

8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA

MILANO, 5 DICEMBRE 2014



MAIN SPONSOR



FORNITORE UFFICIALE



SPONSOR TECNICO



Governance e Organizzazione una coerenza vincente

Susanna B. Stefani

GOVERNANCE consulting

8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



NUOVE FRONTIERE DELLA CORPORATE GOVERNANCE NYSE BOARD SUMMIT 2014

- Richiesta di innalzare la trasparenza
- Maggior concentrazione del CdA su strategia di lungo termine e sostenibilità
- Maggior attenzione del CdA sul tema dei rischi (market risk, datarisk, cybersecurity)
- Maggior tempo del CdA per parlare con gli investitori, spiegando la strategia e ascoltando le loro richieste
- Maggior stimolo da parte del CdA al management sulle nuove tecnologie e sulla competitività sostenibile
- Miglior integrazione tra presidî di corporate governance e organizzazione.

8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



L'AZIENDA E' UN MONDO VITALE

L'azienda è come un corpo umano

Ogni intervento impostato per un'azienda deve avere una coerenza con la sua

- CULTURA
- ORGANIZZAZIONE

8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



RESPONSABILITÀ DEL CDA: LE 5C



8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



GUIDARE L'IMPRESA

**CONDUZIONE
DELL'IMPRESA**

8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



IL CIRCOLO VIRTUOSO DEL CDA



8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



DECISIONE E ESECUZIONE

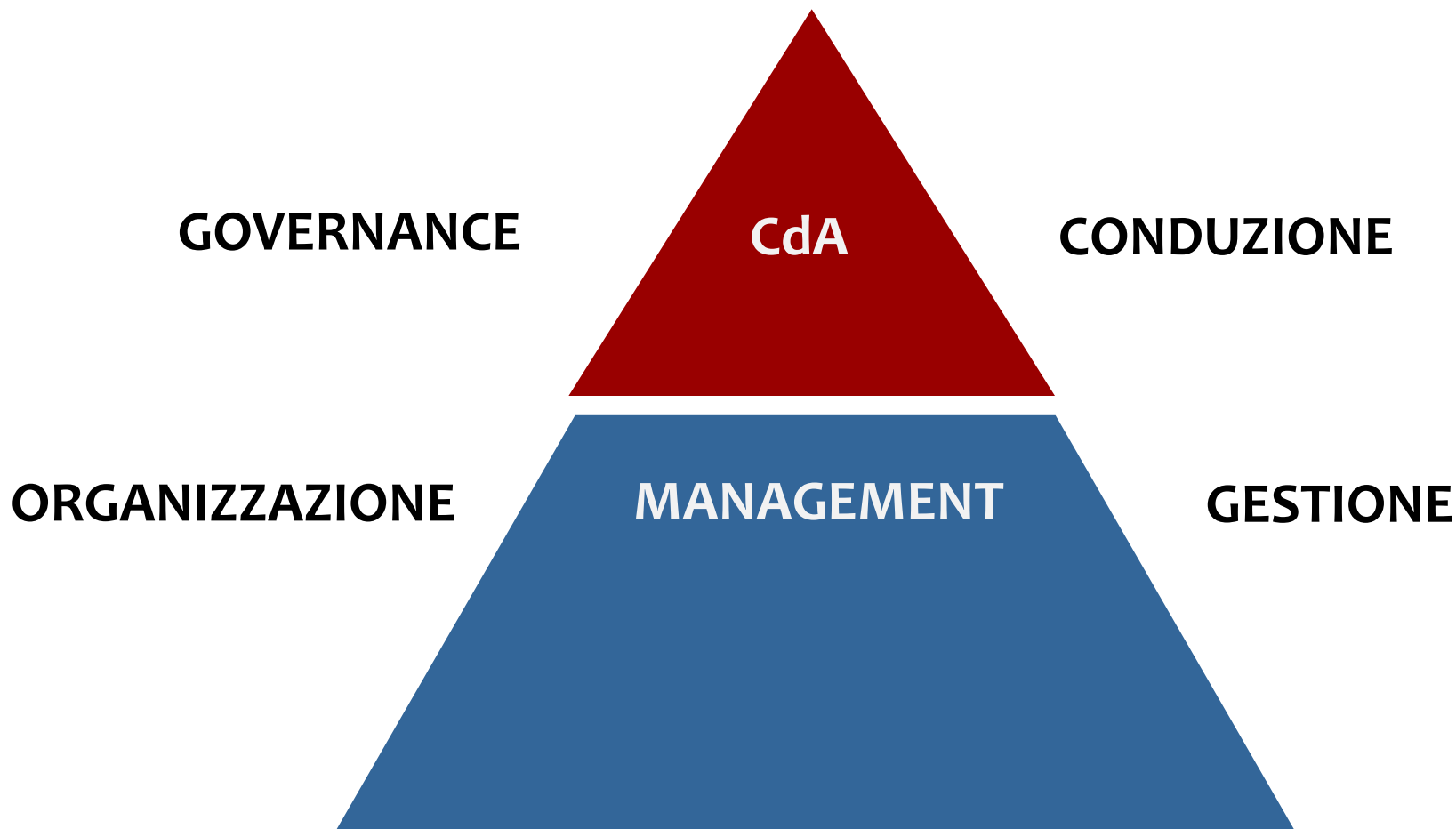
- **DECISIONE** e **ESECUZIONE** sono i pilastri di ogni sistema produttivo efficiente.
- L'**esecuzione** senza **decisione** è cieca.
- La **decisione** senza **esecuzione** è vana.

8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



PIRAMIDE GOVERNANCE-ORGANIZZAZIONE



8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



COERENZA E PRINCIPALE ATTORE

- La coerenza tra Governance e Organizzazione assicura all'Azienda una possibilità razionale di decidere i programmi e realizzarli.
- L'Amministratore Delegato è il punto di riferimento sia per valutare gli impatti del Consiglio di Amministrazione sull'Organizzazione, sia per monitorare l'attuazione delle direttive impartite dal Consiglio di Amministrazione stesso all'Organizzazione.

8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



PRINCIPALI PRESIDÎ E RELAZIONI AZIENDALI

PRESIDÎ DI CORPORATE GOVERNANCE

RUOLO DEL CDA

COMPOSIZIONE DEL CDA

FUNZIONAMENTO COMITATI INTERNI

AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

NOMINA DEGLI AMMINISTRATORI

SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E
GESTIONE DEI RISCHI

REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

SINDACI

RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

DELEGHE E PROCURE

PROCEDURE E ALTRA NORMATIVA INTERNA

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

POLITICHE RETRIBUTIVE E
GESTIONE DELLE PRESTAZIONI

SISTEMA INFORMATIVO

PRESIDÎ DI ORGANIZZAZIONE

8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



INDAGINE CONDOTTA DA GC GOVERNANCE CONSULTING NEL 2013

L'indagine ha preso le mosse dalla identificazione dei principali presidî di corporate governance e presidî di Organizzazione.

Soltanto attraverso l'instaurazione di efficaci relazioni tra presidî di Governance e presidî di Organizzazione è possibile:

- la trasmissione delle decisioni di conduzione, che sono di responsabilità del Consiglio di Amministrazione e degli organi di Governance, all'Organizzazione, responsabile dell'attività di gestione
- la trasmissione di richieste e di feedback da parte dell'Organizzazione agli Organi di Governance
- e quindi la coerenza fra la Governance e l'Organizzazione.

8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



NOTA METODOLOGICA

La ricerca è stata svolta attraverso la compilazione di un questionario da parte di un panel di 40 società suddivise in quattro *cluster*:

		Quotazione Borsa	
		Si	No
Dimensione	Grandi	Blue Chip	Non quotate grandi
	Medio-piccole	Altre quotate	Non quotate PMI

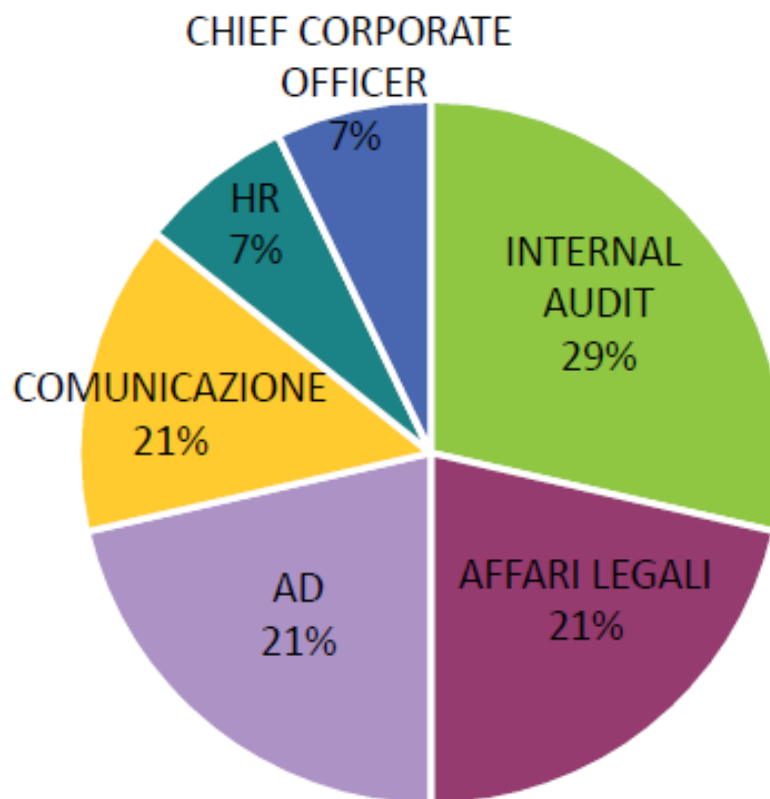
8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



IL CAMPIONE

Gli interlocutori che hanno risposto al questionario appartengono alle seguenti funzioni:



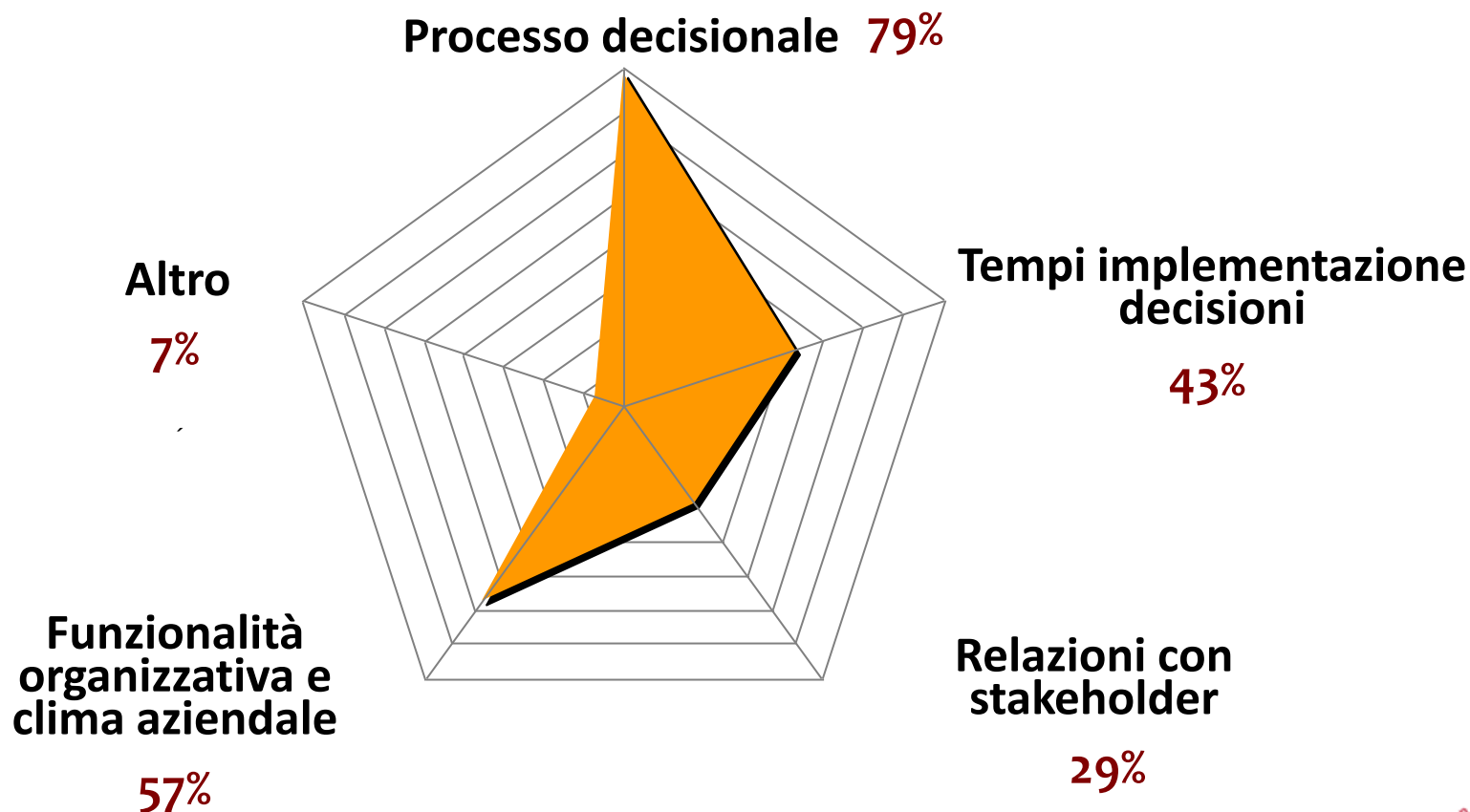
8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



DOMANDA 8

Aspetti maggiormente influenzati dalla coerenza Governance - Organizzazione



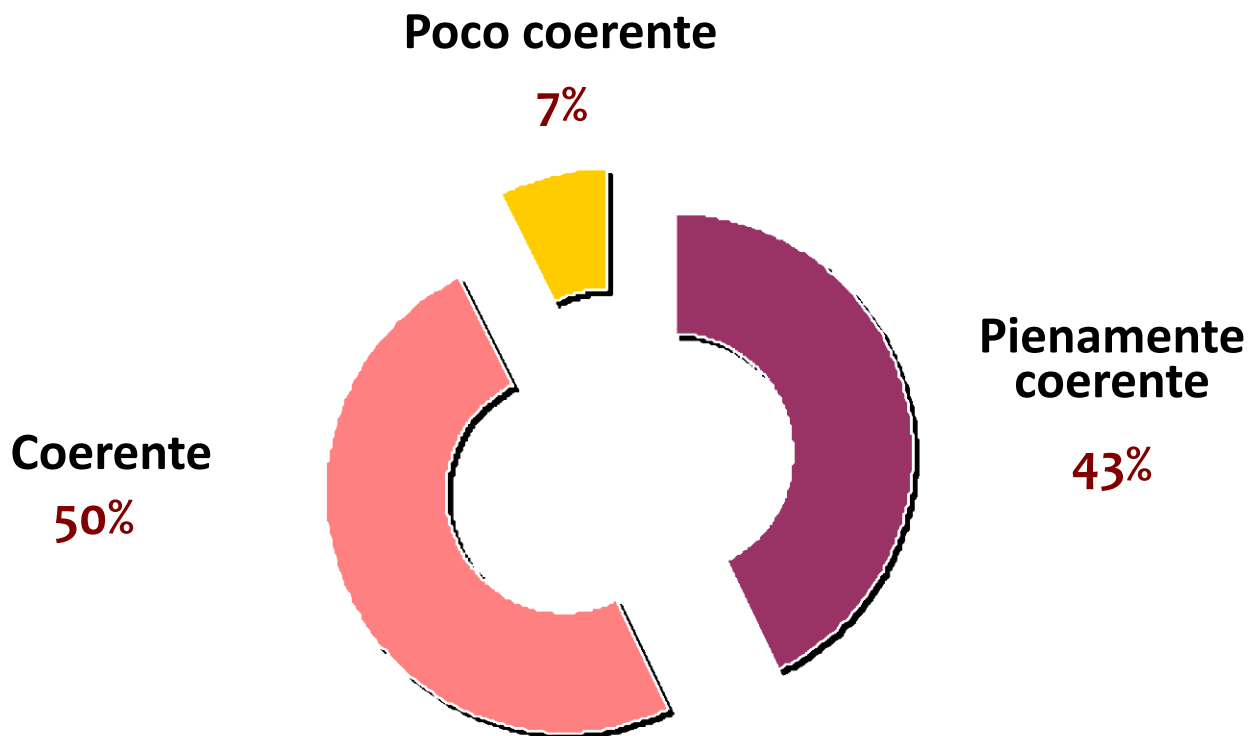
8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



DOMANDA 22

Grado di coerenza percepito Governance - Organizzazione



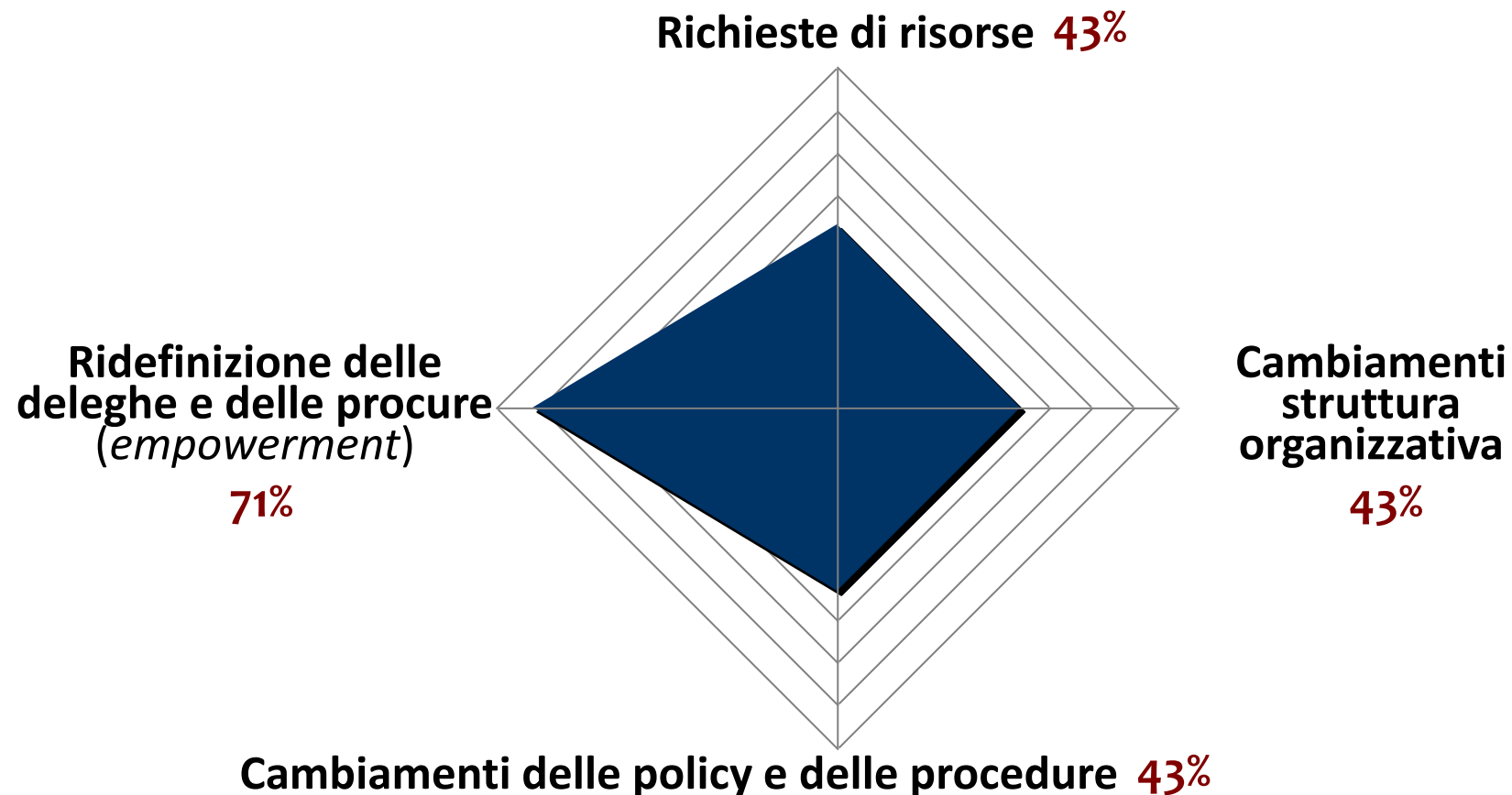
8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



DOMANDA 5

Principali richieste dell'Organizzazione al Consiglio di Amministrazione



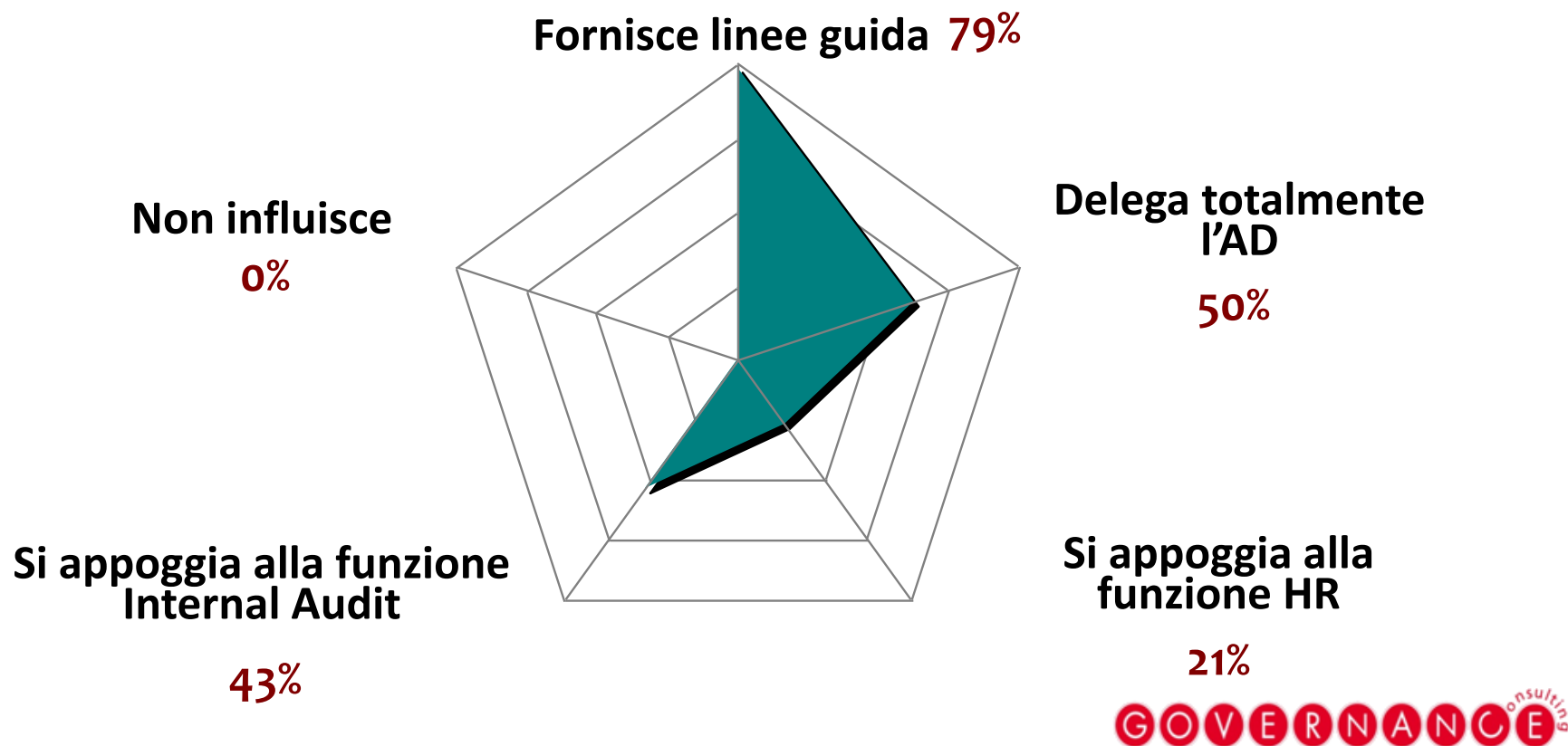
8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



DOMANDA 4

Modalità con cui il Consiglio di Amministrazione influisce sulla definizione di policy e procedure



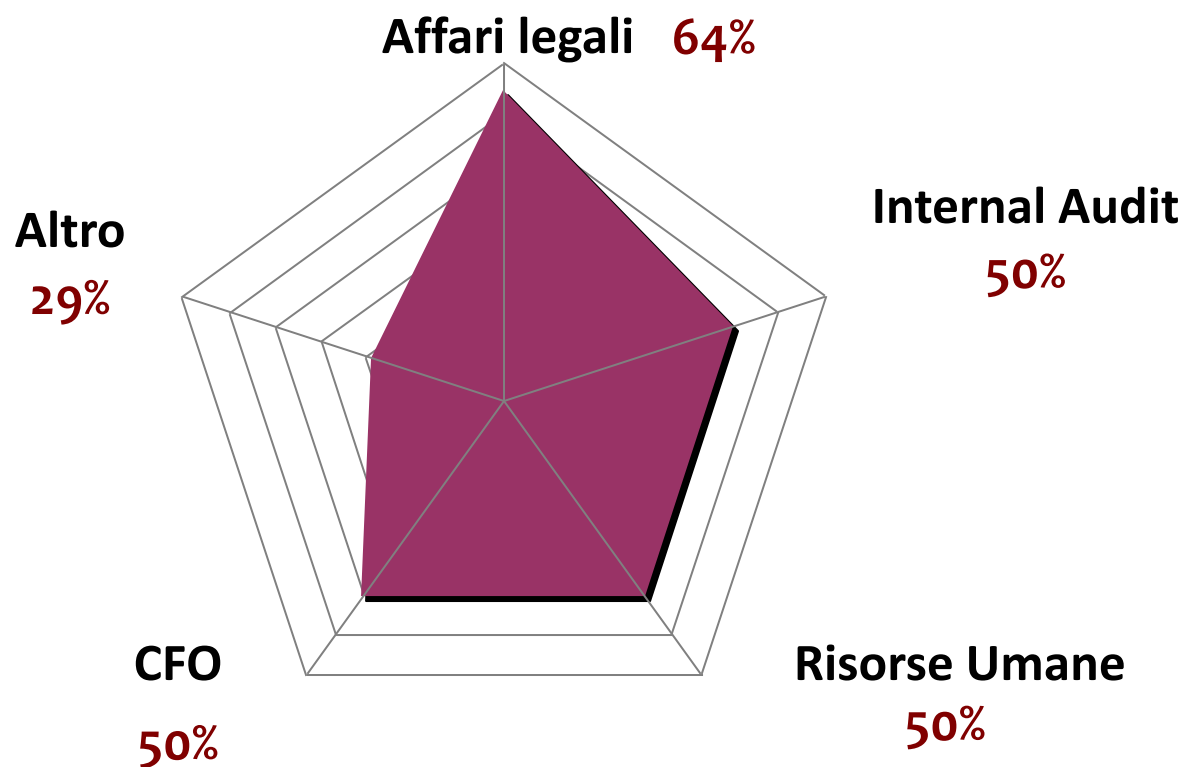
8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



DOMANDA 6

Funzioni che trasmettono istanze di Governance all'Organizzazione



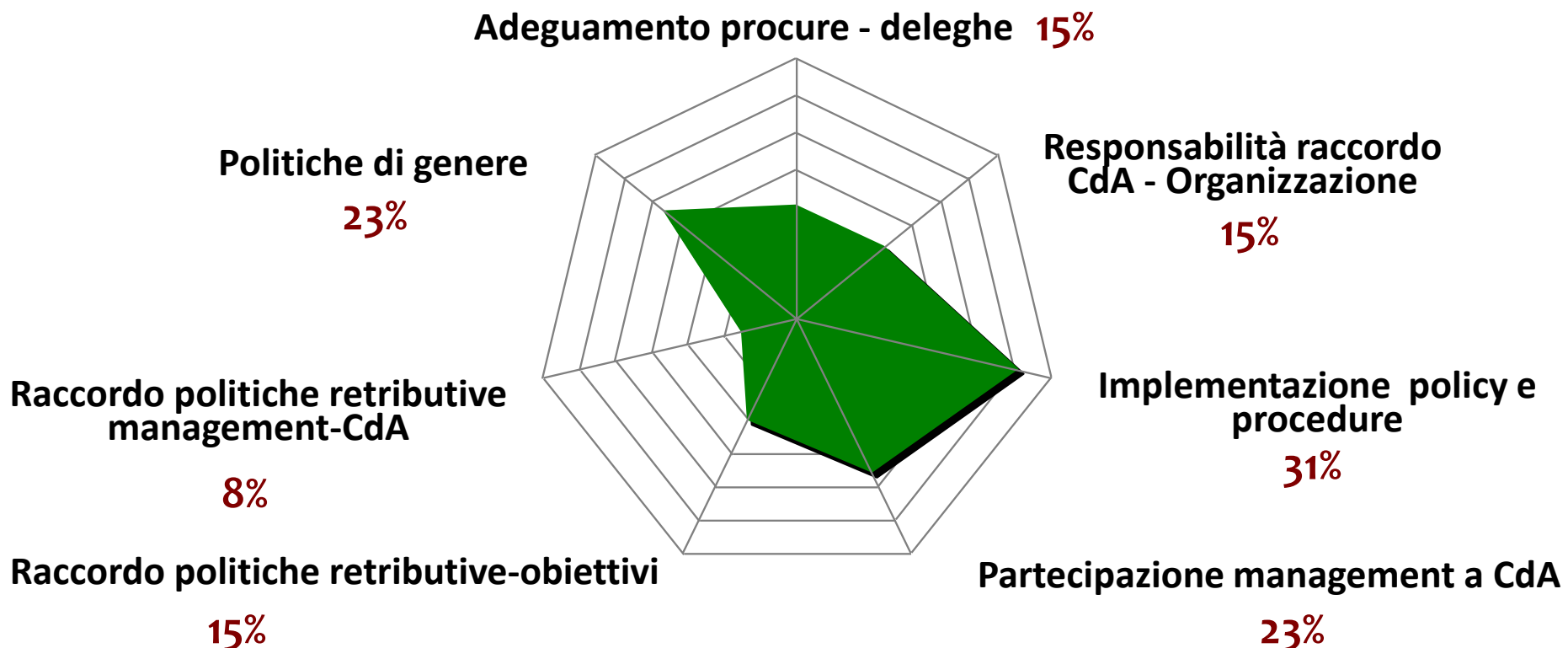
8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



DOMANDA 23

Cambiamenti sentiti necessari per adeguare Governance a Organizzazione



8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA

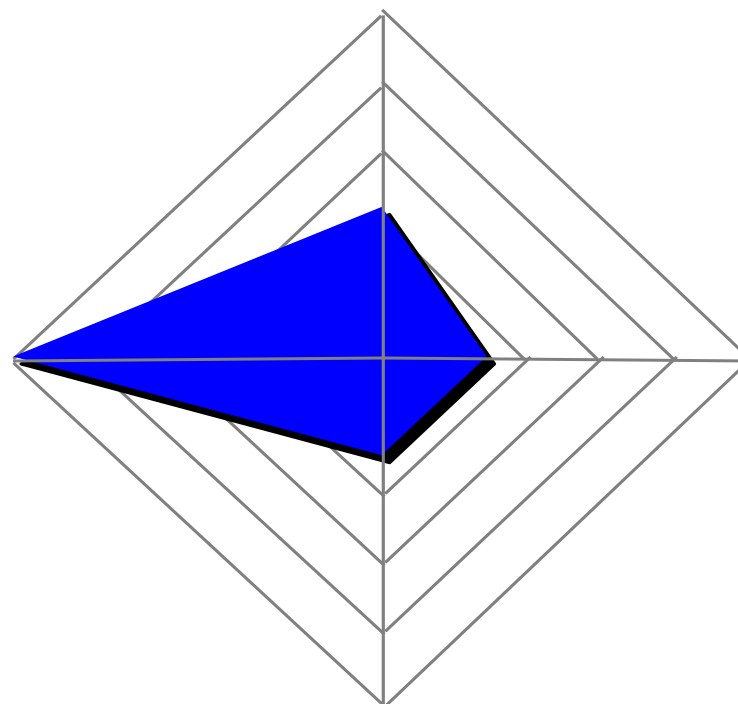


DOMANDA 14

Piano di successione per il vertice aziendale

Per l'AD e i dirigenti strategici **21,5%**

Per nessuno **50%**



Solo per l'AD **14,25%**

Per alcuni dirigenti **14,25%**

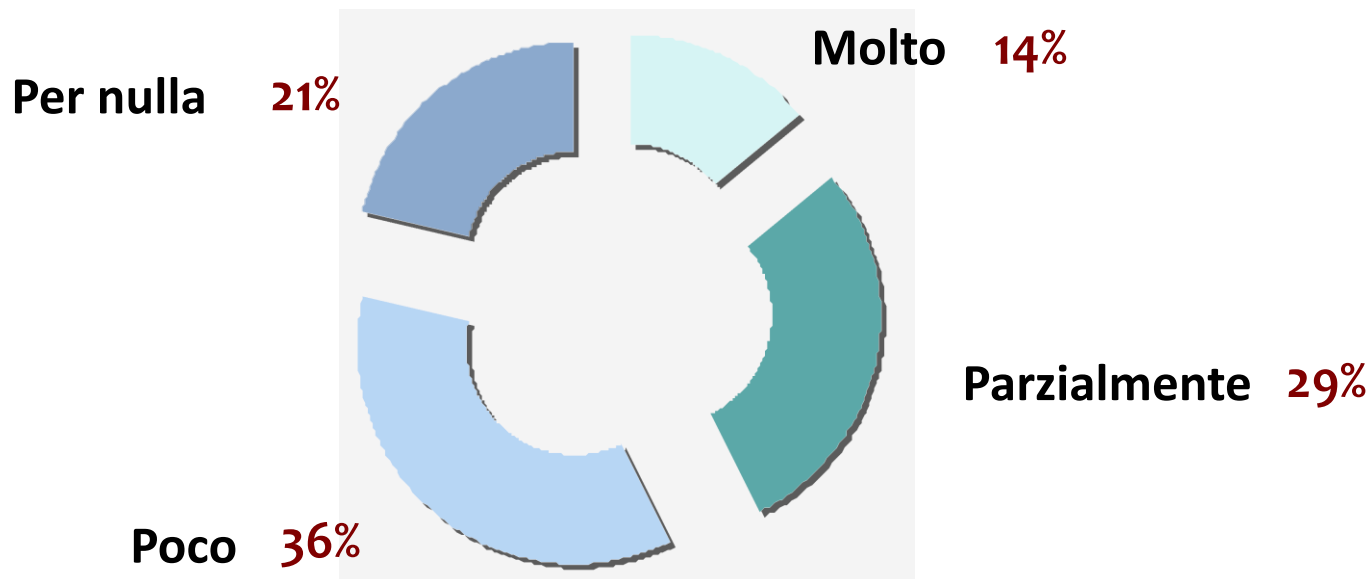
8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



DOMANDA 15

Coerenza politiche equilibrio di genere CdA e politiche diversity management



8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



DOMANDA 19

Reattività Consiglio di Amministrazione a esiti audit policy e procedure

Parzialmente **14%**



Molto **86%**

8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



DOMANDA 18

Influenza Consiglio di Amministrazione su policy e procedure



8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



OTTIMIZZARE PER CRESCERE

- Dall'inizio del nuovo secolo e soprattutto a seguito dei reiterati anni di crisi economica nasce l'esigenza di spending review, di reingegnerizzazione e di innovazione, per ottenere una **OTTIMIZZAZIONE** di tutte le aree aziendali.
- Emerge una chiara consapevolezza che la coerenza tra conduzione e gestione d'impresa ha riscontri immediati su:
 - processo decisionale
 - implementazione delle decisioni
 - funzionalità organizzativa
 - clima aziendale.

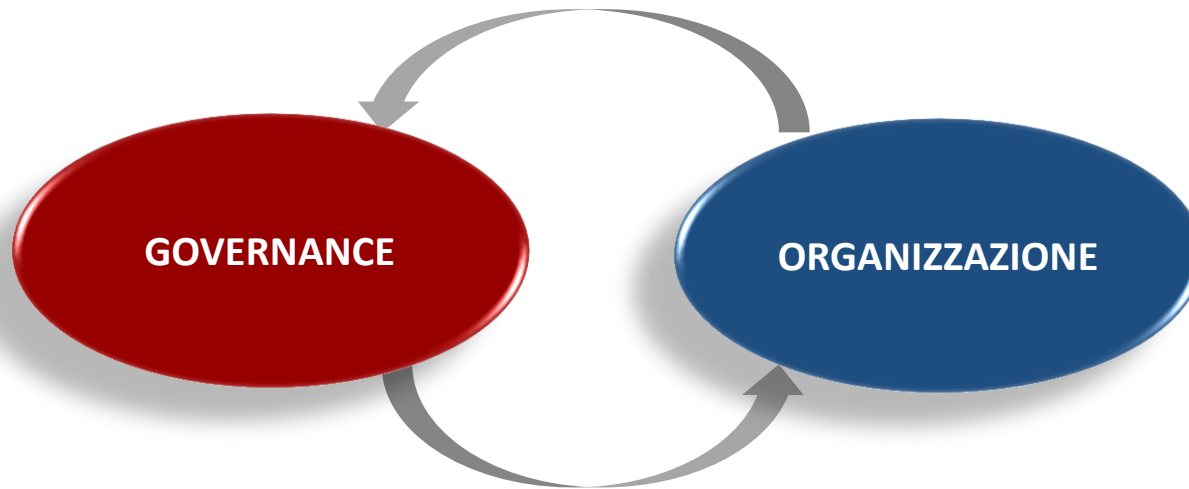
8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



CONCLUSIONE

Il miglioramento della coerenza tra



si configura come un ambito nel quale ricercare un'ottimizzazione strategica dell'attività aziendale per mobilitare e guidare le migliori risorse dell'azienda.

8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



[Controllo]

[Trasparenza]

[Valore]

8° FORUM CULTURA D'IMPRESA

INNOVARE NEI CDA: NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE
E BOARD EFFICIENCY PER LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



CONTATTI GC GROUP

GC Governance Consulting

Signium International Italy

Via Vincenzo Monti 21
20123 Milano

Telefono 02 7208981
www.governanceconsulting.com