



Governance Le 29 società che hanno un piano

Finanza Cambi al vertice Gli italiani non li sanno fare

DI MARIA SILVIA SACCHI

I piani di successione dei vertici aziendali in Italia sono pochi,

e la lentezza del ricambio spesso ha creato incertezza sui mercati. In molti casi la mancanza di un progetto — che non è obbligato-

rio, ma solo consigliato dal codice di Autodisciplina — è giustificata dalla presenza di un azionista di maggioranza, a cui spetta

la decisione. Da Amplifon a UnipolSai, la mappa delle 29 società che un piano ce l'hanno. Le esperienze internazionali sono in genere più avanzate.

A PAGINA 2

Governance/1 Da Caterpillar a Amplifon: che cosa si fa nel mondo e in casa nostra

Vertici aziendali

Chi ci sarà dopo di me?

I piccoli(ssimi) passi in avanti dei piani di successione

DI MARIA SILVIA SACCHI

Doug Oberhelman è il manager che guida uno dei colossi americani dei veicoli e macchinari da costruzione, Caterpillar. Il marchio dal caratteristico colore giallo e che è divenuto quasi sinonimo della parola «forza».

Sono 41 anni che Oberhelman lavora nel gruppo Usa e dal 2010 ne è l'amministratore delegato, la massima carica operativa. Ma il 31 marzo Oberhelman prossimo andrà in pensione. Lo ha detto adesso e ha già annunciato anche chi prenderà il suo posto: Jum Umpleby, attuale direttore generale con responsabilità per il settore energia e trasporti.

Progressi

Una pratica molto diffusa nel mondo anglosassone e che rassicura gli investitori. E, invece, piuttosto infrequente in Italia dove, non di rado, chi ha quote della società si trova di fronte a improvvisi «vuoti di potere» con le inevitabili ripercussioni (immediate) sul titolo e anche sull'operatività interna. Il mondo bancario ha dato molti esempi di questo tipo negli ultimi

anni. Anche se le eccezioni ci sono, come è stato nel caso di Amplifon: società di proprietà della famiglia Holland e quotata in Borsa, ha visto l'ex amministratore delegato Franco Moschetti programmare la propria uscita e indicare contestualmente chi avrebbe guidato il gruppo dopo di lui.

Sono quelli che si chiamano «piani di successione» e che consentono di sapere come si comporterà una società nel caso, appunto, di un avvicendamento al vertice, che può essere programmato o anche no — ed è l'eventualità più difficile da gestire — come nel caso del venir meno della fiducia con gli azionisti o di un problema personale improvviso.

In realtà, pur se a piccoli passi, qualcosa sta cambiando anche in Italia. Secondo il rapporto annuale Assonime-Emittente titoli che sarà reso noto a novembre e di cui *Corriere Economia* ha avuto una anticipazione, le società quotate che oggi hanno un *succession plan* sono 29. Sarebbero state 30 se Pirelli non fosse uscita dalla Borsa a seguito dell'acquisto del gruppo italiano da parte di ChemChina. «Può sembrare poco — dice Massimo Belcredi, professore

ordinario di Finanza aziendale all'università Cattolica e curatore del rapporto Asso-

nime — ma tra un anno e l'altro c'è stato un incremento del 50%. Significa che una qualche forma di reazione c'è stata». Come si vede dal grafico in pagina, mentre fino all'anno scorso c'era una sostanziale parità tra società industriali e banche/società finanziarie, in quest'ultimo anno sono state soprattutto le banche ad attivarsi (pur se, va detto, non sempre i risultati sono stati conseguenti all'impegno).

Le regole

Va detto che le società non sono obbligate ad avere un piano di successione degli amministratori esecutivi. Ma il codice di Autodisciplina raccomanda ai consigli di amministrazione di valutare se adottarli e di fornire informazioni nella relazione sulla governance. Circa il 90% delle 227 società su cui è stata condotta l'indagine (cioè quelle di cui al 15 luglio scorso erano disponibili le relazioni) ha dichiarato di aver valutato «se» adottare un piano, anche se poi solo il 11,8% ha effettivamente dato corso al progetto approvando un programma di successione (8,8% nel 2015). Perché questa differenza?

«La spiegazione deriva dall'assetto proprietario — dice Belcredi —. Mentre nelle



grandi società anglo-americane, con un azionariato estremamente diffuso, il dominus è il consiglio di amministrazione che ha tutti i poteri decisionali, fino a quello di presentare la lista per il rinnovo del Cda, in sostanza di autonominarsi; nelle società europee, e italiane in particolare, nella stragrande maggioranza dei casi esiste un azionista di controllo che spesso entra direttamente in Cda e che inevitabilmente ha un peso determinante nelle nuove nomine. Questo non è necessariamente un male, considerato che nelle società americane c'è un problema piuttosto grosso di irresponsabilità dei consiglieri rispetto agli azionisti».

E, infatti, quando le società spiegano perché hanno deciso di non adottare alcun piano, dicono proprio così: che c'è un azionista di maggioranza che si occuperà del

tema. Risposta «molto pragmatica che riconosce una realtà di fatto — dice Marcello Bianchi, vice direttore generale di Assonime e in precedenza responsabile della divisione Strategie regolamentari, corporate governance e risorse della Consob — ma che sottovaluta una funzione essenziale del Cda in queste fasi, quanto meno quella di interagire con l'azionista di controllo».

La finanza

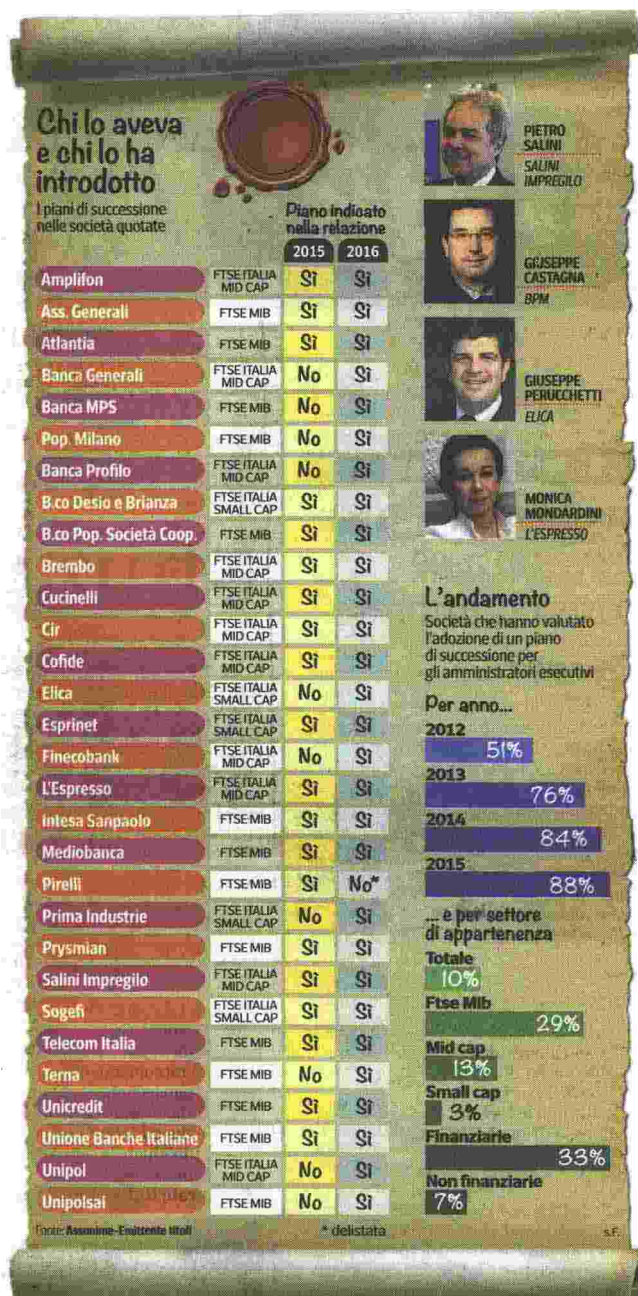
Sul mercato non ci sono, però, solo le società «di proprietà». «Molte banche — prosegue Bianchi — non hanno questo azionista di controllo così evidente, si trovano in una situazione intermedia. Quando il codice di Autodisciplina, benché non raccomandi la necessità di un piano di successione, chiede di dire perché non lo si è previsto, sta dando un segnale. Che sia individuato non tanto un successore quanto

le modalità da seguire in caso di necessità». Ed è per questo che già la relazione del comitato sulla Corporate governance di Assonime pubblicato lo scorso anno nelle sue conclusioni scriveva: «Nel prendere atto dell'elevata percentuale di società che forniscono informazioni circa la valutazione della possibilità di adottare un piano per la successione degli amministratori esecutivi, il Comitato invita gli emittenti a valutare l'adozione di procedure che prevedano una chiara ripartizione di competenze, in particolare di quella istruttoria, nel caso di un'eventuale sostituzione degli amministratori esecutivi, per garantire la stabilità e la continuità della gestione».

Cosa comporti l'incertezza si è visto sui mercati.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Nessun obbligo per le quotate. Ma il codice di autodisciplina consiglia di pensarci



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.


Il caso/1

Unicredit, c'era il piano L'incertezza è da evitare

Gia nel maggio 2010, quando il consiglio sfiduciò Alessandro Profumo, il banchiere che per 15 anni era stato al vertice di Unicredit, ci fu un periodo di incertezza tale da spingere Consob, pur se non contestualmente e non collegandolo direttamente, a emanare una raccomandazione sui piani di successione che fu poi ripresa nel codice di Autodisciplina. Un copione che si è ripetuto sei anni più tardi con l'uscita di scena di Federico Ghizzoni, maggio 2016: anche lui aveva perso la fiducia degli azionisti. Per la sostituzione di entrambi i banchieri i giornali titolarono utilizzando spesso la parola «rebus» e, in effetti, non è stato semplice procedere alle nuove nomine.

Eppure la banca che oggi è guidata da Jean-Pierre Mustier (nella foto) è tra quelle che ha adottato da tempo un piano di successione. E pure tra i migliori per come è formulato, secondo chi lo ha letto (l'istituto, interpellato, ha ritenuto di non rispondere). Un

piano che evidentemente, però, non ha funzionato — o in certi casi non basta avere un *succession plan* — se quando si è trattato di trovare il sostituto di Ghizzoni si è dovuto in qualche modo «iniziare da capo», identificando prima il profilo del banchiere adatto a gestire una banca commerciale dalle dimensioni internazionali e con le complessità di Unicredit. Anche in questo caso, il consiglio di amministrazione si è rivolto a un consulente esterno (Egon Zehnder, come nel caso Generali) che ha predisposto l'identikit. Sulla base del profilo, approvato dal consiglio, si sono avviati i colloqui formali con i potenziali candidati, così da arrivare a una rosa di nomi dalla quale poi il board ha poi individuato il nuovo capo azienda. Nel frattempo il mercato attendeva di capire cosa sarebbe stato di una delle due maggiori banche italiane.

M. S. S.
© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il caso/2

Generali, soluzione interna Candidati già selezionati

Il momento della verità è arrivato all'inizio di quest'anno quando l'allora amministratore delegato Mario Greco si è detto «indisponibile» a un nuovo mandato alla guida di Generali. Dalla Svizzera era arrivata l'offerta di diventare il numero uno di Zurich. I soci di Generali non riescono a trattenerlo. Era da tempo che sul mercato si sussurrava di un possibile cambiamento, essendo che in Zurich (dove Greco aveva già lavorato) era uscito il ceo. Ma il «piano di successione all'amministratore delegato» di cui Generali è dotata ha dimostrato di funzionare. Secondo le regole della compagnia, infatti, «il consiglio di amministrazione, contestualmente alla nomina dell'amministratore delegato, o successivamente, individua i possibili sostituti ad interim dello stesso per le ipotesi di cessazione anticipata o di impedimento, anche temporaneo, alla prosecuzione dello svolgimento delle funzioni».

È il 26 gennaio quando Greco comunica la sua decisione al Cda e il 9 febbraio il consiglio attribuisce poteri e deleghe dell'amministratore delegato al presidente, Gabriele Gala-

teri, fino all'individuazione del nuovo amministratore delegato. Contestualmente, il comitato nomine avvia il processo di individuazione dei potenziali sostituti, facendosi assistere da un consulente esterno (Egon Zehnder, ndr) per poi formulare la proposta che il cda ratifica il 17 marzo 2016. Trieste sceglie la soluzione interna, nominando amministratore delegato Philippe Donnet (nella foto), già country manager per l'Italia, e direttore generale Alberto Minali, già Cfo. (mentre prima le due cariche erano accorpate).

Nel piano di successione di Generali, dunque, i soggetti coinvolti sono il consiglio di amministrazione, il comitato nomine e il presidente. È il comitato nomine a stabilire il profilo del candidato ideale e ad aggiornare periodicamente una rosa di candidati possibili monitorando una lista di figure manageriali ad alto potenziale. Il Cda svolge, conferisce l'interim e poi nomina in via definitiva, con il presidente che fa da «orchestratore» di tutto il processo.

M. S. S.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

