



Parola d'ordine: chiarezza di governance

Intervista a Paolo Ceretti, Direttore Generale De Agostini SpA

Diversificare con successo la propria attività da un unico settore maturo come quello dell'editoria a nuove industry quali *media e communications*, giochi e servizi, e infine finanza nel giro di poco più di quindici anni: è il caso del Gruppo De Agostini, impresa a controllo familiare, ormai attiva a livello globale.

La strategia di diversificazione e di internazionalizzazione è stata avviata nel 1997, con la partecipazione del Gruppo alla privatizzazione di Seat ed è successivamente proseguita con acquisizioni di aziende (come Lottomatica, Toro Assicurazioni, Gtech e IGT) e anche cessioni (come la stessa Toro Assicurazioni). In ciascuno dei set-

tori di riferimento, De Agostini è oggi presente con società capofila con ampia autonomia operativa: le controllate De Agostini Editore (editoria), IGT (giochi e servizi) e DeA Capital (finanza) e le partecipate Atresmedia e Banijay (Media & Communications). Al vertice del Gruppo ci sono la holding della proprietà (B&D Holding), che garantisce l'unità d'intenti degli azionisti, e la holding capogruppo con funzioni di indirizzo strategico, De Agostini SpA (Figura 1). Per comprendere più da vicino la struttura e i meccanismi di funzionamento della holding capogruppo abbiamo intervistato il Direttore Generale di De Agostini SpA, Paolo Ceretti.

Per prima cosa, può descriverci qual è la missione della holding De Agostini SpA all'interno del Gruppo De Agostini?

Il nostro Gruppo si caratterizza come una conglomerata, con i diversi settori di attività che fanno riferimento alla holding De Agostini SpA. La *mission* della holding è primariamente quella di svolgere il ruolo di azionista nei confronti delle varie partecipazioni/investimenti; non svolgendo quindi attività operative a favore delle partecipate, la holding ha una struttura organizzativa molto «leggera».

In quali attività si esplica concretamente questa funzione di azionista?

figura 1 | il Gruppo De Agostini

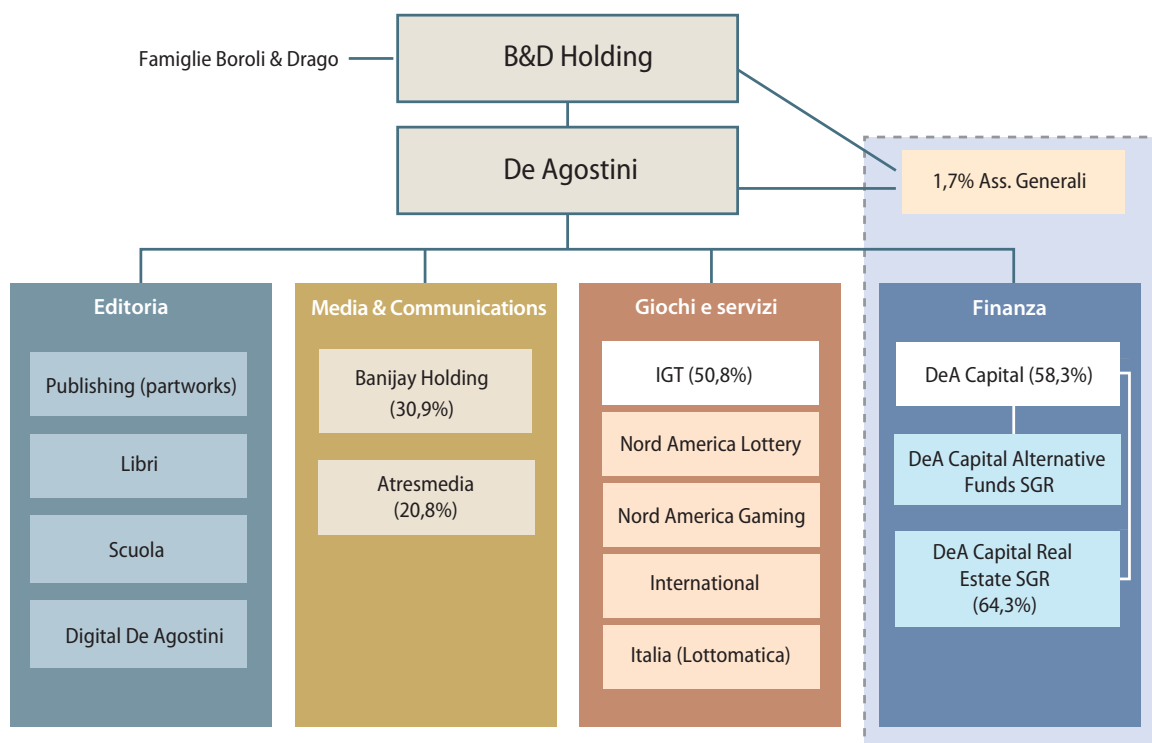
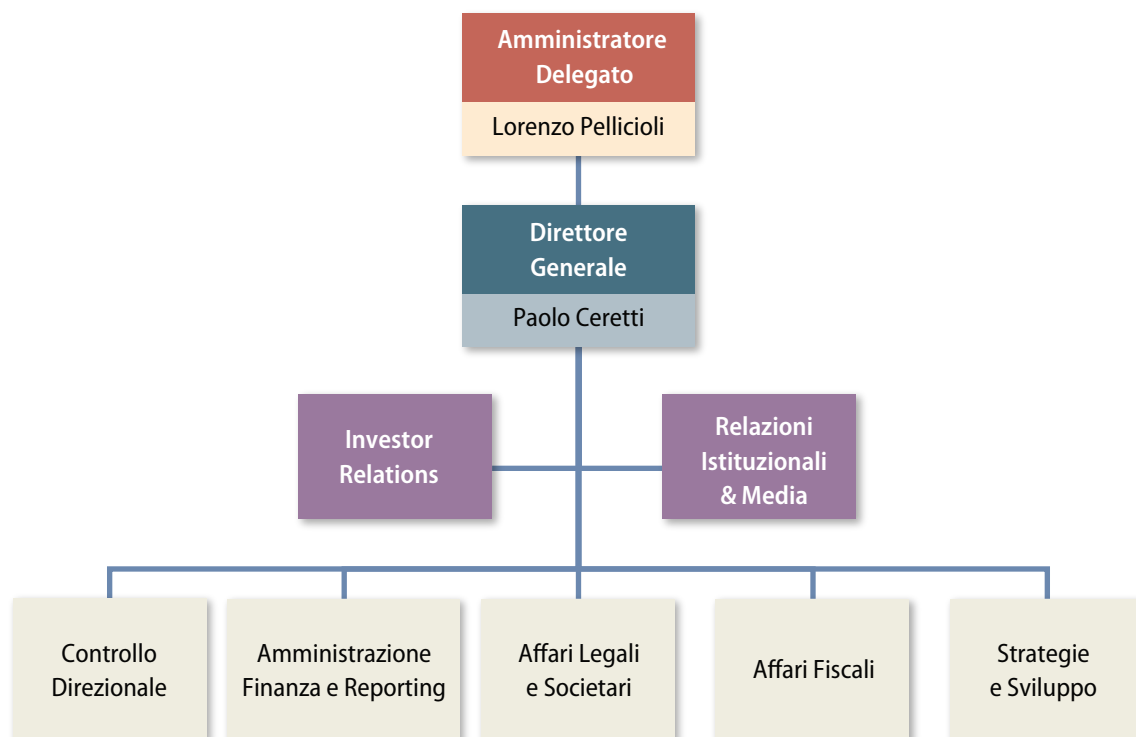


figura 2 | l'organigramma di De Agostini SpA



L'attività principale della holding è quella di *asset allocation*, vale a dire la scelta dei settori in cui investire ed essere presenti e la dimensione degli investimenti da allocare a ogni settore. In quest'ottica, è molto importante garantire che vi sia un equilibrio tra settori che richiedono un maggiore impegno in termini di investimenti finalizzati alla crescita e settori in grado di garantire strutturalmente una buona redditività corrente e, di conseguenza, flussi finanziari agli azionisti.

Il rapporto holding-partecipate

Come si configura il rapporto tra la holding e le singole partecipate?

Nel rispondere a questa domanda, la premessa fondamentale è che il rapporto è significativamente diverso a seconda della natura della partecipazione, con una chiara differenza tra i casi in cui la holding è l'azionista di controllo della partecipata o invece detiene una quota non di controllo (come nel caso di Generali, di cui siamo azionisti finanziari con una quota dell'1,7 per cento).

Una funzione *core* della holding è senza dubbio quella di essere parte attiva nella definizione degli indirizzi strategici delle partecipate. A una prima fase di definizione degli obiettivi di sviluppo strategico concertata, negli organi di governo delle partecipate, con i manager delle partecipate stesse, segue quella di monitoraggio dell'esecuzione di tali obiettivi, sia nel breve (allineamento dei risultati agli obiettivi di budget), sia nel medio-lungo termine (allineamento ai piani triennali).

La holding fornisce, inoltre, un supporto qualificato alle partecipate di controllo nelle operazioni di M&A e nella pianificazione fiscale, anche in conseguenza della norma-

tiva italiana riguardo al consolidamento fiscale.

Un ambito che riteniamo di importanza cruciale nei rapporti con le partecipate è quello relativo ai meccanismi di incentivazione del top management: da questo punto di vista, la holding svolge una funzione di indirizzo nei confronti delle partecipate, con l'obiettivo di arrivare a definire sistemi di incentivazione condivisi (sia sistemi di *management by objectives* annuali sia *long-term incentive plans* pluriennali). Credo che sul disegno di questi meccanismi – ai quali attribuiamo grande importanza per orientare i comportamenti dei manager verso obiettivi di creazione di valore a lungo termine – la holding abbia maturato competenze piuttosto sofisticate.

Infine, nelle partecipate di cui siamo azionisti di controllo, una delle nostre funzioni chiave è naturalmente quella relativa alla scelta del CEO dell'azienda.

cessivamente discusse in CdA, siano esse relative alla gestione ordinaria o invece a operazioni straordinarie.

A guidare l'agenda condivisa tra holding e partecipata è il ciclo di pianificazione e controllo: si parte ogni anno a settembre dal piano industriale, quindi si procede con la formulazione del budget e poi con i consuntivi mensili e trimestrali e infine le pre-chiusure annuali.

Laddove sorgano necessità specifiche all'interno delle partecipate, vengono organizzate di volta in volta anche riunioni *ad hoc* di approfondimento di determinate tematiche con i responsabili delle *business unit* coinvolte.

La struttura della holding

Che struttura ha adottato la holding per tenere questo insieme di rapporti?

La nostra holding ha una struttura tipicamente funzionale, con una

serie di Direzioni che svolgono la stessa funzione nei confronti di tutte le aziende partecipate, a prescindere dal settore di riferimento (Figura 2).

In particolare, la Direzione chiave nella gestione dei rapporti con le parteci-

pate è quella dedicata al Controllo Direzionale. Questa Direzione partecipa a tutte le riunioni preparatorie ai CdA, condividendo con i manager delle partecipate (specie i Chief Financial Officer) i piani e i budget e monitorandone l'implementazione.

Alla Direzione Controllo Direzionale si affianca quella dedicata alla Amministrazione, Finanza e Reporting, che ha invece il compito primario di produzione della reportistica consolidata (sia gestionale, sia civilistica) che sta alla base dei processi amministrativi e di reporting veri e propri.



Da un punto di vista operativo, come si esplicano i rapporti tra la holding e le partecipate?

Un primo elemento, comune tanto alle partecipate in cui siamo azionisti di controllo quanto a quelle in cui siamo azionisti di minoranza, è la presenza di rappresentanti della holding all'interno dei consigli di amministrazione/comitati esecutivi delle aziende partecipate.

Laddove siamo azionisti di controllo, l'interazione è più intensa, e prevede riunioni a cadenza quasi mensile, in cui vengono affrontate le tematiche chiave che verranno suc-



Paolo Ceretti

dopo una lunga esperienza lavorativa all'interno del Gruppo Fiat/Agnelli dove ha ricoperto, a partire dal 1979, incarichi di crescente importanza, dal 2004 è Direttore Generale di De Agostini SpA, holding del Gruppo De Agostini, nell'ambito del quale è anche CEO di DeA Capital SpA e di De Agostini Editore SpA. È inoltre Consigliere di IGT, Banijay Group e altre società del Gruppo.
relazioni.media@deagostini.it

I piani di sviluppo di più lungo periodo – per la holding e per ogni sub holding –, la valutazione delle opportunità e delle minacce in una prospettiva strategica, sono invece di competenza della Direzione Strategie e Sviluppo.

Per le questioni di natura legale (per esempio, quelle legate a operazioni di M&A) è responsabile la Direzione Affari Legali e Societari, mentre le questioni fiscali sono di competenza della Direzione Affari Fiscali di Gruppo. I rapporti con i media sono infine l'ambito d'azione della Direzione Relazioni Istituzionali e Media.

Per assicurare una piena circolazione delle informazioni tra le varie strutture della capogruppo vengono organizzati degli staff meeting mensili, a cui partecipo personalmente assieme ai responsabili delle varie Direzioni.

In totale, quante persone lavorano all'interno delle strutture della Vostra

holding, e quali sono i profili professionali prevalenti?

Complessivamente, la holding impiega circa 50 persone, compresi alcuni dipendenti responsabili di attività di supporto come segreterie, servizi generali e sicurezza. Rispetto ad altre aziende, nella holding l'incidenza di profili dirigenziali è più elevata, un riflesso della natura strategica e direzionale delle attività che la holding stessa svolge all'interno del Gruppo.

Lei è il Direttore Generale della holding, mentre Lorenzo Pelliccioli è l'AD. In che modo si differenziano i Vostri ruoli?

In quanto DG, io sono responsabile dell'operatività della struttura della holding. I responsabili delle varie Direzioni riportano a me, mentre i miei naturali interlocutori di riferimento all'interno delle partecipate sono i CFO. L'AD, invece, ha un ruolo di indirizzo strategico rispetto al complesso delle attività del Gruppo, ed a lui riportano i CEO delle controllate.

In genere, né io né l'AD partecipiamo alle varie riunioni preparatorie con i manager delle aziende partecipate, mentre siamo presenti, in quanto membri, alle riunioni dei

CdA/comitati esecutivi; per le partecipate più importanti, di tali organi è membro anche il Presidente del Gruppo, Marco Drago.

In che modo è evoluta nel tempo la struttura della Vostra holding?

Quando la struttura centrale è stata costituita, all'inizio degli anni Duemila, si è tenuto conto soprattutto della vocazione internazionale del Gruppo e del modello operativo prescelto, rifacendosi anche ad analoghe esperienze di altri grandi Gruppi italiani o esteri.

Le varie Direzioni sono state affidate a manager in larga misura reclutati all'esterno. Avendo definito in maniera chiara sin dagli inizi la vocazione di fondo della capogruppo, negli anni successivi non sono state necessarie modifiche significative da un punto di vista organizzativo.

La gestione: alcuni spunti

Sulla base della Sua esperienza in De Agostini, quali suggerimenti si sentirebbe di dare a manager coinvolti nella gestione di altri Gruppi, anche non necessariamente di grandi dimensioni?

L'elemento che ritengo in assoluto fondamentale è quello della chia-

Complessivamente la holding impiega circa 50 dipendenti



rezza e della trasparenza rispetto alla struttura di *governance*, e segnatamente riguardo alla gestione dei rapporti sia tra proprietà e manager della holding, sia tra manager della holding e manager delle aziende partecipate. I rispettivi ruoli, responsabilità e competenze devono essere definiti senza lasciare spazio ad ambiguità, in modo da innescare una dinamica virtuosa all'interno del Gruppo.

Quali sono gli aspetti critici nella gestione dei rapporti tra la proprietà e il management della holding nel caso di un Gruppo a proprietà familiare come il Vostro?

L'imprinting che Marco Drago come Presidente del Gruppo e rappresentante degli azionisti ha voluto dare alla *governance* della holding, può essere sintetizzato in due semplici principi:

- È molto importante che gli azionisti facciano gli azionisti e che i manager facciano i manager: in altri termini che non si creino commistioni o sovrapposizioni di ruoli che condurrebbero inevitabilmente a confusione organizzativa, a danno dell'azienda nel suo complesso;

- per il management è cruciale la presenza di un unico interlocutore designato in rappresentanza degli azionisti, con cui interfacciarsi: una pluralità di voci potenzialmente discordanti sul versante della proprietà potrebbe generare delle incertezze e mettere a repentaglio l'unitarietà di intenti all'interno del Gruppo.

Questa impostazione ha avuto un valore importantissimo nello sviluppo del Gruppo, e mi sento di caldeggiarla per qualsiasi realtà analoga. Inoltre, nel momento in cui vi siano membri dei gruppi familiari azionisti che svolgano mansioni di carattere manageriale all'interno del Gruppo,

è importante che l'attribuzione degli incarichi avvenga sulla base delle effettive competenze e capacità.

Infine, un nodo delicato che nell'ambito del nostro Gruppo il Presidente Marco Drago ha voluto da sempre gestire con grande attenzione e con la dovuta preparazione, è quello del passaggio generazionale all'interno degli azionisti familia-

■ È molto importante che gli azionisti facciano gli azionisti e che i manager facciano i manager, che non si creino commistioni o sovrapposizioni di ruoli che condurrebbero a confusione organizzativa, a danno dell'azienda nel suo complesso.

■ È cruciale la presenza di un unico interlocutore designato in rappresentanza degli azionisti, con cui il management possa interfacciarsi: una pluralità di voci potenzialmente discordanti sul versante della proprietà potrebbe generare delle incertezze e mettere a repentaglio l'unitarietà di intenti all'interno del gruppo.

■ Nel momento in cui vi siano membri dei gruppi familiari azionisti che svolgano mansioni di carattere manageriale all'interno del gruppo, è importante che l'attribuzione degli incarichi avvenga sulla base delle effettive competenze e capacità.

ri: tale passaggio va affrontato col dovuto anticipo, e i rappresentanti delle nuove generazioni devono essere adeguatamente formati per poter svolgere al meglio il loro ruolo.

Quali sono invece gli aspetti più delicati nel rapporto tra management della holding e management delle aziende partecipate?

Il fattore chiave è la presenza di una filiera di comando chiara e trasparente, in cui ognuno sia pienamente consapevole e responsabile della propria funzione.

Un esempio concreto può riguardare la scelta dei riporti del CEO all'in-

terno delle aziende partecipate: i dirigenti della holding possono dare un parere consultivo, ma l'ultima parola deve sempre spettare al CEO della partecipata. Allo stesso modo, le scelte di business (e le responsabilità connesse) sono di competenza del CEO.

Come holding, un altro errore pratico che va evitato è quello di «scalcare» i propri interlocutori istituzionali nelle partecipate (i.e. CFO/CEO) cercando di stabilire rapporti diretti con i loro riporti senza consultarli: questo genererebbe confusione riguardo ai processi decisionali, creando potenziali conflitti e frizioni, oltre che fenomeni di pericolosa de-responsabilizzazione.

In caso di situazioni di emergenza, la Vostra holding interviene direttamente nella gestione delle partecipate con forme di temporary management?

In linea di massima, coerentemente con quanto già detto, preferiamo non intervenire direttamente. Senz'altro possono crearsi delle situazioni in cui è necessario intensificare la nostra attività di supporto nei confronti di una delle partecipate, in particolari circostanze, stabilendo rapporti più stretti. Tuttavia, rimango dell'opinione che una sostituzione diretta da parte della holding di funzionari manageriali sia da evitarsi, perché in contrasto con quell'impostazione «virtuosa» di ripartizione di ruoli e competenze che è alla base di un rapporto proficuo tra capogruppo e aziende partecipate. ■

(a cura di Guido Corbetta
e Leo Goretti)

Esplora **e&m** PLUS su
www.economiaemangement.it