

DESIGNED FOR YOUR WORLD

**SDA Bocconi**  
SCHOOL OF MANAGEMENT

*Partner tecnico-scientifico*  
*Corporate Governance Lab:*



*Main Partner*  
*Osservatorio Imprese, CG Lab:*



*Main Partner Osservatorio Crescita Sostenibile,  
Internazionalizzazione e Apertura del Capitale, CG Lab:*



# **IN FILIERA SI VINCE: IL RUOLO DELLA GOVERNANCE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE DI PMI E GRANDI IMPRESE**

**Osservatorio imprese – Corporate Governance Lab**

**Alessandro Minichilli**  
Professore Ordinario Università Bocconi, SDA Professor di Strategia, Imprenditorialità e Governance  
Direttore Corporate Governance Lab, Co-Direttore eSG Lab, SDA Bocconi

**Daniela Montemerlo**  
SDA Bocconi Affiliate Professor  
Professore Ordinario Università dell'Insubria

**Valentino D'Angelo**  
Coordinatore Corporate Governance Lab

**Joao Pedro Bastos Castilho**  
**Manuel Di Francesco**  
**Giovanni Di Caprio**  
Knowledge Analysts

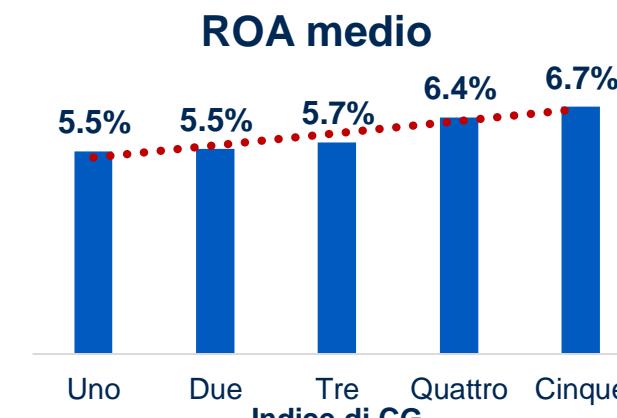
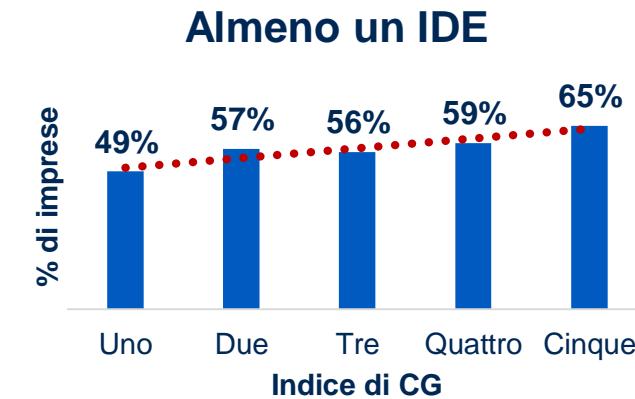
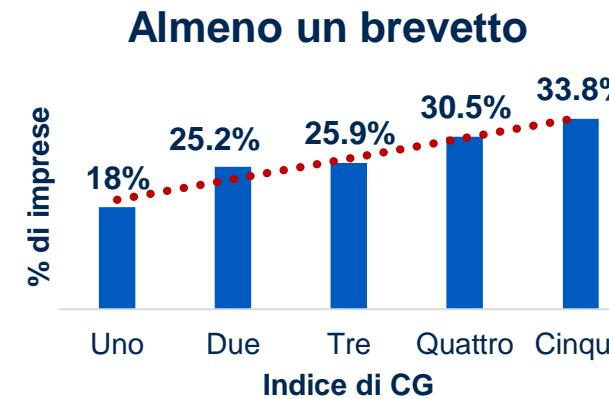
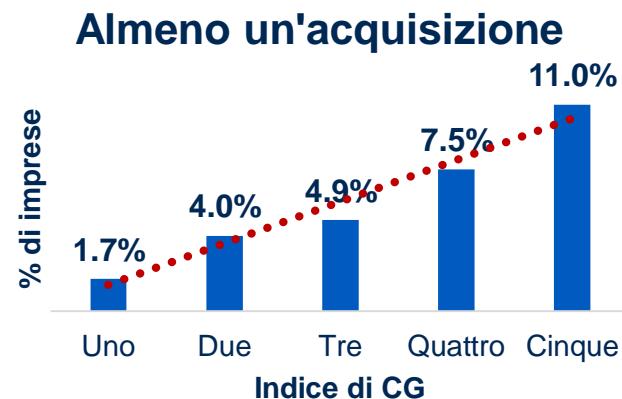
# L'Osservatorio e la popolazione di riferimento: le Grandi Imprese (over 50M)

- Le imprese italiane con un fatturato superiore a €50M sono il focus principale dell'Osservatorio\*.

Assetto Proprietario	# imprese	% perimetro CG LAB	% perimetro Osservatorio
<b>Familiare</b>	5.162	60,5%	83,9%
<b>Statale o Ente locale</b>	350	4,1%	5,7%
<b>Coalizione</b>	336	3,9%	5,5%
<b>A controllo Finanziario</b>	308	3,6%	5,0%
<b>Perimetro Osservatorio</b>	<b>6.156</b>	<b>72%</b>	<b>100%</b>
<b>Filiale di impresa estera</b>	1.945	22,8%	
<b>Cooperativa o consorzio</b>	402	4,7%	
<b>Altre</b>	34	0,4%	
<b>Perimetro CG Lab</b>	<b>8.537</b>	<b>100%</b>	

# L'Osservatorio e la popolazione di riferimento: le Grandi Imprese e le analisi precedenti

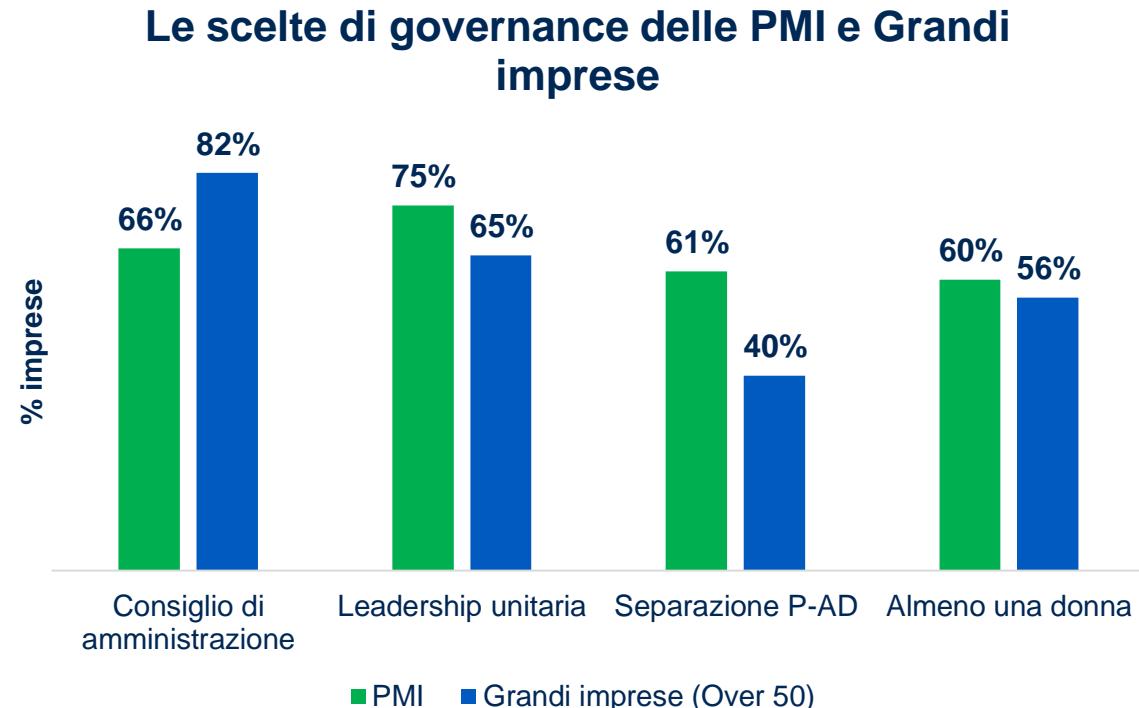
Le oltre 6mila imprese monitorate dall'Osservatorio hanno evidenziato nei rapporti precedenti come una buona governance sia associata a migliori scelte strategiche, in termini di acquisizioni, innovazione, internazionalizzazione, e valutazione dei rischi, ma soprattutto a migliori performance e ad una maggiore resilienza nei momenti di crisi\*.



# L'Osservatorio e la popolazione di riferimento: le PMI (€10-50 milioni)

- Per la prima volta, abbiamo ricostruito proprietà e governance delle PMI italiane con un fatturato compreso tra €10 e €50 milioni di fatturato\*.
- Partendo da una popolazione di 27.687 imprese, abbiamo ricostruito l'assetto proprietario e la struttura della corporate governance di 24.072.

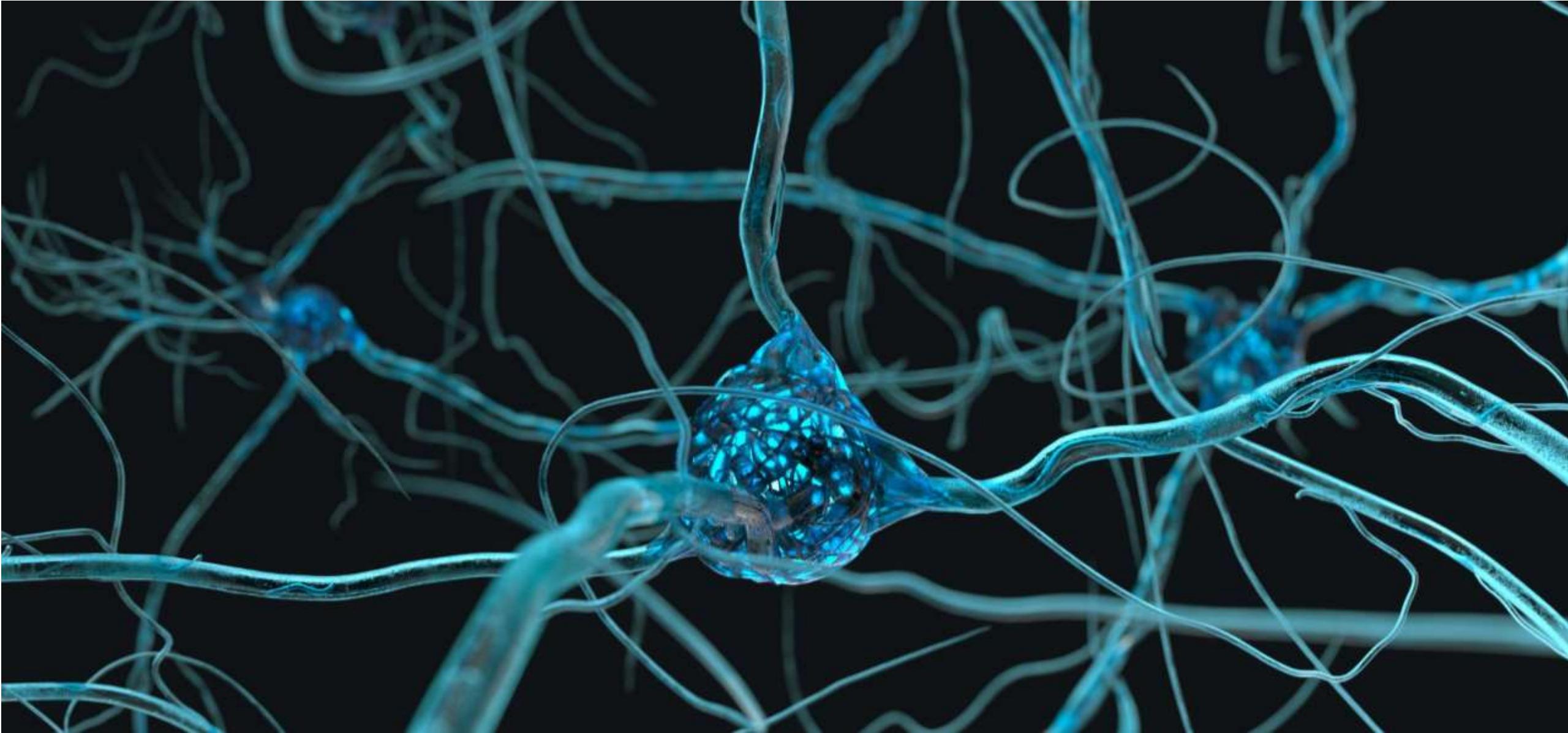
Assetto proprietario	# imprese	%
<b>Familiare</b>	19.331	80%
<b>Filiale di impresa estera</b>	2.784	12%
<b>Controllata da fondi/PE</b>	645	2,7%
<b>Banche e assicurazioni</b>	236	1,0%
<b>Statale o ente locale</b>	427	0,9%
<b>Controllata da banche</b>	197	0,8%
<b>Cooperative/consorzi</b>	158	0,7%
<b>Coalizioni</b>	75	0,3%
<b>Altro</b>	219	1,8%



\* Come ulteriori criteri, le imprese devono avere un attivo di almeno €2M e almeno 5 dipendenti.

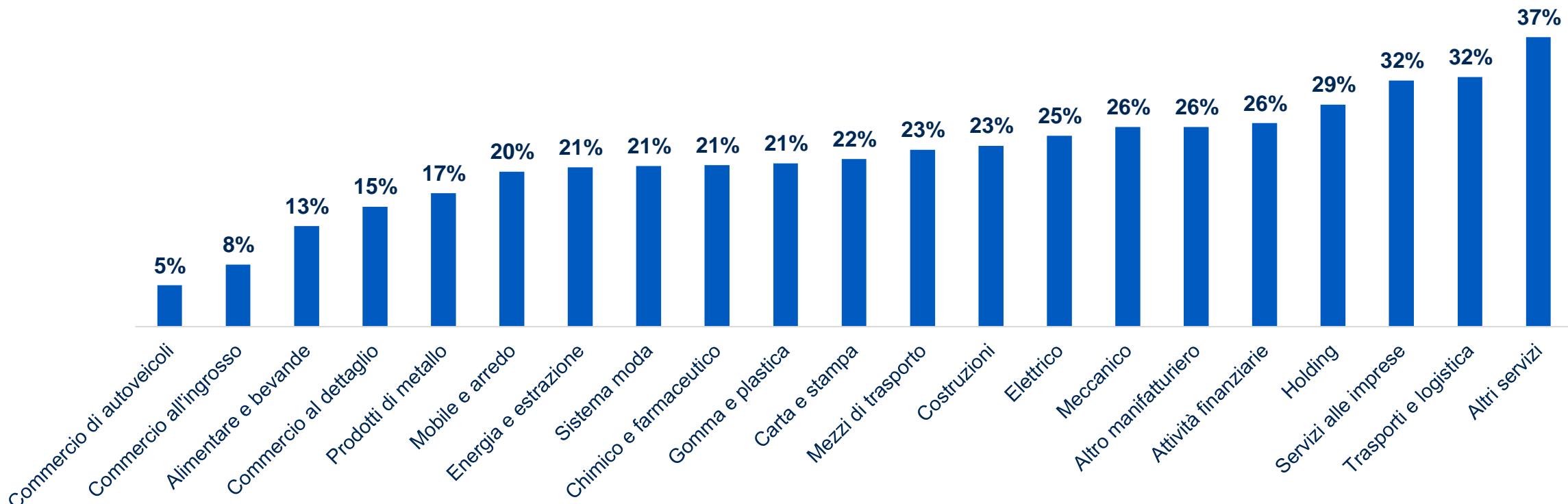
Abbiamo escluso le piccole imprese tra 2 e 10 milioni di fatturato per le quali la governance può risultare estremamente semplificata.

# LE GRANDI IMPRESE E LE SCELTE DI INTERNALIZZAZIONE



- Le scelte di internalizzazione/esternalizzazione dipendono in parte dal settore di attività, con importanti differenze tra di loro
- Abbiamo misurato il grado di internalizzazione della produzione come rapporto tra costi legati a fattori produttivi interni all'azienda\* e costi totali di produzione.

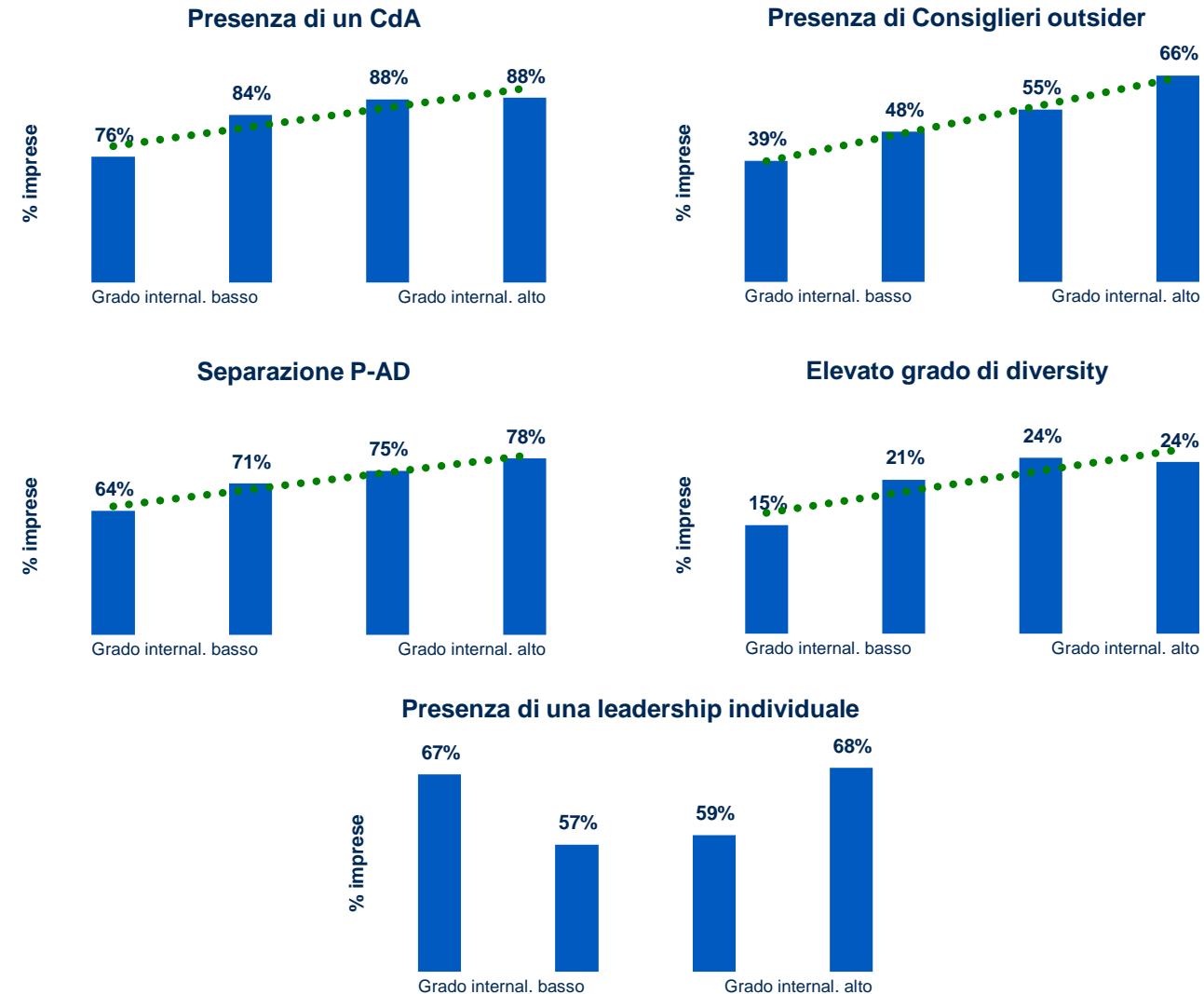
Grado di internalizzazione della produzione



\* I costi legati a fattori produttivi interni all'azienda sono calcolati come la differenza tra valore aggiunto e risultato operativo.

# Le scelte di internalizzazione e di Governance

- Le imprese ad alta internalizzazione, ossia più integrate verticalmente, hanno in media una governance più strutturata, con un punteggio medio dell'indice che aumenta di **+0,25** affidando a fornitori esterni il 10% in meno dei costi di produzione\*.

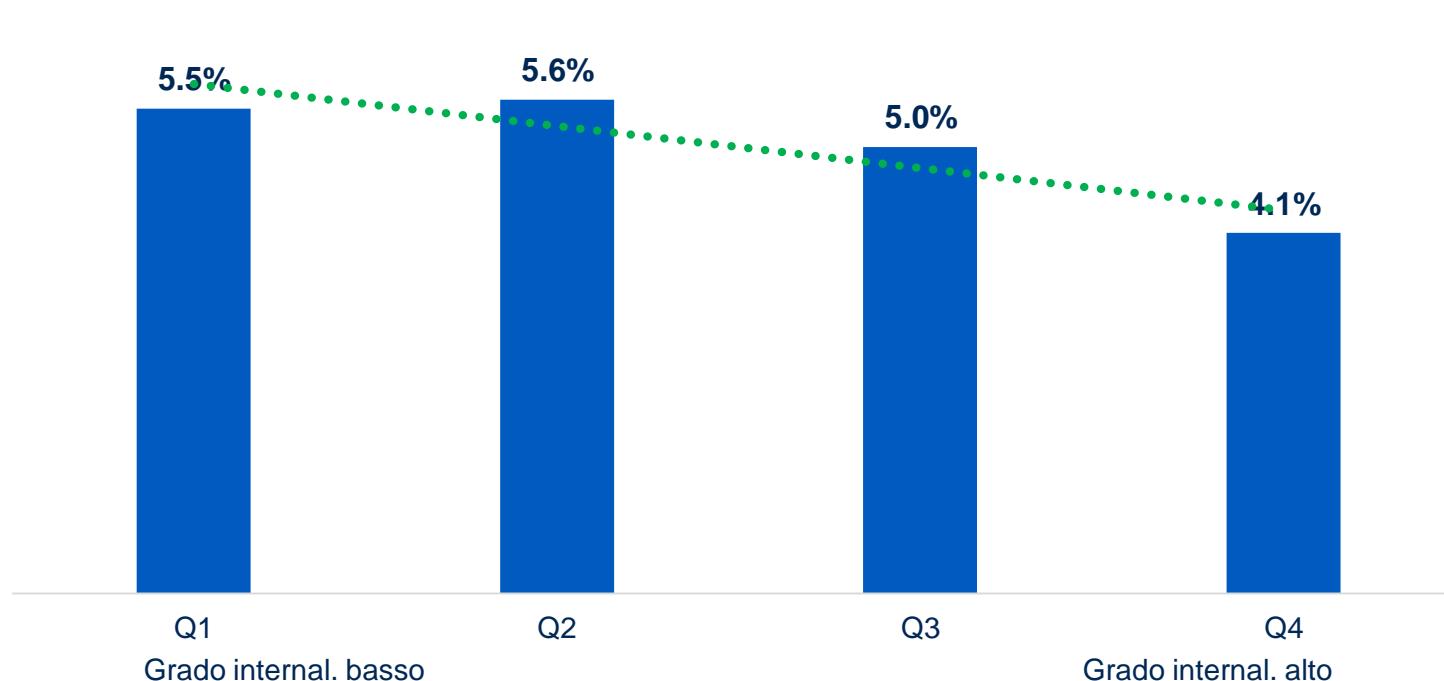


\*Dettagli del modello di regressione disponibili nell'appendice statistica.

Nei grafici sono rappresentati i quartili della distribuzione del grado di internalizzazione delle imprese e i valori medi di ogni quartile.

- A parità di settore e altre caratteristiche dell'impresa\*, chi affida a fornitori esterni un 10% di costi di produzione aggiuntivi osserva **0,35** punti di ROA in più

Internalizzazione e ROA



Il trade-off tra integrarsi ed esternalizzare dipende da vari fattori:

- costi di acquisto
- costi di transazione
- specializzazione economica
- specificità delle caratteristiche dei beni e servizi
- flessibilità

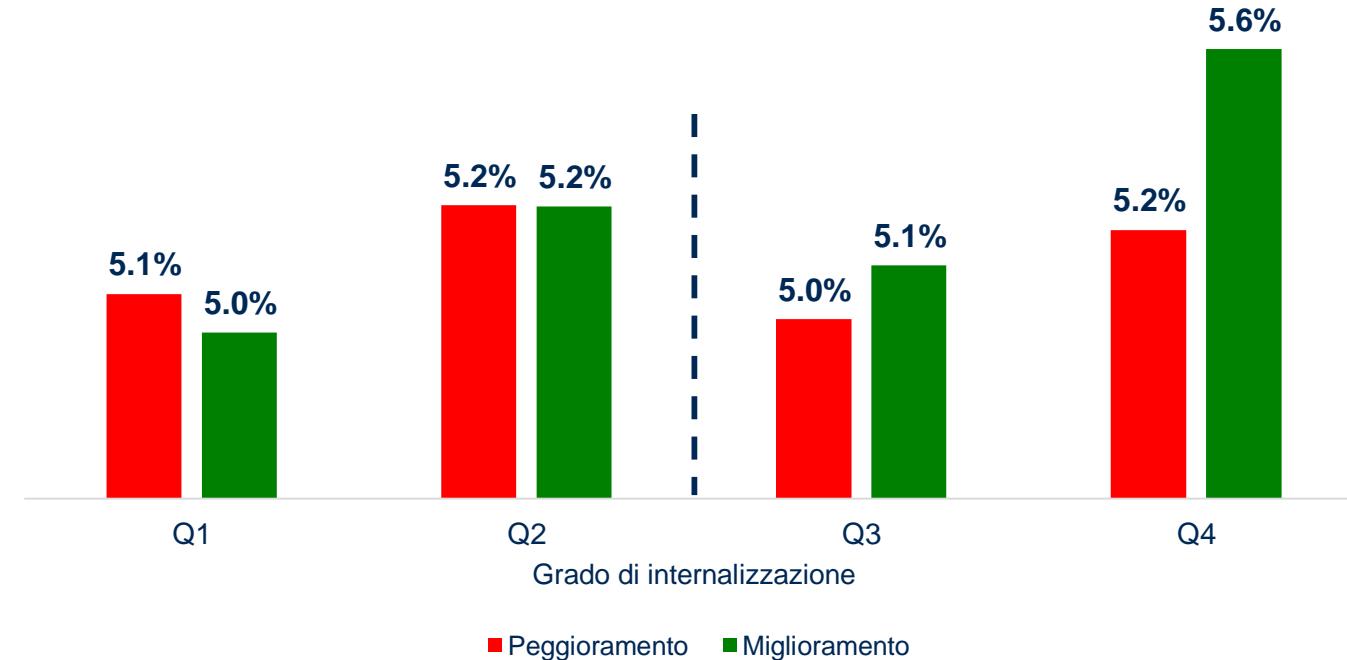
\*Dettagli del modello di regressione disponibili nell'appendice statistica.

Nel grafico sono rappresentati i quartili della distribuzione del grado di internalizzazione delle imprese e il ROA medio di ogni quartile.

Le scelte di internalizzazione e di Governance sono dei fattori importanti delle performance:

- Le imprese che migliorano la propria governance hanno rendimenti superiori sia dopo il miglioramento che negli anni successivi
- In particolare, una buona Governance compensa la minore redditività associata a un grado di integrazione verticale maggiore

ROA medio del triennio successivo



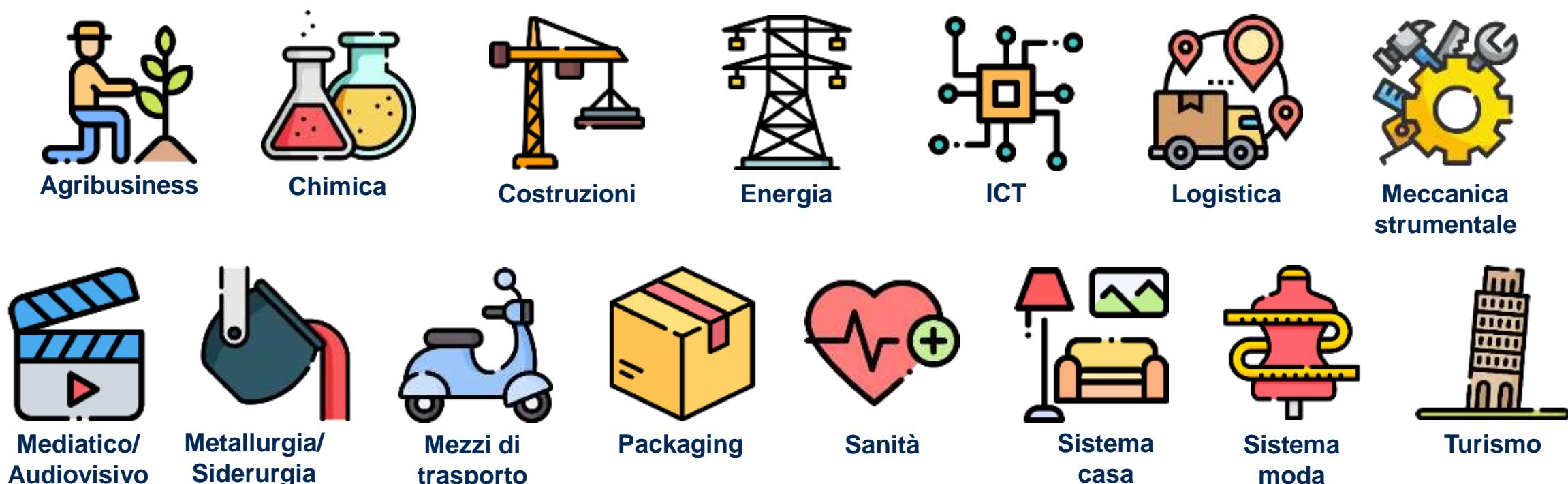
\* Dettagli del modello di regressione disponibili nell'appendice statistica

Nel grafico sono rappresentati i quartili della distribuzione del grado di internalizzazione delle imprese e il ROA medio di ogni quartile.

# LE GRANDI IMPRESE E LE PMI NELLE FILIERE PRODUTTIVE



- In questo report ricostruiamo per la prima volta il sistema delle reti produttive italiane, con un focus sui legami tra Governance delle imprese di maggiori dimensioni e Governance e performance delle PMI
- Per farlo siamo partiti dalla classificazione delle reti produttive elaborate dal MiSE\*, che ha individuato 15 filiere produttive e indicato i relativi codici ATECO:



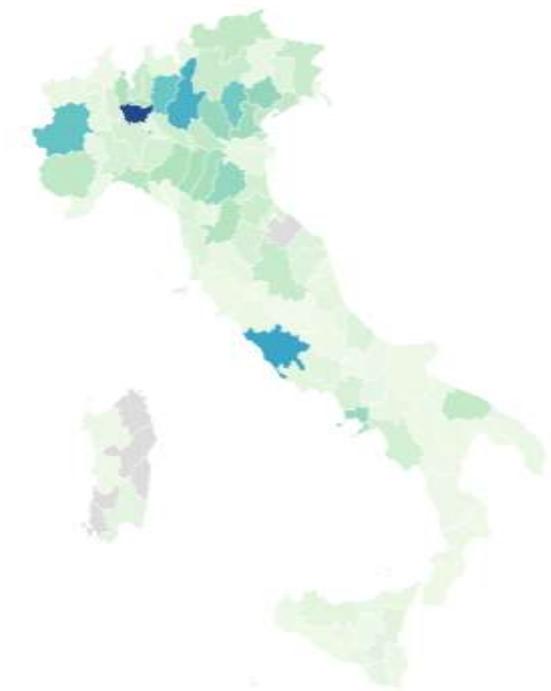
# Le Grandi Imprese (over 50M) e le filiere produttive

- Le imprese italiane con un fatturato superiore a €50M sono il focus principale dell'Osservatorio\*, quelle che appartengono ad una delle filiere analizzate sono circa il 70%\*\* della popolazione delle grandi imprese.
- Le filiere a cui appartengono il numero più elevato di imprese sono quella dell'agribusiness e delle costruzioni, seguite da metallurgia e siderurgia e mezzi di trasporto.

Assetto Proprietario	# imprese	% perimetro CG LAB
<b>Familiare</b>	5.162	60,5%
<b>Statale o Ente locale</b>	350	4,1%
<b>Coalizione</b>	336	3,9%
<b>A controllo Finanziario</b>	308	3,6%
<b>Perimetro Osservatorio</b>	6.156	72%
<b>Filiale di impresa estera</b>	1.945	22,8%
<b>Cooperativa o consorzio</b>	402	4,7%
<b>Altre</b>	34	0,4%
<b>Perimetro CG Lab</b>	8.537	100%

Filiere produttive	# imprese	%
<b>Agribusiness</b>	632	16,6%
<b>Costruzioni</b>	561	14,7%
<b>Metallurgia</b>	375	9,8%
<b>Mezzi di Trasporto</b>	363	9,5%
<b>Sistema moda</b>	282	7,4%
<b>Meccanica strumentale</b>	244	6,4%
<b>Logistica</b>	235	6,2%
<b>Energia</b>	228	6,0%
<b>ICT</b>	190	5,0%
<b>Sistema casa</b>	170	4,5%
<b>Sanità</b>	159	4,2%
<b>Chimica</b>	155	4,1%
<b>Packaging</b>	86	2,3%
<b>Media</b>	74	1,9%
<b>Turismo</b>	57	1,5%

La presenza di grandi imprese in filiera



\*Per i dettagli, i precedenti report sono consultabili nelle pagine web del [Corporate governance LAB](#)

\*\*Escludendo le holding non operative.

# Le PMI (€10-50 milioni): una panoramica

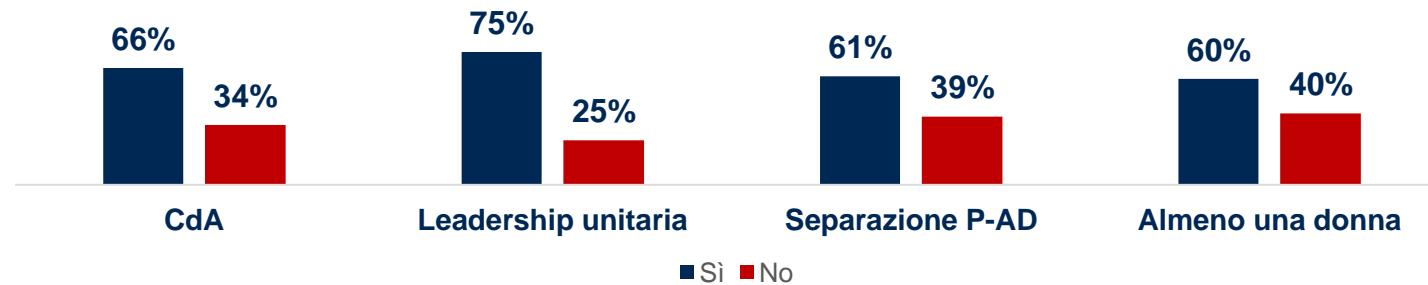
Partendo da una popolazione di 27.687 imprese, abbiamo ricostruito l'assetto proprietario e la struttura della Corporate Governance di 24.072.

- Dopo aver escluso le imprese con un assetto proprietario che non rientra nel perimetro dell'Osservatorio e le imprese controllate direttamente da una delle Grandi Imprese, abbiamo selezionato 17'808 PMI, di cui l'81,3% svolge un'attività riconducibile a una delle reti produttive analizzate.

Assetto proprietario	# imprese	%
Banche e assicurazioni	236	1,0%
Coalizioni	75	0,3%
Controllata da banche	197	0,8%
Controllata da fondi/PE	645	2,7%
Cooperative/consorzi	158	0,7%
Familiare	19'331	80%
Filiale di impresa estera	2'784	12%
Statale o ente locale	427	0,9%
Altro	219	1,8%

Filiere produttive	# imprese	%
Agribusiness	2722	18,8%
Costruzioni	2217	15,3%
Metallurgia	1308	9,0%
Meccanica strumentale	1277	8,8%
Sistema moda	1252	8,7%
Mezzi di Trasporto	1194	8,2%
Logistica	857	5,9%
Sistema casa	832	5,7%
Chimica	628	4,3%
ICT	560	3,9%
Sanità	546	3,8%
Packaging	407	2,8%
Energia	299	2,1%
Media	210	1,5%
Turismo	164	1,1%

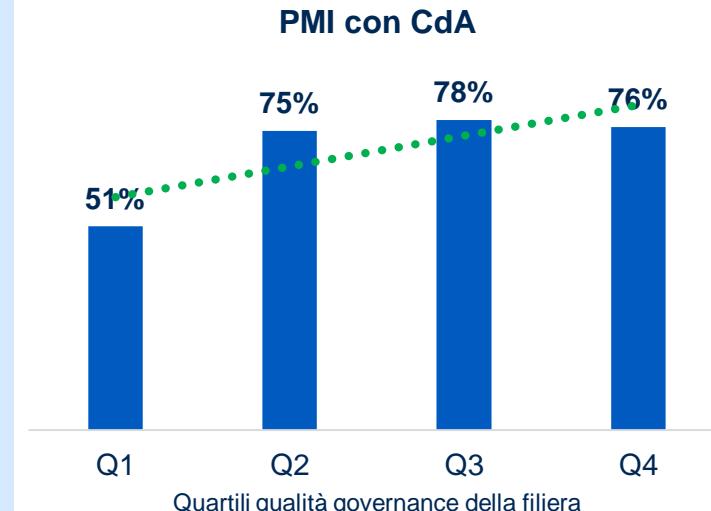
## Gli assetti di governance delle PMI italiane



# Legami di filiera e influenza sulla governance

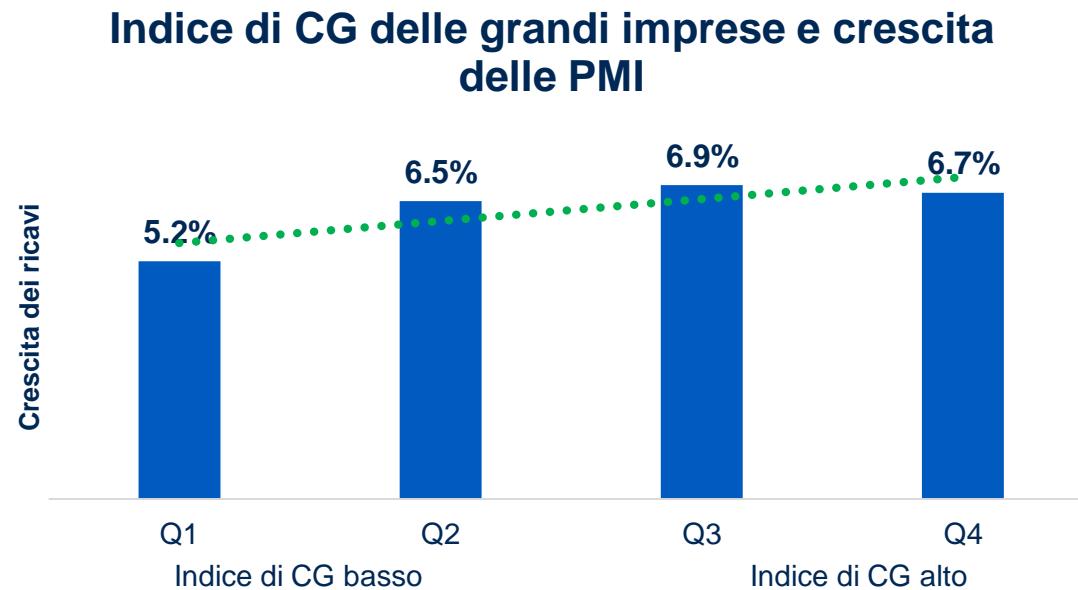
- Esiste un legame tra la qualità della governance\* delle imprese di maggiori dimensioni nella filiera e la qualità della governance delle PMI della stessa filiera.
- La qualità della governance nella filiera è misurata tramite l'indice di CG delle imprese Over €50M di quella filiera con sede nella stessa provincia delle PMI analizzate. Sono considerate solo le province con almeno 10 imprese operanti nella filiera
- Restringendo così a livello provinciale l'analisi delle caratteristiche di governance di grandi imprese e PMI, osserviamo una forte correlazione tra le imprese della stessa filiera. All'aumentare di un punto del valore medio dell'indice delle grandi, infatti, si hanno i seguenti effetti sulle PMI:

- la probabilità di avere un CdA aumenta di **5,2** p.p.
- la probabilità di avere almeno un amministratore donna aumenta di **5,8** p.p.
- la probabilità di avere una leadership individuale aumenta di **5,6** p.p.
- la probabilità di separare le cariche di presidente e AD diminuisce di **2,3** p.p.
- In media, se l'indice medio delle Over50 della filiera (nella stessa provincia) è più alto di 1 punto, la qualità della governance delle PMI migliora di **0,136** punti



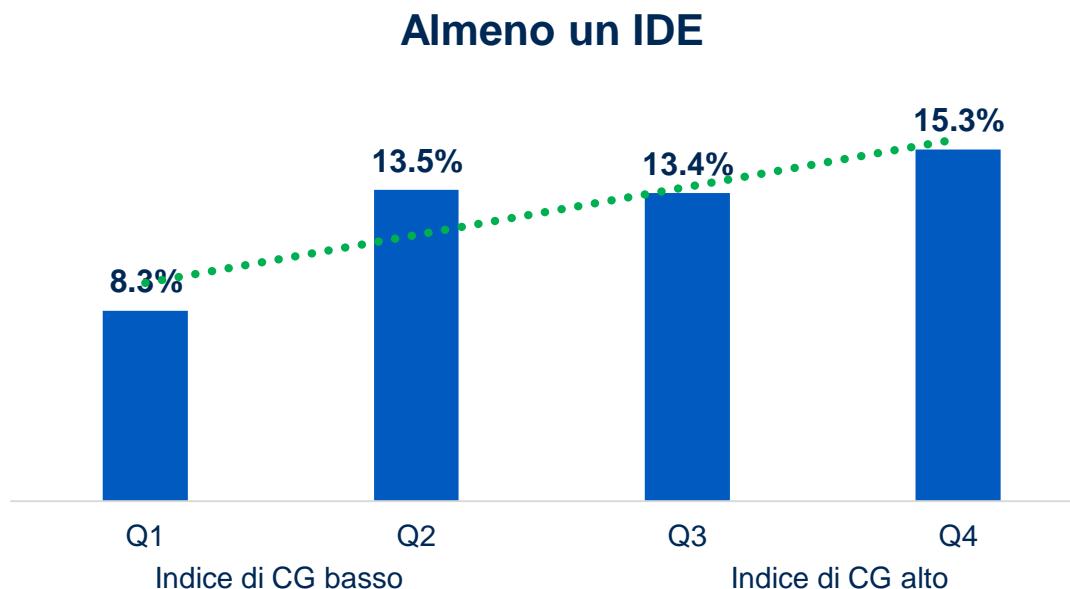
\*La qualità della governance nella filiera è misurata tramite l'indice di CG delle imprese Over 50M, sviluppato dal Corporate Governance Lab sulla base di numerose ricerche e delle principali prassi internazionali, è composto da cinque elementi: presenza di un CdA; separazione delle cariche tra presidente e amministratore delegato; presenza di consiglieri outsider nel CdA; presenza di una leadership unitaria; e grado di diversity all'interno del CdA. Per le PMI, la qualità della governance considera le stesse dimensioni, ad esclusione della presenza di consiglieri outsider nel CdA.

- Le imprese che operano in una filiera con una migliore qualità della governance delle Over50 crescono più velocemente: in media, un punto di indice di CG in più a livello di grandi imprese/di filiera\* è associato a 2 p.p. di crescita aggiuntivi delle PMI.
- Una migliore governance delle PMI compensa anche l'eventuale mancanza di spillover dalle grandi imprese: una PMI con una buona governance cresce più velocemente anche in filiere con una governance delle grandi imprese peggiore



\*La qualità della governance nella filiera è misurata tramite l'indice di CG delle imprese Over 50M di quella filiera con sede nella stessa provincia delle PMI analizzate. Sono considerate solo le province con almeno 10 imprese operanti nella filiera.

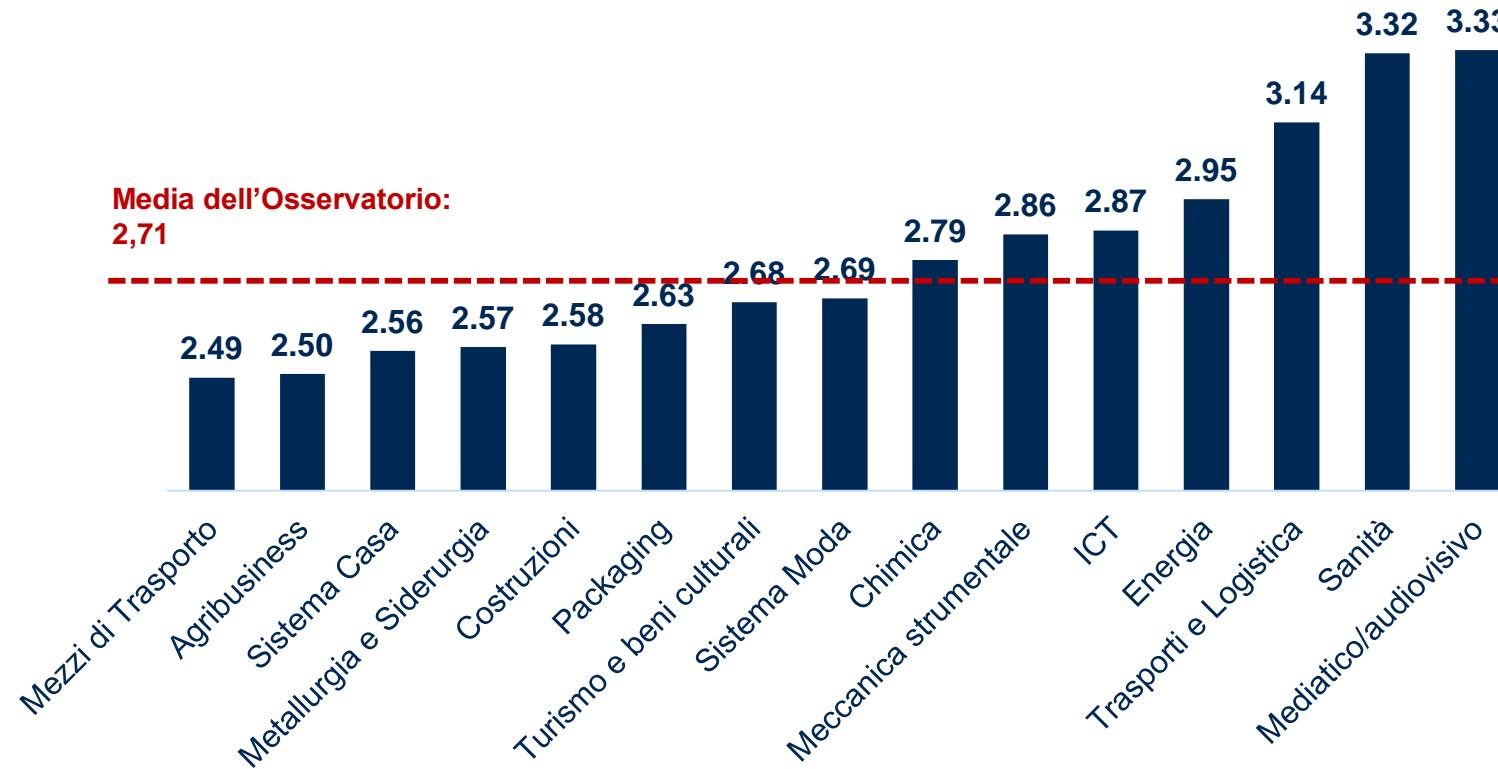
- Se la governance delle grandi imprese della filiera è migliore, c'è un effetto benefico anche sull'espansione internazionale delle PMI.
- Le PMI che operano in filiere con una più alta qualità della governance:
  - si internazionalizzano con maggiore frequenza (+2,7 p.p)
  - investono in un maggior numero di Paesi (+25%)



# La Governance nella filiera

## Grandi imprese

Media dell'Indice di CG per filiera



In 7 su 15 delle filiere analizzate, l'indice di governance presenta un valore medio superiore alla media generale dell'Osservatorio (2,71).

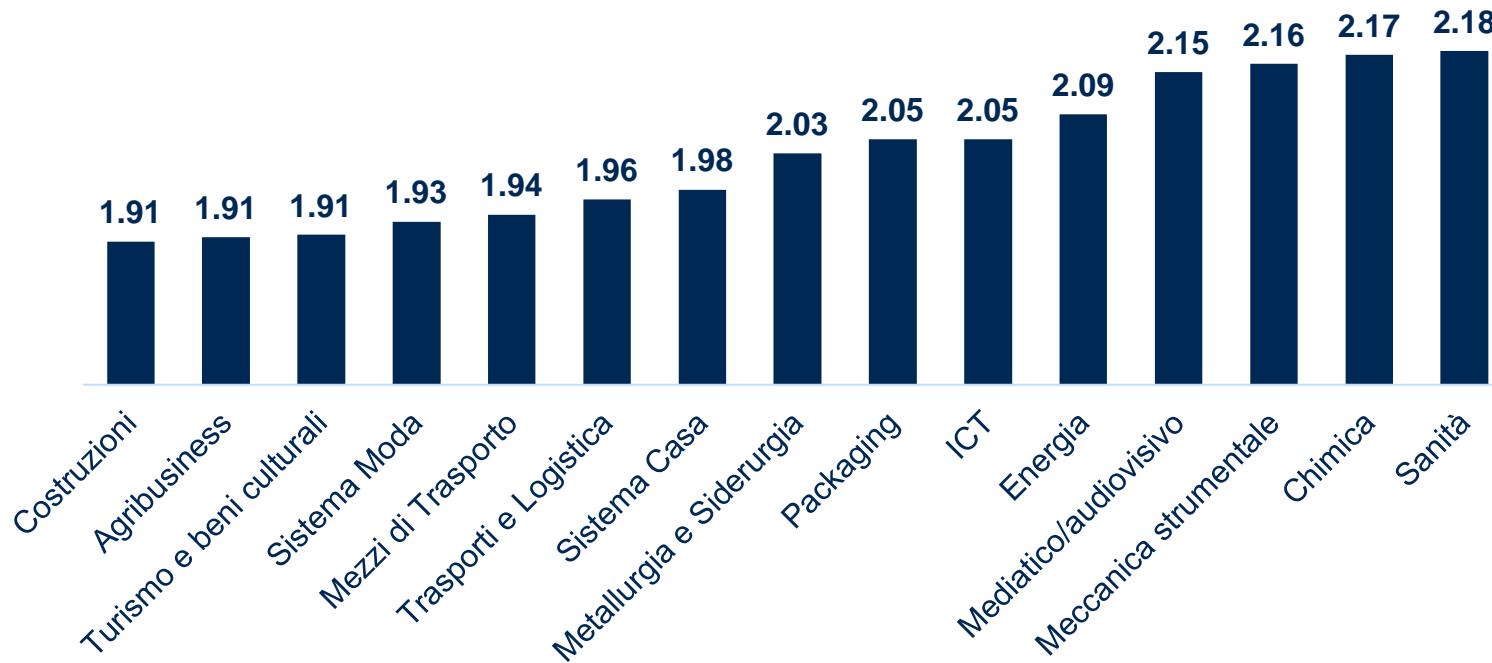
Le filiere **Mediatica/Audiovisiva** e della **Sanità** presentano le medie più alte, risultato di una forte presenza di consiglieri outsider nei CdA (in media, sopra il 40% dei consiglieri) ed anche di una significativa presenza di imprese con elevata diversity\* (27% e 28%, rispettivamente).

Invece, la filiera dei **Mezzi di Trasporto** presenta il minore valore medio dell'indice, spiegato principalmente dalla bassa presenza di outsider nei CdA (15,8% dei consiglieri, in media) e dalla relativamente elevata incidenza di CEO duality (53% dei casi).

\*La diversity dei CdA è stata valutata considerando l'eterogeneità dei CdA su tre dimensioni: età, bilanciamento di genere e provenienza geografica. Le imprese che hanno valori di diversity superiori alla mediana della distribuzione per ciascuna delle tre dimensioni sono quelle con elevato grado di diversity.

# La Governance nella filiera Piccole e Medie imprese

Media dell'incidenza delle dimensioni della buona governance



Riguardo alle PMI, è stata rilevata la presenza delle seguenti dimensioni della buona governance:

1. presenza di un CdA;
2. separazione delle cariche tra presidente e amministratore delegato;
3. presenza di una leadership unitaria; e
4. grado di diversity all'interno del CdA.

In linea con le grandi imprese, la filiera della **Sanità** è quella che presenta la media più alta, esse risultato dalla più bassa incidenza di CEO duality (52% dei casi). Invece, le filiere dell'**Agribusiness**, della **Costruzione** e del **Turismo** sono quelle che presentano la media più bassa, risultato di una relativamente alta incidenza di CEO duality (più del 60% dei casi) e una bassa incidenza di diversity\* nel CdA in più dell'80% dei casi.

\*La diversity dei CdA è stata valutata considerando l'eterogeneità dei CdA su tre dimensioni: età, bilanciamento di genere e provenienza geografica. Le imprese che hanno valori di diversity superiori alla mediana della distribuzione per ciascuna delle tre dimensioni sono quelle con elevato grado di diversity.

# Le filiere in dettaglio

## Agribusiness

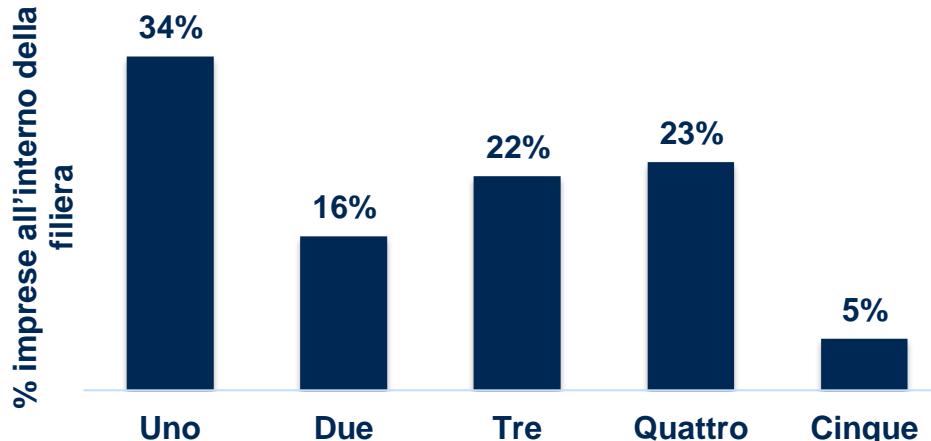


Descrizione attività	# Grandi Imprese	# PMI
Industrie Alimentari	299	962
Commercio all'Ingrosso di prodotti Alimentari e Bevande	138	817
Commercio al dettaglio di prodotti Alimentari e Bevande	94	473
Industria delle Bevande	39	134
Commercio all'Ingrosso di Cereali, Sementi e Alimenti per il Bestiame	20	111
Agricoltura, Silvicoltura e Pesca	19	98
Fabbricazione di Trattori Agricoli e di altre Macchine per l'Agricoltura, la Silvicoltura e la Zootecnia	10	57
Fabbricazione di Fertilizzanti e Composti Azotati	6	21
Commercio All'Ingrosso di Fiori e Piante	0	16
Commercio all'Ingrosso di Animali Vivi	2	13
Fabbricazione di Agrofarmaci e di altri prodotti Chimici per l'Agricoltura	2	8
Intermediari del Commercio di prodotti Alimentari, Bevande e Tabacco	2	5
Industria del Tabacco	1	2
Consulenza Agraria	0	1

# La Governance nella filiera – Grandi imprese Agribusiness



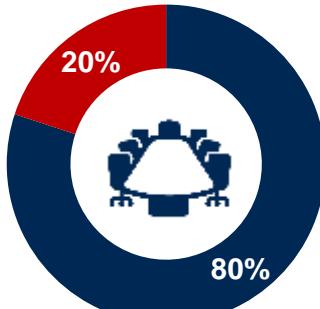
## Distribuzione dell'Indice di CG



In media, l'indice di corporate governance per la filiera dell'agribusiness è uguale a 2,50, con metà delle imprese che presenta un indice tra 1 e 2.

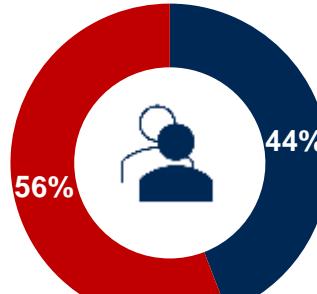
In più della metà dei casi, le imprese non hanno consiglieri outsider all'interno dei loro CdA, il che porta ad una incidenza media del 19,4% degli outsider sul totale dei consiglieri. Rispetto alle altre filiere, l'incidenza dei casi in cui non c'è la separazione delle cariche di presidente e amministratore delegato è alta.

### Presenza di un CdA



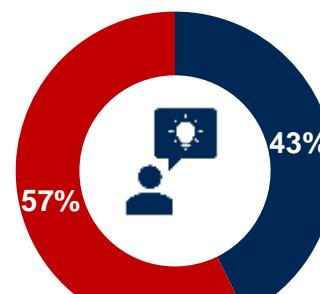
■ Si ■ No

### Separazione cariche P e AD



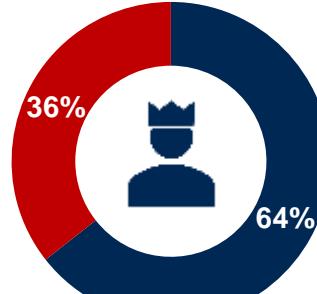
■ Si ■ No

### Presenza di consiglieri outsider



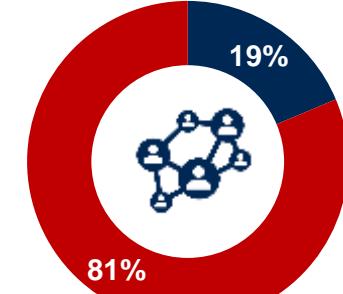
■ Si ■ No

### Presenza di una leadership unitaria



■ Si ■ No

### Grado di diversity del CdA



■ Elevato ■ Basso

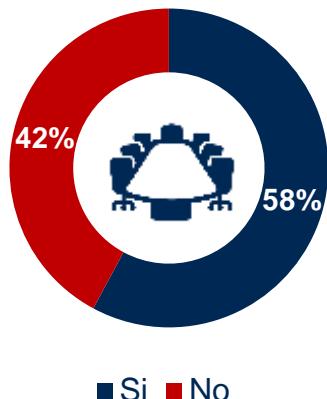
# La Governance nella filiera – PMI Agribusiness



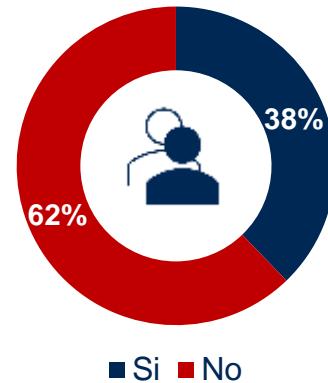
Riguardo alle PMI dell'agribusiness, la presenza media delle quattro componenti è la più bassa tra tutte le filiere, con la maggioranza delle imprese riportando l'aderenza a solo una componente della buona governance.

In linea con le grandi imprese della filiera, la mancanza di separazione delle cariche tra presidente e amministratore delegato si rivela tra le più alte considerando l'universo delle PMI, mentre è interessante notare l'espressiva adesione alla leadership unitaria, significativamente più elevata che nelle grandi imprese.

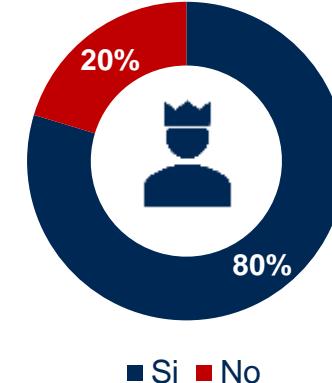
Presenza di un CdA



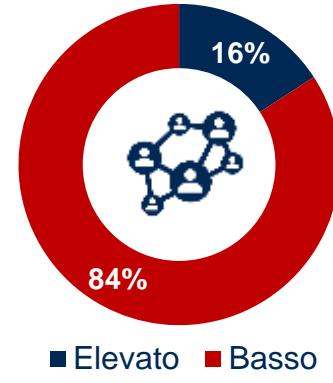
Separazione  
cariche P e AD



Presenza di una  
leadership unitaria



Grado di diversity  
del CdA



# Le filiere in dettaglio

## Costruzioni

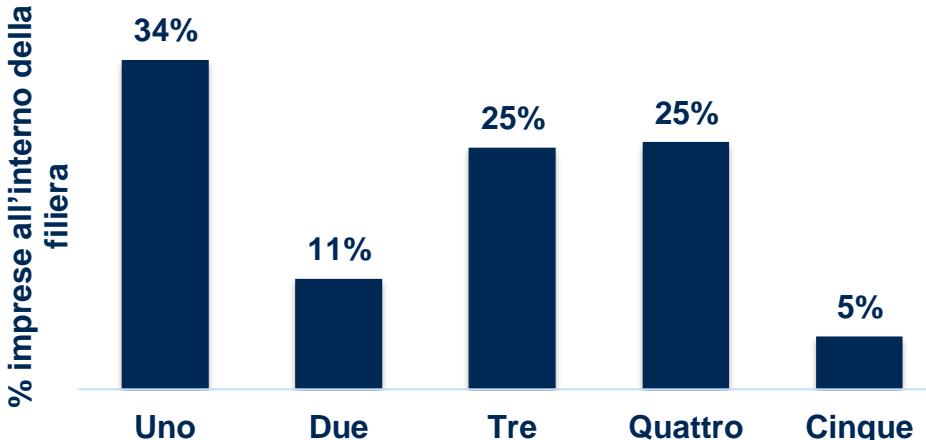


Descrizione attività	# Grandi Imprese	# PMI
Costruzioni	159	1164
Attività Immobiliari	280	137
Fabbricazione di Elementi Da Costruzione in Metallo	24	303
Commercio al dettaglio di Ferramenta, Vernici, Vetro Piano e Materiali Da Costruzione	7	98
Attività degli Studi di Architettura e d'Ingegneria; Collaudi ed Analisi Tecniche	21	82
Fabbricazione di Macchine e Apparecchi di Sollevamento e Movimentazione	19	82
Fabbricazione di prodotti in Calcestruzzo, Cemento e Gesso	6	90
Fabbricazione di prodotti Abrasivi e di prodotti in Minerali Non Metalliferi	7	60
Taglio, Modellatura e Finitura di Pietre	6	44
Fabbricazione di Vetro e di prodotti in Vetro	13	35
Fabbricazione di articoli in Plastica per l'Edilizia	3	41
Altre Attività di Estrazione di Minerali da Cave e Miniere	4	28
Fabbricazione di Serrature e Cerniere	4	19
Produzione di Cemento, Calce e Gesso	6	10
Noleggio di Macchine e Attrezzature per Lavori Edili e di Genio Civile	1	8
Fabbricazione di Prodotti Refrattari	0	6
Intermediari del Commercio di Macchinari, Impianti Industriali, Navi e Aeromobili	1	5
Fabbricazione di Materiali Da Costruzione In Terracotta	0	5

# La Governance nella filiera – Grandi imprese Costruzioni



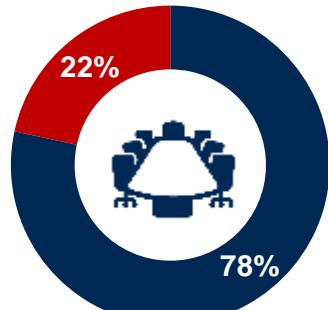
## Distribuzione dell'Indice di CG



Per la filiera delle costruzioni, l'indice medio di CG è pari a 2,58, risultato dalla più elevata incidenza di grandi imprese con indice uguale a 1 tra tutte le filiere.

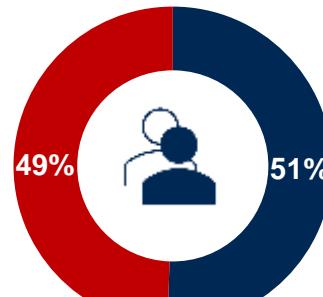
Questo è spiegato principalmente dalla più bassa incidenza di imprese che instituiscono un CdA tra tutte le filiere (78% dei casi) e dalla relativamente bassa percentuale di imprese (40%) che scelgono di introdurre consiglieri outsider.

### Presenza di un CdA



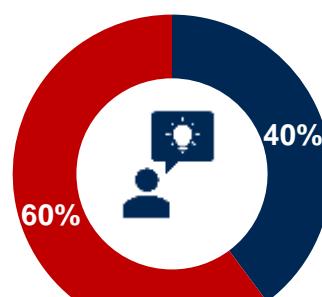
■ Si ■ No

### Separazione cariche P e AD



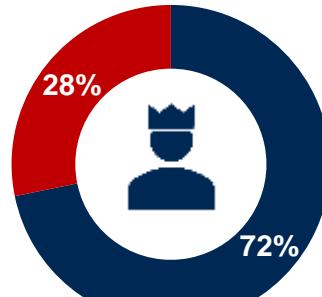
■ Si ■ No

### Presenza di consiglieri outsider



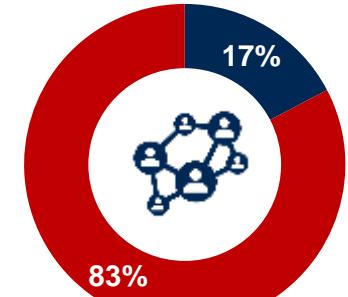
■ Si ■ No

### Presenza di una leadership unitaria



■ Si ■ No

### Grado di diversity del CdA



■ Elevato ■ Basso

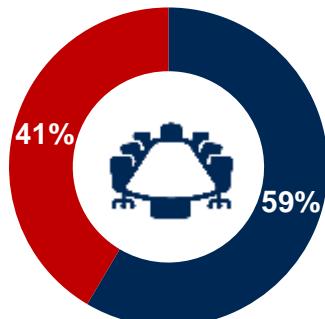
# La Governance nella filiera – PMI Costruzioni



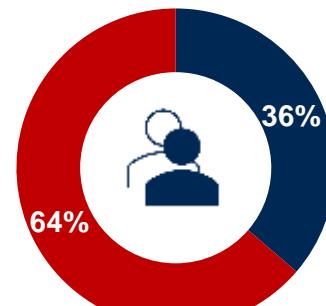
Similarmente alle grandi imprese, per le PMI che appartengono alla filiera delle costruzioni, si osserva una elevata incidenza di imprese che presentano solo una componente della buona governance.

Si osserva una elevata presenza di leadership unitaria, ma anche il più basso livello di separazione delle cariche di presidente e amministratore delegato tra tutte le filiere. Inoltre, all'interno dei CdA è la filiera che presenta la più bassa rappresentazione media di consigliere donne (16,9%).

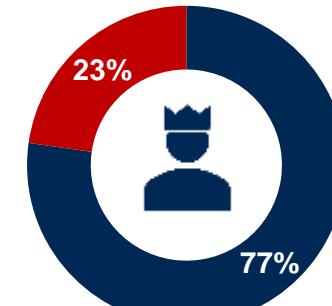
Presenza di un CdA



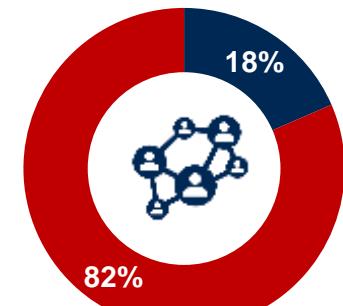
Separazione  
cariche P e AD



Presenza di una  
leadership unitaria



Grado di diversity  
del CdA



■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Elevato ■ Basso

# Le filiere in dettaglio

## Energia



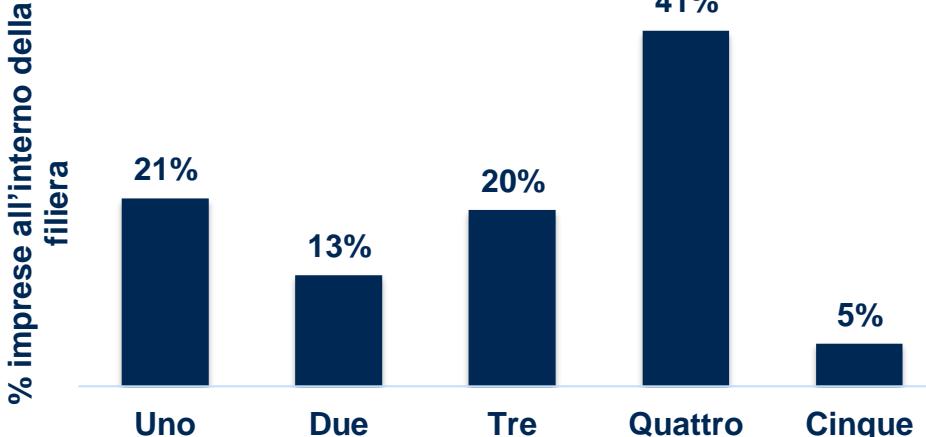
Descrizione attività	# Grandi Imprese	# PMI
Fornitura di Energia Elettrica, Gas, Vapore e Aria Condizionata	148	110
Fabbricazione di Motori, Generatori e Trasformatori Elettrici	27	85
Fabbricazione di Cablaggi e Apparecchiature di Cablaggio	17	49
Fabbricazione di Coke e prodotti derivanti Dalla Raffinazione del Petrolio	19	23
Fabbricazione di Apparecchiature per Illuminazione	12	30
Fabbricazione di Coloranti e Pigmenti	1	15
Fabbricazione di Batterie di Pile ed Accumulatori Elettrici	2	2
Estrazione di Petrolio Greggio e di Gas Naturale	3	0

# La Governance nella filiera – Grandi imprese

## Energia



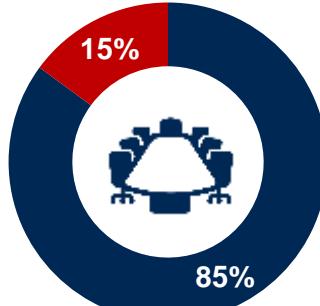
### Distribuzione dell'Indice di CG



La filiera delle grandi imprese che attuano nell'ambito energetico presenta un indice medio uguale a 2,95, con una considerevole presenza di imprese con indice alto (tra 4 e 5).

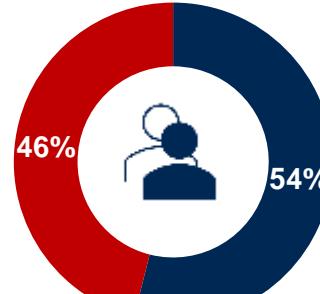
Questo si deve principalmente alla elevata presenza di consiglieri outsider nei rispettivi CdA, osservata nel 68% dei casi e con una loro incidenza media del 43,1% dei CdA. Inoltre, le imprese della filiera presentano il più alto grado di presenza femminile nei CdA, pari al 20,7% in media.

### Presenza di un CdA



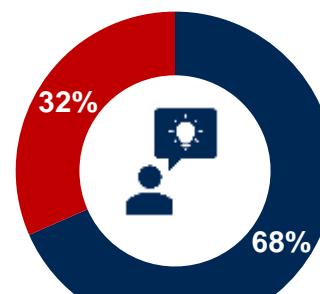
■ Si ■ No

### Separazione cariche P e AD



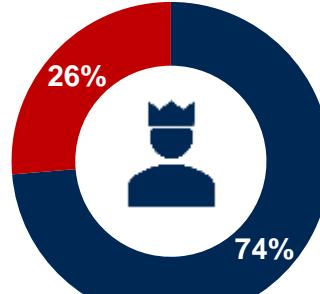
■ Si ■ No

### Presenza di consiglieri outsider



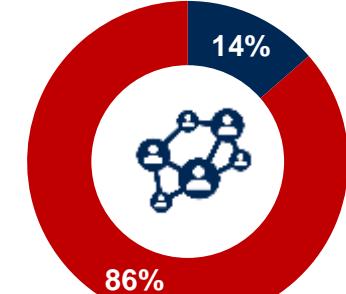
■ Si ■ No

### Presenza di una leadership unitaria



■ Si ■ No

### Grado di diversity del CdA



■ Elevato ■ Basso

# La Governance nella filiera – PMI

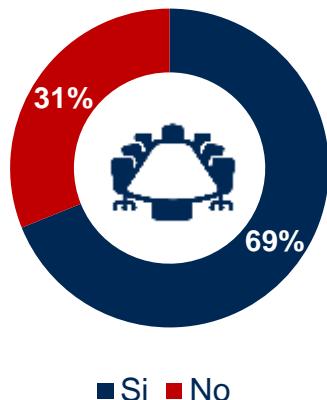
## Energia



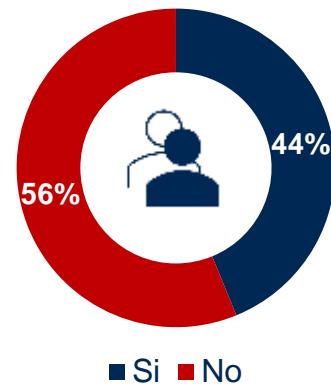
Per le PMI che appartengono alla filiera dell'energia si osserva una notevole partecipazione di imprese che presentano almeno tre componenti della buona governance.

Questo si deve principalmente all'incidenza di separazione delle cariche tra presidente e amministratore delegato abbastanza in linea con la totalità delle imprese analizzate (44%) ed anche all'incidenza di imprese con un CdA (69%) sopra la media nell'universo delle PMI.

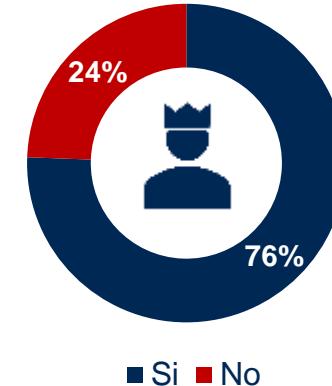
Presenza di un CdA



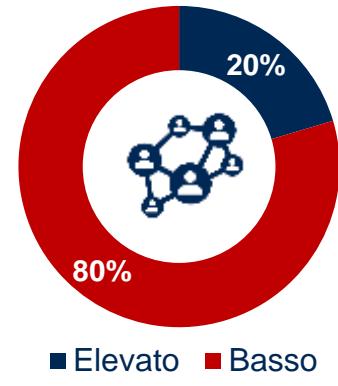
Separazione cariche P e AD



Presenza di una leadership unitaria



Grado di diversity del CdA



# Le filiere in dettaglio

## Chimica

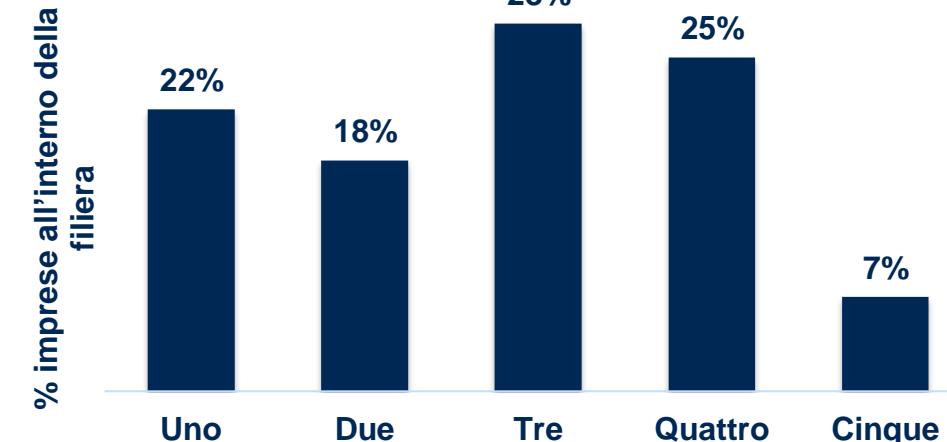


Descrizione attività	# Grandi Imprese	# PMI
Fabbricazione di altri articoli in Materie Plastiche	26	158
Commercio all'Ingrosso di prodotti Chimici	34	124
Fabbricazione di altri prodotti Chimici	30	114
Fabbricazione di Lastre, Fogli, Tubi e Profilati in Materie Plastiche	20	81
Fabbricazione di Materie Plastiche in Forme Primarie	21	52
Fabbricazione di Pitture, Vernici e Smalti, Inchiostri Da Stampa e Adesivi Sintetici	12	50
Fabbricazione di altri prodotti Chimici di Base Inorganici	6	10
Fabbricazione di altri prodotti Chimici di Base Organici	1	12
Fabbricazione di Fibre Sintetiche e Artificiali	2	9
Fabbricazione di Gomma Sintetica in Forme Primarie	2	3

# La Governance nella filiera – Grandi imprese Chimica



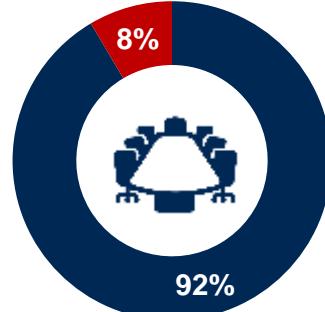
## Distribuzione dell'Indice di CG



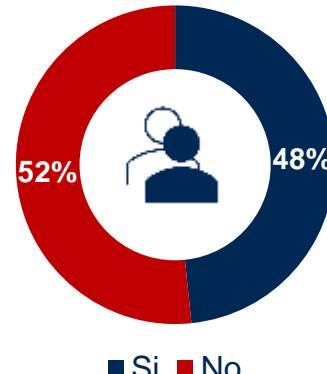
Si osserva per la filiera delle grandi imprese chimiche una media dell'indice di CG uguale a 2,79, con più della metà delle imprese con indici tra 3 e 4.

Contribuisce a questo risultato l'elevata percentuale di aziende che optano per costituire un CdA (92%) e, all'interno di queste, la più alta incidenza di un elevato grado di diversity (28%).

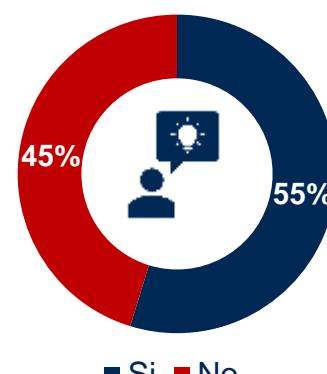
### Presenza di un CdA



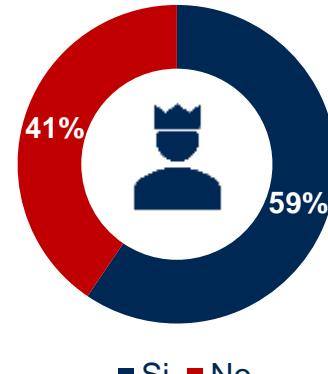
### Separazione cariche P e AD



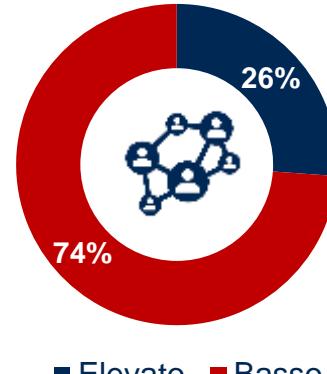
### Presenza di consiglieri outsider



### Presenza di una leadership unitaria



### Grado di diversity del CdA



■ Si

■ Si

■ Si

■ Si

■ Elevato

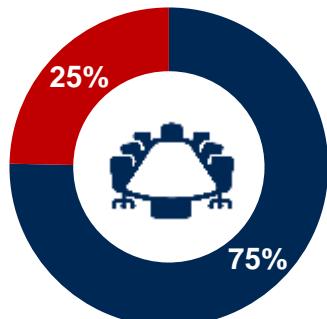
# La Governance nella filiera – PMI Chimica



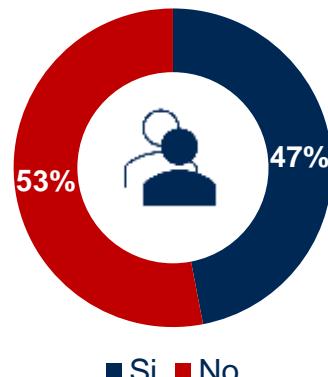
Per le PMI che appartengono alla filiera della chimica, un po' meno della metà presentano almeno tre componenti della buona governance.

In linea con quello visto per le grandi imprese, contribuisce per questo l'elevata presenza di società che contano con un CdA (75%) ed anche l'elevato grado di diversity (25%) all'interno di questi, il più alto tra tutte le filiere PMI.

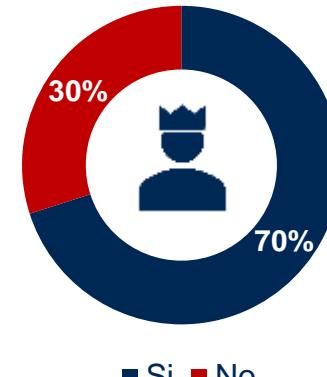
Presenza di un CdA



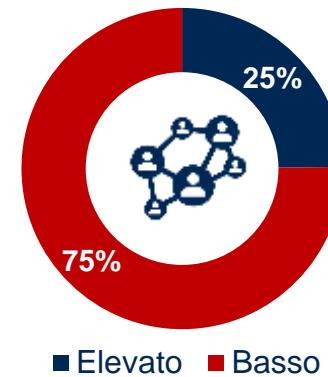
Separazione  
cariche P e AD



Presenza di una  
leadership unitaria



Grado di diversity  
del CdA



# Le filiere in dettaglio

## Metalurgia e Siderurgia



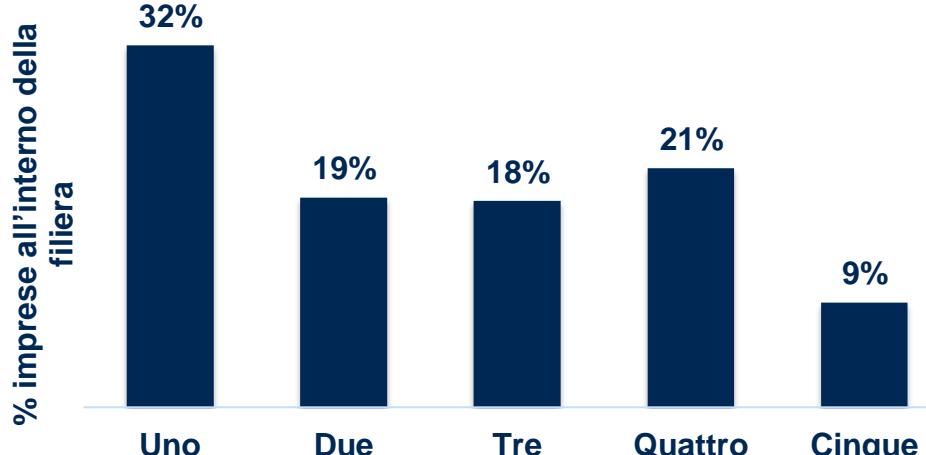
Descrizione attività	# Grandi Imprese	# PMI
Trattamento e Rivestimento dei Metalli; Lavori di Meccanica Generale	44	361
Commercio all'Ingrosso di Metalli e di Minerali Metalliferi	56	200
Fucinatura, Imbutitura, Stampaggio e Profilatura dei Metalli; Metallurgia delle Polveri	54	151
Fonderie	30	101
Fabbricazione di altri prodotti della Prima Trasformazione dell'Acciaio	32	83
Commercio all'Ingrosso di Rottami e Sottoprodotti della Lavorazione Industriale Metallici	16	93
Produzione di Metalli di Base Preziosi e altri Metalli Non Ferrosi	47	51
Commercio all'Ingrosso di articoli in Ferro e in altri Metalli	9	88
Fabbricazione di altri prodotti in Metallo	16	79
Fabbricazione di Tubi, Condotti, Profilati Cavi e Relativi Accessori in Acciaio	22	39
Siderurgia	41	13
Fabbricazione di Cisterne, Serbatoi, Radiatori e Contenitori in Metallo	8	41
Fabbricazione di Generatori di Vapore	0	5
Riparazione e Manutenzione di Prodotti in Metallo	0	3

# La Governance nella filiera – Grandi imprese

## Metallurgia e Siderurgia



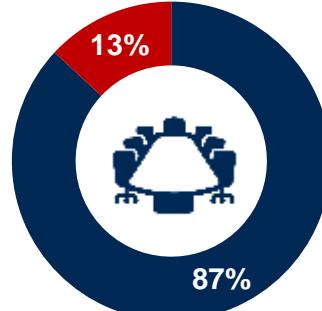
### Distribuzione dell'Indice di CG



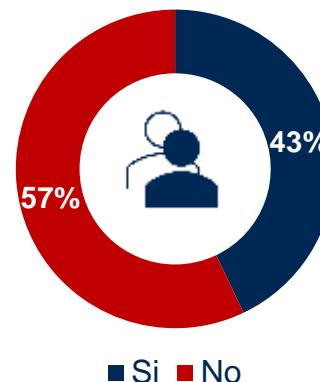
All'interno della filiera della metallurgia e siderurgia, la media dell'indice di CG è uguale a 2,57, influenzata anche da una relativamente alta partecipazione di imprese con indice pari a 5.

Si osserva un grado di diversity all'interno dei CdA relativamente elevato nel 25% dei casi. Mentre la presenza di una leadership unitaria e la separazione delle cariche di presidente e amministratore delegato sono relativamente basse.

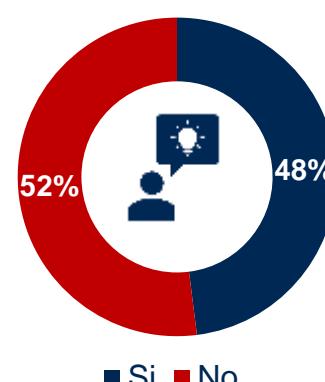
#### Presenza di un CdA



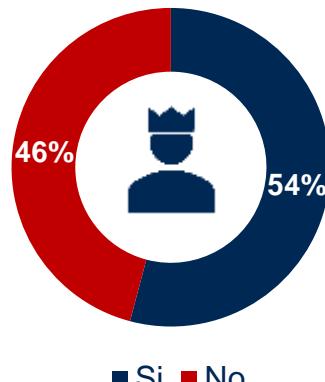
#### Separazione cariche P e AD



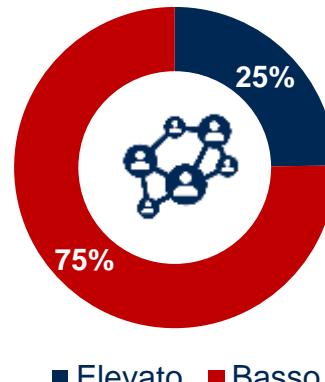
#### Presenza di consiglieri outsider



#### Presenza di una leadership unitaria



#### Grado di diversity del CdA



■ Si

■ Si

■ Si

■ Si

■ Elevato

■ No

■ No

■ No

■ No

■ Basso

# La Governance nella filiera – PMI

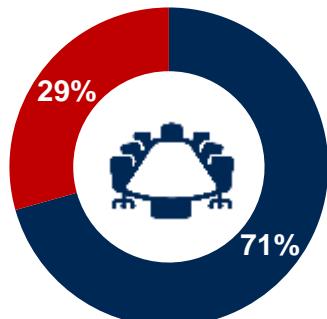
## Metallurgia e Siderurgia



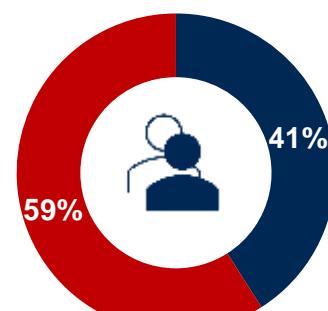
Per le PMI all'interno della filiera della metallurgia e siderurgia, un espressivo numero di imprese presenta solamente una componente della buona governance.

Questo è spiegato principalmente da un mediano grado di separazione delle cariche di presidente e amministratore delegato (41%) e, come osservato per le grandi imprese, la relativamente bassa presenza di una leadership unitaria (69%).

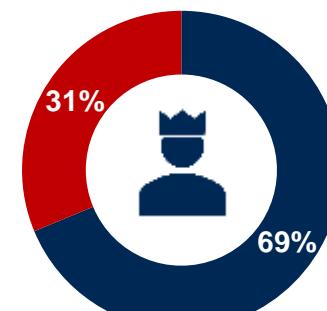
Presenza di un CdA



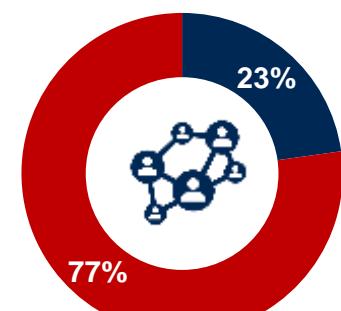
Separazione cariche P e AD



Presenza di una leadership unitaria



Grado di diversity del CdA



■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Elevato ■ Basso

# Le filiere in dettaglio

## Mezzi di Trasporto



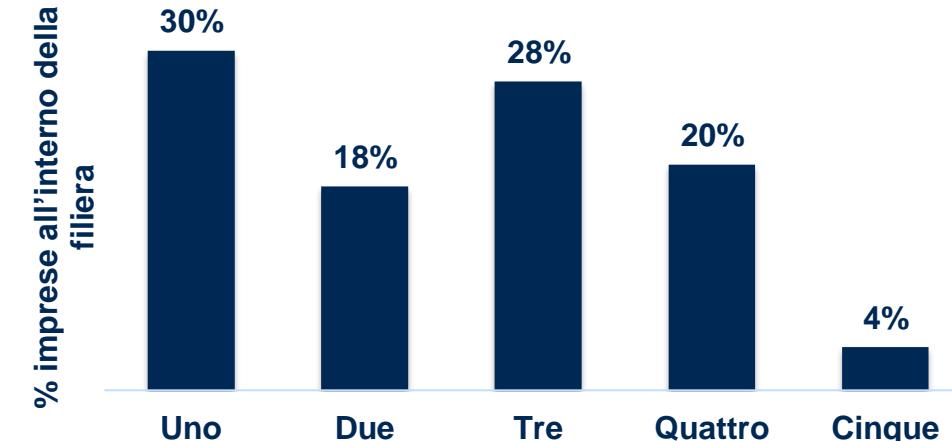
Descrizione attività	# Grandi Imprese	# PMI
Comercio di Autoveicoli	232	670
Fabbricazione di Autoveicoli, Rimorchi e Semirimorchi	61	142
Comercio di Parti e Accessori di Autoveicoli	19	127
Manutenzione e Riparazione di Autoveicoli	9	84
Costruzione di Navi e Imbarcazioni	12	41
Fabbricazione di Cuscinetti, Ingranaggi e Organi di Trasmissione	13	38
Fabbricazione di Mezzi di Trasporto	10	32
Comercio, Manutenzione e Riparazione di Motocicli e Relative Parti ed Accessori	1	37
Costruzione di Locomotive e di Materiale Rotabile Ferro-Tranviario	3	9
Riparazione e Manutenzione di Navi e Imbarcazioni (Esclusi I Loro Motori)	0	10
Riparazione e Manutenzione di Locomotive e di Materiale Rotabile Ferro-Tranviario	1	4
Fabbricazione di Pneumatici e Camere d'Aria; Rigenerazione e Ricostruzione di Pneumatici	2	0

# La Governance nella filiera – Grandi imprese

## Mezzi di Trasporto



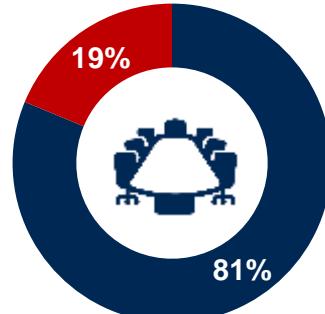
Distribuzione dell'Indice di CG



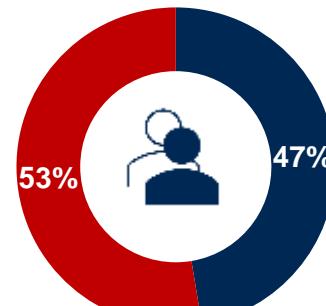
La filiera delle imprese dei mezzi di trasporto è quella che presenta l'indice di CG medio più basso, pari a 2,49 e questo è dovuto ad una elevata presenza di imprese con indice basso (tra 1 e 2).

Si osserva una relativamente bassa presenza di un CdA e, quando presente, solamente nel 35% dei casi c'è la partecipazione dei consiglieri outsider, il dato più basso tra tutte le filiere.

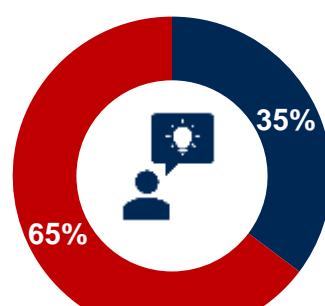
Presenza di un CdA



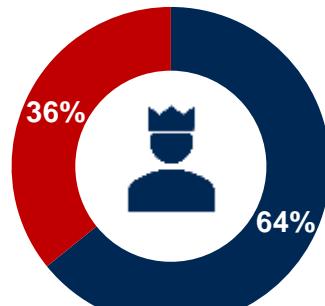
Separazione cariche P e AD



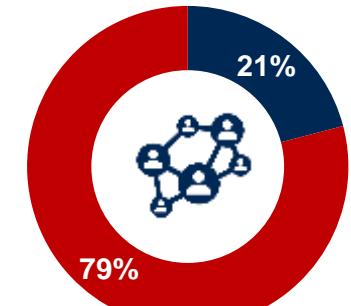
Presenza di consiglieri outsider



Presenza di una leadership unitaria



Grado di diversity del CdA



■ Si

■ Si

■ Si

■ Si

■ Elevato

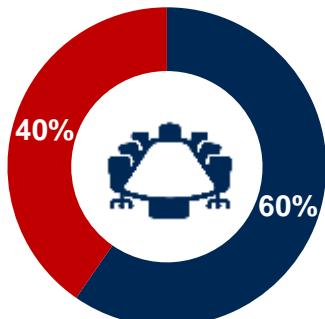
# La Governance nella filiera – PMI

## Mezzi di Trasporto

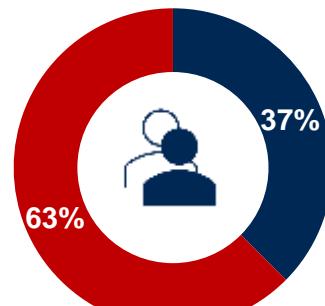


Anche nell'universo delle PMI la filiera dei mezzi di trasporto figura mediamente tra quelle con la governance meno sviluppata, spiegato dal fatto che più della metà dei casi presentano solamente una componente della buona governance. Questo risultato si deve principalmente alla bassa incidenza di separazione delle cariche di presidente e amministratore delegato (37%). Inoltre, la scelta di costituire un CdA si rivela anch'essa relativamente bassa (60%) in rispetto alle altre filiere PMI.

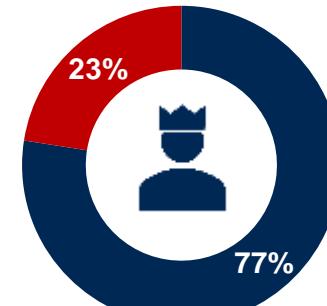
Presenza di un CdA



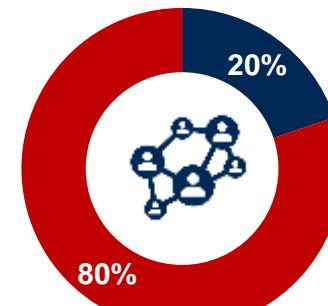
Separazione  
cariche P e AD



Presenza di una  
leadership unitaria



Grado di diversity  
del CdA



# Le filiere in dettaglio

## Packaging

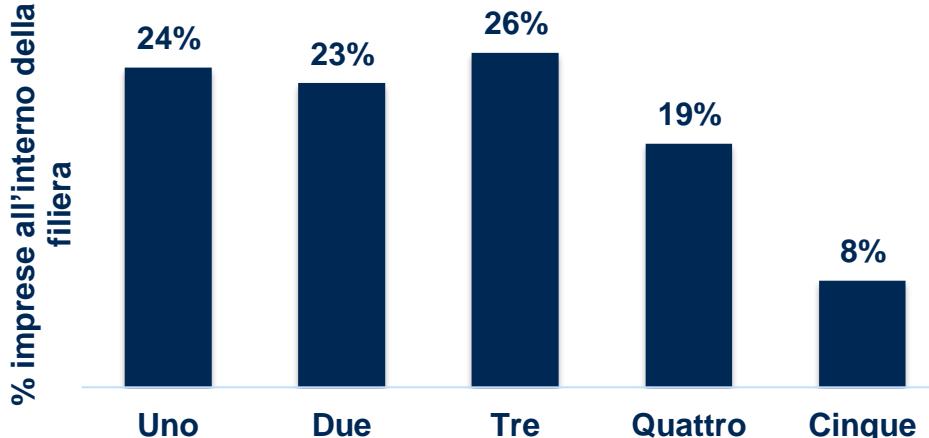


Descrizione attività	# Grandi Imprese	# PMI
Fabbricazione di Imballaggi in Materie Plastiche	28	136
Fabbricazione di Carta e Cartone Ondulato e di Imballaggi di Carta e Cartone	24	101
Commercio all'Ingrosso di altri prodotti Intermedi	20	76
Fabbricazione di Imballaggi in Legno	2	54
Fabbricazione di Imballaggi Leggeri in Metallo	9	24
Attività di Imballaggio e Confezionamento per Conto Terzi	3	16

# La Governance nella filiera – Grandi imprese Packaging



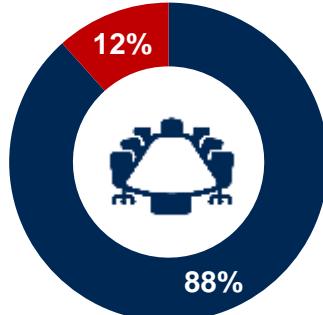
## Distribuzione dell'Indice di CG



Le imprese che appartengono alla filiera del packaging presentano un indice di CG medio uguale a 2,63, con la maggioranza di esse sopra il 3.

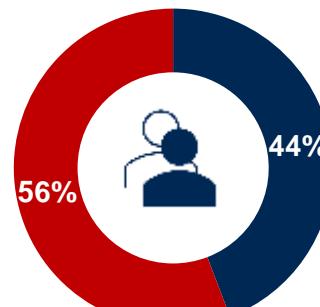
A questo contribuisce la presenza del CdA nell'88% dei casi ed anche l'alto grado di diversity all'interno di questi per il 29% dei casi. Riguardo alla presenza di consiglieri outsider, questa si rivela bassa in paragone alle altre filiere, mentre la composizione femminile all'interno dei CdA è la minore tra tutte (13,7%).

### Presenza di un CdA



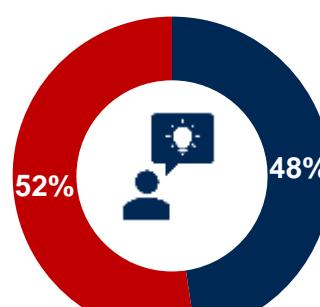
■ Si ■ No

### Separazione cariche P e AD



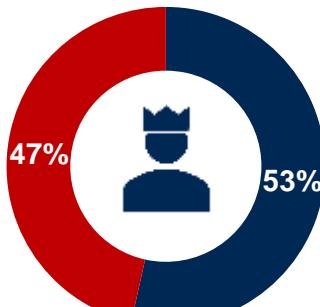
■ Si ■ No

### Presenza di consiglieri outsider



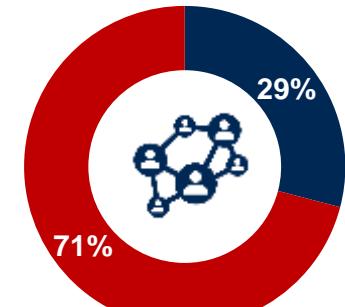
■ Si ■ No

### Presenza di una leadership unitaria



■ Si ■ No

### Grado di diversity del CdA



■ Elevato ■ Basso

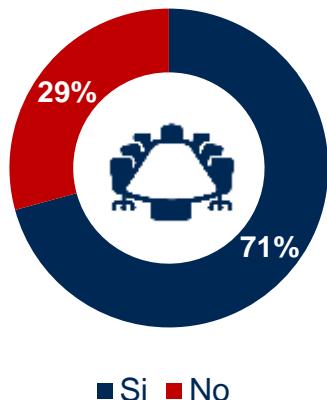
# La Governance nella filiera – PMI Packaging



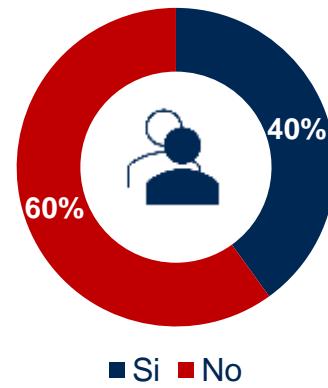
Per le imprese PMI che appartengono alla filiera del packaging, una espressiva parcella presentando solamente una componente della buona governance.

Questo è spiegato principalmente dalla bassa separazione dalle cariche di presidente e amministratore delegato (40%) ed anche dalla relativamente bassa presenza di una leadership unitaria (72%) in rispetto alle altre filiere PMI.

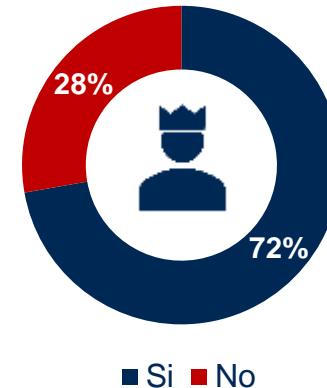
Presenza di un CdA



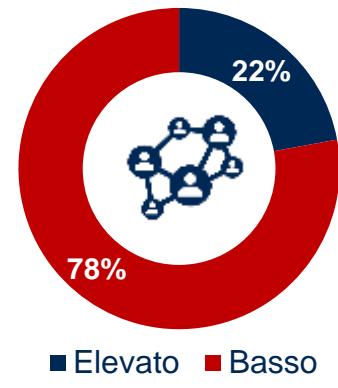
Separazione  
cariche P e AD



Presenza di una  
leadership unitaria



Grado di diversity  
del CdA



# Le filiere in dettaglio

## Trasporti e Logistica



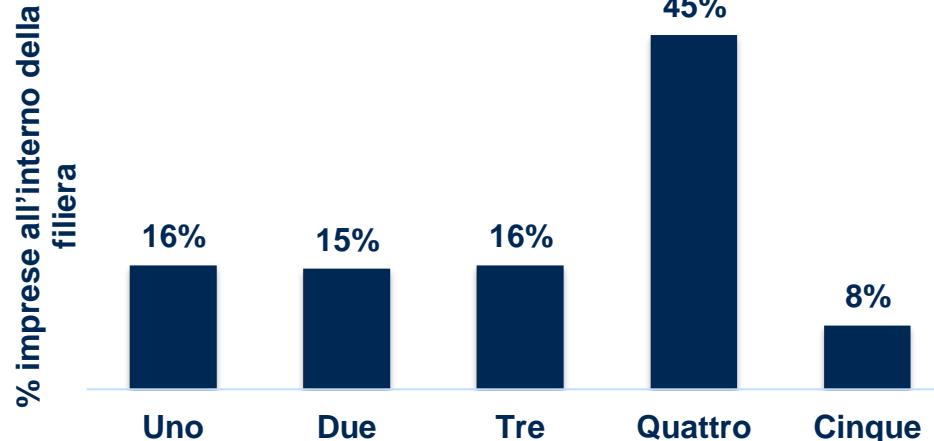
Descrizione attività	# Grandi Imprese	# PMI
Trasporto Terrestre e Trasporto Mediante Condotte	103	487
Magazzinaggio e Attività di Supporto Ai Trasporti	103	333
Trasporto Marittimo e per Vie d'Acqua	25	29
Trasporto Aereo	4	8

# La Governance nella filiera – Grandi imprese

## Trasporti e Logistica

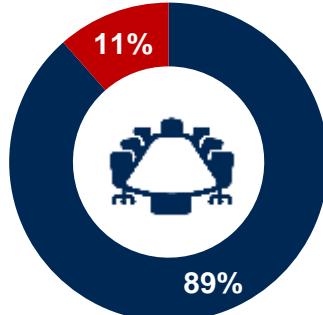


### Distribuzione dell'Indice di CG

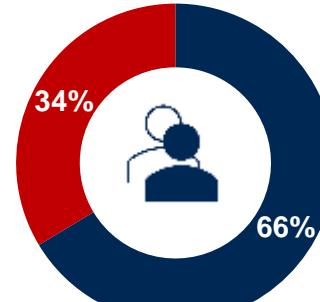


La media dell'indice di CG per la filiera di trasporti e logistica è pari a 3,14, un risultato influenzato dalla più alta incidenza di grandi imprese con indice alto (tra 4 e 5). Contribuiscono a questo risultato l'elevata incidenza di separazione delle cariche tra presidente e amministratore delegato (66% dei casi) ed anche l'elevata presenza di consiglieri outsider all'interno dei CdA, la cui incidenza media del 44,5% è la più elevata tra tutte le filiere.

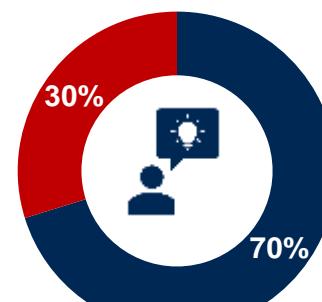
### Presenza di un CdA



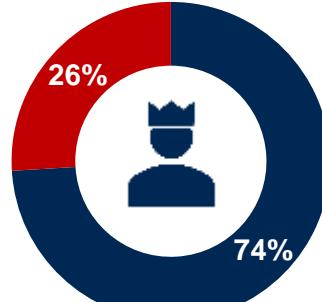
### Separazione cariche P e AD



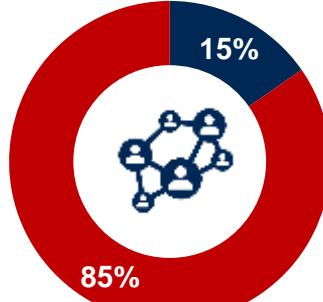
### Presenza di consiglieri outsider



### Presenza di una leadership unitaria



### Grado di diversity del CdA



■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Elevato ■ Basso

# La Governance nella filiera – PMI

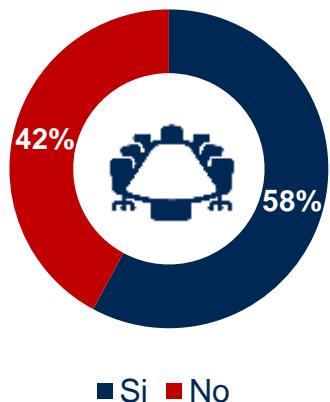
## Trasporti e Logistica



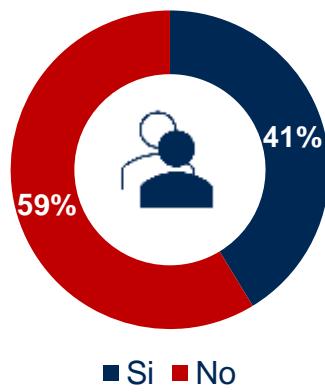
Diversamente dall'osservato per le imprese PMI all'interno della filiera di trasporti e logistica, con metà delle imprese presentando solamente una componente della buona governance, ma anche una espressiva parcella che contano con tre o quattro componenti.

Il CdA è presente in solamente 58% dei casi mentre la presenza di una leadership unitaria è elevata, essendo osservata in 82% dei casi. Riguardo alla separazione delle cariche tra presidente e amministratore delegato, questa si rivela bassa essendo presente in 41% dei casi.

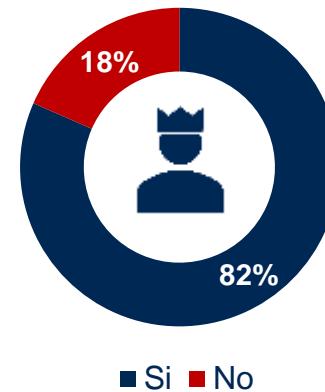
Presenza di un CdA



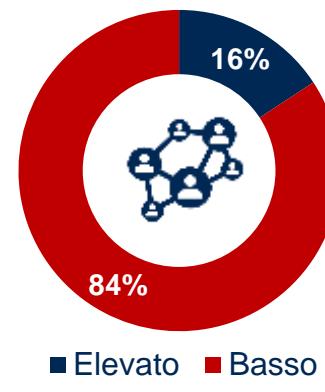
Separazione cariche P e AD



Presenza di una leadership unitaria



Grado di diversity del CdA



# Le filiere in dettaglio

ICT

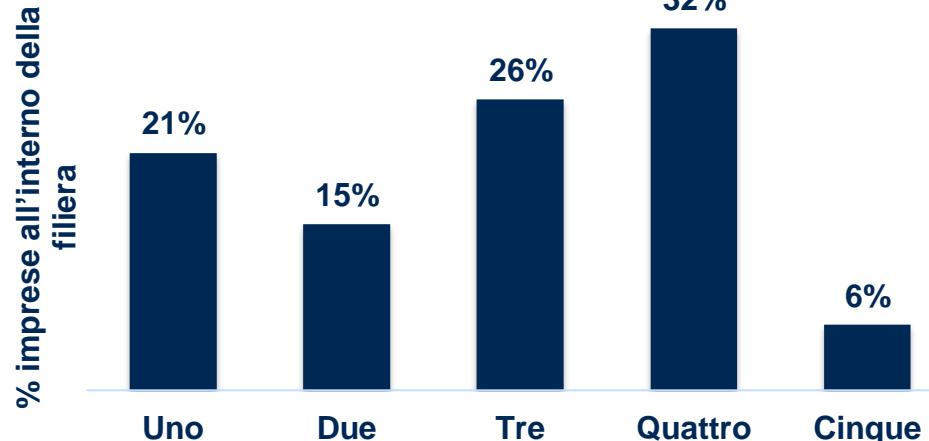


Descrizione attività	# Grandi Imprese	# PMI
Produzione di Software, Consulenza Informatica e Attività Connesse	64	221
Commercio all'Ingrosso di Apparecchiature ICT	39	130
Attività dei Servizi d'Informazione e altri Servizi Informatici	27	33
Fabbricazione di Componenti Elettronici e Schede Elettroniche	6	47
Fabbricazione di Strumenti e Apparecchi di Misurazione, Prova e Navigazione (Esclusi Quelli Ottici)	8	40
Telecomunicazioni	24	14
Fabbricazione di Apparecchiature per Le Telecomunicazioni	9	25
Fabbricazione di Computer e Unità Periferiche	4	20
Commercio al dettaglio di Apparecchiature Informatiche e per Le Telecomunicazioni	3	10
Edizione di Software	2	8
Fabbricazione di Macchine ed Attrezzature per Ufficio (Esclusi Computer e Unità Periferiche)	1	5
Riparazione e Manutenzione di Apparecchiature Elettroniche ed Ottiche	3	2

## ICT



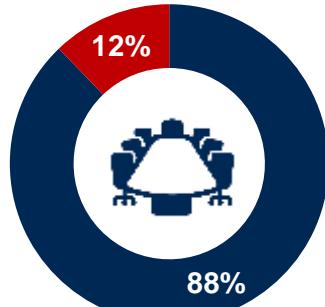
### Distribuzione dell'Indice di CG



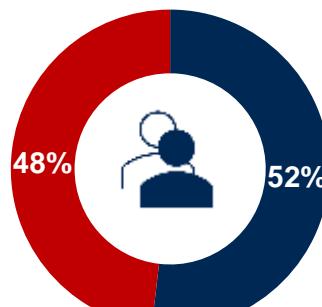
Per le grandi imprese all'interno della filiera ICT, la maggioranza presenta un indice di CG uguale o superiore a 3, portando la media a 2,87.

La presenza di consiglieri outsider all'interno dei CdA è elevata, essendo osservata nel 65% dei casi con loro incidenza media del 38,7%. Inoltre, è anche elevata la presenza di una leadership unitaria, osservata nel 70% dei casi.

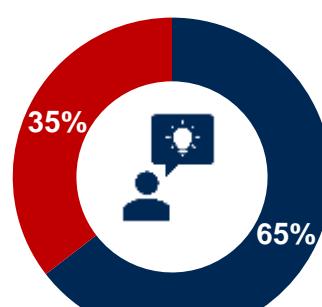
### Presenza di un CdA



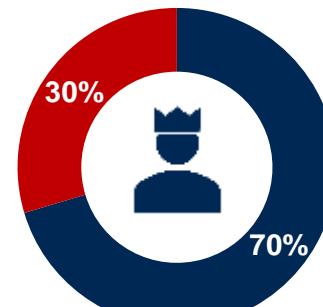
### Separazione cariche P e AD



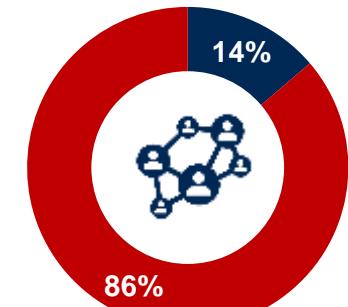
### Presenza di consiglieri outsider



### Presenza di una leadership unitaria



### Grado di diversity del CdA



■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Si ■ No

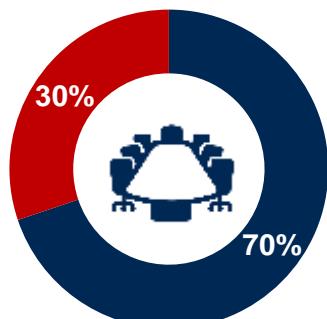
■ Elevato ■ Basso



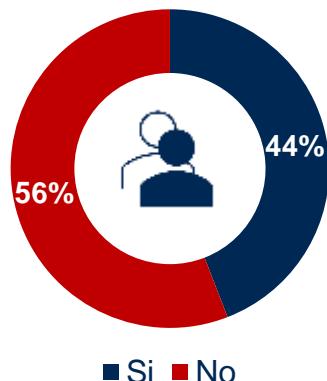
Per le imprese PMI all'interno della filiera ICT, un significativo numero di imprese presentano tre o quattro componenti della buona governance.

Queste sono caratterizzate da una relativamente elevata separazione delle cariche tra presidente e amministratore delegato (44%). Inoltre, la presenza di una leadership unitaria è in linea con le grandi imprese, corrispondendo a 74% dei casi.

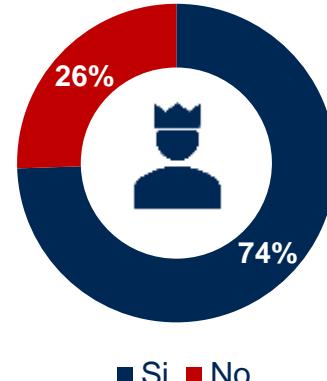
Presenza di un CdA



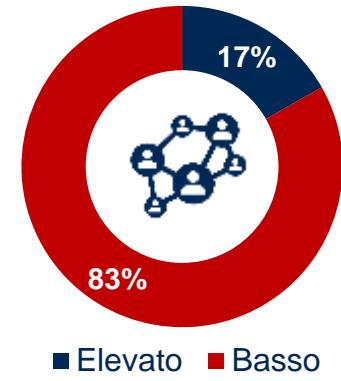
Separazione cariche P e AD



Presenza di una leadership unitaria



Grado di diversity del CdA



# Le filiere in dettaglio

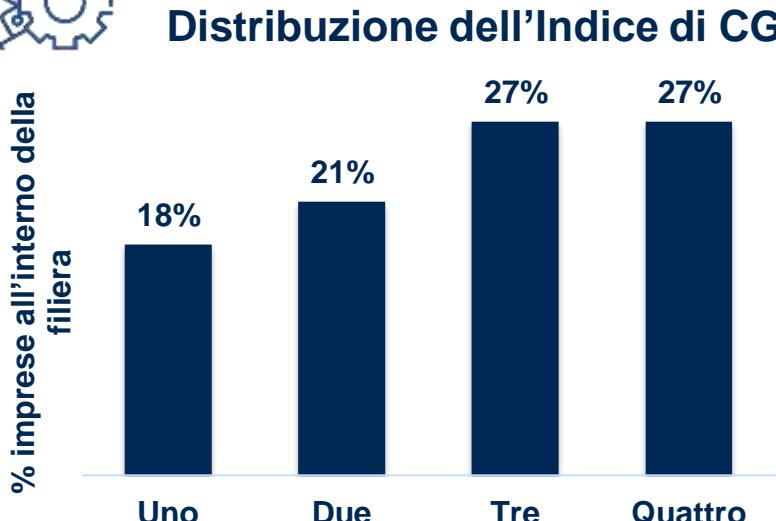
## Meccanica strumentale



Descrizione attività	# Grandi Imprese	# PMI
Fabbricazione di altre Macchine per Impieghi Speciali	63	314
Fabbricazione di altre Macchine di Impiego Generale	47	235
Fabbricazione di Macchine di Impiego Generale	49	182
Fabbricazione di Macchine per la Formatura dei Metalli e di altre Macchine Utensili	31	90
Installazione di Macchine ed Apparecchiature Industriali	12	91
Fabbricazione di altre Apparecchiature Elettriche	14	86
Fabbricazione di Utensileria	9	76
Commercio all'Ingrosso di Macchinari, Attrezzature e Forniture Agricole	5	74
Commercio all'Ingrosso di Macchinari per l'Estrazione, l'Edilizia e l'Ingegneria Civile	1	46
Riparazione e Manutenzione di Macchinari	5	31
Commercio all'Ingrosso di Macchine Utensili	5	28
Commercio all'Ingrosso di altre Macchine e Attrezzature per Ufficio	2	15
Commercio All'Ingrosso di Macchinari per L'Industria Tessile, di Macchine per Cucire e per Maglieria	0	5
Riparazione e Manutenzione di Apparecchiature Elettriche	0	3
Fabbricazione di Utensili Portatili A Motore	1	1

# La Governance nella filiera – Grandi imprese

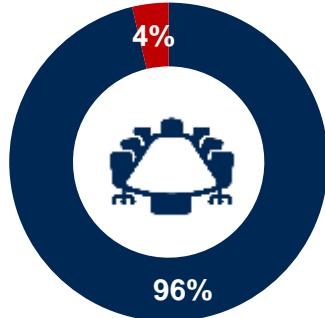
## Meccanica strumentale



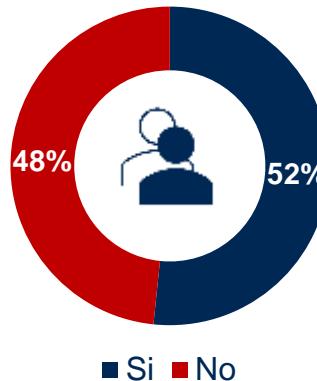
All'interno della filiera della meccanica strumentale, circa il 60% delle grandi imprese presenta un indice di CG medio-alto, portando la media della filiera a 2,86.

Contribuiscono a questo la più elevata presenza del CdA, nel 96% dei casi, ed anche l'elevato grado di diversity all'interno di questi, osservato nel 26% dei casi. Per converso, la presenza di una leadership unitaria è la più bassa tra tutte le filiere, essendo osservata in solamente il 48% dei casi.

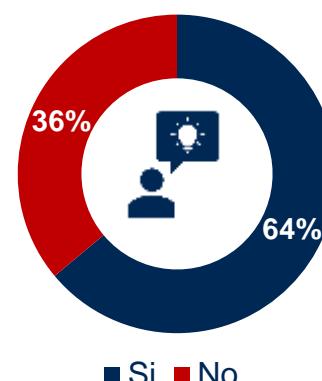
Presenza di un CdA



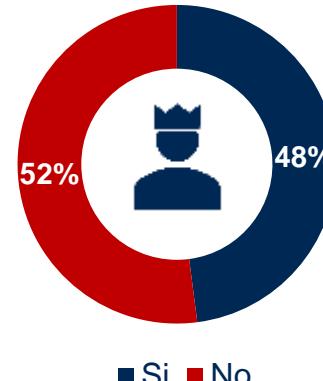
Separazione cariche P e AD



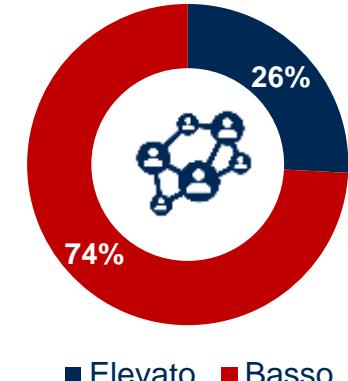
Presenza di consiglieri outsider



Presenza di una leadership unitaria



Grado di diversity del CdA



■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Elevato ■ Bassa

# La Governance nella filiera – PMI

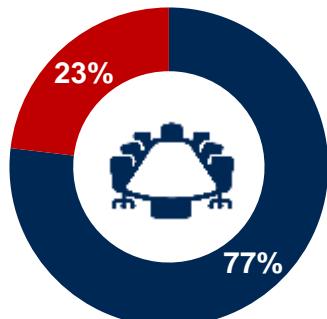
## Meccanica strumentale



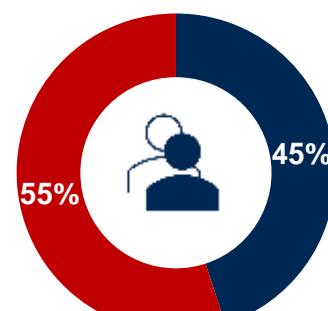
Per le PMI all'interno della filiera della meccanica strumentale, una notevole parcella delle imprese conta con almeno tre componenti della buona governance.

Come osservato per le grandi imprese, la presenza di un CdA è la più elevata tra le filiere, essendo osservata in 77% dei casi, e con la più alta incidenza con elevato grado di diversity (27%). In linea, la presenza di una leadership unitaria si rivela bassa, osservata in solamente 67% dei casi.

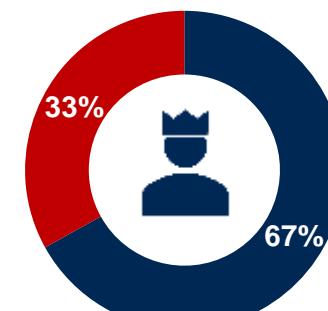
Presenza di un CdA



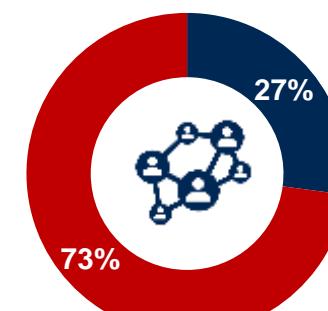
Separazione  
cariche P e AD



Presenza di una  
leadership unitaria



Grado di diversity  
del CdA



■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Elevato ■ Basso

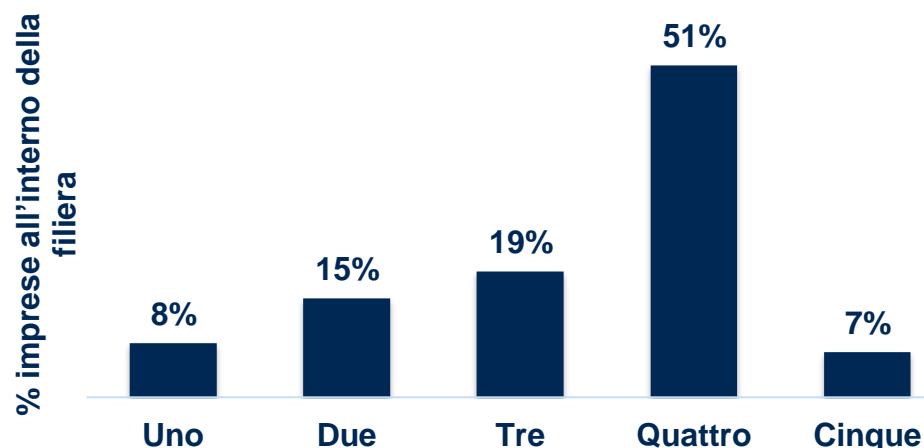
# Le filiere in dettaglio

## Mediatico/Audiovisivo



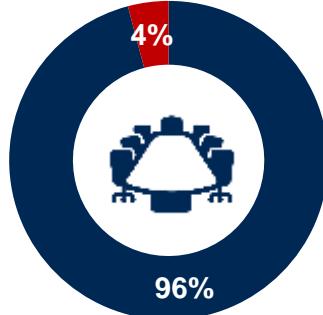
Descrizione attività	# Grandi Imprese	# PMI
Stampa e Riproduzione di Supporti Registrati	18	77
Pubblicità	13	48
Attività Editoriali	21	34
Attività di Produzione Cinematografica, di Video e di Programmi Televisivi, di Registrazioni Musicali e Sonore	9	24
Commercio all'Ingrosso di articoli per Fotografia, Cinematografia e Ottica	3	11
Fabbricazione di prodotti di Elettronica di Consumo Audio e Video	3	5
Attività di Programmazione e Trasmissione	5	3
Fabbricazione di Strumenti Ottici e Attrezzature Fotografiche	1	4
Commercio all'Ingrosso di Supporti Registrati, Audio, Video	1	4

# La Governance nella filiera – Grandi imprese Mediatico/Audiovisivo



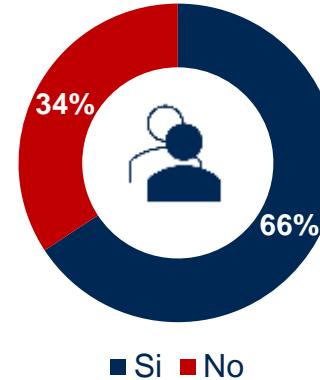
La filiera mediatica/audiovisiva presenta più della metà delle sue imprese con indice di CG alto (tra 4 e 5), portando alla più alta media tra tutte le filiere, pari a 3,33. Questa filiera presenta una elevata incidenza di imprese con un CdA (96% dei casi) e che anche riportano un elevato grado di diversity con elevate incidenze di consiglieri donne (20,6%) e outsider (44,1%).

#### Presenza di un CdA

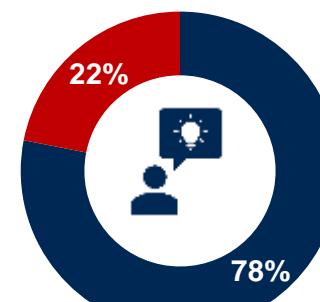


- Si ■ No

#### Separazione cariche P e AD

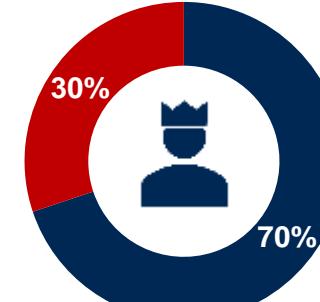


#### Presenza di consiglieri outsider



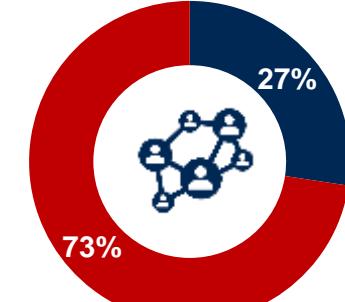
- Si ■ No

#### Presenza di una leadership unitaria



- Si ■ No

#### Grado di diversity del CdA



- Elevato ■ Basso

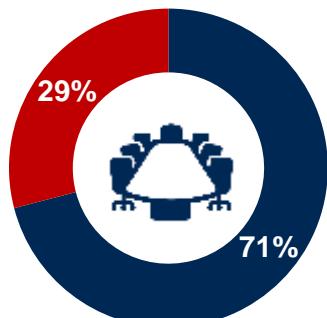
# La Governance nella filiera – PMI Mediatico/Audiovisivo



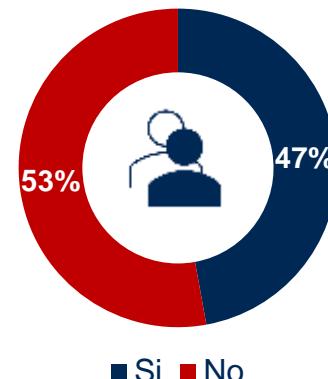
Un po' di più del 40% delle PMI all'interno della filiera mediatica/audiovisiva presentano almeno tre componenti della buona governance.

Contribuisce a questo l'elevata incidenza di aziende che contano con un CdA (71%) ed anche una relativamente elevata separazione delle cariche tra presidente e amministratore delegato. Mentre, per la leadership unitaria, la filiera si trova all'interno della media per l'universo delle PMI.

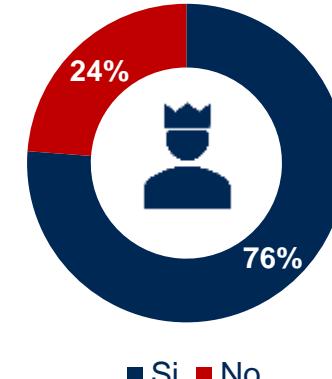
Presenza di un CdA



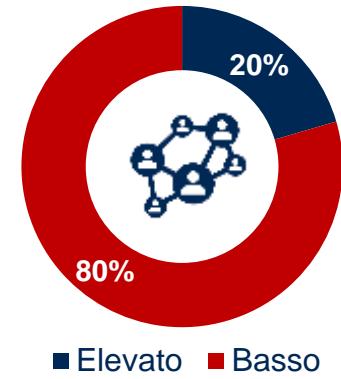
Separazione  
cariche P e AD



Presenza di una  
leadership unitaria



Grado di diversity  
del CdA



# Le filiere in dettaglio

## Sanità



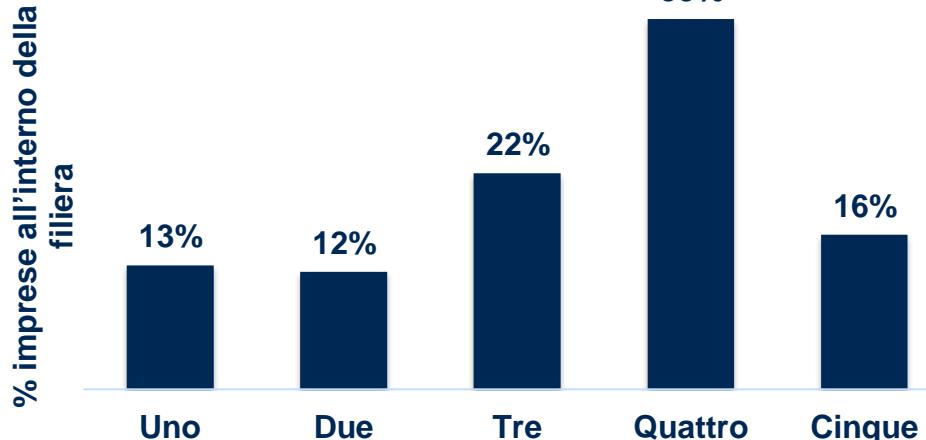
Descrizione attività	# Grandi Imprese	# PMI
Sanità e Assistenza Sociale	45	194
Commercio all'Ingrosso di prodotti Farmaceutici	50	172
Fabbricazione di prodotti Farmaceutici di Base e di Preparati Farmaceutici	50	65
Fabbricazione di Strumenti e Forniture Mediche e dentistiche	5	47
Fabbricazione di Strumenti per Irradiazione, Apparecchiature Elettromedicali ed Elettroterapeutiche	4	37
Commercio al dettaglio di Medicinali in Esercizi Specializzati	4	30
Commercio al dettaglio di articoli Medicali e Ortopedici in Esercizi Specializzati	1	1

# La Governance nella filiera – Grandi imprese

## Sanità



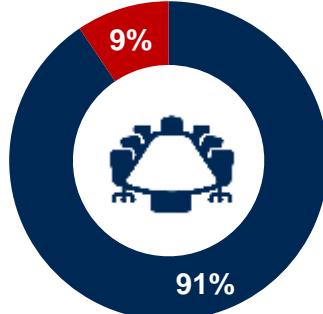
### Distribuzione dell'Indice di CG



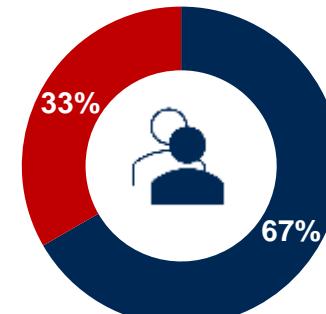
La filiera della sanità presenta una delle governance più evolute tra le filiere, con un valore medio dell'indice pari a 3,32.

I principali fattori che contribuiscono a questo risultato sono la più alta incidenza di una leadership unitaria, osservata nel 75% dei casi, e la elevata presenza di CdA con consiglieri outsider, osservata nel 72% dei casi e con loro incidenza media del 40,1%. Inoltre, l'incidenza di CdA con elevata diversity è relativamente alta (28%).

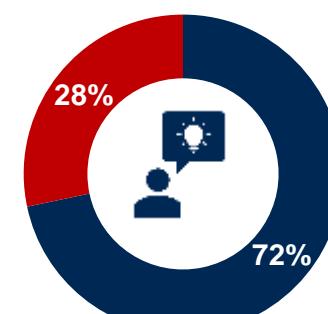
### Presenza di un CdA



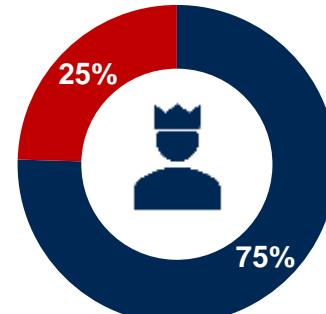
### Separazione cariche P e AD



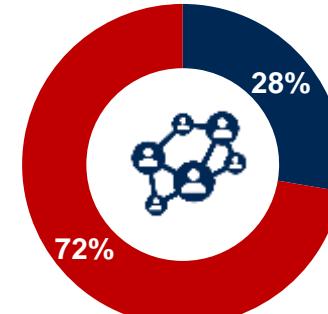
### Presenza di consiglieri outsider



### Presenza di una leadership unitaria



### Grado di diversity del CdA



■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Elevato ■ Basso

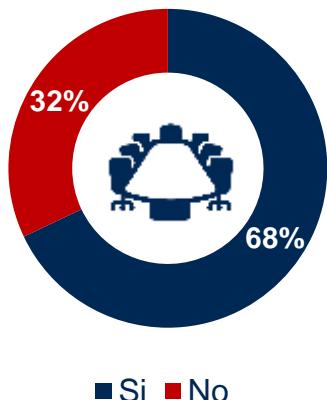
# La Governance nella filiera – PMI

## Sanità

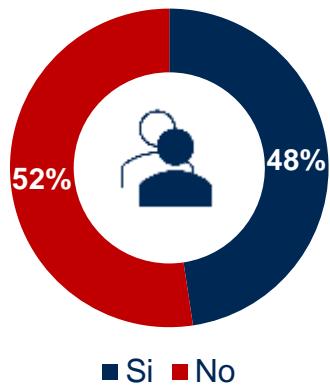


Con un significativo numero di imprese che tre componenti la più alta incidenza di quelle che presentano quattro componenti della buona governance, ed in linea con quello osservato per le grandi imprese, le PMI all'interno della filiera della sanità presentano la governance più raffinata. Nuovamente, la leadership unitaria è un fattore che contribuisce a questo essendo osservato in 79% dei casi, mentre la separazione delle cariche tra presidente e amministratore delegato è la più alta tra tutte le filiere PMI (48% dei casi). Inoltre, la composizione media dei CdA presenta il più alto grado di partecipazione di consigliere donne (24,6%).

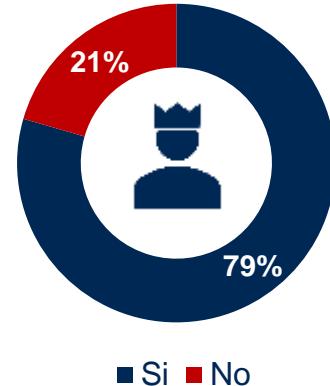
Presenza di un CdA



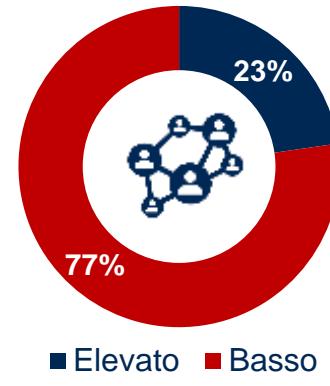
Separazione cariche P e AD



Presenza di una leadership unitaria



Grado di diversity del CdA



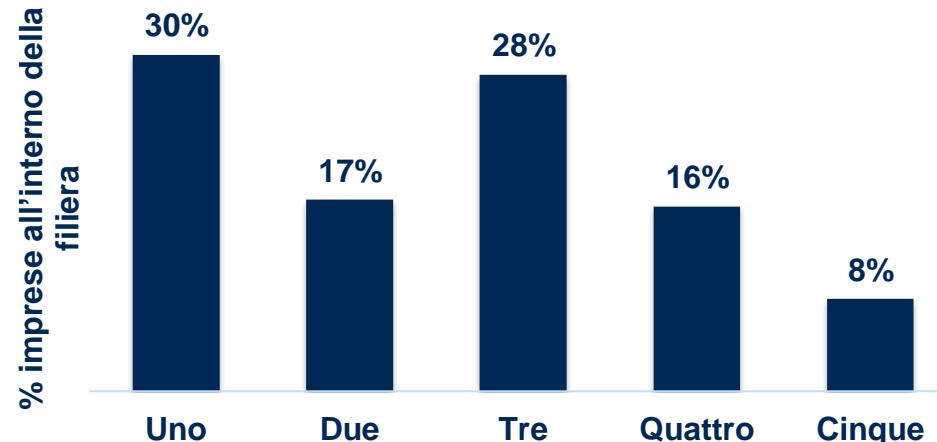


Descrizione attività	# Grandi Imprese	# PMI
Fabbricazione di Mobili	48	236
Fabbricazione di altri prodotti in Metallo	20	192
Fabbricazione di prodotti in Legno, Sughero, Paglia e Materiali da Intreccio	11	101
Commercio all'Ingrosso di Mobili, Tappeti e articoli per l'Illuminazione	25	82
Commercio all'Ingrosso di articoli di Porcellana, di Vetro e di prodotti per la Pulizia	11	57
Fabbricazione di Piastrelle in Ceramica per Pavimenti e Rivestimenti	25	30
Commercio al dettaglio di Mobili, di articoli per l'Illuminazione e altri articoli per la Casa	6	41
Fabbricazione di Apparecchi per Uso Domestico	13	27
Taglio e Piallatura del Legno	4	29
Fabbricazione di altri prodotti in Porcellana e in Ceramica	4	15
Fabbricazione di Scope e Spazzole	1	8
Fabbricazione di articoli di Coltelleria e Posateria	1	4
Commercio al dettaglio di Elettrodomestici	1	4
Riparazione di Elettrodomestici e di Articoli per La Casa e Il Giardinaggio	0	3
Fabbricazione di Carta Da Parati	0	1
Commercio Al Dettaglio di Tappeti, Scendiletto e Rivestimenti per Pavimenti e Pareti	0	1
Riparazione di Mobili e di Oggetti di Arredamento; Laboratori di Tappezzeria	0	1

## Sistema Casa



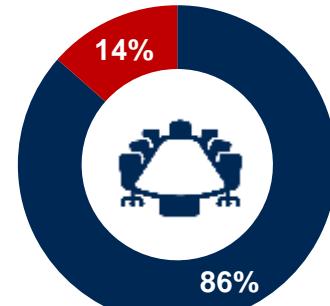
### Distribuzione dell'Indice di CG



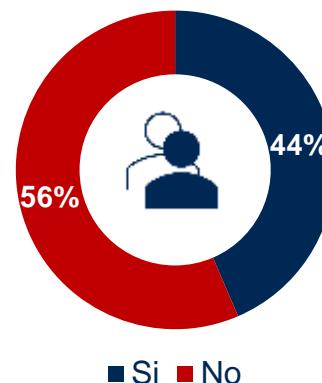
La filiera del sistema casa presenta un indice di CG medio pari a 2,56, con quasi un terzo delle grandi imprese che riportano un indice pari ad 1.

Si osserva un basso grado di separazione delle cariche tra presidente e amministratore delegato, osservato solamente nel 44% delle imprese, mentre nell'86% dei casi c'è un CdA e il CdA presenta un relativamente altro grado di diversity (28%).

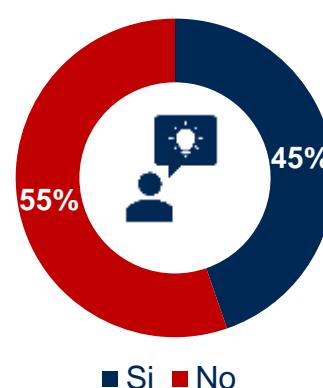
### Presenza di un CdA



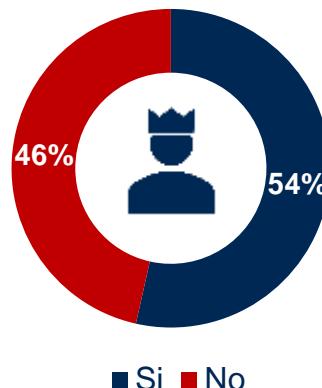
### Separazione cariche P e AD



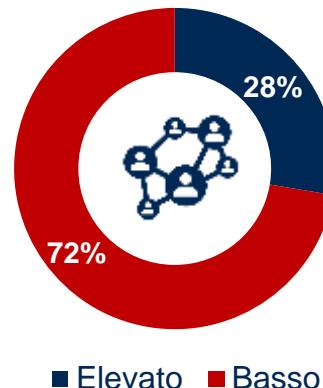
### Presenza di consiglieri outsider



### Presenza di una leadership unitaria



### Grado di diversity del CdA

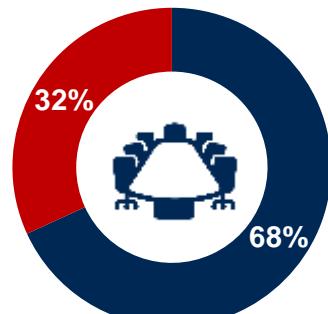




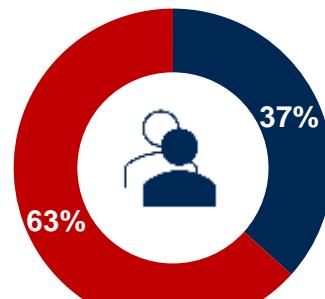
Gran parte delle PMI all'interno della filiera del sistema casa presentano solamente una componente della buona governance.

Come osservato per le grandi imprese, la separazione delle cariche di presidente e amministratore delegato è tra le minori tra tutte le filiere, essendo osservata in solamente 37% dei casi. Inoltre, la presenza di una leadership unitaria si rivela bassa.

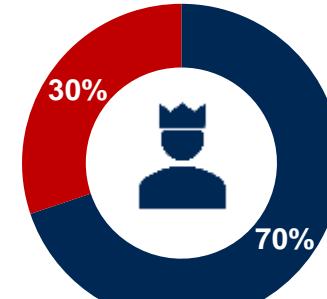
Presenza di un CdA



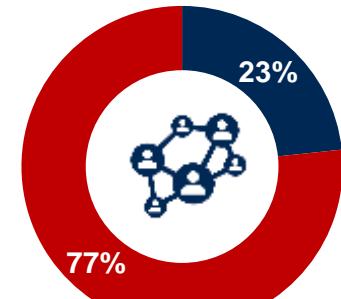
Separazione cariche P e AD



Presenza di una leadership unitaria



Grado di diversity del CdA



■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Elevato ■ Basso



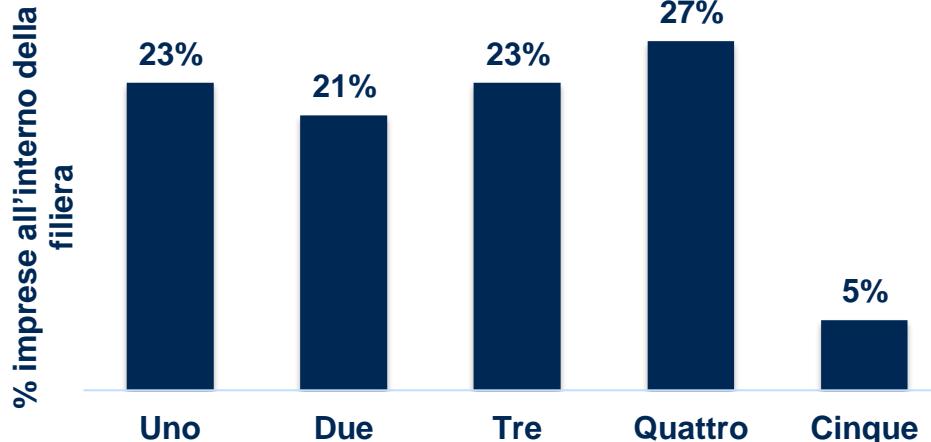
Descrizione attività	# Grandi Imprese	# PMI
Industrie Tessili	56	277
Fabbricazione di articoli in Pelle e Simili	49	256
Confezione di articoli di Abbigliamento; Confezione di articoli in Pelle e Pelliccia	59	202
Commercio all'Ingrosso di Abbigliamento e di Calzature	17	113
Commercio al dettaglio di articoli di Abbigliamento	34	96
Fabbricazione di Gioielleria, Bigiotteria e articoli Connessi; Lavorazione delle Pietre Preziose	17	68
Fabbricazione di altri prodotti in Gomma	18	63
Commercio all'Ingrosso di prodotti Tessili	2	43
Commercio al dettaglio di Orologi e articoli di Gioielleria	3	35
Commercio all'Ingrosso di Orologi e di Gioielleria	5	28
Commercio al dettaglio di Calzature e articoli in Pelle	9	24
Commercio All'Ingrosso di Pelli e Cuoio	0	25
Fabbricazione di Armature per Occhiali; Montatura in Serie di Occhiali Comuni	6	10
Attività di design di Moda e design Industriale	4	8
Commercio al dettaglio di prodotti Tessili	1	3
Fabbricazione di Orologi	2	0
Intermediari del Commercio di prodotti Tessili, Pellicce, Calzature e Articoli In Pelle	0	1

# La Governance nella filiera – Grandi imprese

## Sistema Moda



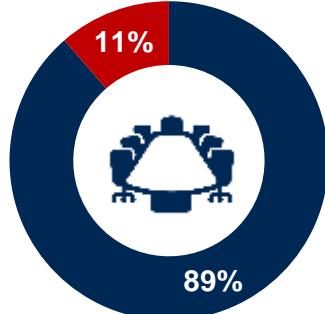
### Distribuzione dell'Indice di CG



La filiera del sistema moda presenta una maggioranza delle sue imprese con un indice di CG medio-alto (tra 3 e 5), portando la media a 2,69.

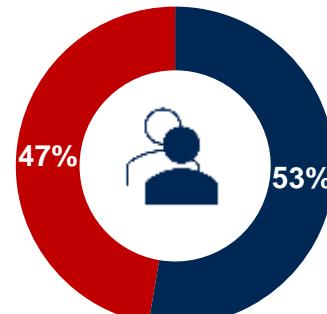
Sia l'indice complessivo, quindi, sia le sue singole dimensioni sono in linea con la totalità delle grandi imprese analizzate.

### Presenza di un CdA



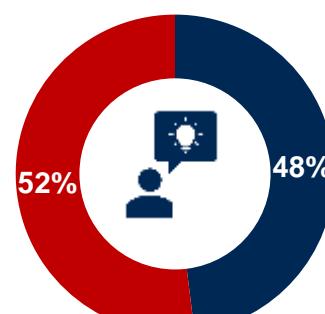
■ Si ■ No

### Separazione cariche P e AD



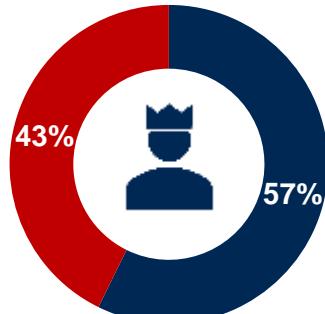
■ Si ■ No

### Presenza di consiglieri outsider



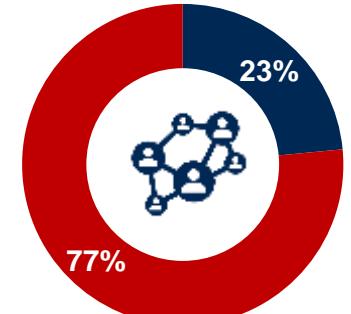
■ Si ■ No

### Presenza di una leadership unitaria



■ Si ■ No

### Grado di diversity del CdA



■ Elevato ■ Basso

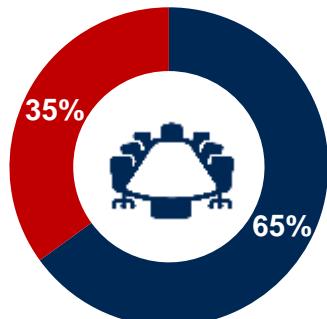
# La Governance nella filiera – PMI

## Sistema Moda

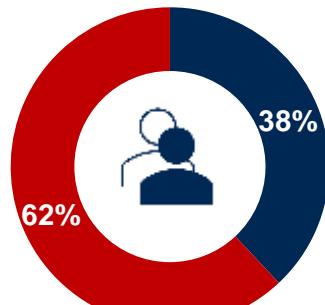


Leggermente diverso dall'osservato per le grandi imprese, le PMI all'interno della filiera del sistema moda presentano governance meno raffinata, risultato dell'alta incidenza di imprese che contano con solo una componente della buona governance. Questo risulta principalmente dalla bassa incidenza di separazione delle cariche di presidente e amministratore delegato, osservata in 38% dei casi.

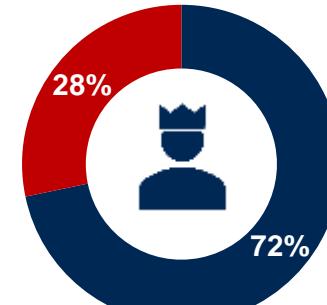
Presenza di un CdA



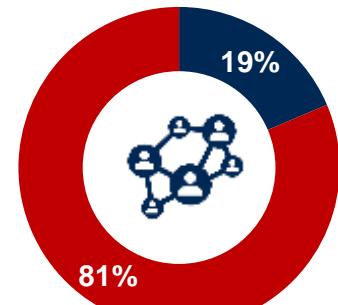
Separazione cariche P e AD



Presenza di una leadership unitaria



Grado di diversity del CdA



■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Si ■ No

■ Elevato ■ Basso

# Le filiere in dettaglio

## Turismo e beni culturali



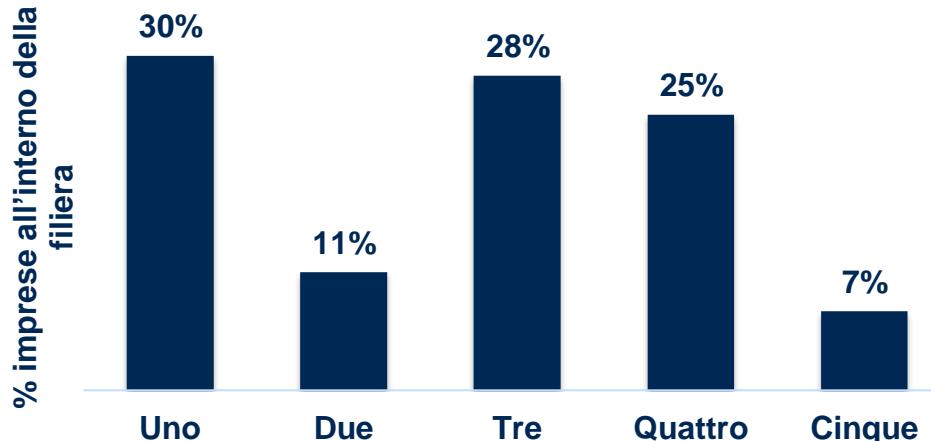
Descrizione attività	# Grandi Imprese	# PMI
Alloggio	13	72
Ristorazione con Somministrazione	8	67
Attività dei Servizi delle Agenzie di Viaggio e dei Tour Operator	29	16
Attività di Biblioteche, Archivi, Musei ed altre Attività Culturali	5	2
Attività Ricreative e di Divertimento	2	4
Attività Creative, Artistiche e di Intrattenimento	0	3

# La Governance nella filiera – Grandi imprese

## Turismo e beni culturali



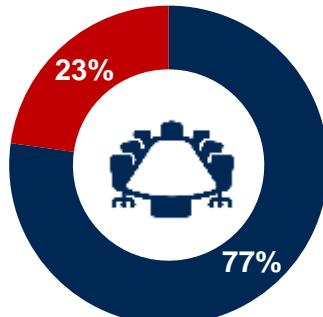
Distribuzione dell'Indice di CG



Le grandi imprese all'interno della filiera del turismo e beni culturali presentano un valore medio dell'indice di CG pari a 2,68.

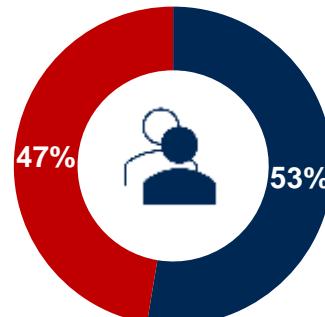
Si osserva la più bassa presenza di CdA (77%) tra tutte le filiere e quando ci sono presentano un basso grado di rappresentanza di consiglieri outsider (osservato in solo 44% dei casi e con una delle più basse rappresentanze di donne pari al 15,9%).

Presenza di un CdA



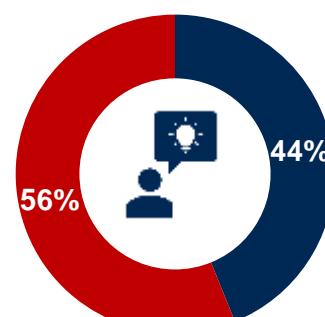
■ Si ■ No

Separazione cariche P e AD



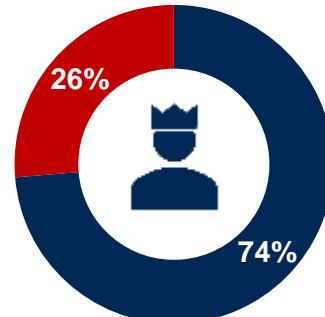
■ Si ■ No

Presenza di consiglieri outsider



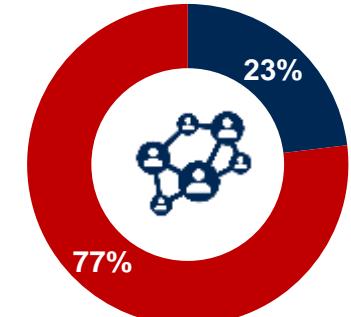
■ Si ■ No

Presenza di una leadership unitaria



■ Si ■ No

Grado di diversity del CdA



■ Elevato ■ Basso

# La Governance nella filiera – PMI

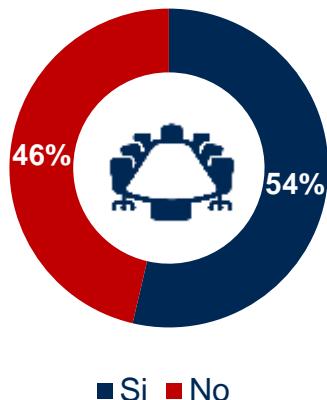
## Turismo e beni culturali



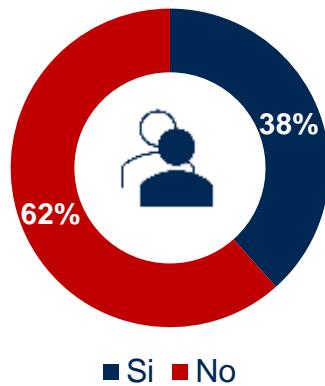
La filiera che comprende le imprese PMI che attuano nel turismo e gestione dei beni culturale è quella che presenta la governance meno raffinata tra tutte, presentando la più alta incidenza di imprese che presentano solamente una componente della buona governance.

In linea con l'osservato per le grandi imprese, questo è risultato dalla più bassa incidenza di CdA tra tutte le filiere (54% dei casi) con questi rapportando di solito un basso grado di diversity nel suo interno, una realtà per 84% dei casi. Inoltre, la separazione delle cariche tra presidente e amministratore delegato è bassa, essendo osservata in 38% dei casi.

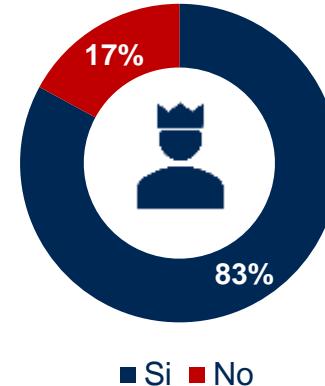
Presenza di un CdA



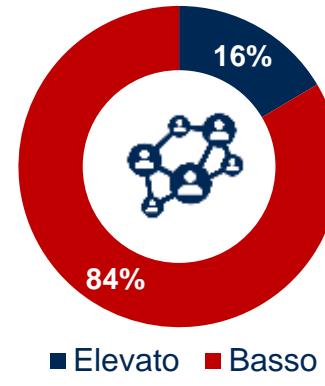
Separazione cariche P e AD



Presenza di una leadership unitaria



Grado di diversity del CdA



# GRANDI IMPRESE, PMI E FILIERE – UN'ANALISI DI CONFRONTO SUI TEMI ESG



# Grandi imprese e PMI – Un'analisi di confronto sui temi ESG

- Questa parte del report ha lo scopo di indagare, all'interno delle imprese osservate dal Corporate Governance Lab:
  - a) la relazione tra i fattori che indicano una buona Governance e i criteri ESG nelle Grandi Imprese\* e nelle PMI\*;
  - b) la relazione e le dinamiche tra Grandi Imprese e PMI appartenenti alla stessa filiera, in relazione alle tematiche ESG.
- A tal fine ci si è forniti del database di RepRisk, una società svizzera specializzata nell'analisi dei rischi ESG delle imprese. Partendo dalla base dati del CG Lab, sono state incluse nel campione tutte le imprese che nel periodo 2012 – 2020 erano presenti anche nel database RepRisk.

# Grandi imprese e PMI – Un'analisi di confronto sui temi ESG

- Al fine di verificare la copertura del campione rispetto al perimetro del CG Lab, di seguito una tabella riassuntiva rispetto alle PMI e alle Grandi Imprese analizzate.

Assetto Proprietario			PMI (€10-50M)		Assetto Proprietario			Grandi Imprese (Over €50 M)		
	CG Lab		RepRisk			CG Lab		RepRisk		
	#	% perimetro	#	% rispetto alle imprese del Lab		#	% perimetro	#	% rispetto alle imprese del Lab	
Familiare	19.331	80%	316	1,6%	Familiare	5.162	60,5%	405	7,8%	
Statale o Ente locale	427	0,9%	22	5,2%	Statale o Ente locale	350	4,1%	77	22%	
Coalizione	75	0,3%	0	0	Coalizione	336	3,9%	35	10,4%	
A controllo Finanziario	842	3,5%	14	1,7%	A controllo Finanziario	308	3,6%	16	5,2%	
<b>Perimetro Osservatorio</b>	<b>20.675</b>	<b>84,7%</b>	<b>352</b>	<b>1,7%</b>	<b>Perimetro Osservatorio</b>	<b>6.156</b>	<b>72%</b>	<b>533</b>	<b>8,66%</b>	
<i>Filiale di impresa estera</i>	2.784	12%	36	1,3%	<i>Filiale di impresa estera</i>	1.945	22,8%	0	0%	
Cooperativa o Consorzio	158	0,7%	19	12%	Cooperativa o consorzio	402	4,7%	0	0%	
Altre	455	1,1%	70	13,2%	Altre	34	0,4%	1	2,94%	
<b>Perimetro CG Lab</b>	<b>24.072</b>	<b>100%</b>	<b>419</b>	<b>1,8%</b>	<b>Perimetro CG Lab</b>	<b>8.537</b>	<b>100%</b>	<b>534</b>	<b>6,26%</b>	

# Grandi imprese e PMI – Un'analisi di confronto sui temi ESG

- Il Campione delle Grandi Imprese e delle PMI, secondo l'assetto proprietario è così composto:

Assetto Proprietario	Grandi Imprese		PMI	
	#	%	#	%
<b>Familiare</b>	405	76%	316	90%
<b>Statale o Ente locale</b>	77	14%	22	6%
<b>Coalizione</b>	35	7%	0	0%
<b>A controllo Finanziario</b>	16	3%	14	4%

- Le Grandi Imprese, inoltre, sono così suddivise per Classe di Fatturato e Quotazione:



54%



# Grandi imprese e PMI – Un'analisi di confronto sui temi ESG: L'indice ed il Rating RepRisk

- L'indice ed il rating RepRisk quantificano l'esposizione al rischio ESG di un'impresa.
- I temi presi in analisi per la composizione dell'indice e del rating, descritti di seguito, sono 28.
- Si specifica che gli aspetti di **Governance** esaminati dal database **RepRisk** per la costituzione sia dell'indice che del Rating, prendono in considerazione **tematiche di rischio differenti da quelle analizzate dal CG Lab** quali Frodi, Evasioni fiscali, Corruzione ecc.

## Environment

### Impatto Ambientale

- Emissioni e impatti ambientali di tipo globale;
- Inquinamento di tipo locale;
- Impatto su ecosistemi e biodiversità;
- Sfruttamento di risorse;
- Problematiche in ambito di rifiuti;
- Maltrattamento degli animali

## Social

### Relazioni con la comunità

- Diritti umani;
- Impatto sulle comunità locali;
- Problematiche in tema di coinvolgimento del territorio;
- Discriminazione sociale

### Relazioni con i dipendenti

- Lavoro forzato;
- Lavoro minorile;
- Libertà di associazionismo;
- Problematiche legate alle condizioni di lavoro (salute e sicurezza).

## Governance

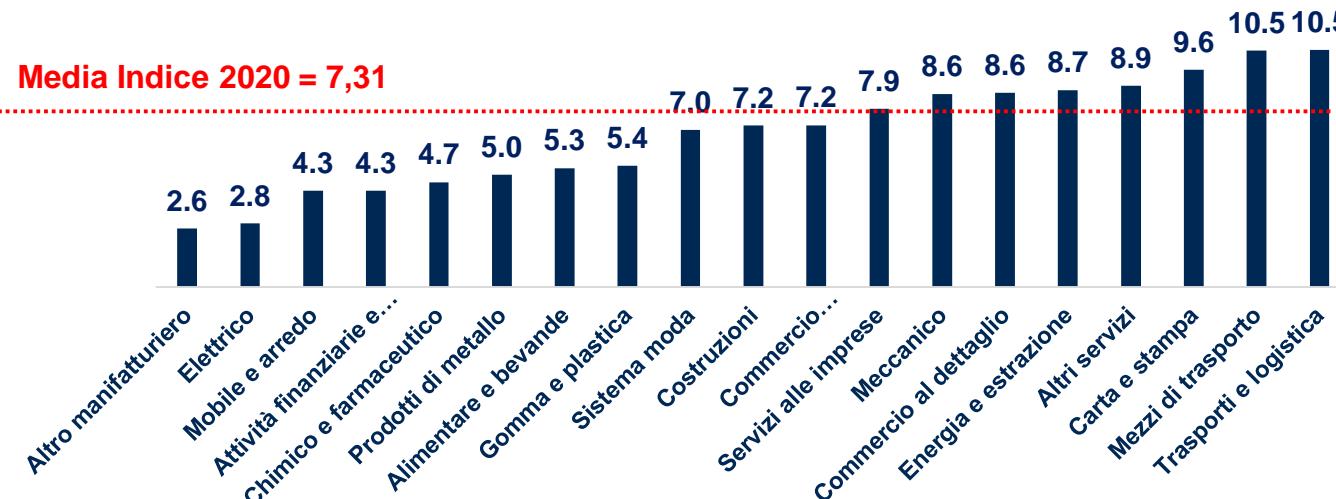
### Corporate Governance:

- Corruzione;
- Frodi ed evasioni fiscali;
- Retribuzione dei managers;
- Comunicazioni ingannevoli

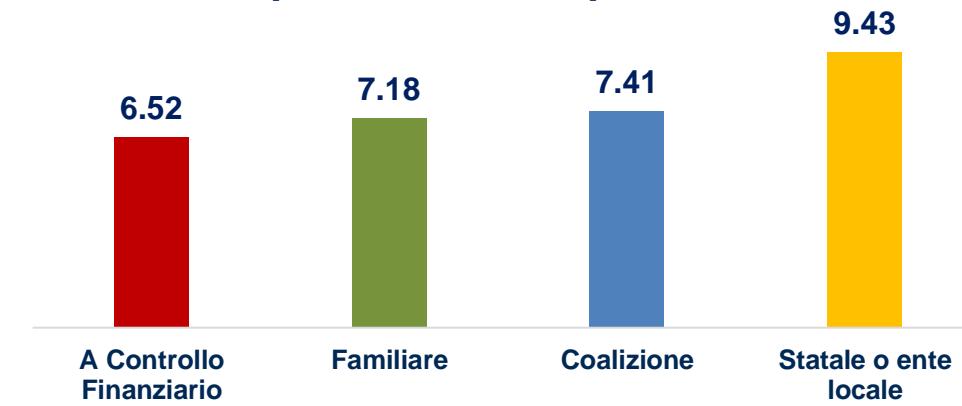
# L'indice RepRisk – Un focus sulle Grandi Imprese Non Quotate

- L'indice RepRisk riflette le prestazioni di gestione del rischio ESG di un'azienda, quantificato con un valore che va da 0 a 100. Più è **alto** il valore dell'indice RepRisk, **maggior** è il **rischio** di esposizione dell'impresa in termini di **ESG**.

Indice RepRisk – La distribuzione nei settori economici per le imprese non quotate (2020)



Media dell'Indice Rep Risk (2020) per Assetto Proprietario

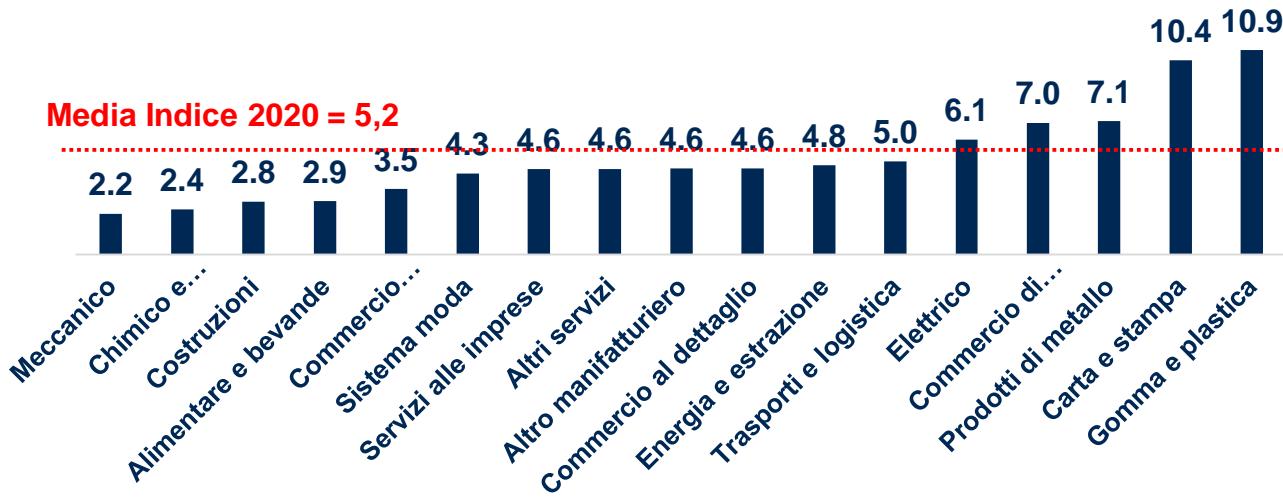


- Il campione presenta un indice medio per le imprese non quotate, nel 2020, pari a **7,31**.
- Come si può evincere dai grafici mostrati in precedenza, le imprese **Statali** risultano avere complessivamente un rischio più elevato in quanto operano maggiormente in **settori più rischiosi (Energia; Trasporti e Logistica)**.

# L'indice RepRisk – Un focus sulle PMI

- Nelle PMI, invece, il campione presenta un indice medio, nel 2020, pari a **5,2**. Anche in questo caso, le imprese che risultano avere un tasso maggiore di rischio sono quelle Statali.

Indice RepRisk – La distribuzione nei settori economici (2020)



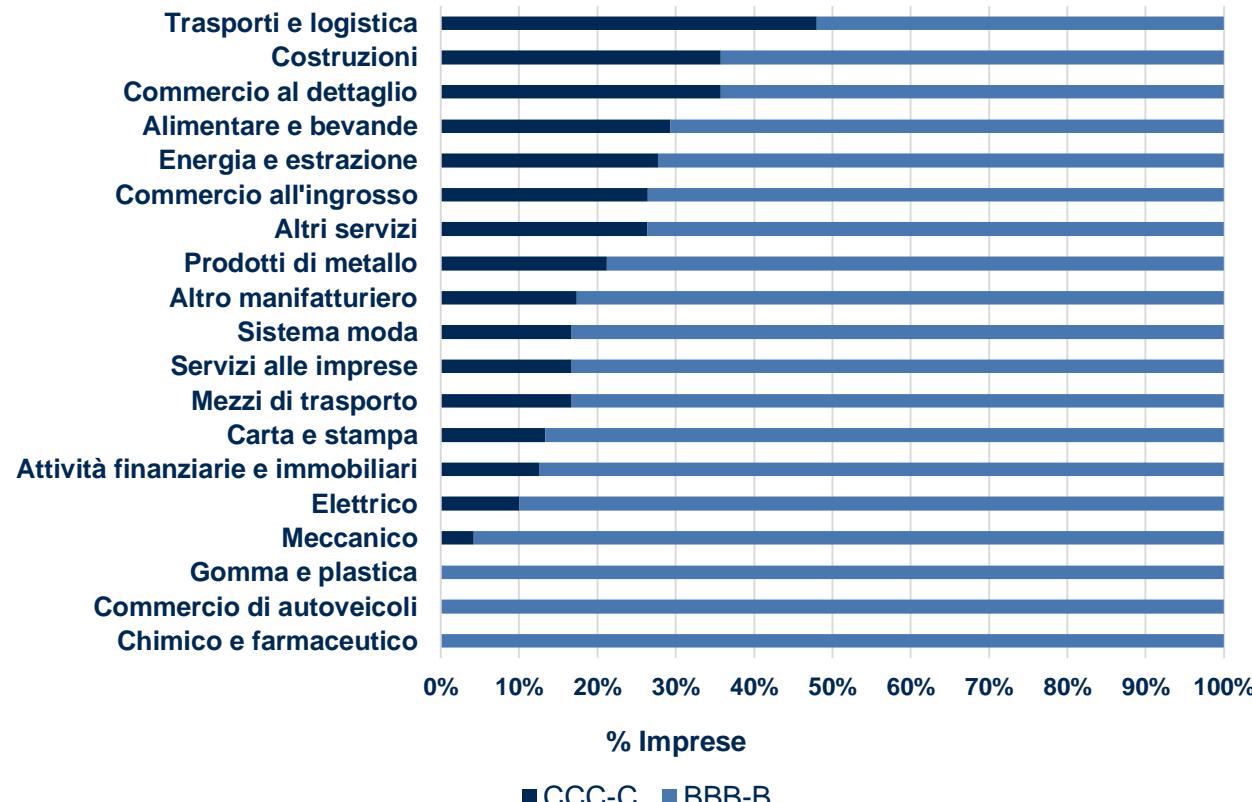
Media dell'Indice Rep Risk (2020) per Assetto Proprietario



- Si nota come i Settori Economici più rischiosi siano quelli relativi alla produzione e lavorazione di Materie Prime: **Gomma e Plastica, Carta e Stampa e Prodotti di Metallo**.

# Il Rating RepRisk – Focus sulle Grandi Imprese Non Quotate

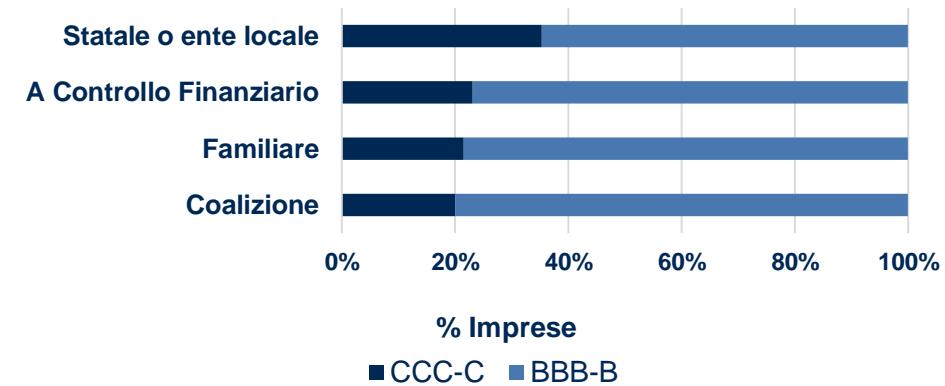
## Il Rating RepRisk: La distribuzione tra i settori (2020)



\*Il rating è attribuito sulla base dell'esposizione del rischio ESG dell'impresa stessa, ponderato dall'esposizione del settore e della nazione in cui l'impresa opera.

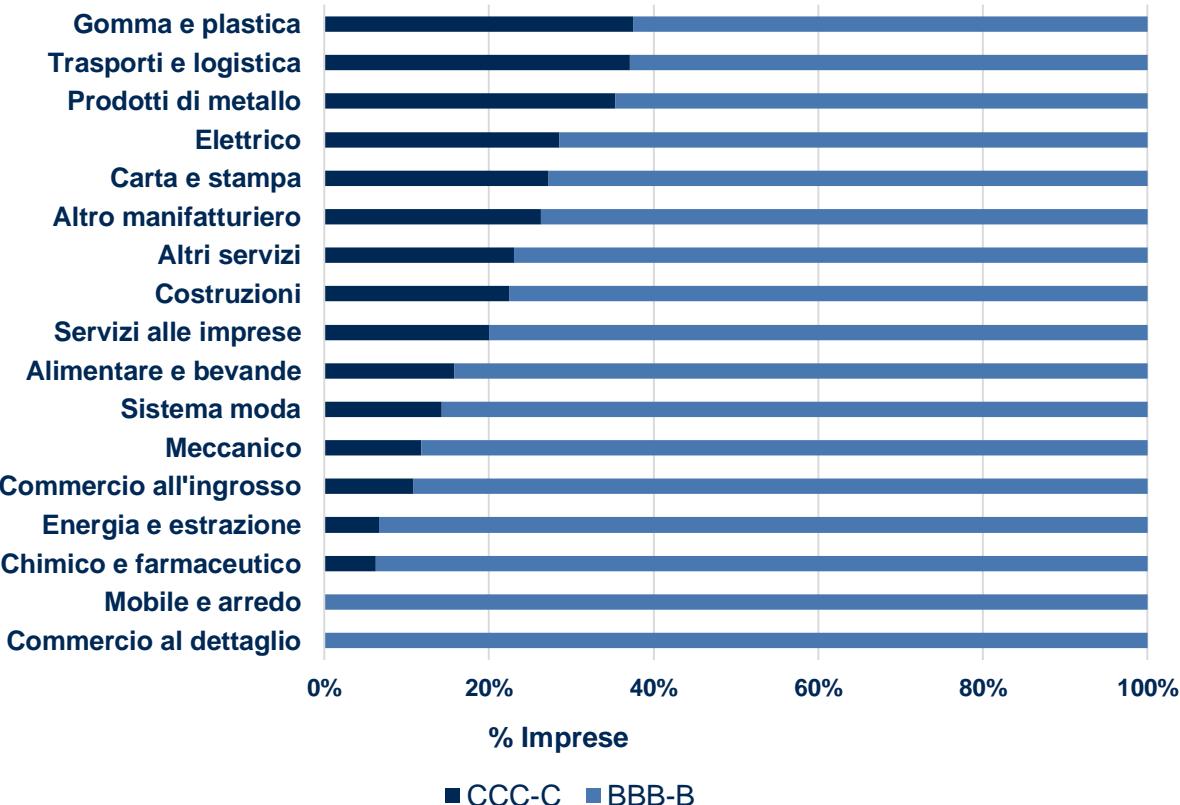
I rating AAA-A corrispondono ad un basso livello di esposizione di rischio ESG; BBB-B ad un rischio moderato; CCC-C ad un alto livello di rischio; D ad un rischio ESG molto alto.

## Il Rating RepRisk: La distribuzione per Assetto Proprietario (2020)



- I settori in cui si attesta un livello di rischio **maggiore** sono quelli dei **Trasporti** (48% Rating CCC-C), delle **Costruzioni** (36% Rating CCC-C) e di **Commercio al dettaglio** (36% Rating CCC-C).
- Per quanto riguarda l'assetto proprietario, sono le imprese **Statali** (35% Rating CCC-C) e **A Controllo Finanziario** (23% Rating CCC-C) ad avere un livello di rischio **maggiore**.

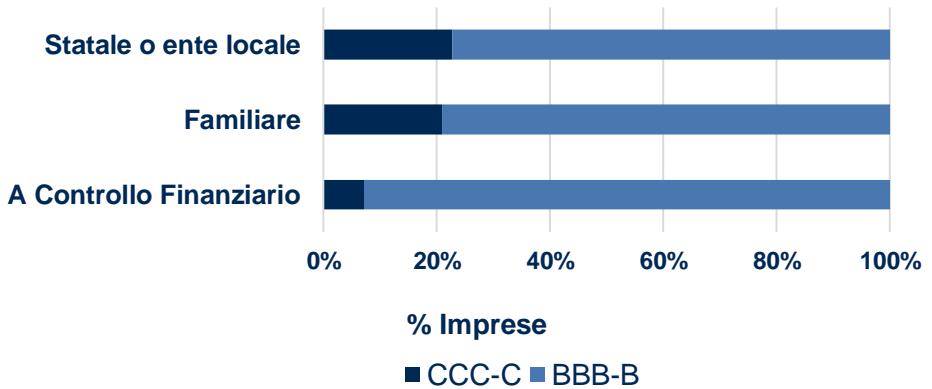
## Il Rating RepRisk: La distribuzione tra i settori (2020)



\*Il rating è attribuito sulla base dell'esposizione del rischio ESG dell'impresa stessa, ponderato dall'esposizione del settore e della nazione in cui l'impresa opera.

I rating AAA-A corrispondono ad un basso livello di esposizione di rischio ESG; BBB-B ad un rischio moderato; CCC-C ad un alto livello di rischio; D ad un rischio ESG molto alto.

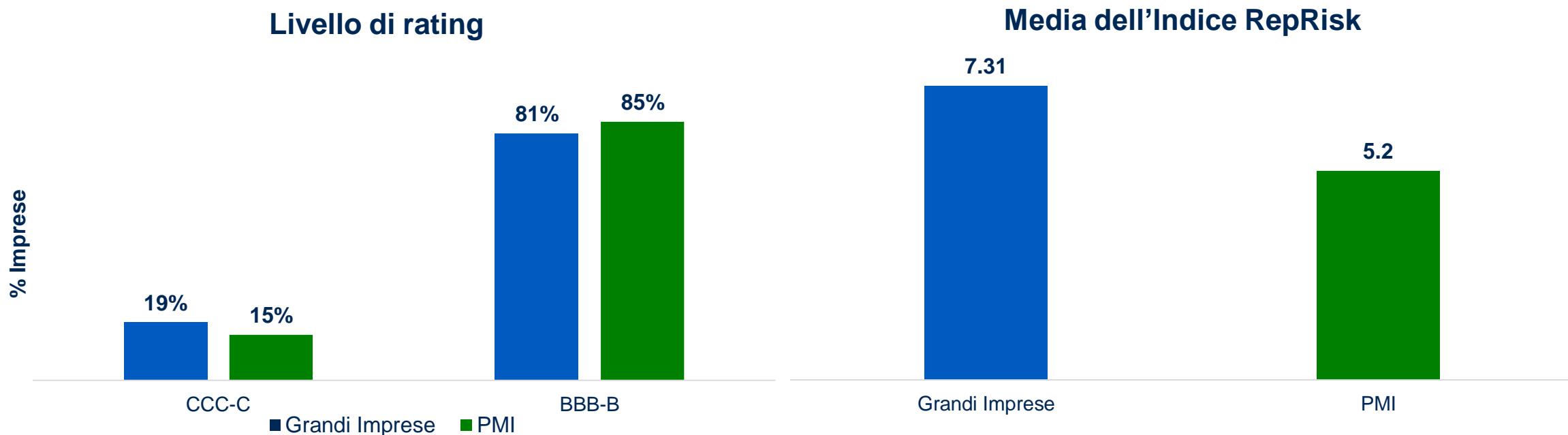
## Il Rating RepRisk: La distribuzione per assetto proprietario (2020)



- I settori in cui si attesta un livello di rischio **maggiore** sono quelli dei **Gomma e Plastica** (38% Rating CCC-C) e **Trasporti e Logistica** (37% Rating CCC-C).
- Anche per le PMI, in media, le imprese **Statali** (23% Rating CCC-C) presentano un livello di rischio **maggiore**, mentre le imprese appartenenti a **A Controllo Finanziario**, inoltre, sono quelle in cui si riscontra maggiormente un livello di rischio **basso** (7% Rating CCC-C).

# Grandi imprese e PMI – Un'analisi di confronto sui temi ESG

Dal confronto tra Grandi Imprese e PMI\* nel periodo considerato (2020 sia nel caso dell'indice, che del rating), si può evincere che in media, le **Grandi Imprese** hanno un livello di **rischio** in termini **ESG più elevato rispetto alle PMI** sia in termine di indice (7,31 vs 5,20) sia in termine di rating (grandi imprese con una classificazione di rischio elevata CCC-C pari al 19% vs 15% nel caso delle PMI).



\*Si intendono con Grandi Imprese, le imprese con un fatturato Over 50M;  
Con PMI, al contrario, le imprese con un fatturato compreso tra i 10 e i 50M.

# Grandi Imprese e PMI: Le relazioni all'interno delle filiere in termini ESG

Filiere Produttive	Grandi Imprese		PMI	
	Qualità Governance*	Indice RepRisk**	Qualità Governance*	Indice RepRisk**
Energia	Alta	Basso	Alta	Basso
Sanità	Alta	Basso	Alta	Basso
ICT	Alta	Alto	Alta	Basso
Mediatico/audiovisivo	Alta	Alto	Alta	Basso
Sistema Casa	Alta	Alto	Alta	Basso
Meccanica strumentale	Alta	Alto	Bassa	Basso
Mezzi di Trasporto	Alta	Basso	Bassa	Basso
Trasporti e Logistica	Alta	Basso	Bassa	Alto
Costruzioni	Bassa	Basso	Bassa	Alto
Metallurgia e Siderurgia	Bassa	Basso	Alta	Alto
Packaging	Bassa	Alto	Alta	Alto
Chimica	Bassa	Basso	Alta	Basso
Agribusiness	Bassa	Alto	Alta	Basso
Sistema Moda	Bassa	Alto	Bassa	Basso
Turismo e beni culturali	Bassa	Alto		

Per alcune imprese è stato possibile recuperare sia i dati riguardanti la qualità della Governance sia i dati sui rischi ESG tramite RepRisk.

Da questo campione ristretto, abbiamo analizzato le possibili correlazioni intra-filiera tra la qualità della Governance e i rischi ESG.

\*Rilevata a partire dalla media dell'indice di CG per le grandi imprese e dall'incidenza delle quattro componenti della buona governance per l'universo delle imprese PMI che compongono le filiere produttive.

\*\*Rilevata a partire dalla media dell'indice RepRisk per le filiere produttive Grandi e PMI.

# Grandi Imprese e PMI: Le relazioni all'interno delle filiere in termini ESG

Filiere Produttive	Grandi Imprese		PMI	
	Qualità Governance*	Indice RepRisk**	Qualità Governance*	Indice RepRisk**
Energia	Alta	Basso	Alta	Basso
Sanità	Alta	Basso	Alta	Basso
ICT	Alta	Alto	Alta	Basso
Mediatico/audiovisivo	Alta	Alto	Alta	Basso
Sistema Casa	Alta	Alto	Alta	Basso
Meccanica strumentale	Alta	Alto	Bassa	Basso
Mezzi di Trasporto	Alta	Basso	Bassa	Basso
Trasporti e Logistica	Alta	Basso	Bassa	Alto
Costruzioni	Bassa	Basso	Bassa	Alto
Metallurgia e Siderurgia	Bassa	Basso	Alta	Alto
Packaging	Bassa	Alto	Alta	Alto
Chimica	Bassa	Basso	Alta	Basso
Agribusiness	Bassa	Alto	Alta	Basso
Sistema Moda	Bassa	Alto	Bassa	Basso
Turismo e beni culturali	Bassa	Alto		

\*Rilevata a partire dalla media dell'indice di CG per le grandi imprese e dall'incidenza delle quattro componenti della buona governance per l'universo delle imprese PMI che compongono le filiere produttive.

\*\*Rilevata a partire dalla media dell'indice RepRisk per le filiere produttive Grandi e PMI.

In media, nelle **filiere** in cui le **Grandi imprese** presentano un'alta qualità della **Governance** si nota che vi è un effetto di **influenza** di queste sulla **qualità della Governance** delle **PMI**.

Inoltre, riscontriamo anche un ulteriore effetto in questi casi: quello di **rete**. Ovvero, l'alta qualità della **Governance** delle **Grandi imprese** comporta una maggiore attenzione ai rischi da parte delle **PMI** che operano nella stessa filiera. È anche vero che, data la loro dimensione e la loro complessità operativa, le PMI di solito sono anche soggette a minori rischi legati all'ambito ESG.



I coefficienti riportati nel report sono stati elaborati a partire da un modello di regressione lineare ad effetti fissi. Come controlli sono stati utilizzati la dimensione dell'impresa (approssimata dal valore totale delle attività), l'età dell'impresa, l'indebitamento dell'impresa (calcolata come percentuale dell'attivo finanziato da debiti), l'anno di riferimento dei dati finanziari e non utilizzati. Il modello a effetti fissi consente di considerare le differenze legate a tutte quelle caratteristiche dell'impresa che non variano nel tempo come, ad esempio, il settore di attività o la località della sede sociale.