

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

i tratti distintivi dei Boards di successo

SUSTAINABILITY

MERITOCRACY

AGILITY

RESPONSIBILITY

TECHNOLOGY

OSSERVATORIO SULLE AZIENDE QUOTATE ITALIANE

contributo scientifico del Politecnico di Milano, Osservatorio Corporate Governance

Marco Giorgino

Ordinario di Finanza e Risk Management del Politecnico di Milano

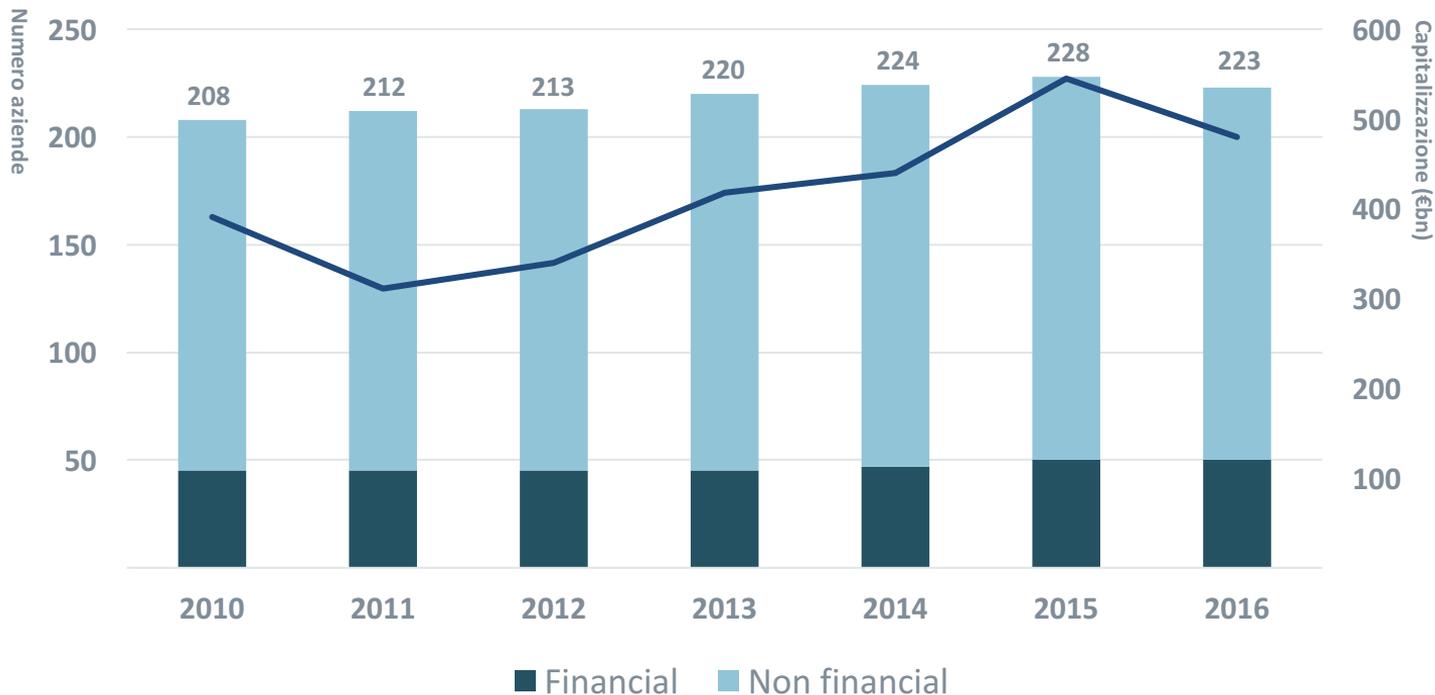
1.

Corporate Governance:
numeri, diversity, indipendenza

Società analizzate

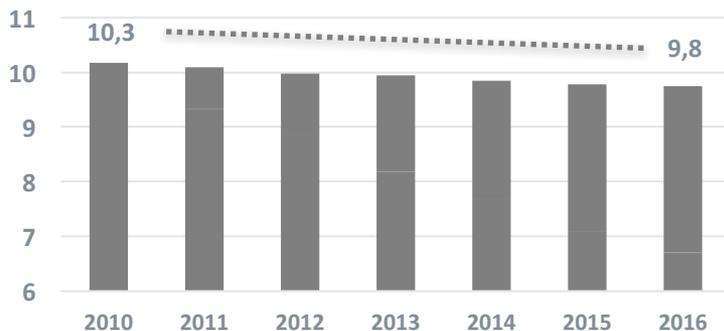
Corporate
Governance e
Diversity

Prof. Marco Giorgino

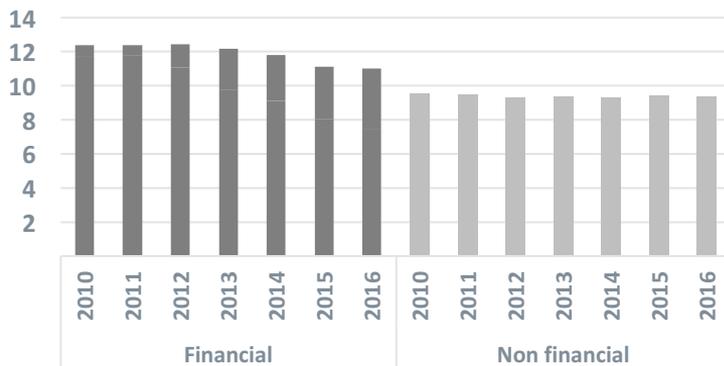


1. Numeri e diversity

Numero medio amministratori

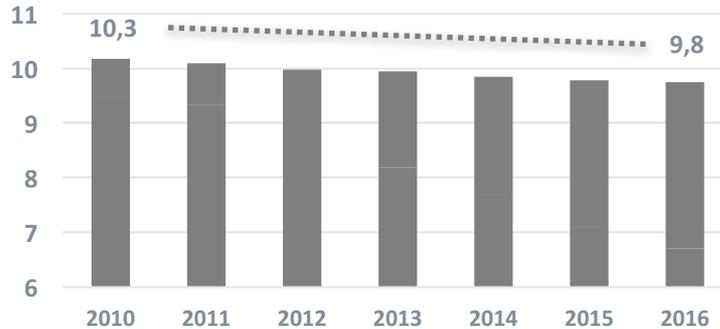


Numero medio amministratori – Financial vs Non financial

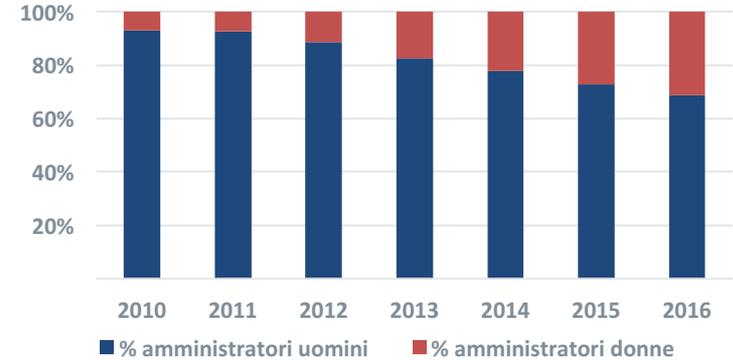


1. Numeri e diversity

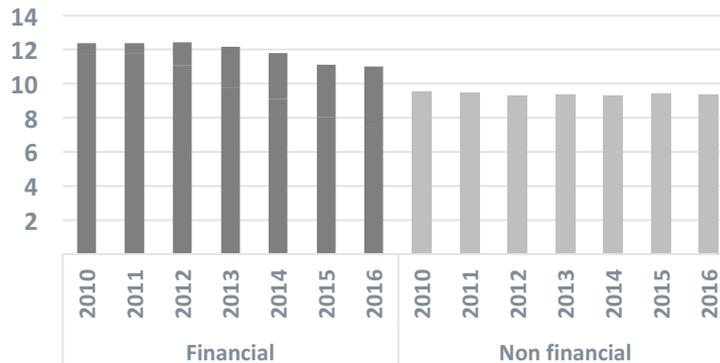
Numero medio amministratori



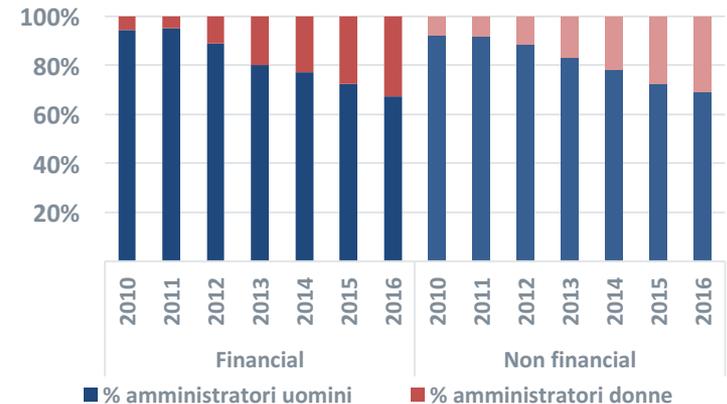
Gender Diversity (%)



Numero medio amministratori – Financial vs Non financial

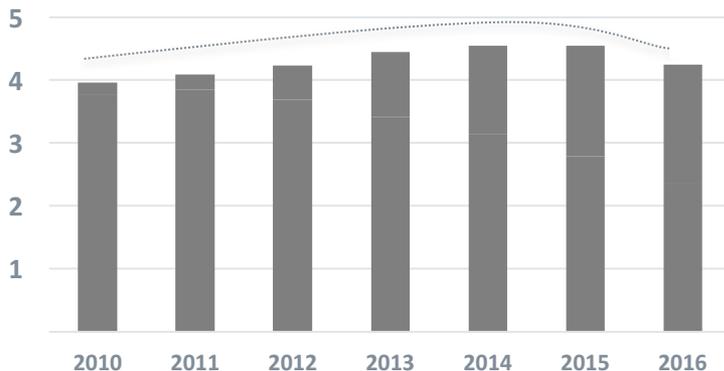


Gender Diversity (%) – Financial vs Non financial

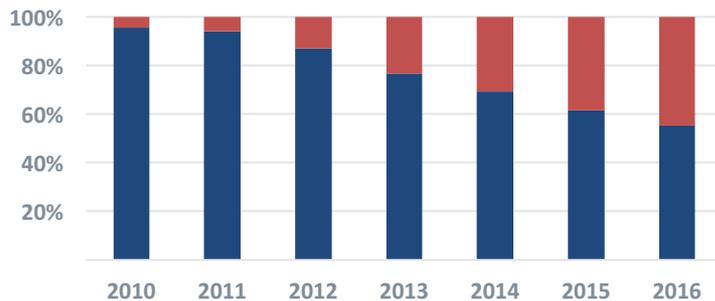


1. Indipendenti ed esecutivi

Numero medio amministratori indipendenti



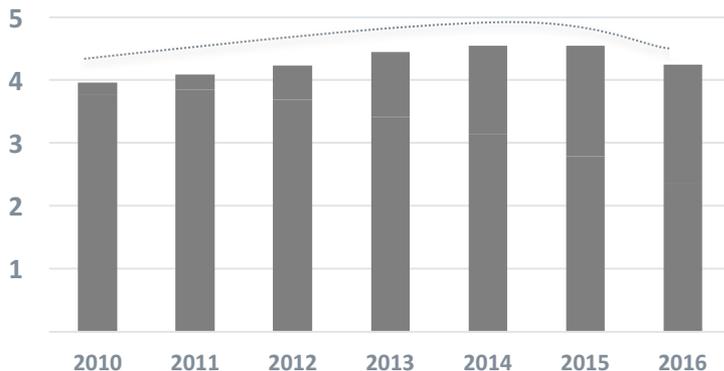
Gender Diversity amministratori indipendenti (%)



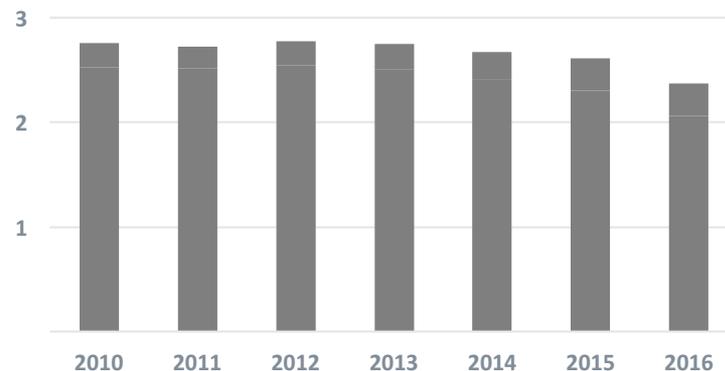
■ % amministratori donne indipendenti ■ % amministratori uomini indipendenti

1. Indipendenti ed esecutivi

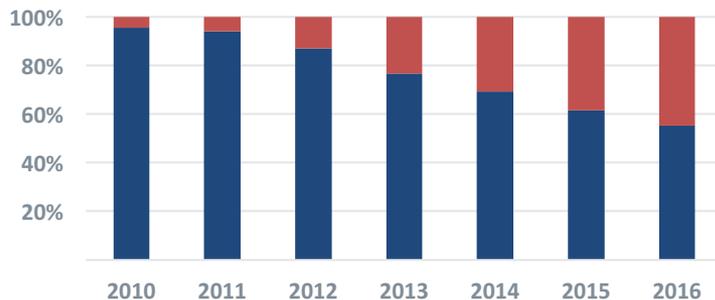
Numero medio amministratori indipendenti



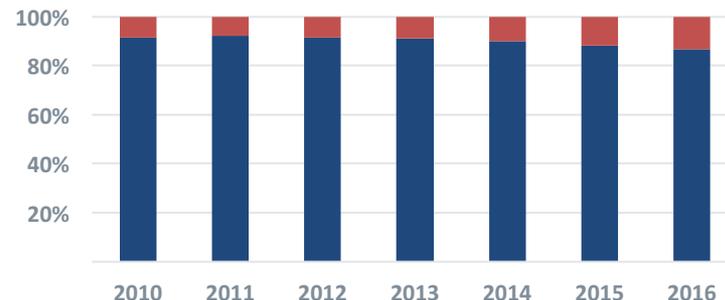
Numero medio amministratori esecutivi



Gender Diversity amministratori indipendenti (%)



Gender Diversity amministratori esecutivi (%)



■ % amministratori donne indipendenti ■ % amministratori uomini indipendenti

■ % amministratori uomini esecutivi ■ % amministratori donne esecutivi

1. Comitati



Corporate
Governance e
Diversity

Prof. Marco Giorgino

1. Principali evidenze...

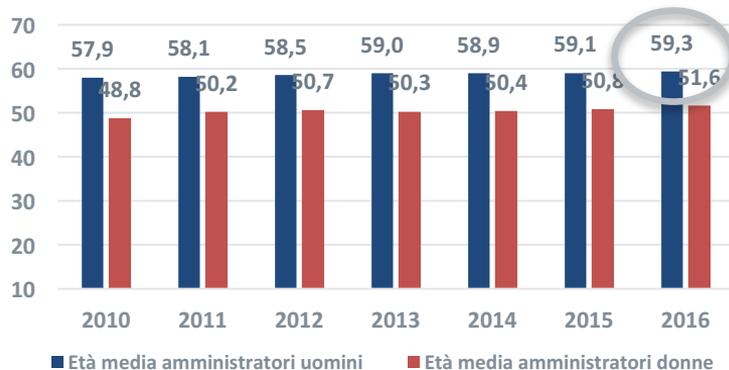
- i. Dimensione Board si è ridotta, soprattutto per le Financial.
- ii. Financial con Board ancora più numerosi delle non Financial.
- iii. Aumentata la componente indipendente.
- iv. La presenza di amministratori donne è aumentata di oltre il 300% dal 2010 al 2016, anche per effetto dell'incremento di indipendenti.
- v. E' ancora limitato il numero di donne AD, che nel 2016 sono solo il 13%.
- vi. Al 2016, sono presenti 452 comitati endoconsiliari con 23 denominazioni diverse, composti per il 34% da amministratori donne e da esse presieduto in 124 casi.

2.

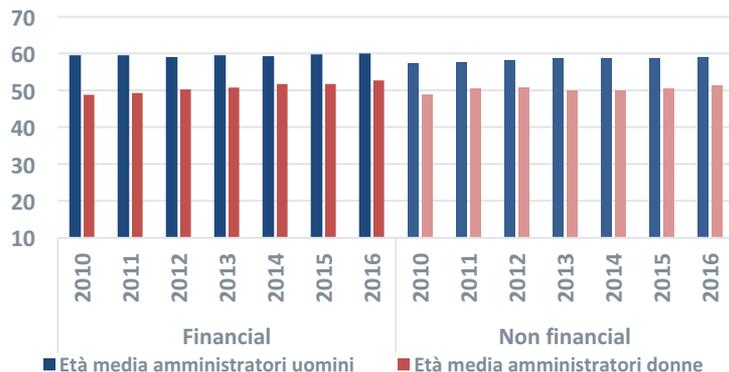
Una lettura integrata della “diversity”

2. Seniority

Età media amministratori (#anni)

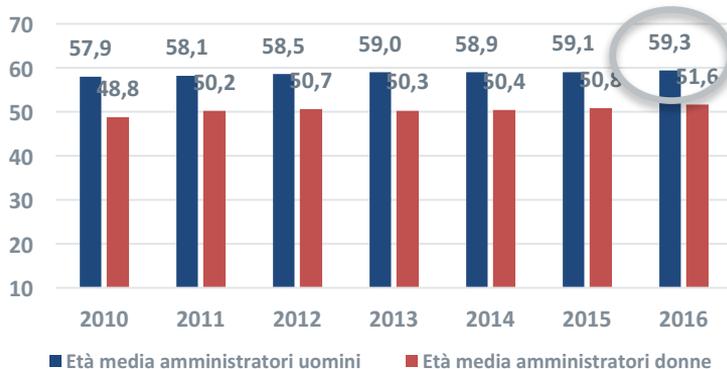


Età media amministratori (#anni) –
Financial vs Non financial

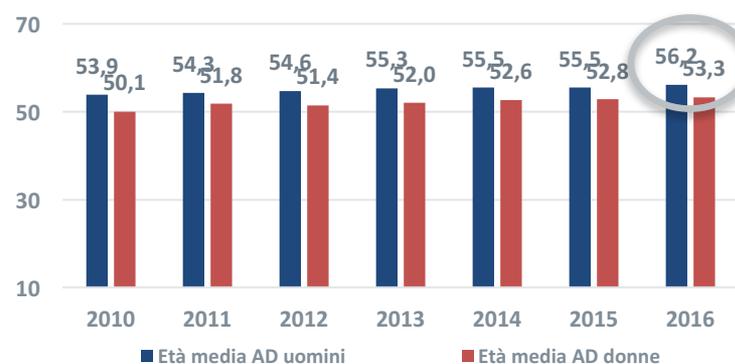


2. Seniority

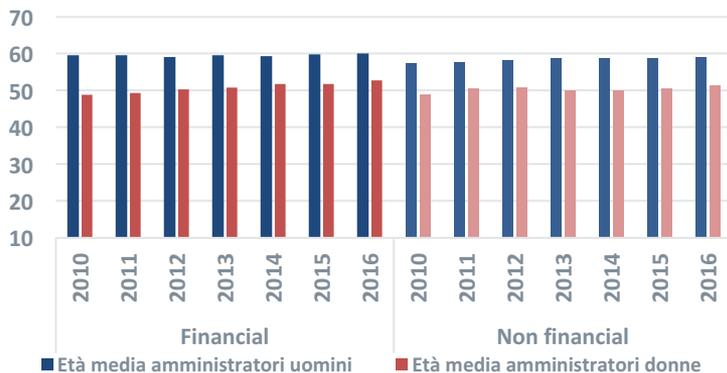
Età media amministratori (#anni)



Età media AD (#anni)



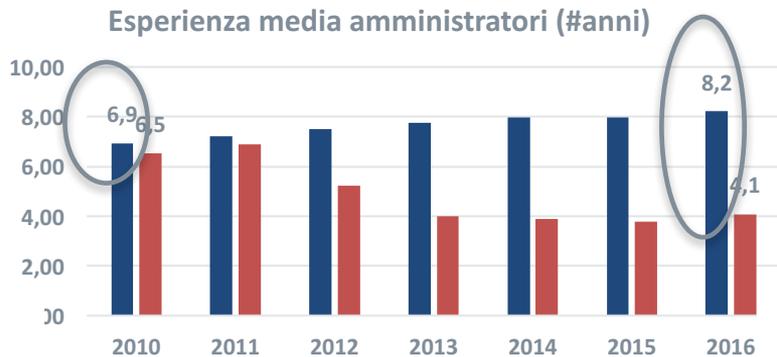
Età media amministratori (#anni) –
Financial vs Non financial



Età media AD (#anni) –
Financial vs Non financial



2. Esperienza



■ Esperienza media amministratori uomini ■ Esperienza media amministratori donne

Corporate
Governance e
Diversity

Esperienza media amministratori (#anni) –
Financial vs Non financial



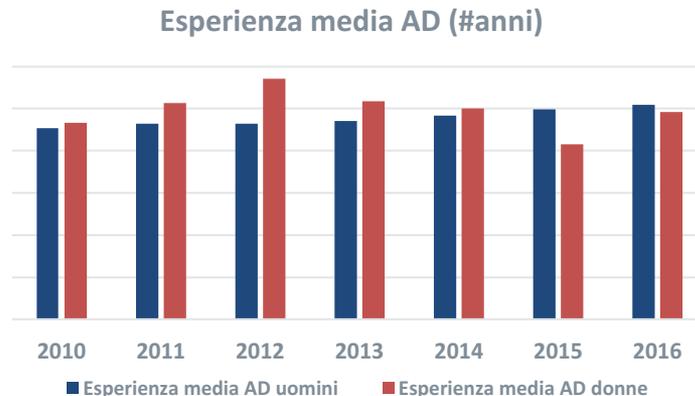
■ Esperienza media amministratori uomini ■ Esperienza media amministratori donne

Osservatorio Corporate Governance – Politecnico di Milano

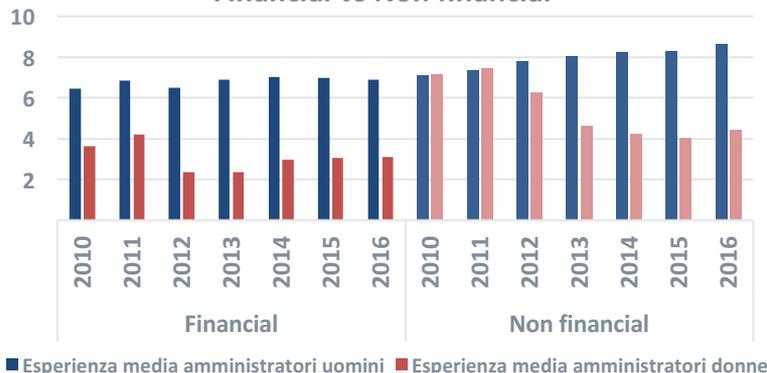
Prof. Marco Giorgino



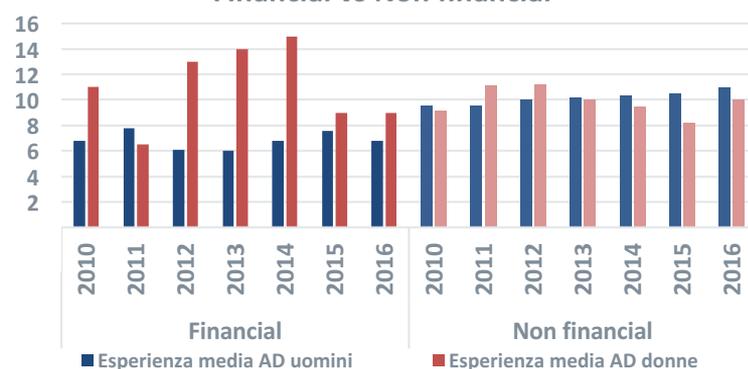
2. Esperienza



Esperienza media amministratori (#anni) –
Financial vs Non financial

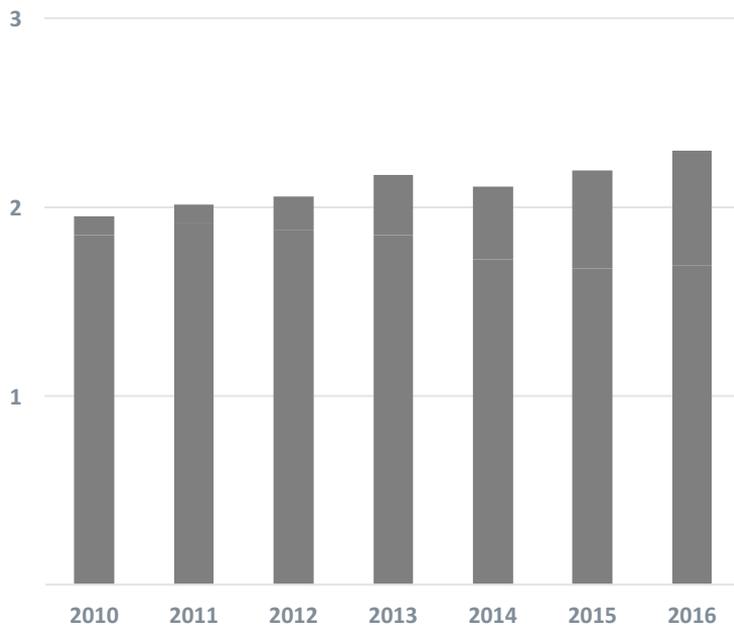


Esperienza media AD (#anni) –
Financial vs Non financial

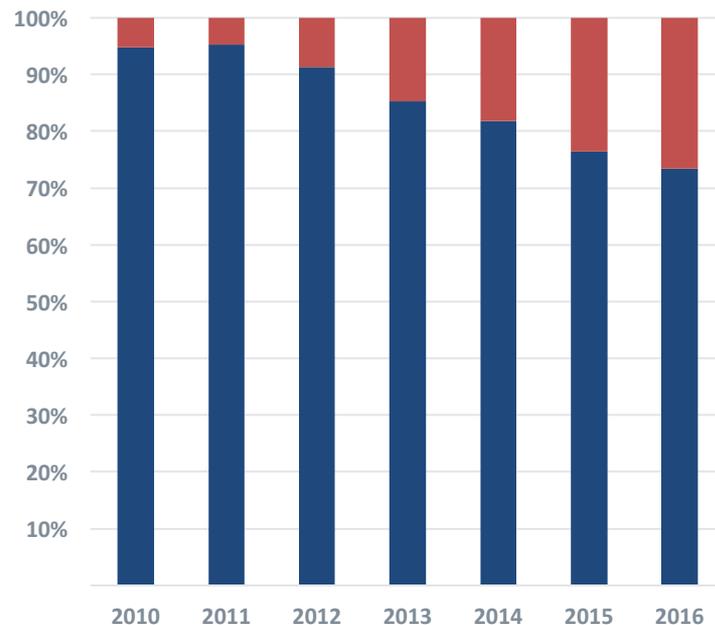


2. Internazionalizzazione

Numero medio amministratori con esperienza internazionale



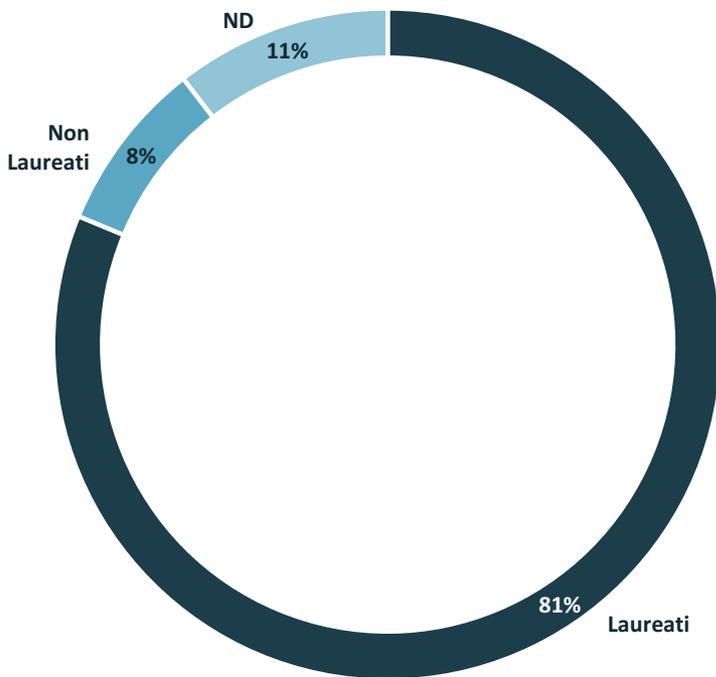
Gender Diversity amministratori con esperienza internazionale (%)



■ % amministratori donne con esperienza internazionale
 ■ % amministratori uomini con esperienza internazionale

2. Formazione

Background formativo degli amministratori (%) –
anno 2016



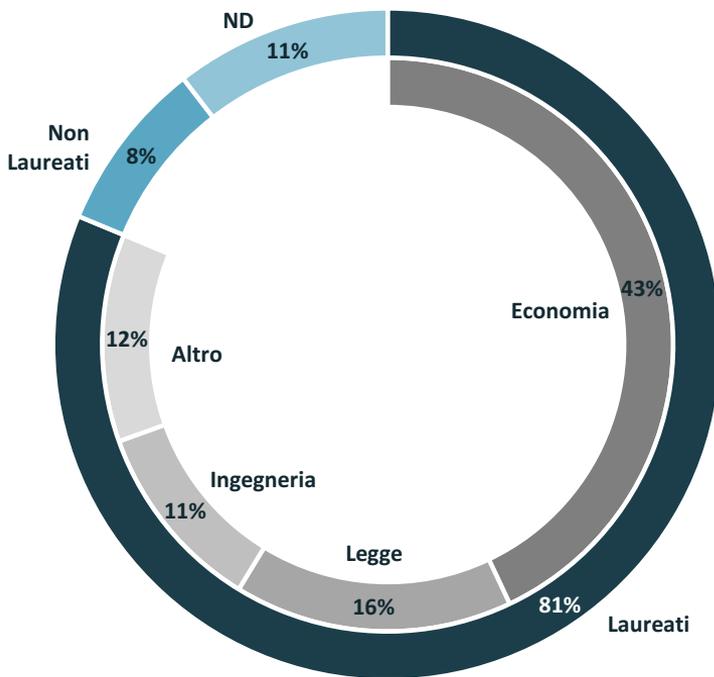
Corporate
Governance e
Diversity

Prof. Marco Giorgino



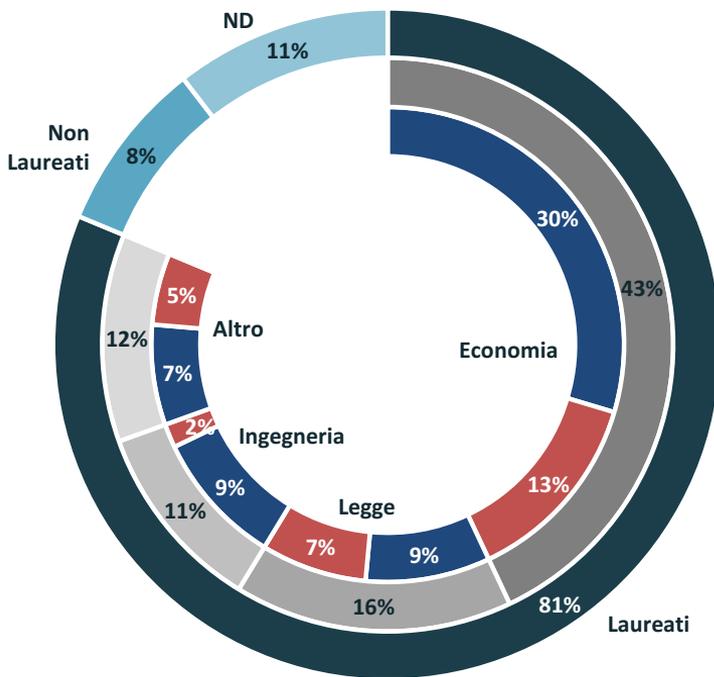
2. Formazione

Background formativo degli amministratori (%) –
anno 2016



2. Formazione

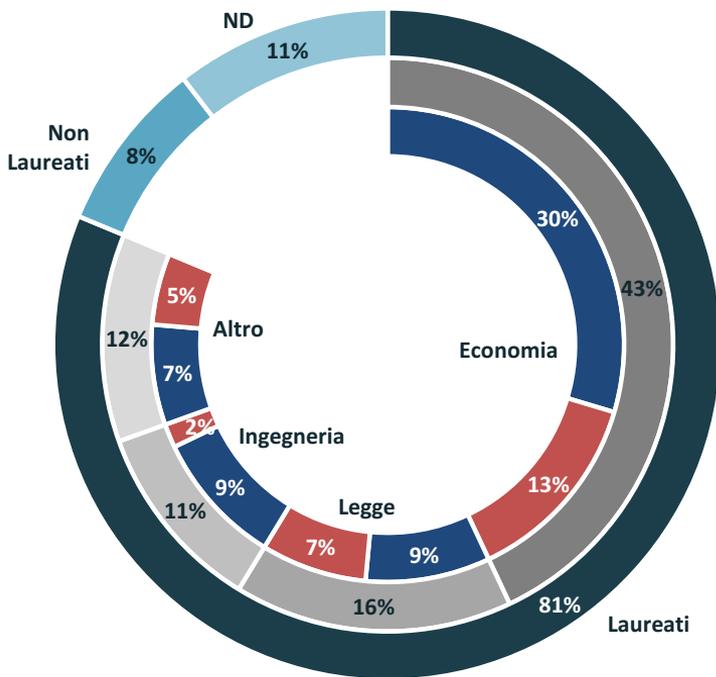
Background formativo degli amministratori (%) –
anno 2016



■ Amministratori uomini ■ Amministratori donne

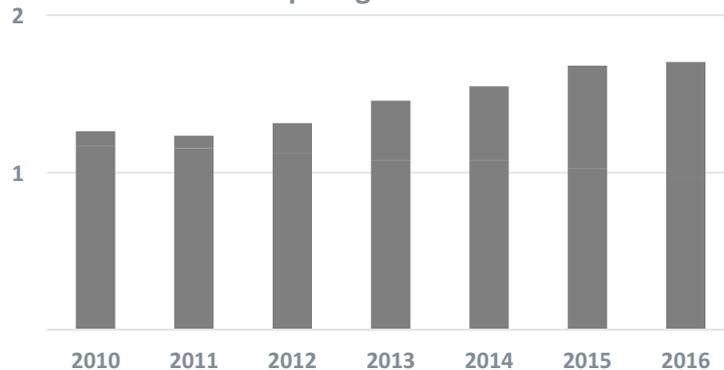
2. Formazione

Background formativo degli amministratori (%) – anno 2016

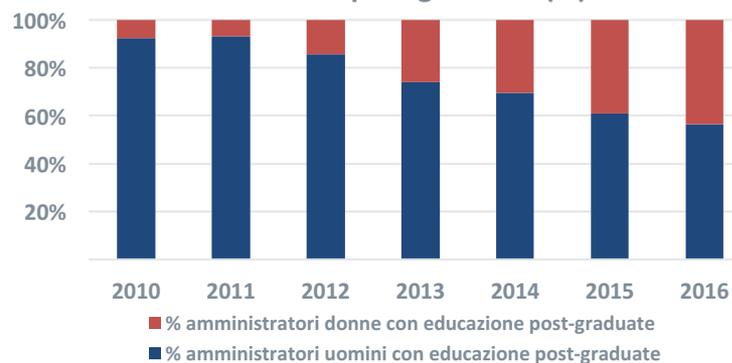


■ Amministratori uomini ■ Amministratori donne

Numero medio amministratori con educazione post-graduate



Gender Diversity amministratori con educazione post-graduate (%)



2. Principali evidenze...

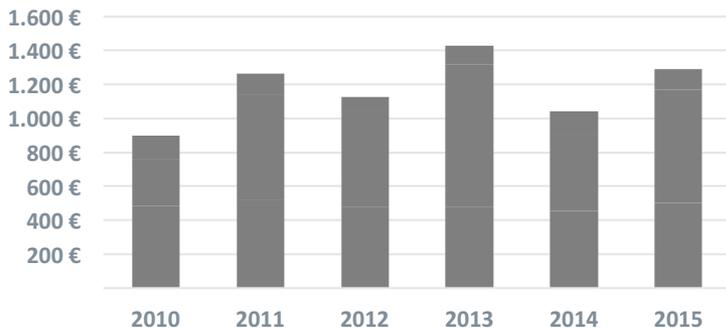
- i. L'età media dei consiglieri nei Financial è superiore a quella dei non Financial. Gli amministratori donna sono più giovani dei colleghi uomini, in particolare nel Financial.
- ii. L'età media dell'AD è inferiore rispetto a quella degli altri consiglieri.
- iii. L'esperienza in un CdA è maggiore per gli uomini.
- iv. Aumenta l'esperienza internazionale. Oggi $\frac{1}{4}$ dei membri di un Board ha esperienza internazionale, grazie alle ultime nomine per la componente femminile.
- v. Le lauree sono in prevalenza in materie economiche, legali e ingegneristiche, con una sostanziale parità tra amministratori donne e uomini solo per le lauree in legge.
- vi. Cresce il numero di Amministratori con PhD e/o MBA, dove il 40% è di genere femminile.

3.

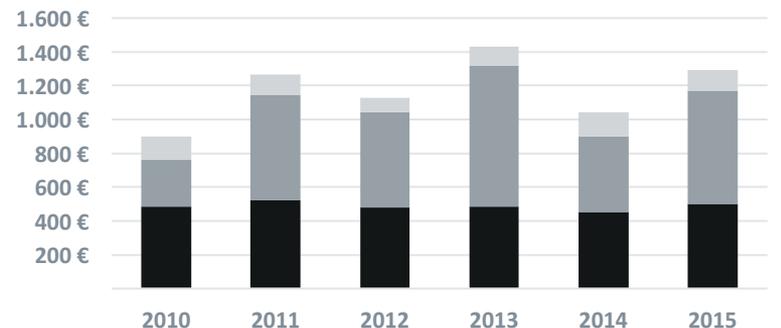
Remunerazioni

3. Remunerazioni

Remunerazione media AD (€/000)

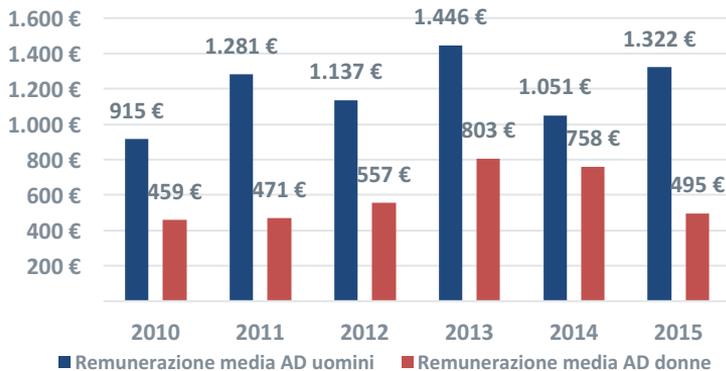


Remunerazione media AD (€/000)



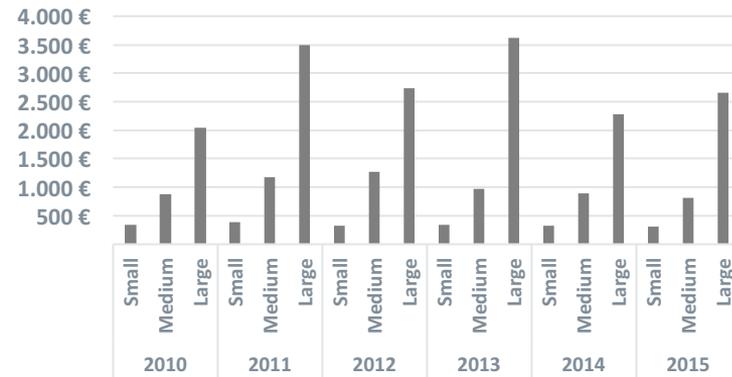
■ Remunerazione fissa media AD ■ Remunerazione variabile media AD ■ Altri compensi medi AD

Remunerazione media AD (€/000)



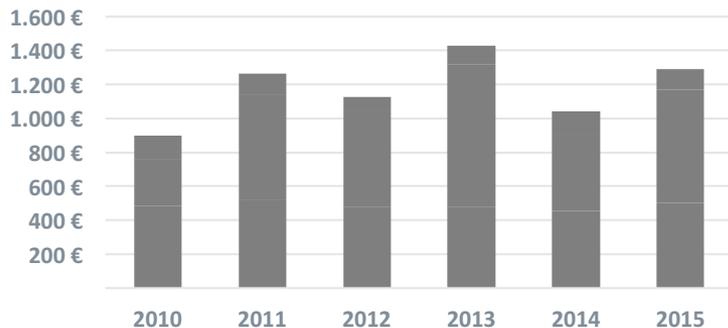
■ Remunerazione media AD uomini ■ Remunerazione media AD donne

Remunerazione media AD (€/000)

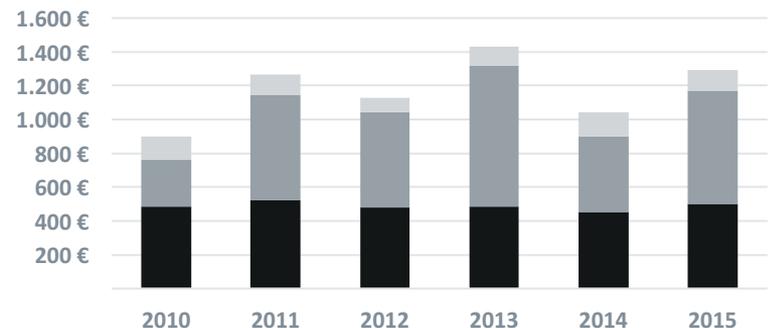


3. Remunerazioni

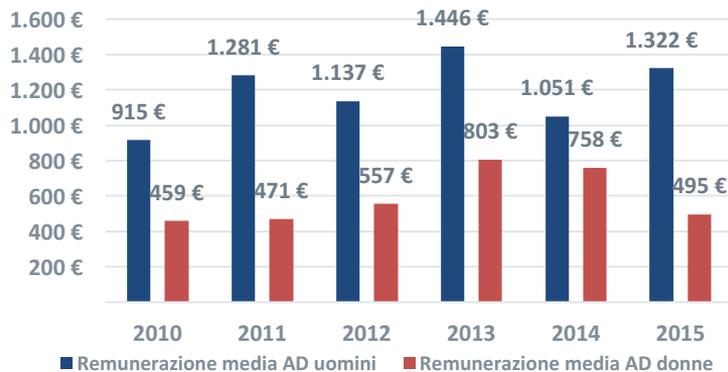
Remunerazione media AD (€/000)



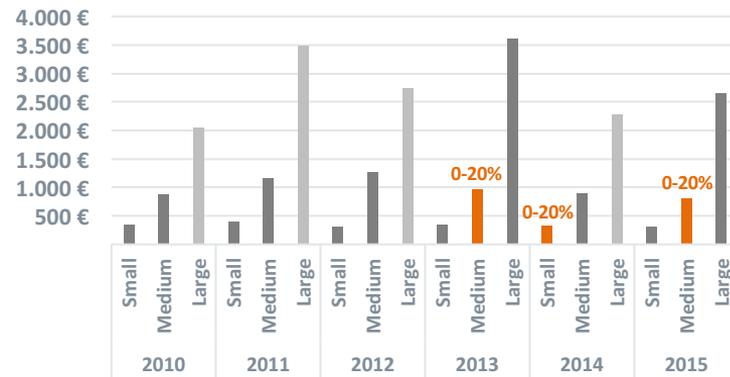
Remunerazione media AD (€/000)



Remunerazione media AD (€/000)

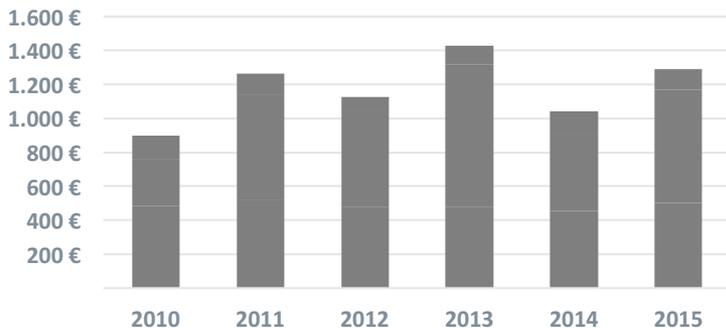


Remunerazione media AD (€/000)

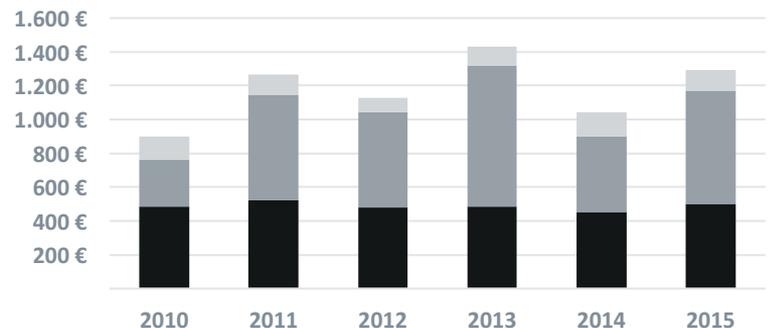


3. Remunerazioni

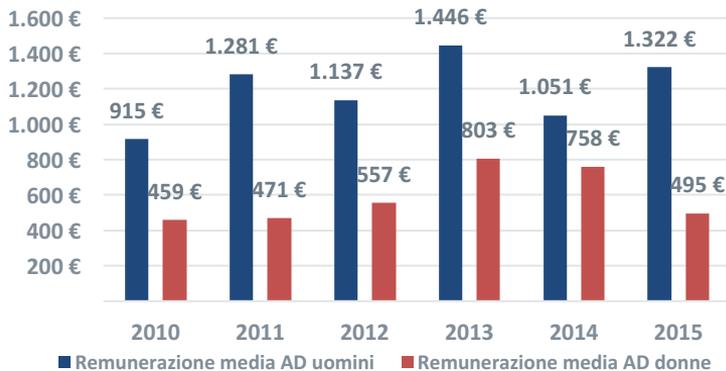
Remunerazione media AD (€/000)



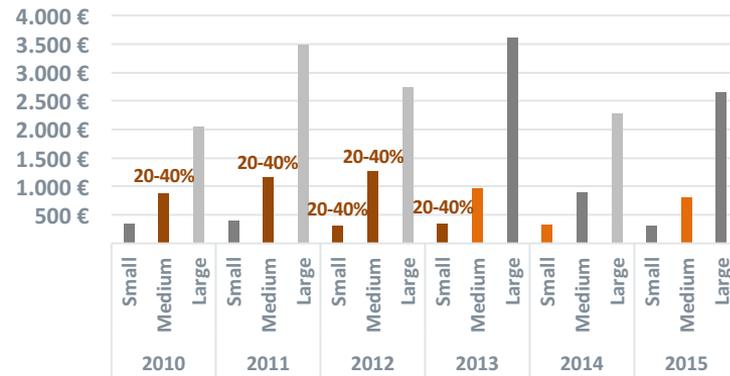
Remunerazione media AD (€/000)



Remunerazione media AD (€/000)

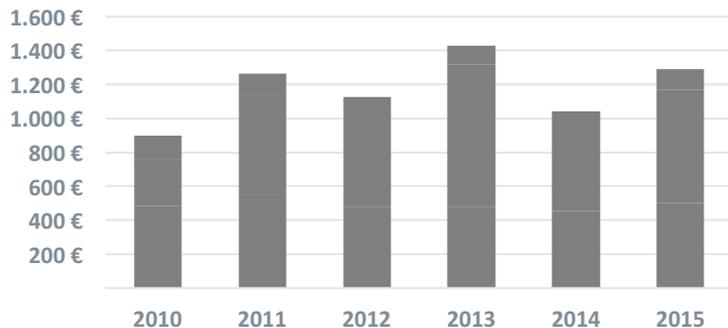


Remunerazione media AD (€/000)

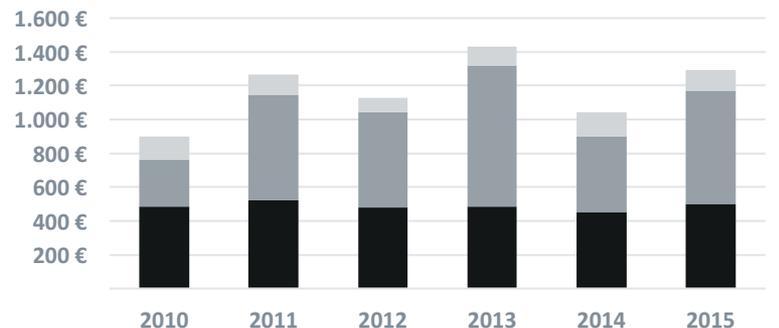


3. Remunerazioni

Remunerazione media AD (€/000)

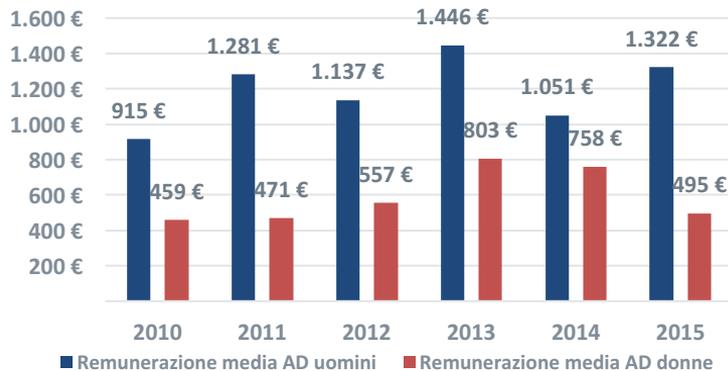


Remunerazione media AD (€/000)



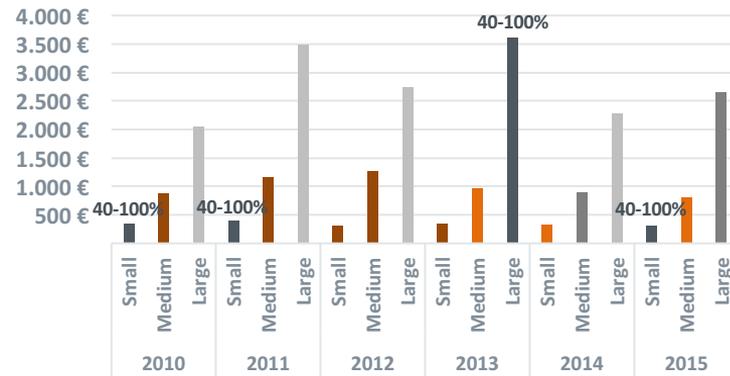
■ Remunerazione fissa media AD ■ Remunerazione variabile media AD ■ Altri compensi medi AD

Remunerazione media AD (€/000)



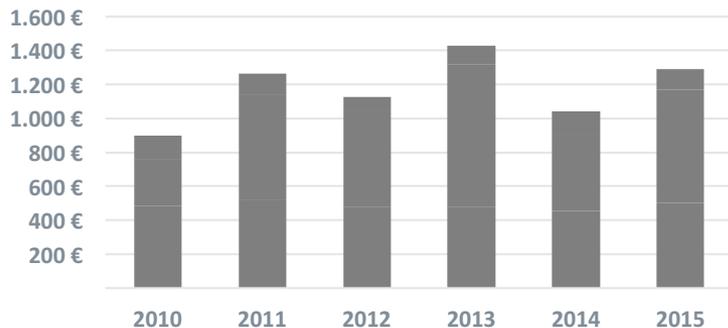
■ Remunerazione media AD uomini ■ Remunerazione media AD donne

Remunerazione media AD (€/000)

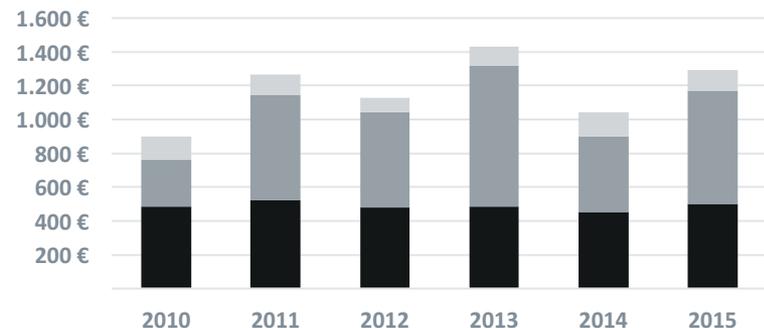


3. Remunerazioni

Remunerazione media AD (€/000)



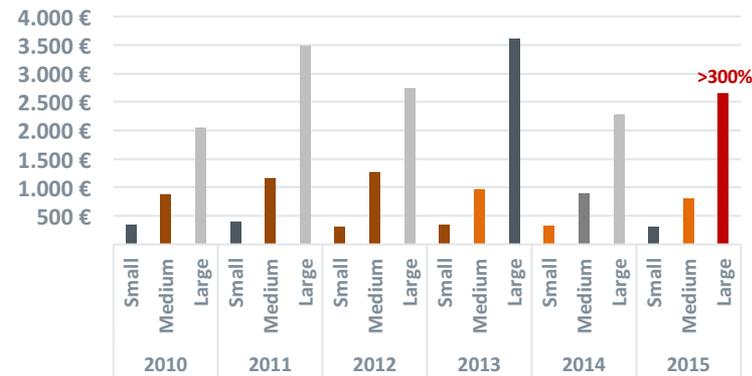
Remunerazione media AD (€/000)



Remunerazione media AD (€/000)



Remunerazione media AD (€/000)



3. Principali evidenze...

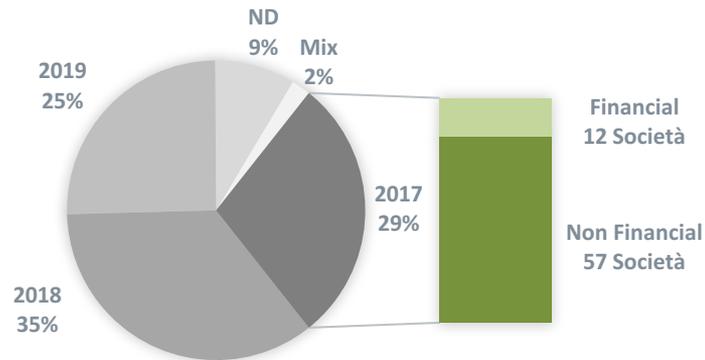
- i. La remunerazione fissa media dell'AD è rimasta bloccata negli anni.
- ii. L' andamento altalenante è dovuto solo alla remunerazione variabile.
- iii. Le AD donne hanno remunerazioni medie inferiori degli uomini, anche perché sono più sovente in carica in società di minore capitalizzazione.

4.

I Prossimi Rinnovi

4. Rinnovi

Anno di Rinnovo



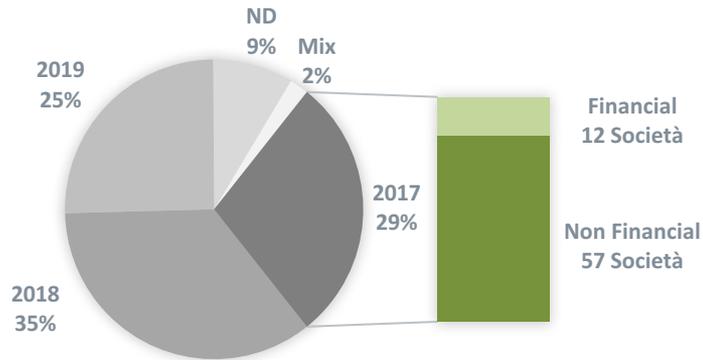
Corporate
Governance e
Diversity

Prof. Marco Giorgino

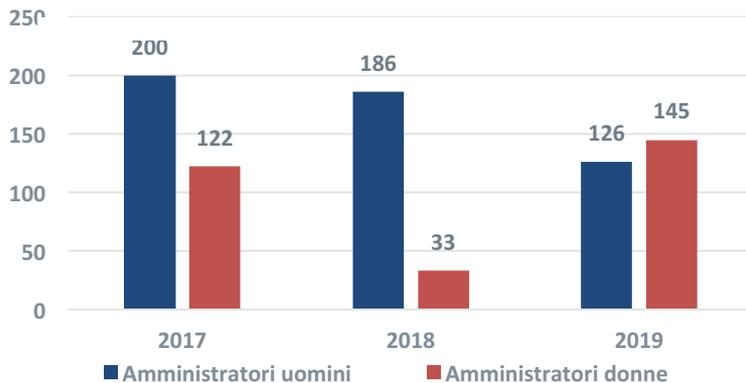


4. Rinnovi

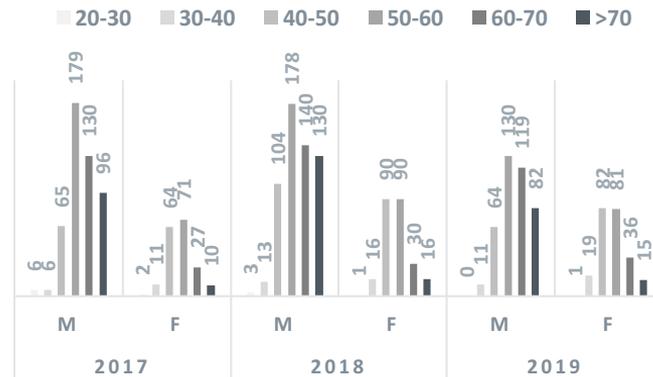
Anno di Rinnovo



Numero amministratori indipendenti in scadenza



Numero amministratori in scadenza per età



4. Principali evidenze...

- i. Nel 2017, andranno in scadenza 667 incarichi, di cui 185 amministratori donne e 482 amministratori uomini, di questi 122 amministratori donne e 200 amministratori uomini sono qualificati come indipendenti.
- ii. Gli amministratori in scadenza nel 2017 riguardano 12 CdA di aziende finanziarie e 57 di aziende industriali.
- iii. Gli amministratori donna in scadenza sono mediamente più giovani dei colleghi uomini e più giovani anche in relazione alle colleghe in scadenza negli anni successivi.

OSSERVATORIO SULLE AZIENDE FAMILIARI ITALIANE

contributo scientifico dell'AUB (AIdAF, Unicredit, Bocconi)

Guido Corbetta

Ordinario di Strategia aziendale Università Bocconi e titolare della cattedra AIdAF

La popolazione di riferimento

La **popolazione di riferimento** è costituita da tutte le aziende a controllo familiare con fatturato superiore a 20 milioni di euro, ovvero 2/3 delle circa 16.000 aziende presenti in Italia alla fine del 2014*

ASSETTO PROPRIETARIO	20-50 mln €		> 50 mln €		Totale	
	N	%	N	%	N	%
Familiari	6.149	70,5%	4.242	59,2%	10.391	65,4%
Non Familiari	2.568	29,5%	2.921	79,1%	5.489	16,8%
<i>Totale</i>	8.717	100,0%	7.163	100,0%	15.880	100,0%

Per le analisi a seguire, a partire dalle oltre 10 mila aziende familiari con fatturato superiore a 20 milioni di euro, ne sono state selezionate 7.707, rappresentative dell'intera popolazione delle aziende stesse**

(*) Sono considerate a controllo familiare le aziende in cui una famiglia (o al massimo due con quote paritetiche di controllo) detengono più del 50% del capitale sociale (25% se l'azienda è quotata).

(**) Per maggiori informazioni si veda la nota metodologica.

I modelli di governance e la presenza delle donne

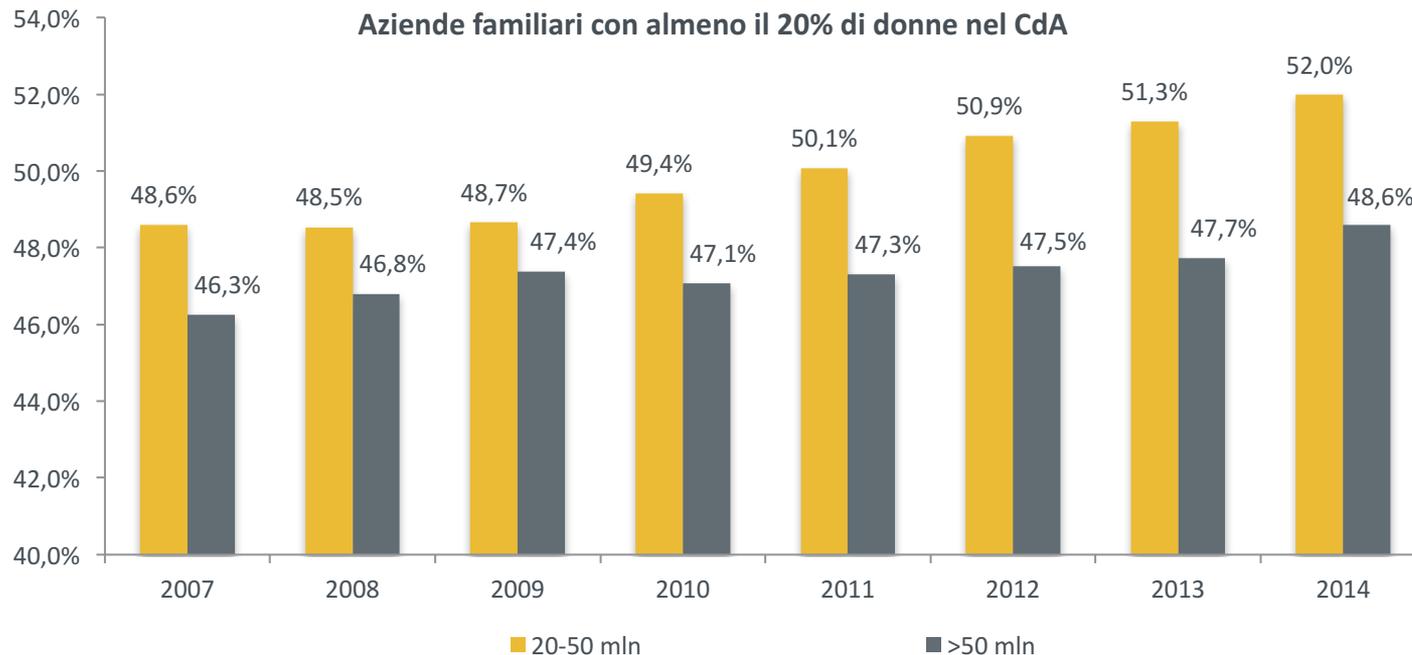


I modelli di governance

ASSETTO PROPRIETARIO	AU		Presidente Esecutivo		AD singolo		Leadership collegiale	
	20-50	> 50 mln	20-50	> 50 mln	20-50	> 50 mln	20-50	> 50 mln
Numerosità	1.599	482	782	409	906	665	1.740	1.124
Età Azienda	22,1	23,6	27,6	30,0	29,8	33,7	31,1	33,8
Prima generazione	54,9%	51,0%	46,5%	39,4%	27,4%	24,3%	37,9%	35,5%
Leadership Familiare	89,4%	88,6%	92,3%	88,8%	76,9%	70,9%	65,7%	56,3%
Età del leader	56,4	58,7	60,8	60,2	55,8	55,7	60,7	62,0
CdA 100% familiare	n.a.	n.a.	54,5%	41,5%	41,5%	30,5%	51,1%	40,0%
Leadership donna	11,6%	12,4%	11,1%	10,3%	13,0%	8,6%	41,1%	36,6%
CdA con 1/5 donne	n.a.	n.a.	53,8%	45,1%	50,0%	47,0%	52,3%	50,9%

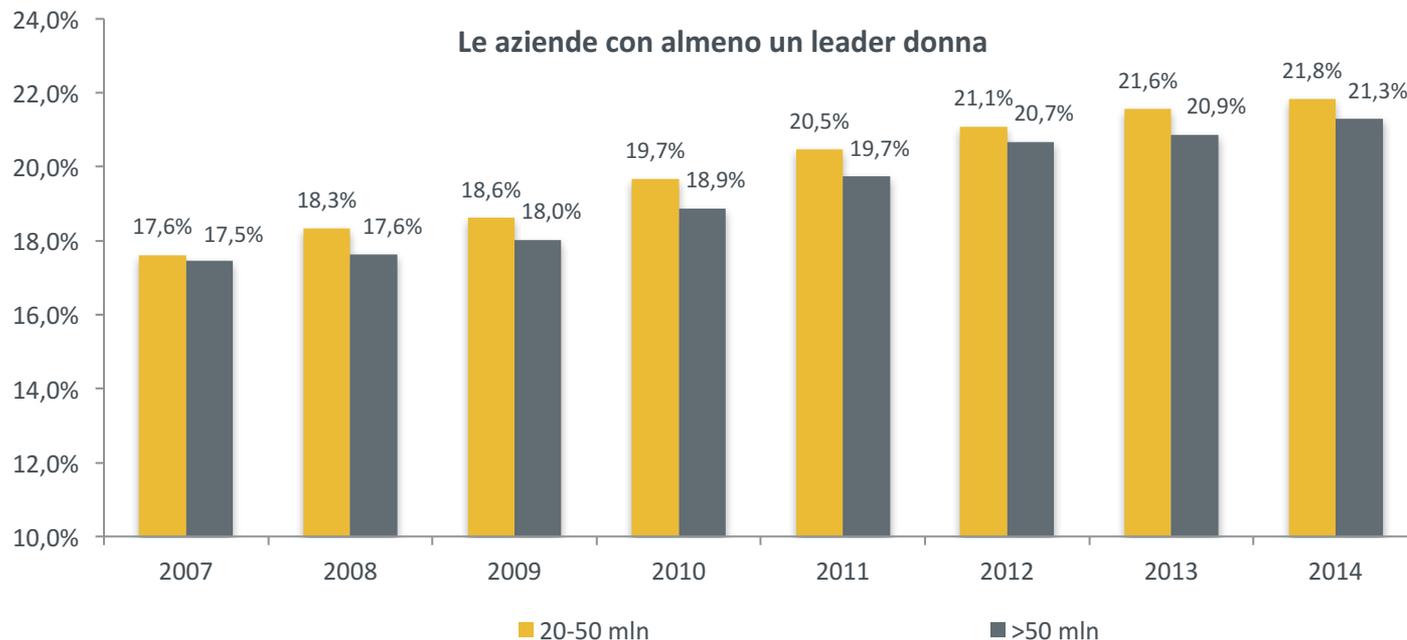
L'evoluzione delle donne nel CdA

Circa il 50% delle aziende familiari italiane riserva almeno 1/5 dei posti alle donne nel CdA (soglia obbligatoria a partire dal 2012 per tutte le società quotate).



L'evoluzione delle donne al vertice

Negli ultimi anni si assiste ad un – seppur modesto – incremento di leader donna al vertice (circa 4 punti dal 2007 al 2014)*



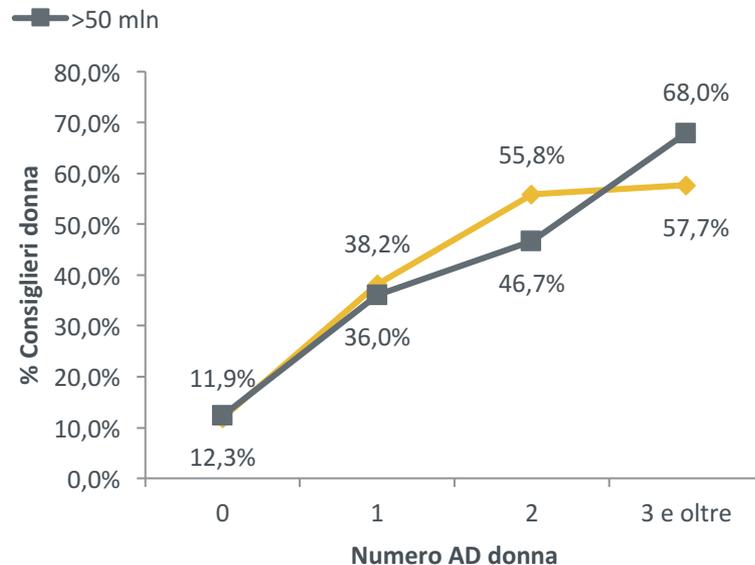
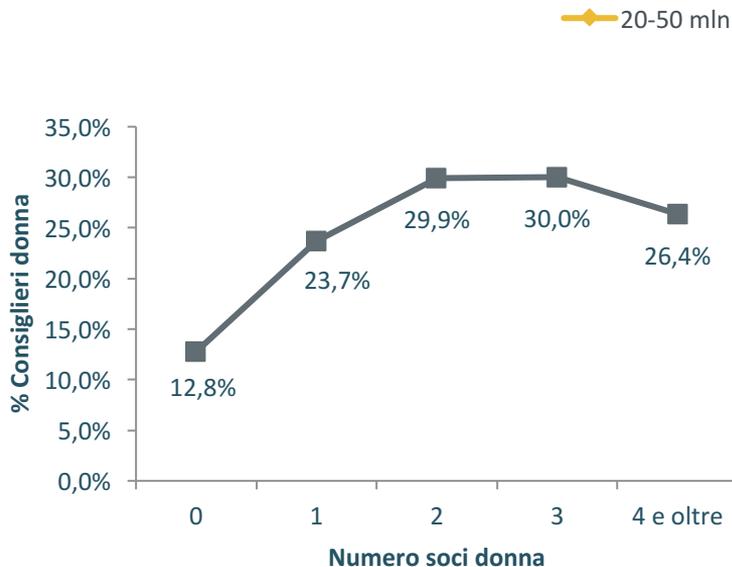
(*) Nei casi di leadership collegiale, è stata rilevata la presenza di almeno un Amministratore Delegato donna nel team.

Le determinanti della presenza delle donne

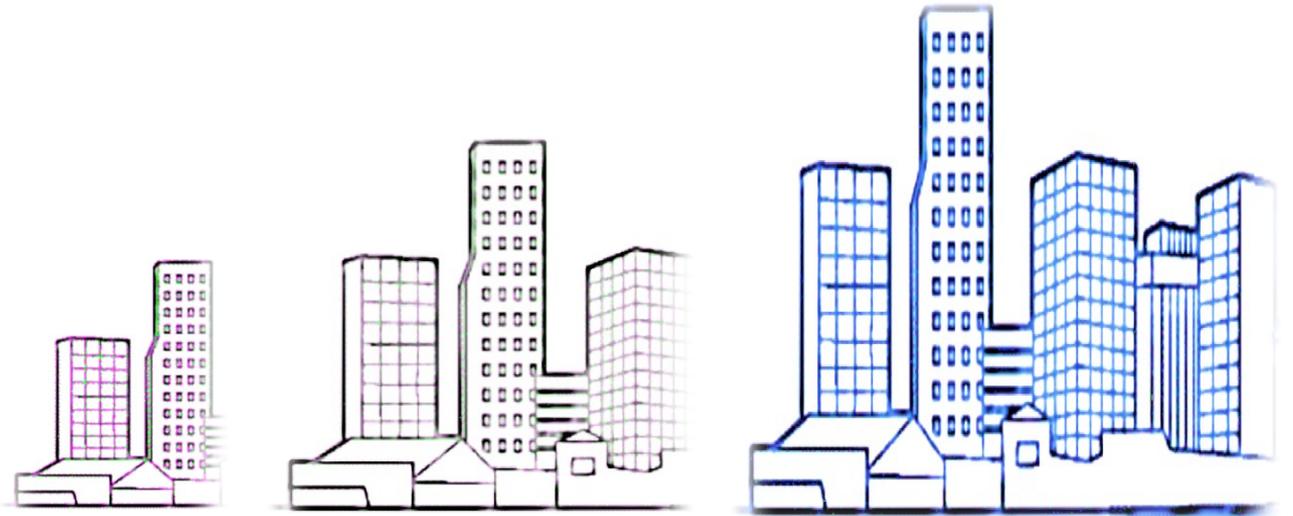


Le donne supportano le altre donne

Sembrano esserci delle correlazioni positive tra la presenza delle donne nella compagine proprietaria e le donne nel CdA, e tra la presenza delle donne nel CdA e il numero di AD donna, mostrando come a CdA femminili corrisponda solitamente una più ampia leadership femminile

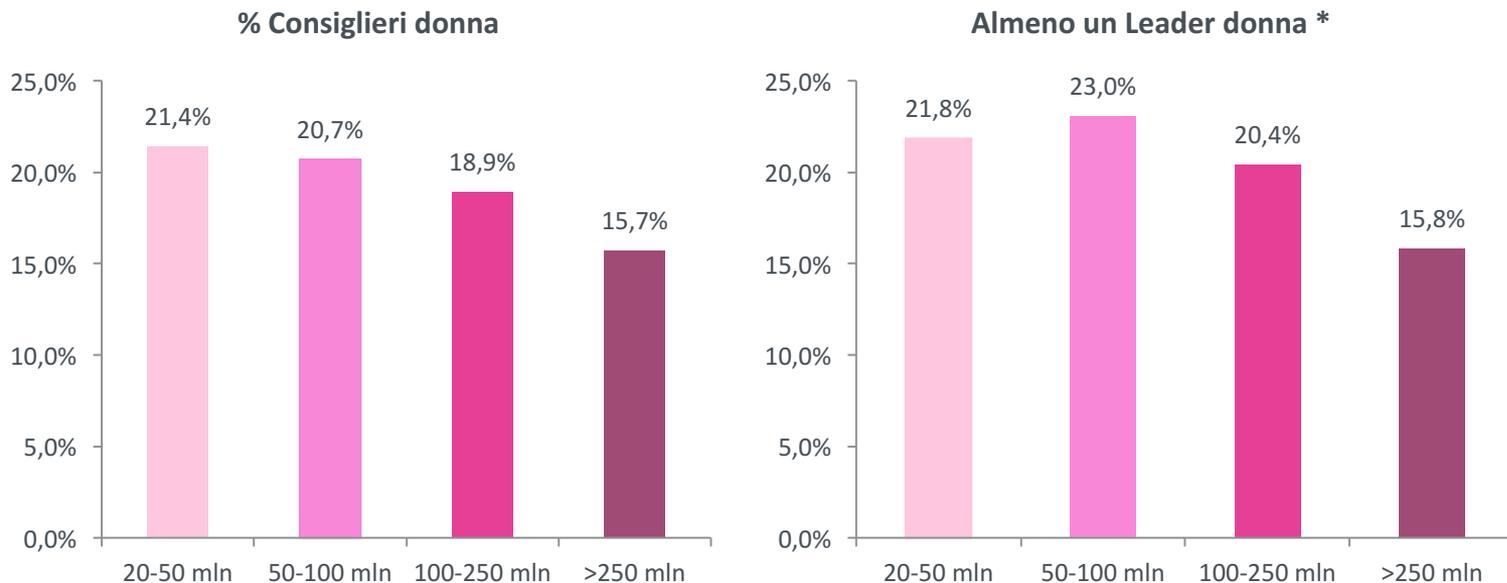


La dimensione aziendale e la presenza delle donne



La dimensione aziendale ostacola la presenza delle donne

Esiste una relazione negativa tra la presenza delle donne (nel CdA e al vertice) e la dimensione aziendale

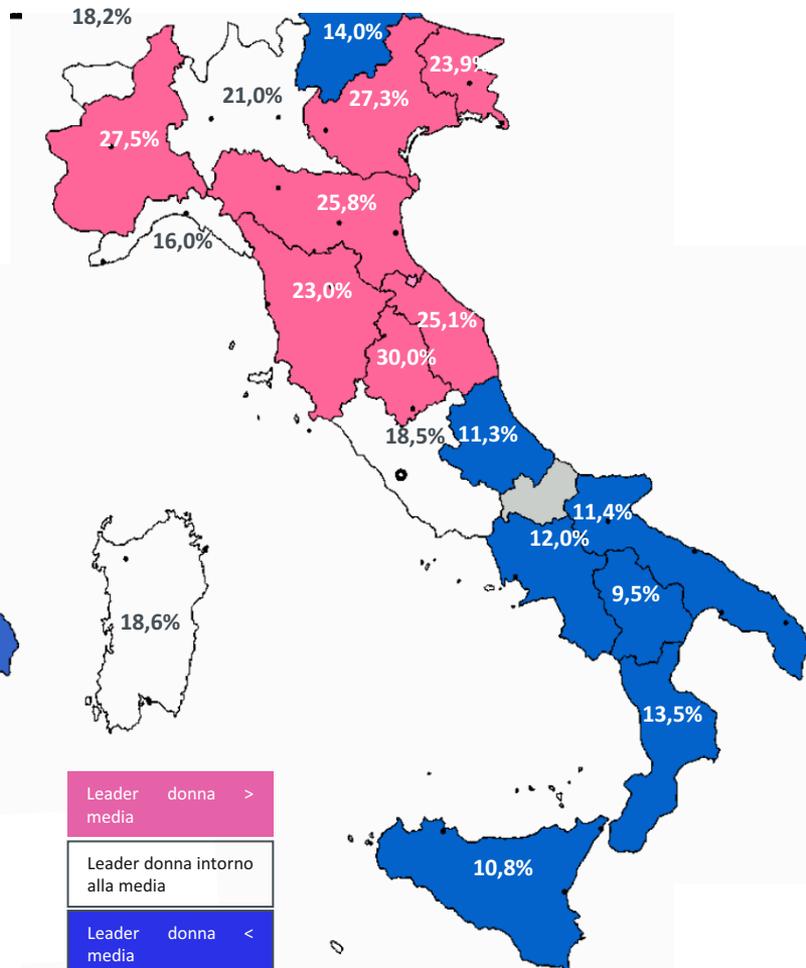
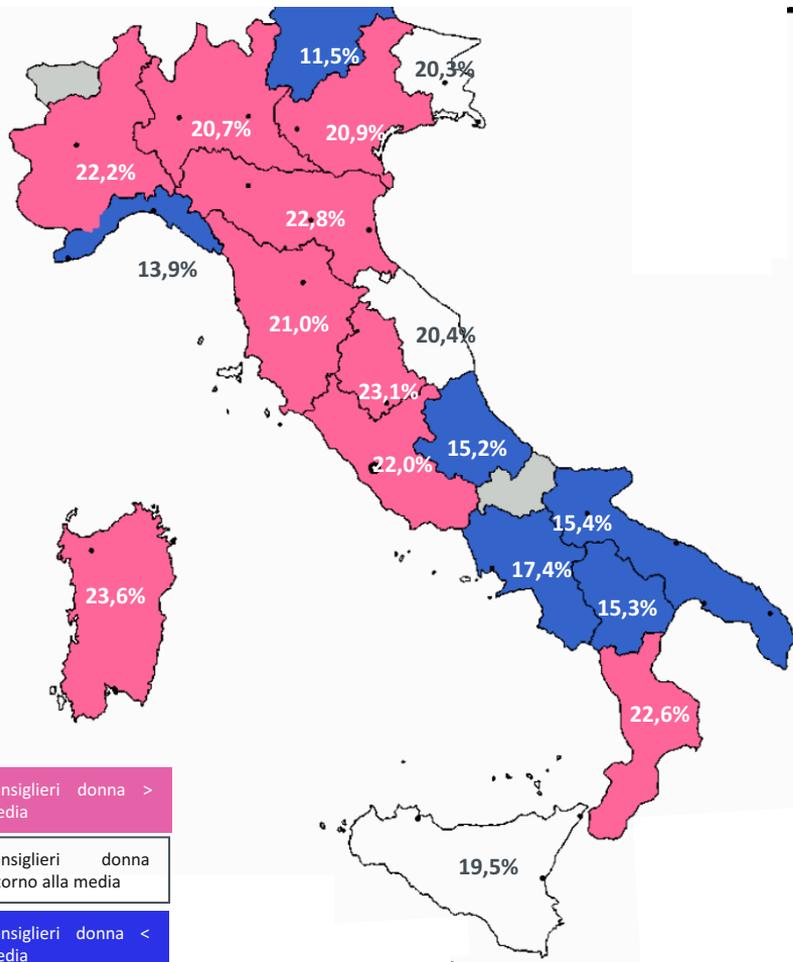


(*) Nei casi di leadership collegiale, è stata rilevata la presenza di almeno un Amministratore Delegato donna nel team.

Parte IV

Le differenze geografiche

Le donne al vertice e nel CdA per regione



Consiglieri donna > media

Consiglieri donna intorno alla media

Consiglieri donna < media

Leader donna > media

Leader donna intorno alla media

Leader donna < media

Osservatorio AUB sulle imprese familiari italiane

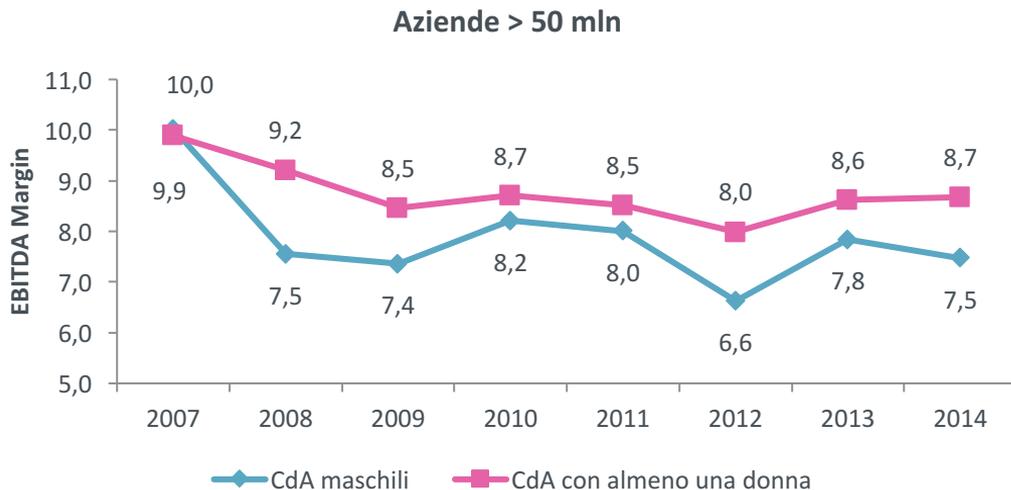
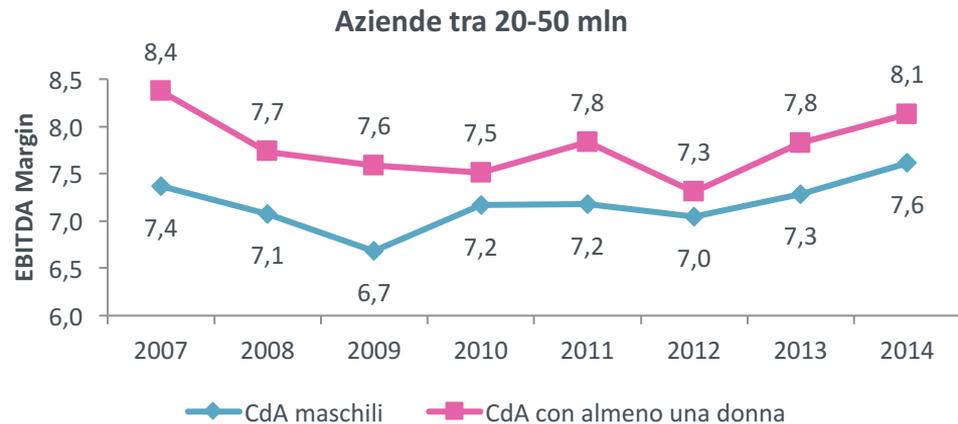
Prof. Guido Corbetta

Le relazioni con le performance



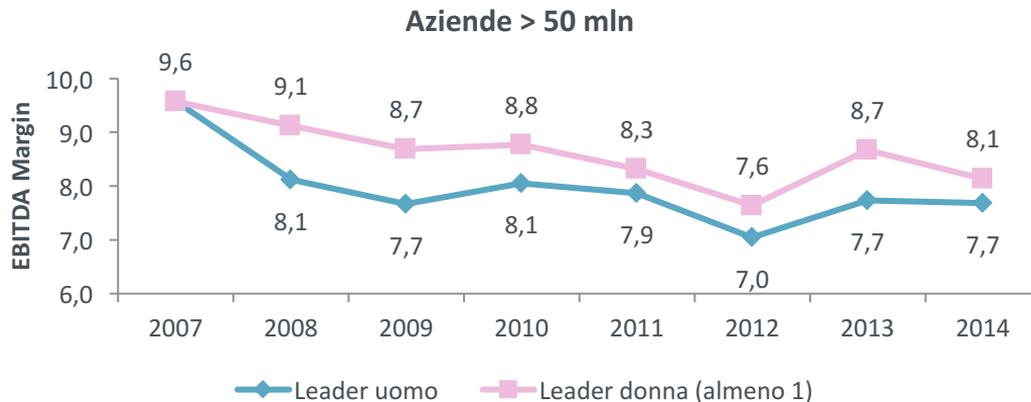
La redditività (1/2)

La presenza delle donne nel CdA sembra dare un impulso positivo alle performance aziendali



La redditività (2/2)

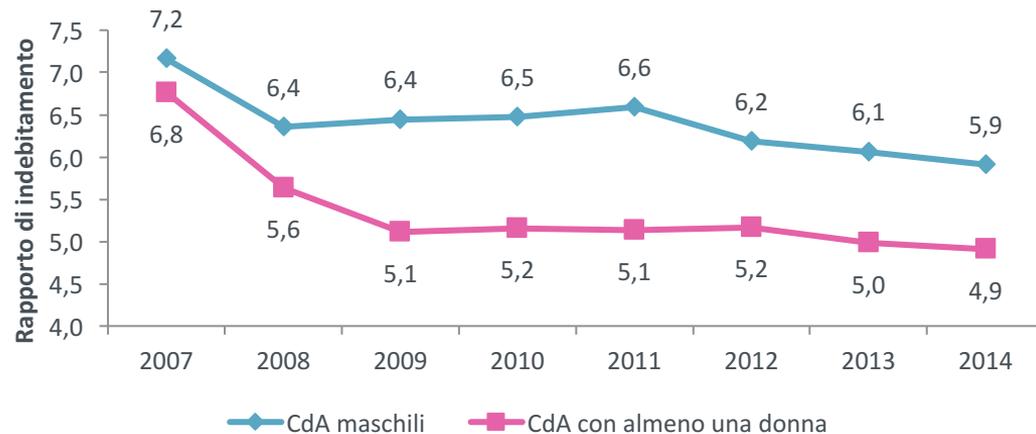
Un impulso positivo alle performance aziendali sembra provenire anche dalla presenza delle donne al vertice



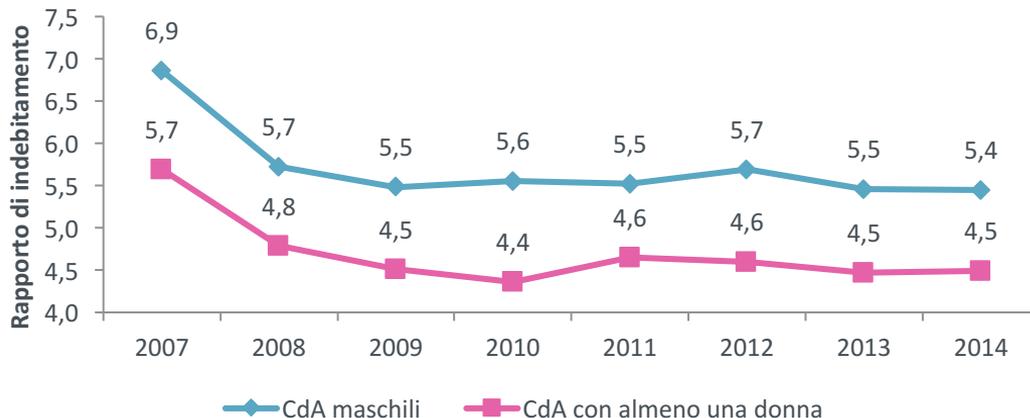
L'indebitamento (1/2)

Le aziende con donne nel CdA sembrano avere una minore propensione al rischio

Aziende di piccole dimensioni



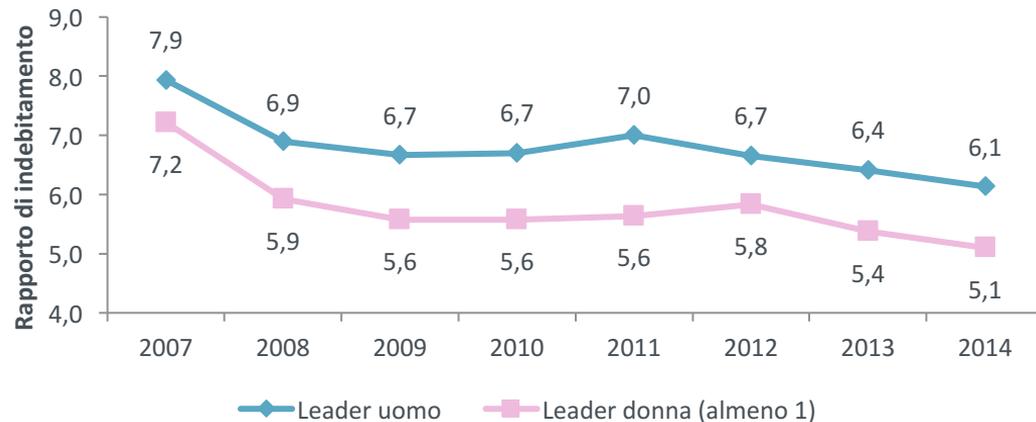
Aziende di medio-grandi dimensioni



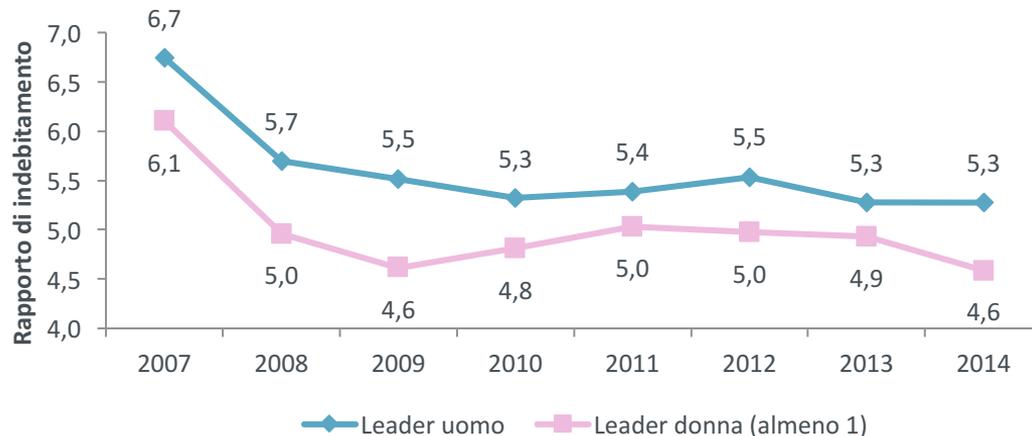
L'indebitamento (2/2)

Una minore propensione al rischio sembra provenire anche dalla presenza delle donne al vertice

Aziende di piccole dimensioni



Aziende di medio-grandi dimensioni

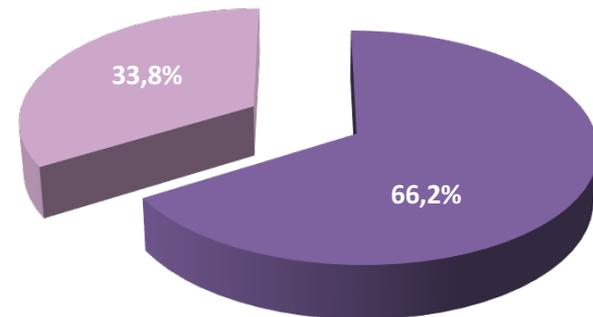


Le aziende con un CdA in scadenza



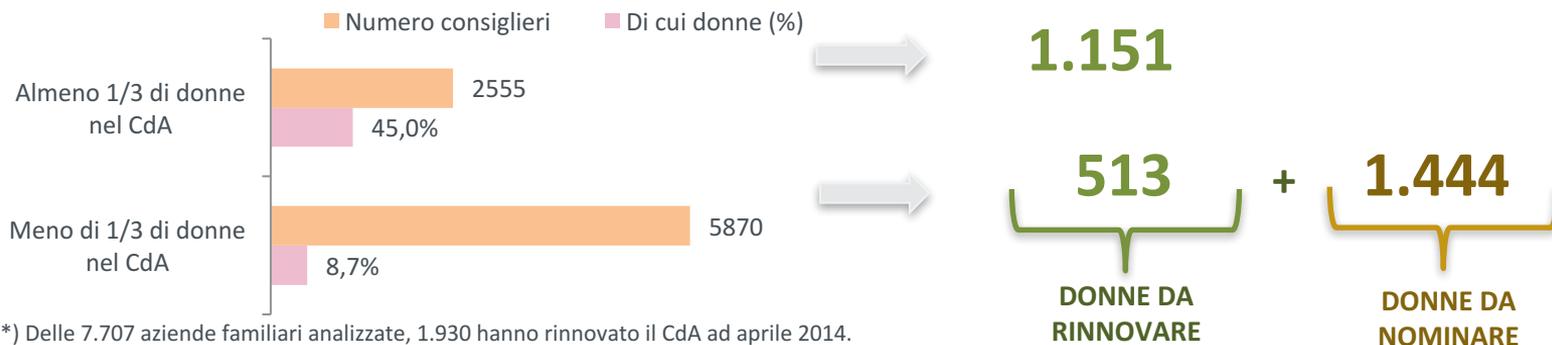
Le aziende con un CdA da rinnovare nel 2017

- Si stima che circa il 25% delle aziende familiari analizzate dovrà rinnovare il CdA ad aprile 2017*
- Di queste, circa 1/3 rispetta già (o supera) la soglia «ideale» di 1/3 di donne nel CdA (soglia obbligatoria a partire dal 2015 per tutte le società quotate)



■ Meno di 1/3 di donne nel CdA ■ Almeno 1/3 di donne nel CdA

- Provando ad immaginare per astratto una applicazione di questa soglia ai restanti 2/3 delle aziende (sotto la soglia di 1/3), le aziende con un CdA in scadenza potrebbero arrivare a riservare **1.444 nuovi incarichi alle donne**



(*) Delle 7.707 aziende familiari analizzate, 1.930 hanno rinnovato il CdA ad aprile 2014.