

7 febbraio 2018



Valore **D**

più donne, più talento, più impresa



S.M.A.R.T. BOARDS FOR SMART COMPANIES

Si può misurare la buona governance?
Investitori e aziende a confronto

SUSTAINABILITY

MERITOCRACY

AGILITY

RESPONSIBILITY

TECHNOLOGY

SMART
S

In collaborazione con



Contributo scientifico



Marco Giorgino

Professore di Istituzioni e Mercati Finanziari del Politecnico di Milano



In collaborazione con:



S.M.A.R.T. Boards

Osservatorio sulle aziende italiane quotate

Marco Giorgino
Politecnico di Milano & MIP Graduate School of Business



Il campione di analisi

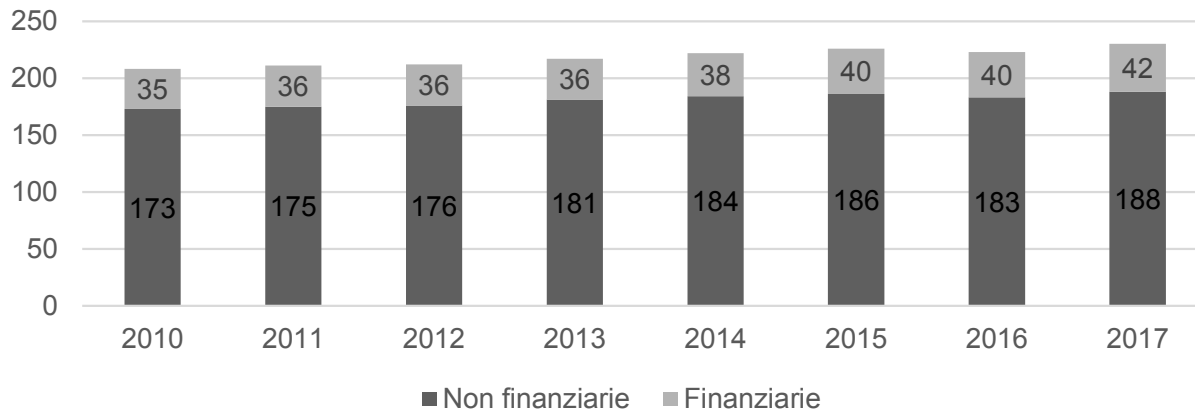


Figura 1: Società quotate (Finanziarie vs Non Finanziarie).

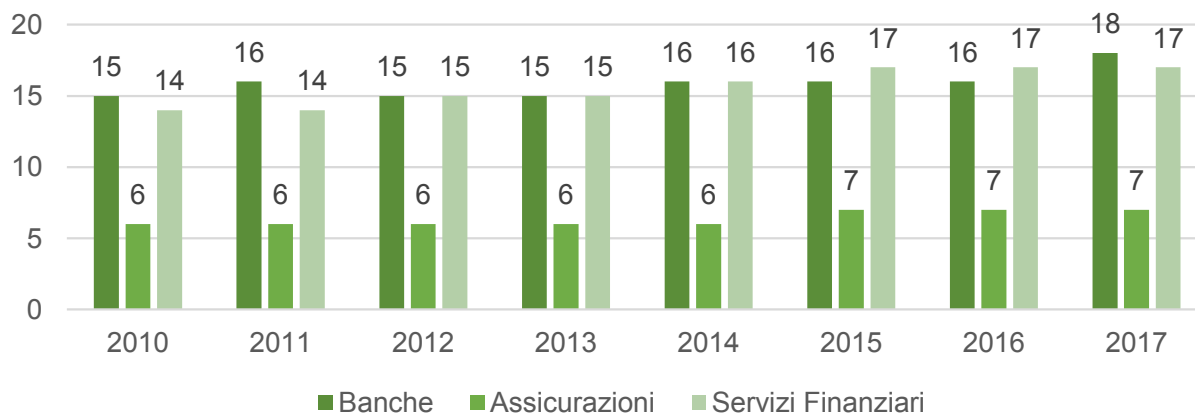


Figura 2: Società Finanziarie divise per tipologia

- Il campione va dalle 208 società del 2010 alle 230 del 2017
- Le società del campione sono quotate sul segmento MTA e sul segmento STAR
- Ogni anno sono state escluse fino ad 8 società per effetto di modelli di governance diversi e non comparabili (es. sistema duale, sistema monistico, ...) e per effetto della mancanza di dati

S.M.A.R.T. Boards

AGILITY

Composizione quantitativa

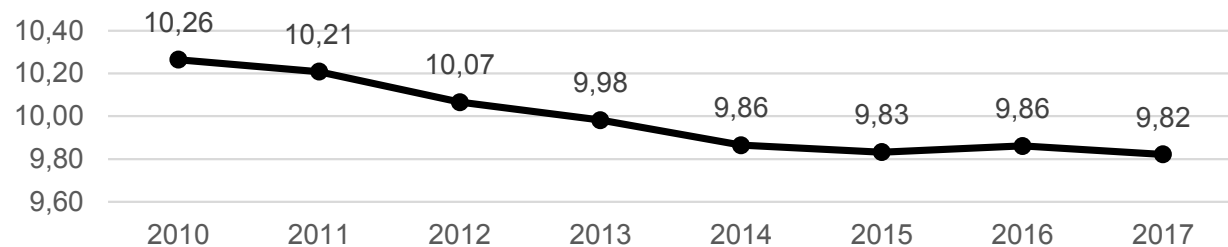


Figura 3: Numero medio di Consiglieri.

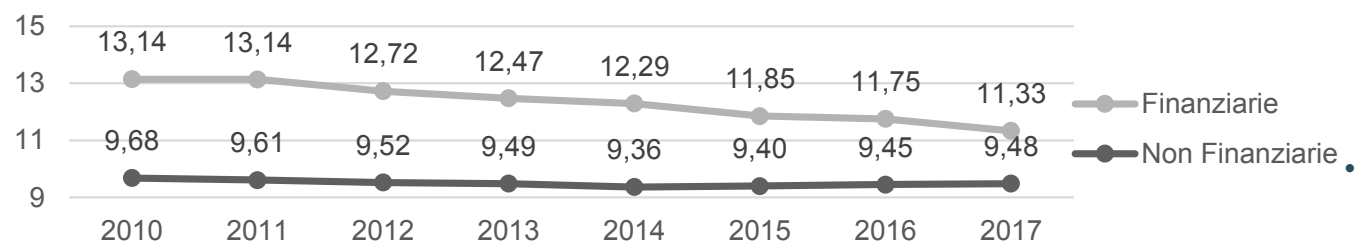


Figura 4: Numero medio di Consiglieri (Finanziarie vs Non Finanziarie).

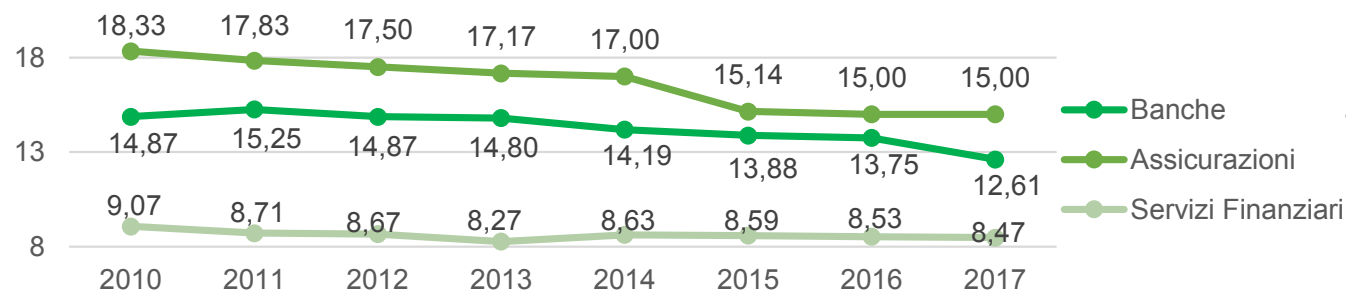


Figura 5: Numero medio di Consiglieri (Banche, Assicurazioni e Servizi Finanziari).

- Si assiste ad una progressiva riduzione delle dimensioni dei Board
- Tale riduzione è più significativa per le società finanziarie che per le non finanziarie (13,077% e 2,07, rispettivamente)
- Nonostante la diversa entità del calo ($\approx 6,5x$ volte maggiore per le finanziarie), nel 2017 il Board delle società finanziarie risulta comunque più numeroso
- Significative sono le differenze per le diverse tipologie di società finanziarie

Esecutivi vs Indipendenti

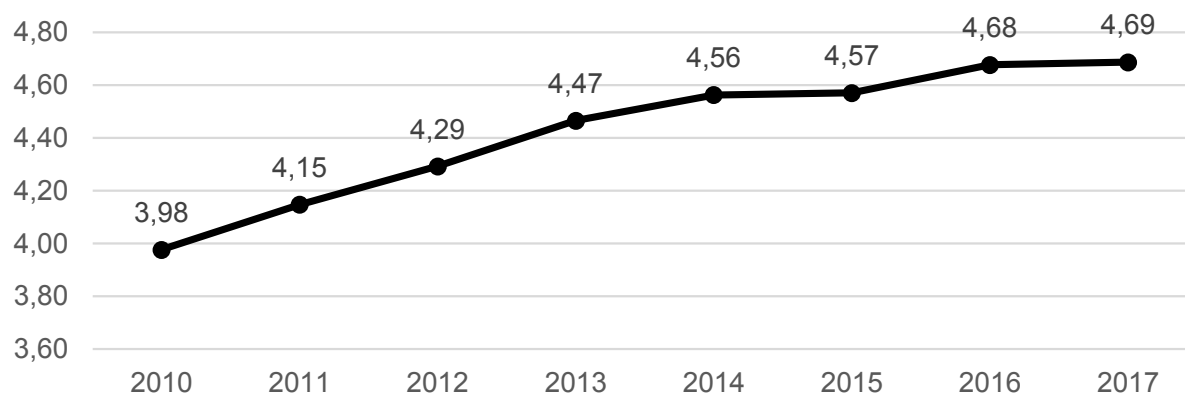


Figura 6: Numero medio di Consiglieri Indipendenti.

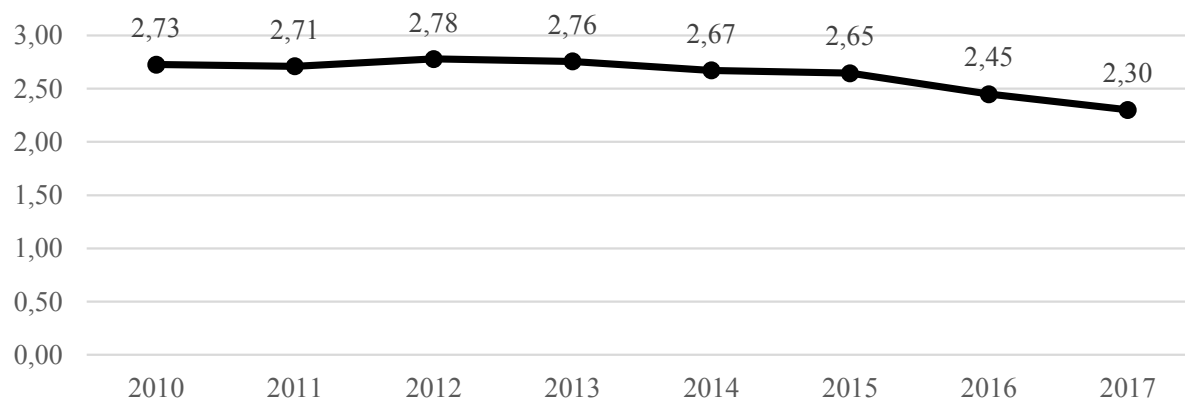


Figura 7: Numero medio di Consiglieri Esecutivi.

- Costante crescita del numero medio di amministratori indipendenti (+17,84% da 2010), per un valore totale di 1078 membri nel 2017
- Tale incremento è ancora più significativo se confrontato con il generale trend decrescente nel numero di membri del board
- Composizione del board in media quasi equamente ripartita fra membri indipendenti e non (4,69 su un totale di 9,82 nel 2017)
- Trend opposto per gli amministratori esecutivi, il cui numero è diminuito del 18,7%
- 529 amministratori esecutivi nel 2017

Diversity (gender)

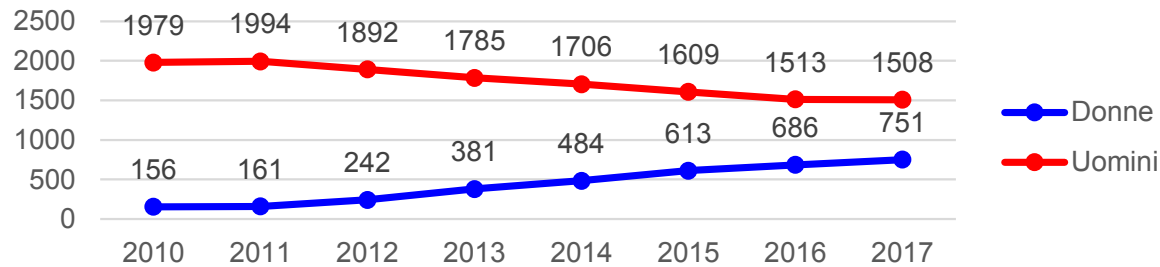


Figura 8: Numero totale di amministratori.

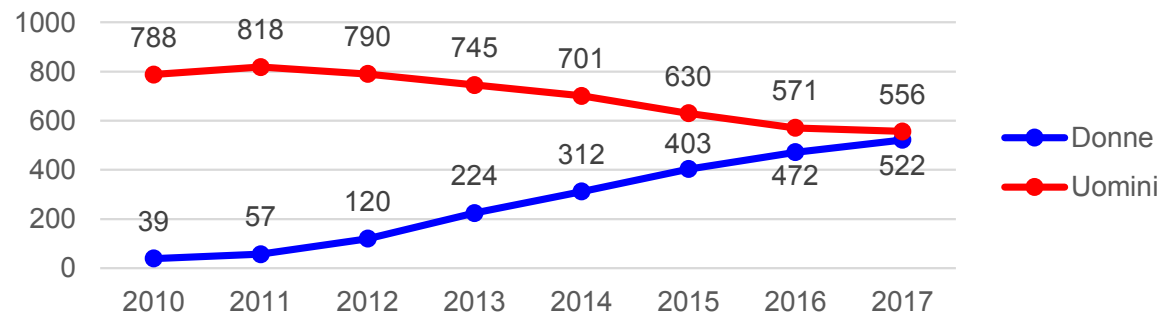


Figura 9: Numero totale di amministratori indipendenti.

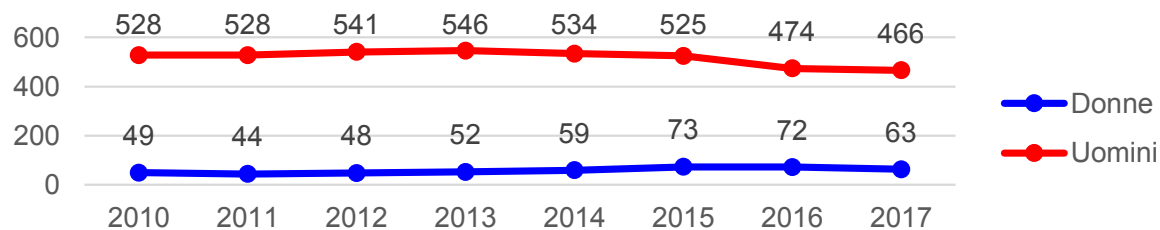


Figura 10: Numero totale di amministratori esecutivi.

- Il numero di donne all'interno del Board è cresciuto in maniera costante e significativa (dal 2010 al 2017, la proporzione è aumentata dal 7,31% al 33,24%)
- Costante è stato anche l'aumento di amministratori indipendenti donne (nel 2017 è circa 13 volte maggiore rispetto al 2010)
- Sul fronte degli amministratori donne esecutivi poco è cambiato

Comitati Endoconsiliari

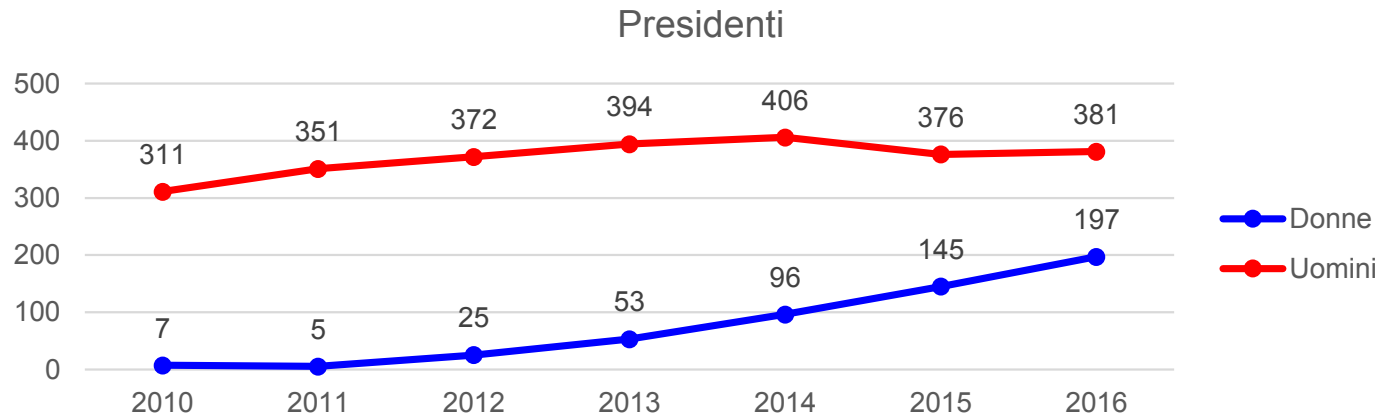


Figura 11: Numero totale di Presidenti.

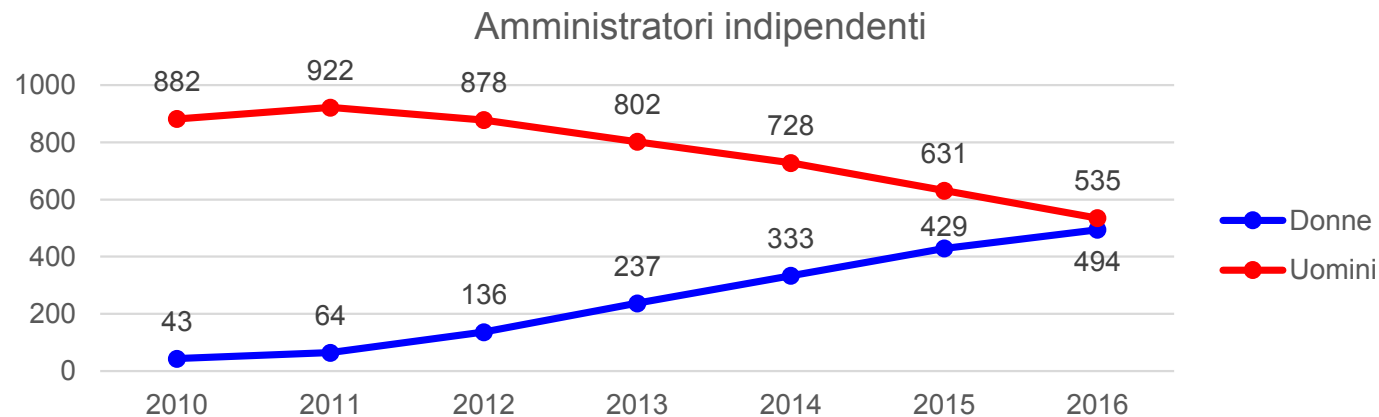
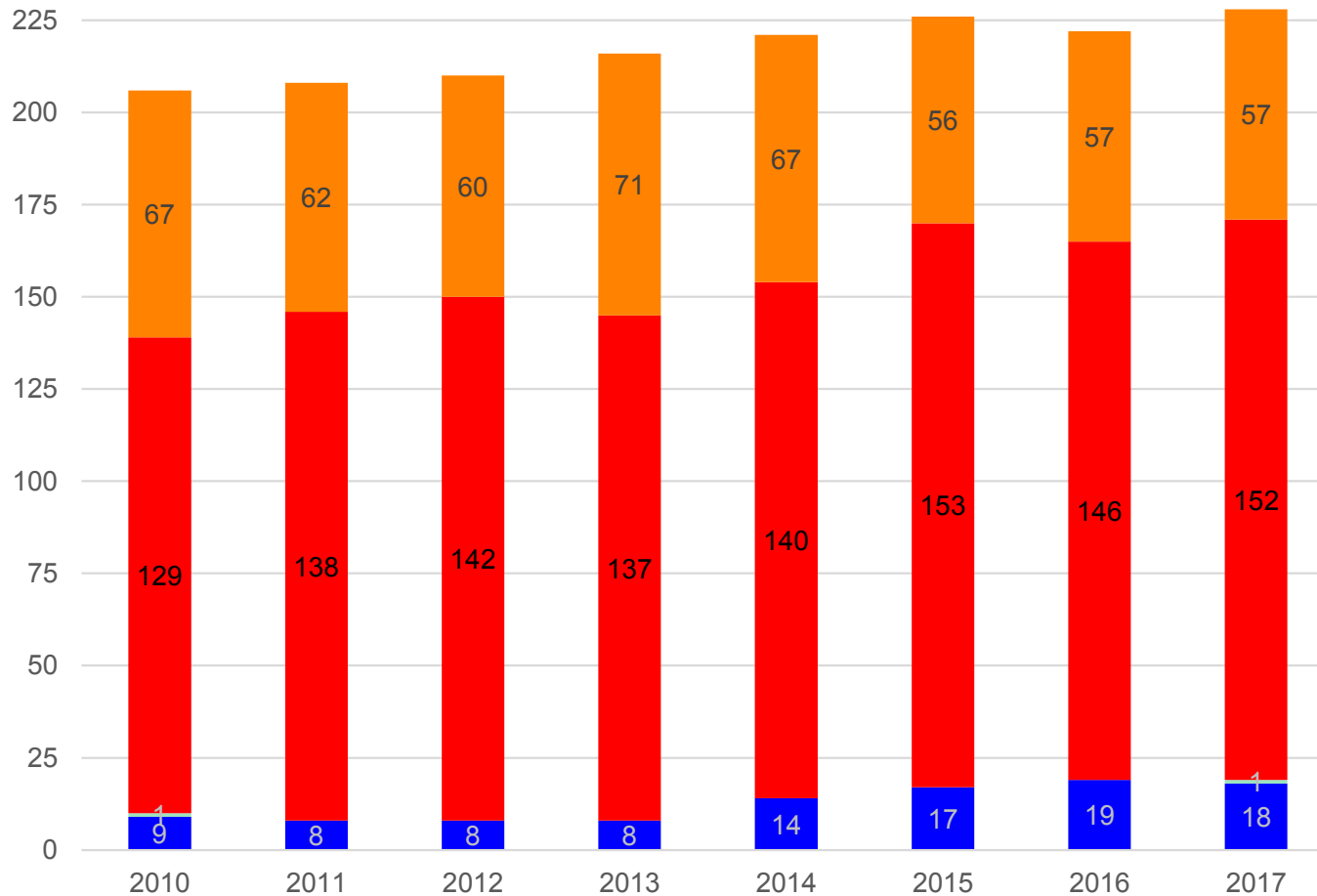


Figura 12: Numero totale di amministratori indipendenti nei comitati.

- Trend positivo nelle presidenze di genere femminile, comunque in minoranza (34,08% nel 2017)

- Andamento positivo anche nel numero di amministratori indipendenti di genere femminile, che nel 2017 sono quasi pari alla componente maschile (48% e 52%, rispettivamente)

Presidenza dei Board

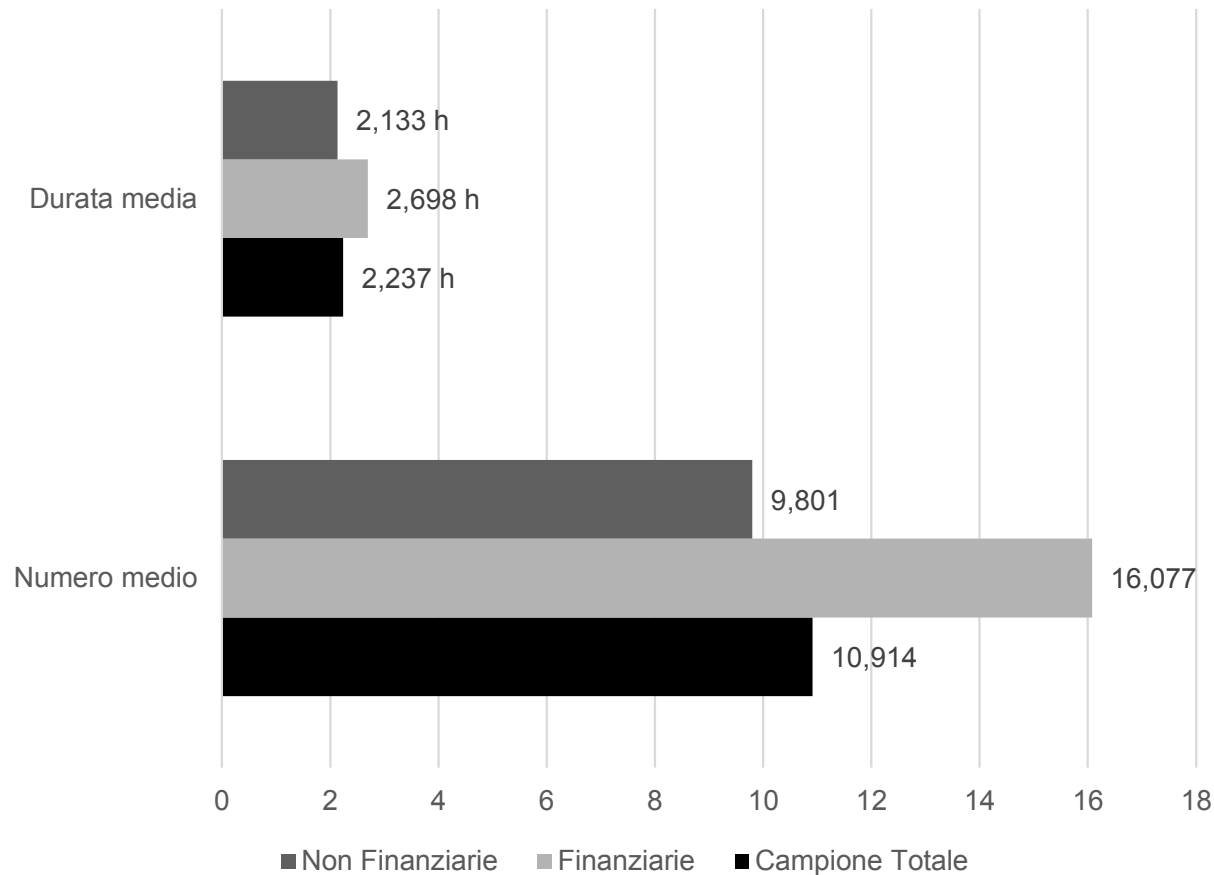


- Proporzioe di Presidenti di genere maschile preponderante (91,67% nel 2017)
- Nonostante dal 2010 al 2017, la componente di genere femminile alla presidenza sia raddoppiata, costituisce ancora una netta minoranza

■ Presidenti & CEO (Uomini)
■ Presidenti (Uomini)
■ Presidenti & CEO (Donne)
■ Presidenti (Donne)

Figura 13: Totale numero di Presidenti divisi per genere.

Riunioni dei board



- Nel 2016, il numero e la durata medi di riunioni tenute dal board sono stati circa 11 e 2,2 ore
- Il numero e la durata medi risultano essere molto più alti per le società finanziarie rispetto alle non finanziarie (16,077 vs 9,801 e 2,698 h vs 2,133 h, rispettivamente)

Figura 14: Numero medio e durata media delle riunioni dei board divisi per tipologia di azienda (anno 2016).

S.**M**.A.R.T. Boards

MERITOCRACY

Età dei consiglieri

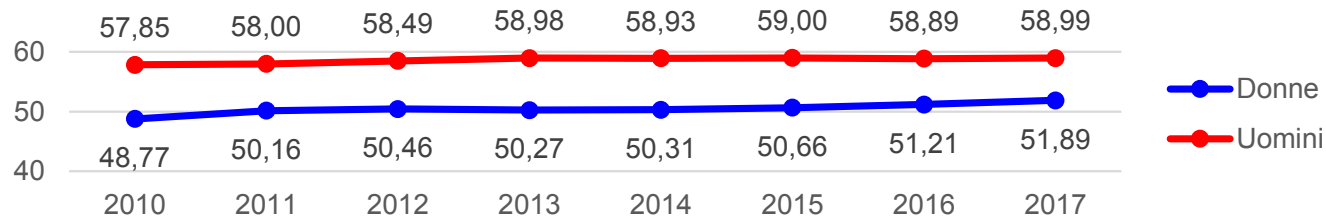


Figura 15: Età media dei consiglieri.

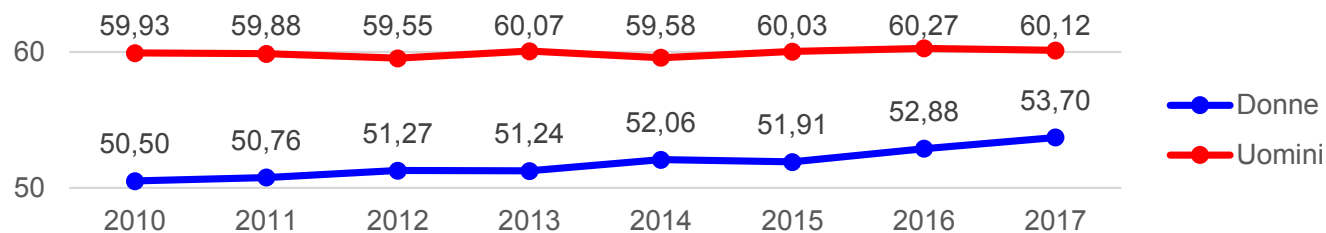


Figura 16: Età media dei consiglieri per società finanziarie.

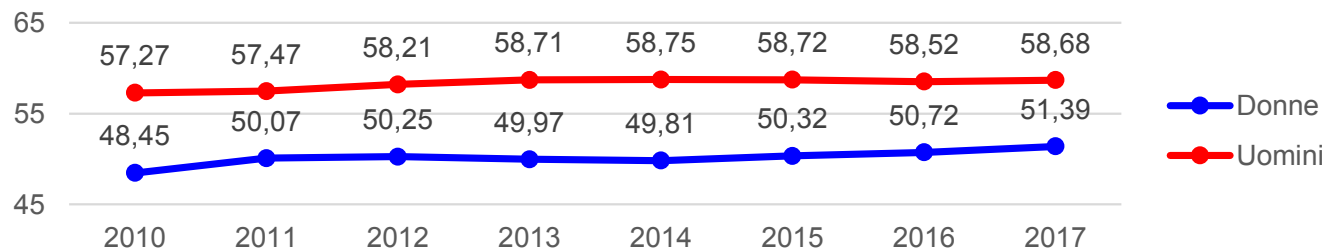


Figura 17: Età media dei consiglieri per società non finanziarie.

- Dal 2010 al 2017, l'età media è aumentata sia per gli uomini che per le donne (+1,97% e + 6,4%, rispettivamente)
- In media i consiglieri di genere femminile sono più giovani dei consiglieri di genere maschile, sia per le società finanziarie che per le non finanziarie
- Le società non finanziarie tendono a eleggere consiglieri in media più giovani (sia uomini che donne)

Età dei consiglieri esecutivi

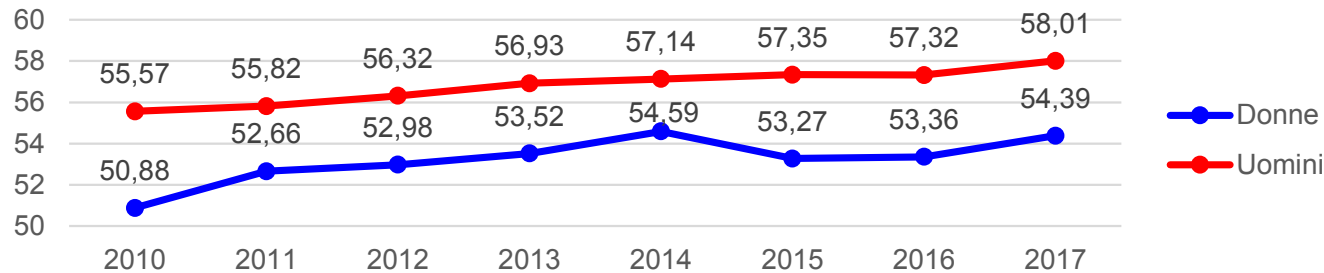


Figura 18: Età media dei consiglieri esecutivi.

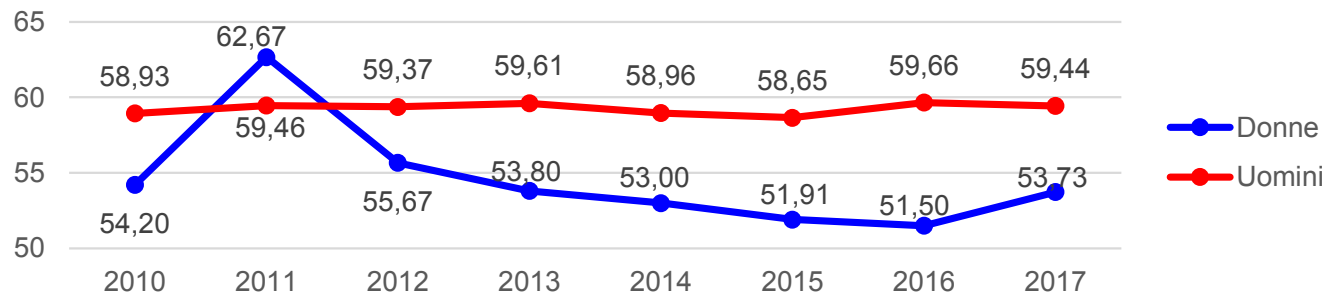


Figura 19: Età media dei consiglieri esecutivi per società finanziarie.

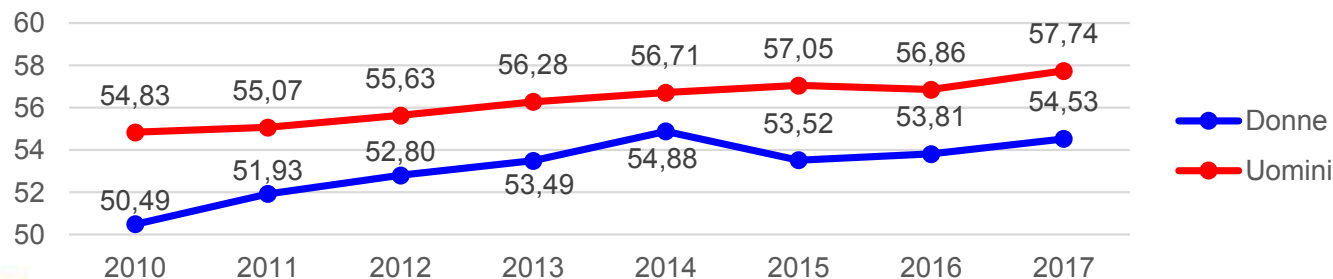
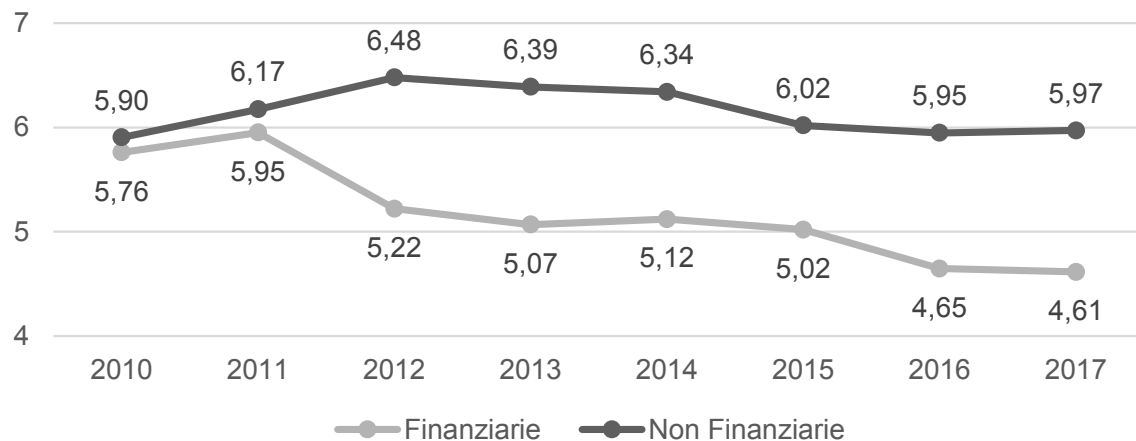


Figura 20: Età media dei consiglieri esecutivi per società non finanziarie.

- In media i consiglieri esecutivi di genere femminile sono più giovani dei consiglieri uomini, sia per società finanziarie che per non finanziarie
- Le società non finanziarie hanno mediamente consiglieri esecutivi uomini più giovani rispetto alle non finanziarie
- Negli ultimi anni, si osservano invece consiglieri esecutivi di genere femminile più giovani nelle società finanziarie

Esperienza nel ruolo



- Nel 2017 l'esperienza media degli amministratori all'interno del board è quasi 6 anni per le società non finanziarie e poco superiore a 4,5 anni per le società finanziarie
- Per le società finanziarie, il settore con maggiore esperienza risulta essere quello bancario, seguito da assicurazioni e servizi finanziari (5,89, 4,29 e 4,2, rispettivamente)
- Gli anni di esperienza media della componente maschile risultano doppi rispetto a quelli della componente femminile (6,91 e 3,22, rispettivamente)

Figura 21: Esperienza media dei membri del Board (# anni).

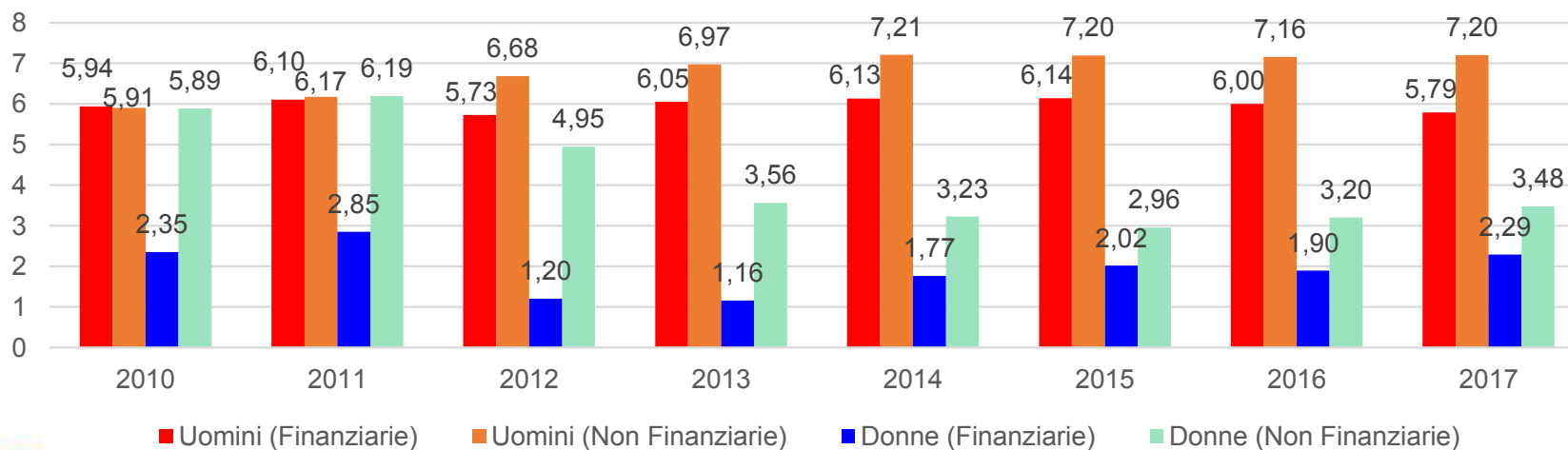


Figura 22: Esperienza media nel ruolo divisa per genere e per tipologia di società (# anni).

Esperienza internazionale

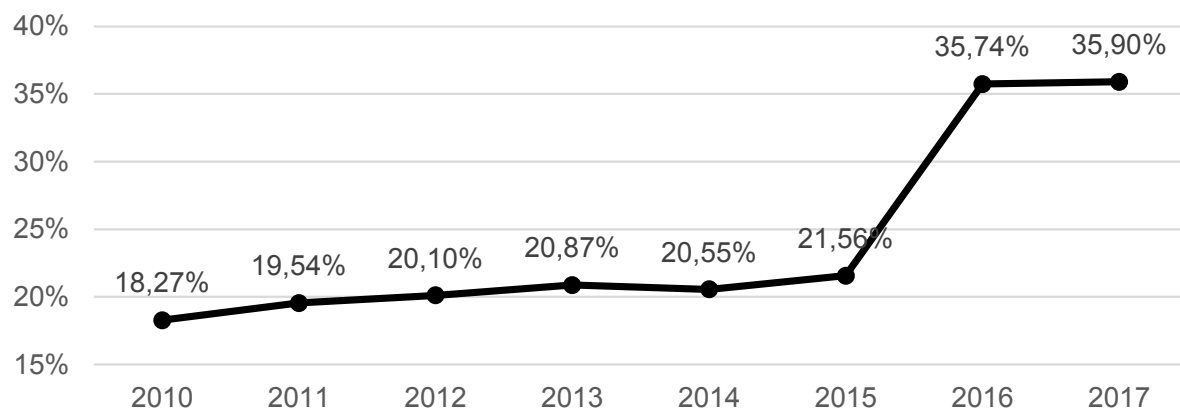


Figura 23: % di amministratori con esperienza internazionale.

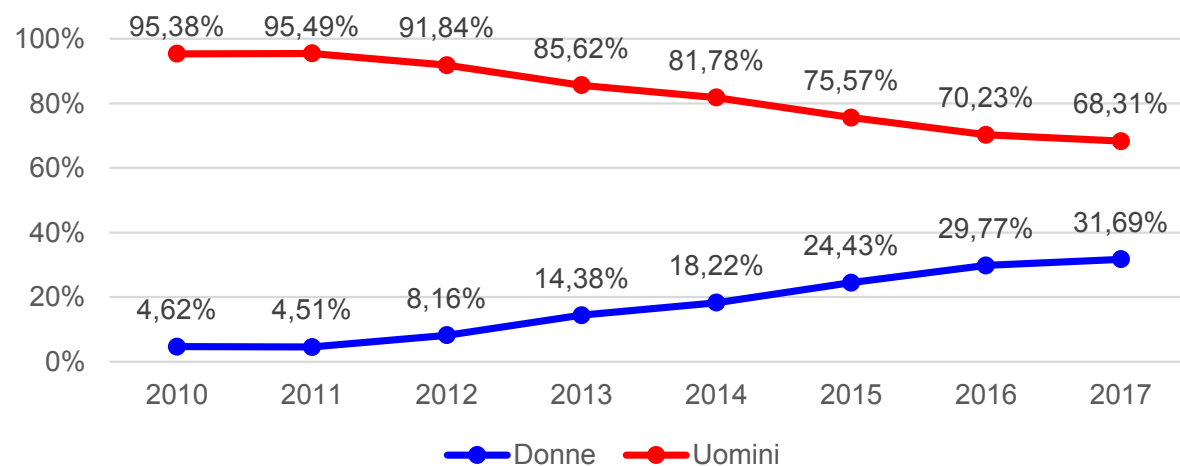


Figura 24: % di amministratori con esperienza internazionale (per genere).

- Dal 2010 al 2017 la proporzione di consiglieri con esperienze internazionali –misurata dall’aver ricoperto ruoli in società all’estero e dall’aver conseguito titoli MBA esteri- è aumentata dal 18,27% al 35,9% (811 vs 390 membri in valore assoluto, rispettivamente)
- Nel 2010 il numero di amministratori uomini con esperienza internazionale era 20 volte maggiore rispetto alla componente femminile. Nel 2017, questo divario si è significativamente ridotto
- A fronte di un aumento dal 4,62% al 31,69% della proporzione di donne con esperienze internazionali, il corrispettivo maschile è calato vertiginosamente dal 95,38% al 68,31%

Formazione

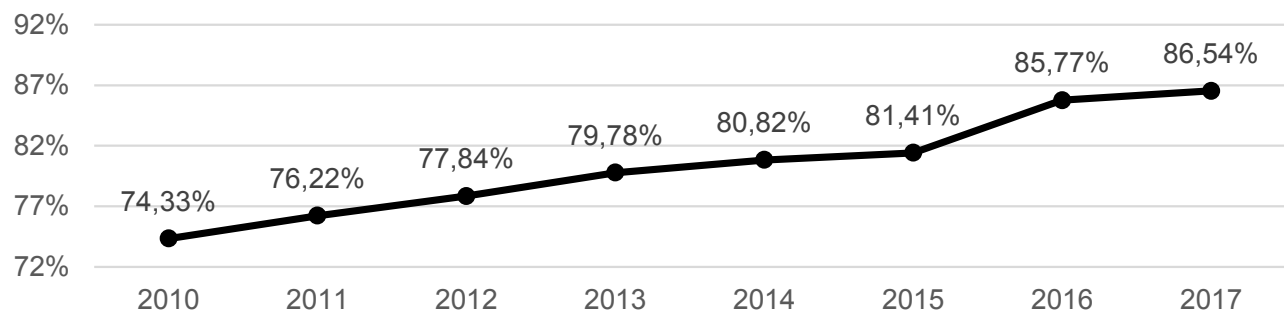


Figura 25: % di amministratori laureati.

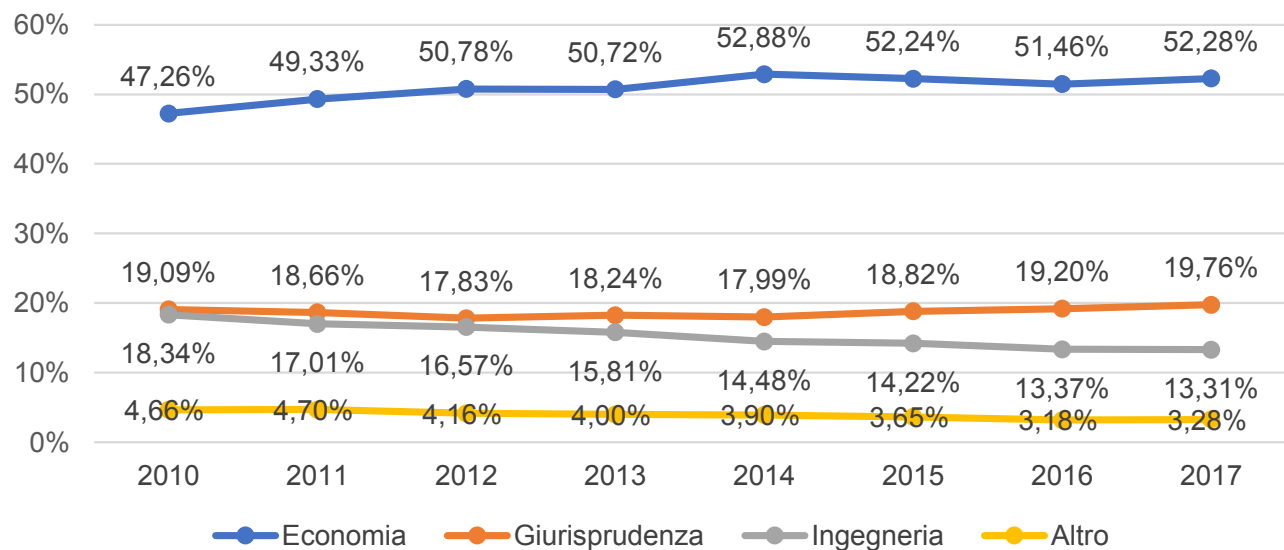


Figura 26: % Lauree più rappresentate.

- Il numero dei consiglieri con laurea cresce, tendendo alla totalità
- Il corso di laurea in Economia risulta essere il più diffuso e continua a crescere
- Le laureate in Economia erano il 2,71% nel 2010 e diventano il 17,72% nel 2017
- Le laureate in Giurisprudenza passano da 1,13% nel 2010 al 9,58% nel 2017
- Trend opposto per Ingegneria, che diminuisce di circa il 5% per i consiglieri di genere femminile

Specializzazione

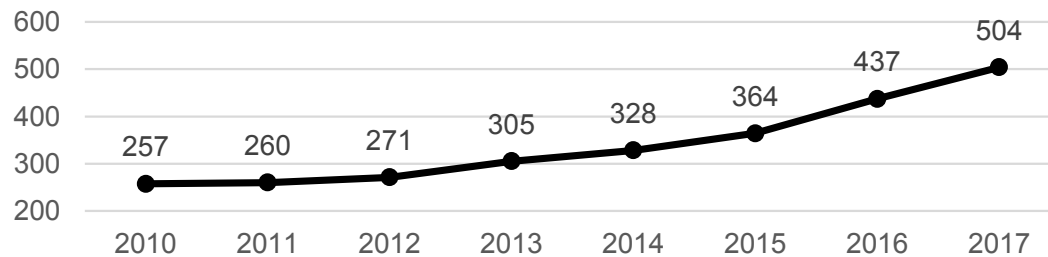


Figura 27: # consiglieri che hanno conseguito un MBA o un PHD.

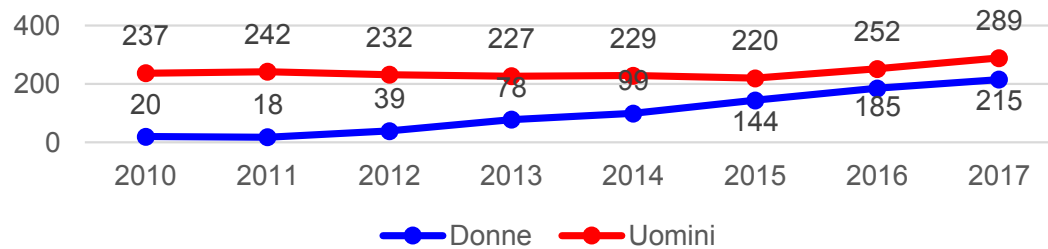


Figura 28: # consiglieri che hanno conseguito MBA o PHD (per genere).

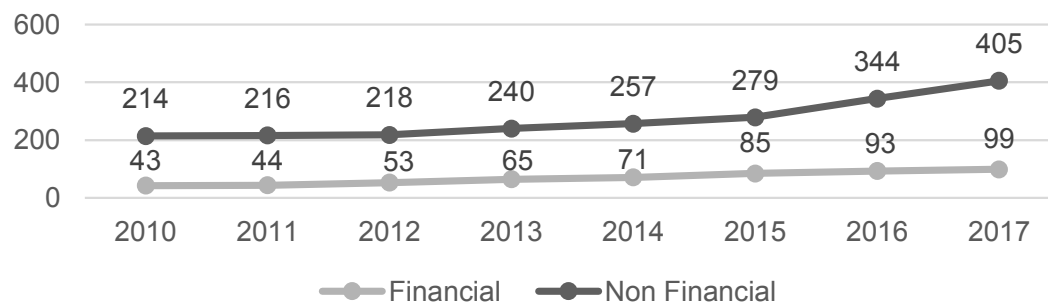


Figura 29: # consiglieri che hanno conseguito un MBA o un PHD (per società).

- Notevolmente in crescita è il numero di amministratori con formazione post-graduate (da 12,04% nel 2010 a 22,31% nel 2017)
- C'è una progressiva convergenza delle qualificazioni per la componente maschile e femminile
- Nel 2017, la proporzione di membri con una formazione post-graduate è simile per ogni tipo d'azienda (22,71% per le società non finanziarie e 20,8% per le finanziarie), per quanto siano diversi i numeri assoluti
- In particolare, con riferimento a queste ultime, comunque in crescita negli anni, nel 2017 la proporzione di membri con formazione post-graduate è molto simile per banche e servizi finanziari (i.e. 22,91% e 21,53%, rispettivamente) e nettamente inferiore per la categoria delle assicurazioni (i.e. 15,24%)

S.M.A.R.T. Boards

TECHNOLOGY

Esperienza *digital*

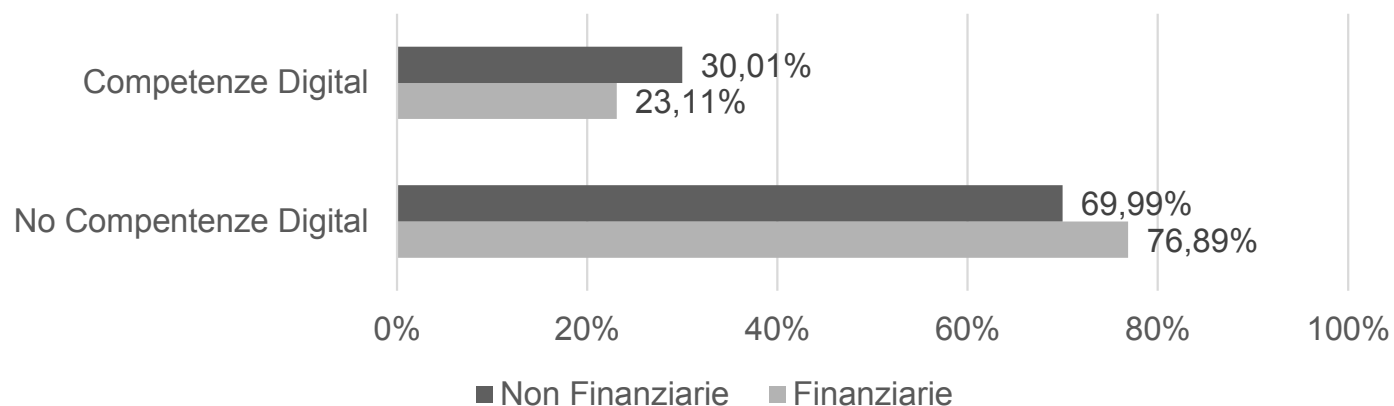


Figura 30: Competenze in ambito digital dei membri del Board (per società).

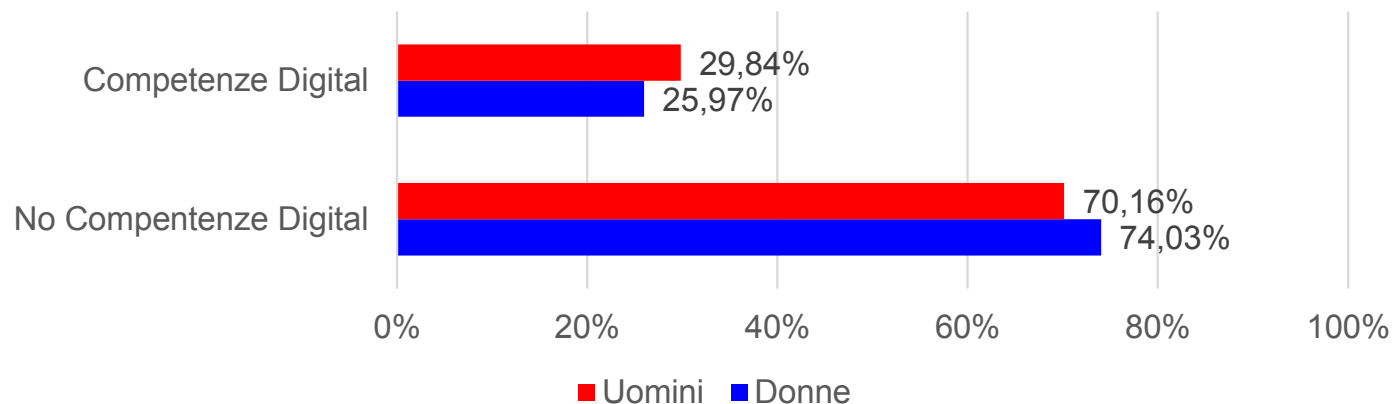
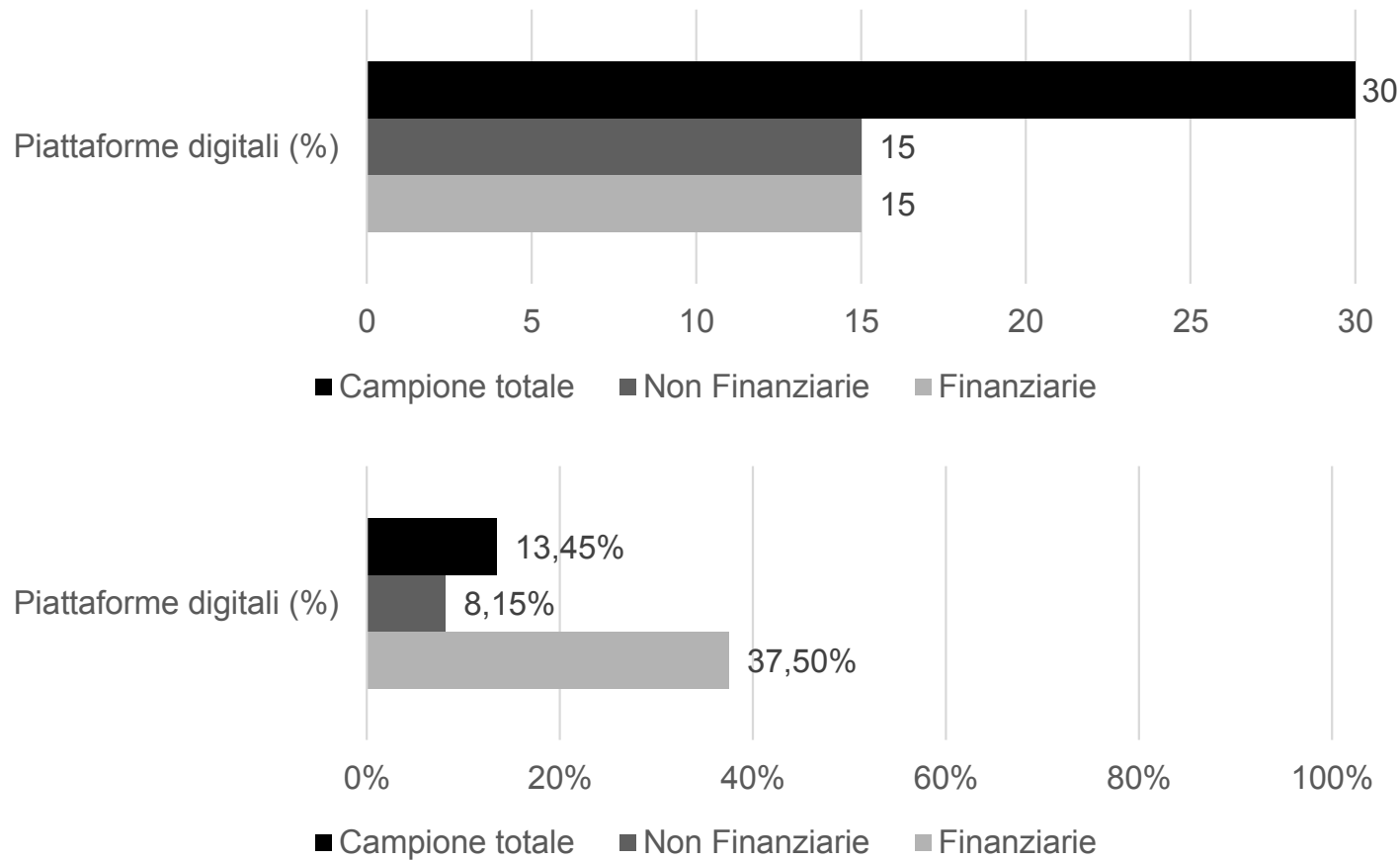


Figura 31: Competenze in ambito digital dei membri del Board (per genere).

- La diffusione di competenze *digital*, rilevata nel 2017, mostra ancora segnali molto contenuti
- il numero di membri che possiede competenze nell'ambito del digitale risulta essere maggiore per le società non finanziarie (30,01% vs 23,11%)
- La componente maschile che possiede competenze nell'ambito del digitale risulta essere maggiore di quella femminile (29,84% vs 25,97%)

Digitalizzazione dei Board



- Nel 2016, il 37,5% delle società finanziarie ha implementato piattaforme informatiche interne a supporto dei lavori consiliari e dello scambio di informazioni tra i membri del board
- Tale processo ha coinvolto solo l'8,15% delle società aziende non finanziarie

Figura 32: Piattaforme digitali a supporto dei lavori consiliari (anno 2016).

S.M.A.R.T. Boards

SUSTAINABILITY

Il ruolo dei Comitati

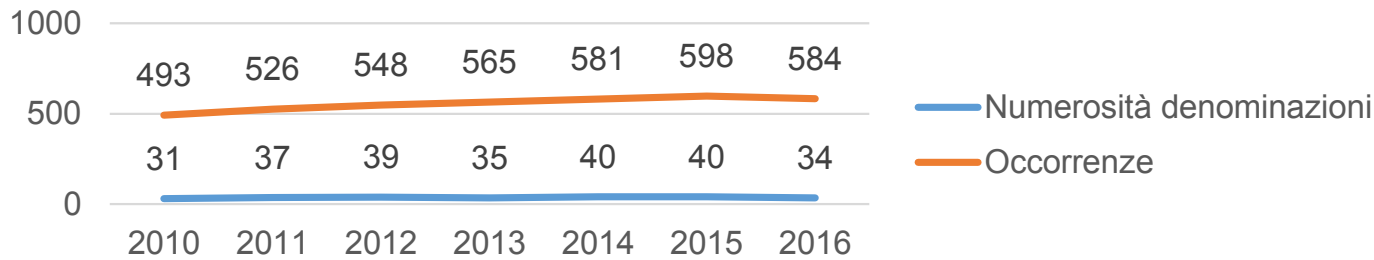


Figura 33: # denominazioni e occorrenze dei comitati endoconsiliari.

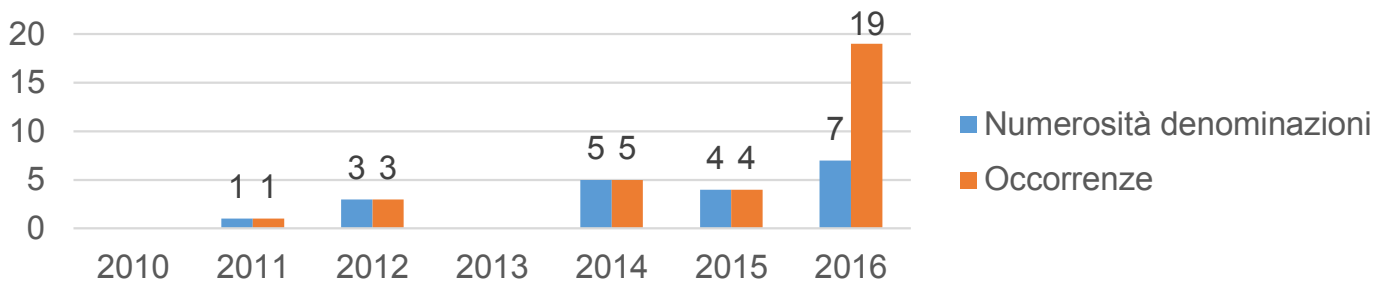


Figura 34: # denominazioni e occorrenze dei comitati che richiamano la sostenibilità.

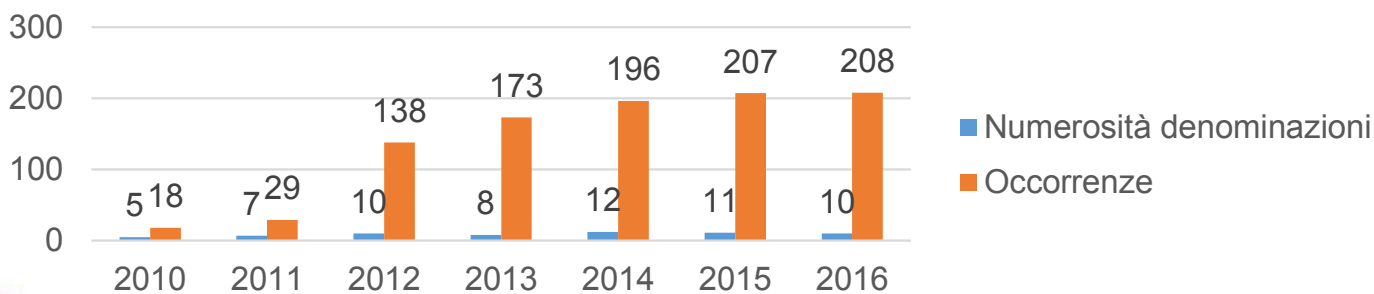


Figura 35: # denominazioni e occorrenze dei comitati che richiamano il rischio.

- 34 diverse denominazioni di Comitati nel 2016, circa il 15% in meno rispetto all'anno precedente
- Su un totale di 586 riunioni tenutesi durante l'esercizio 2016, 204 erano relative a comitati per il controllo dei rischi, 200 ai comitati per le remunerazioni e 127 ai comitati per le nomine
- Crescente attenzione verso il tema della sostenibilità: da 0 nel 2010 a 7 diverse denominazioni nel 2015, per un totale di 19 riunioni
- Crescente attenzione verso la tematica del rischio: da 18 riunioni nel 2010 a 208 nel 2016

Sostenibilità e comunicazione

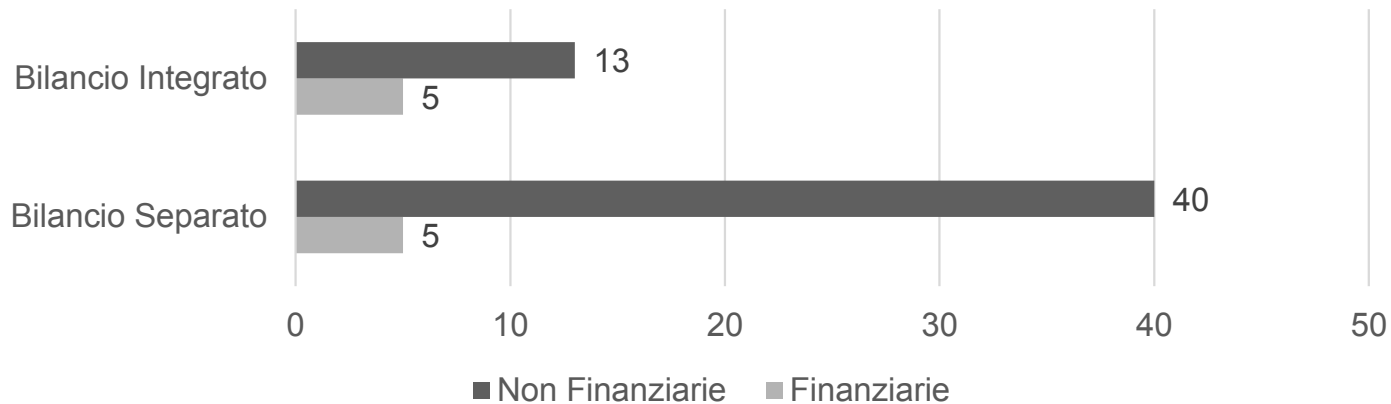


Figura 36: # bilanci per la sostenibilità (2016, per tipo di società).

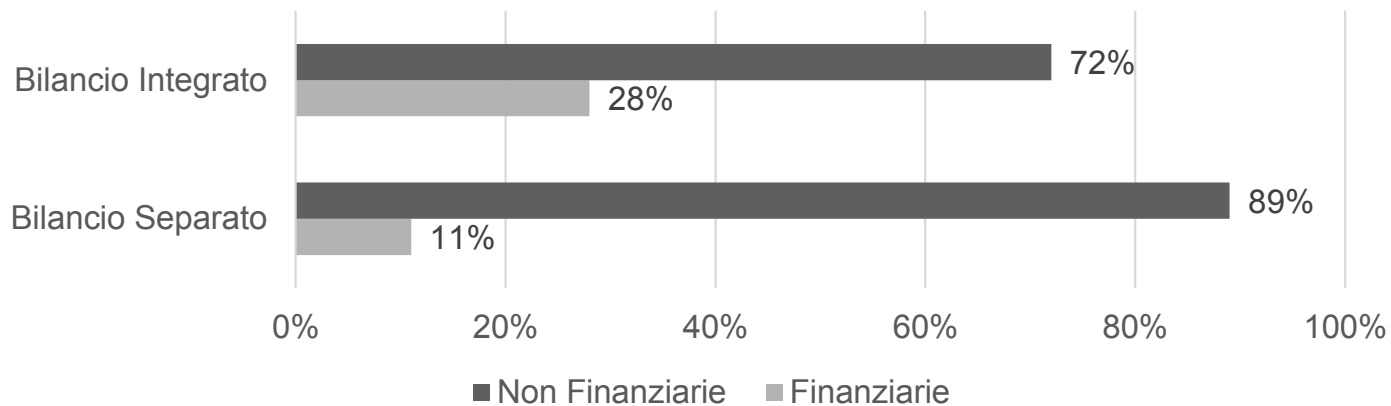


Figura 37: % bilanci per la sostenibilità (2016, per tipo di società).

- Nell'ultimo anno disponibile (2016), prima dell'entrata in vigore della normativa sull'informazione non finanziaria, il 20% delle società ha redatto un bilancio separato di sostenibilità, mentre l'8% un report integrato

S.M.A.**R**.T. Boards

RESPONSIBILITY

Remunerazioni

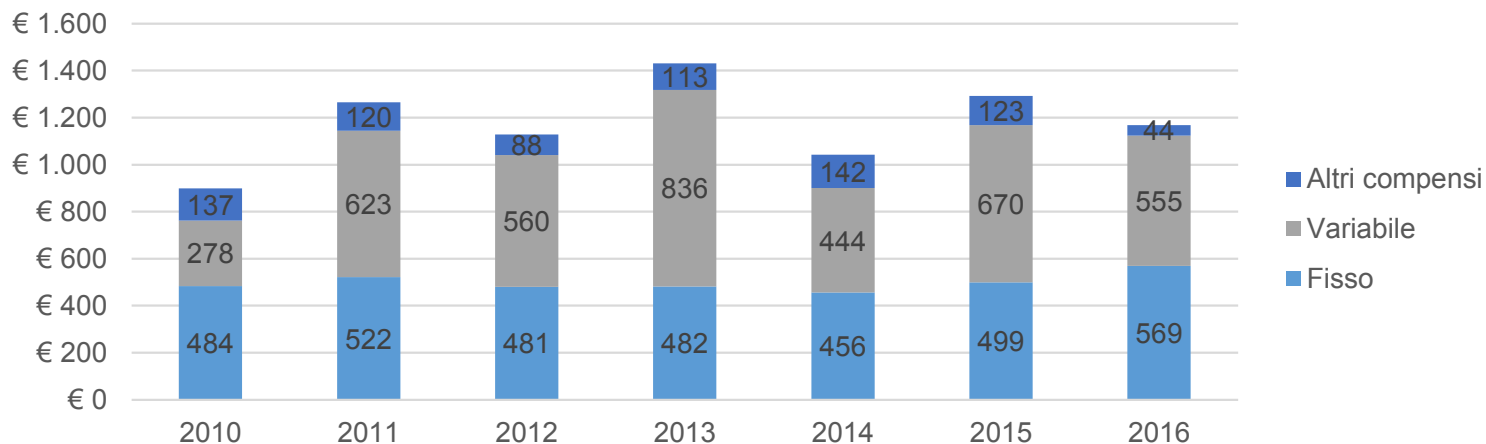


Figura 38: Remunerazione media dei CEO.

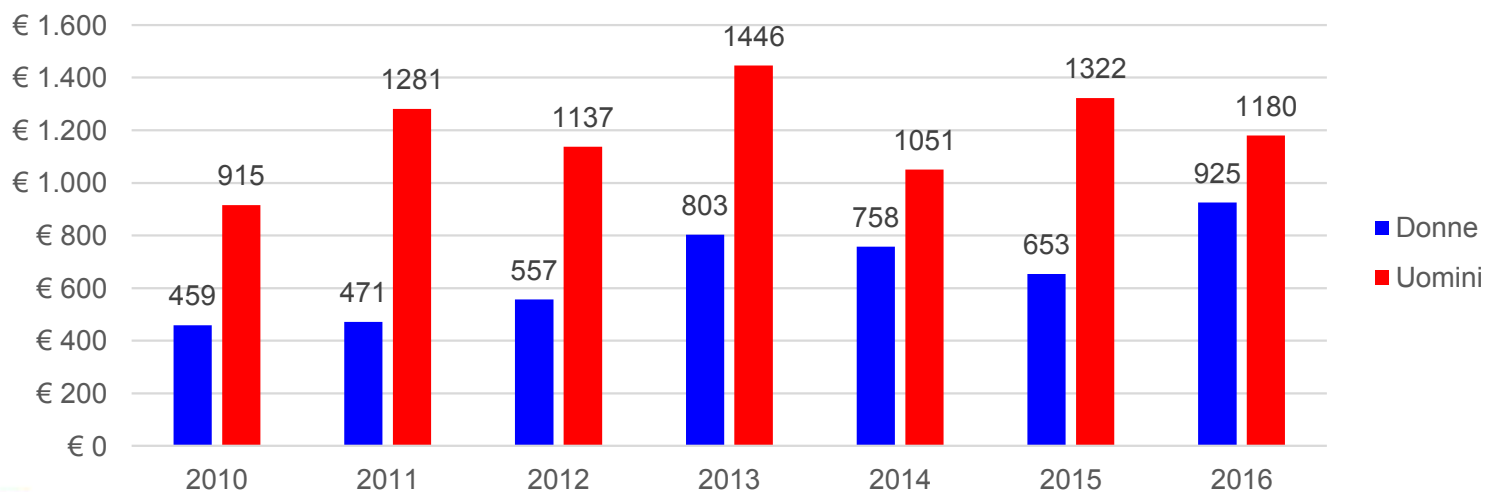


Figura 39: Remunerazione media dei CEO (per genere).

- Le variazioni nelle remunerazioni degli amministratori delegati sono dovute principalmente alla componente variabile

- Gli stipendi percepiti dalle donne sono più bassi rispetto a quelli degli uomini, anche se questa differenza nel 2016 manifesta segnali di ricomposizione (925 k€ per le donne vs 1180 k€ per gli uomini)

Mandati in scadenza

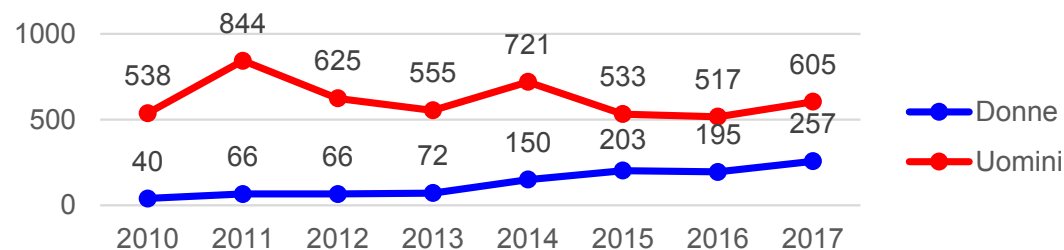


Figura 40: # Mandati in scadenza totali (per genere).

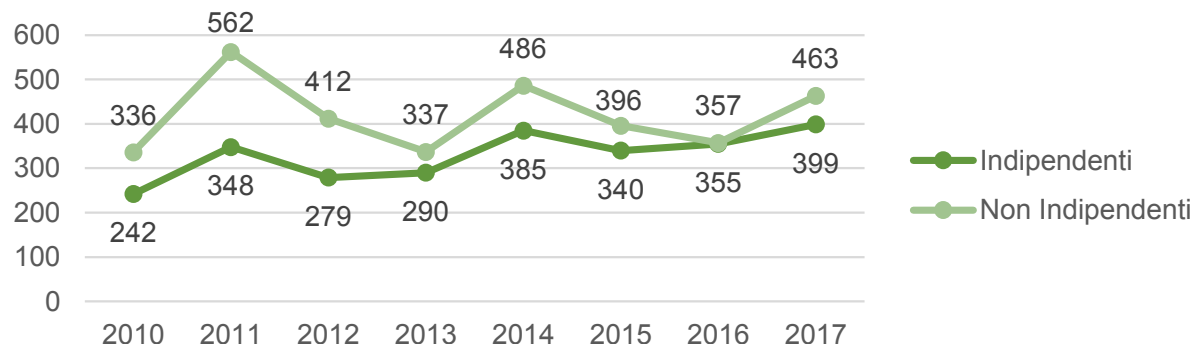


Figura 41: # Mandati in scadenza totali (indipendenti e non-indipendenti).

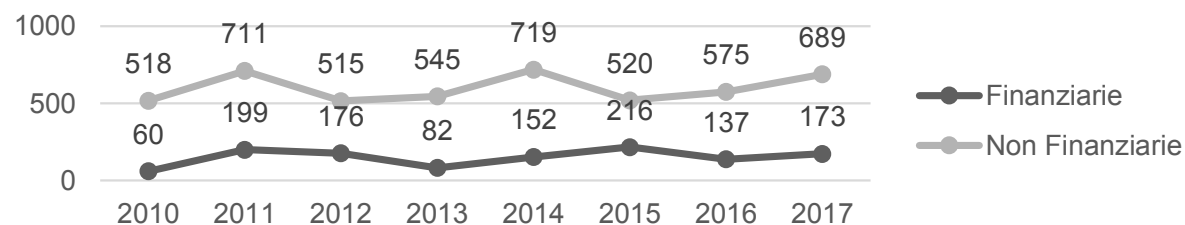


Figura 42: # Mandati in scadenza totali (per tipologia di società).

- Con l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2017, andranno in scadenza 862 mandati consiliari (i.e. il 38,16% dei mandati totali), di cui il 29,81% riguarda la componente femminile mentre il restante 70,19% riguarda quella maschile
- Rispetto al totale degli amministratori indipendenti, il 20,50% dei mandati andrà in scadenza. Minore è, invece, la proporzione per gli amministratori non indipendenti (i.e. 17,66%)
- Degli 862 mandati in scadenza, il 20,07% riguarda società finanziarie mentre il restante 79,93% società non finanziarie

Conclusioni

- ❖ **Sustainability.** Crescente attenzione verso il tema della sostenibilità, testimoniato dalla nascita di relativi comitati endoconsiliari e dalla stesura di relativi report da parte del 28% delle aziende del campione;
- ❖ **Meritocracy.** La proporzione di membri laureati è in continuo aumento, dal 74,33% nel 2010 al 86,54% nel 2017, con una forte preponderanza di laureati in economia (52,28%). Notevolmente in crescita è il numero di amministratori con formazione post-graduate (da 12,04% nel 2010 a 22,31% nel 2017). Di rilevante interesse è la crescita delle esperienze internazionali (dal 18,27% nel 2010 al 35,90% nel 2017);
- ❖ **Agility.** Riduzione delle dimensioni del Board, particolarmente evidente nelle società finanziarie (-13,77% dal 2010). Trend opposto per la componente femminile l'interno del Board, cresciuto dal 2010 al 2017 dal 7,31% al 33,24%, trainata soprattutto dai ruoli indipendenti e meno dalle cariche esecutive e dalle presidenze. C'è ancora un proliferare di comitati diversi (34 diverse denominazioni);
- ❖ **Responsibility.** Le remunerazioni degli amministratori delegati sono dovute principalmente alla componente variabile. Mediamente le donne percepiscono stipendi sensibilmente inferiori a quelli degli uomini, anche se questa differenza nel 2016 mostra segnali di ricomposizione. Ci sono molti mandati in scadenza (38,16%), ma quanti davvero saranno rinnovati?
- ❖ **Technology.** Nel 2017, il 23,11% dei membri di aziende finanziarie e il 30,11% di consiglieri di imprese non finanziarie possiedono competenze *digital* ed è in aumento la tendenza a digitalizzare i processi a supporto dello scambio di informazioni tra membri del board. Il 37,5% delle società finanziarie ha implementato apposite piattaforme, mentre tale processo ha coinvolto solo l'8,15% delle società non finanziarie.

Alessandro Zattoni

Professore di Strategia e Corporate Governance presso il Dipartimento di Impresa e Management, LUISS Guido Carli



In collaborazione con:



BOARD LEADERSHIP

**Profilo di presidenti, vice-presidenti e
amministratori delegati delle società
non-finanziarie quotate**

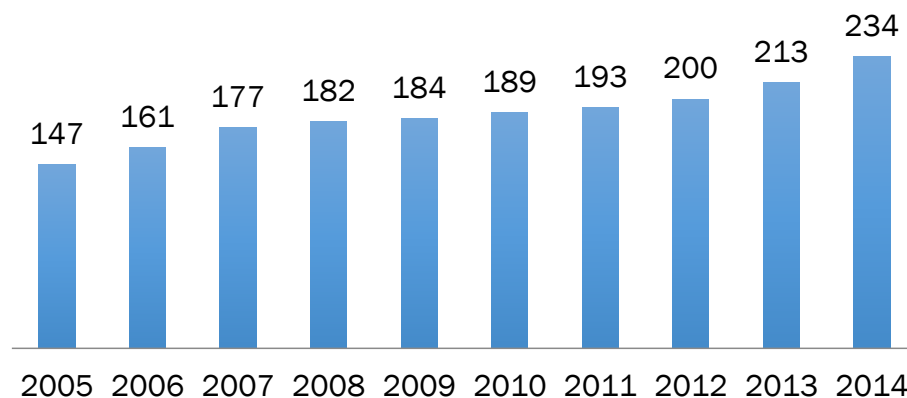
Alessandro Zattoni
Professore di Strategia e Corporate Governance presso il
Dipartimento di Impresa e Management, LUISS Guido Carli

Obiettivi e oggetto di analisi

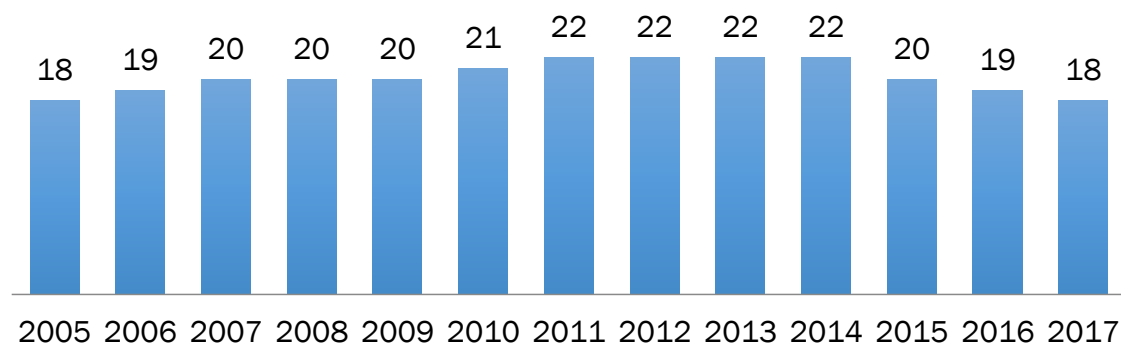
- Obiettivo: analizzare il profilo delle posizioni apicali di società italiane non finanziarie quotate sul mercato MTA di Borsa Italiana.
- Oggetto di analisi:
 - Società non finanziarie quotate (2005-2014);
 - Società non finanziarie quotate a partecipazione pubblica (2005-2017).

Campione analizzato

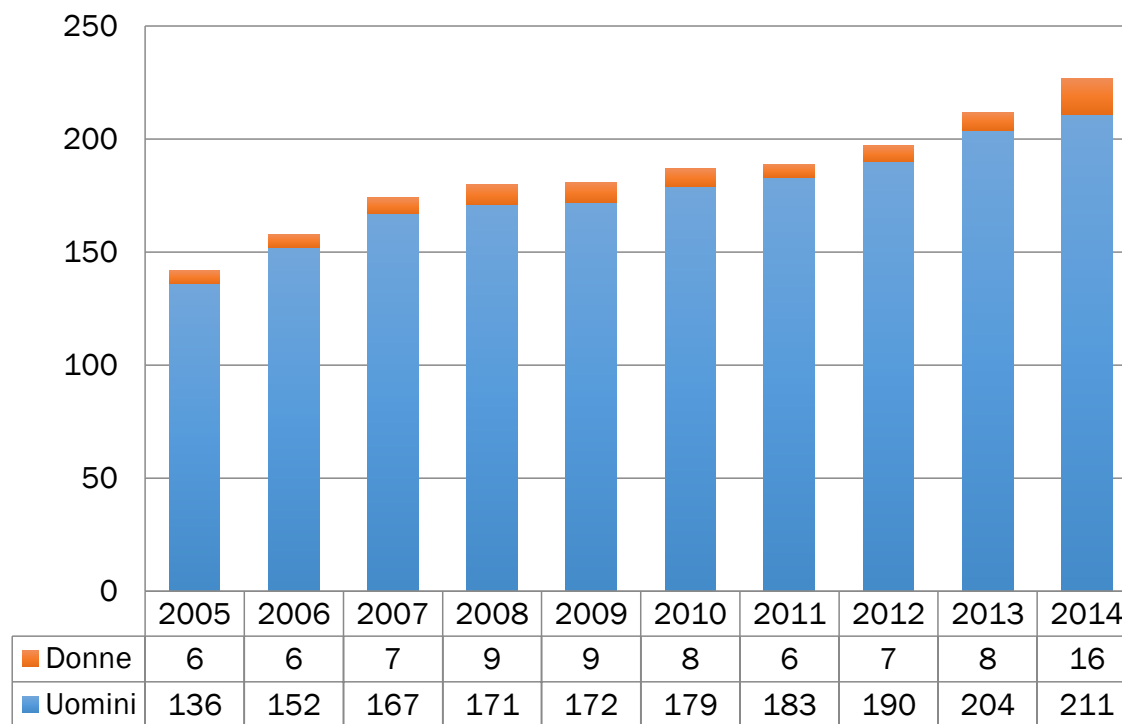
Società non-finanziarie quotate:
Tutto il campione



Società non-finanziarie quotate:
Società a controllo pubblico
(pari al 9,4% del totale e all'47,7% della
capitalizzazione totale 2014)

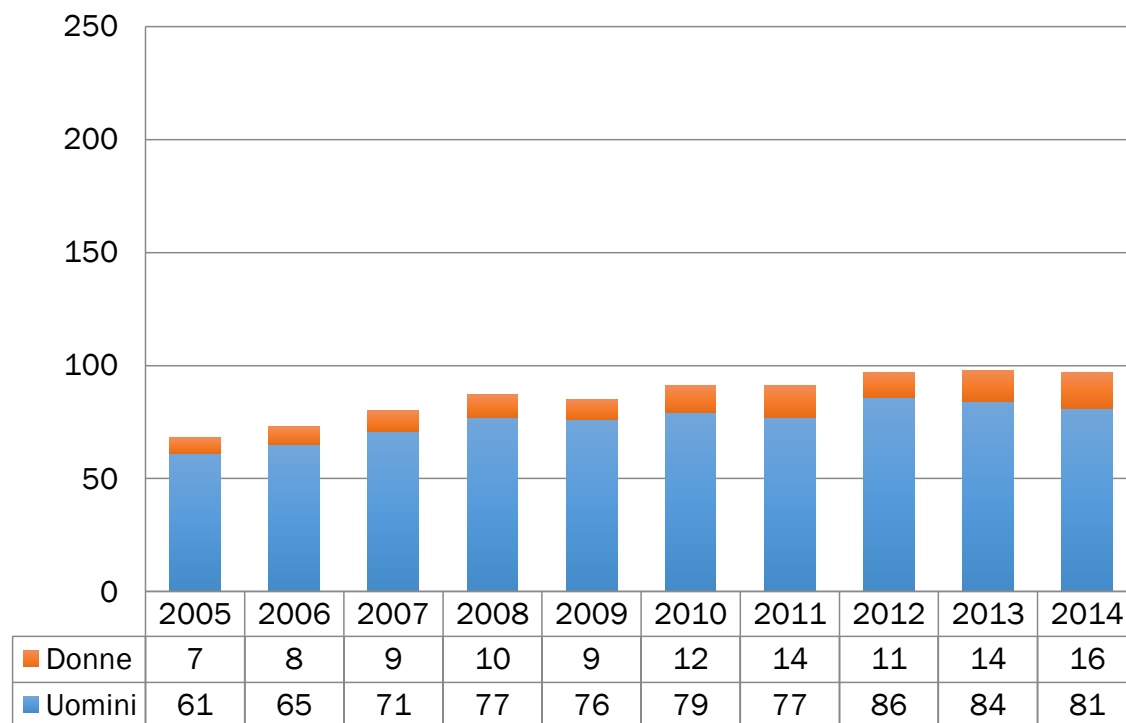


Gender diversity Presidente: società quotate



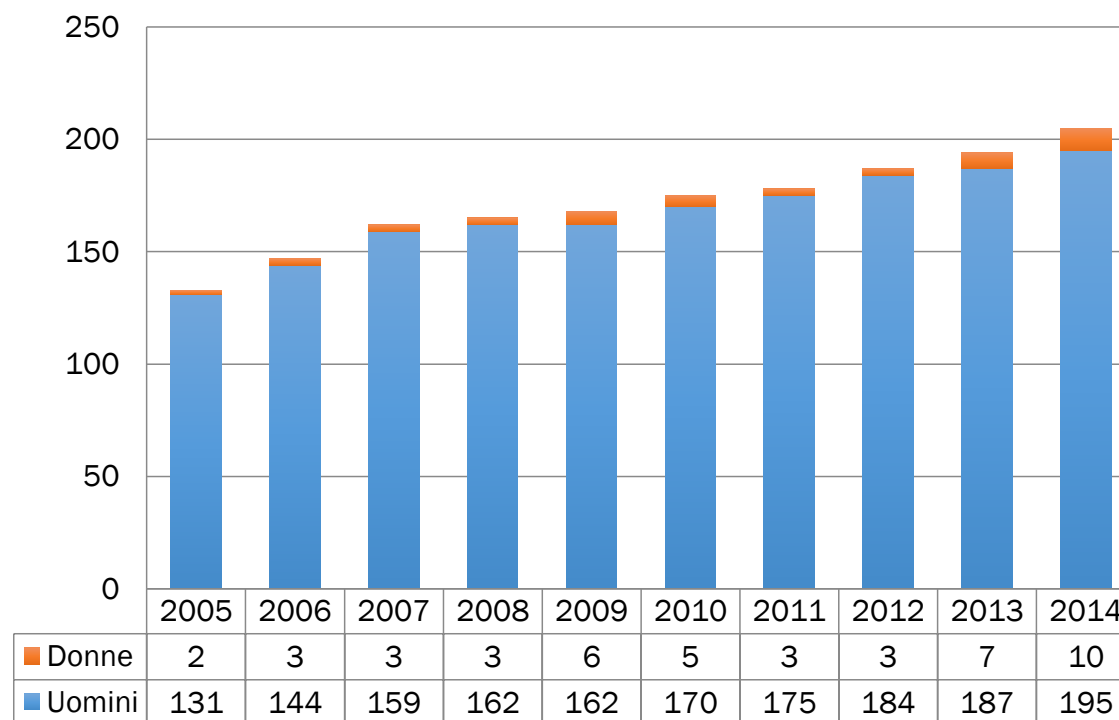
I presidenti donna aumentano in valore assoluto e percentuale nel corso del tempo: nel 2014 sono 16, pari al 7% del totale.

Gender diversity Vice Presidente: società quotate



I vice-presidenti donna aumentano in valore assoluto e percentuale nel corso del tempo: nel 2014 sono 16, pari al 16,5% del totale.

Gender diversity AD: società quotate



Gli amministratori delegati donna aumentano in valore assoluto e percentuale nel corso del tempo: nel 2014 sono 10, pari al 4,8% del totale.

Profilo Presidente: società quotate

	Uomini		Donne	
	2005	2014	2005	2014
Età media (anni)	61	60	57	57
Nazionalità italiana	100%	98%	100%	94%
Esperienza nel settore	95%	98%	100%	73%
Presenza in più CdA	94%	89%	66%	80%
Esecutivo	79%	82%	100%	50%
Indipendenza	7%	6%	0%	25%
Tenure media (anni)	9	10	10	7
Co-presidenza	0%	0%	0%	0%
Education				
Nessun titolo	2%	1%	0%	0%
Diploma	32%	24%	83%	31%
Laurea	62%	66%	16%	63%
MBA	2%	7%	0%	6%
PhD	2%	2%	0%	0%

Profilo Vice Presidente: società quotate

	Uomini		Donne	
	2005	2014	2005	2014
Età media (anni)	57	62	55	58
Nazionalità italiana	100%	94%	86%	94%
Esperienza nel settore	89%	95%	100%	100%
Presenza in più CdA	96%	85%	71%	87%
Esecutivo	59%	63%	83%	75%
Indipendenza	20%	18%	0%	0%
Tenure media (anni)	6	8	8	9
Co-vice presidenza	24%	21%	0%	1%
Education				
Nessun titolo	4%	3%	0%	0%
Diploma	22%	23%	43%	40%
Laurea	69%	68%	57%	53%
MBA	4%	3%	0%	7%
PhD	2%	4%	0%	0%

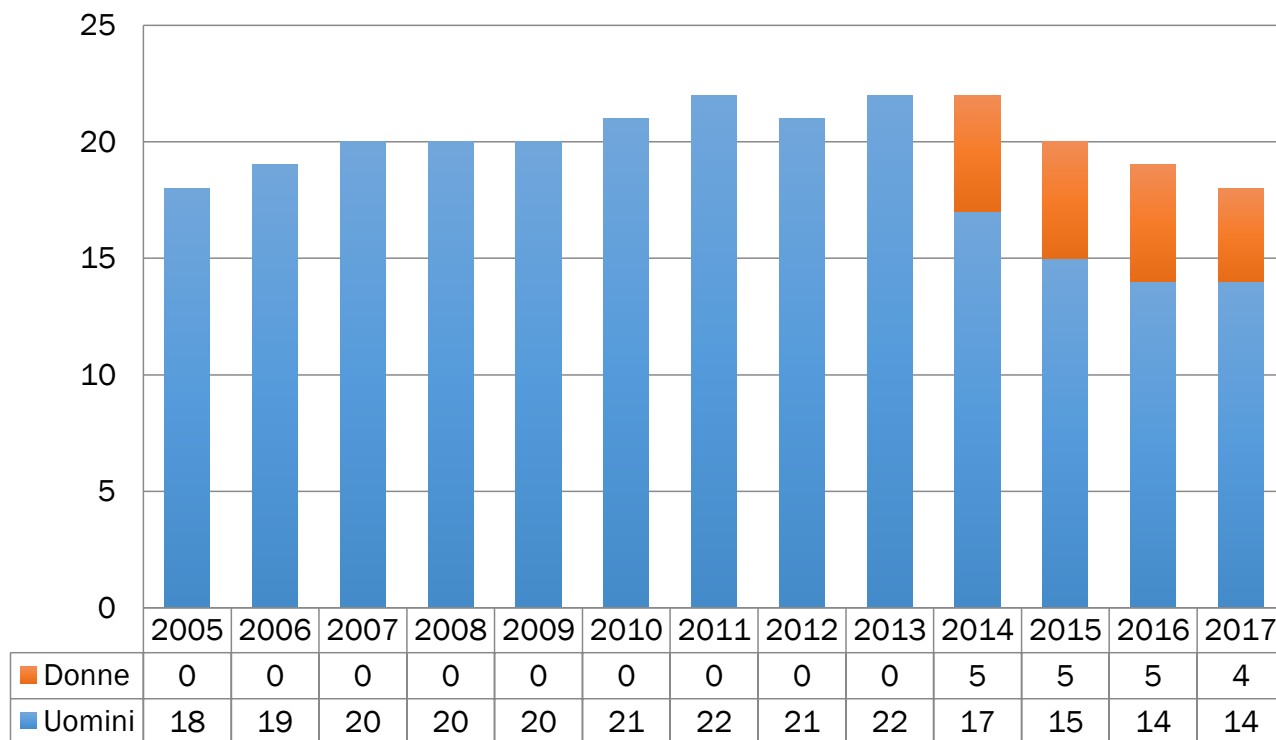
Profilo AD: società quotate

	Uomini		Donne	
	2005	2014	2005	2014
Età media (anni)	52	54	41	54
Nazionalità italiana	98%	97%	100%	80%
Esperienza nel settore	99%	100%	100%	90%
Presenza in più CdA	83%	79%	100%	75%
Tenure media (anni)	7	9	4	3
Co-AD	26%	18%	0%	10%
Education				
Nessun titolo	0%	0%	0%	0%
Diploma	21%	16%	0%	0%
Laurea	69%	73%	100%	100%
MBA	9%	9%	0%	0%
PhD	0%	1%	0%	0%

Presidente donna (esecutivo vs non esecutivo) società quotate (2014)

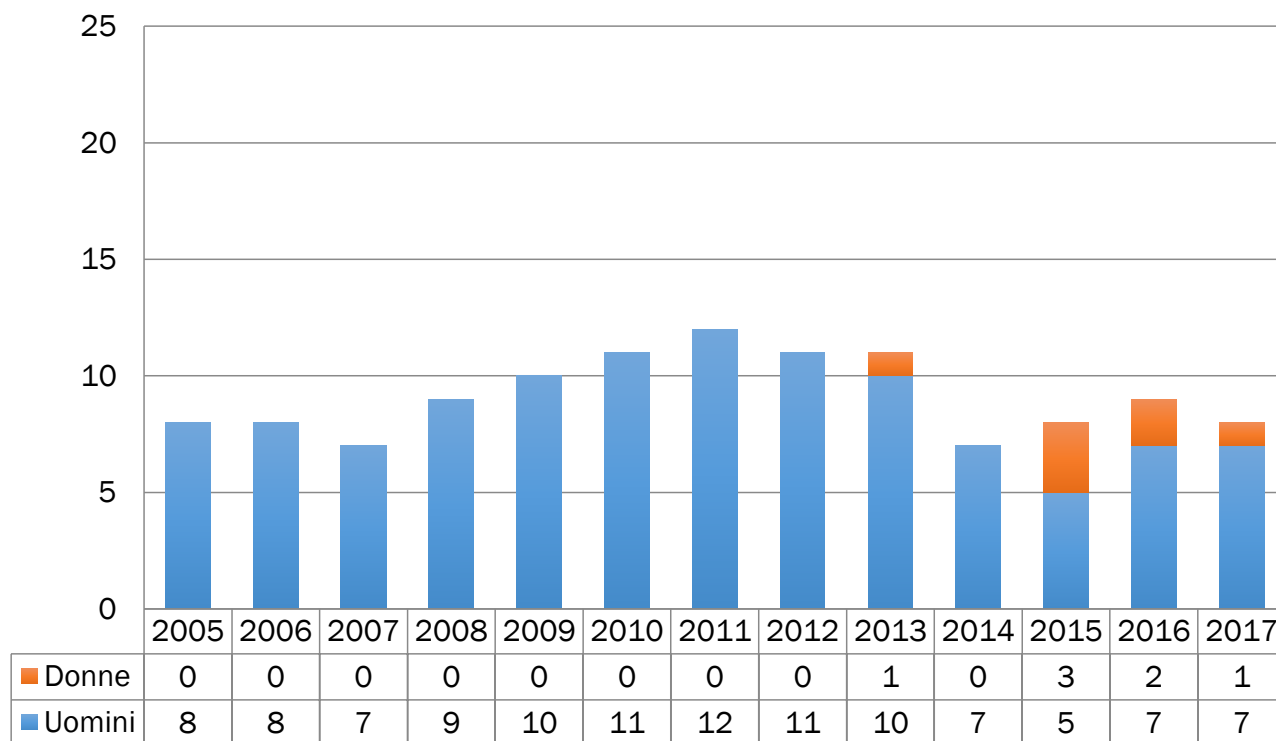
	Presidente esecutivo	Presidente non esecutivo
Numero Presidenti donna	9	7
Età media (anni)	57	58
Nazionalità italiana	100%	86%
Esperienza nel settore	88%	57%
Presenza in più CdA	88%	71%
Esecutivo	100%	0%
Indipendenza	0%	57%
Tenure media (anni)	10	2
Co-presidenza	0%	0%
Education		
Nessun titolo	0%	0%
Diploma	56%	0%
Laurea	44%	86%
MBA	0%	14%
PhD	0%	0%

Gender diversity Presidente: società a controllo pubblico



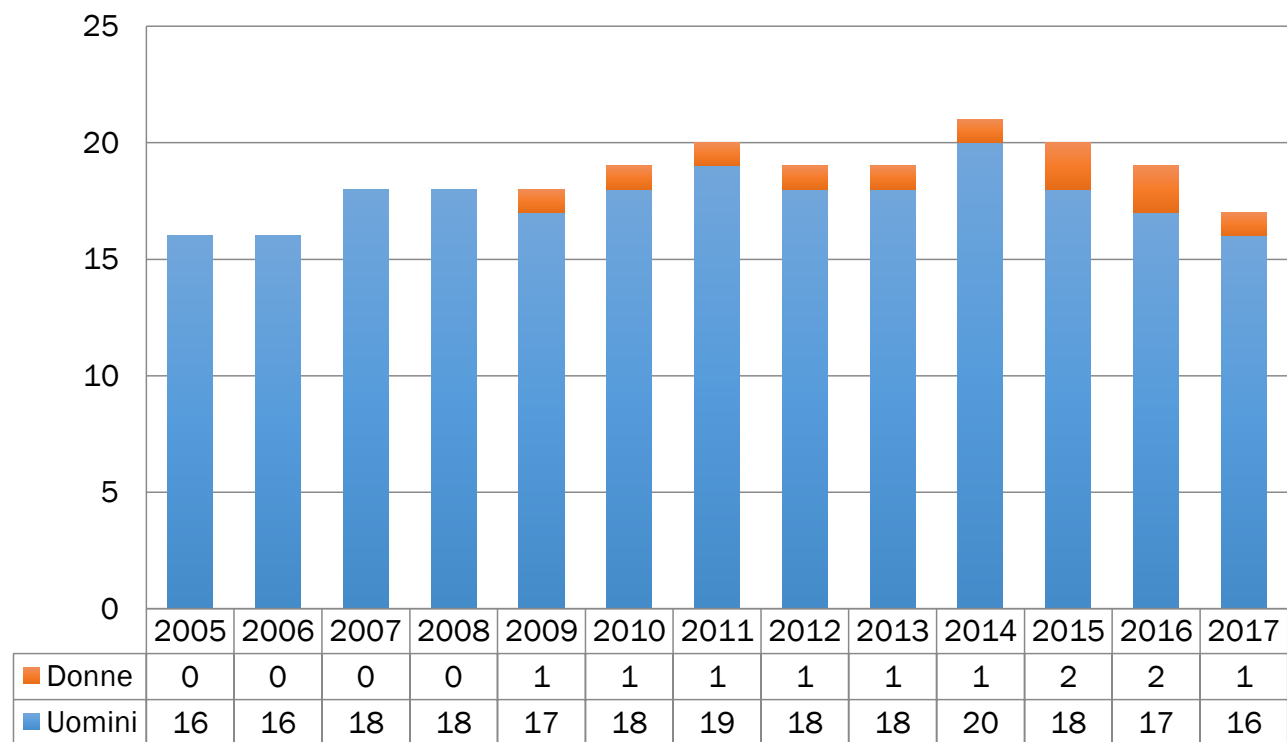
I presidenti donna si diffondono solo di recente (2014) nelle società a controllo pubblico: nel 2017 sono 4, pari al 22% del totale.

Gender diversity Vice Presidente: società a controllo pubblico



I vice presidenti donna si diffondono solo di recente (2013) nelle società a controllo pubblico: nel 2017 ce n'è solo una, pari al 12,5% del totale.

Gender diversity AD: società a controllo pubblico



Gli amministratori delegati donna si diffondono dal 2009 nelle società a controllo pubblico: nel 2017 ce n'è solo una, pari al 5,8% del totale.

Presidente donna: società a partecipazione pubblica vs totale società quotate (2014)

	Società a partecipazione pubblica	Totale società quotate
Numero Presidenti donna	5	16
Età media (anni)	54	57
Nazionalità italiana	100%	94%
Esperienza nel settore	60%	73%
Presenza in più CdA	80%	80%
Esecutivo	20%	56%
Indipendenza	60%	25%
Tenure media (anni)	1	6
Co-presidenza	0%	0%
Education		
Nessun titolo	0%	0%
Diploma	0%	31%
Laurea	80%	63%
MBA	20%	6%
PhD	0%	0%

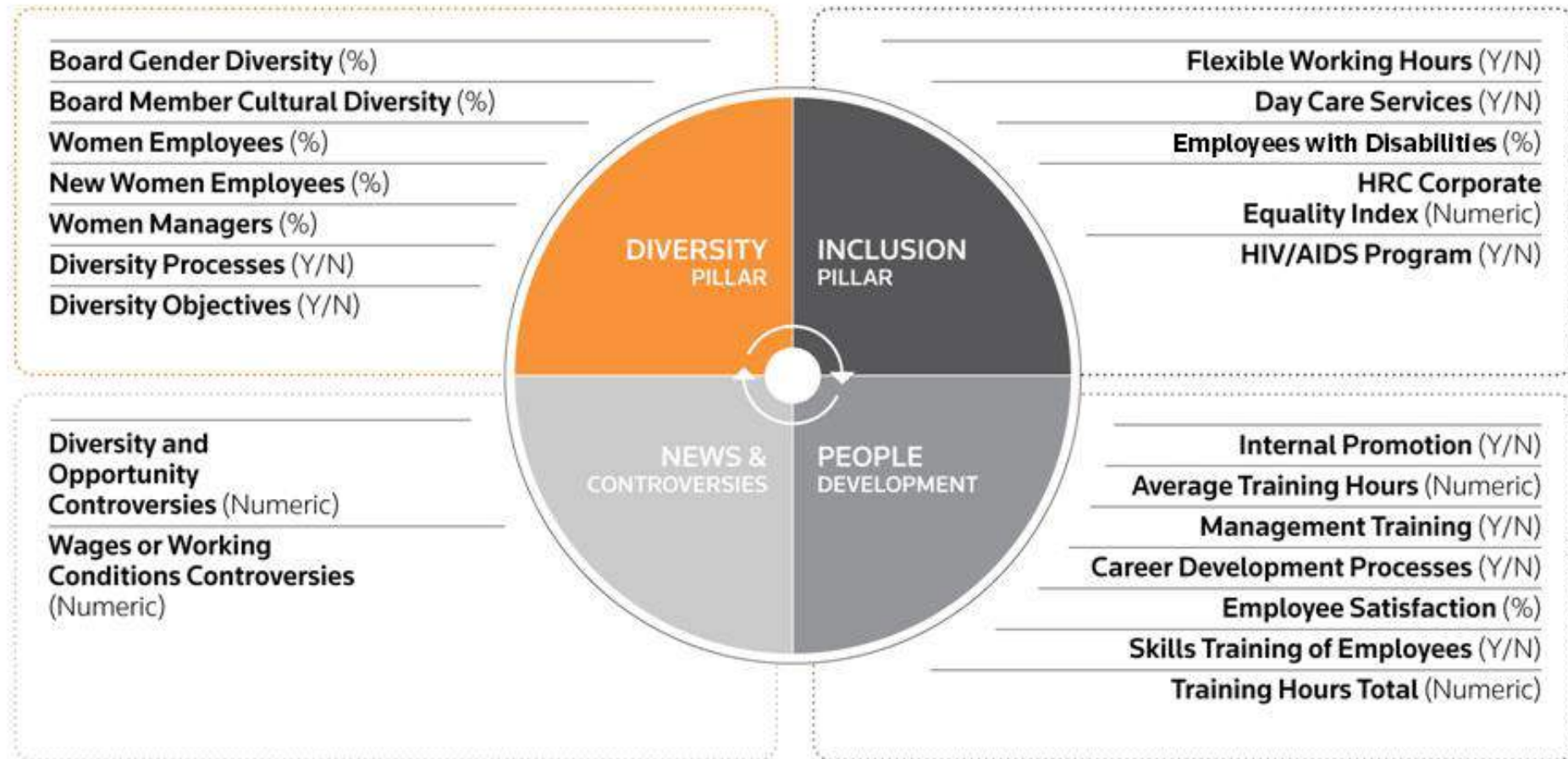
Presidente nelle società quotate a partecipazione pubblica (2017)

	Uomini	Donne
Numero Presidenti	14	4
Età media (anni)	59	59
Nazionalità italiana	86%	100%
Esperienza nel settore	93%	100%
Presenza in più CdA	60%	100%
Esecutivo	60%	0%
Indipendenza	14%	50%
Tenure media (anni)	4	4
Co-presidenza	57%	0%
Education		
Nessun titolo	0%	0%
Diploma	14%	0%
Laurea	79%	50%
MBA	7%	25%
PhD	0%	25%

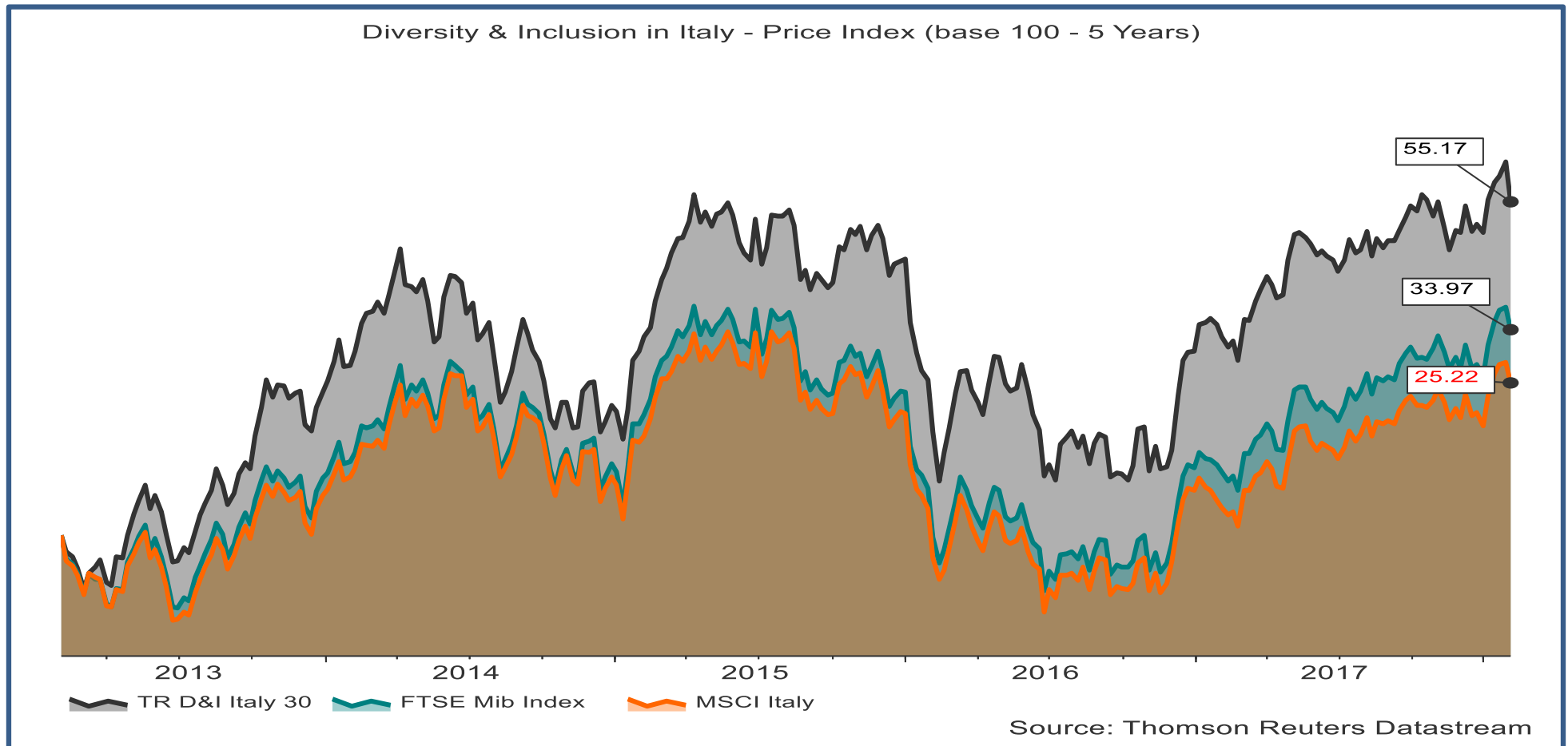
Conclusioni

- I consiglieri di genere femminile hanno aumentato la loro presenza nei ruoli apicali (soprattutto come VP, in minore misura come P e AD) nelle società non finanziarie quotate;
- I consiglieri di genere femminile hanno iniziato solo di recente a ricoprire ruoli apicali (soprattutto come P) nelle società non finanziarie a partecipazione pubblica quotate;
- Si notano differenze significative tra il profilo di donne e uomini che ricoprono posizioni apicali: età, esperienza nel settore, tenure, etc..
- Si sta diffondendo – tra le società quotate in generale e tra quelle a controllo pubblico in particolare – la figura di P di genere femminile non esecutivo (spesso indipendente) e con elevato titolo di studio (laurea, MBA o PhD).

Thomson Reuters D&I Index



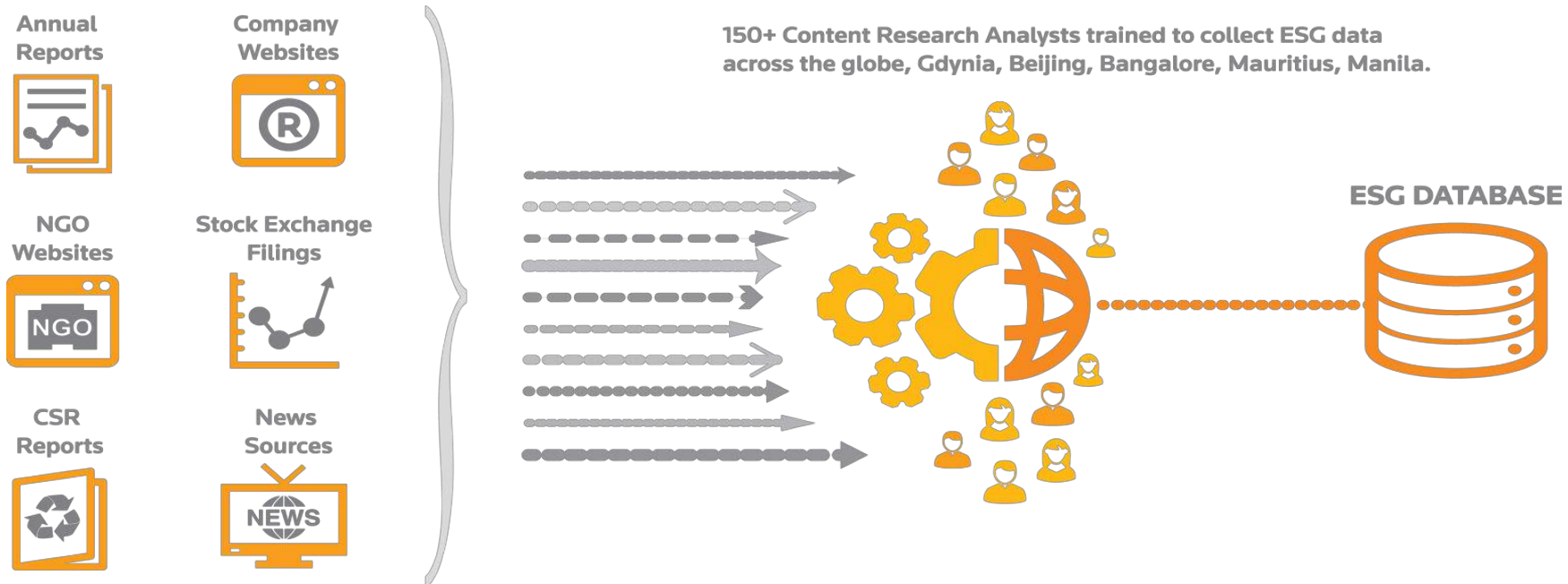
“Diversity & Inclusion: The Italian Job”



THOMSON REUTERS ESG SOURCES

- ESG data is collected from publicly available information sources
- Information is processed manually into standardized data points.

WHERE WE SOURCE ESG DATA



La diversity a Piazza Affari

Company	D&I Score	D&I Rank	Company	D&I Score	D&I Rank
HERA	77	10	PIRELLI & C	60.25	477
CNH INDUSTRIAL	76.25	14	BANCA MONTE DEI PASCHI	59.25	539
ASSICURAZIONI GENERALI	74.25	31	UNIPOL GRUPPO FINANZIARI	60.75	448
ENEL	74.75	25	A2A	51.25	1240
MONCLER	71.25	61	BUZZI UNICEM	56.25	756
INTESA SANPAOLO	71	69	MEDIASET	56	783
TELECOM ITALIA	68	115	DAVIDE CAMPARI MILANO	56	783
SNAM	67.75	121	SAIPEM	55	895
ACEA	67	145	ATLANTIA	54.25	955
EDISON RSP	67	145	BANCA MEDIOLANUM	53.25	1058
FIAT CHRYSLER AUTOS.	66.5	167	BPER BANCA	52.75	1102
AUTOGRILL	65.5	204	ARNOLDO MONDADORI EDI.	52	1164
UNIONE DI BANCHE ITALIAN	65	220	TERNA RETE ELETTRICA NAZ	50.25	1317
UNICREDIT	62.75	325	LEONARDO	50.25	1317
ENI	61.75	384	CATTOLICA ASSICURAZIONI	43.5	1808