

The background is a mosaic of small, square tiles. On the left, there is a vertical strip of yellow tiles. The rest of the background is composed of orange and red tiles, with the red tiles forming a large, wavy, vertical shape on the right side.

SpencerStuart

2021 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.

Social Media @ Spencer Stuart

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



© 2022 Spencer Stuart. All rights reserved.

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

Indice

Indice	1
Executive summary	2
Highlights Board Index 2021	9
I Consigli di Amministrazione delle società quotate in Italia: il confronto tra i settori di attività — Indicatori principali 2021	13
Campione di Riferimento	14
Consiglio di Amministrazione	17
Composizione	20
Caratteristiche dei Consiglieri	29
Cariche ricoperte dai Consiglieri	35
Comitati interni al Consiglio	45
Compensi	53
Collegio Sindacale	63
Tabelle comparative	66
Spencer Stuart e la Corporate Governance	76

Executive summary

Il Board Index Spencer Stuart è il rapporto 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 ventiseiesima edizione. Analoghe ricerche vengono da noi svolte annualmente nei principali Paesi.

Come di consueto il Board Index si focalizza sui Consigli di Amministrazione delle prime 100 società italiane per capitalizzazione, incluse le maggiori dell'indice FTSE MIB e traccia puntualmente il percorso che le aziende affrontano sui principali temi di governance.

Diversity, equality & inclusion

La maggior parte dei Consigli oggi è il risultato di una attenta applicazione delle norme di legge sulle quote di genere e molti progressi sono stati realizzati riguardo a questo specifico aspetto. Minore consenso si registra sul ruolo di supervisione del Consiglio su diversità, equità e inclusione (DE&I) all'interno dell'azienda.

Oggi, le tematiche di DE&I stanno diventando centrali nelle aziende e si inseriscono nel filone delle iniziative di sostenibilità quale motore delle strategie di ogni azienda. E' innegabile che il concetto di diversità vada interpretato in maniera più ampia e rappresenti una grande risorsa per il business, non solo perché differenti background, età, origini, cultura e genere possono apportare punti di vista diversi e contributi originali, ma anche perché riflettono la società in cui viviamo e rispettano i principi di equità a cui tutti dobbiamo ispirarci nel mondo delle aziende e fuori. E' auspicabile che quanto fatto nel nostro Paese in termini di apertura al genere meno rappresentato dei Consigli di Amministrazione delle società quotate negli scorsi anni — grazie alla legge del 2011 Golfo-Mosca — venga consolidato negli anni a venire e segni l'avvio di altre simili iniziative.

Come noto, la norma citata è stata rinnovata ed inserita nella Legge di Bilancio 2020 innalzando la quota — da un terzo a due quinti — di presenza del genere meno rappresentato per i Consigli di Amministrazione e i Collegi Sindacali delle società quotate e la durata per ulteriori 6 mandati consecutivi.

Negli scorsi 10 anni abbiamo testimoniato il beneficio apportato a livello di percentuali di Consiglieri donne presenti nei CdA, che sono passate dal 5% ad

oltre il 39% nel 2020; in tutte le 100 società analizzate c'è almeno una donna in Consiglio di Amministrazione. In più del 75% dei CdA delle società osservate la presenza percentuale delle donne supera il 35%, in linea con le prescrizioni di legge, e 62 società sono già allineate con le nuove disposizioni, avendo già in Consiglio un numero di donne pari o superiore al 40%.

Nell'Osservatorio 2021 quasi la metà dei Consiglieri di nuova nomina sono donne. I dati dimostrano che l'intervento legislativo ha avviato una tendenza strutturale e creato i presupposti per raggiungere il risultato atteso di una maggiore diversità a livello di Consiglio con gradualità. La partecipazione delle donne ai Consigli di amministrazione ha prodotto molti effetti positivi, tra cui un maggiore stimolo al dibattito consiliare e un miglioramento generale del livello di competenze di tutti i membri del Consiglio.

Da tempo si auspica la stessa progressione di crescita anche rispetto alla percentuale delle donne con ruoli esecutivi nelle aziende e nei Board. Secondo i dati raccolti nell'Osservatorio di quest'anno, le donne al vertice che ricoprono ruoli esecutivi sono in tutto solo 26, ovvero rappresentano il 2,3% del Campione e l'11,8% delle cariche esecutive ricoperte. Le donne Presidenti sono 15, solo 2 con ruolo esecutivo. Per quanto riguarda il ruolo di Amministratore Delegato, solo l'8,5% è rappresentato da manager donne.

L'obiettivo è di garantire una equa partecipazione di donne e uomini alla vita delle aziende, garantendo la crescita in ruoli manageriali rilevanti fino a responsabilità di vertice, così da poter accedere in maniera più naturale e conseguente ai Board e ai ruoli di governo dell'azienda, senza dover ricorrere a vincoli di quote. Il passo principale per ridurre il gender gap nelle posizioni di vertice è continuare a muoversi verso un cambiamento culturale, che inizia dall'educazione, rilevante in questi anni il focus sulle materie STEM, e si conclude nel puntare e investire nella crescita e promozione di manager donne all'interno delle organizzazioni.

Spencer Stuart a ottobre 2021 ha partecipato come partner al [Women's Forum G20 Italy](https://events.womens-forum.com/g20)¹ "A She Covery for all", ospitato da Banca d'Italia in occasione della presidenza italiana del G20 e atto a promuovere il dialogo tra i leader del settore privato e pubblico per garantire la piena partecipazione delle donne nella società e nell'economia. I temi delle quote di genere, gender gap e politiche D&I sono stati affrontati dalle professioniste presenti alla conferenze con l'obiettivo di formulare soluzioni e proposte concrete per puntare a una società e un'economia

¹ <https://events.womens-forum.com/g20>

più inclusive. A conclusione del convegno è stata redatta una *Call to Action* indirizzata ai leader del G20 con 10 raccomandazioni: fra i punti cardine la parità di genere anche nella formazione, la creazione di un Fondo internazionale “Women Climate”, la parità di retribuzione, l’accesso a giuste opportunità di carriera, e l’obiettivo comune di almeno il 40% di donne in tutti gli organi di governo pubblici e privati entro il 2030.

Il dibattito è aperto sia riguardo all’opportunità di inserire delle quote di genere manageriali così come si è fatto per gli organi sociali sia riguardo a temi di inclusione che vanno oltre alla tematica di genere.

Next generation

Il tema della diversità generazionale ci sembra di interesse poichè sta guadagnando sempre maggior rilevanza per le aziende, soprattutto in un momento in cui molteplici forze dirompenti stanno da una parte modificando i modelli di business consolidati e dall’altra creando nuove opportunità di innovazione e crescita.

Di conseguenza, un sempre maggiore numero di «Next Gen Directors», Consiglieri di nuova generazione, viene nominato nei board di tutto il mondo. Molti portano conoscenze ed esperienze in settori *disruptive* quali la sicurezza informatica, l’intelligenza artificiale, *machine learning* e le tecnologie dell’industria 4.0; altri hanno esperienza diretta di trasformazione digitale, progettazione organizzativa e comunicazione social. Inevitabilmente, gli esperti in queste discipline tendono a venire da una generazione diversa e più giovane rispetto alla maggioranza degli attuali membri dei Consiglio di Amministrazione.

Secondo i dati dell’Osservatorio 2021, in Italia l’età media dei Consiglieri è di circa 57 anni. La fascia d’età più diffusa è quella da 51 a 60 anni (43%), mentre si nota che solo il 3% dei Consiglieri è under 40.

Non esistono differenze significative rispetto all’età media tra Consiglieri Esecutivi e non Esecutivi, mentre sappiamo che suddividendo per genere riscontriamo che le donne sono in media più giovani: infatti l’età media delle Consigliere donne si attesta sui 55 anni, mentre quella degli uomini si attesta sui 59 anni.

Poiché le imprese affrontano nuove sfide e Consiglieri più giovani con background molto diversi dovranno essere progressivamente nominati, i CdA dovranno trovare il giusto equilibrio tra esperienza e freschezza di vedute, e dovranno anche

diventare più dinamici in termini di composizione, diversità e tenure. Tuttavia non sarà sufficiente il solo inserimento di nuove generazioni in CdA per garantirne l'efficacia complessiva: molto importante sarà la predisposizione di un processo di onboarding e formazione strutturati e completi, che includano presentazioni (dal management) sul modello di business, la redditività e le prestazioni dell'azienda, favorire visite a siti operativi ed organizzare incontri con consulenti esterni. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, con l'aiuto delle principali funzioni aziendali sarà garante di questi processi; il rapporto con il CEO dovrà basarsi su trasparenza e sincero coinvolgimento sui principali temi di business.

Spencer Stuart, in collaborazione con Diligent, ha assistito Boardroom Resources nella creazione di “**Next Gen Board Leaders**”², nato nel 2017 in risposta alle complessità digitali e ai cambiamenti demografici che influenzano le aziende. Next Gen Board Leaders è una comunità di giovani Consiglieri under 40, attualmente presenti nei Consigli di Amministrazione delle società quotate a livello internazionale, che si riunisce due volte all'anno secondo le regole di Chatham House; in queste riunioni si facilita il network tra i nuovi leader, che condividono le proprie esperienze e discutono sulle sfide, opportunità, e contributi che i giovani professionisti possono apportare all'interno delle dinamiche consiliari.

CEO succession plan

Anche quest'anno poniamo l'accento sulla successione del CEO, tema centrale e di grande importanza nella governance delle aziende.

Il Codice di Corporate Governance italiano 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) definiscano “almeno le procedure da seguire in caso di cessazione anticipata dell'incarico”.

L'approccio alla successione “in emergenza” (o *contingency plan*) prevede 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. I Consigli di Amministrazione si affidano a questa procedura per affrontare l'emergenza in maniera strutturata, comunicando al mercato l'avvenuta messa in atto del piano e garantendo una certa continuità nella gestione.

² <https://nextgenboardleaders.com/>

Come evidenziato negli anni passati, la predisposizione di piani di successione più o meno strutturati per degli Amministratori sia Esecutivi non è una pratica diffusa in Italia. Nell'Osservatorio sono poco più della metà (52) le società che dichiarano l'introduzione di un Piano di Successione, di cui 35 descrivono un "*contingency plan*".

Solo il 27% delle società descrive un piano di successione strutturato del vertice aziendale. Pur comprendendo la naturale ritrosia dei capi azienda ad affrontare questo tema in maniera strutturata sin dal primo giorno di insediamento, come invece avviene in molti Paesi per lo più di matrice anglosassone o nord-europea, siamo convinti che un piano di successione definito e pianificato *ex ante* permetta di valorizzare i manager con la costruzione della giusta strategia per i talenti e di percorsi di sviluppo, dando loro la possibilità di essere considerati nelle cosiddette tavole di successione, ma soprattutto 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.

Remunerazioni

Come di consueto nel Board Index vengono analizzati i compensi degli Organi Societari, inclusi gli Amministratori esecutivi. L'analisi di quest'anno tiene inevitabilmente conto di quelle misure determinate a seguito dell'emergenza economico-sanitaria sia sulla componente fissa dei compensi sia sui sistemi di incentivazione del Top Management.

Nel 36% delle società analizzate abbiamo osservato come i Consiglieri Esecutivi hanno annunciato una riduzione dei compensi per il periodo di crisi o un riallineamento degli obiettivi attraverso una rivisitazione dei valori target. In particolare, in 7 società il Consiglio di Amministrazione, attraverso una decisione collettiva, ha provveduto a stabilire una riduzione del compenso a seconda del tipo di incarico assunto; nelle restanti ciò è avvenuto attraverso iniziative dei singoli. L'importo relativo alla rinuncia parziale o totale è stato in molti casi devoluto ad iniziative di supporto alla comunità. In considerazione dell'impatto sull'economia europea dell'epidemia Covid-19 e la sua evoluzione incerta, i Consiglieri hanno dimostrato consapevolezza e solidarietà.

Rispetto all'Osservatorio dell'anno precedente è stato quindi registrato un generale decremento dei compensi medi per tutti gli incarichi analizzati.

Variabilità altissime si riscontrano come ogni anno relativamente ai compensi dei Presidenti, per i quali è opportuno considerare la tipologia degli incarichi attribuiti (esecutivi e non esecutivi) e l'appartenenza o meno alla proprietà/controllo della azienda. Confermiamo la tendenza riscontrata negli ultimi anni, nonostante la varianza annuale del nostro Campione di riferimento, di una sostanziale stabilità dei compensi medi fissi nell'intorno dei 600.000 Euro. Allo stesso tempo si arresta la crescita costante dei compensi medi totali diminuiti di circa 50.000 Euro; tuttavia se prendiamo in considerazione un arco temporale di 5 anni la diminuzione si attesta al 2%.

Nonostante una riduzione dei compensi medi fissi dell'Amministratore Delegato rispetto all'Osservatorio dell'anno precedente, osserviamo una lieve crescita nei compensi totali che si attestano nell'intorno dei 1.710.000 Euro. Guardando ai soli Amministratori Delegati delle società appartenenti all'indice FTSE Mib, questi hanno visto i propri compensi medi totali diminuire di circa il 10% (da 2.700.000 Euro a 2.442.800 Euro per il Campione considerato quest'anno).

Guardando alle posizioni non esecutive, riconfermiamo quanto riportato negli anni precedenti circa le sostanziali differenze nella retribuzione rispetto ai Consiglieri esecutivi. I primi infatti hanno un compenso medio fisso di 200.000 Euro, molto maggiore rispetto ai 75.00 Euro assegnati ai Consiglieri Non Esecutivi. Non si registrano invece differenze sostanziali rispetto ai compensi medi totali percepiti dai Consiglieri Non Esecutivi Non Indipendenti e dai Consiglieri Indipendenti, che si attestano nell'intorno degli 85.000 Euro.

Presentazione della Lista per il rinnovo da parte del CdA uscente — vincoli ed opportunità

Assistiamo ormai da qualche anno alla prassi per alcuni Consigli in rinnovo di predisporre una propria Lista, laddove le previsioni statutarie lo permettono e purché la presentazione di tale lista non pregiudichi la nomina di componenti espressi dai soci di minoranza.

Tale previsione statutaria, già segnalata nelle precedenti edizioni del Board Index, rappresenta “la nuova frontiera” della governance in Italia e sembra garantire una forte coesione e una maggiore responsabilizzazione del Consiglio così come auspicato dalle *best practice* e dal Codice. Delle 100 società considerate nel nostro Osservatorio, 27 hanno inserito in Statuto la possibilità di presentare una Lista da parte del Consiglio in scadenza.

Il concreto esercizio della facoltà statutaria in esame si riscontra in un numero sicuramente limitato di casi.

Per garantire un più trasparente esercizio della facoltà di presentare una lista, anche tenendo conto di quanto raccomandato dal Codice di Corporate Governance, è bene che i Consigli di Amministrazione si dotino di un'apposita procedura volta a regolare ex ante il processo di individuazione dei candidati nelle sue varie fasi e a disciplinare il contributo fornito da ciascuno dei diversi soggetti coinvolti. Sicuramente l'adozione preventiva di tali procedure, se accompagnate dall'assistenza di un advisor esterno indipendente, contribuiscono a garantire la trasparenza e l'*accountability* dell'intero processo, anche in relazione all'informativa agli azionisti e agli altri stakeholder principali della società.

La bontà di questa prassi risiede nel fatto che agli stessi Consigli di Amministrazione è sempre di più richiesta una valutazione rispetto ai requisiti di onorabilità, indipendenza, professionalità e competenza dei propri membri, sul loro contributo e sull'efficacia della composizione del Consiglio in essere. Gli Amministratori conoscono meglio di chiunque altro le dinamiche interne al Consiglio e le esigenze della società, e possono contribuire in maniera sostanziale all'allineamento delle stesse nel nuovo Consiglio. Inoltre le società sono chiamate sempre di più a perseguire soprattutto gli obiettivi di tutti gli stakeholders, e non solo degli azionisti, nonché il "successo sostenibile" dell'azienda: per questo il Consiglio uscente può sintetizzare al meglio questi interessi formulando una propria proposta.

Naturalmente per una corretta implementazione del processo riteniamo debbano essere messi in atto alcuni meccanismi di salvaguardia: alcune proposte sono l'utilizzo e la valorizzazione delle risultanze della Peer Review nell'ambito dell'AUTOVALUTAZIONE annuale del CdA, il limite al numero dei mandati (massimo tre), il limite di età.

Vi sono senza dubbio casi di successo in cui tale procedura, gestita in maniera attenta e nell'assoluta confidenzialità, ha recepito il consenso unanime da parte del mercato; vi sono altresì casi per cui tale procedura ha *richiamato l'attenzione* della Consob. Un tema aperto rimane infatti la sua applicabilità nelle società in cui vi è uno o più azionisti di riferimento.

Highlights Board Index 2021

45%

Percentuale di Consigli con
9–11 membri

Dimensione Consiglio di Amministrazione

La dimensione media del Consiglio di Amministrazione nell'Osservatorio è di circa 11 membri; il 45% delle società ha una dimensione compresa tra i 9 e gli 11 membri. I CdA dei settori bancario e assicurativo si confermano i più numerosi. La dimensione media dei Consigli delle 37 società dell'indice Ftse Mib è di circa 12 membri.

27%

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

Piani di Successione naturale e in emergenza

52 su 100 società considerate dichiarano di aver attuato adeguate procedure per la successione del CEO. Solo 27 società però descrivono un piano strutturato mentre le restanti attuano piani di successione in emergenza (o "contingency plan"). La percentuale di società dell'indice Ftse Mib che prevedono un piano strutturato è del 68%.

61%

Percentuale di Società
con maggioranza di
Consiglieri Indipendenti

Consiglieri Indipendenti

I Consiglieri che soddisfano il requisito di Indipendenza sono 636, pari a più della metà del Campione (56%). Il 61% delle società ha la maggioranza di Consiglieri indipendenti in CdA. Tra le FTSE Mib l'84% possiede un Consiglio con la maggioranza di Consiglieri Indipendenti.

9%

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

Consiglieri di Nuova Nomina

Le nuove nomine nel corso del 2020 ammontano a 189 persone. Il tasso di rotazione quest'anno è stabile nell'intorno del 17%. Delle nuove nomine totali, l'83% è rappresentato da Consiglieri nominati per i rinnovi dei Consigli di Amministrazione durante l'anno.

Sono 104 i Consiglieri nominati per la prima volta in 5 anni in una società quotata. Tra i nuovi nominati circa il 48% è donna.

62 società

allineate alla quota del 40% di Donne nei Consigli di Amministrazione

Donne nei Consigli di Amministrazione

Sono 440 le donne Consigliere, e rappresentano il 39% dei Consiglieri del Campione, in aumento rispetto al dato dello scorso anno.

Nel 76% delle società del Campione la presenza percentuale delle donne supera il 35%. 62 società sono allineate con le nuove disposizioni, avendo già in Consiglio un numero pari o superiore al 40% di donne.

12%

Percentuale di donne tra i Consiglieri Esecutivi

Donne Consiglieri Esecutivi

Le donne che ricoprono ruoli esecutivi, nelle prime 100 società per capitalizzazione in Italia sono in tutto 26, ovvero rappresentano il 2,3% del Campione e l'11,8% delle cariche esecutive ricoperte. Di queste 2 ricoprono la carica di Presidente esecutivo (1 è anche Amministratore Delegato), 3 Vice Presidente esecutivo (1 è anche Amministratore Delegato), 14 sono Consiglieri che siedono in un Comitato esecutivo, 8 sono Amministratore Delegato.

47%

Percentuale di Presidenti
con un ruolo Esecutivo

Presidente

I Presidenti con un ruolo esecutivo ammontano a 47, e in 20 casi il Presidente svolge anche l'incarico di Amministratore Delegato della società.

15 società sono presiedute da Presidenti donne, di cui 2 con ruolo esecutivo.

10%

Percentuale di Presidenti
Indipendenti

Indipendenza del Presidente

Sono 10 i Presidenti che si qualificano indipendenti ai sensi del TUF e del Codice, e rappresentano il 10% del panel dei Presidenti.

18%

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

Comitato Sostenibilità

Sono 18 i Comitati costituiti ad-hoc per seguire tematiche di Sostenibilità.

In altri 36 casi, la Sostenibilità è inserita in associazione con altri Comitati quali, il Controllo e Rischi, la Corporate Governance e le Nomine.

27%

Lista del Consiglio

Presentazione della lista da parte del Consiglio uscente

27 delle 100 società prevedono da statuto la possibilità di presentazione di una lista del Consiglio di Amministrazione uscente per il rinnovo dell'organo.

Tra le 37 presenti nell'indice FTSE Mib 14 società prevedono da Statuto la presentazione della lista da parte del CdA (38%).

10%

Amministratori Delegati che hanno rinunciato al variabile riferito all'anno di pandemia 2020

Compensi variabili Amministratore Delegato

Il 10% degli Amministratori Delegati di aziende del FTSE Mib hanno rinunciato agli incentivi variabili, che solitamente hanno un peso rilevante all'interno del pay-mix.

14%

Amministratori Delegati con un compenso totale superiore a 4 milioni

Compensi Amministratore Delegato

Il compenso medio totale degli Amministratori Delegati del Campione è di 1.710.000 Euro.

Oltre il 76% degli Amministratori Delegati del Campione ha una retribuzione complessiva al di sopra di 1 Milione di Euro; di questi il 14% 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 2021

CONFRONTO TRA I SETTORI DI ATTIVITÀ — INDICATORI

	Banche	Assicuraz.	Industriale	Beni di Consumo	Telecomunicazioni	Energia	Altri Settori	Media Osservatorio 2021	Media Osservatorio 2020 FTSE Mib	Media Osservatorio 2019
Composizione Consigli										
Numero medio Consiglieri	12,7	15	10,4	10,9	11,4	10,9	10,8	11,4	12,4	11,3
Numero medio Consiglieri Esecutivi	1,9	1,0	2,6	2,3	3,1	1,7	2	2,2	2	2,4
Numero medio Consiglieri Non Esecutivi	10,8	14,2	7,8	8,5	8,3	9,2	8,8	9,1	10,2	9,6
Di cui Indipendenti	7,7	9,2	5,8	5,5	5,9	6,6	5,5	6,4	7,3	6,4
Consiglieri prima nomina società quotate	16,3%	7,7%	23,1%	13,5%	9,6%	28,8%	1%	14,3%	9%	14,3%
Età media dei Consiglieri	58,9	60,3	58,1	56,8	58,3	54,8	53,8	57,3	59,3	57
Consiglieri non italiani	7,9%	2,6%	6,9%	11,1%	2,6%	6,4%	9,2%	7,3%	13%	8%
Consiglieri Donna	38,6%	36,8%	39,4%	37,9%	38,6%	41,2%	35,4%	39%	35,7%	36%
Background Professionale Consiglieri non Esecutivi										
Imprenditori	5,5%	4,2%	9,8%	16,1%	8,4%	5,7%	9,4%	9,1%	10%	14%
Manager	45,1%	45,1%	40,7%	48,3%	45,8%	46,5%	41,5%	46%	55%	51%
Professionisti e Professori	47,3%	45,1%	36,8%	34,1%	44,6%	47,1%	49,1%	42,9%	33%	31%
Altro	2,2%	5,6%	3,3%	1,5%	1,2%	0,6%	0%	2,1%	2%	3%

Campione di Riferimento

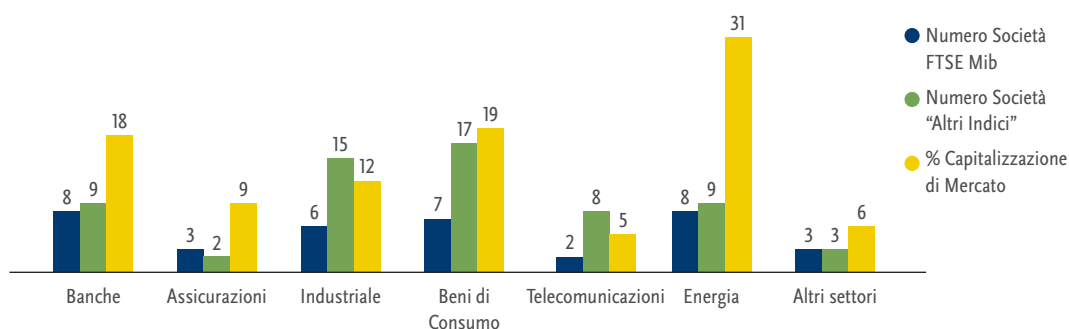
Il Campione oggetto di analisi è composto dalle prime 100 società quotate in Italia, ordinate per capitalizzazione di mercato, a marzo 2021. Di queste, 37 fanno parte dell'indice FTSE Mib e le restanti 63 di altri indici secondari (FTSE Italia Mid Cap, FTSE Italia Small Cap).

Sono 2 le società “new entry” nell'indice FTSE Mib, ovvero quelle società non presenti nel Board Index 2020: Interpump ed Inwit.

Vi sono 16 società “new entry” rispetto alle società quotate in “Altri Indici” del Board Index 2019: Brembo e Salvatore Ferragamo (precedentemente quotate nell'indice FTSE Mib), Acsm-Agam, Alerion Clean Power, B.F., Esprinet, Garofalo Healthcare, Illimity Bank, GVS, La Doria, Mediaset, Mutuonline, Reno de Medici, Salcef, San Lorenzo ed Unipolsai Assicurazioni.

Nel panel considerato fanno parte 5 società che per motivi societari (sede legale o domicilio fiscale all'estero, quotazione anche su altri mercati, etc.) non redigono la Relazione di Corporate Governance e la Relazione sulla Remunerazione seguendo il Codice di Borsa Italiana; anche quest'anno sono state incluse nel panel seppur non siano sempre disponibili tutte le informazioni da noi tracciate.

GRAFICO 1: COMPOSIZIONE TECNICA DEL CAMPIONE DI RIFERIMENTO



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. Infine, diversamente da quanto fatto negli anni scorsi, FCA/Stellantis non è stata inclusa nel panel poiché, data l'operazione straordinaria di fusione, non è stato possibile reperire dati quali-quantitativi relativi alla governance che soddisfino i criteri selettivi del Board Index.

Il Grafico 1 illustra la rappresentatività dei principali macrosettori. Quello industriale è il più rappresentato (24 società nel Campione), benché non sia il settore con la capitalizzazione più alta; il settore energetico da solo rappresenta quasi un terzo della capitalizzazione di mercato dell'Osservatorio. Il settore assicurativo è il meno rappresentato con sole 5 società nel Campione.

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.

Rispetto allo scorso anno il panel delle società appartenenti all'indice FTSE Mib ha subito qualche piccola variazione: il settore bancario conta 8 società anziché 9 relativamente all'uscita di UBI a seguito dell'Opas totalitaria effettuata da Intesa Sanpaolo; il settore industriale ha raggiunto le 6 società grazie all'ingresso di Interpump ed il settore dei beni di consumo sconta l'uscita dall'indice di Salvatore Ferragamo e la non considerazione della neocostituita FCA/Stellantis, mentre il settore delle telecomunicazioni ha visto l'ingresso di Inwit.

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. Sette società adottano 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.

Per quanto riguarda le comparazioni con gli anni precedenti, ove possibile è stata fornito sia il dato dello scorso anno — ricordiamo relativo al solo segmento FSTE Mib — sia quello dell'anno precedente che faceva riferimento all'interno Osservatorio delle prime 100 Società.

Consiglio di Amministrazione

Dimensione

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

Il Campione è formato dalle prime 100 società quotate per capitalizzazione, per un totale di 1.136 posizioni ricoperte. I dati che emergono sono sostanzialmente allineati con gli anni precedenti. Questo anno il numero medio dei componenti di un Consiglio di Amministrazione è di 11,36 componenti, dato sostanzialmente invariato rispetto agli anni precedenti.

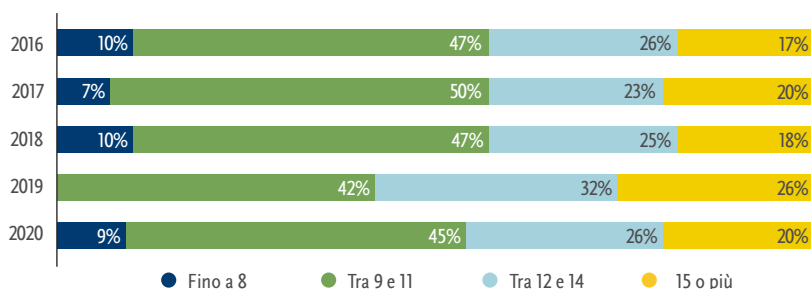
Come si osserva dal Grafico 2, continua il progressivo accentramento della dimensione: nel range 9–14 membri sono presenti il 71% delle società dell'Osservatorio. Il numero di Consigli di Amministrazione agli estremi — molto numerosi o molto ridotti — è sempre più contenuto a favore delle dimensioni più frequentemente adottate.

Circa la metà delle società (45%) è composta da un CdA compreso tra 9–11 membri ed il 26% da 12–14 membri. Rispetto all'anno di esercizio 2018, sono in leggero aumento i Consigli composti da 15 membri o più (20% delle società) a discapito della dimensione compresa fra 9 e 11 membri.

È interessante notare che all'interno del Osservatorio vi sono due società con 19 membri che siedono in Consiglio (entrambe nel settore finanziario, di cui una banca con sistema monistico).

Dal confronto emerge una sostanziale omogeneità con gli anni precedenti; la dimensione ideale rimane confermata quella inclusa fra 9 e 11 componenti; con riferimento al FTSE Mib confermiamo anche quest'anno che non figurano società con meno di 9 membri.

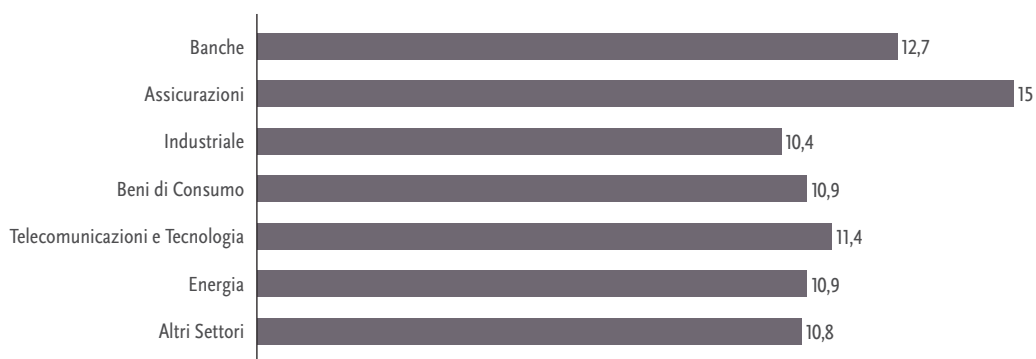
GRAFICO 2 — DIMENSIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE



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

Suddividendo le società per settore, l'analisi evidenzia differenze significative: i CdA delle società appartenenti ai settori assicurativo e bancario sono mediamente più grandi, nonostante gli interventi del Regolatore a non avere “organi pletorici”, con una dimensione media di 13–15 membri. I restanti settori hanno una dimensione media tra le 10 e le 11 persone circa.

GRAFICO 3 — DIMENSIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE, SUDDIVISIONE PER SETTORE DI APPARTENENZA



Guardando all'analisi per indice di appartenenza, la dimensione media di 12,2 componenti nel FTSE Mib è identica rispetto allo scorso anno.

In particolare, il 41% delle società FTSE Mib ha una dimensione media compresa fra 9 e 11 membri, il 32% ha un Consiglio con una dimensione compresa tra i 12 e 14 membri e il 27% con un Consiglio di 15 o più membri. Come detto non figurano Consigli composti da meno di 9 membri.

Composizione

Consiglieri di nuova nomina

Il nostro Campione conta 1.136 cariche consiliari occupate da 1.012 persone fisiche.

Le nuove nomine³ nel corso del 2020 ammontano a 189 persone. Sono 179 i Consiglieri cessati nel corso dell'anno.

Il tasso di rotazione dei Consiglieri rimane stabile nell'intorno del 17%.

Tra i Consiglieri di nuova nomina è interessante approfondire l'analisi su quanti di questi siano stati nominati per la prima volta in un Consiglio di Amministrazione di una società quotata in Italia negli ultimi 5 anni: pertanto, delle 189 nuove nomine, 104 si riferiscono a Consiglieri nominati per la prima volta in assoluto in una società quotata, pari al 9% dei Consiglieri e al 55% 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 agli anni scorsi (nell'anno precedente era 42%).

Nell'anno in esame, 36 Società hanno rinnovato il proprio Consiglio di Amministrazione; 16 di queste fanno parte dell'indice FTSE Mib. 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. È interessante notare che un Consiglio di una società del panel si rinnova di un terzo ogni esercizio.

Consiglieri Esecutivi

I Consiglieri Esecutivi ammontano a 222, pari al 19,5% del totale dei Consiglieri del Campione. Tutte le 100 società dell'Osservatorio hanno all'interno del loro Consiglio di Amministrazione almeno un Consigliere Esecutivo. La media dei Consiglieri Esecutivi in Consiglio è di 2,2 unità, in linea con gli anni passati.

³ Per nuova nomina intendiamo tutti i Consiglieri nominati in un Consiglio nel corso dell'anno e ancora presenti alla fine dell'anno. Non consideriamo i Consiglieri già presenti che hanno soltanto rinnovato la loro carica.

Il numero degli Esecutivi varia da un minimo di 1 ad un massimo di 6. Il 94% delle società non ha più di 4 Consiglieri Esecutivi; inoltre più della metà delle società del Campione (62%) non ha più di 2 Consiglieri Esecutivi in Consiglio.

Il numero massimo di Consiglieri Esecutivi pari a 6 appartiene ad una Banca e a due società appartenenti al settore delle Telecomunicazioni. Rammentiamo che la disciplina bancaria prevede l'esecutività "per i componenti che siedono nel Comitato Esecutivo della Banca."⁴ In relazione a questo, la media degli esecutivi nel settore bancario è pari a 2 esecutivi per Consiglio. Delle 17 Banche dell'osservatorio, 5 hanno un Comitato Esecutivo, composto in media da 4 componenti che, anche nel caso di dichiarata indipendenza alla nomina, diventano esecutivi per effetto della norma.

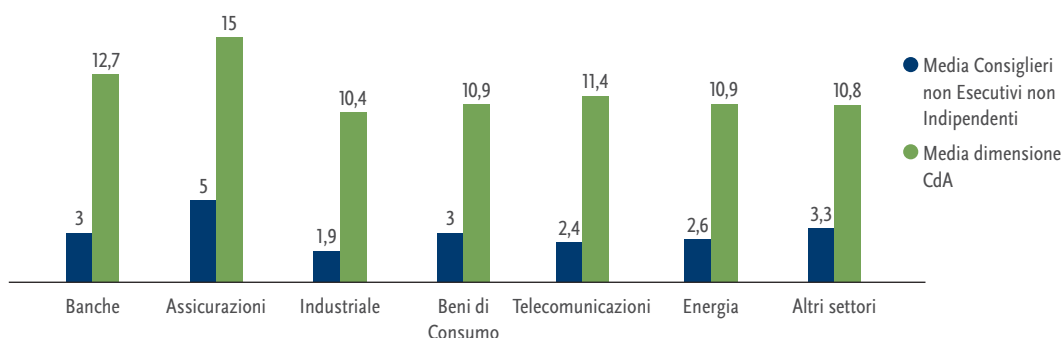
Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti

La presenza nell'Osservatorio di Consiglieri senza incarichi o deleghe direttive e senza i requisiti di indipendenza è notevole. Sono 278 i Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti, pari al 24,5% dei Consiglieri del Campione di riferimento. Il livello medio pertanto si attesta a circa 2,8 per Consiglio di Amministrazione. Questo dato è allineato con gli anni passati.

Nel Grafico 4 sono riportate le medie dei Consiglieri non Esecutivi non Indipendenti a confronto con la dimensione media dei CdA per settore di appartenenza. Come si evince, il settore che registra il numero medio più elevato di questa tipologia di consiglieri è il settore Assicurativo, così come emerso gli anni precedenti: su 15 Consiglieri, almeno 5 non sono né esecutivi, né indipendenti. Interessante notare che nelle Banche, dove ormai la normativa è vincolante e particolarmente stringente in tema di governance e composizione ottimale dei Consigli, questo dato è sostanzialmente allineato alla media del mercato.

4 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;". Il Codice di Autodisciplina riporta al Criterio Applicativo 2.C.1: "Sono amministratori (o consiglieri) esecutivi [...] gli amministratori che fanno parte del comitato esecutivo dell'emittente, quando manchi l'identificazione di un amministratore delegato o quando la partecipazione al comitato esecutivo, tenuto conto della frequenza delle riunioni e dell'oggetto delle relative delibere, comporti, di fatto, il coinvolgimento sistematico dei suoi componenti nella gestione corrente dell'emittente."

GRAFICO 4: MEDIA CONSIGLIERI NON ESECUTIVI NON INDIPENDENTI, SUDDIVISIONE PER SETTORE



Le società dei settori Assicurazioni e Altri Settori sono quelle con un rapporto percentuale più alto rispetto al totale dei Consiglieri, rispettivamente il 33% e il 31%. Differentemente, il settore Industriale è quello con un rapporto percentuale più basso (il 18%), a differenza degli anni passati in cui il settore che registrava il minor numero di Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti era il settore delle Telecomunicazioni.

Consiglieri Indipendenti

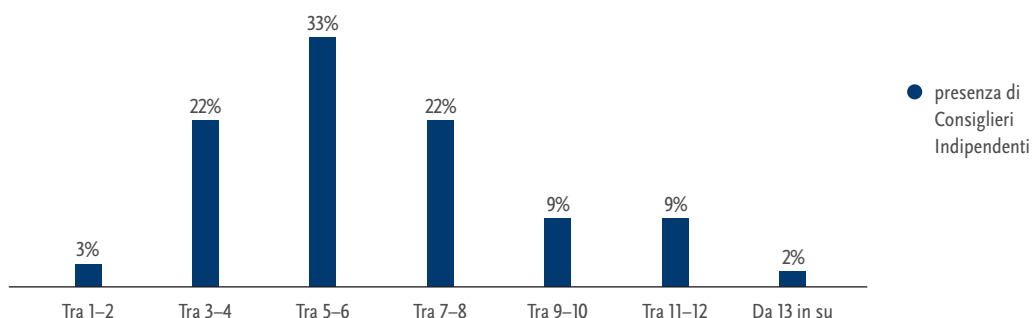
I Consiglieri che soddisfano il requisito di Indipendenza⁵ sono 636, pari a più della metà del Campione, rappresentano il 56% dei Consiglieri. In una sola società dell'Osservatorio non vi è nemmeno un Consigliere con i requisiti di indipendenza del Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana. Il Grafico 5 riassume la distribuzione del numero di Consiglieri Indipendenti nel Campione di riferimento.

La media si attesta a circa 6,4 per Consiglio di Amministrazione e conferma il trend in aumento registrato negli anni passati per il panel allargato a 100 società dell'Osservatorio. Il 55% del Campione ha un numero di Consiglieri Indipendenti compreso tra 5 e 8.

Il Grafico 6 mostra la percentuale di società con una maggioranza di Consiglieri Indipendenti. Confrontando le aziende del panel, emerge che nel 61% dei casi gli Amministratori indipendenti costituiscono la maggioranza del Consiglio, nel 3%

⁵ Ai sensi del Codice di Corporate Governance ovvero ai sensi del TUF (Testo Unico della Finanza) o di entrambe.

GRAFICO 5 — NUMERO DI CONSIGLIERI INDIPENDENTI NEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE

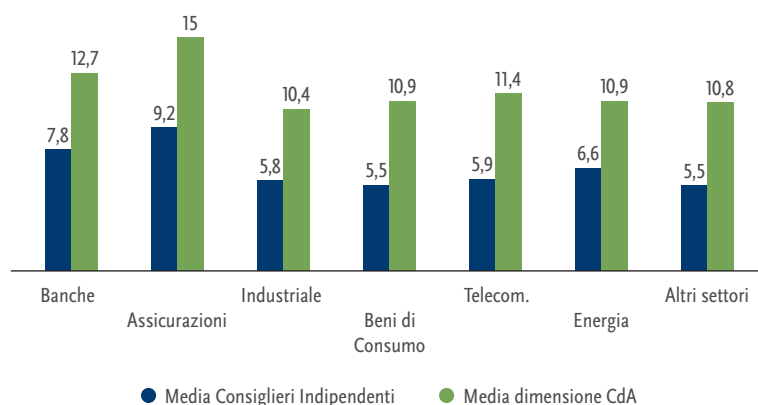


delle società vi è un numero pari fra Indipendenti e non Indipendenti, nel rimanente 36% dei casi gli indipendenti sono una minoranza.

Esistono differenze significative se si approfondisce l'analisi per indice azionario e per settore di appartenenza. In particolare si nota che le società FTSE Mib hanno in media molti più Consiglieri indipendenti (7,7) rispetto alle società del panel appartenenti ad altri indici azionari (5,6).

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

GRAFICO 6 & 7 — RAPPORTO CONSIGLIERI INDIPENDENTI RISPETTO AGLI ALTRI CONSIGLIERI & MEDIA CONSIGLIERI INDIPENDENTI NEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE, SUDDIVISIONE PER SETTORE



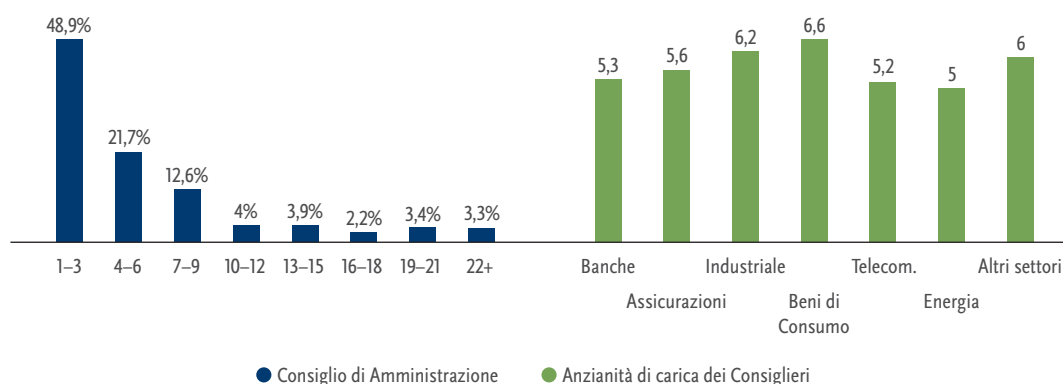
Anzianità di carica

L'anzianità di carica considera quanti anni, in modo continuativo, un Consigliere ha fatto parte dello stesso Consiglio di Amministrazione. Il livello di "tenure" massima nel nostro Campione si attesta a 48 anni di carica continuativa, mentre la media nel nostro Osservatorio è pari a 5,7.

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 4,5 anni, allineato al valore dello scorso anno (4,4 anni). Nelle società appartenenti agli altri indici azionari l'anzianità di carica media si attesta a 6,6 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 si nota che esistono differenze significative. In particolare, come mostra il Grafico 9, si nota che i settori Energia, Telecomunicazioni e Banche sono quelli ad avere un livello medio di tenure più basso rispetto a tutti gli altri settori (inferiore a 5,5 anni). 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, e alla forte presenza degli investitori istituzionali nelle principali società del settore dell'energia e delle telecomunicazioni.

GRAFICO 8 & 9: DISTRIBUZIONE DELLA TENURE & 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 1, 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, circa 10 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.

In Tabella 1 è riportata l'anzianità di carica dei CdA secondo una suddivisione per settore di appartenenza e ruolo nel Consiglio.

Si nota in particolare che nel settore energetico, industriale e dei beni di consumo le tenure dei Consiglieri Esecutivi sono mediamente più alte rispetto agli altri settori (rispettivamente 11,3 anni, 10,6 anni e 10 anni).

ANZIANITÀ DI CARICA NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE, SUDDIVISIONE PER RUOLI E PER SETTORE

	Banche	Assicurazioni	Industriale	Beni di Consumo	Tele-comunicazioni	Energia	Altri Settori	Media
Esecutivi	8,9	5,4	10,6	10	9,7	11,3	9,7	10
Indipendenti	3,3	4,1	3,5	3,9	3,3	2,9	3,7	3,5
Non Esecutivi, Non Indipendenti	7,9	8,4	8,1	8,7	4,2	6,1	7,7	7,6

La tenure media dei Presidenti, solitamente la carica che presenta una maggiore seniority, è di 11,5 anni. Segmentando il panel dei Presidenti, si nota che i Presidenti Esecutivi in media rimangono più a lungo in Consiglio di Amministrazione (quasi 14,6 anni) mentre i Presidenti Indipendenti registrano un'anzianità di carica media di 2 anni.

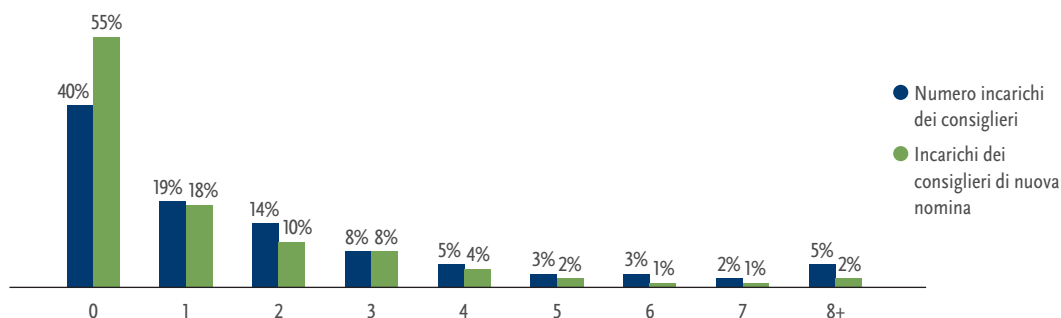
Numero di incarichi dei Consiglieri in società quotate

Come ogni anno, per ogni Consigliere⁶ presente nel nostro Osservatorio abbiamo raccolto informazioni sul numero totale di incarichi ricoperti in una società quotata, italiana o estera. Questo dato è interessante per comprendere se il ruolo di Consigliere tende a diventare nel tempo un lavoro “di professione” (tendenzialmente a tempo pieno come già avviene in alcuni Paesi) o soltanto un lavoro “accessorio”.

Inoltre le tematiche dell’impegno, della presenza alle riunioni e tempo complessivo da poter dedicare al ruolo sono sempre più sotto i riflettori del Regolatore e delle verifiche sul buon funzionamento del Consiglio. In media ogni Consigliere ha 2,4 incarichi in Consigli di Amministrazione di società quotate.

Il Grafico 10 ci permette di analizzare più a fondo il fenomeno; il 40% dei Consiglieri non ha altri incarichi, il 19% dei Consiglieri dichiara di avere un solo incarico e più dell’80% non ricopre più di tre incarichi. Ovviamente l’analisi dovrebbe essere fatta caso per caso, per rilevare se tali incarichi sono svolti in costanza di altre attività professionali e ancora più spesso di incarichi esecutivi full-time. A questo proposito, ben il 18% del panel dichiara di ricoprire da 4 ad oltre 8 incarichi (20% lo scorso anno, e 26% nel 2018).

GRAFICO 10 — INCARICHI DEI CONSIGLIERI



⁶ In questa analisi è inteso come persona fisica.

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 1,9 incarichi, tra i valori più bassi insieme al settore energetico (1,1) e assicurativo (1,8) mentre il settore dove si registrano un numero maggiore di incarichi è quello degli Altri settori con 3,8 incarichi in media ed il settore dei Beni di Consumo con 3,1 di media.

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 189 nuove⁷ nomine del Campione, la media del numero di incarichi è pari a 1,3 al di sotto della media generale. Fra i nuovi nominati solo 85 persone (45%) hanno altri incarichi e come mostra il Grafico 10, la percentuale di Consiglieri di nuova nomina che hanno da 1 a 2 altri incarichi è pari al 28%.

Lista di Minoranza

Sono pari a 156 i Consiglieri provenienti da una lista di minoranza.

In 73 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 27 le società dove non è presente alcun rappresentante di azionisti minori, in lieve riduzione rispetto alla fotografia precedente quando ammontavano a 29.

I Consiglieri eletti da una lista di minoranza tra le società appartenenti all'indice FTSE Mib sono 80, in linea con l'Osservatorio dello scorso anno in cui si registravano 78 Consiglieri.

Amministratori cessati nel corso dell'esercizio

Come ogni anno ci soffermiamo anche nell'analisi delle caratteristiche dei Consiglieri che hanno cessato l'incarico nel corso del 2020 poiché ci aiuta a comprendere meglio alcune evidenze sui cambiamenti dei Consigli di Amministrazione. Delle 179 cariche cessate nel corso di quest'anno: il 13% avevano incarichi esecutivi, il 60% erano indipendenti, il 27% non era né esecutivi né indipendenti. 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.

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

L'anzianità di carica media dei Consiglieri cessati è 5 anni, questo dato è in linea alla "tenure" generale dell'Osservatorio, che ricordiamo essere di 5,7 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.

Snapshot società FTSE Mib 2021

17%

Tasso di rotazione nomine

1,7

Consiglieri Esecutivi per Consiglio

 **42%**

Consiglieri donne di nuova nomina

55%

Consiglieri nominati per la prima volta in un Consiglio d'Amministrazione di una società quotata in Italia negli ultimi 5 anni



57,3 

Età media dei Consiglieri

2,4

Numero medio altri incarichi

 **4,5**

Tenure media (anni)

Caratteristiche dei Consiglieri

Background

Nell'analisi effettuata e riportata nel Grafico 11, il background più presente è quello manageriale comune a poco meno della metà (49%) dei profili dei Consiglieri; seguono Professionisti (24%), Imprenditori (13%) e Accademici (12%) e la categoria Altro⁸ per il 2%.

Tra i Consiglieri Imprenditori abbiamo constatato come il 36% di questi sia il fondatore della società, mentre il 64% sia rappresentato da parenti o discendenti del fondatore.

GRAFICO 11: BACKGROUND DEI CONSIGLIERI

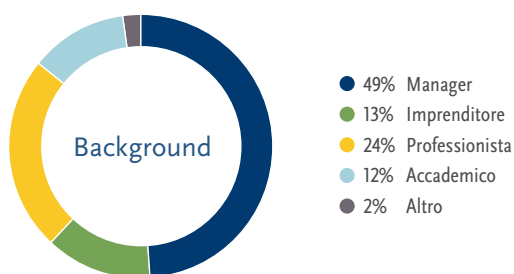
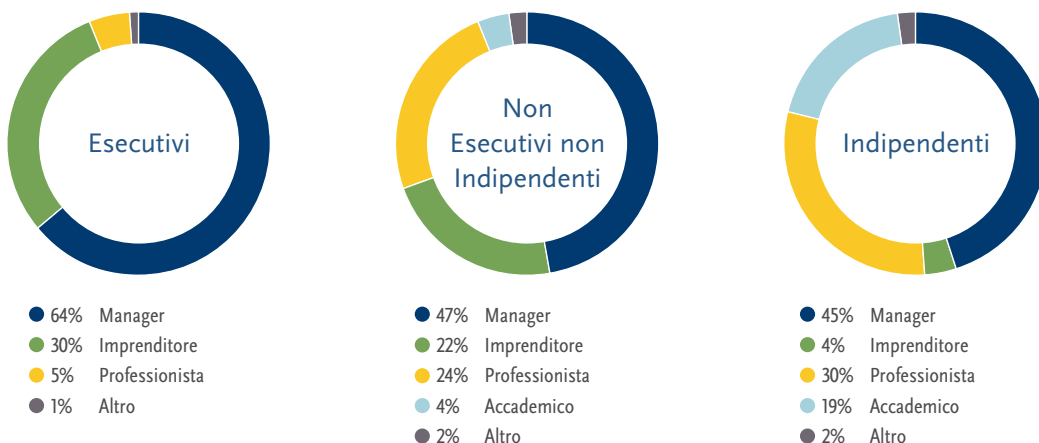


GRAFICO 12: BACKGROUND DEI CONSIGLIERI DELLE SOCIETÀ DEL CAMPIONE, SUDDIVISIONE PER RUOLO



⁸ Fanno parte di questa categoria Consiglieri con background non riconducibile alle precedenti categorie, quali ad esempio: politico, militare, non-profit, sportivo, giornalistico, operanti in campo medico o scientifico.

È 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 13, il 64% degli Amministratori Esecutivi ha competenze manageriali mentre il 30% è un imprenditore.

I Consiglieri Non Esecutivi e Non Indipendenti presentano una composizione dei background concentrata su competenze manageriali (47%), seguita da competenze professionali (24%) e imprenditoriali (22%).

Tra gli Amministratori Indipendenti sono sempre largamente rappresentate le competenze manageriali (45%) ed aumentano quelle professionali (30%). E' in questo ambito che si riscontra la percentuale maggiore di Consiglieri con un background di tipo accademico, pari al 19% del Campione.

Genere

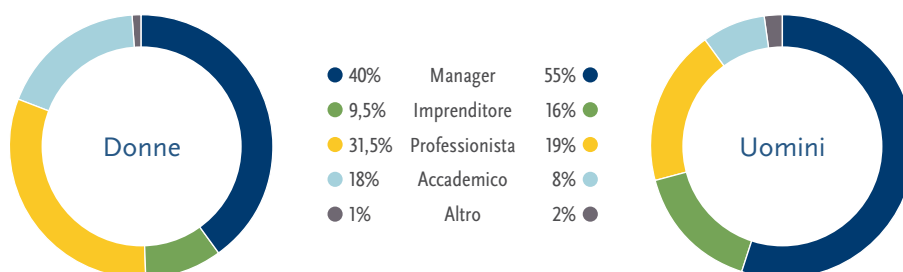
Le donne rappresentano il 39% dei Consiglieri del Campione, in aumento di circa 3 punti percentuali rispetto agli anni precedenti.

Sono 378 le donne Consigliere, con un rapporto "incarichi/donne" pari a 1,2 (ogni Consigliere donna siede in media in 1,2 Consigli di Amministrazione), ed è lievemente superiore ai quello degli uomini (1,1).

Se guardiamo ai 189 Consiglieri di nuova nomina nel 2020, il 48% è rappresentato da donne. Le Consigliere di nuova nomina sono 90, di queste, 47 risultano elette per la prima volta negli ultimi 5 anni in un Consiglio di Amministrazione di una società quotata (pari al 52% delle Consigliere elette). Dei 179 Consiglieri cessati nel 2019, 64 sono donne e rappresentano il 34%, decretando un bilancio positivo di 26 donne in più nominate durante l'anno.

In tutte le 100 società analizzate c'è almeno una donna in Consiglio di Amministrazione. Nel 76% delle società dell'Osservatorio la presenza percentuale delle donne supera il 35%. Sotto questo punto di vista abbiamo registrato un significativo aumento. Si ricorda che la legge "a tempo" sulle quote di genere del 2011 (l. n. 120/2011) è stata prorogata e la norma rivista è stata inserita nella Legge di Bilancio, innalzando la quota di genere ai due quinti (con

GRAFICO 13: BACKGROUND DEI CONSIGLIERI, SUDDIVISIONE PER GENERE



arrotondamento per eccesso) per i Consigli 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.

Delle società analizzate 62 sono allineate con le nuove disposizioni, avendo già in Consiglio un numero pari o superiore al 40% di genere meno rappresentato (ancora quello femminile).

Prendendo in considerazione le sole società appartenenti all'indice FTSE Mib sono 19 quelle allineate alle nuove disposizioni, più del doppio rispetto all'Osservatorio dello scorso anno in cui ammontavano ad 8.

Analizzando i background professionali dei Consiglieri per genere, emergono interessanti differenze, illustrate nel Grafico 13. Il background manageriale è quello più diffuso, ma mentre per gli uomini rappresenta più di metà del Campione, nelle donne si attesta al 40%, dato di poco inferiore allo scorso anno.

Sensibilmente più diffusa fra le Consigliere donne un'esperienza da professionista o nel mondo accademico, rispettivamente 31,5% e 18%, circa 10 punti percentuali in più rispetto ai Consiglieri uomini. Negli uomini una importante fetta di Consiglieri ha esperienza imprenditoriale, circa il 16%, rispetto al 9,5% delle Consigliere donne.

A questi dati, associamo alcune riflessioni importanti. Se il numero di donne all'interno dei Consigli è in costante crescita, è necessario sottolineare che i ruoli di natura esecutiva rimangono prettamente occupati da Consiglieri uomini.

Le donne al vertice che ricoprono ruoli esecutivi sono in tutto 26, ovvero il 6% tra i Consiglieri di sesso femminile e solo il 12% dei Consiglieri Esecutivi totali.

Le donne Presidenti sono 15, solo 2 con ruolo esecutivo. Per quanto riguarda il ruolo di Amministratore Delegato, solo l'8,5% è rappresentato da manager donne.

Età

L'età media dei 1.136 Consiglieri del nostro Campione è di circa 57,3 anni. Il Grafico 14 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 59 anni. Inoltre non esistono differenze significative nell'età media tra Consiglieri Esecutivi e Non Esecutivi.

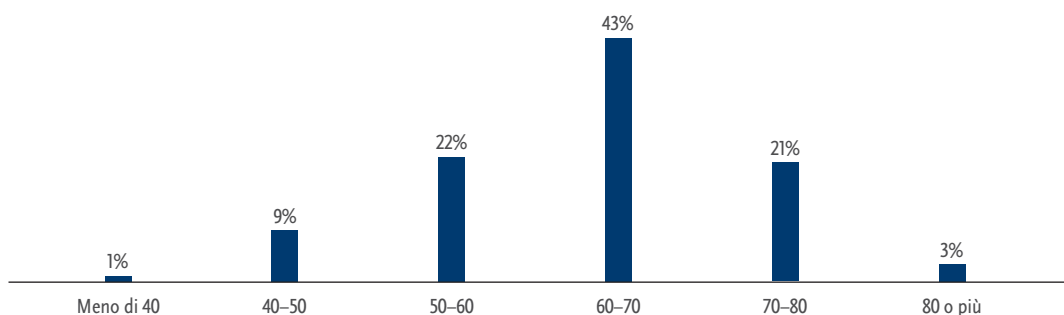
La fascia d'età più diffusa è quella da 51 a 60 anni (43%), mentre si nota come ci siano pochi Consiglieri under 40 e over 80 (4%).

CARICHE NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Cariche*	Età media
Presidente	63,6 anni
Lead Independent Director	62,2 anni
Vice Presidente	60,7 anni
Consigliere non esecutivo (senza cariche particolari)	56,3 anni
Amministratore Delegato	56,9 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.

GRAFICO 14: ETÀ MEDIA DEI CONSIGLIERI, DISTRIBUZIONE PER FASCE D'ETÀ



È invece interessante analizzare l'età media dei Consiglieri suddivisa per carica. Come mostra la Tabella 2, le cariche “super partes” di Presidente e di Lead Independent Director presentano in media un'età più alta rispetto alle altre. L'età media risulta piuttosto in linea con le rilevazioni degli Osservatori passati.

Nazionalità

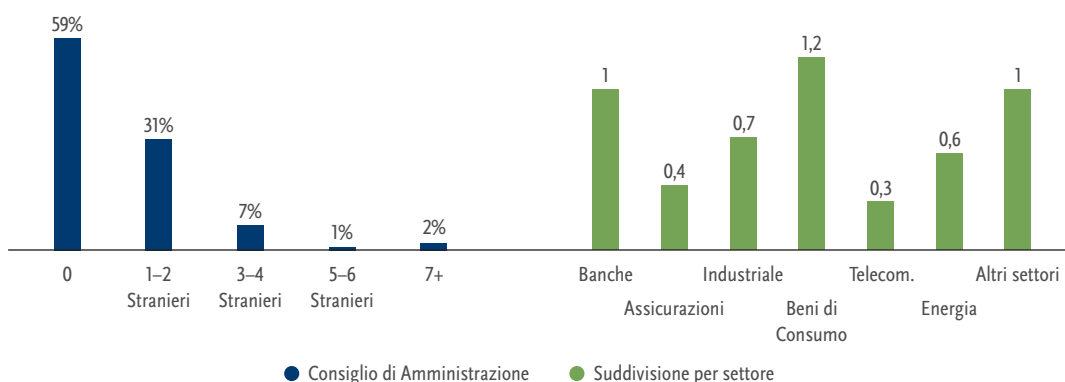
Nel nostro Osservatorio le cariche consiliari occupate da non italiani sono 83, pari al 7,3% dei Consiglieri del Campione. Il dato risulta sensibilmente minore rispetto allo scorso anno (13%) poiché l'Osservatorio 2021 si concentra su un panel di 100 aziende, più ampio rispetto alle sole società FTSE Mib, che spesso hanno una esposizione internazionale maggiore rispetto alle società dei segmenti minori.

Come mostra il Grafico 15, più della metà delle società non ha nemmeno uno straniero in Consiglio. Il 31% delle società ha 1 o 2 stranieri, mentre soltanto il 10% ne ha 3 o più; soltanto in 3 casi questi rappresentano la maggioranza del Consiglio.

Esiste una differenza significativa nel numero di non italiani suddividendo l'analisi per indice azionario. Degli 83 Consiglieri di nazionalità non italiana, il 73% siede in un Consiglio di una società appartenente all'indice FTSE Mib.

La media di Consiglieri stranieri per società nell'indice FTSE Mib è di 1,6; mentre se consideriamo le società degli Altri Indici si abbassa fino a 0,3 stranieri per Consiglio. Tali rilevazioni sono in linea con i risultati degli Osservatori degli anni precedenti.

GRAFICO 15 & 16: NUMERO DI SOCIETÀ CON CONSIGLIERI STRANIERI



Segmentando per settore di appartenenza, invece, emerge che i Consigli di Amministrazione del settore Assicurativo, Energetico e delle Telecomunicazioni sono quelli più “nazionali” e che quelli dei Beni di Consumo e Banche ed Altri settori sono i più internazionali. Il Grafico 16 riassume le evidenze.

Analizzando la loro provenienza, notiamo che i Consiglieri non italiani sono soprattutto europei (55%). Questi, assieme con gli americani, rappresentano circa il 72% dei non italiani nel nostro Osservatorio. Focalizzandoci sull'Europa, è la Francia la nazione europea più presente (con 18% Consiglieri), seguita dal Regno Unito (11%) e dalla Spagna (7%). Come ogni anno registriamo una presenza seppur modesta di Austria, Belgio, Germania, Olanda e Svizzera.

A livello extra europeo, i Consiglieri di origine americana e quelli di origine cinese rappresentano rispettivamente il 17% e 16% dei non italiani nel nostro Osservatorio.

Snapshot società FTSE Mib 2021

14%

Consiglieri
non Italiani



57

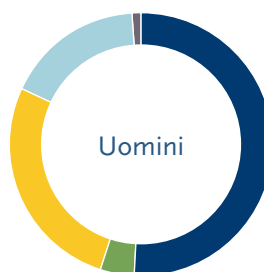
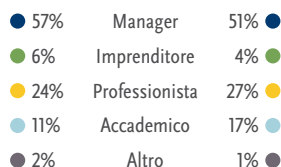
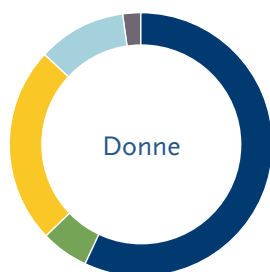
Età media dei
Consiglieri

37,5%

Donne nei CdA



GRAFICO 17: BACKGROUND DEI CONSIGLIERI FTSE MIB, SUDDIVISIONE PER GENERE



Cariche ricoperte dai Consiglieri

Nel nostro Campione sono 303 gli Amministratori che ricoprono una particolare carica, pari al 27%. Il Grafico 17 riassume come queste 303 cariche sono suddivise.

CARICHE RICOPERTE DAI CONSIGLIERI

Cariche ^e	#
Presidente e Presidente Esecutivo	80
Vice Presidente (e Vice Presidente Vicario)	59
Amministratore Delegato	57
Lead Independent Director	40
Amministratore Delegato e Direttore Generale	39
Presidente e Amministratore Delegato	20
Vice Presidente e Amministratore Delegato	7
Direttore Generale	1

Presidente

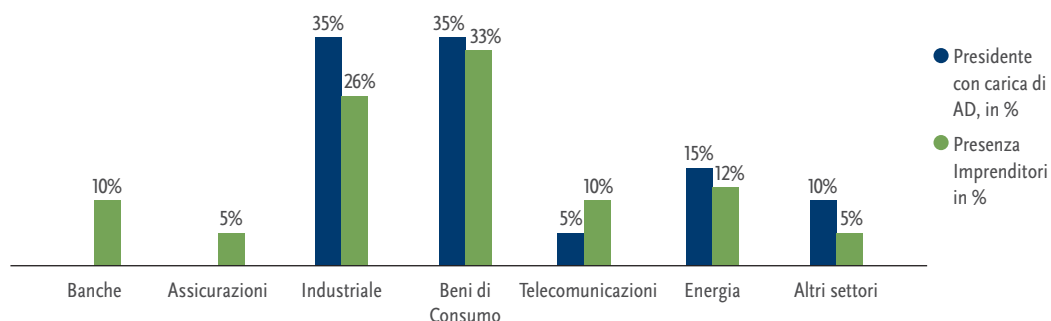
I Presidenti presenti nel nostro Osservatorio ammontano a 100 e rappresentano l'8% delle cariche totali.

Sono 47 i Presidenti con cariche esecutive. Di questi, 20 Presidenti assumono anche la carica di Amministratore Delegato e 27 hanno solo deleghe esecutive; evidenziamo che 18 sono imprenditori appartenenti alla famiglia o sono azionisti di riferimento della società.

Dal Grafico 18 si può notare tendenzialmente come all'aumentare della presenza degli imprenditori, aumenta la presenza dei Presidenti con delega amministrativa. Naturalmente non vi sono queste figure nel settore bancario e assicurativo data la normativa stringente, sono invece frequenti in ambito industriale e nel settore dei beni di consumo.

I Presidenti non esecutivi rappresentano la maggioranza del Campione (53); mentre i Presidenti indipendenti rappresentano solo il 10% del Campione di riferimento delle 100 società. (vedi Grafico)

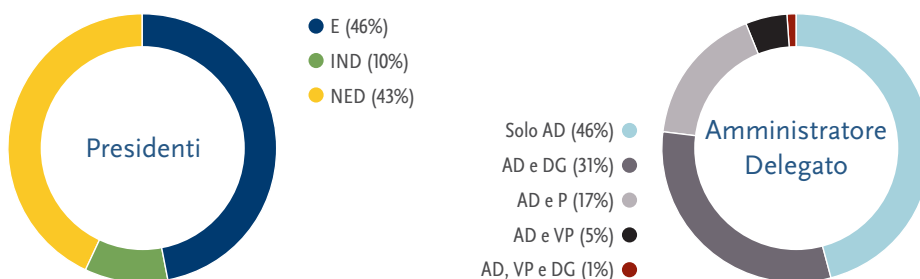
GRAFICO 18 — PRESIDENTI CON INCARICO DI AMMINISTRATORE DELEGATO, SUDDIVISIONE PER SETTORE



IL PROFILO DEL PRESIDENTE

		Osservatorio 100 Società	%	FTSE Mib	%
Numero		100		37	
Età media		63,6		61,7	
Genere	Donne	15	15%	7	19%
	Uomini	85	85%	30	81%
Nazionalità	Italiana	95	95%	35	5,4%
	Non Italiana	5	5%	2	94,6%
Background	Manager	41	41%	22	59%
	Imprenditore	42	42%	8	22%
	Professionista	9	9%	3	8%
	Accademico	5	5%	3	8%
	Altro	3	3%	1	3%
Particolari cariche	Presidente	66	66%	30	81%
	Presidente Esecutivo	14	14%	3	8%
	Presidente e Amministratore Delegato	20	20%	4	11%
Tenure media		11,5		7,8	
Compenso Totale medio		860.000 €		920.000 €	

GRAFICO 19 & 20: PRESIDENTI SUDDIVISIONE PER RUOLO & RUOLO DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO, CONSIDERANDO ANCHE QUELLI CHE HANNO IN CONCOMITANZA ALTRI INCARICHI



Amministratore Delegato

Ammontano a 123 gli Amministratori Delegati del nostro Campione. 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. Nel 46% dei casi l'Amministratore Delegato non ricopre altre cariche e nel 31% dei casi la sua carica coincide con quella di Direttore Generale.

Il Grafico 20 riassume le principali tendenze.

In 98 società su 100 del nostro panel è presente l'Amministratore Delegato. L'81% delle società del Campione ha un solo Amministratore Delegato mentre il 16% conta due o più Amministratori Delegati.

IL PROFILO DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO

		Osservatorio 100 Società	%	FTSE Mib	%
Numero		123		44	
Età media		56,8		55,9	
Genere	Donne	10	8%	1	2%
	Uomini	113	92%	43	98%
Nazionalità	Italiana	118	96%	39	89%
	Non Italiana	5	4%	5	11%
Background	Manager	86	28%	38	86%
	Imprenditore	34	70%	6	14%
	Professionista	2	1,5%	0	0%
	Accademico	0	0%	0	0%
	Altro	1	0,5%	0	0%
Particolari cariche	Amministratore Delegato	57	46%	20	45,5%
	AD/DG	38	31%	18	41%
	AD/P	21	17%	5	11,5%
	AD/VP	6	5%	1	2%
	AD/VP/DG	1	1%	0	0%
Tenure media		9,2		7,9	
Compenso Totale medio		1.710.000 €		2.442.000 €	

Vice Presidente

Nel nostro Campione ammontano a 66 i Vice Presidenti, di cui 4 Vice Presidenti Vicari, che rappresentano il 6% delle cariche totali, e sono distribuiti in 54 società. In 12 dei 54 casi c'è più di un Vice Presidente.

Si noti che il 46% delle società del Campione non ha questa figura all'interno del proprio organo.

Come il Presidente, il Vice Presidente può ricoprire altre cariche e ricevere deleghe particolari: sono 24 i Vice Presidenti che hanno deleghe esecutive, di cui 7 assumono anche il ruolo di Amministratore Delegato, e uno anche la carica di Direttore Generale.

Dei Vice Presidenti con deleghe esecutive, 8 sono imprenditori appartenenti alla famiglia o sono azionisti di riferimento della società.

IL PROFILO DEL VICE PRESIDENTE

		Osservatorio 100 Società	%	FTSE Mib	%
Numero		66		21	
Età media		60,7		64,2	
Genere	Donne	7	11%	1	5%
	Uomini	59	89%	20	95%
Nazionalità	Italiana	65	98,5%	21	100%
	Non Italiana	1	1,5%	0	0%
Background	Manager	29	44%	11	52%
	Imprenditore	18	27%	5	24%
	Professionista	11	17%	4	19%
	Accademico	6	9%	1	5%
	Altro	2	3%	0	0%
Particolari cariche	Vice Presidente	37	56%	16	76%
	VP esecutivo	17	26%	1	5%
	VP/AD	6	9%	1	5%
	VP/AD/DG	1	1,5%	0	0%
	VP/LID	1	1,5%	1	5%
	VP vicario	4	6%	2	9%
Tenure media		9,5		8,2	
Compenso Totale medio		390.000 €		340.000 €	

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. Sono 43 le società in cui è presente un LID, tra queste 12 sono quotate nell'indice FTSE Mib (lo scorso anno 7). Come visto precedentemente, il LID è di norma un Consigliere Indipendente caratterizzato da una seniority anagrafica media di 62,2 anni. La tenure media dei LID in Italia è di circa 5,6 anni.

In aumento le donne che ricoprono questa carica, con una percentuale che si attesta al 30% rispetto al 18% nel 2019, e al precedente 15%. Resta di tipo manageriale il background professionale preferito per questo tipo di incarico (51%) seguito dal background da professionista (35%).

IL PROFILO DEL LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

		Osservatorio 100 Società	%	FTSE Mib	%
Numero		43		12	
Età media		62,2		60,6	
Genere	Donne	13	30%	2	17%
	Uomini	30	70%	10	83%
Nazionalità	Italiana	42	97,7%	11	92%
	Non Italiana	1	2,3%	1	8%
Background	Manager	22	51%	8	67%
	Imprenditore	2	5%	4	33%
	Professionista	15	35%	0	0%
	Accademico	4	9%	0	0%
	Altro	0	0%	0	0%
Tenure media		5,6		5,3	
Compenso Totale medio		65.000 €		67.500 €	

Riunioni

Il numero medio di riunioni è stato pari a 12,9, in lieve aumento rispetto agli anni passati. Il ricorso ai meeting online, a causa degli impedimenti relativi alla pandemia, può aver inciso con un incremento del numero nella misura di una riunione media all'anno. Il tasso di presenza dei Consiglieri alle riunioni del Consiglio di Amministrazione è pari al 96%. Questo dato è in linea con gli anni passati, anche approfondendo l'analisi per settore di appartenenza ed indice azionario.

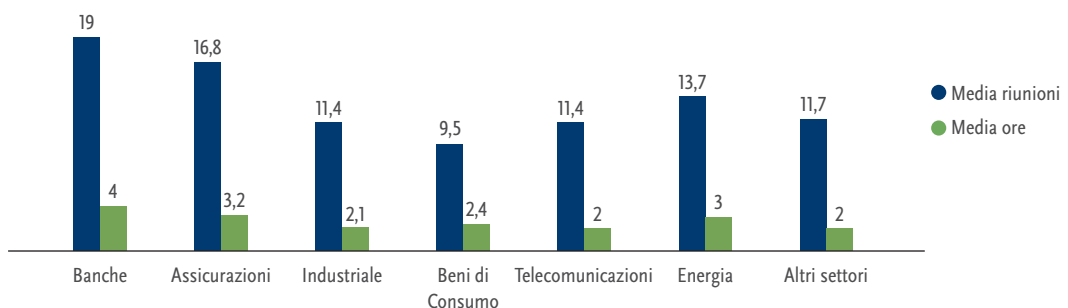
Come già riscontrato negli anni precedenti, nel settore bancario le riunioni sono mediamente superiori (19 riunioni all'anno), questo anche per assolvere agli obblighi regolamentari; segue il settore delle Assicurazioni (16,8) e il settore Energetico (13,7). Le aziende dei settori Industriale, Telecomunicazioni ed Altri settori svolgono tra le 11 e le 12 riunioni all'anno. Le aziende del settore Beni di Consumo si riuniscono più raramente per una media di 9,5 riunioni all'anno.

Le riunioni durano in media 2 ore e 40 minuti, in linea con gli anni passati. La durata media minima è di 50 minuti e quella massima di 6 ore e 15 minuti; tuttavia, ben oltre la metà delle società hanno una durata media tra una e tre ore. Le riunioni delle 37 società FTSE Mib durano in media mezz'ora in più rispetto alle altre.

Suddividendo invece l'analisi per settore di appartenenza si notano differenze significative fra la durata delle riunioni nel settore Bancario (4 ore), Assicurativo (3,2 ore) ed Energetico (3 ore) che risultano superiori alle durate medie delle riunioni di tutti gli altri settori.

In sintesi, si conferma che i Consiglieri delle Banche si riuniscono più frequentemente e per più ore.

GRAFICO 21 — CONFRONTO TRA LA MEDIA DELLE RIUNIONI E LA CAPITALIZZAZIONE DI MERCATO MEDIA, SUDDIVISIONE PER SETTORE.



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 81 società su 100 è stata organizzata almeno una riunione degli Amministratori Indipendenti. Sono 5 le società del nostro Osservatorio dove è stato istituito un vero e proprio Comitato degli Amministratori Indipendenti, che sostanzialmente esplica le funzioni in materia di operazioni parti correlate. Registriamo un sostanziale aumento circa l'organizzazione di tali riunioni, nonostante vi siano 8 società che non forniscono informazioni al riguardo.

Delle 81 società ad aver dichiarato lo svolgimento di almeno una riunione dei Consiglieri Indipendenti, 30 appartengono all'indice FTSE Mib, in lieve aumento rispetto all'Osservatorio 2020 in cui ammontavano a 28.

Autovalutazione

Seguendo le Raccomandazioni 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 2020 le società dell'Osservatorio che hanno esplicitamente dichiarato di aver effettuato l'Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione sono 94. Il dato è identico a quello registrato precedentemente.

Delle società che hanno svolto l'Autovalutazione, è importante distinguere quante abbiano svolto l'Autovalutazione con l'ausilio di un advisor esterno indipendente come suggerito dal Codice almeno una volta ogni tre anni, al fine di dare più profondità alle analisi svolte.

Nel nostro Campione risultano 45 le società che ricorrono ad una terza parte per effettuare la procedura, le restanti 49 vi provvedono tramite la Segreteria e con il coordinamento eventuale del Lead Independent Director.

Board Induction

Il Codice di Corporate Governance 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.

Nell'Osservatorio 2021 sono 82 le società ad aver dichiarato di aver effettuato almeno una sessione di Board Induction; è da sottolineare che 5 società del panel non fanno menzione di tale pratica all'interno della propria Relazione di Corporate Governance. Spostando il focus sul segmento FTSE Mib sono 33 le società ad organizzare riunioni di Induction, dato perfettamente in linea all'Osservatorio 2020.

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.

Anche nella più recente release, il Codice di Corporate Governance 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) che debbano essere formalizzati "piani volti ad assicurare l'ordinata successione nelle posizioni di vertice

dell'esecutivo in caso di cessazione per scadenza del mandato o per qualsiasi altra causa, al fine di garantire la continuità aziendale ed evitare ricadute economiche e reputazionali".

Nell'Osservatorio sono solamente 52 società che dichiarano l'introduzione di un Piano di Successione. Le società che dichiarano di non aver disposto un piano ammontano a 46, e vi sono due società che dichiarano l'imminente predisposizione per l'anno venturo.

Delle 52 società con un Succession Plan, solo 27 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, 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.

Snapshot società FTSE Mib 2021

68%

Società che hanno effettuato il processo di autovalutazione con consulente esterno



89%

Società che hanno organizzato sessioni di Induction

51%

Società che hanno pianificato un piano strutturato per la successione del Top Management

68%

Società che hanno predisposto un piano di successione per l'Amministratore Delegato

Comitati interni al Consiglio

Natura dei Comitati

Il Codice di Corporate Governance 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".

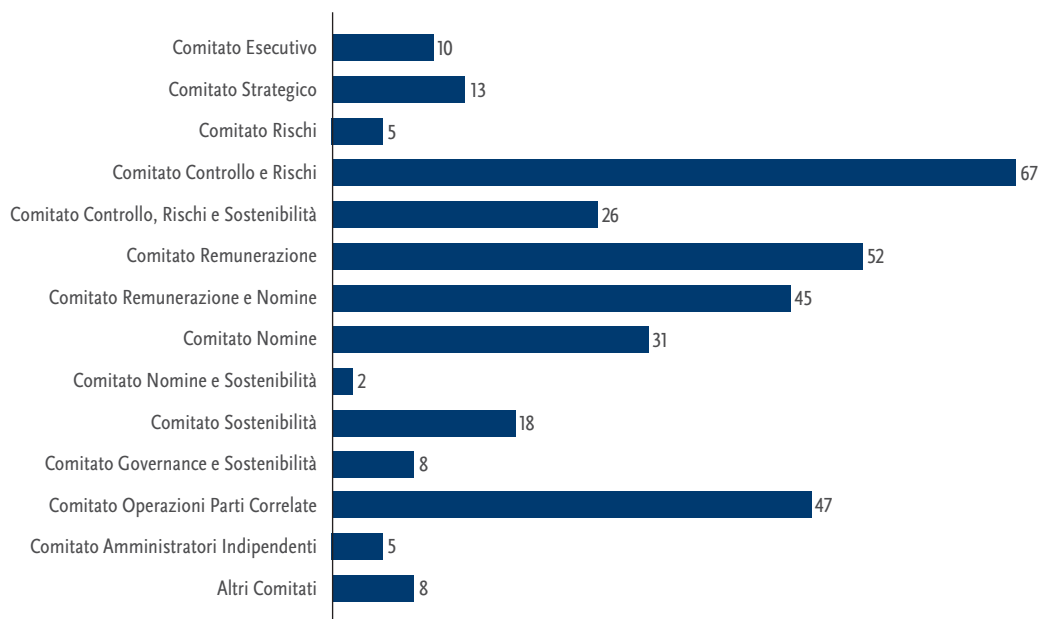
Nel nostro Campione di riferimento si contano 337 Comitati, per cui il numero medio di Comitati per Consiglio di Amministrazione è di 3,4. Il numero massimo di Comitati interni al Consiglio nelle società del nostro Osservatorio è 7, mentre il minimo è 1. Il 64% delle società possiede da 3 a 4 Comitati.

Come da evidenze nel Grafico 22, il Comitato Rischi⁹ e il Comitato Remunerazioni¹⁰ sono presenti rispettivamente nel 98% e nel 97% delle società, nelle restanti società ci sono altri organismi a presidio delle tematiche. Allo stesso modo, le materie di nomina sono presidiate da un Comitato Nomine (31), che in alcuni casi presidia anche le tematiche di remunerazione (45) o di sostenibilità (2).

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

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

GRAFICO 22: NUMERO DI COMITATI NELLE SOCIETÀ DEL CAMPIONE



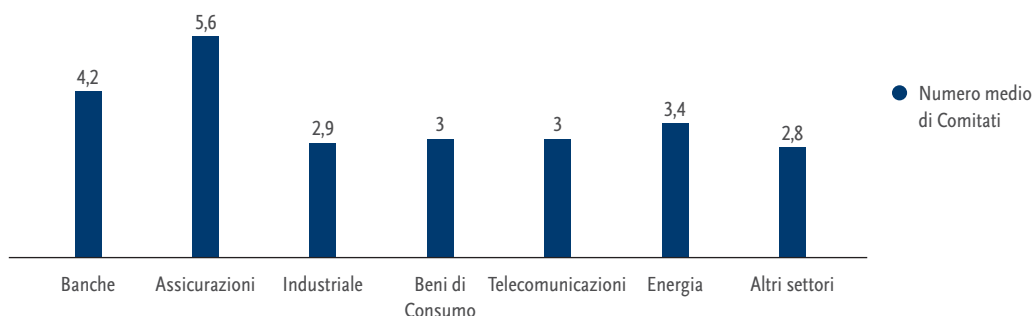
Ben 18 società hanno dato seguito alle raccomandazioni del Codice creando una maggiore consapevolezza su temi ESG, attraverso l'istituzione di un Comitato Sostenibilità stand-alone; altre hanno delegato tali compiti a comitati già istituiti, di norma il Comitato Nomine (2 società), il Comitato Controllo e Rischi (25 società), il Comitato Governance (8) ed il Comitato Strategico (2).

Il Comitato Operazioni Parti Correlate è presente in 47 società del Campione. Qualora non fosse presente un comitato dedicato, di norma è il Comitato Rischi, con una composizione di tutti Consiglieri indipendenti, che si occupa delle tematiche inerenti la procedura per le parti correlate.

Altri Comitati diffusi sono il Comitato Esecutivo presente in 10 società ed il Comitato Strategico presente in 13 società.

Segmentando il Campione si nota come esistano differenze significative nel numero di comitati per settore di appartenenza. Assicurazioni e Banche hanno in media molti più Comitati (rispettivamente 5,6 e 4,2) rispetto a tutti gli altri settori che non presentano differenze significative tra loro (3 in media).

GRAFICO 23: NUMERO MEDIO DI COMITATI PER SETTORE.



Puntando l'attenzione sul Comitato Esecutivo e Strategico, si nota che il primo è presente nel settore Banche (30%) ; il secondo invece, è presente per il 38% nelle società appartenenti al settore Beni di Consumo.

Sono 748 i Consiglieri del nostro Osservatorio che fanno parte di almeno un Comitato, pari al 65,8% del totale dei Consiglieri del Campione. Il numero massimo di Comitati dei quali un Consigliere è un componente è pari a 5 anche se questa prassi è poco comune. La grande maggioranza dei Consiglieri (90%) non fa parte di più di due Comitati.

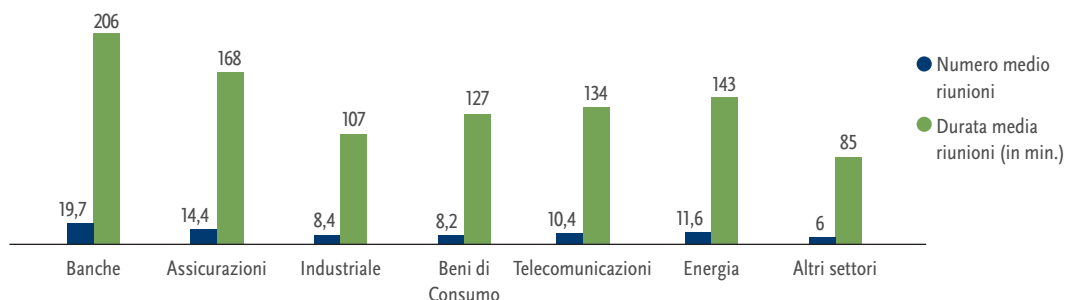
Analizzando la tipologia dei Consiglieri facenti parte di almeno un Comitato, in linea con quanto previsto dai vincoli normativi e di best practice, emerge che i Consiglieri con i requisiti di Indipendenza sono più di due terzi (69,5%) di tutti i Consiglieri che fanno parte di un Comitato. Gli esecutivi sono il 10,3%, mentre i Consiglieri Non esecutivi non Indipendenti, sono il 20,2%.

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 98 società è presente un Comitato Controllo e Rischi.

La dimensione media del Comitato Controllo e Rischi è pari a 3,5 membri; nell'82% delle società la dimensione del Comitato è pari a 3 o 4 membri e nella totalità di queste la distribuzione è nel range 2–6 membri. Inoltre, vi è in Comitato almeno un Amministratore con i requisiti di indipendenza e l'85% dei Consiglieri appartenenti a questa tipologia di Comitato soddisfa i requisiti di indipendenza.

GRAFICO 24: NUMERO MEDIO DI RIUNIONI E DURATA MEDIA DEL COMITATO CONTROLLO E RISCHI, SUDDIVISIONE PER SETTORE



La media delle riunioni del Comitato è di circa 11,2 volte l'anno, in aumento di una riunione all'anno circa rispetto all'Osservatorio dell'anno precedente. Da sottolineare come le riunioni del solo Comitato Rischi abbiano una frequenza media doppia con 20,8 riunioni all'anno. Il Comitato Rischi di una società appartenente al settore bancario si è riunito per ben 45 volte. La durata media delle riunioni del Comitato Controllo e rischi è di 2 ore e 30 minuti in lieve aumento rispetto agli anni passati di 15 minuti circa.

Approfondendo l'analisi per settore di appartenenza notiamo che esistono differenze significative nel numero e nella durata delle riunioni. Come mostra il Grafico 24, le Banche hanno una media di riunioni di questo Comitato significativamente più alta rispetto a tutti gli altri settori, per una durata media di 3 ore e 43 minuti.

Comitato Nomine

Il tema delle nomine è discusso all'interno di un comitato in 78 società del panel. Rientrano sotto questa denominazione sia il Comitato Nomine presente in 31 società, sia il Comitato Remunerazione e Nomine (45 società) ed infine il Comitato Nomine e Sostenibilità (2 società).

La dimensione media del solo Comitato Nomine (escludendo quindi da questa analisi il Comitato Remunerazione e Nomine) è di 3,5 Consiglieri e varia da un minimo di 3 membri ad un massimo di 7. Circa l'84% del Campione ha una dimensione media compresa tra 3 e 4 membri ed il 16% tra i 5 e i 6 membri.

Il numero medio di riunioni per il solo Comitato Nomine è di 7,3 l'anno per una durata media di un'ora e cinque minuti. In un solo caso il Comitato Nomine ha ritenuto non necessario svolgere alcuna riunione durante l'esercizio in esame, mentre in una società appartenente al settore bancario si è riunito 22 volte.

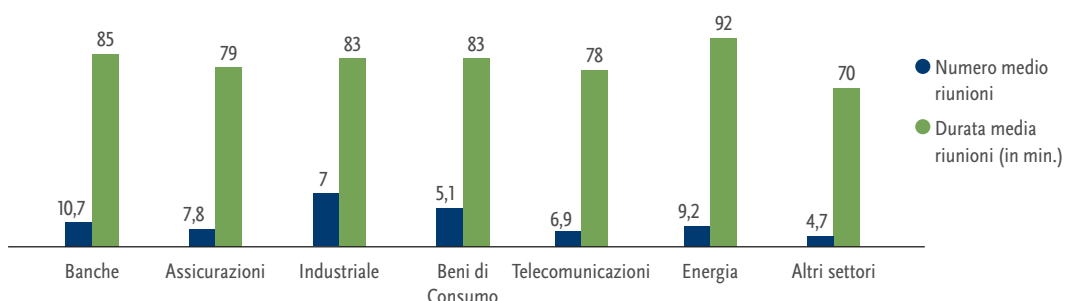
Comitato Remunerazioni

Il tema delle remunerazioni è affrontato quasi nella totalità delle società del Campione, per la precisione 97 su 100, considerando sia il Comitato Remunerazioni sia il Comitato Remunerazioni e Nomine. Come visto anche in precedenza, il tema dei compensi viene associato in 45 casi alle Nomine.

Considerando soltanto il Comitato Remunerazioni, notiamo che la sua dimensione media è pari a 3,3 membri e varia da un minimo di 2 membri ad un massimo di 5; si attesta a 3 membri la moda statistica del Campione (75%). Il numero di riunioni annue medie del solo Comitato Remunerazioni è 7,5 con una durata media di 1 ora e 15 minuti.

Guardando all'insieme dei 97 Comitati 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 10,7 riunioni all'anno) rispetto agli altri settori, in considerazione dell'articolato sistema dei compensi con riferimento alla normativa di settore. È da sottolineare che tutte le società del settore bancario, in ragione della normativa, hanno al proprio interno un Comitato esclusivamente dedicato alla remunerazione. Il Comitato Remunerazione delle società di Beni di Consumo e di Altri settori si riunisce in media circa 5 volte all'anno.

GRAFICO 25: NUMERO E DURATA MEDIA DI RIUNIONI DEL COMITATO REMUNERAZIONI, SUDDIVISIONE PER SETTORE



Tra le 37 società del panel appartenenti all'indice FSTE Mib solamente una appartenente al settore industriale non ha ritenuto opportuno istituire un comitato ad hoc in materia di remunerazioni. Tuttavia le altre 36 hanno organizzato in media 9,7 riunioni per una durata di 1 ora e 35 minuti, in linea con quanto emerso nell'Osservatorio 2020.

Comitato Sostenibilità

L'attuale accento sui temi ESG da parte degli Investitori e degli stakeholder, è una leva fondamentale acchè i Consigli di Amministrazione integrino 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.

Nel nostro Board Index sin dal 2018 abbiamo avviato l'analisi specifica sulle aziende che hanno introdotto nel loro sistema di Governance un presidio sulle tematiche legate alla sostenibilità. Erano state 16 le aziende del Campione di 100 società in cui era stata rilevata la presenza di un Comitato Sostenibilità focalizzato ed 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 a un massimo di 4 membri.

Nel 2019 per quanto riguarda il segmento FTSE Mib, 12 società avevano istituito un Comitato Sostenibilità dedicato e autonomo, mentre altre 12 società affrontavano le tematiche di sostenibilità in comitati esistenti. In particolare 8 Comitati Controllo, Rischi e Sostenibilità e 4 Comitati Nomine e Sostenibilità.

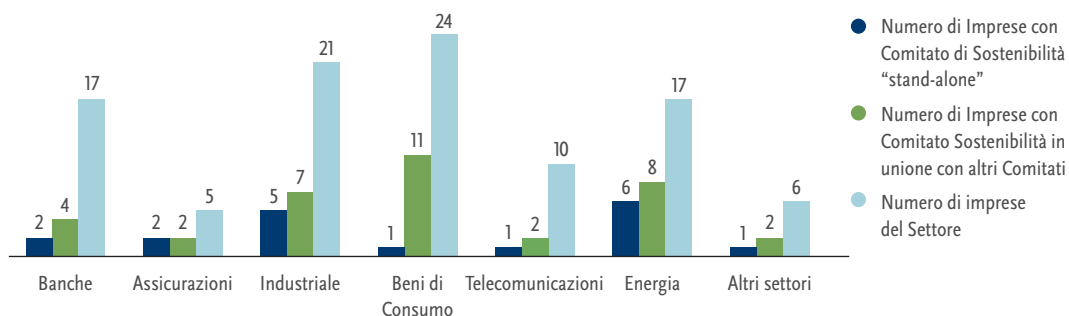
Nel 2020 sono 54 le società ad avere un comitato inerente alle questioni relative alla sostenibilità. Le aziende del panel ad aver istituito un Comitato ad hoc esclusivamente dedicato al tema sono 18, in lieve aumento rispetto alle prime rilevazioni; le restanti hanno ritenuto opportuno integrare ed affiancare la Sostenibilità ad altre tematiche. Risultano essere 26 le società ad aver costituito un Comitato per il Controllo, Rischi e Sostenibilità, 8 il Comitato Governance e Sostenibilità e 2 il Comitato Nomine e Sostenibilità.

La composizione media si attesta sui 3,7 membri e varia da un minimo di 2 ad un massimo di 6 membri. Il numero di riunioni annue è di 9, tuttavia va sottolineato che i Comitati dedicati esclusivamente al tema Sostenibilità, come si può immaginare, si riuniscono con una frequenza minore di circa 7 riunioni all'anno. La durata delle riunioni si aggira attorno alle due ore.

Nelle prime analisi per settore la maggior parte dei comitati stand-alone erano attribuibili ad aziende del settore energetico ed assicurativo, che anche per quest'anno rimangono i settori con la maggior percentuale di Comitati dedicati esclusivamente alla Sostenibilità.

Guardando al solo segmento FTSE Mib si riducono a 10 le società che hanno stabilito un Comitato interamente dedicato alla Sostenibilità, due di meno rispetto allo scorso anno: questo fenomeno è dovuto sia ai cambiamenti intervenuti nel panel di riferimento, sia alla scelta di alcune società di combinare la tematica ad altri Comitati. Registriamo un trend positivo riguardo le società che hanno dichiarato di trattare la materia ESG insieme ad altri temi in seno ad altri Comitati (da 12 a 17 società).

GRAFICO 26 — NUMERO DI SOCIETÀ CON COMITATO SOSTENIBILITÀ, SUDDIVISIONE PER SETTORE.



Le società del maggiore indice italiano a non aver ancora provveduto al tema relativo alla sostenibilità tramite un Comitato apposito o integrandolo ad uno esistente sono 10, di cui 4 appartenenti al settore bancario.

Snapshot società FTSE Mib 2021

4 

Comitati per Consiglio

100%

Società che dispongono di un Comitato Controllo e Rischi

97%

Società che hanno predisposto un Comitato per la Remunerazione e le Nomine

17 Società che legano il tema sostenibilità ad altre tematiche: Controllo Rischi e Sostenibilità (8), Nomine e Sostenibilità (2), Governance e Sostenibilità (7)

27% 

Società che hanno costituito un Comitato esclusivamente dedicato alla Sostenibilità

Compensi

In ragione della crisi dovuta all'emergenza sanitaria, 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 negli anni precedenti. Tale variazione è dovuta alla rinuncia totale o parziale del proprio compenso a favore di iniziative benefiche o fondi speciali istituiti dalle aziende per rispondere alla pandemia e come ogni anno dalle variazioni intervenute nel panel di riferimento.

Presidente

La media dei compensi totali dei Presidenti¹¹, senza tener conto delle rinunce volontarie, ammonta a 860.000 Euro¹². Questo dato tuttavia presenta variabilità altissime perché contiene al suo interno un valore minimo di 5.000 Euro e un valore massimo di 8.508.358 Euro di un Presidente e Amministratore Delegato.

Allo stesso modo la media dei soli compensi fissi contiene una varianza elevata: a fronte di un compenso medio fisso di 606.000 Euro, si è registrato un valore massimo pari a 3.825.000 Euro.

Lo studio relativo alle remunerazioni dei Presidenti evidenzia una lieve contrazione dei compensi fissi, dovuta alla variabilità del panel e al cambiamento nell'assegnazione di alcune deleghe esecutive.

TREND DEI COMPENSI MEDI TOTALI DEI PRESIDENTI

	2020	2019 (FTSE MIB)	2018	2017	2016
Compensi totali	860.000	810.000	911.000	903.000	879.000
Compensi fissi	606.000	635.000	629.000	617.000	660.000

¹¹ Sono inseriti nella categoria "Presidenti": Presidenti, Presidenti esecutivi, Presidenti con incarico di Amministratore Delegato, per un totale di 100 figure.

¹² La cifra non tiene conto delle parziali o totali rinunce al compenso in risposta alla crisi sanitaria da parte di

¹⁵ Presidenti del panel. Tenendo conto di tali rinunce il compenso totale ammonta ad 810.000 Euro.

Separando i Presidenti con un incarico esecutivo (47) da quelli senza incarico esecutivo (53)¹³, siamo in grado di notare differenze significative come evidenziato nel Grafico 27¹⁴. Il compenso medio totale dei Presidenti Esecutivi è di circa 1.370.000 Euro, ovvero circa 3 volte il compenso medio totale dei Presidenti non esecutivi.

I compensi medi totali dei Presidenti non Esecutivi dei settori bancario e assicurativo sono più elevati rispetto a quelli degli altri settori (rispettivamente 560.000 Euro e 907.000 Euro).

GRAFICO 27 — CONFRONTO DEL PAYMIX DEI COMPENSI MEDI DEI PRESIDENTI ESECUTIVI E NON ESECUTIVI

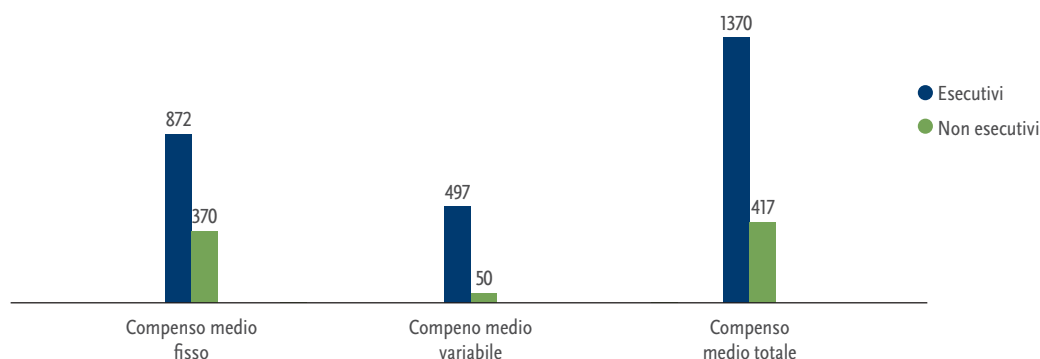
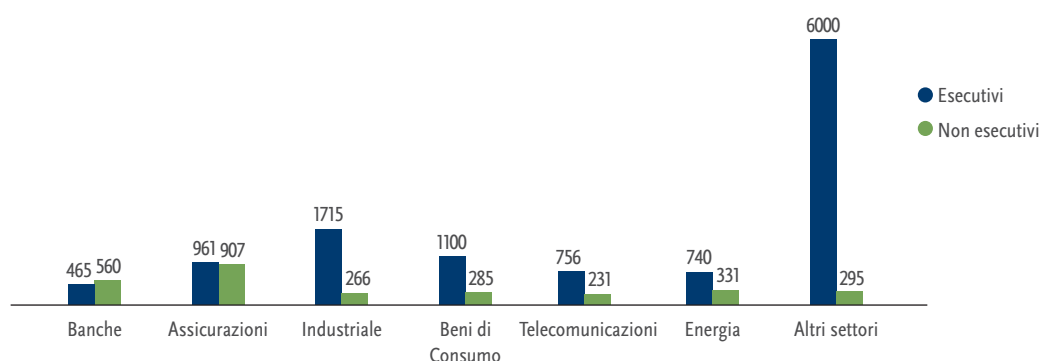


GRAFICO 28 — CONFRONTO TRA I COMPENSI MEDI DEI PRESIDENTI ESECUTIVI E NON ESECUTIVI, SUDDIVISI PER SETTORE



¹³ Sono considerati non esecutivi sia gli indipendenti sia quelli non esecutivi e non indipendenti.

¹⁴ Il Grafico 28, come tutti i successivi grafici sui compensi, presenta tutti valori medi.

Prendendo in considerazione un panel più ampio delle sole FTSE Mib, la distribuzione nelle fasce delle retribuzioni dei Presidenti è tornata simile ai livelli degli anni precedenti: i Presidenti che percepiscono oltre un milione di Euro, di cui la maggior parte ha incarichi esecutivi, sono il 25% del Campione rispetto al 16% dello scorso anno e diminuisce la fascia media da 250.000 a 499.999 Euro.

PRESIDENTI — COMPENSO MEDIO TOTALE

	N° Presidenti in %				
	2020	2019 (solo FTSE MIB)	2018	2017	2016
Al di sotto di Euro 100.000	11%	3%	11%	12%	15%
Da Euro 100.000 a Euro 249.999	13%	16%	18%	14%	17%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	25%	39%	22%	22%	17%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	17%	16%	14%	16%	13%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	9%	8%	6%	5%	4%
Da Euro 1 milione in su	25%	16%	30%	31%	34%

Vice Presidente

La media dei compensi totali dei Vice Presidenti è pari a 390.000 Euro, in aumento rispetto allo scorso anno (360.000 Euro) ma ancora distante rispetto ai 575.000 Euro del 2018; tuttavia la media dei compensi fissi si attesta a 225.000 Euro. Tale evidenza esalta l'incidenza dei compensi variabili nell'aumento dei compensi totali per questo ruolo.

Naturalmente, separando i Vice Presidenti con ruoli esecutivi (che ricordiamo essere 24) da quelli senza deleghe esecutive notiamo differenze significative in termini di compensi medi totali: 745.000 Euro per i Vice Presidenti Esecutivi e 185.000 Euro per le cariche non Esecutive. Come analizzato in precedenza vi sono 7 Vice Presidenti che ricoprono l'incarico di Amministratore Delegato, tra questi uno è anche Direttore Generale.

La tabella sottostante mostra la distribuzione per fasce di retribuzione. Si osserva che quasi il 82 % dei Vice Presidenti del nostro Campione sono compresi nella fascia fino a 500.000 Euro.

VICE PRESIDENTI — COMPENSO MEDIO TOTALE

	N° Vice Presidenti in %				
	2020	2019 (solo FTSE MIB)	2018	2017	2016
Al di sotto di Euro 100.000	30%	26%	24%	17%	17%
Da Euro 100.000 a Euro 249.999	26%	33%	37%	26%	31%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	26%	30%	19%	33%	21%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	8%	4%	7%	9%	11%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	2%	0%	24%	17%	17%
Da Euro 1 milione in su	9%	7%	37%	26%	31%

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 80.600 Euro mentre il compenso totale medio si attesta su 112.500 Euro l'anno. Questa analisi tiene conto sia dei Consiglieri esecutivi (ad esempio coloro che siedono nel Comitato esecutivo, ad esclusione del Presidente, del VP e dell'AD) sia dei Consiglieri Non Esecutivi (206) e di quelli Non Esecutivi Indipendenti (575).

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 83.000 Euro, al contrario, il compenso medio totale di un Consigliere Esecutivo è di 550.000 Euro. Guardando ai soli compensi fissi, notiamo che il compenso medio fisso dei Non Esecutivi è pari a 75.000 Euro mentre ammonta a 200.000 Euro per 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 ad 82.000 Euro, mentre quello per i Non Indipendenti si attesta su 85.000 Euro. I compensi medi fissi risultano essere rispettivamente di 78.000 Euro e circa 60.000 Euro.

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

COMPENSI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI CONSIGLIERE

	Compenso Medio Fisso	Compenso Medio Totale
Consiglieri	80.600 €	112.500 €
Consiglieri Esecutivi	200.000 €	550.000 €
Consiglieri Non Esecutivi — Tutti	75.000 €	83.000 €
Consiglieri Non Esecutivi (Non Indipendenti)	60.000 €	85.000 €
Consiglieri Indipendenti	78.000 €	82.000 €

Il livello di compenso totale per i Consiglieri senza deleghe è sostanzialmente omogeneo sia che essi siano Indipendenti o meno.

Inoltre, focalizzandoci sui Consiglieri dell'indice FTSE Mib i Consiglieri Esecutivi percepiscono una remunerazione media totale di 563.000 Euro, gli Indipendenti 105.000 Euro ed in Non Esecutivi Indipendenti 102.000 Euro. I numeri sono inferiori rispetto allo scorso anno, ma tale trend è giustificato sia dalle rinunce volontarie di alcuni Consiglieri al proprio compenso, sia alle variazioni intervenute nel panel di riferimento.

Sempre con riferimento al segmento FTSE Mib, nella quasi totalità dei casi la remunerazione dei Consiglieri Indipendenti è inferiore rispetto a quella degli Amministratori Non Indipendenti, tranne che nel settore Bancario, Assicurativo e Altri settori.

Amministratore Delegato

Il compenso medio totale degli Amministratori Delegati¹⁵ del Campione è di 1.710.000 Euro mentre il compenso fisso medio si attesta a 790.000 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 a 1.330.000 Euro.

Registriamo un dato in linea per il panel di 100 Società per quanto riguarda i compensi totali ed una lieve contrazione nei compensi fissi, dovuta alle già citate differenze del Campione ed alla rinuncia volontaria parziale o totale del proprio compenso da parte di alcuni Amministratori.

Concentrandoci sull'indice FTSE Mib evidenziamo in generale una flessione rispetto allo scorso anno, più accentuata nei compensi totali; poiché circa il 10% degli Amministratori Delegati delle società appartenenti all'indice ha rinunciato agli incentivi variabili, che solitamente hanno un peso rilevante all'interno del pay-mix.

A questo proposito è interessante osservare il trend dei compensi medi degli Amministratori Delegati, come riportato nella tabella che segue.

TREND DEI COMPENSI MEDI TOTALI DEGLI AMMINISTRATORI DELEGATI

	2020	2020 (solo FTSE)	2019 (solo FTSEMIB)	2018	2017	2016
Compensi totali	1.710.000	2.442.800	2.700.000	1.691.000	1.620.000	1.476.000
Compensi fissi	790.000	1.029.000	1.172.000	838.000	861.000	820.000

La tabella 9 sottostante mostra una fortissima concentrazione nella fascia alta dell'osservatorio: il 59% degli Amministratori Delegati delle società percepisce compensi totali superiori al milione di Euro l'anno.

¹⁵ Fanno parte di questa categoria gli Amministratori Delegati e gli Amministratori Delegati con altre cariche congiunte (come ad esempio quella di Direttore Generale, Presidente o Vice Presidente) e i Consiglieri Delegati.

AMMINISTRATORI DELEGATI — COMPENSO MEDIO TOTALE

	N° Amministratori Delegati in %					
	2020	2020 (solo FTSE MIB)	2019 (solo FTSE MIB)	2018	2017	2016
Al di sotto di Euro 249.999	8%	2%	0%	6,5%	4,5%	4,3%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	10%	5%	7%	14,8%	11,5%	12,2%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	16%	9%	7%	9,6%	12,5%	13,0%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	7%	7%	10%	8,3%	7,2%	12,2%
Da Euro 1 milione in su	59%	77%	76%	60,8%	64,5%	57,4%

Di questi, si registra che il 52% del Campione si posiziona nella fascia compresa tra 1 milione di Euro e 2 milioni di Euro, il 19% si attesta nella fascia compresa tra 2 milione di Euro e 3 milioni di Euro, il 15% si attesta nella fascia compresa tra 3 milione di Euro e 4 milioni di Euro, mentre il 14% degli Amministratori Delegati percepiscono più di 4 milioni di Euro.

Per quanto riguarda gli Amministratori Delegati appartenenti alle società dell'indice FTSE Mib circa il 77% percepisce uno stipendio superiore ad 1 milione, tra questi quasi il 20% ha guadagnato più di 5 milioni di Euro toccando la cifra massima di 8.508.358 Euro, pagata ad un Amministratore Delegato che ricopre anche la carica di Presidente.

GRAFICO 29 – RETRIBUZIONE TOTALE MEDIA DEGLI AMMINISTRATORI DELEGATI, CONFRONTO TRA SETTORI

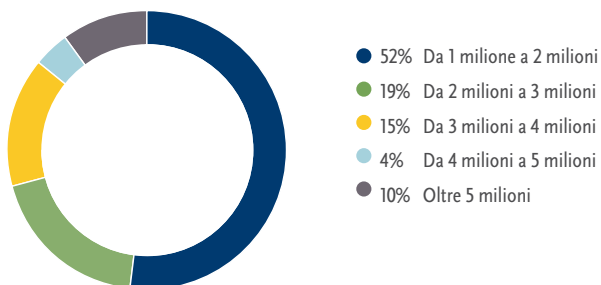
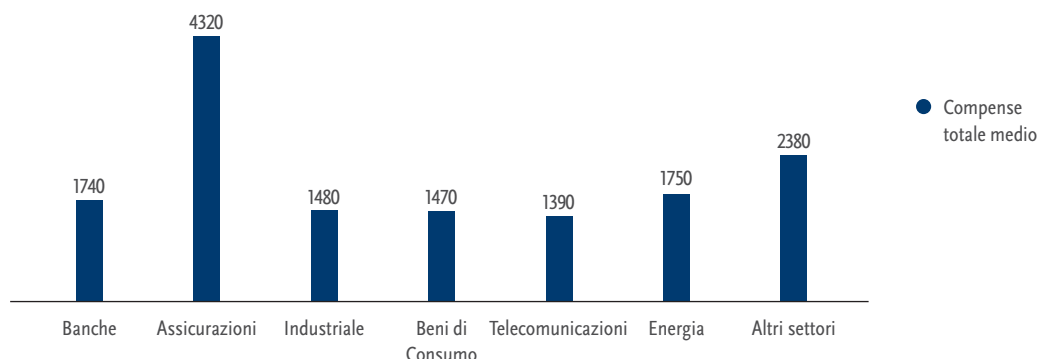


GRAFICO 30 – RETRIBUZIONE TOTALE MEDIA DEGLI AMMINISTRATORI DELEGATI, CONFRONTO TRA SETTORI



Il Grafico 30 mostra le retribuzioni totali degli Amministratori Delegati confrontati per settori di appartenenza. Gli Amministratori Delegati del settore assicurativo guadagnano in media di più (oltre 4 milioni di Euro), seguiti dagli Amministratori Delegati di società di Altri settori, Energia e Banche. Le società appartenenti al settore Industriale e Beni di Consumo si attestano attorno ad 1.5 milioni di Euro mentre le società di Telecomunicazioni 1.4 milioni di Euro.

Pay-Mix dell'Amministratore Delegato

Guardando al 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, presente in 76 società del Campione, e piano di medio lungo termine adottato da 77 società. Va specificato che in alcune aziende sono stati gli stessi Amministratori a rinunciare al compenso variabile mentre in altre sono stati sospesi i piani di incentivazione legati alle performance.

I piani di incentivazione a 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, con un orizzonte temporale di pagamento che dura solitamente uno o due anni in più. Nel 66% dei casi i piani hanno natura azionaria, 13 società prevedono un pagamento monetario e 15 optano per una modalità blend. La maggioranza dei piani Long Term Incentive prevede il raggiungimento di una condizione di performance, definito gate di accesso che può variare a seconda delle peculiarità specifiche del settore e dagli obiettivi di lungo termine dell'azienda (EBITDA/EBIT, rapporto tra Posizione Finanziaria Netta e EBITDA, Return on Average Capital Employed, ...).

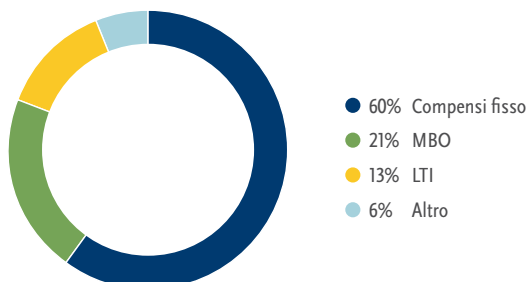
Una volta verificatisi i gate di accesso sono i KPI a determinare l'entità del bonus da assegnare. I KPI maggiormente utilizzati si confermano il Total Shareholders Return (per il 52% delle società) e l'EBITDA (42%). Seguono Utile Netto (17%), Posizione Finanziaria Netta (16%) e Free Cash Flow (13%).

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 a criteri di sostenibilità ambientale e/o sociale. In particolare abbiamo osservato che 26 società dell'Osservatorio tra quelle che hanno adottato piani LTI nel corso dell'esercizio hanno utilizzato anche parametri ESG. Il peso di tali metriche si aggira intorno al 15% in media e varia dal 5% al 35%; in 3 casi agisce da correttivo dei risultati finanziari quantitativi.

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 CO₂, questi ultimi soprattutto per le società del settore energetico.

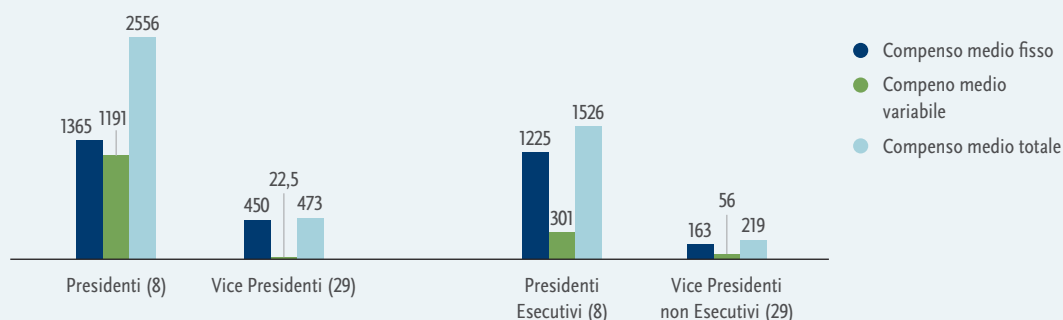
Il grafico 31 mostra il Pay-Mix medio dell'Amministratore Delegato nel corso del 2020 per le società facenti parte della nostra analisi.

GRAFICO 31 — RETRIBUZIONE TOTALE MEDIA DEGLI AMMINISTRATORI DELEGATI, CONFRONTO TRA SETTORI

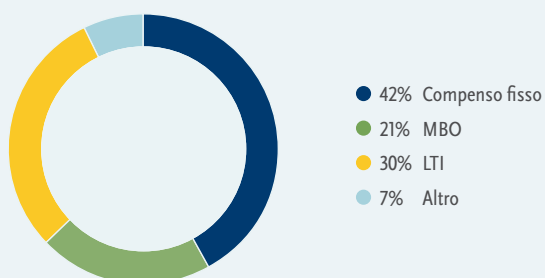


Snapshot società FTSE Mib 2021

CONFRONTO DEL PAYMIX DEI PRESIDENTI ESECUTIVI E DEI PRESIDENTI NON ESECUTIVI & VICE PRESIDENTI ESECUTIVI E DEI VICE PRESIDENTI NON ESECUTIVI, FTSE MIB (000/€)



PAY-MIX SPECIFICO AMMINISTRATORE DELEGATO NELL'INDICE FTSE MIB



COMPENSI DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO NELL'INDICE FTSE MIB

Compenso Fisso	MBO	LTI	Altro	Totale
1.030.000 €	516.000 €	746.000 €	150.000 €	2.442.000 €

COMPENSI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI CONSIGLIERE NELL'INDICE FTSE MIB

	Compenso Medio Fisso	Compenso Medio Totale
Consiglieri	105.000 €	125.000 €
Consiglieri Esecutivi	326.000 €	565.000 €
Consiglieri Non Esecutivi – Tutti	95.000 €	105.000 €
Consiglieri Non Esecutivi (Non Indipendenti)	70.000 €	102.000 €
Consiglieri Indipendenti	100.000 €	104.000 €

Collegio Sindacale

Caratteristiche Generali

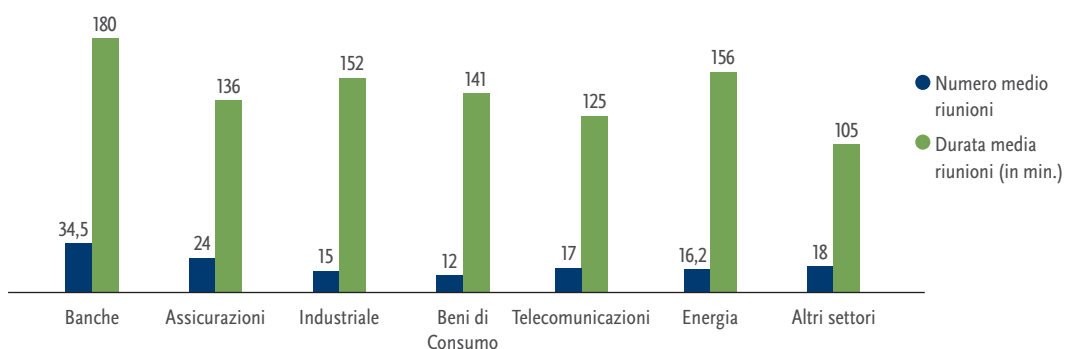
Le società che hanno nel proprio sistema di governance un Collegio Sindacale sono 93. Sono 295 le cariche di Sindaco effettivo¹⁶ registrate nell'Osservatorio, e 191 le cariche individuate come Sindaci Supplenti. L'età media dei Sindaci effettivi è pari a 56 anni, il linea con l'età media registrata lo scorso anno. Sono 52 i Sindaci di nuova nomina. La percentuale di Sindaci eletti dalle minoranze è pari al 29% del Campione dei Sindaci effettivi.

Riunioni

La media di riunioni tenute dal Collegio Sindacale è 18,8 all'anno per una durata media di 2 ore e 24 minuti. La percentuale di presenza media alle riunioni è pari al 98%.

Esistono tuttavia differenze significative se si suddivide l'analisi per settore di appartenenza. Il Grafico 32 le riassume. I Collegi Sindacali nel settore bancario si riuniscono più spesso (in media circa 34 volte l'anno) per una durata media di 3 ore, mentre i Collegi Sindacali delle aziende appartenenti al settore Beni di Consumo si riuniscono in media 12 volte l'anno.

GRAFICO 32 — NUMERO E DURATA MEDIA DELLE RIUNIONI COLLEGIO SINDACALE, SUDDIVISIONE PER SETTORE



¹⁶ Considerando sia la carica di Sindaco effettivo che quella di Presidente in ciascun collegio sindacale.

Genere

Delle 295 cariche nei Collegi Sindacali, 123 sono occupate da donne, pari al 42% del Campione. Questo dato è ancora in linea con quello dello scorso anno, confermandone il trend positivo.

TABELLA 12: CONFRONTO FRA CDA E CS, PERCENTUALE SUL TOTALE DELLE CARICHE

	2020	2019	2018	2017	2016
Donne in CS	42%	40%	41%	34,2%	34,1%
Donne in CdA	39%	35,7%	35,8%	32,3%	30,6%

Delle 52 cariche rinnovate, 20 sono spettate a donne. Nei 93 Collegi Sindacali considerati nell'Osservatorio del 2020, sono 28 quelli con un Presidente donna, pari a circa al 30%, dato in crescita rispetto al 2019 (19%) e al 2018 (29%).

Compensi

Il compenso medio totale di un Sindaco è di circa 66.200¹⁷ Euro l'anno. La parte principale è il compenso fisso, pari in media a 53.700 Euro l'anno; i compensi per incarichi in società collegate o controllate sono pari in media a 38.350 Euro per coloro che li hanno ricevuti. I restanti compensi derivano principalmente da gettoni di presenza alle riunioni e dai benefits non monetari.

Il compenso medio totale dei Presidenti è circa 76.150 Euro l'anno, mentre il compenso medio fisso si attesta sui 65.500 Euro. Il compenso medio totale di un Sindaco non tenendo in considerazione i Presidenti è pari a 61.500 Euro con un compenso medio fisso attorno ai 48.500 Euro l'anno.

¹⁷ Considerando sempre sia le cariche di Sindaco che quella di Presidente in ciascun collegio sindacale.

Snapshot società FTSE Mib 2021

22



Numero di
Riunioni medie

8

Presidenti
Donne

41%

Donne in
Collegio
Sindacale



106.500€

Compenso medio
41% totale Presidente



88.500€

Compenso medio
totale Sindaco

Tabelle comparative

Composizione del Consiglio di Amministrazione FTSE MIB

SETTORE		CONSIGLIERI								RIUNIONI DEL CDA		
		TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	NON ESECUTIVI	NON ESECUTIVI NON INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	ELETTI DA MINORANZE	DONNE	NON ITALIANI	COMITATI	NUMERO ANNUO	DURATA MEDIA (MIN.)
A2A	Energia	12	2	10	1	9	3	5	0	3	22	270
AMPLIFON	Beni di Consumo	9	1	8	2	6	1	3	0	3	7	240
ASSICURAZIONI GENERALI	Assicurazioni	13	1	12	4	8	2	5	1	6	16	212
ATLANTIA	Industriale	15	2	13	2	11	3	7	0	4	34	240
AZIMUT HOLDING	Altri settori	12	5	7	3	4	0	4	0	2	11	70
BANCA GENERALI	Banche	9	1	8	3	5	1	4	1	3	15	180
BANCA MEDIOLANUM	Banche	13	1	12	5	7	3	4	1	4	13	251
BANCO BPM	Banche	15	1	14	3	11	3	6	1	4	22	340
BPER BANCA	Banche	15	5	10	1	9	3	7	1	5	29	375
BUZZI UNICEM	Industriale	12	3	9	2	7	1	5	0	2	8	160
CAMPARI	Beni di Consumo	10	3	7	3	4	N/A	3	3	2	11	N/A
CNH INDUSTRIAL	Industriale	10	1	9	1	8	N/A	2	9	3	14	N/A
DIASORIN	Beni di Consumo	15	2	13	5	8	1	6	1	3	5	135
ENEL	Energia	9	1	8	1	7	6	4	1	4	16	210
ENI	Energia	9	1	8	1	7	3	4	2	4	15	240
EXOR N.V.	Altri settori	9	1	8	3	5	N/A	3	5	2	12	N/A
FERRARI	Beni di Consumo	10	1	9	1	8	N/A	3	3	3	4	N/A
FINECOBANK	Banche	11	1	10	0	10	2	5	1	4	14	199
HERA	Energia	15	2	13	0	13	4	6	0	4	13	150
INTERPUMP	Industriale	10	3	7	1	6	1	4	0	3	11	90
INTESA SANPAOLO	Banche	19	1	18	4	14	5	7	0	5	26	225

Tabelle comparative

Composizione del Consiglio di Amministrazione FTSE MIB

		CONSIGLIERI								RIUNIONI DEL CDA		
SETTORE		TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	NON ESECUTIVI	NON ESECUTIVI NON INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	ELETTI DA MINORANZE	DONNE	NON ITALIANI	COMITATI	NUMERO ANNUO	DURATA MEDIA (MIN.)
INWIT	TMT	13	1	12	7	5	3	6	1	4	15	150
ITALGAS	Energia	9	1	8	2	6	2	3	1	3	12	175
LEONARDO	Industriale	12	1	11	1	10	4	5	0	4	12	130
MEDIOBANCA	Banche	15	4	11	2	9	2	5	3	6	9	270
MONCLER	Beni di Consumo	11	3	8	0	8	1	4	3	3	14	120
NEXI	Altri settori	13	1	12	7	5	N/A	4	1	4	17	150
PIRELLI & C	Beni di Consumo	15	1	14	5	9	3	3	8	5	9	60
POSTE ITALIANE	Assicurazioni	9	1	8	2	6	3	4	1	5	15	165
PRYSMIAN	Industriale	12	4	8	1	7	2	5	2	3	7	210
RECORDATI	Beni di Consumo	12	2	10	6	4	1	4	2	2	13	120
SAIPEM	Energia	9	1	8	3	5	3	4	0	3	15	300
SNAM	Energia	9	1	8	3	5	3	3	1	4	12	158
TELECOM ITALIA	TMT	15	1	14	2	12	4	6	2	4	14	270
TERNA	Energia	13	1	12	4	8	4	6	2	4	13	126
UNICREDIT	Banche	14	1	13	2	11	2	4	4	4	17	220
UNIPOL GRUPPO FINANZIARIO	Assicurazioni	19	1	18	9	9	1	7	0	7	12	125

Tabelle comparative

Composizione del Consiglio di Amministrazione Altri indici

		CONSIGLIERI								RIUNIONI DEL CDA		
SETTORE		TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	NON ESECUTIVI	NON ESECUTIVI NON INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	ELETTI DA MINORANZE	DONNE	NON ITALIANI	COMITATI	NUMERO ANNUO	DURATA MEDIA (MIN.)
ACEA	Energia	9	1	8	3	5	4	4	1	4	12	175
ACSM-AGAM	Energia	13	1	12	5	7	12	5	0	3	10	120
ALERION CLEANPOWER	Energia	10	3	7	1	6	1	5	0	3	14	150
ANIMA HOLDING	Altri settori	10	1	9	1	8	4	4	0	3	12	150
ASCOPIAVE	Energia	7	1	6	2	4	1	3	0	3	16	120
ASTM	Industriale	15	2	13	2	11	3	6	0	3	18	114
AUTOGRILL	Beni di consumo	13	1	12	4	8	2	6	0	5	12	210
B.F.	Beni di Consumo	11	1	10	2	8	N/A	4	0	3	11	170
BANCA IFIS	Banche	12	1	11	4	7	1	4	1	3	18	222
BANCA MONTE PASCHI SIENA	Banche	15	1	14	3	11	3	7	0	4	33	325
BANCA POPOLARE DI SONDRIO	Banche	15	6	9	3	6	N/A	6	0	5	16	360
BFF BANK	Banche	9	1	8	3	5	1	4	3	4	19	162
BIESSE	Industriale	8	5	3	0	3	1	3	0	3	8	130
BREMBO	Beni di Consumo	11	4	7	1	6	1	5	1	2	9	210
BRUNELLO CUCINELLI	Beni di Consumo	12	3	9	3	6	1	6	1	2	10	120
CAREL INDUSTRIES	Industriale	7	4	3	0	3	N/A	3	0	2	13	120
CATTOLICA ASSICURAZIONI	Assicurazioni	17	1	16	4	12	N/A	6	0	6	31	300
CEMENTIR HOLDING	Industriale	9	1	8	5	3	N/A	3	0	3	5	N/A
CERVED GROUP	TMT	11	3	8	1	7	2	4	0	3	23	106
CIR	Industriale	12	2	10	3	7	0	7	2	3	8	180
CREDITO EMILIANO	Banche	12	4	8	4	4	1	4	0	5	24	240
CREDITO VALTELLINESE	Banche	15	1	14	2	12	3	7	1	4	14	240
DANIELI & C	Industriale	7	4	3	3	0	1	3	0	1	5	120

Tabelle comparative

Composizione del Consiglio di Amministrazione Altri indici

		CONSIGLIERI								RIUNIONI DEL CDA		
SETTORE		TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	NON ESECUTIVI	NON ESECUTIVI NON INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	ELETTI DA MINORANZE	DONNE	NON ITALIANI	COMITATI	NUMERO ANNUO	DURATA MEDIA (MIN.)
DATALOGIC	TMT	9	3	6	1	5	1	3	0	1	7	95
DE' LONGHI	Beni di Consumo	12	4	8	3	5	1	4	0	2	13	120
DOVALUE	Banche	9	1	8	5	3	0	2	0	3	14	180
EL. EN.	Industriale	6	3	3	1	2	0	2	0	3	8	130
ENAV	Industriale	9	1	8	1	7	3	4	0	3	13	151
ERG	Energia	12	3	9	4	5	1	4	0	3	10	180
ESPRINET	Beni di Consumo	11	2	9	3	6	0	5	0	4	14	130
FALCK RENEWABLES	Energia	12	2	10	3	7	1	5	2	3	16	166
FILA	Beni di Consumo	9	2	7	2	5	1	3	0	2	7	130
FINCANTIERI	Industriale	10	2	8	2	6	3	5	1	4	13	127
GAROFALO HEALTH CARE	Beni di Consumo	11	4	7	4	3	0	6	0	2	13	160
GUALA CLOSURES	Industriale	9	3	6	3	3	0	2	1	2	14	84
GVS	Industriale	9	4	5	1	4	0	4	0	2	5	60
ILLIMITY BANK	Banche	8	1	7	4	3	N/A	3	0	5	29	200
IREN	Energia	15	3	12	3	9	2	6	0	3	19	177
ITALMOBILIARE	Altri settori	12	1	11	5	6	1	5	0	4	13	150
JUVENTUS FOOTBALL CLUB	Beni di Consumo	9	2	7	3	4	0	3	2	2	9	100
LA DORIA	Beni di Consumo	9	3	6	2	4	0	4	0	2	7	140
MAIRE TECNIMONT	Industriale	9	2	7	2	5	1	4	0	3	11	95
MARR	Beni di consumo	7	1	6	3	3	1	3	0	2	13	90
MEDIASET	TMT	15	6	9	2	7	3	5	0	5	16	90
MONDADORI EDITORE	TMT	14	4	10	5	5	1	5	0	3	6	120
MUTUIONLINE	Banche	10	2	8	3	5	0	4	1	3	10	105
PIAGGIO & C	Beni di Consumo	9	2	7	2	5	1	3	0	4	6	120
RAI WAY	TMT	9	1	8	2	6	1	4	0	2	12	138

Tabelle comparative

Composizione del Consiglio di Amministrazione Altri indici

		CONSIGLIERI								RIUNIONI DEL CDA		
SETTORE		TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	NON ESECUTIVI	NON ESECUTIVI NON INDIPENDENTI	INDIPENDENTI	ELETTI DA MINORANZE	DONNE	NON ITALIANI	COMITATI	NUMERO ANNUO	DURATA MEDIA (MIN.)
RENO DE MEDICI	Beni di Consumo	7	1	6	3	3	0	3	3	4	7	138
REPLY	TMT	9	6	3	0	3	2	3	0	2	4	90
SALCEF	Industriale	9	3	6	3	3	0	2	0	3	8	90
SALVATORE FERRAGAMO	Beni di Consumo	13	3	10	6	4	N/A	5	1	4	12	150
SAN LORENZO	Beni di Consumo	9	3	6	2	4	0	4	0	4	8	130
SARAS	Energia	12	2	10	6	4	1	4	1	4	7	nd
SESA	TMT	8	4	4	2	2	1	3	0	4	8	49
SOL	Energia	11	4	7	2	5	1	6	0	2	11	120
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS	Altri settori	9	3	6	1	5	1	3	0	2	5	90
TECHNOGYM	Beni di Consumo	11	3	8	3	5	1	4	0	3	8	150
TINEXTA	TMT	11	2	9	2	7	2	5	0	2	9	102
TOD'S	Beni di Consumo	15	4	11	5	6	1	5	0	4	7	180
UNIPOLSAI ASSICURAZIONI	Assicurazioni	18	1	17	6	11	0	6	0	4	10	153
WEBUILD	Industriale	15	1	14	4	10	1	5	0	4	19	85
ZIGNAGO VETRO	Industriale	13	4	9	3	6	1	5	0	3	7	115

Tabelle comparative

Remunerazione del Consiglio di Amministrazione FTSE MIB

SETTORE		PRESIDENTE			VICE PRESIDENTE			AMMINISTRATORE DELEGATO			INDIPENDENTI	
		ESEC.	COMPENSI FISSI	TOTALE	VP / LID	COMPENSI FISSI	TOTALE	AD / DG	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE
A2A	Energia	P ESEC	245	248	VP	80	105	AD/DG	127	170	80	105
AMPLIFON	Beni di Consumo	P	300	308				AD/DG	1.136	2.009	55	85
ASSICURAZIONI GENERALI	Assicurazioni	P	1.062	1.071	VP	100	288	AD	1.435	5.676	100	300
ATLANTIA	Industriale	P ESEC	683	692				AD/DG	568	573	80	110
AZIMUT HOLDING	Altri settori	P		5				AD	549	894	70	100
BANCA GENERALI	Banche	P	70	70				AD/DG	550	1.078	45	89
BANCA MEDIOLANUM	Banche	P	600	600	VP	230	345	AD	1.104	1.511	50	91
BANCO BPM	Banche	P	72	72	VP	283	366	AD	1.000	1.491	110	110
BPER BANCA	Banche	P	363	363	VP	124	124	AD/DG	1.306	1.425	75	118
BUZZI UNICEM	Industriale	P	75	115				AD	330	449	45	51
CAMPARI	Beni di Consumo	P	50	50				AD	1.125	2.366	50	65
CNH INDUSTRIAL	Industriale	P/AD	722	4.013							125	80
DIASORIN	Beni di Consumo	P	400	400	VP	150	155	AD/DG	931	1.508	35	41
ENEL	Energia	P	316	320				AD/DG	1.503	6.862	80	100
ENI	Energia	P	316	330				AD/DG	1.600	5.342	80	150
EXOR N.V.	Altri settori	P/AD	3.826	8.508	VP		735				50	25
FERRARI	Beni di Consumo	P/AD	66	78	VP	18	30				75	20
FINECOBANK	Banche	P	174	174	VP	149	171	AD/DG	1.000	2.856	68	80
HERA	Energia	P ESEC	380	706	VP	57	68	AD/DG	387	1.331	40	60
INTERPUMP	Industriale	P/AD	1.545	2.731	VP	30	55				45	65
INTESA SANPAOLO	Banche	P	853	853	VP	260	398	AD	2.620	4.063	120	170
INWIT	TMT	P	45	45				AD/DG	386	786	50	65
ITALGAS	Energia	P	270	270				AD/DG	810	1.791	50	83

Tabelle comparative

Remunerazione del Consiglio di Amministrazione FTSE MIB

		PRESIDENTE			VICE PRESIDENTE			AMMINISTRATORE DELEGATO		INDIPENDENTI		
		ESEC.	COMPENSI FISSI	TOTALE	VP / LID	COMPENSI FISSI	TOTALE	AD / DG	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE
SETTORE												
LEONARDO	Industriale	P	302	316				AD	1.000	1.584	80	120
MEDIOBANCA	Banche	P	1.800	2.155	VP ESEC	205	205	AD	1.800	3.018	80	150
MONCLER	Beni di Consumo	P/AD	1.520	1.537	VP	40	70	AD	1.218	3.654	40	55
NEXI	Altri settori	P	310	510	VP	150	160	AD	1.200	1.344	50	88
PIRELLI & C	Beni di Consumo	P	436	436	VP/AD	2.454	3.140				65	85
POSTE ITALIANE	Assicurazioni	P	480	483				AD/DG	1.255	1.830	40	80
PRYSMIAN	Industriale	P	143	143				AD/DG	1.100	2.453	50	65
RECORDATI	Beni di Consumo	P	181	181	VP	40	60	AD	1.200	1.984	60	70
SAIPEM	Energia	P	457	457				AD/DG	1.045	2.658	60	95
SNAM	Energia	P	167	167				AD	970	3.897	70	110
TELECOM ITALIA	TMT	P	600	600				AD/DG	1.394	3.424	100	160
TERNA	Energia	P	148	1.486				AD/DG	670	1.625	35	100
UNICREDIT	Banche	P	882	882	VP	75	166	AD	911	911	75	185
UNIPOL GRUPPO FINANZIARIO	Assicurazioni	P	1.085	1.088	VP	260	324	AD/DG	2.822	7.561	60	75

Tabelle comparative

Remunerazione del Consiglio di Amministrazione Altri indici

SETTORE		PRESIDENTE			VICE PRESIDENTE			AMMINISTRATORE DELEGATO			INDIPENDENTI	
		ESEC	COMPENSI FISSI	TOTALE	VP LID	COMPENSI FISSI	TOTALE	AD DG	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE
ACEA	Energia	P	224	224				AD	415	1.071	26	70
ACSM-AGAM	Energia	P	75	75	VP	48	48	AD	168	287	18	21
ALERION CLEANPOWER	Energia	P/AD	144	652	VP ESEC	117	190	AD	84	157	12	17
ANIMA HOLDING	Altri settori	P	182	281				AD/DG	433	995	50	55
ASCOPIAVE	Energia	P/AD	568	838							50	70
ASTM	Industriale	P ESEC	422	537	VP	179	179	AD	816	1.220	50	100
AUTOGRILL	Beni di consumo	P	346	346				AD	806	819	60	70
B.F.	Beni di Consumo	P	79	91				AD	400	625	20	55
BANCA IFIS	Banche	P	700	700	VP	300	519	AD	830	834	50	120
BANCA MONTE PASCHI SIENA	Banche	P	68	70	VP vicario	50	51	AD/DG	287	287	65	94
BANCA POPOLARE DI SONDRIO	Banche	P	251	357	VP ESEC	130	145	CD	151	287	45	50
BFF BANK	Banche	P	245	245	VP	75	75	AD	863	3.923	50	60
BIESSE	Industriale	P ESEC	850	855				AD	830	864	20	25
BREMBO	Beni di Consumo	P ESEC	1.300	1.300	VP ESEC	1.250	2.340	AD	1.050	3.034	55	65
BRUNELLO CUCINELLI	Beni di Consumo	P ESEC	804	804				AD	793	1.093	30	50
CAREL INDUSTRIES	Industriale	P ESEC	229	233	VP ESEC	165	170	AD	340	558	50	75
CATTOLICA ASSICURAZIONI	Assicurazioni	P	958	1.036	VP vicario	327	327	AD/DG	969	1.720	71	100
CEMENTIR HOLDING	Industriale	P/AD	1.890	5.325	VP	10	10				10	50
CERVED GROUP	TMT	P ESEC	400	404				AD	500	574	50	65
CIR	Industriale	P ESEC	1.707	1.759				AD/DG	1.276	1.815	20	30
CREDITO EMILIANO	Banche	P	335	423	VP ESEC	141	191	NO AD			50	70
CREDITO VALTELLINESE	Banche	P	308	329	VP	148	170	AD/DG	1.013	1.837	45	60
DANIELI & C	Industriale	P/AD	660	660	VP ESEC	199	396	AD	203	211	45	45

Tabelle comparative

Remunerazione del Consiglio di Amministrazione Altri indici

SETTORE		PRESIDENTE			VICE PRESIDENTE			AMMINISTRATORE DELEGATO			INDIPENDENTI	
		ESEC.	COMPENSI FISSI	TOTALE	VP / LID	COMPENSI FISSI	TOTALE	AD / DG	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE
DATALOGIC	TMT	P ESEC	620	635				AD/DG	642	698	20	35
DE' LONGHI	Beni di Consumo	P ESEC	1.300	1.600	VP ESEC	950	1.745	AD/DG	1.167	2.380	45	60
DOVALUE	Banche	P	435	435				AD	2.500	2.500	30	63
EL. EN.	Industriale	P/AD	137	314				AD	137	234	15	15
ENAV	Industriale	P	92	92				AD	269	384	30	50
ERG	Energia	P ESEC	846	860	VP ESEC	1.186	1.204	AD	1.488	1.522	70	110
ESPRINET	Beni di Consumo	P ESEC	450	455				AD	450	744	30	50
FALCK RENEWABLES	Energia	P ESEC	305	323	VP	45	45	AD/DG	500	821	45	70
FILA	Beni di Consumo	P	110	110				AD	1.200	1.868	15	30
FINCANTIERI	Industriale	P ESEC	310	432				AD	973	1.608	50	105
GAROFALO HEALTH CARE	Beni di Consumo	P	35	68				AD	103	1.091	20	25
GUALA CLOSURES	Industriale	P/AD	83	2.474	VP	38	38				40	45
GVS	Industriale	P	161	163				AD	379	1.311	20	30
ILLIMITY BANK	Banche	P	140	140				AD	533	558	40	70
IREN	Energia	P ESEC	173	177	VP ESEC	329	448	AD	109	128	23	45
ITALMOBILIARE	Altri settori	P	317	348	VP	59	59	CD	1.048	2.311	40	60
JUVENTUS FOOTBALL CLUB	Beni di Consumo	P/AD	475	507	VP ESEC	425	475				25	45
LA DORIA	Beni di Consumo	P/AD	430	873	VP/AD/DG	430	873				30	50
MAIRE TECNIMONT	Industriale	P ESEC	1.779	2.002				AD/DG	1.000	1.027	45	60
MARR	Beni di consumo	P	96	96				AD	311	356	25	35
MEDIASET	TMT	P ESEC	1.800	1.956	VP/AD	1.093	1.672				40	70
MONDADORI EDITORE	TMT	P ESEC	515	515	VP			AD	1.110	1.760	10	50
MUTUIONLINE	Banche	P ESEC	332	545				AD/DG	329	539	15	20
PIAGGIO & C	Beni di Consumo	P/AD	1.290	1.665	VP	140	140				40	60

Tabelle comparative

Remunerazione del Consiglio di Amministrazione Altri indici

		PRESIDENTE			VICE PRESIDENTE			AMMINISTRATORE DELEGATO			INDIPENDENTI	
		ESEC.	COMPENSI FISSI	TOTALE	VP / LID	COMPENSI FISSI	TOTALE	AD / DG	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE
RAI WAY	TMT	P	33	33				AD/DG	354	516	44	55
RENO DE MEDICI	Beni di Consumo	P	50	50				AD	467	653	20	40
REPLY	TMT	P/AD	460	1.330				AD	260	1.219	50	55
SALCEF	Industriale	P ESEC	150	517				AD	530	545	30	30
SALVATORE FERRAGAMO	Beni di Consumo	P	511	1.003	VP ESEC	445	745	AD	680	1.488	35	70
SAN LORENZO	Beni di Consumo	P/AD	1.845	1.855	VP	23	23	AD/DG	736	1.255	20	25
SARAS	Energia	P ESEC	1.545	1.545				AD	993	1.670	45	80
SESA	TMT	P ESEC	244	292	VP ESEC	254	301	AD	202	202	35	40
SOL	Energia	P/AD	193	647	VP/AD	193	645				58	58
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS	Altri settori	P/AD	550	3.491	VP/AD	360	2.161				30	30
TECHNOGYM	Beni di Consumo	P/AD	1.500	1.514	VP ESEC	500	512				25	50
TINEXTA	TMT	P esecutivo	150	155	VP	117	122	AD/DG	299	474	32	55
TOD'S	Beni di Consumo	P/AD	49	49	VP/AD	49	49	AD/DG	918	1.116	36	60
UNIPOLSAI ASSICURAZIONI	Assicurazioni	P ESEC	961	961	VP	256	437				50	65
WEBUILD	Industriale	P	400	404	VP	252	256	AD	2.087	6.144	60	110
ZIGNAGO VETRO	Industriale	P/AD	483	744	VP ESEC	68	68	AD	93	97	38	50

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 70 uffici, situati in 30 Paesi, operanti in oltre 50 settori e specializzazioni.

Ogni anno svolgiamo nel mondo un numero elevato di 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 Corporate Governance e nella predisposizione delle liste per i rinnovi.

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

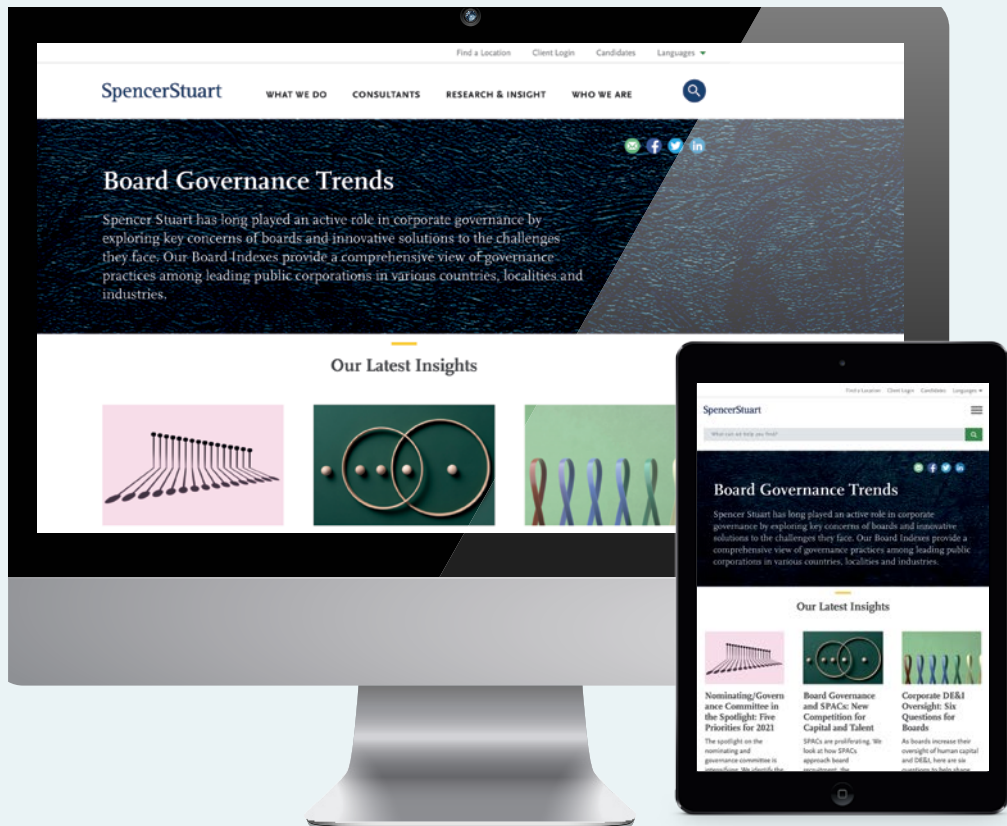
Via Atanasio Kircher, 7
00197, Roma
Tel. +39 06 802071

Contatti

Chiara Lupo

Board Services Practice
Spencer Stuart
clupo@spencerstuart.com

Board Governance Trends: A Global View



Visit Spencer Stuart's 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

Board Governance Trends is an exclusive source of insight into the way board practices are changing around the world and how they compare across countries.

www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-governance-trends

Visit **spencerstuart.com** for more information.



SpencerStuart