



**S.M.A.R.T Board, incertezza, challenge future:
Scenari evolutivi tra punti di forza e di debolezza**



Prof. Marco Giorgino

Agenda

- I. FINALITA' E TIPOLOGIA DI INDAGINE**
- II. DESCRIZIONE DEL CAMPIONE**
- III. RISULTATI**
- IV. CONCLUSIONI**

Agenda

I. FINALITA' E TIPOLOGIA DI INDAGINE

II. DESCRIZIONE DEL CAMPIONE

III. RISULTATI

IV. CONCLUSIONI

Verificare l'adeguatezza e la *smartness* dei Board rispetto all'incertezza e ai nuovi scenari economico-finanziari e geo-politici e alle *challenge* del futuro



- ✓ Comprendere come i Board delle Società hanno operato **in queste fasi così complesse**
- ✓ Identificare come si stanno modificando i **profili di rischio strategico e di sostenibilità**
- ✓ Verificare la tenuta delle **competenze nella composizione dei Board**
- ✓ Rilevare criticità e possibili aree di miglioramento su **elementi di funzionamento**



- ✓ Questionario descrittivo composto da **39 domande** nelle aree **Governance & Sostenibilità, Competenze, Funzionamento, Aree di miglioramento**
- ✓ Rivolto ai **membri di organi di governo societario delle Società quotate in Italia tra luglio e settembre 2022**
- ✓ Dati raccolti in forma **anonima**

Agenda

I. FINALITA' E TIPOLOGIA DI INDAGINE

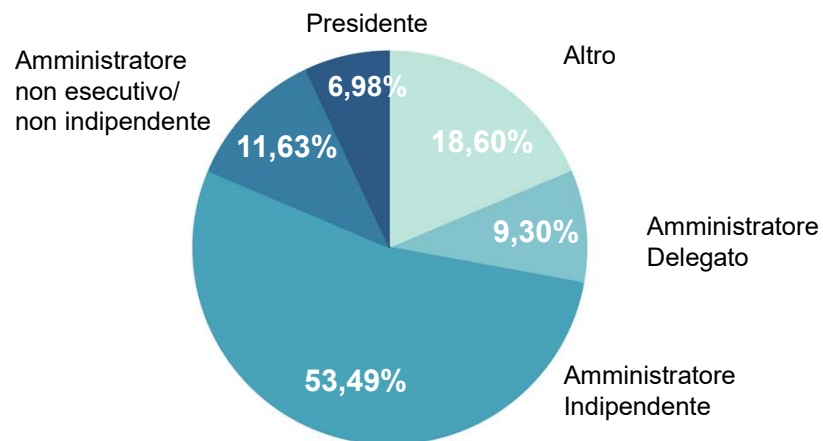
II. DESCRIZIONE DEL CAMPIONE

III. RISULTATI

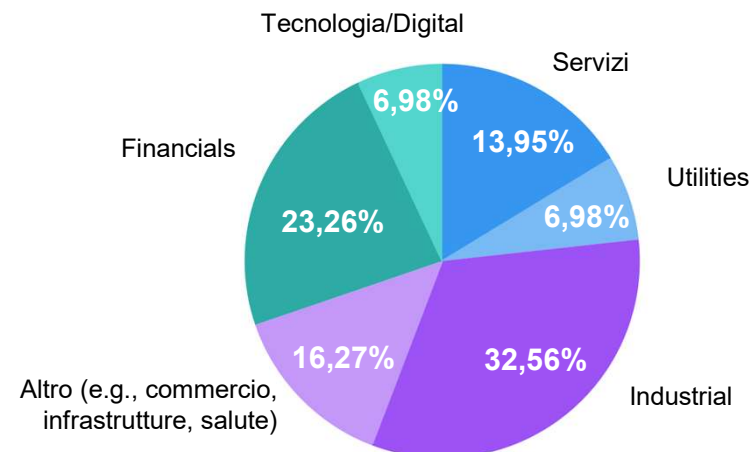
IV. CONCLUSIONI

Informazioni «anagrafiche» - 1

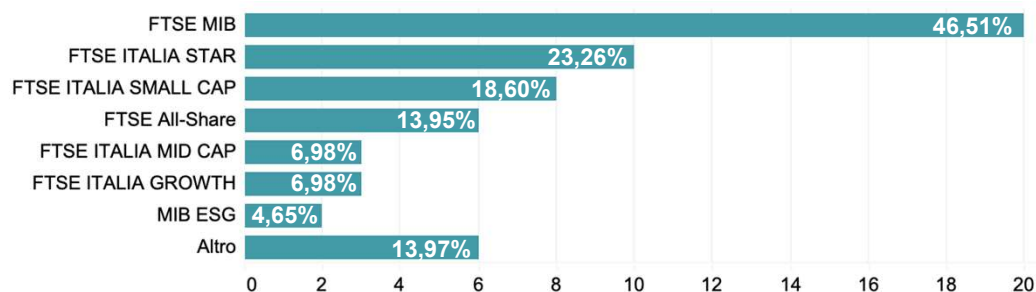
Qualifica del rispondente



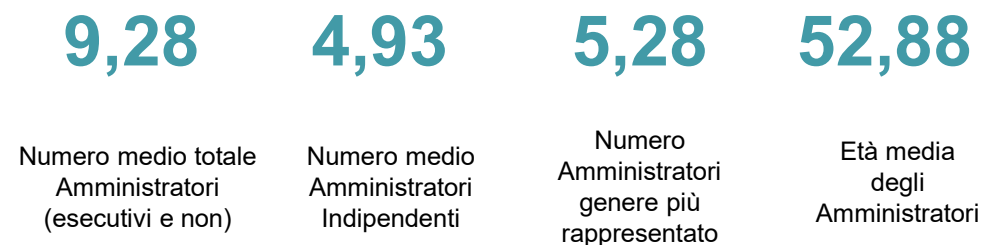
Settore di riferimento



Indice di borsa in cui è inserito il titolo (ammessa più di una risposta)

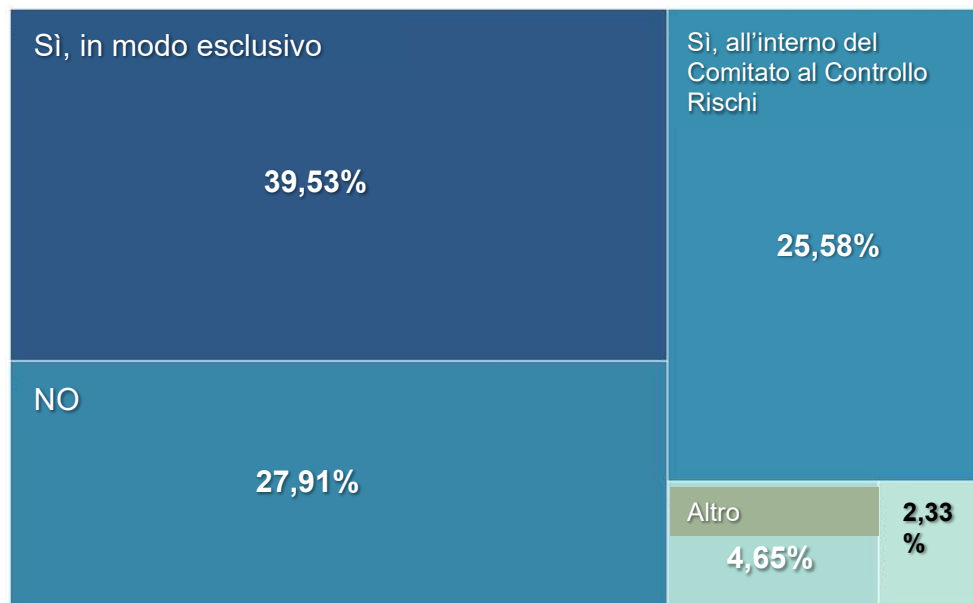


Composizione del Board



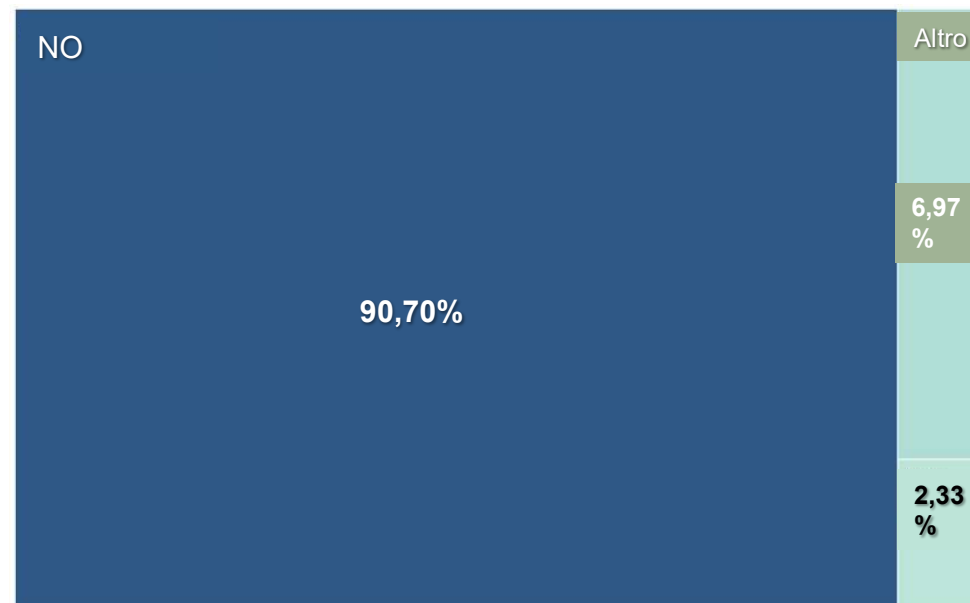
Informazioni «anagrafiche» - 2

Presenza di Comitato dedicato alla Sostenibilità



Sì, all'interno del Comitato alle Nomine e Governance

Presenza di Comitato dedicato agli Scenari Geo-Politici



Sì, in modo esclusivo

Agenda

I. FINALITA' E TIPOLOGIA DI INDAGINE

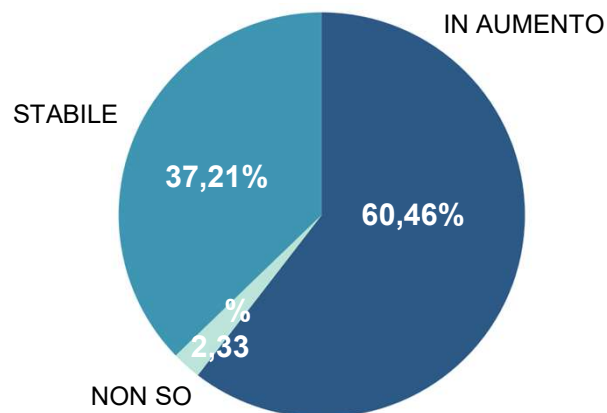
II. DESCRIZIONE DEL CAMPIONE

III. RISULTATI

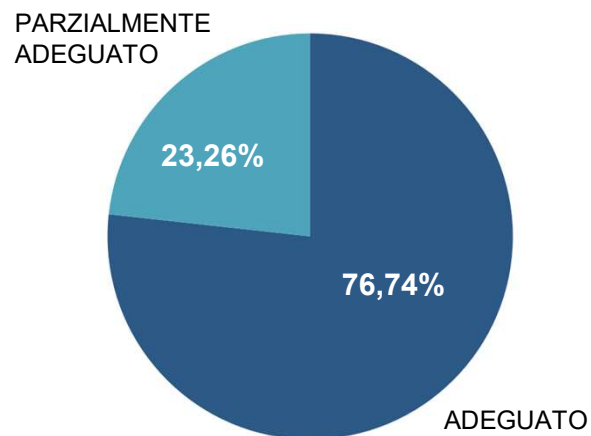
IV. CONCLUSIONI

Governance & Sostenibilità - 1

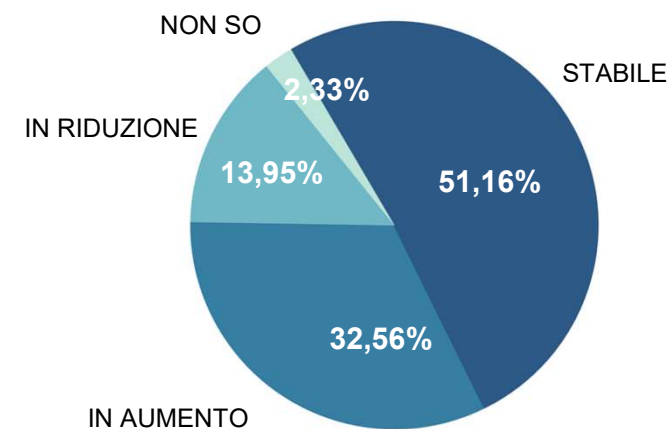
Evoluzione del rischio strategico associato all'attuale modello di business



Livello di presidio da parte del Board del rischio strategico associato al modello di business



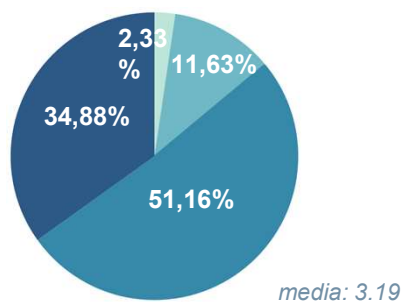
In logica prospettica di 3-5 anni, evoluzione del rischio dell'attuale modello di business



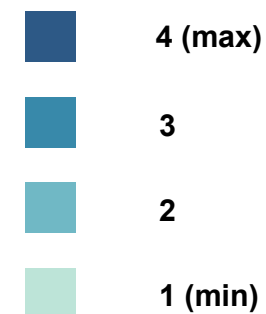
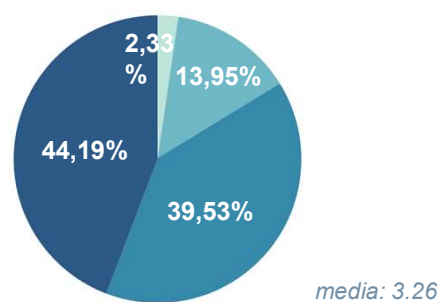
Governance & Sostenibilità - 2

Attività di identificazione dei rischi e di definizione del risk appetite e della risk tolerance effettuata dal Board in termini di...

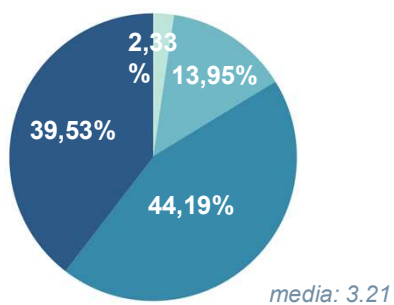
... EFFICACIA



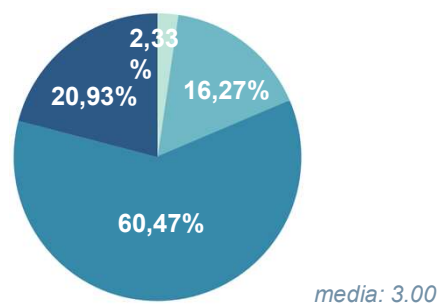
... TEMPESTIVITÀ



... COMPLETEZZA INFORMATIVA

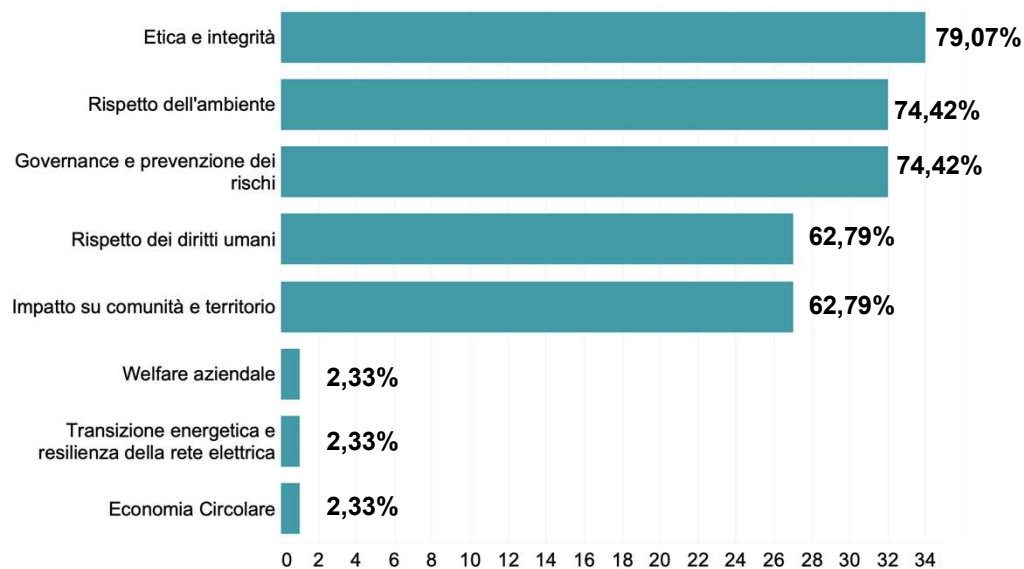


... FORWARD LOOKING

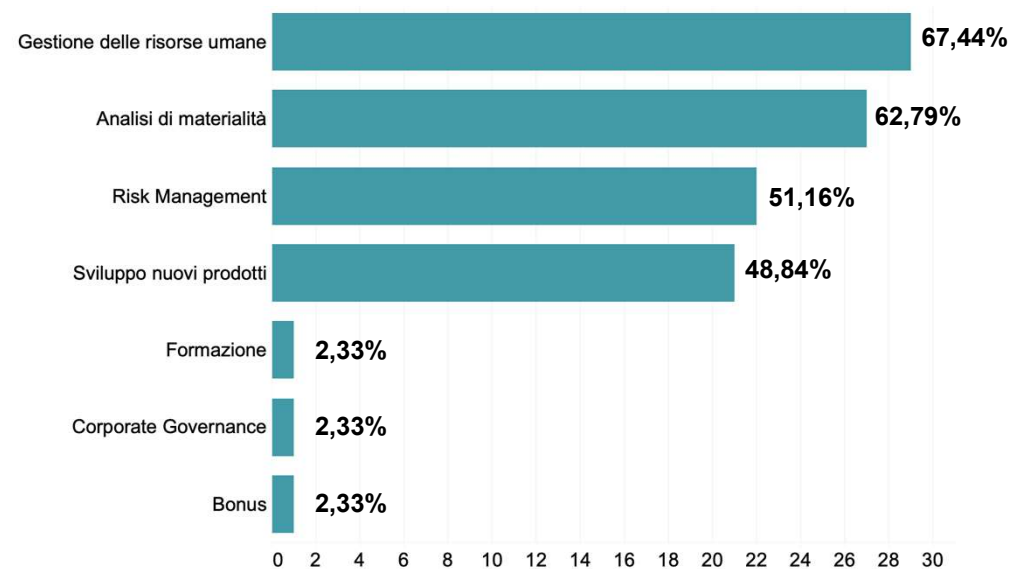


Governance & Sostenibilità - 3

Elementi su cui si basa l'approccio alla sostenibilità (ammessa più di una risposta)



Processi attraverso cui viene diffusa la cultura della sostenibilità (ammessa più di una risposta)



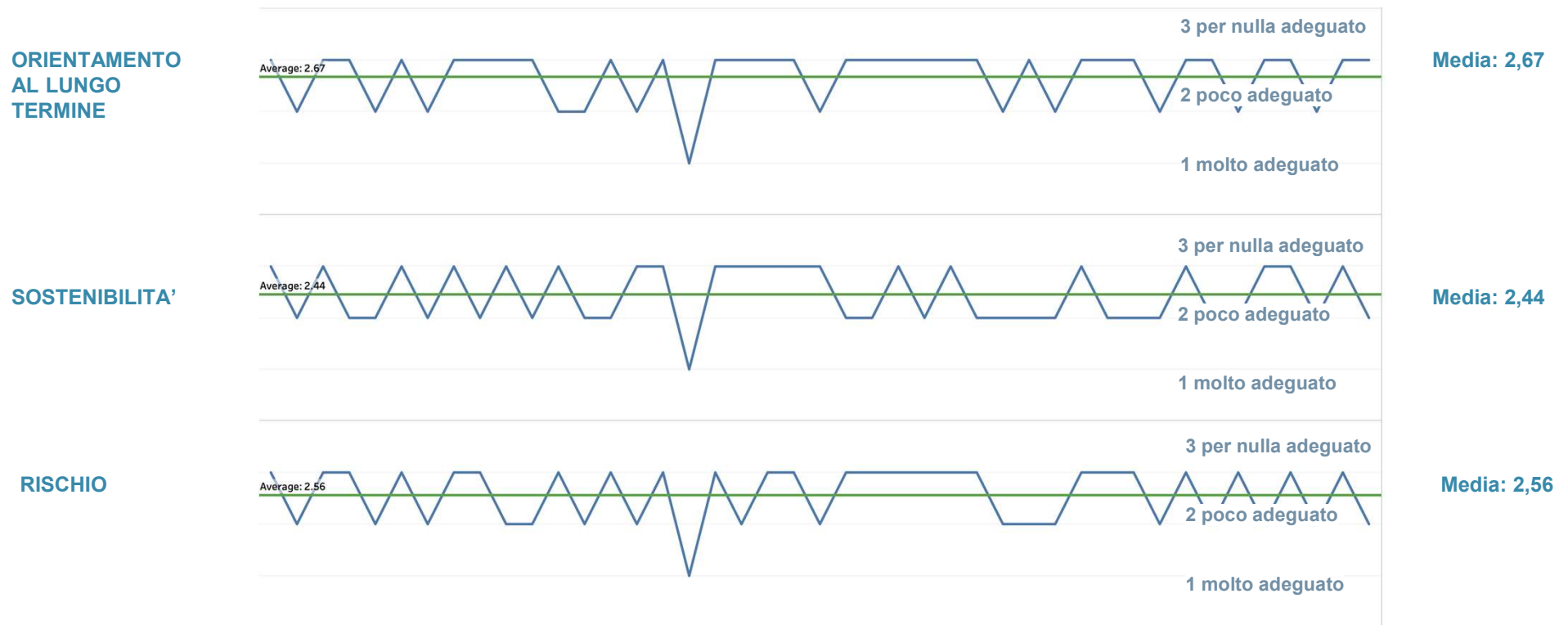
Governance & Sostenibilità - 4

Integrare la sostenibilità nella strategia e nell'organizzazione ha diverse priorità...

	Media	
RISORSE UMANE	3,09	(1) più importante – (7) meno importante
MERCATO	3,21	
PRODOTTI	3,30	
CLIENTI	3,33	
PROCESSI	3,63	
COMUNICAZIONE	4,58	
ALTRO	6,86	

Governance & Sostenibilità - 6

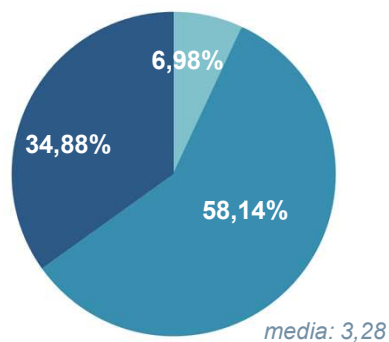
Le politiche di remunerazione sono ritenute molto poco adeguate, rispetto a orientamento a lungo periodo, rischio e sostenibilità



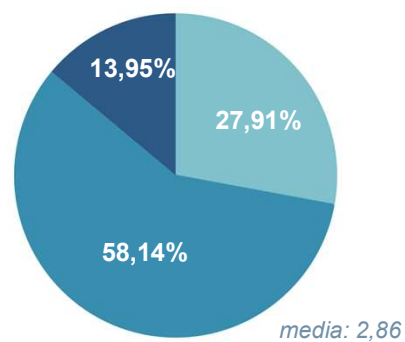
Competenze - 1

Livello di coerenza delle competenze presenti nei Board rispetto alle necessità di ...

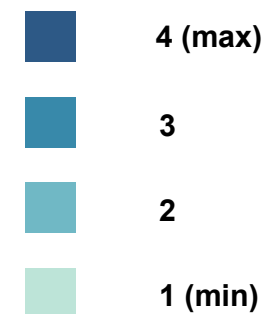
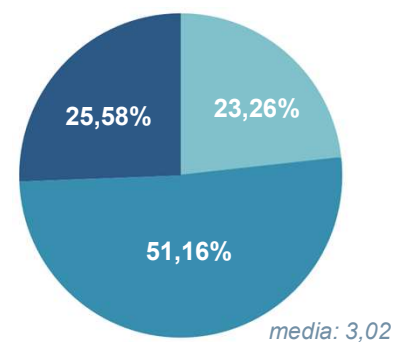
... conduzione strategica



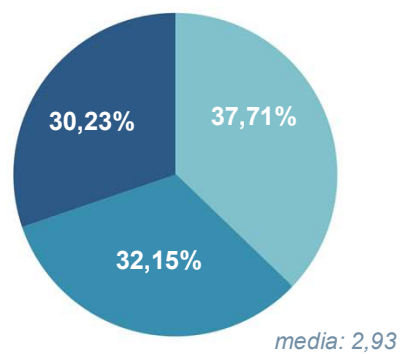
... sostenibilità



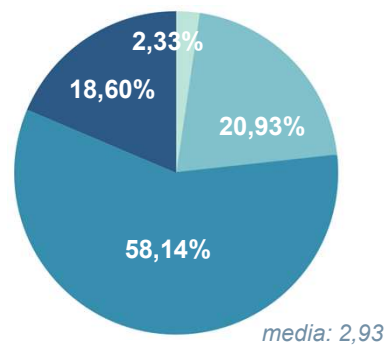
... rischi



... digital business

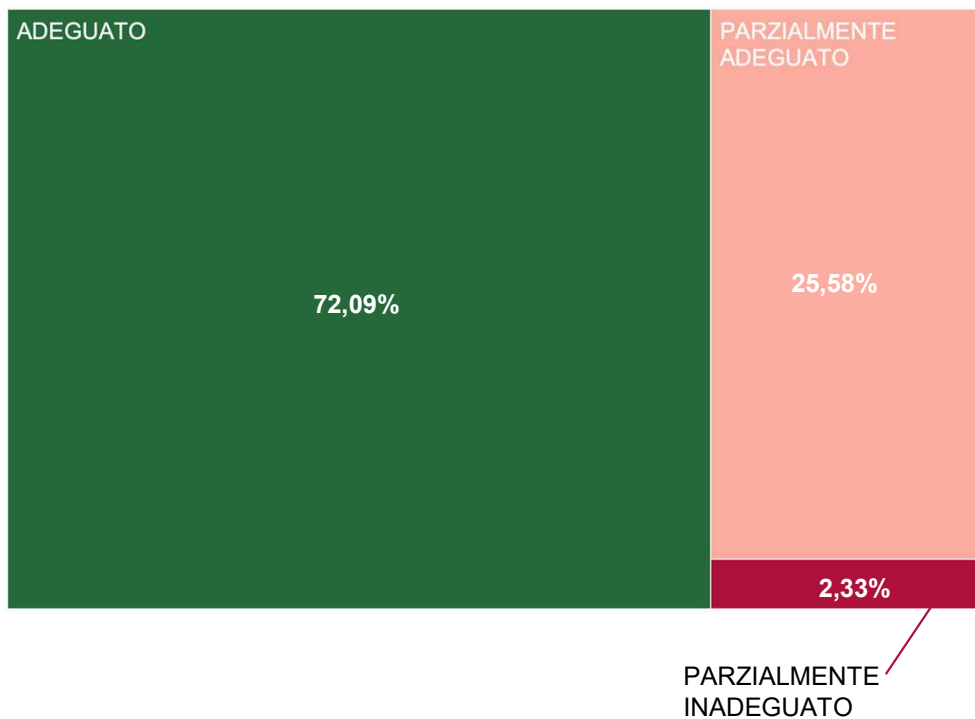


... macroscenari

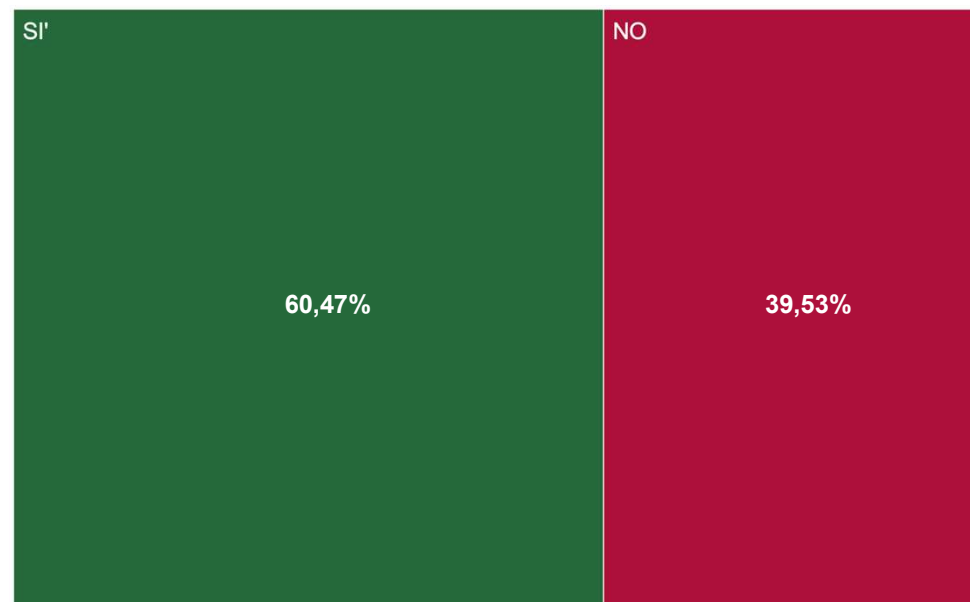


Competenze - 2

Adeguatezza del livello di *diversity* del Board

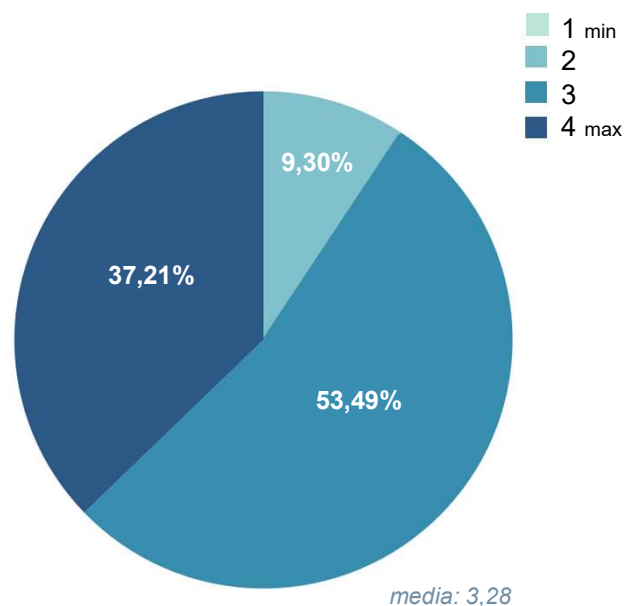


Necessità di nuove competenze rispetto alle esigenze attuali



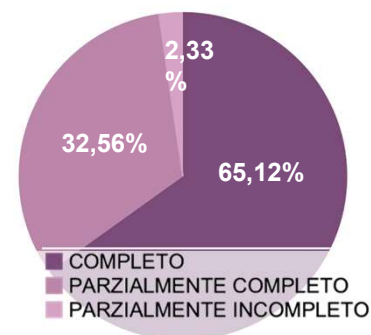
Funzionamento - 1

Tempestività nelle decisioni assunte

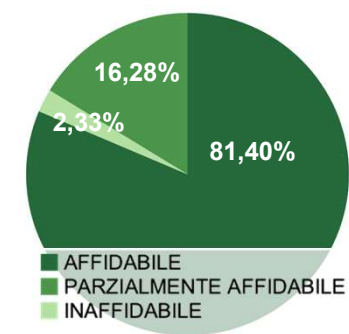


Livello di set informativo per il Board nel valutare e nell'assumere le proprie decisioni in termini di ...

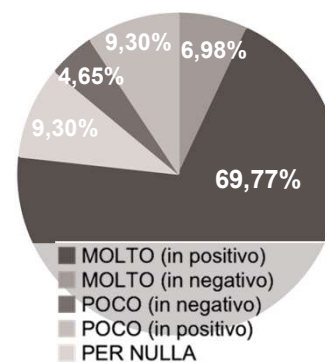
... completezza



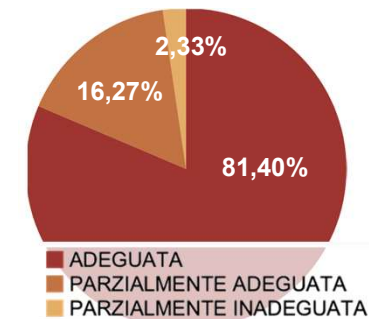
... affidabilità



... modalità svolgimento riunioni

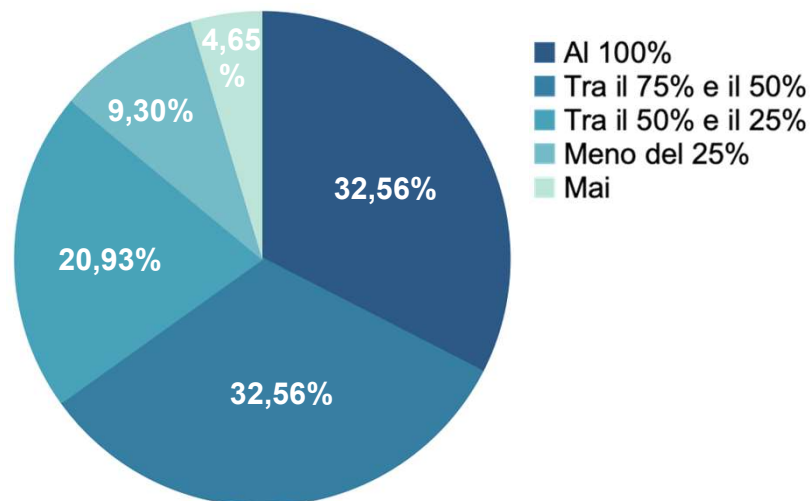


... modalità di funzionamento e di lavoro



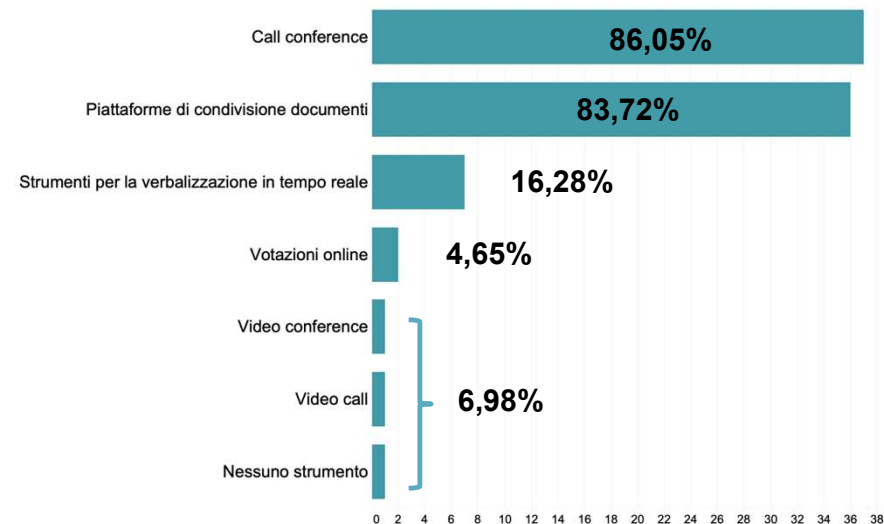
Funzionamento - 2

% dei consigli svolti in modalità call conference negli ultimi 6 mesi



intendendo come tali quelli in cui almeno il 50% dei consiglieri non ha partecipato in presenza

Strumenti digitali utilizzati dai Board (ammessa più di una risposta)



Aree di miglioramento

	Media
DIALETTICA CONSILIARE	2,0
FLUSSI INFORMATIVI	3,5
SUPPORTO DEI COMITATI	3,6
PARTECIPAZIONE DEL MANAGEMENT	3,9
RUOLO GUIDA CEO	4,5
DURATA DELLE RIUNIONI	5,1
FREQUENZA DELLE RIUNIONI	5,4
ALTRO	8,0

(1) più importante – (8) meno importante

Agenda

- I. FINALITA' E TIPOLOGIA DI INDAGINE
- II. DESCRIZIONE DEL CAMPIONE
- III. RISULTATI
- IV. CONCLUSIONI**

Conclusioni – 1

Governance & Sostenibilità

- ✓ **Rischio strategico dell'attuale modello di business in aumento (60,46%) o stabile (37,21%)**
- ✓ **Presidio del rischio in maniera prevalentemente adeguata (76,74%)**
- ✓ **Attività di identificazione dei rischi e definizione del *risk appetite* e della *risk tolerance* adeguata. Da migliorare il *forward looking***
- ✓ **Approccio alla sostenibilità basato prevalentemente su etica e integrità, rispetto dell'ambiente, governance e prevenzione dei rischi, rispetto dei diritti umani ed impatto su comunità e territori**
- ✓ **Cultura della sostenibilità diffusa grazie ai processi HR (67,44%), alle analisi di materialità (62,79%), al risk management (51,16%) e allo sviluppo nuovi prodotti (48,84%)**
- ✓ **La sostenibilità impatta la strategia e l'organizzazione in maniera abbastanza rilevante per risorse umane e a seguire mercato, prodotti, clienti e processi. Meno rilevante invece la comunicazione**
- ✓ **Approccio sostanziale per *disclosure* sulla *non financial information* (3 su 4) e sui temi *ESG* (3 su 4)**
- ✓ **Politiche di remunerazione poco adeguate rispetto all'orientamento al lungo termine, alla sostenibilità e al rischio**



Conclusioni – 2

Competenze



- ✓ **Competenze abbastanza adeguate su conduzione strategica, sostenibilità, rischi, *digital business*, e macroscenari con margini di miglioramento**
- ✓ ***Diversity* del Board in tema di competenze è adeguata (72.09%) o parzialmente adeguata (25.58%)**
- ✓ **Utili competenze oggi non presenti nel Board (60,47%)**

Conclusioni – 3

Funzionamento



- ✓ **Decisioni assunte in tempi abbastanza adeguati con giusti con un set informativo:**
 - ✓ **completo nel 65.12% e parzialmente completo nel 32,56%**
 - ✓ **affidabile nel 81,40% e parzialmente affidabile nel 16,28%**
- ✓ **Svolgimento delle riunioni consiliari -e dei comitati- con effetto positivo sull'efficacia e sull'efficienza dei lavori (69,77%)**
- ✓ **Modalità di funzionamento e di lavoro dei Board adeguata (81.40%)**
- ✓ **Ambiti di miglioramento: dialettica consiliare, flussi informativi, supporto dei Comitati e partecipazione del management**
- ✓ **Tra marzo e settembre 2022, almeno il 50% dei consigli svolti in modalità *call conference* nel 65.12% delle Società. La metà di questi al 100%**
- ✓ **Strumenti digitali impiegati dal Board: *call conference* (86,05%) e piattaforme di condivisione dei documenti (83,72%), in percentuali minori impiegati strumenti di verbalizzazione in tempo reale e votazioni online**



**S.M.A.R.T Board, incertezza, challenge future:
Scenari evolutivi tra punti di forza e di debolezza**



Prof. Marco Giorgino