

Directors' Alert

Governance: problematiche chiave per il 2015



Indice

Introduzione

Strategia

Reputazione

Governance delle controllate

Composizione del Consiglio di Amministrazione

Regolamentazione

Tecnologia

Talento organizzativo

Attivismo

Corporate Reporting

Sostenibilità

L'attenzione sul Board

Introduzione

Quali sono le prossime sfide per le organizzazioni?

Gli stakeholder valuteranno come le organizzazioni coglieranno tali opportunità e mitigheranno i rischi, ponendo il Consiglio di Amministrazione sotto i riflettori.

Ogni CdA dovrà infatti affrontare efficacemente molteplici problematiche, dal garantire che l'organizzazione attragga il talento e sviluppi i leader di cui ha bisogno per raggiungere i suoi obiettivi strategici al riesaminare la situazione dei propri soci per assicurarsi che abbiano le conoscenze, le competenze, e l'esperienza per affrontare tutti i problemi di un mercato sempre più globalizzato e in evoluzione a livello digitale.

Una sfida importante per molti CdA sarà quello di presentare in modo chiaro la storia dell'organizzazione agli stakeholder chiave, dagli azionisti che vogliono informazioni più trasparenti ai dipendenti che vogliono garanzie sul fatto che l'organizzazione condivida con loro i propri valori.

Di seguito si riportano le maggiori sfide che potranno influenzare le organizzazioni e i loro consigli di amministrazione nel 2015.

Dopo diversi anni di focus sul contenimento dei costi e il mantenimento della quota di mercato, molte organizzazioni ritengono che nel 2015 si avranno le migliori opportunità di crescita

Strategia

Oggi la strategia è morta, o è più importante che mai?

In un mondo volatile, incerto, complesso e ambiguo, definire la strategia di un'impresa ricopre ancora un ruolo chiave all'interno dell'azienda, o risulta essere un inutile impiego di tempo e denaro?

In questo scenario, la definizione di un'adeguata strategia aziendale è più importante che mai. Infatti, è proprio la strategia che determina la posizione strategica di una organizzazione, l'allocazione delle sue risorse, il suo potenziale e le sue aspettative economiche future. In poche parole: una strategia ben eseguita è una linfa necessaria per il raggiungimento degli obiettivi economico finanziari.

I consigli di amministrazione hanno un ruolo importante nella strategia. Mentre il management è responsabile della definizione e dell'esecuzione della strategia dell'organizzazione, il ruolo del consiglio è quello di fornire una supervisione e una guida per dirigere la strategia di "pesare" i suoi rischi inerenti.

E' importante tener presente che una strategia ben definita si evolve con il tempo, adeguandosi alle particolari congiunture economico-finanziarie del proprio settore. E' compito del Consiglio di Amministrazione assicurarsi che la strategia risulti essere sempre allineata agli obiettivi aziendali e, contemporaneamente, calata nell'ambiente economico circostante. Nel far ciò è importante che il CdA definisca aspettative appropriate, valuti la strategia aziendale e i suoi rischi inerenti, definisca il risk appetite dell'azienda e interagisca continuamente con il management nel definire e affinare la strategia.

Il rischio maggiore, in una situazione di forte incertezza e volatilità, è quello di sottovalutare la situazione corrente. Per questo motivo, il CdA deve assicurarsi un dialogo continuo con tutti i membri dell'organizzazione.

La strategia è un insieme di scelte integrate sugli obiettivi e le aspirazioni delle organizzazioni, il filtro con cui si distinguono le opportunità dalle "distrazioni"

Reputazione

Proteggere un asset importante e fragile allo stesso tempo

La reputazione è uno degli asset più importanti di un'organizzazione - secondo uno studio di World Economic, circa il 25 per cento del valore di mercato di una società è direttamente imputabile alla sua reputazione.

È anche un bene incredibilmente fragile: una buona reputazione può essere distrutta da un giorno all'altro, ad esempio a seguito di un problema finanziario o strategico, di prodotti difettosi, cattive condizioni di lavoro, danni ambientali, frode o corruzione.

Il danno reputazionale può anche derivare da rischi al di fuori del controllo diretto dell'organizzazione, come un guasto ad un fornitore di terze parti, gli attacchi della concorrenza, o rischi naturali e altre catastrofi.

Non sorprende quindi, che quasi il 90 per cento dei dirigenti intervistati da Forbes Insights nel 2014 per conto di Deloitte ritenga che il rischio reputazionale sia la sfida chiave del business. La responsabilità della gestione del rischio reputazionale, secondo l'indagine intervistati, risiede ai massimi livelli dell'organizzazione: il top management e il CdA.

La tecnologia (ad esempio strumenti di monitoraggio del brand e analytics) può aiutare a identificare ciò che conta maggiormente per l'organizzazione e la sua reputazione.

Analisti e investitori possono fornire la loro percezione dell'organizzazione rispetto ai suoi concorrenti, e dal momento che i clienti sono uno dei più importanti stakeholder per la gestione del rischio reputazionale, le organizzazioni dovrebbero monitorare attentamente anche i loro punti di contatto con quest'ultimi, come call center, walk-in locali, e altri punti di interazione.

Un programma di whistle-blower efficace può contribuire a portare alla luce problematiche all'interno dell'organizzazione che possano compromettere la sua reputazione, così come nominare un reputation risk officer potrebbe aiutare a gestire il rischio reputazionale.

Il Consiglio di Amministrazione deve supportare il management e l'organizzazione nel comprendere i potenziali rischi reputazionali connessi con le decisioni strategiche, fornendo feedback che potrebbero portare a modifiche del percorso strategico e dei rischi e opportunità associati. Inoltre dovrebbe condividere con il management il piano dei rischi, e discutere almeno una volta all'anno in merito al rischio reputazionale.

Quasi il 90 per cento dei dirigenti intervistati da Forbes Insights nel 2014 per conto di Deloitte ritiene che il rischio reputazionale sia la sfida chiave del business

Governance delle controllate

Bilanciare i ruoli e le responsabilità tra controllanti e controllate

Le differenze tra i requisiti delle diverse normative nazionali e l'esigenza di gestire in modo globale il rischio di un gruppo ha trasformato la gestione delle controllate in una sfida crescente per le organizzazioni multinazionali.

Rischi non identificati o non mitigati al livello delle singole controllate potrebbero espandersi a tutto il gruppo. Per questo motivo, un problema chiave per le organizzazioni internazionali è quello di determinare come estendere le pratiche di governance in modo omogeneo. Nel fare ciò, è importante che la capogruppo tenga ben presente i suoi valori di base. In linea generale è consigliato estendere le pratiche e le policy della capogruppo alle controllate, tuttavia, se le richieste normative a livello locale non sono uniformi con le pratiche del gruppo, è preferibile che l'organizzazione adotti quelle ritenute più stringenti.

Altro fattore importante è la definizione di una struttura di governance che definisca in modo chiaro ruoli, livelli autorizzativi e responsabilità sia della capogruppo che delle controllate, nonché appositi indicatori di performance. Inoltre, bisognerebbe mantenere un continuo e reciproco dialogo con il Consiglio di Amministrazione. Infine, è essenziale che la struttura della governance sia rivista ed aggiornata periodicamente.

Una questione chiave per le multinazionali è determinare come estendere le policy e procedure di corporate governance alle loro controllate

Composizione del Consiglio di Amministrazione

Diversità e misure dell'efficacia del Consiglio di Amministrazione

È passato quasi un decennio da quando la Norvegia ha promulgato una legge che richiede che il 40 per cento dei membri del consiglio di società quotate siano donne. Da allora, altre giurisdizioni hanno introdotto requisiti simili, alcune delle quali hanno reso la diversità di genere obbligatoria per gli enti pubblici, mentre altre hanno fissato delle quote di genere per cui questi enti sono tenuti ad adeguarsi ai requisiti o spiegare le loro ragioni per il mancato adeguamento.

Tutti questi sviluppi hanno portato a risultati positivi in termini finanziari per le imprese. Ciò deriva principalmente dal fatto che la presenza di diverse prospettive all'interno del Consiglio determina la definizione di decisioni meno rischiose e, in conclusione, una migliore rappresentazione degli interessi degli stakeholder. Per questo motivo si ritiene che il Consiglio debba essere costituito da direttori con esperienze, prospettive e background diversi, e non solo in termini di genere.

Una maggiore diversità potrebbe però anche portare a situazioni di tensione all'interno del CdA, tuttavia ci sono degli accorgimenti che quest'ultimo può seguire per mitigare questo rischio. Il presidente del Consiglio riveste un ruolo particolare in quest'ambito: è infatti responsabile della creazione di un ambiente che incoraggi e supporti i singoli amministratori. Inoltre, è importante la presenza di un processo per la valutazione del Consiglio e dei singoli membri, al fine di evidenziare le aree di miglioramento. Per ultimo, è importante che il CdA disponga un adeguato piano di successione, che identifichi le migliori modalità di assunzione dei futuri membri.

In molte giurisdizioni, gli investitori istituzionali hanno dichiarato che non intendono investire in società che non dispongono di sufficiente diversità di genere nei loro Consigli di Amministrazione

Regolamentazione

Dall'aggiornamento al cambiamento culturale

Per più di un decennio le organizzazioni sono state sommerse da nuovi e onerosi requisiti normative. Tuttavia, adeguarsi alle richieste normative di per sé non è sufficiente, alla base è richiesto un cambiamento culturale nella società affinché i propri business model siano adattati ai cambiamenti del panorama legislativo. Inoltre, le singole organizzazioni devono essere attente alle problematiche scaturenti da media e social network: una cattiva pubblicità potrebbe colpire la percezione della società e i suoi risultati economici tanto quanto l'inadempimento delle normative.

Per questi motivi il Consiglio di Amministrazione dovrebbe vigilare il panorama normativo, discutendone l'evoluzione almeno annualmente. Inoltre, il management dovrà prontamente segnalare al CdA eventuali cambiamenti per adeguarsi efficientemente alle nuove normative.

Per ultimo, è importante che sia il CdA che il management partecipino in modo attivo agli incontri con regolatori, legislatori, e associazioni industriali in modo da discutere sia il contenuto di nuove le proposte regolamentari sia i loro impatti sulle organizzazioni e sui loro business, allertando le autorità in caso di oneri non necessari o conseguenze inaspettate a seguito della modifica alla normativa.

Da più di un decennio, le organizzazioni devono affrontare requisiti normativi sempre più onerosi e stringenti, conseguenti a scandali e crisi finanziari di livello mondiale che hanno portato le organizzazioni a dedicarsi alla compliance normativa a tempo pieno

Tecnologia

Digital disruption, cosa crea valore per l'organizzazione?

In tutto il mondo, organizzazioni di tutti i tipi e in tutti i settori hanno visto i loro business model diventare rapidamente "tecnologicamente obsoleti". La rivoluzione digitale ha colpito ogni aspetto del business, con un impatto particolare per quanto riguarda la customer experience e le modalità con cui un'organizzazione offre i propri prodotti e servizi.

A causa della velocità di questi cambiamenti, il rischio che i business model diventino obsoleti e che possano quindi essere distrutti da un'altra tecnologia è diventato un problema centrale e talvolta spinoso per le società: rispondere alle sfide dell'innovazione digitale potrebbe essere difficile per organizzazioni che hanno impiegato decenni per sviluppare il loro business model attuale. Nonostante queste difficoltà, uno studio di Deloitte ha dimostrato che le società che investono nelle tecnologie digitali maturano un potenziale adeguato per aumentare il valore degli azionisti e per migliorare le performance di lungo periodo.

E' importante che il management capisca l'impatto futuro delle innovazioni tecnologiche, in particolare individuando a tutti i livelli le aree che possono beneficiare di questi cambiamenti. Il Consiglio di Amministrazione ha il compito di consultare il management per comprendere come l'organizzazione gestisce il rischio strategico relativo all'innovazione tecnologica e digitale. In particolare, il CdA dovrebbe comprendere a fondo come l'innovazione tecnologica possa essere integrata nella strategia della società.

Una ricerca condotta da Deloitte ha evidenziato che consumatori e investitori stanno premiando le organizzazioni in prima linea nella rivoluzione digitale. Molte aziende tradizionali, tuttavia, devono ancora determinare come utilizzare al meglio le tecnologie digitali come cloud, analytics, social media, e mobile

Talento organizzativo

È tempo di portare le risorse umane nel 21° secolo

Secondo una ricerca globale di Deloitte, molte organizzazioni stanno affrontando quattro principali tematiche nell'ambito della funzione Risorse Umane:

- Sviluppo della global leadership: le organizzazioni richiedono la presenza di leader a tutti i livelli, in tutte le aree geografiche e attraverso tutte le aree funzionali. Individuare dei leader richiede uno sforzo particolare: è importante che i leader possiedano non solo le adeguate capacità tecniche, ma anche "soft skills" necessarie per il loro successo. Per questo motivo è importante sviluppare programmi di formazione, lezioni e percorsi atti a creare e trasferire questo tipo di capacità;
- Retention e coinvolgimento dei dipendenti: le organizzazioni necessitano di strategie focalizzate a mantenere e coinvolgere i propri dipendenti. Per far ciò, le società dovrebbero comprendere cosa vogliono i propri dipendenti e individuare i modi per cercare di soddisfare al meglio le loro esigenze;
- Riorganizzare le Risorse Umane e le talent function: la funzione Risorse Umane deve adeguarsi alle nuove esigenze della società, per questo molte volte è richiesta una sua riorganizzazione; questo per focalizzarsi non tanto sull'amministrazione del personale quanto sul rafforzare le performance dei dipendenti;
- Assunzione di nuovi talenti: trovare ed attrarre persone capaci e competenti è diventata una missione critica per la società. I Social Media hanno modificato la fase di assunzione in un momento strategico per l'azienda, che sfrutta il marketing, branding e le nuove tecnologie.

La ricerca ha inoltre dimostrato che, sebbene queste quattro richieste siano condivise da tutti, solo poche società sono in grado di rispondere a questi bisogni. Infatti in molti casi vi è incertezza sulle effettive capacità dell'organizzazione di raggiungere tali risultati.

I dipendenti di oggi sono molto più consapevoli della missione, finalità e valori di un'organizzazione. Per attrarli, coinvolgerli e trattenerli, le organizzazioni devono dimostrare un forte impegno nella Corporate Social Responsibility

Attivismo

Conversazioni, non confronti

La presenza di azionisti attivi, a lungo una caratteristica peculiare dei mercati statunitensi, è diventata prevalente in Europa e in altre giurisdizioni. Molte società hanno deciso di rispondere a questo cambiamento in modo proattivo, aumentando il loro impegno con gli azionisti più importanti, permettendo loro di proporre bozze di policy e di indirizzare l'attenzione su particolari funzioni/aree. L'aumento di queste interazioni è stato determinato anche dall'introduzione di nuove iniziative regolamentari.

Per gestire al meglio questa evoluzione, ogni organizzazione deve comprendere nel modo migliore i propri punti deboli e le proprie esposizioni e deve essere pronta a spiegare e difendere le proprie azioni, strategie e policy. Inoltre, è importante effettuare un monitoraggio regolare per identificare qualsiasi cambiamento nel mercato, nella composizione e nel comportamento dell'azionariato.

Il Consiglio di Amministrazione e i manager devono avere piani che permettano di rispondere prontamente ad ogni richiesta degli azionisti e devono garantire un dialogo continuo con azionisti e stakeholder. I feedback di queste conversazioni potrebbero aiutare a identificare aree "critiche" e a mantenere buone relazioni.

Di fronte al crescente interesse dei propri stakeholder, molte organizzazioni hanno scelto di rispondere in modo proattivo aumentando le interazioni con gli azionisti più importanti

Corporate Reporting

Focalizzare i segnali di disturbo

Le comunicazioni di bilancio devono rispondere a numerose e talvolta problematiche richieste di disclosure. L'aumento delle richieste e la corrispondente ritrosia delle società a rilasciare alcune informazioni ha fatto sì che azionisti e regolatori si preoccupassero riguardo ai contenuti e alla trasparenza delle comunicazioni societarie.

Nel maggio 2014, il Centro per la Qualità dell'Audit (CAQ) e l'Istituto per la Responsabilità d'Impresa (ICR) alla George Washington University School of Business hanno lanciato una iniziativa per ripensare l'informativa di bilancio. Questa ricerca ha portato all'individuazione di undici consigli per la stesura delle comunicazioni, tra cui:

- Inserire paragrafi che evidenzino solo i cambiamenti rispetto agli anni precedenti;
- Elencare sia i fattori di rischio specifici per l'azienda sia quelli generali;
- Fornire uno "Strategic Report" che indichi gli obiettivi e le strategie della società;
- Creare il "Muse project", per sollecitare il crowd sourcing di nuove idee riguardanti le modalità di disclosure, in modo particolare relativamente al reporting sui rischi.

Un'informativa trasparente e utile non solo attrae gli investitori, ma conquista il supporto di tutti gli stakeholder in quanto mostra la dedizione e le performance dell'azienda in aree per loro importanti.

Il Corporate Reporting è una sfida continua per i Consigli di Amministrazione. Sebbene quest'ultimi non preparino l'informativa dell'organizzazione, devono approvarla e assumersene la responsabilità

Sostenibilità

Capire quali sono i reali indicatori della creazione del valore

Una generazione fa la maggior parte del valore di una azienda era costituito per l'80% da beni materiali e per meno del 20% da attività intangibili, oggi questa proporzione è stata completamente invertita.

Le organizzazioni hanno numerosi driver di valore, molti dei quali intangibili, ed il valore di una società può essere influenzato, sia in modo positivo che negativo, da eventi o processi che avvengono all'esterno dell'organizzazione e dell'area geografica di riferimento.

Per questo motivo gli stakeholder vogliono capire dove e come viene creato valore per l'impresa, spingendo per ottenere una migliore disclosure dell'informativa non finanziaria.

Quello che gli azionisti richiedono sarebbe un report integrato, ovvero un documento che identifichi e misuri tutto ciò che crea valore per la società. Come primo step per arrivare ad un report integrato, molte società hanno iniziato a produrre il report di sostenibilità.

L'International Integrated Reporting Council (IIRC) ha annunciato iniziative volte ad aumentare il valore dei report integrati. Per esempio, l'IIRC ha pubblicato un discussion paper riguardante la revisione globale del report in quanto attualmente gli standard di revisione possono essere applicati solo ad alcune sezioni del documento.

I Consigli di Amministrazione, inizialmente titubanti, si sono trovati ad essere sempre più coinvolti nella creazione del report integrato. Un aiuto in questo senso è arrivato ancora una volta dall'IIRC, il quale ha definito delle linee guida per la struttura del report, indicando i principi sottostanti e i contenuti che devono essere coperti. Sebbene l'adozione del framework proposto dall'IIRC sia volontaria, la sua pratica è ormai diffusa in molte società.

Una generazione fa la maggior parte del valore di una azienda era costituito per l'80% da beni materiali e per meno del 20% da attività intangibili, oggi questa proporzione è stata completamente invertita

L'attenzione sul Board

La preoccupazione principale per i Consigli di Amministrazione su come affrontare le questioni discusse in questa pubblicazione sarà la continua volatilità dell'economia globale, in cui gli eventi regionali e anche locali hanno sempre più un impatto a livello mondiale. Le tensioni geopolitiche, le attività terroristiche, le minacce informatiche, e i rischi per la salute, come l'ebola, hanno il potenziale per alterare in maniera significativa le organizzazioni e i mercati, mentre la digital disruption continua a cambiare radicalmente molte industrie e organizzazioni.

Le organizzazioni devono inoltre garantire il coinvolgimento delle parti interessate, al fine di garantire che capiscano e sostengano le decisioni di investimento dell'organizzazione e altre iniziative. E poiché ogni organizzazione può improvvisamente dover affrontare un evento negativo imprevisto, il CdA e il management devono operare con integrità per proteggere se stessi e le loro organizzazioni da eventuali danni di reputazione.

Alcuni Consigli di Amministrazione possono anche aver bisogno di un diverso mix di esperienza e conoscenze, se vogliono rispondere con successo a tutti i quesiti che la loro organizzazione sottopone. Molti di essi dovranno diversificarsi per background culturali, genere ed età per portare prospettive più ampie all'interno delle discussioni del Consiglio.

I programmi di formazione del CdA sono sempre più importanti in un momento in cui gli amministratori hanno bisogno di stare al passo con nuove complesse problematiche e mantenere le loro conoscenze aggiornate e in linea con le evoluzioni di queste tematiche. Il Consiglio dovrebbe anche richiedere il parere di esperti in materia, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

La maggiore preoccupazione per i Consigli di Amministrazione su come affrontare le questioni discusse in questa pubblicazione sarà la continua volatilità dell'economia globale, in cui gli eventi regionali e anche locali hanno sempre più un impatto a livello mondiale



Contatti

Ciro di Carluccio

Partner – Roma

Tel: 06 36749325

cdicarluccio@deloitte.it

Sylvia Gutierrez

Partner – Milano

Tel: 02 833 22616

sygutierrez@deloitte.it