



SpencerStuart

2018 Italy

Spencer Stuart
Board Index

ABOUT SPENCER STUART

At Spencer Stuart, we know how much leadership matters. We are trusted by organizations around the world to help them make the senior-level leadership decisions that have a lasting impact on their enterprises. Through our executive search, board and leadership advisory services, we help build and enhance high-performing teams for select clients ranging from major multinationals to emerging companies to nonprofit institutions.

Privately held since 1956, we focus on delivering knowledge, insight and results through the collaborative efforts of a team of experts — now spanning 57 offices, 30 countries and more than 50 practice specialties. Boards and leaders consistently turn to Spencer Stuart to help address their evolving leadership needs in areas such as senior-level executive search, board recruitment, board effectiveness, succession planning, in-depth senior management assessment and many other facets of organizational effectiveness. For more information on Spencer Stuart, please visit www.spencerstuart.com.

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.



© 2018 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: permissions@spencerstuart.com.

Indice

2	EXECUTIVE SUMMARY
10	NELLE NUOVA ERA DEI CONSIGLI, LA CULTURA È LA CHIAVE
14	HIGHLIGHTS BOARD INDEX 2018
18	I CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE DELLE SOCIETÀ QUOTATE IN ITALIA: IL CONFRONTO TRA I SETTORI DI ATTIVITÀ — INDICATORI PRINCIPALI 2018
19	CONFRONTO INTERNAZIONALE
25	CAMPIONE DI RIFERIMENTO
27	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
29	COMPOSIZIONE
37	CARATTERISTICHE DEI CONSIGLIERI
42	CARICHE RICOPERTE DAI CONSIGLIERI
49	COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO
54	COMPENSI
60	PIANI D'INCENTIVAZIONE
63	COLLEGIO SINDACALE
65	SPENCER STUART E LA CORPORATE GOVERNANCE
67	TABELLE COMPARATIVE

Executive Summary

Il Board Index Spencer Stuart è la pubblicazione che analizza le caratteristiche e il funzionamento dei Consigli di Amministrazione delle maggiori società quotate italiane. Pubblicato per la prima volta nel 1996, è ora giunto alla sua ventitreesima edizione. Il Board Index 2018 si focalizza sui Consigli di Amministrazione delle prime 100 società italiane per capitalizzazione a Febbraio 2018, incluse le maggiori dell'indice FTSE MIB.

Il focus sull'evoluzione della Corporate Governance nel nostro Paese è affiancato ormai da alcuni anni da un preciso confronto internazionale, quest'anno con 16 Paesi, primariamente europei e con gli Stati Uniti. Sulla base di analoghe ricerche svolte da Spencer Stuart annualmente in questi Paesi è possibile comprendere lo stato di avanzamento su alcuni temi rilevanti, cogliere spunti di riflessione e lanciare nuove sfide.

Guardando allo scenario italiano, la governance delle imprese continua a suscitare interesse in particolar modo con riferimento ad alcuni importanti cambiamenti intervenuti nell'anno negli assetti proprietari e degli organi sociali di alcune fra le più importanti aziende del nostro Paese, pubbliche e private, in qualche caso anche attraverso stravolgimenti e il ricorso a manovre di governance "inaspettate". Questi eventi, riconducibili da un lato al ruolo crescente degli investitori istituzionali e dall'altro al perdurare — e per certi versi il rafforzarsi — della presenza pubblica in alcuni settori chiave dell'economia, hanno portato al centro delle cronache finanziarie alcuni temi di governo societario che affiancati ai dati e alle analisi rivenienti dal Board Index 2018 ci offrono una fotografia del contesto in cui ci muoviamo.

COMPOSIZIONE E NOMINA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E IMPORTANZA DELLA "COLLECTIVE SUITABILITY"

Ormai da alcuni anni sosteniamo che la sfida più importante oggi per le aziende è la composizione del CdA poiché questa ha effetto immediato sull'efficacia complessiva del sistema di governo dell'impresa. Pur riconoscendo che l'introduzione costante di normative e vincoli nel settore bancario sia stato particolarmente pesante ed abbia creato alcune sovrapposizioni, riteniamo che abbia avviato una linea di tendenza positiva ed un insieme di buone prassi — tutt'altro che consolidate — anche per le aziende quotate operanti in altri settori. L'insieme di

indicazioni specifiche per la definizione di un Board “ideale”, la definizione ex-ante con chiarezza delle caratteristiche necessarie per sedere in un Consiglio in termini di esperienze e competenze maturate, reputazione, indipendenza e disponibilità di tempo, per riportarne solo alcune, è sempre più un fatto di sostanza.

Ci riferiamo senz'altro alla pubblicazione a maggio 2018 da parte della Banca Centrale Europea dell'aggiornamento alla Guida alla verifica dei requisiti di professionalità e onorabilità (cosidetto “*Fit & Proper Assessment*”) che incorpora quanto suggerito dai principi e linee guida promosse da EBA e ESMA e che vanno nella direzione di una visione olistica degli esponenti degli organi societari della banche (e dei “key function holders”) i quali devono combinare non solo esperienze e competenze bancarie specifiche ma anche impegno, indipendenza di giudizio, buona reputazione e una buona dose di soft skills. Ancora pending invece lo schema di decreto in materia di requisiti e criteri di idoneità allo svolgimento degli incarichi degli esponenti aziendali nelle banche italiane secondo un principio di proporzionalità, che riprende i principi europei introducendo nel nostro ordinamento alcune significative novità soprattutto in termini di criteri di onorabilità e correttezza, di indipendenza ed in particolar modo di adeguata composizione collettiva degli organi sociali.

Questo l'elemento chiave: il Consiglio di Amministrazione è un gruppo di persone che lavora, spesso molto assiduamente, e che è chiamato a dialogare, analizzare, supportare, prendere decisioni per garantire il governo e la sostenibilità nel tempo dell'impresa. E' dunque importante e necessario che questo gruppo di persone sia quanto più preparato, abbia competenze e strumenti, possa dedicare tempo, in altre parole possa attivamente contribuire, portando ciascuno contenuti ed esperienze diverse. Il concetto della “diversità” dunque si arricchisce di elementi non solo più legati al genere, ma anche alla varietà di esperienze, alla provenienza geografica, alla conoscenza di altri mercati, alla seniority anagrafica, alla permanenza nello stesso Consiglio, ovvero all'anzianità di mandato. Il Consiglio diventa sempre più un gruppo di lavoro di persone con caratteristiche differenti, complementari fra di loro e complessivamente adeguate al ruolo che sono chiamate a ricoprire.

Per le banche è richiesta una predisposizione ex- ante ed una valutazione ex post su mix di competenze, esperienze, diversity, provenienza, etc. di ogni Consigliere: non tutti i Consiglieri avranno lo stesso livello di esperienza in ogni ambito richiesto, ma in una ottica collegiale — appunto di *collective suitability* — devono essere in grado di garantire la realizzazione del piano e delle strategie e coprire le esigenze prospettiche della Banca.

Attraverso le nuove regole, la selezione degli amministratori delle banche, e ben presto anche nelle società non finanziarie, dovrà passare necessariamente attraverso la definizione di criteri chiari ed un processo strutturato, abbandonando la scelta per via relazionale o attraverso il passa parola, che tuttora ha prevalso.

Tanto più strutturato dovrà essere il processo laddove sia il Consiglio di Amministrazione uscente a presentare in Assemblea la propria lista per il rinnovo. Tale previsione statutaria, già segnalata nelle precedenti edizioni del Board Index, rappresenta “la nuova frontiera” della governance in Italia mentre è una prassi consolidata a livello internazionale, anche in paesi con proprietà concentrata; garantisce una forte coesione e una maggiore responsabilizzazione del Consiglio così come auspicato dai Codici e dal Regolatore. Naturalmente per una corretta implementazione del processo riteniamo debbano essere messi in atto alcuni meccanismi di salvaguardia come il limite al numero dei mandati (massimo tre), il limite di età (ancora poche le società che lo hanno introdotto e i numeri sono molto variabili, si attesta comunque in media intorno a 75 anni), l'utilizzo della cosiddetta Peer Review nell'ambito dell'Autovalutazione annuale del CdA e magari l'inserimento di un sistema di *staggered board*, ovvero di rinnovo parziale dell'Organo. Come si evince, le tematiche sono molteplici e complesse e richiedono un forte impegno da parte del Board uscente, tuttavia vi è la garanzia di poter attrarre i voti degli investitori istituzionali (che più difficilmente votano per la lista dell'azionista di controllo) e riducono il rischio dell'inversione «minoranze-maggioranze».

SHAREHOLDER ENGAGEMENT E RUOLO DEGLI INVESTITORI ISTITUZIONALI

Nel corso dell'anno ci sono state Assemblee di grandi società quotate, dove gli azionisti di controllo o che hanno tradizionalmente svolto il ruolo di azionisti di riferimento, non sono stati in grado di indirizzare l'assemblea e di nominare i Consiglieri da loro scelti e proposti. Ci sono stati casi di richiesta di revoca del Consiglio in carica da parte di azionisti di minoranza e casi di “proxy fight”, sollecitazione di deleghe di voto per la revoca e/o nomina del consiglio di amministrazione e ci sono, infine, stati interventi di fondi “attivisti”. In generale il mercato ha registrato una maggiore partecipazione degli investitori istituzionali ed il più ampio coinvolgimento di tutti gli azionisti è rapidamente diventato una priorità per le aziende.

Gli investitori istituzionali ritengono il CdA sempre più responsabile sia della performance aziendale sia del rispetto e del consolidamento degli standard di governance, e richiedono maggiore trasparenza, che non è più solo garantita dalla presenza e dall' impegno degli amministratori indipendenti. Gli azionisti vogliono avere sempre più un quadro completo e chiaro, attraverso il supporto di Proxy Advisor pongono domande (difficili) e chiedono di comprendere come agisce il Consiglio di Amministrazione in termini di gestione dei rischi, di sistemi di controllo, di successione, oltre a porre l'accento sui temi chiave della corporate governance come la valutazione dell'efficacia del Consiglio, il funzionamento dei Comitati, la convergenza dei comportamenti e dei risultati del management con i sistemi di incentivazione (*pay for performance*).

Strategia, compensi degli amministratori esecutivi, performance della gestione, iniziative ambientali e di sostenibilità, nonché la composizione e la performance del Consiglio sono i temi nei radar degli investitori. Oggi dunque è importante che i Consigli di Amministrazione tengano conto delle preoccupazioni degli azionisti e si impegnino in un dialogo proattivo con essi tenendo presente che per i fondi, in particolare gli quelli attivisti, la corporate governance è un mezzo attraverso il quale poter raggiungere l'obiettivo di investimento. Rimane aperto il tema per questi fondi del target di breve termine vs. lungo termine, ma vi sono segnali sul mercato di una sempre maggiore attenzione alla sostenibilità nel tempo dell'impresa e dell'allargamento a logiche non solo finanziarie ma di impatto dell'azienda all'interno della comunità, del territorio dove opera o dell'industry di riferimento.

IL PIANO DI SUCCESSIONE DEL VERTICE AZIENDALE

Sul tema della successione del CEO aleggia un certo pregiudizio culturale accompagnato da un atteggiamento assai prudente da parte del Regolatore, con la solita eccezione del settore bancario dove per le banche di maggiori dimensioni è richiesta la formalizzare "piani volti ad assicurare l'ordinata successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo".

I casi concreti che continuano a verificarsi, anche nel corso dell'anno, in qualche modo sembrano sensibilizzare l'opinione pubblica sul valore dei piani di successione. Leggendo le Relazioni di Corporate Governance delle aziende ci sono maggiori riferimenti a questo tema (47% delle società del nostro campione), ma ci sembra ancora affrontato in maniera spesso più formale che sostanziale. In altri Paesi il tema della successione naturale del capo azienda viene trattato con

largo anticipo rispetto alle scadenze previste e non appare traumatico per nessun *in primis* per l'interessato; la pianificazione anche nell'emergenza ha l'obiettivo di tutelare la stabilità nella gestione dell'azienda, mitigare il rischio prospettico della mancanza di continuità d'azione manageriale ed evitare possibili ricadute, anche reputazionali, sulla società.

Al tempo stesso un piano di successione ben strutturato permette di valorizzare i manager che lavorano nelle aziende, dando loro la possibilità di essere considerati nelle cosiddette tavole di successione. A questo proposito il mercato ci offre spunti di riflessione importanti: sono numerosi i casi di CEO nominati dall'interno rispetto a quelli assunti dal mercato. E' fondamentale avere un periscopio costante sull'esterno per capire quali possano essere le professionalità più adeguate, ma altrettanto importante è conoscere quali talenti e risorse sono disponibili in azienda. E' responsabilità del Consiglio, anche attraverso il Comitato Nominare se istituito, garantire che il top management si impegni nella costruzione della giusta strategia per i talenti e porti avanti percorsi di sviluppo mirati per uno o più possibili successori.

INNOVAZIONE E SICUREZZA INFORMATICA

Come indicato nelle precedenti edizioni il tema delle minacce dei crimini informatici è arrivato inevitabilmente nelle boardroom.

La consapevolezza della gravità di questi eventi è sicuramente aumentata, ed i Consiglieri oggi hanno più chiaro che un attacco informatico non è un problema che riguarda esclusivamente la direzione IT, riconoscendo il ruolo specifico del Consiglio e la responsabilità che esso riveste nella valutazione e supervisione del rischio connesso alla cyber security. Inoltre il progresso tecnologico e l'innovazione stanno agendo sui modelli di business in molte industry, trasformandoli. Le aziende sono chiamate ad affrontare con agilità i molti cambiamenti e a cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale, solo per citarne alcune: le esigenze di consumatori sempre connessi, la gestione di capitale umano *millennial*, la robotica e l'intelligenza artificiale, la velocità di risposta alle aspettative del mercato per stare al passo con competitor, l'utilizzo intelligente dei "big data", anche all'interno della stanza dei bottoni.

Comprendere la tecnologia è un fattore abilitante anche per i Consigli che hanno bisogno di mettere in piedi processi efficaci per monitorare l'impatto di questi cambiamenti così da poter testare continuamente la validità delle strategie

dell'azienda (non una volta l'anno ad approvazione o rivisitazione del Piano) e valutare i rischi connessi in maniera sistematica.

Da un lato quindi è necessario pensare alla sicurezza informatica e ai potenziali rischi legati ad esempio al cloud computing o ai dispositivi BYOx (Bring Your Own Everything), dall'altro è fondamentale che i Consigli non rimangano indietro o deleghino del tutto il management, ma siano accompagnati, non necessariamente attraverso l'inserimento di uno o più Consiglieri hi-tech, nell'esplorazione delle opportunità offerte dall'evoluzione inarrestabile della tecnologia.

ESG E SOSTENIBILITA'

Abbiamo visto come gli investitori, ma oggi ancor più i clienti, i dipendenti e tutti gli stakeholders, stanno focalizzando l'attenzione su come le aziende affrontano le questioni sociali e ambientali. Le aziende stanno comprendendo che i problemi della società hanno implicazioni reali sulla strategia a lungo termine dell'azienda e sul profilo di rischio.

Il Consiglio di Amministrazione deve avere una visione chiara dell'impatto dell'azienda sulla società e deve prendere in considerazione le eventuali opportunità legate all'ambiente e alla sostenibilità che possono influire sulla performance aziendale e sulla attività dell'azienda nel lungo periodo. Inoltre deve comunicare adeguatamente e con efficacia quale sia il livello di integrazione delle politiche di sviluppo sostenibile nelle strategie di business. Con il D.Lgs 30/12/2016 n. 254, che ha attuato la direttiva 2014/95/UE, è stato introdotto, con efficacia dalla fine dell'esercizio 2017, il "bilancio sociale allargato" per le società "di pubblico interesse" (società quotate, banche e imprese di assicurazione) di rilevanti dimensioni. Le informazioni non finanziarie devono essere pubblicate necessarie per consentire agli investitori di valutare le politiche effettivamente praticate dalle Società in materia di ambiente, comunità di riferimento, personale, rispetto dei diritti umani, lotta alla corruzione attiva e passiva.

Le aziende più grandi hanno dato seguito alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina in tema di sostenibilità creando una maggiore consapevolezza, a volte istituendo un Comitato ad-hoc (metà delle aziende del FTSE MIB), più spesso affidando ad un Comitato già esistente, di norma il Comitato Nomine e/o Corporate Governance i temi di sostenibilità.

I COMPENSI

Dall'analisi dei compensi per le posizioni al vertice delle imprese analizzate nel Board Index 2018, non emergono cambiamenti di grande rilievo rispetto alla precedente edizione. Le retribuzioni medie degli esecutivi rimangono allineate agli anni precedenti, non ci sono variazioni sensibili. Il compenso fisso medio degli Amministratori Delegati (o Capi Azienda) è pari a poco più della metà del suo paymix (51%). Oltre il 64% degli Amministratori Delegati del campione ha una retribuzione complessiva al di sopra di 1 milione di Euro; di questi circa un terzo si attesta nella fascia da 2 milioni in su.

Variabilità altissime si riscontrano ancora per quanto attiene ai compensi dei Presidenti, per i quali occorre naturalmente considerare la tipologia degli incarichi (esecutivi e non esecutivi) attribuiti e l'appartenenza o meno alla proprietà/controllo di azienda.

Ancora quest'anno rappresentiamo come i compensi dei Consiglieri senza particolari cariche e primariamente gli Indipendenti continuano ad essere i più bassi (solo il 30% ha un compenso superiore a 100.000 Euro), nonostante l'appartenenza a (più di) un Comitato e all'impegno elevato in termini di numero medio di riunioni complessive. Riteniamo che spesso i compensi previsti non siano adeguati all'impegno richiesto in termini di preparazione, partecipazione (in media al 93% delle riunioni) e responsabilità.

CONFRONTO INTERNAZIONALE

Guardando al confronto internazionale riportato per ogni argomento e riassunto nella tabella comparativa che segue, emergono alcuni fattori di interesse e spunti di riflessione, quali:

- » **CONSIGLIERI INDIPENDENTI:** guardando all'indipendenza formale dichiarata dai Consiglieri vediamo come in alcuni Paesi la percentuale sia molto elevata e superi il 70%. L'Italia, insieme alla Spagna e al Belgio si attesta intono al 50%. Fanalino di coda la Russia con solo il 35%.
- » **CONSIGLIERI STRANIERI:** ancora quest'anno l'Italia è il Paese con il più basso numero di stranieri presenti nel Consiglio (10,1%), se si escludono gli USA con un 8,2%. La Svizzera e l'Olanda sono in prima fila in ragione della presenza di numerosi headquarters di multinazionali; in seconda battuta troviamo i Paesi Nordici.

- » **NUMERO MEDIO DEGLI INCARICHI:** seppur questo sia un dato difficile da calcolare con esattezza vista la disomogeneità sulla disclosure nei diversi Paesi, l'Italia si posiziona al top con una media di 3,2 incarichi per singolo Consigliere; anche la media degli ulteriori incarichi per i Presidenti in Italia è la più elevata (3,6).
- » **RETIREMENT AGE:** il tema è maggiormente discusso anche in Italia. Oltre alle 4 aziende già registrate negli anni precedenti, sappiamo che un limite di età alla nomina è stato inserito di recente in alcuni Statuti (di banche), ma sono ancora poche le società che hanno posto dei limiti di età alla nomina per le figure del Presidente, dell' AD e dei Consiglieri. E' invece un prassi abbastanza diffusa in molti Paesi.

Per concludere, ci sembra che gli spunti di riflessione siano molteplici per proseguire sul cammino della buona governance per tutte le aziende.

In uno scenario mutevole in cui ogni società è caratterizzata da strategie, posizionamento, obiettivi, mercati, azionisti, regolamentazione, etc. diversi, la sfida di corporate governance è rappresentata dalla composizione "ideale" del gruppo di persone che costituiscono il Consiglio di Amministrazione. Come emerge dalle nostre analisi e dal supporto costante che offriamo agli Organi Sociali delle principali aziende in Italia e all'estero, non si può pensare di replicare una "buona ricetta" uguale per tutti.

Infine, a supporto dell'efficacia dei Consigli di Amministrazione vogliamo introdurre quest'anno il tema della Cultura prevalente del Board, rappresentata dall'insieme dei comportamenti e dalle modalità con cui i Consiglieri interagiscono. A questo proposito inseriamo a seguire uno stralcio di una recente pubblicazione che illustra quanto la Cultura del Board sia connessa con il suo funzionamento e la sua efficacia.

Nelle nuova era dei Consigli, la cultura è la chiave

Una sana cultura del Consiglio sta diventando sempre più fondamentale per la sua performance ottimale. Tuttavia, a differenza delle aree di governance chiaramente definite come il controllo dei rischi, la pianificazione strategica o la rendicontazione finanziaria, la cultura del Consiglio è molto più generica. I Consigli tendono a parlare delle loro culture usando informazioni generiche come “collegiale” e “impegnate” — termini che si possono applicare a molti Consigli. Quello che serve è un modo per far comprendere ai Consigli in maniera più estensiva, e con diversi punti di vista, il ruolo che la cultura prevalente del Consiglio esercita sulla efficacia del Board stesso.

“La diversità all’interno di un team migliora le prestazioni aziendali”

Due forze, da un lato una valutazione sempre più attenta da parte degli stakeholder e dall’altra una maggiore diversità del Consiglio — hanno fatto della cultura un tema chiave. Con l’aumento dell’attivismo degli azionisti, gli investitori stanno migliorando la governance, impegnando sempre i Consigli su questioni che vanno dalle strategie ai compensi e agli incentivi dei CEO. In alcuni Paesi,

la diversity nel Consiglio è il risultato della pressione degli investitori di fronte all’evidenza che dimostra quanto la diversità all’interno di un team migliori le prestazioni aziendali. Gli stessi Consigli riconoscono il valore della diversità di opinioni e prospettive, attraverso l’inserimento di Consiglieri di altre nazionalità o settori industriali o aprendo alla diversità di genere, di etnia o di età. Ma una maggiore diversità aumenta anche le possibilità di conflitto. In passato, i Consigli tendevano ad essere omogenei, con accordi impliciti su come gli Amministratori dovevano interagire. Così oggi come i Consigli si sforzano di essere più performanti e focalizzati sull’azionista, avere la “giusta cultura” è fondamentale.

Cos’è la cultura del Consiglio? La cultura del Consiglio è definita da regole non scritte che influenzano i comportamenti e le decisioni dei Consiglieri. Queste includono mentalità, idee, norme e valori di gruppo che influenzano le discussioni e il processo decisionale, così come i livelli di impegno e di fiducia dei Consiglieri.

Abbiamo sviluppato un modello per comprendere la cultura del Consiglio di amministrazione, attingendo da ricerche dettagliate che dimostrano che esistono due dimensioni della cultura: l’atteggiamento nei confronti delle persone

(individualità rispetto a collegialità) e la predisposizione al cambiamento (flessibilità rispetto a stabilità). Queste stesse dimensioni possono essere utilizzate per valutare le culture organizzative e dei team di lavoro; infatti, uno studio completo¹ della cultura organizzativa ha rilevato che le aziende possono creare una cultura ottimale che porta a risultati di business migliori quando hanno un framework per la valutazione e la gestione della cultura.

“Non c’è uno stile migliore o peggiore di un altro: l’importante è che sia in linea con la strategia aziendale”

In pratica, si osserva una vasta gamma di stili di lavoro e dinamiche, tuttavia nella nostra esperienza le diverse culture dei Consigli tendono a concentrarsi in uno dei quattro principali stili caratterizzati da:

APPROFONDIMENTO: questa tipologia di Consiglio valuta in particolar modo lo scambio di idee e la ricerca di alternative, valorizza l’apprendimento.

DECISIONI: questa tipologia di Consiglio è incentrata su risultati misurabili, ha un’agenda mirata e assume decisioni orientate al risultato; buon senso e pragmatismo.

COLLABORAZIONE: questa tipologia di Consiglio valuta il consenso, ha una visione di lungo periodo, valorizza le relazioni interpersonali.

METODO E DISCIPLINA: questa tipologia di Consiglio enfatizza la pianificazione del lavoro, la coerenza e la gestione dei rischi e dà priorità al rispetto delle Regole e delle procedure.

Nessuno di questi stili è migliore o peggiore di un altro: l’importante è che sia in linea con la strategia aziendale.

Come cambiare la cultura del Consiglio: quattro quesiti

Il momento ideale per valutare la cultura del Consiglio e come essa supporta la strategia dell’azienda è durante l’Autovalutazione annuale del Consiglio. Utilizzando un questionario strutturato ma di semplice compilazione sviluppato da Spencer Stuart, i Consigli possono fare una diagnosi della cultura attuale del Consiglio e trovare un’intesa su una cultura target. Ad esempio, le aziende in settori in cui la strategia deve essere reinventata frequentemente possono trarre vantaggio da una

¹ “The Leader’s Guide to Corporate Culture.” Groysberg, Lee, Price and Cheng. Harvard Business Review. January/February 2018.

cultura del Consiglio flessibile e inquisitiva in cui gli Amministratori fanno domande, analizzano le diverse proposte e incoraggiano lo scambio di idee. Un Consiglio potrebbe anche voler evolvere la propria cultura se ha un rendimento inferiore al previsto o è in una situazione di crisi, e può cercare di essere maggiormente focalizzato sui risultati e sulla velocità nell'assumere le decisioni.

I Consiglieri possono quindi porsi le seguenti domande per modellare la cultura del proprio Consiglio:

ABBIAMO LE PERSONE GIUSTE NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE? Gli azionisti di riferimento e i Presidenti possono valutare come i Consiglieri (nuovi o confermati) potrebbe contribuire a cambiare le dinamiche interne verso la cosiddetta cultura desiderata. Solo a titolo di esempio, un Consiglio che vuole essere più orientato ai risultati potrebbe avere bisogno di un Consigliere con uno stile pratico, senza intoppi, molto preparato sui numeri, forse un profilo CFO. Diversamente, un Consiglio che vuole diventare più adattabile e inquisitivo potrebbe cercare di aggiungere un imprenditore o un profilo di innovatore.

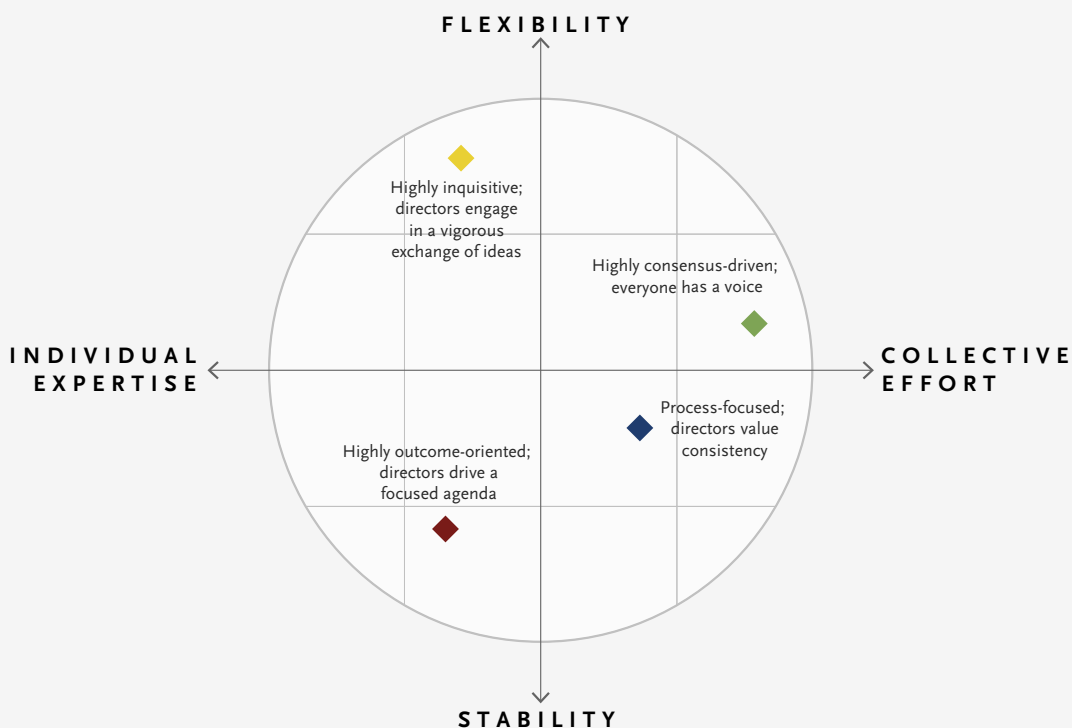
STIAMO STRUTTURANDO IL NOSTRO LAVORO PER CONCENTRARCI SULLE PROBLEMATICHE E SULLE ATTIVITÀ PIÙ ADEGUATE? I Consigli possono rafforzare le loro priorità strutturando gli ordini del giorno, le responsabilità dei Comitati e dei Board in modo da supportare la cultura che vogliono creare. In un Consiglio che cerca una maggiore collaborazione si potrebbe sollecitare giri di tavolo e condivisione dei commenti di ciascun Consigliere al termine di ogni discussione.

IL PRESIDENTE DEL CDA E I PRESIDENTI DEI COMITATI INCARNANO LORO STESSI LA CULTURA DESIDERATA? Il Presidente del Consiglio ha un ruolo fondamentale nell'imprinting e nel cambiamento della cultura del Consiglio. Se il Consiglio volesse diventare più inquisitivo, il Presidente potrebbe ridurre il tempo dedicato alla revisione delle prassi operative per aumentare quello dedicato all'analisi delle alternative strategiche. Su un Consiglio che cerca di diventare più metodico, la presidenza può optare per un cambiamento negli strumenti del Consiglio e costruire una struttura più ampia attorno agli argomenti di discussione. Vi è una grande influenza sul modo in cui i leader del Consiglio forgiavano la cultura desiderata: ad esempio, attraverso attività di pre-riunione, è possibile creare un meccanismo che consenta agli Amministratori di porre domande prima di una riunione del Consiglio.

IN QUALITÀ DI AMMINISTRATORI VALUTIAMO LE MODALITÀ CON LE QUALI STIAMO CONTRIBUENDO ALLA CULTURA? Man mano che i Consiglieri si sentono a proprio agio con il linguaggio della cultura, e più consapevoli se stanno alimentando o minando la cultura desiderata, possono scambiarsi feedback e riesaminare i propri comportamenti. La chiave è sempre quella di “servire”, ovvero essere strumenti per raggiungere la cultura mirata.

Iniziare a comprendere la vostra cultura del Consiglio.

Quando è in grado di diagnosticare la cultura, un Consiglio può valutare il ruolo che essa gioca nella performance del Consiglio stesso e considerare se ci sono elementi della cultura che devono cambiare. Avere un linguaggio comune sulla cultura e identificare gli stili preferiti dai Consiglieri aiuta i membri del Board a comprendere e ad adattarsi alle preferenze degli altri e a prendere decisioni migliori sulla potenziale cultura appropriata nel momento del rinnovo del Consiglio tutto o in parte. Per dare un senso alle varie culture del Consiglio basate sul nostro modello, abbiamo tracciato alcuni esempi qui di seguito.



AUTORI

George Anderson (Boston), Enzo De Angelis (Rome) and Michael Vad (Copenhagen)

Highlights Board Index 2018

60%

Percentuale di Consigli
con 9–12 membri

Dimensione Consiglio di Amministrazione

La dimensione media del Consiglio di Amministrazione nell'Osservatorio è di circa 12 membri; il 60% delle società ha una dimensione compresa tra i 9 e i 12 membri; di questi il 35% tra 9 e 10 membri. I CdA dei settori bancario e assicurativo si confermano i più numerosi.

53%

Percentuale delle Società
che non prepara un Piano di
Successione strutturato del CEO

Piani di Successione

Il dato è ancora elevato, sia considerando il rischio associato, sia confrontandolo con le percentuali riscontrate nei mercati finanziari più evoluti

70%

Percentuale di Società
dell'Indice FTSE Mib con
maggioranza di Consiglieri
Indipendenti in Consiglio

Consiglieri Indipendenti

Tale percentuale si riduce al 52% considerando tutte le società dell'Osservatorio

33%

Percentuale di Consiglieri nominati per la prima volta in una quotata negli ultimi 5 anni

Consiglieri di Nuova Nomina

Il tasso di rotazione quest'anno è pari al 15%. Sono solo 56 i Consiglieri nominati per la prima volta in 5 anni in una società quotata (erano 101 lo scorso anno)

32,3%

Percentuale di cariche ricoperte da Donne

Donne nei Consigli di Amministrazione

Grazie alla legge 120, la presenza femminile nei Consigli è passata dal 5% nel 2010 al 32,3% nel 2017

9%

Percentuale di donne tra i Consiglieri Esecutivi

Donne Consiglieri Esecutivi

La presenza delle donne all'interno dei Consigli è in aumento; molto rimane da fare per aumentare il numero di donne che ricopre ruoli esecutivi.

38%

Percentuale di donne con background manageriale

Background dei Consiglieri

Il 54% degli uomini Consiglieri hanno un background di tipo manageriale; la maggioranza delle donne presenti nei CdA ha un background come Professionista o Accademica (44%).

51%

Peso del fisso nel paymix medio dell'Amministratore Delegato

Compensi Amministratore Delegato

Il compenso fisso medio dell'Amministratore Delegato è pari a poco più della metà del suo paymix. Oltre il 64% degli Amministratori Delegati del campione ha una retribuzione complessiva al di sopra di 1 Milione di Euro. Di questi circa un terzo si atesta nella fascia da 2 milioni in su.

74%

Percentuale di società che ha istituito un Comitato Nomine o Remunerazione e Nomine

Comitato Nomine

Solo il 67% dei Comitati Nomine ha, fra i suoi compiti, l'esame del Piano di Successione del vertice aziendale

38%

Percentuale di società che non ha nemmeno un Consigliere eletto dalle minoranze

Consiglieri di Minoranza

Ci sono rappresentanti della minoranza nel 62% delle società, ancora elevato il numero di società dove non c'è nemmeno un rappresentante degli azionisti minori, nonostante il voto di lista sia presente nel nostro ordinamento.

48%

Percentuale di Presidenti
con un ruolo Esecutivo

Presidente

Sono 48 i Presidenti del Consiglio di Amministrazione che hanno un ruolo esecutivo nella società; di questi, 17 sono anche Amministratori Delegati

11%

Percentuale di Presidenti
Indipendenti

Indipendenza del Presidente

Solo l'11% dei Presidenti si qualifica
Indipendente

26%

Percentuale di Consiglieri non
Esecutivi non
Indipendenti

Consiglieri non Esecutivi non Indipendenti

Come sappiamo, questa rappresenta una peculiarità del sistema di governance italiano e che caratterizza soprattutto le società non appartenenti all'indice FTSE. Rispetto agli anni precedenti questa percentuale è in diminuzione

I Consigli di Amministrazione delle società quotate in Italia:

il confronto tra i settori di attività — Indicatori principali 2018

TABELLA 1: **Confronto tra i settori di attività — Indicatori**

	Banche	Assicuraz.	Industriale	Beni di Consumo	Telec. E Media	Energia	Altri Settori	Media Osservatorio 2018	Media Osservatorio 2017	Media Osservatorio 2016	Media Osservatorio 2015
Composizione Consigli											
Numero medio Consiglieri	13.4	14.3	10.8	10.8	12.6	10.2	11.1	11,5	11,5	11,6	11,9
Numero medio Consiglieri Esecutivi	2.4	2.0	2.5	2.4	3.1	1.9	2.5	2.4	2,5	2,6	2,6
Numero medio Consiglieri Non Esecutivi	11.0	12.3	8.3	8.4	9.5	8.3	8.5	9.0	9,1	9,0	9,3
Di cui Indipendenti	6.9	6.0	5.3	5.3	6.5	6.1	5.9	5.9	5,8	5,8	5,8
Consiglieri prima nomina società quotate	16.7%	10.5%	14.2%	8.7%	26.7%	21.3%	12.5%	14,7%	18,1%	16,5%	18,2%
Età media dei Consiglieri	61	60	59	58	57	56	58	58,2	58	59	59
Consiglieri non italiani	7.9%	3.5%	9.2%	17.4%	4.7%	5.3%	10.0%	10,1	9,4%	9,4%	7,7%
Consiglieri Donna	35.3%	38.6%	34.6%	31.4%	38.4%	40.7%	35.0%	32,3%	30,6%	26,4%	22,4%
Background Professionale Consiglieri non Esecutivi*											
Imprenditori	24%	17%	45%	28%	27%	12%	30%	15,4%	18,5%	27,7%	16,9%
Manager	59%	45%	32%	45%	50%	41%	52%	46,8%	49,1%	46,1%	44,0%
Professionisti e Professori	15%	34%	22%	26%	19%	41%	16%	35,6%	29,7%	23,1%	34,9%
Altro	1%	3%	1%	0%	4%	6%	2%	2,3%	2,7%	3,1%	4,2%

* Attività prevalente — Si veda lo specifico paragrafo del presente documento per le indicazioni di dettaglio

Confronto Internazionale

Come di consueto, forniamo il confronto con i Consigli di Amministrazione a livello internazionale. Pubblichiamo di seguito un grafico che mette a confronto i dati aggregati di 16 Paesi in cui viene ogni anno pubblicato il Board Index.

Tutti i dati sono stati estrapolati dai Board Index dei singoli paesi pubblicati da Spencer Stuart nel 2018.

Visita il sito di Spencer Stuart e scopri “Boards Around the World”, un visual tool che compara la composizione, la diversità, i compensi e le pratiche in uso nei vari paesi.

Società analizzate — Osservatorio Internazionale

BELGIUM	BeL20 + BelMid
DENMARK	OMX Copenhagen (25 companies)
FINLAND	OMX Helsinki (25 companies)
FRANCE	CAC40
GERMANY	DAX30
ITALY	37 (FTSE MIB) + 63 (Mid Cap, Small Cap, Other)
NETHERLANDS	AEX (21 companies) + AMX (21 companies) + eight further large listed companies
NORWAY	OBX (25 companies)
POLAND	WIG 20
RUSSIA	Russian Trading System Index
SPAIN	IBEX-35 + top companies by market cap
SWEDEN	OMX Stockholm (25 companies)
SWITZERLAND	SMI (20 companies)
TURKEY	BIST 30
UK	Top 150 FTSE companies excluding investment trusts
USA	S&P 500

Denmark, Finland, Norway and Sweden's top companies are analysed together in the Nordic Board Index

Confronto Internazionale

	BELGIUM	DENMARK	FINLAND	FRANCE	GERMANY	ITALY	
GENERAL INFORMATION	Size of sample	59	25	25	40	70	100
	Supervisory board/unitary board of directors	1/58	25/0	0/25	7/33	70/0	1/99
	Average number of board meetings per year	8.4	8.2	10.8	9.1	6.8	11.2
	% companies that conducted an external board evaluation	5.1% ¹	8.3%	17.4%	30% ¹²	17%	38%
	Combined chairman and CEO	1.7%	0%	0%	52.5%	0%	17%
	% boards with senior independent director (SID)	1.7%	0%	0%	52.5%	0%	34%
	% of boards with vice/deputy chairmen	20.3%	100%	92%	35%	100%	49%
BOARD	Average board size (total)	10	9.8 ⁸	8.1	13.7	13.8	11.5
	Average board size (excl. employee representatives)	10	6.8	7.9	12	7.5	N/A
	Average number of independent board members	4.5	5.2	6.4	7	N/A	5.9
	% independent board members	49.2%	77.1%	80.8%	58%	60% ¹⁶	51%
	Average number of non-executive directors	7.7	5.8	6.8	11	6.5 ¹⁷	8.8
	Average number of executive directors	1.4	0.04	0.1	1	N/A	2.3
AGE	Average age: all directors	57.7	58.9	58.5	58.9	58	58
	Average age chairmen	61.8	62	61.3	61.4	66	65
	Average age CEOs who sit on the board	53.8	N/A	58.4 ¹¹	59	N/A	57
	Average age all CEOs, including those not on the board	54	55	56.7	57.9	55	N/A
	Average age: non-executive directors	57.7	58.5	58.2	59	60 ¹⁷	61
	Average age: executive directors	54.5	47.6 ⁹	51.5	57.8	53.2	60
FOREIGN	% foreign board members (all)	30.4%	39.4%	33.8%	35%	25.3%	10.1%
	% foreign chairmen	15.3%	28%	16%	17.5%	13%	5.7%
	% foreign non-executive directors	32.7%	39.6%	36.8%	37%	26% ¹⁷	8.1%
	% foreign executive directors	27.2%	0%	0%	2%	N/A	5.6%
	Average # nationalities represented on the board	3.1	3.4	2.92	4.3	2.5 ¹⁷	2.2
GENDER	% female board directors (all)	32.1%	27.6%	33.3%	42.5% ¹³	32% ²⁰	32.3%
	% female chairmen	5.1%	0%	0%	42%	4%	9%
	% female CEOs	7.9%	0%	4.2%	2.5%	0%	6%
	% female non-executive directors	38.6%	27.8%	38.6%	45.3%	32% ¹⁷	39%
	% female executive directors	14.5%	0%	0%	0.3%	10.4%	9%
	% boards with at least one female director	100%	88%	100%	100%	99%	99%

	NETHERLANDS	NORWAY	POLAND	RUSSIA	SPAIN	SWEDEN	SWITZERLAND	TURKEY	UK	USA
	50	25	40	41 ⁴²	100	25	20	28 ⁶³	150	485
	44/6	25/0	40/0	6/35	0/100	0/25	0/20	0/28	1/149	0/485
	7.4	8.5	8.7	6.5 ⁴³	11.1	10.3	8.3	19.7 ⁶⁴	7.3	8
	30%	22.2% ²⁷	N/A	17% ⁴⁴	34%	16.7%	12.5%	N/A	44%	9% ⁷⁶
	0%	0%	0%	0%	54%	4%	0%	10.7%	.7%	49.9%
	6%	0%	0%	17.1%	68%	4%	25%	0%	97.3% ⁷¹	80%
	74%	56%	80%	34.1%	67%	48%	90%	96%	14.7%	-
	9.3 ²²	8.1	8	10.5	10.9	10.6	10.4	9.8	10.1	10.8
	9.3 ²²	5.96	7.55 ³⁰	N/A	N/A	8.8	N/A	N/A	10.1	N/A
	5.7	4.5	3.4 ³¹	4	4.8	6.1	8.7	3.3	6.2	9.2
	87.1% ²³	75.8%	45% ³¹	38%	45%	69.1%	83.2%	33.1%	61.3%	85%
	6.5	5	6.6	7.9	8.6	7.2	9.1	7.9	6.6	9.2
	2.8 ²⁴	0.04	N/A	1.6	1.8	0.6	0.4	1.1	2.5	1
	60.7	57.3	55.6 ³²	54.3 ⁴⁵	60.3	58.9	60	58.7 ⁶⁵	59	-
	66.9	62.3	53.8 ³³	59.3 ⁴⁶	63.8	63.6	63.5	58.3 ⁶⁶	65.4	-
	59	N/A	N/A	52.4	54.7 ³⁹	54.9	55.6	55.2	55	57.6
	56	55.5	50.4 ³⁵	51.9 ⁴⁷	-	54.1	54.5	54.6 ⁶⁷	55.3	57.6 ⁷⁷
	60.7	56.3	55.9 ³⁵	54.1 ⁴⁸	-	58.7	59.9	59.4	60	63
	54.2 ²⁵	66 ²⁸	N/A	52.2 ⁴⁹	-	53.9	55.3	54.4	54.2	-
	39%	28.2%	26.8%	26.3%	19.8%	33.6%	58.2%	17.1% ⁶⁸	33.3%	8.2% ⁷⁸
	18%	16%	18.4% ³⁶	29.3%	7%	12%	30%	10.7%	21.3%	-
	42.6%	30.6%	28%	29.9%	21.6%	38.3%	60.8%	19%	39%	-
	30.4% ²⁵	0%	N/A	4.7%	7.7%	12.5%	75%	6.3%	25.1%	-
	3.1	2.28	1.95	3.2	-	3.6	6.15	2	3.7	-
	21.3%	45.6%	15.2%	7.9%	19.5%	39.1%	24%	17.1%	27.5%	24%
	4%	16%	15.8%	0%	7%	12%	5%	10.7%	3.9%	4.1%
	6%	4.2%	5.6%	0% ³⁰	2%	8%	0%	0%	5.3%	5.4%
	27.3%	51.6%	15.2%	9.6%	21.3%	45%	27.1%	19.9%	38.6%	-
	7.2% ²⁵	0%	N/A	4.7%	7.2%	12.5%	0%	6.3%	8.4%	-
	86%	100%	67.5%	51.2%	92%	100%	95%	82.1%	100%	99.4%

Confronto Internazionale

	BELGIUM	DENMARK	FINLAND	FRANCE	GERMANY	ITALY	
NEW MEMBERS	% new board members	10.5%	12.9%	14.1%	13.5%	20% ²⁰	15.4%
	% women among new board members	46.8%	22.7%	32.1%	41.9%	26% ²⁰	48%
	% non-nationals among new board members	32.3%	45.5%	32.1%	36.8%	12% ²⁰	9%
OTHER BOARDS	Average # quoted boards per director (total)	1.9	1.9	1.8	1.3	N/A	3.2
	Average # quoted boards per chairman (total)	2.3	2	2.1	2.3	2.8	3.6
	% executive directors with an outside board	28.4%	0%	33.3%	58%	22%	52.7%
	% non-executives with a full-time executive role	63.2%	62.5%	48%	54%	42% ¹⁷	-
TENURE/RETIREMENT	% companies with a mandatory retirement age	47.5%	63.2% ¹⁰	0%	45%	88%	4%
	Average mandatory retirement age	70.6	70.1	N/A	71.6	72	75.5
	Average tenure (chairman and non-executives)	5.1	5.3	4.8	5.7	5.7	6.5
REMUNERATION	Average retainer for non-executive directors (excluding chair and vice chair/SID)	€29,847 ²	€52,263	€58,436	€24,449	€75,507	€59,000
	Average total fees for non-executive directors (excluding chair and vice chair/SID)	€55,623	€83,573	€72,972	€85,165	N/A	€90,000
	Average total fee for vice chairman (or SID)	€98,817 ³	€133,487	€92,022	€143,509	N/A	€452,000
	Average total fee for chairmen	€121,100 ⁴	€210,682	€141,358	€627,954 ¹⁴	€291,226	€903,000 ²¹
	Average fee for audit committee membership	€11,762 ⁵	€23,212	€5,877	€22,642	€31,552	€22,000
	Average fee for remuneration committee membership	€8,174 ⁶	€20,402	€4,467	€14,542 ¹⁵	N/A ¹⁸	€17,000
	Average compensation for nomination committee membership	€8,365 ⁷	€21,649	€4,215	€12,294 ¹⁵	N/A ¹⁹	€17,000
EXCOM	Average board size of executive committee	6.3	5.2	9.6	12.5	5.1	4.9
	% foreigners on the executive committee	34.1%	39.2%	27.1%	32%	25%	5.6%
	% women on the executive committee	18.5%	11.5%	19.2%	16%	10%	14.6%

	NETHERLANDS	NORWAY	POLAND	RUSSIA	SPAIN	SWEDEN	SWITZERLAND	TURKEY	UK	USA
	14.7%	16.1%	23.2% ³⁷	22.4%	11.4%	15%	13.5%	20%	13.6%	8.4%
	19.5%	45.8%	15.7%	9.4%	31%	36.4%	39.3%	27.3%	35.7%	40%
	49.4%	37.5%	25.7%	21.9%	24%	33.3%	78.6%	20%	37.7%	10.5%
	1.9	1.8	1.27	1.7	1.1	2.5	2	1.8	2.2	2.1
	2.02	2.24	1.3	1.9	1.3	2.92	2.4	1.3	2.2	1.5 ⁷⁹
	37.5%	100% ²⁸	N/A	23.4%	10.6%	50%	25%	21.9%	30.4%	40%
	34.8%	71%	74.6%	71.6%	-	40%	45.3%	54.8%	36.8%	-
	N/A	N/A	N/A	N/A	21%	N/A	37.5%	N/A	0%	71%
	N/A	N/A	N/A	N/A	71.9	N/A	71.1	N/A	N/A	73.5
	4.5	4.3	4.2	4.3	6.3 ⁶⁰	5.7	5.9	5.3	4.6	8.1 ⁸⁰
	€56,987	€34,030	€33,872 ⁴¹	€107,442 ^{21,58}	€73,380	€64,844	€193,946	€60,633 ^{69,70}	€77,887 ⁷²	€110,229
	€71,878	€53,910	€31,984 ^{38,41}	€149,285 ^{52,58}	€121,020	€78,322	€287,725	N/A	€105,892 ⁷²	€265,124
	€84,453	€42,280	€25,724 ^{39,41}	N/A ⁵³	€154,526 ⁶¹	€116,821	€387,969	N/A	€128,038 ^{72,73}	-
	€154,517 ²⁶	€71,854 ²⁹	€47,468 ⁴¹	€238,529 ^{54,58}	€374,845	€250,179	€179,6868	N/A	€477,176 ^{72,74}	€389,540 ⁸¹
	€9,895	€7,808	N/A ⁴⁰	€15,530 ^{55,58}	€30,081	€19,354	€51,802	N/A	€17,472 ⁷²	€12,172
	€7,550	€4,773	N/A ⁴⁰	€16,527 ^{56,58}	€34,737 ⁶²	€11,046	€45,707	N/A	€14,868 ⁷²	€10,751
	€7,059	N/A	N/A ⁴⁰	€16,527 ^{56,58}	€33,888 ⁶²	N/A	€37,645	N/A	€11,183 ⁷²	€8,359
	6.6	7.7	5.8	9.7	-	9.4	9.4	9.3	9.9 ⁷⁵	-
	42.7%	19.2%	14.3%	7% ⁵⁷	-	18.3%	60.6%	6.1%	37.6% ⁷⁵	-
	14.9%	24.4%	13.4%	13%	-	24.7%	10.1%	9.2%	18.6% ⁷⁵	-

INTERNATIONAL COMPARISON FOOTNOTES

General

N/A = Not applicable

A blank cell denotes that either the information is not available or we did not include it our research.

Belgium

- 1 7% did not disclose
- 2 One company did not disclose
- 3 Based on six companies only
- 4 Two chairs are not paid
- 5 Nine companies do not pay audit co members
- 6 10 companies do not pay rem co fees
- 7 14 companies do not pay nom co fees

Denmark

- 8 All calculations exclude employee representatives
- 9 One executive director in the sample
- 10 Six companies did not disclose

Finland

- 11 Only one CEO in sample

France

- 12 75% of CAC 40 companies conduct an external evaluation at least every three years; in 2017, 75% of these were conducted by Spencer Stuart
- 13 According to Afep/Medef corporate governance code
- 14 Non-executive chairs only
- 15 47.5% of rem and nom cos are merged, with an average fee of €17,254

Germany

- 16 Average minimum proportion of members that should be independent
- 17 Shareholder representatives only
- 18 Remuneration committees are very rare in Germany
- 19 Except for banks, German nominations committees only deal with non-executive director nominations and committee membership is rarely compensated
- 20 Supervisory Board only

Italy

- 21 Includes some CEOs who are also chairs

Netherlands

- 22 Includes executive board members
- 23 Non-executives only
- 24 Includes executive directors on two-tier boards
- 25 Includes directors of executive boards
- 26 Seven companies did not disclose the information

Norway

- 27 Seven companies did not disclose
- 28 Only one executive director
- 29 Excludes one Executive Chairman

Poland

- 30 Six companies have employee representatives (ER) on the board. ERs are excluded from subsequent figures
- 31 One board does not disclose; all directors are therefore classified as non-independent
- 32 Excludes 141 out of 302 directors (age not disclosed)
- 33 Excludes 16 chairs (age not disclosed)
- 34 Excludes 15 CEOs (age not disclosed; two are co-CEOs) and two companies with no CEO
- 35 Excludes 125 out of 265 directors (age not disclosed)
- 36 Excludes two companies: one had no chair and one chair could not be identified
- 37 Includes one company where all directors (8) were appointed during the year, due to formation of a new board/company.
- 38 Five companies do not disclose
- 39 Figure unavailable for 24 companies: year not served in full (9); person not remunerated (6); no vice chair (9)
- 40 Insufficient disclosure
- 41 Conversion at av. 2017 annual rate: PLN/EUR = 4.257

Russia

- 42 Excluding Unipro PAO from sample
- 43 Average in-person board meetings. Average number of meetings including meetings held in absentia: 20.8.
- 44 Three companies do not disclose.
- 45 Excludes 15 directors (age not disclosed)
- 46 Excludes 2 chairs (age not disclosed)
- 47 Excludes one CEO (age not disclosed)
- 48 Excludes 9 directors (age not disclosed)
- 49 Excludes 4 directors (age not disclosed)
- 50 Magnit appointed a female CEO after cut-off date
- 51 Nine companies do not disclose specified amounts
- 52 28 companies do not disclose individual figures
- 53 35 companies do not disclose, or figure is not available for the year
- 54 32 companies do not disclose, or figure is unavailable for the year
- 55 Includes 24 companies only
- 56 Includes 22 companies only
- 57 All 12 exco members of one Dutch company are foreign
- 58 Conversion at av. 2017 annual rate: RUB/EUR = 65.922

Spain

- 59 Top 50 companies only
- 60 Includes both executive and non-executive directors
- 61 The average additional fee paid to the SID was €31,645
- 62 Only 14% of companies in Spain have separated nominations & remunerations (N&R) committee into two. Average fee for N&R co members is €23.632

Turkey

- 63 Excludes Koza Altin and Koza Anadolu Metal
- 64 Three companies held over 40 meetings per year, one held 92. Seven companies do not disclose
- 65 Excludes 17 directors (age is not disclosed)
- 66 Excludes one chair (age is not disclosed)
- 67 Excludes one CEO (age is not disclosed)
- 68 Turkish dual nationals not counted as foreign
- 69 Four companies do not disclose, or not available
- 70 Conversion at av. 2017 annual rate: TRY/EUR = 4.120

UK

- 71 Four companies did not have a SID either due to a recent retirement and an ongoing search for a replacement or the application of a foreign corporate governance code.
- 72 The exchange rate used is 1 EUR = 1.141317 GBP
- 73 SIDs only; those who served the full year
- 74 Includes 140 part-time chairs. Eight chairs are full-time and paid on a different basis. Two chairs receive no fee.
- 75 FTSE 100 only

USA

- 76 Percentage of S&P 500 boards that disclose
- 77 All CEOs sit on the company board
- 78 Top 200 only of S&P 500 companies
- 79 CEOs only
- 80 Average tenure of independent directors only
- 81 Non-executive chairs only

Campione di Riferimento

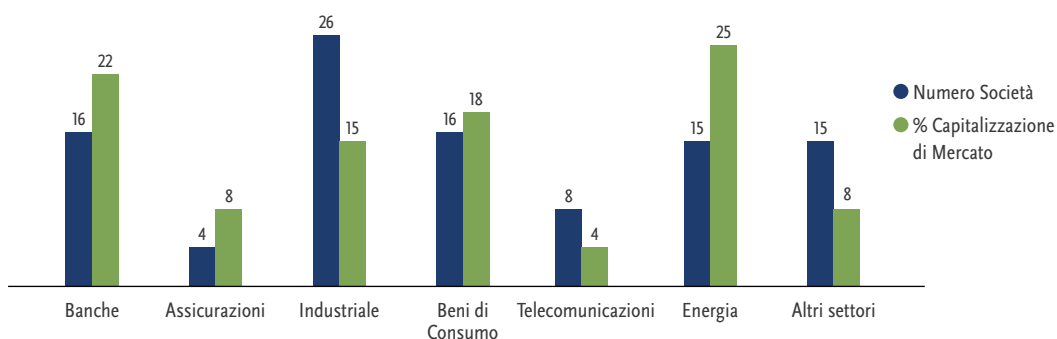
Il Campione oggetto di analisi è composto dalle prime 100 società quotate in Italia, ordinate per capitalizzazione di mercato, a Febbraio 2018. Di queste, 37 fanno parte dell'indice FTSE Mib e le altre 63 di altri indici secondari (FTSE Italia Mid Cap, FTSE Italia STAR, FTSE Italia All Share). Sono 5 le società "new entry", ovvero quelle società non presenti nel Board Index 2017: Banca Carige, Banca Farmafactoring quotata dal 7 aprile 2017, DoBank quotata dal 14 luglio 2017, Juventus Football Club e Pirelli che è tornata ad essere quotata in Borsa nell'indice FTSMIB dopo 2 anni, a ottobre 2017.

Non rientrano nel Campione quelle società che hanno una quotazione soltanto minima del loro capitale nel mercato borsistico italiano quali Tenaris, Stmicroelectronics e BB Biotech.

Si è deciso invece di continuare ad includere Cnh Industrial, FCA, Ferrari ed Exor nonostante queste non redigano la Relazione di Corporate Governance e la Relazione sulla Remunerazione seguendo i Codici di Autodisciplina della Borsa Italiana, bensì quello della Borsa Olandese e pertanto fornendo dati non sempre confrontabili anche in ragione del sistema di governance attuato.

Il Grafico 1 illustra la rappresentatività dei principali macro-settori. Quello industriale è il più rappresentato (26 società nel Campione), benché non sia il settore con la percentuale di capitalizzazione più alta (il settore energetico da solo rappresenta circa un quarto della capitalizzazione di mercato dell'Osservatorio). Il settore assicurativo è il meno rappresentato con sole 4 società nel Campione.

GRAFICO 1: Composizione tecnica del Campione di riferimento



Come ogni anno, le informazioni contenute nel Board Index sono tratte dalla Relazione sul Governo Societario e dalla Relazione sulla Remunerazione di tutte le società del Campione. Vi è solo una società nel panel che adotta un sistema duale; in questo caso abbiamo preso in esame il Consiglio di Sorveglianza. Tutte le altre società del panel adottano il sistema tradizionale o monistico.

Anche quest'anno abbiamo condotto l'analisi della distribuzione dei dati per settori di attività, confermando i cinque settori nei quali le società dell'Osservatorio sono state suddivise: Banche, Assicurazioni, Industriale, Beni di Consumo, Telecomunicazioni e Media. A questi settori si aggiunge la categoria "Altro" nella quale rientrano le società finanziarie diverse dalle banche e dalle assicurazioni, il settore immobiliare e le holding di partecipazioni.

Con riferimento ai compensi del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, i dati sono stati desunti dalle tabelle riportate nelle Relazioni sulla Remunerazione, secondo le modalità previste dalla delibera Consob n.18049 del Dicembre 2011.

Infine, sempre con riferimento alle informazioni sulle retribuzioni di Amministratori e Sindaci, nel calcolare le medie dei compensi abbiamo dato un peso proporzionale all'effettiva presenza quando la posizione non è stata coperta per l'intero anno. Per le società che non chiudono il bilancio al 31 dicembre, sono state analizzati gli ultimi documenti disponibili.

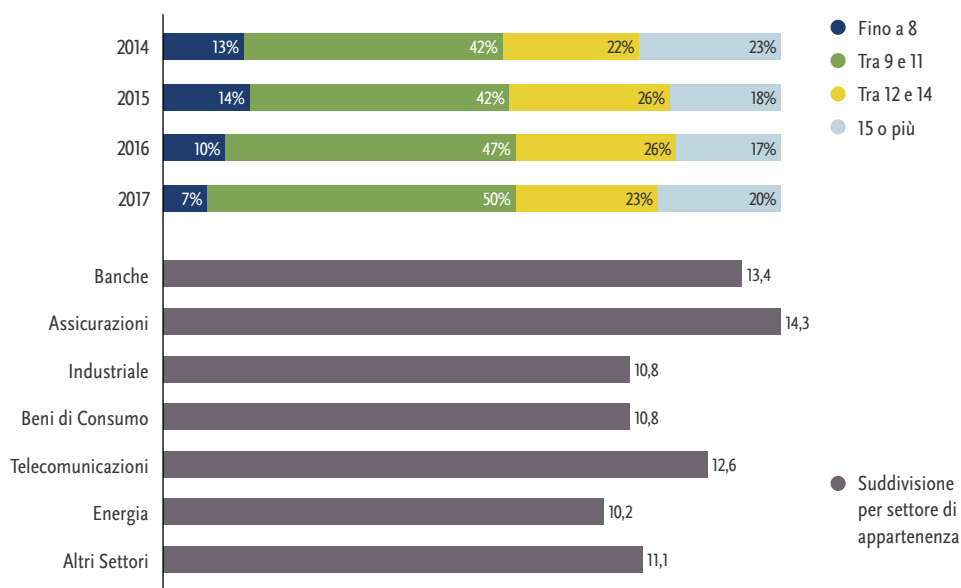
Consiglio di Amministrazione

DIMENSIONE

I Consigli di Amministrazione in Italia sono composti in media da 11,44 membri, essendo 1.144 le cariche nelle società che costituiscono il Campione. Tale numero, se si considerano le società in esame, è in diminuzione da alcuni anni: nel 2016 erano 1.152 unità, nel 2015 erano 1.161 unità.

Il trend del numero medio di Consiglieri risulta quindi in diminuzione e conferma l'andamento già registrato in passato. Pur in presenza di un numero di Società che rispetto al 2016 ha aumentato il numero di consiglieri, così come di un numero di società che invece ha deciso di ridurre il numero, le unità della riduzione risultano maggiori rispetto all'aumento. Difatti, 15 società hanno aumentato la dimensione del proprio Consiglio, mentre 10 società hanno deciso di ridurre la dimensione del proprio Consiglio. Rimangono stabile e pari a oltre due terzi le società del Campione con un numero dispari di componenti.

GRAFICO 2: Dimensione del Consiglio di Amministrazione
Suddivisione per settore di appartenenza



Come si osserva dal Grafico 2, vi è un progressivo accentramento della dimensione: il numero di Consigli di Amministrazione agli estremi — molto numerosi o molto ridotti — si sta riducendo a favore delle dimensioni più frequentemente adottate (nel range 9–14 sono presenti il 73% delle società dell'Osservatorio); il 50% del Campione ha una composizione compresa tra i 9 — 11 Consiglieri.

Approfondendo l'analisi sulla dimensione dei Consigli di Amministrazione, possiamo concludere che esistono differenze significative nella dimensione media dei Consigli, sia suddividendo le società per settore di appartenenza, sia per il loro indice di appartenenza.

Le società nell'indice FTSE Mib presentano una distribuzione media che non segue un trend regolare: la media si attesta a 12,4, ma è composta da poco più del 50% (51%) da una dimensione media che si aggira intorno ai 9–11 membri e un'altra buona parte (circa il 27%) con un Consiglio di Amministrazione superiore a 15 membri.

Per la restante parte del Campione, notiamo una buona percentuale (circa il 46%) di società con il Consiglio di Amministrazione composto da 9–11 persone ed il 15% circa con una dimensione superiore a 15 membri. È interessante notare che vi è una società con un Consiglio di Amministrazione con 18 persone e due con 19, entrambe rivenienti da recenti evoluzioni del sistema di governance.

Osservando invece la suddivisione per settore, si nota come vi siano alcune differenze significative. I settori assicurativo e bancario sono mediamente più grandi, nonostante gli interventi del Regolatore. Essi hanno una dimensione media di 13–15 membri, mentre i restanti settori hanno una dimensione media tra le 10 e le 12 persone.

Composizione

CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA

Il nostro Campione conta 1.144 cariche consiliari occupate da 1.024 persone fisiche. Le nuove nomine² nel corso del 2017 ammontano a 169, dato sensibilmente inferiore allo scorso anno, quando ne sono stati registrati 208. Sono 131 i Consiglieri cessati nel corso dell'anno (190 nel 2017).

Il tasso di rotazione dei Consiglieri è dunque pari al 14,8%.

La Tabella 3 mostra il confronto con gli anni passati ed evidenzia come negli ultimi anni il tasso di rotazione sia variato, seppur non significativamente e sia compreso in un range fra il 15 e 18%.

TABELLA 3: Tasso di rotazione dei Consiglieri: Consiglieri di nuova nomina sul totale dei Consiglieri

2017	2016	2015	2014	2013
14,8%	18,1%	16,5%	18,5%	17%

Tra i Consiglieri di nuova nomina è interessante approfondire l'analisi su quanti di questi siano stati nominati per la prima volta in un Consiglio di Amministrazione di una società quotata in Italia negli ultimi 5 anni: pertanto, delle 169 nuove nomine, 56 si riferiscono a Consiglieri nominati per la prima volta in assoluto (negli ultimi 5 anni) in una società quotata, pari al 33,14%.

Questo indice è particolarmente importante poiché segnala il vero tasso di rinnovamento dei Consigli in Italia. La percentuale di quest'anno appare fortemente inferiore rispetto allo scorso anno (48,6%) e tanto più rispetto al 2016, quando è risultata del 56%.

² Per nuova nomina intendiamo tutti i Consiglieri nominati in un Consiglio nel corso del 2017 e ancora presenti alla fine dell'anno. Pertanto non consideriamo i Consiglieri già presenti che hanno soltanto rinnovato la loro carica.

CONSIGLIERI ESECUTIVI

I Consiglieri Esecutivi ammontano a 233, pari al 20,3% del totale dei Consiglieri del Campione. Ben 99 delle 100 società dell'Osservatorio hanno all'interno del loro Consiglio di Amministrazione almeno un Consigliere Esecutivo. La restante società è amministrata con il sistema dualistico, con i Consiglieri Esecutivi che fanno parte del Consiglio di Gestione (non analizzato da questo studio). La media dei Consiglieri Esecutivi in ogni Consiglio è di 2,4 unità in linea con gli anni passati.

Il numero degli Esecutivi varia quindi da un minimo di 1 ad un massimo di 8. Il 90% delle società non ha più di 4 Consiglieri Esecutivi; inoltre più della metà delle società del Campione (59%) non ha più di 2 Consiglieri Esecutivi in Consiglio. Solo una società ha 8 consiglieri esecutivi su un totale di 17 componenti

Non esistono differenze significative nel numero medio di Consiglieri Esecutivi segmentando l'analisi, sia per settore di appartenenza sia per indice azionario: in generale la media oscilla intorno a 2,4 con medie minime nel settore energetico (1,9) e massime (3,1) nelle telecomunicazioni.

CONSIGLIERI NON ESECUTIVI E NON INDIPENDENTI

La presenza nell'Osservatorio di Consiglieri senza incarichi o deleghe direttive e senza i requisiti di indipendenza è notevole. Sono 301 i Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti, pari al 26,3% dei Consiglieri del Campione di riferimento. Il livello medio pertanto si attesta a circa 3,1 per Consiglio di Amministrazione.

Il Grafico 3 mostra la suddivisione per settore di appartenenza. Le società di assicurazione sono quelle con un rapporto di Consiglieri non Esecutivi non

GRAFICO 3: Media Consiglieri non Esecutivi non Indipendenti, suddivisione per settore

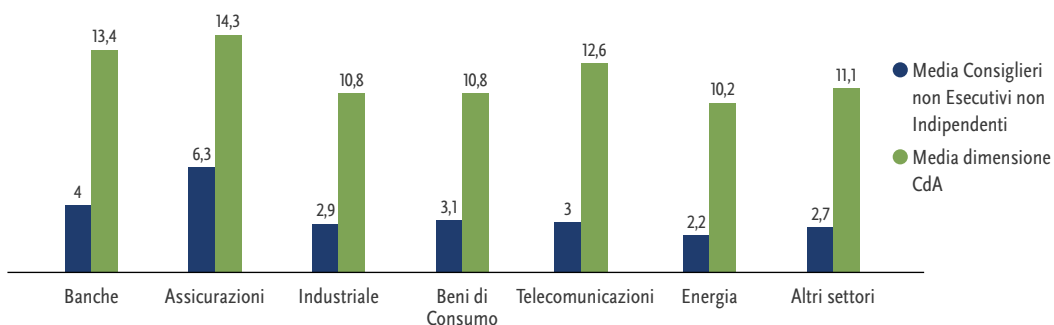
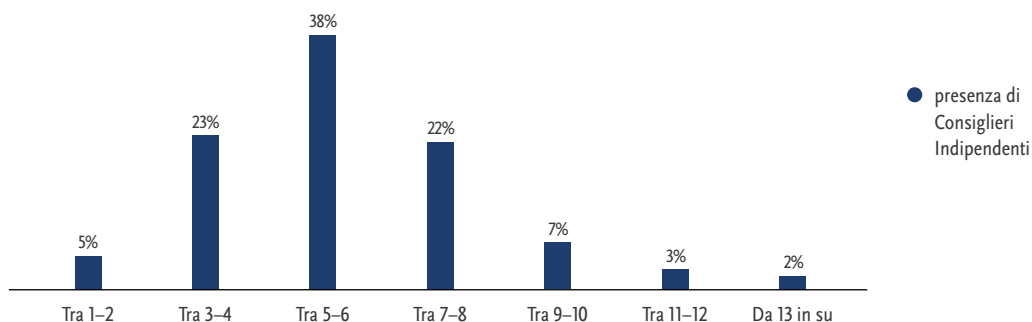


GRAFICO 4: Numero di Consiglieri Indipendenti nei Consigli di Amministrazione



Indipendenti più alto (44%). Al contrario, i settori delle telecomunicazioni e quello dell'energia sono quelli con una percentuale più bassa (rispettivamente 22% e 24%).

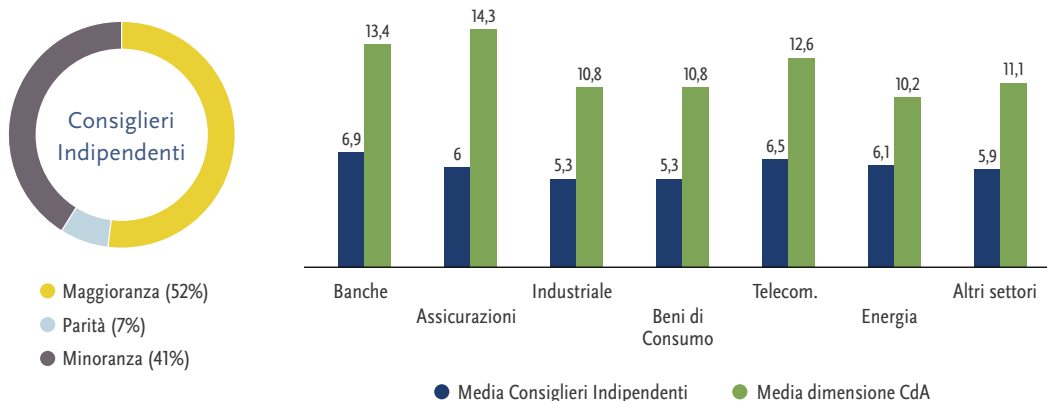
CONSIGLIERI INDIPENDENTI

I Consiglieri che soddisfano il requisito di Indipendenza³ sono 610 pari a poco più della metà del Campione. In 2 sole società dell'Osservatorio non vi è nemmeno un Consigliere con i requisiti di indipendenza del Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana; una di queste società, infatti, dichiara di non aderirvi. In tutti gli altri casi ve ne è almeno uno; il Grafico 4 riassume la distribuzione del numero di Consiglieri Indipendenti nel Campione di riferimento.

La media si attesta a 5,9 circa e conferma il valore registrato negli anni passati (sia nel 2015 che nel 2016 era pari a 5,8). Circa il 60% del Campione ha un numero di Consiglieri Indipendenti compreso tra 3 e 6.

³ Ai sensi del Codice di Autodisciplina ovvero ai sensi del TUF (Testo Unico della Finanza) o di entrambe.

GRAFICO 5: Rapporto Consiglieri Indipendenti rispetto agli altri Consiglieri
 GRAFICO 6: Media Consiglieri Indipendenti nei Consigli di Amministrazione, suddivisione per settore



Il Grafico 5 mostra la percentuale di società con una maggioranza di Consiglieri Indipendenti.

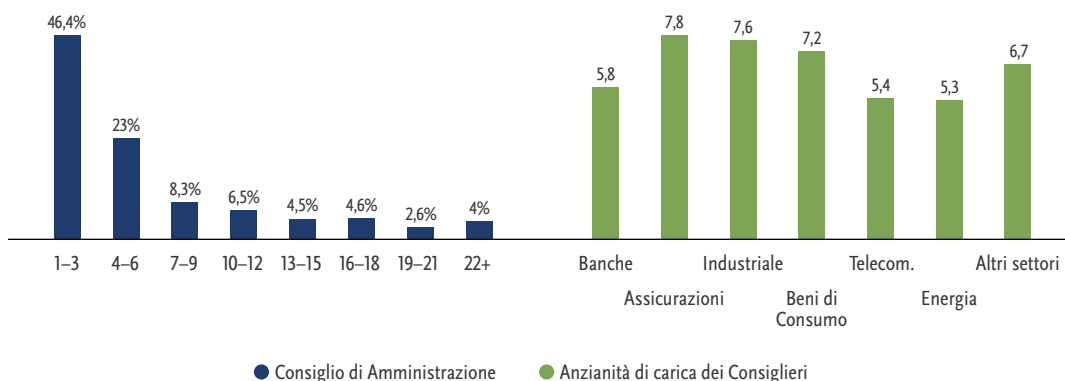
Confrontando le aziende del panel, emerge che nel 52% dei casi gli amministratori indipendenti costituiscono la maggioranza del Consiglio, nel 7% delle società vi è un numero pari fra Indipendenti e non Indipendenti, nel rimanente 41% dei casi gli indipendenti sono una minoranza.⁴

Esistono differenze significative se si approfondisce l'analisi per settore di appartenenza e per indice azionario. In particolare si nota che le società FTSE Mib hanno in media molti più Consiglieri Indipendenti (7) rispetto a tutte le altre (5,25). Inoltre, le Società dove gli Indipendenti costituiscono la maggioranza dei Consiglieri nel FTSE Mib sono il 70%, mentre solo il 41% nelle Società degli altri segmenti.

Suddividendo l'analisi per settore, rileviamo che il numero medio di Consiglieri Indipendenti è abbastanza coerente nei diversi settori.

⁴ Il Rapporto in questione è tra gli amministratori indipendenti e gli amministratori non esecutivi non indipendenti, non abbiamo preso in considerazione gli esecutivi.

GRAFICO 7: Distribuzione della tenute nello stesso Consiglio di Amministrazione
Anzianità di carica dei Consiglieri, suddivisione per settore



ANZIANITÀ DI CARICA

L'anzianità di carica considera quanti anni, in modo continuativo, un Consigliere ha fatto parte dello stesso Consiglio di Amministrazione. Il livello di "tenure" massima nel nostro Campione si attesta a 57 anni di carica continuativa, mentre il livello di "tenure" media nel nostro Osservatorio è pari a 6,5 anni. Questo dato, come mostra il Grafico 7, va letto considerando che, da una parte, quasi la metà dei Consiglieri non ha più di 3 anni di carica nello stesso Consiglio, e, dall'altra, poco più del 10% ha più di 16 anni.

Dunque la forte asimmetria distributiva influenza il livello medio; è pertanto utile osservare il livello mediano che si attesta nei 4 anni di "tenure".

Approfondendo la ricerca per indice azionario si nota come l'anzianità di carica abbia un valore medio significativamente inferiore nelle società dell'indice FTSE Mib (5,8 anni) rispetto alle altre (7,1 anni). Questo dato deve essere messo in relazione con la diffusione azionaria della proprietà (che nelle società FTSE Mib è molto più alta) che determina la necessità di un ricambio maggiore dei Consiglieri.

Segmentando l'analisi per settore, si nota che esistono differenze significative. In particolare, come mostra il Grafico 7, si nota che i settori bancario, energetico e delle telecomunicazioni sono quelli ad avere un livello medio di tenute più basso rispetto a tutti gli altri settori. Le motivazioni possono ricondursi ai rinnovi largamente auspicati dall'Autorità di Vigilanza (settore bancario) e alla forte presenza

degli investitori istituzionali nelle principali società del settore dell'energia e delle telecomunicazioni.

La tenure è un dato molto interessante anche se analizzato segmentando il Campione dei Consiglieri per ruolo ricoperto. Come mostra la Tabella 4, vi sono differenze significative tra Consiglieri Esecutivi, Consiglieri Indipendenti e quelli non Esecutivi e non Indipendenti, nonché nel settore in cui essi operano.

I Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti hanno un'anzianità di carica più alta rispetto ai Consiglieri Indipendenti; questi ultimi, non essendo collegati alla proprietà e al controllo societario, sono i soggetti con il tasso di rotazione in Consiglio di Amministrazione più alto.

Gli Esecutivi in media rimangono più a lungo in Consiglio di Amministrazione. Questo dato è da ricondursi alla struttura proprietaria delle aziende che tende a favorire la stabilità.

TABELLA 4: Anzianità di carica nel Consiglio di Amministrazione, suddivisione per ruoli e per settore

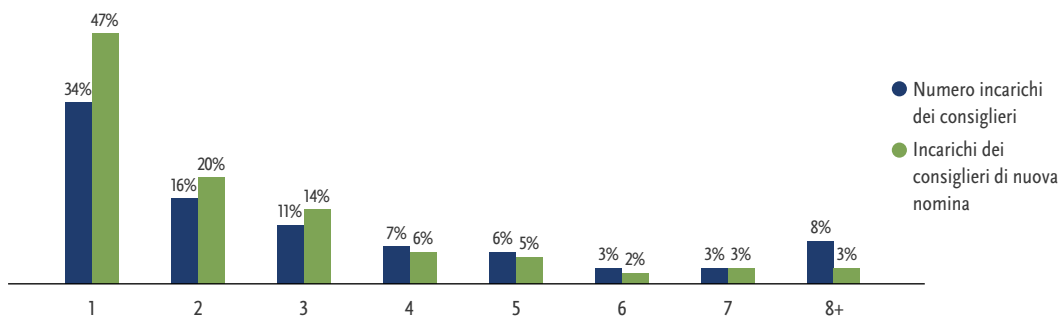
	Banche	Assicurazioni	Industriale	Beni di Consumo	Telecomunicazioni	Energia	Altri Settori	Media
Esecutivi	9.1	2.6	11.3	13.1	9.9	11.6	11.6	10.9
Indipendenti	3.9	6.3	4.8	4.6	2.9	3.3	4.1	4.1
Non Esecutivi, Non Indipendenti	7.7	10.6	9.6	7.8	7.2	5.6	7.8	8.2

NUMERO DI INCARICHI DEI CONSIGLIERI IN SOCIETÀ QUOTATE

Come ogni anno, per ogni Consigliere⁵ presente nel nostro Osservatorio abbiamo raccolto informazioni sul numero totale di incarichi ricoperti in una società quotata, italiana o estera. Questo dato è interessante per comprendere se il ruolo di Consigliere tende a diventare nel tempo un lavoro “di professione” (tendenzialmente a tempo pieno come già avviene in alcuni Paesi) o soltanto un lavoro “accessorio”.

⁵ In questa analisi è inteso come persona fisica.

GRAFICO 8: Incarichi dei Consiglieri



Inoltre le tematiche dell'impegno, della presenza alle riunioni e tempo complessivo da poter dedicare al ruolo sono sempre più sotto i riflettori del Regolatore e delle verifiche sul buon funzionamento del Consiglio. In media ogni Consigliere ha 3,2 incarichi in Consigli di Amministrazione di società quotate. Il Grafico 8 ci permette di analizzare più a fondo il fenomeno; quasi il 34% dei Consiglieri dichiara di avere un solo incarico e poco più del 60% non più di 3 incarichi. Ovviamente l'analisi dovrebbe essere fatta caso per caso, per rilevare se tali incarichi sono svolti in costanza di altre attività professionali e ancora più spesso di incarichi esecutivi full-time. A questo proposito, ben il 30% del panel dichiara da 4 ad oltre 8 incarichi. Segmentando invece l'analisi per settore e per indice azionario notiamo che non esistono differenze significative nei numeri di incarichi medi dei Consiglieri.

È interessante studiare il numero di incarichi dei Consiglieri di nuova nomina al fine di comprendere se esiste una sorta di rinnovo in termini "sostanziali" e non soltanto "formali". Tra le 169 nuove⁶ nomine del Campione, la media del numero di incarichi è pari a 3,3, quindi in linea con la media generale. Come mostra il Grafico 8, la percentuale di Consiglieri con un solo incarico è circa del 47%, ma, sorprendentemente, oltre un terzo dei Consiglieri nominato nell'anno ha già 3 o più incarichi.

6 Ancora una volta vengono considerate per questa analisi soltanto le persone fisiche.

MINORANZE

Nel nostro Osservatorio sono pari a 104 i Consiglieri eletti da una lista di minoranza nel corso del 2017. In 61 società dell'Osservatorio vi è almeno un Consigliere eletto da una lista di minoranza; la maggior parte delle società ha rappresentanti diretti dell'azionariato di minoranza in Consiglio, ma ci sembra comunque elevata la percentuale di società (38%) dove non è presente alcun rappresentante degli azionisti minori.

AMMINISTRATORI CESSATI NEL CORSO DELL'ESERCIZIO

Come ogni anno ci soffermiamo anche nell'analisi delle caratteristiche dei Consiglieri che hanno cessato l'incarico nel corso del 2017 poiché ci aiuta a comprendere meglio alcune evidenze sui cambiamenti dei Consigli di Amministrazione. Delle 116 cariche cessate nel corso di quest'anno: il 13% avevano incarichi esecutivi, il 53% erano indipendenti, il 34% non era né esecutivo né indipendente. Questi valori confermano quanto già rilevato in precedenza, ovvero confermano un tasso di rotazione più alto per i Consiglieri Indipendenti e più basso per gli Esecutivi.

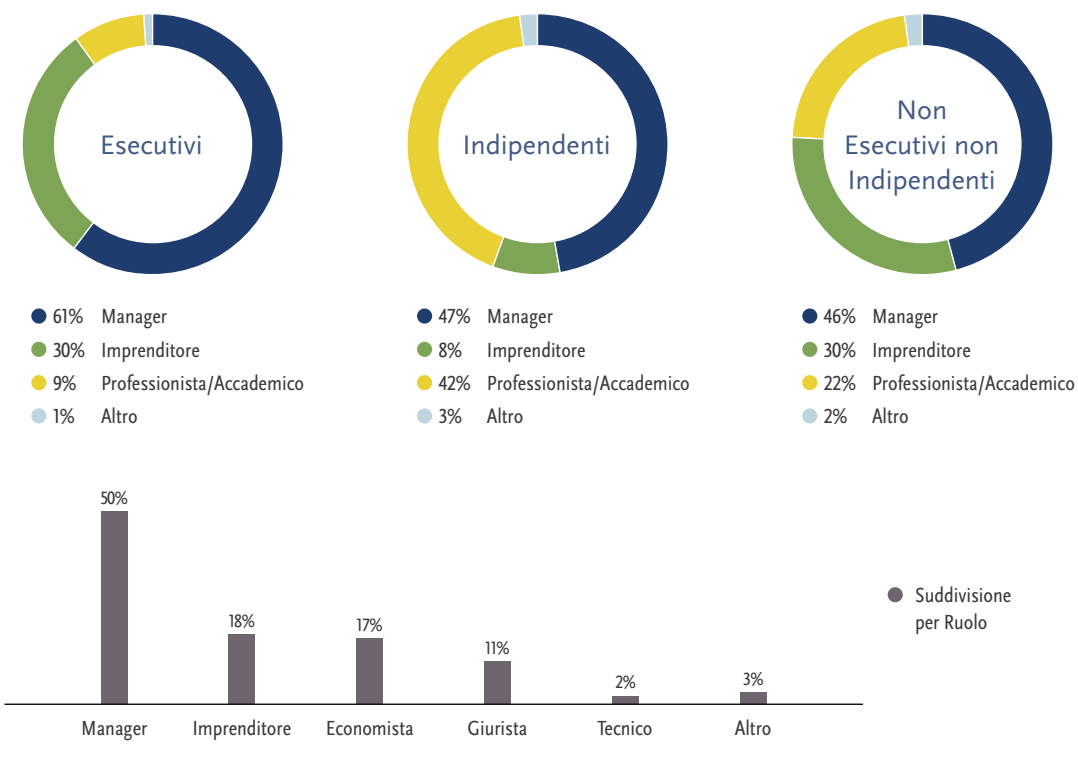
L'anzianità di carica media dei Consiglieri cessati è 5,9 anni, questo dato è in linea con la "tenure" generale dell'Osservatorio, che ricordiamo essere di 6,5 anni. È quindi possibile affermare che non esiste una relazione tra l'anzianità di carica e la probabilità di non rimanere nel Consiglio di Amministrazione, limiti al numero dei mandati; c'è però una maggiore attenzione nel caso degli Amministratori Indipendenti per i quali dopo 9 anni di permanenza in Consiglio, l'indipendenza deve essere specificamente valutata. A tutt'oggi non esistono vincoli normativi al riguardo, neanche nel settore bancario in considerazione della non avvenuta emanazione del Decreto sugli esponenti bancari.

Caratteristiche dei Consiglieri

BACKGROUND

Nell'analisi effettuata il background più presente è quello manageriale comune a poco meno della metà (50%) dei profili dei Consiglieri; seguono professionisti/accademici (30%) e imprenditori (18%) e la categoria Altro⁷ per il 3%. Il Grafico 9 mostra come la categoria dei professionisti sia prevalentemente rappresentata dagli economisti. Tra i Consiglieri imprenditori invece abbiamo constatato come il 34% di questi sia il fondatore della Società, mentre il 66% sia rappresentato da parenti o discendenti del fondatore, riscontrando un aumento del 2% rispetto lo scorso anno.

GRAFICO 9: Background dei Consiglieri delle società del Campione, suddivisione per ruolo



⁷ Fanno parte di questa categoria Consiglieri con background non riconducibile alle precedenti categorie, quali ad esempio: politico, militare, non-profit, sportivo, giornalistico, operanti in campo medico o scientifico.

È molto interessante studiare la composizione dei background suddivisa per tipologia di ruolo, differenziando l'analisi tra Consiglieri Esecutivi, Consiglieri Non Esecutivi e Non Indipendenti e i Consiglieri Indipendenti. Come mostra il Grafico 9, il 61% degli Amministratori Esecutivi ha competenze manageriali o imprenditoriali. I Consiglieri Non Esecutivi e Non Indipendenti presentano una composizione dei background concentrata su competenze manageriali (46%), seguita da competenze imprenditoriali (30%). I professionisti sono meno rappresentati e pari al 22%. Al contrario, tra gli Amministratori Indipendenti sono largamente rappresentate le competenze professionali (42%) e quelle manageriali (47%). Gli imprenditori sono l' 8%, sostanzialmente in linea con gli anni precedenti.

GENERE

Le donne sono il 32,3% dei Consiglieri del Campione, in leggero incremento dal 31% dell'anno scorso.

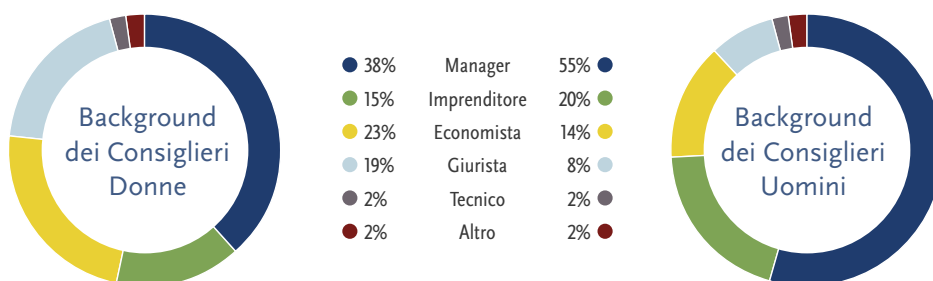
Le posizioni sono ricoperte da 321 donne, con un rapporto "incarichi/donne" pari a 1,13 (ogni Consigliere donna siede in media in 1,13 Consigli di Amministrazione), ed è lievemente maggiore di quello degli uomini (1,08).

Se guardiamo ai Consiglieri di nuova nomina nel 2017, il 37,3% è rappresentato da donne. Le Consigliere di nuova nomina sono 63, di queste, 30 risultano elette per la prima volta in assoluto in un Consiglio di Amministrazione di una società quotata (pari al 35%). Al contrario, dei 116 Consiglieri cessati nel 2017, soltanto 30 sono donne (il 23% circa), decretando un bilancio positivo di 55 donne in più rispetto ai Consigli di Amministrazione delle società dell'Osservatorio rispetto allo scorso anno.

TABELLA 5: **Donne presenti nell'Osservatorio, percentuale sul totale delle cariche.**

2017	2016	2015	2014	2013	2012
32,3%	30,6%	26,4%	22,3%	17,3%	10,6%

GRAFICO 10: Background dei Consiglieri, suddivisione per genere



Nelle prime 100 società quotate c'è almeno una donna in Consiglio di Amministrazione. Tuttavia, soltanto una società del Campione ha una maggioranza di rappresentanza femminile, e nel 77% di queste la rappresentanza non supera il 35%. In particolare, l'81% dei Consigli di Amministrazione non ha più di 4 donne in Consiglio.

Analizzando i background professionali dei Consiglieri per genere, emergono interessanti differenze, illustrate nel Grafico 10. Le donne con background manageriale si attestano anche quest'anno al 38%. Questo numero è ancora distante dal 54% dei consiglieri uomini che portano in Consiglio le loro esperienze in campo manageriale.

Similmente, anche la distribuzione delle donne professioniste o con un profilo accademico (44%) e delle donne imprenditrici (15%) è rimasta invariata. Da notare la differenza dei Professionisti/ Accademici per genere: la percentuale di uomini professionisti è pari al 24% ed è quindi notevolmente inferiore a quella femminile pari al 44%.

ETÀ

L'età media dei 1.144 Consiglieri del nostro Campione è di circa 58 anni. Il Grafico 11 riporta la distribuzione per fasce d'età. Suddividendo per genere, le donne sono in media più giovani: l'età media delle donne si attesta a 54 anni, mentre quella degli uomini si attesta a 60 anni. Inoltre non esistono differenze significative nell'età media nei vari settori o nei diversi indici azionari, così come tra Consiglieri Esecutivi e non Esecutivi.

È invece interessante analizzare l'età media dei Consiglieri suddivisa per carica. Come mostra la Tabella 6, il Presidente Onorario è la carica che significativamente ha un'età media più elevata rispetto a tutte le altre. Similmente, le cariche "super partes" all'interno del Consiglio, quali quella di Presidente e del Lead Independent Director, presentano in media un'età più alta rispetto alle altre.

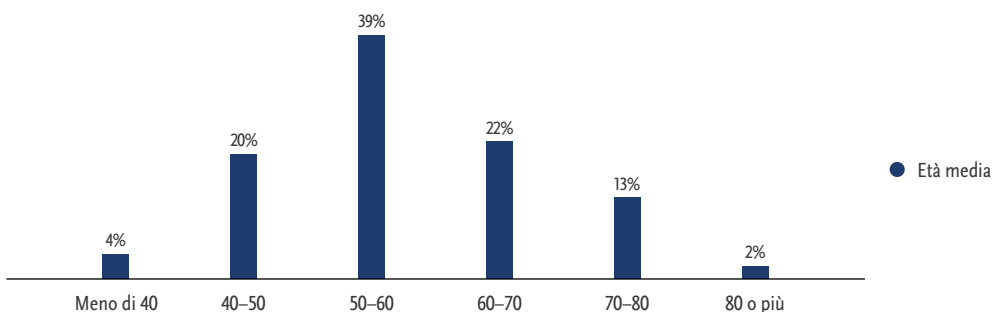
TABELLA 6: **Cariche nel Consiglio di Amministrazione**

Cariche ^o	Età media
Presidente Onorario	84 anni
Presidente	65 anni
Lead Independent Director	65 anni
Vice Presidente	59 anni
Consigliere non esecutivo (senza cariche particolari)	61 anni
Amministratore Delegato	57 anni**

* Nella categoria "Presidente" sono compresi anche i Presidenti con la carica di Amministratore Delegato e di Vice Presidente; con i Vice Presidenti troviamo i Vice Presidenti vicari; nella categoria Amministratore Delegato sono compresi anche gli Amministratori Delegati con carica di Direttore Generale.

** Il dato si riferisce ai soli Amministratori Delegati. Se consideriamo coloro che ricoprono altri incarichi (AD/DG, VP/AD, P/AD) l'età media cresce a 60 anni.

GRAFICO 11: **Età media dei Consiglieri, distribuzione per fasce d'età**



NAZIONALITÀ

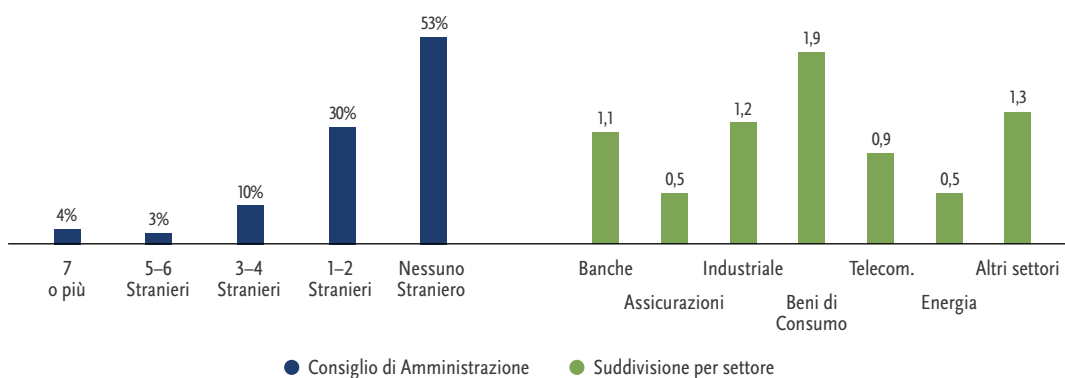
Nel nostro Osservatorio le cariche consiliari occupate da non italiani sono 111, pari al 10,1% dei Consiglieri del Campione; questo dato è in linea con i dati degli anni precedenti.

Come mostra il Grafico 12, più della metà delle società non ha nemmeno uno straniero in Consiglio: poco meno di un terzo delle società ha 1 o 2 stranieri, mentre soltanto il 17% ne ha 3 o più. Delle 47 società con almeno uno straniero, soltanto in 4 casi questi rappresentano la maggioranza in Consiglio e in un solo caso rappresentano la parità; negli altri 43 casi sono la minoranza.

Non esistono differenze significative nel numero di non italiani suddividendo l'analisi per indice azionario. Segmentando per settore di appartenenza, invece, emerge che i Consigli di Amministrazione dei settori energia, Altro e assicurazioni sono quelli più "nazionali" e che quello dei Beni di Consumo e l'Industriale sono quelli più internazionali. Ricordiamo che nel settore "Altro" sono ricomprese 15 società ed include società finanziarie non bancarie o assicurative, il settore immobiliare e le holding di partecipazione. Il Grafico 12 riassume le evidenze.

Analizzando la loro provenienza, notiamo che i Consiglieri non italiani sono soprattutto europei (61%). Questi, assieme con gli americani, rappresentano circa l'89% dei non italiani nel nostro Osservatorio. Focalizzandosi sull'Europa è la Francia la nazione più presente (e anche quella più presente in assoluto), seguita dalla Gran Bretagna. Come ogni anno segnaliamo la presenza seppur modesta di Svizzera, Austria, Olanda e Germania, con l'interessante novità di ben 11 incarichi ricoperti da 9 Consiglieri di nazionalità cinese.

GRAFICO 12: Numero di società con Consiglieri stranieri nei Consigli di Amministrazione



Cariche ricoperte dai Consiglieri

Nel nostro Campione sono 302 gli Amministratori che ricoprono una particolare carica, pari al 26% del Campione. Il Grafico 13 riassume come queste 302 cariche sono suddivise.

PRESIDENTE

Sono 104 i Presidenti presenti nel nostro Osservatorio; in 17 casi il Presidente svolge anche l'incarico di Amministratore Delegato della società ed in un caso il Presidente svolge anche le funzioni di Vice Presidente.

Nel nostro Osservatorio, i Presidenti con un ruolo esecutivo ammontano a 31, e includendo coloro che sono anche Amministratore Delegato (17), il numero complessivo arriva a 48. I Presidenti indipendenti sono solo l'11% del Campione.

GRAFICO 13: Cariche ricoperte dai Consiglieri

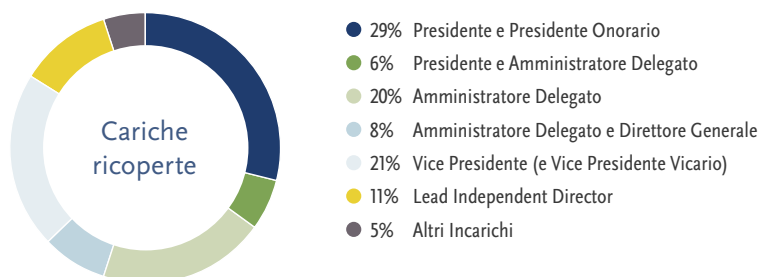
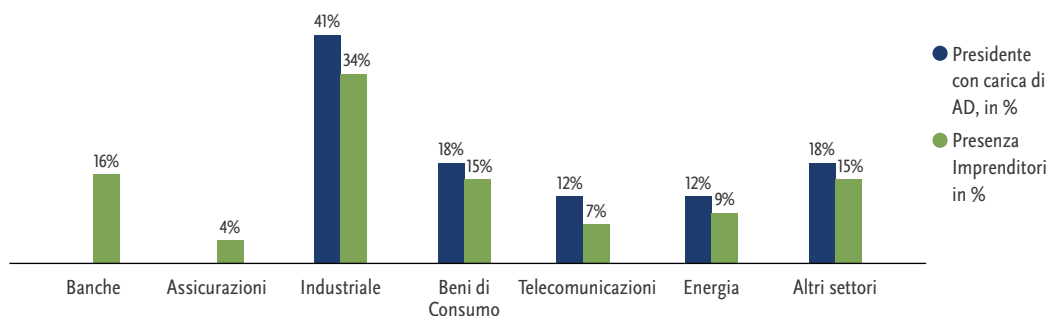


GRAFICO 14: Presidenti con incarico di Amministratore Delegato, suddivisione per settore.



Dal Grafico 14 si può notare come all'aumentare della presenza degli imprenditori, aumenta la presenza dei Presidenti con delega amministrativa. Naturalmente non vi sono queste figure nel settore bancario e assicurativo data la normativa stringente, sono invece frequenti in ambito industriale.

VICE PRESIDENTE

Nel nostro Campione ammontano a 68 i Vice Presidenti, i quali sono distribuiti in 49 società. In 17 dei 49 casi c'è più di un Vice Presidente. Resta una percentuale di società (51 su 100 del nostro Campione) che non ha questa figura all'interno del proprio organo.

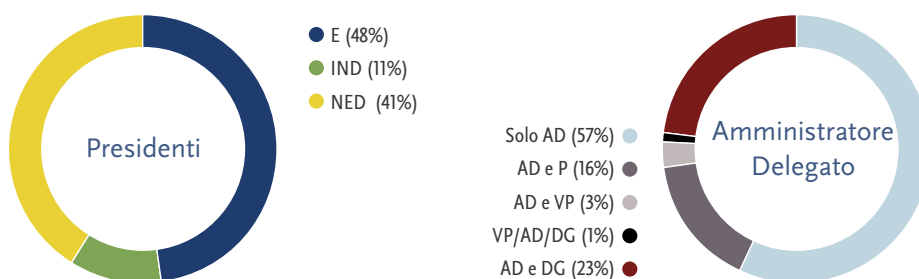
Come il Presidente, il Vice Presidente può ricoprire altre cariche; in particolare sono 4 i casi in cui il Vice Presidente svolge anche il ruolo di Amministratore Delegato.

AMMINISTRATORE DELEGATO

La carica di Amministratore Delegato o Consigliere Delegato, oltre ai casi in cui è in concomitanza con quella di Presidente o Vice Presidente, può anche essere esercitata in concomitanza con la carica di Direttore Generale. Ammontano a 112 gli Amministratori Delegati del nostro campione. Il Grafico 15 riassume le principali tendenze.

Nel 57% dei casi l'Amministratore Delegato non ricopre altre cariche e nel 23% dei casi la sua carica coincide con quella di Direttore Generale.

GRAFICO 15: Ruolo del Presidente, Cariche ricoperte dall'Amministratore Delegato



In 98 società su 100 del nostro panel è presente l'Amministratore Delegato. L'84% di queste ha un solo Amministratore Delegato, il 6% conta due Amministratori Delegati e l' 1% ne conta addirittura 3.

LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

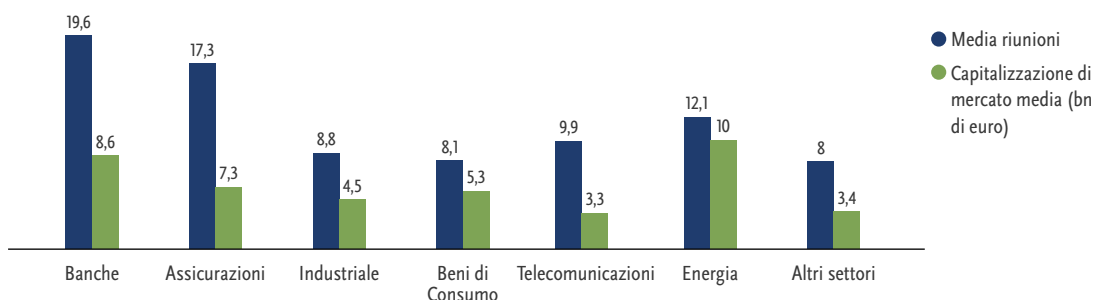
Il Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana prevede l'introduzione della figura del Lead Independent Director nel caso in cui il Presidente del Consiglio di Amministrazione sia il principale responsabile della gestione dell'impresa. Questa figura rappresenta un punto di riferimento per le istanze dei consiglieri non esecutivi e di quelli indipendenti, e collabora con il Consiglio di Amministrazione per un ottimale svolgimento dei lavori del Consiglio. Sono 34 le società in cui c'è un LID di cui 12 appartenenti al FTSE Mib (35%) e 22 nelle altre società del campione (65%). Come visto precedentemente, il LID è di norma un Consigliere indipendente caratterizzato da una seniority anagrafica media di 65 anni (al pari dei Presidenti) ed una tenure media di 6,1 anni. Solo il 15% dei LID è donna. Il background più diffuso è quello manageriale al 65%, mentre i Professionisti/Accademici sono il 31%.

RIUNIONI

Il numero medio di riunioni nel 2017 è stato pari a 11,2. Il tasso di presenza dei Consiglieri alle riunioni del Consiglio di Amministrazione è pari al 93%. Questo dato è in linea con gli anni passati, anche approfondendo l'analisi per settore di appartenenza e per indice azionario.

Come già riscontrato negli anni precedenti, nel settore bancario le riunioni sono mediamente superiori (circa 20 all'anno), questo anche per assolvere agli aumentati obblighi regolamentari; segue il settore delle assicurazioni (17). Infine, energia e telecomunicazioni si riuniscono in media dalle 10 alle 12 volte mentre il settore industriale e i beni di consumo intorno alle 8 volte.

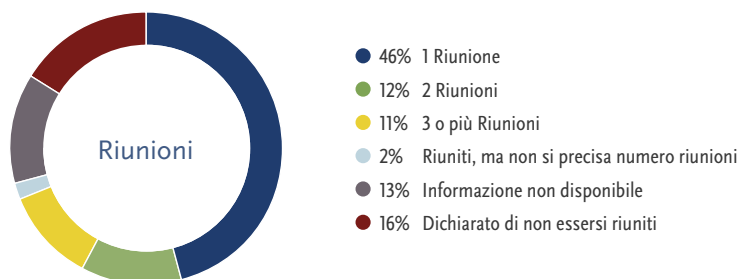
GRAFICO 16: Confronto tra la media delle riunioni e la capitalizzazione di mercato media, suddivisione per settore,



Le riunioni durano in media 2 ore e 40 minuti, in linea con le durate medie degli anni passati. La durata media minima è di 50 minuti e quella massima di 5 ore e mezza (5h:35m); tuttavia, ben oltre la metà delle società hanno una durata media tra una e tre ore. Le riunioni delle 37 società del FTSE Mib durano in media mezz'ora in più rispetto alle altre. Suddividendo invece l'analisi per settore di appartenenza non si notano differenze significative se non la durata delle riunioni nel settore bancario (3 ore e 59 minuti), che risulta superiore alle durate medie delle riunioni di tutti gli altri settori (tra le 2 e le 3 ore).

In sintesi, i Consiglieri delle banche si riuniscono più frequentemente e per più ore; ciò in ragione delle complessità delle previsioni regolamentari del settore tese a responsabilizzare in misura crescente i Consiglieri e a porre l'accento sulla compliance e sui controlli.

GRAFICO 17: Riunioni dei soli Amministrazioni Indipendenti



RIUNIONI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

Il Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana rafforza l'importanza (criterio 3.C.6), delle riunioni dei Consiglieri Indipendenti, che possono riunirsi almeno una volta durante il corso dell'esercizio in assenza degli altri Amministratori. Tali riunioni sono da intendersi convocate ad hoc, ossia come riunioni separate e diverse dalle riunioni dei comitati consiliari.

In 71 casi su 100 ciò è avvenuto, e in più di due terzi dei casi, essi si sono riuniti una sola volta. Sono solo 4 le società del nostro Osservatorio dove è stato istituito un vero e proprio Comitato degli Amministratori Indipendenti. Non abbiamo dunque riscontrato un significativo aumento di tali riunioni. Nel 2016, infatti, le società dove è avvenuta almeno una riunione tra gli amministratori indipendenti erano 66. Vi sono poi 13 società che non danno informazione al riguardo. Riteniamo che questi dati, riassunti nel Grafico 17, costituiscono interessanti spunti di riflessione sul lavoro degli Amministratori Indipendenti.

AUTOVALUTAZIONE

Seguendo le indicazioni del Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione effettua, almeno una volta l'anno, una valutazione sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati, nonché sulla dimensione e composizione, tenendo conto di elementi quali professionalità, esperienza e genere dei suoi componenti.

Nel 2017 le società dell'Osservatorio che hanno esplicitamente dichiarato di aver effettuato l'Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione sono 95. Delle restanti 5, soltanto 2 hanno deliberatamente dichiarato di non ritenere necessario

il suo svolgimento, mentre delle altre 3 non si hanno informazioni nella Relazione di Corporate Governance. Il dato è in leggero aumento rispetto all'anno precedente, in cui erano 94 le società ad averla svolta.

Delle società che hanno svolto l'Autovalutazione, è importante distinguere quante abbiano svolto l'Autovalutazione con l'ausilio di un advisor esterno come suggerito dal Codice almeno una volta ogni tre anni, al fine di dare più profondità alle analisi svolte. Nel nostro Campione risultano 37 le società che forniscono questa informazione, in aumento di 11 unità rispetto l'anno 2016 dove erano risultate essere 26.

BOARD INDUCTION

Il Codice di Autodisciplina responsabilizza il Presidente del Consiglio nel fornire ai Consiglieri e ai Sindaci, in particolare quelli di nuova nomina, approfondimenti relativi al settore di attività in cui opera l'emittente, alle dinamiche aziendali ed alla loro evoluzione, ai principi di corretta gestione dei rischi nonché aggiornamenti del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento (Codice 2.C.2). Tutte queste informazioni e sessioni di aggiornamento vengono riassunte con il termine di Board Induction. Nella più recente versione del Codice si richiede che l'emittente riporti puntualmente la tipologia e le modalità organizzative delle iniziative che hanno avuto luogo durante l'esercizio di riferimento nella Relazione sul Governo Societario.

Guardando al 2017 sono 81 le società ad aver dichiarato di aver effettuato almeno una sessione di Board Induction (74 l'anno passato) ; tuttavia questo dato è parziale poiché in 11 delle 100 Relazioni sulla Corporate Governance analizzate non viene fatta menzione se queste attività siano state svolte o meno. In 8 casi è stato dichiarato che ci sono state ravvisate esigenze specifiche.

PIANI DI SUCCESSIONE

Nei mercati finanziari più evoluti, la predisposizione del Piano di Successione è ritenuta una precisa e prioritaria responsabilità del Consiglio di Amministrazione, per assicurare stabilità e continuità alle aziende. Come evidenziato negli anni passati, la predisposizione di piani di successione degli Amministratori sia Esecutivi che non, è una pratica ancora poco diffusa in Italia dove esiste ancora un ostacolo culturale forte che porta i Consigli a rinviare il tema fino a quando esso non diventa un'emergenza, con totale sottovalutazione dei rischi che ciò comporta, come dimostrato da casi recenti e passati.

Come noto tale materia non è regolamentata ed il Codice di Autodisciplina per le società quotate (5.C.2.) raccomanda ai Consigli soltanto di valutare l'adozione di piani di successione degli esecutivi. Nell'ultima revisione precisa che "quanto alle procedure adottate per la successione, il Comitato auspica che esse contengano una chiara definizione di obiettivi, strumenti e tempistica del processo, il coinvolgimento del consiglio nonché una chiara ripartizione delle competenze, a partire da quella istruttoria."

Banca d'Italia richiede invece alle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa (Circ. n.285, Parte Prima, Titolo IV, Cap.1, Sezione IV, 2.1.f) che debbano essere formalizzati "piani volti ad assicurare l'ordinata successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo in caso di cessazione per scadenza del mandato o per qualsiasi altra causa, al fine di garantire la continuità aziendale ed evitare ricadute economiche e reputazionali".

La nostra analisi ha evidenziato per quest'anno 5 società che hanno predisposto per la prima volta un piano di successione. Rimane sempre elevato il numero delle società che dichiarano di non aver predisposto nessun piano e di aver deciso di non introdurlo (ben 53 società). Tra le 41 società che già ne hanno uno, è interessante notare come 27 siano nell'indice FTSE Mib e soltanto 14 nelle altre è quindi intuibile come questa pratica si stia diffondendo dapprima nelle società più grandi.

In assenza di piani di successione strutturati che traggono il vertice e la prima linea manageriale, alcune società hanno predisposto dei cosiddetti "contingency plan" ovvero piani di successione di emergenza che prevedono quali azioni mettere in campo in caso d'assenza prolungata del capo azienda, definendo un sistema di deleghe ad interim per la gestione di un periodo transitorio di crisi. Tale procedura, seppur non "risolutiva", permette al Consiglio di Amministrazione di affrontare l'emergenza in maniera più strutturata, comunicando al mercato l'avvenuta messa in atto del piano e garantendo una certa continuità nella gestione.

Comitati interni al Consiglio

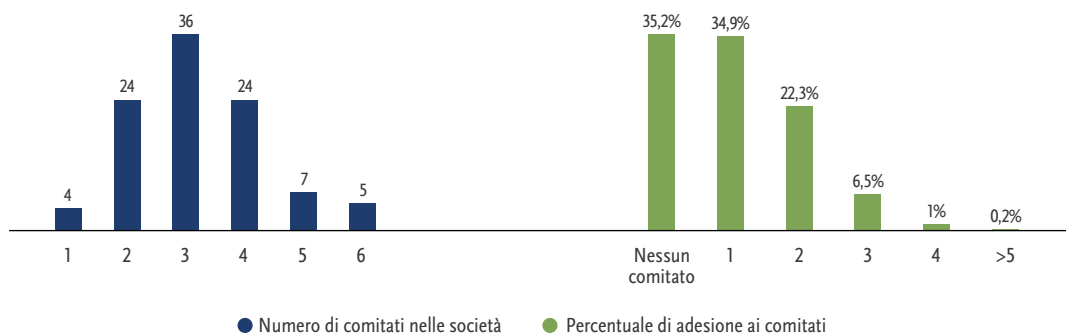
NATURA DEI COMITATI

Nel nostro Campione di riferimento si contano 321 Comitati, per cui il numero medio di Comitati per Consiglio di Amministrazione è di 3,2. Il numero massimo di Comitati interni al Consiglio nelle società del nostro Osservatorio è 6, mentre il minimo è 1. Il Grafico 18 mostra come più dell'80% delle società abbia da 2 a 4 Comitati.

I Comitati più diffusi sono il Comitato Controllo e Rischi⁸ e il Comitato Remunerazioni:⁹ il primo è presente in 93 società su 100 e nelle restanti 7 ci sono altri organismi a presidio della tematica; allo stesso modo, le materie di remunerazione e nomine sono presidiate da un Comitato Remunerazioni, ovvero da un Comitato Nomine, e in alcuni casi da un unico comitato che presiede entrambe le tematiche.

Altri Comitati diffusi sono il Comitato Esecutivo (anche denominato a volte Comitato di Presidenza, seppure con “mission” in parte diverse), presente in 18 società del Campione, il Comitato Operazioni Parti Correlate (42 società) e il Comitato Strategico (9 società).

GRAFICO 18: Numero di comitati nelle società del Campione
Percentuale di adesione ai Comitati da parte di un Consigliere



⁸ Comitato Controllo e Rischi, Comitato Rischi, Comitato Audit, Comitato Controlli Interni.

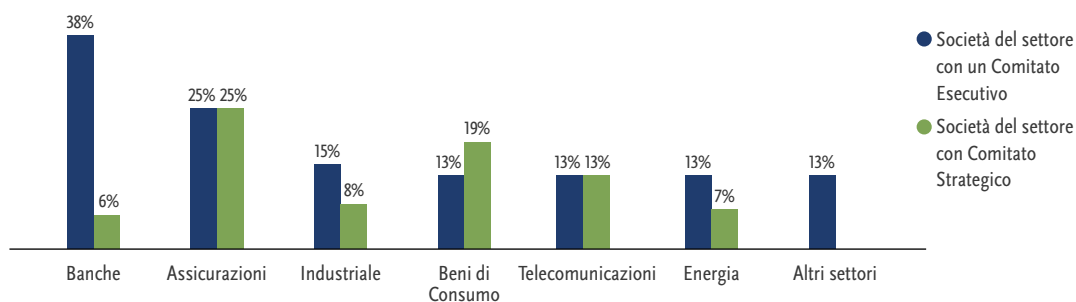
⁹ Nel calcolo viene incluso anche il Comitato Remunerazioni e Nomine.

Segmentando il Campione si nota come esistano differenze significative soprattutto nei settori di appartenenza, mentre non esistono interessanti differenze suddividendo l'analisi per indice azionario. Banche e società di Assicurazioni hanno in media molti più Comitati (circa 4,5) rispetto a tutti gli altri settori che non presentano differenze significative tra loro (meno di 3 in media). A questo proposito ricordiamo che ai sensi della già citata Circolare 285 per le banche quotate e di maggiore complessità operativa, è stata resa obbligatoria la costituzione di tre distinti Comitati "specializzati" in tema di "nomine, rischi e remunerazioni" con compiti consultivi, istruttori e propositivi.

Puntando l'attenzione sul Comitato Esecutivo e Strategico, si nota che quest'ultimo è molto presente nel settore delle assicurazioni (il 25% delle società nel Campione); il Comitato Esecutivo, invece, è più comune nel settore bancario (38%), anche se in costante diminuzione rispetto agli anni precedenti. Il Grafico 19 riassume le evidenze.

Sono 769 i Consiglieri del nostro Osservatorio che fanno parte di almeno un Comitato, pari al 67% del totale dei Consiglieri del Campione. Il numero massimo di Comitati dei quali un Consigliere è un componente è pari a 6 anche se questa prassi è poco comune. La grande maggioranza dei Consiglieri (92%) non fa parte di più di due Comitati.

GRAFICO 19: Comitato Strategico e Comitato Esecutivo, analisi per settore di appartenenza.



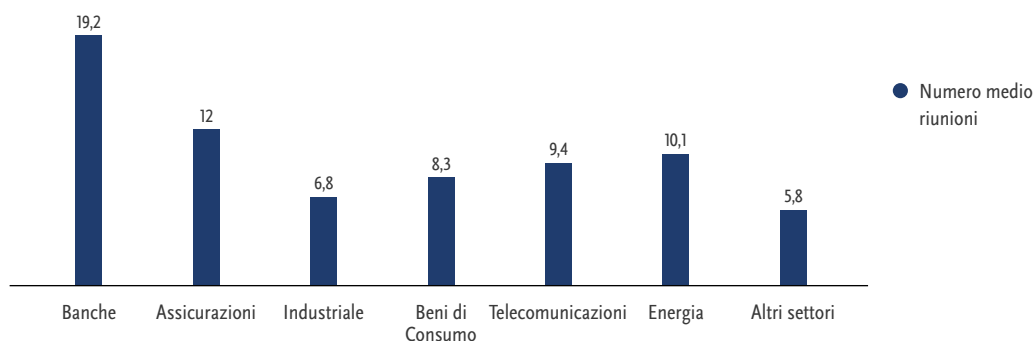
Analizzando la tipologia dei Consiglieri facenti parte di almeno un Comitato, in linea con quanto previsto dai vincoli normativi e di best practice, emerge che i Consiglieri con i requisiti di Indipendenza sono più di due terzi (70%) di tutti i Consiglieri che fanno parte di un Comitato. Gli esecutivi sono il 9%, mentre i Consiglieri Non esecutivi non Indipendenti, sono il 21%.

COMITATO CONTROLLO E RISCHI

La dimensione media del Comitato Controllo e Rischi è pari a 3,4 membri; nel 91% delle società la dimensione del Comitato è pari a 3 o 4 membri e nel 99% di queste la distribuzione è nel range 2–6 membri. Inoltre, nel 98% dei casi vi è in Comitato almeno un Amministratore con i requisiti di indipendenza e nella metà dei casi la totalità dei Consiglieri del Comitato soddisfa i requisiti di indipendenza.

La media delle riunioni del Comitato è di circa 9,6 volte l'anno, anche se la mediana è in un intervallo più contenuto (8 riunioni l'anno): tuttavia una consistente parte del Campione (poco più del 15%) si riunisce più frequentemente (dalle 14 volte in su). Le riunioni durano in media 2 ore e 18 minuti.

GRAFICO 20: Numero medio di riunioni del Comitato Controllo e Rischi, suddivisione per settore



Approfondendo l'analisi per settore di appartenenza e per indice azionario notiamo che esistono differenze significative nel numero di riunioni. Come mostra il Grafico 20, le banche hanno una media di riunioni di questo Comitato significativamente più alta rispetto a tutti gli altri settori. Riguardo le società del FTSE Mib, queste riuniscono il Comitato in media 11,6 volte, significativamente di più rispetto alle società degli altri indici, che riuniscono il Comitato in media 8,3 volte.

COMITATO NOMINE

Il tema delle nomine è discusso all'interno di un comitato (sia come Comitato Nomine sia come Comitato Remunerazione e Nomine) in 74 società del Campione. Tra i mandati principali attribuiti al Comitato Nomine vi sono:

- » Facoltà di formulare pareri al Consiglio di Amministrazione in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso (89% dei casi);
- » Determinare il profilo ideale dei Consiglieri in caso di rinnovo del Consiglio (72% dei casi);
- » Esaminare il piano di successione del Top Management e dei Consiglieri Esecutivi (57% dei casi);¹⁰

La dimensione media del solo Comitato Nomine (escludendo quindi da questa analisi il Comitato Remunerazioni e Nomine) è 3,6 consiglieri e varia da un minimo di 3 membri ad un massimo di 7. Circa l'81% del Campione ha una dimensione compresa tra 3 e 4 membri e il 19% tra i 5 e i 6 membri.

Il numero di riunioni è in media 5,9 l'anno, anche se la "moda" si posiziona in 5 riunioni l'anno. Nel 6% dei casi il Comitato ha ritenuto non necessario svolgere alcuna riunione, mentre nel 41% dei casi i Comitati Nomine si riuniscono tra 3 e 6 volte, il 31% invece si riunisce più di 7 volte annualmente.

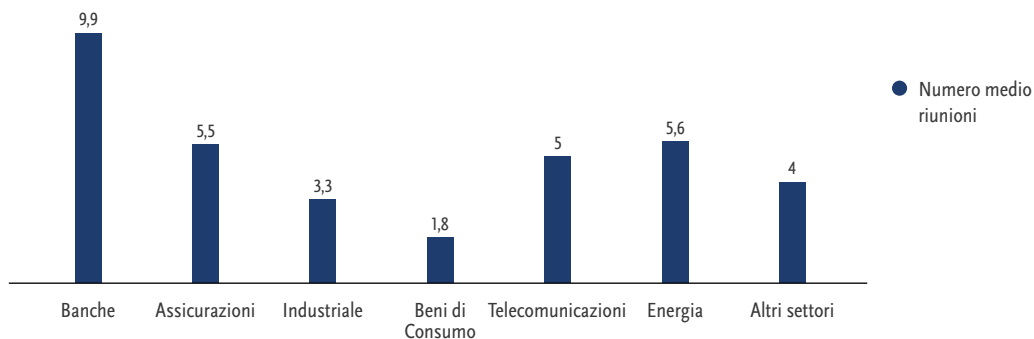
¹⁰ Inteso come facoltà di poter redigere un Piano di Successione, come evidenziato sono solo 41 le Società che hanno effettivamente in essere un Piano di Successione.

COMITATO REMUNERAZIONI

Il tema delle remunerazioni è affrontato in quasi tutte le società del Campione, per la precisione 95 su 100, se si considerano sia il Comitato Nomine e Remunerazioni che il solo Comitato Remunerazioni. Considerando ora soltanto il Comitato Remunerazioni (il Comitato Nomine e Remunerazioni è spesso più grande in termini di dimensioni e si riunisce in media più volte, avendo responsabilità su più tematiche), notiamo che la sua dimensione media è pari a 3,3 e varia da un minimo di 2 membri (l' 1,9% del Campione) ad un massimo di 5 (11,5%). Nel 79% delle società con un Comitato Remunerazione, esso è composto da 3 componenti. Il 7,7% delle società ha 4 componenti.

Il numero di riunioni annue medie del Comitato Remunerazioni è 5,6. Approfondendo l'analisi per settore e per indice azionario notiamo che esistono differenze interessanti. Nell'analisi per settore i Consigli delle banche riuniscono il Comitato in media decisamente di più (in media 9,9 riunioni all'anno) rispetto agli altri settori. Allo stesso modo, le riunioni del comitato delle società dell'indice FTSE Mib sono in media di più (7,5 all'anno) rispetto alle altre società (4,3).

GRAFICO 21: Numero medio di riunioni del Comitato Remunerazioni, suddivisione per settore



Compensi

PRESIDENTE

La media dei compensi totali dei Presidenti¹¹ nel corso del 2017 è risultata pari a 903.000 Euro. Questo dato tuttavia presenta variabilità altissime perché contiene al suo interno un valore minimo di 25.000 Euro e un valore massimo di 6.315.000 Euro. Allo stesso modo la media dei soli compensi fissi contiene una varianza elevata: a fronte di un compenso medio fisso di 617.000 Euro, vi è un valore minimo pari a 20.000 Euro e un valore massimo pari a 3.434.000 Euro.

GRAFICO 22: Confronto del PayMix dei compensi medi dei Presidenti Esecutivi e non Esecutivi

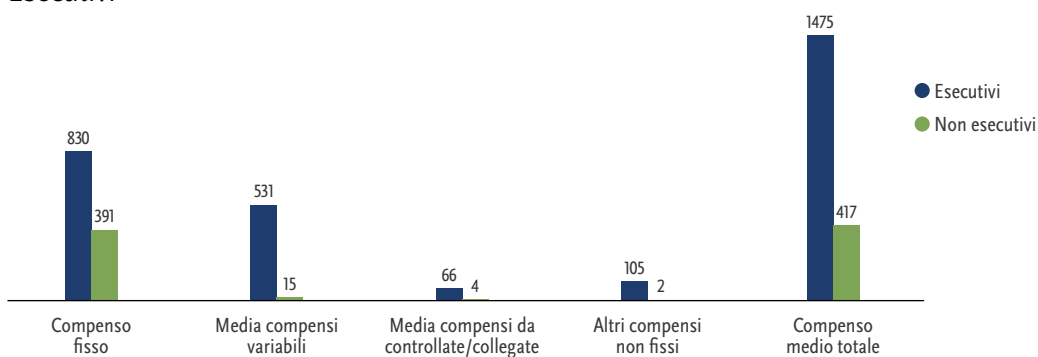
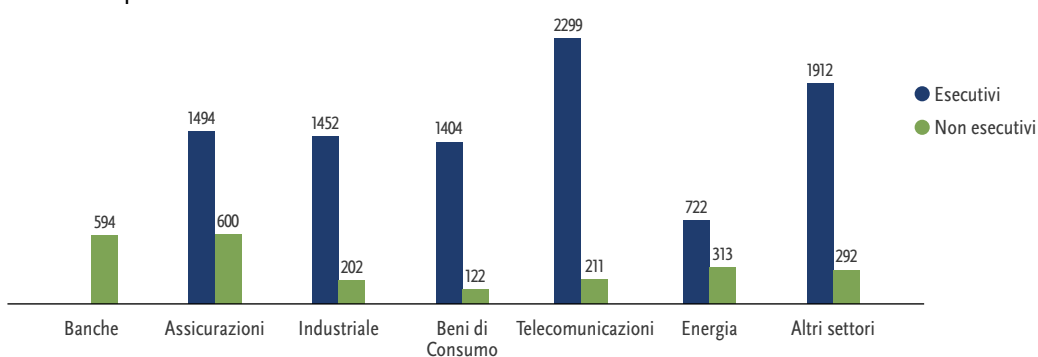


GRAFICO 22: Confronto tra i compensi medi dei Presidenti Esecutivi e non Esecutivi, suddivisi per settore



¹¹ Sono inseriti nella categoria "Presidenti": Presidenti, Presidenti con incarico di Amministratore Delegato, Presidenti con incarico di Vice Presidente, Presidente Onorario, per un totale di 104 figure.

Separando i Presidenti con un incarico esecutivo da quelli senza incarico esecutivo¹², i primi ammontano a 48 e i secondi a 56, siamo in grado di notare differenze significative come evidenziato nel Grafico 22. I Presidenti con incarichi esecutivi guadagnano in media¹³ molto di più di coloro che non hanno incarichi esecutivi.

I compensi dei Presidenti non Esecutivi dei settori bancario e assicurativo sono più elevati rispetto a quelli degli altri settori.

Nell'esercizio 2017 si è mantenuto un andamento sostanzialmente costante nelle fasce delle retribuzioni dei Presidenti: la distribuzione continua ad avere una rilevante percentuale che rientra nella fascia "alta", con quasi un terzo dei Presidenti che percepisce oltre un milione di Euro.

Si è registrata una leggera diminuzione nella fascia retributiva al di sotto di Euro 250.000; invece si è registrato un leggero aumento nella fascia compresa tra 250.000 Euro e 500.000 Euro e tra Euro 750.000 e 1 Milione di Euro.

TABELLA 7: **Presidenti — Compenso medio totale**

	N° Presidenti in %					
	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Al di sotto di Euro 100.000	12%	15%	16%	10%	13%	13%
Da Euro 100.000 a Euro 249.999	14%	17%	19%	22%	14%	14%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	22%	17%	16%	17%	20%	19%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	16%	13%	13%	13%	11%	13%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	5%	4%	3%	6%	7%	8%
Da Euro 1 milione in su	31%	34%	33%	32%	35%	33%

¹² Sono considerati non esecutivi sia gli indipendenti sia quelli non esecutivi e non indipendenti.

¹³ Il Grafico 23, come tutti i successivi grafici sui compensi, presenta tutti valori medi.

VICE PRESIDENTE

La media dei compensi totali dei Vice Presidenti è pari a 452.000 Euro¹⁴, anche se la mediana è pari a 280.000 Euro, mentre la media dei compensi fissi si attesta a 275.000 Euro l'anno. La Tabella 8 mostra la distribuzione per fasce; si osserva che quasi tre quarti del nostro Campione sono compresi nella fascia fino a 500.000 Euro.

TABELLA 8: **Vice Presidenti — Compenso medio totale**

	N° Vice Presidenti in %					
	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Al di sotto di Euro 100.000	17%	17%	17%	17%	17%	25%
Da Euro 100.000 a Euro 249.999	26%	31%	32%	36%	40%	31%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	33%	21%	26%	24%	24%	25%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	9%	11%	8%	6%	6%	4%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	5%	7%	8%	9%	5%	7%
Da Euro 1 milione in su	10%	9%	7%	8%	8%	11%

Separando i Vice Presidenti tra quelli con ruoli esecutivi e quelli senza poteri notiamo differenze significative in termini di compensi medi. Un Vice Presidente esecutivo ha un compenso pari in medi a circa 2 volte e mezzo quello di un Vice Presidente non esecutivo. L'analisi per settore di appartenenza non offre invece interessanti evidenze.

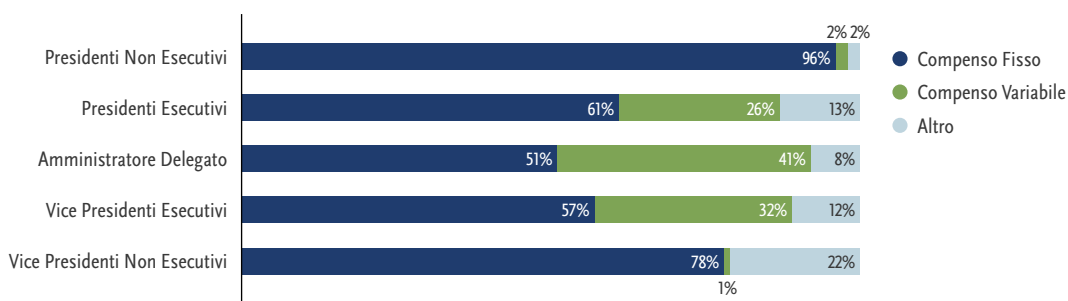
AMMINISTRATORE DELEGATO

Il compenso medio totale degli Amministratori Delegati¹⁵ del Campione è di 1.620.000 Euro mentre il compenso fisso medio si attesta a 861.000 Euro (circa il 51% del compenso totale). Registriamo quindi un aumento dei compensi degli Amministratori Delegati rispetto all'anno scorso, quando la retribuzioni di questi ammontava a 1.476.000 Euro.

¹⁴ La media dei compensi totali dei Vice Presidenti esclude un picco di un Vice Presidente esecutivo che nell'anno analizzato ha percepito oltre i 13.000.000 di Euro.

¹⁵ Fanno parte di questa categoria gli Amministratori Delegati e gli Amministratori Delegati con altre cariche congiunte (come ad esempio quella di Direttore Generale, Presidente o Vice Presidente) e i Consiglieri Delegati. La media dei compensi totali degli Amministratori Delegati esclude un picco di un Amministratore Delegato che nell'anno analizzato ha percepito oltre i 10.000.000 di Euro ed un altro che ha percepito un compenso uguale a zero.

GRAFICO 23: Confronto tra i Pay-Mix



PAYMIX

Questa composizione del paymix è sicuramente più accentuata rispetto a quella del Presidente e del Vice Presidente per l'incidenza della componente variabile, che si attesta a più di un terzo del totale dei compensi.

È interessante osservare il trend del compenso medio totale degli Amministratori Delegati, come riportato nella Tabella 9.

TABELLA 9: **Trend dei compensi medi totali degli Amministratori Delegati.**

	2017	2016	2015	2014
Compenso medio	1.620.000	1.476.000	1.660.000	1.483.854

Si rileva che la media si discosta dal valore mediano che, nel caso dei compensi totali degli Amministratori Delegati, si attesta 1.199.000 Euro. La tabella 10 mostra che il 35,5% degli Amministratori Delegati del nostro Osservatorio non percepisce importi superiori al milione di Euro l'anno con un 20% nella fascia compresa fra 500.000–1 milione.

Il numero di Amministratori Delegati le cui retribuzioni superano 1 milione di Euro è pari al 64,5% del panel analizzato. Di questi, si registra che il 64% del Campione si posiziona nella fascia compresa tra 1 milione di Euro e 2 milioni di Euro, il 36% si attesta nella fascia da 2 milioni di Euro in su.

TABELLA 10: **Amministratori Delegati — Compenso medio totale**

	N° Amministratori Delegati in %					
	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Al di sotto di Euro 100.000	1,8%	2,6%	0,9%	0,9%	0,0%	2,1%
Da Euro 100.000 a Euro 249.999	2,7%	1,7%	0,0%	0,9%	1,2%	3,2%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	11,5%	12,2%	12,6%	8,0%	14,3%	17,9%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	12,5%	13,0%	11,7%	20,5%	15,5%	9,5%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	7,2%	12,2%	12,6%	14,3%	14,3%	13,7%
Da Euro 1 milione in su	64,5%	57,4%	62,2%	55,3%	54,7%	53,7%

Non si ottengono evidenze molto interessanti se si suddivide l'analisi per settore di appartenenza. Al contrario, è significativa la differenza se si suddivide il Campione tra gli Amministratori Delegati dell'indice FTSE Mib e gli altri. In particolare, quelli appartenenti a società del FTSE Mib hanno un compenso totale medio 435.000 Euro in più rispetto agli Amministratori Delegati di società appartenenti agli altri indici (2.278.000 Euro contro 1.843.000 Euro).

CONSIGLIERI

Il compenso fisso medio di un Consigliere è di 70.000 Euro mentre il compenso totale medio si attesta su 124.000 Euro l'anno. Questa analisi tiene conto sia dei Consiglieri esecutivi (ad esempio coloro che siedono nel Comitato esecutivo, ad esclusione del Presidente, del VP e dell'AD) sia dei Consiglieri non esecutivi e di quelli non esecutivi indipendenti. Guardando al paymix vediamo che la parte fissa pesa per il 56% del totale, i Comitati pesano per il 16%, i compensi da controllate e collegate sono il 14%, mentre le restanti componenti sono il 14%.

E' necessario suddividere la nostra analisi fra Consiglieri Esecutivi e Non Esecutivi per far emergere la differenza fra le due tipologie di Consiglieri in termini retributivi: il compenso medio totale di un Consigliere Non Esecutivo è di 90.000 Euro, al contrario, il compenso medio totale di un Consigliere Esecutivo è di 531.000 Euro.

Guardando ai soli Consiglieri Non Esecutivi (sia Indipendenti sia Non Indipendenti), notiamo che il compenso medio fisso è pari a 59.000 Euro per gli Indipendenti mentre è uguale a 65.000 Euro per i Non Indipendenti; il compenso medio totale per i non Indipendenti è più elevato (103.000 Euro contro i 85.000 Euro degli Indipendenti). La tabella che segue riassume i compensi sin qui analizzati per le differenti tipologie di Consigliere.

TABELLA 11: **Compensi delle diverse tipologie di Consigliere**

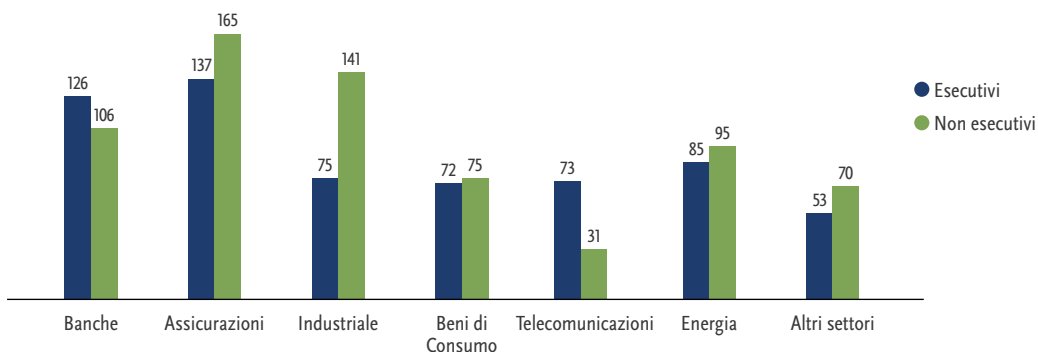
	Compenso Medio Fisso	Compenso Medio Totale
Consiglieri	70	124
Consiglieri Esecutivi	205	531
Consiglieri Non Esecutivi — Tutti	59	90
Consiglieri Non Esecutivi (Non Indipendenti)	65	103
Consiglieri Indipendenti	59	85

Nonostante il numero di riunioni elevato e, spesso, la partecipazione a più di un Comitato, gli Indipendenti risultano essere ancora la tipologia meno remunerata. La parte centrale della distribuzione, da 25.000 Euro a 75.000 Euro, rappresenta quasi la metà del campione (46,8%).

TABELLA 12: **Consiglieri Indipendenti — Compenso medio totale**

	N° Consiglieri Indipendenti in %					
	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Al di sotto di Euro 10.000	1,3%	1,1%	1,3%	0,0%	0,7%	1,0%
Da Euro 10.000 a Euro 24.999	4,1%	5,7%	4,2%	5,7%	6,8%	9,5%
Da Euro 25.000 a Euro 49.999	20,2%	21,4%	19,5%	22,8%	24,7%	25,5%
Da Euro 50.000 a Euro 74.999	26,6%	27,3%	27,3%	26,6%	25,9%	23,0%
Da Euro 75.000 a Euro 99.999	16,0%	13,3%	16,3%	16,6%	18,5%	17,7%
Da Euro 100.000 in poi	31,7%	31,1%	31,4%	28,3%	23,1%	23,3%

GRAFICO 24: **Confronto tra i compensi medi dei Consiglieri Indipendenti e non, suddivisi per settore**



Piani d'incentivazione

STOCK OPTION

Sulla base delle informazioni disponibili emerge che sono 31 le società ad avere attivato almeno un piano di Stock Option per i Consiglieri.¹⁶ I Consiglieri coinvolti sono 94, pari all'8,2% dell'Osservatorio. Questo strumento di incentivazione è utilizzato da un sempre più elevato numero di società, come si osserva nella Tabella 13.

TABELLA 13: **Numero di Consiglieri con almeno un piano di Stock Option**

	2017	2016	2015	2014	2013
Numero di Consiglieri	94	92	62	57	81

Il Fair Value medio delle Stock Option assegnate nel corso dell'anno si attesta a 1.040.916 Euro, leggermente incrementato rispetto all'anno precedente. È da rilevare l'elevato range del Fair Value, essendo il valore minimo pari a 7.484 Euro e il valore massimo pari a 6.734.025 Euro, valori simili rispetto al 2016.

ALTRI PIANI DI INCENTIVAZIONE

Sempre sulla base delle informazioni disponibili abbiamo analizzato l'adozione di piani d'incentivazione basati su strumenti finanziari distinti dalle stock option. Risultano 48 le società ad aver fatto uso di questi strumenti, 5 in più rispetto alle società dell'Osservatorio dello scorso anno. I Consiglieri coinvolti sono 94, 11 in più dell'anno precedente.

Le forme di incentivazione di lungo periodo più diffuse sono le Performance Share (pari al 32% degli strumenti), seguite dalle Stock Grant e dalle Azioni Ordinarie: queste insieme formano il 57% del campione, infine le Phantom Stock Option sono il 10%. Come nel caso delle stock option, al momento il trend generale dell'utilizzo di questi strumenti finanziari è in aumento.

¹⁶ Non consideriamo nell'analisi le società che hanno in essere piani di stock option per dirigenti con responsabilità strategiche che non siedono però in Consiglio.

BONUS MONETARI

I bonus monetari sono uno strumento d'incentivazione utilizzato da 67 società del Campione. Questo strumento è utilizzato in maniera simile rispetto allo scorso anno in cui i bonus monetari erano utilizzati da 68 società dell'Osservatorio; ne sono destinatari 117 Consiglieri (anche questo dato è simile allo scorso anno, quando erano 126).

In media l'ammontare erogato nel corso dell'esercizio è pari a 1.700.000 Euro. La variabilità è ancora una volta molto alta: l'ammontare minimo erogato è pari a 6.000 Euro e il massimo è pari a 10.800.000 Euro. Sono 44 i Consiglieri che hanno maturato nel corso dell'anno bonus differiti.

INDENNITÀ DI FINE MANDATO

Un tema particolarmente delicato per agli azionisti ed il mercato è quella degli accordi con i manager chiave, ed in particolare con l'Amministratore Delegato, in caso di cessazione anticipata del mandato.

Tutte le 100 Società menzionano nella loro Relazione sulla Remunerazione questo argomento. Queste forniscono informazioni sull'esistenza o meno di specifiche indennità di fine mandato per i Consiglieri in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto di lavoro per cause indipendenti dalla loro volontà.

Sono 45 le società che prevedono indennità a favore dei componenti del Consiglio, ivi inclusa la figura dell'Amministratore Delegato, 4 in più del 2016. Soltanto in 15 delle 45 società abbiamo rilevato una quantificazione economica dell'importo da pagare.

Negli altri casi è possibile desumerne l'importo. Questo viene espresso come percentuale della retribuzione annua lorda. Il parametro più frequente è pari a due annualità della remunerazione complessiva annua; calcolata prendendo in considerazione l'emolumento fisso ed in alcuni casi anche la media annuale degli emolumenti variabili percepiti o maturati con riferimento agli ultimi 3 esercizi.

Dalle restanti 55 società del campione, viene chiaramente affermato che non è prevista alcuna forma di indennità specifica, ed in alcune si terrà conto di quanto indicato dal contratto in essere (individuale o collettivo in caso il Consigliere Esecutivo sia anche dipendente) in caso di cessazione anticipata del mandato.

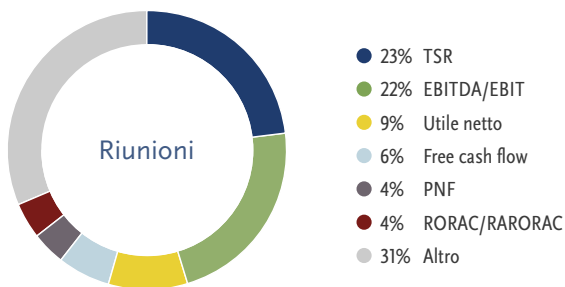
COMPENSI PER PATTO DI NON CONCORRENZA

Nel nostro Osservatorio risultano 44 le società ad aver esplicitamente dichiarato di aver in essere patti di non concorrenza. In pochi casi (17) è fornita una quantificazione economica dell'importo da pagare per il patto di non concorrenza ed è pari in media a 710.000 Euro.

KPI UTILIZZATI NEI LONG TERM INCENTIVE PLAN

I piani di incentivazione di lungo termine sono finalizzati a rafforzare il legame tra remunerazione variabile e risultati aziendali di lungo termine e allineare ulteriormente gli interessi del Top Management a quelli degli azionisti. All'interno del nostro campione abbiamo studiato i KPI utilizzati dalle società che hanno in essere Long Term Incentive Plan (41 società). Come mostra il grafico sottostante i KPI maggiormente utilizzati sono il Total Shareholders Return (23%) e l'EBIT-DA/EBIT (22%).

GRAFICO 25: KPI Long Term Incentive Plan



Collegio Sindacale

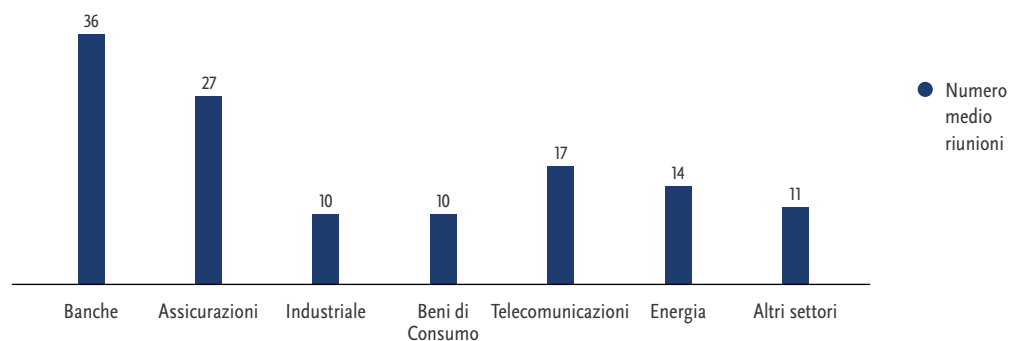
CARATTERISTICHE GENERALI

Sono 298 le cariche di Sindaco¹⁷ registrate nell'Osservatorio, ricoperte da 261 persone fisiche. L'età media dei Sindaci è pari a 57 anni. Sono 48 i Sindaci di nuova nomina nel corso del 2017. La percentuale di Sindaci eletti dalle minoranze è pari al 20% del Campione.

RIUNIONI

La media di riunioni tenute dal Collegio Sindacale è 16 all'anno. Esistono tuttavia differenze significative se si suddivide l'analisi per settore di appartenenza. Il Grafico 26 riassume queste principali differenze. I Collegi Sindacali nel settore bancario si riuniscono in media 36 volte l'anno. La percentuale di presenza media alle riunioni è pari al 96%.

GRAFICO 26: Riunioni Collegio Sindacale, suddivisione per settore e indice



¹⁷ Considerando sia la carica di Sindaco che quella di Presidente in ciascun collegio sindacale.

GENERE

Delle 298 cariche nei Collegi Sindacali, 102 sono occupate da donne, pari al 34,2% del Campione. Questo dato è stabile rispetto all'anno scorso ed in aumento rispetto agli anni passati (89 donne nel 2015, 78 donne nel 2014, 37 donne nel 2013, 25 donne nel 2012), come mostra la Tabella 14 e conferma gli effetti della legge sulle quote di genere.

TABELLA 14: **Confronto fra CdA e CS, percentuale sul totale delle cariche.**

	2017	2016	2015	2014	2013
Donne in CS	34,2%	34,1%	30,0%	25,7%	12,1%
Donne in CdA	32,3%	30,6%	26,4%	22,3%	17,3%

Su 30 Collegi Sindacali nominati nel 2017, in cui son state rinnovate 48 cariche, 16 sono spettate a donne e pertanto la percentuale di Sindaci donna nominate è del 33,3%.

Dei 95 Collegi Sindacali dell'Osservatorio, sono 25 quelli con un Presidente donna, pari a circa il 26%, contro il 20% dell'anno precedente e il 10% del 2015.

COMPENSI

Il compenso medio totale di un Sindaco è di circa 71.000¹⁸ Euro l'anno. La parte principale è il compenso fisso, pari in media a 59.000 euro l'anno; hanno un peso i compensi per incarichi in società collegate o controllate, pari in media a 32.000 per coloro che li hanno ricevuti. I restanti compensi derivano principalmente da benefits non monetari e per la partecipazione ai comitati. Il compenso medio totale dei Presidenti è circa 81.000 Euro l'anno, seppur in lieve diminuzione, sostanzialmente stabile rispetto allo scorso anno; mentre il compenso medio totale di un Sindaco non tenendo in considerazione i Presidenti è pari a 66.000 Euro.

¹⁸ Considerando sempre sia le cariche di Sindaco che quella di Presidente in ciascun collegio sindacale.

Spencer Stuart e la Corporate Governance

Fondata nel 1956, Spencer Stuart è oggi una delle società leader a livello mondiale nella ricerca di capi azienda e senior executives in 57 uffici, situati in 30 Paesi.

Ogni anno svolgiamo nel mondo circa 4.500 ricerche di dirigenti di alto livello per conto di grandi società tipicamente leader nel proprio settore e operative su più mercati. La practice dedicata ai Board Services è concentrata sulla selezione di Consiglieri d'Amministrazione e sulla consulenza sulle principali tematiche di Corporate Governance, incluso il supporto ai Consigli di Amministrazione nelle autovalutazioni annuali previste dal Codice di Autodisciplina.

Spencer Stuart è la prima società nella ricerca dei Consiglieri di Amministrazione e conduce ogni anno oltre 600 ricerche in questo specifico settore negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e in altri Paesi in Europa, America, Asia, Australia e Sud Africa. Queste ricerche riguardano spesso anche Consiglieri di nazionalità diversa da quella delle società committenti. Spencer Stuart assiste inoltre le aziende nella costituzione degli Advisory Boards.

Inoltre, seguiamo ricerche internazionali per importanti organismi ed istituzioni pubbliche, in progetti di Governance di elevata complessità.

Spencer Stuart riveste un ruolo attivo nel campo della Corporate Governance, talvolta in collaborazione con altre primarie istituzioni:

- » Organizziamo l'evento annuale di riferimento nella Corporate Governance delle società quotate, denominato Board Forum;
- » Pubblichiamo, nei principali paesi del mondo, lo Spencer Stuart Board Index e altri articoli sulla Corporate Governance raccolti nel periodico "Point of View";
- » Organizziamo regolarmente dei seminari per i Consiglieri d'Amministrazione, con la SDA Bocconi in Italia (fino al 2012), con la Wharton University negli Stati Uniti e con la London Business School in Gran Bretagna. Essi hanno lo scopo di formare gli Amministratori ed aiutarli ad accrescere il proprio contributo ai Consigli di cui fanno parte.

Spencer Stuart opera con impegno per dare un contributo al progressivo passaggio di alcuni temi di governance in Italia da elementi di pura compliance e rispetto di norme, regolamenti e autodisciplina a strumenti efficaci e mirati a valorizzare e ottimizzare tematiche quali i rapporti tra organi sociali e azionisti, rapporti tra Consigli di Amministrazione e top management, la rappresentanza di tutti stakeholder, l'autovalutazione dei Consiglieri anche al fine del rinnovo della carica, la composizione ottimale del Consiglio, la successione del capo azienda.

SPENCER STUART ITALIA

Milano

Via Visconti di Modrone, 12
20122, Milano
Tel. +39 02 771251

Roma

Via Atanasio Kircher, 7
00197, Roma
Tel. +39 06 802071

CONTATTI — BOARD SERVICES PRACTICE

Carlo Corsi

Presidente di Spencer Stuart Italia
ccorsi@spencerstuart.com

Chiara Lupo

Board Services Practice di
Spencer Stuart
clupo@spencerstuart.com

Tabelle Comparative

Tabelle comparative

LE SOCIETÀ DEL BOARD INDEX ITALIA 2018 INDICE FTSE MIB

	CONSIGLIERI						PRESIDENTE		VICE PRESIDENTE		AMM. DELEGATO		INDIPENDENTI	
	TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	ESECUTIVI NON	INDIPENDENTI DI CUI	DONNE	NON ITALIANI	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE
AZA	12	2	10	10	4	0	330	358	145	171	720	1.208	75	100
Atlantia	15	2	13	8	6	2	178	537	0	0	1.314	2.757	60	97
Azimut Holding	12	5	7	0	4	0	1.060	1.495	0	0	438	618	0	0
Banca Generali	9	1	8	5	4	0	70	70	0	0	723	1.133	35	69
Bper	15	5	10	7	5	0	445	452	115	258	910	1.034	35	102
Banco BPM	19	6	13	11	7	0	560	560	250	306	1.203	1.508	155	191
Brembo	11	5	6	5	4	0	1.300	1.300	1.250	2.030	1.100	1.947	51	73
Buzzi Unicem	11	3	8	6	4	0	204	294	45	85	264	411	45	85
Campari	11	4	7	6	4	4	1.045	1.045	0	0	766	1.031	25	41
Cnh Industrial	11	2	8	8	4	8	1.575	2.917	0	0	4.258	6.807	125	165
Enel Group	9	1	8	7	3	0	378	387	0	0	1.367	4.452	79	135
Eni	9	1	8	6	3	1	426	426	0	0	1.537 ³	3.955 ³	130	204
Exor	15	1	14	7	4	7	1.687 ¹	3.981 ¹	13.491	13.491	0	0	50	55
FCA	11	2	9	5	3	6	1.770	2.176	0	0	3.541	10.910	196,3	202
Ferrari	13	2	11	7	4	4	0 ¹	0 ¹	109	114	0	0	105	105
Fincobank	9	1	8	6	4	0	206	222	99	130	850 ³	1.082 ³	39	62
Generali	13	1	12	8	5	2	1.048	1.107	208	268	1.400	3.821	180	224
Intesa Sanpaolo	19	1	18	14	7	0	900	906	250	350	2.600	4.053	100	200
Italgas	10	1	9	5	4	1	238	238	0	0	717	954	40	99

- 1 il Consigliere ricopre la doppia carica di Presidente e Amministratore Delegato.
- 2 il Consigliere ricopre la doppia carica di Vice Presidente e Amministratore Delegato.
- 3 il Consigliere ricopre la carica di Amministratore Delegato e Direttore Generale
- 4 il Consigliere ricopre la carica di Vice Presidente, Amministratore Delegato e Direttore Generale.

	CONSIGLIERI							COMPENSI							
	CONSIGLIERI TOTALE	ESECUTIVI			NON ESECUTIVI INDIPENDENTI DI CUI DONNE	NON ITALIANI	PRESIDENTE	VICE PRESIDENTE		AMM. DELEGATO		INDIPENDENTI			
		ESECUTIVI	ESECUTIVI	INDIPENDENTI			COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	
Leonardo	12	1	11	9	4	0	396	403	0	0	992 ²	1.115 ³	80	111	
Luxottica	14	4	10	9	4	1	1.100	1.100	158	815	1.157	1.222	100	119	
Mediaset	17	8	9	6	4	0	3.434	3.608	1.421	1.720	46	1.648	44	72	
Mediobanca	18	4	14	8	5	4	1.900	2.250	135	180	1.900	2.753	94	231	
Banca Mediolanum	11	1	10	3	1	1	600	600	230	561	1.103 ³	1.356 ³	32	82	
Moncler	11	3	8	6	3	3	1.520	3.036	0	0	0	0	40	55	
Pirelli	14	1	13	7	3	7	421	421	0	0	928	7.764	116	148	
Poste Italiane	9	1	8	7	3	1	242	242	0	0	1.242 ³	1.302 ³	43	83	
Prysmian	11	4	7	6	3	0	110	130	0	0	1.100 ³	2.149 ³	50	67	
Recordati	9	3	6	6	3	0	580	716	802 ⁴	1.133 ⁴	0	0	40	62	
Saipem	9	1	8	6	3	0	278	298	0	0	450	921	60	86	
Salvatore Ferragamo	12	2	10	4	4	1	700	710	200	200	2.972	3.289	35	60	
Snam	9	1	8	5	4	1	270	270	0	0	977	1.611	70	105	
Telecom Italia	15	2	13	11	5	6	590	616	376	454	1.373	1.374	115	168	
Terna	9	1	8	6	4	1	238	256	0	0	1.063	1.783	35	116	
Ubi Banca	15	0	15	11	5	0	455	490	330	375	0	0	80	120	
Unicredit	17	1	16	12	6	7	809	952	125	481	1.207	1.221	102	174	
Yoox	11	2	9	7	3	5	40	50	31	73	1.200	1.880	27	32	

- 1 il Consigliere ricopre la doppia carica di Presidente e Amministratore Delegato.
- 2 il Consigliere ricopre la doppia carica di Vice Presidente e Amministratore Delegato.
- 3 il Consigliere ricopre la carica di Amministratore Delegato e Direttore Generale
- 4 il Consigliere ricopre la carica di Vice Presidente, Amministratore Delegato e Direttore Generale.

Tabelle comparative

LE SOCIETÀ DEL BOARD INDEX ITALIA 2018 ALTRI INDICI

	CONSIGLIERI						COMPENSI							
	CONSIGLIERI TOTALE	ESECUTIVI	ESECUTIVI NON INDIPENDENTI	INDIPENDENTI DI CUI DONNE	NON ITALIANI	PRESIDENTE COMPENSI FISSI TOTALE	VICE PRESIDENTE COMPENSI FISSI TOTALE	AMM. DELEGATO COMPENSI FISSI TOTALE	INDIPENDENTI COMPENSI FISSI TOTALE	TOTALE	TOTALE	TOTALE	TOTALE	
Acea	9	2	7	6	3	1	124	124	0	0	182	500	22	35
Aeroporto di Bologna	8	1	7	4	3	0	74	74	0	0	292	372	13	19
Amplifon	9	1	8	7	3	0	300	342	55	90	1.111	1.842	55	55
Anima Holding	9	1	8	6	3	1	160	286	0	0	93	1.106	41	86
Ansaldo Sts	9	2	7	6	3	4	75	75	50	95	420	532	50	61
Ascopiave	6	1	5	3	1	0	532 ¹	579 ¹	0	0	0	0	50	50
Astaldi	9	3	6	4	3	0	1.250	3.513	350	356	750	1.162	50	59
Astm	15	4	11	7	5	1	339	339	139	732	839	1.528	36	52
Autogrill	13	1	12	7	5	1	58	58	0	0	920	1.562	60	80
Banca Carige	15	4	11	8	5	0	570	570	209	209	1.339	1.356	68	94
Banca Farmafactoring	10	1	9	3	2	3	205	205	0	0	702	934	35	39
Banca Ifis	9	2	7	4	3	1	675	675	525	525	675	1.325	48	82
Banca MPS	13	1	12	8	7	1	475	486	157	198	1.027	1.090	76	140
Beni Stabili	9	1	8	6	3	4	118	130	0	0	293	299	51	60
Biesse	7	5	2	2	2	0	375	708	0	0	580	731	20	27
Brunello Cuccinelli	11	4	7	4	4	1	803 ¹	803 ¹	0	0	0	0	27	44
Cairo Communication	11	3	8	5	4	0	400 ¹	2.845 ¹	0	0	480	755	25	42
Cattolica Ass.	18	1	17	10	6	0	984	1.051	345	391	1.830	2.311	93	109
Cementir Holding	13	1	12	4	4	0	1.893 ¹	4.068 ¹	12	12	0	0	11	46
Cerved	11	5	6	6	4	0	200	220	250	255	410	654	67	77
Cir	12	2	10	6	4	1	1.680	1.746	0	0	1.020 ³	1.933 ³	20	35
Credem	12	4	8	3	4	0	269	385	117	174	0	0	50	64
Danieli & C	8	5	3	0	3	0	660 ¹	660 ¹	10	385	0	0	20	28
Datalogic	7	3	4	2	2	0	625 ¹	988 ¹	0	0	734	1.173	25	63
De' Longhi	11	3	8	5	4	0	1.300	1.600	0	0	950	1.353	45	51
Dea Capital	11	2	9	5	4	0	30	30	0	0	30	180	30	46
Diasorin	15	2	13	7	5	1	400	400	150	150	802	1.252	31	36
DoBank	9	1	8	3	0	1	350	363	0	0	1.698	1.923	54	65
Ei Tower	9	3	6	6	2	0	107	107	0	0	408	598	35	35
El.En	6	3	3	2	2	0	137	275	0	0	137	203	12	12
Enav	9	1	8	5	3	0	147	147	0	0	429	828	28	51
Erg	12	3	9	4	3	0	848	860	768	1.430	1.489	9.132	60	105

- 1 il Consigliere ricopre la doppia carica di Presidente e Amministratore Delegato.
- 2 il Consigliere ricopre la doppia carica di Vice Presidente e Amministratore Delegato.
- 3 il Consigliere ricopre la carica di Amministratore Delegato e Direttore Generale.
- 4 il Consigliere ricopre la carica di Presidente e Vice Presidente.

	CONSIGLIERI							COMPENSI							
	TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	ESECUTIVI NON	INDIPENDENTI DI CUI	DONNE	NON ITALIANI	PRESIDENTE	VICE PRESIDENTE	AMM. DELEGATO	INDIPENDENTI					
							COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	
Fila	9	2	7	3	2	0	90	90	0	0	850	1.723	15	30	
Fincantieri	9	2	7	6	2	1	285	402	0	0	950	1.570	27	67	
Geox	10	3	7	5	4	1	1.800	1.800	150	150	1.173 ³	1.190 ³	25	37	
Hera	15	2	13	13	5	1	370	502	85	89	372	512	40	57	
Igd - Siiq	13	2	11	7	4	0	69	69	67	67	267	392	18	23	
Ima	13	3	10	3	3	0	842 ¹	2.826 ¹	0	0	0	0	20	28	
Interpump Group	9	2	7	6	3	0	1.531 ¹	2.031 ¹	351 ²	360 ²	0	0	45	65	
Inwit	14	1	13	11	4	0	75	75	0	0	400	668	50	67	
Iren	13	3	10	8	6	0	173	173	63	63	304	382	35	41	
Italmobiliare	15	1	14	7	5	1	169	184	0	0	1.036	3.691	36	50	
Juventus	12	4	8	5	4	2	25	25	400	405	1.500	2.100	25	34	
Maire Tecnimont	9	2	7	5	4	0	1.779	2.008	0	0	1.000	2.907	35	52	
Marr	9	2	7	4	3	0	103	103	21	21	289	390	49	63	
Mondadori Editore	14	4	10	4	3	0	515	515	0	0	1.110	4.658	10	44	
Oviesse	9	1	8	4	2	3	0	0	0	0	983 ³	2.248 ³	55	95	
Parmalat	9	1	8	5	3	4	300	330	0	0	352	482	50	119	
Piaggio & C	9	1	8	5	2	0	1.290 ¹	1.665 ¹	100	100	0	0	40	54	
Pop di Sondrio	15	6	9	5	5	0	243	314	127	152	1.088	1.389	46	50	
Rai way	9	1	8	6	4	1	46	46	0	0	701	703	47	50	
RCS Mediagroup	11	2	9	7	4	0	750 ¹	2.228 ¹	0	0	0	0	20	39	
Reply	9	6	3	3	2	1	460 ¹	1.330 ¹	0	0	335	1.244	31	33	
Safilo	8	1	7	4	2	4	217	223	0	0	650	958	54	106	
Salini Impregilo	15	1	14	10	4	1	400	404	0	0	2.060 ³	5.334 ³	60	77	
Saras	12	4	8	3	3	1	1.536	1.536	742	742	1.536	1.536	36	94	
Save	15	4	11	9	5	1	291	291	141	819	349	1.101	43	26	
Sol	10	4	6	4	5	0	193 ¹	599 ¹	193 ²	599 ²	0	0	58	78	
TIP	9	3	6	4	3	0	550 ¹	6.315 ¹	360 ²	3.462 ²	0	0	10,0	10,0	
Technogym	9	3	6	3	3	0	1.500 ¹	1.509 ¹	500	506	0	0	23	30	
Tod'S	14	4	10	6	3	0	1.832	1.841	0	0	1.098	1.164	32	44	
Vittoria Ass.	14	1	13	6	5	0	730 ⁴	730 ⁴	383	383	897	1.961	46	49	
Zignago Vetro	12	3	9	5	4	0	529 ¹	697 ¹	52	52	0	0	32	52	

1 il Consigliere ricopre la doppia carica di Presidente e Amministratore Delegato.

2 il Consigliere ricopre la doppia carica di Vice Presidente e Amministratore Delegato.

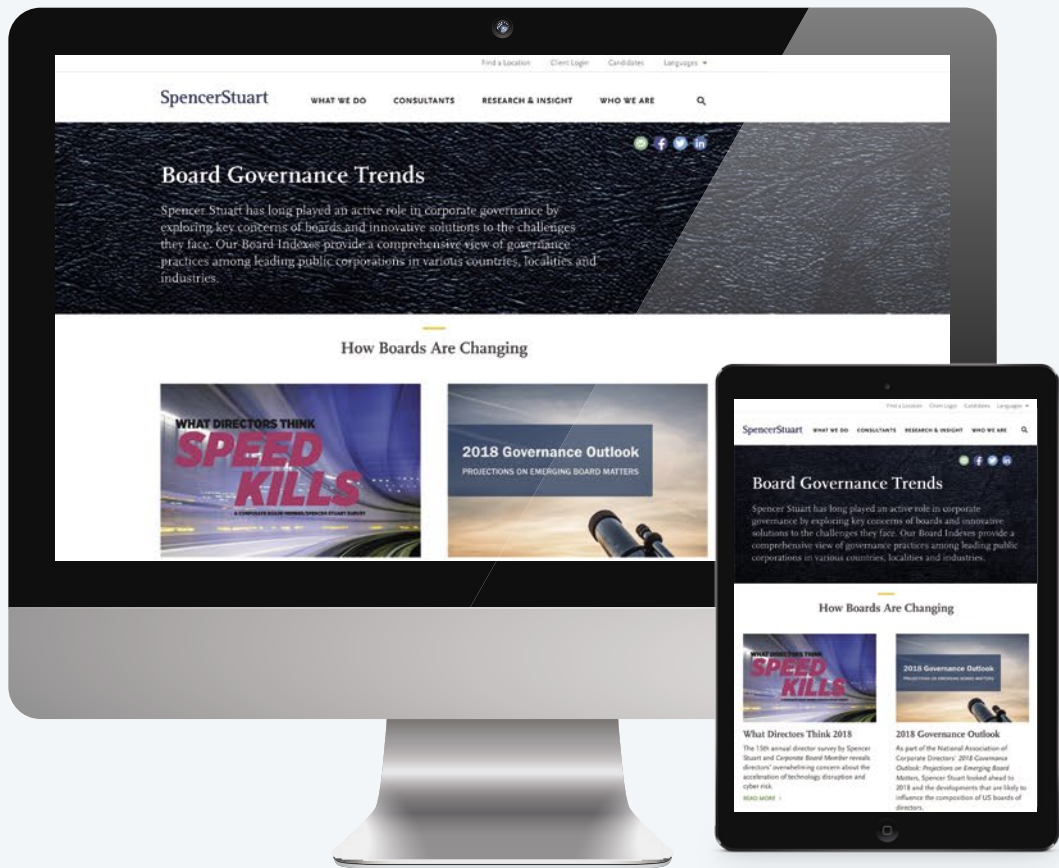
3 il Consigliere ricopre la carica di Amministratore Delegato e Direttore Generale.

4 il Consigliere ricopre la carica di Presidente e Vice Presidente.

Tabelle comparative

- » L'emolumento per la carica comprende l'importo di compenso fisso annualizzato, che comprende: 1) l'emolumento fissato dall'assemblea degli azionisti, 2) il compenso fissato dal CdA, 3) Gettoni presenza, 4) Rimborsi spese, 5) RAL.
- » In caso di Consigliere con doppia carica (Presidente e Amministratore Delegato oppure Vice Presidente e Amministratore Delegato), l'importo è inserito sotto la carica presidenziale.
- » In caso di più di una figura nella stessa società (come nel caso vi siano 2 vice presidenti, allo stesso modo in cui vi possono essere più di un Consigliere indipendente), verrà inserito il compenso medio (nel caso i compensi delle stesse figure siano diversi).
- » Nel caso alcune delle figure presenti soddisfino anche i requisiti di indipendenza, queste non sono comunque inserite nel computo dei compensi dei Consiglieri indipendenti.

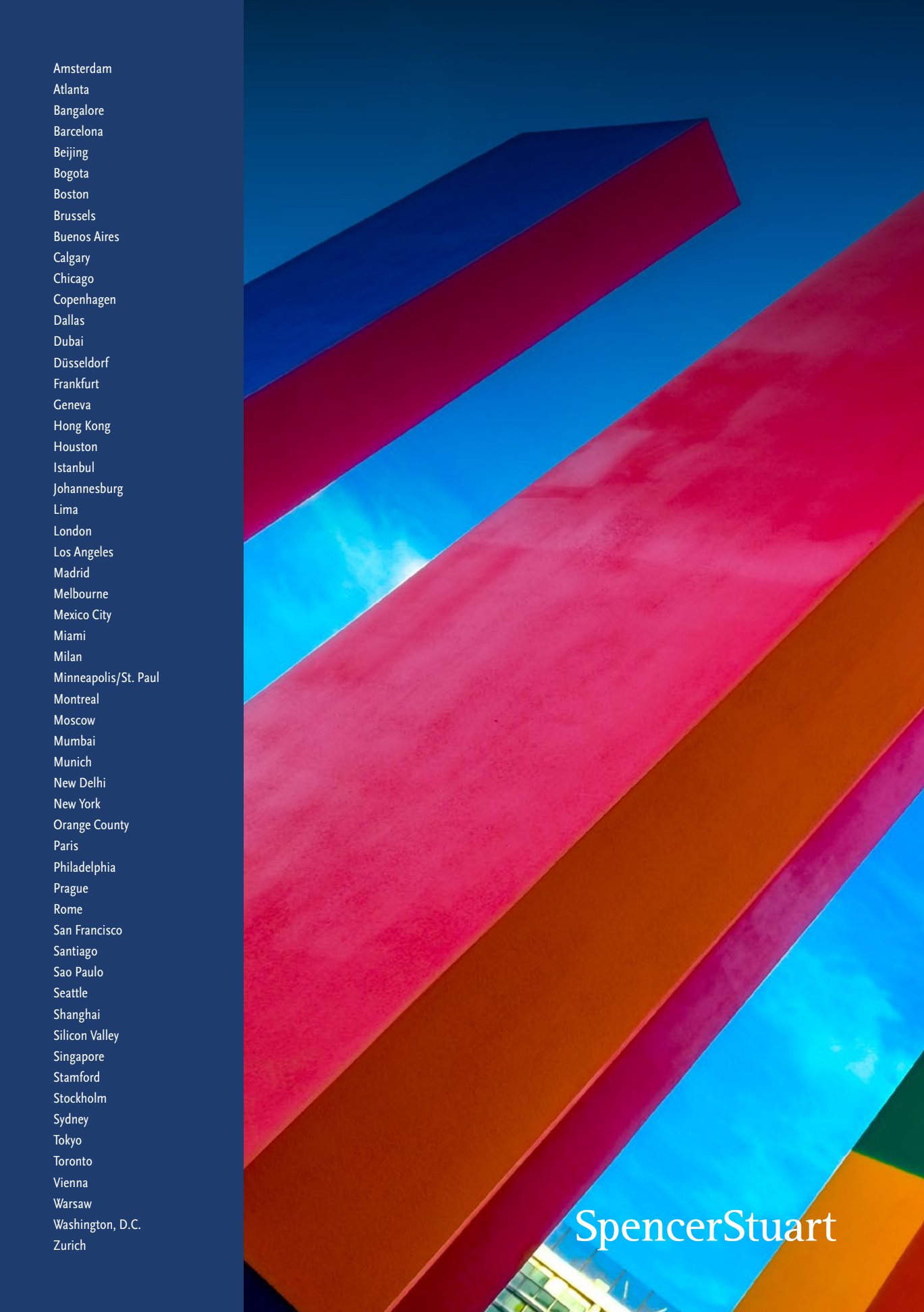
Board Governance Trends: A Global View



Spencer Stuart Board Governance Trends is an exclusive source of insight into board governance best practices. Here you will find all of our latest country-specific Board Indexes; numerous articles of value to any board of directors; the latest edition of “Boardroom Best Practice”; as well as “Boards Around the World”, a uniquely visual comparison of global board data and practices. Visit our one-stop online resource for the latest data in board composition, governance practices and director compensation among leading public companies in more than 20 countries.

www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes

Visit spencerstuart.com for more information.



Amsterdam
Atlanta
Bangalore
Barcelona
Beijing
Bogota
Boston
Brussels
Buenos Aires
Calgary
Chicago
Copenhagen
Dallas
Dubai
Düsseldorf
Frankfurt
Geneva
Hong Kong
Houston
Istanbul
Johannesburg
Lima
London
Los Angeles
Madrid
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis/St. Paul
Montreal
Moscow
Mumbai
Munich
New Delhi
New York
Orange County
Paris
Philadelphia
Prague
Rome
San Francisco
Santiago
Sao Paulo
Seattle
Shanghai
Silicon Valley
Singapore
Stamford
Stockholm
Sydney
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Washington, D.C.
Zurich

SpencerStuart