



# MERITOCRAZIA NEI CDA

Documenti 2015-2018

# DOCUMENTI PRECEDENTI

- 5 principi dei CDA meritocratici
- Sintesi focus group fatti nel 2017
- Survey con Deloitte e Doxa fatta nel 2016
- Ricerca Deloitte su campione internazionale del 2016

# Cosa intendiamo per merito nei cda

## i 5 principi dell'impresa meritocratica



FORUM DELLA MERITOCRAZIA

1. la meritocrazia deve partire dal **vertice dell'impresa**, il CdA;
2. il CdA si impegna ad effettuare la **valutazione delle proprie performance** almeno ogni 12 mesi seguendo un processo trasparente ed indicatori misurabili;
3. il CdA **informa gli azionisti** dei risultati della valutazione delle proprie performance;
4. il Presidente del CdA e/o il Comitato Controllo e Rischi e/o il **Lead Independent Director** è/sono **responsabile/i** del processo di valutazione delle performance;
5. i criteri ed il processo di **elezione dei membri del CdA** devono tener conto anche dei risultati del processo di valutazione delle performance;



FORUM DELLA MERITOCRAZIA

**Deloitte.**



# Meritocrazia nei CDA. Sintesi Focus Group

15 febbraio, 22 marzo, 5 aprile, 10 maggio 2018

A cura di Laura Zanfrini

# Il rischio dell'assenza di merito nei cda

the Guardian

**David Graeber**  
interview: 'So many  
people spend their  
working lives doing  
jobs they think are  
unnecessary' |

**BULLSHIT  
JOBS**



# Le domande che ci siamo posti



- Cosa intendiamo per merito
- Ci sono cda più meritocratici di altri?
- Cosa li contraddistingue?
- Queste pratiche sono estendibili?
- Come diffonderle?

# I NOSTRI DISCUSSANT

- **Sandro Catani**, Luca Angelantoni, Paola Bonomo, Bruno Goatelli, Stefano Modena
- **Stefano Modena**, Claudio Ceper, Laura Donnini, Alessandro Settepani, Cristina Spagna
- **Tommaso Arenare**, Francesco Acerbi, Laura Cioli, Fabio Innocenzi, Luigi Mancioppi, Francesca Pasinelli, Alessandro Profumo
- **Alessandro Carretta**, Sonia Cantoni, Alessandro Russo, Patrizia Giangualiano, Claudio Calabi

# COSA INTENDIAMO PER MERITO NEI CDA

- **Da focus sulla compliance a focus sulla performance**
- **Lo si intende a tre livelli:**
  - 1. i criteri con cui si entra in consiglio (IN)**
  - 2. i criteri con cui si lavora in consiglio (ON)**
  - 3. i criteri con cui si rimane o si esce (OUT)**

# MERITOCRAZIA IN INGRESSO. COSA LA FAVORISCE

- **Criteri a monte della fase di recruiting:** competenze tecniche, competenze soft, numero di incarichi (3-5 max), persone abituate a sfidare e ad essere sfidate, in attività
- **Qualità e diversità dei profili,** coerenti con la vitalità aziendale
- **Azzerare la cooptazione per conoscenze e network**
- **Bacini professionali** da cui attingere le competenze suggerite dal comitato nomine
- Il cda può **dare obiettivi al comitato nomine**

# MERITOCRAZIA DURANTE. COSA LA FAVORISCE

- 1. Assegnazione obiettivi**
- 2. Valutazione di performance (individuale e collettiva), funzionamento e composizione**
- 3. Valutazione come prassi periodica, con follow-up e non one-shot**
- 4. Ruolo del presidente**

# MERITOCRAZIA DURANTE. ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

- **Di gruppo e a tutti gli amministratori.** Fondamentale l'induction
- **Legati al ruolo:**
  - fare challenge al management
  - aumentare il valore dell'azienda per l'azionista
  - definire la strategia, il profilo di rischio, people management (succession plan, valutazione performance, qualità delle persone), operazioni straordinarie

# MERITOCRAZIA DURANTE. VALUTAZIONE

- **Chi valutare:** consiglio, singoli consiglieri e il presidente
- **Chi valuta:** esterni (chi ha fatto la valutazione in ingresso)
- **Come valutare:** questionario articolato, autovalutazione, peer-review, con un processo che innesca follow-up
- **Cosa valutare:** raggiungimento obiettivi assegnati, funzionamento, impatto avuto, adeguatezza composizione alle sfide aziendali
- **Criteri:** prendere spunto dal decreto legislativo 254/2016 (non financial reporting)

# MERITOCRAZIA DURANTE. RUOLO DEL PRESIDENTE

- **Fondamentale per creare il clima**
- **Esplicita aspettative per ciascun consigliere e assicura l'induction e il passaggio di consegne**
- **Se agevola e fa challenge in modo costruttivo, consente di avere un ambiente in cui il merito può essere agito**
- **Fa la valutazione e assicura il feedback a tutti i consiglieri sulle modalità di lavoro**
- **Chiave per attribuire responsabilità informali: aree di competenza assegnate a ciascuno e poi giocate in squadra**

# MERITOCRAZIA IN USCITA.

- **Riaprire la discussione sul voto di lista:** scadenze scaglionate per consentire un rinnovo progressivo; aziende “vive” con board “vivo”, che evolve con le esigenze dell’azienda
- **A seguito di valutazioni non adeguate**

# BEST PRACTICE DALL'ESTERO.

- **Formazione con esperti di governance e di leadership** per lavorare sulla squadra e sul suo funzionamento
- **Le società che fanno la review dei board non possono collaborare con la società (mondo anglosassone)**
- **Presenza nel cda di stake-holder diversi:** nel mondo tedesco la presenza dei rappresentanti dei dipendenti nel consiglio di sorveglianza cambia profondamente gli equilibri

# POSSIBILI TRIGGER DI CAMBIAMENTO

**Investitori**

**Reputation**

**Compensi agli amministratori**

**Le società di rating**

**Progetto Elite di Borsa Italiana**

**Aidaf**

# RIFERIMENTI NORMATIVI

- **Codice di autodisciplina**
- **Corporate governance code UK**
- **NYSE (autodisciplina)**



FORUM DELLA MERITOCRAZIA

**duepuntozero**  
Doxa

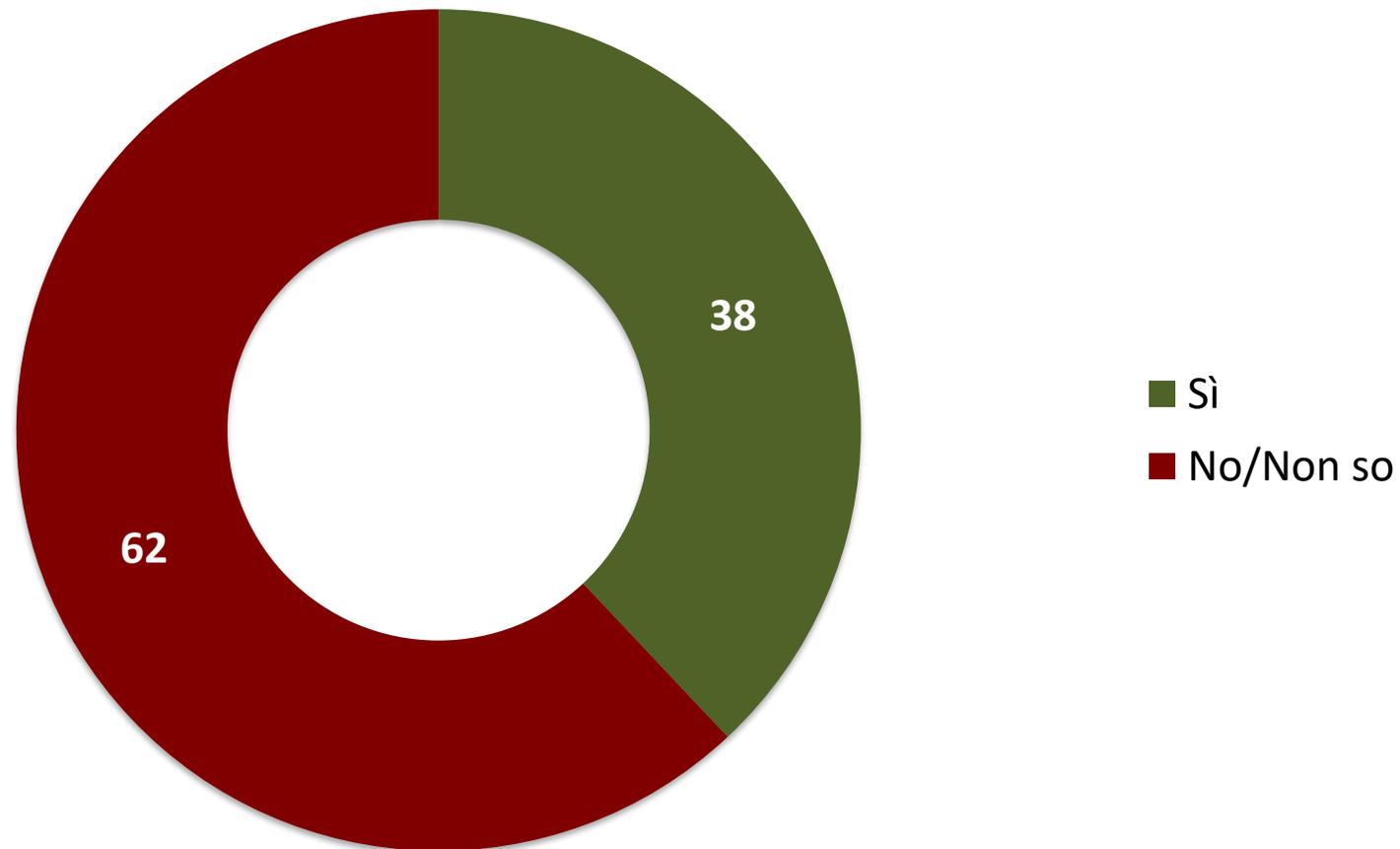
**Deloitte.**

nedcommunity **10**  
amministratori non esecutivi e indipendenti ANNI



Risultati survey

Q: La società ha definito processi di selezione dei membri del CdA formalizzati, ai quali gli azionisti devono attenersi?



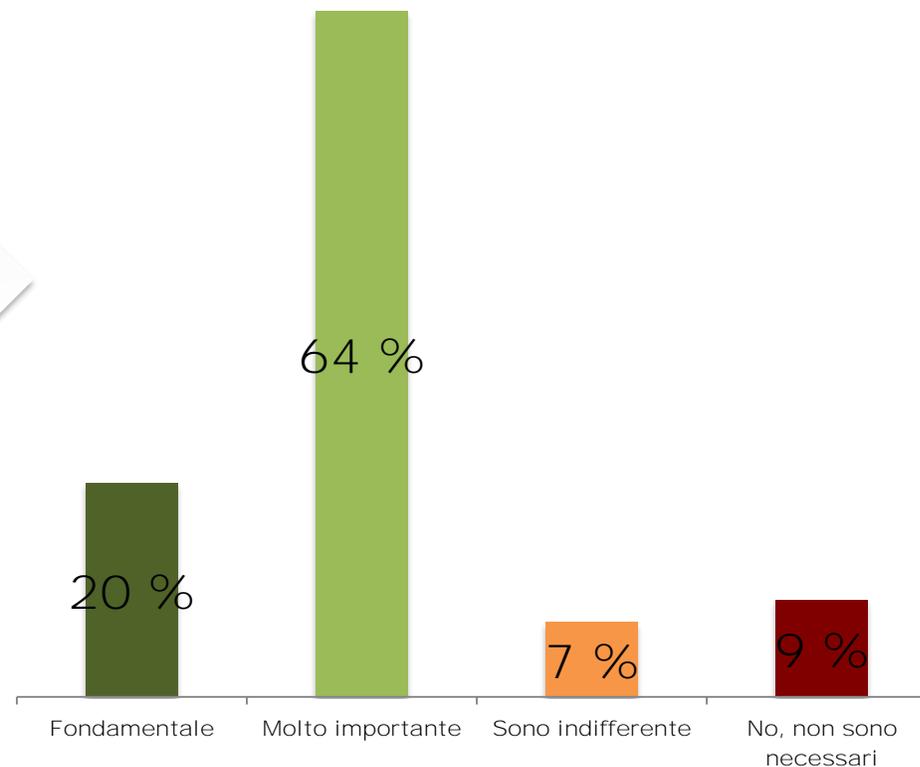
*La maggioranza delle aziende non ha formalizzato un processo di selezione dei propri membri del CDA*

**Q: Ritiene che sarebbe importante, all'interno della sua società, formalizzare processi di selezione dei membri del CdA che tengano conto di profili legati al merito?**

*L'84% ritiene importante che vi sia un processo legato al merito*



Coloro che NON effettuano un processo di selezione dei Membri del CDA



**Q: All'interno del processo di selezione dei membri del CdA** attualmente in vigore, i profili vengono selezionati in base a quali criteri?

38%

*I processi oggi cercano di coprire prevalentemente mancanze, lasciando molto indietro il vero merito!*

Coloro che effettuano un processo di selezione dei Membri del CDA

competenze professionali mancanti in CdA

67 %

diversità (es: di genere, di etnia, di età, provenienza geografica)

56 %

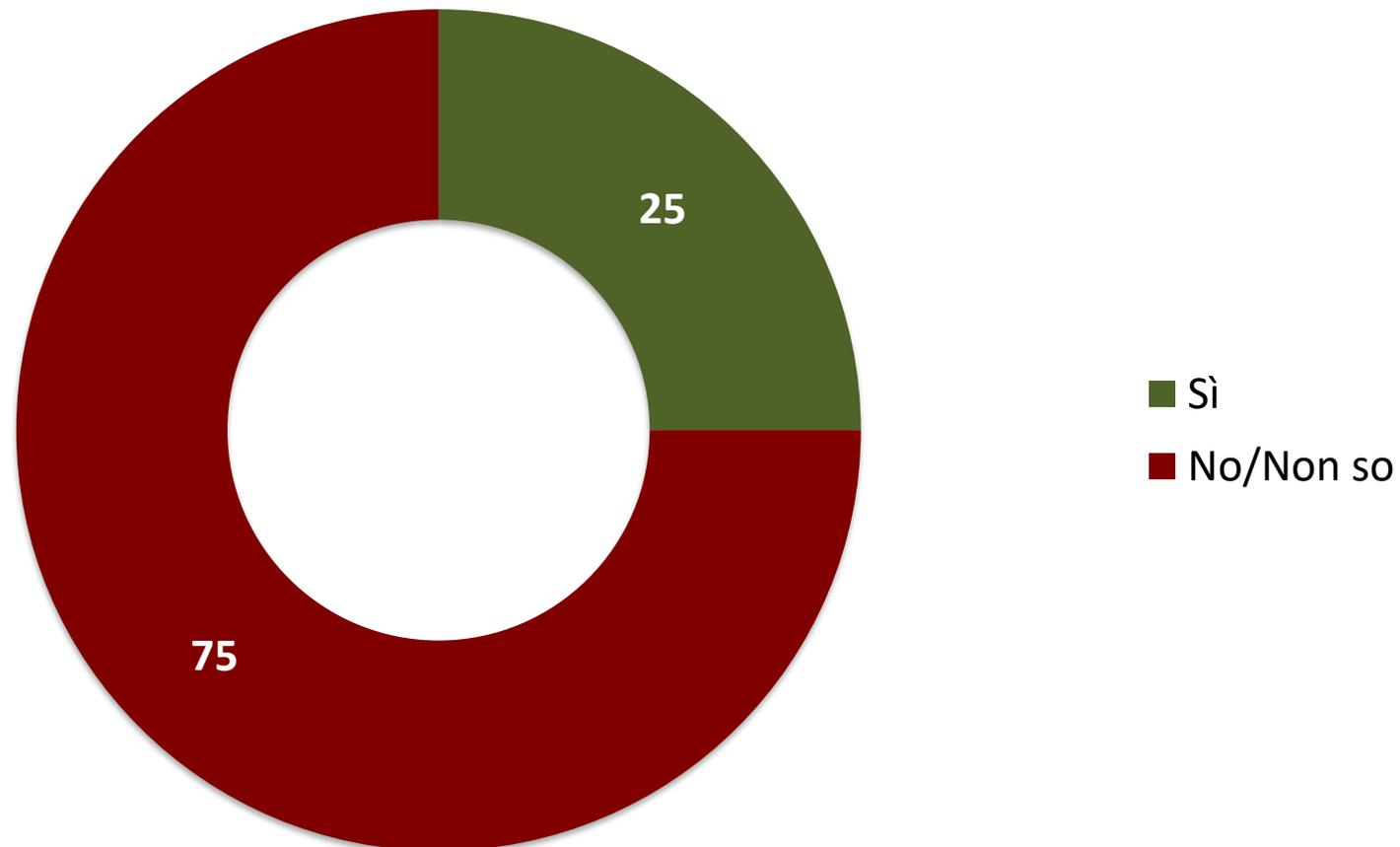
conoscenza personale/relazione

48 %

merito (vale a dire sulla base dei risultati di processi di valutazioni delle performance come amministratore non esecutivo e/o esecutivo)

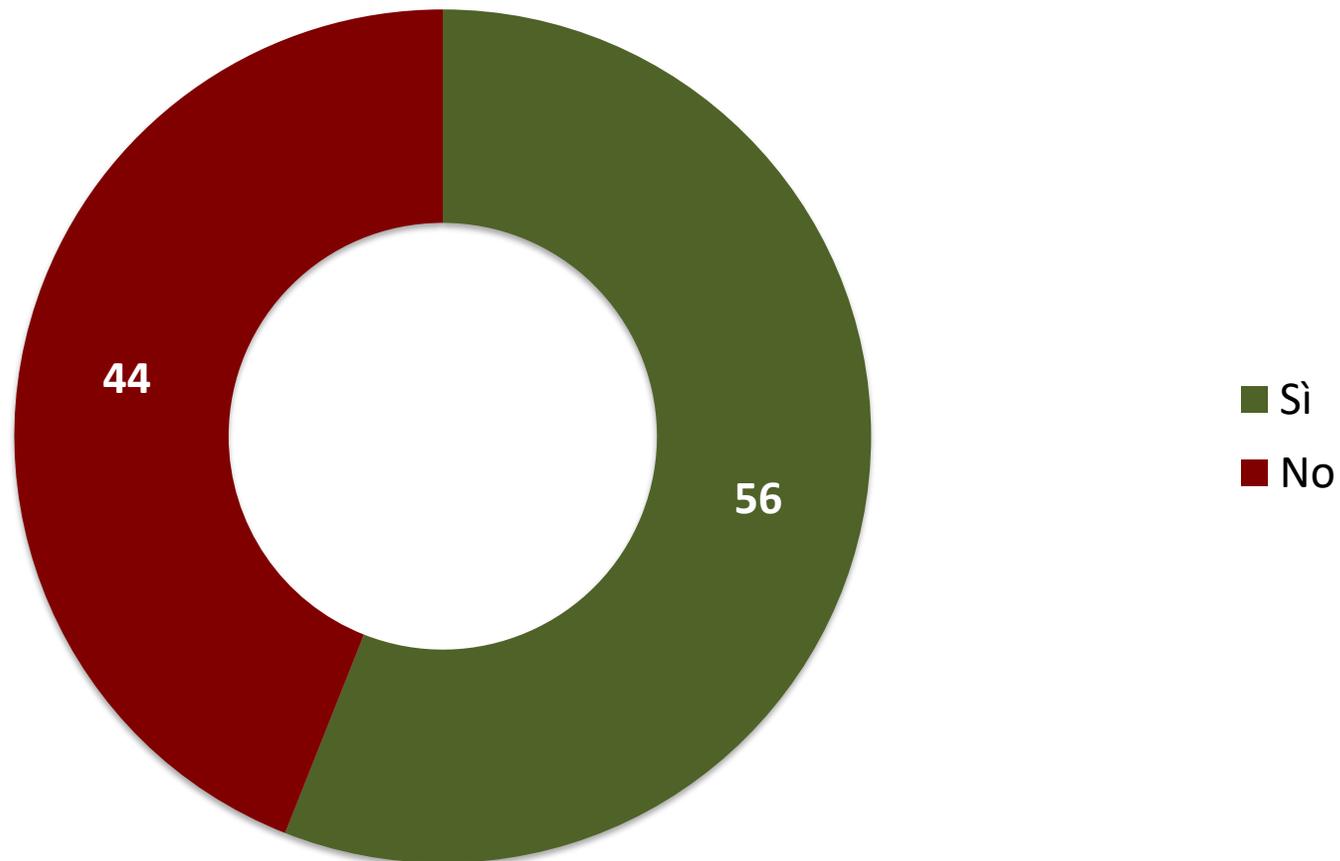
30 %

Q: Ai fini della selezione dei potenziali membri del Cda, la società ricorre o è ricorsa in passato ad una società esterna?



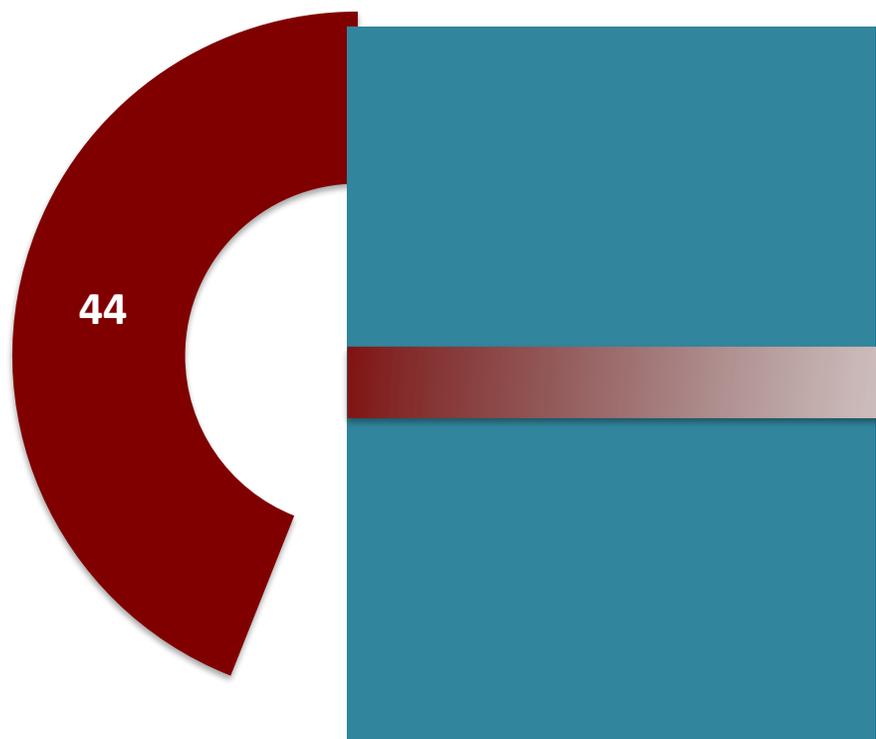
*È ancora più bassa la % di aziende che si è avvalsa di un supporto esterno per la selezione dei propri membri del CDA*

Q: Il CdA di cui è membro effettua la propria autovalutazione  
**almeno una volta l'anno?**

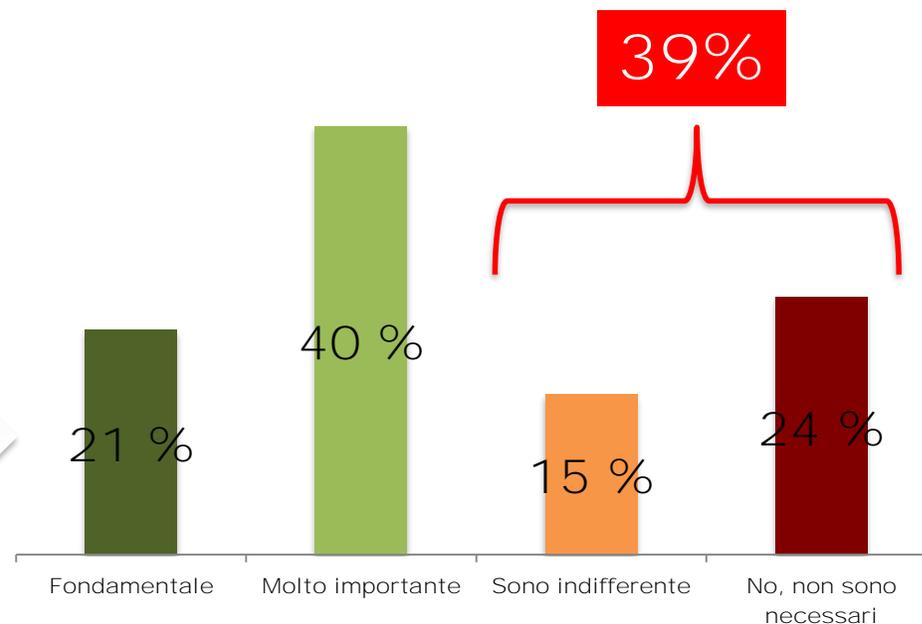


*Solo in 1 CDA su 2 vi è un'auto-valutazione del proprio operato*

Q: Ritiene che sarebbe importante che il CdA di cui è membro **effettuasse la propria autovalutazione almeno una volta l'anno?**

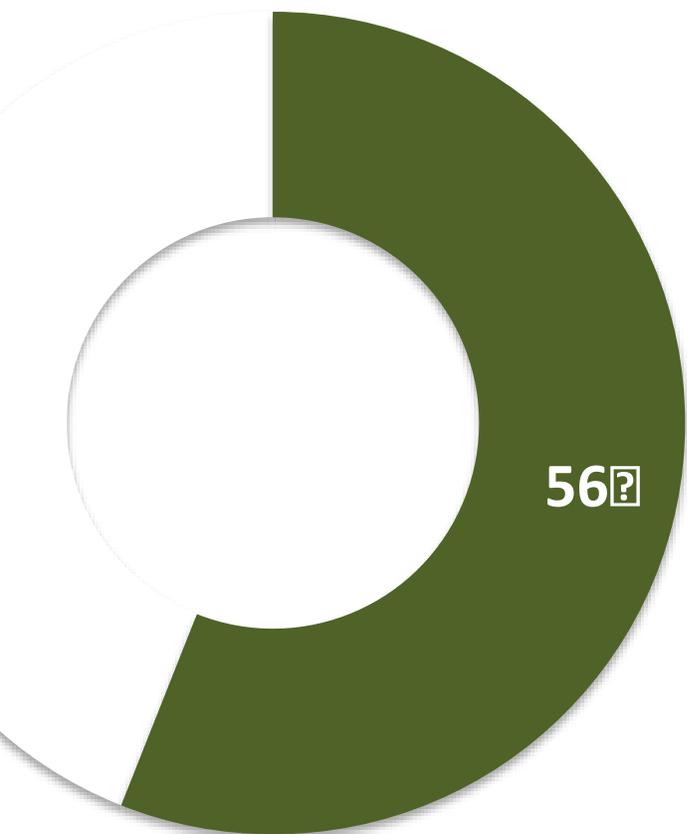


Coloro che NON effettuano un processo autovalutazione del CDA

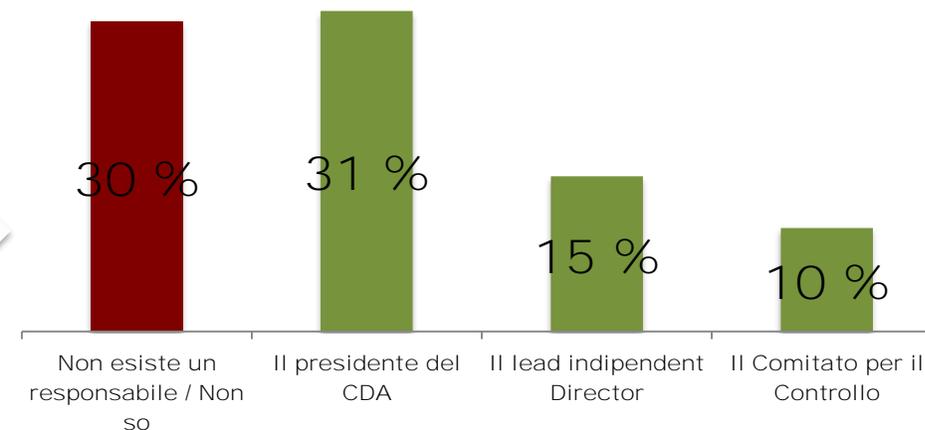
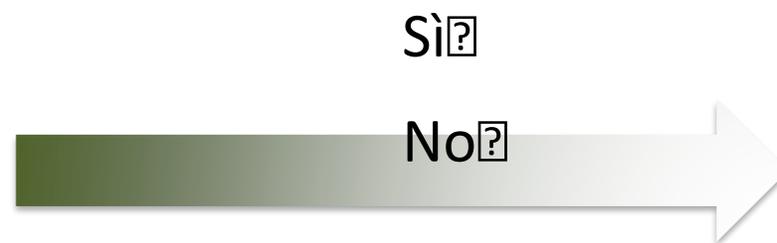


***Molti, tra coloro che non fanno autovalutazione, non la ritengono nemmeno necessaria***

Q: Chi è il responsabile del processo di autovalutazione?

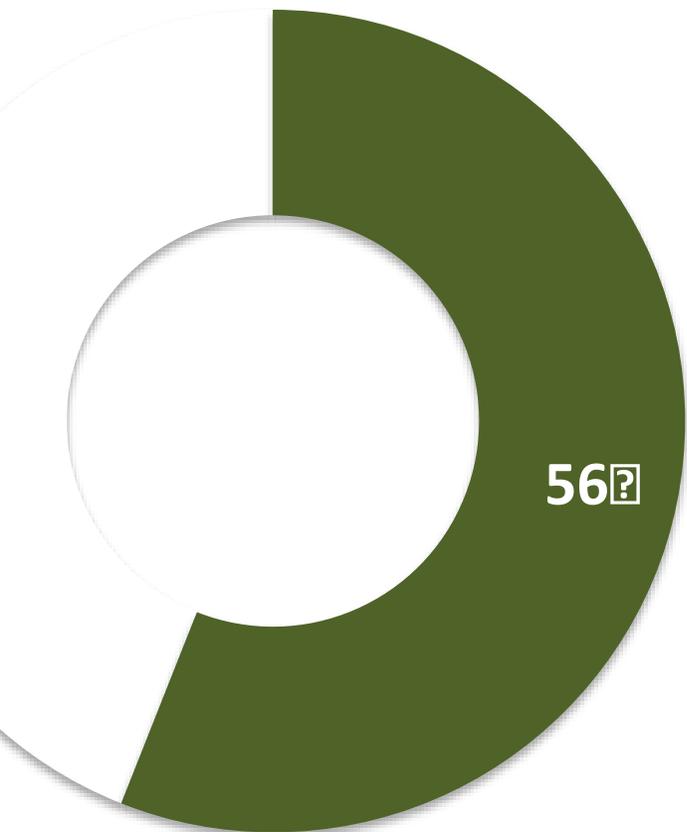


Coloro che effettuano un'autovalutazione del proprio operato

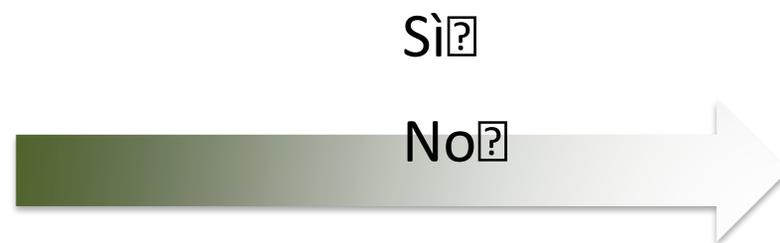


*La figura a cui dovrebbe essere a capo l'autovalutazione (anche quando vi è!) è poco chiara e troppo varia*

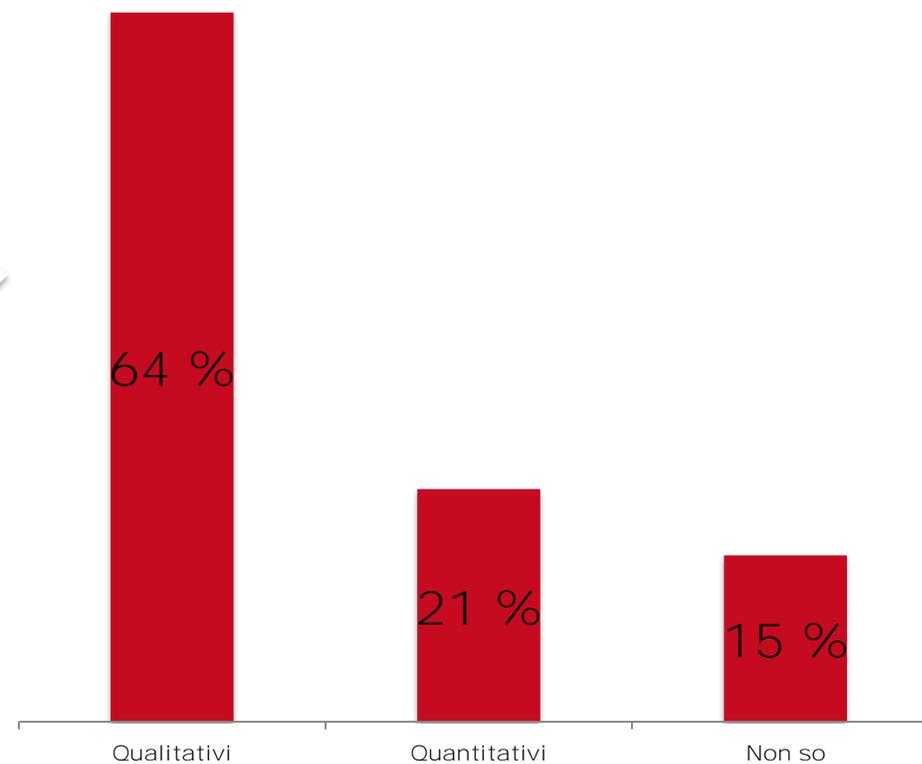
Q: Il processo di autovalutazione del CdA su quali parametri di misurazione delle performance del CdA si basa?



Coloro che effettuano un'autovalutazione del proprio operato



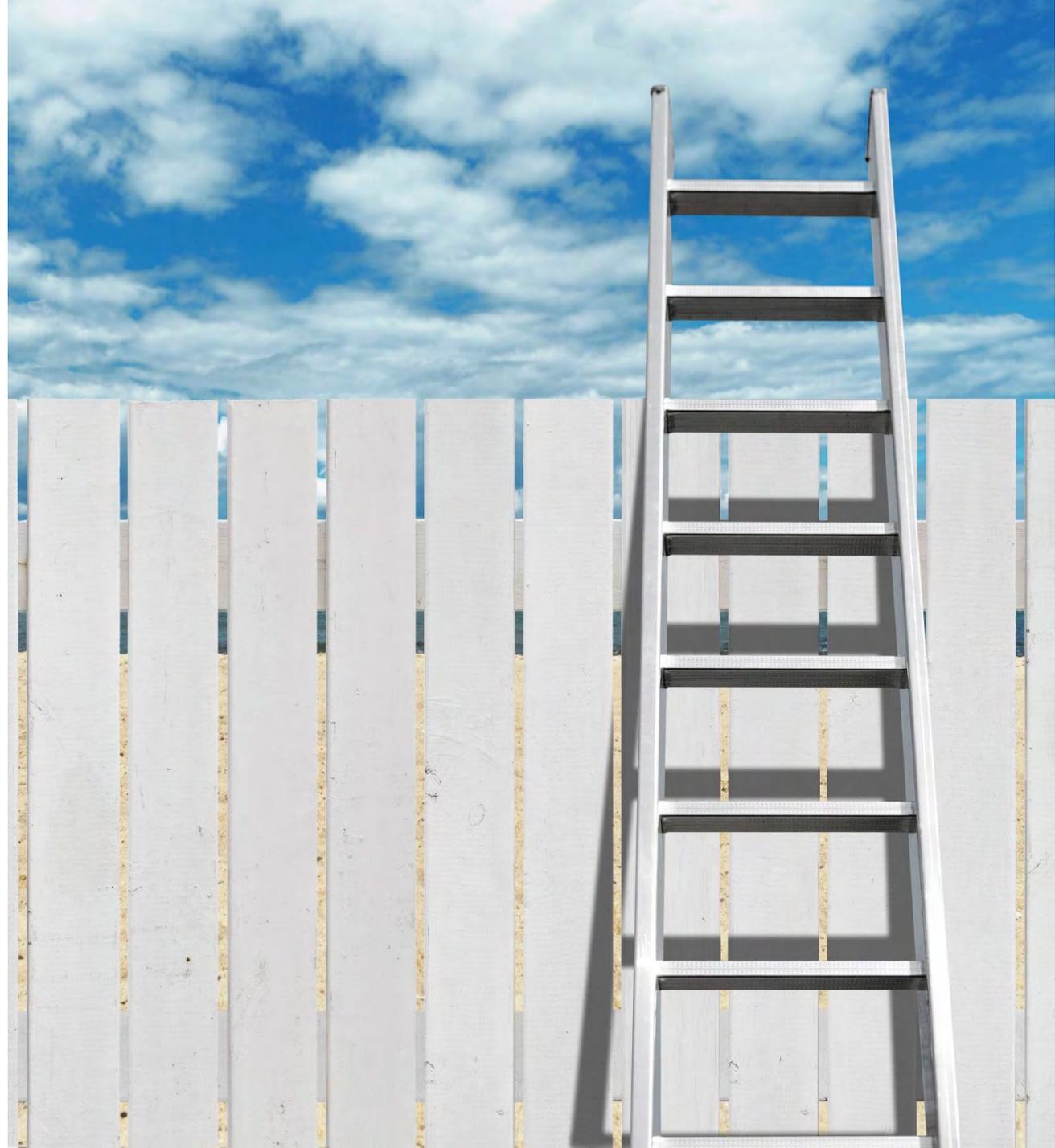
*Le valutazioni sono oggi prevalentemente qualitative*



Meritocrazia  
nei CDA

Panoramica  
Internazionale

Prime analisi



# Meritocrazia nei CdA

Campione selezionato

Abbiamo analizzato la documentazione pubblica disponibile per le società incluse nei seguenti indici azionari

**50**  
**EuroStoxx**

**DOWJONES**

**NIKKEI**

# Meritocrazia nei CdA

## Composizione Indice

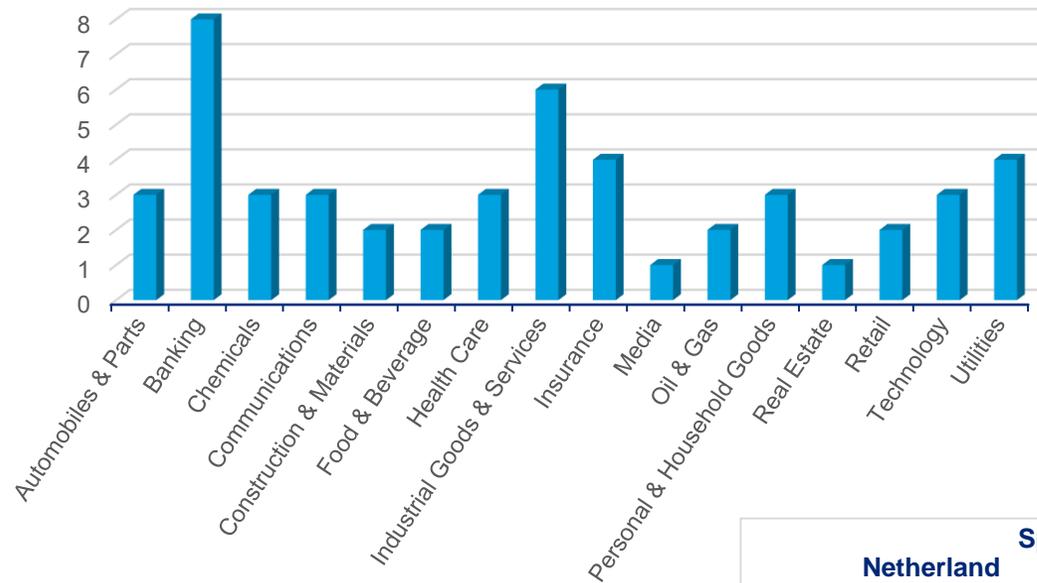
In particolare nella presente analisi preliminare vedremo chi sono i responsabili delle valutazioni per le seguenti società e con che frequenza viene effettuato



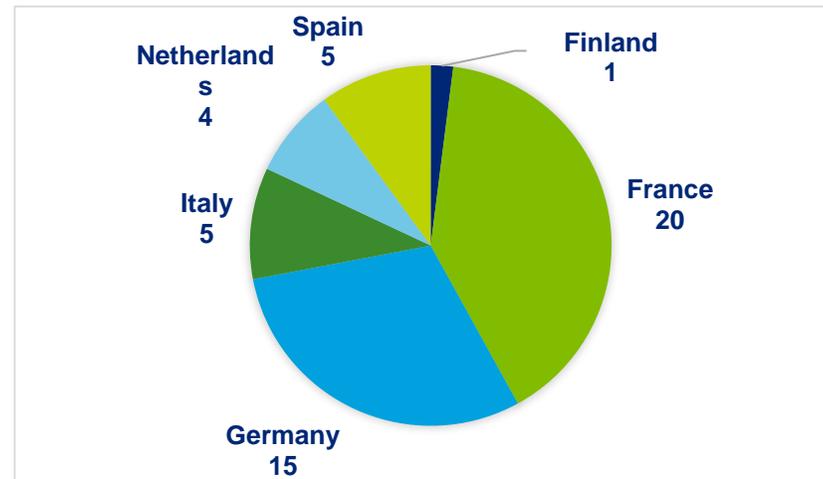
Composizione indice		
Total	LVMH Moet Hennessy	Societe Generale
Sanofi	L'Oreal	Muenchener Rueck
Anheuser-Busch Inbev	BCO Bilbao Vizcaya Argentaria	BMW
Bayer	Danone	Fresenius
Siemens	Iberdola	Deutsche Post
Allianz	Vinci	Essilor International
SAP	ENI	Unibail Rodamco
BASF	Air Liquide	Engie
BCO Santander	Intesa Sanpaolo	Volkswagen
Daimler	Schneider Electric	Philips
Unilever NV	Airbus Group SE	Deutsche Bank
BNP Paribas	ASML HLDG	Safran
Deutsche Telekom	Orange	Vivendi
AXA	Industria de Diseno Textil SA	Saint Gobain
Telefonica	Nokia	Unicredit
ING GRP	ENEL	Assicurazioni Generali
Eon	Carrefour	

# Meritocrazia nei CdA

## Composizione Indice

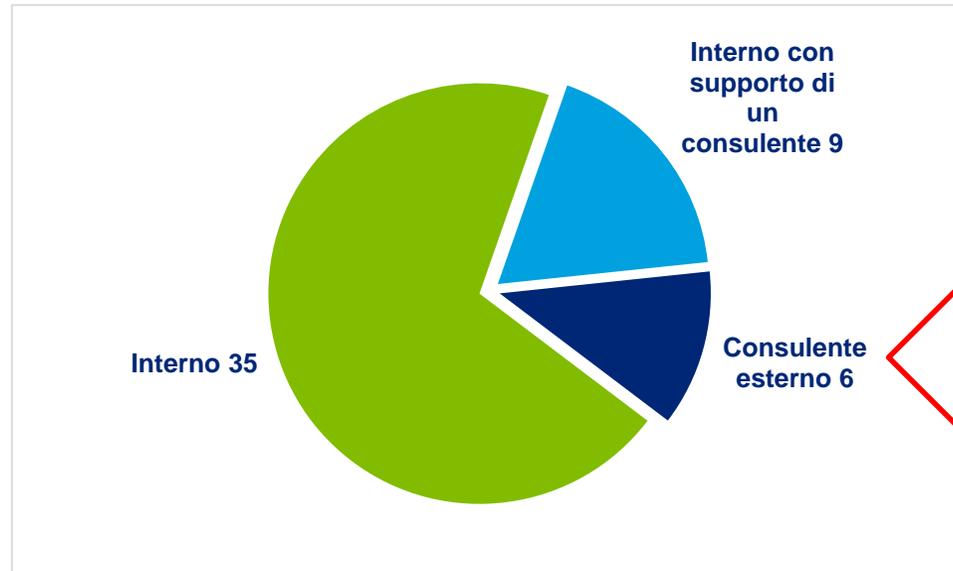


**EuroStoxx**  
50



# Meritocrazia nei CdA

Da chi viene effettuata la valutazione?

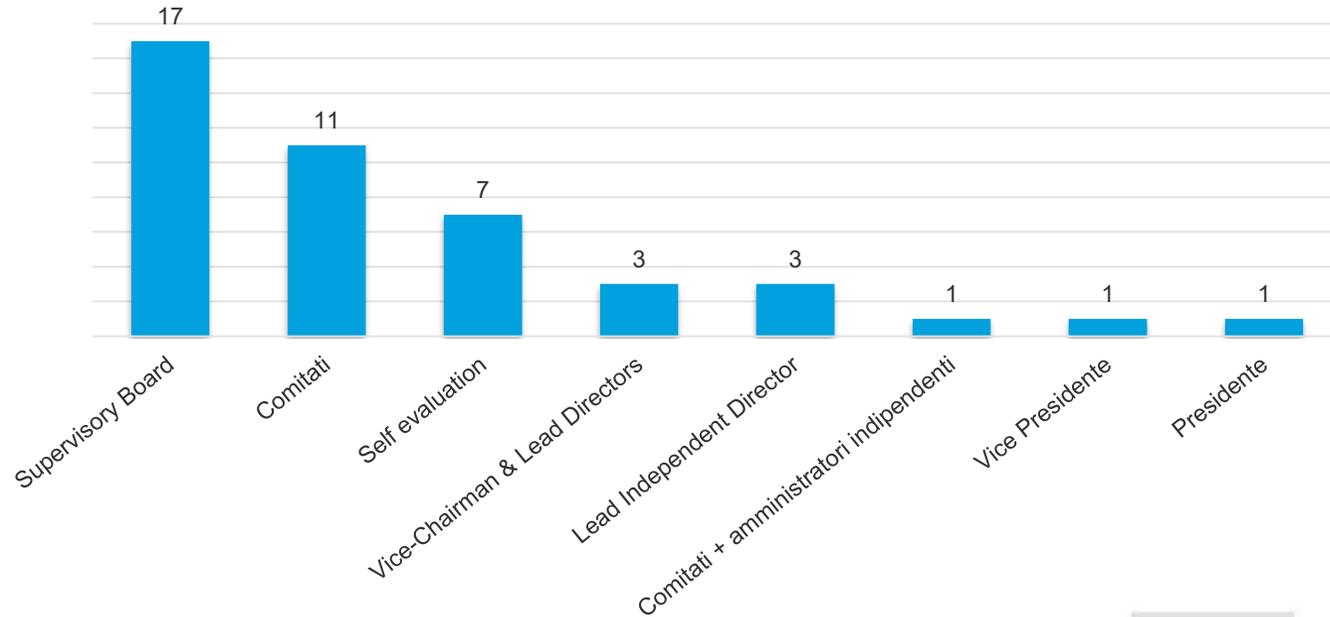


Tutte le italiane sono in questo gruppo

**EuroStoxx**  
50

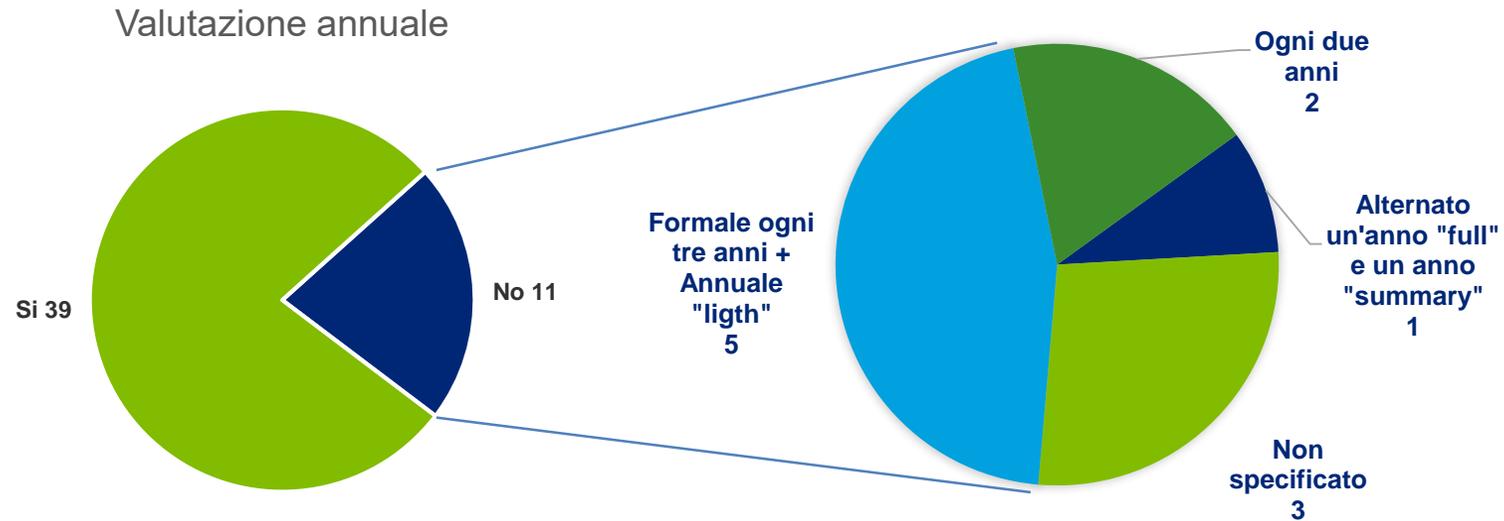
# Meritocrazia nei CdA

Da chi viene effettuata la valutazione?



# Meritocrazia nei CdA

Con che frequenza viene effettuata?



Le 11 società che non svolgono la valutazione annualmente sono:

- 10 francesi
- 1 olandese

**EuroStoxx**  
50

# Meritocrazia nei CdA

## Esempio informative - Eni

*"Con riferimento all'esercizio 2015, in linea con le "best practices" internazionali e con le previsioni del Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione ha dato corso, per il **decimo anno consecutivo**, al programma di "board review" del Consiglio stesso e dei suoi Comitati.*

*Il processo di autovalutazione è stato avviato nell'autunno 2015 e si è concluso a febbraio 2016, e ha riguardato, come previsto dal Codice di Autodisciplina, la dimensione, il funzionamento e la composizione del Consiglio e dei Comitati, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere dei suoi componenti, nonché della loro anzianità di carica.*

*Il **processo** di board review si è sviluppato attraverso le seguenti fasi:*

- discussione individuale, da parte del consulente con ciascun Consigliere, sulla base di un questionario predisposto con funzione di guida per l'intervista; ai consiglieri è stato richiesto, inoltre, di esprimere un giudizio sul rispetto da parte di ciascun consigliere degli impegni individuali assunti ad esito dell'esercizio di peer review;*
- analisi da parte del consulente delle indicazioni e delle risultanze emerse dalle interviste, svolte a seguito della board review precedente;*
- predisposizione di una Relazione finale sui risultati emersi, anche alla luce delle best practices internazionali, e presentazione della stessa al Consiglio;*
- discussione in Consiglio e verifica del rispetto degli impegni assunti dai consiglieri in sede di peer review.*

*I risultati delle interviste svolte dal consulente e del **confronto con le "best practices" internazionali** sono stati presentati al Consiglio"*

# Meritocrazia nei CdA

## Esempio informativo - DB

*"Annual Performance Award (APA)*

*Objectives are generally aligned with the categories "capital", "costs", "competencies", "clients" and "culture" and thus not only reflect quantitative objectives, but also address qualitative aspects of the performance delivered.*

*Objectives for the 2015 Financial Year*

*The following **Group-wide key financial figures**, derived from the five identified categories:*

- Category Capital: Common Equity Tier 1 Ratio (CET 1) and Leverage Ratio;*
- Category Costs: Cost-Income-Ratio (CIR);*
- Category Competencies: Value added reported; and*
- Categories Culture/Clients: Employee Commitment, Behavior and Reputation.*

*The proportion of these categories as part of the overall APA is equal to **60%**.*

*In assessing the **individual performance component**, the Supervisory Board agrees with each Board member separately on*

- a quantitative objective from the categories Capital/Costs/Competencies and*
- a qualitative objective from the categories Culture/Clients.*

*The proportion of these objectives as part of the overall APA is **30%**.*

*An additional maximum of **10%** remain for the Supervisory Board to reward outstanding contributions, of its wide discretionary authority"*

# Meritocrazia nei CdA

## Prime considerazioni

Tutte le società incluse nell'indice analizzato effettuano la valutazione degli amministratori, anche perché prevista dai relativi codici di autodisciplina

Valutazioni quantitative legate alla remunerazione degli amministratori (centro Europa)

Significativa diversità di approccio nei diversi paesi

Rilevanza del sistema di Governance adottato

Valutazioni più incentrate sul funzionamento del Cda nel suo complesso più che sui singoli amministratori (Europa mediterranea)

# Meritocrazia nei CdA

Arrivederci al prossimo autunno .....



- Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata, e le member firm aderenti al suo network, ciascuna delle quali è un'entità giuridicamente separata e indipendente dalle altre. 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](http://www.deloitte.com/about)
- Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [deloitte.com/about](http://deloitte.com/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.
- © 2015 Deloitte Touche Tohmatsu Limited