



EFFECTIVE GOVERNANCE OUTLOOK



I PIANI DI SUCCESSIONE DEGLI AMMINISTRATORI ESECUTIVI

N. 4 – GIUGNO 2016

L'obiettivo culturale e formativo di ***Effective Governance Outlook (EGO)*** è sviluppare una maggiore sensibilità degli amministratori, in particolar modo i NED, sulle modalità con cui **declinare effettivamente, all'interno di ciascuna società, i principi di buona governance, adattandoli alle specificità di ciascuna di esse e su come accrescere l'informativa al mercato sulla governance effettiva.**

EGO affronta problematiche di *governance* relative a specifici settori economici o segmenti di mercato e a singoli profili di *governance* di rilevanza e attualità, in una prospettiva nazionale, internazionale e comparata.

Il numero 4 di *Effective Governance Outlook* (EGO) fa il punto sullo stato di diffusione di meccanismi volti ad assicurare l'ordinata successione degli amministratori esecutivi in caso di cessazione dalla carica, con particolare riferimento al contesto italiano delle società quotate, e al ruolo degli amministratori indipendenti in tale processo, mediante, in particolare, i comitati nomine.

Gli spunti di riflessione e le proposte formulate riguardano i seguenti aspetti:

- si evidenzia, in generale, l'opportunità di giungere in tempi brevi a una maggiore consapevolezza dell'importanza dei piani di successione, costituendo essi un presidio per la stabilità gestionale degli emittenti nel medio-lungo periodo e uno strumento di valorizzazione dell'azienda;
- si sottolinea il ruolo "chiave" nella definizione dei piani di successione che dovrebbe essere attribuito agli amministratori indipendenti, in quanto "*super partes*".

In particolare, i primi due capitoli sono volti ad inquadrare i piani di successione e le resistenze che hanno contribuito a frenarne l'adozione.

Il capitolo 3 illustra i vantaggi conseguenti all'adozione di uno strutturato processo di successione delle figure apicali (tra cui la stabilità gestionale dell'impresa e il conseguente *favor* degli investitori) e le ragioni per cui tale pratica non deve essere temuta.

Il capitolo 4 fornisce una panoramica sull'adozione dei piani di successione in Italia, dove l'assenza di riferimenti normativi in materia è stata compensata dalla *moral suasion* promossa dalla Consob e dal Comitato per la *Corporate Governance*. Negli ultimi anni si registra una flebile maggiore diffusione dei piani, anche se dall'indagine condotta sull'intero listino emerge che solamente 20 società (su un campione di 228) hanno comunicato di averli adottati, mentre l'88% ha dichiarato di aver soltanto valutato la possibilità di adottarli in futuro. Diverso è il caso degli istituti di credito: nel 2014 Banca d'Italia ha introdotto l'obbligo per le banche di maggiori dimensioni di adottare appositi piani di successione per gli amministratori esecutivi.

Il contributo cerca poi di mettere in luce l'importante ruolo degli amministratori indipendenti che, in qualità di membri del comitato per le nomine, dovrebbero stimolare una cultura aziendale avversa ai rischi connessi alla perdita di personale chiave e propensa alla valorizzazione dei talenti interni e alla continuità gestionale nel medio-lungo periodo (capitolo 5).

Il capitolo 6 fornisce una breve comparazione con il resto d'Europa (in particolare, con la Gran Bretagna), dove, al pari dell'Italia, l'adozione dei piani di successione – pure stimolata soltanto dalla *moral suasion* e dai codici di governo societario – è piuttosto modesta.

Nel capitolo 7 il *focus* si sposta sugli Stati Uniti, Paese in cui, anche grazie alla forte influenza esercitata dagli investitori istituzionali, vi è maggiore consapevolezza sull'argomento e gran parte delle società quotate hanno pianificato la successione degli amministratori esecutivi.

Il capitolo 8, infine, prima delle considerazioni conclusive, introduce il punto di vista degli investitori istituzionali che, attraverso le *voting policy*, richiedono un'adeguata trasparenza sul tema.

I piani di successione degli amministratori esecutivi

Questo numero è stato redatto da Romina Guglielmetti (associato Nedcommunity), con il contributo di Livia Aliberti Amidani (associato Nedcommunity), Sodali e Laura Pallanza, collaboratrice di Starclx.

N. 4 – Giugno 2016

I piani di successione degli amministratori esecutivi

INDICE

1. I piani di successione: un inquadramento.....	6
2. Perché i piani di successione sono poco diffusi	6
3. I vantaggi dei piani di successione.....	7
4. I piani di successione in Italia	8
4.1 I piani di successione nelle banche	10
4.2 Alcuni dati sulle società quotate italiane	11
5. Il ruolo del comitato nomine e la predisposizione dei piani di successione	12
6. I piani di successione nel resto d'Europa	15
6.1 I piani di successione nel Regno Unito	17
6. I <i>succession plannig</i> negli U.S.A.	20
7. Il punto di vista degli investitori istituzionali	21
8. Conclusioni.....	22
BIBLIOGRAFIA	24
Appendice	27

I piani di successione degli amministratori esecutivi

1. I piani di successione: un inquadramento

I piani di successione rappresentano uno strumento chiave per prevenire eventuali paralisi gestionali in caso di improvvisa cessazione della carica degli amministratori esecutivi e del *top management*.

Nonostante la loro importanza, l'adozione da parte delle società di meccanismi volti ad assicurare l'ordinata successione degli amministratori esecutivi è una pratica ancora troppo poco nota in Italia e in Europa, mentre negli Stati Uniti d'America se ne registra una crescente diffusione.

Tenuto conto che la stabilità gestionale è un elemento che, sempre più spesso, influenza il comportamento degli *stakeholder*, è fondamentale che gli amministratori prendano piena consapevolezza del fenomeno. In questo contesto, gli amministratori indipendenti, soprattutto in qualità di membri dei comitati nomine, possono fornire un contributo determinante affinché l'argomento sia portato all'attenzione del consiglio di amministrazione.

2. Perché i piani di successione sono poco diffusi

La successione delle cariche di vertice viene spesso sottovalutata dai *board*, che ritengono superfluo occuparsi della gestione di un evento, quale l'improvvisa cessazione degli amministratori esecutivi, frequentemente ritenuto improbabile, lontano nel tempo e, di conseguenza, non una questione prioritaria. Inoltre, la predisposizione di un piano di successione implica un processo che richiede un'accurata pianificazione strategica nel lungo periodo, che, in generale, mal si adatta alla pressione decisionale cui sono sottoposti i consigli di amministrazione (*multi-tasking and quick decision-making style*). La tendenza diffusa è, infatti, quella, piuttosto, di focalizzare l'attenzione sulle crisi di breve periodo e su quegli aspetti direttamente connessi al raggiungimento degli obiettivi di *performance*, tralasciando o procrastinando decisioni su eventi ritenuti privi di attualità.

Non solo, il concetto stesso di successione viene spesso erroneamente associato alla perdita di fiducia nei confronti dei membri esecutivi, ingenerando il timore che la semplice trattazione dell'argomento possa essere percepita come un preludio a un *change of management* potenzialmente destabilizzante. Anche questo fattore può generare resistenze nei *board* all'assumere iniziative al riguardo.

Altro elemento "frenante" è il carattere "sensibile" e "confidenziale" dei piani di successione, all'interno dei quali ci sono valutazioni strategiche, che, se non correttamente gestite, potrebbero, tra l'altro, influenzare negativamente l'andamento dei titoli, avvantaggiare i concorrenti e creare dinamiche competitive interne distorsive.

3. I vantaggi dei piani di successione

I timori e le resistenze sopra cennate, per quanto comprensibili, sono facilmente superabili, nella misura in cui si diffonda un adeguato grado di consapevolezza dei vantaggi che, invece, derivano dall'adozione dei piani di successione e dei presidi che le società possono adottare per evitare il rischio che le informazioni riservate a essi connesse vengano divulgate.

Le informazioni sensibili riguardanti i soggetti identificati come potenziali successori, infatti, dovranno rimanere riservate sia per il mercato sia all'interno della società, dal momento che la *disclosure* ha ad oggetto soltanto l'esistenza del piano per la successione e il suo funzionamento. L'informativa riguarda i processi e non le persone e, quindi, non compromette gli interessi della società, ma, al contrario, li tutela, rafforzando potenzialmente gli investitori, che sarebbero rassicurati dalla visione prudentiale di lungo termine implicita nella scelta di gestire in modo strutturato il *change of management*.

Ciò premesso, si rifletta, invece, sulle conseguenze che spesso discendono dalla cessazione improvvisa dell'incarico di amministratore delegato. Se la gestione dell'evento non è stata pianificata e non ci sono validi candidati *"in house"*, potrebbe crearsi un "vuoto gestionale" potenzialmente paralizzante per l'azienda, associato a una ricerca affannosa di sostituiti da cooptare in tempi brevi nel *board*.

Trovare il "sostituto giusto al momento giusto" non è (affatto) scontato, trattandosi di un rimedio che implica la fortuita presenza sul mercato di professionalità disponibili e la capacità della società di essere sufficientemente attrattiva da convincere il *manager* prescelto ad abbandonare l'attuale posto di lavoro per intraprendere una nuova sfida. Le trattative per definire gli accordi con gli amministratori delegati *in pectore* possono, poi, avere tempi di maturazione lunghi e l'emittente potrebbe trovarsi in condizioni di debolezza negoziale qualora sottoposta alla pressione di colmare in fretta la posizione. Può accadere così, ad esempio, che le condizioni economiche riconosciute al nuovo amministratore risultino, in definitiva, più onerose di quelle pattuite in situazioni di minore pressione.

Ai tempi lunghi per la ricerca non pianificata di un nuovo capo azienda si aggiunge poi la fase di adattamento: i c.d. (almeno) "100 giorni", in cui il neo amministratore delegato familiarizza con il nuovo ambiente, ne studia le dinamiche e le consuetudini interne, acquisendo le informazioni necessarie per avviare, infine, il proprio piano di azione.

Non accompagnata da un processo condiviso per tempo, la delicata combinazione di questi fattori può determinare instabilità organizzativa e compromettere il raggiungimento dei risultati attesi. È per questo che si raccomanda di mitigare tali rischi mediante l'adozione dei piani di successione.

4. I piani di successione in Italia

In Italia, i piani di successione sono stati per molto tempo quasi sconosciuti. La normativa nazionale, infatti, nulla prevede in materia e l'unica indicazione fornita dal Codice Civile è di procedere alla tempestiva sostituzione dei consiglieri uscenti¹.

Ciò comporta che, nel nostro Paese, l'adozione di meccanismi di successione è rimessa (salvo per le banche di maggiori dimensioni, come si dirà meglio *infra*) all'autonomia privata, che può liberamente decidere come - e se - gestire i fattori di rischio connessi al *change of management*.

All'assenza di riferimenti normativi ha, tuttavia, sopperito, sempre piuttosto recentemente, la *moral suasion* promossa dapprima dalla Consob, con la Comunicazione n. DEM/11012984 del 24 febbraio 2011² e, quasi contestualmente, dal Comitato per la *Corporate Governance*, che, nel criterio applicativo 5.C.2 del Codice di Autodisciplina, raccomanda ai consigli di amministrazione delle società di quotate di "valutare se adottare" un piano per la successione degli amministratori esecutivi e di darne informativa nella relazione sul governo societario³.

Nel commento, il Codice di Autodisciplina si sofferma sull'importante ruolo consultivo e propositivo del comitato nomine, al quale spetta il compito di individuare la composizione ottimale del consiglio ed, eventualmente, di fornire un contributo alla predisposizione del piano per la successione degli amministratori esecutivi. Qualora la società abbia adottato un piano di successione, la relazione sul governo societario dovrà precisare gli organi sociali e i soggetti coinvolti nella sua predisposizione, nonché le modalità e i tempi della sua revisione⁴.

¹ Cfr. Art. 2386, primo comma, c.c.: "Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più amministratori, gli altri provvedono a sostituirli con deliberazione approvata dal collegio sindacale, purché la maggioranza sia sempre costituita da amministratori nominati dall'assemblea. Gli amministratori così nominati restano in carica fino alla prossima assemblea".

² La Consob sulla scorta di alcune vicende societarie che hanno coinvolto importanti gruppi bancari italiani, con la Comunicazione n. DEM/11012984, ha sottolineato l'importanza per le società di prevedere un piano per la successione degli amministratori esecutivi che assicuri continuità e certezza alla gestione aziendale. L'Autorità di Vigilanza ha, infatti, rilevato come l'assenza di un'informativa completa e dettagliata su aspetti fondamentali del funzionamento dei board "possa incidere negativamente sulla tutela degli investitori e sul regolare funzionamento dei mercati, riducendo l'attrattività del mercato azionario italiano sia per gli emittenti sia per gli investitori". Per tali ragioni, ha raccomandato alle società italiane incluse nell'indice FTSE MIB di indicare nella "Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari" le seguenti informazioni:

- a) l'esistenza di un piano per la successione degli amministratori o dei consiglieri di gestione esecutivi, specificando se sono previsti appositi meccanismi in caso di sostituzione anticipata rispetto alla ordinaria scadenza dalla carica. Si raccomanda di fornire l'informazione anche in negativo qualora tale piano non fosse presente;
- b) gli organi sociali, i comitati o i soggetti coinvolti nella predisposizione del piano di successione e i relativi ruoli;
- c) le modalità e i tempi con cui il piano di successione è eventualmente soggetto a revisione.

³ Il criterio applicativo 5.C.2 del Codice di Autodisciplina raccomanda al consiglio di amministrazione di valutare "se adottare un piano per la successione degli amministratori esecutivi. Nel caso in cui abbia adottato tale piano, l'emittente ne dà informativa nella relazione sul governo societario. L'istruttoria sulla predisposizione del piano è effettuata dal comitato per le nomine o da altro comitato interno al consiglio a ciò preposto".

⁴ Commento all'art. 5 del Codice di Autodisciplina: "Peraltro, anche negli emittenti caratterizzati da un elevato grado di concentrazione della proprietà, il comitato per le nomine svolge un utile ruolo consultivo e propositivo

Tali indicazioni lo scorso luglio sono state, poi, integrate, con l'auspicio che le procedure adottate per la successione contengano una chiara definizione di obiettivi, strumenti e tempistica del processo, il coinvolgimento del consiglio, nonché una chiara ripartizione delle competenze, a partire da quella istruttoria. Tale raccomandazione – i cui effetti si misureranno a partire dal 2017⁵ – riflette le considerazioni svolte dal Comitato per la *Corporate Governance* nella Relazione 2014, in cui, appunto, si rilevava che i piani di successione adottati dalle società appartenenti all'indice FTSE Mib risultavano ancora poco strutturati e soltanto in pochi casi rispecchiavano un approccio maturo al problema della successione, prevedendo processi chiari, ancorati alla strategia e ai piani aziendali, alimentati da set informativi affidabili e continuamente aggiornati⁶.

Come noto, le raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina sono assistite dal c.d. principio "comply or explain" ("rispetta o spiega"), secondo il quale le società sono invitate a dichiarare nella relazione sul governo societario, il codice di governo societario al quale volontariamente aderiscono ("comply") e a motivare i comportamenti che ne disattendano le previsioni ("explain")⁷. Tale approccio, dettato da una logica di flessibilità, consente alle società di disapplicare alcune raccomandazioni. Pertanto, molti emittenti che hanno aderito al Codice di Autodisciplina hanno preferito non pianificare la successione per le posizioni apicali,

nell'individuazione della composizione ottimale del consiglio, indicando le figure professionali la cui presenza possa favorirne un corretto ed efficace funzionamento ed eventualmente contribuendo alla predisposizione del piano per la successione degli amministratori esecutivi. Nel caso in cui la società abbia adottato un piano di successione, la relazione sul governo societario specifica se nel piano di successione sono previsti appositi meccanismi in caso di sostituzione anticipata rispetto all'ordinaria scadenza dalla carica, gli organi sociali e i soggetti coinvolti nella predisposizione del piano, nonché le modalità e i tempi con cui lo stesso è eventualmente soggetto a revisione".

⁵ Borsa Italiana, Comitato per la *Corporate Governance*, Codice di Autodisciplina, Principi guida e regime transitorio, IX: "Gli emittenti sono invitati ad applicare le modifiche al Codice approvate nel luglio 2015 entro la fine dell'esercizio che inizia nel 2016, informandone il mercato con la relazione sul governo societario da pubblicarsi nel corso dell'esercizio successivo. Quanto alle modifiche apportate all'art. 8, gli emittenti sono invitati ad applicarle a decorrere dal primo rinnovo dell'organo di controllo successivo alla fine dell'esercizio che inizia nel 2015".

⁶ Borsa Italiana, Comitato per la *Corporate Governance*, Codice di Autodisciplina, Relazione annuale 2014, cit. nt. 4, p. 14.

⁷ I Principi guida del Codice di Autodisciplina spiegano che: "In linea con la Raccomandazione UE n. 208/2014, gli emittenti indicano chiaramente nella relazione sul governo societario le specifiche raccomandazioni, contenute nei principi e nei criteri applicativi, da cui si sono discostati e, per ogni scostamento: (a) spiegano in che modo hanno disatteso la raccomandazione; (b) descrivono i motivi dello scostamento, evitando espressioni generiche o formalistiche; (c) descrivono come la decisione di discostarsi dalla raccomandazione è stata presa all'interno della società; (d) se lo scostamento è limitato nel tempo, indicano a partire da quando prevedono di attenersi alla relativa raccomandazione; (e) descrivono l'eventuale comportamento adottato in alternativa alle raccomandazioni da cui si sono discostati e spiegano il modo in cui tale comportamento raggiunge l'obiettivo sotteso alla raccomandazione oppure chiariscono in che modo il comportamento prescelto contribuisce al loro buon governo societario. Per quanto riguarda i principi e i criteri applicativi aventi contenuto definitorio, in mancanza di diverse e motivate indicazioni dell'emittente, si presume che lo stesso vi si sia attenuto. L'impostazione del Codice – improntata a una logica di flessibilità – consente agli emittenti di disapplicare, in tutto o in parte, alcune delle sue raccomandazioni. In forza del meccanismo del comply or explain previsto dall'art. 123-bis del T.u.f., è però necessario spiegare le ragioni della disapplicazione: il Comitato ritiene che tale scelta non determini a priori un giudizio di disvalore, nella consapevolezza che la stessa può dipendere da diversi fattori: la società potrebbe essere non ancora sufficientemente strutturata per l'applicazione di tutte le raccomandazioni (perché, ad esempio, di recente quotazione) o potrebbe ritenere alcune raccomandazioni non funzionali o non compatibili con il proprio modello di governance o con la situazione giuridica e finanziaria della società oppure ancora potrebbe aver individuato soluzioni di governance alternative a quelle disattese che consentono nella sostanza di raggiungere lo stesso obiettivo".

fornendo spiegazioni molto succinte a giustificazione di tale orientamento (cfr. Tabella 3 – Alcune spiegazioni fornite dalle società quotate sul FTSE Mib, che hanno comunicato, per l’esercizio 2015, di non adottare piani di successione).

4.1 I piani di successione nelle banche

Come anticipato, il tema ha assunto una rilevanza ben diversa per gli istituti bancari: nel 2014, per la prima volta, Banca d’Italia ha, infatti, formalizzato che le banche di maggiori dimensioni devono adottare appositi piani di successione per gli amministratori esecutivi.

L’importante novità – introdotta nell’ordinamento nazionale sulla scorta degli orientamenti espressi dal Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria e, in particolare, dall’*European Banking Authority* nelle “*Guidelines on Internal Governance*” del settembre 2011⁸ – è contenuta nel primo aggiornamento delle “*Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario*” (Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 di Banca d’Italia).

Banca d’Italia, in occasione del recepimento della Direttiva 2013/36/UE (la c.d. CRD IV) – recante numerose innovazioni in tema di governo societario delle banche tra le quali, tuttavia, non compaiono regole in materia di successione delle figure apicali – ha inserito nelle Linee applicative di cui alla Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1, Sezione IV delle Disposizioni la seguente previsione: “*nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa devono essere formalizzati piani volti ad assicurare l’ordinata successione nelle posizioni di vertice dell’esecutivo (amministratore delegato, direttore generale) in caso di cessazione per scadenza del mandato o per qualsiasi altra causa, al fine di garantire la continuità aziendale e di evitare ricadute economiche e reputazionali*”.

L’Autorità di Vigilanza ha così previsto un vero e proprio obbligo per tutte le banche soggette alla vigilanza della BCE e per quelle quotate nei mercati regolamentati, segnando un importante passo avanti nella diffusione di meccanismi di successione.

⁸ EBA Guidelines on Internal Governance (GL 44), principio B.2 (*Composition and functioning of the management body*):

“1. *The management body shall have an adequate number of members and an appropriate composition. The management body shall have policies for selecting, monitoring and planning the succession of its members.*

2. *An institution should set the size and composition of its management body, taking into account the size and complexity of the institution and the nature and scope of its activities. The selection of members of the management body should ensure sufficient collective expertise.*

3. *The management body should identify and select qualified and experienced candidates and ensure appropriate succession planning for the management body, giving due consideration to any other legal requirements regarding composition, appointment or succession.*

4. *The management body should ensure that an institution has policies for selecting new members and re-appointing existing members. These policies should include the making of a description of the necessary competencies and skills to ensure sufficient expertise.*

5. *Members of the management body should be appointed for an appropriate period. Nominations for re-appointment should be based on the profile referred to above and should only take place after careful consideration of the performance of the member during the last term.*

6. *When establishing a succession plan for its members, the management body should consider the expiry date of each member’s contract or mandate to prevent, where possible, too many members having to be replaced simultaneously”.*

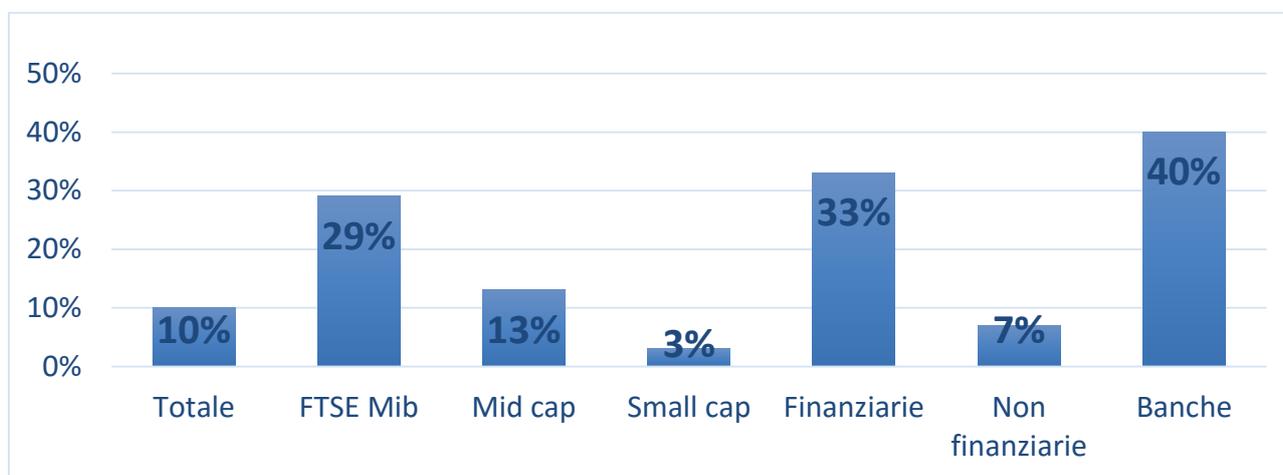
La Tabella 1, di cui all'appendice, riporta alcuni esempi di piani successione comunicati dalle banche quotate sul FTSE Mib nelle relazioni sul governo societario e gli assetti proprietari con riferimento all'esercizio 2015⁹.

4.2 Alcuni dati sulle società quotate italiane

Nonostante i piani di successione siano ancora scarsamente diffusi in Italia, se ne registra, comunque, un incremento rispetto al passato. Dall'indagine condotta da Assonime¹⁰, che copre le 228 società italiane quotate al dicembre 2014 le cui relazioni sul governo societario erano disponibili al 15 luglio 2015, risulta che solamente 20 società hanno comunicato l'esistenza di un piano di successione (nel 2014 erano sempre 20, nel 2013 erano 16, nel 2012 erano 4, nel 2011 soltanto 3)¹¹.

L'adozione dei piani di successione è molto più frequente tra le società di grandi dimensioni (è riscontrabile nel 29% delle FTSE Mib, contro il 13% delle Mid cap e il 3% delle Small cap) e necessariamente nel settore finanziario (dove è stato definito nel 33% dei casi, contro il 7% negli altri settori; la percentuale sale al 40% tra le banche¹²: cfr. Figura 1).

Figura 1 - Società che hanno adottato piani di successione per gli amministratori esecutivi, per segmento e settore di appartenenza.



FONTE: Assonime, *La Corporate Governance in Italia: autodisciplina, remunerazioni e comply-or-explain* (anno 2015).

⁹ Si segnala che alcuni istituti di credito, quali, ad esempio, Unicredit e Ubi Banca hanno posto in essere, già dal 2011, un processo strutturato per la successione delle posizioni di vertice ancor prima che Banca D'Italia ne rendesse obbligatoria l'adozione.

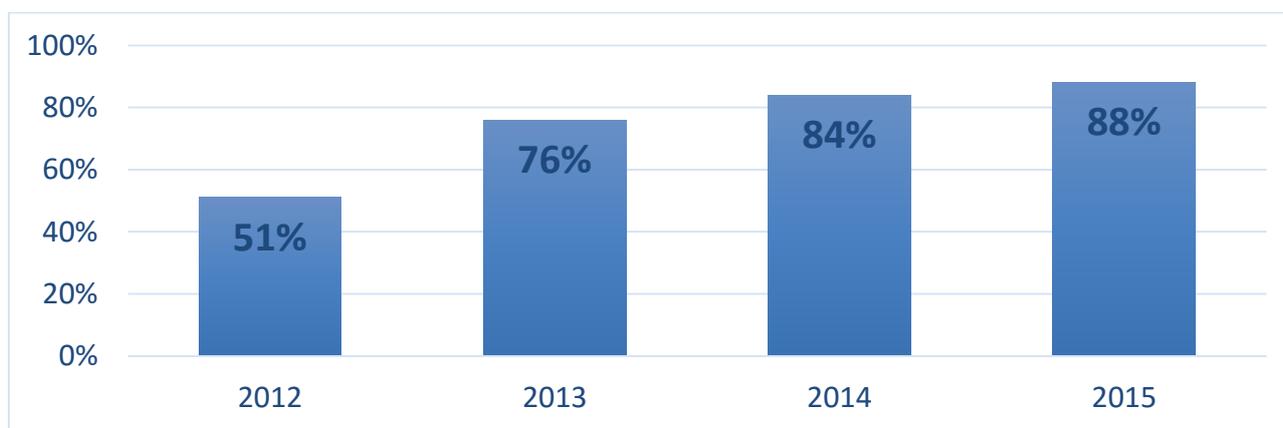
¹⁰ Assonime, *La Corporate Governance in Italia: autodisciplina, remunerazioni e comply-or-explain* (anni 2015), p. 38, Note e Studi, 10/2015, novembre 2015.

¹¹ Si segnala, a tal proposito, che sussistono alcune incongruenze con i dati forniti da Consob che nel *"Report on corporate governance of Italian listed companies"* 2015, indica in numero 23 le società che hanno adottato nel 2014 un piano di successione (contro 20 del 2013 e 13 del 2012).

¹² Si rammenta l'obbligo di formalizzare appositi piani di successione per gli amministratori esecutivi che l'Autorità di Vigilanza bancaria ha previsto per le banche di maggiori dimensioni o complessità operativa.

Sempre secondo i dati Assonime, risulta, inoltre, che 201 società – pari all’88% dell’intero listino, nel 2015 hanno valutato se adottare un piano per la successione degli amministratori esecutivi (in lieve ascesa dall’84% del 2014; erano il 76% nel 2013; il 51% nel 2012: cfr. Figura 2). Tutte le società del FTSE Mib hanno, invece, comunicato di aver valutato l’adozione di un piano di successione per gli amministratori esecutivi.

Figura 2 - Società che hanno valutato l’adozione di un piano di successione per gli amministratori esecutivi.



FONTE: Assonime, *La Corporate Governance in Italia: autodisciplina, remunerazioni e comply-or-explain* (anno 2015).

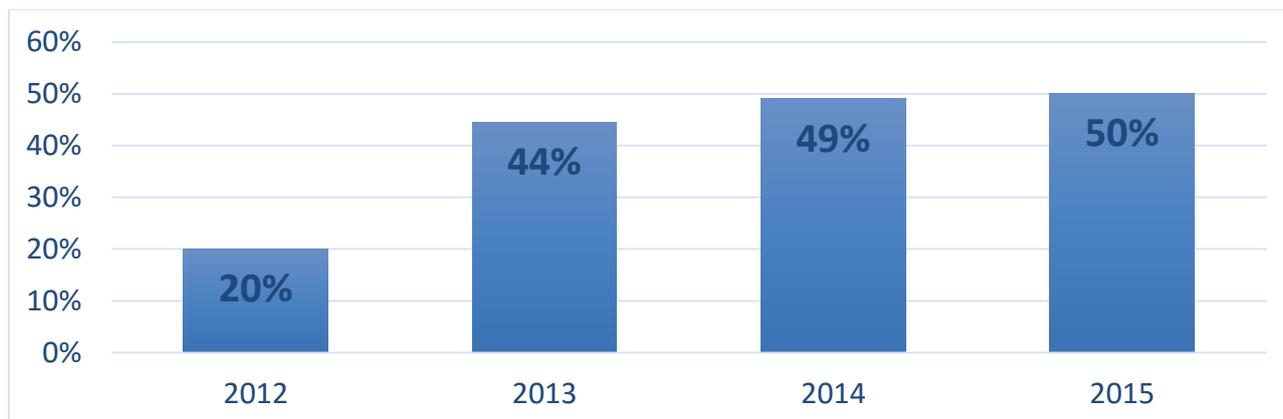
Le (poche) società che hanno reso nota la effettiva formalizzazione di un piano forniscono informazioni piuttosto dettagliate sulle sue caratteristiche: nel 70% dei casi è specificata l’esistenza di appositi meccanismi (predefiniti) in caso di sostituzione anticipata degli amministratori; nell’85% dei casi sono stati esplicitati gli organi coinvolti nell’applicazione del piano, tra i quali riveste, in via ricorrente, un importante ruolo il comitato nomine.

Per alcuni esempi di piani successione comunicati dalle società quotate sul FTSE Mib nelle relazioni sul governo societario e gli assetti proprietari con riferimento all’esercizio 2015, si veda la Tabella 2 di cui all’appendice.

5. Il ruolo del comitato nomine e la predisposizione dei piani di successione

Alla scarsa diffusione dei piani di successione fa eco la scarsa presenza degli organi endo-consiliari fisiologicamente preposti alle cooptazioni: i comitati nomine, ai quali dovrebbe essere affidato il compito di assistere il consiglio di amministrazione nel processo di sostituzione degli amministratori esecutivi cessati dalla carica o uscenti.

Figura 3 – Società che hanno istituito il comitato nomine



FONTE: Assonime, *La Corporate Governance in Italia: autodisciplina, remunerazioni e comply-or-explain* (anno 2015).

Composti in maggioranza da indipendenti, tali comitati dovrebbero stimolare una cultura aziendale avversa ai rischi connessi alla perdita di personale chiave e propensa alla valorizzazione dei talenti interni e alla continuità gestionale nel medio-lungo periodo.

I comitati nomine potrebbero anche così fungere da "collettori" di informazioni sul patrimonio manageriale della società, utili per meglio valutare l'organizzazione aziendale, l'adeguatezza delle risorse disponibili, il posizionamento dell'impresa e gli obiettivi che si intendono raggiungere.

Fondamentale sarebbe poi il contributo dei comitati stessi nell'elaborazione dell'architettura della successione che, innanzitutto, prevede la definizione del perimetro dei ruoli coinvolti nel piano, nel quale dovrebbero essere, preferibilmente, incluse non soltanto le cariche di vertice, ma anche i dirigenti con responsabilità strategiche e tutte le posizioni manageriali ritenute rilevanti.

Fissato l'ambito di intervento, i comitati dovrebbero individuare i criteri per la scelta dei possibili candidati per succedere nei vari ruoli, avendo riguardo, ad esempio, ai seguenti elementi: (1) le competenze (tecniche, manageriali e di *leadership*); (2) il *know-how*; (3) le esperienze (il *curriculum* e il percorso aziendale); (4) le prestazioni e il raggiungimento degli obiettivi di *performance*.

Un processo strutturato di pianificazione successiva dovrebbe prevedere, parallelamente ai suddetti meccanismi di valorizzazione delle risorse interne, anche processi di monitoraggio su figure esterne di potenziale interesse della società, avendo riguardo all'evoluzione prospettica del *business*.

L'attribuzione di tale competenza al comitato nomine, avrebbe anche l'effetto indiretto anche di favorire un maggiore coinvolgimento degli indipendenti nelle valutazioni strategiche di lungo periodo, che non possono essere dissociate da valutazioni sull'adeguatezza dei *manager* a realizzare gli obiettivi pianificati per un futuro magari non immediato.

Una volta acquisite le necessarie informazioni, il comitato nomine predisporre, infine, la c.d. "tavola di successione", contenente i nominativi dei potenziali successori e la valutazione del rischio complessivo collegato alla realizzabilità delle sostituzioni ipotizzate, che viene

sottoposta all'approvazione del consiglio di amministrazione e aggiornata su base almeno annuale.

Per essere efficace, la tavola di cui sopra dovrebbe essere corredata anche da percorsi formativi dedicati, per preparare per tempo i candidati al ruolo che potrebbe spettargli. Una pratica a tal fine raccomandabile potrebbe essere quella di fare maturare esperienze nei *board* delle controllate per acquisire dimestichezza con i processi decisionali collegiali.

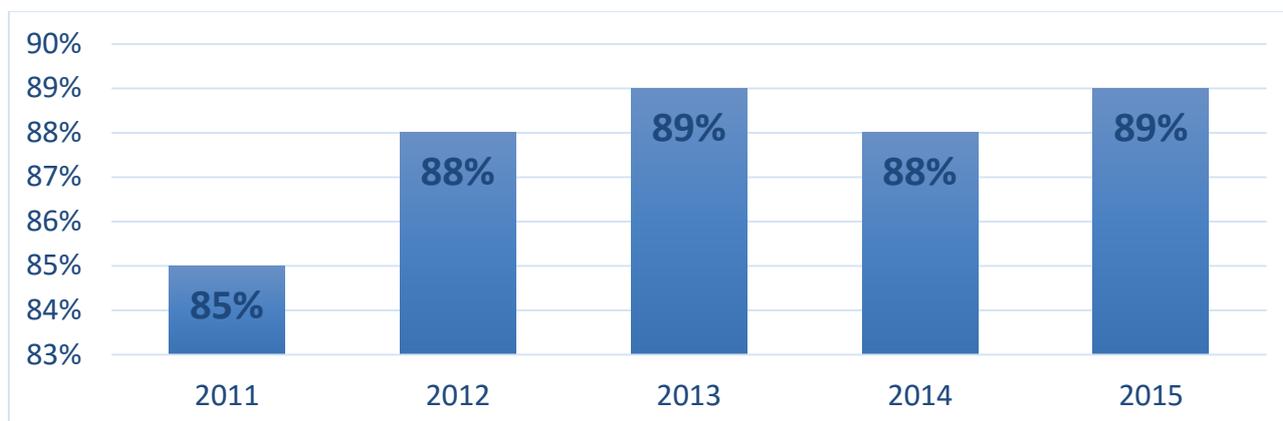
PRINCIPI GUIDA PER L'AMMINISTRATORE INDIPENDENTE
A. STIMOLARE UNA CULTURA AZIENDALE AVVERSA AI RISCHI CONNESSI ALLA PERDITA DI PERSONALE CHIAVE E PROPENSA ALLA VALORIZZAZIONE DEI TALENTI INTERNI E ALLA CONTINUITÀ GESTIONALE NEL MEDIO-LUNGO PERIODO.
B. RACCOGLIERE INFORMAZIONI SUL PATRIMONIO MANAGERIALE DELLA SOCIETÀ, UTILI PER MEGLIO VALUTARE L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE, L'ADEGUATEZZA DELLE RISORSE DISPONIBILI, IL POSIZIONAMENTO DELL'IMPRESA E GLI OBIETTIVI CHE SI INTENDONO RAGGIUNGERE.
C. CONTRIBUIRE ALLA DEFINIZIONE DELL'ARCHITETTURA DELLA SUCCESSIONE CHE, PREVEDE, INNANZITUTTO LA DEFINIZIONE DEL PERIMETRO DELLE RISORSE COINVOLTE NEL PIANO.
D. INDIVIDUARE I CRITERI PER LA SCELTA DEI POSSIBILI CANDIDATI PER SUCCEEDERE NELLE CARICHE DI VERTICE.
E. STIMOLARE PROCESSI DI MONITORAGGIO SU FIGURE ESTERNE DI POTENZIALE INTERESSE DELLA SOCIETÀ, AVENDO RIGUARDO ALL'EVOLUZIONE PROSPETTICA DEL BUSINESS.
F. PREDISPORRE LA C.D. "TAVOLA DI SUCCESSIONE", CONTENENTE I NOMINATIVI DEI POTENZIALI SUCCESSORI E LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO COMPLESSIVO COLLEGATO ALLA REALIZZABILITÀ DELLE SOSTITUZIONI IPOTIZZATE.

Dall'esame dei dati a disposizione emerge, tuttavia, che non sempre le società scelgono di affidare l'istruttoria dei piani di successione al comitato nomine. Da un lato, infatti, alcune hanno ritenuto di non costituire il comitato, preferendo assegnare il compito di pianificare la successione a comitati diversi, come ad esempio il comitato risorse umane (cfr. Tabella 4 – Alcuni esempi di società quotate sul FTSE Mib che hanno affidato l'istruttoria dei piani di successione a comitati diversi dal comitato nomine).

Dall'altro lato, alcune società preferiscono non coinvolgere gli indipendenti nel processo, avvalendosi di consulenti specializzati nel settore e lasciando che siano quest'ultimi a condurre le indagini per l'individuazione all'interno o, talvolta, anche all'esterno della società, dei profili più adatti alla successione degli amministratori esecutivi e del *top management*.

La "resistenza" all'istituzione di nuovi comitati discende, talvolta, dal timore che un'eccessiva pletoricità degli organi si traduca in un appesantimento dei processi decisionali e in un ulteriore costo. Per ovviare a questo scenario, si potrebbe, in alternativa, ipotizzare, sulla base del principio di proporzionalità, di concentrare (negli emittenti diversi dalle banche) le attribuzioni proprie del comitato nomine nel più diffuso comitato per le remunerazioni (cfr. Figura 3 – Società che hanno istituito il comitato remunerazioni), con il vantaggio di un fisiologico coinvolgimento della funzione risorse umane, nel *succession planning*.

Figura 3 – Società che hanno istituito il comitato remunerazioni



FONTE: Assonime, *La Corporate Governance in Italia: autodisciplina, remunerazioni e comply-or-explain* (anno 2015).

La Figura 3 evidenzia l'ormai larga diffusione dei comitati per le remunerazioni, che vengono istituiti da quasi il 90% delle società quotate.

Per quanto concerne gli istituti bancari, la Circolare n. 285 di Banca d'Italia prevede l'obbligo per le banche di maggiori dimensioni o complessità operativa di istituire tre comitati specializzati, rispettivamente, in tema di "nomine", "rischi" e "remunerazioni". Pertanto, i consigli di amministrazione delle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa sono tenuti obbligatoriamente ad avvalersi del supporto dei comitati nomine nella valutazione dell'adeguatezza dei piani.

6. I piani di successione nel resto d'Europa

Anche nel resto d'Europa, come in Italia, l'adozione dei piani di successione è una pratica piuttosto rara e la materia è affidata alla *moral suasion* dei codici di governo societario dei quali si forniscono, di seguito, alcuni esempi.

Non vi sono, infatti, Stati europei che abbiano adottato prescrizioni normative sulla successione delle figure apicali e il tema non è stato oggetto di indagine da parte della Commissione europea neppure in occasione del Libro verde "Il quadro dell'Unione europea in materia di governo societario"¹³.

Il codice di governo societario francese (*Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*), all'articolo 17 prevede per le società quotate la costituzione di un comitato incaricato della selezione e della nomina degli amministratori e della successione degli amministratori esecutivi¹⁴.

¹³ http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_it.pdf

¹⁴ *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*, 17.2.2: "S'agissant de la succession des dirigeants mandataires sociaux - Le comité de sélection ou des nominations (ou un comité ad hoc) doit établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux pour être en situation de proposer au conseil des solutions de

Secondo i dati forniti da Spencer Stuart, i consigli di amministrazione delle società quotate francesi, attraverso i comitati per le nomine – nel 2014 costituiti in tutte le società oggetto d'indagine¹⁵ – prestano sempre più attenzione alla predisposizione dei piani di successione, consapevoli dell'importanza strategica di tale pratica¹⁶.

In Francia, inoltre, nei casi in cui l'amministratore delegato ricopre anche il ruolo di presidente del consiglio di amministrazione¹⁷, peculiare è la prassi della temporanea separazione delle due cariche (che vengono attribuite a soggetti diverse) per il periodo che intercorre tra la cessazione dell'incarico dell'ex presidente e il momento in cui il nuovo CEO è pronto ad assumere la carica sia di presidente che di amministratore delegato. Altro trend significativo emerso negli ultimi anni è la successione del CEO attingendo il sostituto tra i membri del consiglio di amministrazione in carica¹⁸.

In Germania, dove il sistema di gestione si articola in due diversi organismi (il "consiglio di gestione", *Vorstand* e il "consiglio di sorveglianza", *Aufsichtsrat*), il codice di autodisciplina (*Deutscher Corporate Governance Kodex*) prevede, all'articolo 5.1.2, che il consiglio di sorveglianza, che nomina e revoca i membri del consiglio di gestione, si adoperi insieme al consiglio di gestione affinché venga predisposta una pianificazione a lungo termine dei componenti di quest'ultimo. La predisposizione di quanto necessario per la nomina dei membri del consiglio di gestione può essere delegata dal consiglio di sorveglianza ad un comitato costituito al suo interno, il quale determinerà anche le condizioni dei contratti di collaborazione, compresa la remunerazione¹⁹.

Un interessante studio condotto da Russell Reynolds Associates in collaborazione con IESE (*Family-Owned Business Chair*) sulle 400 più grandi società familiari europee evidenzia che solo un terzo di esse ha pianificato la successione dell'amministratore delegato in caso di improvvisa cessazione della carica. Tra le imprese oggetto dell'indagine, quelle francesi sono le

succession notamment en cas de vacance imprévisible. Il s'agit là de l'une des tâches principales du comité, bien qu'elle puisse être, le cas échéant, confiée par le conseil à un comité ad hoc. Il est naturel que le président fasse partie du comité pour l'exécution de cette mission, mais si son avis doit être recueilli, il n'est pas opportun qu'il préside ce comité, dès lors qu'il n'est pas indépendant".

¹⁵ L'indagine ha ad oggetto le società francesi quotate sull'indice CAC 40 (il principale indice di borsa francese basato sulla capitalizzazione dei 40 valori più significativi tra le 100 maggiori capitalizzazioni di mercato della Borsa di Parigi).

¹⁶ Spencer Stuart, *France Board Index 2015*, "Au travers de leur comité des nominations, les conseils d'administration commencent à s'impliquer de plus en plus dans la préparation des successions au sein de la direction générale. La revue des plans de succession, l'identification de potentiels successeurs internes, leur benchmarking avec des références externes et la préparation des scénarios de crise en cas de vacance du pouvoir deviennent une pratique courante pour une grande majorité des comités des nominations, qui se font assister par Spencer Stuart. Ce faisant, les conseils adoptent des procédures beaucoup plus rigoureuses et systématiques tant pour sécuriser la continuité du leadership, que pour valider son aptitude dans l'évolution des challenges que l'entreprise doit affronter".

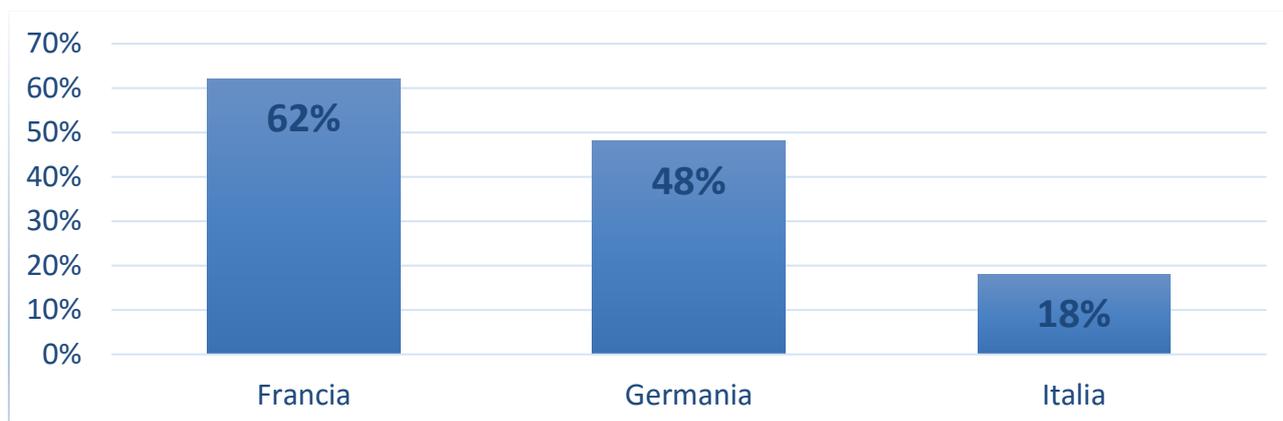
¹⁷ Spencer Stuart, *France Board Index 2015*, "Dans 6 conseils d'administration sur 25, avec fusion des fonctions de président et de directeur général, siègent: un seul DGD (Air Liquide, AXA, Kering et Engie ; un seul DGD et le président de la holding familiale (LVMH) ; les 4 DGD, patrons de métiers (Bouygues)".

¹⁸ Spencer Stuart, *CEO succession: making the right choices, A study of CEO transitions across four prominent European markets*, 2011.

¹⁹ *Deutscher Corporate Governance Kodex*, 5.1.2: "Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands. Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auch auf Vielfalt (Diversity) achten. Der Aufsichtsrat legt für den Anteil von Frauen im Vorstand Zielgrößen fest.2 Er soll gemeinsam mit dem Vorstand für eine langfristige Nachfolgeplanung sorgen. Der Aufsichtsrat kann die Vorbereitung der Bestellung von Vorstandsmitgliedern sowie der Behandlung der Bedingungen des Anstellungsvertrages einschließlich der Vergütung Ausschüssen übertragen".

più preparate: il 62% delle società ha predisposto, infatti, un *emergency plan* (cfr. Figura 4 - Diffusione dei piani di successione nelle aziende familiari europee).

Figura 4 – Diffusione dei piani di successione nelle aziende familiari europee



FONTE: Russell Reynolds Associates, Survey of Corporate Governance practices in European family business, 2014.

6.1 I piani di successione nel Regno Unito

In UK, considerati i costi e i pericoli delle discontinuità al vertice, il *Conference Board*²⁰ ha calcolato il "value at risk"²¹ in funzione delle circostanze che portano all'uscita del CEO. Il pensionamento del CEO ha per il 71% un valore limitato e per il 5% un valore significativo; nel caso di dimissioni forzate, la fotografia cambia, si passa all'11% di un rischio di valore limitato e al 75% di un impatto di valore significativo (cfr. Tabella 5 – *Company Value at Risk Based on Departing CEO Circumstances*).

L'impatto non viene valutato soltanto in termini di effetti sui corsi azionari immediati, ma anche in termini di reazione del mercato a scelte effettuate in condizioni di emergenza (cfr. Tabella 6 – *CEO Deaths: Succession Timeline and Stock Market Reaction*)²².

La rivista *Harvard Business Review*, già nel lontano 2005²³ scriveva: "The problem isn't just that more CEOs are being replaced. The problem is that, in many cases, CEOs are being replaced badly".

²⁰ <https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB-DN-V5N3-13.pdf&type=subsite>

²¹ Il *value at risk* è un indicatore di rischio utilizzabile nelle decisioni finanziarie. Esso esprime la perdita massima probabile (a un certo livello di confidenza statistica) in un determinato orizzonte temporale. Per determinare il *value at risk* occorre conoscere: il valore della posizione, la variabilità dei fattori di rischio che sottostanno alla posizione e le loro correlazioni, la forma della loro distribuzione di probabilità, l'intervallo di confidenza desiderato, l'orizzonte temporale sul quale effettuare la valutazione – Glossario di Borsa Italiana.

²² <https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB-DN-V5N3-13.pdf&type=subsite>

In UK il tema dei *succession planning* ha visto la luce in un secondo momento rispetto alla previsione dalla quale naturalmente discende, ovvero la valutazione del *board*.

Il Codice di Autodisciplina UK attualmente in vigore²⁴ introduce il *succession planning* nell'ambito della sezione B, *Board Effectiveness*, al punto B.2 (*Appointments to the Board*). Il criterio guida detta che: *"there should be a formal, rigorous and transparent procedure for the appointment of new directors to the board"*.

Tra i *Supporting Principles* il Codice chiarisce che *"The board should satisfy itself that plans are in place for orderly succession for appointments to the board and to senior management, so as to maintain an appropriate balance of skills and experience within the company and on the board and to ensure progressive refreshing of the board"*. Il compito di assicurare che questo processo avvenga è affidato al comitato nomine, composto da amministratori non esecutivi che sono responsabili per determinare livelli appropriati di remunerazione degli *executive* e hanno un ruolo di primaria importanza *"in appointing and, where necessary, removing executive directors, and in succession planning"*.

Come le società inglesi che sono tenute ad osservare il codice, le FTSE 350 (c.d. *segment premium*) implementano le previsioni di cui sopra?

In generale, sembra esserci una generale riluttanza da parte dei comitati nomine a discutere di *succession planning*: *"While succession planning is critical to the future successful evolution of the board, based on our review, nomination committees seemed to be reluctant to discuss their work in this area"*²⁵.

Organizzazioni di prestigio come ICSA²⁶ ritengono che il *succession planning* sia *"one of the top board issues"*: è, infatti, emerso che il 54% delle società coinvolte non ha adottato un piano di successione formalizzato.

La *disclosure annual* viene considerata minimale e *"expressed in boiler-plate language"*²⁷. Il 39,4% delle FTSE 100 e il 33,5% di FTSE 250 identificano il *succession planning* come *"essential to mitigating the risk of key personnel in their organisations"*.

Non sorprende, quindi, che il tema della successione venga citato tra le debolezze principali che emergono a seguito dei processi di valutazione della composizione e funzionamento dei consigli di amministrazione²⁸.

A seguito di queste considerazioni, nell'ottobre 2015, la FRC²⁹ ha divulgato, per commenti, un interessante documento dedicato ai piani di successione per eventualmente emettere linee guida più efficaci al riguardo³⁰.

²³ <https://hbr.org/2005/02/ending-the-ceo-succession-crisis>

²⁴ <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf>

²⁵ http://www.grant-thornton.co.uk/Global/Publication_pdf/Corporate-Governance-Review-2014.pdf

²⁶ <https://www.icsa.org.uk/knowledge/research/bellwether-data-capture-winter-2015>

²⁷ <https://www.ivis.co.uk/media/5920/ABI-Report-on-Board-Effectiveness-2012-Final.pdf>

²⁸ <https://www.frc.org.uk/News-and-Events/FRC-Press/Press/2015/October/FRC-seeks-feedback-on-board-succession-planning.aspx>

²⁹ <https://www.frc.org.uk/Home.aspx>. La FRC è la autorità UK incaricata, tra gli altri compiti, del Codice di Governance e sue modifiche.

³⁰ <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Discussion-Paper-UK-Board-Succession-Planning-%281%29.aspx>

Tra gli spunti interessanti contenuti nel documento si identifica il perimetro, alquanto ampio, di interesse dei piani di successione, che, nella proposta, coinvolgono sia gli esecutivi che i non esecutivi: *"UK Board Succession Planning – seeks views on board succession for both executives and non-executives in order to support a suitably talented, diverse 'pipeline' of directors ready to serve on the boards of UK listed companies"*.

Tra i temi approfonditi nel documento si ritrovano:

- l'importanza del *board succession planning* per il *business* e la cultura;
- il ruolo del comitato nomine;
- il ruolo della *board evaluation* e il contributo al processo di successione;
- l'identificazione della *pipeline* interna ed esterna per esecutivi e NED;
- l'importanza della *diversity*;
- il ruolo degli investitori istituzionali.

Il documento fa così il punto in maniera ampia su un argomento che a prima vista può sembrare relativamente circoscritto: si ritiene che la successione non riguardi soltanto il CEO, ma debba coinvolgere il *board* e il processo che ne determina la sua stabile efficacia e diversità nel tempo, mediante, in particolare, la costruzione della *pipeline* e il *"talent retention"*. I *succession planning* costituiscono un importante riferimento per il corso del titolo e per gli investitori istituzionali, che non potranno non tener conto dell'esistenza dei piani nel fare le loro scelte di investimento.

La pianificazione di una efficace composizione del *board* richiede tempo e, dunque, pianificazione; il venir meno improvviso di un *executive*, inoltre, pone notevoli rischi per l'azienda.

Il documento della FRC chiama il comitato nomine "il cugino povero" dei comitati, e cerca soluzioni per aumentarne l'efficacia e l'incisività.

Grant Thornton fornisce un'importante conferma: ben l'11% dei comitati nomine delle prime 350 società quotate inglesi nel 2015 non si è addirittura mai riunito³¹. Non è compito di questo documento andare in profondità su tale documento, ma si ritiene importante indicarne un passaggio chiave come la strategia di *business* e ruolo del *board*: *"..continuano ad esserci esempi dove la mancanza o la inadeguata implementazione della successione ha portato una serie di conseguenze negative, quali movimenti nei corsi azionari, profittabilità, customer retention e quota di mercato, a danno del business e degli investitori... senza un succession planning il business è a rischio e questa è una area di responsabilità del consiglio"*.

Una buona strategia non basta, è solo il primo passo; occorre assicurarsi la continuità di chi la deve eseguire.

Il momento sembra essere arrivato per dare al "cugino povero" della *governance* un ruolo più importante nell'ambito della *governance* e del *business*.

Per alcuni esempi di società che hanno affrontato situazioni di crisi ed emergenza si veda la Tabella 7 – *Emergency succession case studies*.

³¹ <http://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/publication/2015/uk-corporate-governance-review-and-trends-2015.pdf>

6. I succession plannig negli U.S.A.

Negli Stati Uniti d'America, rispetto ai principali Paesi Europei, i piani di successione degli amministratori esecutivi sono una pratica molto più diffusa, anche grazie alla forte influenza esercitata sul tema, negli ultimi anni, dagli investitori.

Nell'ottobre 2009 è intervenuta sull'argomento anche la *U.S. Securities and Exchange Commission* (SEC), che, modificando il precedente orientamento, ha stabilito che la successione dell'amministratore delegato trascende la gestione ordinaria del capitale umano, di esclusiva competenza del consiglio di amministrazione. Per effetto di tale interpretazione, le proposte formulate dagli azionisti di minoranza aventi ad oggetto l'adozione ovvero la *disclosure* dei piani di successione non potranno essere respinte dalle società sulla scorta della Rule 14 A-8 del regolamento SEC³².

Così facendo, la SEC ha inteso sottolineare come una delle funzioni principali del consiglio di amministrazione sia quella di pianificare la successione del CEO, affinché l'improvvisa cessazione di tale carica non condizioni negativamente l'andamento degli strumenti finanziari della società³³.

Tale intervento è conseguito alle istanze promosse dagli investitori istituzionali, sensibili al rischio che l'avvicendamento non gestito per tempo delle funzioni di vertice possa compromettere il valore dei propri investimenti³⁴. È stato così richiesto agli emittenti di rendere trasparenti i presidi adottati al riguardo, mediante comunicazioni al mercato non solo sull'eventuale adozione dei piani, ma anche sul comitato deputato alla loro stesura, sul numero di riunioni dedicate all'argomento e sui criteri utilizzati per la selezione dei candidati.

Sulla scorta dell'acquisita consapevolezza dell'importanza dei piani, tra gli altri, il *New York Stock Exchange Listed Company Manual*, che stabilisce le regole e i requisiti delle società quotate sul NYSE, richiede, quale requisito per accedere alla quotazione, che le società affrontino nelle "*corporate governance guidelines*" la successione del *management*,

³² Per effetto del nuovo orientamento, nel 2010, all'assemblea di Apple, l'Istitutional Shareholder Services, uno dei più influenti *proxy advisor*, propose che gli azionisti potessero conoscere annualmente il piano di successione della società al fine di monitorare la preparazione dell'azienda in vista dell'imminente crisi legata all'incurabile malattia del suo fondatore Steve Jobs.

³³ La Security Exchange Commission nello Staff Legal Bulletin No. 14E ha sostenuto che "*One of the board's key functions is to provide for succession planning so that the company is not adversely affected due to a vacancy in leadership. Recent events have underscored the importance of this board function to the governance of the corporation. We now recognize that CEO succession planning raises a significant policy issue regarding the governance of the corporation that transcends the day-to-day business matter of managing the workforce. As such, we have reviewed our position on CEO succession planning proposals and have determined to modify our treatment of such proposals. Going forward, we will take the view that a company generally may not rely on Rule 14a-8(i)(7) to exclude a proposal that focuses on CEO succession planning*", 27 ottobre 2009.

³⁴ PriceWaterhouseCoopers, in uno studio condotto nell'aprile 2010 (*Lead Directors: A study of their growing influence and importance*), ha rilevato come la maggioranza delle crisi aziendali siano associate alla successione dell'amministratore esecutivo.

prevedendo i criteri e i principi per la selezione del CEO, nonché le *policies* in materia di successione³⁵.

Secondo i dati forniti da Spencer Stuart Board Index 2015 (basato sul S&P500 ossia l'indice azionario delle 500 aziende statunitensi a maggiore capitalizzazione), il 73% delle società ha adottato sia un piano di successione nel lungo periodo sia un piano volto ad affrontare situazioni di emergenza. Il 25%, invece, ha strutturato unicamente piani di successione "d'emergenza" e una sola società non ha pianificato la successione degli amministratori esecutivi.

Il 78% della società ha affrontato il tema della successione degli amministratori esecutivi con cadenza annuale, mentre il 15% ha discusso della questione due o tre volte l'anno e il 7% anche quattro o più volte l'anno.

Il 71% del campione ha comunicato, inoltre, di adottare un processo interno per la selezione dei candidati, mentre il 51% informa che il processo di selezione prevede anche l'individuazione di potenziali candidati esterni.

Il *Conference Board*, nell'edizione 2015 del "*CEO Succession Practices*", registra che la maggior parte delle società oggetto dell'indagine (S&P 500 *companies*) ha affidato la successione degli amministratori esecutivi anziché ad un apposito comitato endoconsiliare, all'intero consiglio di amministrazione. Un altro dato significativo che emerge dall'indagine è che il 77% delle più grandi società finanziarie (*assets valued over \$100 billion*) annualmente rende note agli *shareholder* le informazioni in materia di piani di successione, mentre la percentuale diminuisce sensibilmente nelle società che operano nel settore non finanziario e manifatturiero (20%)³⁶.

In sostanza, negli ultimi anni, la maggior parte delle società statunitensi, al fine di adeguarsi alle richieste provenienti dalle autorità di vigilanza, dagli operatori e dal mercato, hanno adottato meccanismi per la successione degli amministratori esecutivi.

Il *trend* è, pertanto, certamente positivo, anche se l'impressione è che, anche negli Stati Uniti, i piani di successione si traducano, talvolta, in un mero esercizio di *compliance* e non in un processo complesso e strutturato che individui e coltivi in concreto i talenti aziendali³⁷.

7. Il punto di vista degli investitori istituzionali

Gli investitori istituzionali esprimono la propria visione dei temi di *governance* attraverso *voting policy*, ovvero documenti pubblici, normalmente disponibili sui siti *internet*, dai quali traspare in modo generico il posizionamento del fondo.

L'analisi delle politiche di voto di alcuni dei principali investitori istituzionali al mondo (con una massa gestita superiore a 8 trilioni di dollari), evidenzia una particolare attenzione per il tema

³⁵ New York Stock Exchange Listed Company Manual, Section 303A.09: "*Management succession. Succession planning should include policies and principles for CEO selection and performance review, as well as policies regarding succession in the event of an emergency or the retirement of the CEO*".

³⁶ The Conference Board, *CEO Succession Practices*, 2015 Edition.

³⁷ PriceWaterhouseCoopers, *Building the bench: Strategic planning for CEO and executive succession*, settembre 2015.

dei piani di successione (Cfr. Tabella 8 – Le indicazioni dei principali investitori istituzionali). In linea di massima, i consigli di amministrazione dovrebbero approvare e implementare la trasparenza sui piani di successione nella relazione sul governo societario e assetti proprietari, chiarendo gli aspetti essenziali del funzionamento dei piani anzidetti, evitando l'utilizzo di formule di stile, con le quali si rende noto per mera *compliance* l'esistenza di un piano di successione, senza offrire alcun dettaglio sulla procedura e la funzionalità dello stesso.

Un adeguato piano di successione dovrebbe prevedere il coinvolgimento del consiglio di amministrazione, del comitato preposto e del CEO uscente per sviluppare una nuova generazione di *leader*. In particolar modo, i piani dovrebbero essere articolati in due fasi, una di breve e l'altra di lungo periodo, e consentire:

- (i) che siano messi in atto dei programmi di sviluppo della *leadership* dell'emittente;
- (ii) l'identificazione di una rosa di candidati per il ruolo specifico di CEO.

In altri termini, occorre strutturare piani che consentano di anticipare tutti i possibili scenari, quali, a titolo esemplificativo, morte o dimissioni di *executive* e di componenti di rilievo del *board*, tenendo conto delle competenze presenti in seno al consiglio e di come potenzialmente le stesse possano essere sostituite, in linea con il *business plan* dell'emittente.

Nell'analizzare le *voting policy*, occorre comunque soffermarsi sulle caratteristiche peculiari del sistema del voto di lista italiano, che rende poco agevole l'applicazione di piani di successione per gli amministratori non esecutivi, che pure rivestono un ruolo fondamentale. Si pensi, ad esempio, ai presidenti dei comitati, che dovrebbero poter essere sostituiti soltanto attraverso l'individuazione dei possibili successori che posseggano le competenze richieste dal "parere di orientamento" e non attraverso una cooptazione automatica con l'amministratore che segue in lista.

Una *survey* condotta da Sodali e pubblicata nel mese di gennaio 2016, che ha coinvolto investitori istituzionali internazionali per un ammontare complessivo di 23 trilioni di *asset* gestiti (con il seguente *breakdown* geografico: 50% UK, 36% US, 15% Europa) evidenzia che:

- (i) il 72% degli investitori intervistati, nella fase di *engagement* con le società prestano attenzione al tema dei piani di successione;
- (ii) il 77% degli investitori ritiene che il miglioramento della *disclosure* da parte delle società in merito ai piani di successione, può condurre ad un aumento della fiducia e del supporto ai consigli di amministrazione.

8. Conclusioni

Nonostante la pianificazione della successione delle posizioni apicali non sia ancora del tutto percepita dai consigli di amministrazione come una questione prioritaria, negli ultimi anni – anche grazie alla forte influenza esercitata dagli *shareholders* che hanno preteso più trasparenza sul tema – si sta comunque assistendo a una progressiva sensibilizzazione sull'argomento, grazie all'acquisita maggiore consapevolezza dei rischi conseguenti a un approccio non strutturato alla cessazione degli amministratori esecutivi.

In questo contesto diventa fondamentale il ruolo degli indipendenti che, grazie alla loro posizione *super partes*, possono contribuire a diffondere all'interno dei *board* la coscienza che i

piani di successione rappresentano un miglioramento della *corporate governance* e una *best practice* che fornisce valore aggiunto alla società in termini di stabilità e di competitività. I tempi sono maturi affinché le resistenze, generate soprattutto dal timore di rendere note informazioni sensibili, vengano definitivamente superate.

Ciò in ragione del fatto che le “tavole di successione” e, in generale, le informazioni sensibili riguardanti i soggetti identificati come potenziali successori, rimarrebbero comunque riservate sia all’interno che all’esterno della società, a tutela degli equilibri aziendali, della concorrenza leale e di tutti gli *shareholders*. La *disclosure* riguarderebbe, invece, soltanto l’esistenza di un piano per la successione, il suo funzionamento, l’organo deputato alla sua predisposizione, il numero di riunioni dedicate all’argomento e la periodicità dell’aggiornamento.

L’informativa avrebbe ad oggetto i processi e non le persone, non danneggerebbe la società ma, al contrario, rafforzerebbe la fiducia di coloro che intendono investire nella società con obiettivi di lungo termine, rassicurati dal fatto che il *management*, consapevole dei rischi, è già proiettato a preservare valore – anche sul fronte delle competenze e della stabilità gestionale – nel lungo periodo.

BIBLIOGRAFIA

FONTI DOCUMENTALI

ASSONIME, Circolare n. 31 del 6 novembre 2015, *Le novità del Codice di Autodisciplina 2015 per la governance delle società quotate*.

ASSONIME, *La Corporate Governance in Italia: autodisciplina, remunerazioni e comply-or-explain (anno 2015)*, novembre 2015.

Banca d'Italia, *Disposizioni di vigilanza per le banche. Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*.

Borsa Italiana, *Comitato per la Corporate Governance, Codice di Autodisciplina, 2015*.

Borsa Italiana, *Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2014, 2° Rapporto sull'applicazione del Codice di Autodisciplina*, 11 dicembre 2014.

Borsa Italiana, *Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2015, 3° Rapporto sull'applicazione del Codice di Autodisciplina*, 3 dicembre 2015.

Commissione Europea, *Raccomandazione n. 208/2014 del 9 aprile 2014 sulla qualità dell'informativa sul governo societario*.

Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB), *2015 Report on corporate governance of Italian listed companies*, dicembre 2015.

Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB), *Comunicazione n. DEM/11012984 del 24 febbraio 2011*.

EY Center for Board Matters, *2015 proxy season insights: spotlight on board composition*, marzo 2015.

Glass Lewis, *An overview of the Glass Lewis approach to proxy advice, Shareholder Initiatives, Proxy Paper Guidelines*, 2016 proxy season.

Guglielmetti Romina, *I piani di successione degli amministratori esecutivi, parte I*, "Diritto 24".

Guglielmetti Romina, *I piani di successione degli amministratori esecutivi: l'esperienza italiana, parte II*, "Diritto 24".

Guglielmetti Romina, *I piani di successione degli amministratori esecutivi: l'esperienza di alcuni Paesi europei, parte III*, "Diritto 24".

Guglielmetti Romina, *I piani di successione degli amministratori esecutivi: l'esperienza statunitense, parte IV*, "Diritto 24".

Guglielmetti Romina, *I piani di successione degli amministratori esecutivi*, "Le Società", 3 (2013).

Guglielmetti Romina, *I piani di successione nelle nuove disposizioni in materia di organizzazione e governo societario delle banche*, "Diritto 24".

Legal & General Investment Management, *ESG Spotlight. North America's board refreshment challenge*.

McKinseyQuarterly, *Building a forward-looking board*, febbraio 2014.

New York Stock Exchange, *NYSE Corporate Governance Guide*, 2014.

OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance. *OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors*, settembre 2015.

Oliver Wyman Journal, *Effective Governance, Overcoming the Obstacles to CEO Succession Planning*.

PriceWaterhouseCoopers, *Building the bench: Strategic planning for CEO and executive succession*, settembre 2015.

PriceWaterhouseCoopers, *Lead Directors: A study of their growing influence and importance*, aprile 2010.

Russel Reynolds Associates and IESE, *Survey of Corporate Governance practices in European family businesses*, 2014.

Schloetzer Jason, Edward Ferris, *Preparing for a Succession Emergency. Learning from Unexpected CEO Departures*, The Conference Board, February, 2013

Spencer Stuart and Women Corporate Directors Foundation, *2016 Global Board of Directors Survey*, 2016.

Spencer Stuart, *Deutschland Board Index*, 2014.

Spencer Stuart, *France Board Index*, 2015.

Spencer Stuart, *Italia Board Index*, 2015.

Spencer Stuart, Point of View, *The Four Biggest Hidden CEO Succession Risks and How to Avoid Them*, 2016.

Spencer Stuart, *USA Board Index*, 2015.

The Conference Board, *CEO Succession Practices*, 2015.

The Conference Board, *Director Notes, Examining the Impact of SEC Guidance Changes on CEO Succession Planning*, April 2010.

The Conference Board, *Executive action series, CEO Succession Planning*, No. 312, 2009.

The European Confederation of Directors Associations and Korn Ferry, *Beyond the old boys' network, What's happening in European boardrooms and a guide to best practice*, 2015.

The European House – Ambrosetti, *L'osservatorio sull'Eccellenza della Corporate Governance in Italia*, 2015.

The Governance Counselor, *Capital Markets & Corporate Governance, Hot Topics for Compensation Committees*, luglio 2015.

SITOGRAFIA

<http://www.ambrosetti.eu/ricerche-e-presentazioni/osservatorio-eccellenza-sistemi-di-governo-rapporto-finale-2014/>

<http://www.assonime.it/AssonimeWeb2/>

<http://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/regolamenti/corporategovernance/corporategovernance.htm>

<https://www.conference-board.org/>

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32014H0208>

https://www.nyse.com/publicdocs/nyse/listing/NYSE_Corporate_Governance_Guide.pdf

<http://nysemanual.nyse.com/lcm/>

<http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>

<https://www.spencerstuart.com/>

Appendice

Tabella 1 – Alcuni esempi di piani successione comunicati dalle Banche quotate sul FTSE Mib (esercizio 2015).

Istituto bancario	Piani di successione	Organo preposto
 <p>MONTE DEI PASCHI DI SIENA BANCA DAL 1472</p>	<p>Come richiesto dalle Disposizioni di Vigilanza e dalle miglior prassi internazionali per le banche di maggiori dimensioni o complessità operativa qual è BMPS, è stato predisposto un piano volto ad assicurare l'ordinata individuazione delle posizioni di vertice dell'esecutivo (Amministratore Delegato e Direttore Generale, che, nel caso di BMPS, allo stato, coincidono nello stesso soggetto), al fine di garantire la continuità aziendale ed evitare ricadute economiche e reputazionali. Il piano di individuazione approvato dal Consiglio di Amministrazione, con il parere del Comitato Nomine e Remunerazione, in data 28 gennaio 2015, prevede i processi di definizione del profilo di competenza e retributivo del ruolo nonché di individuazione e nomina sia per il ruolo di Direttore Generale sia per il ruolo di Amministratore Delegato.</p>	<p>Il Comitato per le Nomine svolge principalmente funzioni di supporto del Consiglio di Amministrazione nei processi di definizione di piani di successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo.</p> <p>Il Comitato esprime pareri al Consiglio di Amministrazione:</p> <ol style="list-style-type: none"> su proposta dell'Amministratore Delegato, circa la nomina ed i piani di successione del Top Management della Banca (Direttore Generale, Responsabili delle direzioni e comunque i Responsabili delle strutture a riporto diretto dell'Amministratore Delegato); su proposta dell'Amministratore Delegato, per quanto concerne il processo connesso ai piani di successione relativamente alle posizioni dei Responsabili delle principali funzioni della Banca;
 <p>INTESA SANPAOLO</p>	<p>Con riferimento ai piani di successione, la Società ha adeguato i regolamenti interni, in particolare del Comitato Nomine, attribuendo a quest'ultimo il compito di supportare il Consiglio di Sorveglianza nell'istruzione del piano di successione per la sostituzione del Consigliere Delegato e dei soggetti dotati della qualifica di Direttore Generale. Il Consiglio di Sorveglianza viene supportato dal Comitato Nomine che svolge in merito funzioni consultive, istruttorie e propositive. Il Comitato - nel formulare al Consiglio di Sorveglianza le proposte di nomina tiene conto, tra l'altro, dei requisiti richiesti dallo Statuto e dalla normativa vigente per i Consiglieri di Gestione nonché della composizione quali-quantitativa considerata ottimale e delle professionalità la cui presenza sia ritenuta opportuna anche a seguito delle opportune valutazioni effettuate dallo stesso Consiglio di Gestione. A seguito delle</p>	<p>Il comitato nomine istruisce, raccordandosi con il Presidente del Consiglio di Gestione, il piano di successione per la sostituzione del Consigliere Delegato e dei soggetti dotati della qualifica di Direttore Generale ai sensi dell'art. 27 dello Statuto.</p>

Istituto bancario	Piani di successione	Organo preposto
	<p>proposte del Comitato Nomine, il Consiglio di Sorveglianza provvede a nominare il nuovo Consigliere, indicandolo al Consiglio di Gestione quale Consigliere Delegato ovvero quale Consigliere esecutivo; il Consiglio di Gestione sulla base delle indicazioni del Consiglio di Sorveglianza nomina il Consigliere Delegato.</p>	
	<p>Si fa presente che il Consiglio di Amministrazione, nella seduta 4 marzo 2015, ha approvato i “Piani di successione al top management” predisposto sia per le posizioni di vertice dell’esecutivo in ossequio alle Disposizioni di Vigilanza di Banca d’Italia e alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana sia per i diversi livelli del management.</p> <p>Nello specifico, si segnala che i piani di successione riguardano le figure di seguito indicate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amministratore Delegato del Banco Popolare; - Direttore Generale e Condirettore del Banco Popolare; - Amministratore Delegato di Banca Aletti; - Top Management (ex PPR) del Banco Popolare; - Responsabili di Servizi e Funzioni di Sede Centrale del Banco Popolare e di Banca Aletti; - Responsabili di unità organizzative all’interno delle Divisioni del Banco Popolare e di Banca Aletti. <p>Si precisa inoltre che ogni piano prevede una combinazione di fasi e attività che comprendono:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. la valutazione dei fabbisogni manageriali dell’Istituto e delle risorse interne ed esterne (queste ultime solo nei casi previsti) alla luce dello scenario strategico; b. l’individuazione delle candidature: i. a partire dalla base di “ruoli di provenienza” possibili; ii. secondo un criterio “quantitativo” di anzianità minima; iii. secondo valutazioni qualitative delle conoscenze tecnico-specialistiche, del potenziale e delle prestazioni; c. l’approvazione delle candidature; d. la scelta del candidato (o della candidata) finale; e. la sua nomina. 	<p>A ogni piano, inoltre, contribuisce una pluralità di attori sia in sede di istruttoria che di indirizzo, attuazione e controllo dei vari step decisionali e secondo le rispettive responsabilità: la Direzione Risorse Umane del Banco Popolare e altre posizioni di top management; i vertici manageriali (Amministratore Delegato, Direttore Generale e Condirettore del Banco Popolare); i Comitati endo-consiliari; la Presidenza; il Consiglio di Amministrazione.</p>

Istituto bancario	Piani di successione	Organo preposto
	<p>Conseguentemente all'approvazione della Policy in materia di piano di successione, il Consiglio di Amministrazione, consapevole che l'esistenza di un piano di successione consente di garantire continuità e certezza nella gestione aziendale e nella selezione dei migliori possibili sostituti, permettendo l'assunzione delle relative decisioni nell'ambito di un processo strutturato, ha proceduto all'adozione di un Piano di successione in data 15 dicembre 2015.</p> <p>Nello specifico il Piano adottato riguarda le seguenti cariche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amministratore Delegato; - Direttore Generale; - Condirettore Generale. 	<p>La delibera è stata assunta con il supporto del Comitato per le Nomine che ha preventivamente approfondito e analizzato i relativi contenuti da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.</p> <p>Successivamente, il Comitato per le Nomine, nel corso della riunione svoltasi in data 3 febbraio 2016, ha esaminato il previsto percorso di crescita e formazione dei profili dei sostituti designati all'interno del Piano di successione approvato dal Consiglio di Amministrazione.</p>
	<p>Con riferimento alle raccomandazioni contenute nella Comunicazione CONSOB n. DEM/11012984 del 24 febbraio 2011 ed a quanto previsto nel criterio applicativo 5.C.2. del Codice di Autodisciplina, si precisa quanto segue:</p> <p>in merito all'esistenza di un processo strutturato per la successione degli Amministratori esecutivi, dal 2006, UniCredit ha in essere un processo strutturato per lo sviluppo e la gestione della successione degli Executive del Gruppo, c.d. "<i>Executive Development Plan</i>", che riguarda tutta la Dirigenza del Gruppo fino alla posizione di Amministratore Delegato. In particolare l'<i>Executive Development Plan</i> è un processo annuale di valutazione delle prestazioni e del potenziale, basato sul modello di competenze del Gruppo, mirato a favorire la crescita professionale dei Leader del Gruppo e assicurarne la sostenibilità tramite l'individuazione di successori a breve e a medio termine per tutte le posizioni manageriali chiave. Nell'ultima edizione (2015), l'<i>Executive Development Plan</i> ha coinvolto circa 5.000 dirigenti, le cui valutazioni ed i cui piani di successioni sono stati discussi e validati dal Vertice del Gruppo in incontri dedicati. In caso di sostituzione anticipata o imprevista di questi manager, incluso l'Amministratore Delegato, i risultati dell'<i>Executive Development Plan</i> costituiscono il punto di riferimento per le decisioni relative a nuove nomine e per valutare i possibili candidati.</p>	<p>Quanto ai soggetti coinvolti nella predisposizione del piano di successione e relativi ruoli, l'<i>Executive Development Plan</i> è un processo che parte dal basso ("<i>bottom up</i>"), che vede coinvolti, a livello locale, i Vertici delle diverse Divisioni e dei Paesi di cui si compone il Gruppo nella individuazione di successori per le posizioni manageriali chiave, tramite sessioni di discussione con i capi delle diverse strutture e aree di <i>business</i>. Nell'ultima edizione, si sono svolte oltre 300 sessioni locali di valutazione e discussione. Per le posizioni di <i>senior Executive</i> (rappresentanti circa i primi 600 dirigenti del Gruppo), i successori ed i rispettivi sentieri di carriera vengono discussi, definiti e validati dal Vertice Aziendale (Amministratore Delegato e Vice Direttori Generali) con il supporto del Responsabile HR del Gruppo. I risultati di sintesi del processo, compresi i possibili successori per le posizioni di Vertice (<i>Senior Executive Vice President</i>, Vice Direttore Generale e Amministratore Delegato), sono stati oggetto di attenzione e discussione da parte del Comitato <i>Corporate Governance</i>, HR and Nomination e del Consiglio di Amministrazione; - con riferimento, infine, alle modalità e tempi di revisione, l'aggiornamento dei piani di successione avviene su base annuale: al termine di ciascuna edizione del</p>

Istituto bancario	Piani di successione	Organo preposto
		<p>processo, la sintesi dei risultati è discussa nell’ambito del Consiglio e del suo comitato specificamente dedicato alla <i>corporate governance</i> (Comitato <i>Corporate Governance</i>, HR and <i>Nomination Committee</i>).</p>
	<p>A partire dal 2011 UBI Banca ha posto in essere un processo strutturato finalizzato a identificare e valutare i manager che all’interno del Gruppo possono essere considerati dal Comitato Nomine, dal Consiglio di Sorveglianza e dal Consiglio di Gestione come possibili candidati alla successione nelle posizioni di amministratore esecutivo e, in particolare, di Consigliere Delegato e Direttore Generale. Ad aggiornamento, nel 2015 è stato avviato, avvalendosi di primaria società specializzata indipendente, un nuovo processo di successione manageriale (“<i>Leadership & Succession</i>”), sempre con la finalità di garantire una continuità manageriale futura ed evitare ricadute economiche e reputazionali, attraverso <i>succession planning</i> in logica di continuità.</p> <p>Il processo, come sopra individuato, prevede una valutazione strutturata delle figure manageriali che ricoprono i ruoli di maggiore responsabilità nel Gruppo (competenza ed adeguatezza rispetto alla posizione occupata e <i>benchmarking</i> con il mercato). Ciascun manager viene singolarmente valutato mediante interviste individuali di approfondimento, unite alla raccolta di referenze a 360° gradi, condotte dalla società esterna specializzata; l’<i>assessment</i> fornisce, quindi, l’indicazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento, nonché una valutazione di sintesi per l’identificazione dei possibili candidati alla successione delle figure di Consigliere Delegato e di Direttore Generale.</p> <p>Ciascun manager riceve un feedback in merito ai punti di forza da consolidare e alle aree di miglioramento da sviluppare. Tale feedback si innesta nell’ambito di piani di sviluppo individuali finalizzati a rafforzare la qualità manageriale di UBI Banca. In caso di sostituzione anticipata o imprevista del Direttore Generale e/o del Consigliere Delegato i risultati della valutazione strutturata rappresentano quindi il punto di riferimento per le decisioni relative a nuove nomine e per valutare i possibili candidati.</p>	<p>Il Comitato Nomine valuta l’adeguatezza dei piani di successione a livello di vertice e del Consiglio di Gestione e di alta direzione nonché i profili professionali e i requisiti degli esponenti in carica e degli eventuali candidati alla successione.</p> <p>Il Comitato Nomine ha altresì collaborato con il Consiglio di Sorveglianza nella valutazione dei piani di successione avvalendosi a tal fine di Società esterna e indipendente individuata dal Comitato stesso.</p>

Tabella 2 – Alcuni esempi di piani successione comunicati dalle società quotate sul FTSE Mib (esercizio 2015).

Società	Piani di successione
	<p>Il Comitato Nomine ha esaminato la metodologia per l'individuazione dei successori nelle posizioni manageriali apicali e in quelle ritenute maggiormente critiche in funzione della strategia del Gruppo (circa 20 posizioni). Tra queste posizioni sono comprese tutte quelle che rientrano nell'ambito delle competenze del Comitato Nomine (Amministratori Delegati delle Società Controllate, Responsabile <i>Internal Audit</i> e Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari). Il processo è basato su una serie di step pragmatici e rigorosamente implementati con una ciclicità annuale e prevede le seguenti fasi: - la descrizione analitica dei contenuti di ogni posizione con particolare riferimento alle aree di responsabilità, alle indicazioni di evoluzione del ruolo nel futuro più immediato, alle esperienze e competenze manageriali richieste per ricoprire pienamente la posizione in esame; - la valutazione del titolare e dei potenziali candidati alla successione realizzata anche attraverso il contributo di società esterne leader nel settore; - la definizione della tavola di successione contenente i nominativi dei potenziali successori e le conseguenti indicazioni di sviluppo; - la valutazione del rischio complessivo collegato alla realizzabilità delle sostituzioni ipotizzate.</p> <p>In considerazione della natura dell'azionariato, Snam non prevede specifici piani di successione per gli amministratori esecutivi.</p>
	<p>Terminata l'attività istruttoria il Comitato per la Remunerazione e per le Nomine ha presentato al Consiglio, un progetto di piano di successione atto a favorire il ricambio generazionale nella Società ed a gestire la cessazione dall'incarico degli amministratori esecutivi e del top management nel modo più fluido possibile, contenendo gli effetti negativi di eventuali discontinuità gestionali. Il processo di implementazione del piano di successione esaminato dal Consiglio di Amministrazione ha innanzitutto comportato la definizione del perimetro delle cariche e delle funzioni aziendali che rientrassero nello scopo di tale attività. Ad esito di tale definizione, sono state identificate come posizioni significative, in aggiunta a quelle degli amministratori esecutivi, anche le figure dei dirigenti con responsabilità strategiche nonché, su indicazione del Comitato per la Remunerazione e per le Nomine, quelle di altre posizioni manageriali ritenute particolarmente rilevanti. Sono stati successivamente definiti i criteri da utilizzare per l'individuazione dei possibili candidati alla successione nelle suddette posizioni, avviando quindi un piano di interviste a cura dei componenti il Comitato per la Remunerazione e per le Nomine, anche con l'assistenza di un consulente esterno, con i soggetti che attualmente ricoprono le cariche interessate e con un gruppo di possibili candidati interni alla successione.</p>
	<p>Il Consiglio di Amministrazione si è dotato sin dal dicembre 2011 di una procedura per la pianificazione della successione degli Amministratori Esecutivi. Il Consiglio di Amministrazione ha affidato l'impostazione, l'aggiornamento e il monitoraggio del piano di successione al Comitato per le nomine e la remunerazione, che si avvale del supporto della struttura aziendale preposta alla gestione delle risorse umane. In caso di necessità di sostituzione anticipata di un Amministratore Esecutivo, il Comitato per le nomine e la remunerazione formula e trasferisce raccomandazione non vincolante al Consiglio, il quale definisce le modalità di intervista dei candidati che ritiene più opportune. Peraltro si è previsto che, a fronte della cessazione dell'Amministratore Delegato, le sue deleghe siano di regola provvisoriamente assegnate al Presidente sino all'entrata in carica del nuovo Amministratore Delegato, salvo diversa determinazione consiliare; là dove sia il Presidente a cessare, la sua sostituzione nel ruolo di presidente dell'organo collegiale è regolato da Statuto (che ne prevede l'attribuzione al Vice Presidente, se nominato), mentre le eventuali deleghe gestionali saranno di regola affidate all'Amministratore Delegato, sino all'entrata in carica del nuovo Presidente, salvo diversa determinazione consiliare.</p>

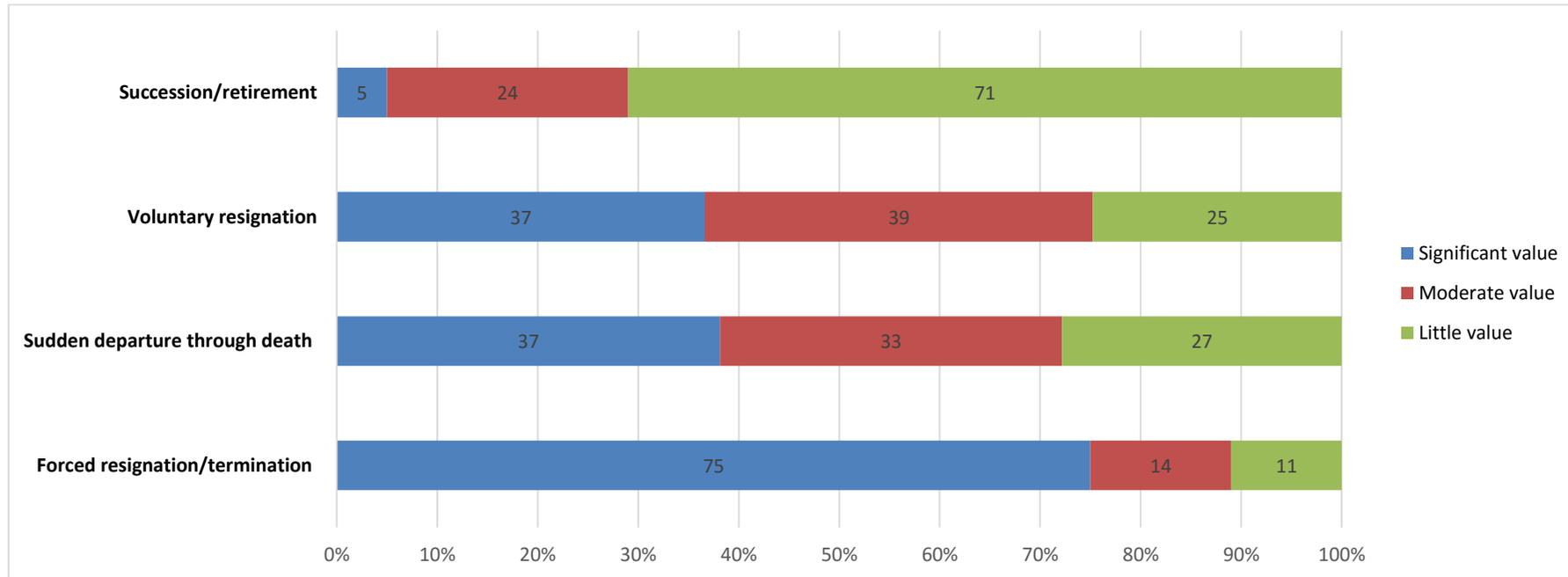
Tabella 3 – Alcune spiegazioni fornite dalle società quotate sul FTSE Mib, che hanno comunicato di non adottare piani di successione (esercizio 2015).

Società	Spiegazioni
	<p>Il Consiglio di Amministrazione della Società ha valutato di non procedere all'adozione di un piano per la successione degli Amministratori esecutivi di Finmeccanica Spa, rimettendo tali valutazioni agli azionisti. Come successivamente riferito con riguardo all'attività del Comitato per le Nomine (par. 6), è stata peraltro valutata l'opportunità di istituire, in assenza di un piano di successione, una procedura volta a fronteggiare eventuali situazioni di <i>crisis management</i>.</p>
	<p>Il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente ha valutato il tema della successione degli amministratori e ritenuto che qualora si verificasse l'esigenza improvvisa di procedere alla sostituzione di uno degli amministratori esecutivi nel corso del loro mandato, la Società può contare su membri del Consiglio con una lunga e consolidata esperienza nella conduzione della Società e su manager di prima linea con affidabili competenze e capacità gestionali. Nel corso dell'Esercizio la tematica, stante la sua rilevanza strategica, è stata oggetto di attenzione dell'azionista di controllo e di informativa al Consiglio di Amministrazione e al Comitato per le Remunerazioni e Nomine della Società.</p>
	<p>Il Consiglio non ritiene allo stato attuale necessaria l'adozione di un piano di successione per gli amministratori esecutivi, stante la stabile struttura della compagine azionaria e l'attuale assetto di deleghe di potere della società. Pertanto non sussistono piani per la successione degli amministratori.</p>
	<p>Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 26 gennaio 2015, aveva confermato la valutazione di non ritenere necessaria l'adozione di un piano di successione formalizzato per i consiglieri esecutivi poiché il meccanismo della sostituzione dei Consiglieri di Amministrazione è già regolamentato dalle disposizioni statutarie vigenti. In particolare, la durata triennale del mandato di tutti i Consiglieri di Amministrazione, fissata dal sopra richiamato art. 16 dello statuto di A2A, rende necessario provvedere periodicamente alla relativa nomina secondo quanto previsto dalle relative disposizioni statutarie. Inoltre, la sostituzione dei componenti del Consiglio di Amministrazione cessati prima della scadenza del termine è disciplinata dalle disposizioni del sopra richiamato art. 18 dello statuto di A2A.</p>

Tabella 4 – Alcuni esempi di società quotate sul FTSE Mib che hanno affidato l’istruttoria dei piani di successione a comitati diversi dal comitato nomine (esercizio 2015).

Società	Comitati preposti
	<p>Nel corso del 2015 il Comitato Risorse Umane ha esaminato i processi aziendali volti all’individuazione dei talenti che possono garantire il ricambio generazionale nelle posizioni manageriali e ha identificato i piani di successione dei dirigenti chiave del Gruppo. In considerazione dei cambiamenti intervenuti ai vertici della Società nei primi mesi del 2016, il Comitato Risorse Umane ha in programma nei prossimi mesi l’esame dei piani di successione degli amministratori esecutivi e dell’aggiornamento dei piani di successione dei manager con responsabilità strategiche.</p>
	<p>I processi di <i>Succession Plan</i> e <i>Talent Management</i> di Atlantia vengono utilizzati nel Gruppo per lo sviluppo delle risorse e le decisioni di sviluppo organizzativo. Essi garantiscono la continuità manageriale del Gruppo attraverso l’individuazione delle posizioni chiave, l’identificazione dei potenziali successori per le posizioni chiave e l’impostazione dei piani di sviluppo. Nel 2015 non si sono presentate esigenze di aggiornamento del Piano di Successione definito nell’anno precedente. Il 2015 ha visto peraltro l’inserimento nel corso dell’anno di nuove figure apicali. Si ritiene pertanto di aggiornare il Piano nel 2016. Nel 2015 la Direzione Risorse Umane di Gruppo ha comunque confermato il modello di valutazione delle competenze e delle performance dei titolari delle posizioni chiave del Gruppo. Tale valutazione è stata realizzata attraverso il diretto coinvolgimento delle competenti strutture delle singole società del Gruppo. Per quanto riguarda l’eventuale successione dell’Amministratore Delegato di Atlantia, il Consiglio di Amministrazione è l’organo deputato ad istruire e gestire l’eventualità di sostituzione anticipata. Modalità e tempi sono in funzione del concreto verificarsi della suddetta fattispecie.</p>

Tabella 5 – Company Value at Risk Based on Departing CEO Circumstances



Fonte: Jason Schloetzer, Edward Ferris, "Preparing for a Succession Emergency. Learning from Unexpected CEO Departures", The Conference Board, February, 2013.

Tabella 6 – CEO Deaths: Succession Timeline and Stock Market Reaction

Company	CEO	Date of Death	Age	Tenure as CEO	Cause	Stock Price Change on Death	Days until Successor	Successor	Stock Price Change on Successor
Micron Technologies	Steven Appleton	Feb. 3 2012	51	12	Plane crash	-2.8%	2 days	Internal	-2.8%*
Sigma-Aldrich	Jai Nagarkatti	Nov. 13 2010	63	4	Heart attack	-1.0%	1 day	Internal	-1.0%*
McDonald's	Jim Cantalupo	Apr. 19 2004	60	1	Heart attack	-2.6%	0 days	Internal	-2.6%*
Dana Corp	Joseph Magliochetti	Sep. 22 2003	61	4	Pancreatitis	1.6%	135 days	External	-0.2%
Triangle Pharmaceutical	David Barry	Jan. 28 2002	58	7	Heart attack	1.0%	189 days	External	0.7%
Atlas Air	Michael Chowdry	Jan. 24 2001	45	9	Plane crash	-4.9%	1 day	Internal	-4.9%
Park Place Entertainment	Arthur Goldberg	Oct. 19 2000	58	10	Bone marrow failure	-6.4%	4 days	Internal	0.9%
Herbalife	Mark Hughes	May 21 2000	44	20	Overdose	-12.0%	16 days	Internal	-7.8%
Wendy's	Gordon Teter	Dec. 18 1999	58	5	Heart attack	0.3%	89 days	Internal	-7.8%
Cott Corp	Gerald Pencer	Feb. 3 1998	52	9	Cancer	8.1%	129 days	External	6.5%
Texas Instruments	Jerry Junkins	May. 29 1996	58	11	Heart attack	-1.8%	26 days	Internal	-0.2%
McCormick & Co.	Bailey Thomas	Jul. 14 1994	63	2	Heart attack	-3.7%	5 days	Internal	1.0%

* Indicates that the announcement of the successor occurred on the first trading day following the death of the CEO. In these cases, the stock market change reflects the combined reaction to the announcements of the CEO's death and the appointment of the successor.

FONTE: David Larcker and Brian Tayan, "Sudden Death of a CEO: Are Companies Prepared when Lightning Strikes?" Stanford Graduate School of Business, March 6, 2012.

Tabella 7 – Emergency succession case studies

Company	CEO	Emergency succession case studies
<p>Berkshire Hathaway</p>	<p>David Sokol</p>	<p>On August 6, 2010, Hewlett-Packard (HP) announced that Chairman, CEO, and President Mark Hurd had resigned. Its release reported that Hurd’s decision was made following an investigation by outside legal counsel and the general counsel’s office, overseen by the board, of the facts and circumstances surrounding a claim of sexual harassment against Hurd and HP by a former contractor to HP. The release announced that CFO Cathie Lesjak had been appointed as CEO on an interim basis and that a search committee of the board of directors had been created. Lesjak was not a candidate for permanent CEO appointment. At 6:00 PM ET that evening, HP director and search committee member Marc Andreessen was interviewed by Maria Bartiromo during a CNBC Special Report broadcast. During the interview, Andreessen said:</p> <p><i>“We will run a search as fast as we can, but ensuring we get the best possible candidate. We will look at both internal and external candidates in that process. We have just formed a committee, so work will begin on this immediately. But we’re going to dive right into it. And, fundamentally, we’re looking for someone who is outstanding, who we can pair up with a truly great company. The company is in great shape; it’s extremely well positioned for the future. We’re executing on the strategy. The performance is strong, so we’re looking at someone who can both maintain that level of performance and then build on it”.</i></p> <p>HP’s market value fell by \$10 billion, close to a 10 percent decline following Hurd’s resignation.</p>
<p>Paychex Inc.</p>	<p>Jonathan Judge</p>	<p>On July 12, 2010, the board of directors of Paychex Inc. announced the unexpected resignation of Jonathan Judge—the company’s president and CEO of nearly six years—to pursue other interests. The announcement indicated that Judge, who had joined Paychex in October 2004 as the company’s second president and CEO in nearly 40 years, would leave on July 31, 2010, but complete his term as a member of the board of directors. The news was revealed while Judge was reportedly away on what the company said was a previously scheduled vacation. Paychex founder and Chairman Thomas Golisano was quoted as saying he had no indication that the resignation was coming.</p> <p>The sudden departure came just weeks after the company said its fiscal 2011 earnings would likely fall short of expectations and followed what Judge described in an earnings release as a “challenging year” that saw the company’s total revenue decrease by 4 percent. Judge had joined Paychex as Golisano’s successor after a stint as president and CEO at software maker Crystal Decisions Inc. and a 25-year career at IBM. Golisano credited Judge with guiding the company’s revenue growth from \$1.4 billion to \$2 billion during his tenure, strengthening management practices, overseeing key technology advances in its payroll and HR offerings, and entering successfully into the health and benefits business. In a statement, Judge said he had decided it was “a good time for me to move on to my next challenge.”</p> <p>The board immediately began the search for a successor and, in the interim, created a three-member executive committee to lead the company, overseen by the board and Golisano, comprising Delbert Humenik, senior vice president of sales and marketing; John M. Morphy, senior vice president, chief financial officer, and secretary; and Martin Mucci, senior vice president of operations.</p>

Company	CEO	Emergency succession case studies
		<p>On September 30, the board named Mucci to succeed Judge as president and CEO. The company reported that Mucci was unanimously selected from a broad base of internal and external candidates. Paychex’s stock price, which had recovered to a share price ranging between \$29 and \$33 after the financial crisis, dropped to below \$25 and stayed comparatively low during the three-month period.</p>
<p>First Solar Inc.</p>	<p>Robert Gillette</p>	<p>On October 25, 2011, First Solar Inc. suddenly announced that Robert Gillette would step down as CEO after just two years on the job and named founder and chairman Michael Ahearn to serve as interim CEO, effective immediately. A press release stated that Gillette “is no longer serving as chief executive officer, and the board of directors thanks him for his service to the company,” but offered no other explanation for his departure. The board said it had formed a search committee to initiate a search for a permanent chief executive.</p> <p>The lack of an explanation for Gillette’s departure sent the company’s stock price tumbling to a new low and left analysts wondering if his abrupt exit was the sign of larger problems at the company, which had already seen two high-level executives depart in the prior six months: Bruce Sohn, president of operations, left the company in April and was not replaced. Jens Meyerhoff, president of First Solar’s utility systems business group and former CFO, left in September.</p> <p>Gillette had joined First Solar in September 2009, after more than 10 years at Honeywell, where he had most recently served as CEO and president of Honeywell Aerospace. He was named to succeed Ahearn as CEO after a nearly five-month search. First Solar had announced its search for a new CEO in April 2009 so that Ahearn, who would remain as executive chairman of the board, could focus his efforts full-time on the development of public policies needed for the global transition to low-carbon energy infrastructures. Ahearn transitioned from executive chairman to board chairman in January 2011.</p> <p>Ahearn, chairman and managing partner of True North Venture Partners, L.P., a venture capital firm he launched in 2011, had served as First Solar CEO from August 2000 through September 2009, and as executive chairman from October 2009 through December 2010. In an October 26 press release announcing the company’s third-quarter results, Ahearn commented on Gillette’s departure: “We thank Rob for his service, but the board of directors believes First Solar needed a leadership change to navigate through the industry turmoil and achieve our long-term goals”.</p> <p>While one analyst said Ahearn “allayed market fears that there was some sort of scandal,” another noted that, “Although the rationale may make sense, investors are likely to still question the timing of the announcement and the way this news was handled. Besides, there is no CEO succession plan and finding a new CEO in this environment could prove to be challenging.” Yet another analyst suggested that Gillette’s strategy of boosting production at a time when demand and prices for solar panels were falling “may have been the wrong strategy”. A Form 8-K filed on November 21, 2011, noted that Gillette resigned from the board, effective October 25, 2011, in accordance with the terms of his employment agreement. James Hughes, who originally joined First Solar in March 2012 as chief commercial officer, was appointed chief executive officer in May 2012. First Solar’s stock was trading at \$137 when Gillette departed; at the time of this writing, the stock was trading in the \$20 range.</p>

FONTE: Jason Schloetzer, Edward Ferris, “Preparing for a Succession Emergency. Learning from Unexpected CEO Departures”, The Conference Board, February, 2013.

Tabella 8 – Le indicazioni dei principali investitori istituzionali

BlackRock	The Investment Stewardship Team holds meetings with non-executive directors to discuss aspects of corporate governance such as management succession planning.
Legal and General	LGIM believes that the nomination committee performs a vital role of ensuring that adequate succession plans are in place to ensure orderly and successful board succession.
State Street Global Advisor	SSGA believes the quality of a board is a measure of director independence, director succession planning, board evaluations and refreshment. An independent and effective board oversees management, provides guidance on strategic matters, selects the CEO and other senior executives, creates a succession plan for the board and management.
Calpers	CEO Succession Plan: The board should proactively lead and be accountable for the development, implementation, and continual review of a CEO succession plan. Board members should be required to have a thorough understanding of the characteristics necessary for a CEO to execute on a long-term strategy that optimizes operating performance, profitability and shareowner value creation. Director Succession Plan: The board should proactively lead and be accountable for the development, implementation, and continual review of a director succession plan. Board members should be required to have a thorough understanding of the characteristics necessary to effectively oversee management’s execution of a long- term strategy that optimizes operating performance, profitability, and shareowner value creation.
UBS Global Asset Management	The board should ensure that at all times: appropriate management succession plans are in place Areas of concern related to our corporate governance focus include the following: Inadequate succession planning.
Northern Trust	Northern Trust generally votes for proposals seeking disclosure on a CEO succession planning policy, considering the scope of the request and the company’s existing disclosure on its current CEO succession planning process.
Axa	We consider that the role of non-executive directors includes: ensuring that the company has the right executive leadership and appropriate succession plans.
Allianz	All companies should have succession planning policies and succession plans in place, and boards should periodically review and update them. Guidelines for disclosure of a company’s succession planning process should balance the board’s interest in keeping business strategies confidential with shareholders’ interests in ensuring that the board is performing its planning duties adequately.

EGO n. 4, 2016, Romina Guglielmetti "I piani di successione degli amministratori esecutivi" - ISSN 2284-3450

I capitoli da 1 a 6 sono stati redatti da Romina Guglielmetti, il paragrafo 6.1 è stato redatto da Livia Aliberti Amidani, il capitolo 7 da Romina Guglielmetti, il capitolo 8 da Sodali. Corporate governance and shareholder services, il capitolo 9 da Romina Guglielmetti; l'Appendice è stata curata da Laura Pallanza.