



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

La Smartness nei Board: Il punto di vista dei protagonisti

Marco Giorgino
Politecnico di Milano

Borsa Italiana - 21 Gennaio 2019



Agenda

1. Finalità

2. Metodologia

3. Aree di Indagine

4. Campione

5. Risultati



1. Finalità

«A view from the inside»
sul livello di «*SMARTness*» dei Board,
con riferimento particolare
a rischi e sostenibilità
di strategie e modelli di business.



2. Metodologia

- *Survey* condotta tra presidenti, amministratori delegati e non esecutivi di società quotate in Italia
- Questionario di 52 domande e strutturato in forma anonima, sottoposto tra Novembre e Dicembre 2018
- 166 risposte alla *Survey*, dove ogni questionario corrisponde ad una società



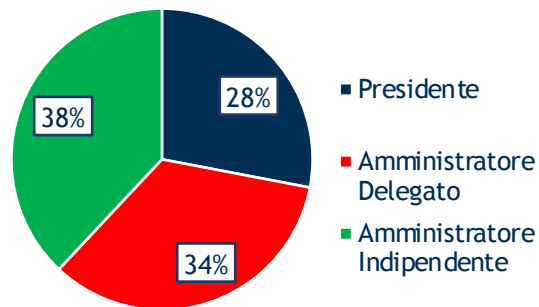
3. Aree di Indagine

- Focus su 5 aree principali:
 - **Sustainability:** rischio, strategia, modelli di business, remunerazioni
 - **Meritocracy:** composizione, nomine, competenze
 - **Agility:** modalità di funzionamento, processi decisionali
 - **Responsibility:** ruolo, attivismo, dialettica, costruttività
 - **Technology:** funzionamento, competenze tecnologiche

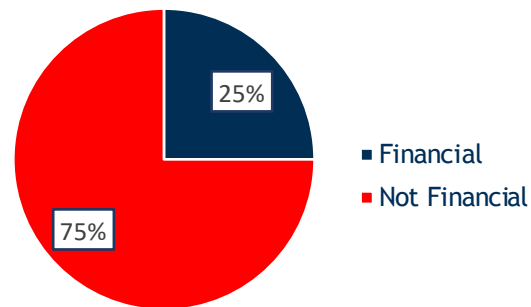


4. Campione

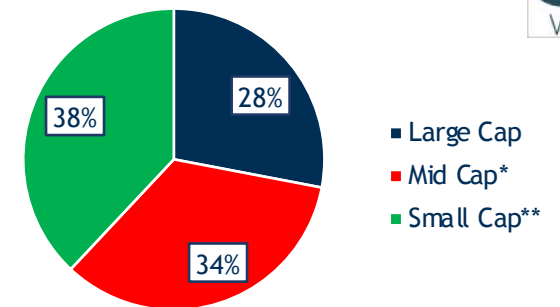
Ruolo dei rispondenti:



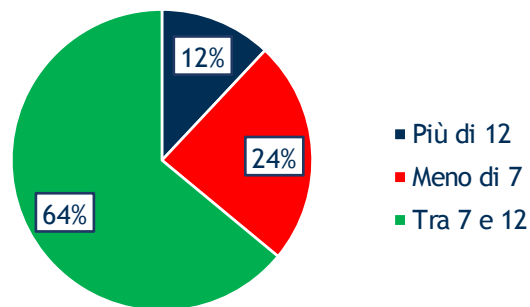
Settori rappresentati:



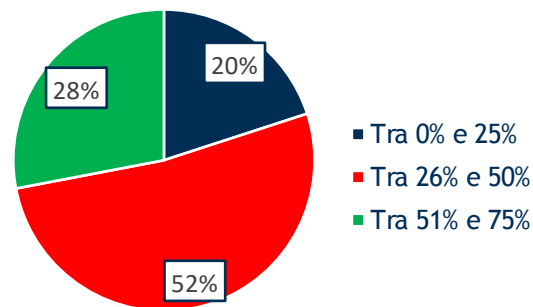
Capitalizzazione:



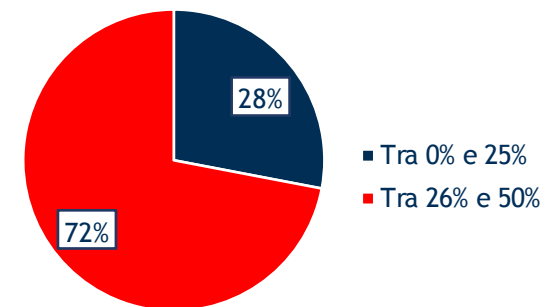
Numero consiglieri:



Peso indipendenti:



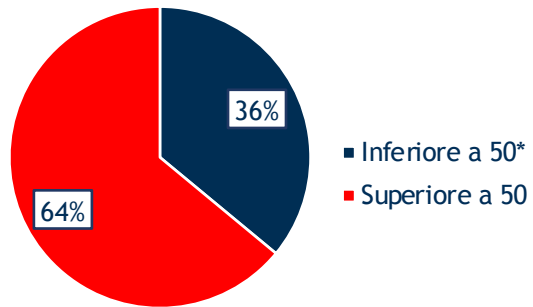
Gender Diversity:





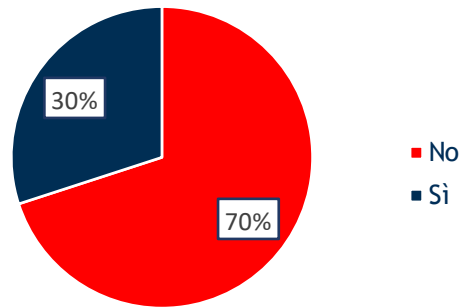
4. Campione

Età media consiglieri:

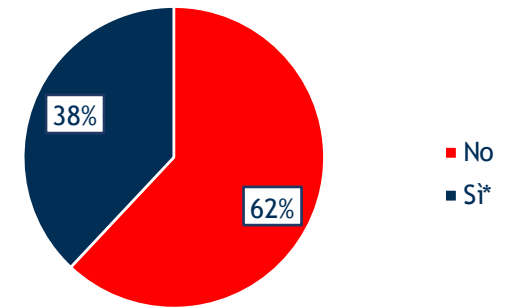


* Comprende l'età 50 anni.

CEO Duality:



Comitati per la sostenibilità:



* Di cui l'8% in modo esclusivo e dedicato



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

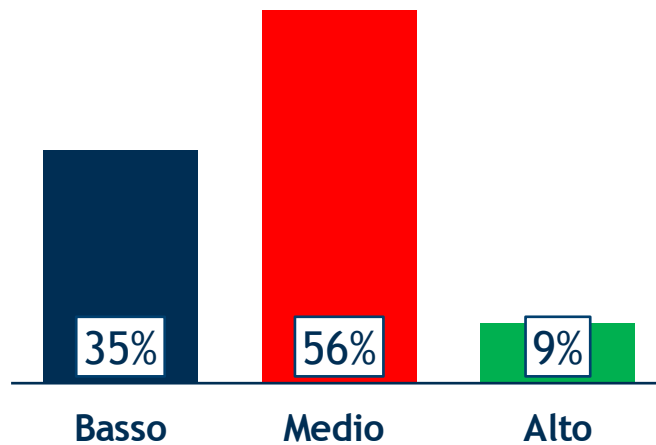


Sustainability

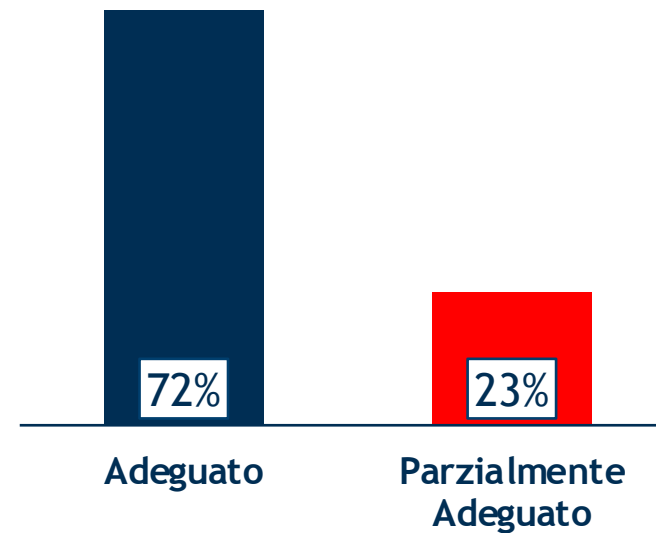


La gestione del rischio

La percezione del rischio
attuale inerente
al Business:

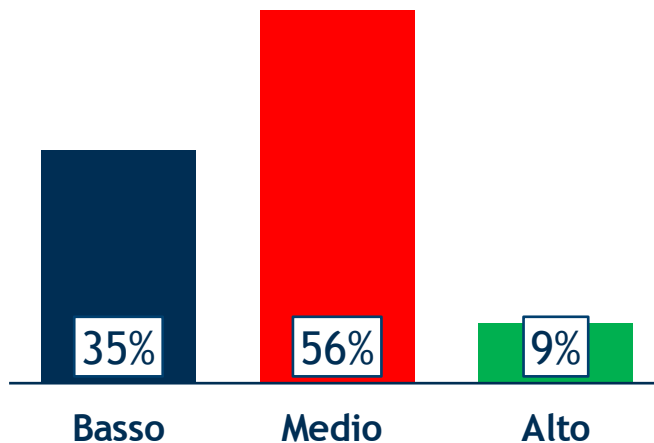


Il presidio del rischio da parte
del Board:



La gestione del rischio

La percezione del rischio
attuale inerente
al Business:

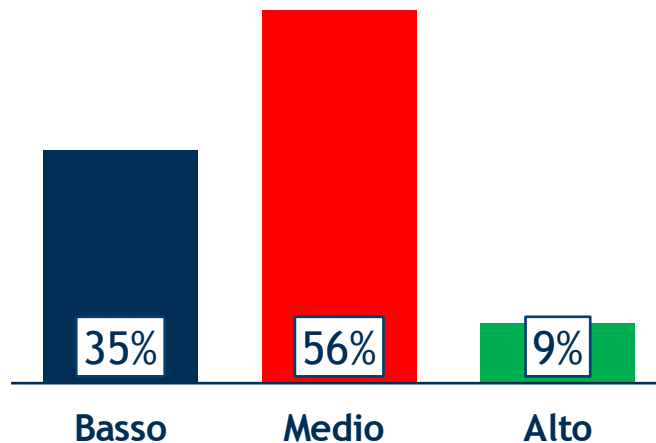


Capitalizzazione

- **Large Cap:** Alto: 15%
Medio: 62%
Basso: 23%
- **Mid Cap:** Alto: 6%
Medio: 42%
Basso: 52%
- **Small Cap:** Alto: 7%
Medio: 59%
Basso: 34%

La gestione del rischio

La percezione del rischio
attuale inerente
al Business:



Industry

- **Financial:** Alto: 19%
Medio: 51%
Basso: 30%
- **Not Financial:** Alto: 6%
Medio: 57%
Basso: 37%

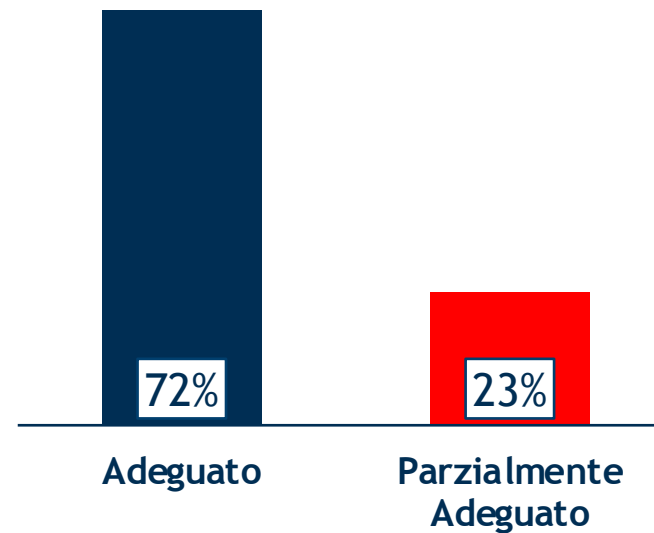


La gestione del rischio

Capitalizzazione (Adeguito)

- **Large Cap:** 77%
- **Mid Cap:** 73%
- **Small Cap:** 69%

Il presidio del rischio da parte del Board:



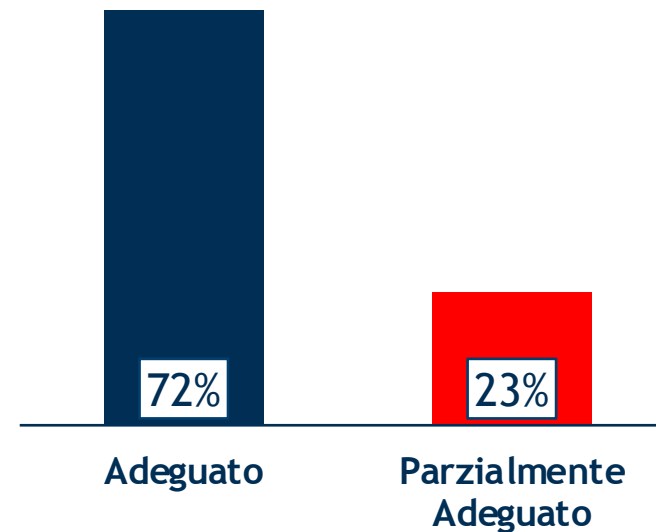


La gestione del rischio

Amministratori Indipendenti (Adeguate)

- **Indipendenti: 64%**
0 - 25%
- **Indipendenti: 72%**
26 - 50%
- **Indipendenti: 78%**
51 - 75%

Il presidio del rischio da parte
del Board:



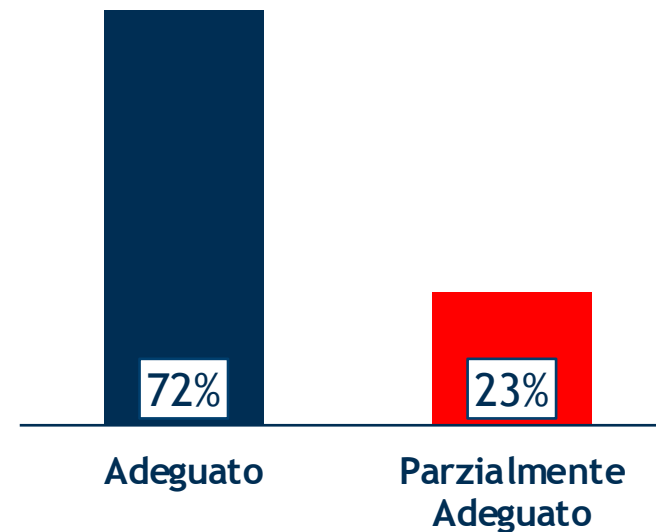


La gestione del rischio

Gender Diversity (Adeguito)

- Donne: 64%
0 - 25%
- **Donne: 76%**
26 - 50%

Il presidio del rischio da parte
del Board:

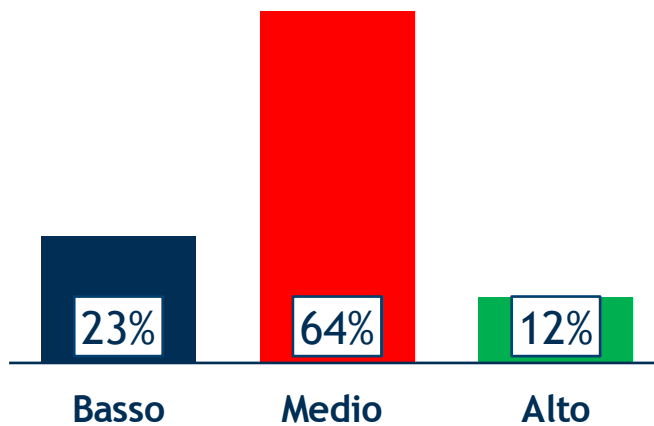




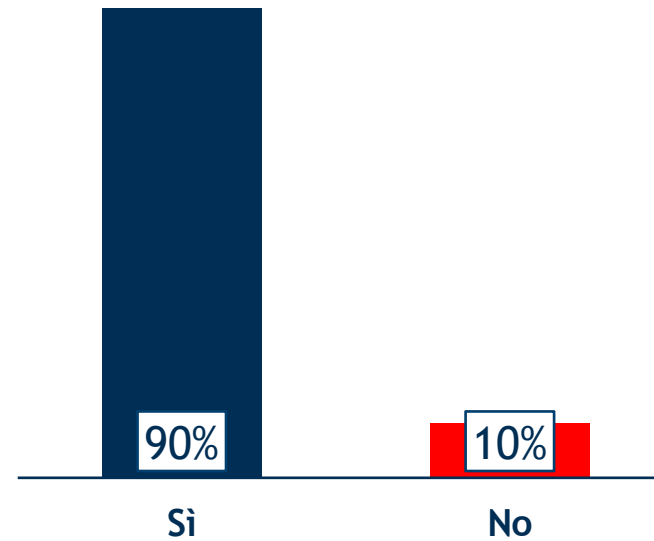
5.1 Sustainability

La gestione del rischio nel lungo periodo

La percezione del rischio a
3-5 anni inerente
al Business:

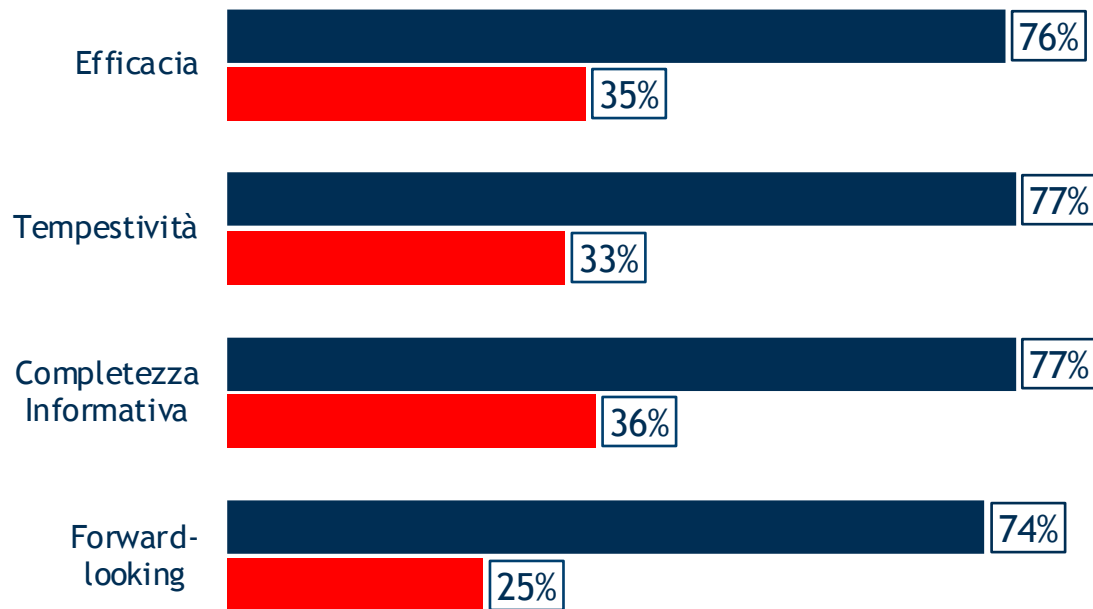


Il Board verifica la
sostenibilità e il rischio
associato al Business:



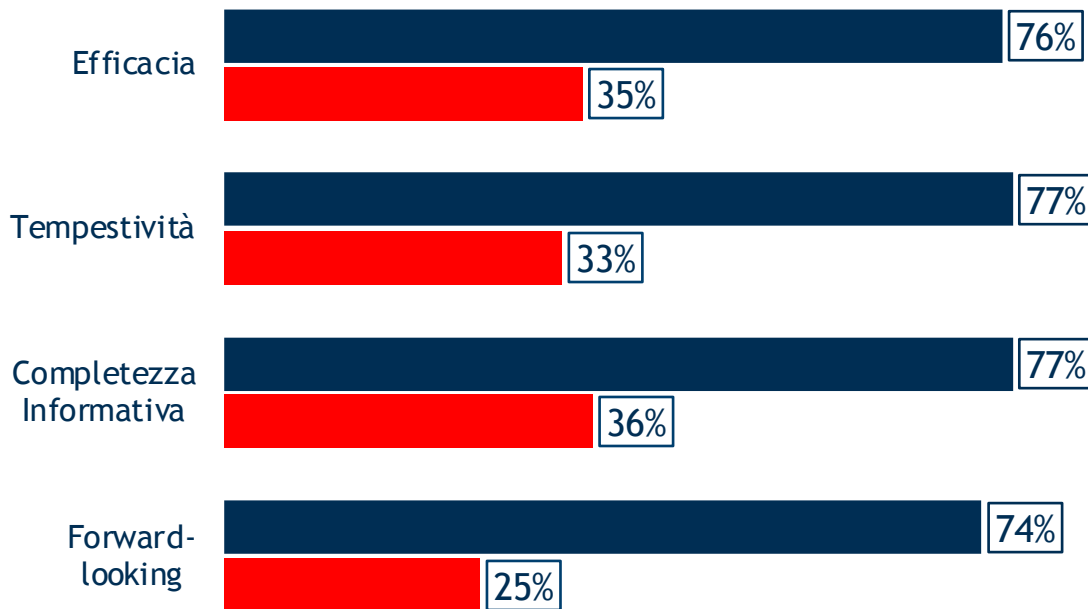


Identificazione dei rischi e definizione della *risk appetite* e *risk tolerance*



Scala da 1 (min) a 4 (max).
■ Voto 3 o 4 ■ Voto 4

Identificazione dei rischi e definizione della *risk appetite* e *risk tolerance*



Scala da 1 (min) a 4 (max). ■ Voto 3 o 4 ■ Voto 4

Ruolo (Voto 4)

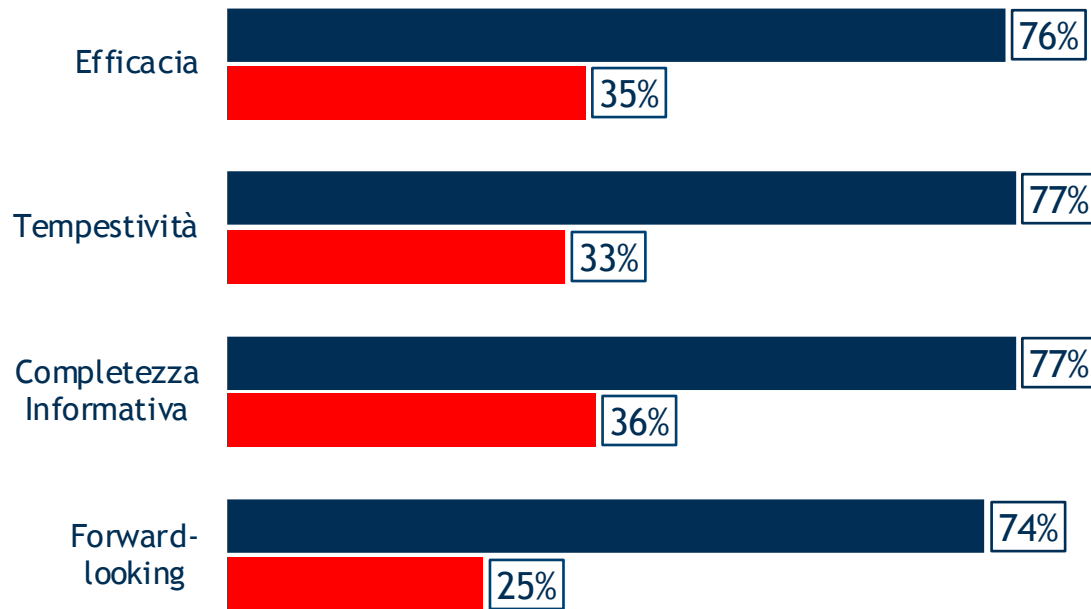
- Amministratore Delegato**

Efficacia:	39%
Tempestività:	46%
Completezza:	46%
<i>Forward-looking</i> :	36%
- Amministratore Indipendente**

Efficacia:	33%
Tempestività:	36%
Completezza:	36%
<i>Forward-looking</i> :	25%
- Presidente**

Efficacia:	32%
Tempestività:	23%
Completezza:	27%
<i>Forward-looking</i> :	18%

Identificazione dei rischi e definizione della *risk appetite* e *risk tolerance*

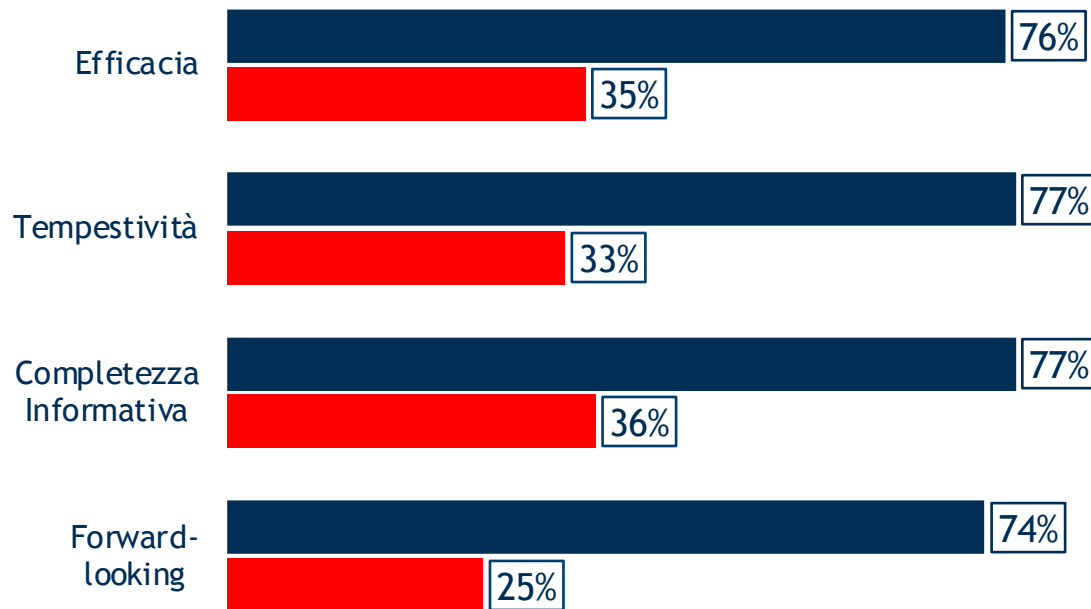


Scala da 1 (min) a 4 (max). ■ Voto 3 o 4 ■ Voto 4

Capitalizzazione (Voto 4)

- Large Cap:**
 - Efficacia: 36%
 - Tempestività: 44%
 - Completezza: 44%
 - Forward-looking: 28%
- Mid Cap:**
 - Efficacia: 39%
 - Tempestività: 33%
 - Completezza: 33%
 - Forward-looking: 21%
- Small Cap:**
 - Efficacia: 31%
 - Tempestività: 27%
 - Completezza: 33%
 - Forward-looking: 24%

Identificazione dei rischi e definizione della *risk appetite* e *risk tolerance*

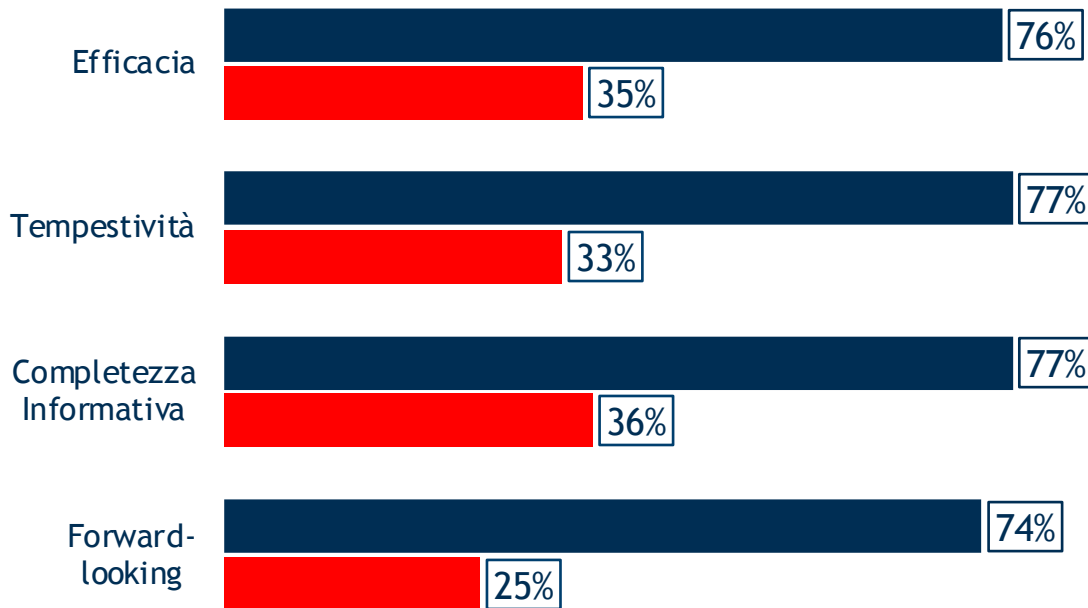


Scala da 1 (min) a 4 (max). ■ Voto 3 o 4 ■ Voto 4

Amministratori Indipendenti (Voto 4)

- **Indipendenti 0 - 25%:**
 - Efficacia: 20%
 - Tempestività: 16%
 - Completezza: 12%
 - Forward-looking*: 20%
- **Indipendenti 26 - 50%:**
 - Efficacia: 29%
 - Tempestività: 32%
 - Completezza: 32%
 - Forward-looking*: 21%
- **Indipendenti 51 - 75%:**
 - Efficacia: 50%
 - Tempestività: 45%
 - Completezza: 55%
 - Forward-looking*: 35%

Identificazione dei rischi e definizione della *risk appetite* e *risk tolerance*



Scala da 1 (min) a 4 (max). ■ Voto 3 o 4 ■ Voto 4

Industry (Voto 4)

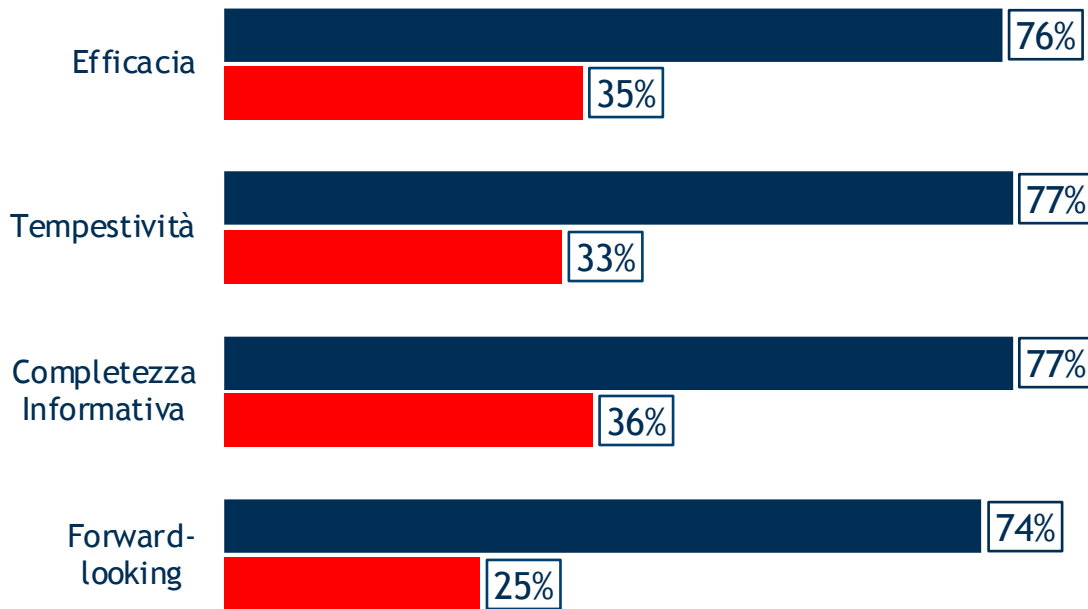
- Financial:**

Efficacia:	41%
Tempestività:	43%
Completezza:	46%
<i>Forward-looking:</i>	27%
- Not Financial:**

Efficacia:	33%
Tempestività:	29%
Completezza:	32%
<i>Forward-looking:</i>	24%



Identificazione dei rischi e definizione della *risk appetite* e *risk tolerance*



Scala da 1 (min) a 4 (max). ■ Voto 3 o 4 ■ Voto 4

Gender Diversity (voto 4)

- **Donne:** 0 - 25%

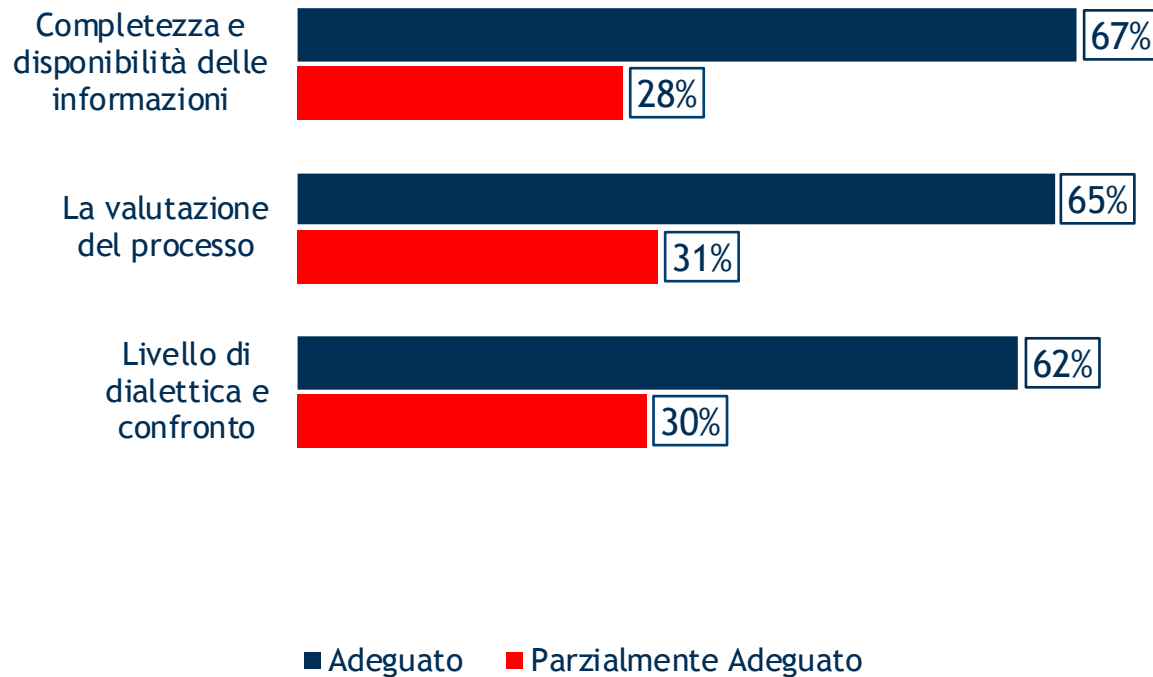
Efficacia:	19%
Tempestività:	19%
Completezza:	19%
<i>Forward-looking:</i>	17%
- **Donne:** 26 - 50%

Efficacia:	41%
Tempestività:	38%
Completezza:	42%
<i>Forward-looking:</i>	29%



5.1 Sustainability

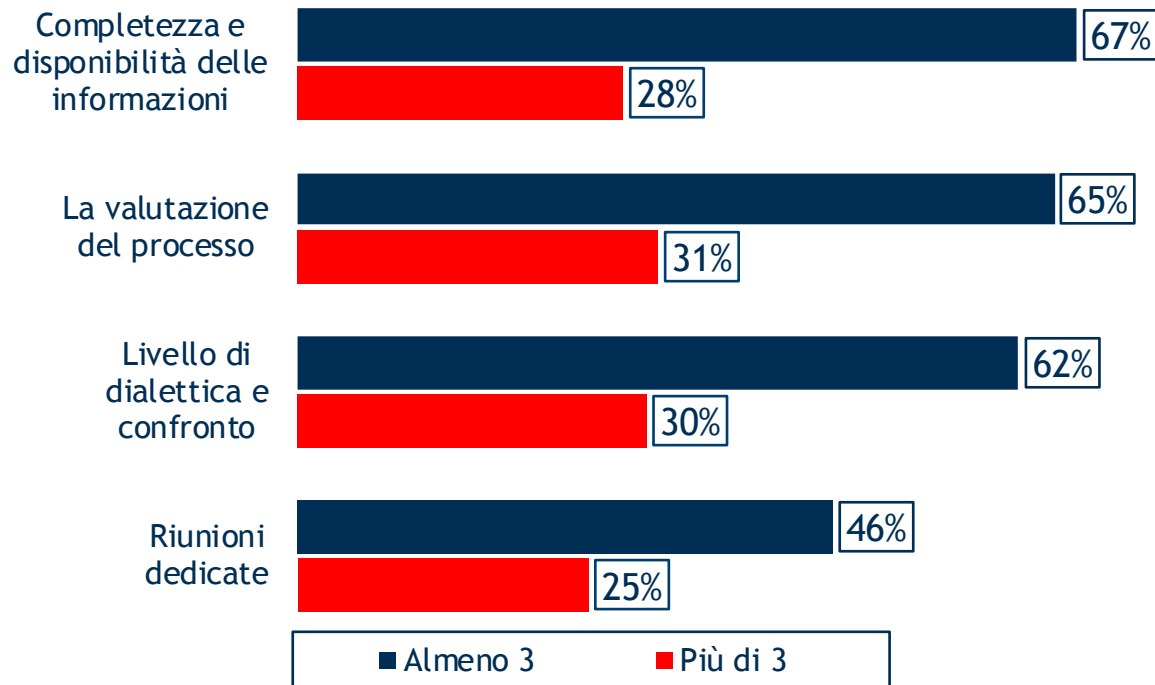
La definizione della strategia e del *business plan*





5.1 Sustainability

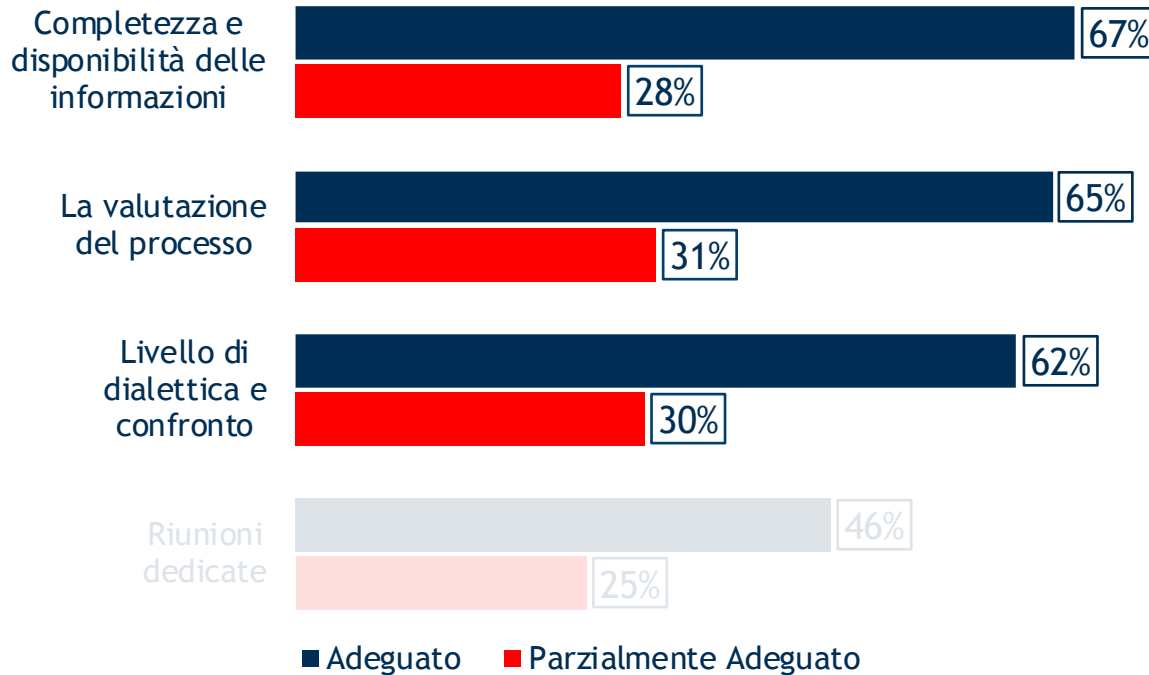
La definizione della strategia e del *business plan*





5.1 Sustainability

La definizione della strategia e del *business plan*

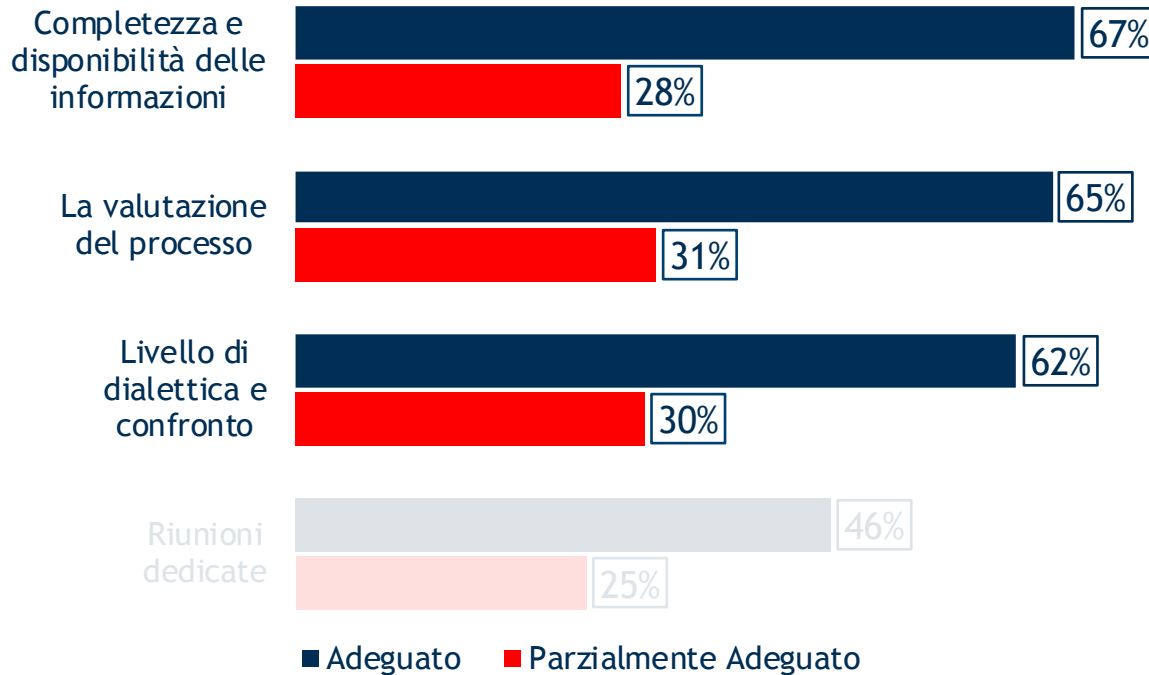


Capitalizzazione (Adeguate)

- **Large Cap:** Completezza: 74%
Valutazione: 74%
Dialettica: 69%
- **Mid Cap:** Completezza: 70%
Valutazione: 64%
Dialettica: 58%
- **Small Cap:** Completezza: 63%
Valutazione: 61%
Dialettica: 59%



La definizione della strategia e del *business plan*

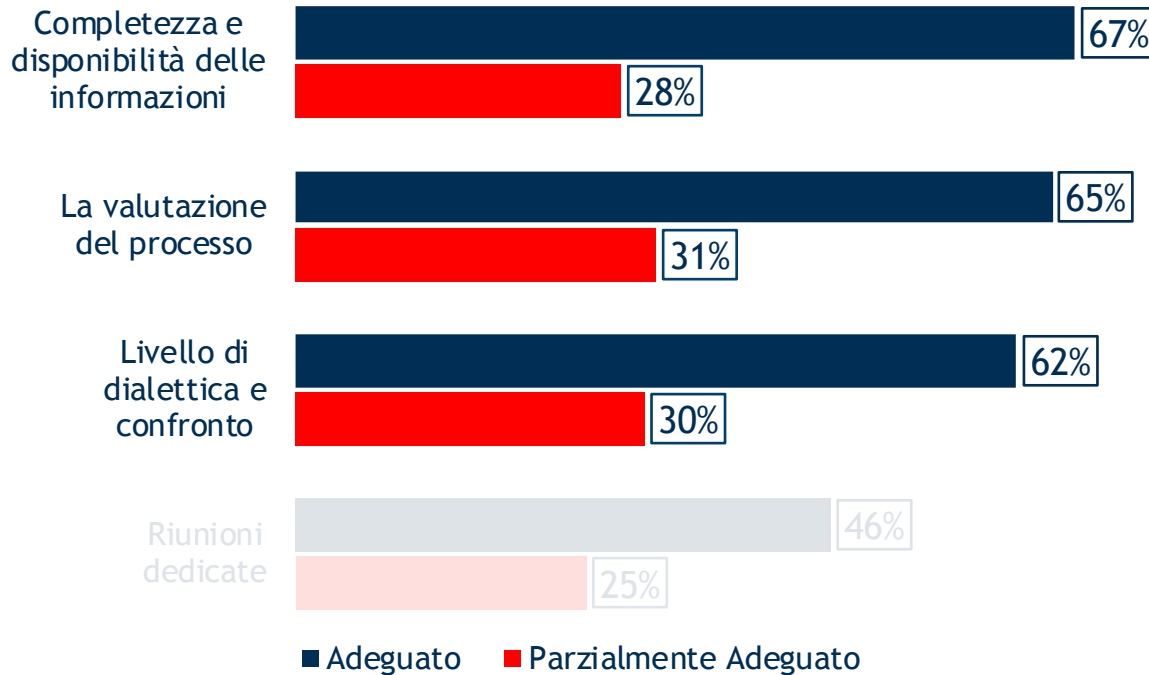


Amministratori Indipendenti (Adeguate)

- **Indipendenti:** Completezza: 48%
0 - 25% Valutazione: 56%
Dialettica: 48%
- **Indipendenti:** Completezza: 66%
26 - 50% Valutazione: 59%
Dialettica: 60%
- **Indipendenti:** Completezza: 78%
51- 75% Valutazione: 83%
Dialettica: 70%



La definizione della strategia e del *business plan*



Gender Diversity (Adeguate)

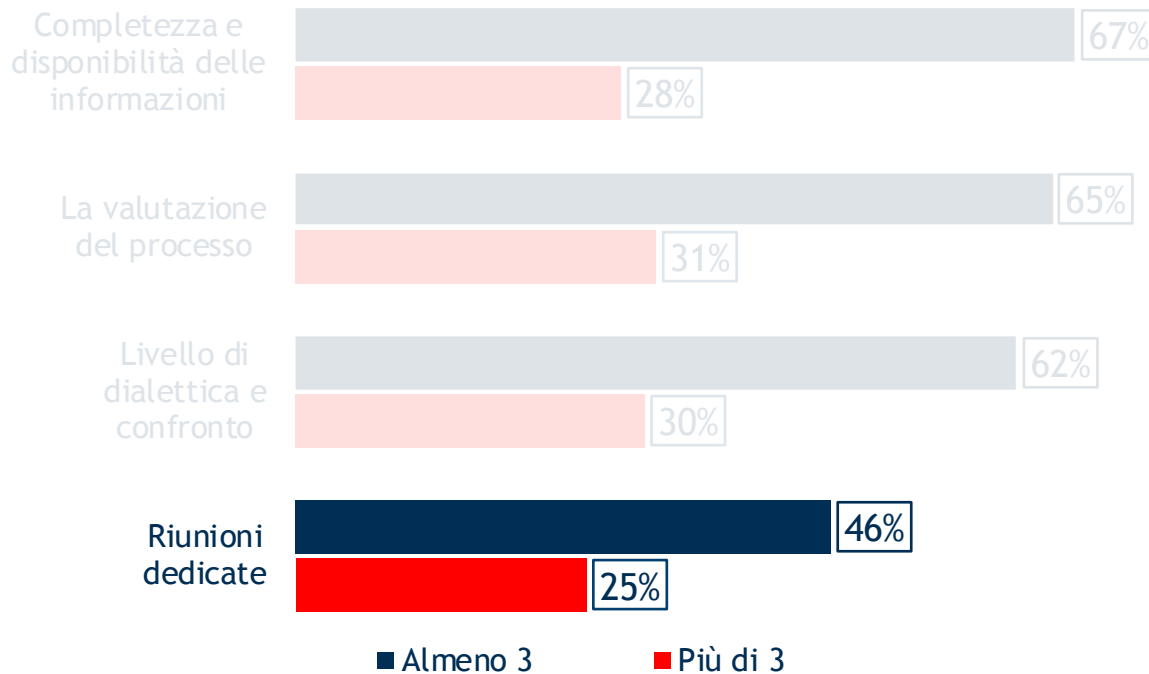
- **Donne:** 0 - 25%

Completezza:	50%
Valutazione:	58%
Dialettica:	56%
- **Donne:** 26 - 50%

Completezza:	72%
Valutazione:	68%
Dialettica:	63%



La definizione della strategia e del *business plan*



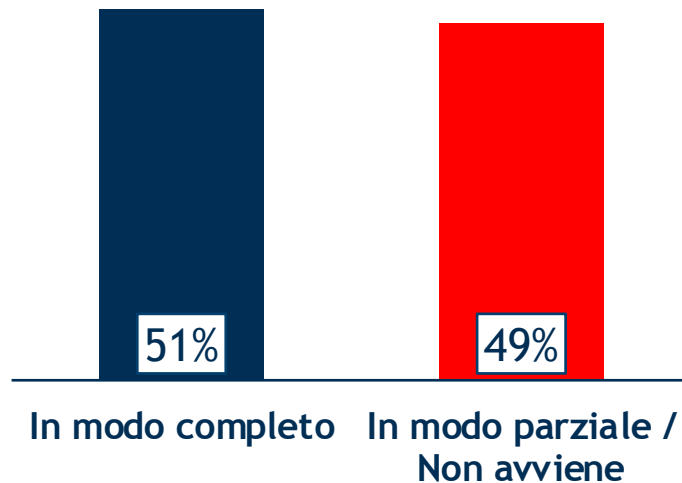
Industry (Riunioni dedicate)

- **Financial:** Almeno 3: 57%
Più di 3: 41%
- **Not Financial:** Almeno 3: 42%
Più di 3: 19%



La definizione del *business plan* e la gestione dei rischi

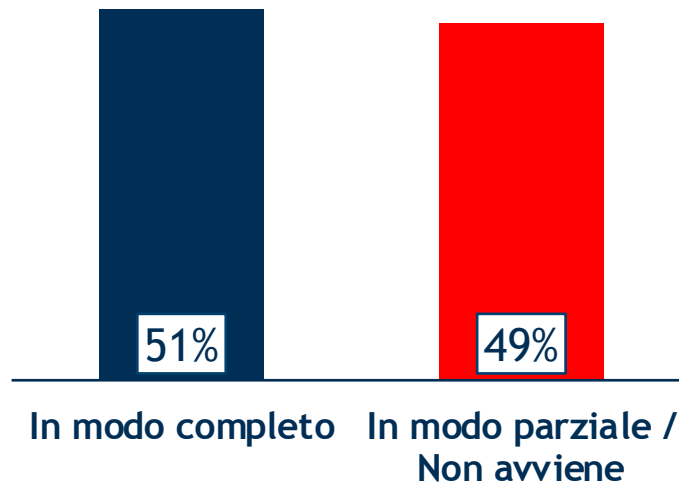
Nel processo di definizione del *business plan*, l'identificazione dei rischi e la definizione di *risk appetite* e *risk tolerance* avviene:





La definizione del *business plan* e la gestione dei rischi

Nel processo di definizione del *business plan*, l'identificazione dei rischi e la definizione di *risk appetite* e *risk tolerance* avviene:



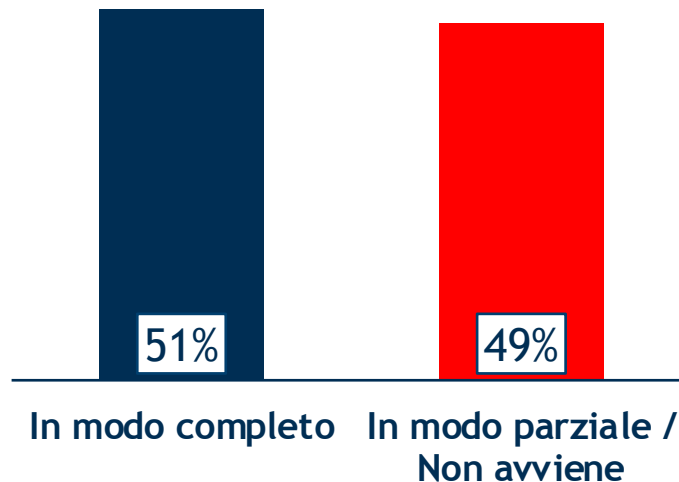
Capitalizzazione (In modo completo)

- **Large Cap:** 64%
- **Mid Cap:** 45%
- **Small Cap:** 49%



La definizione del *business plan* e la gestione dei rischi

Nel processo di definizione del *business plan*, l'identificazione dei rischi e la definizione di *risk appetite* e *risk tolerance* avviene:



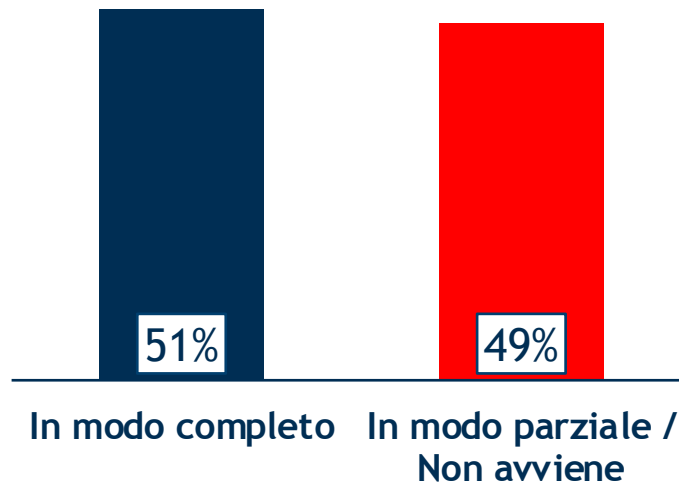
Ruolo (In modo completo)

- **Amministratore:** 61%
Delegato
- **Amministratore:** 44%
Indipendente
- **Presidente:** 41%



La definizione del *business plan* e la gestione dei rischi

Nel processo di definizione del *business plan*, l'identificazione dei rischi e la definizione di *risk appetite* e *risk tolerance* avviene:

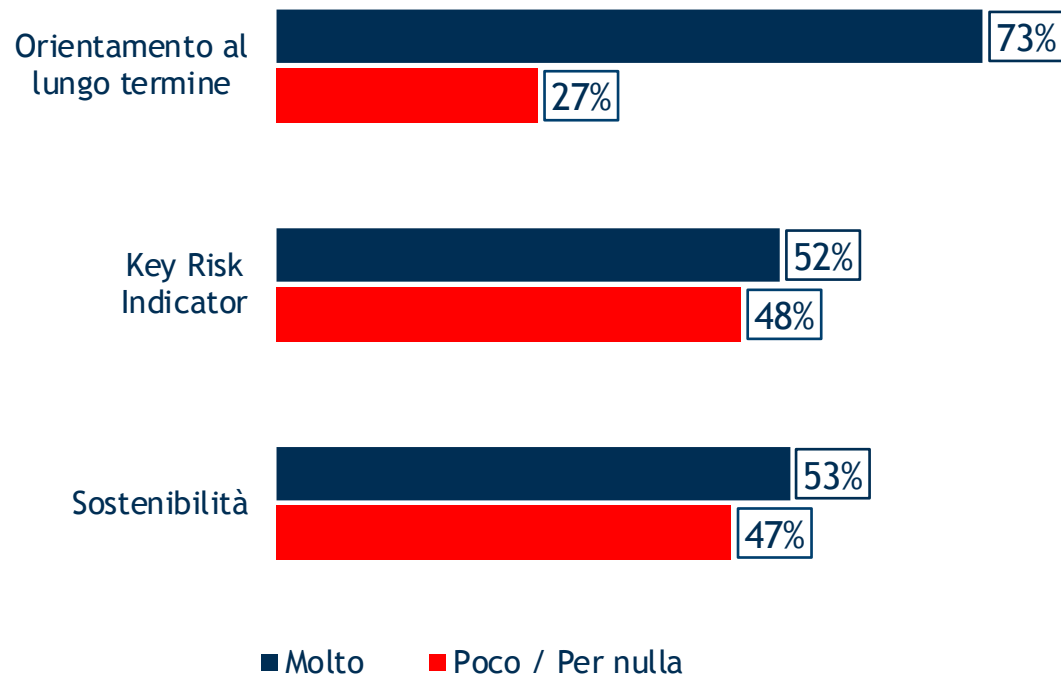


Amministratori Indipendenti (In modo completo)

- **Indipendenti: 40%**
0 - 25%
- **Indipendenti: 47%**
26 - 50%
- **Indipendenti: 68%**
51 - 75%

Le politiche di remunerazione

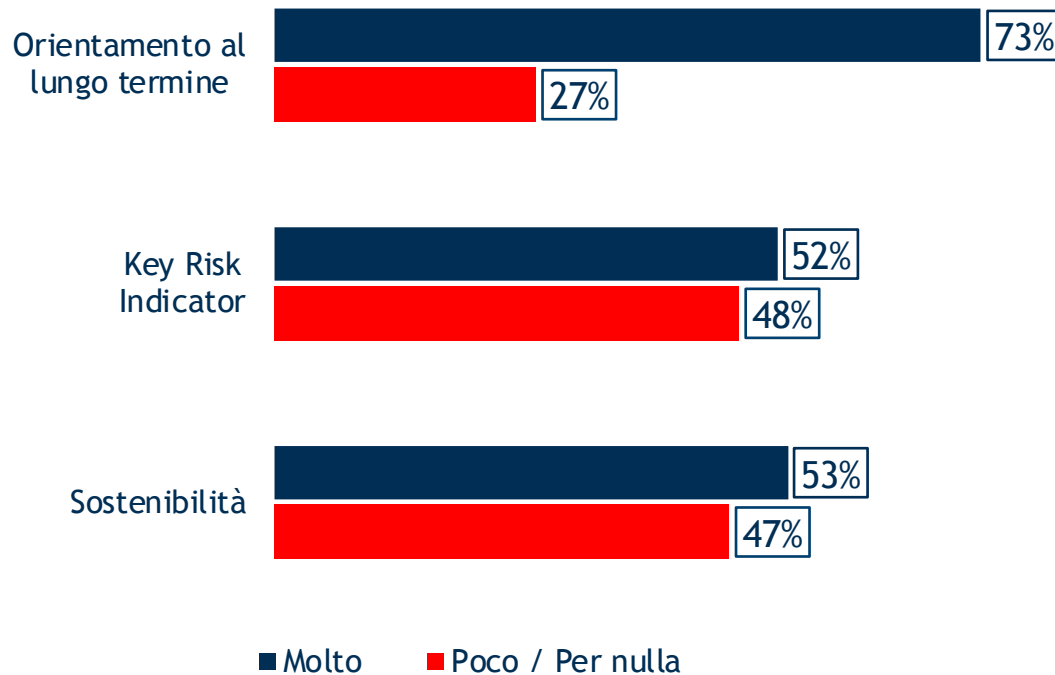
Presenza dei seguenti elementi nelle politiche di remunerazione:





Le politiche di remunerazione

Presenza dei seguenti elementi nelle politiche di remunerazione:

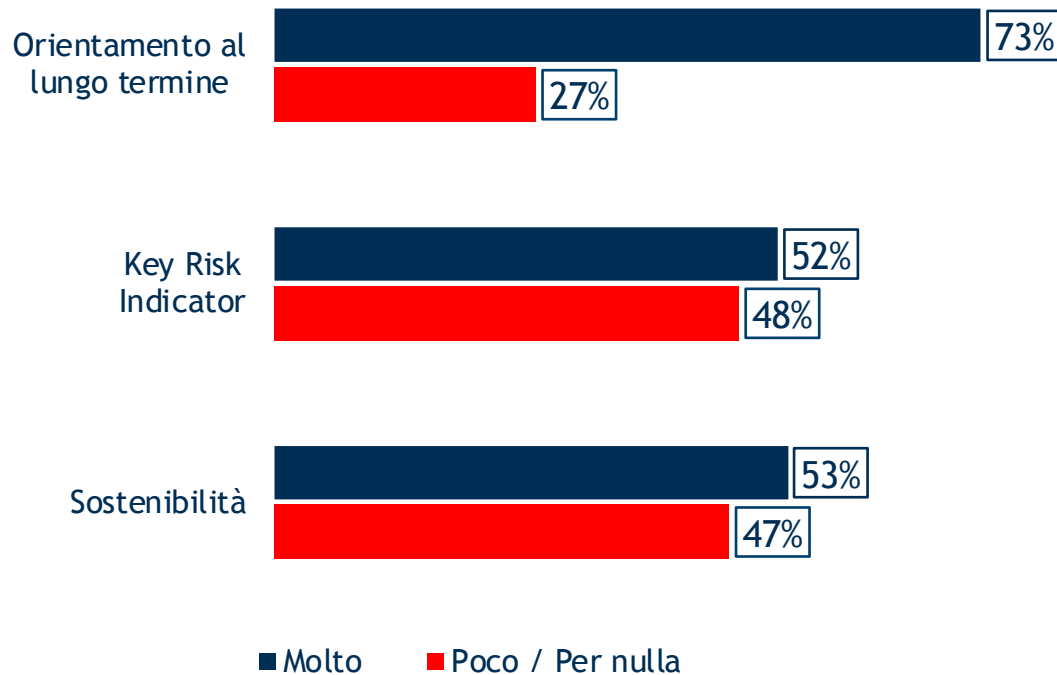


Capitalizzazione (Molto)

- **Large Cap:** Lungo Termine: 76%
Key Risk: 71%
Sostenibilità: 62%
- **Mid Cap:** Lungo Termine: 76%
Key Risk: 41%
Sostenibilità: 41%
- **Small Cap:** Lungo Termine: 69%
Key Risk: 49%
Sostenibilità: 51%

Le politiche di remunerazione

Presenza dei seguenti elementi nelle politiche di remunerazione:



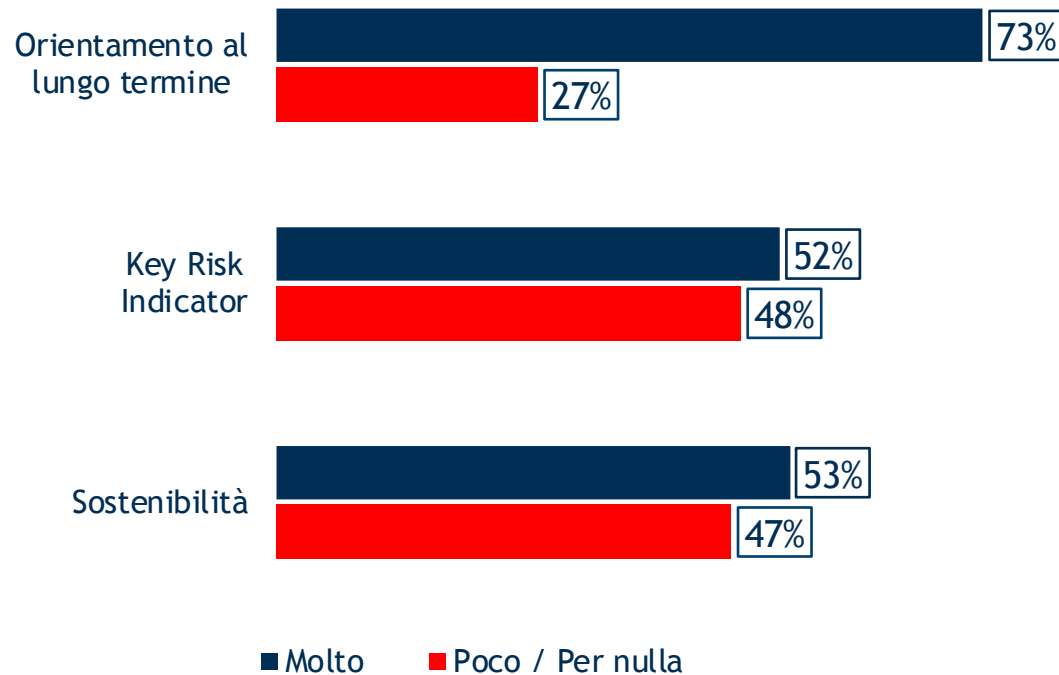
Amministratori Indipendenti (Molto)

- **Indipendenti:** Lungo Termine: 60%
0 - 25% *Key Risk:* 48%
Sostenibilità: 72%
- **Indipendenti:** Lungo Termine: 70%
26 - 50% *Key Risk:* 44%
Sostenibilità: 39%
- **Indipendenti:** Lungo Termine: 84%
51 - 75% *Key Risk:* 71%
Sostenibilità: 59%



Le politiche di remunerazione

Presenza dei seguenti elementi nelle politiche di remunerazione:

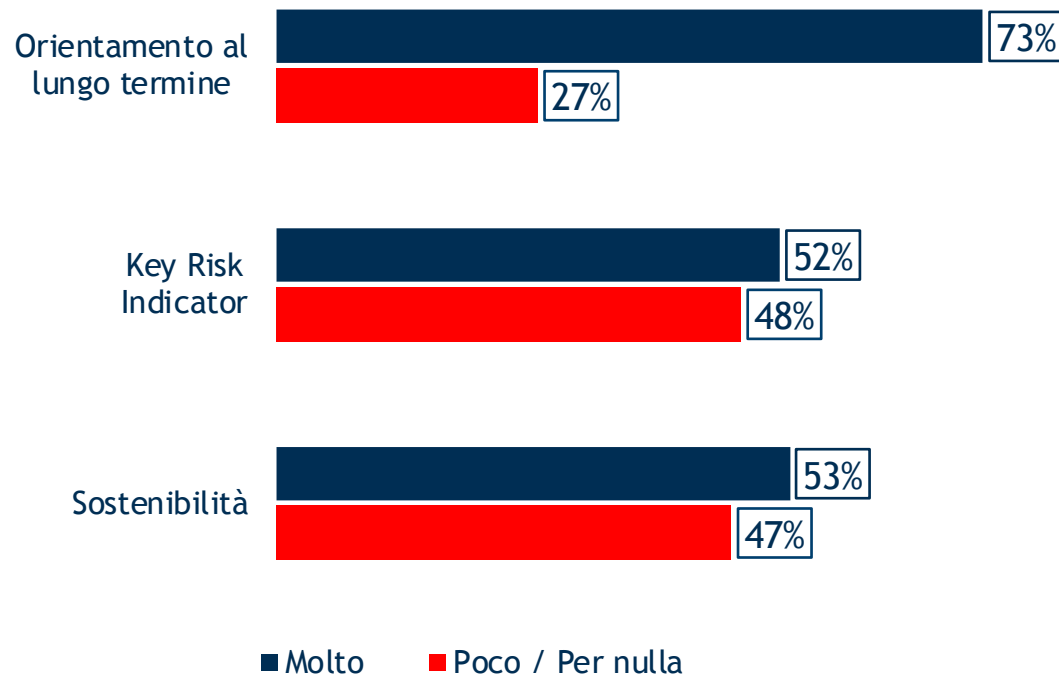


Gender Diversity (Molto)

- **Donne:** Lungo Termine: 64%
0 - 25% *Key Risk:* 37%
Sostenibilità: 58%
- **Donne:** Lungo Termine: 77%
26 - 51% *Key Risk:* 56%
Sostenibilità: 50%

Le politiche di remunerazione

Presenza dei seguenti elementi nelle politiche di remunerazione:



Industry (Molto)

- **Financial:** Lungo Termine: 74%
Key Risk: 73%
Sostenibilità: 53%
- **Not Financial:** Lungo Termine: 73%
Key Risk: 46%
Sostenibilità: 52%

Conclusioni

- Rischi e sostenibilità del business sotto il controllo dei Board
- Adeguata valutazione del rischio attuale e di quello futuro (3-5 anni) relativo ai modelli di business
- Tempo adeguato per la definizione della strategia e del *business plan*
- Aree di miglioramento:
 - Esplicitazione rischi nei processi di pianificazione strategica
 - Identificazione di *key risk indicators* di tipo *forward-looking*
 - Utilizzo di misure *risk-adjusted* nelle politiche di remunerazione e nei piani di incentivazione del management



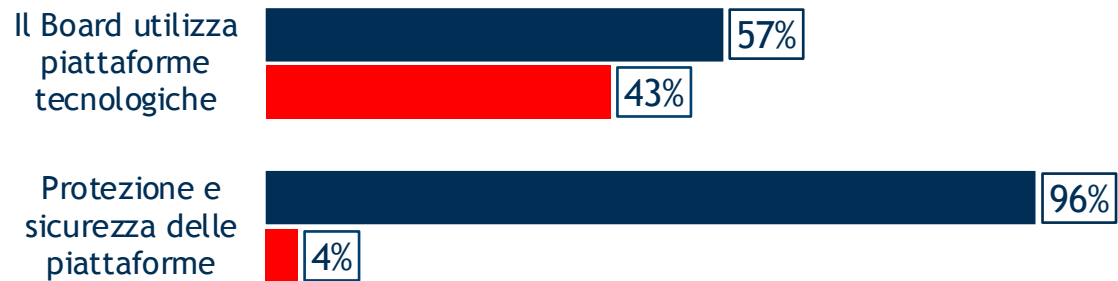
POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



Technology



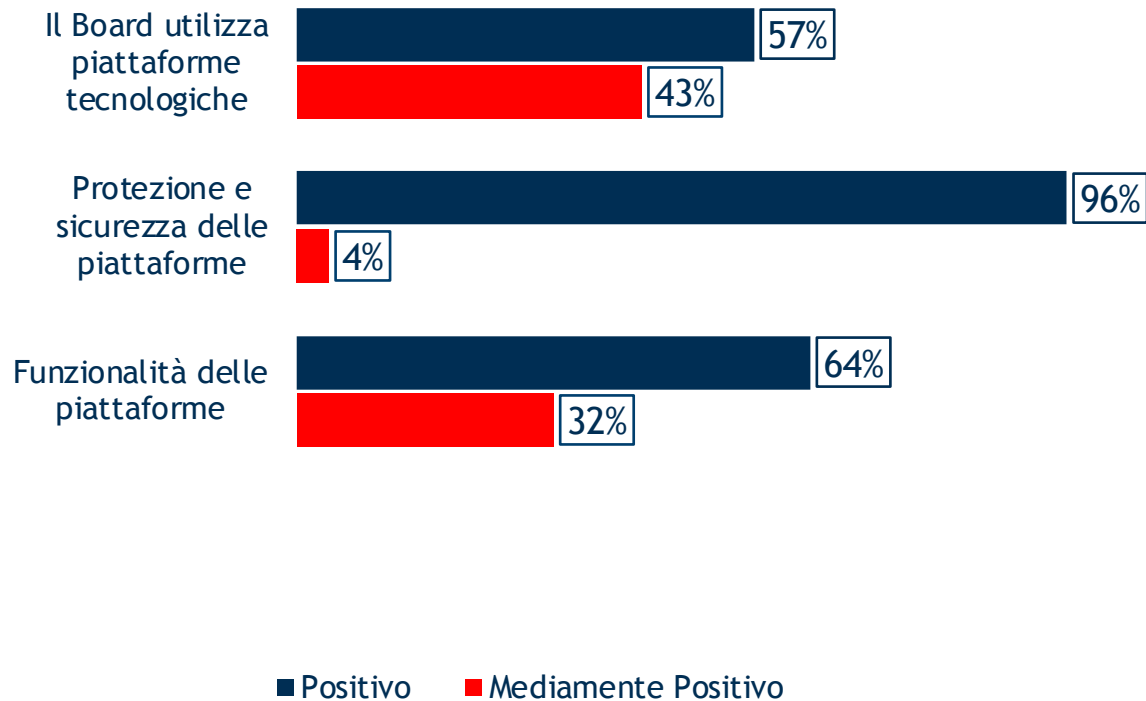
Il Board e la tecnologia



■ Sì ■ No

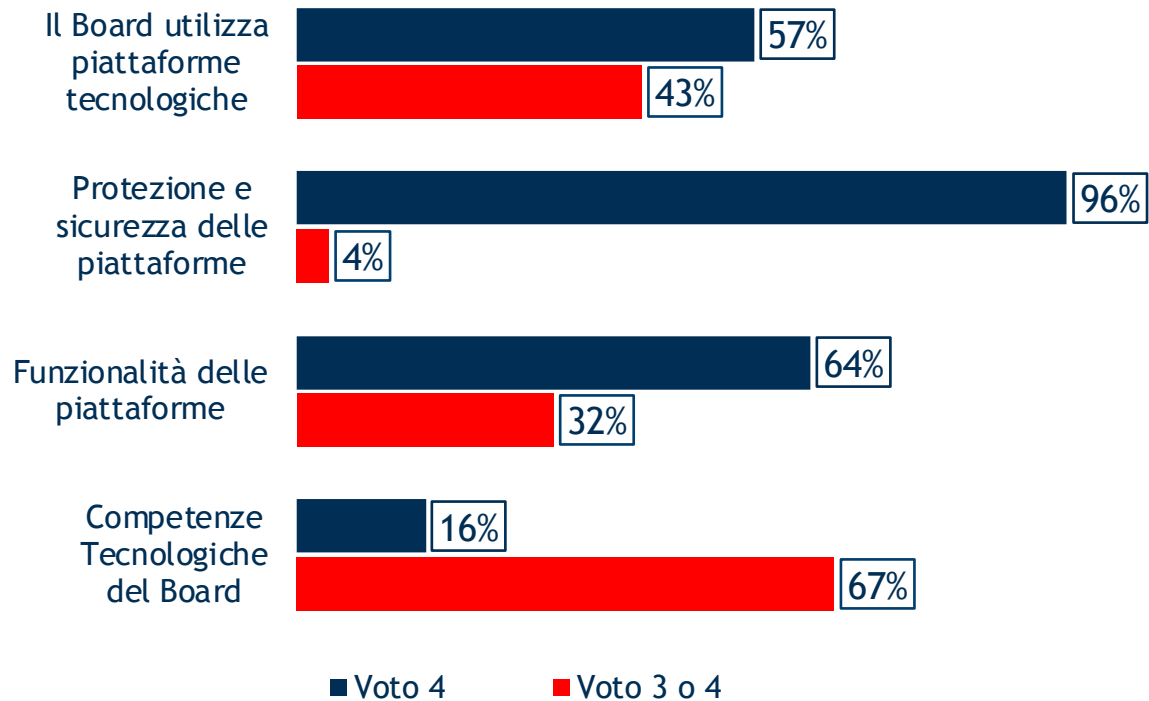


Il Board e la tecnologia



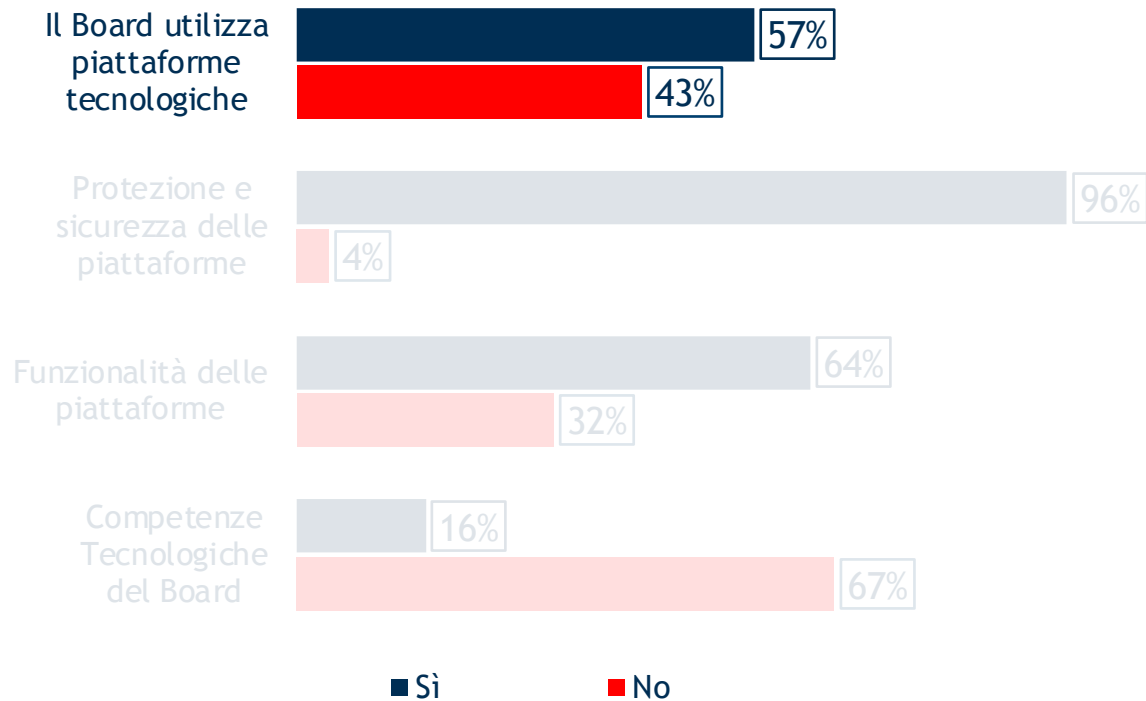


Il Board e la tecnologia



Scala da 1 (min)
a 4 (max).

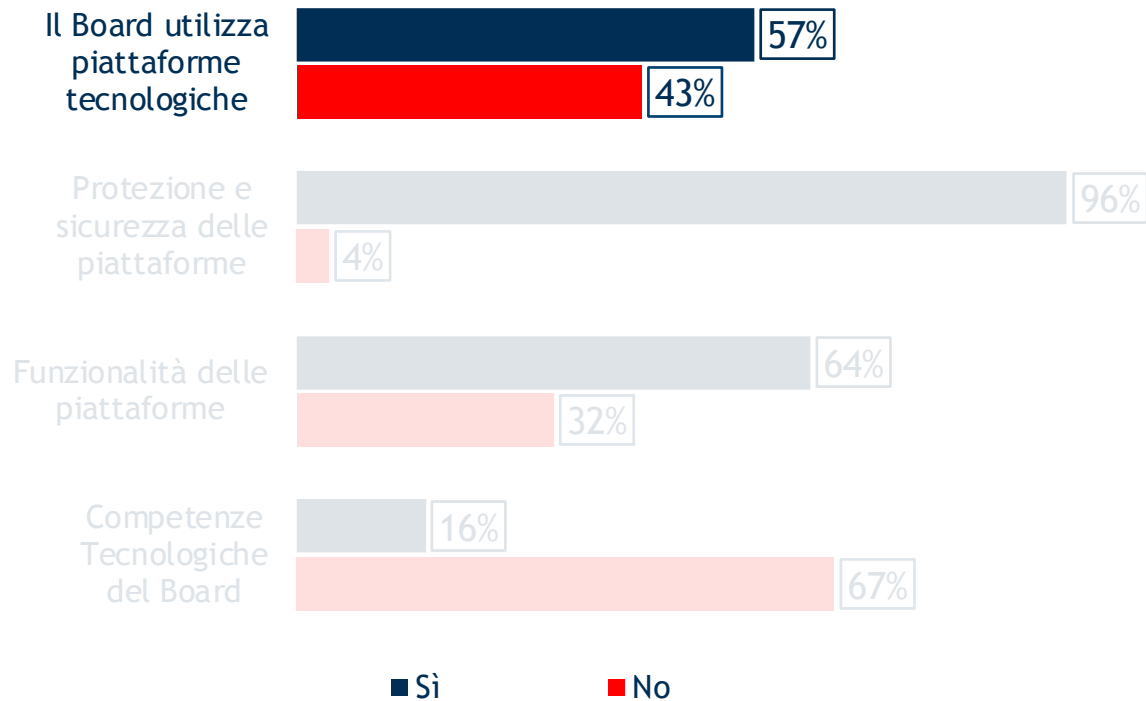
Il Board e la tecnologia



Capitalizzazione (Sì)

- **Large Cap: 79%**
- **Mid Cap: 61%**
- **Small Cap: 45%**

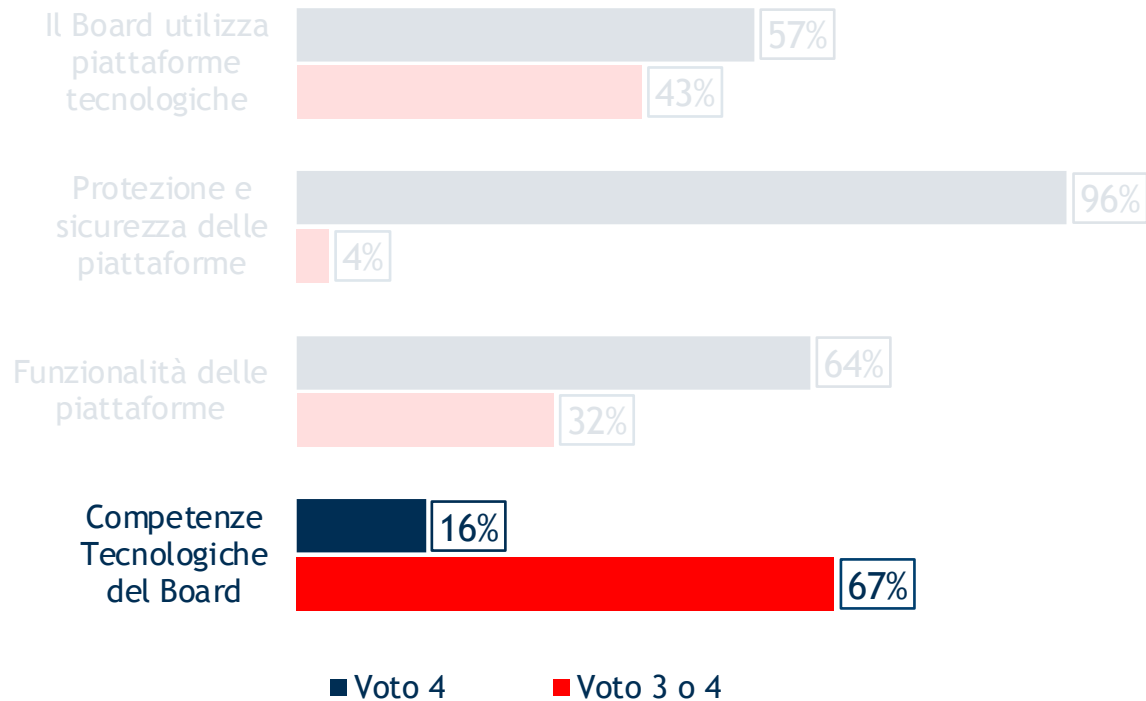
Il Board e la tecnologia



Industry (Sì)

- **Financial: 88%**
- **Not Financial: 46%**

Il Board e la tecnologia



Scala da 1 (min)
a 4 (max).

Industry

- **Financial:** Voto 3/4: 64%
Voto 4: 12%
- **Not Financial:** Voto 3/4: 69%
Voto 4: 18%



Conclusioni

- Board «funzionano» in modo molto tecnologico con valutazione positiva
- Ancora margini di miglioramento per competenze funzionali dei Board al governo dei processi di cambiamento e di trasformazione digitali



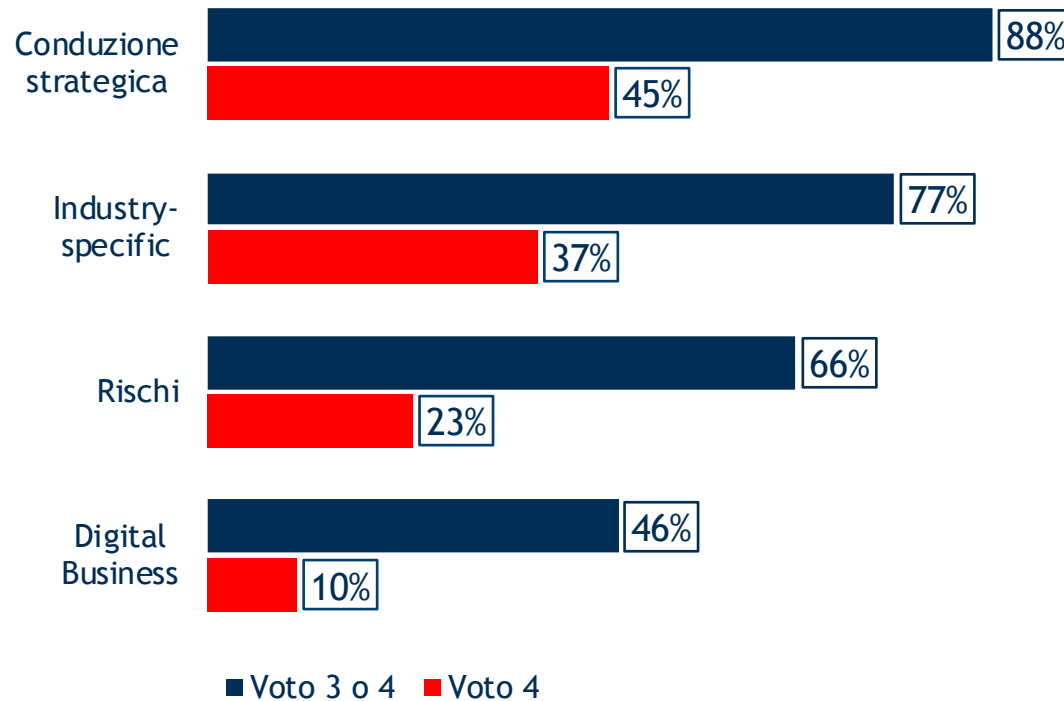
POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



Meritocracy



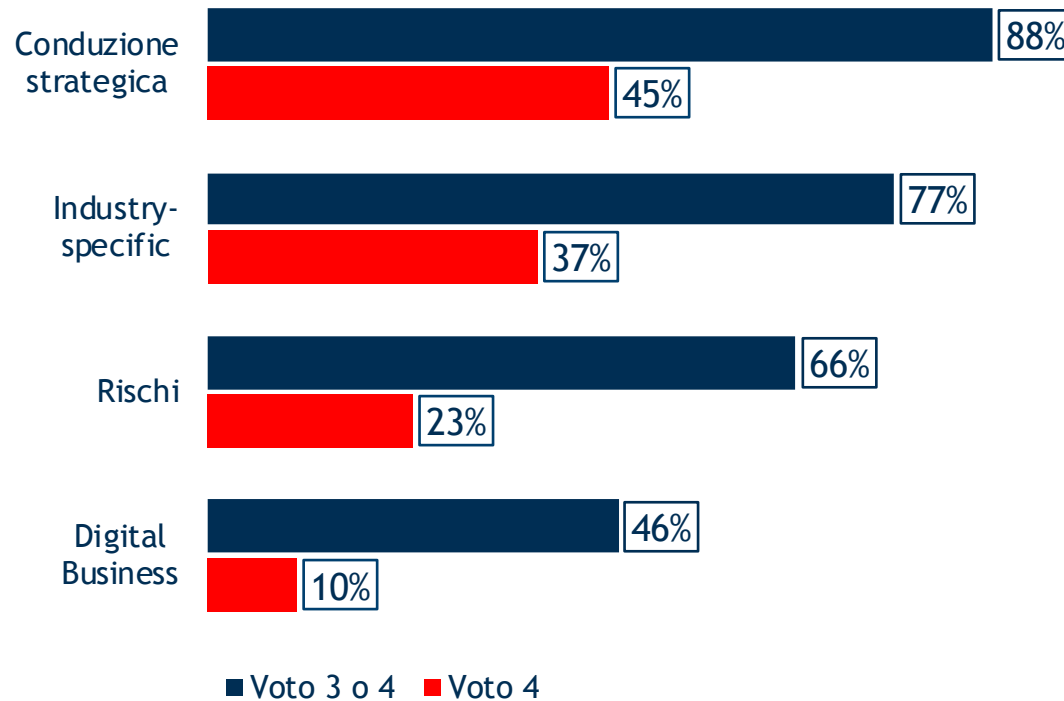
Le competenze del Board



Scala da 1 (min)
a 4 (max).



Le competenze del Board



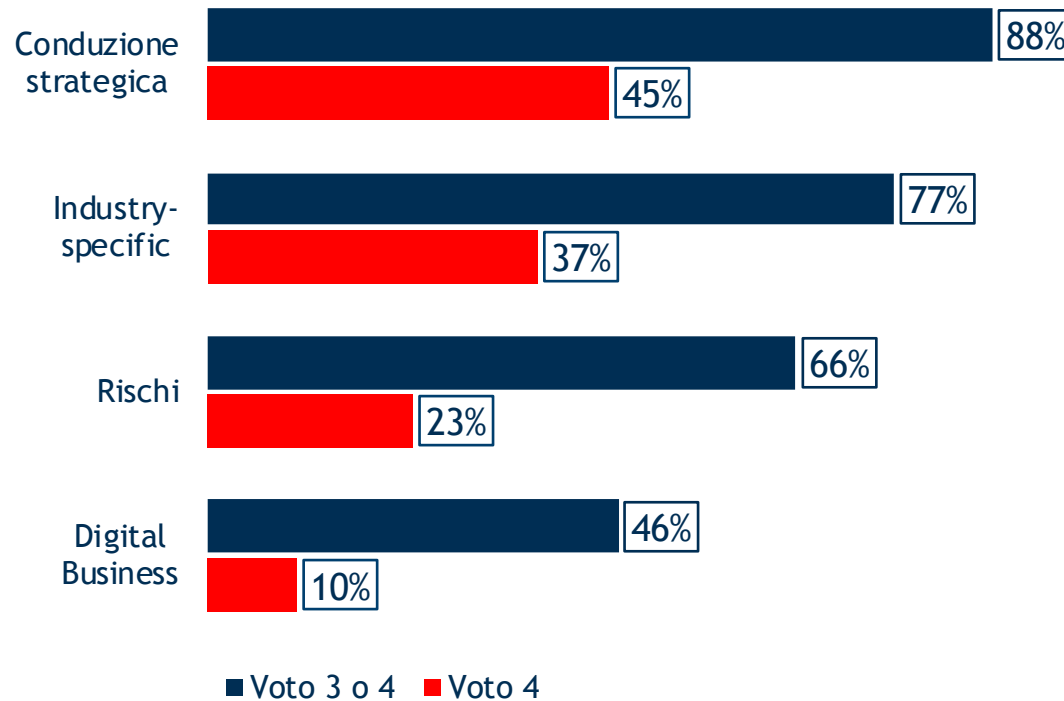
Scala da 1 (min)
a 4 (max).

Capitalizzazione (Voto 4)

- **Large Cap:** Strategia: 34%
Industry: 26%
Rischi: 13%
Digital: 5%
- **Mid Cap:** Strategia: 47%
Industry: 38%
Rischi: 34%
Digital: 3%
- **Small Cap:** Strategia: 51%
Industry: 44%
Rischi: 24%
Digital: 15%



Le competenze del Board



Scala da 1 (min)
a 4 (max).

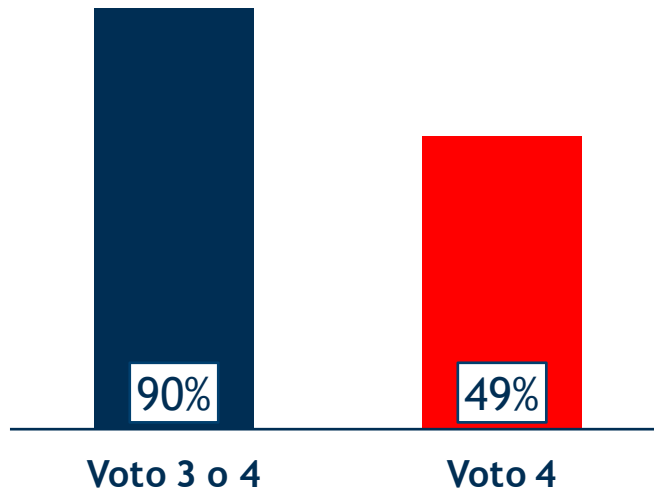
Industry (Voto 4)

- **Financial:** Strategia: 35%
Industry: 27%
Rischi: 22%
Digital: 5%
- **Not Financial:** Strategia: 49%
Industry: 41%
Rischi: 24%
Digital: 11%



La nomina degli amministratori

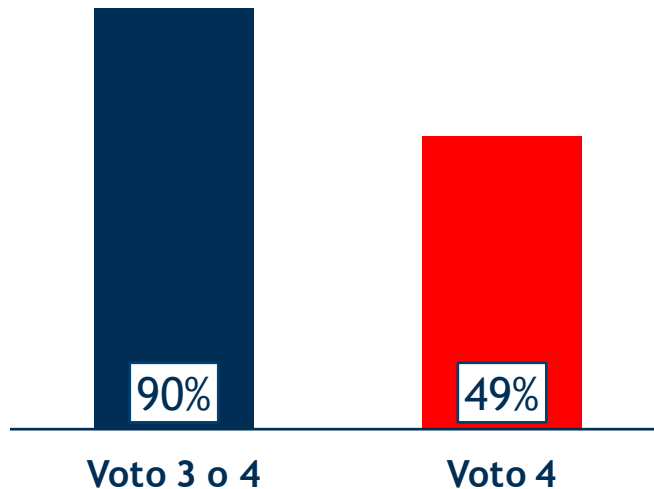
Quanto la nomina degli amministratori è basata su criteri di competenza e professionalità?



Scala da 1 (min)
a 4 (max).

La nomina degli amministratori

Quanto la nomina degli amministratori è basata su criteri di competenza e professionalità?



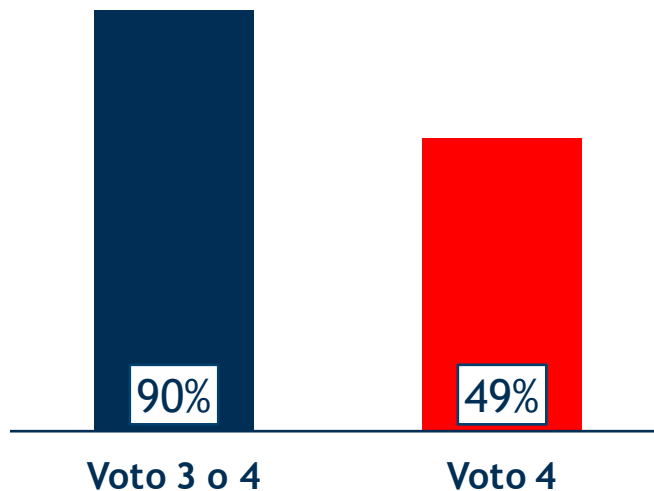
Capitalizzazione (Voto 4)

- Large Cap: 34%
- Mid Cap: 66%
- Small Cap: 51%

Scala da 1 (min)
a 4 (max).

La nomina degli amministratori

Quanto la nomina degli amministratori è basata su criteri di competenza e professionalità?



Industry (Voto 4)

- **Financial: 38%**
- **Not Financial: 53%**

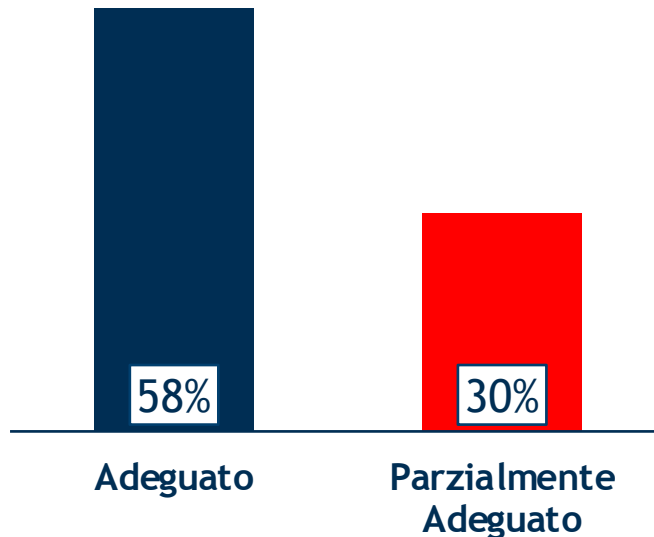
Scala da 1 (min)
a 4 (max).



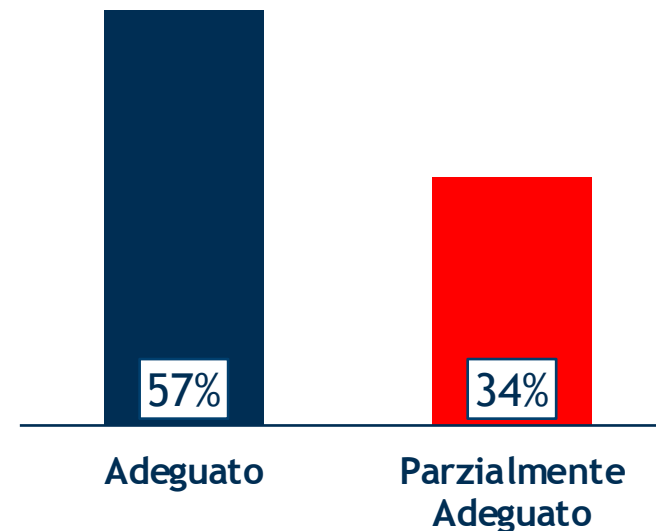
5.3 Meritocracy

L'autovalutazione e la *diversity* del Board

L'adeguatezza del processo di autovalutazione del Board:



L'adeguatezza del livello di *diversity* del Board:

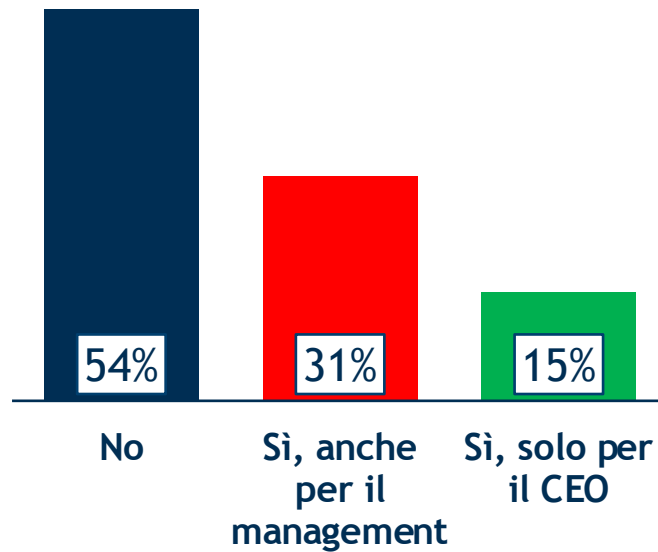




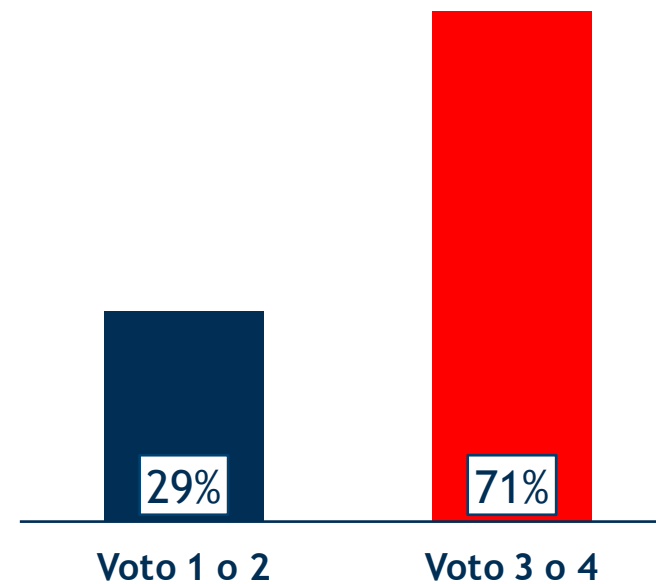
5.3 Meritocracy

I piani di successione manageriale

Esistenza di piani di successione:



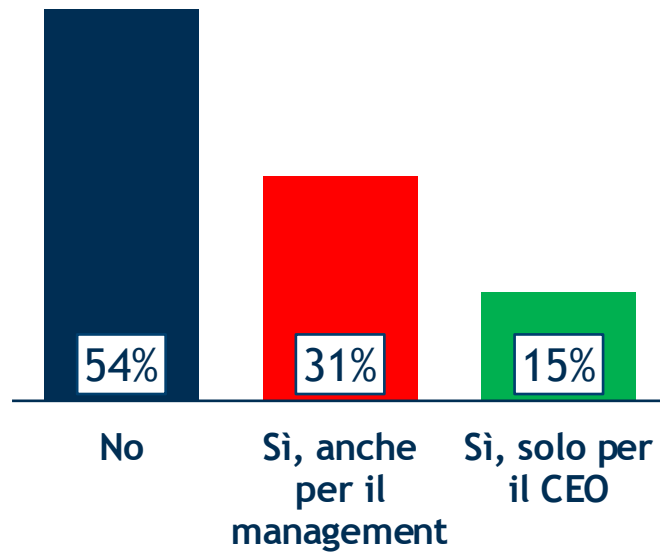
La valutazione dei piani di successione:





I piani di successione manageriale

Esistenza di piani di
successione:



Gender Diversity

- **Donne:** Sì: 66%
0 - 25% No: 34%
- **Donne:** Sì: 50%
26 - 50% No: 50%

Conclusioni

- Valutazioni positive sulle competenze all'interno dei Board
- Anche se distribuzione di queste ultime non omogenea ed equilibrata
 - Elevata presenza delle competenze di conduzione strategica e di business *industry-specific*
 - Meno frequenti le competenze su rischi e, ancora meno, *digital transformation*
- Processi di selezione per Chairman, CEO, Amministratori e figure manageriali valutati positivamente
- Ampi margini di miglioramento relativamente ai piani di successione



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

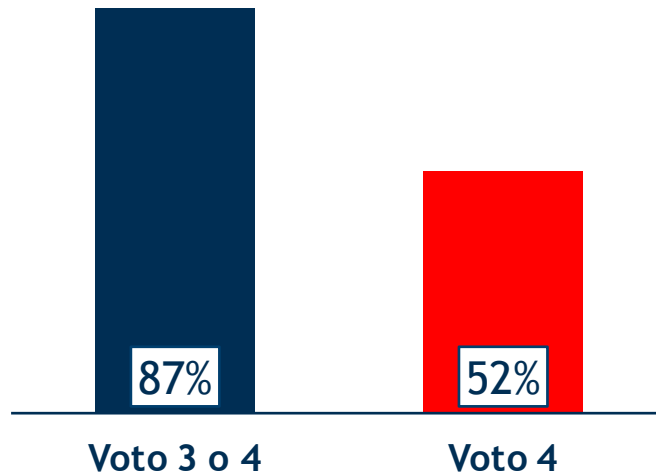


Agility



Il funzionamento del Board

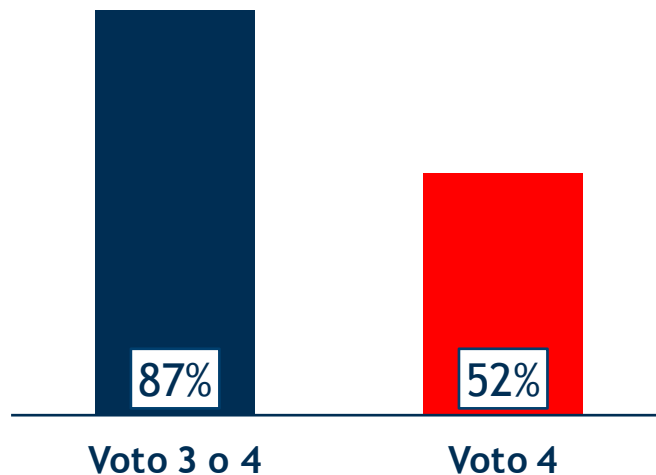
Nel complesso, su una scala da 1 (min) a 4 (max), com'è valutato il funzionamento del Board?



Scala da 1 (min)
a 4 (max).

Il funzionamento del Board

Nel complesso, su una scala da 1 (min) a 4 (max), com'è valutato il funzionamento del Board?



Industry (Voto 4)

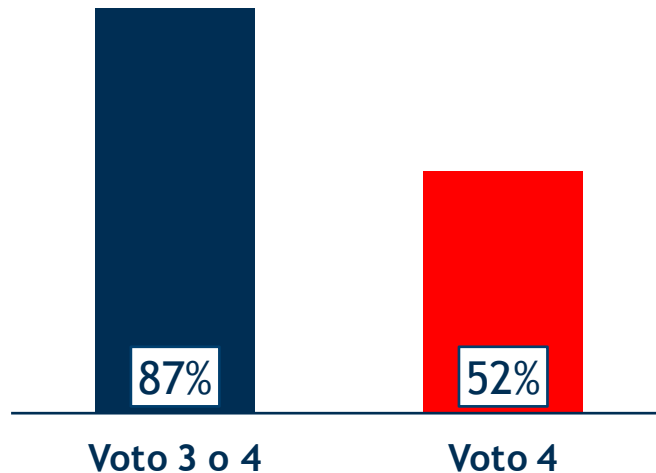
- **Financial: 38%**
- **Not Financial: 57%**

Scala da 1 (min)
a 4 (max).



Il funzionamento del Board

Nel complesso, su una scala da 1 (min) a 4 (max), com'è valutato il funzionamento del Board?



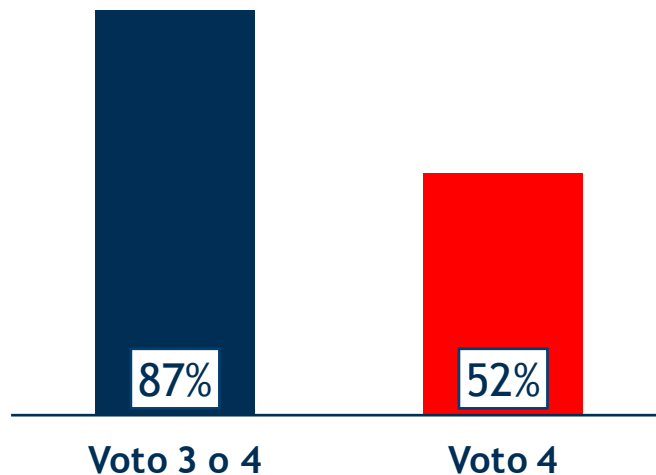
Scala da 1 (min)
a 4 (max).

Gender Diversity (Voto 4)

- **Donne:** 46%
0 - 25%
- **Donne:** 55%
26 - 50%

Il funzionamento del Board

Nel complesso, su una scala da 1 (min) a 4 (max), com'è valutato il funzionamento del Board?



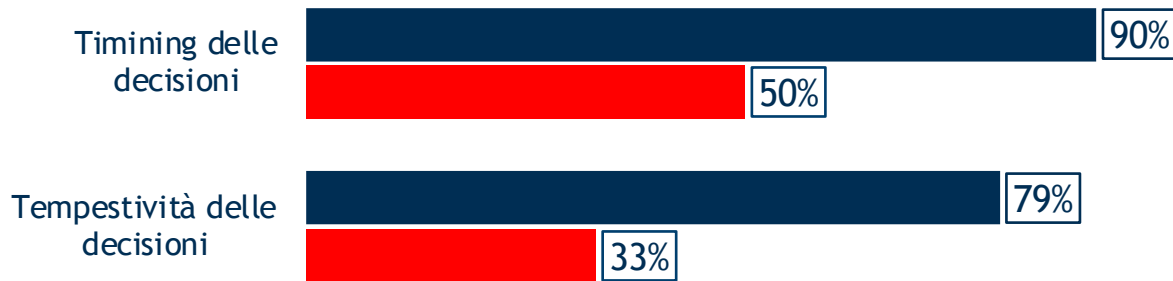
Scala da 1 (min)
a 4 (max).

Ruolo (Voto 4)

- **Amministratore:** 57%
Delegato
- **Amministratore:** 44%
Indipendente
- **Presidente:** 65%



Le componenti di valutazione

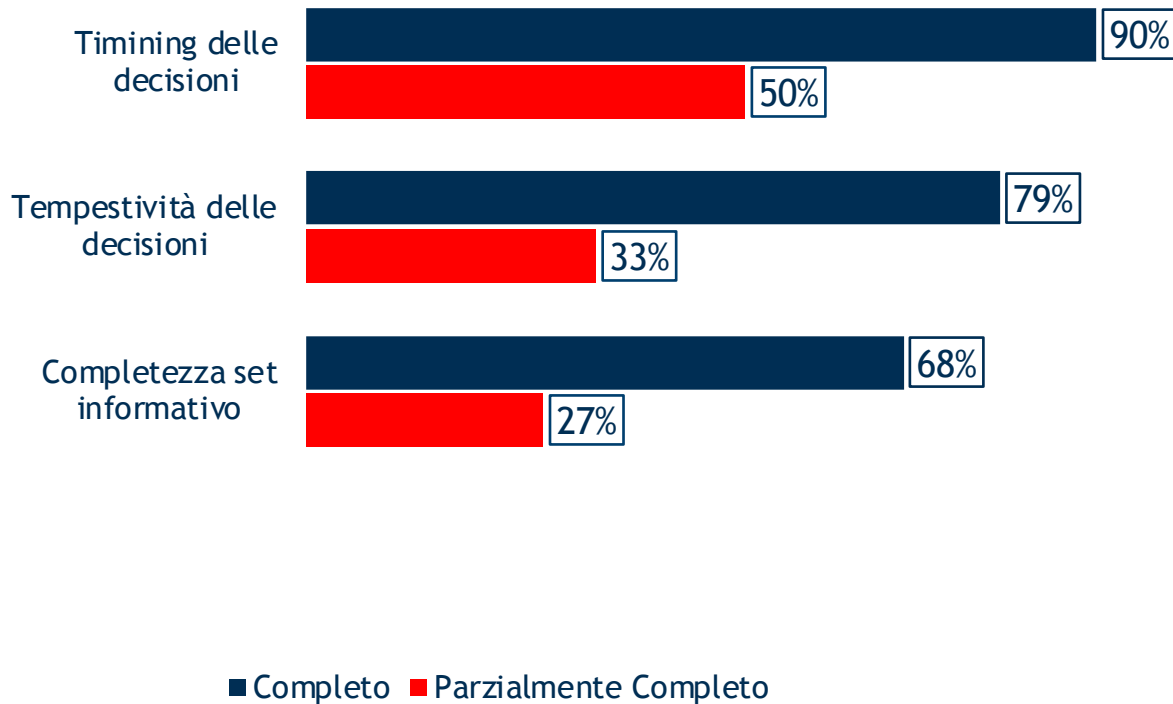


■ Voto 3 o 4 ■ Voto 4

Scala da 1 (min)
a 4 (max).

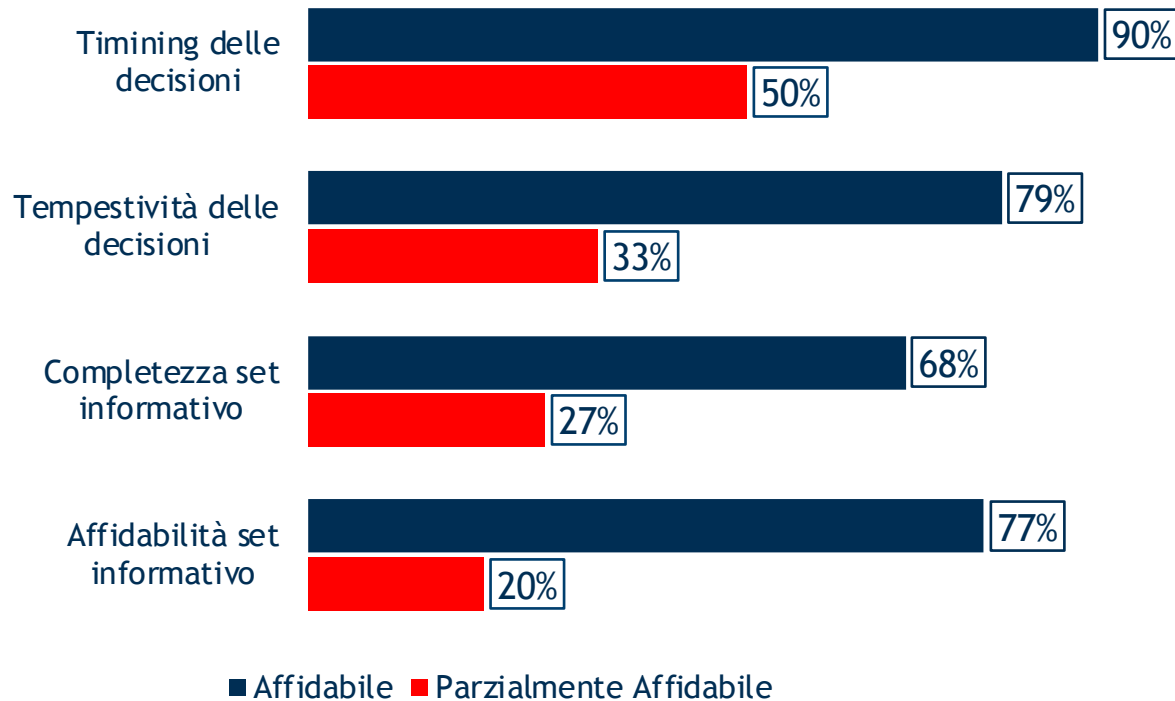


Le componenti di valutazione



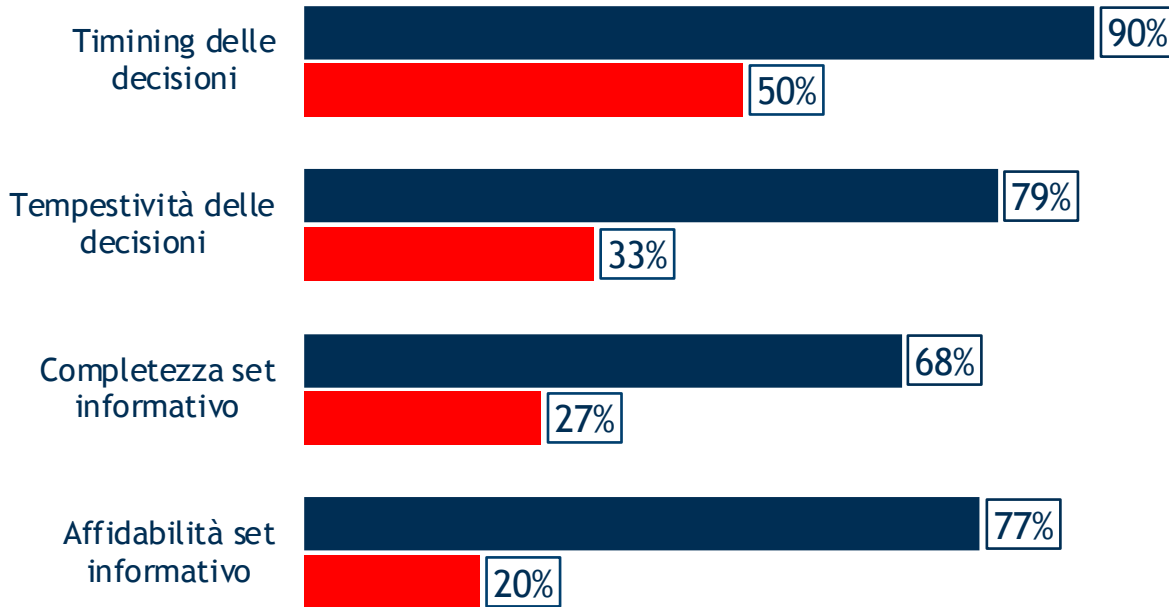


Le componenti di valutazione





Le componenti di valutazione



Ruolo

- Amministratore: Delegato**

<i>Timing:</i>	46%
Tempestività:	46%
Completezza:	75%
Affidabilità:	75%

- Amministratore: Indipendente**

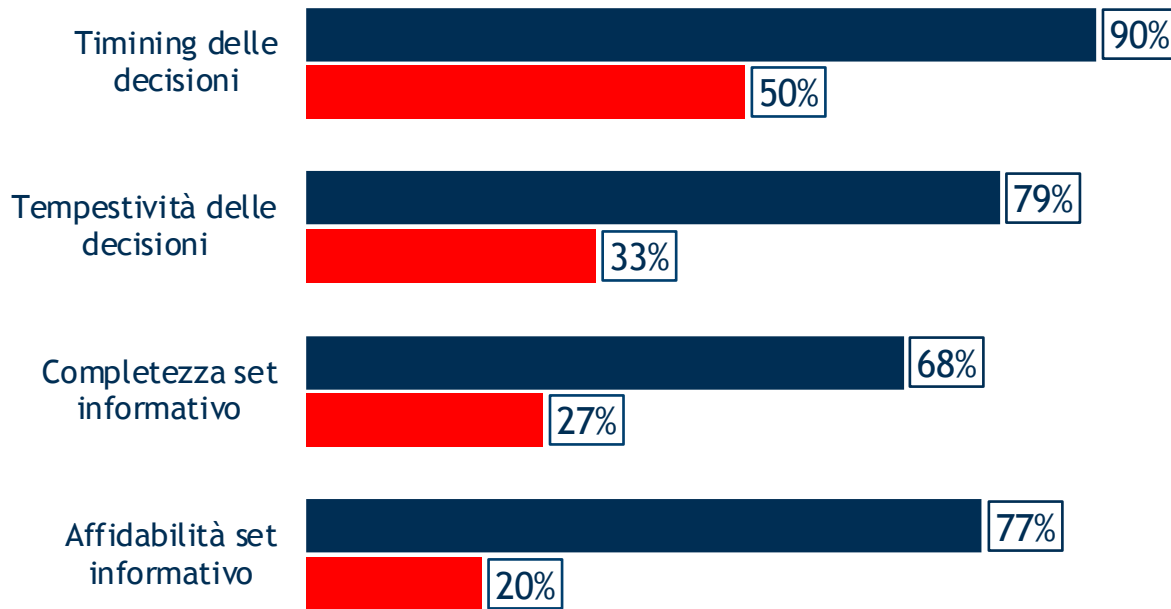
<i>Timing:</i>	53%
Tempestività:	21%
Completezza:	56%
Affidabilità:	68%

- Presidente:**

<i>Timing:</i>	55%
Tempestività:	50%
Completezza:	80%
Affidabilità:	90%



Le componenti di valutazione



Ruolo

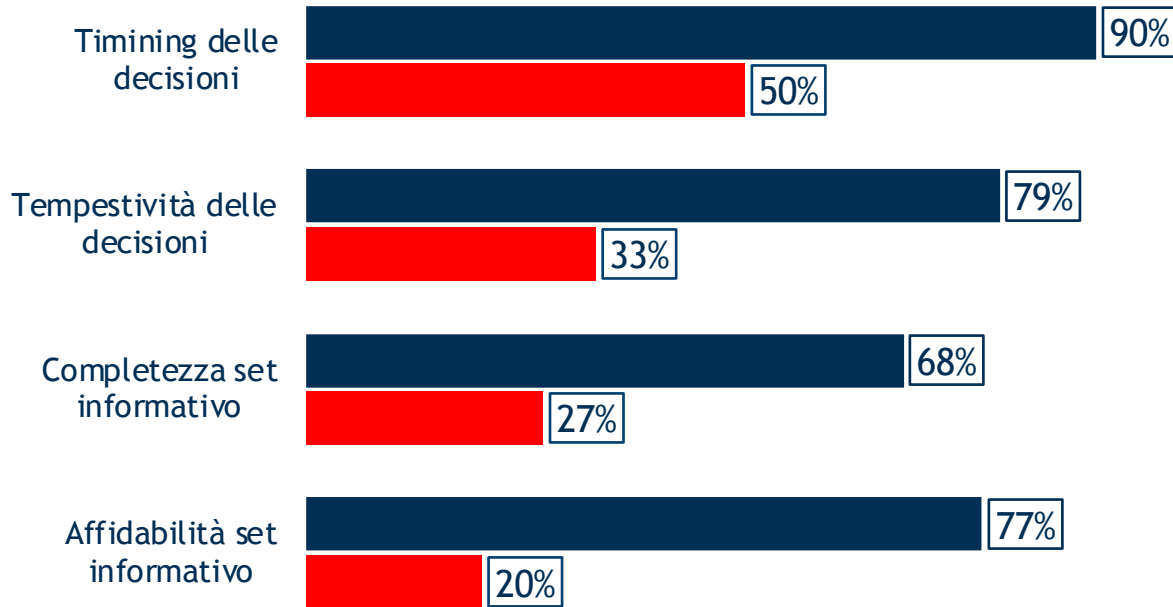
- Amministratore Delegato**

<i>Timing:</i>	46%
<i>Tempestività:</i>	46%
<i>Completezza:</i>	75%
<i>Affidabilità:</i>	75%
- Amministratore Indipendente**

<i>Timing:</i>	53%
<i>Tempestività:</i>	21%
<i>Completezza:</i>	56%
<i>Affidabilità:</i>	68%
- Presidente:**

<i>Timing:</i>	55%
<i>Tempestività:</i>	50%
<i>Completezza:</i>	80%
<i>Affidabilità:</i>	90%

Le componenti di valutazione



Industry

- **Financial:**

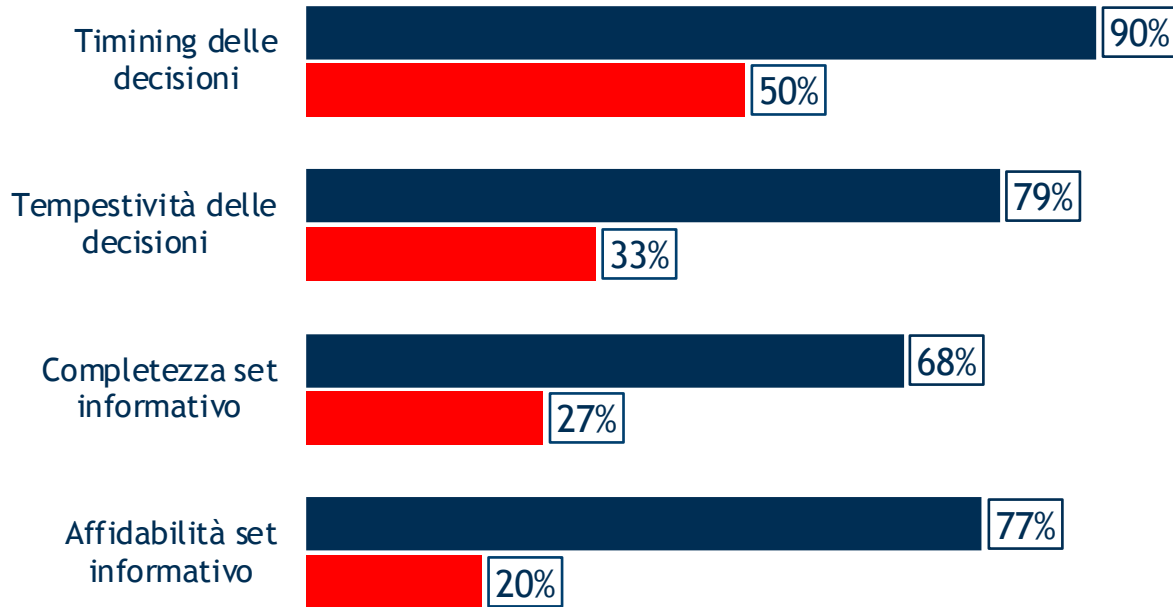
Timing:	46%
Tempestività:	30%
Completezza:	62%
Affidabilità:	68%

- **Not Financial:**

Timing:	52%
Tempestività:	35%
Completezza:	71%
Affidabilità:	81%



Le componenti di valutazione



Gender Diversity

- **Donne**
0 - 25%:

Timing: 40%
Tempestività: 34%
Completezza: 63%
Affidabilità: 71%

- **Donne:**
26 - 50%

Timing: 54%
Tempestività: 34%
Completezza: 72%
Affidabilità: 80%

Conclusioni

- Percezione buona delle modalità di funzionamento del Board
- In particolare, con riferimento al processo decisionale:
 - *Timing* con cui vengono prese le decisioni
 - Disponibilità delle informazioni
 - Completezza del set informativo



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

 **Borsa Italiana**

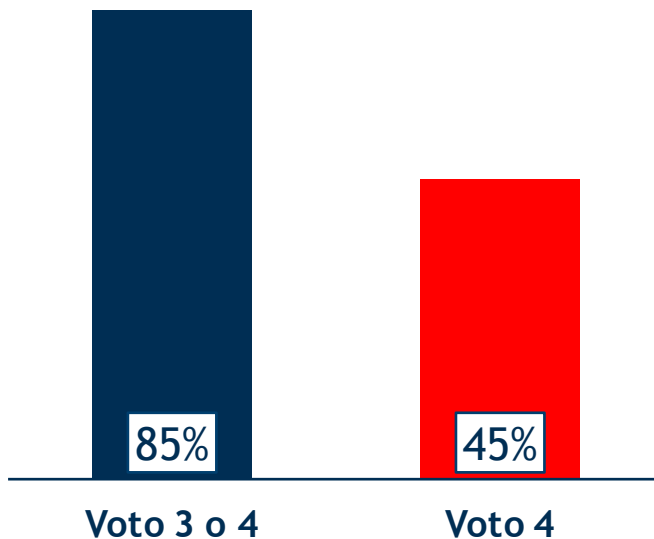


Responsibility

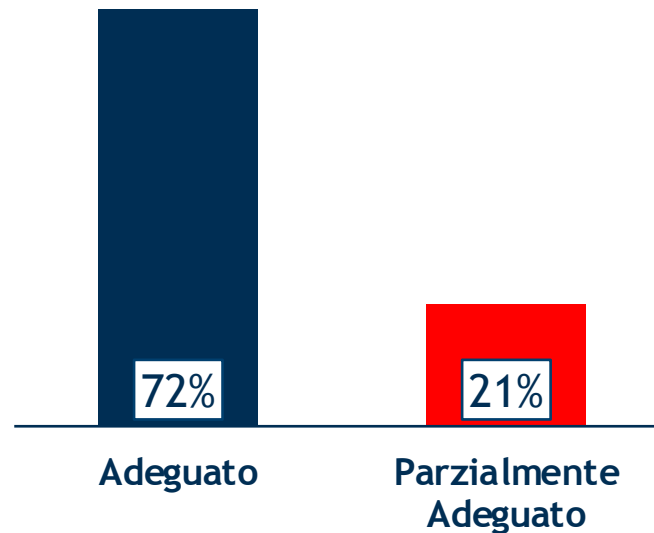


La dinamica consiliare

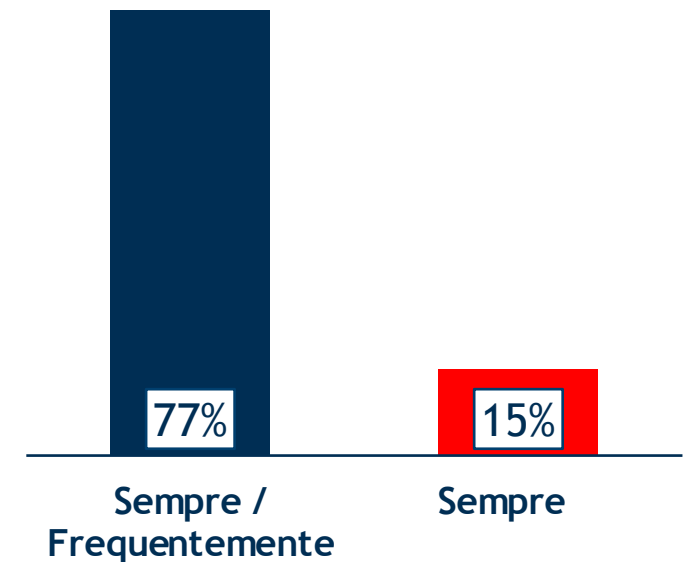
Livello di dialettica e confronto all'interno del Board:



Il ruolo del Chairman nel garantire un funzionamento corretto:



Frequenza delle interazioni fra Board e Manager:

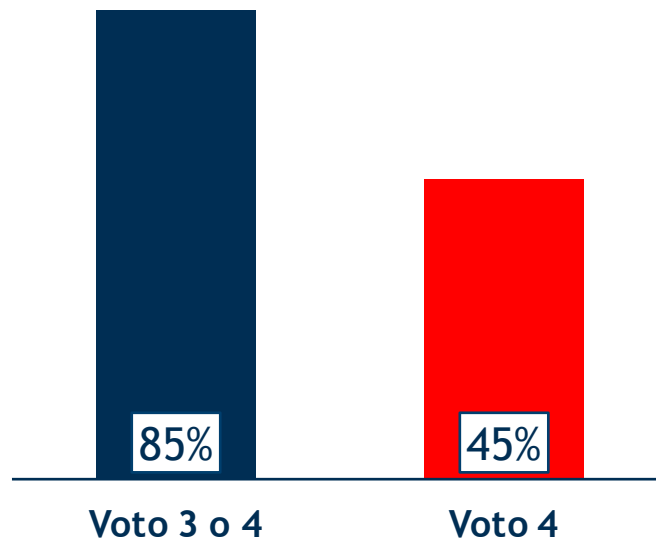


Scala da 1 (min)
a 4 (max).



La dinamica consiliare

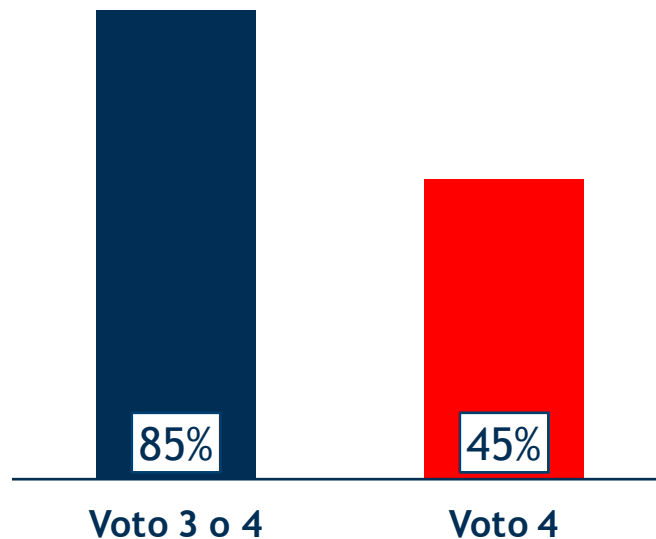
Livello di dialettica e
confronto all'interno del
Board:



Scala da 1 (min)
a 4 (max).

La dinamica consiliare

Livello di dialettica e confronto all'interno del Board:



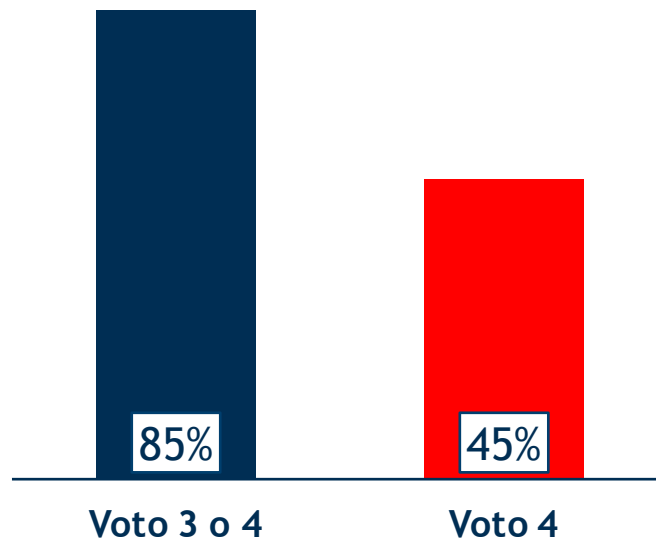
Capitalizzazione (Voto 4)

- **Large Cap:** 51%
- **Mid Cap:** 47%
- **Small Cap:** 39%

Scala da 1 (min)
a 4 (max).

La dinamica consiliare

Livello di dialettica e confronto all'interno del Board:



Ruolo (Voto 4)

- Amministratore: 46% Delegato
- **Amministratore: 38% Indipendente**
- Presidente: 60%

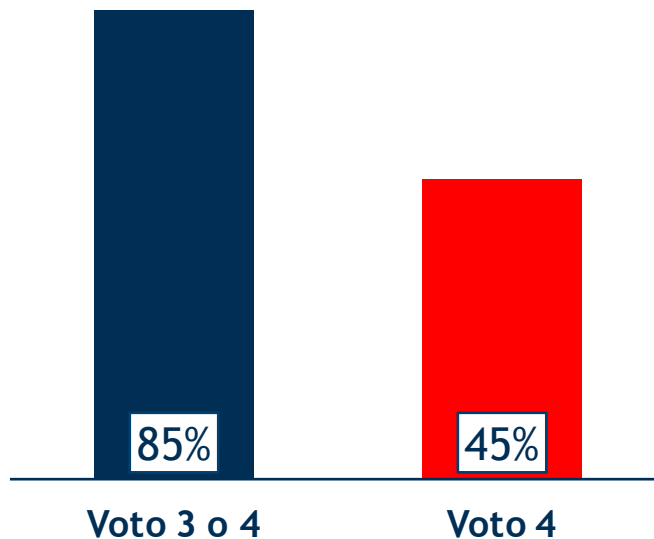
Scala da 1 (min)
a 4 (max).



La dinamica consiliare



Livello di dialettica e confronto all'interno del Board:



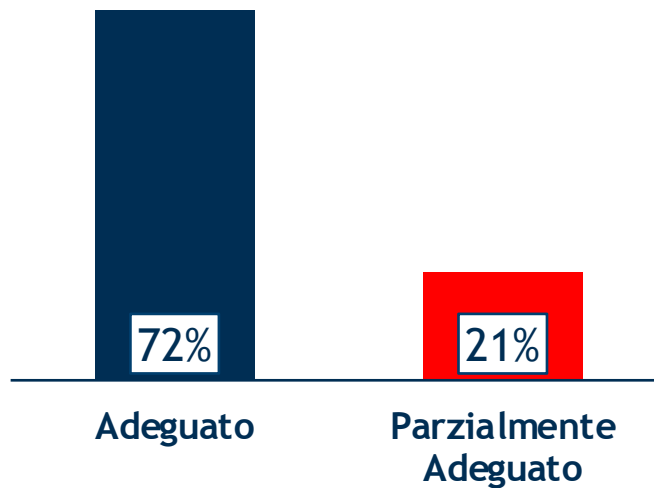
Gender Diversity (Voto 4)

- Donne: 26%
0 - 25%
- Donne: 52%
26 - 50%

Scala da 1 (min)
a 4 (max).

La dinamica consiliare

Il ruolo del Chairman nel
garantire un funzionamento
corretto:



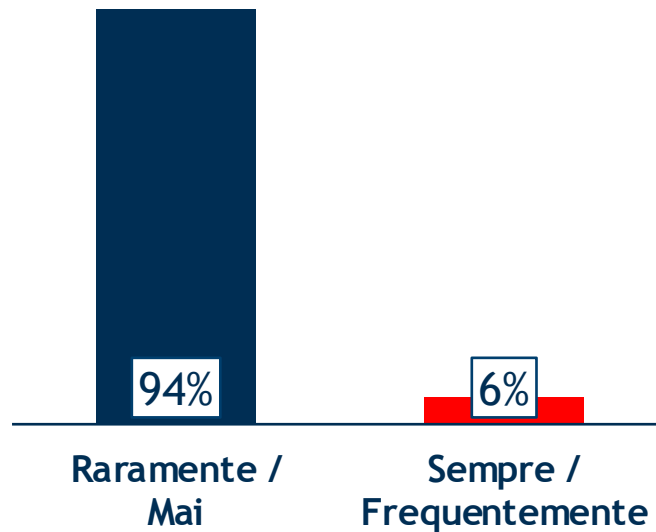
Ruolo (Adeguato)

- Amministratore: 68% Delegato
- Amministratore: 68% Indipendente
- **Presidente: 90%**

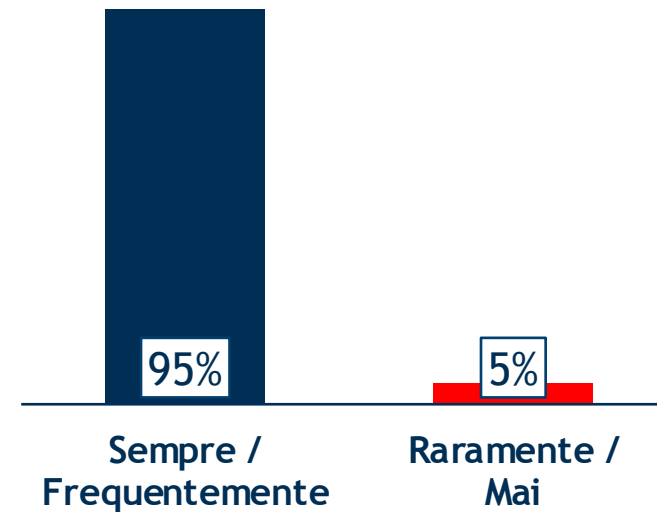


Le decisioni consiliari

Decisioni assunte NON
all'unanimità (frequenza):

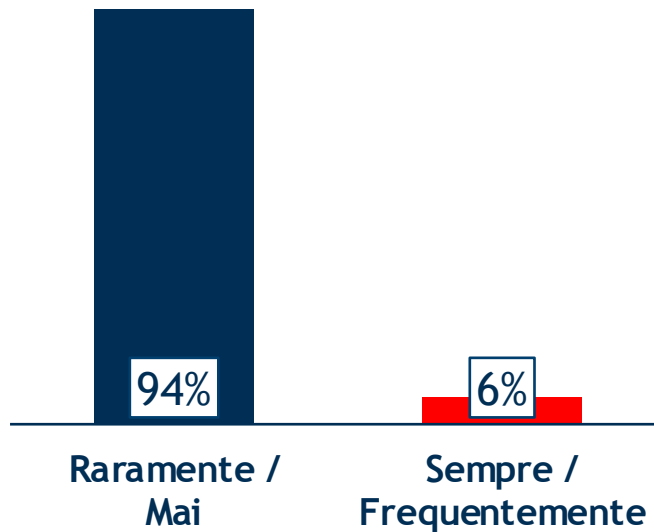


Le proposte del top
management sono assunte
esattamente come
presentate:



Le decisioni consiliari

Decisioni assunte NON
all'unanimità (frequenza):



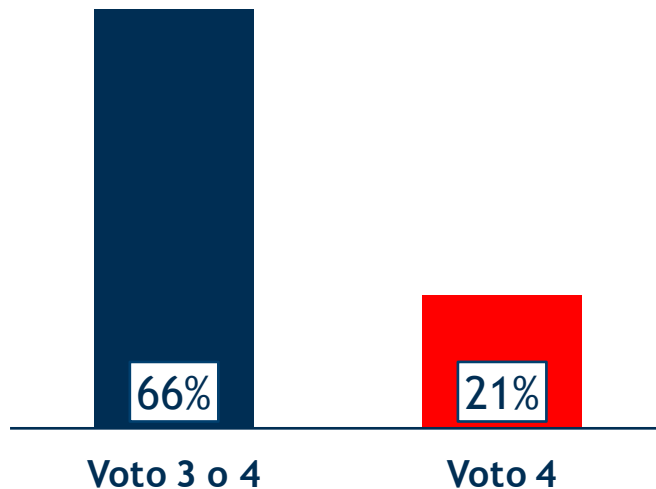
Ruolo (Raramente/Mai)

- **Amministratore: 89%**
Delegato
- **Amministratore: 97%**
Indipendente
- **Presidente: 95%**

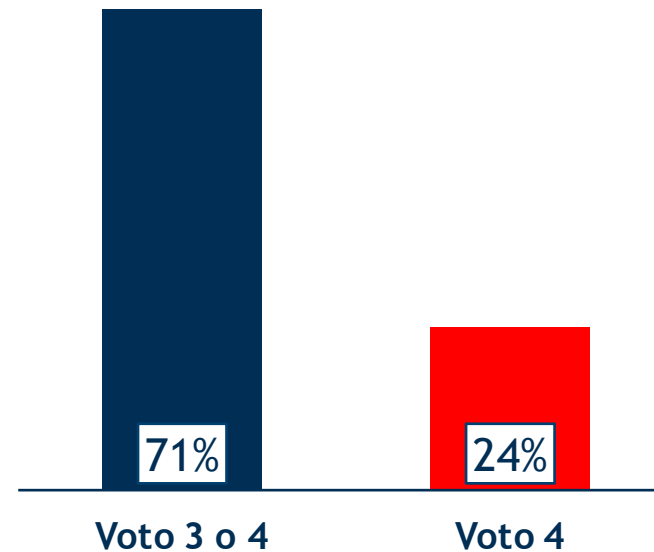


L'approccio alla responsabilità sociale

Approccio del Board su temi
ESG:



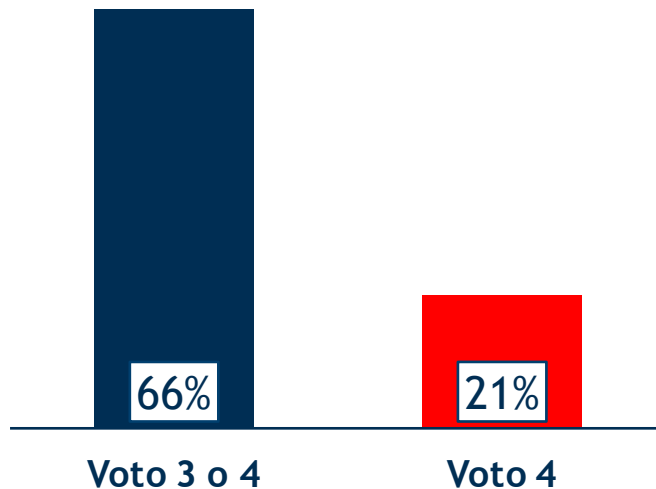
Obblighi di *disclosure* sulla
non financial information:



Scala da 1 (min)
a 4 (max).

L'approccio alla responsabilità sociale

Approccio del Board su temi
ESG:



Capitalizzazione (Voto 4)

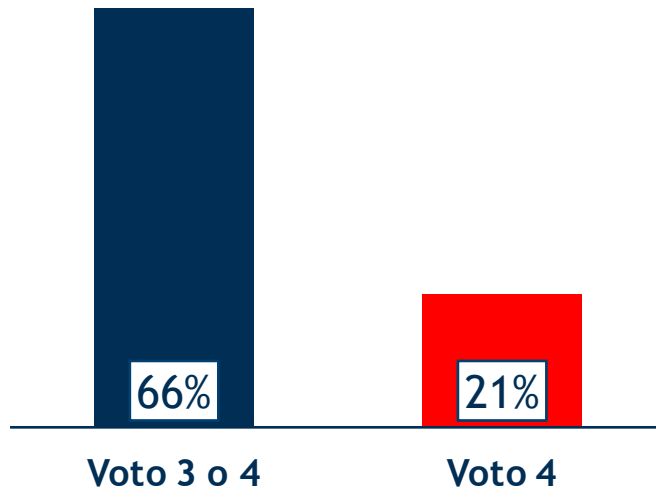
- **Large Cap:** 30%
- **Mid Cap:** 16%
- **Small Cap:** 17%

Scala da 1 (min)
a 4 (max).



L'approccio alla responsabilità sociale

Approccio del Board su temi
ESG:



Gender Diversity (Voto 4)

- **Donne:** 11%
0 - 25%
- **Donne:** 24%
26 - 50%

Scala da 1 (min)
a 4 (max).

Conclusioni

- Con riferimento a dialettica e confronto, dinamiche consiliari mediamente responsabili
- Ruolo proattivo dei Chairmen
- Il consenso non sempre costruito in sede consiliare. Infatti:
 - Quasi la totalità delle decisioni presa all'unanimità
 - Proposte di delibera approvate esattamente nei termini in cui sono presentate
- Margini di miglioramento per le aree ESG