

CONVEGNO ANNUALE CHAPTER ROMA E LAZIO

La corporate governance

nelle società partecipate pubbliche.

Il mosaico delle competenze

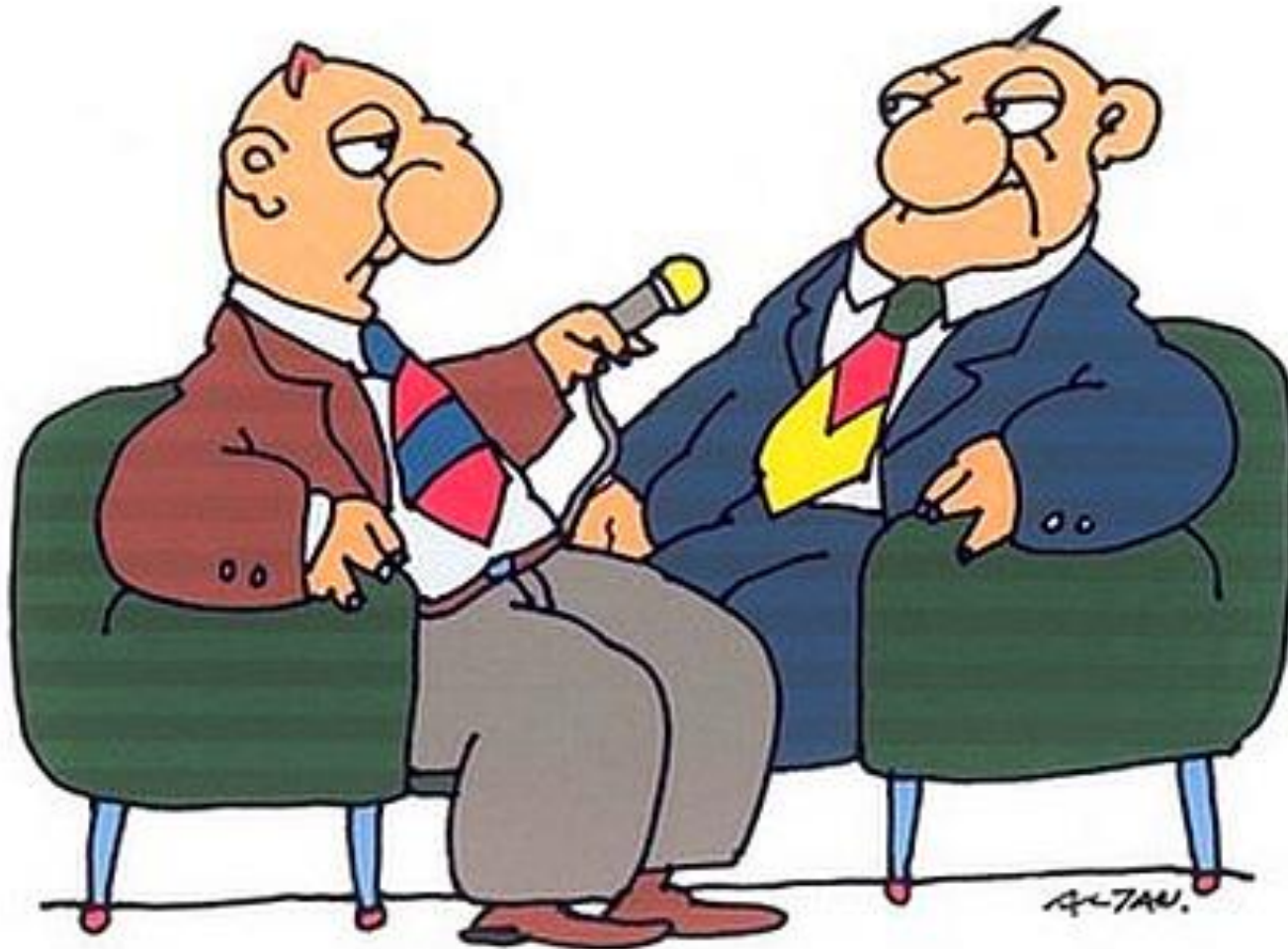
Composizione del CdA

Enzo De Angelis

Università Luiss Guido Carli
Aula 200, Viale Romania 32 - Roma

SECONDO LEI, QUALI SONO LE
COMPETENZE CHIAVE CHE DEVE
AVERE UN CONSIGLIERE?

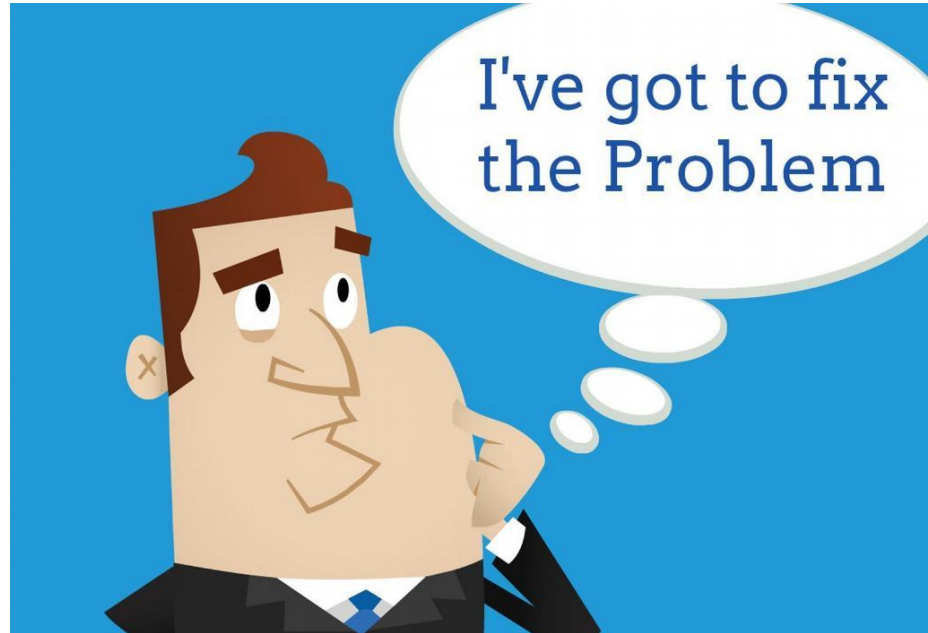
SCUSI, COSA INTENDE
PER COMPETENZE?'



Investitori istituzionali internazionali

Preoccupati dalla composizione del CdA

» Dalle analisi condotte da Boardroom Resources e PwC Governance Insights Center, emerge che la **preoccupazione principale degli investitori istituzionali** è la **composizione del CdA**.



» In particolare, i rappresentanti di BlackRock, CalSTRS, Glass Lewis ed altri hanno evidenziato che il **business environment** (tecnologie, operations, marketing) **si sta evolvendo più velocemente delle competenze presenti nei CdA**.

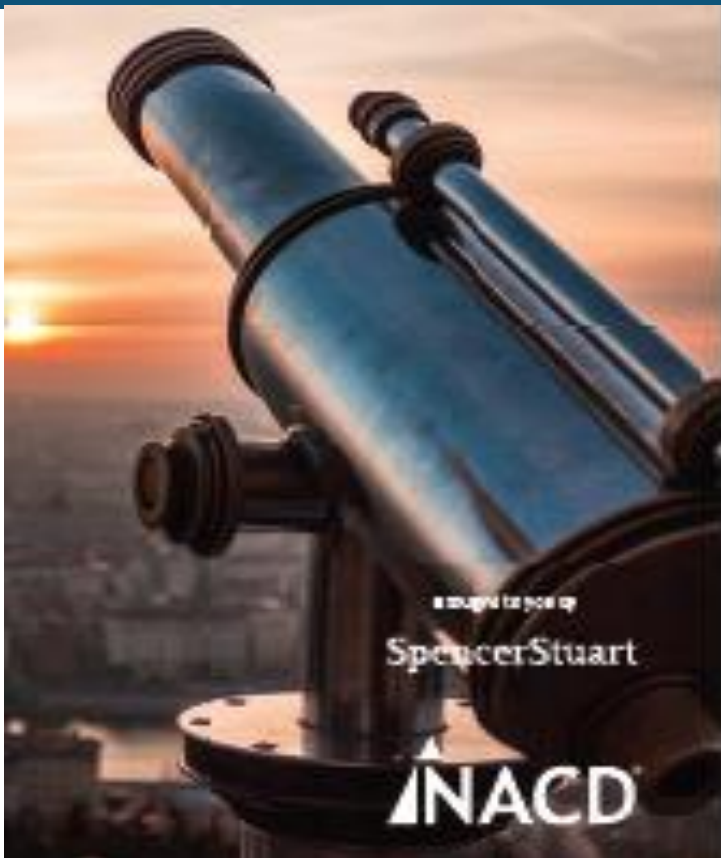
(*) Kerie Kerstetter – Editorial Director NextGen Board Leaders, in affiliation with Spencer Stuart and Nasdaq

Investitori istituzionali internazionali (segue)

Preoccupati dalla composizione del CdA

2018 Governance Outlook

PROJECTIONS ON EMERGING BOARD MATTERS



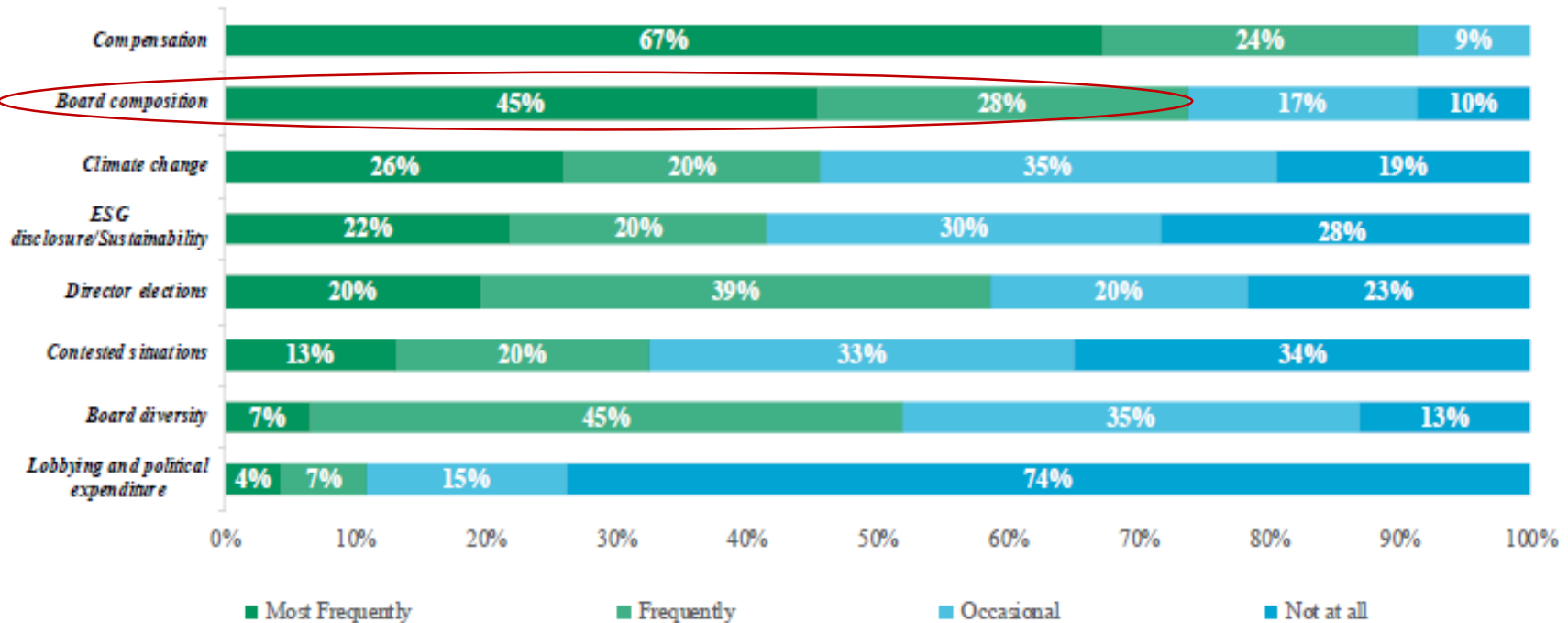
- » Gli investitori continueranno a chiedere e con maggiore forza un'adeguata **composizione dei CdA** e dei processi di selezione dei Consiglieri (rinnovo delle competenze)
- Digital Transformation
 - Cybersecurity
 - ESG

Investitori istituzionali internazionali (segue)

Preoccupati dalla composizione del CdA

Q2: ON WHAT ISSUES ARE YOU MOST FREQUENTLY ENGAGING WITH OTHER INVESTORS IN CONNECTION WITH THE AGM OF PORTFOLIO COMPANIES?

73%



MORROW SODALI - INSTITUTIONAL INVESTOR SURVEY 2019 – MAIN OUTCOMES

Composizione del CdA

La conoscenza del business

del 17 Luglio 2018

Il Sole
24 ORE
Quotidiano Politico Economico Finanziario
QUOTIDIANO: MILANO

estratto da pag. 24

Sanzionato anche il manager non esecutivo

Nel caso Mps-derivati
«necessaria la conoscenza
del business bancario»

Gli amministratori, perciò, puntualizza ancora la Corte, non devono essere unicamente dipendenti dalle segnalazioni dei manager esecutivi, ma essi stessi «devono possedere ed esprimere costante e adeguata conoscenza del business bancario».

Conoscenza del business

L'efficace funzionamento di un CdA (*)

» Dipende da almeno 4 fattori:

1. adeguata **composizione** dell'organo in termini quali-quantitativi;
 2. efficiente organizzazione dei processi chiave;
 3. **competenze, professionalità e impegno** adeguato dei singoli membri;
 4. efficacia delle **dinamiche** alla base del processo decisionale (qualità delle informazioni a disposizione, livello e costruttività del dibattito; clima favorevole; trasparenza e rispetto reciproco; assenza di conflitti di interesse o relativa efficace gestione)
-
- ```
graph TD; A[composizione] --> B[competenze, professionalità e impegno]; A --> C[dinamiche]; B --> C;
```

**La composizione è determinante**

(\*) Oecd, 2015; Paola Schwizer: Gli esami non Il nuovo Fit & Proper Test per gli amministratori bancari alla prova della fattibilità. Bancaria 3/2017

# Composizione del CdA

Processo di selezione strutturato (*non basato sostanzialmente sulla relazione*)

Relazione

Vs

Selezione

- Analisi del contesto: strategia, risultati autovalutazione, Peer feedback, numero mandati, limiti di età, ecc.
- Profilo (dettagliato) per ciascuno dei Consiglieri, mix e complementarietà, tempo da dedicare, ecc.
- Selezione dei candidati
- Interviste, verifiche dei requisiti, ecc.
- Scelta

## Domande

- Come assicurarsi che gli azionisti (controllo e minoranza) seguano le indicazioni del CdA (*spesso il parere sulla professionalità rimane un esercizio di stile*)?
- Come coordinare le liste di maggioranza e delle minoranze per avere la complementarietà delle competenze?
- Come rendere efficace il Comitato Nomine?



## Skills Matrix

- » Per la composizione dei Board di alcuni paesi anglosassoni e per le principali banche europee si usa la Skills Matrix
- » E' uno strumento per:
  - analizzare in dettaglio le competenze, conoscenze ed esperienze di ciascun Consigliere e del CdA nel suo complesso;
  - considerare i vincoli (n. mandati, indipendenza, diversity, età, tempo disponibile, ecc.)
  - individuare le esigenze (es. competenze da rafforzare)
- » La skills matrix, se portata a conoscenza del mercato, illustra le logiche seguite per la selezione dei Consiglieri, con trasparenza.

# Skills Matrix (esempio)

## Part A – Collective Skills:

| Skill Area            | Description                                                                                                                                                                                                                                 | E (Essential)<br>D (Desirable)                                                               | Current Key Director Strengths                                                                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                       |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                              | <Insert director initials or identifying number in the columns below.<br>Include additional columns as required> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Strategy and planning | Ability to think strategically; identify and critically assess strategic opportunities and threats. Develop effective strategies in the context of the strategic objectives of <Insert Organisation Name> relevant policies and priorities. | <Boards should identify if each skill area is Essential or Desirable for their organisation> |                                                                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## Part B: Personal Attributes

| Attributes                  | Description                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Effective Communicator      | The ability to: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listen to, and constructively and appropriately debate, other people’s viewpoints;</li> <li>• Develop and deliver cogent arguments;</li> <li>• Communicate effectively with a broad range of stakeholders.</li> </ul> |
| Constructive Questioner     | The preparedness to ask questions and challenge <Insert Organisation Name> management and peer Directors in a constructive and appropriate way about key issues.                                                                                                               |
| Contributor and team player | The ability to work as part of a <u>team</u> , and demonstrate the passion and time to make a genuine and active contribution to the <Insert Organisation Name> Board.                                                                                                         |
| Commitment                  | A visible commitment to the purpose for which the Company has been established and operates, and its on-going success.                                                                                                                                                         |
| Influencer and negotiator   | The ability to negotiate outcomes and influence others to agree with those outcomes, including an ability to gain stakeholder support for the Board’s decisions.                                                                                                               |

# La lista del CdA uscente

## *Già praticabile (e compatibile con il voto di lista)*

- » Presentazione di una lista da parte del CdA uscente, che si faccia interprete delle esigenze di tutti gli azionisti, ferma restando la possibilità per gli azionisti che raggiungano il quorum previsto dalla legge di presentare un'autonoma lista alternativa.
- » Si tratta di un'ipotesi già praticabile qualora prevista dallo statuto – attualmente tale previsione statutaria è presente in 27 società (\*) – ed effettivamente messa in atto da 5 società quotate (BPER, Cattolica Assicurazioni, Cerved, Prymsiam, Yoox).
- » La compatibilità della presentazione della lista da parte del consiglio uscente con la disciplina del voto di lista, e i relativi diritti delle minoranze, è testimoniato dal fatto che questi due elementi fossero alla base del sistema di elezione degli organi sociali delle società privatizzate definito dalla legge sulle privatizzazioni.

(\*) *Acea, Atlantia, Banca Generali, Banco BPM, Be think, BPER, Cattolica Assicurazioni, Cerved, Conafi, Enel, Eni, Fincantieri, Inwit, Isagro, Italiaonline, Itway, Leonardo, Mediobanca, Molmed, Prysmian, Safilo Group, Salini, Impregilo, Technogym, Telecom Italia, Terna, Tesmec, Yoox.*

# La lista del CdA uscente

## *Meccanismi di «contenimento»*

Andrebbero previsti anche meccanismi procedurali e criteri applicativi, di natura statutaria, volti a prevenire o quantomeno a contenere i possibili effetti di autoperpetuazione e di autoreferenzialità legati a un sistema basato sulla presentazione della lista da parte del consiglio uscente, ad esempio:

- introduzione di un principio di rotazione progressiva delle nomine (staggered board);
- modalità di formazione della lista che prevedano un ruolo determinante di un comitato nomine indipendente dal management;
- procedure predefinite e trasparenti di interlocuzione con gli azionisti rilevanti e istituzionali.

SpencerStuart