

The logo for SpencerStuart, featuring the company name in a white, serif font against a background of a modern building's facade with many vertical glass panels.

SpencerStuart

2019 Italia

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 more than 60 offices, over 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, employee engagement and many other facets of culture and 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.



© 2019 Spencer Stuart. All rights reserved.

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

Indice

2	EXECUTIVE SUMMARY
12	HIGHLIGHTS BOARD INDEX 2019
16	I CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE DELLE SOCIETÀ QUOTATE IN ITALIA: IL CONFRONTO TRA I SETTORI DI ATTIVITÀ — INDICATORI PRINCIPALI 2019
18	CAMPIONE DI RIFERIMENTO
20	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
22	COMPOSIZIONE
30	CARATTERISTICHE DEI CONSIGLIERI
36	CARICHE RICOPERTE DAI CONSIGLIERI
43	COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO
48	COMPENSI
56	PIANI D'INCENTIVAZIONE
58	COLLEGIO SINDACALE
60	SPENCER STUART E LA CORPORATE GOVERNANCE
62	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 ventiquattresima edizione. Il Board Index 2019 si focalizza sui Consigli di Amministrazione delle prime 100 società italiane per capitalizzazione a Febbraio 2019, incluse le maggiori dell'indice FTSE MIB.

Se lo scenario raccontato dai numeri e dalle statistiche come si vedrà più avanti, appare in sostanziale allineamento rispetto all'anno precedente, sul mercato si colgono alcune tendenze importanti e discussioni aperte che lasciano presagire importanti evoluzioni.

IL RUOLO DEGLI INVESTITORI ISTITUZIONALI — LA SOSTENIBILITA' — LA SFIDA DEL CLIMATE CHANGE

Nell'anno trascorso è continuato a crescere il ruolo degli investitori istituzionali che in alcuni casi hanno dimostrato un crescente attivismo. In generale infatti il mercato ha registrato una maggiore partecipazione degli investitori istituzionali e comunque il più ampio coinvolgimento di tutti gli azionisti è rapidamente diventato una priorità per le aziende. Gli investitori e, propriamente gli Attivisti, promuovono spesso cambiamenti nelle aziende in cui investono in ambito di pratiche di governo societario, di decisioni finanziarie o di direzione strategica.

Il paradigma delle “5 C” a cui ci hanno abituato gli Attivisti (ovvero: Core vs. Non-Core, Cost Savings, Cashflow, Corporate Governance e Capital Structure) si è arricchito della crescente attenzione alle tematiche di Sostenibilità (non solo ambientale) e del Climate change.

Questi ultimi due temi nelle agende dei Board di tutte le aziende diventeranno necessariamente più che attuali.

In uno scenario globale che vede sempre più la creazione di valore per gli investitori (e il management) andare di pari passo con gli interessi di tutti gli stakeholder in generale (ci riferiamo in particolare alla dichiarazione su “*The Purpose of a Corporation*” pubblicata in agosto negli USA da parte dell'associazione Business Roundtable — v. pag. 4), le aziende stanno diventando sempre più consapevoli

dell'importanza delle tematiche legate alla sostenibilità di lungo periodo avendo consapevolezza che in un mondo che cambia rapidamente è fondamentale “rispettare le comunità e proteggere l'ambiente”.

Da un lato i danni provocati dalle calamità naturali e dagli eventi atmosferici estremi sempre più frequenti che hanno avuto un forte impatto in settori quali le infrastrutture e l'assicurativo; dall'altro la transizione energetica che sta influenzando fortemente tutti i settori industriali e nello specifico l'industria dei combustibili fossili; non da ultimo, il commitment alla “neutralità climatica 2050”¹ e la vivace attenzione (e pressione) dell'opinione pubblica e dei consumatori *millennial*, devono entrare a far parte delle strategie di business delle aziende almeno in considerazione dei potenziali rischi finanziari associati.

Per questi motivi, gli investitori istituzionali ricorrono ormai sempre più spesso alla strategia SRI dell'engagement, dialogando con le società investite e votando alle assemblee degli azionisti con l'obiettivo di influenzarne le politiche di sostenibilità. L'azione di engagement oggi si concentra in particolar modo sul settore energetico, incoraggiando le società ad abbandonare gli investimenti in combustibili fossili per favorire le fonti rinnovabili e la riqualificazione dei processi produttivi. Fra i protagonisti del dialogo con le imprese emerge dunque sempre più la rendicontazione dei rischi finanziari associati al cambiamento climatico.

Fra le novità rilevanti, un nuovo ambito d'azione è rappresentato dal mercato dei “Green Bond”, che si conferma in costante crescita in tutto il mondo e dove le aziende italiane nell'anno trascorso si sono significativamente impegnate, emettendo bonds per un valore doppio rispetto all'anno precedente (4,5 miliardi di Euro contro i 2 miliardi del 2018). I Green Bond sono obbligazioni “verdi” perché l'emissione è legata a progetti che hanno un impatto positivo per l'ambiente, come l'efficienza energetica, la produzione di energia da fonti pulite, l'uso sostenibile dei terreni e dell'acqua, il trattamento dei rifiuti, trasporti ecologici e l'edilizia eco-compatibile. Performance ambientali e performance finanziarie devono trovare un equo bilanciamento, il tutto garantendo la massima trasparenza.

¹ “The European Green Deal”, Brussels, 11.12.2019 — COM(2019) 640 final — Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions ; “A Clean Planet for all - A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy COM (2018) 773

Statement on the Purpose of a Corporation Business Roundtable, August 19, 2019



Americans deserve an economy that allows each person to succeed through hard work and creativity and to lead a life of meaning and dignity. We believe the free-market system is the best means of generating good jobs, a strong and sustainable economy, innovation, a healthy environment and economic opportunity for all.

Businesses play a vital role in the economy by creating jobs, fostering innovation and providing essential goods and services. Businesses make and sell consumer products; manufacture equipment and vehicles; support the national defense; grow and produce food; provide health care; generate and deliver energy; and offer financial, communications and other services that underpin economic growth.

While each of our individual companies serves its own corporate purpose, we share a fundamental commitment to all of our stakeholders. We commit to:

- » Delivering value to our customers. We will further the tradition of American companies leading the way in meeting or exceeding customer expectations.
- » Investing in our employees. This starts with compensating them fairly and providing important benefits. It also includes supporting them through training and education that help develop new skills for a rapidly changing world. We foster diversity and inclusion, dignity and respect.
- » Dealing fairly and ethically with our suppliers. We are dedicated to serving as good partners to the other companies, large and small, that help us meet our missions.
- » Supporting the communities in which we work. We respect the people in our communities and protect the environment by embracing sustainable practices across our businesses.
- » Generating long-term value for shareholders, who provide the capital that allows companies to invest, grow and innovate. We are committed to transparency and effective engagement with shareholders.

Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country.

<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

I Consigli di Amministrazione dunque sono chiamati a discutere di tematiche sempre più allargate e a prendere decisioni rilevanti su questo tipo di temi. I Comitati Sostenibilità o ESG focalizzati unicamente su queste tematiche che sono stati istituiti nelle prime 100 società quotate sono pochi (16 Comitati cosiddetti *stand-alone*, di cui 12 nel segmento FTSE; 16 Comitati “congiunti” ad esempio ai Rischi, o alle Nomine o alla Corporate Governance). Guardando poi al numero medio delle riunioni effettuate (6 in media, ma la moda è pari a 1) e, dove possibile, ai *charter*, la sensazione è che la sensibilità verso queste tematiche da parte degli organi societari stia crescendo lentamente. Senza dubbio sul tavolo del Comitato ESG (o del Board) oggi viene raccontato cosa l’azienda sta implementando a livello di funzioni manageriali in materia di CSR, tuttavia manca ancora una profonda consapevolezza e una efficace proattività riguardo le iniziative da avviare, che siano “investire sui dipendenti”, promuovere “la diversità e l’inclusione”, “trattare in modo equo ed etico con i fornitori”, “sostenere le comunità in cui lavoriamo” e “proteggere l’ambiente” (v. pag. 4). Il percorso è avviato, ma siamo solo all’inizio.

IL NUOVO CODICE DI AUTODISCIPLINA

Proprio l’esigenza di assicurare una costante coerenza tra l’evoluzione dei mercati e delle aspettative degli investitori e le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina ha portato il Comitato di Corporate Governance della Borsa Italiana ad avviare un processo di revisione del Codice. Salvaguardando i principi di fondo che lo hanno ispirato sin dalla sua prima edizione del 1999, la revisione in corso “ha l’obiettivo primario di valorizzare il ruolo dell’autodisciplina nel guidare le scelte di governance delle società quotate e soprattutto nel favorire la loro evoluzione verso un modello sempre più orientato alla creazione di valore nel lungo periodo a beneficio degli azionisti, considerando gli interessi di tutti gli altri stakeholder rilevanti.”²

La nuova edizione del Codice sarà pubblicata al termine di un impegnativo percorso di consultazione e approfondimento delle istanze presentate dalle aziende da parte del Comitato stesso. Sulla base delle osservazioni delle best practice di mercato anche a livello internazionale, essa sarà caratterizzata fondamentalmente da una struttura razionalizzata e semplificata che terrà conto della pervasività del tema della sostenibilità nell’attività delle imprese come assolutamente integrata nelle sue prospettive strategiche. Importante innovazione sarà l’introduzione di un principio di proporzionalità rispetto all’applicabilità delle

² Comunicazione della Dottoressa Patrizia Grieco, Presidente del Comitato per la Corporate Governance, 19 dicembre 2019.

raccomandazioni del Codice in funzione delle caratteristiche dimensionali e degli assetti proprietari delle imprese così da salvaguardare le imprese di minori dimensioni. Temi quali la qualità delle informazioni al Consiglio di Amministrazione (e la tempistica di messa a disposizione), il ruolo del Presidente, del LID e l'adeguatezza delle remunerazioni degli amministratori non esecutivi e dei componenti dell'organo di controllo sono stati oggetto di rivisitazione. Per altre coraggiose innovazioni, quali ad esempio la raccomandazione di effettuare almeno una volta nel triennio di mandato l'analisi dei contributi individuali degli Amministratori nell'ambito del processo di Autovalutazione, sembra che si dovrà aspettare una prossima revisione.

In attesa della pubblicazione e del conseguente periodo "transitorio" sarebbe auspicabile che le Società provvedano ad adeguarsi tempestivamente ai suoi principi ispiratori, in primo luogo in tema di sostenibilità, consolidando e rafforzando l'evoluzione che, come abbiamo descritto nelle pagine precedenti, va necessariamente in questa direzione.

COMPOSIZIONE E NOMINA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Come evidenziato già in passato, riteniamo che elemento essenziale per le aziende sia la composizione del Consiglio di Amministrazione e il mix delle competenze nello stesso presenti. Questo ha un effetto immediato sull'efficacia complessiva del sistema di governo dell'impresa.

L'introduzione costante di normative e vincoli nel settore bancario ha avviato una linea di tendenza positiva ed un insieme di buone prassi in via di consolidamento, anche per le aziende quotate operanti in altri settori. L'insieme di indicazioni specifiche per la definizione di un Board "ideale", la definizione di orientamenti 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.

Ancora pending 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. In presenza di un gap

normativo ed in assenza di una tempistica chiara di approvazione, le Istituzioni finanziarie più importanti si sono *de facto* adeguate alla norma.

In generale, in tutti i settori industriali, è necessario che i componenti il Consiglio siano quanto più preparati, abbiano competenze rilevanti e strumenti per acquisire in tempi rapidi le specificità del business di riferimento, possano dedicare tempo ed energie al compito a cui sono chiamati e dunque possano concretamente contribuire, portando ciascuno contenuti ed esperienze diverse. Il Consiglio deve esprimere diverse professionalità e valorizzare l'apporto di tutti.

Diversity intesa come ricchezza di diversi approcci, di opinioni diverse oltre che di genere, di provenienza geografica, di età o *tenure* nel Consiglio.

Per ottenere questa “miscela” è necessario strutturare un processo di nomina adeguato e coerente basato su criteri di selezione ben definiti e oggettivamente misurabili.

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 l'utilizzo e la valorizzazione delle risultanze della Peer Review nell'ambito dell'Autovalutazione annuale del CdA, 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 a 75,5).

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”.

DIVERSITY & INCLUSION

Anche il tema del rispetto della diversità e dell'inclusione rientra di diritto nell'ambito del *purpose* di ogni azienda.

A questo proposito e non senza polemiche si innalza dal 30 al 40% la cosiddetta "quota rosa" nei CdA delle società quotate. Negli ultimi giorni di Dicembre infatti con l'approvazione della Legge di Bilancio sono state estese le disposizioni previste dalla legge del 2011 Golfo-Mosca che ha introdotto la quota per i Consigli di Amministrazione e gli Organi di controllo delle società quotate.

I numeri del Board Index in questi anni hanno testimoniato la scalata (dal 5% al 35% circa) delle donne Consigliere, sottolineando da subito i benefici dell'evoluzione in termini di diversità di approccio, ricchezza di vedute, svecchiamento dei CdA e, non certo da ultimo, inserimento di competenze e nuove professionalità. D'altro canto siamo sempre stati fermi sul principio che a prescindere dal genere, quello che conta è il contributo reale che ciascun Consigliere porta nella Boardroom e nel valore delle esperienze e delle competenze che esprime nell'ambito collegiale.

Da tempo auspichiamo che la stessa progressione numerica veda crescere sensibilmente la percentuale delle donne con ruoli esecutivi nelle aziende e nei Board (siamo fermi all'7-8%).

L'obiettivo è in generale garantire una equa partecipazione di donne e uomini alla vita delle aziende, garantendo la crescita in ruoli manageriali rilevanti fino a responsabilità di vertice, così da poter accedere in maniera più naturale e conseguente ai Board e ai ruoli di governo dell'azienda, senza dover ricorrere a vincoli di quote. Questo senza tralasciare le discriminazioni retributive che rimangono purtroppo tuttora un tema aperto.

Sul piano pratico, è ragionevole pensare che le aziende si adegueranno sin dal primo rinnovo a colmare il gap dei due quinti di presenza del genere meno rappresentato nei Consigli con qualche punto interrogativo rispetto all'applicabilità in seno all'Organo di Controllo, abitualmente costituito da tre Sindaci effettivi e due supplenti.

IL PIANO DI SUCCESSIONE DEL VERTICE AZIENDALE

Anche quest'anno poniamo l'accento sul tema della successione del CEO.

Pur comprendendo la naturale ritrosia dei capi azienda a parlarne e non condividendo l'approccio cauto del Regolatore, siamo in attesa di conoscere le determinazioni del nuovo Codice al riguardo, augurandoci vi sia una raccomandazione chiaramente espressa almeno per le società "grandi" di adottare un piano di successione per gli amministratori esecutivi.

Certo è che leggendo le Relazioni di Corporate Governance delle aziende non ci sono novità rispetto agli anni precedenti (la percentuale delle società che dichiara di predisporre un piano di successione è stabile al 47%). 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 nessuno, *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. E' responsabilità del Consiglio, anche attraverso il Comitato Nomine 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.

I COMPENSI

Infine, come ogni anno fotografiamo i compensi delle posizioni al vertice.

Dall'analisi delle imprese analizzate nel Board Index 2019, non emergono cambiamenti di grande rilievo rispetto alle precedenti edizioni.

Variabilità altissime si riscontrano come ogni anno relativamente ai compensi dei Presidenti, per i quali occorre considerare la tipologia degli incarichi (esecutivi e non esecutivi) attribuiti e l'appartenenza o meno alla proprietà/controllo della azienda. Ormai da alcuni anni, tenendo sempre presente che il campione della nostra analisi varia di anno in anno, la tendenza registrata ha evidenziato una sostanziale stabilità dei compensi medi fissi (nell'intorno dei 600.000 Euro). Allo stesso tempo però la tendenza dei compensi medi totali appare in progressivo aumento con 6% in più rispetto ai dati del 2014.

Non emergono variazioni sensibili rispetto alla remunerazione mix dell'Amministratore Delegato rispetto allo scorso anno con un compenso medio totale sempre nell'intorno dei 1.600.000 Euro. Il paymix registra una sostanziale stabilità con la componente variabile pari al 54% del compenso totale.

Non possiamo che riconfermare quanto già riportato in precedenza rispetto ai compensi dei Consiglieri senza particolari cariche e primariamente gli Indipendenti: i dati raccolti continuano ad essere i più bassi, nonostante l'appartenenza degli Indipendenti a più di un Comitato e all'impegno elevato in termini di numero medio di riunioni. Riteniamo che spesso i compensi previsti non siano adeguati all'impegno richiesto in termini di preparazione e di partecipazione ai numerosi impegni e responsabilità.

Ormai da alcuni anni abbiamo aperto la finestra delle osservazioni sui compensi dei Collegi Sindacali. Il Collegio Sindacale rappresenta l'Organo di Controllo delle società e ha il compito di vigilare sull'attività degli amministratori e controllare che la gestione e l'amministrazione della società si svolgano nel rispetto della legge e dell'atto costitutivo. In alcuni ambiti, in presenza di situazioni straordinarie o di complessità dell'azienda, emerge un significativo intensificarsi delle attività del Collegio che vede i propri componenti svolgere non solo un elevato numero di riunioni del Collegio (es:35 riunioni in media nelle banche), ma anche presenziare con regolarità le riunioni del Consiglio di Amministrazione, dei Comitati (in particolare il Comitato Controlli e Rischi) e prendere parte alle attività di induction e off-site.

I compensi medi sono stabili da anni in un range fra 58.000–64.000 Euro, con un compenso medio per i Presidenti di circa 75.000–80.000 Euro (tali compensi ricomprendono solitamente anche gli eventuali incarichi in società collegate e/o controllate).

In alcuni casi sarebbe ottimale considerare l'impegno e l'assiduità della partecipazione dei componenti il Collegio, prevedendo un compenso aggiuntivo quanto meno equiparato a quello degli Amministratori che sono parte del Comitato Controllo e Rischi.



Cogliere la portata dei principali cambiamenti in atto consente di inquadrare i dati analizzati dal Board Index da un'angolazione trasversale in funzione delle sfide che attendono il sistema delle imprese quotate nel prossimo futuro, naturalmente nell'ottica del costante sviluppo di una efficace governance.

Ci avviamo ora all'analisi delle risultanze di quest'anno.

Highlights Board Index 2019

61%

Percentuale di Consigli
con 9–12 membri

Dimensione Consiglio di Amministrazione

La dimensione media del Consiglio di Amministrazione nell'Osservatorio è di circa 11,3 membri; il 61% delle società ha una dimensione compresa tra i 9 e i 12 membri; di questi il 31% 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

73%

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

Consiglieri Indipendenti

Tale percentuale si riduce al 56% considerando tutte le società dell'Osservatorio

42%

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 16%. Sono 76 i Consiglieri nominati per la prima volta in 5 anni in una società quotata (erano 56 lo scorso anno)

35,8%

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 35,8% nel 2018

8%

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

43%

Percentuale di donne con background manageriale

Background dei Consiglieri

Il 51% degli uomini Consiglieri hanno un background di tipo manageriale; anche quest'anno la maggioranza delle donne presenti nei CdA possiede un background come Professionista o Accademica (44%) ma appare sensibilmente più elevata la percentuale di donne provenienti da aziende e con una seniority manageriale rilevante.

54%

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. Quasi il 61% degli Amministratori Delegati del campione ha una retribuzione complessiva al di sopra di 1 Milione di Euro. Di questi quasi un terzo si attesta nella fascia da 2 milioni in su.

73%

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

Comitato Nomine

Sostanzialmente in linea con gli anni precedenti la presenza di un Comitato con l'obiettivo di occuparsi della gestione delle Nomine e dei piani di successione per le principali figure apicali.

32%

Percentuale di società che ha previsto un Comitato Sostenibilità

Consiglieri di Sostenibilità

Sono solo 16 i Comitati costituiti ad-hoc per seguire tematiche di Sostenibilità, di cui 12 nel segmento FTSE. In altri 16 casi, la Sostenibilità è inclusa nella denominazione del Comitato, in associazione con i Rischi, la Corporate Governance e le Nomine.

29%

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

Consiglieri di Minoranza

Ci sono rappresentanti della minoranza nel 71% delle società, significativamente in riduzione (da 38% a 29%) il numero di società dove non c'è nemmeno un rappresentante degli azionisti minori.

53%

Percentuale di Presidenti con un ruolo Esecutivo

Presidente

Sono 54 i Presidenti del Consiglio di Amministrazione che hanno un ruolo esecutivo nella società; di questi, 17 sono anche Amministratori Delegati

8%

Percentuale di Presidenti Indipendenti

Indipendenza del Presidente

Solo l'8% dei Presidenti si qualifica Indipendente

25%

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 2019

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

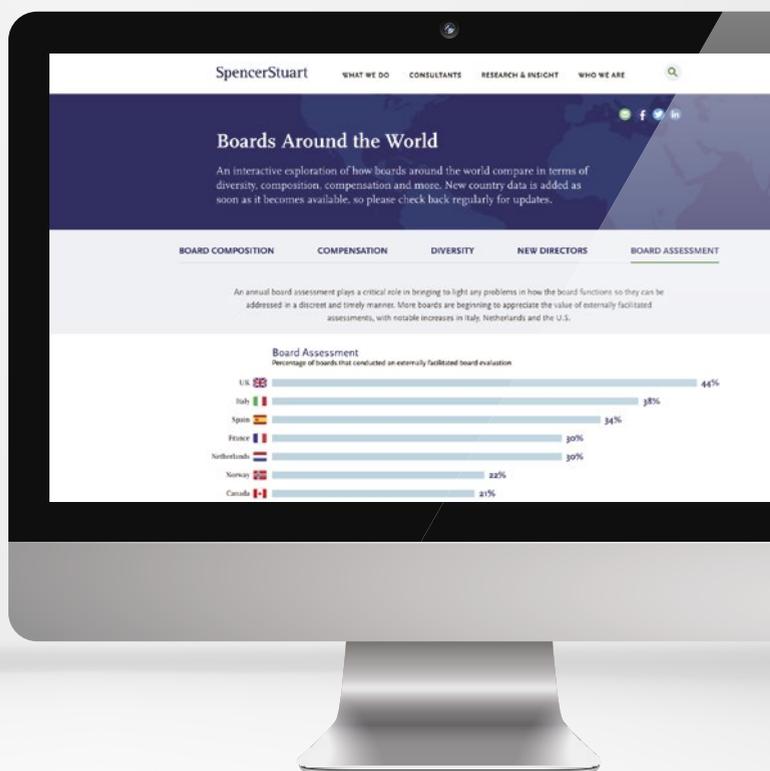
	Banche	Assicuraz.	Industriale	Beni di Consumo	Telec. E Media	Energia	Altri Settori	Media Osservatorio 2019	Media Osservatorio 2018	Media Osservatorio 2017	Media Osservatorio 2016	Media Osservatorio 2015
Composizione Consigli												
Numero medio Consiglieri	13,1	15,3	10,4	11,3	11,4	10,3	10,9	11,3	11,5	11,5	11,5	11,6
Numero medio Consiglieri Esecutivi	2,3	1	2,4	2,7	3,3	1,8	2,2	2,4	2,4	2,4	2,5	2,6
Numero medio Consiglieri Non Esecutivi	10,9	14,3	8	8,6	8,1	8,5	8,7	9,6	9	9,0	9,1	9
Di cui Indipendenti	8,1	9,0	5,4	5,5	5,9	6,1	5	6,4	5,9	5,9	5,8	5,8
Consiglieri prima nomina società quotate	27,6%	0%	30,3%	14,5%	10,5%	7,9%	9,2%	14,3%	14,7%	14,7%	18,1%	16,5%
Età media dei Consiglieri	58	60	59	57	56	55	55	57	58,2	58,2	58	59
Consiglieri non italiani	14,4%	3,3%	2%	38,9%	3,3%	8,9%	11,1%	14,3%	10,1%	9,4%	9,4%	9,4%
Consiglieri Donna	36,7%	36,1%	34,8%	34,2%	37,7%	37,8%	34,7%	36,6%	32,3%	32,3%	30,6%	26,4%
Background Professionale Consiglieri non Esecutivi*												
Imprenditori	10%	13%	18%	22%	13%	11%	14%	14%	15,4%	15,4%	18,5%	27,7%
Manager	47%	44%	51%	52%	57%	55%	53%	51%	46,8%	46,8%	49,1%	46,1%
Professionisti e Professori	41%	34%	27%	25%	27%	33%	32%	31%	35,6%	35,6%	29,7%	23,1%
Altro	2%	8%	4%	1%	3%	2%	1%	3%	2,3%	2,3%	2,7%	3,1%

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

Boards Around the World

Spencer Stuart publishes Board Indexes covering more than 25 countries around the world. The majority of these Board Indexes are published annually, with a few appearing on alternate years.

We have compiled key data from all these countries into our **Boards Around the World** feature — an interactive data exploration tool.



Compare nationally aggregated data from leading companies from North and South America, Europe and Asia Pacific across a wide range of measures.

Our more detailed **International Comparison** data set, previously published in printed editions of our Board Indexes, is now available online only.

Visit spencerstuart.com/bgt for more details.

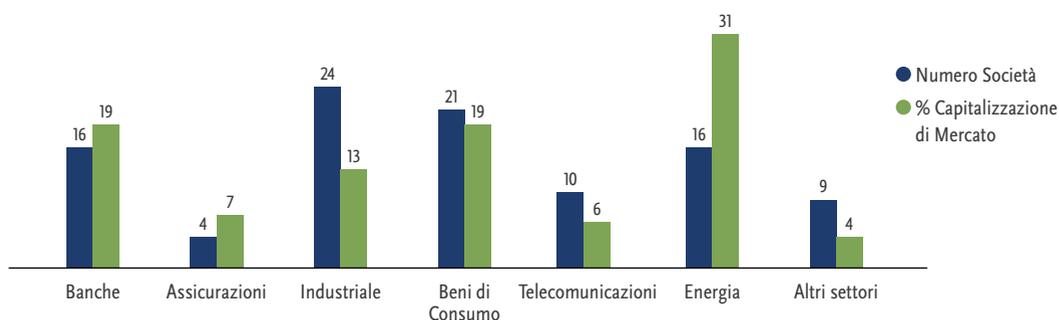
Campione di Riferimento

Il Campione oggetto di analisi è composto dalle prime 100 società quotate in Italia, ordinate per capitalizzazione di mercato, a Febbraio 2019. 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 10 le società "new entry", ovvero quelle società non presenti nel Board Index 2018: Carel Industries, Credito Valtellinese, Falck Renewables, Guala Closures, IVS Group, Piovan, Saes Getters, Sesa, Tinexta e Unipol Gruppo Finanziario.

Per quanto riguarda le principali società considerate negli anni precedenti e non incluse nell'analisi di quest'anno, specifichiamo quanto segue: Banca Carige è stata esclusa dal campione poiché il titolo è stato sospeso a tempo indeterminato dalla quotazione in quanto oggetto di amministrazione straordinaria; Luxottica, dopo la fusione con Essilor, ha spostato la sua quotazione alla Borsa di Parigi; Ansaldo STS, Ei Towers, Parmalat e Yoox sono state oggetto di operazioni straordinarie di acquisizione e successivo delisting; Beni Stabili è uscita dal campione di riferimento in quanto si è completata la fusione con la francese Foncière des Régions dando vita a Covivio, che ora è quotata in Francia; infine, Vittoria Assicurazioni è stata oggetto di un tentativo di OPA, che è andata a buon fine e ha comportato un successivo delisting.

Si è deciso 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,

Grafico 1: Composizione tecnica del Campione di riferimento



bensì quello della Borsa Olandese e pertanto fornendo dati non sempre confrontabili anche in ragione del sistema di governance attuato.

In ragione di questa sostanziale ridefinizione del panel e dell'uscita di importanti aziende dal novero delle prime 100 società quotate, in alcuni ambiti le analisi svolte quest'anno hanno riportato significative variazioni.

Il Grafico 1 illustra la rappresentatività dei principali macro-settori. Quello industriale è il più rappresentato (24 società nel Campione), benché non sia il settore con la percentuale di capitalizzazione più alta (il settore energetico da solo rappresenta quasi un terzo della capitalizzazione di mercato dell'Osservatorio). Il settore assicurativo è il meno rappresentato con sole 4 società nel Campione.

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. Quasi tutte le altre società del panel adottano il sistema tradizionale e monistico. Vi è solo una società nel panel che adotta un sistema duale e per la quale abbiamo preso in esame il Consiglio di Sorveglianza. Si rappresenta che questa società, ha nel frattempo avviato un processo di revisione della governance che ha portato all'approvazione di un nuovo Statuto Sociale in relazione all'adozione del modello monistico di amministrazione e controllo (ottobre 2018).

Anche quest'anno abbiamo condotto l'analisi della distribuzione dei dati per settori di attività, confermando i settori nei quali le società dell'Osservatorio sono state suddivise: Banche, Assicurazioni, Industriale, Beni di Consumo, Tecnologia e Telecomunicazioni e Energia. 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

Come ogni anno, cominciamo la nostra analisi dalla Composizione dei Consigli di Amministrazione.

I dati che emergono sono sostanzialmente allineati con gli anni precedenti e testimoniano la progressiva riduzione della dimensione dei Consigli. Anche quest'anno il numero di riferimento è nell'ordine di 11 componenti. Nello specifico: i Consigli di Amministrazione in Italia sono composti in media da 11,34 membri, essendo 1.134 le cariche nelle società che costituiscono il Campione. Come accennato, se si considerano le società in esame questo dato è in diminuzione da alcuni anni: nel 2017 erano 1.144 unità, nel 2016 erano 1.152 unità, nel 2015 erano 1.161 unità.

Pur in presenza di un numero di società che rispetto al 2017 ha aumentato il numero di Consiglieri, è maggiore il numero di società che invece ha deciso di ridurre il numero, di conseguenza le unità della riduzione risultano maggiori rispetto all'aumento. Difatti, 14 società hanno aumentato la dimensione del proprio Consiglio, mentre 17 società hanno deciso di ridurre la dimensione. Rimangono stabili e pari a oltre due terzi le società del Campione con un numero dispari di componenti.

Come si osserva dal Grafico 2, continua il progressivo accentramento della dimensione: il numero di Consigli di Amministrazione agli estremi — molto numerosi o molto ridotti — è sempre più contenuto a favore delle dimensioni più frequentemente adottate (nel range 9–14 sono presenti il 72% delle società dell'Osservatorio); il 47% 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, sia per il loro indice di appartenenza.

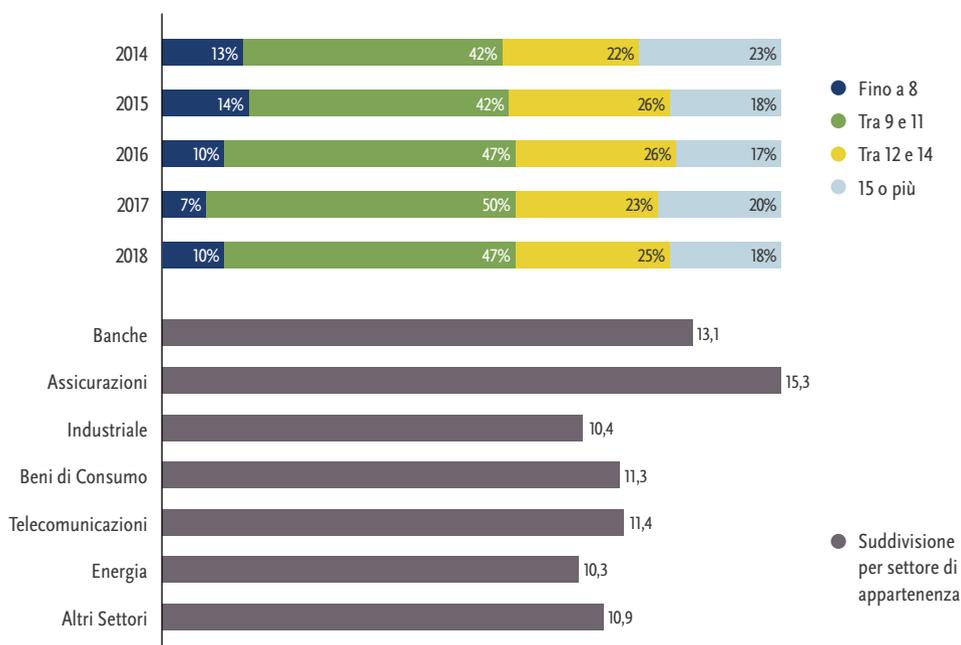
Le società nell'indice FTSE Mib presentano una distribuzione media che non segue un trend regolare: la media si attesta a 12,4, ma è composta da poco più del 40% (41%) da una dimensione media che si aggira intorno ai 9–11 membri e

un'altra buona parte (circa il 27%) con un Consiglio di Amministrazione superiore a 15 membri.

Per la restante parte del Campione, notiamo una percentuale superiore al 50% (circa il 51%) di società con il Consiglio di Amministrazione composto da 9–11 persone ed il 13% circa con una dimensione superiore a 15 membri. È interessante notare che vi è una società (Unipol Gruppo Finanziario) con un Consiglio di Amministrazione di 22 persone.

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 11 persone circa.

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



Composizione

CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA

Il nostro Campione conta 1.134 cariche consiliari occupate da 1.082 persone fisiche. Le nuove nomine³ nel corso del 2018 ammontano a 181, dato in crescita rispetto allo scorso anno, quando ne sono stati registrati 169. Sono 191 i Consiglieri cessati nel corso dell'anno (131 nel 2017, 190 nel 2016).

Il tasso di rotazione dei Consiglieri è dunque pari al 16%.

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

TABELLA 2: Tasso di rotazione dei Consiglieri: Consiglieri di nuova nomina sul totale dei Consiglieri

2018	2017	2016	2015	2014
16%	14,8%	18,1%	16,5%	18,5%

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 181 nuove nomine, 76 si riferiscono a Consiglieri nominati per la prima volta in assoluto (negli ultimi 5 anni) in una società quotata, pari al 42%.

Questo indice è particolarmente importante poiché segnala il vero tasso di rinnovamento dei Consigli in Italia. La percentuale di quest'anno appare in aumento rispetto allo scorso anno (33,14%) e si avvicina al tasso registrato nel 2016, quando è risultata del 48,6%. Per quest'anno riteniamo che buona parte della motivazione sia da attribuire all'entrata nel panel di aziende di nuova quotazione e con assetti proprietari diversificati.

³ Per nuova nomina intendiamo tutti i Consiglieri nominati in un Consiglio nel corso del 2018 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 235, pari al 20,7% 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 6. Il 92% delle società non ha più di 4 Consiglieri Esecutivi; inoltre più della metà delle società del Campione (62%) non ha più di 2 Consiglieri Esecutivi in Consiglio. In numero massimo di Consiglieri Esecutivi in un Consiglio è 6.

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 assicurativo (1) e massime (3,3) nelle telecomunicazioni.

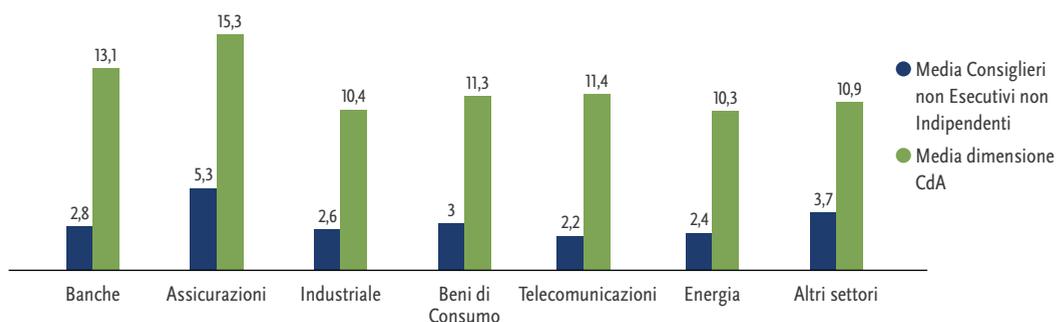
CONSIGLIERI NON ESECUTIVI E NON INDIPENDENTI

La presenza nell'Osservatorio di Consiglieri senza incarichi o deleghe direttive e senza i requisiti di indipendenza è notevole. Sono 286 i Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti, pari al 25,2% dei Consiglieri del Campione di riferimento. Il livello medio pertanto si attesta a circa 2,9 per Consiglio di Amministrazione. Anche questo dato è allineato con gli anni passati.

Il Grafico 3 mostra la suddivisione per settore di appartenenza. Come si evince, il settore che registra il numero medio più elevato di questa tipologia di Consiglieri è l'Assicurativo, così come già emerso lo scorso anno: su 15 Consiglieri, almeno 5 non sono né esecutivi, né indipendenti. Interessante notare che nelle banche, dove ormai la normativa è vincolante e particolarmente stringente in tema di governance e composizione ottimale dei consigli, questo dato è ormai in aumento.

Le società dei settori "Assicurazione" e "Altri settori" sono quelle con un rapporto fra i Consiglieri non Esecutivi non Indipendenti e il totale dei Consiglieri del medesimo settore più alto (rispettivamente il 34%). Differentemente, il settore delle "Telecomunicazioni e Tecnologie" è quello con un rapporto percentuale più basso (circa il 19%).

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



CONSIGLIERI INDIPENDENTI

I Consiglieri che soddisfano il requisito di Indipendenza⁴ sono 613 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; queste società, infatti, al momento della nostra analisi hanno dichiarato 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 6,1 circa e conferma il valore registrato negli anni passati (sia nel 2016 che nel 2017 era pari a 5,9). Circa il 60% del Campione ha un numero di Consiglieri Indipendenti compreso tra 3 e 6.

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.⁵

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 (7,2) rispetto a tutte le altre (5,5).

⁴ Ai sensi del Codice di Autodisciplina ovvero ai sensi del TUF (Testo Unico della Finanza) o di entrambe.

⁵ Il Rapporto in questione è tra gli amministratori indipendenti e gli amministratori non esecutivi non indipendenti, non abbiamo preso in considerazione gli esecutivi.

Grafico 4: Numero di Consiglieri Indipendenti nei Consigli di Amministrazione

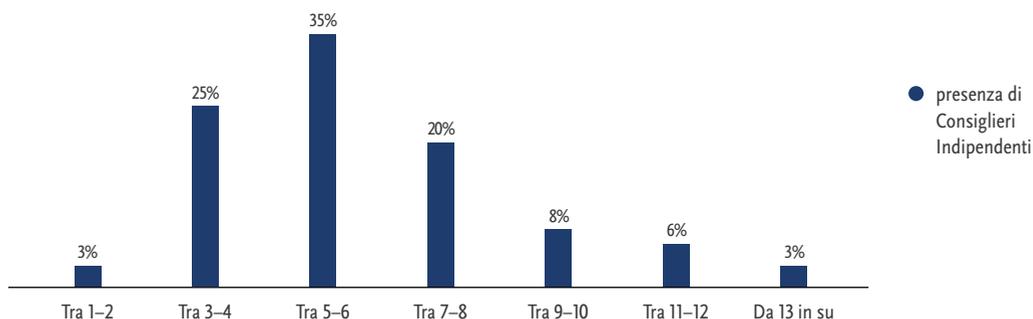
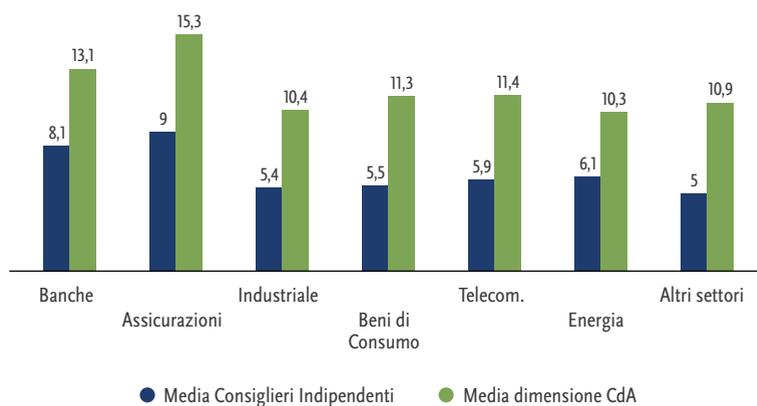


Grafico 5: Rapporto Consiglieri Indipendenti rispetto agli altri Consiglieri

Grafico 6: Media Consiglieri Indipendenti nei Consigli di Amministrazione, suddivisione per settore



- Maggioranza (52%)
- Parità (7%)
- Minoranza (41%)



Inoltre, le Società dove gli Indipendenti costituiscono la maggioranza dei Consiglieri nel FTSE Mib sono il 73%, mentre solo il 46% nelle Società degli altri segmenti.

Suddividendo l'analisi per settore, rileviamo che il numero medio di Consiglieri Indipendenti è abbastanza coerente nei diversi settori, tranne per il settore bancario e assicurativo dove il dato è sostanzialmente maggiore rispetto ai restanti settori

ANZIANITÀ DI CARICA

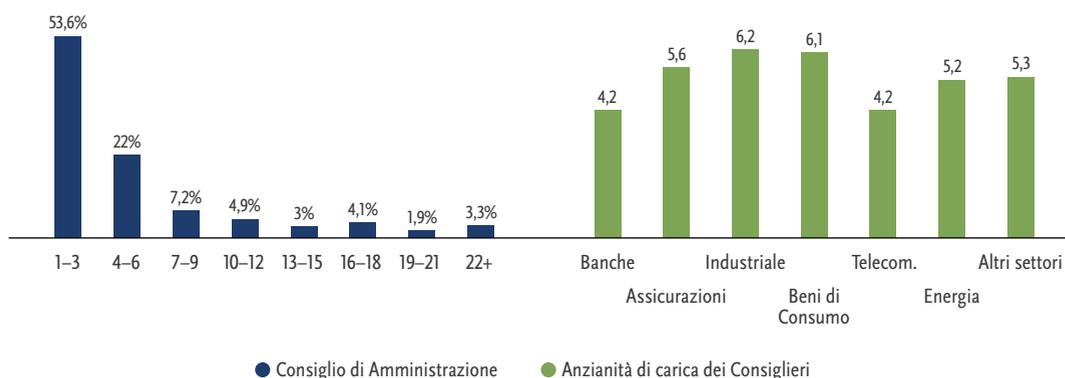
L'anzianità di carica considera quanti anni, in modo continuativo, un Consigliere ha fatto parte dello stesso Consiglio di Amministrazione. Il livello di "tenure" massima nel nostro Campione si attesta a 46 anni (di carica continuativa, mentre il livello di "tenure" media nel nostro Osservatorio è pari a 5,4 anni. Questo dato, come mostra il Grafico 7, va letto considerando che, da una parte poco più della metà dei Consiglieri non ha più di 3 anni di carica nello stesso Consiglio (53,6%), e, dall'altra, poco meno del 10% ha più di 16 anni (9,4%).

Dunque la forte asimmetria distributiva influenza il livello medio; è pertanto utile osservare il livello mediano che si attesta nei 3 anni di "tenure".

Approfondendo la ricerca per indice azionario si nota come l'anzianità di carica abbia un valore medio inferiore nelle società dell'indice FTSE Mib (4,7 anni) rispetto alle altre (5,9 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 tenure più basso rispetto a tutti gli altri settori. Come già individuato negli anni precedenti, le motivazioni possono ricondursi ai rinnovi largamente auspicati dall'Autorità di

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



Vigilanza, per quanto riguarda il 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 e che in presenza di risultati positivi è senz'altro auspicabile.

I numeri riportati in tabella appaiono complessivamente in diminuzione rispetto allo scorso anno: da un lato va considerato il diverso panel delle aziende, dall'altro nell'anno oggetto dell'analisi si sono verificati alcuni cambi al vertice e alcuni delisting.

TABELLA 3: Anzianità di carica nel Consiglio di Amministrazione, suddivisione per ruoli e per settore

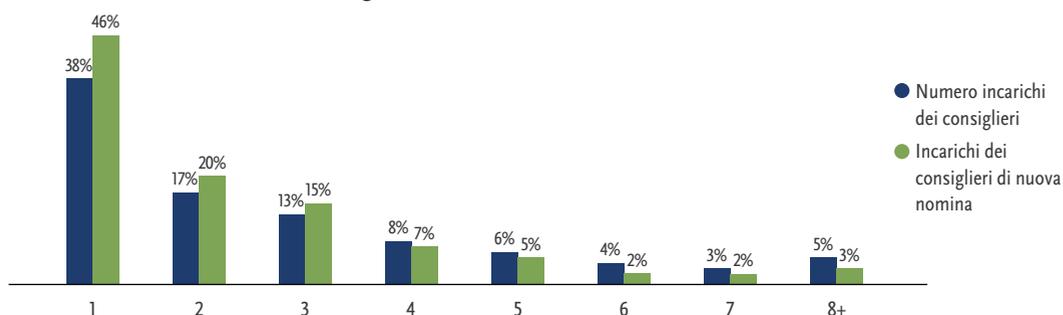
	Banche	Assicurazioni	Industriale	Beni di Consumo	Telecomunicazioni	Energia	Altri Settori	Media
Esecutivi	7,1	3,3	10,5	9,5	7,8	10,9	9,8	8,4
Indipendenti	2,3	3,4	3,8	3,8	2,2	3,1	3,2	3,1
Non Esecutivi, Non Indipendenti	7,3	9,7	7,4	7,4	4,4	6,2	5,3	6,8

NUMERO DI INCARICHI DEI CONSIGLIERI IN SOCIETÀ QUOTATE

Come ogni anno, per ogni Consigliere⁶ 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”.

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 2,9 incarichi in Consigli di Amministrazione di società quotate, numero in leggero calo rispetto ai due anni precedenti. Il Grafico 8 ci permette di analizzare più a fondo il fenomeno; quasi il 38% dei Consiglieri dichiara di avere un solo incarico e meno del 70% 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 26% del panel dichiara di ricoprire da 4 ad oltre 8 incarichi (era il 30% lo scorso anno). Segmentando invece l’analisi per settore e per indice azionario notiamo che non esistono differenze significative nei numeri di incarichi medi dei Consiglieri.

Grafico 8: Incarichi dei Consiglieri



⁶ In questa analisi è inteso come persona fisica.

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 181 nuove⁷ nomine del Campione, la media del numero di incarichi è pari a 2,6 quindi in linea con la media generale. Come mostra il Grafico 8, la percentuale di Consiglieri di nuova nomina con un solo incarico è circa del 46%. Facciamo notare che, come negli anni precedenti, più di un terzo dei Consiglieri nominati nell’anno ha già 3 o più incarichi.

MINORANZE

Registriamo un segnale positivo rispetto a questo tema: sono pari a 140 i Consiglieri eletti da una lista di minoranza nel corso del 2018 (erano 104 l’anno scorso). In 71 società dell’Osservatorio vi è almeno un Consigliere eletto da una lista di minoranza e la maggior parte delle società ha rappresentanti diretti dell’azionariato di minoranza in Consiglio. Ci sembra ancora elevata la percentuale di società (29%) dove non è presente alcun rappresentante degli azionisti minori, anche se in netta riduzione rispetto al 2017 dove la percentuale si attestava intorno al 38%.

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 2018 poiché ci aiuta a comprendere meglio alcune evidenze sui cambiamenti dei Consigli di Amministrazione. Delle 191 cariche cessate nel corso di quest’anno: il 17% avevano incarichi esecutivi, il 47% erano indipendenti, il 36% 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 6,5 anni, questo dato è leggermente maggiore rispetto alla “tenure” generale dell’Osservatorio, che ricordiamo essere di 5,4 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; 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.

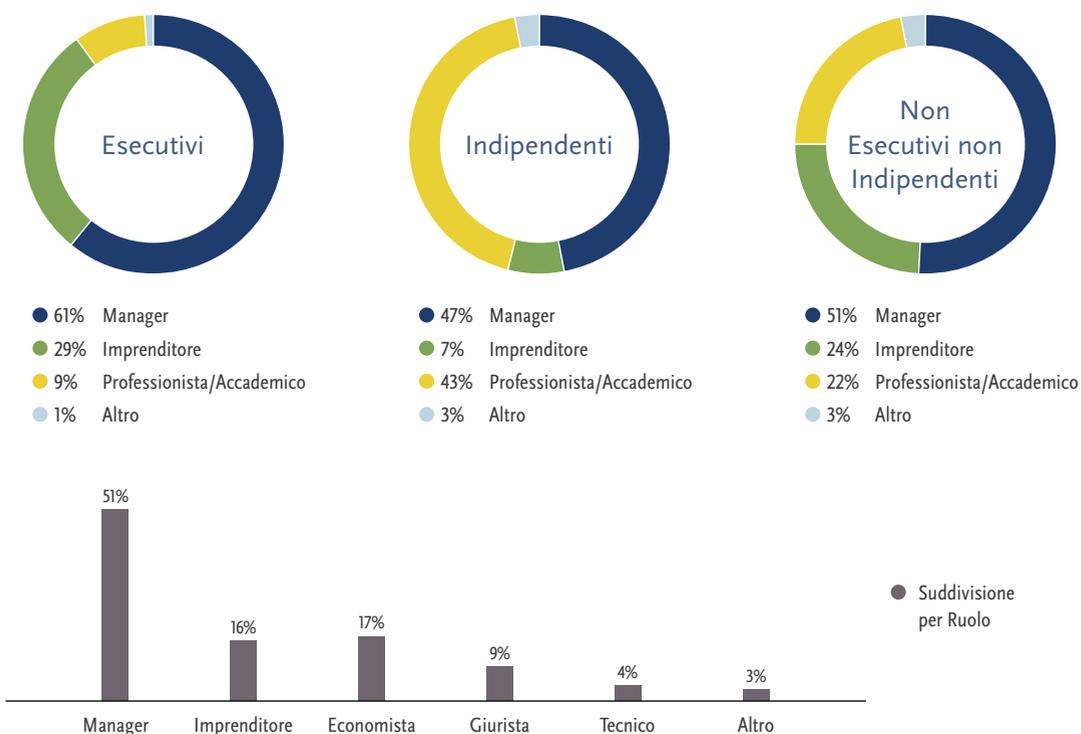
⁷ Ancora una volta vengono considerate per questa analisi soltanto le persone fisiche.

Caratteristiche dei Consiglieri

BACKGROUND

Nell'analisi effettuata il background più presente è quello manageriale comune a poco più della metà (51%) dei profili dei Consiglieri; seguono professionisti/accademici (31%) e imprenditori (16%) e la categoria Altro⁸ per il 3%. Il Grafico 10 mostra come la categoria dei professionisti sia prevalentemente rappresentata dagli economisti. Tra i Consiglieri imprenditori invece abbiamo constatato come il 39% di questi sia il fondatore della Società, mentre il 61% sia rappresentato da parenti o discendenti del fondatore, riscontrando una flessione del 5% rispetto allo scorso anno.

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



⁸ 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 (51%), seguita da competenze imprenditoriali (24%). I professionisti sono meno rappresentati e pari al 22%.

Tra gli Amministratori Indipendenti sono largamente rappresentate le competenze professionali (43%) e quelle manageriali (47%). Gli imprenditori sono il 7%, sostanzialmente in linea con gli anni precedenti.

GENERE

Le donne sono il 35,8% dei Consiglieri del Campione, in leggero incremento dal 32,3% dell'anno scorso.

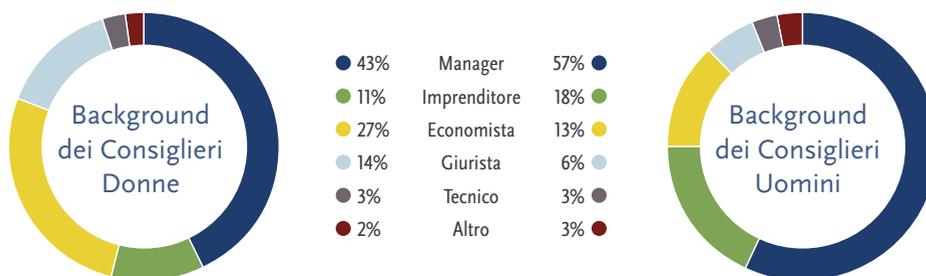
Le posizioni sono ricoperte da 354 donne, con un rapporto "incarichi/donne" pari a 1,15 (ogni Consigliere donna siede in media in 1,15 Consigli di Amministrazione), ed è lievemente maggiore di quello degli uomini (1,07).

Se guardiamo ai Consiglieri di nuova nomina nel 2017, il 41,4% è rappresentato da donne. Le Consigliere di nuova nomina sono 75, di queste, 31 risultano elette per la prima volta negli ultimi 5 anni in un Consiglio di Amministrazione di una società quotata (pari al 41,3% delle Consigliere elette). Al contrario, dei 181 Consiglieri cessati nel 2017, soltanto 43 sono donne (il 23,7% circa), decretando un bilancio positivo di 32 donne in più rispetto ai Consigli di Amministrazione delle società dell'Osservatorio rispetto allo scorso anno.

TABELLA 4: **Donne presenti nell'Osservatorio, percentuale sul totale delle cariche.**

2018	2017	2016	2015	2014	2013
35,8%	32,3%	30,6%	26,4%	22,3%	17,3%

Grafico 10: Background dei Consiglieri, suddivisione per genere



In tutte le prime 100 società quotate c'è almeno una donna in Consiglio di Amministrazione. La presenza percentuale delle donne nei Consigli è in aumento poiché nel 51% dei casi la rappresentanza supera il 35%, mentre nei rimanenti casi la percentuale delle donne presenti in CdA è minore del 35%. Abbiamo registrato dunque una positiva tendenza, poiché l'anno scorso le società in cui le donne rappresentavano oltre il 35% era solo del 23%.

Sebbene ci sia stato questo aumento, rimane comunque alta la percentuale dei Consigli di Amministrazione che non hanno più di 4 donne in Consiglio (66%, comunque in sensibile calo rispetto all'81% del 2017).

Analizzando i background professionali dei Consiglieri per genere, emergono interessanti differenze, illustrate nel Grafico 10. Le donne con background manageriale si attestano al 43%. Si riduce quindi la forbice fra le donne e gli uomini con background manageriale, questi ultimi al 57% e quindi stabili nella percentuale (55% nel 2017, 53% nel 2016).

Similmente, anche la distribuzione delle donne professioniste (44%) è rimasta invariata, mentre in leggera diminuzione la presenza delle donne imprenditrici (11%). Rimane invariata la differenza dei Professionisti/Accademici per genere: la percentuale di uomini professionisti è pari al 22% ed è quindi notevolmente inferiore a quella femminile pari al 44%.

A questi dati incoraggianti, associamo alcuni dati su cui riflettere: la percentuale di donne che ricoprono cariche esecutive sono l'11,9%; le donne Presidenti sono il di 9,9% (10 Presidenti, di cui 2 Esecutivi); gli Amministratori Delegati donne sono l'8,5%.

ETÀ

L'età media dei 1.134 Consiglieri del nostro Campione è di circa 57,2 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 59 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.

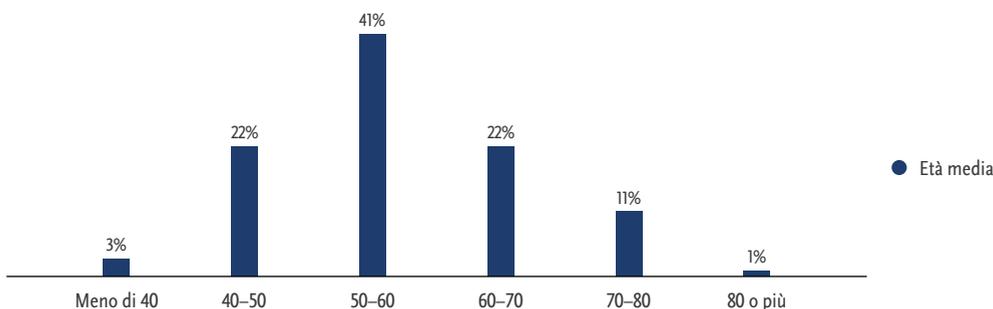
TABELLA 5: **Cariche nel Consiglio di Amministrazione**

Cariche*	Età media
Presidente Onorario	81 anni
Presidente	63 anni
Lead Independent Director	64 anni
Vice Presidente	59 anni
Consigliere non esecutivo (senza cariche particolari)	57 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

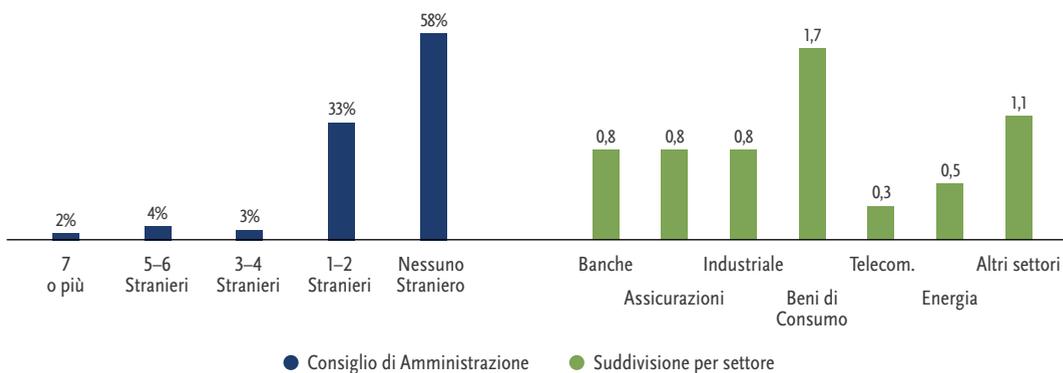
Nel nostro Osservatorio le cariche consiliari occupate da non italiani sono 90, pari al 8% dei Consiglieri del Campione; questo dato è in leggera diminuzione rispetto allo scorso anno dovuto agli importanti cambiamenti del campione esaminato.

Come mostra il Grafico 12, più della metà delle società non ha nemmeno uno straniero in Consiglio: un terzo delle società ha 1 o 2 stranieri, mentre soltanto il 9% ne ha 3 o più. Delle 42 società con almeno uno straniero, soltanto in 3 casi questi rappresentano la maggioranza in Consiglio, mentre negli altri 38 casi sono la minoranza.

Esiste una differenza significativa nel numero di non italiani suddividendo l'analisi per indice azionario. Infatti, se per l'Indice FTSE MIB la media dei non italiani è 1,8, per le aziende degli "Altri Indici" la media si attesta intorno allo 0,4.

Segmentando per settore di appartenenza, invece, emerge che i Consigli di Amministrazione dei settori energia e telecomunicazioni e tecnologia sono quelli più "nazionali" e che quelli dei Beni di Consumo e Altri settori sono i più internazionali. Ricordiamo che nel settore "Altro" sono ricomprese 9 società operanti sostanzialmente nel settore immobiliare e le holding di partecipazione. Il Grafico 13 riassume le evidenze.

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



Analizzando la loro provenienza, notiamo che i Consiglieri non italiani sono soprattutto europei (66%). Questi, assieme con gli americani, rappresentano circa l'79% dei non italiani nel nostro Osservatorio. Focalizzandosi sull'Europa è la Francia la nazione più presente (e anche quella più presente in assoluto con 17,6% Consiglieri), seguita dalla Gran Bretagna (13,2%). Come ogni anno segnaliamo la presenza seppur modesta di Svizzera, Austria, Olanda e Germania, con la conferma in linea con lo scorso anno di 11 incarichi ricoperti da 9 Consiglieri di nazionalità cinese.

Cariche ricoperte dai Consiglieri

Nel nostro Campione sono 306 gli Amministratori che ricoprono una particolare carica, pari al 27% del Campione. Il Grafico 13 riassume come queste 306 cariche sono suddivise.

PRESIDENTE

Sono 101 i Presidenti presenti nel nostro Osservatorio; in 17 casi il Presidente svolge anche l'incarico di Amministratore Delegato della società.

Nel nostro Osservatorio, i Presidenti con un ruolo esecutivo ammontano a 37, e includendo coloro che sono anche Amministratore Delegato (17), il numero complessivo arriva a 54. I Presidenti indipendenti sono solo l'8% del Campione. (Vedi Grafico 15)

Grafico 13: Cariche ricoperte dai Consiglieri

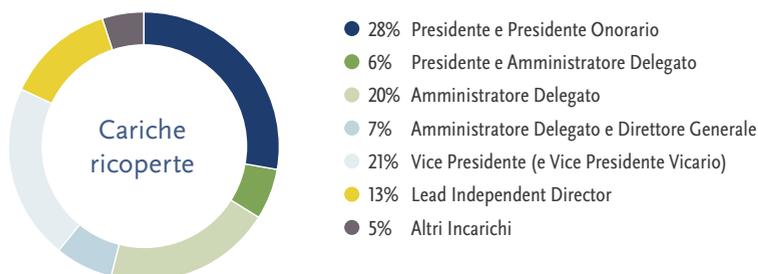
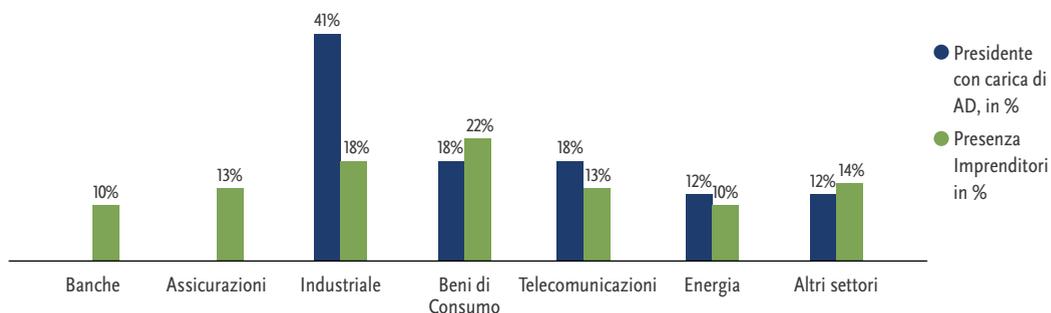


Grafico 14: Presidenti con incarico di Amministratore Delegato, suddivisione per settore.



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 e nel settore dei beni di Consumo.

VICE PRESIDENTE

Nel nostro Campione ammontano a 68 i Vice Presidenti, i quali sono distribuiti in 52 società. In 12 dei 52 casi c'è più di un Vice Presidente. Resta una percentuale di società (48 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 7 i casi in cui il Vice Presidente svolge anche il ruolo di Amministratore Delegato.

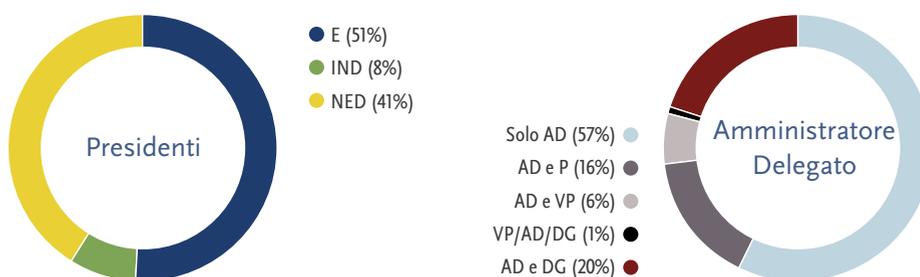
AMMINISTRATORE DELEGATO

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 107 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 20% dei casi la sua carica coincide con quella di Direttore Generale.

In 95 società su 100 del nostro panel è presente l'Amministratore Delegato. L'86% di queste ha un solo Amministratore Delegato, il 6% conta due Amministratori Delegati e il 3% delle aziende ne conta addirittura 3.

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



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 39 le società in cui c'è un LID di cui 8 appartenenti al FTSE Mib (22%) e 31 nelle altre società del campione (78%). Come visto precedentemente, il LID è di norma un Consigliere indipendente caratterizzato da una seniority anagrafica media di 65 anni in linea con i Presidenti. La tenure media dei LID in Italia è di circa 5,7 anni.

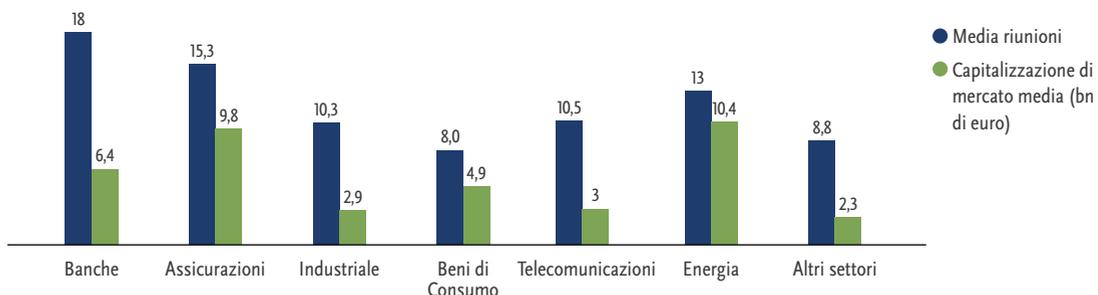
Come riscontrato lo scorso anno, la percentuale delle donne che rivestono il ruolo di Lead Independent Director è solo del 18% (15% nel 2017). Registrano una variazione nelle caratteristiche ed esperienze dei LID, che seppur confermi il background manageriale come primario al 50% (era al 65% nel 2017), vede l'aumento significativo di profili di tipo Accademico e Professionisti quali Commercialisti/Revisori e profili legali (47% quest'anno vs 31% nel 2017).

RIUNIONI

Il numero medio di riunioni nel 2018 è stato pari a 11,6. Il tasso di presenza dei Consiglieri alle riunioni del Consiglio di Amministrazione è pari al 94%. 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 obblighi regolamentari; segue il settore delle assicurazioni (15). Le aziende dei settori energia e telecomunicazioni si riuniscono in media dalle 10 alle 13 volte mentre il settore industriale e i beni di consumo si attestano su una media di 8-10 riunioni.

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 42 minuti e quella massima di 6 ore e un quarto; 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 (4 ore e 12 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 69 casi su 100 ciò è avvenuto, e in più di due terzi dei casi, essi si sono riuniti una sola volta. Sono solo 3 le società del nostro Osservatorio dove è stato istituito un vero e proprio Comitato degli Amministratori Indipendenti (che sostanzialmente esplica le funzioni in materia di parti correlate). Non abbiamo dunque riscontrato un significativo aumento di tali riunioni. Nel 2018, infatti, le società dove è avvenuta almeno una riunione tra gli amministratori indipendenti sono 69 (erano state 66 lo scorso anno). Vi sono poi 13 società che non danno informazione al riguardo.

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 2018 le società dell'Osservatorio che hanno esplicitamente dichiarato di aver effettuato l'Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione sono 94. Delle restanti 6, soltanto 4 hanno deliberatamente dichiarato di non ritenere

necessario il suo svolgimento, mentre delle altre 2 non si hanno informazioni nella Relazione di Corporate Governance.

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 41 le società che forniscono questa informazione, in aumento di 4 unità rispetto l'anno 2017 dove erano risultate essere 37.

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.

Il Codice 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 2018 sono 80 le società ad aver dichiarato di aver effettuato almeno una sessione di Board Induction (81 l'anno passato); tuttavia questo dato è parziale poiché in 12 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 non sono state ravvisate esigenze specifiche.

PIANI DI SUCCESSIONE

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. Banca d'Italia richiede alla 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".

Sono sempre 53 (come nel 2017) le società che dichiarano di non aver predisposto nessun piano e di aver deciso di non introdurlo. Tra le 44 società che già ne hanno uno, è interessante notare come 26 siano nell'indice FTSE Mib e soltanto 18 nelle altre è quindi intuibile come questa pratica si stia diffondendo dapprima nelle società più grandi. Le tre società mancanti non citano il Piano di Successione nelle loro Relazioni. In ognuno di questi 44 piani di successione è trattata la successione del CEO, ma solo in 18 di questi casi è pianificata la successione delle altre figure del Top Management.

Abbiamo notato come, In assenza di piani di successione strutturati che traguardano 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

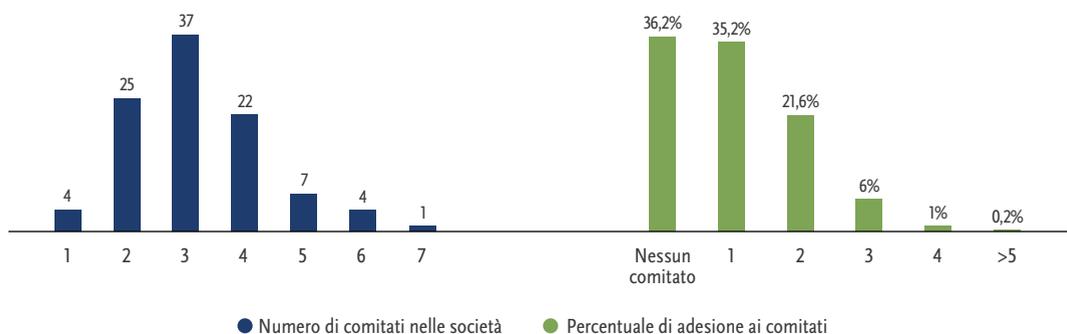
NATURA DEI COMITATI

Nel nostro Campione di riferimento si contano 319 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 7, 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 Rischi⁹ e il Comitato Remunerazioni¹⁰: 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” parzialmente diverse), presente in 15 società del Campione, il Comitato Operazioni Parti Correlate (42 società) e il Comitato Strategico (11 società). Le aziende più grandi hanno dato seguito alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina in materia di sostenibilità creando una maggiore

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



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

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

consapevolezza su questi temi, 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.

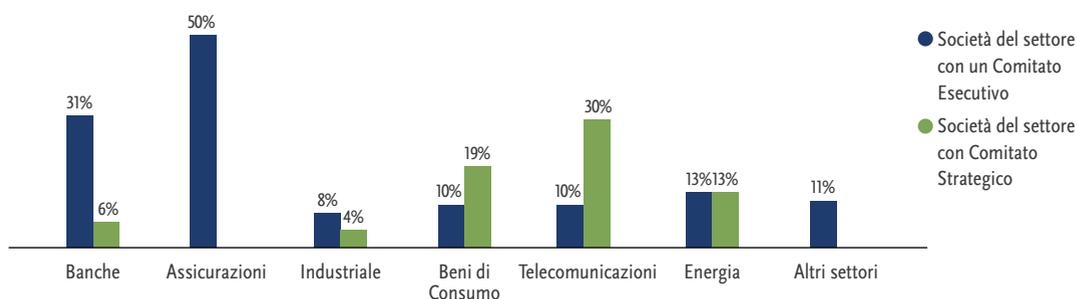
Segmentando il Campione si nota come esistano differenze significative soprattutto nei settori di appartenenza, mentre non esistono interessanti differenze suddividendo l'analisi per indice azionario. Banche e Compagnie di Assicurazioni hanno in media molti più Comitati (rispettivamente 4,3 e 5,5) rispetto 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. Nel campione osservato nel 2018, ben 16 società hanno creato un Comitato Sostenibilità stand alone, mentre altre 10 hanno delegato tali compiti a comitati già istituiti.

Puntando l'attenzione sul Comitato Esecutivo e Strategico, si nota che quest'ultimo è molto presente nel settore delle telecomunicazioni (il 30% delle società nel Campione); il Comitato Esecutivo, invece, è più comune nel settore assicurativo (50%), in aumento rispetto allo scorso anno. Il Grafico 19 riassume le evidenze.

Sono 723 i Consiglieri del nostro Osservatorio che fanno parte di almeno un Comitato, pari al 64% del totale dei Consiglieri del Campione. Il numero massimo di Comitati dei quali un Consigliere è un componente è pari a 5 anche se questa prassi è poco comune. La grande maggioranza dei Consiglieri (93%) 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 (71%) di tutti i Consiglieri che fanno parte di un Comitato. Gli esecutivi sono il 10%, mentre i Consiglieri Non esecutivi non Indipendenti, sono il 19%.

COMITATO CONTROLLO E RISCHI

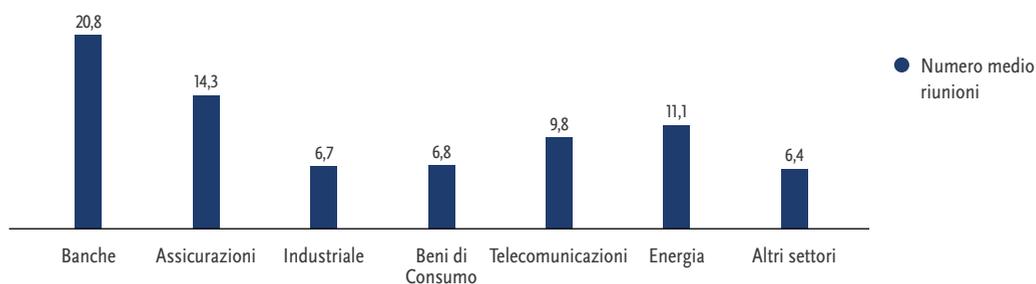
La dimensione media del Comitato Controllo e Rischi è pari a 3,4 membri; nel 89% delle società la dimensione del Comitato è pari a 3 o 4 membri e nella totalità di queste la distribuzione è nel range 2–6 membri. Inoltre, nel 98,7% dei casi vi è in Comitato almeno un Amministratore con i requisiti di 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 9,9 volte l'anno, anche se la mediana è in un intervallo più contenuto (8,5 riunioni l'anno): tuttavia una consistente parte del Campione (poco più del 22%) si riunisce più frequentemente (dalle 14 volte in su). Le riunioni durano in media 2 ore e 15 minuti.

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 12,3 volte, significativamente di più rispetto alle società degli altri indici, che riuniscono il Comitato in media 8,4 volte.

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



COMITATO NOMINE

Il tema delle nomine è discusso all'interno di un comitato (sia come Comitato Nomine sia come Comitato Remunerazione e Nomine) in 73 società del Campione.

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'79% del Campione ha una dimensione compresa tra 3 e 4 membri e il 17% tra i 5 e i 6 membri.

Il numero di riunioni è in media 7,1 l'anno. Nel 6,9% dei casi il Comitato ha ritenuto non necessario svolgere alcuna riunione, mentre nel 35% dei casi i Comitati Nomine si riuniscono tra 3 e 6 volte, il 48% invece si riunisce più di 7 volte annualmente.

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, notiamo che la sua dimensione media è pari a 3,4 e varia da un minimo di 2 membri (il 2% del Campione) ad un massimo di 5 (10%). Nel 71% delle società con un Comitato Remunerazione, esso è composto da 3 componenti. Nel 18% delle società il Comitato conta 4 componenti.

Il numero di riunioni annue medie del Comitato Remunerazioni è 6,5. 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 10,9 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 (7,7 all'anno) rispetto alle altre società (5,3).

COMITATO SOSTENIBILITÀ

Quest'anno si è deciso per la prima volta di mappare le aziende che hanno introdotto nel loro sistema di governance un comitato che si occupa delle tematiche legate alla sostenibilità, come suggerito dal Codice.

In 16 aziende del nostro campione è stata rilevata la presenza di un Comitato Sostenibilità autonomo. In altre 16 società il tema della sostenibilità è stato delegato a comitati già esistenti. Considerando ora soltanto i 16 Comitati Sostenibilità si può notare come la composizione media si attesta sui 3,3 membri e varia da un minimo di 2 (6%) a un massimo di 4 membri (38%). Infatti, nella quasi totalità dei casi (94%) i comitati sono composti da 3 o 4 membri.

Il numero di riunioni annue è di 6, ma il valore della moda si attesta al valore di 1.

Nell'analisi per settore notiamo come la maggior parte dei comitati sono attribuibili ad aziende del settore energetico (8) e Beni di consumo (3). I settori dove è dedicata maggiore attenzione a tale tematica sembrano essere il settore energetico e quello assicurativo, dove in percentuale abbiamo osservato l'istituzione del Comitato Sostenibilità "stand-alone" nel 50% delle società dei rispettivi settori analizzati nel Campione.

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

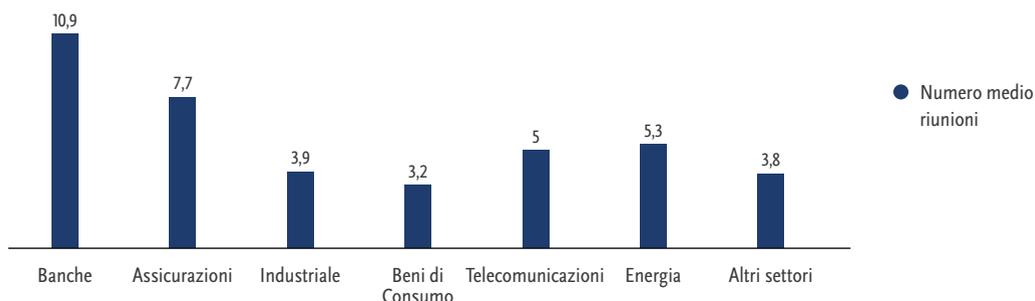
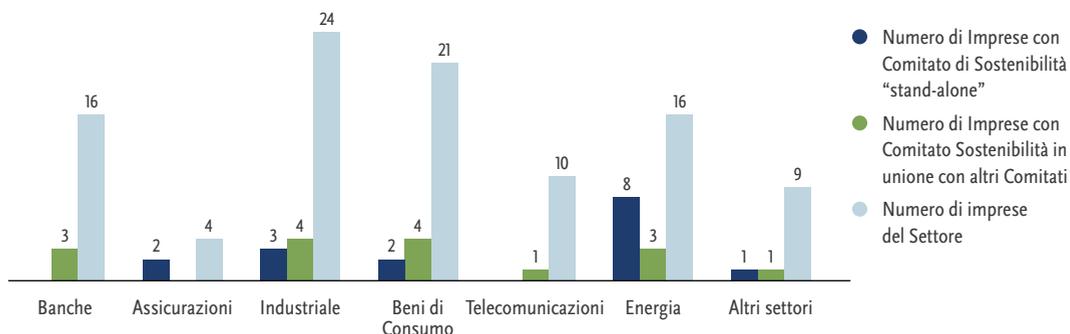


Grafico 22: Numero di imprese con Comitato Sostenibilità, suddivisione per settore



Compensi

PRESIDENTE

La media dei compensi totali dei Presidenti¹¹ nel corso del 2018 è risultata pari a 911.000 Euro. Questo dato tuttavia presenta variabilità altissime perché contiene al suo interno un valore minimo di 6.000 Euro e un valore massimo di 7.705.000 Euro. Allo stesso modo la media dei soli compensi fissi contiene una varianza elevata: a fronte di un compenso medio fisso di 629.000 Euro, con un valore massimo pari a 4.540.000 Euro.

Pur in presenza di un Campione variabile, la tendenza registrata anno su anno evidenzia un aumento progressivo dei compensi totali riferiti ai Presidenti. Il dato medio dei compensi fissi rimane sostanzialmente stabile.

TABELLA 6: **Trend dei compensi medi totali degli Amministratori Delegati.**

	2018	2017	2016	2015	2014
Compensi totali	911.000	903.000	879.000	887.000	857.000
Compensi fissi	629.000	617.000	660.000	580.000	600.000

Separando i Presidenti con un incarico esecutivo¹² da quelli senza incarico esecutivo, i primi ammontano a 47 e i secondi a 54, siamo in grado di notare differenze significative come evidenziato nel Grafico 23. 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.

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 101 figure.

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.

Grafico 23: Confronto del PayMix dei compensi medi dei Presidenti Esecutivi e non Esecutivi

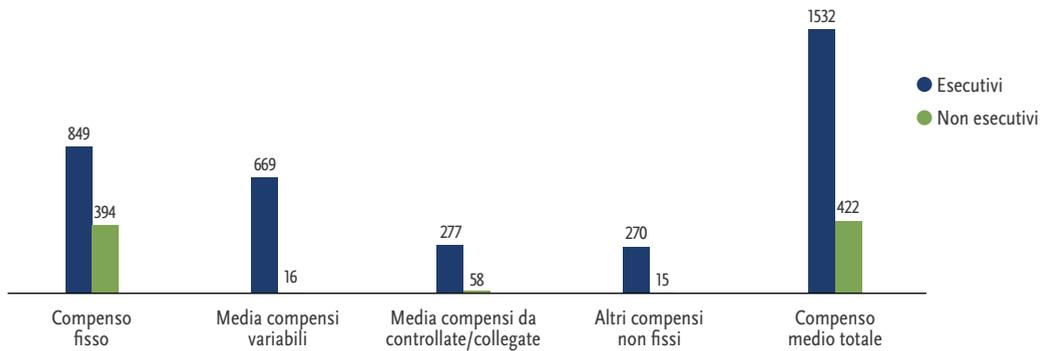
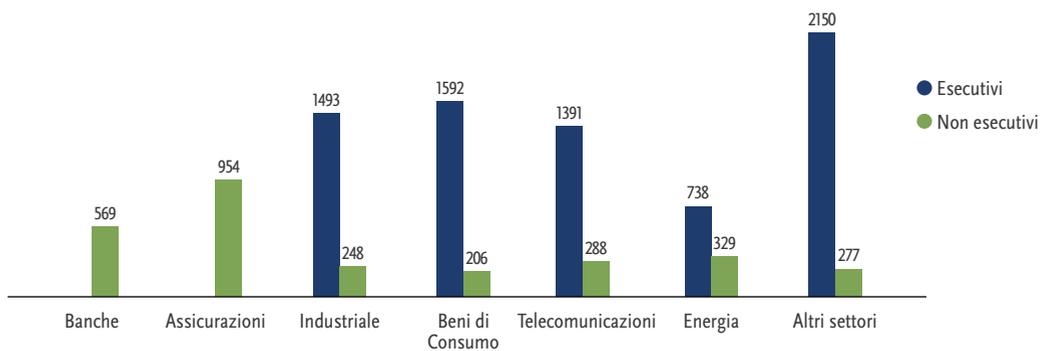


Grafico 24: Confronto tra i compensi medi dei Presidenti Esecutivi e non Esecutivi, suddivisi per settore



Nell'esercizio 2018 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 registrato un leggero aumento nella fascia retributiva al di sotto di Euro 250.000; l'andamento è stabile 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 %				
	2018	2017	2016	2015	2014
Al di sotto di Euro 100.000	11%	12%	15%	16%	10%
Da Euro 100.000 a Euro 249.999	18%	14%	17%	19%	22%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	22%	22%	17%	16%	17%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	14%	16%	13%	13%	13%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	6%	5%	4%	3%	6%
Da Euro 1 milione in su	30%	31%	34%	33%	32%

VICE PRESIDENTE

La media dei compensi totali dei Vice Presidenti è pari a 575.000 Euro, anche se la mediana è pari a 185.000 Euro, mentre la media dei compensi fissi si attesta a 261.000 Euro l'anno. La Tabella 9 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 %				
	2018	2017	2016	2015	2014
Al di sotto di Euro 100.000	24%	17%	17%	17%	17%
Da Euro 100.000 a Euro 249.999	37%	26%	31%	32%	36%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	19%	33%	21%	26%	24%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	7%	9%	11%	8%	6%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	3%	5%	7%	8%	9%
Da Euro 1 milione in su	10%	10%	9%	7%	8%

Naturalmente, separando i Vice Presidenti tra quelli con ruoli esecutivi (che ricordiamo essere 30) e quelli senza poteri notiamo differenze significative in termini di compensi medi. L'analisi per settore di appartenenza non offre invece interessanti evidenze.

AMMINISTRATORE DELEGATO

Il compenso medio totale degli Amministratori Delegati¹⁴ del Campione è di 1.691.000 Euro mentre il compenso fisso medio si attesta a 838.000 Euro (circa il 50% del compenso totale). Registriamo quindi un aumento dei compensi degli Amministratori Delegati rispetto all'anno scorso, quando la retribuzioni di questi ammontava a 1.620.000 Euro. A questo proposito è interessante osservare il trend dei compensi medi degli Amministratori Delegati, come riportato nella Tabella 10.

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

	2018	2017	2016	2015	2014
Compensi totali	1.691.000	1.620.000	1.476.000	1.660.000	1.484.000
Compensi fissi	838.000	861.000	820.000	814.000	801.000

Si rileva che la media si discosta dal valore mediano che, nel caso dei compensi totali degli Amministratori Delegati, si attesta 1.224.000 Euro. La tabella 10 mostra che il 39,2% degli Amministratori Delegati del nostro Osservatorio non percepisce importi superiori al milione di Euro l'anno e di questi, circa il 18% nella fascia compresa fra 500.000–1 milione di Euro.

Il numero di Amministratori Delegati le cui retribuzioni superano 1 milione di Euro è pari al 60,8% del panel analizzato. Di questi, si registra che il 61,2% del Campione si posiziona nella fascia compresa tra 1 milione di Euro e 2 milioni di Euro, il 38,8% si attesta nella fascia da 2 milioni di Euro in su.

¹⁴ 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.

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

	N° Amministratori Delegati in %				
	2018	2017	2016	2015	2014
Al di sotto di Euro 100.000	0,9%	1,8%	2,6%	0,9%	0,9%
Da Euro 100.000 a Euro 249.999	5,6%	2,7%	1,7%	0,0%	0,9%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	14,8%	11,5%	12,2%	12,6%	8,0%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	9,6%	12,5%	13,0%	11,7%	20,5%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	8,3%	7,2%	12,2%	12,6%	14,3%
Da Euro 1 milione in su	60,8%	64,5%	57,4%	62,2%	55,3%

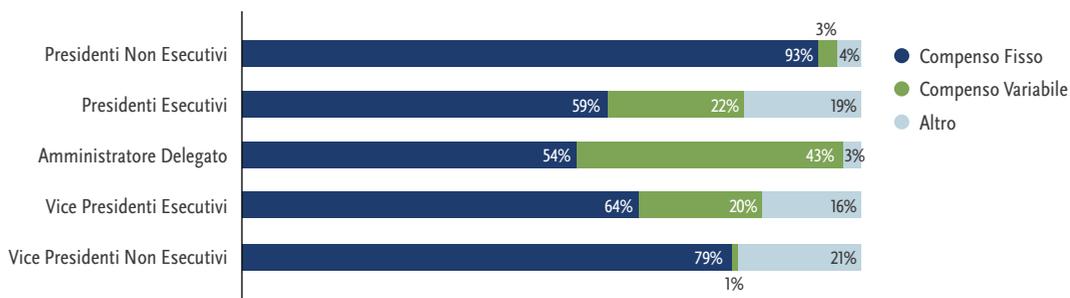
Non si ottengono evidenze molto interessanti se si suddivide l'analisi per settore di appartenenza. Al contrario, è significativa la differenza se si suddivide il Campione tra gli Amministratori Delegati dell'indice FTSE Mib e gli altri. In particolare, quelli appartenenti a società del FTSE Mib hanno un compenso totale medio 713.000 Euro in più rispetto agli Amministratori Delegati di società appartenenti agli altri indici (2.142.000 Euro contro 1.429.000 Euro).

PAYMIX

Guardando alla composizione del paymix con riferimento alle figure sin qui analizzate, l'articolazione delle componenti riferite all'Amministratore Delegato è sicuramente più accentuata rispetto a quella del Presidente e del Vice Presidente per l'incidenza della componente variabile, che si attesta intorno al 40% dei compensi.

Guardando agli anni passati, si registra che la percentuale della parte variabile per gli Amministratori Delegati è andata via via rafforzandosi divenendo, in linea con le best practice internazionali e le richieste degli azionisti, una componente ancorata a obiettivi e KPI misurabili anno su anno. Seppur la componente fissa non registri una flessione significativa e non scenda al disotto del 50% del compenso totale, il valore del variabile (e le sue diverse forme a breve termine a lungo termine) è cresciuto dal 29% nel 2015 al 43% di quest'anno. Si sono andate riducendo altre forme di compensi (quali Compensi per controllate e collegate, benefici non monetari, ect.)

Grafico 25: Confronto tra i Pay-Mix



CONSIGLIERI

Il compenso fisso medio di un Consigliere è di 80.000 Euro mentre il compenso totale medio si attesta su 139.000 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 58% del totale, i Comitati pesano per il 18%, i compensi da controllare e collegate sono il 13%, mentre le restanti componenti sono il 12%.

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 92.000 Euro, al contrario, il compenso medio totale di un Consigliere Esecutivo è di 658.000 Euro. Guardando ai soli compensi fissi, notiamo che il compenso medio fisso dei Non Esecutivi è pari a 60.000 Euro mentre è uguale a 290.000 Euro gli Esecutivi.

Analizzando solo i Consiglieri Non esecutivi, e segmentandoli in Indipendenti e Non Indipendenti il compenso medio totale è pari a 115.000 Euro per i Non Indipendenti contro gli 84.000 Euro degli Indipendenti. Il compensi fissi risultano essere rispettivamente di 73.000 Euro e 56.000 Euro.

La tabella che segue riassume i compensi sin qui analizzati per le differenti tipologie di Consigliere. I valori non si discostano significativamente dallo scorso anno.

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

	Compenso Medio Fisso	Compenso Medio Totale
Consiglieri	80	139
Consiglieri Esecutivi	290	658
Consiglieri Non Esecutivi — Tutti	60	92
Consiglieri Non Esecutivi (Non Indipendenti)	73	115
Consiglieri Indipendenti	56	84

Nonostante il numero di riunioni elevato e, spesso, la partecipazione a più di un Comitato, gli Indipendenti risultano essere ancora la tipologia meno remunerata. In particolare quest'anno si registra un sensibile aumento della fascia di Indipendenti che percepiscono un compenso medio totale inferiore a 25.000 Euro (15,9% rispetto ad una percentuale stabile negli anni intorno al 5%). La parte centrale della distribuzione, da 25.000 Euro a 75.000 Euro, rappresenta circa la metà del campione (45,5%) mentre rimane sostanzialmente intorno al 30% il numero di Indipendenti che percepisce un compenso superiore a 100.000 Euro.

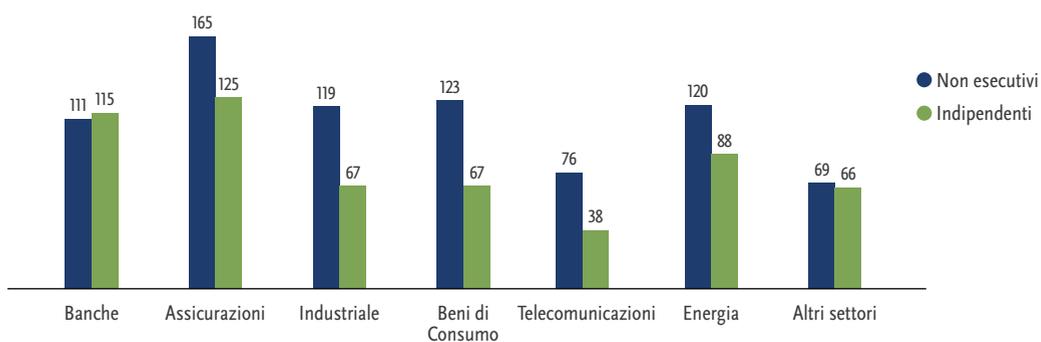
TABELLA 12: **Consiglieri Indipendenti — Compenso medio totale**

	N° Consiglieri Indipendenti in %				
	2018	2017	2016	2015	2014
Al di sotto di Euro 10.000	2,3%	1,3%	1,1%	1,3%	0,0%
Da Euro 10.000 a Euro 24.999	13,6%	4,1%	5,7%	4,2%	5,7%
Da Euro 25.000 a Euro 49.999	26,3%	20,2%	21,4%	19,5%	22,8%
Da Euro 50.000 a Euro 74.999	19,2%	26,6%	27,3%	27,3%	26,6%
Da Euro 75.000 a Euro 99.999	9,5%	16,0%	13,3%	16,3%	16,6%
Da Euro 100.000 in poi	29,1%	31,7%	31,1%	31,4%	28,3%

Infine, il Grafico 25 mostra il confronto fra i compensi medi dei Consiglieri Indipendenti e Non Indipendenti.

Nel settore bancario e assicurativo in considerazione di una normativa stringente che valorizza il contributo degli Indipendenti, i compensi appaiono più elevati che in altri settori; anche se nella quasi totalità dei casi la remunerazione dei Consiglieri Indipendenti è inferiore rispetto a quella degli Amministratori Non Indipendenti.

Grafico 26: Confronto tra i compensi medi dei Consiglieri Indipendenti e non, suddivisi per settore



Piani d'incentivazione

I Consiglieri coinvolti in piani di incentivazione sono 100, pari all'8,8% dell'Osservatorio. I piani di incentivazione sono uno strumento sempre più utilizzato e rispetto all'anno scorso prevede il coinvolgimento sempre di un numero maggiore di soggetti, ma rimane stabile a 48 il numero di società coinvolte, come si osserva nella Tabella 14.

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

	2018	2017	2016	2015	2014
Numero di Consiglieri	100	94	92	62	57

Il Fair Value dei premi assegnati nel corso dell'anno si attesta a 1.351.827 Euro, leggermente incrementato rispetto all'anno precedente. È da rilevare l'elevato range del Fair Value, essendo il valore minimo pari a 1.873 Euro e il valore massimo pari a 14.300.387 Euro.

Le forme di incentivazione di lungo periodo più diffuse sono le Performance Share (pari al 30% degli strumenti), seguite dalle Stock Grant e dalle Azioni Ordinarie: queste insieme formano il 59% del campione; infine le Phantom Stock Option sono il 9%. Al momento il trend generale dell'utilizzo di questi strumenti finanziari è in aumento.

BONUS MONETARI

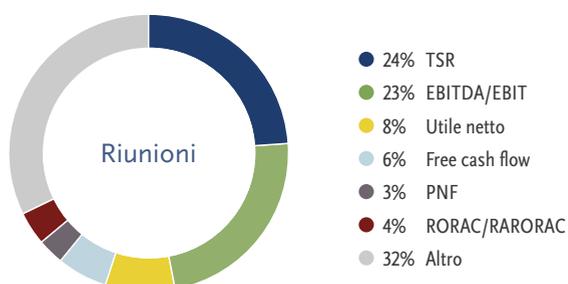
I bonus monetari sono uno strumento d'incentivazione utilizzato da 69 società del Campione. Questo strumento è utilizzato in maniera simile rispetto allo scorso anno in cui i bonus monetari erano utilizzati da 67 società dell'Osservatorio; ne sono destinatari 118 Consiglieri (anche questo dato è simile allo scorso anno, quando erano 117, e 126 del 2016).

In media l'ammontare erogato nel corso dell'esercizio è pari a 840.000 Euro. La variabilità è ancora una volta molto alta: l'ammontare minimo erogato è pari a 2.089 Euro e il massimo è pari a 9.780.000 Euro. Sono 39 i Consiglieri che hanno maturato nel corso dell'anno bonus differiti.

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 (48 società). Come mostra il grafico sottostante i KPI maggiormente utilizzati sono il Total Shareholders Return (24%) e l'EBIT-DA/EBIT (23%).

Grafico 27: KPI Long Term Incentive Plan



Collegio Sindacale

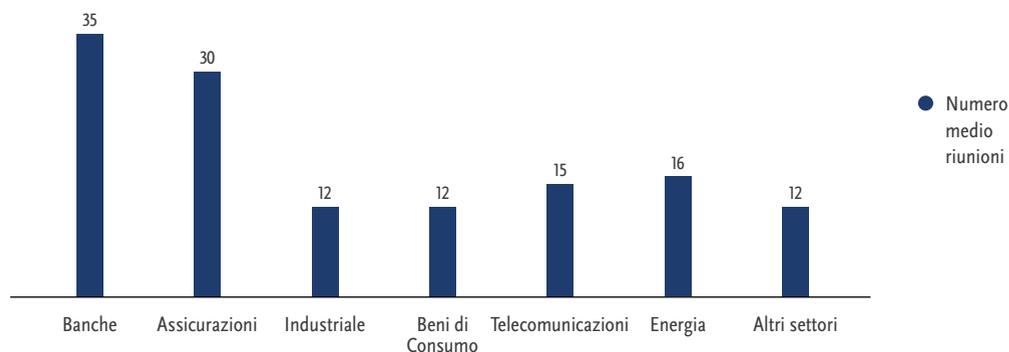
CARATTERISTICHE GENERALI

Sono 297 le cariche di Sindaco¹⁵ registrate nell'Osservatorio, ricoperte da 265 persone fisiche. L'età media dei Sindaci è pari a 56 anni. Sono 51 i Sindaci di nuova nomina nel corso del 2018. La percentuale di Sindaci eletti dalle minoranze è pari al 28% 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 27 riassume queste principali differenze. I Collegi Sindacali nel settore bancario si riuniscono in media 35 volte l'anno. La percentuale di presenza media alle riunioni è pari al 96%.

Grafico 28: Riunioni Collegio Sindacale, suddivisione per settore e indice



¹⁵ Considerando sia la carica di Sindaco che quella di Presidente in ciascun collegio sindacale.

GENERE

Delle 297 cariche nei Collegi Sindacali, 121 sono occupate da donne, pari al 41% del Campione. Questo dato è ancora in aumento rispetto all'anno scorso e rispetto agli anni passati (a partire da 37 donne nel 2013, passando a 78 donne nel 2014 e via via fino a 102 donne nel 2017), a conferma di un trend positivo che va oltre la legge sulle quote di genere.

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

	2018	2017	2016	2015	2014
Donne in CS	41%	34,2%	34,1%	30,0%	25,7%
Donne in CdA	35,8%	32,3%	30,6%	26,4%	22,3%

Su 32 Collegi Sindacali nominati nel 2018, in cui son state rinnovate 51 cariche, 25 sono spettate a donne e pertanto la percentuale di Sindaci donna nominate è del 49%

Dei 95 Collegi Sindacali dell'Osservatorio, sono 28 quelli con un Presidente donna, pari a circa il 29%, contro il 26% dell'anno precedente e il 20% del 2016.

COMPENSI

Il compenso medio totale di un Sindaco è di circa 68.500¹⁶ Euro l'anno. La parte principale è il compenso fisso, pari in media a 58.000 euro l'anno; hanno un peso i compensi per incarichi in società collegate o controllate, pari in media a 33.500 per coloro che li hanno ricevuti. I restanti compensi derivano principalmente da benefits non monetari.

Il compenso medio totale dei Presidenti è circa 78.000 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 64.000 Euro.

16 Considerando sempre sia le carica 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 con oltre 60 uffici, situati in 30 Paesi, operanti in oltre 50 settori e specializzazioni.

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 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

LE SOCIETÀ DEL BOARD INDEX ITALIA 2019 INDICE FTSE MIB

	CONSIGLIERI							COMPENSI							
	TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	NON ESECUTIVI	SOLO NED	DI CUI INDIPENDENTI	DONNE	NON ITALIANI	PRESIDENTE COMPENSI FISSI	TOTALE	VICE PRESIDENTE COMPENSI FISSI	TOTALE	AMM. DELEGATO COMPENSI FISSI	TOTALE	INDIPENDENTI COMPENSI FISSI	TOTALE
A2A	12	2	10	1	9	4	0	344	372	120	140	208	294 ³	80	100
ASSICURAZIONI GENERALI	13	1	12	4	8	5	2	1.068	1.128	175	217	1.400	3.708	195	242
ATLANTIA	13	2	11	4	7	5	1	180	1.276	0	0	1.315	5.054	63	94
AZIMUT HOLDING	12	4	8	8	0	4	0	0	6	0	0	910	1.945	0	0
BANCA GENERALI	9	1	8	3	5	4	0	70	70	0	0	642	1.050 ³	42	111
BANCA MEDIOLANUM	13	1	12	5	7	4	1	600	600	256	296	1.110	1.312	44	58
BANCO BPM	19	6	13	1	12	7	0	560	560	250	300	1.200	1.632	110	151
BPER BANCA	15	5	10	1	9	7	1	359	389	116	125	919	1.079	70	109
BREMBO	11	5	6	1	5	4	0	1.300	1.300	1.250	4.872	1.138	4.811	55	80
BUZZI UNICEM	12	3	9	2	7	4	0	240	294	45	85	272	430	45	49
CAMPARI	11	4	7	1	6	4	5	1.045	1.045	0	0	691	1.464	25	38
CNH INDUSTRIAL	10	2	8	0	8	3	9	125	170	0	0	317	1.040	125	163
DIASORIN	15	2	13	6	7	5	1	400	400	150	150	883	1.261	35	41
ENEL	9	1	8	1	7	3	0	450	450	0	0	1.470	5.106 ³	80,0	140
ENI	9	1	8	1	7	3	1	500	500	0	0	1.600	5.933 ³	80	179
EXOR N.V.	10	1	9	3	6	3	6	4.548	8.948 ¹	0	2.130	0	0	50	64
FERRARI	12	1	11	4	7	4	4	80	93	68	81	270	270	73	73
FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES	12	2	10	4	6	3	8	1.694	3.118	0	0	600	1.204	181	189
FINCOBANK	9	1	8	2	6	4	0	213	228	100	135	850	1.111 ³	49	69
INTESA SANPAOLO	19	1	18	4	14	7	0	912	912	294	344	2.600	4.275	100	194

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	ESECUTIVI NON SOLO NEI INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	DONNE	NON ITALIANI	PRESIDENTE		VICE PRESIDENTE		AMM. DELEGATO		INDIPENDENTI			
							COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE		
ITALGAS	9	1	8	4	4	3	1	238	238	0	0	733	1.221	45	90	
LEONARDO	12	1	11	2	9	4	0	502	509	0	0	1.000	1.681	80	108	
MEDIASET	15	6	9	2	7	5	0	2.988	3.038	1.417	1.737 ²	0	0	40	65	
MEDIOBANCA	14	4	10	3	7	5	2	1.900	2.250	225	225	1.900	3.097	100	190	
MONCLER	11	3	8	2	6	3	3	1.520	3.026	20	35	0	0	40	55	
PIRELLI & C	15	1	14	6	8	4	6	400	430	2.460	5.049 ²	0	0	60	108	
POSTE ITALIANE	9	1	8	1	7	3	1	480	482	0	0	1.255	1.405 ³	40	84	
PRYSMIAN	12	4	8	1	7	5	2	130	170	0	0	110	1.194 ³	50	67	
RECORDATI	9	5	4	0	4	4	2	540	544	831	831 ⁴	0	0	40	58	
SAIPEM	9	1	8	3	5	3	0	285	304	0	0	1.045	1.563	60	97	
SALVATORE FERRAGAMO	13	4	9	5	4	5	1	798	1.208	45	664	661	1.004	35	62	
SNAM	9	1	8	3	5	4	1	270	270	0	0	980	1.622	70	105	
TELECOM ITALIA	15	1	14	2	12	6	2	600	600	0	0	1.500	1.545	100	160	
TERNA	9	1	8	3	5	4	1	238	239	0	0	1.085	2.880	35	126	
UBI (UNIONE DI BANCHE ITALIANE)	15	0	15	4	11	5	0	455	490	330	355	0	0	80	150	
UNICREDIT	15	1	14	2	12	6	5	817	913	112	194	1.202	1.217	97	156	
UNIPOL GRUPPO FINANZIARIO	22	1	21	10	11	8	0	1.060	1.089	260	267	2.560	4.471 ³	58	72	

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							
	TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	ESECUTIVI NON SOLO NED	INDIPENDENTI	DI CUI DONNE	NON ITALIANI	PRESIDENTE COMPENSI FISSI	VICE PRESIDENTE COMPENSI FISSI	TOTALE	AMM. DELEGATO COMPENSI FISSI	INDIPENDENTI COMPENSI FISSI	TOTALE			
ACEA	9	1	8	2	6	3	1	146	148	0	0	266	702	31	62
AEROPORTO DI BOLOGNA	9	1	8	3	5	3	0	73	73	0	0	293	479 ³	13	19
AMPLIFON	9	1	8	2	6	3	0	300	304	0	0	1.152	1.900 ³	55	86
ANIMA HOLDING	9	1	8	2	6	3	0	160	312	0	0	173	979	50	74
ASCOPIAVE	6	1	5	1	4	2	0	270	270 ¹	0	0	0	0	50	50
ASTM	15	4	11	2	9	5	1	340	340	140	737	842	1.409	37	55
AUTOGRILL	12	1	11	4	7	5	1	0	0	0	0	920	1.652	60	90
BANCA FARMAFACTORING	9	1	8	3	5	3	3	245	245	0	0	767	1.527	50	68
BANCA IFIS	9	2	7	3	4	3	1	675	675	525	525	675	1.325	41	115
BANCA MONTE PASCHI SIENA	14	1	13	2	11	5	0	90	112	65	92	466	466 ³	65	94
BANCA POPOLARE SONDRIO	15	6	9	2	7	6	0	244	284	128	150	1.089	1.304	43	45
BIESSE	7	4	3	0	3	3	0	806	819	0	0	814	822	20	23
BRUNELLO CUCINELLI	11	4	7	3	4	4	1	803	803 ¹	0	0	0	0	30	39
CAIRO COMMUNICATION	11	3	8	3	5	4	0	400	2.757	0	0	480	795	20	38
CAREL INDUSTRIES	7	4	3	0	3	3	0	250	253	180	185	230	354	50	73
CATTOLICA ASSICURAZIONI	17	1	16	6	10	6	0	987	1.128	350	390	800	1.291	90	114
CEMENTIR HOLDING	13	1	12	6	6	5	0	1.893	4.751 ¹	10	10	0	0	11	43
CERVED GROUP	11	4	7	2	5	4	0	200	220	394	398 ²	0	0	72	84
CIR	11	2	9	3	6	4	1	1.680	1.747	0	0	1.153	1.819	20	36
CREDITO EMILIANO	12	4	8	4	4	4	0	233	352	104	177	0	0	52	64
CREDITO VALTELLINESE	15	1	14	1	13	6	0	648	648	137	137	788	850	48	69
DANIELI & C	8	5	3	3	0	3	0	660	660 ¹	132	134	0	0	0	0
DATALOGIC	8	3	5	1	4	3	0	621	709	0	0	685	1.116	22	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

	CONSIGLIERI							COMPENSI							
	TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	ESECUTIVI NON SOLO NED	INDIPENDENTI	DI CUI DONNE	NON ITALIANI	PRESIDENTE COMPENSI FISSI	TOTALE	VICE PRESIDENTE COMPENSI FISSI	TOTALE	AMM. DELEGATO COMPENSI FISSI	TOTALE	INDIPENDENTI COMPENSI FISSI	TOTALE	
DE' LONGHI	12	3	9	3	6	4	0	1.300	1.600	0	0	950	2.151	45	51
DEA CAPITAL	11	2	9	4	5	4	0	30	30	0	0	30	105	30	46
DOBANK	8	1	7	4	3	1	0	350	368	0	0	2.530	2.530	30	88
ELEN.	6	3	3	1	2	2	0	136	165 ¹	0	0	136	157	14	14
ENAV	8	1	7	3	4	3	0	150	205	0	0	440	841	30	85
ERG	12	3	9	5	4	4	0	860	873	1.200	1.216	1.500	1.533	70	119
FALCK RENEWABLES	12	2	10	4	6	5	1	240	249	35	35	350	662	35	63
FILA	9	2	7	2	5	3	0	110	110	0	0	850	1.806	15	31
FINCANTIERI	9	2	7	1	6	3	1	300	418	0	0	950	1.570	27	67
GEOX	11	3	8	3	5	5	1	1.800	1.800	150	150	722	1.367	25	41
GUALA CLOSURES	9	1	8	5	3	2	1	110	729 ¹	40	50	0	0	40	57
HERA	15	2	13	0	13	5	1	380	557	85	89	382	579	40	60
IGD (IMMOB. GRANDE DISTRIBUZIONE)	11	2	9	2	7	4	2	94	94	58	63	293	406	18	25
IMA	14	3	11	7	4	5	0	842	2.826 ¹	0	0	0	0	20	39
INTERPUMP GROUP	9	1	8	2	6	3	0	1.359	2.046 ¹	226	234	0	0	45	62
INWIT	11	2	9	3	6	5	0	75	75	0	0	340	524	45	70
IREN	13	3	10	1	9	6	0	173	173	63	63	604	726	23	39
ITALMOBILIARE	14	1	13	7	6	5	0	236	242	56	62	1.036	1.991	36	56
IVS GROUP	11	4	7	4	3	3	0	183	183	40	40	323	331	41	61
JUVENTUS FOOTBALL CLUB	11	4	7	3	4	3	2	475	497	425	429	325	2.212	30	50
MAIRE TECNIMONT	9	2	7	2	5	4	0	1.779	1.999	0	0	1.000	2.049	35	52
MARR	9	2	7	3	4	3	0	105	105	0	0	305	406	25	42
MONDADORI EDITORE	14	4	10	5	5	5	0	515	515	0	0	1.110	2.010	10	40
OVS	9	1	8	3	5	3	2	0	0	0	0	1.000	1.224 ³	50	93
PIAGGIO & C	9	2	7	2	5	3	0	1.290	1.665 ¹	140	140	0	0	40	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 Vice Presidente, Amministratore Delegato e Direttore Generale

TABELLE COMPARATIVE

	CONSIGLIERI							COMPENSI							
	TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	ESECUTIVI NON SOLO NED	INDIPENDENTI	DI CUI DONNE	NON NATI/IANI	PRESIDENTE COMPENSI FISSI	TOTALE	VICE PRESIDENTE COMPENSI FISSI	TOTALE	AMM. DELEGATO COMPENSI FISSI	TOTALE	INDIPENDENTI COMPENSI FISSI	TOTALE	
PIOVAN	7	2	5	1	4	2	0	1.200	1.200	0	0	325	448	20	26
RAI WAY	9	1	8	2	6	4	1	44	44	0	0	351	497	44	56
RCS MEDIAGROUP	11	2	9	2	7	4	0	1.200	2.340 ¹	0	0	0	0	20	39
REPLY	9	6	3	0	3	3	0	460	1.330 ¹	0	0	260	1.202	55	55
SAES GETTERS	9	2	7	4	3	3	0	869	7.010	670	4.792 ²	0	0	28	67
SALINI IMPREGILO	15	1	14	4	10	5	1	400	404	160	229	2.060	5.608 ³	60	107
SARAS	12	2	10	6	4	4	1	1.545	1.545	0	0	1.438	1.438	45	89
SESA	8	4	4	1	3	3	0	236	278	105	208	168	208	18	30
SIAS	15	2	13	4	9	5	1	372	1.049	135	155	680	996	35	47
SOL	10	4	6	2	4	5	0	193	612 ¹	193	611 ²	0	0	58	58
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS	9	3	6	2	4	3	0	550	7.705 ¹	360	4.658 ²	0	0	10	10
TECHNOGYM	11	3	8	3	5	4	0	1.500	1.504 ¹	500	505	0	0	25	39
TINEXTA	11	2	9	2	7	5	0	182	192	82	117	162	479	32	52
TOD'S	15	4	11	3	8	5	0	1.836	1.846	1.237	1.246 ²	1.237	1.244	35	46
ZIGNAGO VETRO	12	3	9	4	5	4	0	505	744 ¹	50	50	0	0	32	50

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.

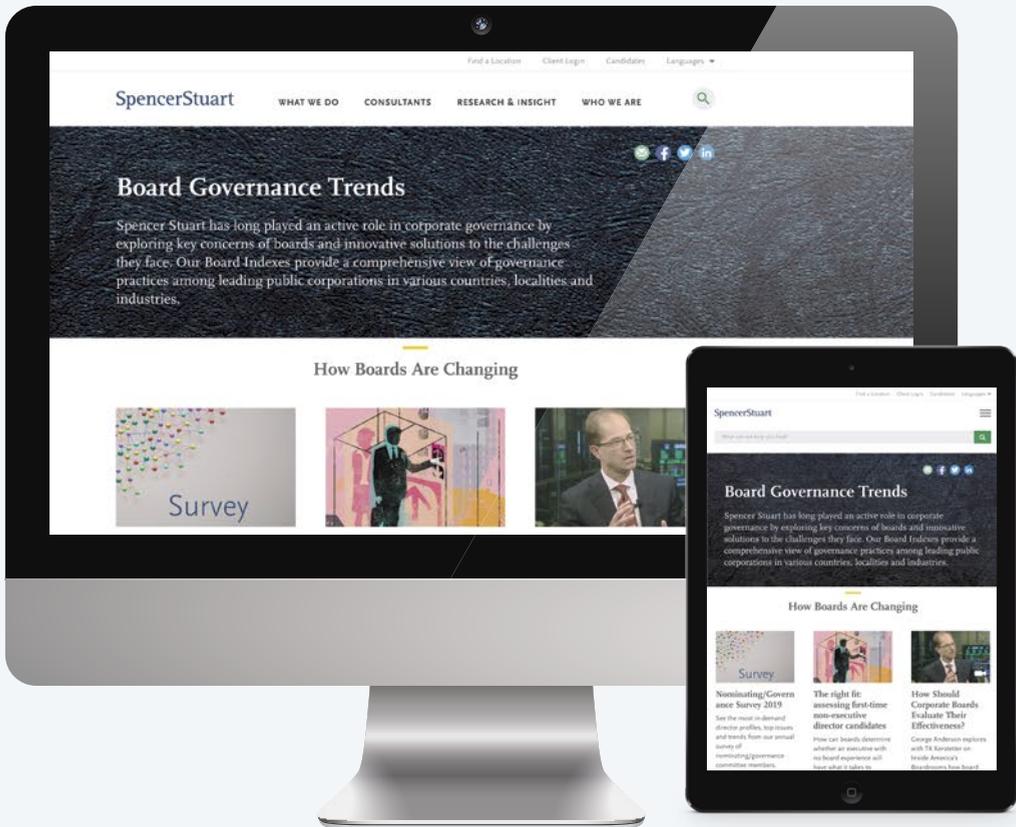
3 il Consigliere ricopre la carica di Amministratore Delegato e Direttore Generale.

4 il Consigliere ricopre la carica di Vice Presidente, Amministratore Delegato e Direttore Generale

Tabelle comparative

- » 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.

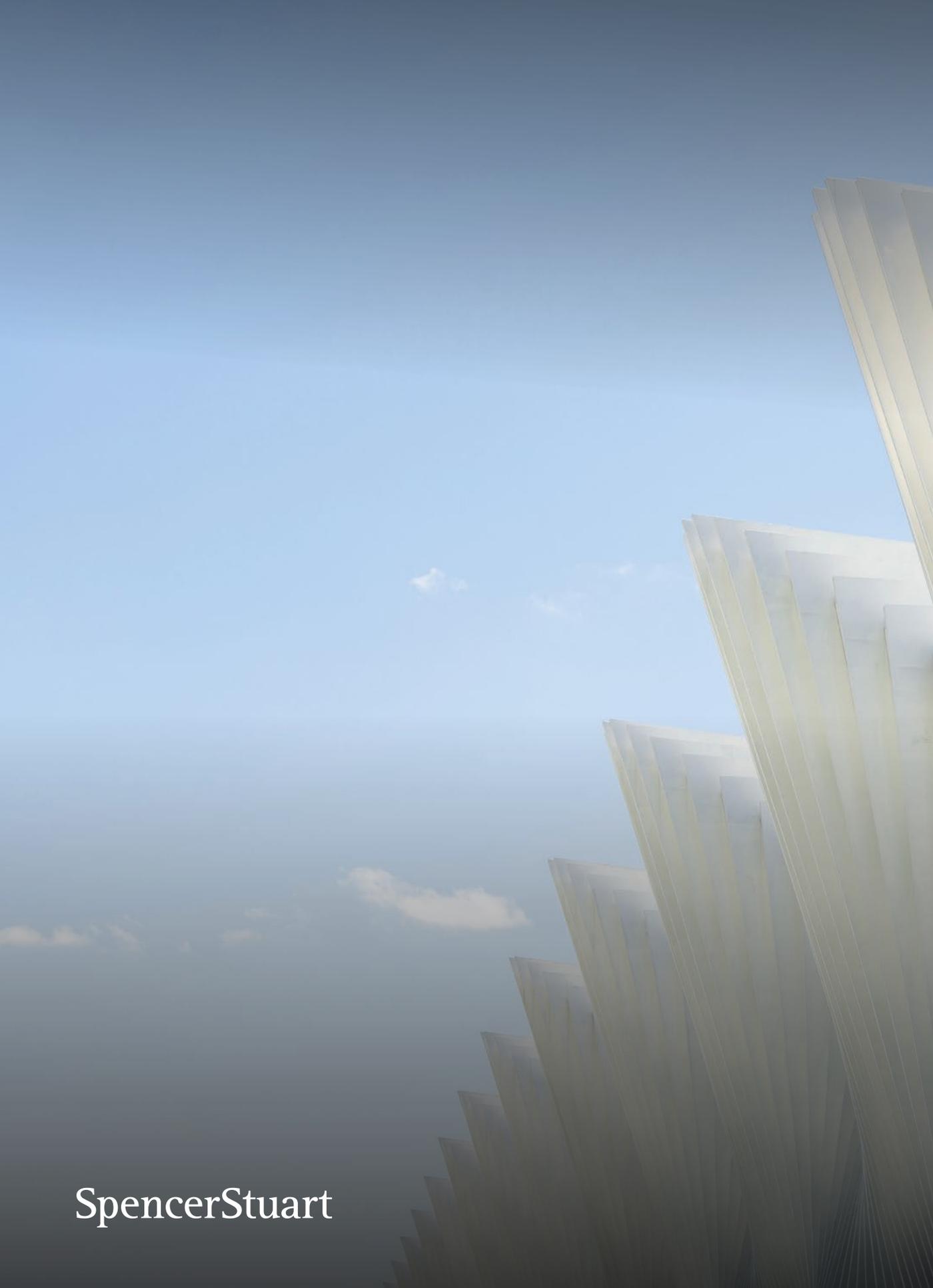
Board Governance Trends: A Global View



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.



SpencerStuart