

## L'intervista

## Marchetti: non basta scegliere un nome

DI DANIELA POLIZZI

**M**eglio stabilire criteri oggettivi per individuare un buon manager. L'indicazione in anticipo di un nome può essere vincolante: serve alle grandi public company, per impedire tempeste di Borsa sui titoli

A PAGINA 3

Governance/2 Il giurista esperto di diritto societario: l'Italia non deve avere complessi di inferiorità in questo campo

# Marchetti Niente fretta, ma più metodo

Indicare in anticipo un nome serve per evitare turbolenze alle grandi «public company»  
In genere è meglio stabilire una serie di criteri oggettivi per scegliere un ottimo manager

**Le regole europee e la Banca centrale di Francoforte hanno sottratto le banche dall'influenza pubblica sulle nomine**

DI DANIELA POLIZZI

«**A**bbiamo fatto passi in avanti, non siamo arretrati e non dobbiamo pensare che Germania e Francia siano più moderni di noi in materia di governance e di piani di successione. Nelle nostre aziende manca solo un po' più di espressione del mercato. Le società quotate in questi anni si sono allincate più velocemente agli standard internazionali». Piergaetano Marchetti giurista, presidente della Fondazione *Corriere della Sera*, specializzato in diritto commerciale e societario, è il consulente storico di grandi famiglie imprenditoriali: «Tracciare un percorso di successione al vertice assicura più stabilità a lungo termine, anche agli occhi degli investitori istituzionali». Quelli su cui l'Italia punta, anche in vista delle privatizzazioni attraverso Ipo e aumenti di capitale delle banche.

### Qual è lo schema da seguire?

«Esistono due modelli di *succession plan*. L'individuazione in anticipo del nome del manager che prenderà la guida dell'azienda. Ma una soluzione più idonea potrebbe essere proprio quella di non indicare nomi e cognomi, anche perché non mi appare un elemento di incentivo corretto quello di delineare il delfino con largo anticipo. Sarebbe invece consigliabile adottare l'altro modello: stabilire una metodologia, un crite-

rio di attivazione del processo di ricerca del profilo più idoneo sul mercato tenendo però conto anche di figure professionali all'interno della società.

### Quali sono le leve da azionare subito?

«In caso di uscita dell'amministratore delegato, il presidente dovrebbe assumere le deleghe ordinarie, come è avvenuto in occasione del cambio al vertice delle Generali. Salvo poi attivare, appunto, un processo immediato di ricerca con una società specializzata».

### In mercati come quello americano, spesso preso come riferimento, l'individuazione del nuovo capoazienda avviene sempre di più con largo anticipo.

«Non sono in molti ad applicare questo criterio. E non è neanche detto che sia il più raccomandabile perché magari al momento della successione ci può essere sul mercato qualcuno che si è reso disponibile e possiede il profilo più adeguato. E si rischia di perdere un'opportunità. Sono un po' freddo sul grande valore dei piani di successione di questo genere. Vanno bene in grandi imprese senza soci di controllo, grandi public company con azionariato frammentato. Servono per non esporre le società a turbolenze, a non metterle allo sbando al momento del cambio al vertice. In genere, però, indicare un nome serve come soluzione d'emergenza nel caso in cui venga meno l'amministratore delegato. Ma ripeto, si tratta spesso di società senza azionisti di controllo, dove il potere è in mano ai manager. Si fa questa scelta per evitare dure lotte intestine. Poi, se c'è un azionista di maggioranza o di riferimento è normale che sia lui a indicare la scelta a suo parere più corretta. La strada idonea per scrivere un piano di successione è disegnare con anticipo un identikit, e rivolgersi a società specializzate raccomandando loro di includere anche manager che lavorano all'interno dell'azienda. Indicare il nome che prenderà le deleghe ad interim e fissare tempi stretti per individuare la soluzione. Avendo cura di assicurare continuità.

**La corporate Italia è fatta soprattutto**

**da medie aziende, spesso familiari, anche se quotate. Vale lo stesso approccio?**

«Di regola, tranne casi particolari, si dovrebbe prevedere che la proprietà compia un passo indietro e faccia spazio a manager che non sono azionisti. Prendiamo l'esempio di un grande gruppo come Campari dove Luca Garavoglia ha tutte le capacità per gestire un'azienda a tutto tondo, ma volutamente ha un ruolo da presidente perché il gruppo è una società moderna e affida l'operatività a un management di grande livello. Il criterio, insomma, è che la proprietà dell'azienda faccia l'azionista, naturalmente attento, con visione. Quella che è una prassi sbagliata è invece cercare un posto per ciascun componente della famiglia in posizioni apicali, perché spesso sono scelte che non riflettono criteri oggettivi basati sulle capacità. Tale prassi può esporre l'impresa agli effetti perniciosi di eventuali crisi tra i membri della famiglia e quindi tra i soci. Salvo appunto casi particolari molto virtuosi come le farmaceutiche Zambon o Recordati dove le famiglie al vertice hanno fatto sempre un ottimo lavoro e pianificato la successione sulla base delle capacità. La regola, però, non può essere che la proprietà coincida completamente con la gestione.

### E nelle società con un azionista pubblico?

«A livello alto, cioè di grandi gruppi quotati, i criteri di trasparenza, selezione in base a criteri di professionalità e capacità tecniche direi che sono pienamente rispet-



tati. E questo è fondamentale, perché sono società esposte al mercato e non solo a quello italiano ma anche mondiale. Qui l'Italia è migliorata moltissimo. Nelle imprese a carattere locale può succedere più spesso che ci sia contaminazione con la politica. Moltissimo è stato fatto. Ma c'è ancora del lavoro da portare avanti».

**C'è in Europa un modello che può servire all'Italia?**

«Direi piuttosto che le regole europee e in particolare la Banca centrale di Francoforte contribuiscono a migliorare la governance. La Bce per esempio ha sottratto le banche dell'Ue dall'influenza pubblica. Il consiglio di amministrazione di un istituto procede alla nomina dei vertici che devono passare l'esame in base ai criteri europei di *fit & proper*. Peccato che l'ultimo caso di *malgovernance* sia venuto proprio dal mondo bancario. Non mi faccia far nomi».

**Una raccomandazione per chi deve preparare i piani di successione?**

«Individuare l'amministratore delegato di una società quotata richiede tempo e dedizione. Non si deve poi temere di manifestare dissenso negli organi rappresentativi. Da qui il ruolo chiave dei consiglieri indipendenti».