

MEDIOLANUM

«La mia rivoluzione parte dal cliente»

LORENZO DILENA

Se c'è una società che ha un volto, quella è Mediolanum. E il volto è ovviamente quello di Ennio Doris, fondatore e amministratore delegato del gruppo bancario-assicurativo che ha fatto della consulenza globale alle famiglie la sua missione. Per la sua centralità nell'organizzazione, Doris è anche l'immagine della governance di Mediolanum, alla quale ancora qualche anno fa si rimproverava di essere una *one man company*. Definizione che il banchiere di Tombolo rigetta in toto, rimarcando che in realtà è lo stesso patto di sindacato siglato con il socio Fininvest, a impedire che sia così. Se all'ad spetta la gestione, il gruppo della famiglia Berlusconi sovrintende, attraverso i suoi rappresentanti in cda, alle funzioni di controllo. Svolgendo un ruolo che va a vantaggio di tutti gli azionisti.

Signor Doris, qualche osservatore ha rilevato che un limite della governance di Mediolanum risiede nell'eccessiva concentrazione di poteri nella sua persona. Che cosa risponde?

Questo forse poteva essere vero nei primi anni di vita dell'azienda. Ma stiamo parlando di vent'anni fa. Da allora l'intera struttura di governance si è adeguata via via all'evoluzione delle migliori prassi internazionali. Per rispondere alla sua domanda, voglio ricordare che il patto parasociale paritetico esistente tra la mia famiglia e Fininvest è incentrato su una precisa distribuzione di competenze. La responsabilità della conduzione del business è affidata a me, mentre i compiti di controllo in senso lato sono esercitati dal vicepresidente vicario (Alfredo Messina, ndr), la cui nomina è stata indicata dal socio Fininvest.

Ma in concreto qual è il grado di coinvolgimento del cda?

Tutta l'attività delegata, le operazioni di maggior rilievo o in potenziale conflitto di interesse e più in generale l'andamento del business, sono oggetto di rendiconto al cda e ai sindaci, median-

te un sistema di informazione periodica almeno trimestrale. Ciò è coerente con il nostro modo di pensare, perché chi ha la responsabilità operativa deve confrontarsi con i consiglieri in maniera aperta prima di attuare un programma. Il confronto partorisce sempre soluzioni migliori.

Quindi rifiuta la definizione di «one man company»?

Certamente, e del resto sarebbe impossibile con oltre mille dipendenti e più di 5mila consulenti. Tutta l'organizzazione della governance risponde ai principi e alle indicazioni del Codice Preda, andando ben oltre il pure ossequio normativo. Vorrei anche ricordare con una punta di orgoglio che nel 1998 la stesura del primo Codice di autodisciplina delle società quotate fu guidata da Stefano Preda, che da lui prese il nome. All'epoca, Preda era presidente di Borsa Italiana e di Mediolanum (dal '96 al 2001, ndr). Prim'ancora guidava Mediolanum Gestione Fondi. Questo per dire che il nostro lungo rapporto con il dottor Preda, che oggi è a capo di Banca Esperia, la nostra joint venture con Mediobanca, è la conseguenza di una condivisione profonda del suo modo di concepire la governance.

Il preposto al controllo interno è indipendente dai responsabili della gestione operativa?

Come previsto nei patti di sindacato, il preposto dipende dal vicepresidente vicario, che come ricordavo prima ha le deleghe per l'attività di controllo, ma non è impegnato nelle operazioni. Inoltre riferisce al comitato per il controllo interno e al colle-

gio sindacale.

Vi adegnerete al Codice di autodisciplina, edizione 2006?

Abbiamo aderito alla prima versione, quella del 1999, poi abbiamo rinnovato l'adesione nel 2002, e naturalmente faremo nostre anche le indicazioni dell'ultima edizione, che è stata approvata dalla Borsa all'inizio di quest'anno ed entrerà in vigore nel

2007. Senza esagerare, comunque, posso dire che spesso Mediolanum è stata in anticipo sui tempi, come per esempio nel voto di lista, reso obbligatorio dalla legge sul risparmio ma già previsto dal nostro statuto.

Assogestioni ha fatto notare che il vostro statuto prevede un quorum troppo alto per la presentazione delle liste per cda e sindaci, tanto che non ci sono mai stati candidati concorrenti a quelli del patto di sindacato.

Obiettivamente all'epoca in cui lo statuto fu redatto, il quorum previsto sembrava soddisfacente, ma ora è forse alto. Stiamo aspettando che siano approvate le correzioni alla legge sul risparmio, così da avere un quadro definito.

La società ha solo tre indipendenti su un totale di 12 amministratori, mentre fra i non esecutivi vi sono professionisti che gravitano nell'orbita Fininvest.

Non va dimenticato che esiste un patto di sindacato che vincola il 51% delle azioni.

Alla luce di questo patto i consiglieri indipendenti sono suddivisi nelle due aree.



Ci sarà più spazio per gli indipendenti?

La normativa, attualmente in evoluzione, ne richiederebbe due, noi ne abbiamo già tre. Per il futuro vedremo, è probabile di sì.

Nessuna pressione degli investitori?

No, non negli ultimi road show. Il mercato sa che questa è una società ben strutturata. E si sente tutelato dalla professionalità degli amministratori indipendenti e dall'impalcatura di governance.

A breve la Consob fisserà un limite ai cumuli di cariche. Tra i vostri consiglieri vi sono diverse situazioni di questo tipo.

giornamento di informazione. Su oltre mille dipendenti di Mediolanum, più di un centinaio si dedicano solo a questo aspetto: stiamo veramente facendo uno sforzo incredibile. L'altra conseguenza è che, attraverso società esterne, misuriamo continuamente i servizi offerti dal consulente e la soddisfazione dei nostri clienti. Abbiamo adeguato le commissioni pagate non solo alla quantità della raccolta, ma anche al rispetto degli standard qualitativi. E se questi ultimi vanno al di sotto di certi livelli, interveniamo. Formare i consulenti, tenerli aggiornati con l'obiettivo di soddisfare a 360 gradi la clientela, orientare il servizio al cliente, in termini di corporate governance significa avere creato una struttura che guarda non solo agli interessi degli azionisti ma a quelli di tutti gli stakeholder.

Inserto a cura di Lorenzo Dilella

«La governance del gruppo è cresciuta al passo con i tempi e le migliori regole di mercato», osserva il fondatore Doris Che con orgoglio rivendica: «L'autore del primo Codice di autodisciplina è stato per anni presidente del nostro gruppo» Voto di lista dal 2004

«Formare 5mila consulenti e tenerli sempre aggiornati, avendo come obiettivo prioritario la soddisfazione del cliente, in termini di corporate governance significa avere creato una struttura che guarda agli interessi di tutti gli stakeholder, non solo degli azionisti»

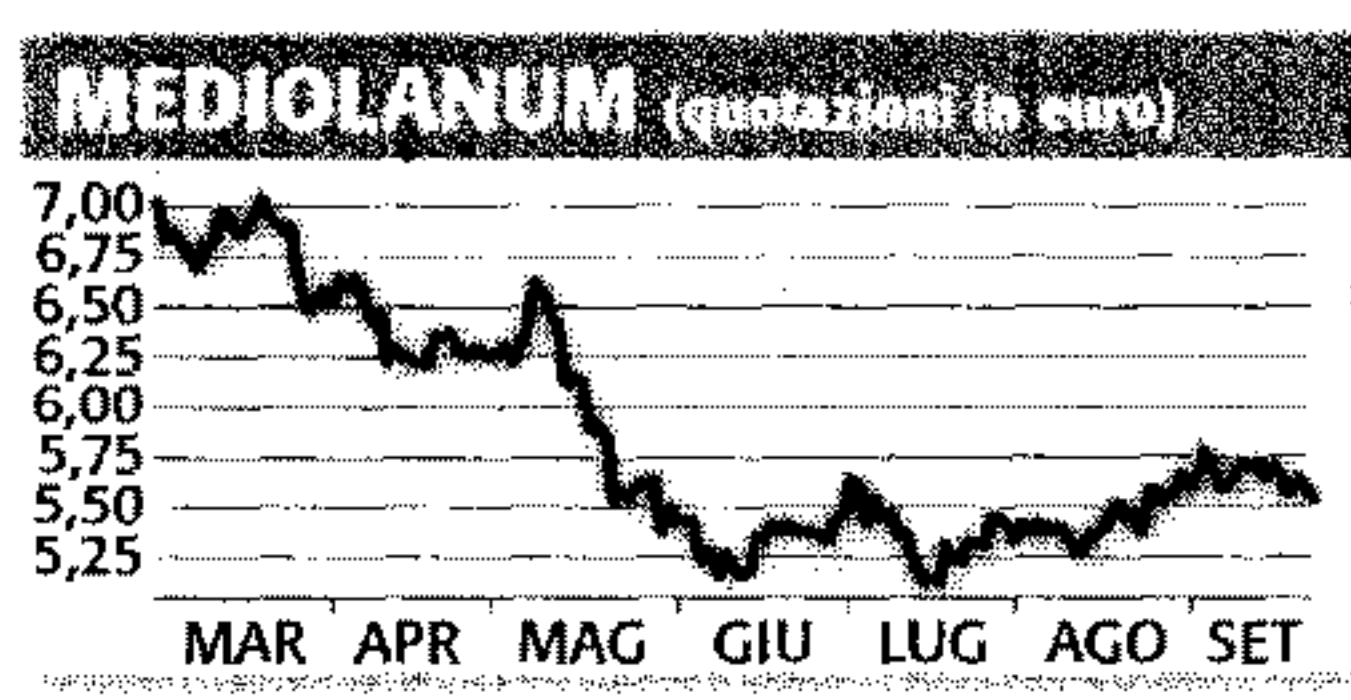
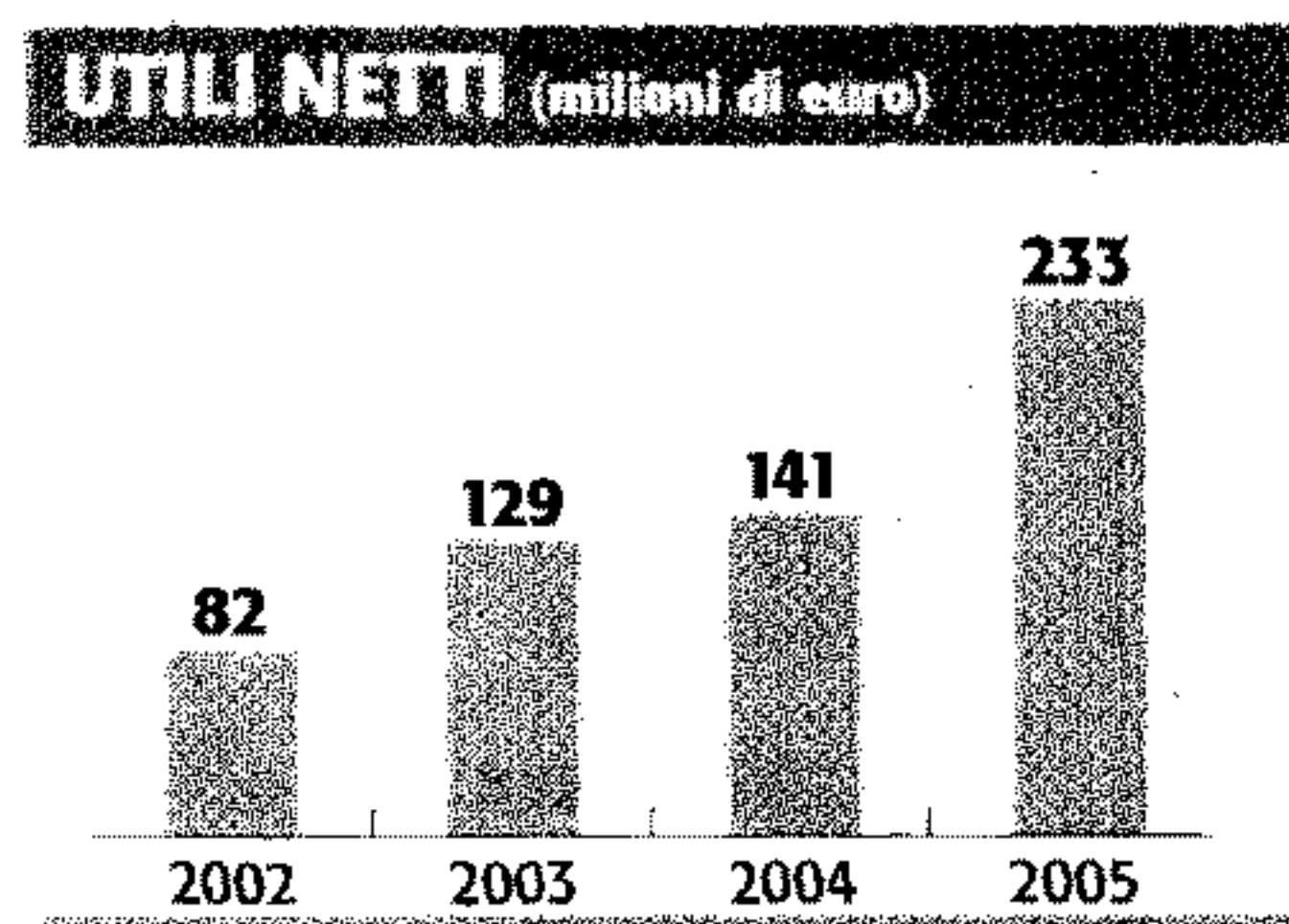
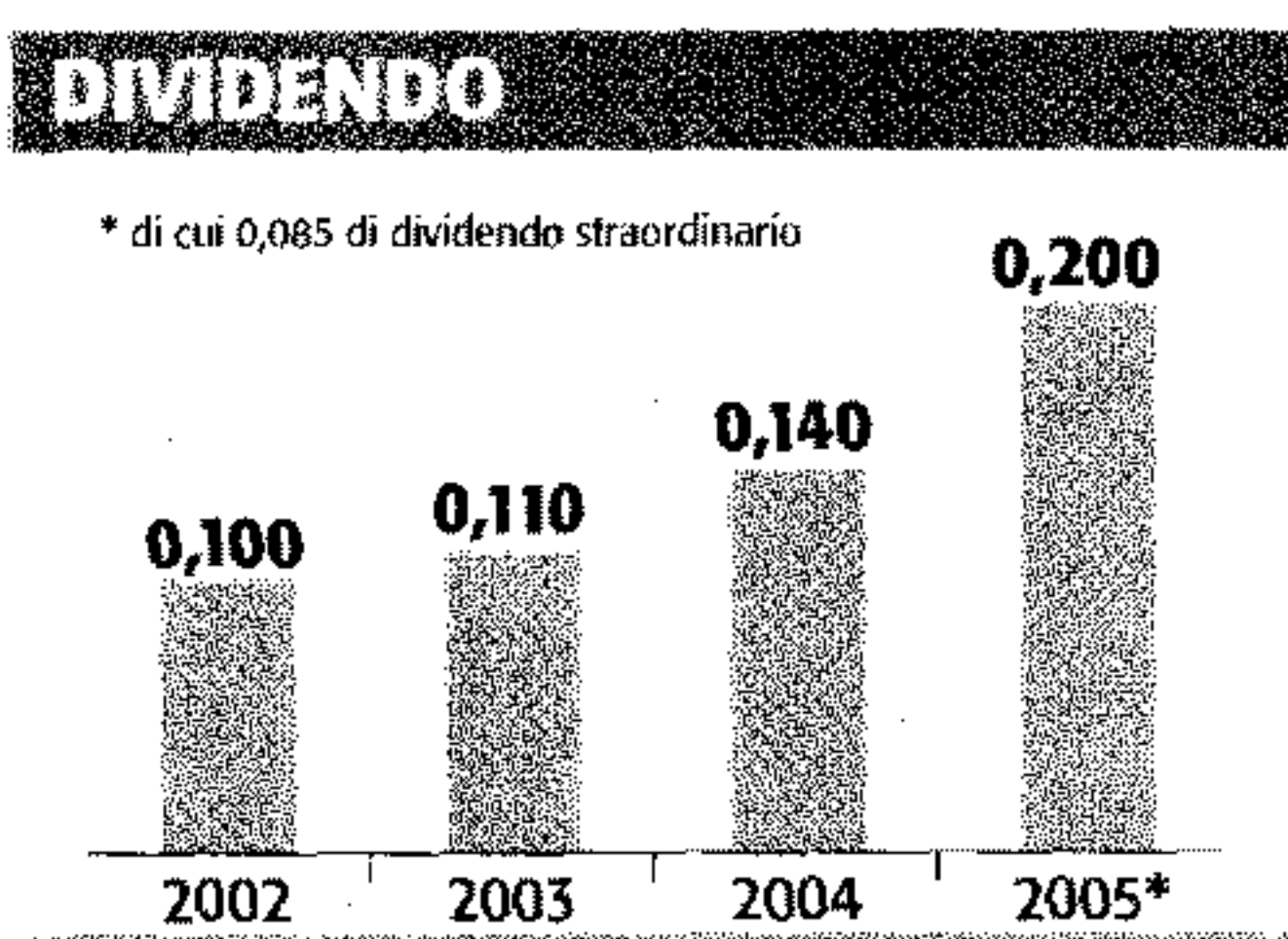
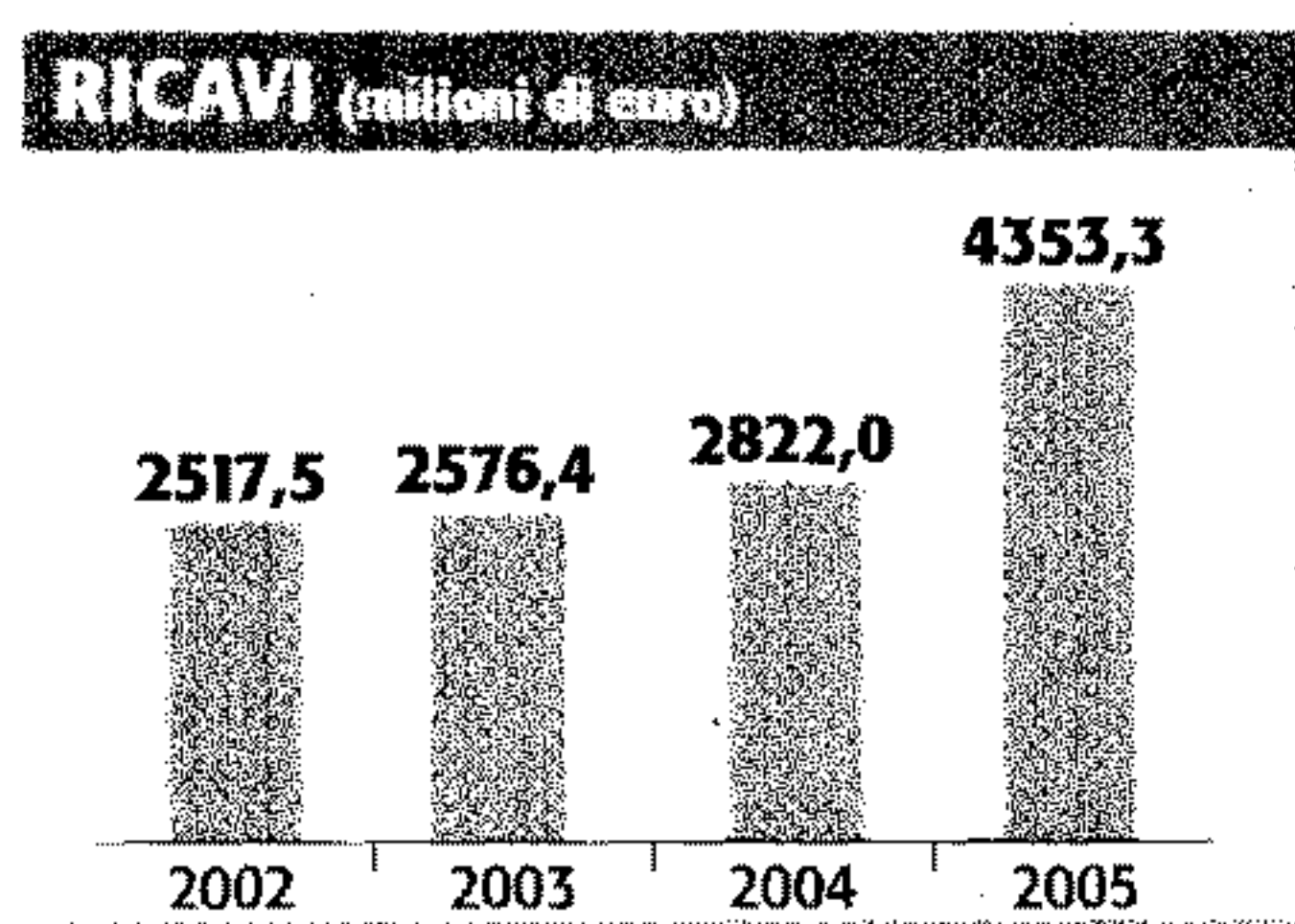
Mi viene da rispondere con una battuta di Cavour. A chi gli faceva notare l'ennesimo incarico conferito a un ministro, lo statista rispose che proprio perché questo ministro si era dimostrato bravo, lui continuava ad affidargli incarichi. Ora se uno fa troppo cose, rischia di non farle bene, e in alcuni casi possono sorgere conflitti d'interesse. D'altro canto, se un professionista è ricercato, vuol dire che è apprezzato. Insomma, in tutte le cose ci vuole buon senso. Capisco le logiche da cui parte la proposta di limitare i cumuli di cariche e le condivido. Quando verrà il momento, ci adegueremo.

Mediolanum ha fatto dell'attenzione verso il cliente e, di riflesso verso i consulenti, una sorta di atto di fede. Che significa questa attenzione in quanto relazione con gli stakeholder?

Stiamo portando avanti un cambiamento culturale profondo nel mondo della consulenza e abbiamo creato un modello di banca unico nel nostro paese. Con un solo conto corrente consentiamo al cliente di interagire con vari canali: consulenti, televisione, web e presto anche tv digitale. Il mondo sta cambiando velocemente e la tecnologia dà potere al consumatore. Non è più il cliente a dover muoversi, ma il servizio.

Qual è la conseguenza?
Questo significa anche rivoluzionare la formazione dei promotori, attraverso percorsi di ag-

I GRANDI NUMERI DEL GRUPPO MEDIOLANUM



PERFORMANCE BORSISTICA

	Mediolanum	S&P/Mib
2002	-51,53%	-27,26%
2003	27,79%	14,37%
2004	-15,75%	14,94%
2005	7,37%	15,54%

COMPENSI 2005 (euro)

Amministratori	2.984.948
Sindaci	199.172

DIPENDENTI (unità)

2005	1.614
------	-------