

# L'importanza di un Buon Piano di Successione e il Ruolo del Consiglio di Amministrazione

27/06/2016 / L. ZINGALES

Testo dell'articolo pubblicato il 26.06.2016 su "Il Sole 24 Ore (<http://www.ilsole24ore.com/>)", nella rubrica "Alla luce del Sole".

Non depone bene per un amministratore delegato (AD) quando le azioni salgono all'annuncio delle sue dimissioni. Depone ancora peggio per il consiglio di amministrazione quando il mercato, dopo aver celebrato la dipartita dell'AD, penalizza il titolo per la mancanza di un'alternativa. Purtroppo è quello che è capitato ad Unicredit. Dopo l'iniziale entusiasmo per le dimissioni di Ghizzoni (+7%), il titolo ha perso il 20% prima dell'ulteriore crollo dovuto a Brexit. Questa perdita non riflette solo il costo che una società paga per l'assenza di un leader: è un segnale negativo su come il consiglio gestisce una società.

A differenza delle imprese individuali le società sono create per sopravvivere ai singoli individui. **Al fine di assicurare la continuità di un'impresa anche di fronte a perdite improvvise, le società ben gestite creano le cosiddette "tavole di rimpiazzo"**. Sono delle valutazioni su chi sono le persone (possibilmente interne, ma anche esterne) maggiormente indicate per assumere i ruoli chiave nella gestione in caso di morte o dimissioni improvvise di un manager. Per la maggior parte delle posizioni, il compito di creare queste tavole spetta al capo delle risorse umane. **Per l'amministratore delegato, invece, la responsabilità spetta al consiglio di amministrazione, e prende il nome di "piano di successione"**.

Non è un compito facile, soprattutto quando l'amministratore delegato – come spesso accade – non coopera, perché vede l'assoluzione di questo compito come una manovra contro di lui. Per evitare questo stigma, **la Consob ha reso obbligatorio alle società quotate un'informativa al pubblico sull'esistenza o meno di un piano di successione.** Non è ancora un obbligo di preparare un piano (come sarebbe auspicabile), ma una forte raccomandazione.

Nonostante questa raccomandazione, molti amministratori delegati fanno di tutto per scoraggiare il consiglio, non solo non cooperando (il loro giudizio è fondamentale per la valutazione delle capacità dei loro subordinati), ma addirittura facendo capire che la preparazione di un piano di successione sarebbe un'offesa personale, quasi un malaugurio. Non capiscono che le tragedie capitano: due anni orsono Christophe de Margerie, AD di Total, morì tragicamente in un incidente aereo. Ma soprattutto non capiscono che mandano un terribile segnale al mercato sulle proprie capacità manageriali. Il bravo manager è quello in grado di far crescere le persone sotto di lui (o lei), come Jack Welch a General Electric. Al contrario i manager che fanno terra bruciata intorno per proteggere la loro posizione dovrebbero essere licenziati seduta stante.

Di conseguenza **l'esistenza o meno di questo piano, come riportata nella Relazione di Corporate Governance delle società quotate, ci offre una rara possibilità di valutare le capacità manageriali dell'AD e, se del caso, la capacità del consiglio di superare le resistenze dell'AD.** Ad esempio, la relazione di Luxottica del 2014 ci dice che sotto Guerra esisteva un piano di successione, ma "anche in considerazione della loro recente nomina, non esiste al momento un piano di successione" per i due amministratori delegati appena nominati. Stranamente la relazione del 2015 non fa alcuna menzione dell'esistenza o meno di un piano di successione, un terribile segnale. Nella relazione di Generali, invece, si dà ampio riscontro non solo dell'esistenza, ma anche delle caratteristiche del piano di successione.

Anche la Relazione di Unicredit parla in modo dettagliato di un *Executive Development Plan* che in caso di "sostituzione anticipata o imprevista di questi manager, incluso l'Amministratore Delegato" costituisce "il punto di riferimento per le decisioni relative a nuove nomine e per valutare i possibili candidati." Ma il Consiglio non sembra seguire il piano, il che non depone bene né per il piano né tantomeno per il consiglio che lo ha disegnato. Negli USA gli azionisti avrebbero già fatto causa al consiglio, in Italia, invece, subiscono inermi.

**Qui di seguito i link ai precedenti articoli della Rubrica "Alla Luca del Sole":**

Le Occasioni Mancate dell'Ufficio Studi Bankitalia(<https://europaono.com/2016/06/21/zingales-occasioni-mancate-ufficio-studi-bankitalia/>)Cosa fare per evitare che il "decreto banche" diventi solo un regalo alle banche(<https://europaono.com/2016/06/13/zingales-cosa-fare-per-evitare-che-decreto-banche-diventi-solo-regalo-alle-banche/>)Le Assicurazioni, Atlante e la Tutela dei Risparmiatori(<https://europaono.com/2016/06/07/zingales-assicurazioni-atlante-tutela-risparmiatori/>)Etica e integrità dei vertici per controllare i rischi(<https://europaono.com/2016/05/23/zingales-etica-e-integrita-dei-vertici-per-controllare-rischi/>)Le Responsabilità della Consob sulle ObbligazioniSubordinate (<https://europaono.com/2016/05/16/zingales-responsabilita-consob-obbligazioni-subordinate/>)Gli stipendi degli AD e quei paracadute troppo grandi(<https://europaono.com/2016/05/09/zingales-stipendi-amministratori-delegati-e-paracadute-troppo-grandi/>)Europa o no

ALLA LUCE DEL SOLE ◀ CONSOB ◀ CORPORATE  
GOVERNANCE ◀ ITALIA ◀ LUIGI  
ZINGALES ◀ UNICREDIT ◀ ZINGALES

BLOG AT WORDPRESS.COM. | THE HEMINGWAY REWRITTEN THEME.