



SpencerStuart

2020 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 70 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](http://www.spencerstuart.com).

## Social Media @ Spencer Stuart

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



© 2021 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: [permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com).

# Indice

|           |                                                                                                                                                   |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>  | <b>INDICE</b>                                                                                                                                     |
| <b>2</b>  | <b>EXECUTIVE SUMMARY</b>                                                                                                                          |
| <b>9</b>  | <b>HIGHLIGHTS BOARD INDEX 2020</b>                                                                                                                |
| <b>13</b> | <b>I CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE DELLE SOCIETÀ QUOTATE<br/>IN ITALIA: IL CONFRONTO TRA I SETTORI DI ATTIVITÀ —<br/>INDICATORI PRINCIPALI 2020</b> |
| <b>14</b> | <b>CAMPIONE DI RIFERIMENTO</b>                                                                                                                    |
| <b>16</b> | <b>CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</b>                                                                                                               |
| <b>18</b> | <b>COMPOSIZIONE</b>                                                                                                                               |
| <b>26</b> | <b>CARATTERISTICHE DEI CONSIGLIERI</b>                                                                                                            |
| <b>33</b> | <b>CARICHE RICOPERTE DAI CONSIGLIERI</b>                                                                                                          |
| <b>40</b> | <b>COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO</b>                                                                                                              |
| <b>47</b> | <b>COMPENSI</b>                                                                                                                                   |
| <b>57</b> | <b>COLLEGIO SINDACALE</b>                                                                                                                         |
| <b>59</b> | <b>SPENCER STUART E LA CORPORATE GOVERNANCE</b>                                                                                                   |
| <b>61</b> | <b>TABELLE COMPARATIVE</b>                                                                                                                        |

# 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 venticinquantesima edizione.

Quest'anno è stato adottato un nuovo approccio redazionale ridefinendo gli ambiti di riflessione del Board Index. Alla luce dell'inserimento dei principi di flessibilità e proporzionalità del Codice di Corporate Governance (di cui diremo meglio più avanti) che prevede una gradualità di alcune raccomandazioni in ragione della dimensione e degli assetti proprietari che caratterizzano le società, questa edizione del Board Index è focalizzata sulle cd. "società grandi" con esse intendendosi le quotate che, nei tre esercizi precedenti, hanno registrato una capitalizzazione superiore al miliardo di euro. Per rendere omogeneo il panel di confronto con le analisi condotte negli anni precedenti abbiamo considerato le società appartenenti al segmento FTSE MIB.

Nel corso delle analisi abbiamo tenuto conto della crisi pandemica che ha colpito tutti i Paesi e l'Italia a partire dalla primavera 2020. Le sfide e le problematiche sollevate dall'impatto dell'emergenza economico-sanitaria sui Consigli di Amministrazione delle imprese e sui processi organizzativi e decisionali è stato da noi analizzato in uno studio condotto insieme a INSEAD di Parigi, una delle scuole internazionali di business più prestigiose. Tale studio è disponibile nel suo testo integrale sul sito [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)

Lo scenario raccontato dai numeri e dalle statistiche riferite alle società FTSE MIB appare in sostanziale allineamento rispetto all'anno precedente. Come di consueto abbiamo colto alcune tendenze e le sfide che il sistema delle imprese quotate è chiamato ad affrontare per proseguire il cammino di evoluzione e di sempre maggiore efficacia della governance.

## CODICE DI CORPORATE GOVERNANCE

L'anno 2020 ha visto la pubblicazione della nuova versione del Codice di Autodisciplina delle Società quotate.

La pubblicazione del Codice di Autodisciplina ha previsto diverse novità per le società quotate italiane che, più o meno gradualmente, si stanno adeguando alle raccomandazioni così come esplicitate nel nuovo testo. L'adozione del Codice rimane volontaria e le quotate che decideranno di aderirvi dovranno informarne il pubblico nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari da pubblicarsi nel corso del 2022.

La novità più rilevante del Codice è riconducibile alla sua struttura semplificata, anche attraverso l'introduzione di una sezione Q&A e all'introduzione e rafforzamento del principio della proporzionalità, differenziando tra società grandi e più piccole, tra società a proprietà concentrata ed a proprietà diffusa.

Carattere portante per una corretta governance è attribuito al nuovo concetto di "successo sostenibile" che diventa l'obiettivo ultimo dell'impresa. Il nuovo Codice stimola le società quotate ad adottare strategie sempre più orientate alla sostenibilità: compito prioritario dell'organo di amministrazione è perseguire il successo sostenibile dell'impresa, definito come l'obiettivo di creare valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti tenendo conto degli interessi degli stakeholder rilevanti per la sua attività.

Vi è l'indicazione specifica alla responsabilità di integrare gli obiettivi di sostenibilità nel piano industriale, nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e nelle politiche di remunerazione. Il successo sostenibile è legato alla creazione di valore a beneficio degli azionisti tenendo conto degli interessi di altri stakeholder ma anche alla capacità di promuovere il dialogo attraverso azioni di engagement per conoscere gli interessi di chi ha rapporti diretti o indiretti con l'impresa.

Viene data una nuova rilevanza al dialogo con tutti gli azionisti (engagement) e la trasparenza verso il mercato, che rendono possibile la consapevole valutazione delle strategie aziendali e della capacità di perseguire lo sviluppo sostenibile.

Nell'attuale contesto in cui la pandemia da coronavirus ha dato una accelerazione fortissima ai temi di cui si discute da alcuni anni legati a fattori ambientali, sociali e di governance (ESG), che per le aziende è diventato più importante che mai integrare la sostenibilità nelle loro strategie di lungo termine.

## **I CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE NELL'EMERGENZA E NEL POST-CRISI LEZIONI APPRESE**

La crisi da Covid-19 ha evidenziato la rilevanza per le imprese della mappatura dei rischi e della definizione di conseguenti piani di gestione dei rischi.

La reale efficacia e capacità dei piani di “gestione delle crisi” è stata testata nella vita reale. Le mappature dei rischi e i piani di crisi — anche quelli più sofisticati — non avevano previsto il tipo di eventi critici congiunti che si sono verificati e i Board sono stati tutti colti di sorpresa: i business continuity plan per quanto dettagliati e precisi, non avevano previsto il verificarsi in contemporanea di tutta una serie di eventi quali la chiusura forzata degli impianti, l'impossibilità della forza lavoro di recarsi al lavoro, dei fornitori di consegnare e dei clienti di acquistare.

Il Covid -19 ha messo alla prova i Consigli di Amministrazione e ha fatto da cartina di tornasole per alcuni elementi chiave di una buona governance. Fra questi:

- » L'interazione e la coesione all'interno del Board
- » La fiducia del Board verso la capacità del management (di gestire la crisi)
- » La stabilità del Consiglio, la capacità di agire in situazioni emergenziali e di assumere decisioni mantenendo un giusto equilibrio dei poteri fra Board e management
- » L'efficienza dei processi e degli strumenti di crisis management previsti
- » L'abilità di cogliere opportunità di business e di mercato, avvantaggiandosi sui competitor
- » La solidità dei piani di successione
- » Il livello complessivo di engagement e commitment degli Amministratori

La crisi globale ha generato certamente grandi rischi ma anche opportunità. Mentre i Rischi sono (stati) chiaramente e velocemente individuabili (la continuità aziendale, il risultato economico, la cura delle persone, la stabilità dei flussi, l'andamento del titolo, la redditività, la liquidità; i fornitori e garanzie per tutta

la supply chain, la tutela dell'azienda dai "raiders", la gestione dei potenziali conflitti tra società e interessi degli azionisti, etc.) le Opportunità non sono così evidenti ed immediate.

Le Opportunità, che devono essere intercettate subito, tuttavia sono da monitorare in un secondo momento, dopo essersi accertati che l'azienda stia reagendo adeguatamente alla situazione di crisi. Esse prevedono l'abilità da parte del Consiglio di Amministrazione e del management di:

- » anticipare quei cambiamenti che la crisi richiederà comunque andando avanti;
- » prepararsi a uscire dalla crisi;
- » cogliere le opportunità generate dalla crisi;
- » ripensare il modello di business, il "purpose" dell'azienda e la strategie.

In termini di corporate governance, il C-19 ha enfatizzato quegli elementi chiave che hanno permesso ad un buon Consiglio di Amministrazione di rispondere con successo ad una crisi inaspettata.

Fra questi sono risultati fondamentali la capacità di:

- » promuovere un costante challenge al processo di gestione delle crisi, "pensando l'impensabile" e utilizzando analisi di scenario piuttosto che fare affidamento solo su processi esistenti;
- » testare il comportamento dei Consiglieri e del Board in termini di capacità di lavorare sotto stress o in condizioni precarie, ad esempio:
  - sapersi concentrare sulle questioni urgenti ed immediate senza perdersi nei dettagli;
  - rimanere coesi e garantire la coerenza complessiva tra le decisioni prese a breve termine e a lungo termine;
  - lavorare in modo efficiente con il top management per garantire un'adeguata e netta ripartizione delle responsabilità tra gli organi senza che il Consiglio sovraccarichi il management con richieste irrealistiche che rallentano il processo decisionale;
  - abituarsi a lavorare da remoto con canali di comunicazione sicuri;
  - celebrare i successi del management;
  - reinventare il futuro.

- » avere una chiara leadership del Consiglio, ovvero avere un Presidente super partes che interpreta pienamente il suo ruolo di garante per tutti gli stakeholder;
- » garantire un flusso informativo costante ed aggiornato all'interno del Consiglio di Amministrazione e tra il Consiglio e il management, lasciando la comunicazione esterna agli Esecutivi;
- » fornire supporto anche di tipo emotivo a management e dipendenti, essere vicini al cuore dell'azienda e al suo capitale umano, lasciando la valutazione delle prestazioni a momenti successivi (una crisi e' non certo il momento giusto per cambiare l'Amministratore Delegato);
- » assicurarsi che nell'affrontare la crisi, le decisioni del management rimangano in linea con i valori dell'azienda.

Guardando quindi al 2020 come l'anno in cui i Consigli di Amministrazione hanno avuto l'opportunità di testare la robustezza dei propri processi e di adesione ad alcune delle best practice di corporate governance, diremmo che le lezioni apprese vanno in tre direzioni: rafforzamento delle modalità operative, consolidamento dei rapporti con gli azionisti, rivisitazione delle strategie.

## 1. Operatività del Consiglio

- » rafforzare il mandato al management avendo definito chiaramente la divisione dei ruoli
- » fare costante challenge alla mappatura dei rischi e agli scenari per il futuro
- » predisporre piani di emergenza
- » lavorare sotto stress
- » garantire un luogo sicuro per il management al netto di emozioni e comportamenti negativi
- » pianificare eventuali successioni a livello di Board
- » gestire nuovi canali di comunicazione con elevati standard di sicurezza.

## 2. Rapporti con azionisti e stakeholder

- » supporto agli azionisti (politica dei dividendi)
- » protezione contro i "predoni" del mercato
- » rapporto con i dipendenti.

### 3. Modello di business e strategia

- » strutturare la strategia post crisi, così da salvaguardare il futuro;
- » valorizzare il ruolo del Presidente nell'affrontare la crisi valutando la sua capacità di allineare il Board e il Management, posizionare il CdA al giusto livello e garantirne la coesione, supportare e sostenere il CEO, guardare al futuro dell'azienda
- » supportare adeguatamente il management nel picco della crisi. Le analisi delle performance e dei risultati saranno oggetto di successive verifiche

In conclusione, emerge che il perdurare della crisi sta mettendo alla prova i Consigli di Amministrazione maggiormente rispetto alle proprie attitudini e ai comportamenti, piuttosto che nel ruolo o nelle responsabilità che gli sono proprie.

### IL PIANO DI SUCCESSIONE DEL VERTICE AZIENDALE

Anche quest'anno poniamo l'accento sul tema della successione del CEO che rappresenta un tema centrale nella governance delle aziende.

Lo scorso anno eravamo in attesa delle determinazioni del nuovo Codice in merito ad un argomento così importante. Pur comprendendo la naturale ritrosia dei capi azienda ad affrontare questa attività in maniera strutturata sin dal primo giorno di insediamento, come avviene in molti paesi per lo più di matrice anglosassone o nord-europea, l'auspicio era che nelle raccomandazioni una maggiore convinzione nel promuovere la predisposizione di un processo adeguato per la successione del vertice aziendale.

Il Codice all'Art.4 suggerisce una "eventuale" predisposizione, aggiornamento e attuazione del piano di successione dedicato al CEO ed altri amministratori Esecutivi, chiarendo che le società grandi (ovvero con capitalizzazione superiore a 1 miliardo di euro e dunque quelle analizzate da noi quest'anno nel segmento FTSE MIB) definiscono "almeno le procedure da seguire in caso di cessazione anticipata dell'incarico". Le Successioni in emergenza prevedono le azioni da 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 strutturata, comunicando al mercato l'avvenuta messa in atto del piano e garantendo una certa continuità nella gestione.

Certo è che leggendo le Relazioni di Corporate Governance delle aziende non ci sono sostanziali novità rispetto agli anni precedenti: 29 su 38 società FTSE MIB considerate (l'anno scorso erano 26) dichiarano di aver attuato adeguate procedure per la successione del CEO. Solo 9 società però descrivono un piano strutturato mentre le restanti attuano piani di successione in emergenza (altresì nominati "contingency plan").

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 (o altro comitato ad-hoc 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.

## REMUNERAZIONI

Come di consueto nel Board Index vengono analizzati i compensi dei componenti gli Organi Societari, inclusi gli Amministratori esecutivi. In particolare, rispetto ai capi azienda, avendo concentrato l'attenzione sul segmento più alto del listino delle società quotate, i livelli medi quest'anno appaiono in crescita rispetto a quanto osservato nel panel più ampio degli anni scorsi.

E' necessario ricordare che l'analisi di quest'anno ancora non può tenere conto di quelle misure diffuse nel corso del 2020 determinate a seguito dell'emergenza economico-sanitaria in particolare sui sistemi di incentivazione del Top Management. In numerosi casi infatti abbiamo osservato società e manager che hanno annunciato una riduzione dei compensi per il periodo di crisi o un riallineamento degli obiettivi attraverso una rivisitazione dei valori target se non una cancellazione dei sistemi di breve e/o lungo termine.

# Highlights Board Index 2020

**42%**

Percentuale di Consigli  
con 9–11 membri

## **Dimensione Consiglio di Amministrazione**

La dimensione media del Consiglio di Amministrazione nell'Osservatorio è di circa 12 membri; il 42% delle società ha una dimensione compresa tra i 9 e i 11 membri. I CdA dei settori bancario e assicurativo si confermano i più numerosi.

**24%**

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

## **Piani di Successione naturale e in emergenza**

29 su 38 società FTSE MIB considerate (76%) dichiarano di aver attuato adeguate procedure per la successione del CEO. Solo 9 società però descrivono un piano strutturato mentre le restanti attuano piani di successione in emergenza (o “contingency plan”).

**81,6%**

Percentuale di Società con  
maggioranza di Consiglieri  
Indipendenti in Consiglio

## **Consiglieri Indipendenti**

I Consiglieri che soddisfano il requisito di Indipendenza sono 319, pari a più della metà del Campione (69,5%). L'81,6% delle società ha la maggioranza di Consiglieri indipendenti in CdA, e il 58% del Campione ha un numero di Consiglieri Indipendenti compreso tra 5 e 8.

9%

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

### **Consiglieri di Nuova Nomina**

Le nuove nomine ammontano a 76 persone. Il tasso di rotazione quest'anno è stabile nell'intorno del 16%. Delle nuove nomine totali, l'83% è rappresentato da Consiglieri nominati per i rinnovi dei Consigli di Amministrazione durante l'anno. Sono 40 i Consiglieri nominati per la prima volta in 5 anni in una società quotata.

8

**società FTSE MIB**  
allineate alla quota del  
40% di Donne nei Consigli  
di Amministrazione

### **Donne nei Consigli di Amministrazione**

Sono 162 le donne Consigliere, e rappresentano il 35,7% dei Consiglieri del Campione, in linea con il dato dello scorso anno. Nel 41% delle società del Campione la presenza percentuale delle donne supera il 35%. 8 società sono allineate con le nuove disposizioni, avendo già in Consiglio un numero pari o superiore al 40% di donne

3%

Percentuale di donne tra i  
Consiglieri Esecutivi

### **Donne Consiglieri Esecutivi**

Molto rimane da fare per aumentare il numero di donne che ricoprono ruoli esecutivi. Infatti le donne al vertice nelle 38 società più importanti in Italia che ricoprono ruoli esecutivi sono in tutto 5, ovvero rappresentano il 3% del campione ed il 7% delle cariche esecutive ricoperte. Di queste 1 è un Presidente esecutivo, 1 Vice Presidente esecutivo, 2 sono Consiglieri che siedono in un Comitato esecutivo e 1 solo un è Amministratore Delegato.

29%

Percentuale di Presidenti  
con un ruolo Esecutivo

### **Presidente**

Nelle società FTSE MIB i Presidenti con un ruolo esecutivo ammontano a 11, e in 2 casi il Presidente svolge anche l'incarico di Amministratore Delegato della società.

8%

Percentuale di Presidenti  
Indipendenti

### **Indipendenza del Presidente**

Solo 3 Presidenti si qualificano indipendenti ai sensi del TUF e del Codice, e rappresentano l'8% del campione.

**32%**

Percentuale di società che ha previsto un Comitato Sostenibilità ad-hoc

---

### **Comitato Sostenibilità**

Sono 12 i Comitati costituiti ad-hoc per seguire tematiche di Sostenibilità. In altri 12 casi, la Sostenibilità è, in associazione con i Rischi, la Corporate Governance e le Nomine.

**32%**

Lista del Consiglio

---

### **Presentazione della lista da parte del Consiglio uscente**

12 delle 38 società FTSE MIB prevedono da statuto la possibilità di presentazione di una lista del Consiglio di Amministrazione uscente per il rinnovo dell'organo.

**48%**

Peso del fisso nel paymix medio dell'Amministratore Delegato

---

### **Compensi Amministratore Delegato**

Il compenso medio fisso degli Amministratori Delegati è pari a 1.172.000 Euro, mentre il compenso medio totale ammonta a 2.700.00 Euro. Oltre il 76% degli Amministratori Delegati del campione ha una retribuzione complessiva al di sopra di 1 Milione di Euro; di questi quasi un terzo (29%) percepisce più di 4 milioni di Euro.

# I Consigli di Amministrazione delle società quotate in Italia: il confronto tra i settori di attività — Indicatori principali 2020

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

|                                                           | Banche | Assicuraz. | Industriale | Beni di Consumo | Telec. E Media | Energia | Altri Settori | Media Osservatorio 2020 | Media Osservatorio 2019 | Media Osservatorio 2018 |
|-----------------------------------------------------------|--------|------------|-------------|-----------------|----------------|---------|---------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Composizione Consigli</b>                              |        |            |             |                 |                |         |               |                         |                         |                         |
| Numero medio Consiglieri                                  | 14,2   | 13,7       | 11,8        | 11,7            | 15             | 10,1    | 11,3          | 12,4                    | 11,3                    | 11,5                    |
| Numero medio Consiglieri Esecutivi                        | 2,3    | 1          | 2,2         | 2,4             | 1              | 1,3     | 2,3           | 2                       | 2,4                     | 2,4                     |
| Numero medio Consiglieri Non Esecutivi                    | 12     | 12,7       | 9,6         | 9,1             | 14             | 8,9     | 9             | 10,2                    | 9,6                     | 9                       |
| Di cui Indipendenti                                       | 9,1    | 8          | 8           | 5,8             | 12             | 7       | 4,3           | 7,3                     | 6,4                     | 5,9                     |
| Consiglieri prima nomina società quotate                  | 10%    | 5%         | 6,8%        | 4,8%            | 6,7%           | 8,6%    | 20,6%         | 9%                      | 14,3%                   | 14,7%                   |
| Età media dei Consiglieri                                 | 58,2   | 59,3       | 59,3        | 57,6            | 58,5           | 66,6    | 50,3          | 59,3                    | 57                      | 58,2                    |
| Consiglieri non italiani                                  | 6,3%   | 6,3%       | 18,9%       | 28,7%           | 13%            | 7,3%    | 21,1%         | 13%                     | 14,3%                   | 10,1%                   |
| Consiglieri Donna                                         | 38,4%  | 36,2%      | 36,9%       | 33,7%           | 40%            | 34,7%   | 32,5%         | 35,7%                   | 36%                     | 32,3%                   |
| <b>Background Professionale Consiglieri non Esecutivi</b> |        |            |             |                 |                |         |               |                         |                         |                         |
| Imprenditori                                              | 8%     | 3%         | 12%         | 20%             | 0%             | 2%      | 12%           | 10%                     | 14%                     | 15,4%                   |
| Manager                                                   | 48%    | 58%        | 65%         | 50%             | 80%            | 60%     | 41%           | 55%                     | 51%                     | 46,8%                   |
| Professionisti e Professori                               | 44%    | 30%        | 22%         | 27%             | 13%            | 35%     | 47%           | 33%                     | 31%                     | 35,6%                   |
| Altro                                                     | 1%     | 10%        | 7%          | 2%              | 7%             | 2%      | 0%            | 2%                      | 3%                      | 2,3%                    |

## Campione di Riferimento

Il Campione oggetto di analisi è composto dalle società quotate in Italia appartenenti all'indice FTSE MIB alla data 1 marzo 2020.

Di questo indice fanno parte 6 società che per motivi societari (sede legale o domicilio fiscale all'estero, quotazione anche su altri mercati, etc.) non completano e rendono disponibile la documentazione societaria utile per effettuare le analisi di dettaglio sviluppate nel nostro studio.

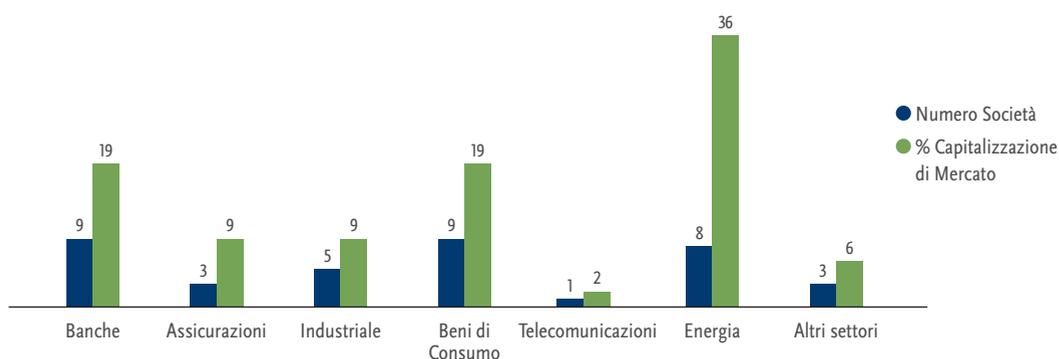
Per quanto riguarda Cnh Industrial, FCA, Ferrari ed Exor nonostante queste non redigano la Relazione di Corporate Governance e la Relazione sulla Remunerazione seguendo le indicazioni della Borsa Italiana, si è deciso, come negli anni passati, di includerle nel panel; per quanto riguarda Tenaris e STMicroelectronics, in ragione del sistema di governance attuato, non è possibile reperire da fonti pubbliche i dati utili al confronto e sono state escluse dall'analisi.

L'Osservatorio Board Index 2020 quindi include 38 società.

Le new entry del panel FTSEMib di particolare rilievo sono: Amplifon, Hera, NEXI.

Le società che invece sono uscite dall'indice sono: Brembo e Mediaset.

Grafico 1: Composizione tecnica del Campione di riferimento



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 Energia. A questi settori si aggiunge la categoria "Altri Settori" nella quale rientrano le società finanziarie diverse dalle banche e dalle assicurazioni, il settore immobiliare e le holding di partecipazioni.

Il Grafico 1 illustra la rappresentatività dei principali macro-settori. Il settore bancario e il settore dei beni di consumo sono i più rappresentati (9 società in entrambi i settori del Campione), benché non siano quelli con la percentuale di capitalizzazione più alta (il settore energetico da solo rappresenta quasi un terzo della capitalizzazione di mercato dell'Osservatorio). Il settore delle telecomunicazioni è il meno rappresentato con solo 1 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 società del panel adottano il sistema tradizionale. Due società adottano, con riferimento all'esercizio in esame, il modello monistico di governo societario.

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

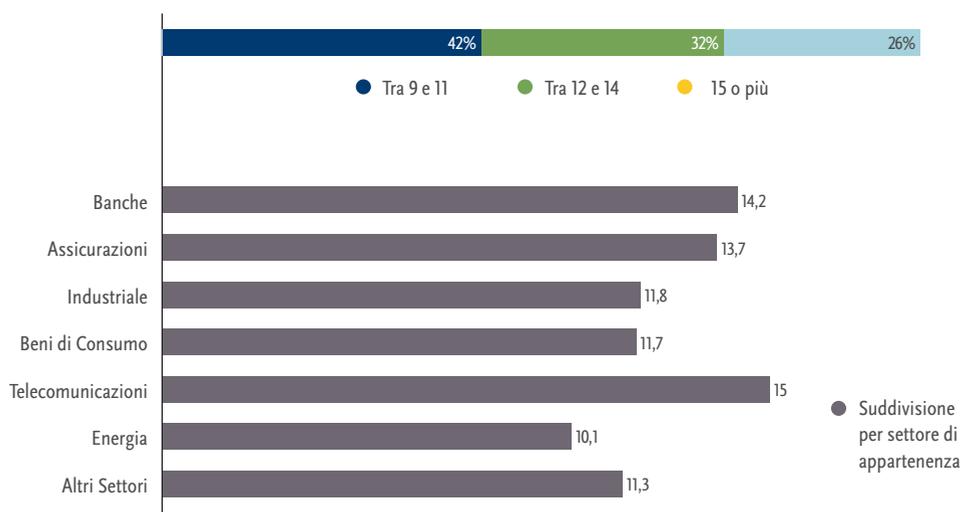
Come ogni anno, cominciamo la nostra analisi dalla Composizione dei Consigli di Amministrazione.

Il campione è formato da 38 società quotate nell'indice FTSE MIB della Borsa Italiana, per un totale di 463 posizioni ricoperte.

Lo scorso anno il numero medio dei componenti di un Consiglio di Amministrazione delle 100 società quotate era nell'ordine di 11 componenti (11,34); la media delle società nell'indice FTSE MIB si attestava a 12,4 componenti. L'analisi di quest'anno fa emergere un dato sostanzialmente identico pari a 12,2, in continuità anche con quello degli anni precedenti.

Lo scorso anno poco più del 40% delle società FTSE aveva una dimensione media compresa fra 9–11 membri e un'altra buona parte (circa il 27%) aveva un Consiglio di Amministrazione uguale o superiore a 15 membri. Nel 2019 sono 16

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



le società con una dimensione media tra i 9–11 membri (42%), 12 le società che hanno un Consiglio di dimensione compresa tra i 12- 14 membri (32%), e 10 le società con un Consiglio di 15 o più membri (26%).

Dal confronto emerge che la dimensione ideale rimane confermata quella inclusa fra 9 e 11 componenti. Ricordiamo che lo scorso anno, osservando anche le società degli altri segmenti, emergeva un 10% di società con Consigli di dimensione inferiore a 9, dato non riscontrato in nessuna delle società FTSE.

Suddividendo le società per settore di appartenenza, l'analisi evidenzia differenze significative nella dimensione media dei Consigli. Il dato che spicca è quello del settore telecomunicazioni, che tuttavia tiene conto di un'unica società osservata. Come negli anni scorsi, sono i settori assicurativo e bancario quelli dove si concentrano le realtà più numerose: i Consigli hanno una dimensione media di 13–15 membri, con 3 banche che contano ben 19 Consiglieri seduti intorno ad un tavolo (di cui una con un modello monistico).

I restanti settori hanno una dimensione media tra le 10 e le 12 persone.

# Composizione

## CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA

Il nostro Campione conta 463 cariche consiliari occupate da 459 persone fisiche.

Le nuove nomine<sup>1</sup> nel corso del 2019 ammontano a 76 persone. Sono 72 i Consiglieri cessati nel corso dell'anno.

Il tasso di rotazione dei Consiglieri rimane stabile nell'intorno del 16%.

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 76 nuove nomine, 40 si riferiscono a Consiglieri nominati per la prima volta in assoluto (negli ultimi 5 anni) in una società quotata, pari al 9% dei Consiglieri e al 53% dei Consiglieri di nuova nomina.

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 (42%).

Nel 2019, 10 Società FTSE MIB hanno rinnovato il proprio Consiglio di Amministrazione. Delle nuove nomine totali, l'83% è rappresentato da Consiglieri nominati per i rinnovi dei suddetti Consigli, la restante percentuale riguarda cooptazioni durante l'anno di riferimento.

<sup>1</sup> Per nuova nomina intendiamo tutti i Consiglieri nominati in un Consiglio nel corso del 2019 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 79, pari al 17,2% del totale dei Consiglieri del Campione. Tutte le 38 società dell'Osservatorio hanno all'interno del loro Consiglio di Amministrazione almeno un Consigliere Esecutivo. La media dei Consiglieri Esecutivi in Consiglio è di 2 unità, in linea con gli anni passati (nel 2018 si attestava su 2,4 Consiglieri Esecutivi nelle 100 società quotate considerate).

Il numero degli Esecutivi varia da un minimo di 1 ad un massimo di 6. Il 92% delle società (35) non ha più di 4 Consiglieri Esecutivi; inoltre più della metà delle società del Campione (28 Società rappresentanti il 74% del Campione) non ha più di 2 Consiglieri Esecutivi in Consiglio. Il numero massimo di Consiglieri Esecutivi pari a 6 appartiene ad una banca: questo deriva dalla disciplina bancaria che prevede l'esecutività "per i componenti che siedono nel Comitato Esecutivo della Banca."<sup>2</sup>. In relazione a questo, la media degli esecutivi nel settore bancario è pari a 2,3 esecutivi per Consiglio. Delle 9 Banche dell'Osservatorio, 3 hanno un Comitato Esecutivo, composto in media da 5 componenti che, anche nel caso di dichiarata indipendenza alla nomina, diventano esecutivi per effetto della norma.

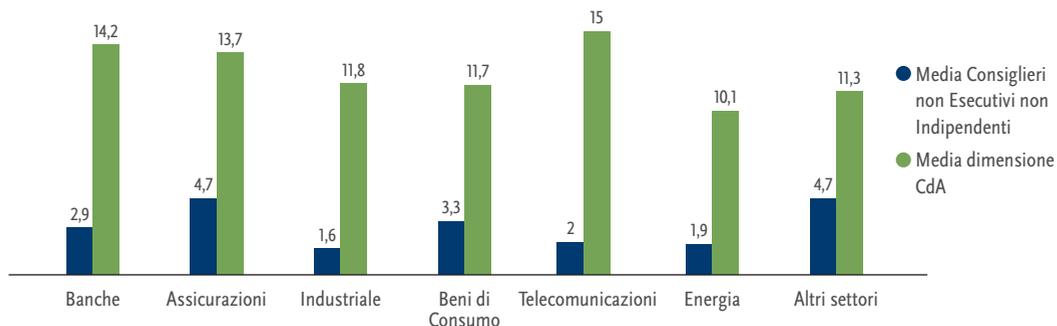
## CONSIGLIERI NON ESECUTIVI E NON INDIPENDENTI

La presenza nell'Osservatorio di Consiglieri senza incarichi o deleghe direttive e senza i requisiti di indipendenza è significativa. Sono 130 i Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti, pari al 28% dei Consiglieri del Campione di riferimento. Il livello medio pertanto si attesta a circa 2,9 per Consiglio di Amministrazione. Questo dato è allineato con gli anni passati.

Nel Grafico 3 sono riportate le medie dei Consiglieri non Esecutivi non Indipendenti a confronto con la dimensione media dei CdA per settore di appartenenza. Si può osservare che le società dei settori "Assicurazioni" e "Altri settori" sono quelle con un rapporto percentuale più alto rispetto al totale dei Consiglieri, rispettivamente il 34% e il 42%. Differentemente, il settore delle "Telecomunicazioni" è quello con un rapporto percentuale più basso (circa il 13%).

<sup>2</sup> Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 Parte Prima.IV.1.3: [...] "Componenti esecutivi: i) i consiglieri che sono membri del comitato esecutivo, o sono destinatari di deleghe o svolgono, anche di mero fatto, funzioni attinenti alla gestione dell'impresa;"

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



Come già emerso lo scorso anno il settore che registra il numero medio più elevato di questa tipologia di Consiglieri è dunque l'Assicurativo: su 13,7 Consiglieri, quasi 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 sostanzialmente allineato alla media del mercato.

## CONSIGLIERI INDIPENDENTI

I Consiglieri che soddisfano il requisito di Indipendenza<sup>3</sup> sono 319, pari a più della metà del Campione (rappresentano il 69,5% dei Consiglieri). Tutte le società dell'Osservatorio hanno almeno un Consigliere con i requisiti di indipendenza raccomandati dal Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana. Il Grafico 4 riassume la distribuzione del numero di Consiglieri Indipendenti nel Campione di riferimento.

La media si attesta a 7,3 circa e conferma il trend in aumento registrato negli anni passati per il panel allargato a 100 società dell'Osservatorio (sia nel 2016 che nel 2017 era pari a 5,9, nel 2018 pari a 6,4). Il 58% delle società del Campione ha un numero di Consiglieri Indipendenti compreso tra 5 e 8.

Il Grafico 4 mostra la percentuale di società con una maggioranza di Consiglieri Indipendenti. Confrontando le aziende del panel, emerge che nel 81,6% dei casi gli amministratori indipendenti costituiscono la maggioranza del Consiglio

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

Grafico 4: Numero di Consiglieri Indipendenti nei Consigli di Amministrazione

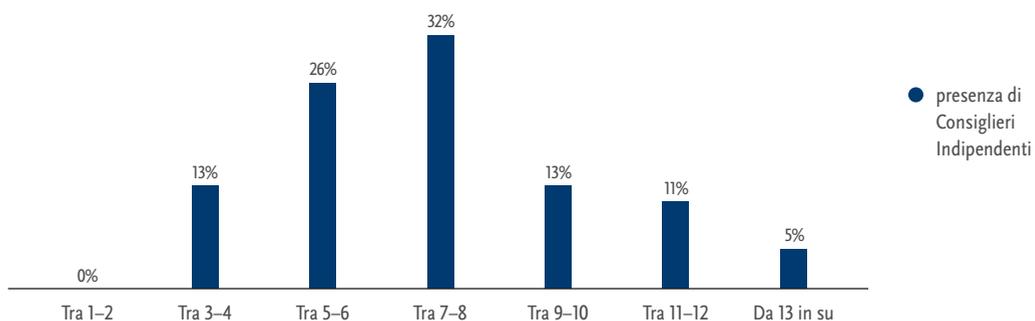
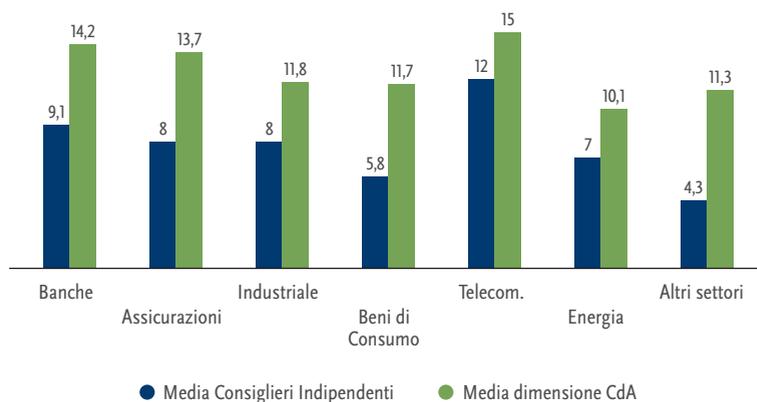


Grafico 5: Rapporto Consiglieri Indipendenti rispetto agli altri Consiglieri

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



- Maggioranza (81,6%)
- Parità (2,6%)
- Minoranza (15,8%)



(erano 73% nel 2018 per l'indice FTSE MIB), nel 2,6% delle società vi è un numero pari fra Indipendenti e non Indipendenti, nel rimanente 15,8% dei casi gli Indipendenti sono una minoranza.<sup>4</sup>

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

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

## ANZIANITÀ DI CARICA

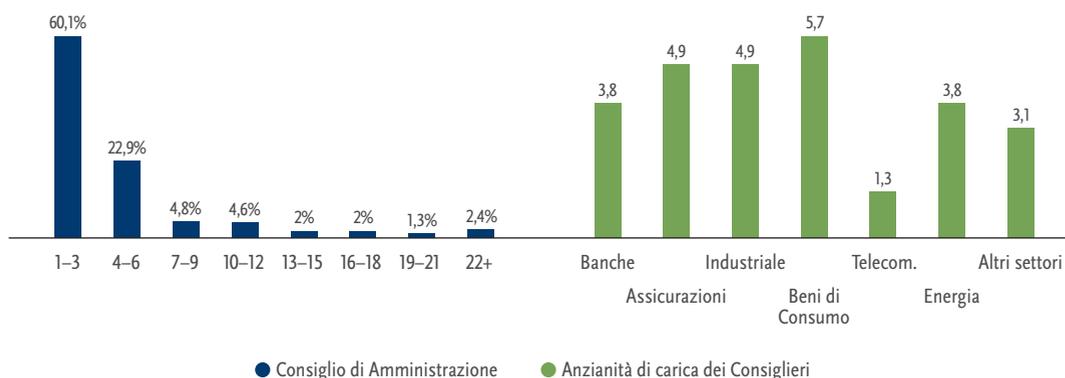
L'anzianità di carica considera quanti anni, in modo continuativo, un Consigliere ha fatto parte dello stesso Consiglio di Amministrazione. Il livello di "tenure" massima nel nostro Campione si attesta a 28 anni di carica continuativa (l'anno precedente avevamo registrato un picco di 46 anni).

Come sappiamo ormai da alcuni anni, l'anzianità di carica ha un valore medio inferiore nelle società dell'indice FTSE MIB rispetto agli altri segmenti. Quest'anno il valore medio è di 4,4 anni, simile al valore dello scorso anno che era pari a 4,7 anni, rispetto al valore registrato nelle altre società pari a circa 6 anni.

Questo dato mostra una chiara e maggiore dinamicità dei Consigli delle società grandi, connessa ad una maggiore diffusione azionaria della proprietà che determina la necessità di un ricambio maggiore dei Consiglieri.

Segmentando l'analisi per settore (e non considerando il settore delle Telecomunicazioni che prende in esame solo 1 Società) esistono differenze significative. In particolare, come mostra il Grafico 7, si nota che i settori Banche e Energia sono quelli ad avere un livello medio di tenure più basso rispetto a tutti gli altri settori. Il trend risulta in linea con gli anni precedenti e le motivazioni possono ricondursi ai rinnovi largamente auspicati dall'Autorità di Vigilanza per quanto riguarda il settore bancario. Il settore Beni di Consumo mostra in media il valore più alto pari quasi a 2 mandati in media.

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



La tenure è un dato molto interessante anche se analizzato segmentando il Campione dei Consiglieri per ruolo ricoperto. Come mostra la Tabella 2, 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 (5,2 anni). 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 al panel di 100 società considerato lo 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.

Si nota in particolare che nel settore dei beni di consumo, nel settore energetico e in quello industriale le tenure degli esecutivi sono mediamente più alte rispetto agli altri settori (rispettivamente 8,8 anni, 7,2 anni e 6,7 anni).

**TABELLA 2: Anzianità di carica nel Consiglio di Amministrazione, suddivisione per ruoli e per settore**

|                                 | Banche | Assicurazioni | Industriale | Beni di Consumo | Tele-comunicazioni | Energia | Altri Settori | Tenure media |
|---------------------------------|--------|---------------|-------------|-----------------|--------------------|---------|---------------|--------------|
| Esecutivi                       | 4,8    | 4,3           | 6,7         | 8,8             | 1                  | 7,2     | 3,9           | 5,2          |
| Indipendenti                    | 2,3    | 2,8           | 4,2         | 3,9             | 1,1                | 3,5     | 2,6           | 2,9          |
| Non Esecutivi, Non Indipendenti | 7,4    | 8,8           | 5,7         | 6,6             | 2,5                | 1,9     | 3,1           | 5,1          |

La tenure media del Presidente è di 9 anni. Segmentando il panel dei Presidenti, si nota che i presidenti Esecutivi in media rimangono più a lungo in Consiglio di Amministrazione (quasi 14 anni) mentre i Presidenti Indipendenti registrano un'anzianità di carica media di 3,3 anni.

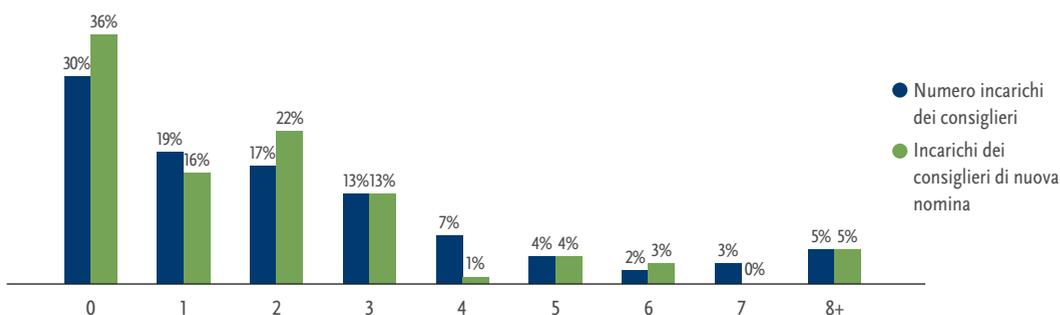
## NUMERO DI INCARICHI DEI CONSIGLIERI IN SOCIETÀ QUOTATE

Come ogni anno, per ogni Consigliere<sup>5</sup> 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 il tempo complessivo da poter dedicare al ruolo sono sempre più sotto i riflettori del Regolatore e delle verifiche sul buon funzionamento del Consiglio. In media ogni Consigliere ha 3,3 incarichi in Consigli di Amministrazione di società quotate, numero in leggero aumento rispetto al panel dello scorso anno (2,9). Il Grafico 8 ci permette di analizzare più a fondo il fenomeno: il 30% dei Consiglieri non ha altri incarichi e il 19% dei Consiglieri dichiara di avere un solo incarico. 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 20% del panel dichiara di ricoprire da 4 ad oltre 8 incarichi (26% lo scorso anno, e 30% nel 2018).

Segmentando invece l’analisi per settore notiamo che le Banche, che hanno un limite al cumulo degli incarichi non esecutivi non superiore a 4 totali, registra una media di 2,8 incarichi mentre il settore dove si registrano un numero maggiore di incarichi è quello dei Beni di Consumo con 4,4 incarichi di media.

Grafico 8: Incarichi dei Consiglieri



<sup>5</sup> 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 76 nuove<sup>6</sup> nomine del Campione, la media del numero di incarichi è pari a 3 in linea dunque con la media generale. Fra i nuovi nominati solo 27 persone (36%) non hanno altri incarichi e, come mostra il Grafico 8, la percentuale di Consiglieri di nuova nomina che hanno da 1 a 2 altri incarichi è pari al 38%.

## LISTA DI MINORANZA

Sono pari a 78 i Consiglieri eletti da una lista di minoranza nel corso del 2019 (erano 140 l'anno scorso nel panel di 100 società). In 29 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. Sono 9 le società del segmento dove non è presente alcun rappresentante di azionisti minori.

## AMMINISTRATORI CESSATI NEL CORSO DELL'ESERCIZIO

Come ogni anno ci soffermiamo anche nell'analisi delle caratteristiche dei Consiglieri che hanno cessato l'incarico nel corso dell'esercizio poiché ci aiuta a comprendere meglio alcune evidenze sui cambiamenti dei Consigli di Amministrazione. Delle 72 cariche cessate: il 7% avevano incarichi esecutivi, il 61% erano indipendenti, il 32% 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 4,1 anni, questo dato è in linea alla “tenure” generale dell'Osservatorio, che ricordiamo essere di 4,4 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.

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

# Caratteristiche dei Consiglieri

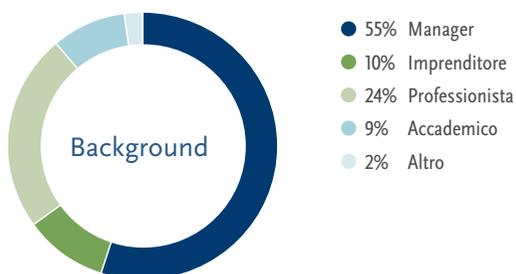
## BACKGROUND

Nell'analisi effettuata e riportata nel Grafico 9, il background più presente è quello manageriale comune a poco più della metà (55%) dei profili dei Consiglieri; seguono professionisti (24%) e imprenditori (10%) e accademici (9%) e la categoria Altro<sup>7</sup> per il 2%.

L'analisi mostra come la categoria dei professionisti sia prevalentemente rappresentata dagli economisti, seguiti dalla categoria dei giuristi.

Tra i Consiglieri imprenditori invece abbiamo constatato come il 25% di questi sia il fondatore della Società, mentre il 75% sia rappresentato da parenti o discendenti del fondatore.

Grafico 9: Background dei Consiglieri



<sup>7</sup> 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.

Grafico 10: Background dei Consiglieri delle società del Campione, suddivisione per ruolo



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 10, il 77% degli Amministratori Esecutivi ha competenze manageriali mentre il 12% è un imprenditore.

I Consiglieri Non Esecutivi e Non Indipendenti presentano una composizione dei background concentrata su competenze manageriali (56%), seguita da competenze professionali (24%); gli imprenditori sono pari al 16%. Non ci sono Accademici.

Tra gli Amministratori Indipendenti sono largamente rappresentate le competenze manageriali (44%) e quelle professionali (31%). E' in questo ambito che si riscontra la percentuale maggiore di Consiglieri con un background di tipo Accademico, pari al 15% del campione.

## GENERE

Le donne rappresentano il 35,7% dei Consiglieri del Campione, in linea con il dato dello scorso anno.

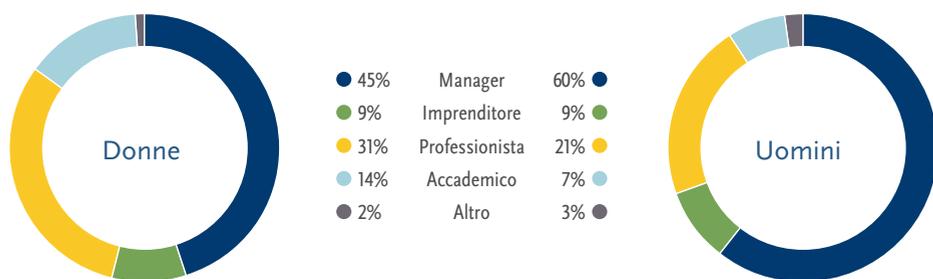
Sono 162 le donne Consigliere, con un rapporto “incarichi/donne” pari a 2,1 (ogni Consigliere donna siede in media in 2,1 Consigli di Amministrazione), ed è lievemente inferiore ai quello degli uomini (2,3).

Se guardiamo ai 76 Consiglieri di nuova nomina, il 42,1% è rappresentato da donne. Le Consigliere di nuova nomina sono 32, di queste, 15 risultano elette per la prima volta negli ultimi 5 anni in un Consiglio di Amministrazione di una società quotata (pari al 47% delle Consigliere elette). Dei 72 Consiglieri cessati nel 2019, 28 sono donne e rappresentano il 38,9%, decretando un bilancio positivo di 4 donne in più nominate durante l’anno.

In tutte le prime 38 società quotate c’è almeno una donna in Consiglio di Amministrazione. Nel 41% delle società dell’Osservatorio la presenza percentuale delle donne supera il 35%, mentre nei rimanenti casi la percentuale delle donne presenti in CdA è minore del 35%. Il dato è in continuità con quello rilevato lo scorso anno per il panel di 100 società.

Si ricorda che la legge “a tempo” sulle quote di genere del 2011 è stata prorogata. La norma, inserita nella Legge di Bilancio, ha anche innalzato la quota di genere ai due quinti per i CdA e i Collegi Sindacali delle società quotate. La norma prevede un periodo transitorio di adeguamento ed un prolungamento della sua validità per altri 6 mandati consecutivi.

Grafico 11: Background dei Consiglieri, suddivisione per genere



Delle FTSE MIB abbiamo registrato che 8 società sono allineate con le nuove disposizioni, avendo già in Consiglio un numero pari o superiore al 40% di donne (di queste 3 sono Banche, 2 grandi gruppi industriali).

Analizzando i background professionali dei Consiglieri per genere, emergono interessanti differenze, illustrate nel Grafico 11. Le donne con background manageriale si attestano al 45%, dato di poco superiore allo scorso anno.

Aumenta anche se di poco la percentuale delle donne Professioniste e Accademiche che si attestano al 45% del panel; risulta minore la percentuale delle donne con background imprenditoriale (9% rispetto al 12% del panel analizzato lo scorso anno).

La forbice fra le donne e gli uomini con background manageriale, questi ultimi stabili al 60% rimane pressoché invariata. Rimane sensibile la differenza degli Accademici per genere: 7 % sono uomini, 14% donne, così come per le Professioniste che risultano essere il 31% contro un 21% di uomini.

A questi dati, associamo alcune riflessioni importanti.

Le donne al vertice nelle 38 società più importanti in Italia che ricoprono ruoli esecutivi sono in tutto 5, ovvero rappresentano il 3% del campione ed il 7% delle cariche esecutive ricoperte: di queste 1 è un Presidente esecutivo, 1 Vice Presidente esecutivo, 2 sono Consiglieri che siedono in un Comitato esecutivo e 1 solo un è Amministratore Delegato.

Le Presidenti non esecutive sono 7 e rappresentano dunque il 18% del totale.

## ETÀ

L'età media dei 459 Consiglieri del nostro Campione è di circa 59,3 anni. Il Grafico 12 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 55 anni, mentre quella degli uomini si attesta a 61,5 anni. Inoltre non esistono differenze significative nell'età media tra Consiglieri Esecutivi e non Esecutivi.

La fascia d'età più diffusa è quella da 51 a 60 anni (44%), mentre si nota come ci siano pochi consiglieri under 40 e over 80 (2%).

È invece interessante analizzare l'età media dei Consiglieri suddivisa per carica. Come mostra la Tabella 3, le cariche di Presidente e di Lead Independent Director presentano in media un'età più alta rispetto alle altre. Sostanzialmente si registra un lieve incremento in tutte le diverse cariche ad eccezione dell'Amministratore Delegato, che mostra una età media inferiore ai 55 anni.

Grafico 12: Età media dei Consiglieri, distribuzione per fasce d'età

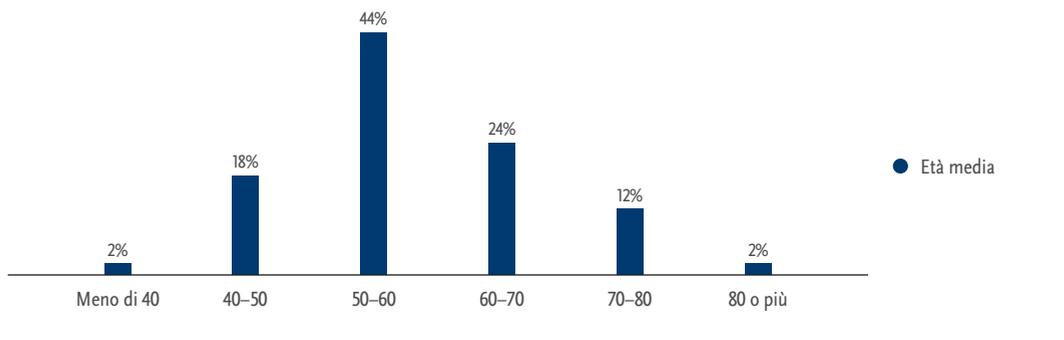


TABELLA 3: **Cariche nel Consiglio di Amministrazione**

| Cariche <sup>o</sup>                                  | Età media |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| Presidente                                            | 62,9 anni |
| Lead Independent Director                             | 67,2 anni |
| Vice Presidente                                       | 60,4 anni |
| Consigliere non esecutivo (senza cariche particolari) | 59,1 anni |
| Amministratore Delegato                               | 54,8 anni |

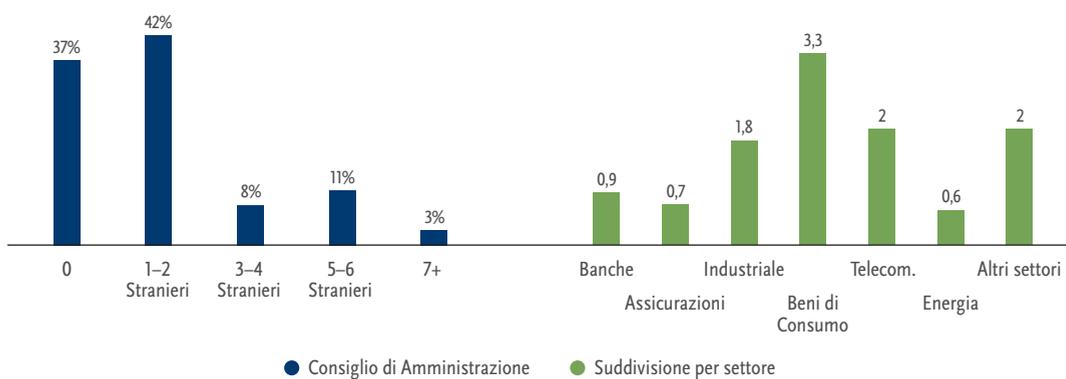
\* Nella categoria "Presidente" sono compresi anche i Presidenti con la carica di Amministratore Delegato; con i "Vice Presidenti" troviamo i Vice Presidenti vicari; nella categoria "Amministratore Delegato" sono compresi anche gli Amministratori Delegati con carica di Vice Presidente e con carica di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

## NAZIONALITÀ

Nel nostro Osservatorio le cariche consiliari occupate da non italiani sono 62, pari al 13% dei Consiglieri del Campione. Il dato risulta sensibilmente più elevato rispetto allo scorso anno poiché la nostra analisi si concentra sulle aziende più importanti del segmento che spesso hanno una esposizione internazionale maggiore rispetto alle società dei segmenti minori.

L'anno scorso per l'Indice FTSE MIB la media dei non italiani era di 1,8 per Consiglio, mentre per le aziende degli "Altri Indici" la media si attestava intorno allo 0,4. Il dato di quest'anno per il FTSE MIB è in linea e la media è di 1,6 Consiglieri non Italiani per Consiglio.

Grafico 13: Numero di società con Consiglieri stranieri



Come mostra il Grafico 13, più di un terzo delle società non ha nemmeno uno straniero in Consiglio. Il 42% delle società ha 1 o 2 stranieri, mentre soltanto il 22% ne ha 3 o più; soltanto in 4 casi questi rappresentano la maggioranza del Consiglio.

Segmentando per settore di appartenenza, invece, emerge che i Consigli di Amministrazione del settore energetico, bancario ed assicurativo sono quelli più “nazionali” e che quelli dei Beni di Consumo e Altri settori sono i più internazionali. Il Grafico 13 riassume le evidenze.

Analizzando la loro provenienza, notiamo che i Consiglieri non italiani sono soprattutto europei (52% dei Consiglieri non Italiani). In particolare, è la Francia la nazione europea più presente (con 21% Consiglieri), seguita dalla Gran Bretagna (15%) e dall’Austria (5%) Come ogni anno segnaliamo la presenza seppur modesta di Spagna, Svizzera, Olanda, Portogallo e Germania.

A livello extra europeo, i Consiglieri di origine americana e quelli di origine cinese rappresentano rispettivamente il 10% e 21% dei non italiani nel nostro Osservatorio.

# Cariche ricoperte dai Consiglieri

Nel nostro Campione sono 112 gli Amministratori che ricoprono una particolare carica, pari al 24% del Campione. La Tabella 4 riassume come queste 112 cariche sono suddivise.

TABELLA 4: **Cariche ricoperte dai Consiglieri**

| Cariche <sup>o</sup>                         | #   |
|----------------------------------------------|-----|
| Consigliere                                  | 347 |
| Presidente e Presidente Esecutivo            | 36  |
| Vice Presidente (e Vice Presidente Vicario)  | 25  |
| Amministratore Delegato                      | 24  |
| Amministratore Delegato e Direttore Generale | 15  |
| Lead Independent Director                    | 7   |
| Presidente e Amministratore Delegato         | 2   |
| Direttore Generale                           | 2   |
| Vice Presidente e Amministratore Delegato    | 1   |

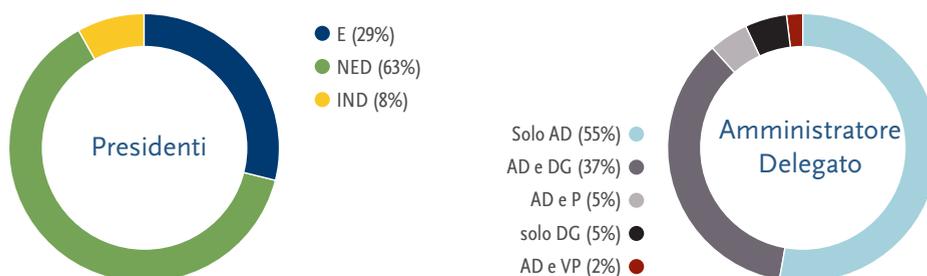
## PRESIDENTE

Sono 38 i Presidenti presenti nel nostro Osservatorio e rappresentano l'8% delle cariche totali.

I Presidenti con un ruolo esecutivo ammontano a 11, e in 2 casi il Presidente svolge anche l'incarico di Amministratore Delegato della società. Non vi sono queste figure nel settore bancario e assicurativo data la normativa stringente, sono invece presenti in ambito industriale (3), nel settore dei Beni di Consumo (5), in ambito energetico (2) e in Altri Settori (1).

Solo 3 Presidenti sono indipendenti ai sensi del TUF e del Codice di Autodisciplina, e rappresentano l'8% delle cariche presidenziali (vedi Grafico 14).

Grafico 14: Ruolo del Presidente e Cariche ricoperte dall'Amministratore Delegato



### VICE PRESIDENTE

Nel nostro Campione ammontano a 26 i Vice Presidenti (di cui 2 Vice Presidenti Vicari), che rappresentano il 6% delle cariche totali. Come il Presidente, il Vice Presidente può ricoprire altre cariche; in particolare in un solo caso il Vice Presidente svolge anche il ruolo di Amministratore Delegato.

I Vice Presidenti sono presenti in 21 società. In 5 dei 21 casi c'è più di un Vice Presidente. Resta una percentuale di società (45% del nostro Campione) che non ha questa figura all'interno del proprio organo.

### 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 come già segnalato, può anche essere esercitata in concomitanza con la carica di Direttore Generale. Ammontano a 46 gli Amministratori Delegati del nostro campione. Il Grafico 14 riassume le principali tendenze.

Nel 55% dei casi l'Amministratore Delegato non ricopre altre cariche e nel 37% dei casi la sua carica coincide con quella di Direttore Generale. Nel Campione sono presenti anche 2 Direttori Generali.

Il 92% delle società del Campione ha un solo Amministratore Delegato mentre l'8% conta due o più Amministratori Delegati (3 società).

## LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

Il Codice di Corporate Governance 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. Lo scorso anno su un panel di 100 società erano 39 le società in cui era presente un LID di cui 8 appartenenti al FTSE MIB (22%). Quest'anno le società del segmento dove è presente un LID sono 7, di cui 4 appartenenti al settore "Beni di Consumo".

Il LID è di norma un Consigliere indipendente, caratterizzato da una seniority anagrafica media di 67,2 anni. La tenure media è di circa 5,7 anni.

La percentuale delle donne che rivestono il ruolo di Lead Independent Director rimane ancora molto bassa (18% nel 2018, 15% nel 2017). Quest'anno solo una donna ha assunto il ruolo di Lead Independent Director nel segmento FTSE MIB.

Relativamente alle caratteristiche ed esperienze dei LID, il background di professionista risulta essere il principale (57%) seguito dal background manageriale (43%).

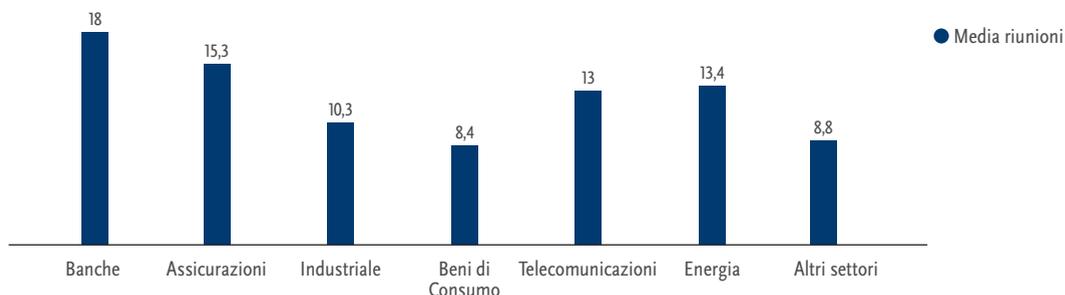
## RIUNIONI

Lo scorso anno il numero medio di riunioni è stato pari a 11,6, quest'anno per il segmento FTSE mib sono 12,7.

Il tasso di presenza dei Consiglieri alle riunioni del Consiglio di Amministrazione è di norma molto elevato e pari al 96% (94% lo scorso anno).

Come già riscontrato negli anni precedenti, nel settore bancario le riunioni sono mediamente superiori (18 riunioni all'anno), questo anche per assolvere agli obblighi regolamentari; segue il settore energetico (13,4) e il settore delle telecomunicazioni (13). Le aziende del settore "Beni di Consumo" si riuniscono più raramente per una media di 8,4 riunioni all'anno.

Grafico 15: Numero medio delle riunioni, suddivisione per settore



Le riunioni durano in media 3 ore e 20 minuti, in linea con le durate medie degli anni passati (3 ore e 10 minuti nel 2018 per le società FTSE MIB). La durata media minima è di 50 minuti e quella massima di 7 ore; tuttavia, ben oltre la metà delle società hanno una durata media tra una e tre ore.

Suddividendo l'analisi per settore di appartenenza non si notano differenze significative se non la durata delle riunioni nel settore bancario (4 ore e 24 minuti) e della società appartenente al settore delle telecomunicazioni (4 ore), che risultano superiore alle durate medie delle riunioni di tutti gli altri settori (incline tra l'ora e mezza e le 3 ore).

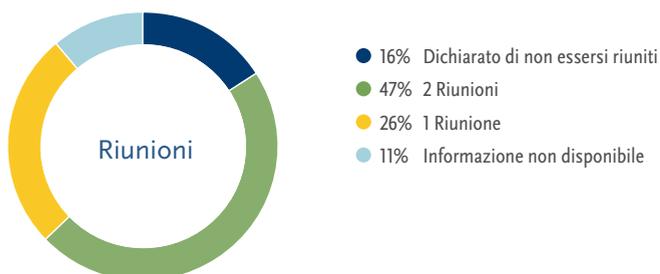
In sintesi, i Consiglieri delle banche si riuniscono più frequentemente e per più ore; ciò in ragione delle complessità delle previsioni regolamentari del settore tese a responsabilizzare in misura crescente i Consiglieri e a porre l'accento sulla compliance e sui controlli.

### RIUNIONI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

Il Codice di Corporate Governance della Borsa Italiana rafforza l'importanza 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 28 casi su 38 ciò è avvenuto, nel 26% dei casi essi si sono riuniti una sola volta nel 47% delle aziende si sono svolte 2 riunioni. Vi sono 4 società che non danno informazione al riguardo.

Grafico 16: Riunioni dei soli Amministrazioni Indipendenti



## AUTOVALUTAZIONE

Seguendo le indicazioni del Codice, 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 100 che hanno esplicitamente dichiarato di aver effettuato l'Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione erano 94.; delle restanti 6, soltanto 4 avevano deliberatamente dichiarato di non ritenere necessario il suo svolgimento. Quest'anno 36 società hanno svolto un'autovalutazione, mentre 2 società dichiarano di non ritenere necessario il suo svolgimento.

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 28 le società che forniscono questa informazione.

## 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. 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.

Quest'anno focalizzando l'analisi sul Segmento FTSE MIB, abbiamo osservato che 33 società dell'Osservatorio hanno svolto almeno una sessione di Induction durante l'anno di esercizio. Quattro società non fanno menzione di attività di induction e formazione, mentre una società indica il non svolgimento di sedute di induction.

## 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 detto in premessa, anche nella più recente release, il Codice per le società quotate raccomanda ai Consigli delle "società grandi" di definire un piano di successione del CEO e degli esecutivi che individui "almeno" le procedure in caso di cessazione anticipata, la cosiddetta "Successione in Emergenza".

La regolamentazione del settore bancario è maggiormente prescrittiva richiedendo alla banche di maggiori dimensioni o complessità operativa (Circ. n.285, Parte Prima, Titolo IV, Cap.1, Sezione IV, 2.1.f) di formalizzare “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”.

Rispetto all’Osservatorio di 100 società dello scorso anno erano circa la metà (53) le società che dichiaravano di non aver predisposto nessun piano e di aver deciso di non introdurlo. Tra le 44 società che già ne avevano uno, 26 erano dell’indice FTSE MIB.

Quest’anno, delle 38 società FTSE MIB considerate, sono 29 le società che dichiarano di aver attuato adeguate procedure per la successione del CEO e per le altre figure del Top Management; 8 dichiarano di non aver predisposto nessun piano specifico al riguardo; una società non fa menzione del piano di successione.

Delle 29 società con un succession plan, solo 9 descrivono un piano strutturato mentre le restanti attuano piani di successione in emergenza (o “contingency plan”). Le Successioni in emergenza prevedono le azioni da 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 strutturata, comunicando al mercato l’avvenuta messa in atto del piano e garantendo una certa continuità nella gestione.

# Comitati interni al Consiglio

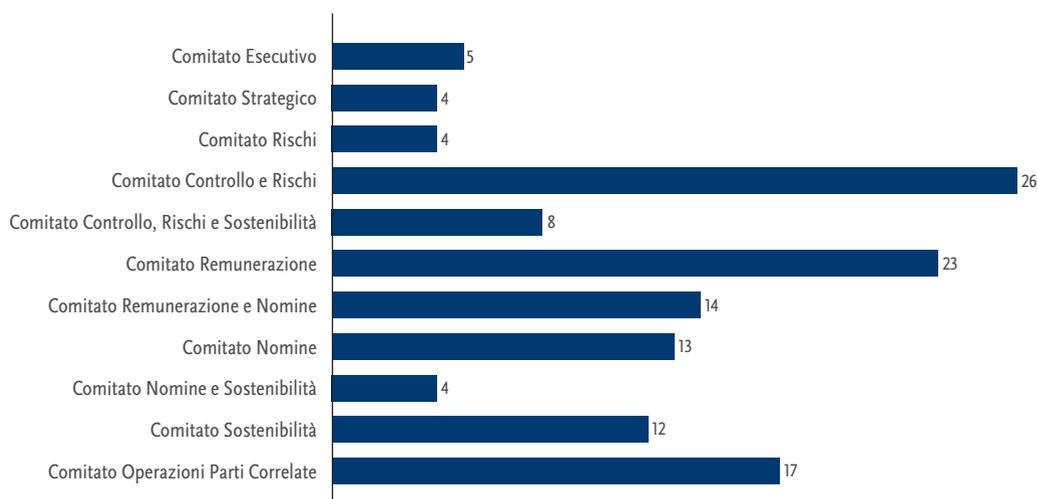
## NATURA DEI COMITATI

Il Codice di Autodisciplina raccomanda l'istituzione di comitati endoconsiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive in materia di nomine, remunerazioni e controllo e rischi. Specifica inoltre che le funzioni attribuite ai comitati possono essere distribuite in modo differente o accorpate anche in un solo comitato, "purché sia fornita adeguata informativa sui compiti e sulle attività svolte per ciascuna delle funzioni attribuite e siano rispettate le raccomandazioni del Codice per la composizione dei relativi comitati".

Nel nostro Campione di riferimento si contano 134 Comitati, per cui il numero medio di Comitati per Consiglio di Amministrazione è di 3,5. Il numero massimo di Comitati interni al Consiglio nelle società del nostro Osservatorio è 7, mentre il minimo è 2. Il Grafico 17 mostra come il 71% delle società abbia da 3 a 4 Comitati.

Normalmente alcune società accorpano le responsabilità legate alle nomine e alle remunerazioni.

Grafico 17: Numero di comitati nelle società del Campione



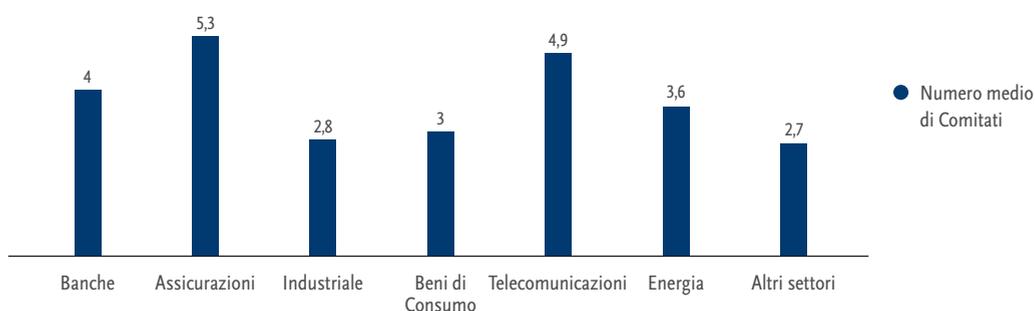
Come da evidenze nel Grafico 17, il Comitato Rischi<sup>8</sup> è presente in tutte le società dell'Osservatorio, e il Comitato Remunerazioni<sup>9</sup> è presente in 37 società. Allo stesso modo, le materie di nomina sono presidiate da un Comitato Nomine, che in alcuni casi presidia anche le tematiche di remunerazione (14) o di sostenibilità (4).

Trattandosi di aziende di grosse dimensioni, alcune società FTSE MIB hanno dato seguito alle raccomandazioni del Codice in materia di sostenibilità creando una maggiore consapevolezza su questi temi: nel campione osservato, ben 12 società hanno creato un Comitato Sostenibilità stand alone, mentre altre hanno delegato tali compiti a comitati già istituiti, di norma il Comitato Nomine (4 società) e il Comitato Controllo e Rischi (8 società) i temi di sostenibilità.

Altri Comitati diffusi sono il Comitato Operazioni Parti Correlate, presente in 17 società del Campione. Qualora non fosse presente un comitato dedicato, di norma il Comitato Rischi con una composizione di tutti Consiglieri indipendenti si occupa di delle tematiche inerenti la procedura per le parti correlate.

Sono presenti anche il Comitato Esecutivo in 5 società e il Comitato Strategico in 4 società.

Grafico 18: Numero medio di Comitati per settore.



8 Nel calcolo vengono inclusi: Comitato Rischi, Comitato Controllo e Rischi e Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità

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

Segmentando il Campione si nota come esistano differenze significative nei settori di appartenenza. Assicurazioni, Banche e società di Beni di Consumo hanno in media molti più Comitati (rispettivamente 5,3, 4 e 4) rispetto a tutti gli altri settori che non presentano differenze significative tra loro (3 in media).

A questo proposito ricordiamo che ai sensi della già citata Circolare 285 per le banche quotate e di maggiore complessità operativa, è stata resa obbligatoria la costituzione di tre distinti Comitati “specializzati” in tema di “nomine, rischi e remunerazioni” con compiti consultivi, istruttori e propositivi.

Puntando l’attenzione sul Comitato Esecutivo e Strategico, si nota che quest’ultimo è molto presente nel settore “Beni di Consumo” (3 società su 6); il Comitato Esecutivo, invece, è più comune nel settore bancario (3 società su 5).

Sono 322 i Consiglieri del nostro Osservatorio che fanno parte di almeno un Comitato, pari al 70% del totale dei Consiglieri del Campione. Il numero massimo di Comitati dei quali un Consigliere è un componente è pari a 4 anche se questa prassi è poco comune. La grande maggioranza dei Consiglieri (90%) non fa parte di più di due Comitati.

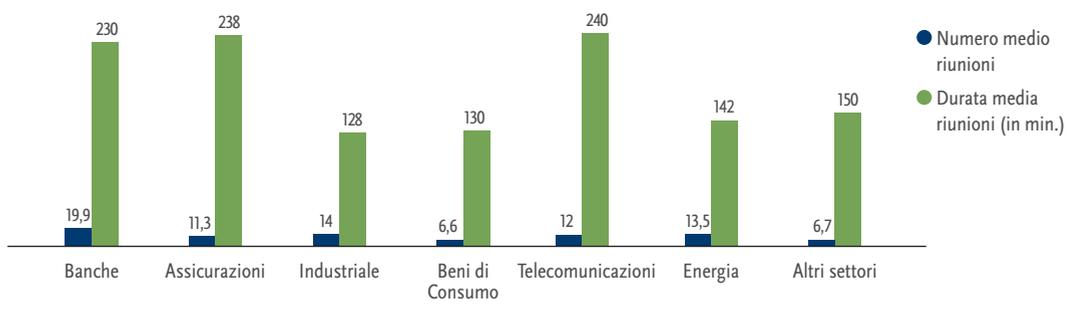
Analizzando la tipologia dei Consiglieri facenti parte di almeno un Comitato, in linea con quanto previsto dai vincoli normativi e di best practice, emerge che i Consiglieri con i requisiti di Indipendenza sono più di due terzi (73%) di tutti i Consiglieri che fanno parte di un Comitato. Gli esecutivi sono l’8%, mentre i Consiglieri Non esecutivi non Indipendenti, sono il 19%.

## COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Consideriamo nel campione del “Comitato Controllo e Rischi” i seguenti Comitati: Comitato Rischi, Comitato Controllo e Rischi e Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità. In tutte le società è presente un Comitato Controllo e Rischi

La dimensione media del Comitato Controllo e Rischi è pari a 3,7 membri; nel 45% delle società la dimensione del Comitato è pari a 3 membri e nella totalità di queste la distribuzione è nel range 3–5 membri. Inoltre, vi è in Comitato almeno un Amministratore con i requisiti di indipendenza e in più della metà dei casi la totalità dei Consiglieri del Comitato soddisfa i requisiti di indipendenza.

Grafico 19: Numero medio di riunioni e durata media del Comitato Controllo e Rischi, suddivisione per settore



La media delle riunioni del Comitato è di circa 12,6 volte l'anno in linea con il dato dello scorso anno sulle FTSE MIB (12,3), anche se la mediana è in un intervallo più contenuto (11 riunioni l'anno): tuttavia una consistente parte del Campione (poco più del 31%) si riunisce più frequentemente (dalle 16 volte in su). Le riunioni durano in media 2 ore e 50 minuti.

Approfondendo l'analisi per settore di appartenenza notiamo che esistono differenze significative nel numero di riunioni. Come mostra il Grafico 19, le banche e le assicurazioni hanno una media di riunioni di questo Comitato significativamente più alta rispetto a tutti gli altri settori, ad eccezione delle Telecomunicazioni dove ricordiamo le osservazioni riguardano una sola società.

## COMITATO NOMINE

Il tema delle nomine è discusso all'interno di un comitato normalmente denominato Comitato Nomine (13) o da un Comitato Nomine e Remunerazione (14) ed in 4 casi da un Comitato Nomine e Sostenibilità.

La dimensione media di questi 21 Comitati è consistentemente di 3,8 membri. Il solo Comitato Nomine ha una composizione media di 3,8 componenti, che risulta essere uguale alla composizione media laddove al Comitato Nomine sia stata assegnata anche il presidio di altre materie.

In ogni caso il numero varia da un minimo di 3 membri ad un massimo di 7.

Il numero medio di riunioni per il solo Comitato Nomine è di 9,4 l'anno per una durata media di un'ora. In un solo caso il Comitato Nomine ha ritenuto non necessario svolgere alcuna riunione, mentre in una società si è riunito 27 volte.

Laddove il Comitato si occupi anche di altre materie, il numero medio di riunioni risulta essere 8,7 l'anno per una durata media di circa un'ora e mezza.

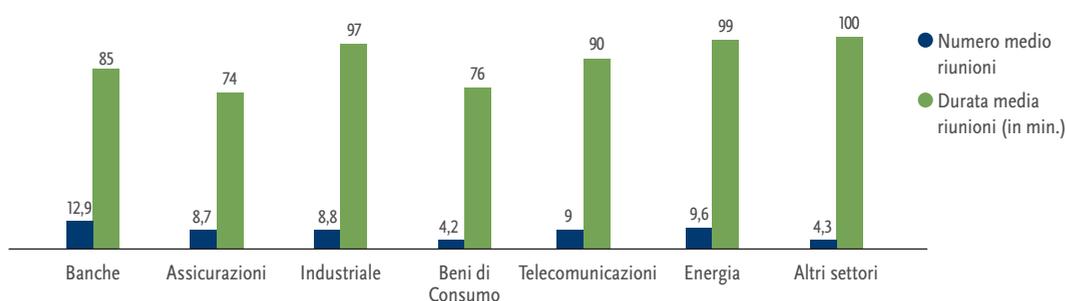
## COMITATO REMUNERAZIONI

Il tema delle remunerazioni è affrontato in 23 società del Campione da un Comitato specifico. Come visto anche in precedenza, il tema dei compensi viene associato in 14 casi alle Nomine. Una sola società industriale non ha istituito un comitato per la remunerazione.

Considerando soltanto il Comitato Remunerazioni, notiamo che la sua dimensione media è pari a 3,6 e varia da un minimo di 3 membri (il 56% del Campione) ad un massimo di 5. Il numero di riunioni annue medie del solo Comitato Remunerazioni è 8,5 con una durata media di 1 ora e 35 minuti.

Guardando all'insieme dei 37 Comitati che svolgono attività in materia di Remunerazione e approfondendo l'analisi per settore, notiamo che esistono differenze interessanti. I Consigli delle banche riuniscono il Comitato decisamente più spesso (in media 13 riunioni all'anno) rispetto agli altri settori, in considerazione dell'articolato sistema dei compensi con riferimento alla normativa di settore. Il Comitato Remunerazione delle società di Beni di Consumo si riunisce in media solo 4 volte all'anno.

Grafico 20: Numero e durata media di riunioni del Comitato Remunerazioni, suddivisione per settore.



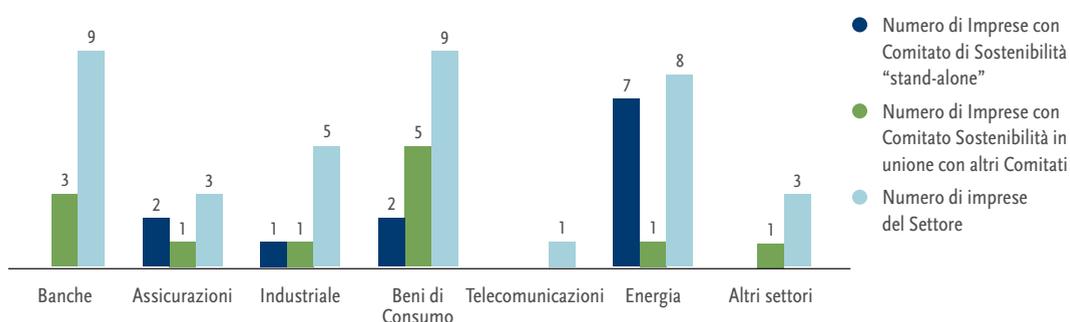
## COMITATO SOSTENIBILITÀ

A fine 2019 il Presidente del Comitato per la Corporate Governance aveva inviato alle società quotate le “Raccomandazione del Comitato per il 2020”, sottolineando, in vista della pubblicazione del nuovo Codice di Autodisciplina a gennaio 2020, l'importanza per le aziende di adeguarsi tempestivamente ai suoi principi ispiratori, soprattutto in tema di Sostenibilità. Particolare attenzione sui temi ESG è stata riconfermata nelle “Raccomandazioni del Comitato per il 2021” in cui i Consigli di Amministrazione sono chiamati a integrare la sostenibilità dell'attività d'impresa nella definizione delle strategie e della politica di remunerazione, anche sulla base di un'analisi di rilevanza dei fattori che possono incidere sulla generazione di valore nel lungo periodo.

L'anno scorso abbiamo avviato l'analisi specifica sulle aziende che hanno introdotto nel loro sistema di governance un comitato che si occupa delle tematiche legate alla sostenibilità: erano 16 le aziende del campione di 100 società in cui era stata rilevata la presenza di un Comitato Sostenibilità autonomo. In altre 16 società il tema della sostenibilità era stato delegato a comitati già esistenti. Considerando ora soltanto i 16 Comitati Sostenibilità la composizione media si attestava sui 3,3 membri e variava da un minimo di 2 (6%) a un massimo di 4 membri (38%).

Quest'anno per quanto riguarda il segmento FTSE MIB, 12 società hanno un Comitato Sostenibilità dedicato e autonomo, mentre altre 12 società affidano le tematiche di sostenibilità ESG a comitati esistenti. In particolare abbiamo osservato 8 Comitati Controllo, Rischi e Sostenibilità e 4 Comitati Nomine e Sostenibilità.

Grafico 21: Numero di imprese con Comitato Sostenibilità, suddivisione per settore



Nell'analisi per settore lo scorso anno la maggior parte dei comitati erano attribuibili ad aziende del settore energetico ed assicurativo, dove in percentuale avevamo osservato l'istituzione del Comitato Sostenibilità "stand-alone" nel 50% delle società. Quest'anno — pur nella diversità del panel di riferimento — abbiamo osservato che tutte le società energetiche e assicurative considerate nel Campione hanno un comitato che si occupa di sostenibilità, e in particolare 7 società energetiche su 8 hanno un Comitato unicamente dedicato a tematiche ESG.

Il numero di riunioni annue dei Comitati Sostenibilità lo scorso anno era di 6, con una moda pari a 1. Quest'anno il numero di riunioni medie è 6,2, per una durata media di 1 ora e 40 minuti.

# Compensi

In ragione del panel ristretto alle sole Società FTSE MIB, i dati relativi ai compensi in particolare per il Presidente e l'Amministratore Delegato per quest'anno risultano in alcuni casi sensibilmente diversi dai dati raccolti per le prime 100 Società negli anni scorsi. Trattandosi delle aziende più rilevanti del nostro mercato, i dati medi relativi ai compensi degli Amministratori Delegati sono normalmente più elevati rispetto ai compensi dei capi azienda delle società appartenenti agli altri indici. Diversamente, i Presidenti più spesso non esecutivi, mostrano dati complessivi in calo rispetto a quanto osservato per il campione più ampio delle società.

## PRESIDENTE

La media dei compensi totali dei Presidenti<sup>10</sup> è risultata pari a 810.000 Euro. Questo dato tuttavia presenta variabilità altissime perché contiene al suo interno un valore minimo di 70.000 Euro e un valore massimo di 5.375.000 Euro di un Presidente "imprenditore" con deleghe esecutive.

Allo stesso modo la media dei soli compensi fissi contiene una varianza elevata: a fronte di un compenso medio fisso di 635.000 Euro si è registrato un valore massimo pari a 4.485.000 Euro.

Pur in presenza di un Campione variabile, la tendenza registrata anno su anno evidenzia un dato medio pressochè stabile dei compensi fissi, e una leggera diminuzione del dato medio dei compensi totali riferiti ai Presidenti.

TABELLA 5: **Trend dei compensi medi totali dei Presidenti**

|                 | 2019 (FTSE MIB) | 2018    | 2017    | 2016    | 2015    |
|-----------------|-----------------|---------|---------|---------|---------|
| Compensi totali | 810.000         | 911.000 | 903.000 | 879.000 | 887.000 |
| Compensi fissi  | 635.000         | 629.000 | 617.000 | 660.000 | 580.000 |

<sup>10</sup> Sono inseriti nella categoria "Presidenti": Presidenti, Presidenti esecutivi, Presidenti con incarico di Amministratore Delegato, per un totale di 38 figure.

Grafico 22: Confronto del PayMix dei compensi medi dei Presidenti Esecutivi e non Esecutivi (€000)

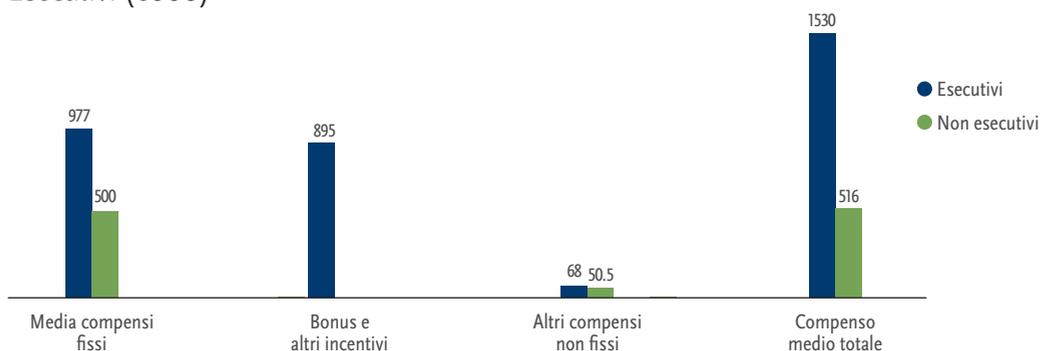
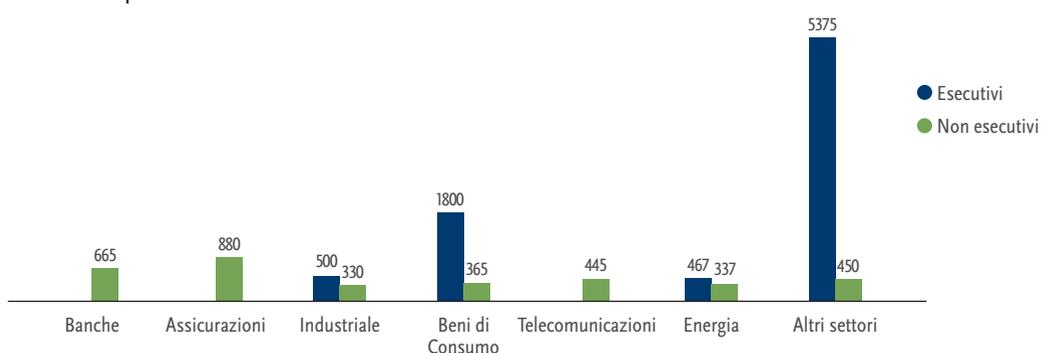


Grafico 23: Confronto tra i compensi medi dei Presidenti Esecutivi e non Esecutivi, suddivisi per settore



Separando i Presidenti con un incarico esecutivo da quelli senza incarico esecutivo<sup>11</sup>, i primi ammontano a 11 (di cui 2 con il duplice ruolo di Presidente e Amministratore Delegato) e i secondi a 27, siamo in grado di notare differenze significative come evidenziato nei Grafici 22 e 23. I Presidenti con incarichi esecutivi guadagnano in media<sup>12</sup> molto di più di coloro che non hanno incarichi esecutivi. Il compenso medio totale dei Presidenti Esecutivi è di circa 1.530.000 Euro, ovvero circa 3 volte il compenso medio totale dei Presidenti non esecutivi.

<sup>11</sup> Sono considerati non esecutivi sia gli indipendenti sia quelli non esecutivi e non indipendenti.

<sup>12</sup> Il Grafico 23, come tutti i successivi grafici sui compensi, presenta tutti valori medi.

I compensi medi totali dei Presidenti non Esecutivi dei settori bancario e assicurativo sono più elevati rispetto a quelli degli altri settori (rispettivamente 665.000 Euro e 880.000 Euro).

Nell'esercizio è cambiata la distribuzione nelle fasce delle retribuzioni dei Presidenti: contrariamente agli anni scorsi, oltre la metà dei Presidenti rientrano nella fascia compresa tra 250.000 Euro e 750.000 Euro. I Presidenti che percepiscono oltre un milione di Euro, di cui la maggior parte ha incarichi esecutivi, sono il 16% del Campione rispetto al 30% dello scorso anno.

TABELLA 6: **Presidenti — Compenso medio totale**

|                                | N° Presidenti in %   |      |      |      |      |
|--------------------------------|----------------------|------|------|------|------|
|                                | 2019 (solo FTSE MIB) | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
| Al di sotto di Euro 100.000    | 3%                   | 11%  | 12%  | 15%  | 16%  |
| Da Euro 100.000 a Euro 249.999 | 16%                  | 18%  | 14%  | 17%  | 19%  |
| Da Euro 250.000 a Euro 499.999 | 39%                  | 22%  | 22%  | 17%  | 16%  |
| Da Euro 500.000 a Euro 749.999 | 16%                  | 14%  | 16%  | 13%  | 13%  |
| Da Euro 750.000 a Euro 999.999 | 8%                   | 6%   | 5%   | 4%   | 3%   |
| Da Euro 1 milione in su        | 16%                  | 30%  | 31%  | 34%  | 33%  |

## VICE PRESIDENTE

La media dei compensi totali dei Vice Presidenti è pari a 360.000 Euro, nettamente più contenuta dello scorso anno (575.000 Euro), con una mediana pari a 160.000 Euro, mentre la media dei compensi fissi si attesta a 250.000 Euro, di fatto allineata allo scorso anno (261.000 Euro).

Naturalmente, separando i Vice Presidenti tra quelli con ruoli esecutivi (che ricordiamo essere 6) e quelli senza poteri, notiamo differenze significative in termini di compensi medi totali (1.080.000 Euro per i Vice Presidenti Esecutivi). Si fa presente che nel campione è considerato anche un Vice Presidente con deleghe da Amministratore Delegato.

TABELLA 7: Vice Presidenti — Compenso medio totale

|                                | N° Vice Presidenti in % |      |      |      |      |
|--------------------------------|-------------------------|------|------|------|------|
|                                | 2019 (solo FTSE MIB)    | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
| Al di sotto di Euro 100.000    | 26%                     | 24%  | 17%  | 17%  | 17%  |
| Da Euro 100.000 a Euro 249.999 | 33%                     | 37%  | 26%  | 31%  | 32%  |
| Da Euro 250.000 a Euro 499.999 | 30%                     | 19%  | 33%  | 21%  | 26%  |
| Da Euro 500.000 a Euro 749.999 | 4%                      | 7%   | 9%   | 11%  | 8%   |
| Da Euro 750.000 a Euro 999.999 | 0%                      | 24%  | 17%  | 17%  | 17%  |
| Da Euro 1 milione in su        | 7%                      | 37%  | 26%  | 31%  | 32%  |

La Tabella 7 mostra la distribuzione per fasce di retribuzione; si osserva che quasi l'80 % dei VP del nostro Campione sono compresi nella fascia fino a 500.000 Euro.

## AMMINISTRATORE DELEGATO

Il compenso medio totale degli Amministratori Delegati<sup>13</sup> del Campione è di 2.700.000 Euro mentre il compenso fisso medio si attesta a 1.172.000 Euro (circa il 50% del compenso totale). Si rileva che la media si discosta dal valore mediano che, nel caso dei compensi totali degli Amministratori Delegati, si attesta 1.943.000 Euro.

<sup>13</sup> 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.

Si registra una significativa differenza dei compensi degli Amministratori Delegati rispetto all'anno scorso, quando la retribuzione totale media di questi ammontava a 1.691.000 Euro per il panel di 100 Società. È inoltre importante l'aumento del compenso totale medio rispetto a quello registrato lo scorso anno per il Campione tra gli Amministratori Delegati dell'indice FTSE MIB, che ammontava a 2.142.000 Euro.

A questo proposito è interessante osservare il trend dei compensi medi degli Amministratori Delegati, come riportato nella Tabella 8.

**TABELLA 8: Trend dei compensi medi totali degli Amministratori Delegati.**

|                 | 2019 (solo FTSE MIB) | 2018 (solo FTSEMIB) | 2018      | 2017      | 2016      | 2015      |
|-----------------|----------------------|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Compensi totali | 2.700.000            | 2.142.000           | 1.691.000 | 1.620.000 | 1.476.000 | 1.660.000 |
| Compensi fissi  | 1.172.000            | 1.100.000           | 838.000   | 861.000   | 820.000   | 814.000   |

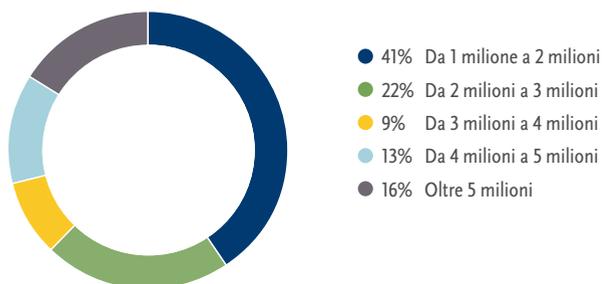
La tabella 9 sottostante mostra una fortissima concentrazione nella fascia alta dell'osservatorio: il 76% degli Amministratori Delegati delle società FTSE MIB percepisce compensi totali superiori al milione di Euro l'anno.

**TABELLA 9: Amministratori Delegati — Compenso medio totale**

|                                | N° Amministratori Delegati in % |       |       |       |       |
|--------------------------------|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                                | 2019 (solo FTSE MIB)            | 2018  | 2017  | 2016  | 2015  |
| Al di sotto di Euro 100.000    | 0%                              | 0,9%  | 1,8%  | 2,6%  | 0,9%  |
| Da Euro 100.000 a Euro 249.999 | 0%                              | 5,6%  | 2,7%  | 1,7%  | 0%    |
| Da Euro 250.000 a Euro 499.999 | 7%                              | 14,8% | 11,5% | 12,2% | 12,6% |
| Da Euro 500.000 a Euro 749.999 | 7%                              | 9,6%  | 12,5% | 13%   | 11,7% |
| Da Euro 750.000 a Euro 999.999 | 10%                             | 8,3%  | 7,2%  | 12,2% | 12,6% |
| Da Euro 1 milione in su        | 76%                             | 60,8% | 64,5% | 57,4% | 62,2% |

L'analisi di dettaglio condotta quest'anno sulle remunerazioni degli Amministratori Delegati evidenzia che del 76% che guadagnano più di un milione di euro il 41% si posiziona nella fascia compresa tra 1 milione di Euro e 2 milioni di Euro, il 22% si attesta nella fascia compresa tra 2 milione di Euro e 3 milioni di Euro, il 9% si attesta nella fascia compresa tra 3 milione di Euro e 4 milioni di Euro, mentre il 29% degli Amministratori Delegati percepiscono più di 4 milioni di Euro.

Grafico 24: Retribuzione totale media degli Amministratori Delegati, confronto tra settori



Due Amministratori Delegati superano la retribuzione totale di 9 milioni di Euro, e l'Amministratore più pagato del panel registra una retribuzione totale pari a oltre 13 milioni di Euro.

Grafico 25: Retribuzione totale media degli Amministratori Delegati, confronto tra settori

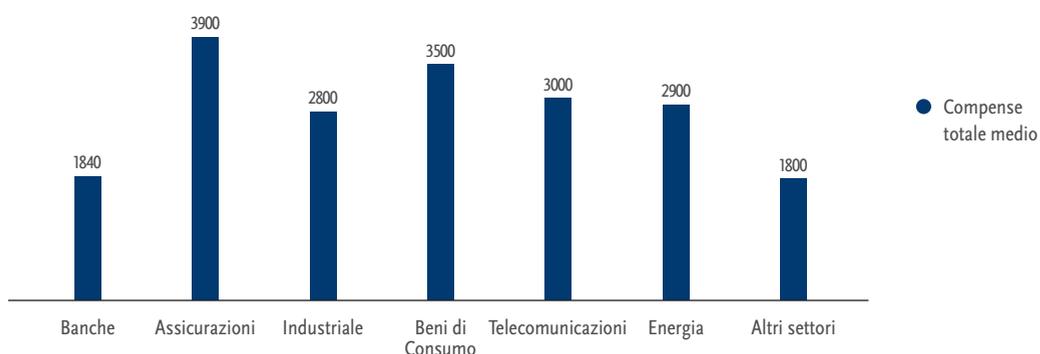
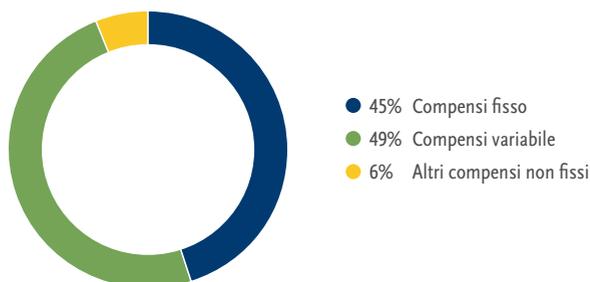


Grafico 26: PayMix degli Amministratori Delegati



Il Grafico 25 mostra le retribuzioni totali degli Amministratori Delegati confrontati per settori di appartenenza. Gli Amministratori Delegati del settore assicurativo guadagnano in media di più (quasi 4 milioni di Euro), seguiti dagli Amministratori Delegati di società di Beni di Consumo e delle Telecomunicazioni.

Guardando alla composizione del paymix dell'Amministratore Delegato, il trend osservato già negli anni precedenti mostra la progressione della percentuale della parte variabile che, sempre più in linea con le best practice internazionali e le richieste degli azionisti, è equilibrata con la parte fissa. In particolare, tale componente è ancorata a obiettivi e KPI chiaramente identificati e misurabili anno su anno.

Il compenso variabile è articolato su incentivo annuale, in tutte le società considerate, e piano di medio-lungo periodo in 35 società del panel.

I piani di incentivazione di lungo termine sono finalizzati a rafforzare il legame tra remunerazione variabile e risultati aziendali di lungo periodo e allineare ulteriormente gli interessi del Top Management a quelli degli azionisti. Inoltre essi assolvono il compito di trattenere i manager che ne sono assegnatari, di norma i dirigenti strategici delle società, e sono un valido strumento di retention.

Nel panel abbiamo osservato principalmente piani triennali, in 2 casi di tipo monetario, in 4 casi di tipo sia monetario che azionario e nei restanti 25 casi di tipo azionario. Oltre il 50% dei piani LTI è attivato al raggiungimento di una condizione di performance o "gate" di accesso (EBITDA/EBIT, rapporto tra Posizione Finanziaria Netta e EBITDA, Return on Average Capital Employed, ...)

Guardando ai KPI maggiormente utilizzati, si confermano il Total Shareholders Return (per il 51% delle società) e l'EBITDA (15%). Seguono EBIT (14%), Free Cash Flow (14%) e l'Utile Netto Consolidato (14%).

Anche in risposta alle emergenti istanze degli investitori, nel piano di incentivazione di lungo termine molte società stanno introducendo uno specifico obiettivo di performance legato ad obiettivi di sostenibilità ambientale e/o sociale. In particolare abbiamo osservato che 17 società dell'Osservatorio (49%) hanno nei piani LTI parametri riconducibili ai tematiche ESG, con un peso che varia da 5% a 35%. Gli indicatori principali sono l'inclusione nel triennio all'interno degli indici di sostenibilità (DJSI, FTSE4GOOD, CDP Climate Change e altri), obiettivi di diversity di genere, people engagement, ed obiettivi di transizione energetica e riduzione delle emissioni CO<sub>2</sub>, questi ultimi soprattutto per le società del settore energetico.

## CONSIGLIERI

Il compenso fisso medio (compreso di emolumento per la carica, gettoni di presenza ed emolumento per la partecipazione ai comitati) di un Consigliere è di 116.000 Euro mentre il compenso totale medio si attesta su 148.000 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, che quest'anno ammontano a 16 persone) sia dei Consiglieri Non Esecutivi (130) e di quelli Non Esecutivi Indipendenti (264).

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 112.650 Euro, al contrario, il compenso medio totale di un Consigliere Esecutivo è di 890.000 Euro (dato che risulta particolarmente elevato in considerazione della presenza di alcuni picchi retributivi in un esiguo numero di punti di osservazione). Guardando ai soli compensi fissi, notiamo che il compenso medio fisso dei Non Esecutivi è pari a 105.000 Euro mentre è uguale a 345.000 Euro gli Esecutivi.

Analizzando solo i Consiglieri Non esecutivi, e segmentandoli in Indipendenti e Non Indipendenti sostanzialmente quest'anno non si osservano significative differenze poiché il compenso medio totale degli Indipendenti è pari 115.000 Euro, mentre quello per i Non Indipendenti si attesta su 108.000 Euro. I compensi medi fissi risultano essere rispettivamente di 108.000 Euro e circa 100.000 Euro.

Nonostante il numero di riunioni elevato e, spesso, la partecipazione a più di un Comitato, non si notano grandi differenze tra la remunerazione totale dei Consiglieri Non Esecutivi (Non Indipendenti) e dei Consiglieri Indipendenti come gli

scorsi anni. La tabella che segue riassume i compensi sin qui analizzati per le differenti tipologie di Consigliere.

**TABELLA 10: Compensi delle diverse tipologie di Consigliere**

|                                              | Compenso Medio Fisso | Compenso Medio Totale |
|----------------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| Consiglieri                                  | 116.000 €            | 148.000 €             |
| Consiglieri Esecutivi                        | 345.000 €            | 890.000 €             |
| Consiglieri Non Esecutivi — Tutti            | 105.000 €            | 112.650 €             |
| Consiglieri Non Esecutivi (Non Indipendenti) | 100.000 €            | 108.000 €             |
| Consiglieri Indipendenti                     | 108.000 €            | 115.000 €             |

A differenza delle osservazioni da noi effettuate con un panel più ampio di società, guardando alle sole società FTSE MIB, il livello di compenso per i Consiglieri senza deleghe è sostanzialmente omogeneo sia che essi siano Indipendenti o meno.

Inoltre, guardando ai soli Indipendenti, tenendo presente le risultanze dell'anno scorso relative alle prime 100 società quotate, l'importo medio era pari a 56.000 Euro: i compensi destinati ai Consiglieri Indipendenti delle società più grandi risulta esattamente pari al doppio; la moda è pari a 60.000 Euro e la mediana è pari a 95.000 Euro.

Di conseguenza, la fascia dei Consiglieri che percepiscono un compenso totale inferiore ai 50.000 Euro rappresenta in totale il 12% mentre quasi la metà del campione supera i 100.000 Euro.

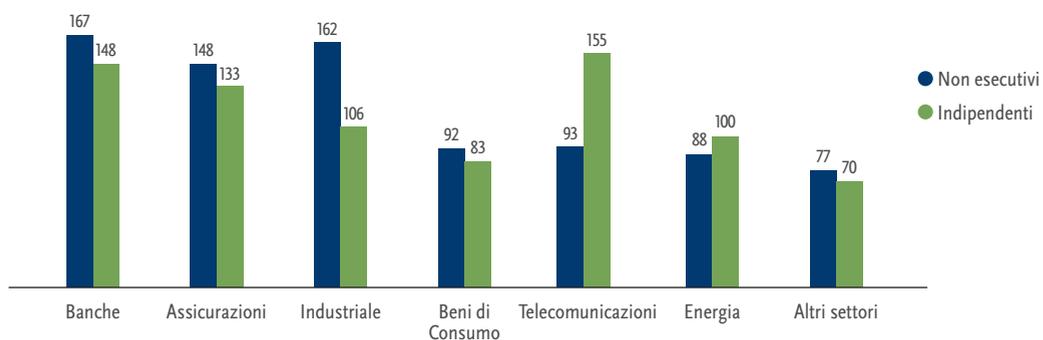
**TABELLA 11: Consiglieri Indipendenti — Compenso medio totale**

|                              | N° Consiglieri Indipendenti in % |       |       |       |       |
|------------------------------|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                              | 2019 (solo FTSE MIB)             | 2018  | 2017  | 2016  | 2015  |
| Al di sotto di Euro 10.000   | 2%                               | 2,3%  | 1,3%  | 1,1%  | 1,3%  |
| Da Euro 10.000 a Euro 24.999 | 1%                               | 13,6% | 4,1%  | 5,7%  | 4,2%  |
| Da Euro 25.000 a Euro 49.999 | 9%                               | 26,3% | 20,2% | 21,4% | 19,5% |
| Da Euro 50.000 a Euro 74.999 | 19%                              | 19,2% | 26,6% | 27,3% | 27,3% |
| Da Euro 75.000 a Euro 99.999 | 22%                              | 9,5%  | 16%   | 13,3% | 16,3% |
| Da Euro 100.000 in poi       | 47%                              | 29,1% | 31,7% | 31,1% | 31,4% |

Infine, il Grafico 27 mostra il confronto fra i compensi medi dei Consiglieri Indipendenti e Non Indipendenti.

I compensi dei Consiglieri Indipendenti appaiono più elevati nel settore Telecomunicazioni ed Energia, mentre negli altri ambiti risultano, seppur di poco, inferiori. Il settore Industriale emerge come quello in cui c'è il maggior gap fra i compensi dei NED e degli Indipendenti.

Grafico 27: Confronto tra i compensi medi dei Consiglieri Indipendenti e non, suddivisi per settore di appartenenza



# Collegio Sindacale

## CARATTERISTICHE GENERALI

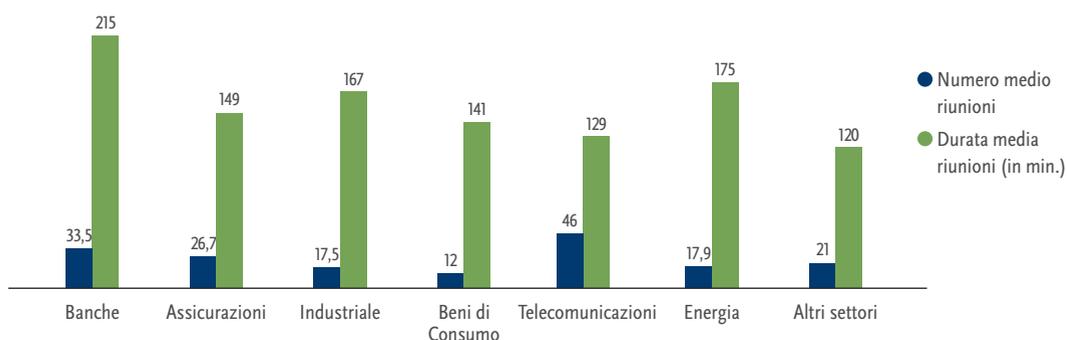
Sono 111 le cariche di Sindaco effettivo<sup>14</sup> registrate nell'Osservatorio, e 71 le cariche individuate come Sindaci supplenti. L'età media dei Sindaci effettivi è pari a 56 anni, il linea con l'età media registrata lo scorso anno. Sono 14 i Sindaci di nuova nomina nel corso del 2019. I Sindaci eletti dalle minoranze sono 36, pari al 32% del Campione dei Sindaci effettivi.

## RIUNIONI

La media di riunioni tenute dal Collegio Sindacale è 22,2 all'anno per una durata media di 2 ore e 33 minuti. La percentuale di presenza media alle riunioni è pari al 97%.

Esistono tuttavia differenze significative se si suddivide l'analisi per settore di appartenenza. Il Grafico 28 riassume queste principali differenze. I Collegi Sindacali nel settore bancario si riuniscono più spesso (in media circa 34 volte l'anno) per una durata media di 3 ore e 35 minuti, mentre i Collegi Sindacali delle aziende appartenenti al settore "Beni di Consumo" si riuniscono meno spesso (in media 12 volte l'anno).

Grafico 28: Numero e durata media delle riunioni Collegio Sindacale, suddivisione per settore



<sup>14</sup> Considerando sia la carica di Sindaco effettivo che quella di Presidente in ciascun collegio sindacale.

## GENERE

Delle 111 cariche nei Collegi Sindacali, 44 sono occupate da donne, pari al 40% del Campione. Questo dato è ancora in linea con quello dello scorso anno. Si conferma il trend positivo degli scorsi anni.

TABELLA 12: **Confronto fra CdA e CS, percentuale sul totale delle cariche.**

|              | 2019  | 2018  | 2017  | 2016  | 2015  |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Donne in CS  | 40%   | 41%   | 34,2% | 34,1% | 30%   |
| Donne in CdA | 35,7% | 35,8% | 32,3% | 30,6% | 26,4% |

Delle 14 cariche rinnovate, 3 sono spettate a donne. Nei 32 Collegi Sindacali considerati nell'Osservatorio, sono 6 quelli con un Presidente donna, pari a circa il 19%.

## COMPENSI

Il compenso medio totale di un Sindaco è di circa 105.400<sup>15</sup> Euro l'anno. La parte principale è il compenso fisso, pari in media a 71.135 Euro l'anno; hanno un peso i compensi per incarichi in società collegate o controllate, pari in media a 100.830 euro per coloro che li hanno ricevuti. I restanti compensi derivano principalmente da gettoni di presenza alle riunioni (34.860 Euro) e dai benefits non monetari.

Il compenso medio totale dei Presidenti è circa 130.000 Euro l'anno, e il compenso medio fisso si attesta sui 88.000 Euro l'anno. Il compenso medio totale di un Sindaco non tenendo in considerazione i Presidenti è pari a 96.000 Euro, e il compenso medio fisso si attesta sui 65.600 Euro l'anno.

<sup>15</sup> 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**

### **Chiara Lupo**

Board Services Practice di  
Spencer Stuart  
clupo@spencerstuart.com

## Tabelle comparative

# Tabelle comparative

## COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

| SETTORE                      |                 | CONSIGLIERI           |           |               |                                   |              |                        |       |              |          |                          |                                        |                                        |
|------------------------------|-----------------|-----------------------|-----------|---------------|-----------------------------------|--------------|------------------------|-------|--------------|----------|--------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
|                              |                 | TOTALE<br>CONSIGLIERI | ESECUTIVI | NON ESECUTIVI | NON ESECUTIVI<br>NON INDIPENDENTI | INDIPENDENTI | ELETTI DA<br>MINORANZE | DONNE | NON ITALIANI | COMITATI | N. RIUNIONI<br>ANNUE CDA | DURATA MEDIA<br>RIUNIONI CDA<br>(MIN.) | DURATA MEDIA<br>RIUNIONI CDA<br>(MAX.) |
| AZA                          | Energia         | 12                    | 2         | 10            | 1                                 | 9            | 3                      | 4     | 0            | 3        | 15                       | 240                                    |                                        |
| AMPLIFON                     | Beni di Consumo | 9                     | 1         | 8             | 2                                 | 6            | 1                      | 3     | 0            | 3        | 6                        | 240                                    |                                        |
| ASSICURAZIONI<br>GENERALI    | Assicurazioni   | 13                    | 1         | 12            | 4                                 | 8            | 2                      | 5     | 1            | 5        | 12                       | 196                                    |                                        |
| ATLANTIA                     | Industriale     | 14                    | 1         | 13            | 2                                 | 11           | 2                      | 6     | 0            | 4        | 21                       | 240                                    |                                        |
| AZIMUT HOLDING               | Altri settori   | 12                    | 5         | 7             | 3                                 | 4            | 0                      | 4     | 0            | 2        | 12                       | 75                                     |                                        |
| BANCA GENERALI               | Banche          | 9                     | 1         | 8             | 3                                 | 5            | 1                      | 4     | 0            | 3        | 14                       | 180                                    |                                        |
| BANCA<br>MEDIOLANUM          | Banche          | 13                    | 1         | 12            | 5                                 | 7            | 3                      | 5     | 1            | 4        | 15                       | 207                                    |                                        |
| BANCO BPM                    | Banche          | 19                    | 6         | 13            | 2                                 | 11           | na                     | 7     | 0            | 6        | 18                       | 420                                    |                                        |
| BPER BANCA                   | Banche          | 15                    | 5         | 10            | 1                                 | 9            | 3                      | 7     | 1            | 5        | 25                       | 389                                    |                                        |
| BUZZI UNICEM                 | Industriale     | 12                    | 3         | 9             | 2                                 | 7            | na                     | 4     | 0            | 2        | 6                        | 180                                    |                                        |
| CAMPARI                      | Beni di Consumo | 9                     | 4         | 5             | 2                                 | 3            | 1                      | 3     | 5            | 2        | 7                        | 150                                    |                                        |
| CNH INDUSTRIAL               | Industriale     | 9                     | 2         | 7             | 1                                 | 6            | 1                      | 3     | 7            | 3        | -                        | -                                      |                                        |
| DIASORIN                     | Beni di Consumo | 15                    | 2         | 13            | 5                                 | 8            | 1                      | 5     | 1            | 3        | 7                        | 120                                    |                                        |
| ENEL                         | Energia         | 9                     | 1         | 8             | 1                                 | 7            | 3                      | 3     | 0            | 4        | 14                       | 165                                    |                                        |
| ENI                          | Energia         | 9                     | 1         | 8             | 1                                 | 7            | 3                      | 3     | 1            | 4        | 13                       | 275                                    |                                        |
| EXOR N.V.                    | Altri settori   | 9                     | 1         | 8             | 3                                 | 5            | -                      | 3     | 5            | 2        | 6                        | -                                      |                                        |
| FERRARI                      | Beni di Consumo | 10                    | 2         | 8             | 1                                 | 7            | -                      | 4     | 3            | 3        | 4                        | -                                      |                                        |
| FIAT CHRYSLER<br>AUTOMOBILES | Beni di Consumo | 12                    | 3         | 9             | 3                                 | 6            | -                      | 3     | 8            | 3        | 18                       | -                                      |                                        |
| FINECOBANK                   | Banche          | 9                     | 1         | 8             | 2                                 | 6            | 2                      | 3     | 0            | 3        | 15                       | 158                                    |                                        |
| HERA                         | Energia         | 15                    | 2         | 13            | 0                                 | 13           | 4                      | 5     | 1            | 4        | 11                       | 160                                    |                                        |
| INTESA SANPAOLO              | Banche          | 19                    | 1         | 18            | 4                                 | 14           | 5                      | 7     | 0            | 5        | 25                       | 73                                     |                                        |

- 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

| SETTORE                      | CONSIGLIERI           |           |               |                                   |              |                        |       |              |          |                          |    | DURATA MEDIA<br>RIUNIONI ANNUE<br>(MIN.) |
|------------------------------|-----------------------|-----------|---------------|-----------------------------------|--------------|------------------------|-------|--------------|----------|--------------------------|----|------------------------------------------|
|                              | TOTALE<br>CONSIGLIERI | ESECUTIVI | NON ESECUTIVI | NON ESECUTIVI<br>NON INDIPENDENTI | INDIPENDENTI | ELETTI DA<br>MINORANZE | DONNE | NON ITALIANI | COMITATI | N. RIUNIONI<br>ANNUE CDA |    |                                          |
| ITALGAS                      | Energia               | 9         | 1             | 8                                 | 3            | 5                      | 2     | 3            | 1        | 3                        | 10 | 178                                      |
| LEONARDO                     | Industriale           | 12        | 1             | 11                                | 2            | 9                      | 4     | 4            | 0        | 4                        | 10 | 130                                      |
| MEDIOBANCA                   | Banche                | 15        | 4             | 11                                | 3            | 8                      | 2     | 5            | 2        | 4                        | 10 | 215                                      |
| MONCLER                      | Beni di Consumo       | 11        | 3             | 8                                 | 1            | 7                      | 1     | 4            | 3        | 3                        | 5  | 180                                      |
| NEXI                         | Altri settori         | 13        | 1             | 12                                | 8            | 4                      | 0     | 4            | 1        | 4                        | 17 | 120                                      |
| PIRELLI & C                  | Beni di Consumo       | 15        | 1             | 14                                | 6            | 8                      | 1     | 4            | 7        | 5                        | 7  | 50                                       |
| POSTE ITALIANE               | Assicurazioni         | 9         | 1             | 8                                 | 1            | 7                      | 3     | 3            | 1        | 4                        | 11 | 170                                      |
| PRYSMIAN                     | Industriale           | 12        | 4             | 8                                 | 1            | 7                      | 2     | 5            | 2        | 2                        | 8  | 180                                      |
| RECORDATI                    | Beni di Consumo       | 11        | 2             | 8                                 | 5            | 3                      | 1     | 4            | 2        | 2                        | 12 | 120                                      |
| SAIPEM                       | Energia               | 9         | 1             | 8                                 | 3            | 5                      | 3     | 3            | 0        | 3                        | 17 | 275                                      |
| SALVATORE<br>FERRAGAMO       | Beni di Consumo       | 13        | 4             | 9                                 | 5            | 4                      | 0     | 5            | 1        | 3                        | 10 | 150                                      |
| SNAM                         | Energia               | 9         | 1             | 8                                 | 3            | 5                      | 3     | 3            | 1        | 4                        | 14 | 126                                      |
| TELECOM ITALIA               | Telecomunicazioni     | 15        | 1             | 14                                | 2            | 12                     | 4     | 6            | 2        | 4                        | 13 | 240                                      |
| TERNA                        | Energia               | 9         | 1             | 8                                 | 3            | 5                      | 3     | 4            | 1        | 4                        | 13 | 114                                      |
| UNIONE DI<br>BANCHE ITALIANE | Banche                | 15        | 1             | 14                                | 4            | 10                     | 0     | 6            | 0        | 4                        | 22 | 390                                      |
| UNICREDIT                    | Banche                | 14        | 1             | 14                                | 2            | 12                     | 2     | 5            | 4        | 4                        | 18 | 257                                      |
| UNIPOL GRUPPO<br>FINANZIARIO | Assicurazioni         | 19        | 1             | 18                                | 9            | 9                      | 1     | 7            | 0        | 7                        | 9  | 160                                      |

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

## REMUNERAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

| SETTORE                   |                 | PRESIDENTE |                |        | VICE PRESIDENTE |                |        | AMMINISTRATORE DELEGATO |                |        | INDIPENDENTI   |        |  |
|---------------------------|-----------------|------------|----------------|--------|-----------------|----------------|--------|-------------------------|----------------|--------|----------------|--------|--|
|                           |                 | ESEC.      | COMPENSI FISSI | TOTALE | VP / LID        | COMPENSI FISSI | TOTALE | AD / DG                 | COMPENSI FISSI | TOTALE | COMPENSI FISSI | TOTALE |  |
| AZA                       | Energia         | ESEC       | 330            | 371    | VP              | 50             | 62     | AD-DG                   | 700            | 983    | 80             | 99     |  |
| AMPLIFON                  | Beni di Consumo |            | 300            | 304    | LID             | 55             | 100    | AD-DG                   | 1.357          | 2.649  | 55             | 85     |  |
| ASSICURAZIONI GENERALI    | Assicurazioni   |            | 971            | 1.077  | VP              | 162            | 256    | AD                      | 1.595          | 4.518  | 100            | 265    |  |
| ATLANTIA                  | Industriale     | ESEC       | 787            | 922    | -               | -              | -      | AD-DG                   | 1.030          | 1.054  | 56             | 72     |  |
| AZIMUT HOLDING            | Altri settori   |            | 0              | 6      | -               | -              | -      | AD-DG                   | 192            | 838    | 80             | 85     |  |
| BANCA GENERALI            | Banche          |            | 70             | 70     | -               | -              | -      | AD-DG                   | 640            | 1.078  | 45             | 103    |  |
| BANCA MEDIOLANUM          | Banche          |            | 600            | 600    | VP              | 230            | 330    | AD                      | 1.112          | 1.337  | 50             | 95     |  |
| BANCO BPM                 | Banche          |            | 560            | 560    | VP              | 250            | 350    | AD                      | 1.200          | 1.690  | 110            | 155    |  |
| BPER BANCA                | Banche          |            | 390            | 396    | VP              | 125            | 136    | AD                      | 931            | 1.108  | 75             | 110    |  |
| BUZZI UNICEM              | Industriale     | ESEC       | 240            | 293    | VP              | 45             | 85     | AD                      | 270            | 443    | 45             | 62     |  |
| CAMPARI                   | Beni di Consumo | ESEC       | 894            | 894    | -               | -              | -      | AD                      | 1.086          | 2.232  | 50             | 72     |  |
| CNH INDUSTRIAL            | Industriale     | ESEC       | 250            | 273    | -               | -              | -      | AD                      | 1.100          | 2.451  | 125            | 150    |  |
| DIASORIN                  | Beni di Consumo |            | 400            | 400    | VP              | 150            | 153    | DG                      | 884            | 1.338  | 35             | 55     |  |
| ENEL                      | Energia         |            | 450            | 469    | -               | -              | -      | AD-DG                   | 1.470          | 5.486  | 80             | 140    |  |
| ENI                       | Energia         |            | 500            | 500    | -               | -              | -      | AD-DG                   | 1.600          | 5.694  | 80             | 165    |  |
| EXOR N.V.                 | Altri settori   | P-AD       | 4.490          | 5.335  | LID             | 50             | 50     | -                       | -              | -      | 50             | 70     |  |
| FERRARI                   | Beni di Consumo | ESEC       | 212            | 224    | VP              | 71             | 81     | P-AD                    | 700            | 887    | 71             | 86     |  |
| FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES | Beni di Consumo | ESEC       | 893            | 3.805  | -               | -              | -      | AD                      | 1.430          | 13.280 | 192            | 215    |  |
| FINCOBANK                 | Banche          |            | 200            | 230    | VP              | 90             | 138    | AD-DG                   | 850            | 1.111  | 40             | 65     |  |
| HERA                      | Energia         | ESEC       | 380            | 562    | VP              | 85             | 90     | AD                      | 384            | 952    | 40             | 60     |  |
| INTESA SANPAOLO           | Banche          |            | 913            | 945    | VP              | 263            | 343    | AD-DG                   | 2.613          | 4.566  | 113            | 270    |  |
| ITALGAS                   | Energia         |            | 200            | 200    | -               | -              | -      | AD                      | 801            | 1.950  | 47             | 88     |  |

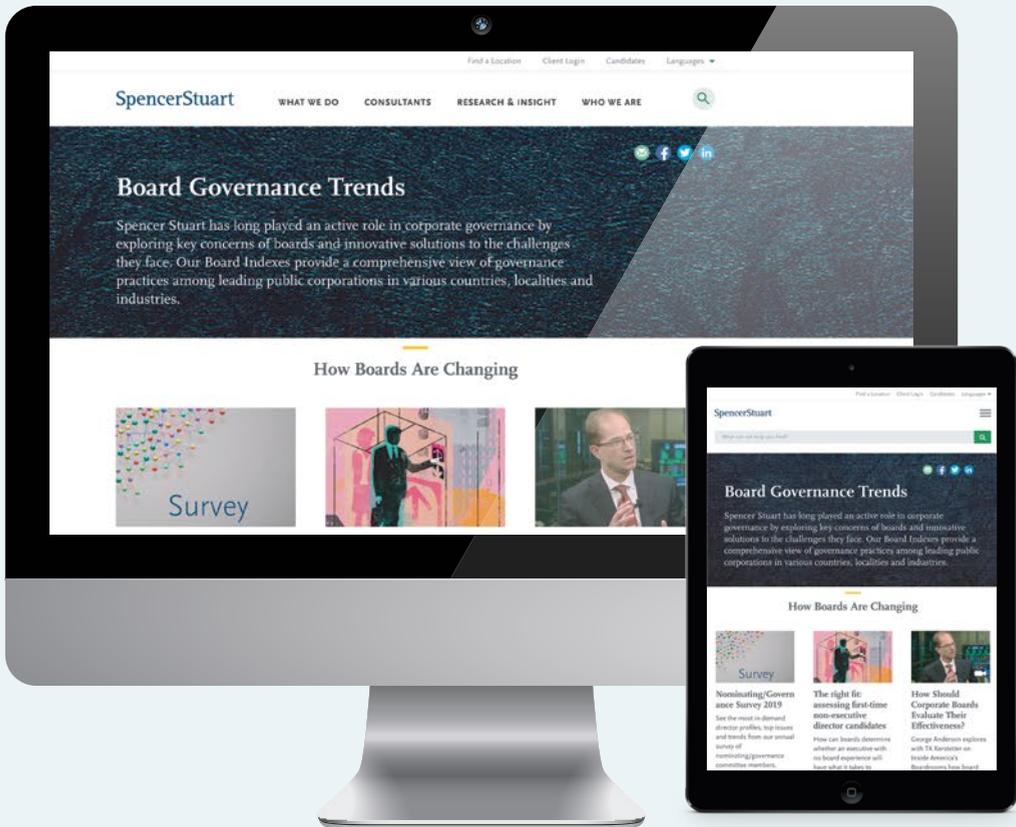
| SETTORE                   |                   | PRESIDENTE |                |        | VICE PRESIDENTE |                |        | AMMINISTRATORE DELEGATO |                |        | INDIPENDENTI   |        |  |
|---------------------------|-------------------|------------|----------------|--------|-----------------|----------------|--------|-------------------------|----------------|--------|----------------|--------|--|
|                           |                   | ESEC.      | COMPENSI FISSI | TOTALE | VP / LID        | COMPENSI FISSI | TOTALE | AD / DG                 | COMPENSI FISSI | TOTALE | COMPENSI FISSI | TOTALE |  |
| LEONARDO                  | Industriale       |            | 502            | 509    | LID             | 80             | 114    | AD                      | 1.000          | 1.681  | 80             | 109    |  |
| MEDIOBANCA                | Banche            |            | 190            | 2.250  | VP              | 135            | 225    | AD                      | 1.900          | 3.209  | 100            | 180    |  |
| MONCLER                   | Beni di Consumo   | P-AD       | 1.520          | 3.030  | VP              | 40             | 74     | -                       | -              | -      | 40             | 70     |  |
| NEXI                      | Altri settori     |            | 300            | 451    | VP              | 150            | 173    | AD-DG                   | 1.131          | 4.172  | 48             | 84     |  |
| PIRELLI & C               | Beni di Consumo   |            | 460            | 490    | -               | -              | -      | VP-AD                   | 2.460          | 4.514  | 60             | 110    |  |
| POSTE ITALIANE            | Assicurazioni     |            | 480            | 482    | -               | -              | -      | AD-DG                   | 1.255          | 1.430  | 40             | 83     |  |
| PRYSMIAN                  | Industriale       |            | 130            | 150    | -               | -              | -      | AD-DG                   | 1.100          | 2.045  | 50             | 70     |  |
| RECORDATI                 | Beni di Consumo   |            | 270            | 270    | VP              | 54             | 54     | AD                      | 1.075          | 1.972  | 54             | 76     |  |
| SAIPEM                    | Energia           |            | 427            | 456    | -               | -              | -      | AD                      | 1.045          | 2.181  | 60.            | 99     |  |
| SALVATORE FERRAGAMO       | Beni di Consumo   | ESEC       | 700            | 1.111  | VP              | 35             | 674    | AD                      | 800            | 1.943  | 35             | 75     |  |
| SNAM                      | Energia           |            | 227            | 227    | -               | -              | -      | AD-DG                   | 970            | 1.759  | 70             | 97     |  |
| TELECOM ITALIA            | Telecomunicazioni |            | 444            | 444    | -               | -              | -      | AD-DG                   | 1.397          | 2.986  | 100            | 165    |  |
| TERNA                     | Energia           |            | 238            | 240    | -               | -              | -      | AD-DG                   | 1.085          | 3.330  | 35             | 125    |  |
| UNIONE DI BANCHE ITALIANE | Banche            |            | 440            | 580    | VP              | 253            | 324    | AD-DG                   | 1.300          | 1.736  | 86             | 138    |  |
| UNICREDIT                 | Banche            |            | 525            | 530    | VP              | 75             | 140    | AD                      | 1.185          | 1.210  | 75             | 155    |  |
| UNIPOL GRUPPO FINANZIARIO | Assicurazioni     |            | 1.067          | 1.084  | VP              | 213            | 325    | AD-DG                   | 2.743          | 5.655  | 50             | 74     |  |

**Note:**

- » 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.
- » Viene evidenziato qualora il Consigliere abbia doppia carica (Presidente e Amministratore Delegato oppure Vice Presidente e Amministratore Delegato).
- » 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 comunemente 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](http://www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes)

Visit [spencerstuart.com](http://spencerstuart.com) for more information.



SpencerStuart