



Governance in action

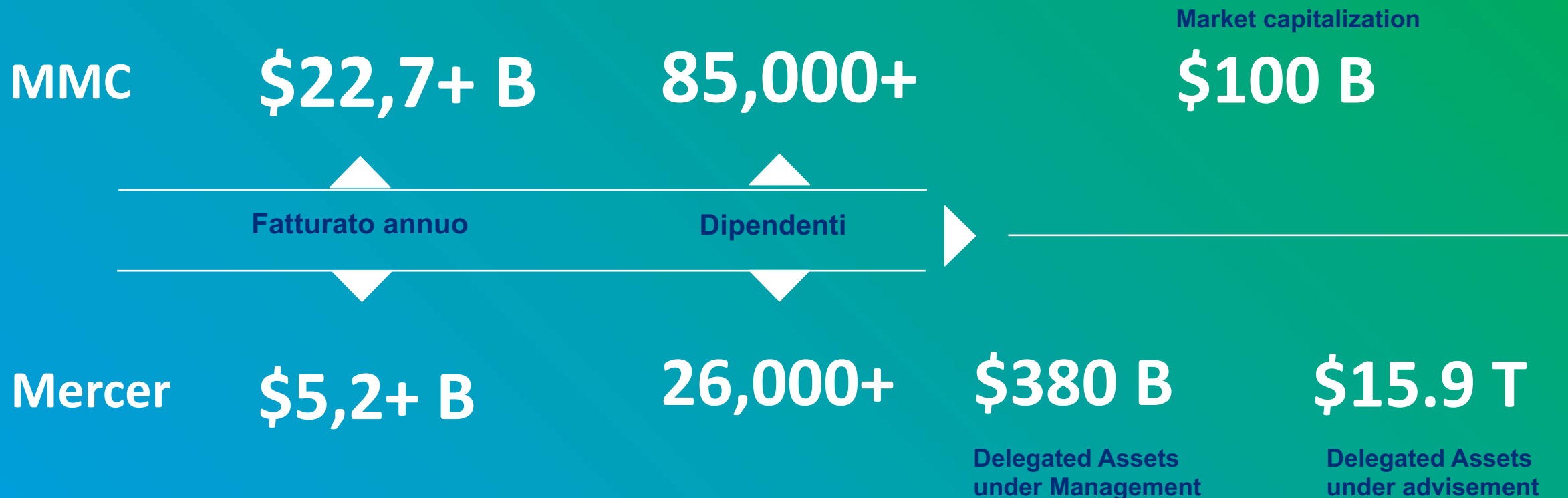
Enzo De Angelis – Presidente Mercer Italia

Marzo 2024

Breve presentazione



 Mercer è una società del gruppo  **MarshMcLennan**
operante nella consulenza strategica globale in ambito Rischio e
Risorse Umane, quotato al NYSE



Enzo De Angelis



- Enzo ha oltre 40 anni di esperienza complessiva ed è uno specialista dei servizi di Leadership and Board Advisory.
- Da aprile 2019 è in Mercer Italia; ricopre il ruolo di Presidente del CdA e fornisce consulenza ai clienti Mercer in materia di funzionamento e composizione dei CdA e dei Comitati, remunerazioni del top management, dei consiglieri e dei sindaci, sviluppo della leadership.
- Ha iniziato la sua attività professionale nel 1982 in Arthur Andersen, dove ha lavorato per 20 anni, ricoprendo via via ruoli di maggiore responsabilità fino ad assumere la carica di Regional Managing Partner per tutte le società del network operanti in Italia ed in Grecia.
- Successivamente è stato per tre anni Amministratore Delegato di Ernst & Young Financial Business Advisors.
- Prima di Mercer ha lavorato per 13 anni in Spencer Stuart, dove è stato responsabile per l'Italia della Board Practice e dei Leadership Advisory Services.
- Dall'anno accademico 2019-20 è Adjunct Professor presso la LUISS, dove insegna Corporate Governance. In passato ha insegnato la stessa materia per tre anni accademici presso il Dipartimento di Economia dell'Università Roma Tre
- Ha effettuato numerose testimonianze in materia di Corporate Governance a seminari e convegni ed è l'autore di articoli e pubblicazioni sulla materia.
- Ha ottenuto una laurea in Economia e Commercio dall'Università La Sapienza di Roma con pieni voti ed è iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti ed a quello dei Revisori Contabili.

Il modulo: Governance in action

Quattro temi per aumentare l'efficacia dei processi decisionali del Consiglio di Amministrazione, mutuati dall'esperienza delle **società quotate**, applicabili anche alle **Casse di Previdenza ed ai Fondi Pensione**

1. Autovalutazione del CdA
2. Gender diversity
3. Board Induction & Onboarding
4. Comitati endo-consiliari

Autovalutazione del CdA:

migliorare il funzionamento dell'organo
collegiale



La governance

Un esempio di uno dei soci fondatori



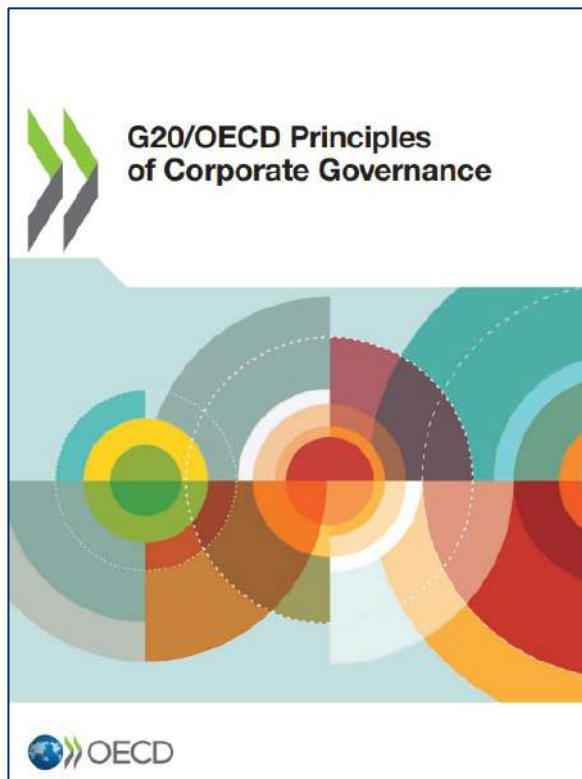
Il CdA (con i Comitati) è al centro della governance. Composizione e funzionamento sono determinanti

CdA: undici membri, eletti per il quinquennio 2020-2025, inclusi Presidente e Vice Presidente

Giunta Esecutiva: si compone del Presidente, del Vice Presidente e di tre consiglieri designati dal Consiglio di Amministrazione

L'autovalutazione del CdA

- L'autovalutazione è un **processo** che consente di **riflettere** sulla **composizione** e sul **funzionamento** del Consiglio di Amministrazione ed individuare gli aspetti che possono essere migliorati.
- Le **Autorità** di Vigilanza e di Regolamentazione dei mercati, gli **investitori istituzionali**, i **Codici** di Corporate Governance dei paesi più avanzati prevedono l'autovalutazione periodica dei Consigli di Amministrazione.



V.E.4. I consigli di amministrazione dovrebbero effettuare regolarmente valutazioni in merito alle loro **prestazioni** e verificare se possiedono il **giusto mix** di background e competenze, anche rispetto al genere e ad altre forme di diversità
[traduzione Mercer dall'originale in inglese]

Codice di Corporate Governance 2020



21. L'autovalutazione ha ad oggetto la **dimensione**, la **composizione** e il concreto **funzionamento** dell'organo di amministrazione e dei suoi comitati, considerando anche il **ruolo** che esso ha svolto nella **definizione delle strategie** e nel **monitoraggio dell'andamento della gestione** e dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

L'autovalutazione del CdA è utile per le Casse di Previdenza ed in Fondi pensione: un esempio di temi

Statuto (estratto)



Art. 16

1. I componenti del Consiglio di amministrazione devono possedere **requisiti di specifica competenza e professionalità** nonché i requisiti di indiscussa moralità ed **indipendenza** delineati dal Codice etico della Fondazione.
2. I candidati sono considerati in possesso dei requisiti di competenza e professionalità qualora abbiano conseguito **capacità ed esperienza amministrativa** per aver svolto, [omissis] I componenti del Consiglio di amministrazione mantengono i requisiti di professionalità attraverso la partecipazione ad **iniziative finalizzate alla qualificazione in materia** di previdenza, assistenza, welfare e gestione del patrimonio periodicamente organizzate dalla Fondazione

[omissis]

Art. 17

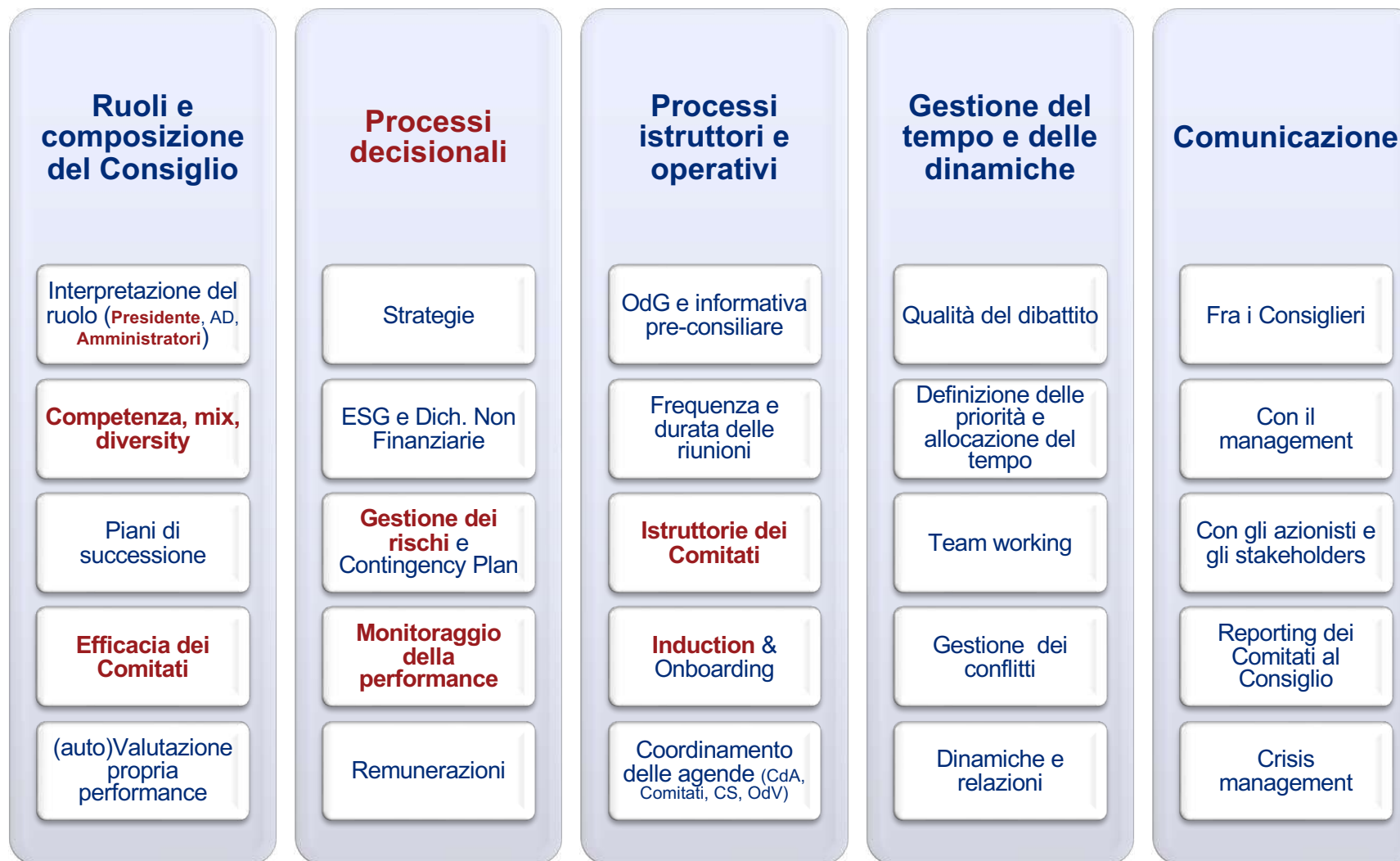
[omissis]

8. Il Consiglio di amministrazione [omissis] nomina un **segretario ed un vice segretario** scelti fra i dipendenti dell'Ente, con l'incarico di svolgere mansioni di segreteria del Consiglio stesso.
9. I **verbali** delle sedute sono redatti dal segretario e firmati dal Presidente e dal segretario medesimo. Per una maggiore facilità di consultazione, vengono trascritti, anche in formato elettronico, in apposito libro dei verbali, custodito a cura del Direttore Generale.

Art. 18

1. **[Poteri del Consiglio /aree tematiche:** organizzazione, regolamenti, bilancio di previsione, criteri di individuazione e di ripartizione del rischio nella scelta degli investimenti mobiliari ed immobiliari, investimenti, bilancio consuntivo, costituzione o partecipazione agli enti, società ed organismi ecc.]
2. Il Consiglio di amministrazione può **delegare al Presidente** le attribuzioni di cui [omissis]
3. Il Consiglio di amministrazione può **costituire Comitati tecnici per specifici argomenti**, anche a carattere permanente, [omissis]

Le aree analizzate mediante l'autovalutazione di una società quotata



Largamente applicabili ad una Cassa di previdenza o ad un Fondo pensione

Attività e strumenti

Raccolta dati ed informazioni	• Analisi della documentazione aziendale rilevante in merito alla <i>governance</i> aziendale (Statuto, Relazione Governo Societario, ecc.), al funzionamento del CdA e dei Comitati (es. Regolamenti interni, Relazione autovalutazione esercizio precedente), lettura dei verbali del CdA e dei Comitati, ecc.
Osservazione	• Partecipazione ad una riunione del Consiglio di Amministrazione per analizzare le dinamiche relazionali, la gestione dei tempi, la definizione delle priorità in agenda, la qualità della documentazione predisposta dal management, la qualità del dibattito, le risposte fornite alle domande e alle osservazioni dei Consiglieri, ecc.
Questionario	• Preparazione del questionario d'intervista, per analizzare le diverse aree e processi del Consiglio e dei Comitati; trasmissione ai Consiglieri per la compilazione prima delle interviste
Benchmarking	• Confronto dei processi e delle prassi operative con: • adottate da altri Consigli considerati best-in-class; • Codici e le linee guida formulate da enti di indirizzo della Governance a livello italiano ed internazionale
Interviste	• Intervista individuale con i Consiglieri per rivedere insieme le risposte al questionario, in particolare quelle più favorevoli e quelle più critiche, al fine di raccogliere i commenti e le valutazioni effettuate, garantendo allo stesso tempo l'anonimato. Interviste al Collegio Sindacale e ai manager che più spesso interagiscono con il Consiglio (Segretario, GC, CFO, IA, RM, ecc.)
Stili e dinamiche del CdA	• Analisi degli stili individuali e delle dinamiche interne al CdA per comprendere le modalità di interazione più efficaci ed individuare approcci o comportamenti che potrebbero essere utilmente rivisti per favorire la coesione ed l'interscambio fra i Consiglieri
Reporting	• Predisposizione della relazione con i risultati qualitativi e quantitativi del Board Assessment raccolti mediante le interviste individuali ed il benchmarking con gli le migliori prassi internazionali. Condivisione obiettivi del mandato.
Presentazione	• Presentazione dei risultati al Comitato incaricato, al Presidente, al Consiglio di Amministrazione • Approvazione dell'action plan per il miglioramento

Gender diversity:

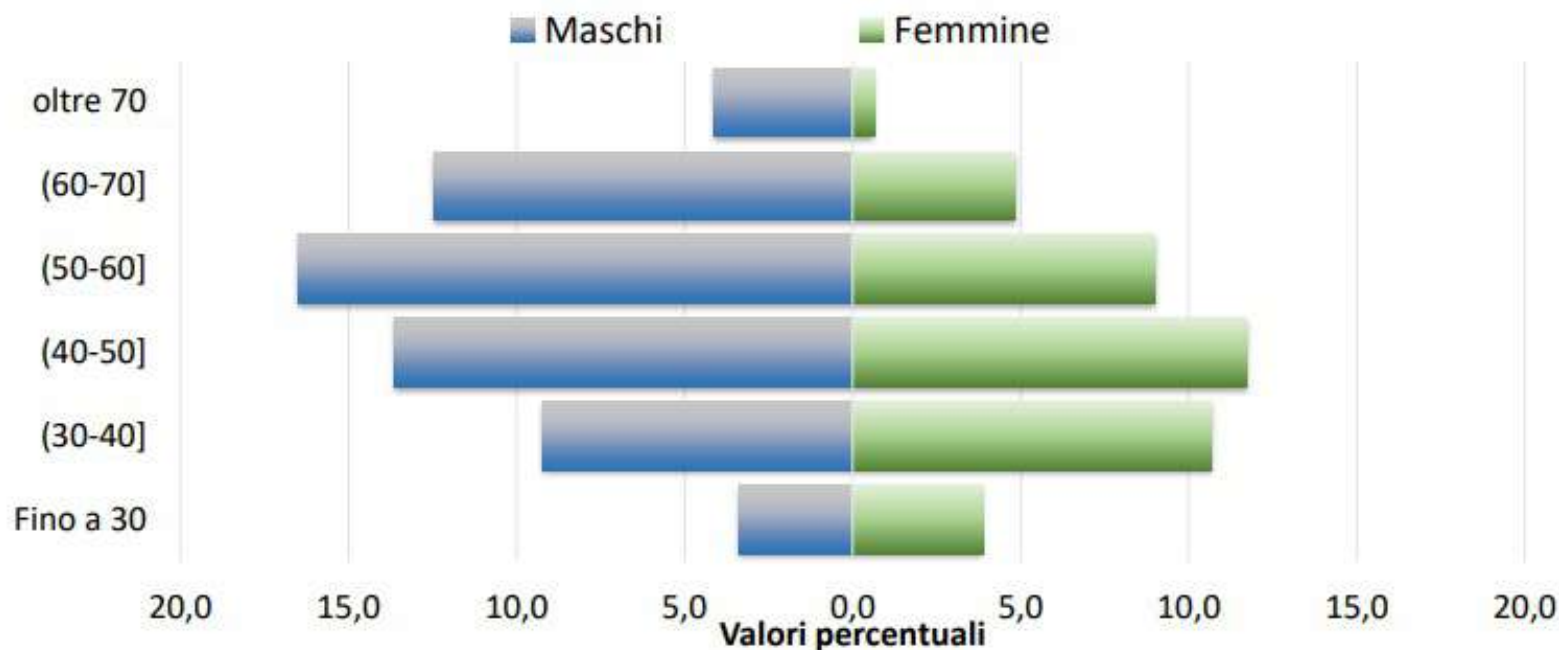
valorizzare il contributo del genere meno
rappresentato



Analisi demografica degli iscritti AdEPP

Le donne, nel 2022, rappresentano quasi il 41% del totale ma con grosse differenze per fasce d'età.

Tra gli "under 40" sono circa il 54%, percentuale che decresce con l'aumentare dell'età.



- La base elettorale sta cambiando
- Le politiche di investimento del patrimonio delle Casse e dei Fondi Pensione richiedono attenzione ai temi ESG, fra i quali la diversity

Gender diversity

I CdA dei quattro soci e la normativa che sta cambiando

- In Italia la legge n. 120 del 2011, ha fissato inizialmente la quota del genere meno rappresentato nei CdA e nei CS delle **società quotate** al 20%. Successivamente è stata elevata al 30% nel 2015 e dal 2020 **al 40%**
- La Legge n. 162 del 2021, ha esteso alle **società controllate da pubbliche amministrazioni non quotate** la disciplina prevista per gli organi amministrativi delle società quotate.

Soci	Membri	Donne	%
	13	1	8
	11	4	36
	11	1	9
	14	1	7

Dipendenti Casse ADEPP

DONNE					
Inquadramento	Totale Donne	Totale Uomini	Totale	% Donne	% Uomini
Dirigente	28	92	120	23%	77%
Q	107	103	210	51%	49%
A1	324	233	557	58%	42%
A2	157	139	296	53%	47%
A3	110	75	185	59%	41%
B1	372	223	595	63%	37%
B2	91	78	169	54%	46%
B3	110	78	188	59%	41%
C1	87	135	222	39%	61%
C2	2	2	4	50%	50%
C3	3	1	4	75%	25%
1R1	4	8	12	33%	67%
1R2	1	5	6	17%	83%
1R3	1	2	3	33%	67%
2R1	3	16	19	16%	84%
2R2	0	0	0		
2R3	0	0	0		
Totale	1400	1190	2590		

Board Induction & Onboarding:

accelerare l'inserimento e
l'aggiornamento dei Consiglieri



Induction & Onboarding

Insieme dei **processi e dei percorsi di formazione ed inserimento** (onboarding) dei Consiglieri e dei Sindaci volti a metterli rapidamente nelle condizioni di svolgere efficacemente il proprio ruolo.

Codice di Corporate Governance 2020

- 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 l'azienda/ente;
 - delle dinamiche interne e della loro evoluzione anche nell'ottica del successo sostenibile dell'azienda;
 - dei principi di corretta gestione dei rischi;
 - del quadro normativo e regolamentare di riferimento.

Banca d'Italia - Circolare 285/2013

- Il presidente assicura che ... [omissis] .. la banca predisponga e attui programmi di inserimento e piani di formazione dei componenti degli organi.

I temi di approfondimento attraverso l'induction

Nuovi Consiglieri e Sindaci

- Temi di approfondimento: nuovi Consiglieri e Sindaci
 - La Cassa o il Fondo: normativa, organizzazione, dirigenti chiave, regolamenti interni, previdenza, iscritti, contribuzione, patrimonio, ultimo bilancio consuntivo, ultimo bilancio preventivo, crediti per contributi da incassare, ecc.
 - Funzionamento del CdA e dei Comitati (ove costituiti)
 - Processo di investimento
 - Piano industriale
 - ESG, in azienda e nel processo di investimento
 - Risk management
 - IT & Cyber Security
- Temi di approfondimento on-going: alcuni possono essere gli stessi (aggiornamento, es: normativa) altri individuati attraverso l'autovalutazione del CdA, in base alle esigenze dei Consiglieri (es. impatto della trasformazione digitale, Intelligenza Artificiale, gestione del capitale umano, ecc.)

Comitati endo-consiliari:

istruire le materie più complesse in modo
efficace ed efficiente

Comitato Controllo e Rischi
Comitato Sostenibilità



Commissioni: un esempio fra i soci

FONDOPOSTE



Commissioni

- **Scopo:** favorire il Consiglio di Amministrazione nell'adozione delle scelte preordinate ad assicurare la corretta operatività del Fondo.
- **Composizione:** Presidente, Vicepresidente e, sulla base delle specifiche competenze ed esperienze professionali, due consiglieri, in rappresentanza delle aziende associate e due consiglieri in rappresentanza dei lavoratori nominati dal Consiglio di Amministrazione nel pieno rispetto del principio di pariteticità.
- **Partecipazione:** alle riunioni partecipa il Direttore Generale e, in relazione alle tematiche da trattare, i Responsabili di Area.
- **Supporto specialistico:** possono ingaggiare professionisti esterni che abbiano specifiche competenze tecniche in relazione e determinati argomenti da trattare.
- **Verbalizzazione:** delle riunioni delle Commissioni viene redatto un verbale che viene conservato agli atti del Fondo messo a disposizione del Consiglio di Amministrazione.
- **Raccomandazioni:** formulate al Consiglio di Amministrazione svolgendo compiti meramente istruttori e consultivi

Comitati (o Commissioni)

- La costituzione di **Comitati endo-consiliari** (cioè composti dai Consiglieri, con la partecipazione del DG e dei dirigenti responsabili di funzione per illustrare le materie di loro competenza) rappresenta una modalità per favorire **l'approfondimento di tematiche specialistiche** in una sede ristretta e quindi più efficiente ed efficace dei lavori consiliari, poiché svolgono un ruolo di **filtro** per il Consiglio.
- Hanno **funzioni consultive, di approfondimento e proposta**. Non hanno poteri decisionali delegati dal Consiglio di Amministrazione.
- Essi sono costituiti dai Consiglieri con le **competenze più solide** presenti in Consiglio, in funzione delle materie da approfondire.
- Il Codice di Corporate Governance prevede la costituzione di tre tipi di Comitati
 - **Comitato Controllo e Rischi**
 - **Comitato Remunerazioni**
 - **Comitato Nomine**
- Si sta diffondendo sempre di più la costituzione del **Comitato Sostenibilità**, oltre altri focalizzati sulle caratteristiche del business, ad esempio il **Comitato Investimenti** delle compagnie di assicurazione.
- La Consob prevede la costituzione di un **Comitato per le Operazioni con Parti Correlate**
- Nelle pagine che seguono **approfondiremo due Comitati**, di interesse per le Casse di Previdenza private e per i Fondi Pensione: il Comitato Controllo interno e Rischi ed il Comitato Sostenibilità

Comitato Controllo e Rischi

Codice di Corporate Governance – compiti

- Il Comitato Controllo e Rischi, nel coadiuvare l'organo di amministrazione:
 - a) valuta, sentiti il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il revisore legale e l'organo di controllo, il **corretto utilizzo dei principi contabili** e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
 - b) valuta l'**idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e non finanziaria**, a rappresentare correttamente il modello di *business*, le strategie della società, l'impatto della sua attività e le *performance* conseguite, coordinandosi con l'eventuale comitato previsto dalla *raccomandazione 1*, lett. a);
 - c) esamina il **contenuto dell'informazione periodica a carattere non finanziario rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**;
 - d) esprime **pareri** su specifici aspetti inerenti alla **identificazione dei principali rischi aziendali** e **supporta le valutazioni** e le decisioni dell'organo di amministrazione relative alla **gestione di rischi** derivanti da fatti pregiudizievoli di cui quest'ultimo sia venuto a conoscenza;
 - e) esamina le **relazioni periodiche** e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione di **internal audit**;
 - f) monitora l'autonomia, l'adequatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di *internal audit*;
 - g) può **affidare alla funzione di internal audit lo svolgimento di verifiche** su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente dell'organo di controllo;
 - h) **riferisce** all'organo di amministrazione, almeno in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, **sull'attività svolta e sull'adequatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**.

Comitato Sostenibilità

- In base ad un recente studio Mercer, **il tema della sostenibilità sembrerebbe essere stato affrontato dalle aziende principalmente per rispondere a esigenze di immagine, reputazione e adeguamento alle aspettative esterne** (normativa, investitori, opinione pubblica, etc.)
- **Il livello di maturità** delle aziende è molto diverso anche in base alla natura del business:
 - la strategia ESG risulta essere più **articolata e sviluppata** in quelle industry in cui i **rischi e i vantaggi della sostenibilità sono insiti nel business** (es. settore energy)
 - **negli altri settori, le aziende sembrano orientarsi su temi “più in voga”** (ad esempio emissioni, gender balance, salute e sicurezza), senza che sia condotta un’analisi accurata su esigenze specifiche del proprio business, che possono quindi comportare una riduzione dei rischi e un vantaggio economico
- **È prassi comune** per le aziende **sviluppare in maniera separata il piano strategico dal piano di sostenibilità**. Le riflessioni sulla sostenibilità sono quindi fatte ex post, trovando dei punti di contatto e degli obiettivi ad hoc da intersecare al piano strategico.

Comitato Sostenibilità

I modelli principali per la ripartizione delle responsabilità tra Consiglio e Comitati

Nel mercato si osservano **diversi modelli** di governance relativi alla ripartizione delle responsabilità di supervisione tra il CdA e i suoi comitati, in funzione del livello di maturità, il settore di appartenenza, la rilevanza dei temi per l'azienda, ecc.



Consiglio di amministrazione: il CdA mantiene la supervisione primaria dei temi di sostenibilità a livello di consiglio nel suo complesso. Questo è il modello più avanzato ed è praticabile quando le competenze ESG sono approfondite e diffuse e la sostenibilità permea ormai tutti i processi decisionali del board

Comitato esistente: per alcune società può essere più efficace affidare l'approfondimento delle tematiche ESG a un comitato consiliare esistente, in particolare quando l'impegno è significativo e/o le competenze risiedono attualmente (o sono più facilmente sviluppabili) a livello di tale comitato. Tale configurazione rappresenta la prassi prevalente nel contesto americano, in cui la gestione dei temi ESG è affidata al Comitato Controllo e Rischi, approccio che garantisce maggiore attenzione e presidio dei rischi

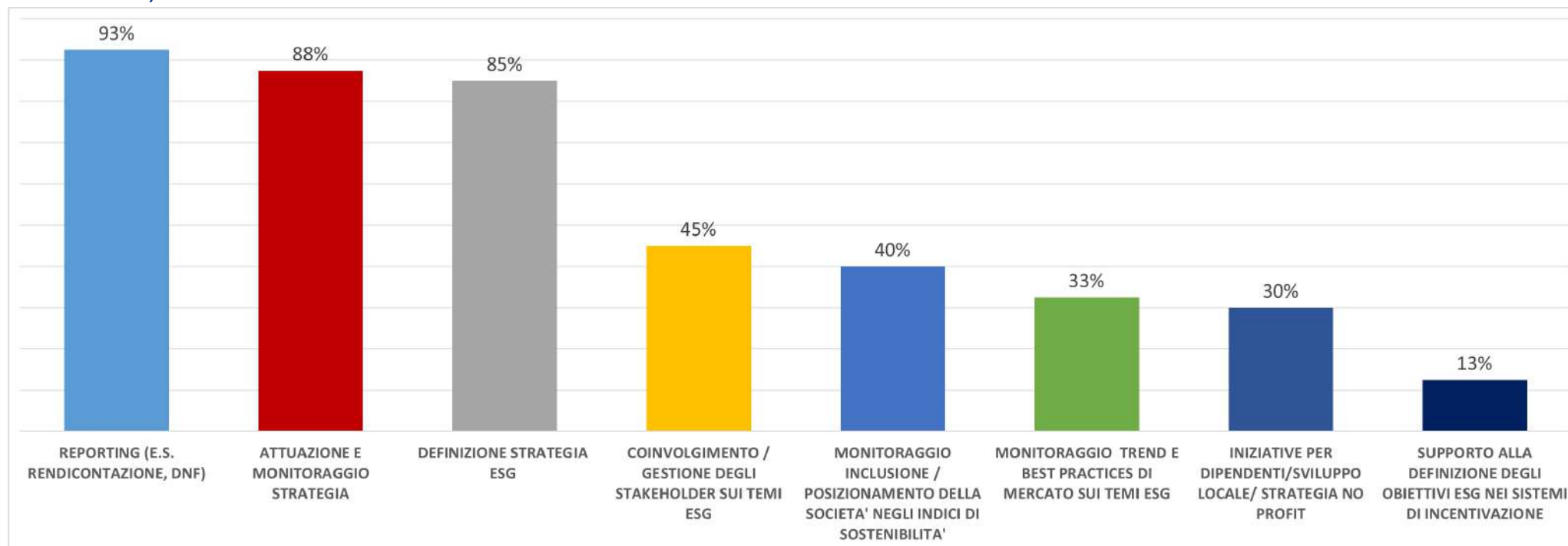
Comitato ad hoc autonomo: tale configurazione è tipicamente adottata nei contesti in cui lo sviluppo della strategia di sostenibilità è un'area di interesse relativamente nuova per la società e il comitato ad hoc autonomo funge da stimolo per il CdA. L'approccio garantisce una discussione regolare e approfondita delle questioni ESG, ma può presentare il rischio di separare la discussione di sostenibilità dalle più ampie discussioni finanziarie, strategiche e di risorse umane. Per mitigare tale rischio, il comitato sostenibilità potrebbe essere composto da membri di altri comitati che assicurino un adeguato scambio di informazioni

Ripartizione delle tematiche ESG tra i comitati esistenti: in considerazione del carattere trasversale e multi prospettico dei temi ESG, in alcune società le attività sono ripartite formalmente tra i comitati esistenti attraverso un coinvolgimento regolamentato, coerentemente con le loro attuali responsabilità e competenze, senza che vi sia un coinvolgimento specifico dell'intero consiglio o con solo relazioni periodiche dei comitati all'intero consiglio

Comitato Sostenibilità

La responsabilità sui temi di sostenibilità nelle aziende del FTSE MIB – analisi Mercer

- La quasi **totalità** dei comitati **definisce, attua e monitora la strategia ESG** e cura il **reporting e la rendicontazione**
- Quasi la **metà** dei comitati si occupa del **coinvolgimento e dell'ingaggio degli stakeholder** sui temi di sostenibilità
- Il **40%** dei comitati monitora l'inclusione e/o il posizionamento delle società negli **indici di sostenibilità**
- Vi sono attività che ricorrono meno frequentemente tra i compiti dei comitati: monitoraggio di **prassi e best practice di mercato** su temi ESG (nel 33% dei comitati), **iniziative ad hoc per i dipendenti, lo sviluppo locale e la definizione di una strategia no profit** (nel 30% dei casi), coinvolgimento nella **definizione degli obiettivi ESG rilevanti ai fini dei sistemi di incentivazione per il management** (13% dei casi).





Capitale Sociale € 300.000,00 I.V. - P.IVA/C.F. 10304670150 - Reg. Imprese Milano n. 10304670150

Camera di Commercio Milano REA 1365840 - Sede Legale: Viale L. Bodio 33, 20158 Milano

Società soggetta al potere di direzione e coordinamento di Marsh International Holdings II Inc. ai sensi dell'art 2497 c.c.