

Deloitte.



The Board of the Future

Le sfide del Board nel definire
l'evoluzione della Governance del futuro

2022 | Italia



Sommario

Prefazione	04
La struttura del Board del futuro	06
Il Board nella Governance del futuro	
L'evoluzione del ruolo del Presidente	
L'agenda del Board del futuro	14
Le direttrici strategiche tra temi ricorrenti ed emergenti	
La remunerazione come strumento concreto per tradurre le strategie in azioni	
La «Diversity, Equity and Inclusion» come nuovo paradigma	
Transizione digitale e innovazione: nuove sfide da affrontare	
Il nuovo paradigma della sostenibilità e la centralità degli ESG	
Metodologia della ricerca	35
Key takeaways per the Board of the Future	36

Prefazione

Con grande soddisfazione Vi presento la prima edizione di **The Board of the Future Italia**.

Questo report è parte di una serie di survey prodotte da Deloitte a livello internazionale e basata su interviste condotte con Presidenti e Consiglieri di amministrazione di primarie aziende di tutto il mondo.

Nell'ambito del più ampio impegno nel supportare la prossima generazione di leader aziendali, il nostro obiettivo è creare un osservatorio privilegiato sulle tematiche relative all'evoluzione del ruolo dei Board italiani nella Governance del futuro.

Infatti i Board si trovano davanti a nuove sfide e le loro decisioni sono oggi essenziali per lo sviluppo di strategie future in grado di favorire una crescita sostenibile nel nuovo contesto economico e sociale.

Questi sono i principali temi che abbiamo affrontato – in analogia con quanto fatto a livello internazionale – attraverso una serie di interviste a Presidenti, Amministratori Delegati e Consiglieri di amministrazione delle più grandi società italiane.

L'obiettivo è promuovere insieme un governo societario sostenibile che limiti l'assunzione di prospettive di breve termine e stimoli il Board ad agire perseguendo l'obiettivo del «successo sostenibile» dell'azienda.

Quando abbiamo iniziato questo progetto, non avrei potuto immaginare il sostegno che avremmo ricevuto dalle principali aziende italiane e la loro disponibilità a contribuire dedicando tempo prezioso alle interviste.

Come sarà il «Board del futuro»?

Quali competenze, capacità ed esperienze saranno richieste ai Consiglieri di amministrazione tra 5-10 anni? Come opereranno i Board e quali saranno le priorità nelle loro agende? Come gestiranno i vecchi ed i nuovi rischi? Come si sta evolvendo il ruolo del Presidente per riflettere le attuali esigenze del Board?

Sono molto grata a tutti coloro che hanno trovato del tempo per condividere la loro esperienza e la loro visione con noi.

Da queste conversazioni approfondite sono emersi sia spunti di interesse e temi ricorrenti, sia idee e prospettive decisamente innovative.

Vi ringraziamo per il Vostro impegno e contributo nel supportare The Board of the Future.

Spero che troviate la lettura di questo report un utile momento di riflessione sulle sfide che il Board deve oggi affrontare per prepararsi al futuro e di ricevere presto i vostri feedback, con l'obiettivo di suscitare nuovi dibattiti mentre continuiamo a supportare le nuove generazioni di leader aziendali.

Silvia La Fratta

Chair of the DCM Partnership Council
NSE Board Member



**Global
Boardroom
Program
Italia**

Il report The Board of the Future fa un punto reale sulla Governance e il Deloitte Global Boardroom Program Italia si propone come promotore e facilitatore di best practice nelle aziende italiane

La struttura del Board del futuro

I recenti mutamenti del contesto socioeconomico stanno comportando un ripensamento dell'insieme di competenze ed esperienze presenti nei Board. Le nuove sfide legate alla gestione della situazione post-pandemica, i mutamenti imposti dalla transizione digitale oltre che un quadro geo-politico in continua evoluzione, richiedono ai Board di evolversi per essere in grado di svolgere il proprio ruolo in contesti altamente complessi e mutevoli che richiedono nuove e tempestive capacità di analisi ed approfondimento.

Nel corso delle interviste effettuate, ci siamo interrogati su quale sia la possibile evoluzione del Board del futuro e quali siano le caratteristiche richieste ai Presidenti e Consiglieri di amministrazione nel nuovo contesto in evoluzione.

Il Board nella Governance del futuro

Composizione del Board

Un'adeguata composizione quantitativa del Board è un elemento imprescindibile per indirizzare con successo il piano di azione delle Società e per svolgere efficacemente il ruolo di supervisione strategica.

Il numero dei componenti del Board deve essere adeguato alle dimensioni e alla complessità organizzativa ed operativa della Società, nel mantenimento di un, comunque, difficile equilibrio tra l'efficacia dell'azione di supervisione e l'efficienza dei processi deliberativi.

Un numero estremamente basso di componenti del Board non consente una dialettica efficace ed un «challenge» continuo alla componente esecutiva, e non favorisce un'ideale pluralità di vedute; di converso, composizioni

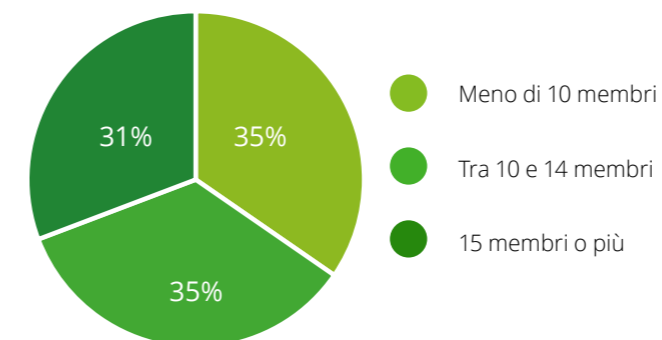
pletoriche possono ridurre l'incentivo di ciascun Consigliere di amministrazione ad attivarsi per lo svolgimento dei propri compiti e possono ostacolare la funzionalità dell'organo stesso.

Nell'ambito delle interviste condotte, è emersa una sostanziale coerenza della composizione quantitativa del Board rispetto alla complessità aziendale a riprova di un raggiunto adeguato bilanciamento in termini di numerosità.

Nello specifico, il campione di Società intervistate presenta al 31 dicembre 2021 un numero medio di membri del Board pari a circa 12.

L'adeguata composizione del Board è il primo passo per l'istituzione di una buona Governance dal punto di vista sia della compliance alle norme regolatorie sia della valorizzazione del capitale umano

Figura 1 | Dimensione del Board



Nota: I valori sono arrotondati e la loro somma potrebbe differire da 100%

Fonte: Deloitte, The Board of the Future, 2022

Indipendenza

In tema di indipendenza del Board, la totalità degli intervistati concorda che il livello di maturità raggiunto dalla legislazione nazionale ha portato oggi ad avere un numero di Consiglieri indipendenti adeguato, se non in alcuni casi maggioritario, all'interno del Board.

Dall'evidenza raccolta, la percentuale media di Consiglieri indipendenti è del 62%, ben oltre le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance. In particolare, le Società del settore energetico registrano le percentuali più alte, seguono poi le Banche e le Assicurazioni.

Appare, invece, più discusso il tema di come definire i requisiti di indipendenza che, in base alle interviste condotte, risulta essere anche un fattore qualitativo, correlato alle caratteristiche personali dei singoli esponenti e difficilmente catturabile in casistiche predefinite.

BOX NORMATIVO

Società quotate

TUF, art. 147-ter, comma 4: almeno uno dei componenti del Consiglio di amministrazione, ovvero due se il Consiglio di amministrazione è composto da più di sette membri devono possedere i requisiti di indipendenza.

Codice di Corporate Governance, raccomandazione 5: nelle società grandi a proprietà concentrata gli amministratori indipendenti costituiscono almeno un terzo dell'organo di amministrazione; nelle società grandi gli amministratori costituiscono almeno la metà dell'organo di amministrazione.

Settore bancario

Circolare 285/2013, parte prima, titolo IV, capitolo 1, sez. IV: nell'organo con funzione di supervisione strategica almeno un quarto dei componenti devono possedere i requisiti di indipendenza.

Leadership e competenze

Dal punto di vista della composizione qualitativa, il corretto assolvimento delle funzioni che ricadono sotto la responsabilità del Board richiede che siano presenti componenti pienamente consapevoli dei poteri e degli obblighi inerenti alle funzioni assolute, dotati di professionalità adeguate al ruolo da ricoprire e con competenze diffuse e trasversali in modo che ognuno possa apportare il proprio punto di vista nelle discussioni consiliari.

Dalle interviste emerge chiaramente che le competenze sono uno degli aspetti di maggiore attenzione.

In molte interviste, è stato, infatti, evidenziato come accanto alle conoscenze tecnico-specialistiche sia necessario coltivare anche un adeguato insieme di "soft-skills" utili a creare un clima di coesione all'interno del Board. Ad esempio, risultano elementi chiave come l'attenzione alle relazioni interpersonali e alla leadership, la resilienza, la visione orientata al domani e la capacità di costruire una crescente fiducia.

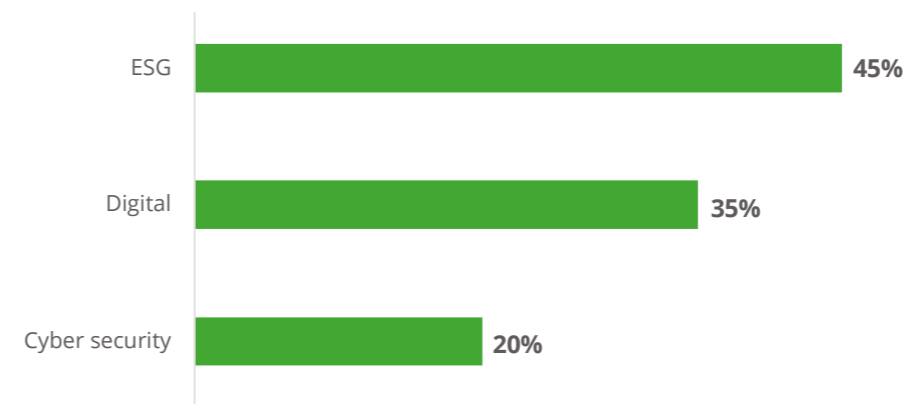
In termini di formazione professionale sono poi sempre maggiormente ricercate figure con competenze in ambito Digital, Cyber Security e ESG, che rappresentano alcune delle professionalità attualmente più difficili da reperire sul mercato.

Inoltre, si osserva un'ulteriore tendenza relativa all'opportunità di inserire nel Board soggetti con competenze lontane dal core business dell'azienda con l'obiettivo di estendere l'attenzione anche a tematiche innovative, lontane da un approccio tradizionale al business ed in grado di apportare elementi di intuizione strategica nel complessivo processo decisionale.

Infine, i Consiglieri di amministrazione devono in ogni caso maturare una sensibilità fatta di una solida base di conoscenze e di una forte capacità di interazione ed indirizzo all'interno del Board. Sotto tale profilo assume rilievo anche la tenure relativa alla permanenza del Consigliere nel Board, per avere il tempo di consolidare non solo la propria base di conoscenze ma anche la consapevolezza del ruolo nelle dinamiche specifiche del Board stesso. Al secondo mandato il Consigliere di amministrazione ha, infatti, in genere un impatto maggiore sull'azienda e riesce a fare challenge, ove possibile, alle strutture dedicate. Acquisisce più confidenza in sé stesso e nella posizione oltre che una maggiore padronanza negli interventi e nella richiesta di informazioni, chiarimento di dubbi o integrazioni.

Il Board agisce come una squadra: sono necessarie competenze verticali ma anche complementari in modo da agire in modo sinergico

Figura 2 | Le 3 competenze più ricercate nel Board del futuro



Fonte: Deloitte, The Board of the Future, 2022

Induction e formazione

Strettamente connessa alle competenze è l'attività formativa rivolta al Board, nonché l'attività di «induction» (cioè l'insieme dei processi e dei percorsi di on-boarding dei Consiglieri di amministrazione). Tali attività hanno un ruolo fondamentale nel rafforzare la consapevolezza del Board sulla cultura aziendale, sul contesto strategico e competitivo di riferimento, sulla configurazione ed articolazione dei rischi da considerare e valutare nell'assunzione delle decisioni.

Nella survey condotta, la maggior parte degli intervistati concorda sul fatto che si dovrebbe porre maggiore attenzione, e dedicare maggiore tempo, al processo di on-boarding e alle attività di formazione.

La formazione dei Consiglieri di amministrazione richiede un'attenzione continua all'evoluzione delle tematiche strategiche e funzionali al purpose aziendale

Nonostante molte Società negli ultimi anni abbiano introdotto dei piani formativi a favore del Board, essi ancora non appaiono completamente strutturati per cogliere tutte le specifiche complessità delle realtà aziendali o debitamente incentrati sui temi di interesse, anche prospettico, per il Board.

Per quanto riguarda i Consiglieri di nuova nomina, viene espressa la necessità di migliorare gli interventi formativi in relazione ai temi di Corporate Governance e di operatività del Board, soprattutto qualora l'amministratore non abbia uno specifico background giuridico. La generalità degli amministratori intervistati sottolinea la necessità di aumentare le sessioni di formazione sui temi dell'innovazione tecnologica, del digitale e della sostenibilità.

Inoltre, alcuni Consiglieri di amministrazione ritengono che le attività di training, solitamente standardizzate e predisposte a priori da parte della Società e poi sottoposte ad approvazione da parte del Board, dovrebbero essere costruite attraverso un dialogo preventivo con il Board, magari con il sostegno del Comitato Nomine, al fine di cogliere e comprendere i fabbisogni formativi prioritari e maggiormente diffusi nel Board.

BOX NORMATIVO

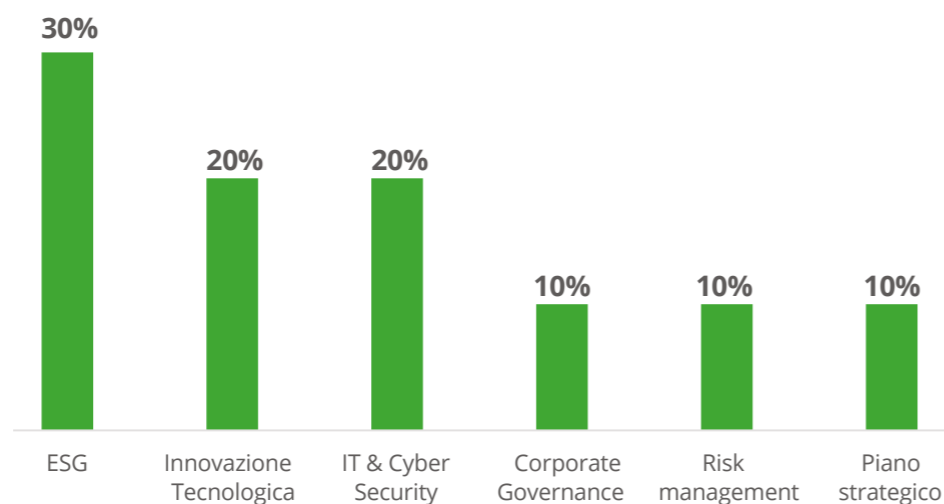
Società quotate

Codice di Corporate Governance, raccomandazione 12: Il presidente dell'organo amministrativo cura ... (omissis).. che tutti i componenti degli organi di amministrazione e controllo possano partecipare, successivamente alla nomina e durante il mandato, a iniziative finalizzate a fornire loro un'adeguata conoscenza dei settori di attività in cui opera la società, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione anche nell'ottica del successo sostenibile della società stessa nonché dei principi di corretta gestione dei rischi e del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento.

Settore bancario

Circolare 285/2013, parte prima, titolo IV, capitolo 1, sez. V: Il presidente assicura che ... (omissis) .. la banca predisponga e attui programmi di inserimento e piani di formazione dei componenti degli organi.

Figura 3 | I temi prioritari nei piani di formazione dei Board del futuro



Fonte: Deloitte, The Board of the Future, 2022

Evoluzione del ruolo dei comitati

I comitati endoconsiliari, introdotti nel contesto nazionale già a partire dalla prima stesura del Codice di Autodisciplina del 1999, rappresentano oggi una prassi ormai consolidata di organizzazione interna del Board delle Società quotate.

Per altro, negli ultimi anni si è assistito ad un'interessante evoluzione che ha visto affiancare ai comitati nomine, remunerazione e rischi anche l'istituzione di nuovi comitati con funzioni consultive specifiche. Ci si riferisce in questo caso alla prassi adottata da alcune società quotate di costituire appositi Comitati dedicati, a titolo esemplificativo, ai temi di Corporate Governance e/o ESG.

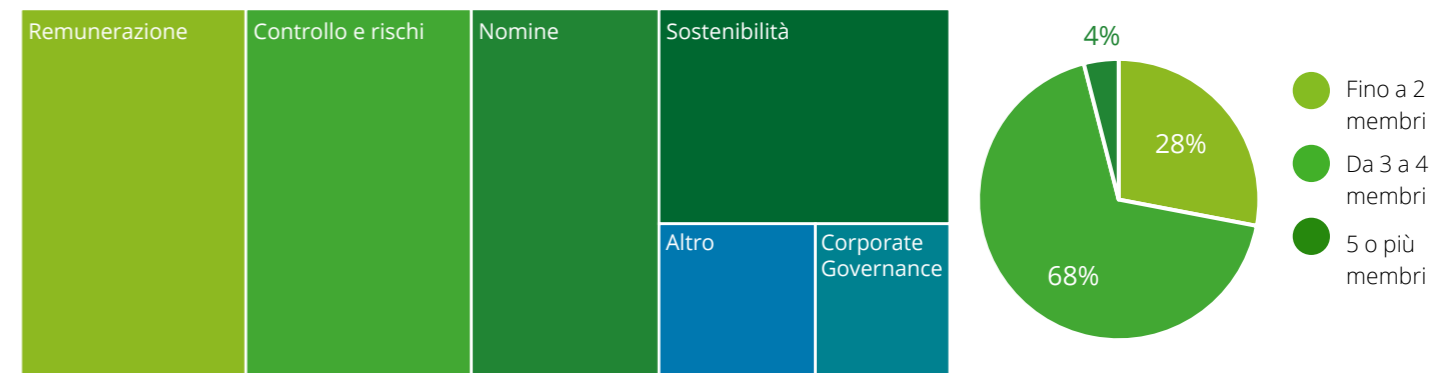
Nell'ambito del panel di Società intervistate, si è registrato un numero medio di comitati endoconsiliari, al netto di quelli "Parti Correlate", pari a 3, numero che sale a quasi 4 (3,6) qualora si guardi alle sole aziende quotate sul FTSE-MIB.

La grande maggioranza dei Consiglieri di amministrazione ha confermato l'efficacia dei comitati come luogo per favorire il dibattito e l'approfondimento di tematiche soprattutto di carattere regolamentare e di Governance. Inoltre, essi permettono di focalizzare e analizzare in dettaglio temi specifici portando all'attenzione del Board solo gli aspetti più rilevanti. In tal senso, svolgono un prezioso ruolo di filtro per il Board consentendo una gestione più efficace dei lavori consiliari.

In termini di competenze richieste, nelle interviste è emerso come il funzionamento efficace di queste strutture di governo sia strettamente connesso alla tempestività, qualità e quantità delle informazioni che i comitati ricevono da parte della Società e dalla capacità di analisi delle tematiche oggetto di approfondimento.

In questo senso, in particolare, si colloca l'auspicio espresso da alcuni Consiglieri che i comitati siano affiancati, su tematiche di carattere particolarmente tecnico-specialistico, da esperti esterni, in modo da poter esercitare in maniera maggiormente consapevole il ruolo di challenge rispetto al top management.

Figura 4 | Tipologia e numerosità dei comitati endoconsiliari



Nota: Nelle figure sono stati esclusi il Comitato "Parti correlate" e quello "Esecutivo"

Fonte: Deloitte, The Board of the Future, 2022

L'evoluzione del ruolo del Presidente

Il Presidente è senza dubbio il perno centrale nella Governance del Board.

Nell'ambito dell'organizzazione interna del Board, il Presidente rappresenta in tal senso una figura di garanzia per tutti gli stakeholder ed ha la centrale funzione di orchestrare l'agenda ed i lavori favorendo uno spirito di coesione e stimolando l'atteggiamento partecipativo dei Consiglieri.

Nelle interviste condotte, emerge chiaramente come i Presidenti abbiano acquisito una sempre maggiore consapevolezza del fatto che le esperienze dell'ultimo periodo pandemico e post-pandemico si rifletteranno sul modo di agire delle loro organizzazioni e sulla definizione delle strategie future. Questo comporterà la necessità di riconsiderare il proprio ruolo in senso più ampio rispetto al passato tramite un coinvolgimento più attivo anche verso gli stakeholder esterni, ponendo maggiore enfasi nella definizione delle strategie e nel confronto con il management, al fine di adattare il modello di business al nuovo contesto di mercato e al complessivo quadro macroeconomico.

Il Presidente del futuro dovrà supportare tutti i Consiglieri nell'essere più efficaci e preparati a adattarsi ai nuovi cambiamenti portando a bordo nuovi talenti a tutti i livelli, compreso il Board stesso e la relativa leadership.

In tal senso al Presidente è richiesta sempre più una mentalità aperta e di visione rispetto alla funzione più attuativa ed operativa dell'Amministratore Delegato. Deve animare e stimolare un dibattito consiliare costruttivo ed innovativo e mantenere la vitalità aziendale al fine di esplicitare al meglio il suo ruolo di garante dell'organizzazione e custode della reputazione dell'azienda e del corporate purpose.

Figura 5 | Le 5 Caratteristiche del Presidente del futuro

Figura di Garanzia

Il Presidente del Board è una figura di garanzia per tutti gli stakeholder aziendali

Provocatore strategico

Si pone come principale interlocutore dell'Amministratore Delegato e rappresenta il punto di raccordo tra il Board e il Top Management

Promotore della cultura aziendale

Insieme all'Amministratore Delegato promuove una cultura inclusiva all'interno della Società

Guardiano dei principi etici e di Governance

È garante della reputazione aziendale e promuove gli standard etici e di buona Governance all'interno della società

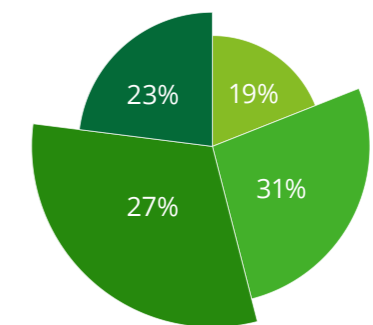
Facilitatore del dialogo

Definisce l'agenda e facilita il dialogo interno al Board in modo che ogni Consigliere possa contribuire al dibattito interno

Fonte: Deloitte, The Board of the Future, 2022

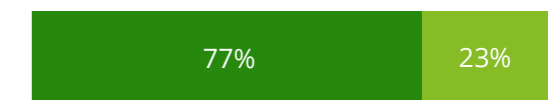
Figura 6 | Il Presidente del Board

Anno di nascita



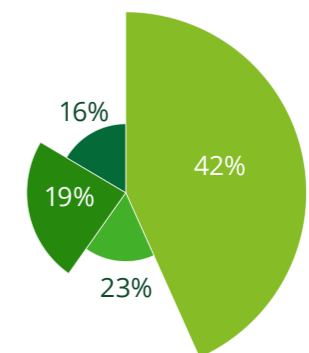
● 1940-1949 ● 1960-1969 ● 1950-1959 ● 1970-1979

Genere



● Maschile ● Femminile

Professione d'origine



● Manager esterno ● Avvocato ● Manager interno ● Altro

Nota: I valori sono arrotondati e la loro somma potrebbe differire da 100%

Fonte: Deloitte, The Board of the Future, 2022

L'agenda del Board del futuro

I Board devono essere agili, reattivi e adattarsi rapidamente ai cambiamenti del panorama competitivo e del contesto socioeconomico e politico generale di cui le aziende fanno parte.

Devono inoltre guidare attivamente l'articolazione del purpose, del ruolo e dell'impatto dell'azienda verso strutture, norme e valori di più ampio periodo.

I Consiglieri di amministrazione intervistati concordano nell'affermare che, oggi, nell'agenda del Board ci sia una crescente attenzione verso la strategia di lungo periodo, con l'obiettivo di raggiungere un successo sostenibile nel tempo, anche come risposta a quanto avvenuto nel corso della gestione dell'emergenza COVID-19 che ha imposto un lungo periodo di contingenze ove le aziende hanno dovuto affrontare situazioni complesse e revisioni repentine delle direttrici strategiche e dei piani operativi.

Superata la fase emergenziale, le discussioni del Board si sono concentrate maggiormente su aspetti legati al "new normal", alla gestione del "back to work" e alle nuove modalità di lavoro ibrido da adottare in futuro.

Infine, è emersa una maggiore consapevolezza sul tema dell'integrazione del Risk Management nei processi aziendali come acceleratore delle performance per selezionare il miglior percorso per creare e preservare valore.

La strategia di lungo periodo e l'articolazione del purpose sono sempre più al centro dell'attenzione dei Board

Le direttrici strategiche tra temi ricorrenti ed emergenti

L'integrazione tra la strategia aziendale, gli obiettivi di sostenibilità e le azioni in ambito ESG rappresenta il principale tema ricorrente nell'ambito della pianificazione strategica. A seguire emerge che la definizione degli obiettivi aziendali, le relative linee di indirizzo ed i processi di innovazione tecnologica e digitale

favoriscono strategie di medio e lungo termine. A completamento del quadro generale si evidenzia la rilevanza dello sviluppo del capitale umano, in termini di nuove competenze e re-skilling, e del rafforzamento dei rapporti con tutti gli stakeholder ed in particolare con quelli esterni.

Strategia

I Consiglieri di amministrazione intervistati confermano l'importante ruolo del Board nel supervisionare il raggiungimento della strategia, supportando il management nell'implementazione degli obiettivi strategici e di business, intervenendo nella definizione degli obiettivi aziendali e delle linee di indirizzo e lasciando al management le responsabilità operative della gestione dei rischi e dell'implementazione delle linee di azione. L'indipendenza del Board garantisce imparzialità nelle valutazioni e nel processo decisionale, sorvegliando l'effettiva gestione dell'organizzazione nell'interesse dei propri stakeholder ed interfacciandosi costantemente con il management per determinare se la gestione del rischio d'impresa sia adeguatamente progettata per apportare valore.

Dalle interviste emergono alcune tematiche fondamentali e ricorrenti nelle discussioni dei Board, che verranno trattate più ampiamente in sezioni specifiche all'interno del report.

Figura 7 | Le direttrici strategiche prioritarie



Fonte: Deloitte, The Board of the Future, 2022

Molti dei Consiglieri di amministrazione intervistati sono uniti nell'affermare che una delle sfide principali che il management deve affrontare è la quantificazione del livello di rischio che l'organizzazione è in grado di accettare (risk appetite) in coerenza con gli elementi fondanti l'organizzazione stessa (mission, vision e core value). Un'organizzazione dovrebbe integrare i processi di risk management nella gestione del proprio business con l'obiettivo di realizzare la strategia, migliorare la misurazione dei risultati (performance) e creare valore nel tempo, riconoscendo la crescente rilevanza della relazione "Strategia - Rischio - Performance aziendali".

L'attenzione sul Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, da sempre punto cardine dell'attività dei Board, negli anni è stata oggetto di crescenti spinte innovative, supportate dalle tecnologie applicate alla modellazione e all'analisi dei dati. Da sistemi di valutazione dei rischi principalmente qualitativi e limitati alle principali aree di business, si è passati a strumenti di monitoraggio e gestione degli stessi con rilevante impronta quantitativa e trasversalmente integrati con i piani strategici, la Governance aziendale,

gli ambiti ESG e le tematiche fiscali. I precedenti sistemi di gestione dei rischi si sono dimostrati in larga parte inefficaci nell'individuazione di situazioni complesse quali la pandemia, l'indisponibilità di materie prime, il costo dell'energia e la concentrazione della produzione in aree geografiche periferiche. Attualmente l'interesse maggiore è rivolto all'efficacia dei sistemi di gestione dei rischi nell'ottica della capacità di anticipare potenziali situazioni di criticità e di consentire ai Board di prendere decisioni maggiormente consapevoli e supportate da valutazioni quantitative.

Sostenibilità e ESG

Negli ultimi anni, le aziende sono chiamate ad un'accelerazione sulle azioni in ambito ESG e la tematica è sempre più discussa nei Board.

Molti dei Consiglieri di amministrazione intervistati credono che il Board, come garante di creazione di valore di lungo periodo, dovrebbe essere promotore sia verso il management che verso gli investitori dell'adozione di tutte le corrispondenti azioni necessarie. Inoltre, le tematiche ambientali, sociali e di Governance rientrano sempre di più nel core business delle aziende e conseguentemente adeguatamente discusse nell'ambito delle attività relative ai piani industriali.

Nelle discussioni dei Board continua ad aumentare l'attenzione verso le tematiche ambientali, sociali e di Governance, che ormai fanno spesso parte del piano industriale delle aziende

Sviluppo del capitale umano

Un'altra tematica discussa nei Board dai Presidenti e Consiglieri di amministrazione intervistati è quella del capitale umano.

La pandemia ha rafforzato l'attenzione sulle questioni relative alle persone, portando sotto i riflettori il benessere fisico e la salute mentale dei dipendenti. Oltre al well-being, alcuni Consiglieri di amministrazione riconoscono come priorità nell'agenda la gestione del capitale umano, derivata dalla necessità imposta dalla digitalizzazione di promuovere attività di sviluppo di nuove competenze e di re-skilling. Infine, risultano sempre centrali i temi connessi a Diversity, Equity & Inclusion.

C'è una crescente attenzione verso questioni connesse allo sviluppo del capitale umano come il well-being, la necessità di re-skilling dei dipendenti e la DE&I

Innovazione e digitalizzazione

L'innovazione tecnologica è ormai prioritaria nell'agenda dei Board.

La maggior parte dei Consiglieri di amministrazione intervistati afferma che l'innovazione è parte integrante della strategia di business della Società ed è quindi oggetto costante di discussione nelle riunioni dei Board. Nonostante il Board abbia un ruolo centrale nella supervisione della strategia nel suo complesso, molti intervistati ammettono che spesso il Board non possiede le competenze necessarie per entrare nel dettaglio della gestione operativa, che è affidata al management.

I fenomeni evolutivi più citati dagli intervistati sono la digitalizzazione dei processi, il Cloud, l'analisi dei dati, l'Artificial Intelligence e la Cyber Security.

La centralità delle tecnologie e della gestione delle informazioni a livello aziendale, determinata anche dalla costante espansione delle soluzioni cloud e di knowledge sharing, ha portato ad una notevole crescita del volume dei dati disponibili e soprattutto della capacità di analisi e trattamento degli stessi.

Nel ruolo di indirizzo e monitoraggio del Board, cresce l'importanza di tematiche come la digitalizzazione dei processi, il Cloud, l'analisi dei dati, l'Artificial Intelligence e la Cyber Security

Le policy di engagement

I Board sono chiamati ad un ruolo di mediazione tra gli interessi a breve termine di alcuni azionisti e la visione strategica di lungo periodo che tenga conto delle esigenze di tutta la comunità degli investitori. La totalità dei Consiglieri di amministrazione intervistati sostiene che negli ultimi anni c'è stata un'evoluzione dei rapporti dell'azienda con gli stakeholder esterni (autorità di regolamentazione, governo, fornitori, investitori, comunità), i quali richiedono un'interazione crescente con i Board. Ciò è confermato anche da una ricerca del Deloitte Global Boardroom Program che analizza le aspettative e i comportamenti degli investitori nell'ultima stagione assembleare.

Deeper Engagement: Investor Behavior in the 2021 Proxy Season. A global analysis of investor voting guidelines, and voting behavior *Investor Behavior in the 2021 Proxy Season* | [Deloitte](#) | [Risk](#)

Seguendo gli input ricevuti dalle recenti disposizioni normative, molte società stanno rivedendo le proprie procedure relative alla comunicazione istituzionale, come testimoniato da alcuni Consiglieri di amministrazione che dichiarano di avere già adottato nuove policy.

Le policy di engagement vengono viste sempre più come un aspetto fondamentale nelle attività dei Board ed una grande opportunità per aumentare la trasparenza con gli stakeholder, rendendoli più partecipi ed incentivando l'impegno degli azionisti nel lungo termine. Durante le interviste molti Consiglieri di amministrazione hanno evidenziato l'importanza della promozione di un dialogo con tutti i portatori di interesse che consente sia di conoscere le richieste e le sensibilità dei propri stakeholder per tenerne conto in sede di definizione degli obiettivi strategici, sia di informarli tempestivamente sull'andamento delle attività e delle performance della società.

Tuttavia, il ruolo del Board nell'engagement degli investitori è ancora molto dibattuto: viene ribadito il tema della disclosure di non-public inside information da parte dei Consiglieri di amministrazione, i quali secondo le regolamentazioni italiane sono tenuti a mantenere la riservatezza rispetto alle opinioni del Board di cui sono parte.

Le policy di engagement devono cogliere, da un lato, la grande opportunità offerta da un maggiore dialogo con gli investitori e, dall'altro, la necessità di professionalità e preparazione degli attori coinvolti nelle prassi di comunicazione verso l'esterno.

Infatti, il Board è un organo collegiale e solo chi è delegato può comunicare all'esterno le decisioni prese da esso. Inoltre, alcuni consiglieri sottolineano la delicatezza della comunicazione con gli investitori, che richiede professionalità e una specifica preparazione.

Le nuove policy di engagement delle società devono quindi tenere in considerazione questi aspetti, assicurandosi che i Consiglieri di amministrazione che avranno esposizione con gli investitori abbiano le giuste conoscenze e competenze.

I rapporti con gli stakeholder esterni stanno cambiando e il Board ha un ruolo sempre più importante nell'interazione con gli investitori

— BOX NORMATIVO —

Società quotate

Codice di Corporate Governance, raccomandazione 3: organo di amministrazione, su proposta del presidente, formulata d'intesa con il Chief Executive Officer, adotta e descrive nella relazione sul governo societario una politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti, anche tenendo conto delle politiche di engagement adottate dagli investitori istituzionali e dai gestori di attivi.

Settore bancario

Circolare 285/2013, parte prima, titolo IV, capitolo 1, sez. V: le banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, ad eccezione di quelle controllate in misura totalitaria, si dotano di una politica, da formalizzare in un regolamento interno, per la gestione del dialogo da parte degli amministratori con gli azionisti (inclusi investitori istituzionali e i gestori attivi).

La remunerazione come strumento concreto per tradurre le strategie in azioni

I Consiglieri di amministrazione intervistati concordano nel vedere le politiche di remunerazione come uno strumento concreto per tradurre le strategie in azioni, stimolando comportamenti virtuosi da parte dei Consiglieri e dei manager che portano alla realizzazione di obiettivi chiari e predeterminati.

La rilevanza del tema è testimoniata dalla ormai quasi totalità di imprese che sceglie di istituire uno specifico comitato endoconsiliare con compiti di istruttoria e proposta in materia di remunerazioni.

Vi è un consenso diffuso sull'opportunità di adottare politiche di remunerazione volte a riconoscere il contributo che i diversi Consiglieri di amministrazione portano alla realizzazione del "successo di lungo periodo" della società e garantire un crescente allineamento tra gli obiettivi degli investitori e quelli del top management. Ciò è stato evidenziato anche da una ricerca del Deloitte Global Boardroom Program in cui emerge un legame sempre più riconosciuto tra la leadership e la responsabilità sociale, il quale influisce sulla determinazione di una giusta retribuzione degli executive e di un adeguato ritorno sugli investimenti per gli azionisti.

La medesima consapevolezza che le politiche di remunerazione possano rappresentare la bussola dei comportamenti individuali ha portato gli organismi internazionali,

il regolatore europeo e quello nazionale a dedicare una crescente attenzione alla regolamentazione in materia di prassi e politiche di remunerazione, quale tappa fondamentale del percorso di riforma adottato in risposta alla crisi finanziaria del 2008.

Questo percorso ha portato a regolamentazioni puntuali e particolarmente stringenti specie in alcuni settori, su tutti quello finanziario.

CEO compensation in a COVID-19 world: How should CEOs be rewarded in a time of crisis? *CEO pay in a COVID-19 world* | [Deloitte Insights](#)

La remunerazione è uno strumento per guidare i comportamenti individuali del top management e allineare gli interessi degli Esponenti aziendali con quelli degli azionisti, traducendo le strategie in azioni

Remunerazione nei Board

I Consiglieri di amministrazione, durante le interviste, si sono spesso concentrati su quella che ritengono la vera sfida nella definizione delle politiche di remunerazione da adottare nei confronti degli organi sociali: la necessità di trovare un equilibrio tra diverse esigenze tra loro potenzialmente confliggenti.

Da un lato, la prevenzione di possibili conflitti di interessi generati da remunerazioni particolarmente elevate e la tutela del principio di indipendenza; dall'altro, la remunerazione del ruolo dei Consiglieri di amministrazione (in particolare di quelli indipendenti) oggetto di un processo di "professionalizzazione", che richiede un impegno crescente e un costante aggiornamento delle competenze e conoscenze da parte dei professionisti (che potenzialmente genera maggiore competizione anche nella selezione degli amministratori).

La vera sfida è il bilanciamento tra esigenze potenzialmente confliggenti: prevenzione del conflitto di interessi, tutela dell'indipendenza e professionalizzazione del ruolo del Consigliere di amministrazione

BOX NORMATIVO

La normativa nazionale definisce in maniera chiara le responsabilità delle scelte in materia di remunerazione e richiama a principi generali come quello della proporzionalità.

Società quotate

TUF, art. 123-ter: definite misure di maggior dettaglio circa la Governance e la trasparenza delle politiche di remunerazione adottate per le figure apicali, recentemente modificate in recepimento della SHRD II (che ha introdotto – ad esempio – il voto vincolante in merito alla politica di remunerazione in sede assembleare).

Codice di Corporate Governance, art.5: ribadisce il principio secondo cui la politica per la remunerazione degli amministratori, dei componenti dell'organo di controllo e del top management è funzionale al perseguimento del successo sostenibile della società.

Settore bancario

La disciplina del settore bancario e finanziario – infine – è ancora più specifica e prescrittiva. La stessa mira ad assicurare che i compensi del personale siano collegati a obiettivi di medio-lungo periodo, scoraggiando l'assunzione eccessiva di rischi, in modo da garantire con maggiore efficacia la sana e prudente gestione delle banche e la stabilità del sistema bancario e finanziario nel suo complesso. In particolare, nel recente passato sono stati introdotti una serie di requisiti, applicati secondo il principio di proporzionalità, volti ad evitare il rischio di un disallineamento degli incentivi del personale (e più specificatamente del Personale Più Rilevante) dal perseguimento di obiettivi di medio-lungo periodo, con possibili ripercussioni negative sulla gestione.

Remunerazione nell'Organizzazione

In una prospettiva di più ampio respiro, la discussione nei Board in relazione alle politiche di remunerazione comincia ad includere temi relativamente nuovi, legati ai cambiamenti in essere nel contesto economico e sociale di riferimento, come:

- **Gender Pay Gap**

Il tema della parità retributiva è sicuramente diventato preponderante nell'ultimo periodo, ma alcuni Consiglieri di amministrazione evidenziano come lo stesso debba essere analizzato in maniera comprensiva e andando in profondità nel fenomeno.

In particolare si rileva che, analizzando posizioni di uguale valore, il divario retributivo è sintomo di un problema più ampio e profondo legato alla rappresentatività di genere nelle posizioni di maggior peso (il cosiddetto "soffitto di cristallo").

In tale contesto ed anche nell'ottica di garantire maggiore equità, sempre più società decidono di fondare le proprie scelte retributive – soprattutto per amministratori esecutivi e top management – su analisi di benchmark, che assicurino sia coerenza rispetto alle prassi del mercato di riferimento, sia l'adeguatezza rispetto alle responsabilità ricoperte e ai risultati raggiunti.

Infine, il ricorso crescente alla diffusione della remunerazione variabile, perseguito da molte società, potrebbe rappresentare un efficace strumento per l'equità, attraverso la valorizzazione del merito e dell'aderenza ai valori aziendali.

- **Integrazione degli obiettivi ESG**

Molte delle società intervistate hanno lavorato negli ultimi anni o stanno lavorando all'individuazione di metriche ESG cui collegare anche i propri sistemi incentivanti di breve e di lungo periodo.

Tale percorso di definizione di KPI è stato particolarmente interessante, perché – come testimoniato da alcuni Consiglieri di amministrazione – ha voluto focalizzarsi su aspetti sostanziali, tesi a trovare parametri concreti (e non esclusivamente qualitativi) e misurabili cui collegare la remunerazione variabile.

Tali criteri mirano a rispecchiare in maniera sistematica la realtà dei singoli business e a scongiurare il rischio di un adeguamento solo formale (c.d. "Green-washing") a uno dei principali focus di molti investitori istituzionali e Proxy Advisor.

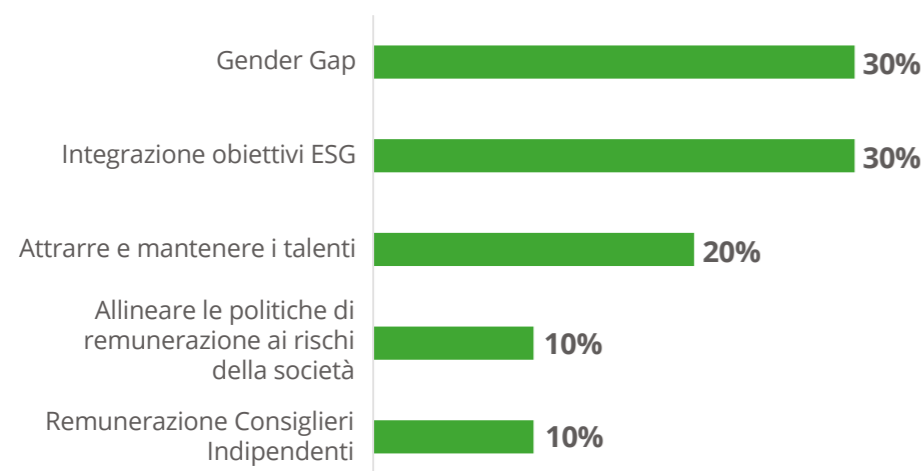
Oltre alla compliance e all'allineamento alla strategia aziendale, è necessario considerare l'equità retributiva, l'integrazione di metriche ESG e la competitività sul "nuovo" mercato dei talenti

- **Scouting di talenti con competenze nuove e trasversali**
Alcuni Consiglieri di amministrazione hanno evidenziato come la competitività sia e rimanga tra i fattori chiave per la definizione delle politiche di remunerazione.

Tale necessaria competitività – in particolare – si concretizza nella ricerca di alcune competenze nuove e trasversali (ad esempio quelle digitali) per cui il mercato di talenti spesso si è rivelato ristretto: le aziende hanno bisogno

di attirare competenze rare (o quantomeno scarse rispetto al fabbisogno) e lo scouting si dimostra particolarmente difficile quando i player appartengono a settori diversi con requisiti regolamentari eterogenei.

Figura 8 | I temi prioritari nelle politiche di remunerazione



Fonte: Deloitte, The Board of the Future, 2022

La «Diversity, Equity and Inclusion» come nuovo paradigma

La diversità non ha un solo binario: oggi le organizzazioni si trovano davanti ad uno scenario complesso in cui è necessario ampliare la comprensione della tematica per concentrarsi sia su aspetti tangibili e quantificabili, come la rappresentanza e il differenziale salariale di genere, sia su aspetti «soft», come la cultura e lo stile di leadership.

Molti Consiglieri di amministrazione sono convinti che affrontare la Diversity, Equity & Inclusion con un approccio olistico consenta alle aziende di trarre valore dalle diverse prospettive. Pensare alla diversità, in questo modo, aiuta le organizzazioni a vedere il ritorno dell'investimento in inclusione e ad essere consapevoli del rischio associato all'omogeneità.

La DE&I non può essere più solo un «programma» da gestire, ma un imperativo di business, nell'agenda dei decision-maker aziendali

DE&I nei Board

Una composizione del Board che valorizzi le diversità è un fattore fondamentale per una buona Corporate Governance, assicurando una maggiore varietà di prospettive, modalità di pensiero e apertura alle idee innovative. Essa favorisce una migliore comprensione dell'organizzazione e consente ai Consiglieri di amministrazione di dialogare in maniera costruttiva rispetto alle decisioni del management, perseguendo l'indipendenza delle opinioni e il pensiero critico. Ciò è stato appurato anche dai regolatori, che prevedono diverse disposizioni in materia di composizione del Board.

Molti dei Consiglieri di amministrazione intervistati concordano sul valore aggiunto apportato da un Board diversificato, sottolineando l'importanza di formare una squadra in cui una differenziazione tra competenze, età, culture e opinioni possa portare ad un dissenso costruttivo durante le discussioni. Vista la crescente complessità e la maggiore incertezza a cui vanno incontro i Board nel futuro, le diverse prospettive e i diversi modi di pensare dei propri componenti possono essere sfruttati per migliorare la propria leadership ed aumentare la resilienza delle organizzazioni.

La valorizzazione della diversità all'interno del Board è fondamentale per una buona Corporate Governance e per la tutela della competitività sul «nuovo» mercato dei talenti

BOX NORMATIVO

Società quotate

TUF, art. 123-bis: richiede che nella «Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari» venga riportata una descrizione delle politiche in materia di diversità, «relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale, nonché una descrizione degli obiettivi, delle modalità di attuazione e dei risultati di tali politiche».

Settore bancario

Circolare 285/2013, parte prima, titolo IV, capitolo 1, sez. IV: in linea con la CRDV e gli orientamenti ABE e ESMA sulla valutazione dell'idoneità dei membri dell'organo di gestione e del personale che riveste ruoli chiave, danno indicazioni riguardo la diversità all'interno del Board, chiedendo che la composizione dell'organo rifletta «un adeguato grado di diversificazione in termini, tra l'altro, di competenze, esperienze, età, genere, proiezione internazionale».

Bilanciamento tra generi nei Board

Considerata la necessità di compliance alle norme in vigore, l'aspetto più discusso dagli intervistati rispetto alla diversità è quello legato al corretto bilanciamento tra i generi.

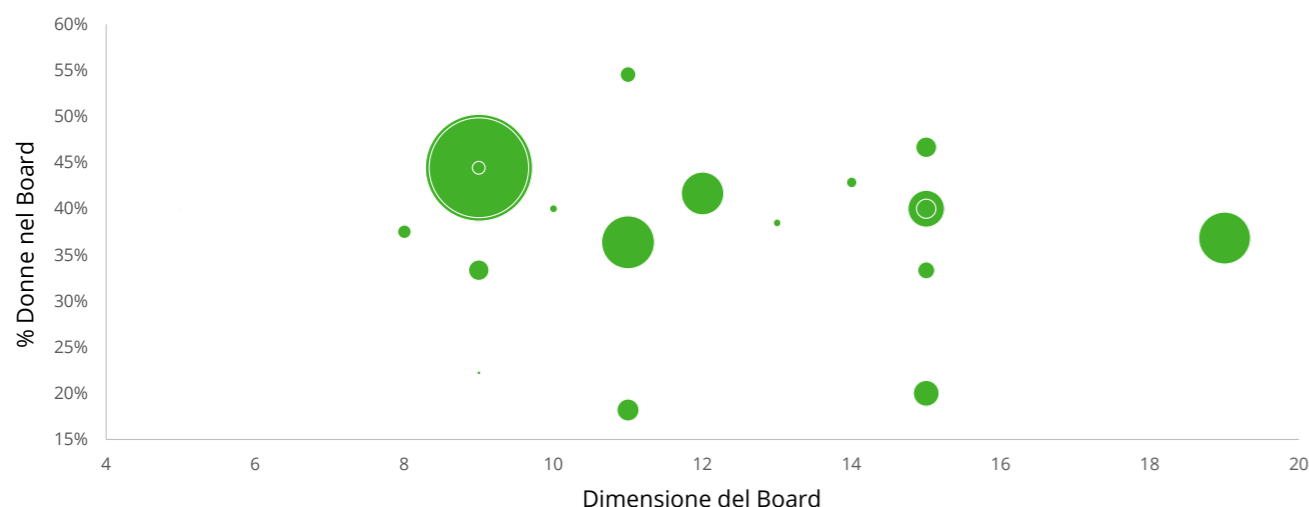
Tutti i Consiglieri di amministrazione intervistati confermano che, anche grazie alle recenti normative in materia, oggi nei Board italiani il bilanciamento tra i generi è valorizzato: la presenza di una quota significativa di donne è

ormai una prassi consolidata che, come confermato dalla ricerca del Deloitte Global Boardroom Program, porta l'Italia ad essere tra i leader internazionali sotto questo aspetto.

Women in the Boardroom: Progress inches forward at a snail's pace Women in the Boardroom ([deloitte.com](https://www.deloitte.com))

È stata rilevata l'opportunità di sostenere la rappresentatività femminile nelle prime linee, garantendo percorsi di managerialità che amplino il bacino da cui selezionare le figure da inserire nei Board

Figura 9 | Presenza del Genere meno rappresentato nei Board



Fonte: Deloitte, The Board of the Future, 2022

— BOX NORMATIVO —

Società quotate

TUF, art. 147-ter: il genere meno rappresentato ottiene almeno due quinti degli amministratori eletti.

Settore bancario

Circolare 285/2013, parte prima, titolo IV, capitolo 1, sez. IV: fatte salve le previsioni di legge, il numero dei componenti del genere meno rappresentato è pari almeno al 33% dei componenti dell'organo. Vengono poi descritte alcune buone prassi: nei comitati endoconsiliari almeno un componente dovrebbe essere del genere meno rappresentato; le cariche di presidente dell'organo con funzione di supervisione strategica, presidente dell'organo con funzione di controllo, di amministratore delegato e di direttore generale non dovrebbero essere ricoperte da Esponenti dello stesso genere.

La presenza nei Board di generazioni giovani è fondamentale per avere visioni innovative e improntate al futuro, che non possono essere colte attraverso l'analisi di conoscenze acquisite ed esperienze passate

Diversificazione di età nei Board

Uno degli aspetti della diversità più citato dagli intervistati è quello relativo all'età dei Consiglieri. Nonostante in quest'ambito non ci siano specifiche regolamentazioni, le disruption che i Board hanno dovuto affrontare negli ultimi anni hanno reso evidente la necessità di avere una squadra diversificata anche in questo senso. La maggior parte degli intervistati ammette la necessità della presenza di colleghi più giovani nei Board: le nuove generazioni portano nuovi set di competenze e punti di vista innovativi su tematiche divenute ormai fondamentali, come ad esempio la transizione digitale. Infatti, nonostante venga sottolineato che un approccio aperto e visioni innovative siano frutto delle conoscenze acquisite e delle esperienze passate, viene anche evidenziata la necessità di poter contare su persone che portino nel Board comportamenti futuri potenziali, invece che esperienze già vissute.

Diversificazione delle competenze nei Board

Un altro aspetto fondamentale per una buona Corporate Governance è la presenza nel Board di Consiglieri con competenze differenziate. Molti intervistati hanno sottolineato l'importanza che i Consiglieri di amministrazione possiedano skills e conoscenze tecniche diverse tra loro. Grazie alla presenza di competenze diversificate all'interno dei Board, ogni Consigliere di amministrazione ha il presidio di tematiche specifiche. Sinergie e complementarità tra i diversi membri fanno sì che il Board possa agire come un team in cui ogni componente ha il proprio ambito di expertise.

I Board devono essere composti da membri con competenze diversificate, in modo da creare sinergie e complementarità tra il ruolo di ciascun Consigliere di amministrazione

DE&I nell'Organizzazione

La creazione di un ambiente di lavoro aziendale inclusivo e capace di valorizzare le diversità è considerato sempre più come un fattore fondamentale per rafforzare le performance delle società e raggiungere un successo sostenibile.

I Consiglieri di amministrazione intervistati affermano di avere riscontrato una crescente attenzione verso tale tematica all'interno del Board, che ha un ruolo significativo nell'indirizzare e supervisionare la strategia DE&I dell'impresa.

Il Board si occupa di definire qual è la cultura dell'organizzazione, monitorare le pratiche adottate e le prestazioni aziendali, promuovere le iniziative attive e le metriche utilizzate nel reporting.

Visti il crescente coinvolgimento e il maggior focus dei Board su queste tematiche, viene osservata una crescente importanza del ruolo dell'HR management, che ha il compito di eseguire la strategia

in ambito di diversità, parità ed inclusione nell'organizzazione e di riportare le informazioni rilevanti al Board.

Tra i vari ambiti della DE&I, il tema trattato principalmente dai Consiglieri di amministrazione intervistati è quello della parità di genere. È opinione condivisa che il lavoro del Board si debba concentrare sulla necessità di far crescere il ruolo delle donne all'interno dell'azienda, a partire dalla parità di inclusione durante le selezioni fino alla presenza delle donne nelle prime linee. Infatti, nonostante la distribuzione di genere complessiva nelle società sia spesso equilibrata, la percentuale di donne presenti nei ruoli apicali e manageriali è sistematicamente ridotta.

Il ruolo di supervisione del Board è quindi fondamentale per favorire la definizione di KPIs che promuovano il talento femminile e per monitorare periodicamente i progressi ottenuti.

Il Board ha il compito di supervisionare le tematiche legate alla parità di genere, con l'obiettivo di fare crescere il ruolo manageriale delle donne all'interno dell'organizzazione

Transizione digitale e innovazione: nuove sfide da affrontare

Lo scenario tecnologico in rapida evoluzione pone oggi i Board di fronte a una serie di opportunità legate all'evoluzione tecnologica e al digitale, ai quali si affiancano inevitabilmente anche nuove sfide e rischi collegati al tema della Cyber Security.

Gestione dei rischi connessi

Ciascuna organizzazione deve essere in grado di strutturare i dati e le informazioni in categorie coerenti, al fine di maturare una corretta visione d'insieme del sistema di gestione dei rischi aziendali che potrebbero influenzare la strategia e gli obiettivi.

Lo sviluppo di competenze specifiche per la gestione degli strumenti tecnologici idonei a identificare, valutare, trattare e monitorare i rischi evidenzia la necessità di un processo continuo di raccolta e condivisione di informazioni rilevanti, interne ed esterne, che consentano all'organizzazione di prendere decisioni consapevoli in termini di gestione dei rischi. Ciò consente una comunicazione maggiormente efficace tra il Board ed il management con l'obiettivo di esaminare la struttura di Governance e garantire che le responsabilità siano chiaramente assegnate e definite e che la struttura supporti il dialogo in merito alle pratiche di risk management.

Digital & Cyber Security

La digitalizzazione e l'innovazione tecnologica, come confermato nell'ambito delle interviste condotte, sono un elemento ormai imprescindibile delle agende dei Board con pressoché ogni società che ha previsto investimenti su tecnologie Cloud, BigData, Machine Learning e Artificial Intelligence nell'ambito dei nuovi piani industriali.

Le modalità operative per realizzare la transizione digitale sono principalmente di due tipi e prevedono sia un progressivo rafforzamento delle competenze strategiche in ambito informatico, attraverso l'internalizzazione di professionalità specialistiche e di strutture dedicate, sia la ricerca di accordi strategici con primarie e affermate società informatiche e fintech per la realizzazione di progetti in joint venture.

Tecnologia e digitalizzazione sono, infatti, una materia complessa che non può essere affrontata una tantum ma necessita di un approccio sistemico. In questo scenario il Board ha un ruolo di guida e può agire da acceleratore del progresso tecnologico.

Nell'ambito delle interviste condotte emerge la forte esigenza di aumentare la consapevolezza dei componenti del Board su tali temi mentre al momento non si rileva la necessità di costituire comitati ad hoc dedicati al tema della «transizione digitale» come in parte avviene in società estere.

In questo senso si muovono alcune iniziative avviate da alcune delle società partecipanti all'analisi oggetto del presente report che in diversa misura hanno avviato progettualità volte ad una maggiore sensibilizzazione sul tema delle nuove tecnologie e della sicurezza informatica.

Alle sessioni formative ad hoc a cui partecipano esperti esterni, alcune società hanno fatto seguire riunioni del Board dedicate esclusivamente a tale tema, spesso oggetto di indagine specifica anche nell'ambito dei processi di autovalutazione con l'obiettivo di rilevare il relativo grado di soddisfazione e competenza dei Consiglieri.

Tech Savviness nel Board

Il Board ricopre un ruolo chiave all'interno del processo di trasformazione digitale, avendo il compito di adottare decisioni e valutazioni strategiche per la ridefinizione della normalità operativa e competitiva del business. Durante le interviste i Consiglieri di amministrazione hanno evidenziato l'importanza di dotarsi di competenze verticali su temi afferenti al digitale e alla tecnologia, che permettano di valutare efficacemente i progetti strategici a stampo digitale proposti dal Top Management e indirizzare gli executive verso la trasformazione radicale del business fondata sulla tecnologia.

Questo trend è particolarmente interessante nel mondo dei servizi finanziari, in cui gli investimenti in tecnologia e digitale ricoprono un ruolo centrale nelle strategie dei grandi gruppi finanziari. Infatti, molti dei Consiglieri di amministrazione delle società operanti in questo settore concordano che, a fronte del crescente tasso di adozione di soluzioni innovative quali Artificial Intelligence, Cognitive ed Open Banking, nonché della crisi provocata dal Covid-19, le dinamiche attese per il futuro stanno subendo un'evoluzione sempre più rapida.

In un report di Monitor Deloitte di prossima pubblicazione*, viene presentata una ricerca che, attraverso un KPI valutativo definito come "quoziente digitale", si pone l'obiettivo di misurare il livello di tech-savviness dei Board italiani delle società finanziarie.

In primo luogo, nel 2021 la quota di Consiglieri tech-savvy è risultata pari al 5%, in crescita di circa 2 punti percentuali rispetto al 2019, dimostrando che il percorso di evoluzione delle competenze digitali del Board è stato avviato.

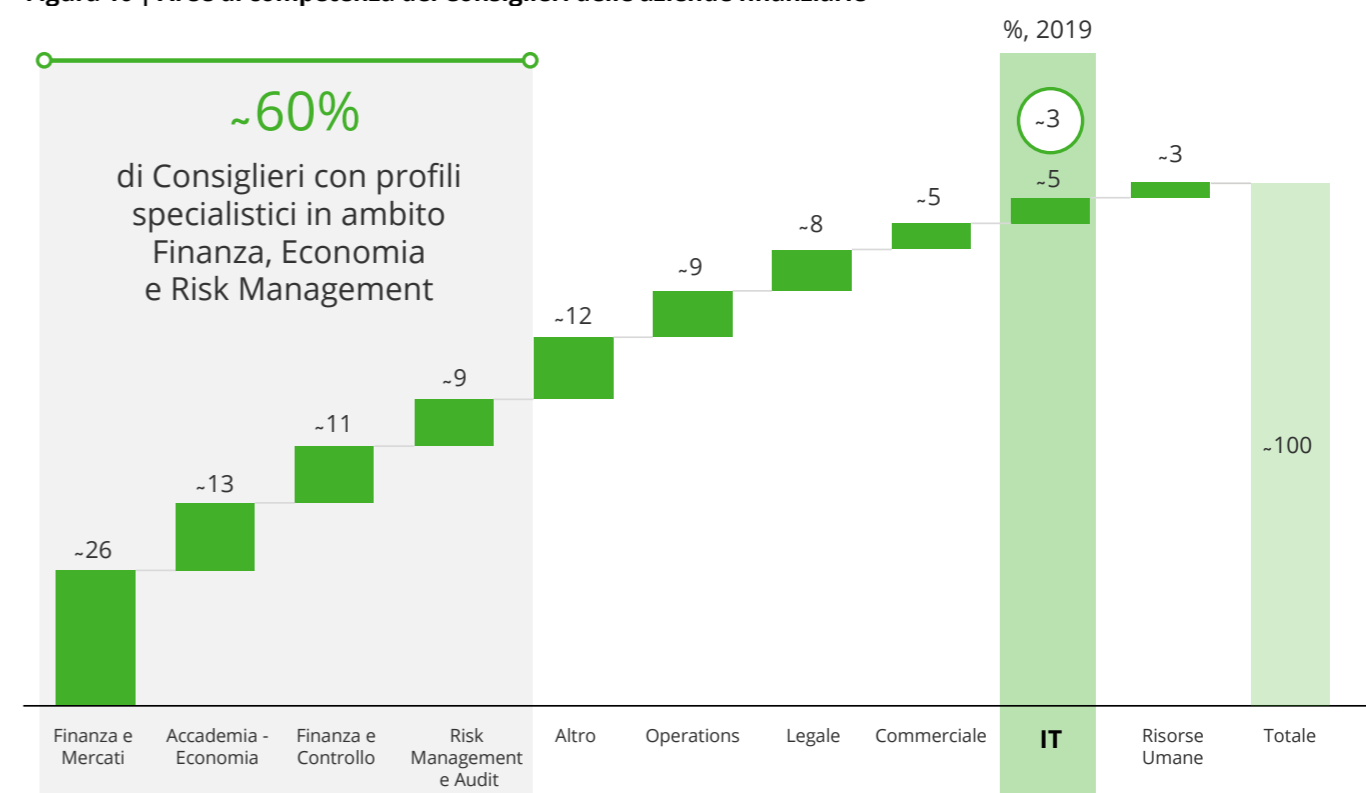
Tuttavia, la presenza di questi profili sul totale dei Consiglieri di amministrazione resta inferiore al 10%, ancora troppo bassa rispetto alle sfide tecnologiche che le aziende sono chiamate a fronteggiare.

Non mancano però segnali positivi: tra i Consiglieri nominati nell'ultimo anno all'interno dei Board del panel considerato, il 9% possiede un profilo tech-savvy, ricoprendo una quota decisamente superiore a quella dell'intero campione analizzato e in significativo aumento rispetto al 5% rilevato nel 2019. Questo risultato fornisce un primo insight su come le aziende stiano cercando di "digitalizzare" il proprio Board e quindi potenziare il proprio "quoziente digitale", attraverso l'inserimento di membri con competenze tecnologiche sempre più importanti e consolidate.

Il fenomeno della trasformazione digitale ha una centralità sempre maggiore e il Board necessita di ampliare le competenze verticali su temi afferenti al digitale e alla tecnologia

* Tech Explosion e Digital Disruption nei Financial Services: i Board italiani sono pronti post Covid 19? Tech Savviness del Consiglio di Amministrazione nel post pandemia Covid 19. Monitor Deloitte, 2022 (forthcoming)

Figura 10 | Aree di competenza dei Consiglieri delle aziende finanziarie



Fonte: Deloitte, The Board of the Future, 2022

Non mancano però segnali positivi: tra i Consiglieri nominati nell'ultimo anno all'interno dei Board del panel considerato, il 9% possiede un profilo tech-savvy, ricoprendo una quota decisamente superiore a quella dell'intero campione analizzato e in significativo aumento rispetto al 5% rilevato nel 2019. Questo risultato fornisce un primo insight su come le aziende stiano cercando di "digitalizzare" il proprio Board e quindi potenziare il proprio "quoziente digitale", attraverso l'inserimento di membri con competenze tecnologiche sempre più importanti e consolidate.

Un secondo aspetto dell'analisi riguarda l'identikit dell'attuale Consigliere tech-savvy, definito partendo da un'indagine del background dei membri dei Board in perimetro e identificando il profilo tipo di tale Consigliere da un punto di vista anagrafico, accademico e professionale:

• Genere ed età

La maggior parte del campione di Consiglieri IT-oriented è donna, mentre l'età media del cluster è pari a 58 anni. Questi dati, se confrontati con i parametri dell'intero panel di Consiglieri, quindi digital

e non-digital, si discostano significativamente lungo la dimensione del genere del Consigliere-tipo, mentre risultano allineati in termini di età media.

• Formazione accademica

La laurea più diffusa tra i profili di Consiglieri tech-oriented risulta essere "Economia e Commercio", seguita da "Ingegneria", "Informatica" e "Fisica". Inoltre, più del 70% dei profili del cluster è caratterizzato da un diploma di secondo o terzo livello, come PhD o MBA, con una percentuale significativamente maggiore rispetto al campione complessivo.

• **Settore**

Rispetto alle aree di mercato nelle quali i Consiglieri tech-savvy hanno maturato esperienze professionali, l'analisi evidenzia come il settore dei servizi finanziari risulti il più comune, con quasi il 60% dei Consiglieri del cluster in esame, seguito poi dai settori Agrifood e Technology, media e telco.

Nonostante i lievi miglioramenti quantitativi e qualitativi del Quoziente Digitale dei Board delle società finanziarie, questa sintesi della situazione italiana conferma la presenza di un ampio margine di evoluzione in termini di acquisizione di competenze digitali all'interno dei Board.

Il divario tra le strategie aziendali digitali, sempre più presenti nelle agende dei Board delle società finanziarie, e il background dei propri Consiglieri sottolinea come sia ancora fondamentale identificare soluzioni adeguate a colmare questo gap

Figura 11 | Identikit del Consigliere tech-oriented delle aziende finanziarie



Il nuovo paradigma della sostenibilità e la centralità degli ESG

Negli ultimi anni si è manifestata da parte delle autorità di regolamentazione, dei Proxy Advisors, degli investitori e di molti altri stakeholder un'attenzione crescente nel valutare l'allineamento tra la strategia dell'azienda e le tematiche di sostenibilità.

Infatti, come confermato dalla survey presentata nel Deloitte 2022 CxO Sustainability Report, gli executive percepiscono sempre più pressione da parte degli stakeholder perché gli aspetti di sostenibilità vengano integrati nella cultura aziendale e credono che il mondo sia a un punto critico nella risposta al cambiamento climatico. L'emergenza da COVID-19 ha ulteriormente messo in luce alcuni bisogni (es. introduzione di tecnologie a supporto del lavoro da remoto; occuparsi di aspetti sociali come il benessere dei dipendenti) e pertanto ha agito come pivot nella rivoluzione ESG.

Tutti i Consiglieri intervistati concordano che la sostenibilità sia un fattore fondamentale da inserire nella visione strategica di lungo periodo e che la capacità di un'azienda di creare valore dipenda da indicatori di carattere economico, ambientale, sociale e di Governance.

Gli organismi internazionali, il regolatore europeo e quelli nazionali, dal canto loro, nell'ultimo quinquennio hanno lavorato per arrivare ad un'evoluzione del framework normativo esistente, con l'obiettivo di ottenere maggior trasparenza, dettaglio e comparabilità delle informazioni tra i diversi soggetti.

In tale ambito risulta significativo il "Piano d'Azione per la finanza sostenibile" pubblicato nel 2018 dalla Commissione Europea, che contribuisce a collegare la finanza con i bisogni specifici dell'economia europea e globale per il beneficio del pianeta e della società, in linea con l'Accordo di Parigi sui cambiamenti climatici e l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile.

Deloitte 2022 CxO Sustainability Report: The disconnect between ambition and impact 2022 Deloitte CxO Sustainability Report | [Deloitte Malta](#)

Le aziende sono chiamate ad una accelerazione sulle azioni in ambito ESG, che sono oggi un aspetto fondamentale della visione strategica di lungo periodo

— **BOX NORMATIVO** —

- Il regolatore europeo, attraverso la SFDR (Regolamento UE 2019/2088) relativa all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari, si pone l'obiettivo di identificare il livello di sostenibilità dei prodotti da offrire prima di poterli marcare con un'etichetta ESG.
- La proposta di una Direttiva della Commissione Europea allargherà il perimetro dei destinatari della Dichiarazione non Finanziaria e obbligherà le aziende a seguire un framework comune per la disclosure di un set di indicatori da comunicare a partire dalla fine del 2022.

Gli intervistati hanno segnalato che la normativa e gli input provenienti dagli investitori istituzionali rappresentano driver fondamentali per rafforzare le conoscenze e indirizzare l'effort sulle tematiche ESG delle loro società. Anche altri stakeholder assumono un ruolo centrale in tale ambito, dai fornitori, ai dipendenti, passando per i consumatori e la comunità in generale.

Basti pensare all'attenzione che, alla luce dell'emergenza da Covid-19, le aziende stanno ponendo sulla sicurezza dei dipendenti e sulla digitalizzazione dei processi aziendali.

Molti dei Consiglieri di amministrazione intervistati, per questo motivo, hanno evidenziato l'importanza di tali temi rispetto al purpose delle aziende di oggi: si sta assistendo ad una crescente convinzione che la sostenibilità debba essere perseguita non solo a fini etici e reputazionali, ma anche perché è ormai fondamentale per la crescita sistemica dell'azienda, la generazione di nuove opportunità di business e la riduzione dell'esposizione ai rischi di sostenibilità e reputazionali, apportando un concreto ritorno in termini economici.

Per creare valore nel lungo termine le società devono quindi integrare nella propria strategia le tematiche ESG,

non come pilastro a sé stante, ma come trave portante, che tocchi ogni altro aspetto legato alla strategia, perseguendo gli interessi di una pluralità di soggetti.

ESG nei Board

Il Board, come garante di creazione di valore di lungo periodo, dovrebbe essere promotore sia verso il management sia verso gli investitori dell'adozione di tutte le azioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi legati alla sostenibilità.

I Consiglieri hanno affermato che, con l'obiettivo di allinearsi alle richieste regolamentari e agli input da parte della società nel suo complesso, il ruolo di direzione e monitoraggio del Board diventerà sempre più importante rispetto alle decisioni ESG delle società.

Hanno sottolineato la crescente attenzione posta dal Board verso la definizione di obiettivi ESG che siano concreti, misurabili e comparabili, in particolare sulla spinta di investitori sempre più esigenti.

Per fare ciò, è necessario che ci sia una cabina di regia che indirizzi tali temi, stabilendo le linee guida della strategia ESG della società, le priorità di intervento e un adeguato modello organizzativo (attori coinvolti, strumenti, policy e un sistema di monitoraggio) per assicurare il raggiungimento degli obiettivi definiti.

— BOX NORMATIVO —

Società quotate

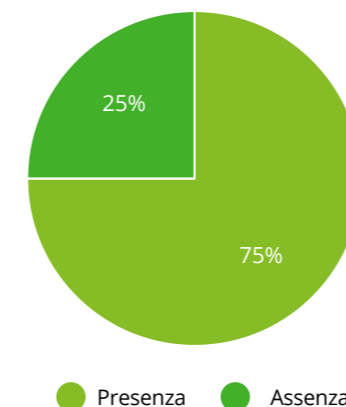
Codice di Corporate Governance, art. 1: "l'organo di amministrazione guida la società perseguendone il successo sostenibile", "che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società".

Per garantire il perseguimento del successo sostenibile e rispondere alle richieste dei regolamentatori e degli stakeholder, il ruolo dei Board rispetto alle tematiche ESG sarà sempre più importante

Molte delle aziende intervistate hanno creato uno specifico comitato dedicato alle tematiche ESG, le cui attività stanno avendo sempre più rilevanza all'interno del Board.

Inoltre, alcuni Consiglieri di amministrazione hanno osservato che nelle discussioni del Board è manifesta una grande pervasività degli aspetti ESG, che vengono presi in considerazione durante l'analisi di qualsiasi decisione.

Figura 12 | Presenza del Comitato ESG/Sostenibilità



Fonte: Deloitte, The Board of the Future, 2022

Un altro aspetto importante è relativo al collegamento tra gli ambiti di sostenibilità e quelli di Governance dei rischi, la cui stretta connessione ha portato le società ad integrare i rendiconti non finanziari con analisi di risk assesment dedicate. Ciò spiega anche la scelta dei Board di alcune aziende di delegare la competenza di supervisione delle tematiche ESG ai già costituiti Comitati di Controllo Interno e Rischi anziché istituire di nuovi con la competenza dedicata ai temi ESG.

ESG nell'Organizzazione

La strategia ESG definita a livello di Board va poi calata all'interno dell'organizzazione e implementata, definendo le priorità e gli obiettivi strategici per ogni ambito di azione.

Figura 13 | Le principali questioni di cui si stanno occupando le Società intervistate

Tematiche ambientali

Decarbonizzazione, cambiamento climatico e inquinamento, sostenibilità della supply chain e finanza sostenibile

Tematiche sociali

Diversity, Equity, & Inclusion, up-skilling e riqualificazione dei dipendenti, well-being dei dipendenti, impegno in opere sociali e supporto alla comunità

Tematiche di Governance aziendale

Composizione e responsabilità del Board, collegamento dei sistemi di remunerazione con KPI di sostenibilità, condotta etica e trasparenza nel reporting

Fonte: Deloitte, The Board of the Future, 2022

Per poter affrontare questo percorso verso la sostenibilità, è emerso che i Board sono focalizzati sull'adozione di soluzioni organizzative (istituire una funzione organizzativa, o almeno un ruolo) per gestire l'agenda ESG, comunicando con la direzione, monitorando i progressi e le scadenze, e supportando trasversalmente tutte le funzioni per modificare il proprio modello operativo.

Alcuni dei soggetti intervistati hanno evidenziato che talune aziende si stanno muovendo verso una revisione dei processi e degli investimenti, al fine di poter offrire prodotti e servizi che supportino lo sviluppo sostenibile, pur garantendo la continuità aziendale. In quest'ambito, dalle interviste emerge un'eterogeneità rispetto al livello di progresso delle diverse aziende, spesso legata proprio alle caratteristiche del settore di riferimento.

A titolo di esempio, nel mondo delle Utilities viene affermato che la sostenibilità fa ormai parte del core business dell'impresa ed è condizione necessaria per poter sopravvivere nel futuro. Tra le banche viene sostenuto che la strada da percorrere è più complessa rispetto alle società industriali e che si è ancora alla ricerca di best practice e indicatori strategici sui quali impegnarsi nel lungo termine.

Infine, anche dal punto di vista delle singole funzioni aziendali, di supporto al core business, è fondamentale l'integrazione dei temi ESG nelle politiche, nei processi, nelle procedure e nelle iniziative, che rendano la sostenibilità come "modo di fare le cose", e permettano un'ownership diffusa dei risultati raggiunti, agendo ciascuno sulle leve di propria competenza.

Il livello di integrazione delle tematiche ambientali, sociali e di Governance all'interno dell'organizzazione varia nelle diverse aziende, anche a seconda del settore di riferimento

Metodologia della ricerca

Al fine di raccogliere le informazioni necessarie alla predisposizione del report, Deloitte ha condotto una serie di colloqui in profondità con i principali esponenti del Consiglio di Amministrazione con cariche (Presidente, Amministratore Delegato, Consigliere) in 26 aziende attive sul territorio italiano. Le interviste sono state focalizzate sui seguenti macro-temi: strategia, governance, remunerazione, forza lavoro, tecnologia e innovazione, corporate purpose e ESG e DE&I.

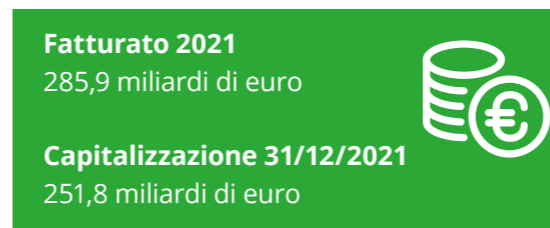
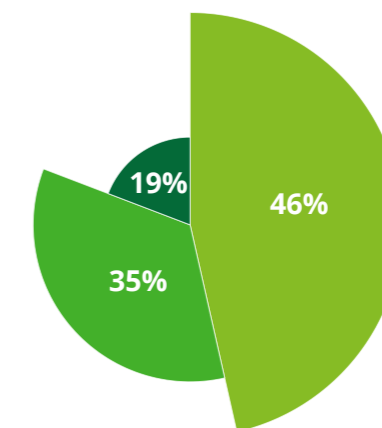


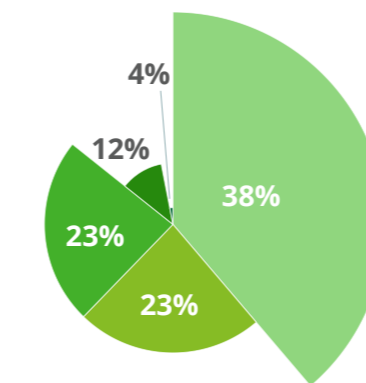
Figura 14 | Presentazione del campione di Società intervistate

Tipologia azienda



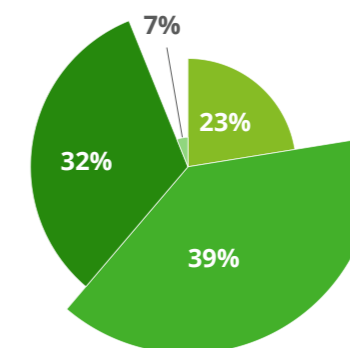
● FTSE MIB ● FTSE Italia Mid Cap ● Aziende non quotate

Settori



● Finanza ● Energia ● Industria
● Beni voluttuari ● Altro

Ruolo



● Amministratore Delegato ● Consigliere
● Presidente ● Altro

Nota: I valori sono arrotondati e la loro somma potrebbe differire da 100%

Fonte: Deloitte, The Board of the Future, 2022

Key takeaways per the Board of the Future

- 1 Integrare le tematiche ambientali, sociali e di governance nei piani di sviluppo aziendali secondo una logica di "strategia sostenibile".
- 2 Essere aperti ai cambiamenti ed all'innovazione, cogliendo le sollecitazioni che provengono dall'esterno e dal complessivo sistema degli stakeholder. Spesso il Top Management è concentrato su alcuni stakeholder e sul breve periodo; il Presidente ed il Board devono contribuire ad ampliare la prospettiva e favorire una visione di lungo termine.
- 3 Creare un Board coeso (come una squadra), bilanciato nelle competenze e nella composizione, che stimoli continuamente l'aggiornamento e la formazione. Ampliare le esperienze e le competenze presenti nel Board, cercando nel contempo di aggiornare ed approfondire l'agenda.
- 4 Essere consapevoli delle best practice italiane ed internazionali, per poter migliorare facendo leva sulle specificità.
- 5 Valorizzare la centralità del Presidente nella gestione corretta, efficiente ed efficace dell'operatività del Board, con la funzione di orchestrare l'agenda ed i lavori del Board creando uno spirito di coesione.
- 6 Mantenere integrità ed indipendenza di pensiero. Fare challenge al management, ampliandone i punti di vista e le sfere d'azione.
- 7 In ogni decisione, cercare di perseguire il purpose aziendale e la creazione di valore a lungo termine per gli stakeholder.
- 8 Valutare costantemente la composizione degli organi sociali, non solo in risposta ai requisiti normativi, ma soprattutto in un'ottica di miglioramento continuo nella comprensione e gestione della complessità da parte del Board.
- 9 Favorire, comprendere e indirizzare la creazione di un ecosistema digitale e di innovazione che consenta all'azienda di rimanere competitiva e di controllare i rischi.
- 10 Guardare con sempre maggiore attenzione ai temi dell'equità retributiva e della competitività sul "nuovo" mercato dei talenti in un'ottica di sviluppo sostenibile nel lungo periodo.

Contatti

Silvia La Fratta

Partner
Chair of the DCM Partnership Council
NSE Board Member Office
slafratta@deloitte.it

Diego Messina

Partner
DCM Partnership Council Member
DCM Regulatory & Legal Support Leader Office
dmessina@deloitte.it

Silvana Perfetti

Partner
DCM Partnership Council Member
Deloitte Consulting - Human Capital
siperfetti@deloitte.it

Luisa Palermo

Director
The Board of the Future
Project Leader
lupalermo@deloitte.it

Deloitte.

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.