

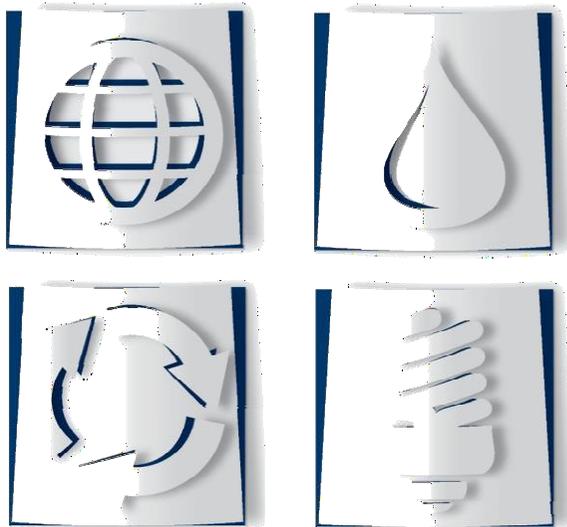
La Corporate Governance nelle Public Utilities Italiane

Stato dell'arte, sfide manageriali e linee di sviluppo future

Osservatorio sulla Corporate Governance delle Public Utilities

Presentazione dei risultati di ricerca

27.06.19



Obiettivi della ricerca (1/2)

Il presente studio ha lo scopo di fornire una mappatura dei sistemi di CG in uso tra le Public Utilities italiane, rispondendo alle seguenti domande di ricerca



Cosa s'intende per buona governance e come si declina nel contesto delle Public Utilities (PU)?



Attraverso quali strumenti è possibile misurare la buona governance delle PU?



Quali sono le caratteristiche degli assetti di CG adottati dalle PU italiane? Quali variabili li influenzano?



Su quali aspetti le PU possono intervenire sul proprio sistema di governance per migliorare le proprie performance?

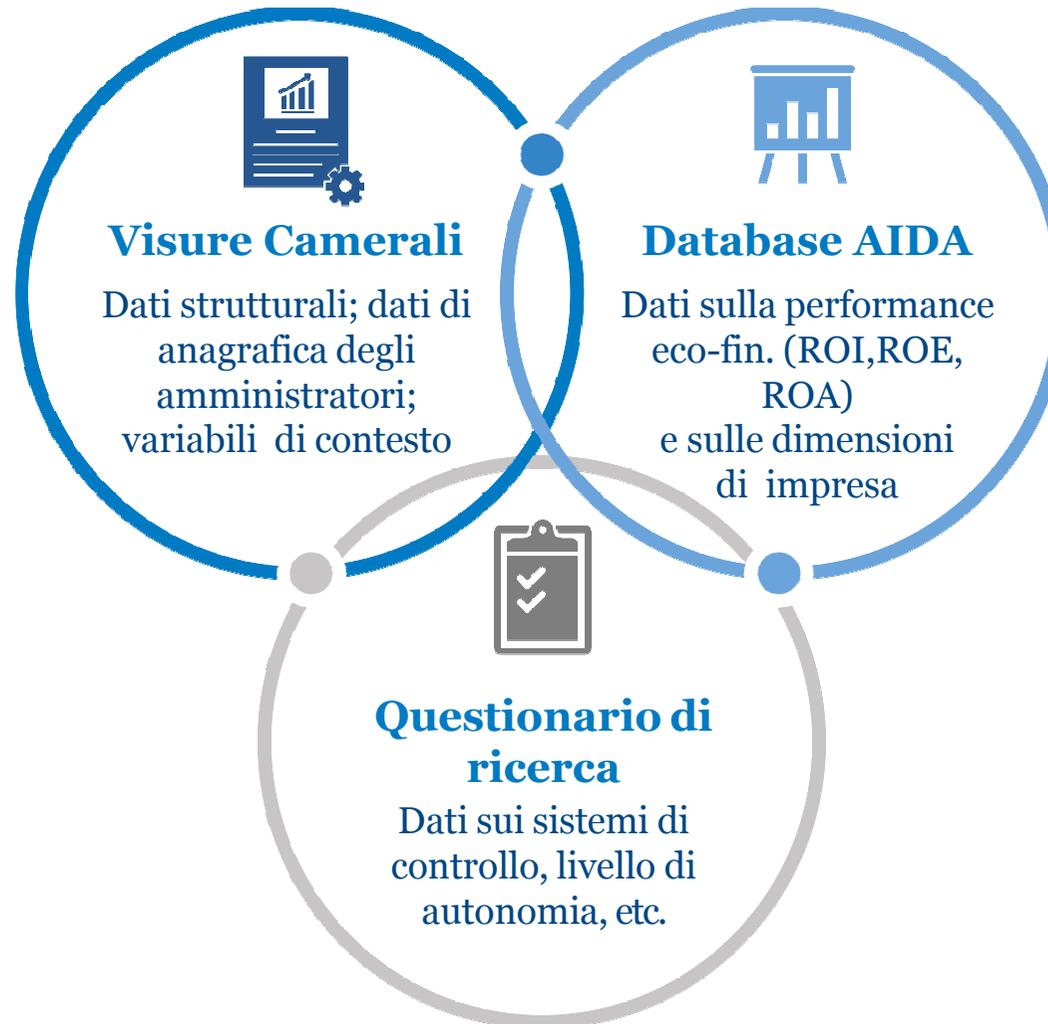
Obiettivi della ricerca (2/2)

Attraverso i seguenti ambiti di ricerca, caratterizzati dall'impiego di differenti approcci metodologici



Metodologia impiegata

L'indagine prevede la triangolazione di fonti informative differenti, attraverso una metodologia di ricerca mista con analisi quali e quantitative



Una definizione di corporate governance



Impatto sul livello di performance delle imprese



Fallimenti della CG e conseguenti crack finanziari e perdita di credibilità



Focus su stakeholder e trasparenza (OECD, 2008)



Peculiarità della CG nel settore pubblico e privato

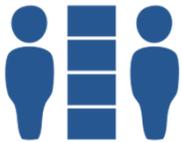
L'insieme di istituzioni, regole e meccanismi attraverso cui il top management dirige l'organizzazione al fine di far fronte ad interessi rilevanti



La CG nel settore privato e nel pubblico

Settore privato

Problema del principale-agente



Separazione tra management e azionisti



Rischio di comportamenti opportunistici



Necessità di controllo sull'operato del management



Inefficace sistema di CG alla base di instabilità finanziaria

Settore pubblico

Rapporto tra politica e top management



Rischio di politicizzazione



Necessità di maggiore autonomia manageriale



Necessità di maggiore responsabilizzazione (politica e manageriale)



Inefficace sistema di CG alla base di perdita di credibilità istituzionale

Ambiti di indagine

Focus sui fattori che caratterizzano un'efficace CG (cosa) e sugli aspetti che hanno animato l'evoluzione del contesto specifico delle PU italiane (come)

? Cosa



Variabili strutturali



Variabili di anagrafica



Variabili di contesto

? Come

Trasformazioni giuridiche

Nuovi assetti proprietari

Apertura al mercato

Raggio d'azione
sovracomunale

Creazione gruppi
aziendali

La Corporate Governance in breve: il cosa

La mappatura delle pratiche di CG in uso si basa sulle seguenti variabili individuate da letteratura



Variabili strutturali

- Dimensione del Board;
- Presenza di Comitati interni;
- Lunghezza della catena di comando



Variabili di anagrafica

- Diversità di genere nel Board;
- Età media del Board;
- Seniority media del Board;
- Legame con il territorio del top management



Variabili di contesto

- Grado di autonomia decisionale;
- Relazione con il/i socio/i di controllo;
- Pervasività percepita dei controlli esterni;
- Strutturazione e utilità percepita dei controlli interni;
- Accountability e disclosure esterna.

L'evoluzione delle PU italiane: il come

Un lungo processo di ridefinizione del rapporto tra proprietà e management



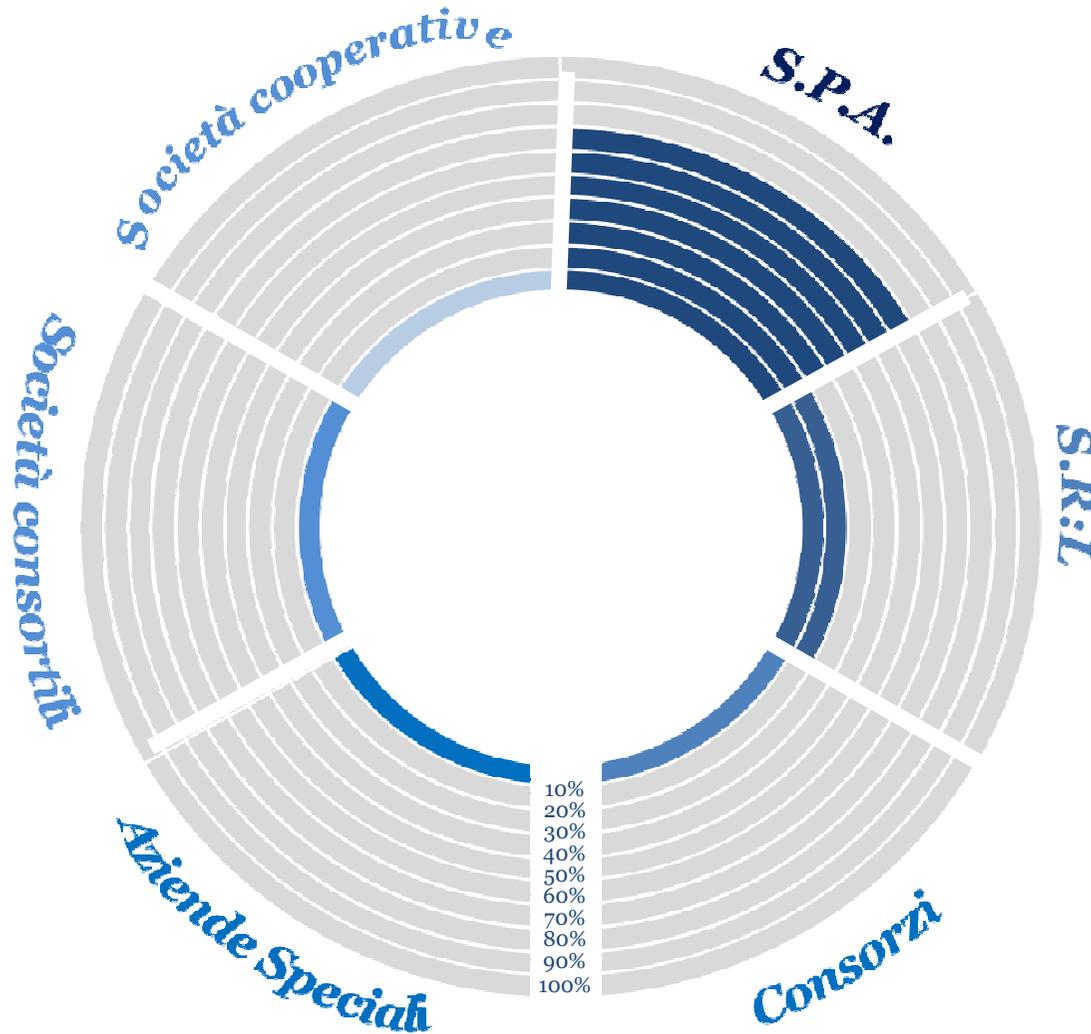
Overview del campione-(dati AIDA e visure camerali)

Overview del campione- fasi di analisi



367 imprese analizzate

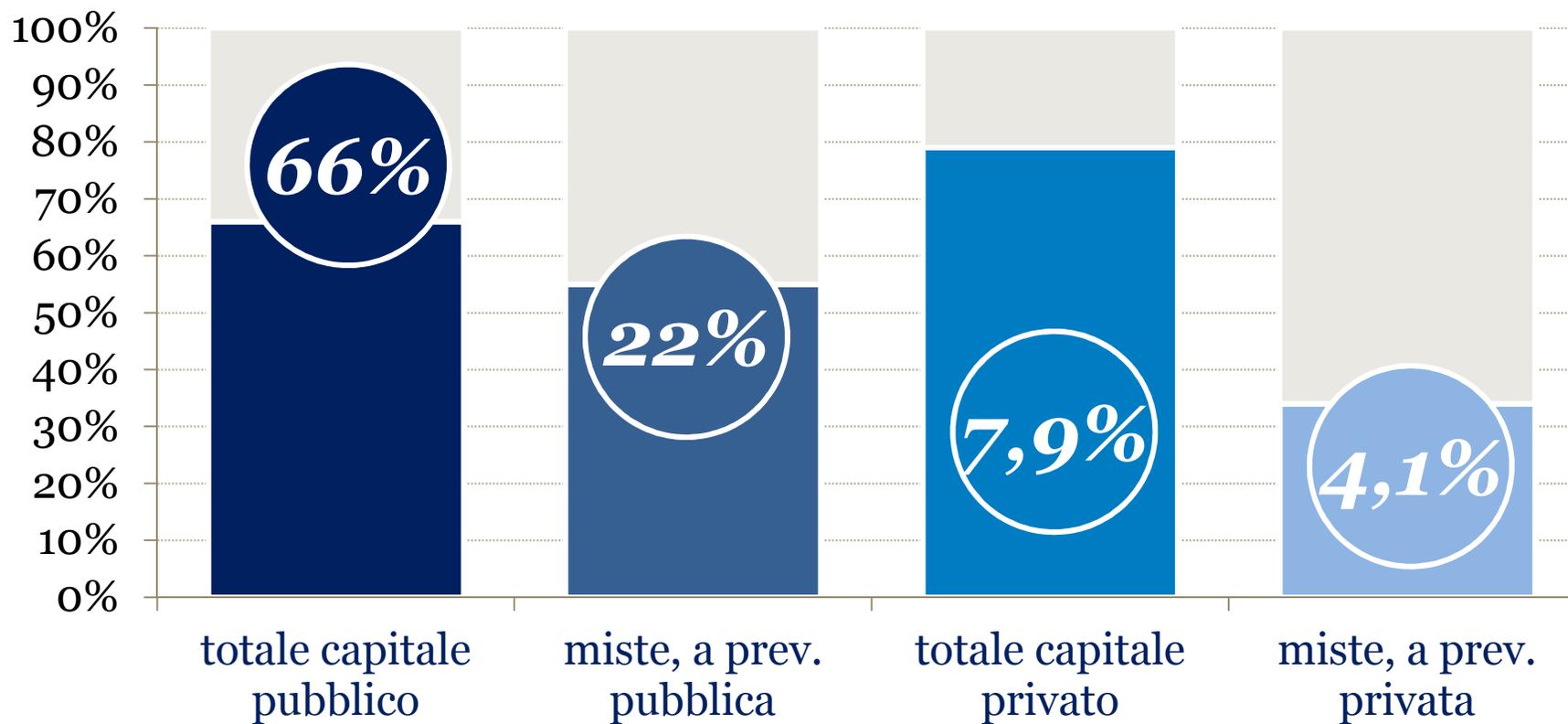
Tipologia di società



► Prevalenza di S.P.A, limitata presenza di forme societarie alternative



Composizione del capitale (1/3)

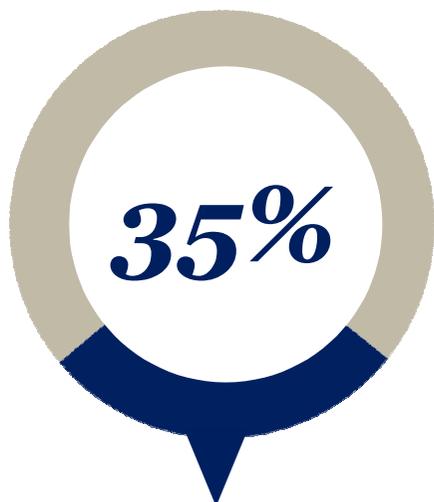


► Forte connotazione pubblica delle associate con prevalenza di società 100% pubbliche

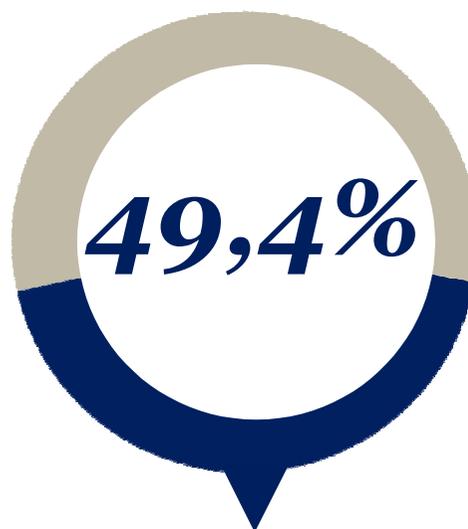


Composizione del capitale sociale (2/3)

Focus su imprese a totale capitale pubblico



Circa 67 sono controllate da un unico Ente pubblico



Imprese con un numero di enti pubblici compreso tra i 2 e i 50



% di imprese caratterizzate da più di 50 Enti pubblici nell'azionariato

► Per le imprese operanti su un ambito territoriale sovra-comunale, maggiore polverizzazione del capitale sociale con rilevanti implicazioni manageriali

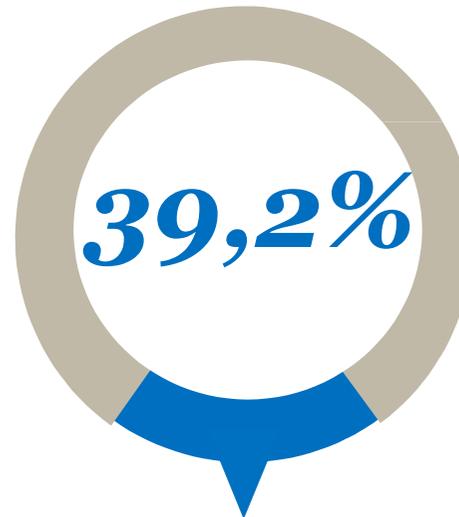


Composizione del capitale sociale (3/3)

Focus su imprese miste, a prevalenza di capitale pubblico



Anche le imprese miste si caratterizzano per la prevalenza di un solo Ente pubblico



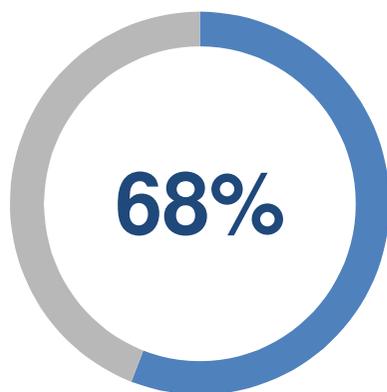
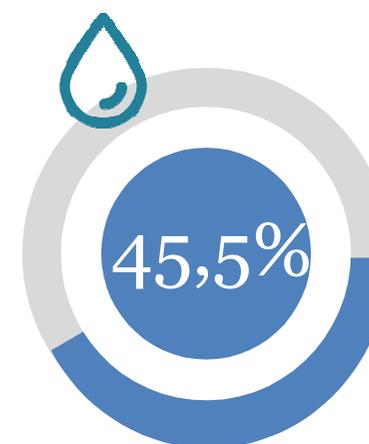
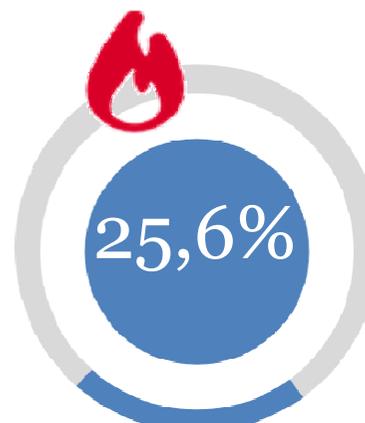
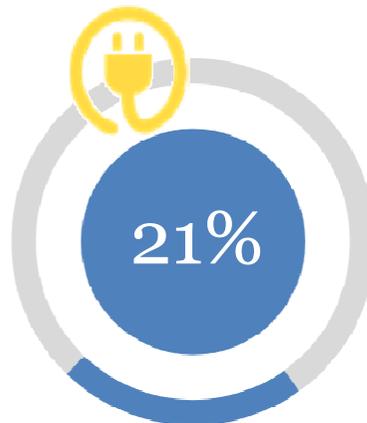
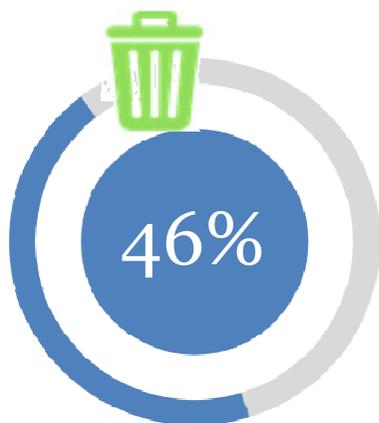
Imprese caratterizzate da un numero di enti pubblici compresi tra i 2 e i 50 nel proprio azionariato



imprese caratterizzate da un'alta polverizzazione del capitale sociale

► Nel caso delle società miste, minore tendenza all'aggregazione territoriale e alla polverizzazione del capitale azionario tra più Enti pubblici

Settore di attività

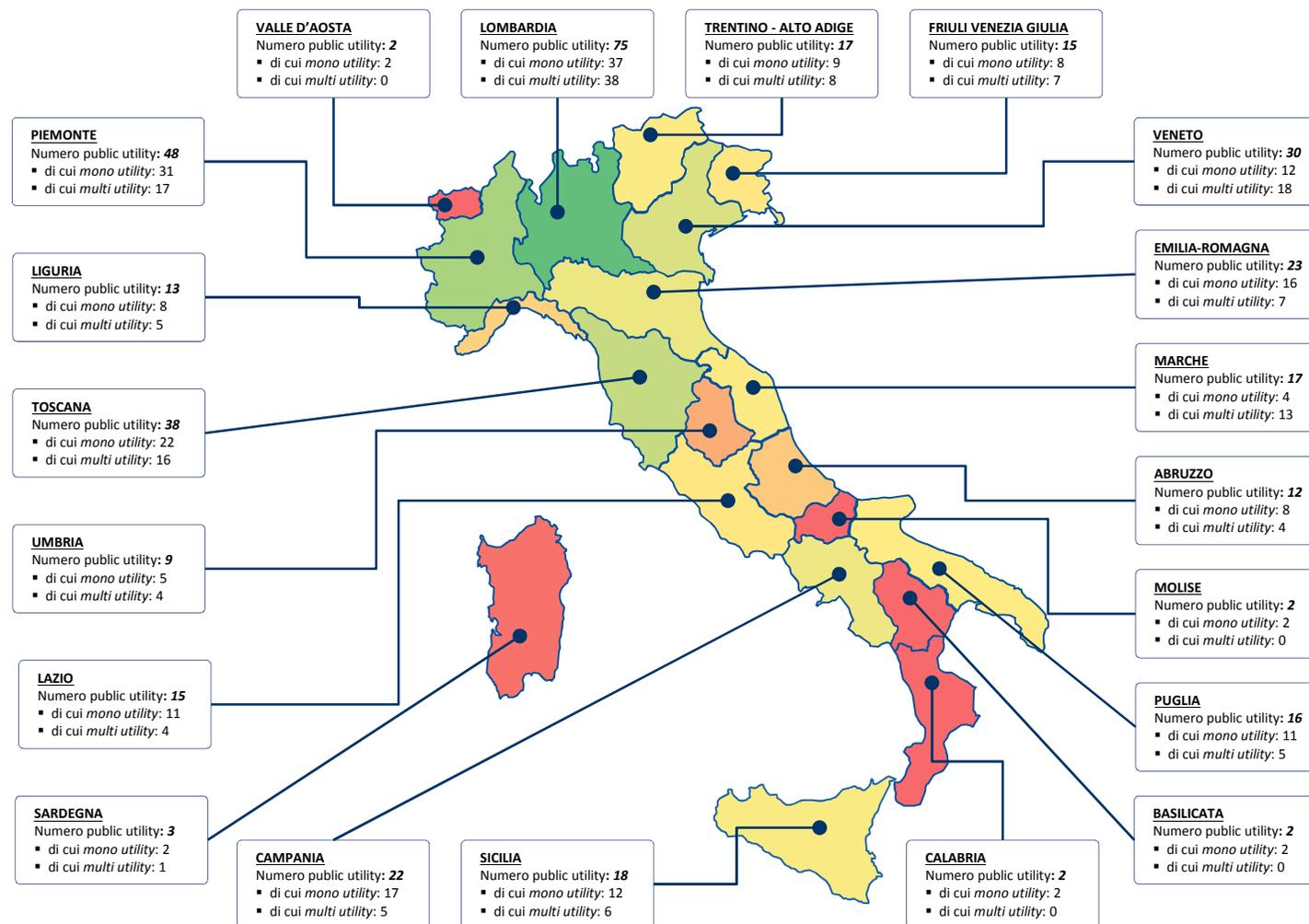


Prevalenza di mono-utility che operano su un ambito territoriale prevalentemente locale

► Tra le mono-utility prevalenza di società attive nel settore dell'ambiente mentre le multi-utility sono per lo più attive nel settore idrico integrato



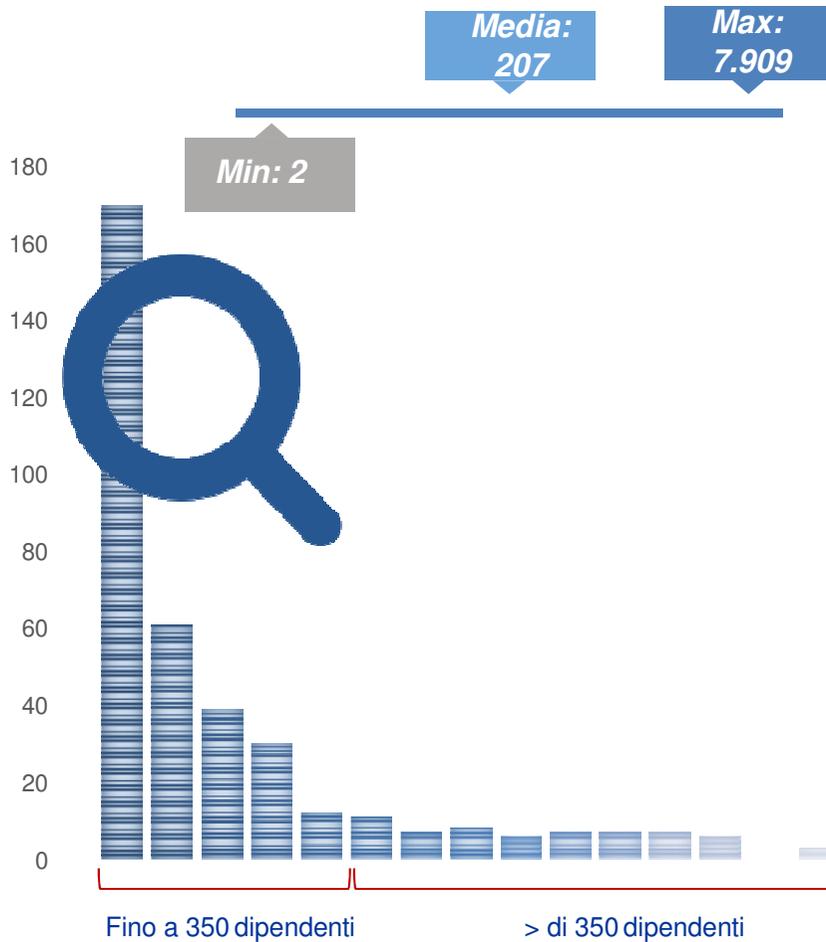
Distribuzione geografica delle società



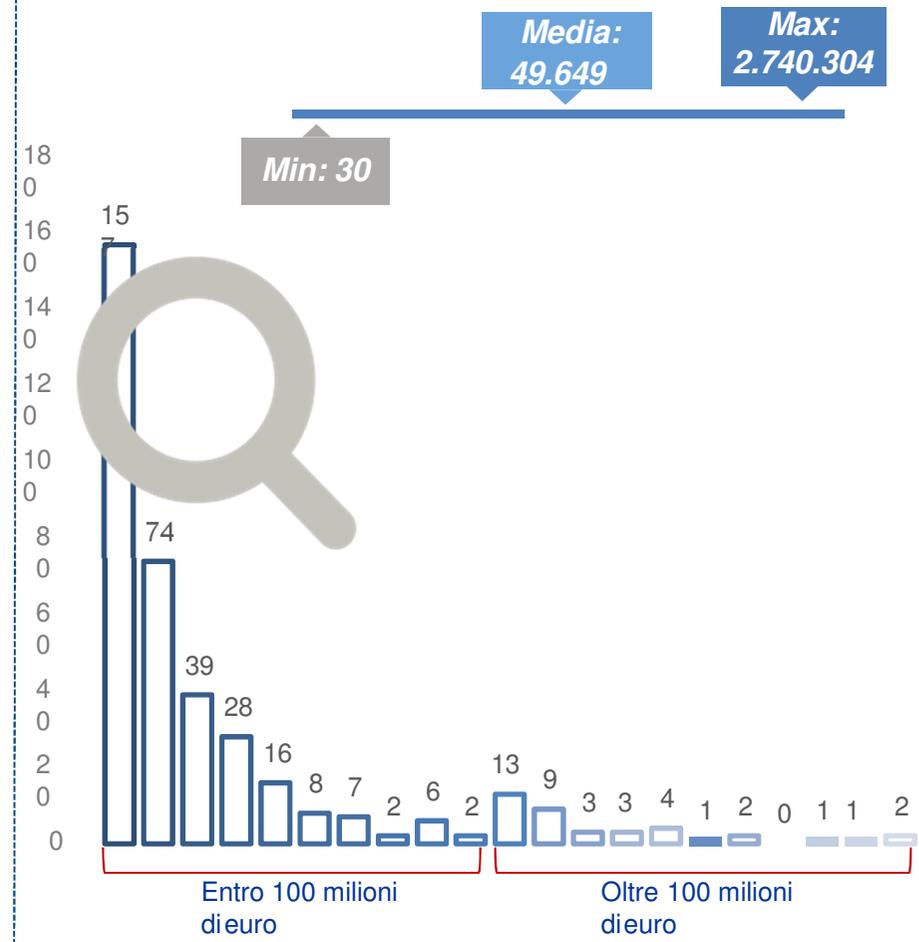
► Circa il **60%** delle public utility è localizzato nel Nord Italia, in particolare un terzo opera in Lombardia (20%) e Piemonte (13%)

Dimensione delle imprese

Numero dipendenti



Fatturato imprese

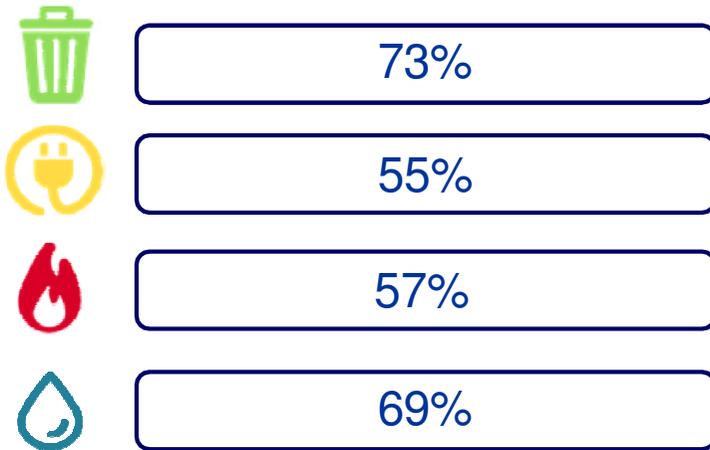


Overview del campione- analisi granulare



Analisi granulare- punti di attenzione

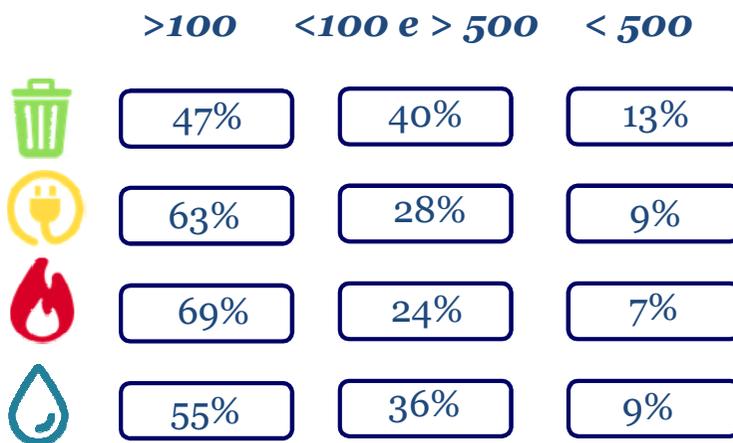
Settore & struttura proprietaria



Multi vs. mono utility & struttura proprietaria

Strutt. proprietaria	Mono	Multi
100% pubblica	69%	62%
Mista pubblica	17%	32%
Mista privata	5%	2%
100% privata	9%	4%

Settore & Numero dipendenti



Multi vs. mono utility & Fatturato

	Mono	Multi
<10 mln	46%	26%
< 50 mln	40%	47%
< 100 mln	5%	10%
<500 mln	7%	14%
>500 mln	1%	3%

Analisi degli assetti di Corporate Governance



Modello amministrativo impiegato

Modello dualistico

Consiglio di
Gestione



Consiglio di
sorveglianza



1,4%
(5)

Modello con solo Cda (monistico)

Consiglio di
Amministrazione



1,9%
(6)

Modello tradizionale

Amministratore
Unico



Consiglio di
Amministrazione



Collegio
Sindacale



96,7%
(355)

▶ Netta prevalenza di imprese che adottano il modello tradizionale, in un terzo del campione con la previsione della figura dell'AU



Focus su AU- overview generale

<i>Struttura proprietaria</i>	<i>Settore di attività</i>	<i>Dimensione media</i>
<ul style="list-style-type: none">• Maggiore presenza società a capitale pubblico• Prevalenza di società con al max. 1 Ente pubblico (51%)	<ul style="list-style-type: none">• Maggiore presenza di mono-utility;• Settore prevalente di attività: ambiente• Ambito territoriale prevalente: Nord Ovest	<ul style="list-style-type: none">• Fatturato medio ridotto• Numero di dipendenti ridotto nonostante imprese per lo più operanti nel settore ambientale
<i>Società di modeste dimensioni con un forte legame con il territorio</i>		
<i>Per lo più mono-utility, operante in un ambito di attività territoriale ristretto</i>		

► Società con AU circa il **30%** del campione, caratterizzate da un basso dimensionamento medio



Focus su AU- variabili di anagrafica



Legame con il territorio

Circa l'**85%** degli AU risiedono nella provincia in cui opera l'impresa



Presenza femminile

Solo il **7,6%** di Amministratori Unici sono donna

Anzianità di servizio

In linea con il campione, circa **3 anni**



Seniority Media

Età media piuttosto elevata (> rispetto al resto del campione): **56,5 anni**

► Forte legame con il territorio, bassa presenza femminile ed età media più elevata rispetto al resto del campione



Focus su AU- variabili di anagrafica

Quale differenza per settore di attività?

- Del tutto assenti AU donna tra le imprese attive nel settore idrico integrato;
- Differenze non particolarmente significative in termini di età media;
- Seniority sensibilmente più alta ne settore del gas (quasi 4 anni).

Quale differenza per area geografica?

- Legame territoriale più elevato nel Nord Ovest,
- AU donna assenti nel Sud Italia;
- Età media più elevata di oltre 1 anno nel Nord Est e al Sud;
- Alta variabilità riguardo alla seniority media.

Quale differenza per struttura proprietaria?

- Più AU donne per imprese a totale capitale privato;
- Età media superiore per imprese a totale capitale privato;
- Anzianità media pari a 1 anno e mezzo per le società miste a prevalenza pubblica.

► Maggiori differenze per struttura proprietaria (pubblico vs. privato) e per area territoriale (Nord vs. Sud)



Società con organo collegiale- overview

Struttura proprietaria

Influenza dell'Ente Pubblico

- 153 imprese 100% pubbliche;
- 69 miste prevalenza pubbliche (26%);
- Numero di Enti contenuto (20% delle imprese con solo 1 Ente) ma tendenza alla polverizzazione (terzo gruppo più rappresentato da 31 a 50 Enti).

Mono vs. Multi utility

Settori di attività

- Prevalenza di mono utility (64%), attive nel settore idrico;
- Assenza di ampie differenze nella % di imprese impiegate nei tre settori principali.

Fatturato e dipendenti

Dimensioni medie

- Dimensionamento medio maggiore rispetto a campione aggregato;
- Tuttavia, prevalenza imprese attive a livello locale con pochi dipendenti.



Società con organo collegiale



► Forte legame con il territorio, bassa presenza femminile, tendenza al ricambio dei membri del Board



Società con organo collegiale

1

Quale differenza per settore di attività?

- *Età e seniority media inferiore nel settore ambiente;*
- *% donne omogenea tra i settori;*
- *Legame territoriale in linea con il campione aggregato.*

2

Quale differenza per struttura proprietaria?

- *% donne inferiore per imprese a capitale privato;*
- *Età e seniority media più alte per imprese a capitale 100% privato.*

3

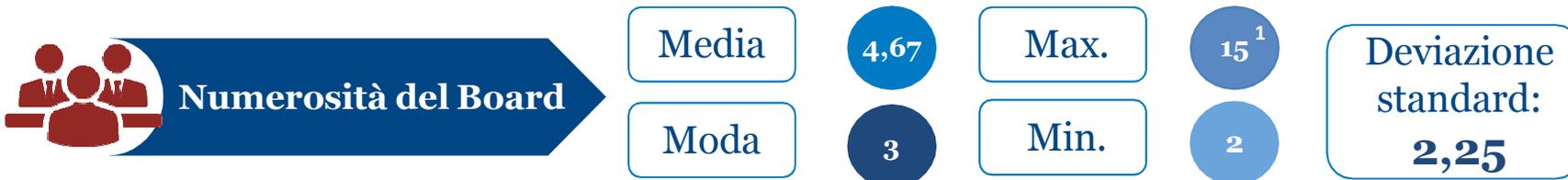
Quale differenza per area geografica?

- *Assenza di differenze significative;*
- *Seniority media più al Sud e Isole;*
- *Legame territoriale meno forte al Centro Italia.*

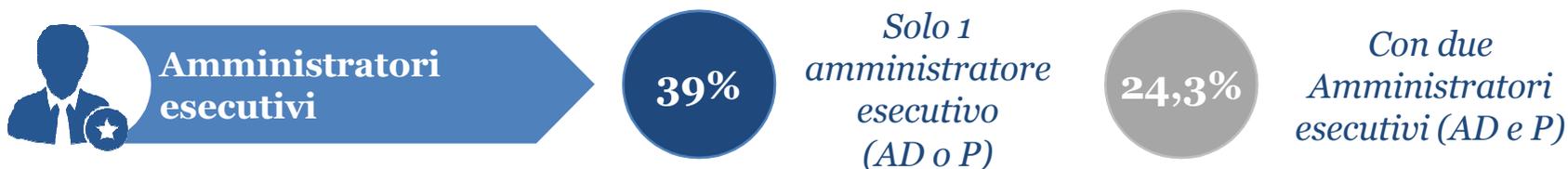


Differenze più significative riscontrabili sulla base della struttura proprietaria

Variabili strutturali di corporate governance



¹ dato relativo a società quotata; max no quotate: 14 (appartenente a società cooperativa)



Per settore di attività...

	1 esecutivo	2 esecutivi	≥2 esecutivi
	37%	26%	3,5%
	41%	27%	4,7%
	38%	28%	5,6%
	39%	26%	3,7%

Per struttura proprietaria...

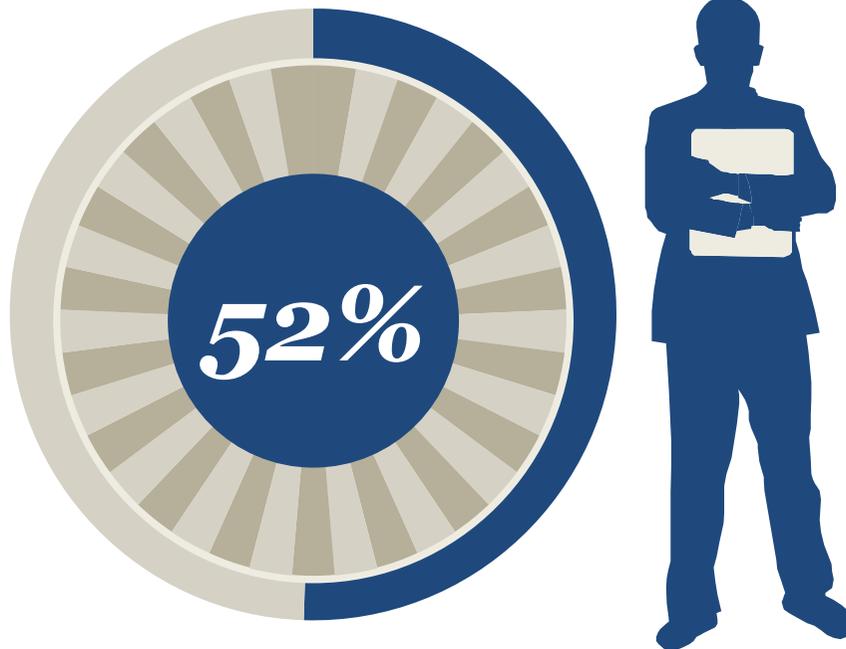
	1 esecutivo	2 esecutivi	≥2 esecutivi
100%	36,5%	14%	2%
> 50%	40%	44%	7%
100%	60%	34%	6%
> 50%	31%	44%	12,5%

Leadership all'interno del Board

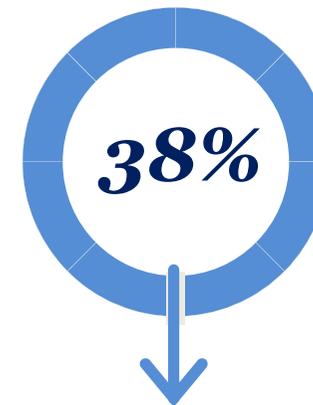


Rilevanza della figura del Presidente

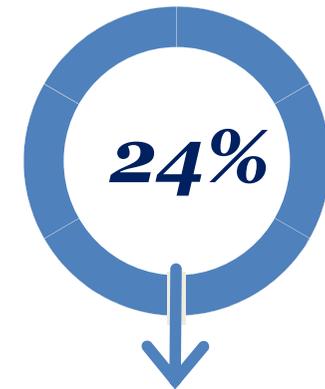
*Forte rilevanza del ruolo del
Presidente, dotato di deleghe di
gestione*



Tendenza ad una leadership duale



% imprese che
prevedono
figura AD



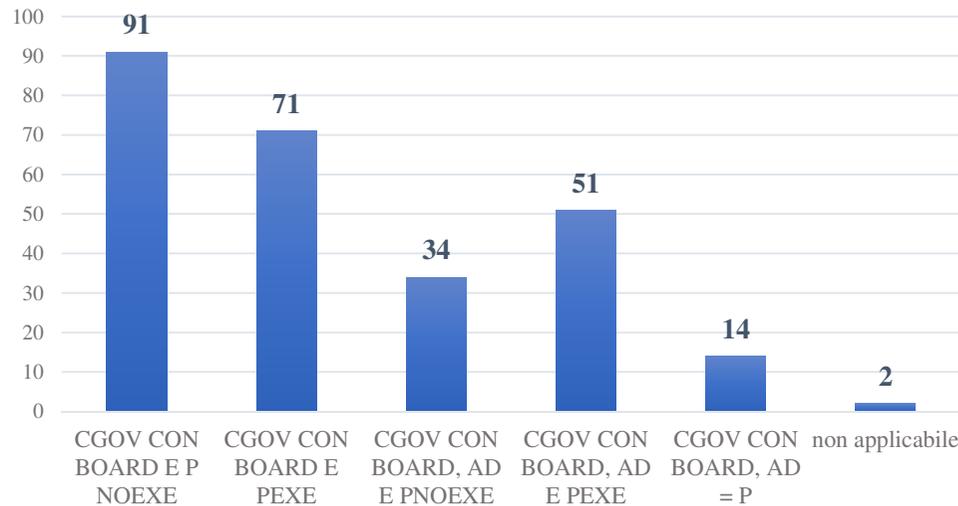
% imprese
con AD e P
esecutivo

► Connotazione duale della leadership, trasversale a struttura proprietaria e settore di attività, soprattutto per imprese di maggiori dimensioni



Lunghezza della catena di comando

DISTRIBUZIONE POWER CHAIN LENGTH



STRUTTURA PROPRIETARIA —

- Maggiore complessità nelle imprese miste a prevalenza pubblica;
- Catena di comando più snella per le società 100% pubbliche

NUMERO DI ENTI —

- Maggiore potere al Board nel caso di maggiore aggregazione a livello territoriale;
- Funzione di garanzia del Board.

FATTURATO —

- Maggiore complessità nelle imprese con fatturato maggiore;
- Accentramento del potere decisionale nella mani di AD e P.



Prevalenza di una catena di comando snella, con potere concentrato nella mani del Board



Laddove necessità di maggiore strutturazione, tendenza alla leadership duale

Identikit di sintesi delle PU italiane



Prevalenza di imprese di **piccole e medie dimensioni**, caratterizzate da **un forte legame con il territorio**



Prevalenza di una struttura proprietaria pubblica, con una tendenza prevalente all'accentramento del controllo nelle mani di **un unico Ente**



Prevalere di modelli di Corporate Governance caratterizzati da **una catena di comando snella**, in cui la figura del **Presidente** è centrale

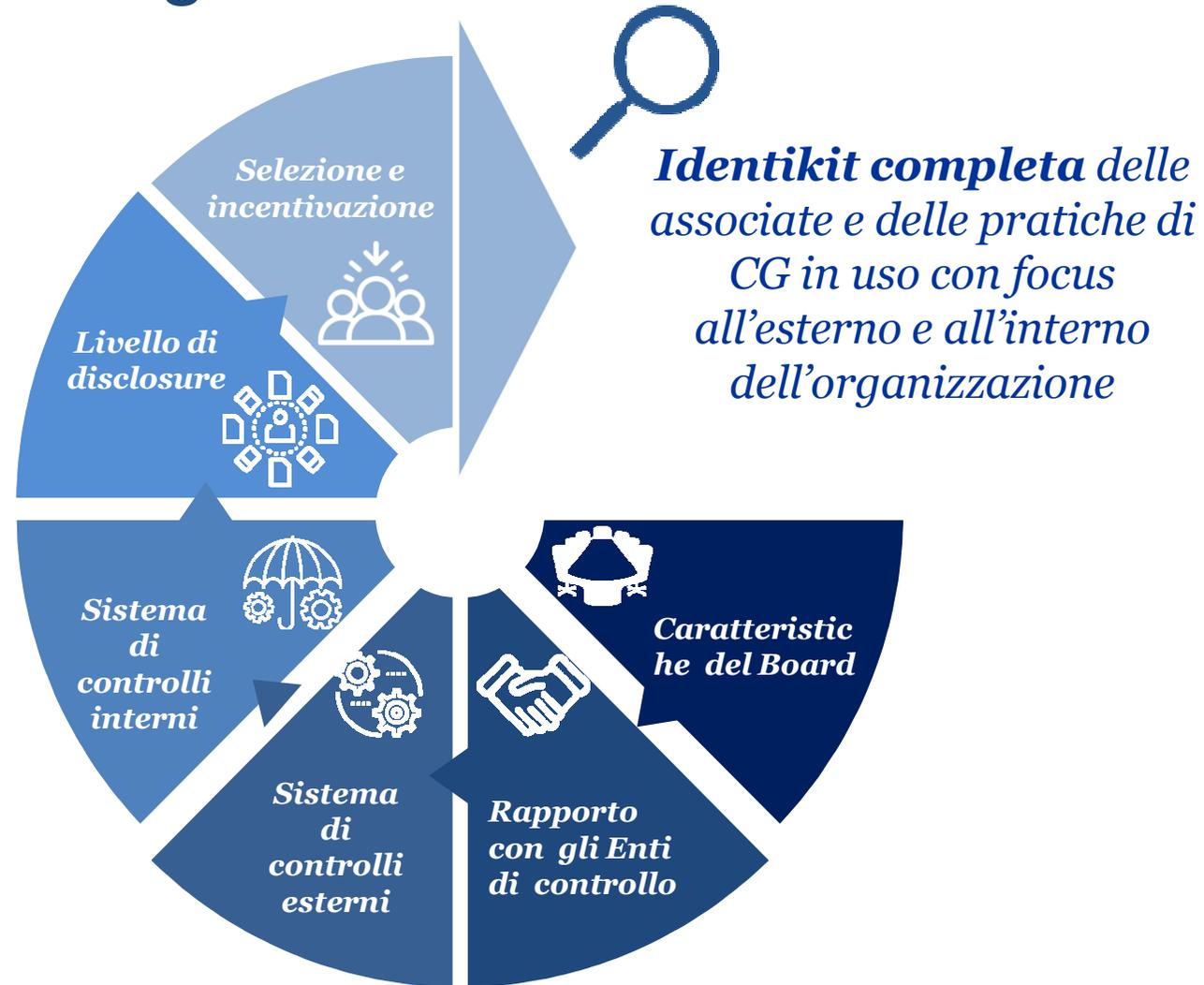


Età media elevata, bassa presenza femminile, forte legame con il territorio e tendenza recente al **rinnovamento del Board**

Overview del campione- risultati questionario



Variabili indagate



► Focus su percezioni del top management sui fattori che influenzano il processo di decision making



Caratteristiche del Board

Leadership del Board



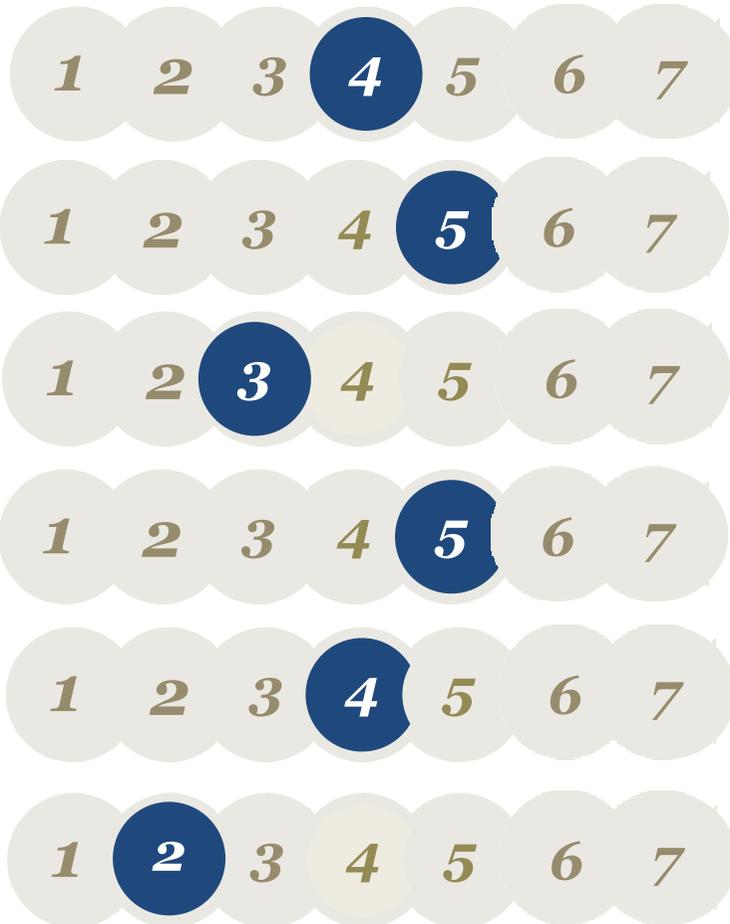
Caratteristiche strutturali del Board



► Presenza di diverse figure di leadership, basso ricorso a Comitati interni e prevalenza deleghe congiunte tra AD e P



Rapporto con il socio di controllo



Autonomia strategica



Partnership e contratti



Risorse finanziarie



Politiche del personale



Limite autonomia manageriale



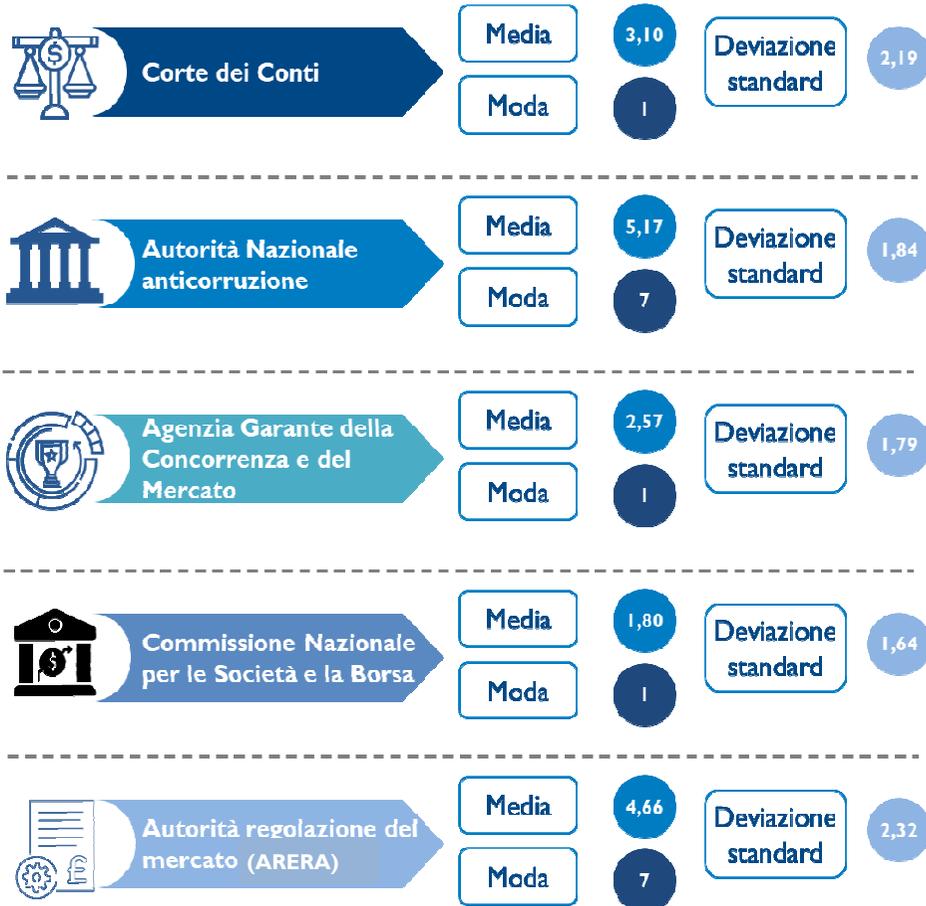
Relazioni conflittuali

▶ Alta pervasività del controllo dell'Ente/i pubblico/i benché tale ingerenza non sfoci necessariamente in situazioni di conflitto



Sistema di controlli esterni

Quali controlli esterni e quanto pervasivi?



AMMINISTRATIVO- LEGALE —

- Controllo percepito come maggiormente oneroso e pervasivo;
- Valore più alto riscontrato per ANAC.

ENTI ECONOMICI DI REGOLAZIONE —

- Controllo pervasivo dell'Autorità di regolazione del Mercato;
- Tuttavia, stimoli importanti per il miglioramento degli standard di servizio

REGOLAZIONE FINANZIARIA —

- Controllo non oneroso anche alla luce del numero limitato di imprese quotate

▶ Controlli amministrativo-legali percepiti quali maggiormente limitanti l'autonomia del top management



Sistema di controlli interni



*Quanti controlli interni?
Quale tipologia di controlli interni?
Quale livello di integrazione?*

Un'overview:



Controllo di gestione

- Tipologia di controllo più rappresentata;
- Alto livello di utilità percepita e di complementarità



Risk management

- Basso ricorso a tale strumento (30% campione);
- Buon livello di utilità percepita e di integrazione con altri strumenti;



Internal auditing

- Scarsamente rappresentato all'interno del campione;
- Maggiormente diffuso per imprese di maggiori dimensioni



Trasparenza e accountability



Strumenti di rendicontazione

- **Relazione sulla gestione (87%);**
- **Codice Etico/ di condotta (81%);**
- **Resoconto intermedio di gestione (63%);**
- **Piani e bilanci di sostenibilità (45%).**



Livello di disclosure

- **Codice etico/ di condotta (95%);**
- **Piani e bilanci di sostenibilità (83%);**
- **Resoconto intermedio di gestione (circa 70%);**



Livello di condivisione con stakeholder

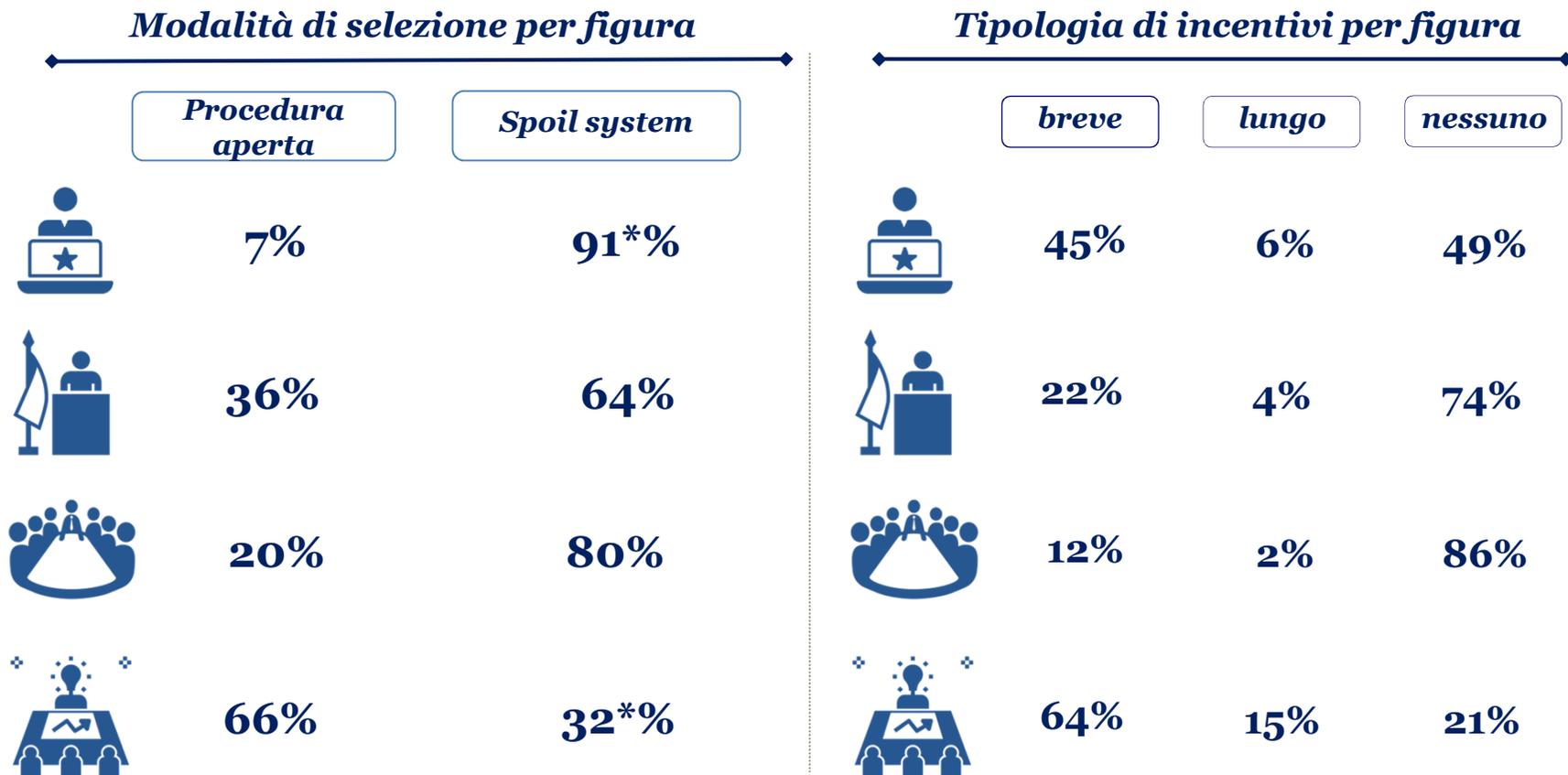
- Basso livello di condivisione attraverso meccanismi strutturati:**
- **50% → imprese che prevedono momenti di confronto, soprattutto per resoconto di gestione;**
 - **Valori minimi per rendicontazione intermedia.**



Buon livello di disclosure ma bassa condivisione con gli stakeholder



Meccanismi di selezione e incentivazione



* 2% di rispondenti non risulta presente la figura dell'AD;

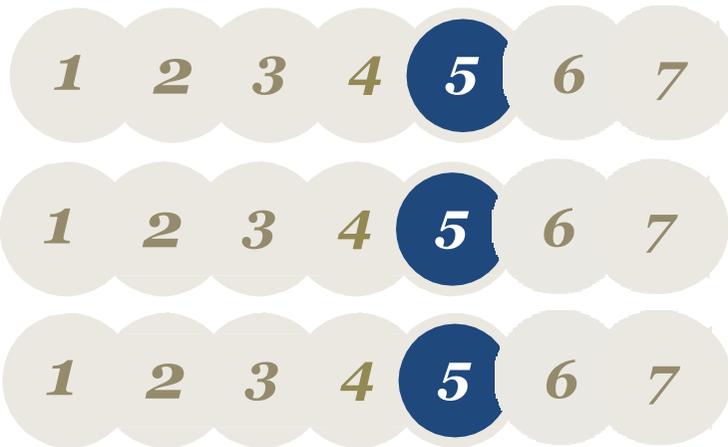
**2% di rispondente hanno indicato come fattispecie «altro»

Prevalenza di meccanismi di remunerazione fissa e basso ricorso a strumenti di incentivazione sintomatici dell'assenza di un vero e proprio mercato per le figure di vertice delle Public Utilities italiane





Performance di impresa



**Performance economico-
sociale**



**Performance
eco-finanziaria**



**Innovazione
(prodotto, processo, strategica)**

Focus recente sul tema della sostenibilità del proprio operato in un'ottica di valorizzazione del territorio

Crescenti sforzi verso il miglioramento della produttività di impresa (efficienza ed efficacia)

Orientamento alle innovazioni più «hard» (prodotto/processo), minor focus su innovazione strategica



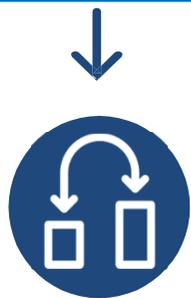
Un riassessment 10 anni dopo: elementi di continuità ed evoluzione del contesto

Maggiore autonomia manageriale rispetto al passato benché si riscontri ancora la necessità di bilanciare le esigenze politiche e del management

Incremento del divario tra imprese di grandi dimensioni con alta maturità del sistema di CG e imprese a carattere prevalentemente locale (con AU)

Maggiore ricorso alla figura dell'Amministratore Delegato, spesso dotato di deleghe condivise con il Presidente esecutivo

Continuità con il passato per età media del Board e legame con il territorio; maggiore presenza femminile e tendenza al ricambio dei membri del CdA



**Forti
differenze
nel campione**



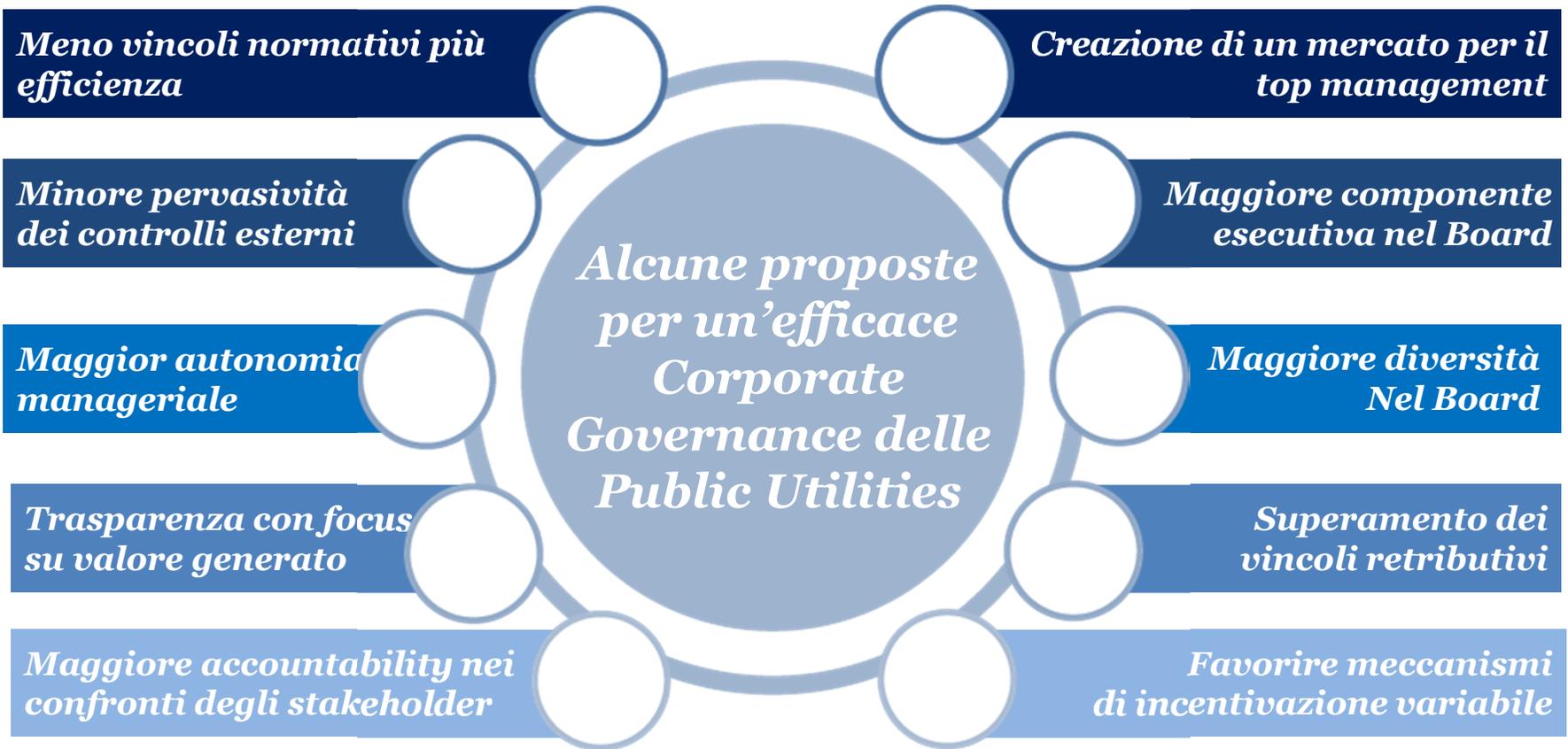
**Rafforzamento di
una leadership
duale**



**Necessità di maggiore
autonomia manageriale**



Alcune proposte per una più efficace corporate governance



► Bilanciamento di autonomia manageriale, efficacia nella creazione di valore pubblico, sostenibilità economico finanziaria dell'impresa e orientamento all'innovazione