

Governance

Quando il cda lo sceglie il cda
il nuovo corso delle società quotate
SARA BENNEWITZ → pagina 20

Quando il cda lo sceglie il cda il nuovo corso delle quotate

Dalle public company Unicredit e Prysmian il sistema di selezione interna del board si va affermando anche in società con azionisti forti come Mediobanca, Tim e in futuro Generali. Le ragioni e i rischi di un fenomeno in aumento

L'opinione

Con il nuovo sistema il presidente assume un ruolo cruciale nella scelta dei manager, nell'orientare i lavori del consiglio e nel fare la sintesi degli interessi degli azionisti

L'opinione

È importante che i grandi soci votino la lista del board per lasciar spazio al mercato ed evitare cda condizionati. L'autoreferenzialità va contrastata con le scelte nei comitati nomine

SARA BENNEWITZ

La governance delle aziende di Piazza Affari ha le sue stagioni. Tramontata quella del sistema duale, adesso l'era delle liste per il rinnovo dei consigli di amministrazione presentate dal board uscente si impone anche su società come Telecom Italia e Generali, che finora avevano sempre avuto un socio di maggioranza relativa capace di far prevalere le sue ragioni. Dato che dal mercato è arrivato agli azionisti di peso il messaggio che questo sistema di governance è apprezzato, sempre più aziende nei prossimi mesi lo adotteranno.

«Nei recenti rinnovi dei consigli emerge in modo sempre più evidente la presentazione della lista dei candidati da parte del consiglio uscente, in linea con le raccomandazioni del Codice di corporate governance e con la migliore recente *best practice* - spiega Raimondo Premonte partner dello studio **Gianni e Origoni**. - Tale crescente tendenza rappresenta, specialmente in società ad azionariato diffuso, l'opportunità di presentare una rosa di candidati che è in grado di meglio valutare le reali esigenze di funzionamento della società e del business, avvicinando così il modello di governance delle società italiane al-

le *public company* anglosassoni». Ma il principio che vale per le *public company* come Unicredit, Prysmian e Banca Farmafactoring (ora BFF Bank), si attaglia anche ad altre società, come Mediobanca, Tim, Cattolica e Generali.

Qualcuno fa notare però che se nella lista del cda presentata dal consiglio uscente ci sono troppi amministratori riconducibili a uno o più azionisti di riferimento, lo spirito dell'iniziativa rischia di essere compromesso: più che una lista del cda gli investitori potrebbero scambiare per una degli azionisti "mascherata". «La facoltà per il cda di presentare una lista è apprezzata dal mercato, soprattutto quando i processi di selezione sono articolati e dettagliati - spiega Fabio Bianconi, esperto di governance di MorrowSodali. - È sicuramente una modalità di nomina che richiama prassi utilizzate nei mercati internazionali, dove il board esercita un ruolo pivotale. La differenza più importante è rappresentata dal fatto che in Italia sono comunque assicurati dei posti alle minoranze, una sorta di correttivo».

Insomma, meglio una lista del board, ancorché costellata da nomi di illustri azionisti, che una lista dell'azionista tout-court dove il processo di selezione rischia di essere

meno trasparente. «La trasparenza dei processi di formazione è fondamentale per attrarre il voto degli istituzionali - spiega Dario Trevisan avvocato e esperto di governance. - Ma così come è importante che i soci di riferimento supportino la lista del cda, è altrettanto importante che altri azionisti di minoranza o il mercato possano presentare e sostenere liste di minoranza».

Il primo azionista di Mediobanca, Leonardo Del Vecchio, all'ultimo rinnovo ha preferito votare insieme al mercato, mentre Vivendi (23,9% di Tim) e Cdp (9,9%) hanno lasciato intendere che supporteranno la lista di Salvatore Rossi e Luigi Gubitosi, garantendo in partenza che sarà la più votata, dato che difficilmente in assemblea si presenterà più del 68% del capitale. ù

La *liaison* Vivendi-Cdp sul rinnovo del board Tim apre scenari futuri: se entro giugno Fininvest e Vivendi facessero la pace (inotese otti-



1998 - ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE

una lista necessaria al processo (potrebbe essere mistica), in teoria anche Mediaset (che lo prevede per statuto) potrebbe presentare una lista del board lasciando spazio alle minoranze in cda. Banca Bper che la lista del board l'aveva introdotta, ha fatto un passo indietro: Banco di Sardegna, Unipol e il mercato guadagnano posti nel futuro cda in proporzione ai voti dell'assemblea.

Il rinnovo del cda di Unicredit è partito con la nomina di Pier Carlo Padoan, e mette in luce un aspetto determinante di questo tipo di governance: cioè il ruolo cruciale del presidente, che coordina i lavori del cda, del comitato nomine, dei consulenti esterni e il rapporto con gli azionisti. «Il presidente è una sorta di direttore d'orchestra - spiega Giovanni Magra, presidente di Governance Consulting - nella formazione delle liste del management ha un ruolo fondamentale nell'orientare il cda e fare la sintesi tra tutti gli stakeholders».

Se come dimostra il caso Unicredit, e in parte quello di Prysmian (dove Valerio Battista resta ceo e il capo delle attività americane Massimo Battaini, già in cda, avrà un nuovo ruolo di *chief operating officer* con responsabilità del business operativo) tra una lista del board e

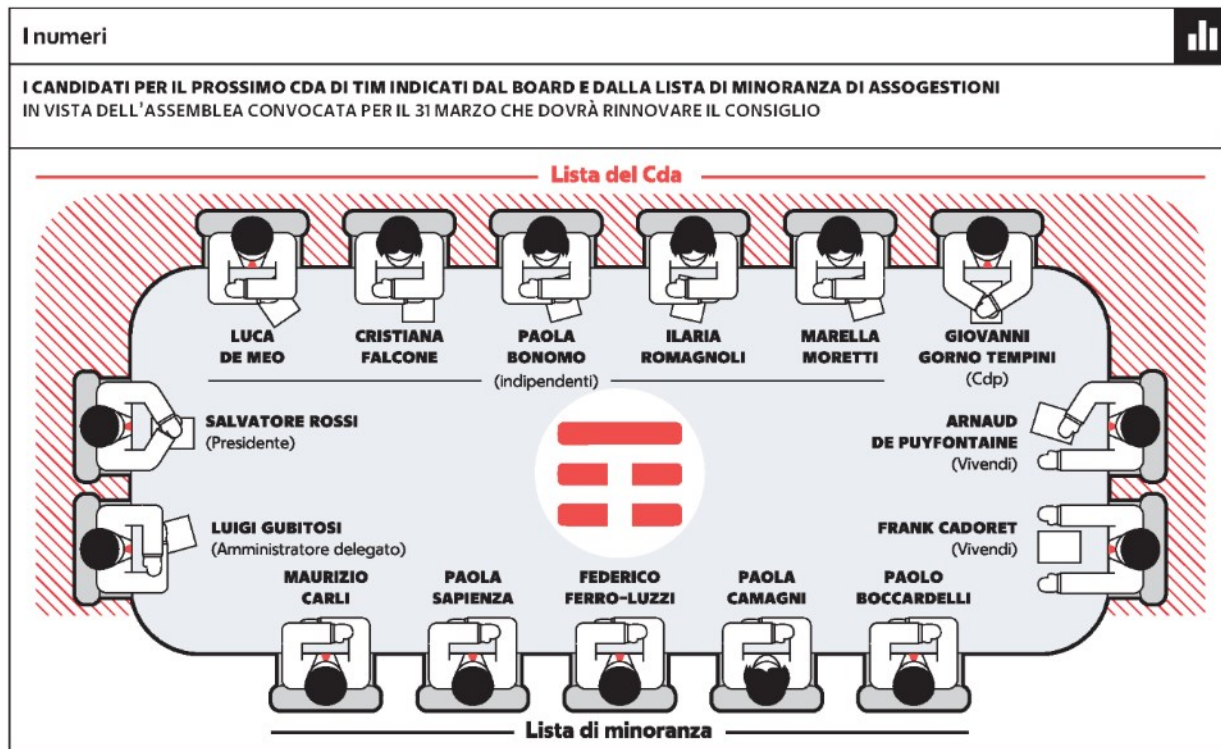
un'altra possono cambiare sia gli ad sia l'ampiezza delle loro deleghe, ma il presidente è una costante. O almeno lo è di solito.

In proposito in vista della scadenza nella primavera 2022 del board di Generali, in molti sono pronti a scommettere che sarà difficile cambiare sia la casella del presidente Gabriele Galateri che dell'ad Philippe Donnet. Del resto anche nel caso di Cattolica, che dovrebbe presentare la sua lista a fine aprile, se il ruolo del presidente e del suo vice sono in discussione (tant'è che a dispetto dello statuto hanno fatto un passo indietro anche dal comitato nomine), l'amministratore delegato Carlo Ferraresi pare pacifico che venga confermato.

Se la continuità di un consiglio è un valore, perché è dimostrato che le aziende riescono a esprimersi al meglio nel lungo periodo, anche la diversità di genere e un giusto bilanciamento di competenze arricchisce il consiglio. Quello che per gli esperti va evitato è un cda cristallizzato e autoreferenziale che si tramanda di mandato in mandato. «Il processo va accompagnato da adeguati presidi in termini di trasparenza e dalla compartecipazione di una pluralità di attori, come il

presidente e il cda, a garanzia della corretta composizione in termini quali-quantitativi della lista e del necessario *engagement* degli stakeholders - prosegue Premonte - il comitato nomine e i consulenti esterni devono invece garantire il rispetto dell'indipendenza di giudizio e della parità di trattamento, e scongiurare il rischio di fenomeni di autoreferenzialità da parte del board uscente». Anche per questo spesso nelle liste del management spuntano manager indipendenti provenienti da business possibilmente affini o limitrofi. Maximo Ibarra di Sky in Mediobanca, Jeffrey Hedberg, ad di Wind Tre in Unicredit, Luca De Meo di Renault in Tim e Tarak Metha (capo della divisione elettrica di Abb) o Annalisa Stupenengo (ai vertici di Cnh) in Prysmian. «Non sempre chi è un manager operativo - prosegue Magra - riesce ad essere un buon amministratore in consiglio». Perché essere un leader, spesso non coincide con l'idea di diventare solo parte di un processo decisionale collegiale. È vero però anche il contrario, ovvero che chi per lavoro guida un'azienda, conosce dinamiche che avvocati, professori, fiscalisti ignorano, e può far da contraltare e coadiuvare l'ad.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



1998 - ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE

**Massimo Battaini**

nella lista del cda è il nuovo chief operating officer di Prysmian

**Annalisa Stupenengo**

presidente Cnh Powertrain, è entrata nella lista del cda di Prysmian

**Paola Bonomo**

già nel cda di Tim, è stata confermata nella lista del board

**Giovanni Gorno Tempini**

il presidente di Cdp è nella lista del cda di Tim

**Pier Carlo Padoan**

nella lista del cda Unicredit è indicato come il nuovo presidente

**Andrea Orcel**

l'ex banchiere di Merrill Lynch e Ubs è indicato come nuovo ad di Unicredit



Lo stemma di Mediobanca sul portone della sede, a Milano

2

F. LO SCALZO/REUTERS