



DOSSIER F&M-SDA BOCCONI

**Così Finmeccanica ha rotto
la scuola bicefala dello Stato**

FINMECCANICA

Un consiglio con le stellette

SIBILLA DI RENZO

Pier Francesco Guarguaglini ha condotto Finmeccanica a scalare la classifica dei big mondiali dell'industria dell'aerospazio e difesa. I numeri parlano chiaro: il fatturato di gruppo è passato dai 7,8 miliardi del 2002 agli 11,5 miliardi del 2005. Quello che invece a prima vista potrebbe sfuggire è l'impegno del manager per migliorare le regole di corporate governance, i cui paletti fissati al momento della privatizzazione di Finmeccanica nel 2000 sono stati man mano affinati, come è del resto accaduto in molte delle ex aziende di Stato. Oggi all'interno del gruppo aerospaziale esiste una fitta rete di controllo e verifica che va al di là degli organismi previsti dal codice di autodisciplina delle società quotate. Oltre al comitato per il controllo interno e quello per la remunerazione, è sta-

Il gruppo aerospaziale dopo l'uscita di Testore è guidato da un unico manager. «Una scelta - osserva Guarguaglini - che risponde a esigenze di gestione a beneficio anche delle controparti estere». In cda siedono professionisti con forti competenze nel settore



Pier Francesco Guarguaglini



to istituito il comitato per le strategie, cui è stato attribuito il compito di vagliare in anticipo le scelte da sottoporre al consiglio. Non c'è traccia del comitato nomine, la cui assenza è però compensata dalla previsione statutaria del voto di lista e dall'attivismo dei soci più piccoli. Gli azionisti di minoranza hanno presentato ben due liste in occasione dell'ultimo rinnovo degli organi sociali. Quasi un'eccezione nel panorama italiano. Qualche perplessità potrebbe nascere dal fatto che Guarguaglini è il manager che ha interrotto la gestione bicefala che da sempre caratterizzava Finmeccanica: un comando condiviso che in più di un'occasione ha generato non poche conflittualità. Così, dopo il passaggio di Roberto Testore alle Fs, Guarguaglini, d'intesa con il Tesoro che controlla il 33,82% di Finmeccanica, è rimasto solo col doppio incarico di presidente e amministratore delegato. Allo stesso tempo ha però potenziato le seconde linee, nominando un direttore generale forte (Giorgio Zappa) e ben due condirettori (Alessandro Pansa e Remo Pertica). Una scelta valida se confrontata con quello che è successo all'interno del gruppo franco-tedesco Eads, anch'esso basato su una doppia presidenza e su due amministratori delegati. Il colosso aerospaziale europeo è stato bersaglio di lotte intestine, di accuse di insider trading e di problemi di gestione industriale che alla lunga hanno finito per minare il programma di

bandiera, (A380) della controllata Airbus. Noel Forgeard, accusato di insider trading insieme alla sua famiglia, è stato costretto alle dimissioni. Lo stato francese, azionista del consorzio Eads col 15%, pur avendo immediatamente nominato il suo successore vuole mandare

in pensione un modello che non ha dato buoni risultati.

Ingegnere Guarguaglini, quali esiti ha dato la scelta di unificare il vertice aziendale di Finmeccanica, in controtendenza con le altre società a partecipazione pubblica?

La concentrazione delle cariche di presidente e amministratore delegato in un unico soggetto risponde all'esigenza di assicurare una forte leadership, anche a beneficio della migliore gestione dei complessi rapporti con le controparti internazionali. Impostazione peraltro condivisa con il maggiore azionista e confortata dal più ampio consenso dell'assemblea dei soci.

Alla holding fanno capo oltre 400 società tra controllate, collegate e partecipate. Inoltre il 5% del capitale Finmeccanica è negli Stati Uniti e il 10% in Gran Bretagna. Ritiene che le regole di corporate governance siano adeguate?

Il sistema che abbiamo adottato è in linea con la best practice internazionale. Lo statuto sociale è stato modificato al momento della privatizzazione e, tra l'altro, è stata fissata all'1% la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste. Una percentuale allineata alla quota minima prevista dalle norme

sulle privatizzazioni. Quella massima prevista dalla legge sulla tutela del risparmio è il 2,5 per cento. Il consiglio, inoltre, procede periodicamente alla valutazione del grado di indipendenza dei propri membri non esecutivi sulla base dei cri-

teri forniti dal Codice di autodisciplina e delle informazioni fornite dagli stessi amministratori. In base alle valutazioni del marzo 2006, sono stati ritenuti indipendenti otto dei dieci amministratori non esecutivi. In tema di internal dealing, il consiglio di amministrazione ha sostituito il vecchio codice con le nuove soglie di comunicazione (5mila euro) e i soggetti definiti rilevanti.

La società opera in un business particolare in cui sono richieste competenze specifiche. Non crede che gli amministratori indipendenti, che nella tradizione italiana sono soprattutto esperti finanziari

e legali, possano non avere le competenze per valutare appieno e quindi puntare, eventualmente, l'indice sulle scelte strategiche?

In consiglio si vedono personalità non forti competenze. E comunque cerco di facilitare il giudizio attraverso l'invio di una adeguata documentazione e un'esposizione molto dettagliata e semplificata del problema o delle operazioni da attuare. Faccio osservare che il nostro cda non esita a porre domande mirate. E d'altro canto non c'è un solo consigliere che non sia di ottimo livello.

Come è riuscito a conciliare le funzioni di capo azienda con quelle tipiche dell'investor relator?

Ho cercato di capire le problematiche tipiche di questa fun-

zione e soprattutto di partecipare in prima persona ai road show con gli investitori all'estero. Ho notato che essi preferiscono parlare di strategie future e di previsioni di mercato con chi è il vero responsabile di

business del gruppo.

Vi crea problemi il fatto che Finmeccanica abbia un'azionista forte con poteri di golden share e che nessun altro socio possa avere più del 3% del capitale con diritto di voto?

Finora no. Nel nostro cda ci sono alcuni consiglieri nominati dal Tesoro e tra questi uno che svolge direttamente funzioni presso il ministero dell'Economia. La nostra attività ci porta ad avere rapporti molteplici anche con altri ministeri oltre che, ovviamente, con l'azionista di maggioranza. Ma questo non rappresenta un appesantimento delle procedure rispetto ai competitor europei che non hanno lo Stato nel capitale.

Vi capita di incontrare difficoltà con le banche, in merito alle problematiche dei fondi etici, per il fatto che operate nel settore della difesa?

Il problema delle banche pesa di più sulle aziende di piccole dimensioni. Noi la soluzione in qualche modo la troviamo. E comunque ritengo che in alcuni casi il comportamento degli istituti di credito sia alquanto ipocrita. Non ci finanziano le esportazioni ma poi partecipano ad altre operazioni quali emissioni di obbligazioni o acquisizioni.

Altre società a controllo pubblico sono quotate su mercati esteri? Voi che pensate di fare?

Ogni tanto abbiamo delle tentazioni. A esempio, collocare società controllate al 100%. Qualcuno in consiglio ha avanzato l'idea di AugustaWestland. In questo caso si tratterebbe sicuramente di una quotazione su una piazza diversa da quella milanese. Riguardo Finmeccanica, si potrebbe fare un collocamento estero quando sarà più internazionalizzata. Per ora è prematuro.

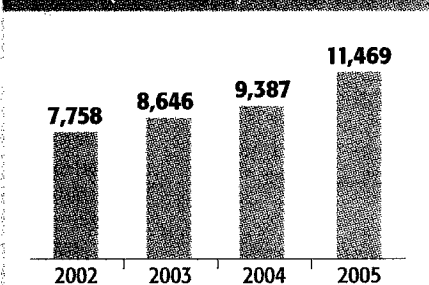
Come vi state muovendo per adeguarvi alla legge sul risparmio?

Il nostro statuto è già sostanzialmente allineato alla normativa sul risparmio. Non appena si avranno chiarimenti sul destino ultimo della legge, procederemo all'inserimento della modalità di nomina del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

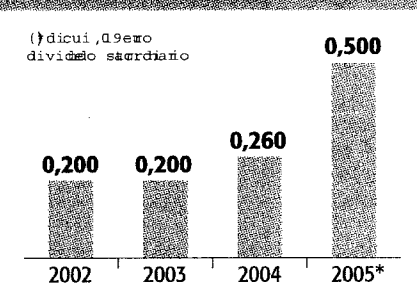
Il sistema di governance è in linea con le best practice internazionali. Esiste un gran numero di comitati interni e otto consiglieri indipendenti ma manca supervisione sulle nomine. Aspetto bilanciato dall'attivismo dei piccoli soci che hanno presentato ben due liste

I GRANDI NUMERI DEL GRUPPO FINMECCANICA

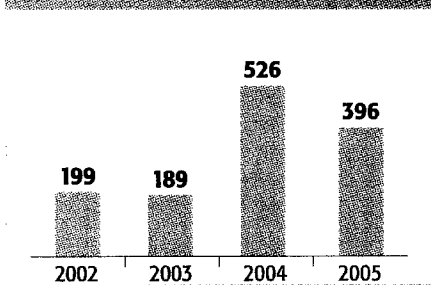
RICAVI (milioni di euro)



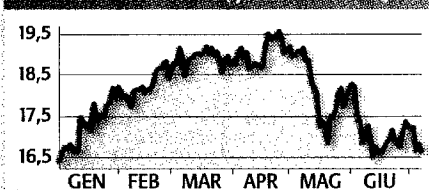
DIVIDENDO



UTILI NETTI (milioni di euro)



FINMECCANICA (quotazioni in euro)



PERFORMANCE BORSISTICA

	Finmeccanica	S&P/Mib
2002	-45,68%	-27,26%
2003	17,86%	14,37%
2004	7,28%	14,94%
2005	22,71%	15,54%

COMPENSI 2005 (euro)

Amministratori	3.473.000
Sindaci	285.000

DIPENDENTI (nata)

2005	56.603
------	--------