

MASSIMO BELCREDI

Università Cattolica

MARCELLO BIANCHI

Comitato per la Corporate governance e Assonime

MILANO, 12 FEBBRAIO 2018

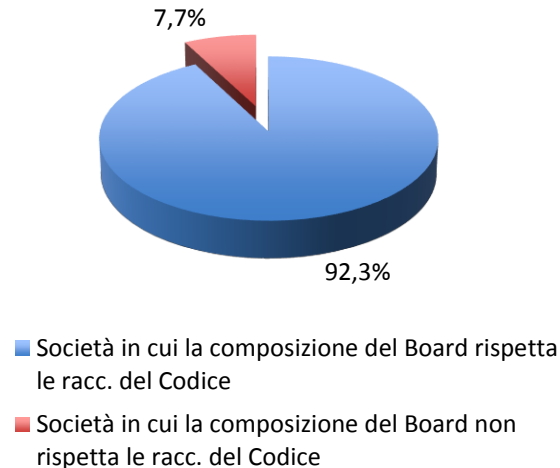
Struttura, ruolo e remunerazione del board alla luce del Codice di autodisciplina

- **Il Rapporto Assonime-Emittenti Titoli** a cura di Massimo Belcredi e Stefano Bozzi (con la collaborazione di Marcello Bianchi e Mateja Milič)
- **Le Raccomandazioni del Comitato per la Corporate Governance**

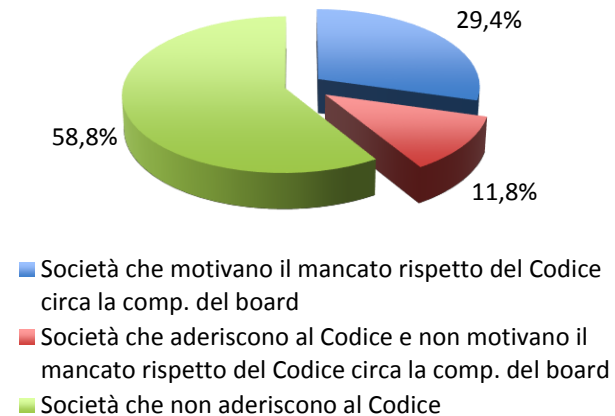
Milano, 12 febbraio 2018

COMPOSIZIONE DEL CDA

La composizione del Board rispetta le raccomandazioni del Codice



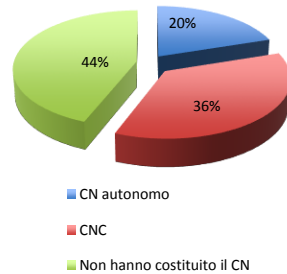
Motivazioni circa il mancato rispetto delle raccomandazioni del Codice circa la composizione del Board



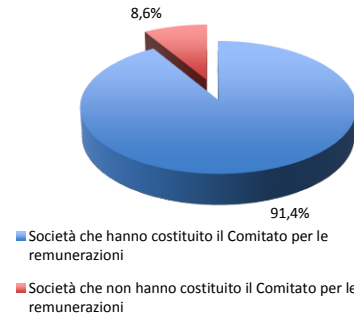
- 17 emittenti non seguono le raccomandazioni del Codice
 - Di cui 10 non aderiscono al Codice
- Quasi sempre il numero di indipendenti è insufficiente
 - Giustificazione: numero «comunque adeguato», assetti proprietari, bassa numerosità CdA

COMITATI CONSILIARI

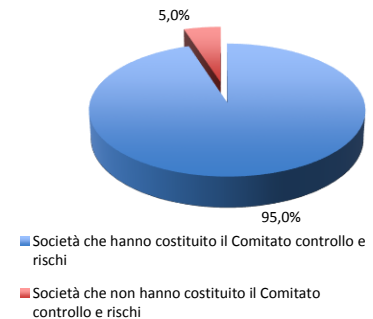
Società che hanno istituito il Comitato Nomine



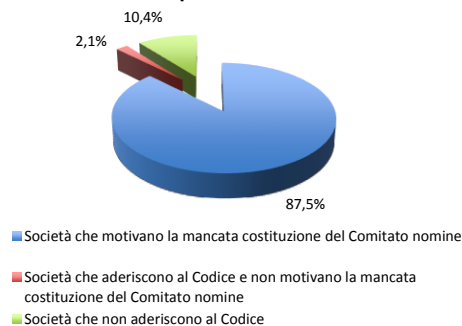
Società che hanno istituito il Comitato per le Remunerazioni



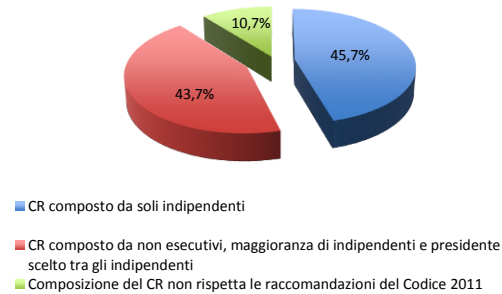
Società che hanno istituito il Comitato Controllo e Rischi



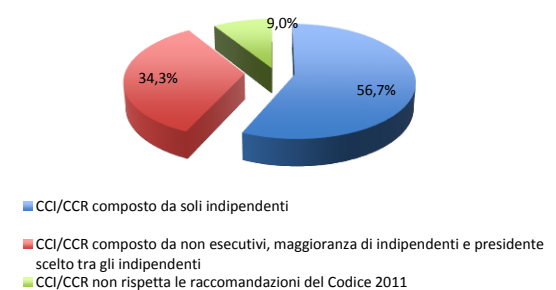
Motivazioni circa la mancata costituzione del Comitato per le Nomine



Composizione del Comitato per le Remunerazioni e indicazioni del Codice 2015 (a fine 2016)

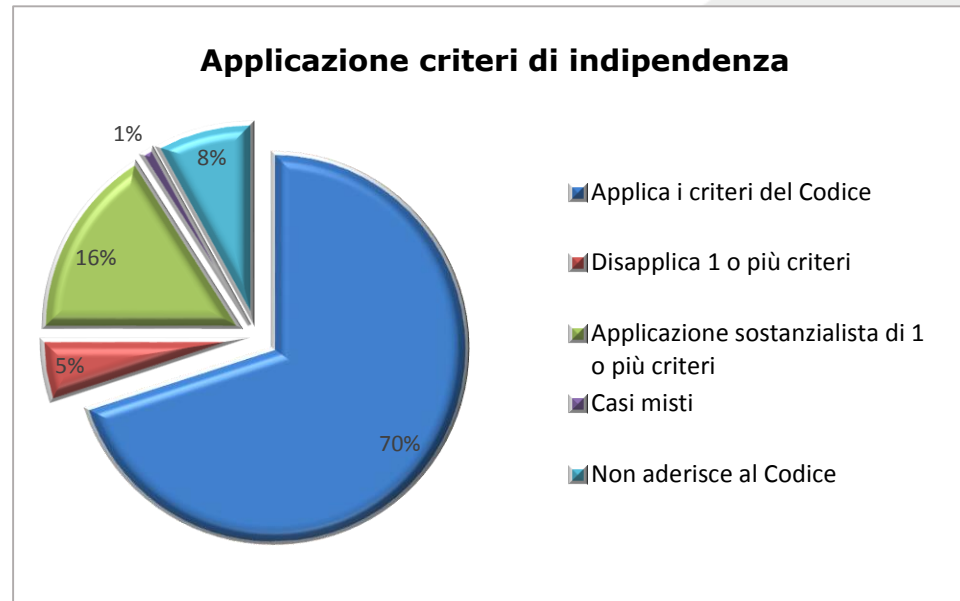


Composizione del Comitato Controllo e Rischi e indicazioni del Codice 2015 (a fine 2016)



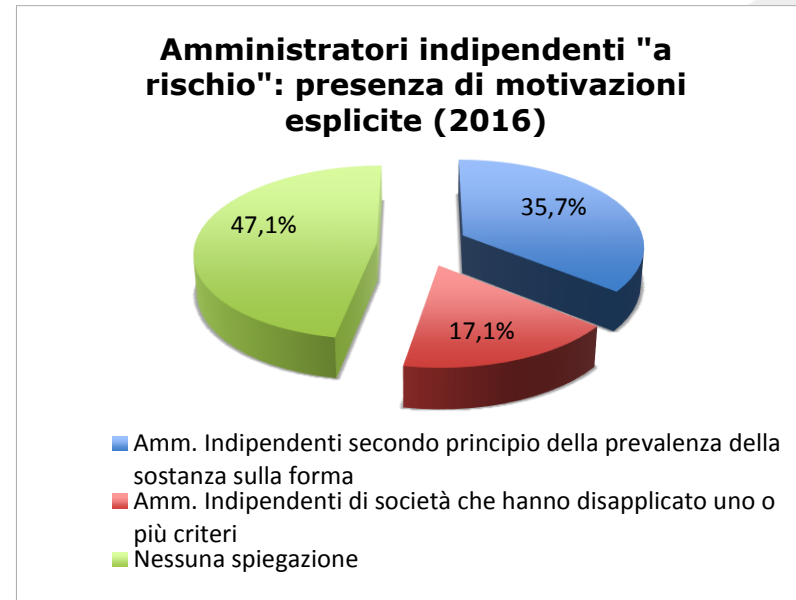
- Istituiti quasi sempre (meno frequente C.Nomine, sovente unificato con CR)
- Spiegazioni molto frequenti (sia per mancata istituzione che per non compliance in termini di composizione)
- Composizione sostanzialmente OK

APPLICAZIONE CRITERI INDIPENDENZA



- Disapplicazione di uno o più criteri comunicata di rado
 - 13 emittenti (aderenti al Codice); quasi sempre *tenure* ultranovennale
 - Giustificazione (94%): privilegiare competenze acquisite o evitare automatismi
- Più frequente applicazione «sostanzialista» criteri
 - 38 casi: anche qui *tenure*
 - Giustificazione (92%): qualità etiche; costante impegno, professionalità e indipendenza di giudizio; atteggiamento di stimolo nella dialettica del CdA₄

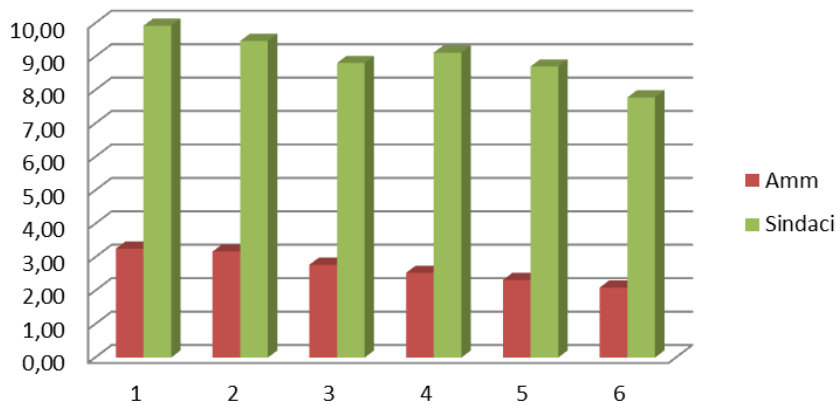
UNA VERIFICA «A RITROSO»



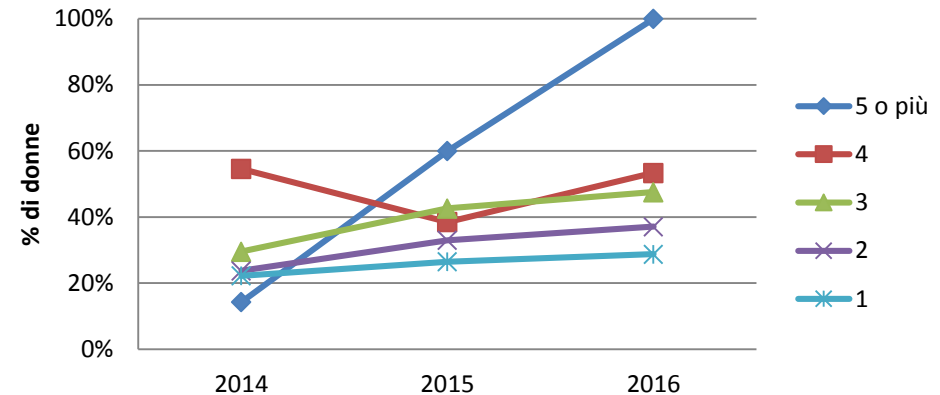
- 140 amministratori indipendenti classificabili come «a rischio»
 - Tre ragioni (non mutuamente esclusive): *Tenure*, cariche, remunerazioni aggiuntive
- Riduzione progressiva situazioni «a rischio» nel tempo
- In quasi metà dei casi, però, mancano spiegazioni in Relazione
 - Disapplicazione criteri o applicazione sostanzialista
 - Spiegazione meno frequente per cariche o remunerazioni

MULTICARICA NEL TEMPO

N. medio altri incarichi , nel tempo



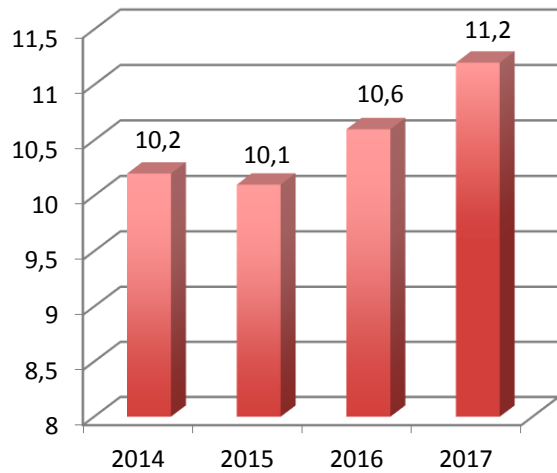
Donne con incarichi in società quotate (dati %), nel tempo



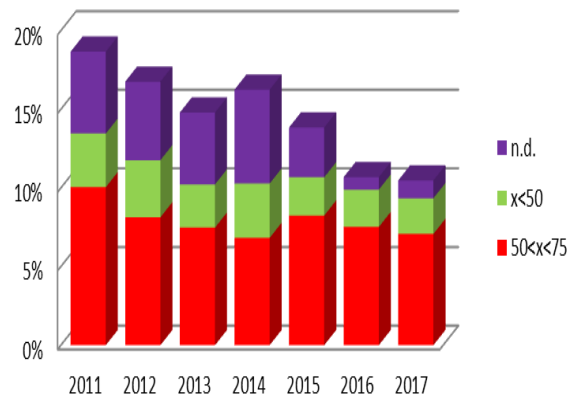
- Riduzione progressiva situazioni multicarica
- Dato in controtendenza per donne (30%) in società quotate
 - 5 o più incarichi: 100%
 - 4 incarichi: 53%
 - 3 incarichi: 48%
 - 2 incarichi: 37%

FUNZIONAMENTO CDA: LUCI E OMBRE

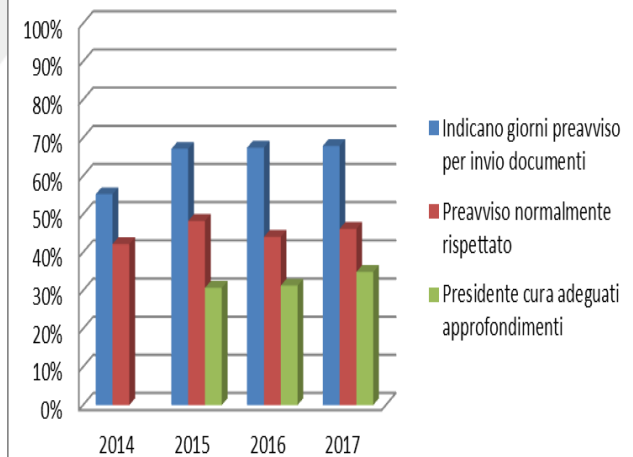
N. Riunioni



Presenze alle riunioni CdA: casi problematici



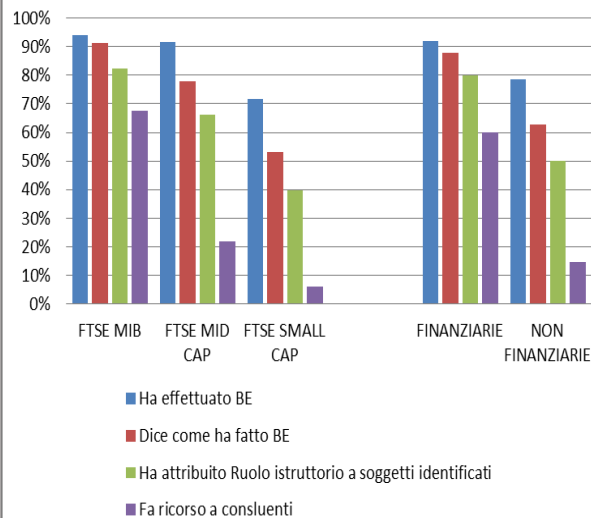
Circolazione info pre-consiliare



- Aumento N. medio riunioni
- Aumento trasparenza su *attendance* e ulteriore riduzione assenteismo
- Ma: Scarsa trasparenza su info pre-consiliare (soprattutto *ex post*) e su approfondimenti durante CdA

BOARD EVALUATION

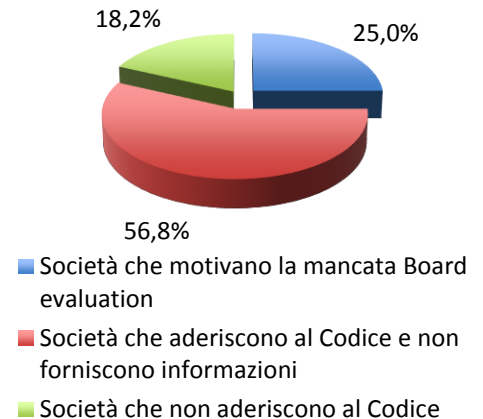
Board evaluation



Modalità di svolgimento della Board evaluation



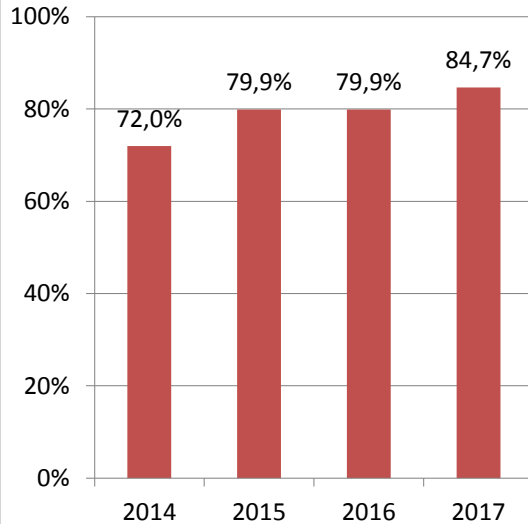
Spiegazione circa la mancata effettuazione della Board evaluation



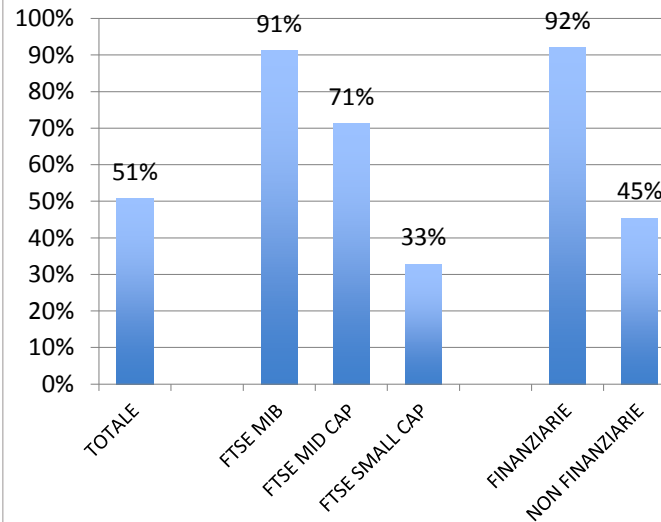
- *Disclosure* cresciuta nel tempo ma spesso ancora scarna
- Ricorso a consulenti (44 casi)
 - Spesso basato su interviste (59%);
 - Accompagnato da valutazione singoli amministratori (*peer review*) (78%)
- Dove non effettuata, *explain* è poco frequente

REMUNERATION POLICY

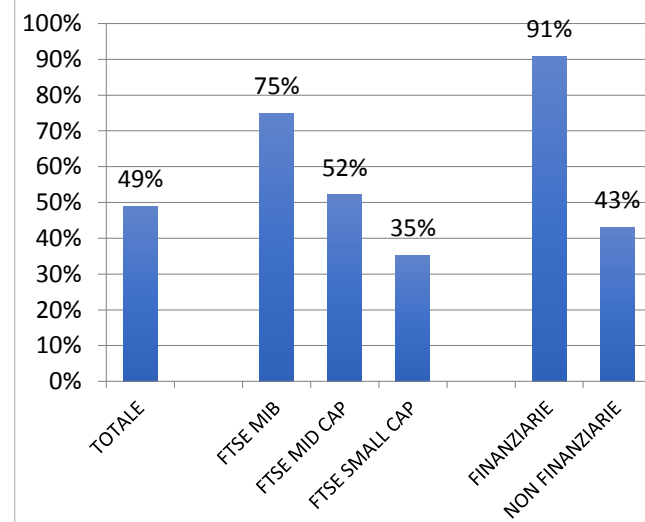
Società che forniscono info sul peso delle componenti fissa e variabile



Società che indicano la previsione di clausole di claw-back, per dimensione e settore



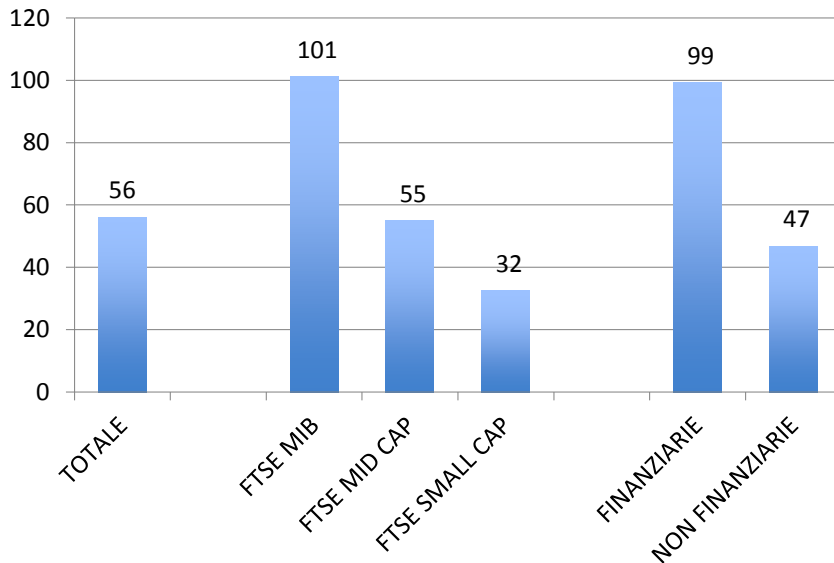
Società che indicano di aver previsto un cap a indennità di fine carica



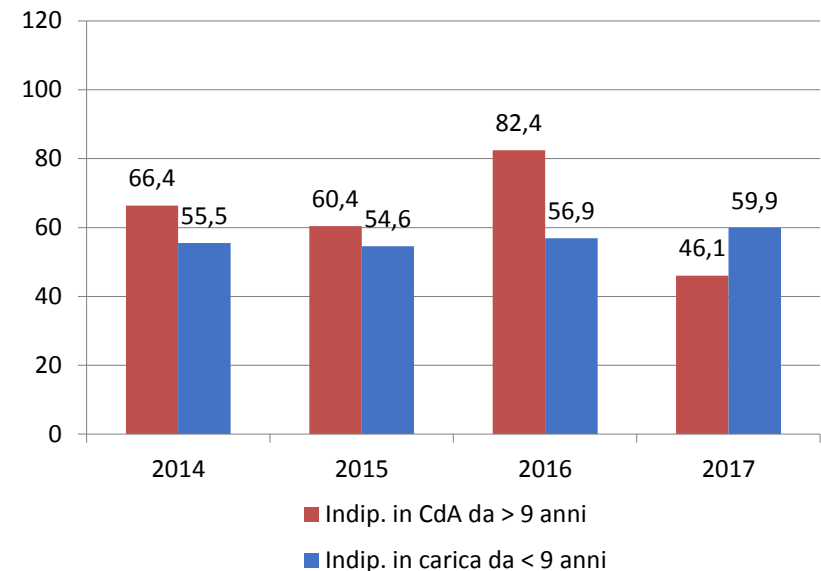
- Aumento *disclosure* nel tempo
 - *Compliance* variabile secondo dimensione e settore
- Su vari aspetti della policy (es. *claw-back*)
- *Compliance* variabile su cap a *severance pay*

REMUNERAZIONE INDIPENDENTI

Remunerazione degli amministratori indipendenti (media per segmento e settore di appartenenza in € .000)



Remunerazione degli amministratori indipendenti in base all'anzianità di carica (maggiore o minore di 9 anni)



- Compensi variabili per dimensione e settore
 - Sovente compensi non particolarmente alti
- Remunerazione indipendenti in carica da > 9 anni
 - Venir meno dell'anomalia «storica» del settore bancario
 - Effetto mutamento di composizione CdA

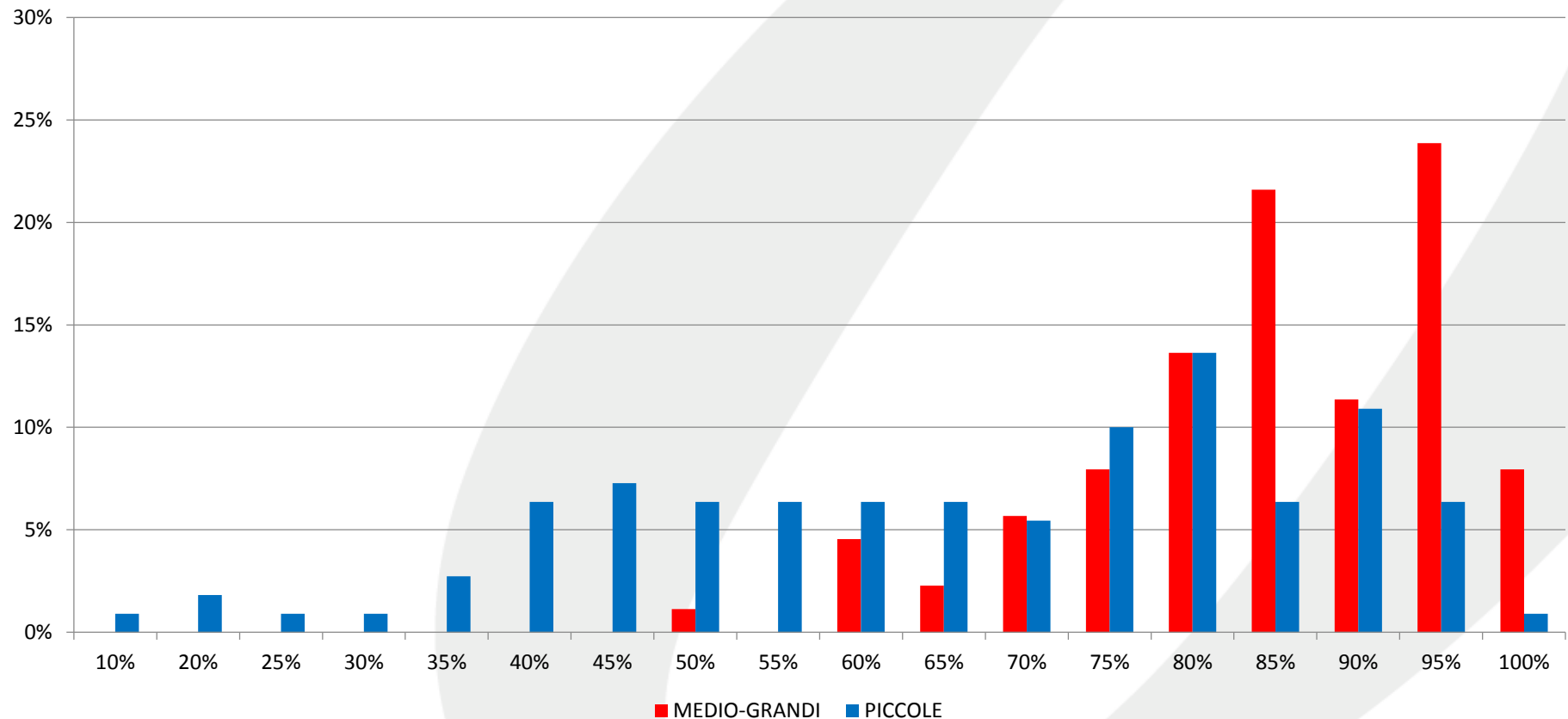
IL RUOLO DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE

È il custode del Codice di autodisciplina:

- Definisce e aggiorna le best practices: centralità del board (ruolo, composizione e remunerazione)
 - Strumento strutturalmente dinamico
 - Temperato dall'esigenza di consolidare l'applicazione sostanziale
- Verifica l'applicazione (Rapporto del Comitato dal 2013) analizzando le modalità applicative sulla base del principio comply or/and explain
 - Valuta lo stato di attuazione del Codice
 - Evidenzia le debolezze applicative
 - Raccomanda best practices applicative
- Individua le aree di miglioramento sostanziale della governance per evoluzione del Codice

IL MONITORAGGIO 2017 DELL'APPLICAZIONE DEL CODICE

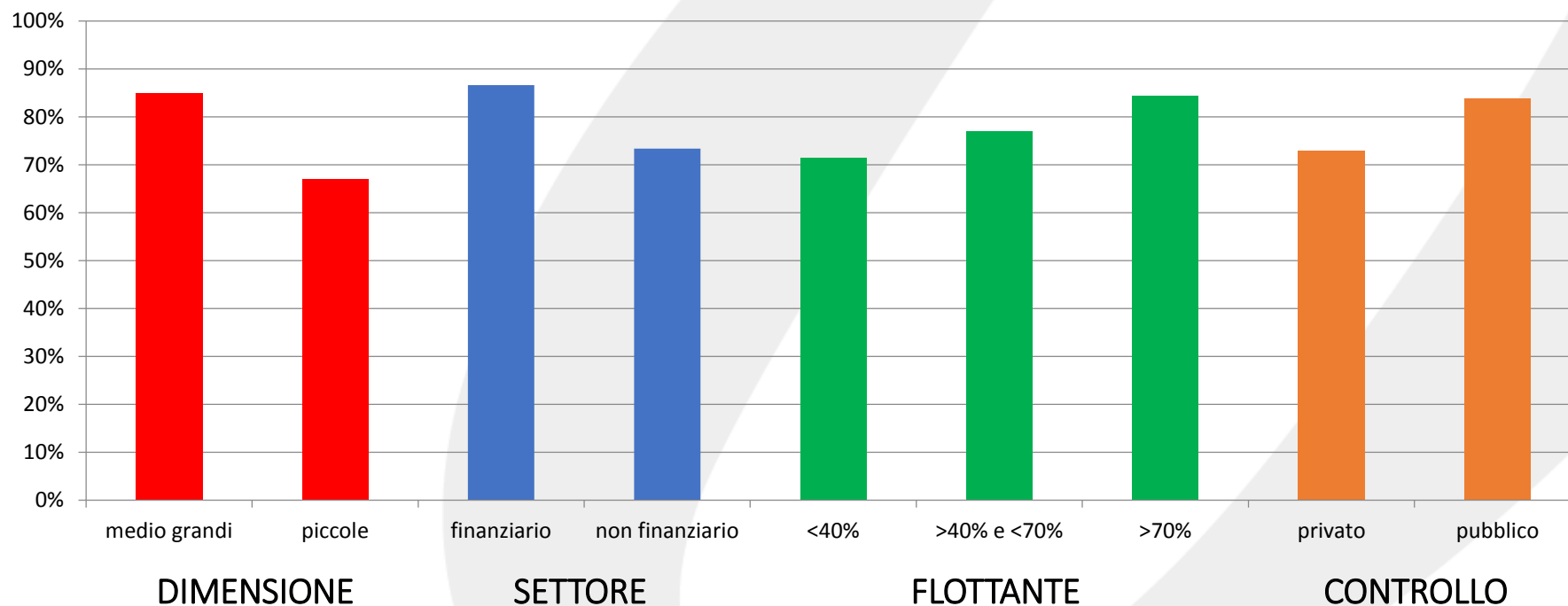
- Il grado di adesione medio è elevato (75% delle raccomandazioni) ma non “bulgaro”
- Nei casi di non-compliance (disapplicazione o «diversa» applicazione) la spiegazione è quasi sempre presente ma spesso migliorabile (soprattutto nelle piccole)



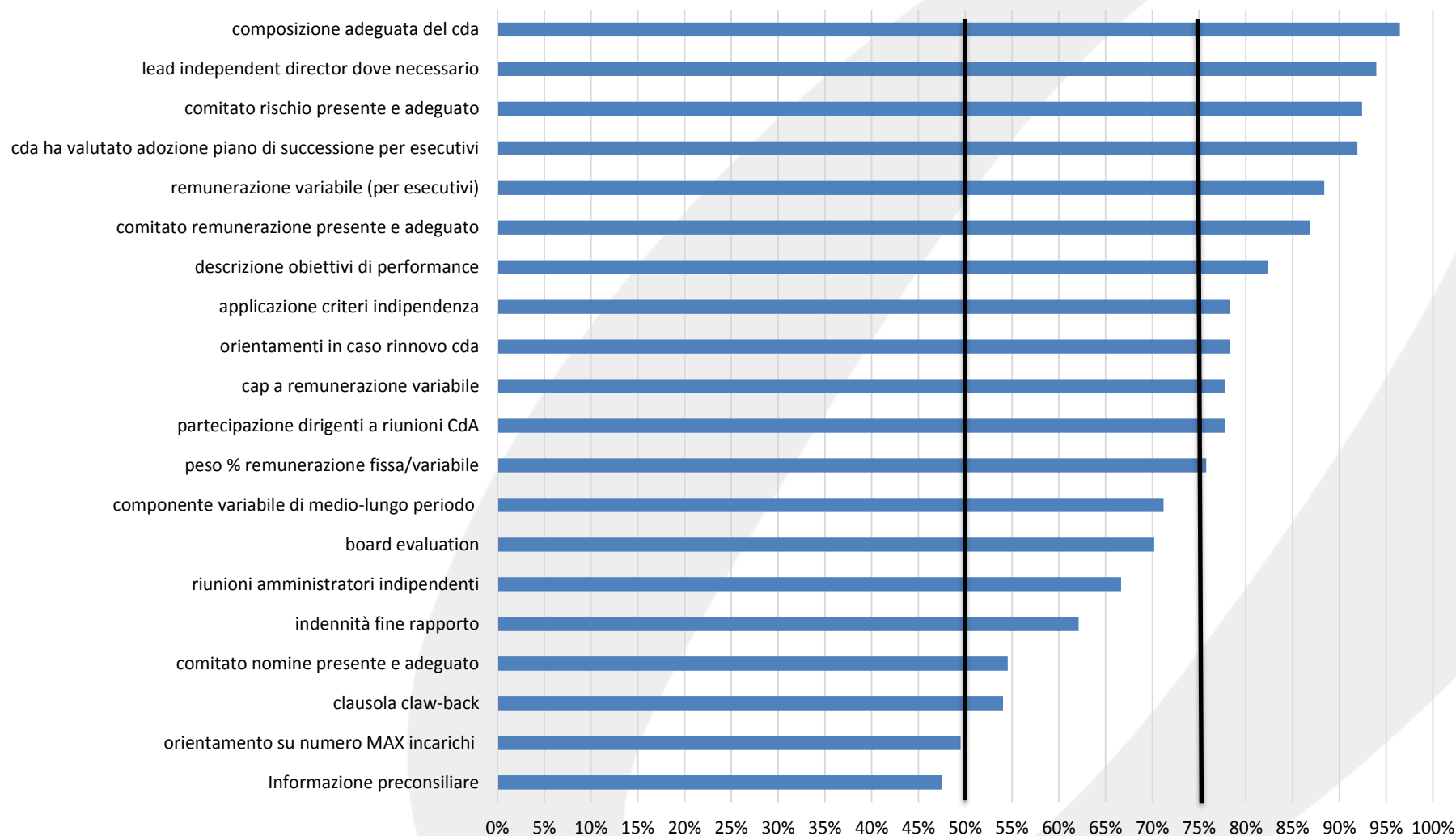
I FATTORI CHE INFLUENZANO LA COMPLIANCE

➤ Il grado di adesione è:

- Maggiore nelle grandi: +20%
- maggiore nelle società finanziarie: +10% (anche nelle piccole – ma effetto della regolamentazione)
- cresce con la presenza del mercato nell'azionariato: +13% (solo nelle piccole)
- maggiore nelle società a controllo pubblico: +10% (ma non nelle piccole)



IL GRADO DI COMPLIANCE DELLE PRINCIPALI RACCOMANDAZIONI DEL CODICE



LE AREE DI MIGLIORAMENTO

- L'area più critica è l'**informazione pre-consiliare** (<50% per tutte le società e <75% anche per le medio-grandi)
- Critiche sono anche alcune componenti della politica di remunerazione: **indennità** di fine rapporto (<75% per tutte), previsione della componente **variabile di lungo periodo** (<75% nelle piccole) e clausole di **claw-back** (< 50% nelle piccole)
- Il **comitato nomine** è presente e adeguato solo in poco più del 50% delle società (nelle piccole 40%) e in 2/3 dei casi è unificato al comitato remunerazioni (1/3 nelle grandi)
- La **board evaluation** appare poco strutturata (soprattutto nelle piccole) e di ambito limitato (manca spesso valutazione del contributo del board alla definizione delle strategie e al monitoraggio della loro realizzazione)

I TEMI APERTI PER UN MIGLIORAMENTO DELLA GOVERNANCE

- Il grado di compliance è apparentemente elevato per:
 - **piani di successione** (oltre il 90% ne valuta l'istituzione)
 - applicazione dei **criteri di indipendenza** (oltre il 75%)
 - **remunerazione indipendenti** (assenza componenti variabili è generalizzata)

- Ma il Codice e la governance sono ancora «deboli» rispetto alle aspettative del mercato:
 - solo il 20% adotta piano di successione (60% nelle grandi) e descrizione scarsa
 - ¼ delle società disapplica criteri indipendenza o applica in maniera sostanzialista (anche nelle grandi) e oltre metà di queste non giustifica adeguatamente
 - remunerazione indipendenti è spesso insufficiente (oltre il 50% è < 25.000 nelle piccole, quasi il 40% è < 50.000 nelle medio-grandi)

LE INIZIATIVE DEL COMITATO

- Dare maggiore proporzionalità e flessibilità al Codice per le PMI quotate
- Rafforzare il Codice e la sua applicazione sostanziale
 - Comitato nomine e ruolo del CdA rispetto alla sua composizione
 - Criteri indipendenza e remunerazione indipendenti
 - Piani di successione
 - Autovalutazione
 - Incoraggiare politiche di diversità, anche di genere