



POLITECNICO
MILANO 1863



La “smartness”

dei Board delle società quotate in Italia

Survey 2019

**(Progetto di ricerca del Politecnico di Milano, in collaborazione con Valore D,
coordinato dal Prof. Marco Giorgino)**

PREMESSA

L'analisi che si propone è basata su una *survey* condotta tra i presidenti, gli amministratori esecutivi e gli amministratori non esecutivi delle società quotate in Italia, cui è stato sottoposto tra novembre e dicembre 2018 un questionario, in forma anonima, strutturato in 52 domande.

La finalità della *survey* è stata quella di comprendere, al di là dei numeri e delle informazioni presenti nelle relazioni sul governo societario, alcune caratteristiche sul livello di *smartness* dei board, sul loro ruolo e sul loro funzionamento, con riferimento particolare ai temi del rischio e della sostenibilità dei modelli di business.

Dopo una prima serie di quesiti, utile a qualificare il campione e i profili dei rispondenti, lo strumento di rilevazione si è focalizzato su 5 aree principali.

Nell'area della *Sustainability* sono considerati gli aspetti relativi a come il board affronta i temi strategici, definisce i modelli di business, valuta il rischio e la sostenibilità di tali modelli nel corso del tempo.

Nell'area della *Meritocracy* sono considerati gli aspetti relativi alla composizione e alle competenze presenti all'interno dei board, anche in termini di coerenza rispetto ai temi del rischio e della sostenibilità.

Nell'area della *Agility* sono considerate le modalità di funzionamento dei board, con riferimento particolare ai processi decisionali e deliberativi.

Nell'area della *Responsibility* viene considerato il ruolo degli amministratori all'interno dei board, con una attenzione specifica al livello di attivismo e di costruttività con cui tale ruolo viene esercitato.

Nell'area della *Technology* sono considerati gli elementi relativi al funzionamento attraverso piattaforme dei board così come la presenza di competenze tecnologiche al suo interno.

Di seguito vengono riportate le principali evidenze.

Il campione

Hanno risposto alla *survey* 166 tra amministratori. Ogni questionario compilato si riferisce ad una società.

Ruolo dei rispondenti: 24% amministratore indipendente
21% amministratore delegato
7% presidente.

Settori rappresentati: 43% industriale
25% finanziario
24% servizi
8% tecnologico.

Capitalizzazione: 27% società FTSE MIB
32% società *mid caps* (di cui 19% FTSE Italia STAR)
36% società *small caps* (di cui 26% FTSE Aim Italia).

Numero consiglieri
società rappresentate: 64% società tra 7 e 12
24% società inferiore a 7
12% società superiore a 12 componenti.

Peso indipendenti: 50% società tra il 25% e il 50%
27% società tra il 51% e il 75%.

Gender diversity: 69% società tra il 26% e il 50%.

Età consiglieri: 64% società con età media degli amministratori superiore a 50 anni.

CEO Duality: 70% società NO.

Comitati per la sostenibilità: 38% società (di cui per l'8% in modo esclusivo e dedicato).

SUSTAINABILITY

Rischi e sostenibilità dei modelli di business delle aziende quotate sembrano essere sotto il controllo dei rispettivi board. Con riferimento alla valutazione sia sul rischio attuale sia sull'evoluzione futura del rischio dei modelli di business, su un orizzonte di 3-5 anni, i board giudicano positivamente il proprio operato. Un tempo ritenuto adeguato è dedicato alla definizione di strategia e business plan. Da migliorare risulta la capacità di esplicitare i rischi nei processi di pianificazione strategica, l'identificazione di indicatori di rischio *forward-looking* e l'utilizzo di misure *risk-adjusted* nelle politiche di remunerazione e nei piani di incentivazione del top management.

Il 91% del campione ritiene che il rischio attuale inerente del business in cui l'azienda opera sia medio (56%) o basso (31%). E tale rischio si ritiene sia presidiato dal board in modo adeguato (72%) o parzialmente adeguato (23%) per il 95% dei casi.

Il livello di adeguatezza del presidio, tuttavia, si riduce man mano che la percezione aumenta. Dove il rischio è percepito alto il livello percepito di adeguatezza è del 54%, dove è medio è del 65%, dove è basso è dell'88%.

In logica prospettica, su un orizzonte di 3-5 anni, la percezione del rischio inerente il business rimane su livelli medi e bassi anche se la percentuale scende dal 91% all'87%. E per il 90% dei casi i board verificano la sostenibilità e il rischio associati al modello di business e a come esso possa evolvere nel tempo.

C'è maggiore stabilità per il rischio medio (83% rimane medio). Dove è alto rimane percepito come tale per il 62% dei casi (evolve verso medio per il 31% dei casi). Dove è basso rimane percepito come tale per il 56% dei casi (evolve verso medio per il 44% dei casi).

Nell'attività di identificazione dei rischi e di definizione del risk appetite e della risk tolerance, la valutazione che i rispondenti fanno in termini di efficacia, tempestività e completezza informativa dei relativi processi è, su una scala da 1 (min) a 4 (max), pari a 3 o 4 nel 77% (4 nel 35%) dei casi. In termini di *forward looking*, invece, tale percentuale scende al 74% (4 solo nel 25%).

La percentuale di utilizzo di indicatori *forward-looking* è correlata positivamente alla capacità percepita del board di valutare e presidiare la sostenibilità del modello di business nel tempo. Dove non sono usati, la capacità è percepita al 60%, dove sono parzialmente usati sale all'84%, dove sono usati in modo completo arriva al 97%.

Il processo che porta alla definizione della strategia e del business plan è ritenuto adeguato per il 65% e parzialmente adeguato per il 31% dei casi. Sono dedicate almeno 2 riunioni nell'85% dei casi e almeno 3 nel 46% dei casi (più di 3 nel 25% dei casi). La completezza e la disponibilità delle informazioni sono ritenute adeguate nel 67% dei casi, mentre il livello di dialettica e di confronto lo è nel 62% dei casi.

Suddividendo le risposte rispetto al numero di riunioni, il livello di adeguatezza del processo più elevato risulta quello relativo a 3 sedute. All'aumentare oltre 3, tale adeguatezza si riduce.

Nella definizione del business plan e della strategia, l'esplicitazione dei rischi avviene in modo parziale o non avviene affatto nel 49% dei casi.

Le politiche di remunerazione prevedono, per i piani di incentivazione, un inserimento significativo di indicatori orientati al lungo periodo (73% dei casi), mentre questo non avviene in modo così rilevante per quelli di sostenibilità (52% dei casi) e per quelli di rischio (53% dei casi).

Differenze nel campione:

- Listino:
 - o Circa 2/3 delle FTSE MIB è percepito con rischio inerente medio e circa il 20% con rischio inerente alto, percentuali superiori a quanto verificato per le società *mid* e *small cap*;
 - o Il 77% delle FTSE MIB ritiene che il rischio strategico relativo al modello di business sia adeguatamente presidiato, più di quanto avvenga per le società più piccole;
 - o In termini di completezza, tempestività e capacità di *forward-looking*, l'attività di identificazione dei rischi e del *risk appetite* e della *risk tolerance* per le società più grandi risulta migliore;
 - o Per arrivare a definire la strategia e il business plan, il numero di riunioni superiore a 3 risulta più frequente per le FTSE MIB, anche se risulta significativo anche per le *small cap*;
 - o Dialettica tra i consiglieri, disponibilità e completezza delle informazioni, esplicitazione di rischi sono più rilevanti per le FTSE MIB;
 - o Nei piani di remunerazione e di incentivazione dei risk takers, sono maggiormente presenti indicatori di sostenibilità e di rischio per le società più grandi. Ancora poco per le *mid* e le *small cap*.

- Industry:
 - o La distribuzione del rischio inerente all'attuale modello di business è diversa tra industria e finanza. Nei *financial* l'incidenza di un rischio alto è molto maggiore rispetto agli *industrial* (19% vs 6%);
 - o Tale situazione si conferma anche in termini prospettici, su un orizzonte temporale di 3-5 anni (22% vs 9%);
 - o Le attività di identificazione dei rischi e di esplicitazione del *risk appetite* e della *risk tolerance* sono valutate meglio nei settori *financial* rispetto ai settori *industrial* sotto i profili dell'efficacia, della completezza e della tempestività. Ma non sotto il profilo della capacità di *forward-looking* dei relativi indicatori;
 - o Molte più riunioni sono dedicate dai board a definire il business plan. Più di 3 volte negli *industrial* incide per il 19% mentre nei *financial* per il 41%;
 - o Nelle politiche di remunerazione del management, i board delle *financial* rispetto a quelli delle *industrial* il grado di utilizzo degli indicatori di rischio è maggiore. È valutato 'molto' nel 73% dei casi rispetto al 46% dei casi.

- Ruolo:
 - o La percezione di adeguatezza rispetto al presidio del rischio strategico è maggiore per i consiglieri indipendenti (72%) che non rispetto ai delegati (68%) e rispetto ai presidenti (64%);

- Nella valutazione prospettica, gli amministratori delegati hanno una percezione di rischio alto maggiore degli altri (14% rispetto a 8% e 5%);
- Nell'attività di identificazione dei rischi e di definizione di risk appetite e tolerance, la valutazione degli amministratori delegati rispetto al punteggio massimo ("4") è superiore sotto tutti i profili (rispetto a indipendenti e presidenti): efficacia, tempestività, completezza, *forward-looking*;
- Gli amministratori delegati percepiscono il processo con cui si arriva ad approvare il piano di business come meglio integrato rispetto agli indicatori di rischio e alla definizione di risk appetite e risk tolerance di quanto non facciano presidenti e indipendenti (61% rispetto a 41% e 44%);
- Gli amministratori delegati ritengono che nelle politiche di remunerazione le misure di sostenibilità siano più presenti di quanto non ritengano presidenti e indipendenti (59% rispetto a 36% e 40%).
- *Gender diversity*:
 - Il presidio del board sul rischio relativo al modello di business è considerato adeguato maggiormente nelle società la cui presenza di donne è maggiore;
 - In termini di efficacia, tempestività, completezza e capacità di *forward-looking*, l'attività di identificazione dei rischi e di definizione del risk appetite e della risk tolerance sono considerate meglio dove l'incidenza femminile è maggiore;
 - Il processo che porta il board è definito più adeguato dove la componente femminile è maggiore (68% vs 58%), con un più adeguato livello di completezza e di disponibilità delle informazioni 72% vs 50%) e un più adeguato livello di dialettica (63% vs 56%);
 - Dove la componente femminile è maggiore, gli indicatori di rischio sono maggiormente presenti nelle politiche di incentivazione (56% vs 37%).
- *Indipendenti*:
 - Al crescere dell'incidenza della presenza di indipendenti, il livello di adeguatezza rispetto al presidio esercitato dal board in merito al rischio strategico del modello di business cresce (64% se 0%-25%, 72% se 26%-50%, 78% se 51%-75%);
 - In termini di efficacia, tempestività, completezza e capacità di *forward-looking*, l'attività di identificazione dei rischi e di definizione delle risk tolerance e del risk appetite migliora al crescere della presenza di indipendenti. Sulla completezza, ad esempio, il punteggio "4" passa da 12% a 32% a 55%, se l'incidenza di indipendenti è entro il 25%, se è tra il 25% e la metà, se è tra la metà e il 75%;
 - Il processo che porta a definire il piano di business è percepito come maggiormente adeguato al crescere degli indipendenti (56%, 59%, 83%);
 - Al crescere degli indipendenti aumenta il numero di riunioni in cui si discute il piano;
 - Il processo che porta a deliberare sul piano è caratterizzato da livelli di completezza delle informazioni (48%, 66%, 78%), di dialettica del confronto consiliare (48%, 60%, 70%), di esplicita identificazione dei rischi e definizione di risk appetite / tolerance (40%, 47%, 68%) crescenti al crescere della presenza di indipendenti;
 - Al crescere della presenza di indipendenti aumenta l'utilizzo di indicatori orientati al lungo termine (60%, 70%, 84%) e al rischio (48%, 44%, 71%) nelle politiche di remunerazione.

MERITOCRACY

Luci e ombre con riferimento all'area del merito. Molto positive sono valutate le competenze presenti nei board, anche se la distribuzione di queste competenze non è sempre equilibrata ed omogenea. Mentre sono sempre più presenti quelle di tipo strategico e di business *industry-specific*, sono meno presenti quelle sul rischio e molto meno quelle funzionali alla *digital transformation*. Valutati positivamente i processi di selezione e nomina per Chairman, CEO, Amministratori e figure manageriali apicali. Molto da fare, invece, risulta nell'ambito dei piani di successione.

Le competenze presenti nei board sono valutate mediamente in modo positivo o molto positivo: su una scala da 1 (min) a 4 (max) risultano 3 o 4 con riferimento alla gestione strategica della società nell'88% dei casi, con riferimento alla presenza di competenze *industry-specific* nel 77% dei casi, con riferimento alla presenza di competenze in materia dei rischi al 66% dei casi. Sulle competenze in tema di *digital business*, i valori scendono in misura significativa (solo 46% dei casi). In generale, la nomina degli amministratori viene ritenuta basata su criteri di professionalità e competenza nel 90% dei casi.

La presenza di competenze in materia di rischi favorisce un processo di definizione della strategia che esplicita il *risk appetite* e la *risk tolerance* e integra indicatori di rischio. Dove tali misure/approcci non sono considerati la presenza è nulla. Dove sono parzialmente considerati è al 16%. Dove sono molto considerati è al 31%.

Più in generale, la presenza di competenze in materia di rischi favorisce un incremento significativo del presidio del rischio strategico associato al modello di business. Dove la presenza di tali competenze è al livello più alto della scala proposta il livello di adeguatezza raggiunge il 94%. E questo è confermato anche in termini di evoluzione del rischio nel tempo, con una verifica nel tempo (97% dei rispondenti).

Con riferimento più specifico ai processi di selezione del CEO, del Presidente e delle figure manageriali apicali, la valutazione è quella di adeguatezza totale o parziale nel 95% dei casi mediamente.

Viene valutato positivamente (adeguato o parzialmente adeguato) sia il processo di autovalutazione dei board (88% dei casi) sia il livello di *diversity* (81% dei casi) dei board.

Sulla successione, i dati sono negativi. Nel 54% dei casi non esistono piani di successione. Nel 15% dei casi esistono solo limitatamente al CEO. Nel 31% dei casi includono anche le figure manageriali apicali. Nel caso di esistenza di piani di successione, sono valutati su una scala da 1 (min) a 4 (max), 1 o 2 nel 29% dei casi.

Differenze nel campione:

- Listino:

- Competenze di conduzione strategica e *industry-specific* risultano essere maggiormente presenti nelle società a media e bassa capitalizzazione. Su una scala da 1 (min) a 4 (max), il 4 è più presente nelle small (51% e 44%) e mid cap (47% e 38%) che nelle FTSE MIB (34% e 26%);
- La nomina dei consiglieri risulta essere caratterizzata maggiormente da criteri di professionalità e competenza nelle società Star (punteggio 4 per il 66% dei casi);
- La *diversity* percepita risulta maggiormente adeguata per le FTSE MIB (68% dei casi) rispetto alle *mid cap* (63%) e alle *small cap* (51%).
- *Industry:*
 - Sul piano della composizione dei board, le società industriali si posizionano mediamente meglio delle società finanziarie. In merito alle competenze di conduzione strategica, la valutazione è la più alta ("4") per le industriali nel 49% dei casi e per le finanziarie nel 35% dei casi. Su quelle *industry-specific* 41% rispetto a 27%. Guardando le valutazioni "3" e "4", in materia di rischi sono allineate, mentre in materia di *digital business* le finanziarie hanno 27% e le industriali 52%;
 - Nei processi di nomina degli amministratori, il punteggio "4" rispetto a competenza e professionalità è registrato nelle industriali per il 53% dei casi e nelle finanziarie per il 38% dei casi;
 - Nella selezione del CEO il livello di adeguatezza massimo è 75% per le industriali e 62% per le finanziarie.
- *Ruolo:*
 - Nella selezione del CEO, la valutazione di adeguatezza rispetto al relativo processo è differente tra indipendenti e delegati/presidenti (49% rispetto a 82%/81%).
- *Gender diversity:*
 - Dove la componente femminile è più rilevante è più frequente la presenza di piani di successione (50% vs 34%).

AGILITY

La percezione sulle modalità di funzionamento dei board è particolarmente buona. Questo è emerso con riferimento ai profili del *timing* con cui vengono prese le decisioni, della disponibilità, della completezza e della affidabilità delle informazioni attraverso cui vengono prese le decisioni.

Il livello di funzionamento del board, in generale, è valutato positivamente o molto positivamente. Su una scala da 1 (min) a 4 (max), è valutato 3 nel 35% dei casi e 4 nel 52% dei casi.

La valutazione è massima con riferimento al *timing* delle decisioni del board per il 50% dei rispondenti ed è comunque ritenuta almeno buona per il 90% dei casi.

Con riferimento all'uso e alla disponibilità delle informazioni, su una scala da 1 (min) a 4 (max) i rispondenti ritengono che i board abbiano le informazioni in tempo utile nel 79% dei casi (33%, valutazione 4; 46%, valutazione 3).

La disponibilità delle informazioni in tempo utile si accompagna ad una migliore percezione del funzionamento dei board. Dove tale variabile (il *timing*) è valutata in modo molto positivo, il 70% dei consiglieri è soddisfatto di come il board opera.

Il set informativo sui cui si basano le decisioni è considerato completo per il 68% dei rispondenti e affidabile per il 77% dei rispondenti.

Il livello di completezza delle informazioni favorisce un migliore funzionamento dei board. Dove il set informativo è considerato completo, almeno i 2/3 dei consiglieri ritiene che il board funzioni in modo adeguato. La percentuale scende al diminuire del livello di completezza.

Differenze nel campione:

- Listino:
 - o Le *mid cap* (STAR in particolare) manifestano un livello di correttezza nel timing del processo decisionale più elevato rispetto alle altre (punteggio 4 per il 72% dei casi rispetto a 38% per le FTSE MIB e 49% per le *small cap*);
 - o Il funzionamento più in generale del board è valutato con punteggio massimo per il 59% dei casi nelle *mid cap*, meno per le altre (49% FTSE MIB e 52% *small cap*).
- Industry:
 - o Il funzionamento del board è valutato meglio per le industriali se si guarda il punteggio "4": 57% rispetto al 38% delle finanziarie;
 - o Questo è motivato da un migliore posizionamento delle industriali rispetto alle finanziarie sotto i profili della completezza e della affidabilità delle informazioni e sotto il profilo delle tempestività e del *timing*.
- Ruolo:

- Gli amministratori delegati sono meno soddisfatti sui tempi con cui i board assumono decisioni rispetto a presidenti/indipendenti (46% rispetto a 55%/53%);
- Gli indipendenti rispetto a delegati e presidenti sono meno soddisfatti, invece, di come funzionano i board in termini generali (44% rispetto a 57% e 65%) e, in particolare, in termini di completezza del set informativo (56% rispetto a 75% e 80%), tempestività delle informazioni (21% rispetto a 46% e 50%), affidabilità (68% rispetto a 75% e 90%).
- *Gender diversity:*
 - Il board assume decisioni in tempi più adeguati dove l'incidenza del genere femminile è superiore (54% vs 40%), con un set informativo più completo (72% vs 63%) e affidabile (80% vs 71%);
 - Complessivamente, il funzionamento del board viene valutato positivamente o molto positivamente dove l'incidenza femminile è superiore (91% vs 75%).

RESPONSIBILITY

Le dinamiche consiliari fanno emergere, almeno con riferimento alla dialettica e al confronto, un esercizio responsabile del proprio ruolo da parte degli amministratori. Questo è anche favorito da un ruolo attivo da parte del Chairman che favorisce la circolazione delle informazioni e il coinvolgimento delle figure manageriali apicali. Risulta, tuttavia, come la grandissima parte (o anche la totalità) delle decisioni sia presa all'unanimità e come le proposte di delibera siano approvate esattamente nei termini in cui sono state presentate, il che dimostrerebbe quanto meno che il consenso non viene costruito in sede consiliare. Ancora del lavoro da fare c'è sulle aree ESG.

La dialettica consiliare è valutata in modo positivo. L'85% dei rispondenti valuta almeno 3 (su una scala da 1 -min- a 4 -max-) tale variabile. In questa valutazione, gioca positivamente il ruolo del Chairman che viene valutato come adeguato rispetto al funzionamento del board, al suo livello di confronto e alla disponibilità di informazioni nel 72% dei casi. Da segnalare, inoltre, la possibilità frequente (o sempre) per gli amministratori di poter avere occasioni di confronto e approfondimento con i manager, primo o secondo riporto rispetto al CEO, nel 77% dei casi.

E', però, importante rimarcare come le decisioni siano assunte NON all'unanimità frequentemente o sempre solo nel 6% dei casi, mentre all'unanimità sono assunte sempre (56% dei casi) e quasi sempre (38% dei casi).

Le decisioni assunte o meno all'unanimità non hanno alcuna relazione con il fatto che le proposte del management siano portate in delibera esattamente come sono presentate. Rimane il fatto che nella maggior parte dei casi (per non dire sempre) sono approvate all'unanimità esattamente come sono state presentate.

E' altresì degno di menzione come le proposte formulate dal top management siano oggetto di delibera esattamente nei termini in cui sono presentate sempre (16% dei casi) o frequentemente (79% dei casi).

Sui temi di responsabilità sociale, come ad esempio quelli riconducibili all'impegno delle società sulle aree ESG, gli approcci tenuti dai board sono considerati ancora degni di miglioramento. Solo nel 21% dei casi, infatti, la valutazione è stata pienamente positiva, anche se in termini di *disclosure* sulla *non financial information* (che include anche i temi ESG) i rispondenti ritengono l'approccio tenuto dai board positivo (su una scala da 1 -min- a 4 -max-, 3 e 4 sono l'81%).

Differenze nel campione:

- Listino:
 - o Il livello di dialettica e di confronto nei board è maggiore per le società a maggiore capitalizzazione e per le *mid cap* che non per le *small cap* (51% e 47% rispetto a 39%);
 - o Sui temi ESG c'è ancora un forte divario tra FTSE MIB (punteggio 4 per il 30%) e *mid cap* (punteggio 4 per il 16%) e *small cap* (punteggio 4 per il 17%).

- *Industry:*
 - o Il livello di dialettica sembrerebbe migliore per i board delle società industriali. Tuttavia, si riscontra come la frequenza con cui le delibere non siano prese all'unanimità e quella con cui le proposte del top management siano cambiate siano maggiori per le financial rispetto alle industrial;
 - o Le occasioni di confronto con i manager in sede di board sono maggiori per le società finanziarie (86% rispetto a 73%).
- *Ruolo:*
 - o Gli amministratori delegati hanno una diversa valutazione rispetto a quanto frequentemente le delibere non siano prese all'unanimità. Secondo loro sono prese all'unanimità nel 36% dei casi, secondo indipendenti e presidenti nel 62% e nel 65% dei casi;
 - o Secondo gli indipendenti il livello di dialettica dei board è da migliorare. Non hanno la stessa percezione gli amministratori delegati (38% di soddisfazione rispetto a 46%);
 - o I Chairmen si valutano molto bene rispetto alla gestione dei Board (90%). Non lo stesso dicono indipendenti e delegati (68% entrambi).
- *Gender diversity:*
 - o Il livello di dialettica e di confronto all'interno dei board risulta superiore dove l'incidenza è crescente (91% vs 75%);
 - o Le aree ESG sono maggiormente tenute in considerazione dove la componente femminile è maggiore (70% vs 57%).

TECHNOLOGY

Positiva la valutazione sull'utilizzo di piattaforme tecnologiche per il funzionamento dei board, meno positiva quella sulla presenza di competenze funzionali al governo dei processi di cambiamento e di trasformazione digitale.

I board sono diventati più "tecnologici" con riferimento alla propria modalità di funzionamento. Nel 57% dispongono di piattaforme tecnologiche per il proprio funzionamento (condivisione dati, documenti, informazioni utili per la vita consiliare). La valutazione è molto positiva sia sotto il profilo della funzionalità sia sotto quello della protezione/sicurezza (98% dei rispondenti che dispongono di piattaforma).

In termini di competenze tecnologiche e digitali finalizzate alla capacità di governo dei processi di cambiamento e di trasformazione dei modelli di business, ove necessari, la valutazione è, su una scala da 1 (min) a 4 (max) pari a 3 nel 51% dei casi e 4 nel 16% dei casi.

Differenze nel campione:

- Listino:
 - o La dotazione di una piattaforma tecnologica per il board risulta di gran lunga superiore per le FTSE MIB (79%) rispetto alle *mid cap* (55%) e alle *small cap* (47%);
 - o Vengono valutate ad un livello elevato (punteggio 4) le competenze tecnologiche nelle *mid cap* e nelle *small cap* in misura maggiore che nelle FTSE MIB (22% e 16% rispetto al 9%).
- Industry:
 - o I board del settore finanziario utilizzano maggiormente piattaforme tecnologiche di quanto non avvenga per il settore industriale (88% vs 46%);
 - o Le competenze di tipo tecnologico funzionali a guidare la trasformazione digitale sono valutate più presenti nel settore industriale.