



SpencerStuart

2023 Italia

Spencer Stuart
Board Index

Social Media @ Spencer Stuart

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



© 2023 Spencer Stuart. All rights reserved.
For information about copying, distributing and displaying this work, contact:
permissions@spencerstuart.com.

Indice

Introduzione	2
Insights	6
Highlights Board Index 2023	12
I Consigli di Amministrazione delle società quotate in Italia: il confronto tra i settori di attività — Indicatori principali 2023	13
Campione di Riferimento	14
Consiglio di Amministrazione	16
Composizione	18
Caratteristiche dei Consiglieri	26
Cariche ricoperte dai Consiglieri	33
Comitati interni al Consiglio	43
Compensi	50
Snapshot società FTSE MIB 2022	60
Collegio Sindacale	61
Spencer Stuart e la Corporate Governance	64

Introduzione

Il 2023 è il 28esimo anno in cui pubblichiamo il Board Index Spencer Stuart in Italia, in cui esaminiamo la progressiva e costante evoluzione del sistema di governo societario delle aziende Italiane attraverso l'analisi delle caratteristiche e del funzionamento dei Consigli di Amministrazione delle prime 100 società quotate per capitalizzazione, incluse quindi quelle dell'indice FTSE MIB.

Dalla prima edizione nel 1996, abbiamo riscontrato significativi passi avanti nelle pratiche di corporate governance in Italia, tra cui sottolineiamo la riduzione della dimensione dei Consigli e il cambiamento nella loro composizione, l'ampliamento della presenza di amministratori indipendenti, l'evoluzione del ruolo del Presidente, lo spostamento della sensibilità e dell'impegno dei Consigli di Amministrazione verso tematiche rese di volta in volta cogenti da variabili esogene e endogene, oltre ad un significativo incremento della diversità di genere, di età e di background dei Consiglieri.

Per lo più le trasformazioni evidenziate sono avvenute in risposta al cambiamento delle condizioni di mercato così come alle pressioni di norme, regolamenti, azionisti e business community, e in generale all'evoluzione del contesto di riferimento.

A questo proposito, evidenziamo come nell'ultimo anno abbiamo assistito ad una contrazione delle dimensioni della Borsa Italiana, che ha visto scendere la sua capitalizzazione complessiva da circa 770 miliardi alla fine del 2021, a poco meno di 630 miliardi a fine 2022. Nel corso del 2022, a fronte di 31 nuove quotazioni, abbiamo assistito a 22 delisting, tra cui due dal segmento FTSE MIB: Exor, delistata dalla Borsa Italiana e quotata su EuroNext Amsterdam a settembre 2022, e Atlantia, delistata a dicembre 2022 a seguito dell'esito dell'Opa di Schema Alfa. Queste due società, entrambe incluse nell'Osservatorio dello scorso anno, da sole costituivano quasi il 5% del totale della capitalizzazione di Borsa Italiana.

In generale, rileviamo come sia in corso un cambiamento nella configurazione dell'insieme delle società quotate nel mercato italiano. Anno dopo anno assistiamo alla perdita di grandi quotate e di conseguenza all'aumento del peso relativo — sul mercato e nel nostro Osservatorio — di società relativamente più piccole, tipicamente a controllo familiare, con conseguenze anche sulla potenziale capacità di attrarre capitali esteri.

Questa evoluzione spiega alcuni dei fenomeni che poniamo in luce in questa edizione del Board Index; tra questi l'aumento del numero dei Presidenti esecutivi e dei Presidenti che ricoprono anche il ruolo di Amministratore Delegato. A nostro avviso l'incremento di questi valori rispetto allo scorso anno è da ricondurre non a un trend di mercato, ma alla variazione del panel di riferimento e in particolare all'ingresso di società di minori dimensioni e in cui è significativa la presenza nei Consigli di Amministrazione del fondatore della società o dei suoi discendenti e familiari. Difatti, dei 46 Presidenti Esecutivi o che ricoprono il ruolo di Amministratore Delegato, 34 sono imprenditori o familiari di imprenditori.

Un nuovo paradigma «R-ESG», in cui i risultati economico-finanziari («R») si combinano e si integrano con le logiche ESG, è sul tavolo dei CEO e dei Board. La governance è l'abilitatore chiave per la realizzazione degli obiettivi aziendali.

Quanto sopra si inquadra in un contesto economico e geo-politico caratterizzato da sfide profonde e complesse e nel progressivo passaggio dal «capitalismo degli azionisti» al «capitalismo degli stakeholder» — a cui abbiamo già accennato nell'introduzione al Board Index 2022. In questo nuovo sistema, alle organizzazioni è richiesto di andare oltre l'ottimizzazione del ritorno a breve termine a beneficio dell'azionista, e di muoversi verso la creazione di valore nel lungo termine per tutti gli stakeholders, incluso l'ambiente e le comunità di riferimento in una logica di successo sostenibile.

Anche nel nostro Campione, le tematiche di sostenibilità ambientale e sociale e di gestione ispirata a buone pratiche diventano sempre più centrali nelle attività aziendali così come nelle discussioni dei Consigli. Infatti, dopo la significativa accelerazione nel presidio dei temi ESG registrato lo scorso anno, nel 2022 osserviamo un consolidamento del numero di società che hanno previsto un Comitato per seguire tematiche di sostenibilità, e tra queste un aumento delle società che presidiano questi temi nell'ambito di Comitati costituiti ad hoc. Continua, inoltre, a essere sostenuta l'adozione di parametri ESG nei sistemi di incentivazione a lungo termine degli Amministratori Delegati.

Assistiamo alla configurazione di un nuovo paradigma «R-ESG», dove i risultati economico-finanziari («R») si combinano e si integrano con le logiche ESG per l'ottenimento degli scopi aziendali. Nella nostra visione, l'attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale delle attività è una leva di business fondamentale per l'allineamento degli stakeholders e, in ultima istanza, per l'ottimizzazione dei risultati e il successo dell'impresa. In quest'ottica, la governance ricopre il ruolo di strumento abilitante centrale per la realizzazione degli obiettivi aziendali: essa è allo stesso tempo chiave e motore per il successo e la resilienza dell'impresa.

L'esigenza di una chiara profilazione delle figure di Presidente e CEO sottolinea la necessità di una pianificazione strutturata della successione del vertice aziendale. Le quotate italiane che predispongono un piano di successione strutturato sono una minoranza (17%).

Nella nostra visione, i pilastri della «buona governance» sono da identificare in particolare nei seguenti aspetti: chiara profilazione delle figure di Presidente e CEO, con conseguente identificazione dei profili che facciano fronte al meglio alle specifiche esigenze dell'azienda; adeguata composizione dei Consigli; articolazione dei ruoli all'interno degli stessi.

Con riferimento alle figure del Presidente e del CEO, al di là del già citato incremento dei Presidenti Esecutivi e di quelli che ricoprono anche il ruolo di Amministratore Delegato, riscontriamo una sostanziale continuità con le caratteristiche già evidenziate negli anni scorsi.

L'esigenza di una corretta identificazione di Presidente e CEO solleva la necessità di una pianificazione strutturata della successione del vertice aziendale, sempre più sottolineata anche dalle Autorità di vigilanza e regolamentazione come dalle agenzie di rating. Nel sistema italiano storicamente non è mai stato parte integrante degli obiettivi del capo azienda contribuire attivamente alla propria successione, e tuttora è frequente l'assenza di un piano formale strutturato per la successione del CEO. Come già evidenziato negli anni passati, anche in questa edizione del Board Index osserviamo che la quota di società che predispongono un piano di successione strutturato sono una minoranza (il 17% quest'anno).

Noi auspichiamo, lavoriamo e continueremo a lavorare affinché sempre più aziende addivengano a predisporre un chiaro e concreto processo di successione, strutturato e aggiornato nel tempo, capace di creare trasparenza con gli stakeholders, di ridurre la vulnerabilità dell'azienda e aumentarne la stabilità e la resilienza. Ciò è tanto più rilevante alla luce delle già citate sfide del contesto attuale. La capacità di un'azienda di individuare il leader giusto non è mai stata così importante per la sua performance e sostenibilità come lo è oggi. La definizione di molteplici possibili scenari futuri e conseguenti opzioni interne ed esterne per la successione del capo azienda è cruciale e richiede un'accurata pianificazione.

Su questo tema che reputiamo centrale per garantire maggiore stabilità alle aziende e migliorare la trasparenza nella gestione attesa da tutti gli stakeholders, abbiamo chiesto un contributo a Maria Patrizia Grieco, Presidente di Assonime, riportato nel prosieguo del Board Index.

Insights

Maria Patrizia Grieco, Presidente di Assonime

La corporate governance delle società quotate è in costante evoluzione, sotto la spinta di una crescente attenzione verso il ruolo che struttura, composizione e articolazione delle funzioni all'interno del Board possono svolgere rispetto alla realizzazione dell'attività d'impresa nella prospettiva della creazione di valore «sostenibile» nel medio-lungo termine.

Il Codice di Corporate Governance, come forma di autodisciplina definita dalle società quotate con il concorso di tutte le principali componenti del mercato, rappresenta la sintesi dinamica, in quanto suscettibile di un continuo aggiornamento, delle migliori prassi di organizzazione e funzionamento del Board. I principi e le specifiche raccomandazioni del Codice forniscono un modello ambizioso ma realistico, grazie all'approccio flessibile garantito dal principio «comply or explain» e dalle varie forme di proporzionalità previste per le società di minori dimensioni e/o ad azionariato concentrato, di una governance allineata alle crescenti responsabilità e aspettative che coinvolgono le società quotate.

È quindi di fondamentale importanza un costante monitoraggio delle prassi organizzative e comportamentali dei Board effettivamente realizzate delle società quotate che consente di misurare il grado di applicazione delle migliori pratiche, individuare eventuali ritardi e cogliere, in prospettiva, nuovi spunti per aggiornare l'autodisciplina.

Un'attività di monitoraggio che è peraltro favorita dall'analiticità delle relazioni di governance delle imprese italiane che dimostrano un grado di trasparenza assai elevato, in media superiore a quello che possiamo rilevare negli altri principali paesi. Anche grazie a un costante incoraggiamento da parte del Comitato per la Corporate Governance, le società italiane forniscono nelle proprie relazioni una serie di dettagli applicativi, anche di natura discorsiva, che consentono una valutazione approfondita non solo delle quantità, ma anche della qualità delle principali prassi adottate.

In questa prospettiva, il Board Index che Spencer Stuart pubblica da molti anni costituisce uno strumento prezioso che accompagna e integra le attività di monitoraggio più «istituzionali», in primis quelle realizzate dal Comitato per la Corporate Governance sulla base delle analisi annuali di Assonime.

L'esperienza operativa che Spencer Stuart ha maturato attraverso il suo coinvolgimento diretto nella vita dei Board di tante società quotate a livello globale non solo fornisce una visione particolarmente incisiva sui vari fenomeni ma consente anche di esaminarne l'evoluzione in una prospettiva comparata: lo sviluppo delle prassi adottate da imprese di grandi dimensioni che hanno sede legale e/o di quotazione su diversi mercati, fornita sulla base di dati omogenei e concretamente confrontabili — quali le dimensioni e la composizione dei Consigli, l'articolazione delle funzioni al loro interno, lo sviluppo di nuove best practice — consente di cogliere gli elementi evolutivi della corporate governance su scala internazionale.

Rispetto a questo benchmark, le analisi del Board Index, inclusa quella presentata quest'anno, confermano un progressivo sostanziale allineamento dei sistemi di governance delle società quotate italiane alle migliori prassi a livello internazionale su molti aspetti: la dimensione dei Board, il peso degli amministratori indipendenti, l'istituzione di comitati per supportare il Board sui temi chiave delle politiche di remunerazione, la predisposizione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Diminuisce il gap dei sistemi di governance delle società quotate italiane rispetto alle migliori prassi internazionali. Area chiave di miglioramento: la cura di composizione e articolazione del Board che deve rispondere alle nuove sfide di digitalizzazione e sostenibilità, attraverso un processo di nomina e successione trasparente e funzionale.

Allo stesso tempo, il Board Index è anche ricco di spunti per migliorare le prassi applicative, segnalando in maniera puntuale alcuni gap che restano da colmare.

Un'area di particolare importanza su cui Spencer Stuart richiama l'attenzione riguarda la responsabilizzazione del Board nella cura della sua adeguata composizione e articolazione.

La centralità del sistema di nomina e successione degli amministratori sta assumendo un'importanza crescente anche in considerazione dell'evoluzione — già in atto — che interessa le strategie e la governance delle imprese che guardano al futuro: il cambiamento culturale e operativo determinato dalla sostenibilità e della digitalizzazione si riflette sulle competenze e sull'articolazione del Consiglio di Amministrazione.

È evidente che l'adeguata composizione del Consiglio non possa prescindere, bensì fondarsi, sulla predisposizione di un processo di nomina e successione degli amministratori che sia trasparente e funzionale a realizzare la composizione ottimale dell'organo di amministrazione per poter affrontare le sfide poste dalle trasformazioni ambientale e digitale.

Su questo tema, l'evoluzione dell'autodisciplina è stata graduale.

Nel primo Codice Preda del 1999 prevaleva l'impostazione che il processo di nomina fosse competenza esclusiva dei soci. Soltanto progressivamente, il Codice ha poi valorizzato il ruolo del Consiglio nella cura della sua adeguata composizione, avendo particolare riguardo alle fasi di nomina e di successione degli amministratori.

Nei primi dieci anni di vita del Codice iniziano a palesarsi alcuni timidi e più limitati riferimenti alle best practice che possono contribuire al miglioramento del processo di nomina e composizione del Board: nel 2006 è introdotto l'istituto dell'autovalutazione cui si ricollega la (eventuale) indicazione del Consiglio sulle figure professionali la cui presenza nel Board sia ritenuta opportuna; indicazione, quest'ultima, che è stata poi consolidata, trasformandosi in vera e propria raccomandazione al Consiglio di fornire orientamenti agli azionisti soltanto nel 2011. Sempre nella prima decade del Codice, l'autodisciplina inizia ad affrontare l'istituto del Comitato Nomine, suggerendo ai Consigli di valutarne l'istituzione, che viene poi formalmente raccomandata soltanto nel 2011.

Con la revisione più strutturale del 2011, il Codice istituzionalizza il Comitato Nomine che appare tuttavia ancora debole, poiché la definizione delle sue funzioni è minimale. Nella stessa edizione del 2011 il Codice valorizza il parere del Consiglio sulla sua composizione ottimale (ancora concepito però come auspicio agli azionisti), menziona la possibile previsione di un piano di successione e introduce, infine, un riferimento allo staggered board (ma sempre come valutazione degli azionisti).

Nelle successive revisioni più «chirurgiche», il Codice introduce, nel 2014, un primo cenno alla possibilità che il Board possa presentare una lista, nel qual caso si richiama nel Commento un ruolo del Comitato Nomine e, poco dopo, nel 2018, recepisce — al tramonto della prima disciplina sulle quote rosa introdotta con la legge «Golfo-Mosca» — le raccomandazioni sulla diversità di genere nella composizione del Consiglio di Amministrazione, precisando che questa dovrà affermarsi nel rispetto dell'obiettivo prioritario di assicurare adeguata competenza e professionalità degli Amministratori.

Fino all'adozione del nuovo Codice nel 2020, nonostante questa parziale evoluzione, continuava dunque a prevalere una visione secondo cui, in presenza di assetti proprietari concentrati, il processo di nomina fosse prerogativa degli azionisti di controllo e che il Board potesse, al più, svolgere una funzione complementare e di supporto per rendere più solide e trasparenti le scelte degli azionisti.

Oggi, invece, la trasparenza e l'adeguatezza del processo di nomina costituiscono il punto cardine su cui si fondano le raccomandazioni del nuovo Codice di Corporate Governance in materia di nomine. Da qui si parte all'individuazione degli strumenti di best practice che responsabilizzano il Consiglio di Amministrazione, e, in particolare, la sua componente indipendente, attraverso tutte le fasi prodromiche alla adeguata composizione del Board: (i) l'istituzione del Comitato Nomine (composto in maggioranza da Amministratori Indipendenti); (ii) il rafforzamento dei contenuti e del processo di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione (dove per altro è attribuito al Presidente — nel suo ruolo di garante — di curare l'adeguatezza e la trasparenza del processo di nomine, e al Comitato Nomine quello di supportare il Presidente e il Consiglio stesso nell'attività di autovalutazione); (iii) la espressa raccomandazione, almeno per le società grandi, a predisporre un piano per la successione degli Amministratori Esecutivi (procedura che richiede il supporto del Comitato Nomine); (iv) una più chiara articolazione dell'orientamento del Consiglio uscente — seppur espressamente raccomandato soltanto per le società diverse da quelle a proprietà concentrata — per individuare la composizione qualitativa del Board ritenuta ottimale (una guida per chi presenta le candidature ma anche una trasparenza sul processo di selezione per il Consiglio che intende presentare la propria lista); (v) la trasparenza del processo di formazione e di presentazione dell'eventuale lista del Consiglio uscente (che presuppone il coinvolgimento del Comitato Nomine).

Nonostante la relativa novità dell'approccio del Codice rispetto al passato, è importante notare come l'applicazione di queste best practice sia già in graduale e costante miglioramento tra le società italiane. Come emerge dal rapporto Assonime sulla corporate governance, i Board stanno gradualmente valorizzando sempre di più la fase prodromica alla nomina, curando il processo di autovalutazione, la definizione degli orientamenti del Consiglio uscente, avendo particolare attenzione alla competenza, all'esperienza e anche alla diversità, non soltanto di genere, dei futuri Consiglieri. In questo percorso sta maturando progressivamente nelle società italiane la consapevolezza riguardo al contributo che gli Indipendenti, eventualmente riuniti nel Comitato Nomine, possono svolgere nella fase funzionale all'individuazione della composizione ottimale del Consiglio e all'importanza del ruolo del Presidente che, nella sua funzione di raccordo e di cura dell'efficace funzionamento del Consiglio, svolge un ruolo di garanzia importante nelle fasi di rinnovo e di transizione.

La trasparenza e l'adeguatezza del processo di presentazione della lista del Consiglio uscente è uno dei punti cardine del nuovo Codice di Corporate Governance. Le best practice prevedono la presentazione di orientamenti sempre più analitici e pubblicati con anticipo perché sia evidente la rispondenza delle candidature ai criteri indicati dal Board uscente. Il Presidente svolge un ruolo di garanzia importante nelle fasi di rinnovo e di transizione.

Al contempo, si rilevano anche significativi margini di miglioramento per rendere questi istituti più efficaci e concretamente funzionali alla realizzazione dell'adeguata composizione del Board: gli orientamenti del Consiglio uscente potrebbero essere più analitici e pubblicati con maggiore anticipo; chi presenta le liste dovrebbe fornire una più chiara indicazione sulla rispondenza delle candidature ai criteri indicati dal Board uscente.

Si tratta di un percorso importante e che risponde al principale obiettivo di una buona governance, ossia quello di assicurare oggi e predisporre per il domani i migliori assetti organizzativi che consentano alla società di gestire e sviluppare un'attività di impresa sostenibile e remunerativa per tutti i capitali investiti, non

soltanto quelli finanziari. In quest'ottica, la cura del processo che porta al rinnovo del Consiglio è evidentemente un elemento cruciale, tanto più in una fase di grande cambiamento geopolitico, economico, ambientale, sociale e tecnologico. Un Board che non valuta periodicamente l'adeguatezza della propria composizione e che non fornisce orientamenti sulla sua futura composizione ottimale è un Board che viene meno a parte del proprio compito.

Allo stesso modo sta crescendo anche l'attenzione che i Consigli pongono al tema della successione degli amministratori, in particolare della figura chiave del CEO. In un contesto, quale quello nazionale, di ancora significativa concentrazione proprietaria e di forte presenza di imprese familiari, la predisposizione di piani di successione riscontra una evoluzione più lenta che in altri ordinamenti. Anche in questo caso, però, la consapevolezza delle imprese italiane è cresciuta notevolmente nel tempo, tanto da portare la gran parte delle imprese di grandi dimensioni a elaborare un piano per la successione degli amministratori, in particolare per la successione del CEO, almeno — come recita il Codice — nei casi di sua cessazione anticipata dalla carica. Nelle società grandi, le uniche espressamente soggette alla raccomandazione del Codice che richiede la predisposizione del piano, Assonime osserva infatti un importante e progressivo passo in avanti delle imprese, incluse quelle familiari, anche a prescindere dalla estrazione familiare o esterna del CEO.

Non vi è dubbio che anche in questa area permangano ancora — come rilevato anche da Spencer Stuart — significativi margini di miglioramento nella strutturazione dei piani che in molti casi, adeguandosi al livello minimo richiesto dal Codice, si limitano alla definizione delle «procedure da seguire in caso di cessazione anticipata dall'incarico».

È anche evidente che un significativo salto di qualità verso l'adozione di veri e propri piani di successione, in grado di garantire la continuità aziendale ed evitare ricadute economiche e reputazionali, come attualmente previsto dalla regolamentazione nel settore bancario, richiede una ulteriore maturazione dell'intero sistema e una più diffusa consapevolezza dell'importanza di questo fenomeno da parte di tutte le parti in causa: gli azionisti di controllo, gli investitori e i Board stessi.

In questa prospettiva è prezioso l'approfondimento annuale del Board Index che, andando a misurare quantità e qualità delle prassi e fornendo una prospettiva comparata delle stesse, funge da pungolo, garbato ma puntuale, al mercato e alle imprese, stimolando il processo dinamico di evoluzione e di costante miglioramento delle prassi.

Highlights Board Index 2023

9–11 membri

Dimensione più frequente dei Consigli di Amministrazione

59 anni

Età media dei Consiglieri

20%

Presidenti Indipendenti

55%

Società con maggioranza di Consiglieri Indipendenti

34

Società che hanno predisposto un Comitato Sostenibilità ad hoc

10%

Consiglieri di Nazionalità non Italiana

9%

Donne tra i Consiglieri Esecutivi

86 società

Società allineate alla quota del 40% di Donne nel CdA

17%

Società che preparano un Piano di Successione strutturato del CEO

12,1

Numero medio di riunioni dei CdA

15%

Consiglieri prima nomina società quotate

50%

Consiglieri con background manageriale

2,3

Numero medio di incarichi per Consigliere

€ 55.000

Emolumento medio per la carica di Consigliere Non Esecutivo

€ 25.000

Compenso fisso medio per un Consigliere membro del Comitato Rischi

FTSE MIB

11,4

Dimensione media del Consiglio di Amministrazione

18%

Consiglieri di Nazionalità non Italiana

34%

Società che preparano un Piano di Successione strutturato del CEO

I Consigli di Amministrazione delle società quotate in Italia: il confronto tra i settori di attività — Indicatori principali 2023

TABELLA 1 — INDICATORI PRINCIPALI: COMPOSIZIONE CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE E BACKGROUND PROFESSIONALE DEI CONSIGLIERI NON ESECUTIVI

	Assicurazioni	Banche	Beni di Consumo	Energia	Industriale	TMT	Altri settori	Media Osservatorio 2023	Media Osservatorio 2022	Media Osservatorio 2021	Media Osservatorio 2013	10 years trend
Composizione Consigli												
Numero medio Consiglieri	13,0	12,8	10,7	10,6	10,1	10,5	12,3	11,0	11,1	11,4	12,4	-11%
Numero medio Consiglieri Esecutivi	0,8	1,7	2,3	1,9	2,4	2,8	2,5	2,2	2,2	2,2	2,4	-10%
Numero medio Consiglieri Non Esecutivi	12,2	11,1	8,4	8,8	7,7	7,6	9,8	8,8	9	9,1	10,0	-12%
Di cui Indipendenti	9,0	8,2	5,2	6,3	5,3	5,0	6,8	6,1	6,4	6,4	6,0	2%
Consiglieri prima nomina società quotate	34%	11%	11%	23%	13%	10%	31%	15%	5%	14%	23%	-7pp
Età media dei Consiglieri	61,1	60,5	59,3	57,1	59,9	58,3	56,9	59,2	57,7	57,3	59,0	-
Consiglieri di nazionalità non italiana	6%	8%	13%	5%	15%	3%	6%	10%	9%	7%	7%	3pp
Consiglieri Donna	43%	45%	40%	44%	39%	44%	41%	42%	41%	39%	17%	25pp
Background Professionale Consiglieri non Esecutivi												
Imprenditori	6%	10%	23%	11%	22%	15%	14%	16%	15%	9%	21%	-4pp
Manager	55%	44%	51%	45%	52%	57%	51%	50%	44%	46%	49%	1pp
Professionisti e Accademici	37%	44%	24%	37%	25%	27%	29%	31%	38%	43%	27%	4pp
Altro	2%	2%	2%	6%	2%	2%	6%	3%	3%	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 2023. Di queste, 38 fanno parte dell'indice FTSE MIB e le restanti 62 di altri indici secondari (FTSE Italia Mid Cap, FTSE Italia Small Cap).

Rispetto al panel del Board Index 2022, registriamo alcuni cambiamenti. In particolare, riguardo all'indice FTSE MIB, sono stati rimosse dal panel Exor, delistata dalla Borsa Italiana e quotata su EuroNext Amsterdam a settembre 2022, e Atlantia, delistata a dicembre 2022 a seguito dell'esito dell'Opa di Schema Alfa, mentre Iveco Group è l'unica società «new entry» nell'indice quotata a gennaio 2022. Inoltre Erg e Buzzi Unicem sono stati riclassificate nel panel FTSE MIB.

Vi sono inoltre 6 società che sono entrate nel gruppo «Altri Indici»: Cembre, D'Amico International Shipping, Industrie De Nora, Luve, Saes Getters, Sesa. Dallo stesso gruppo sono uscite 5 società, di cui 3 (Banca Carige, Cattolica Assicurazioni e Falck Renewables) per delisting, e 2 (Esprinet e Mondadori) per inferiore capitalizzazione.

Fanno parte del Campione 6 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 Corporate Governance di Borsa Italiana; anche quest'anno sono state incluse nell'Osservatorio seppur non siano sempre disponibili tutte le informazioni tracciate. Relativamente alle società STMicroelectronics e Tenaris, in ragione del sistema di Governance attuato per il quale non è possibile reperire da fonti pubbliche i dati utili al confronto, si è ritenuto di non includerle.

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

Il Grafico 1 illustra la rappresentatività dei principali macro-settori nel Campione. Quello industriale è il più rappresentato (27 società nel Campione), e costituisce circa il 27% del totale della capitalizzazione. Il cluster «Altri settori» è il meno rappresentato con sole 4 società nel Campione e il 2% di capitalizzazione.

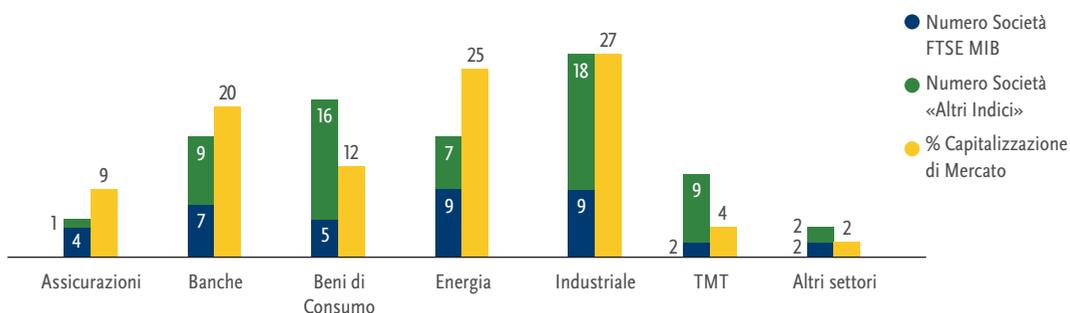
Complessivamente, il nostro Campione conta 1.100 cariche consiliari occupate da 987 persone fisiche.

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. Dodici società adottano il modello monistico di governo societario, mentre tutte le altre adottano il sistema tradizionale.

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 questi sono stati ponderati in base 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 stati analizzati gli ultimi documenti disponibili. In particolare, le società Juventus FC, Mediobanca e Danieli & C, sono state analizzate attraverso gli ultimi documenti societari disponibili alla data della redazione del Board Index (che fanno riferimento al 30 giugno 2022); Sesa è stata analizzata attraverso documenti societari riferiti al 30 aprile 2022.

GRAFICO 1 — COMPOSIZIONE TECNICA DEL CAMPIONE DI RIFERIMENTO



Consiglio di Amministrazione

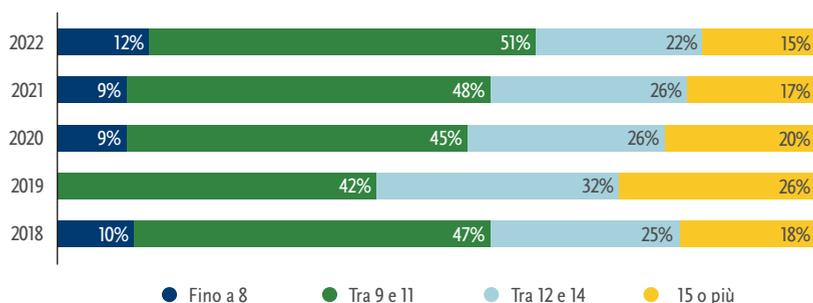
Dimensione

Il Campione è formato dalle prime 100 società quotate per capitalizzazione, per un totale di 1.100 posizioni ricoperte. Quest'anno il numero medio dei componenti di un Consiglio di Amministrazione è di circa 11 membri, dato sostanzialmente invariato rispetto allo scorso anno, ma che evidenzia la prosecuzione della progressiva contrazione delle dimensioni dei Consigli, che in 10 anni si sono ridotte dell'11%.

Continua anche la progressiva concentrazione della dimensione: nel range 9–11 membri è presente la maggioranza assoluta delle società dell'Osservatorio, mentre il numero di Consigli di Amministrazione molto numerosi è sempre più contenuto.

È interessante notare che all'interno dell'Osservatorio vi è una società con 19 membri, appartenente al settore bancario e che adotta il sistema monistico, e una con 16 membri, appartenente agli "Altri Settori".

GRAFICO 2 — DIMENSIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE



Come evidenziato in Tabella 1, i CdA delle società appartenenti ai settori assicurativo, bancario e ad «Altri Settori» sono mediamente più grandi, con una dimensione media di circa 12–13 membri, nonostante gli interventi del Regolatore tesi a non avere «organi pletorici». I restanti settori hanno una dimensione media tra le 10 e le 11 persone circa.

Con riferimento all'indice FTSE MIB, la dimensione media complessiva è di 11,4. A differenza del passato quest'anno figura anche una società con 8 membri; tutte le altre hanno Consigli di Amministrazione di dimensioni maggiori: in particolare, il 39% 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 26% con un Consiglio di 15 o più membri.

Composizione

Consiglieri Esecutivi

I Consiglieri Esecutivi ammontano a 216, pari al 19% del totale dei Consiglieri del Campione. Due delle società dell'Osservatorio (una del settore Assicurativo e una del settore TMT) non hanno all'interno nessun Consigliere Esecutivo, mentre il numero massimo degli Esecutivi è 6, presenti solo in una società del settore TMT.

La media dei Consiglieri Esecutivi in Consiglio è di 2,2 unità, in linea con gli anni passati. Il 62% delle società nel Campione ha 1 o 2 Consiglieri Esecutivi, mentre solo il 5% ne ha 5 o 6.

Il settore con il numero medio di Consiglieri Esecutivi maggiore è TMT con 2,8 unità, mentre le Assicurazioni presentano il numero medio inferiore con 0,8 unità.

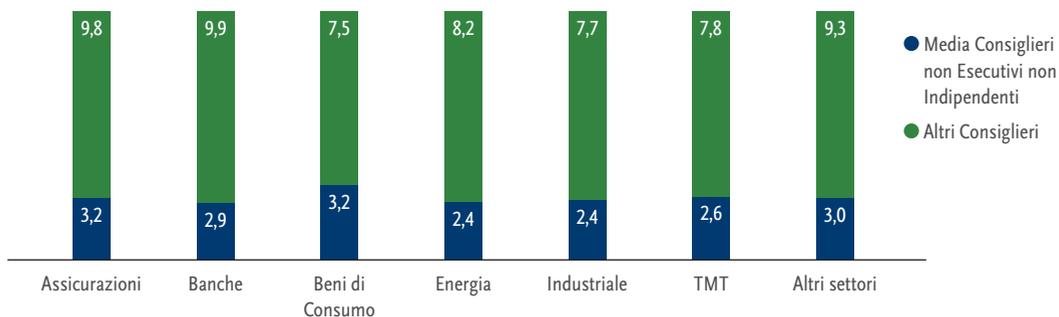
Rammentiamo che la disciplina bancaria prevede l'esecutività «per i componenti che siedono nel Comitato Esecutivo della Banca»¹. In relazione a questo, la media degli Esecutivi nel settore bancario è pari a 1,7 per Consiglio. Delle 16 Banche dell'Osservatorio, 3 hanno un Comitato Esecutivo, composto in media da 4 componenti che, anche nel caso di dichiarata indipendenza alla nomina sono da considerarsi 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 274 i Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti, pari al 25% dei Consiglieri del Campione di riferimento, in aumento rispetto al 2021. Il livello medio pertanto si attesta a circa 2,7 per Consiglio di Amministrazione.

¹ 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, comportamenti, di fatto, il coinvolgimento sistematico dei suoi componenti nella gestione corrente dell'emittente.»

GRAFICO 3 — MEDIA CONSIGLIERI NON ESECUTIVI NON INDIPENDENTI, SUDDIVISIONE PER SETTORE



Nel Grafico 3 sono riportate le medie dei Consiglieri non Esecutivi non Indipendenti a confronto con la dimensione media dei CdA per settore di appartenenza, da cui si registra un numero medio più elevato di questa tipologia di Consiglieri nel settore assicurativo, in quello dei Beni di Consumo e nel cluster «Altri settori», con valori compresi tra 3 e 3,2.

Il settore dei Beni di Consumo è anche quello che ha un rapporto percentuale rispetto al totale dei Consiglieri più alto, del 30%, mentre in tutti gli altri settori, questo dato è sostanzialmente allineato alla media del mercato.

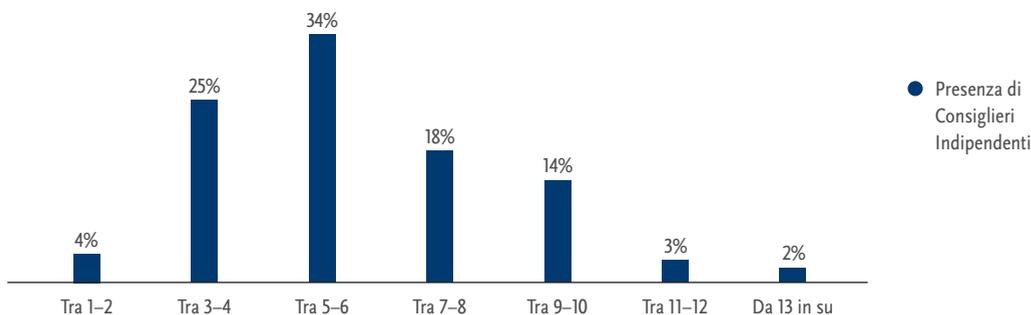
Consiglieri Indipendenti

I Consiglieri che soddisfano il requisito di Indipendenza² sono 610, e rappresentano il 55% del totale del Campione, con una media di 6,1 Indipendenti per Consiglio di Amministrazione, in diminuzione rispetto allo scorso anno. Il Grafico 4 riassume la distribuzione dei Consigli di Amministrazione del Campione di riferimento per numero di Consiglieri Indipendenti.

Rispetto al 2021, diminuiscono dal 63% al 55% i casi in cui gli Amministratori indipendenti costituiscono la maggioranza del Consiglio e aumentano i casi in cui costituiscono la minoranza oppure sono in parità rispetto ai non Indipendenti. Nei settori Assicurativo e Bancario si registra la presenza maggiore di Consiglieri Indipendenti, con quote medie rispettivamente del 69% e del 64%, mentre negli altri settori la quota media di Indipendenti si attesta tra il 48% e il 59%.

² Ai sensi del Codice di Corporate Governance ovvero ai sensi del TUF (Testo Unico della Finanza) o di entrambe.

GRAFICO 4 — NUMERO DI CONSIGLIERI INDIPENDENTI NEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE



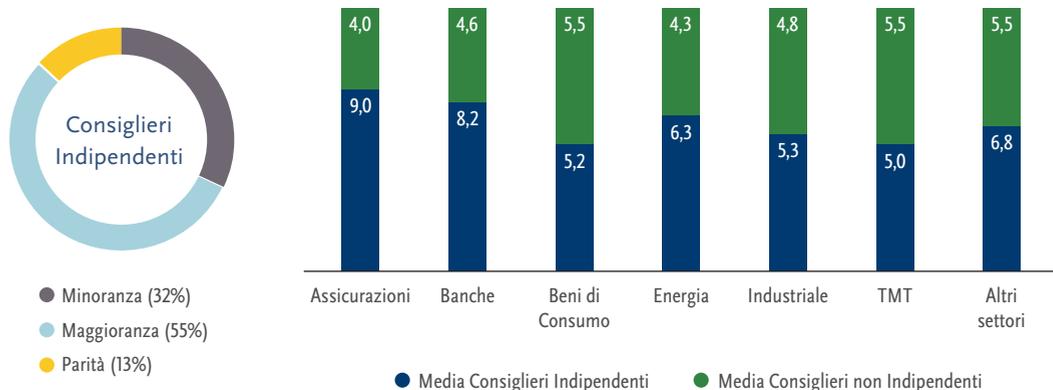
Le società FTSE MIB hanno in media molti più Consiglieri indipendenti (7,6) e una maggiore incidenza dei casi in cui i Consiglieri Indipendenti costituiscono la maggioranza del Consiglio (78%).

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 50,7 anni di carica continuativa in capo a un imprenditore del settore Energia, mentre la media nel nostro Osservatorio è pari a 6,7, in aumento rispetto alla media di 6,2 dello scorso anno.

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 5,1 anni, anche in questo caso superiore rispetto allo scorso anno, in cui era pari a 4,5. Nelle società appartenenti agli altri indici azionari l'anzianità di carica media si attesta a 7,8 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.

GRAFICO 5 & 6 — RAPPORTO CONSIGLIERI INDIPENDENTI RISPETTO AGLI ALTRI CONSIGLIERI & MEDIA CONSIGLIERI INDIPENDENTI NEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE, SUDDIVISIONE PER SETTORE



I settori energetico, assicurativo e bancario e il cluster «Altri settori» hanno un livello medio di tenure più basso rispetto a tutti gli altri settori (inferiore a 6,1 anni). Il trend risulta in linea con gli anni precedenti.

I Consiglieri Indipendenti, non essendo collegati alla proprietà e al controllo societario, sono i soggetti con il tasso di rotazione più alto nei Consigli di Amministrazione e presentano pertanto un'anzianità di carica generalmente più bassa, in media intorno ai 4 anni.

Gli Esecutivi in media rimangono più a lungo in Consiglio di Amministrazione, circa 12 anni. Questo dato è da ricondursi alla tendenza dell'azionariato delle aziende a favorire la stabilità e che in presenza di risultati positivi è senz'altro auspicabile. Rispetto all'anzianità media di 10,4 registrata lo scorso anno, questo dato risulta in significativo aumento.

Si nota in particolare che nei cluster industriale, delle TMT e dei beni di consumo le tenute dei Consiglieri Esecutivi sono mediamente più alte rispetto agli altri settori.

TABELLA 2 — ANZIANITÀ DI CARICA NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE, SUDDIVISIONE PER RUOLI E PER SETTORE

	Assicurazioni	Banche	Beni di Consumo	Energia	Industriale	TMT	Altri settori	Media
Esecutivi	7,2	11,3	11,9	10,3	13,7	12,0	10,2	12,0
Indipendenti	3,0	3,9	4,1	4,1	4,5	3,8	4,0	4,1
Non Esecutivi, Non Indipendenti	8,5	9,1	9,0	5,6	10,7	5,3	5,2	8,3

La tenure media dei Presidenti, solitamente la carica che presenta una maggiore seniority, è di 14,3 anni, con i Presidenti Esecutivi che in media rimangono più a lungo in Consiglio di Amministrazione (circa 18,2 anni, in aumento rispetto allo scorso anno); i Presidenti Indipendenti registrano un'anzianità di carica media di 3,3 anni, stabile rispetto al passato.

Rinnovo dei Consigli: Consiglieri di nuova nomina e Consiglieri cessati

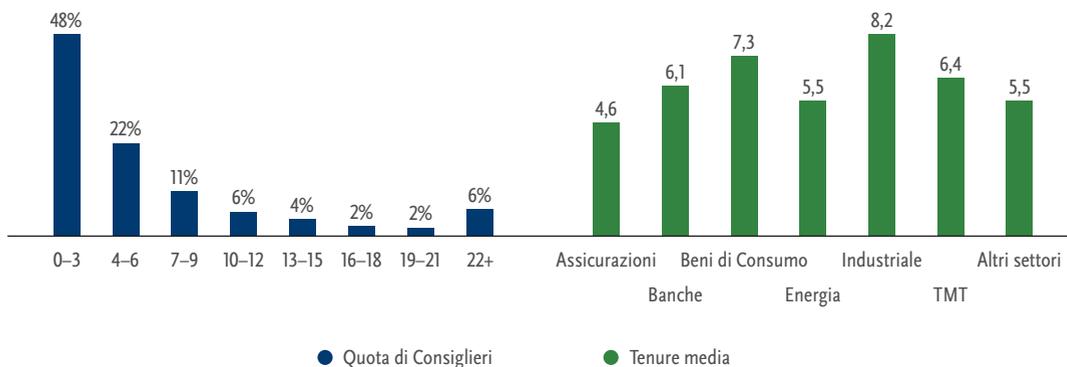
Nel panel di aziende analizzate, le nuove nomine³ nel corso del 2022 ammontano a 170 cariche.

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 170 nuove nomine, 43 si riferiscono a Consiglieri nominati per la prima volta in assoluto in una società quotata, pari al 4% dei Consiglieri e a circa il 25% 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 diminuzione rispetto agli anni scorsi (nell'anno precedente era circa il 33%, nel 2020 era il 55%).

Nell'anno in esame, 31 società hanno rinnovato il proprio Consiglio di Amministrazione; 9 di queste fanno parte dell'indice FTSE MIB.

³ Per nuova nomina intendiamo i Consiglieri nominati in un Consiglio per la prima volta nel corso dell'anno e ancora presenti alla fine dell'anno. Non consideriamo i Consiglieri già presenti che sono stati confermati.

GRAFICO 7 & 8 — DISTRIBUZIONE DEI CONSIGLIERI PER TENURE & TENURE MEDIA, SUDDIVISIONE PER SETTORE



Delle 170 nuove nomine totali, l'80% (117) è rappresentato da Consiglieri nominati per i rinnovi dei suddetti Consigli, la restante percentuale riguarda cooptazioni durante l'anno di riferimento. Solo una società del panel del settore bancario rinnova il proprio Consiglio di un terzo ogni esercizio.

Sono invece 145 i Consiglieri cessati nel corso dell'anno nelle aziende incluse nel panel. Il tasso di rotazione dei Consiglieri si attesta quindi al 13%.

L'anzianità di carica media dei Consiglieri cessati è 6,2 anni, inferiore alla tenure media dell'Osservatorio, che si attesta sui 6,7 anni.

Osserviamo 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 ed eventualmente motivata.

Numero di incarichi dei Consiglieri in società quotate

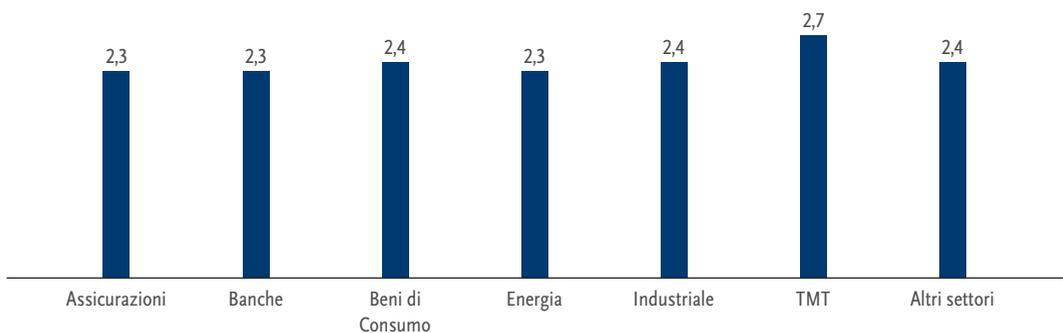
Ormai da molti anni analizziamo il numero totale di incarichi ricoperti da un Consigliere⁴ in una società quotata, italiana o estera per comprendere se il ruolo di Consigliere tende a diventare nel tempo un lavoro «di professione» tendenzialmente a tempo pieno, come osservato in altri Paesi.

Inoltre le tematiche dell'impegno, della presenza alle riunioni e del 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 2,3 incarichi in Consigli di Amministrazione di società quotate.

Sottolineiamo che le Assicurazioni, le Banche e le aziende del settore Energetico, registrano i valori più bassi di incarichi medi totali per Consigliere.

GRAFICO 9 — INCARICHI MEDI PER SETTORE



⁴ In questa analisi è inteso come persona fisica.

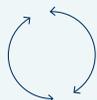
Lista di Minoranza

Sono pari a 155 (14% del totale) i Consiglieri provenienti da una lista di minoranza, ovvero circa 1,6 in media in ogni Consiglio. Di questi, i Consiglieri eletti da una lista di minoranza delle società appartenenti all'indice FTSE MIB sono 81 (18% del totale), in media 2,1 in ogni Consiglio.

In 71 società dell'Osservatorio vi è almeno un Consigliere eletto da una lista di minoranza, mentre per 12 società questo dato non è disponibile. La maggior parte delle società ha rappresentanti diretti dell'azionariato di minoranza in Consiglio.

Snapshot società FTSE MIB 2022

16%



Tasso di rotazione
nomine

1,7



Consiglieri Esecutivi
per Consiglio

19%

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



2,5

Numero medio
altri incarichi



5,1

Tenure media (anni)

Caratteristiche dei Consiglieri

Background

Nell'analisi effettuata e riportata nel grafico successivo, il background più presente è quello manageriale comune alla metà dei profili dei Consiglieri; seguono Professionisti (20%), Imprenditori (15%) e Accademici (11%) e la categoria Altro⁵ per il 3%.

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 11, il 61% degli Amministratori Esecutivi ha competenze manageriali mentre il 35% è un imprenditore.

GRAFICO 10 — BACKGROUND DEI CONSIGLIERI

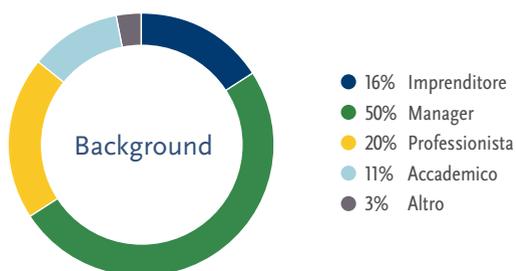
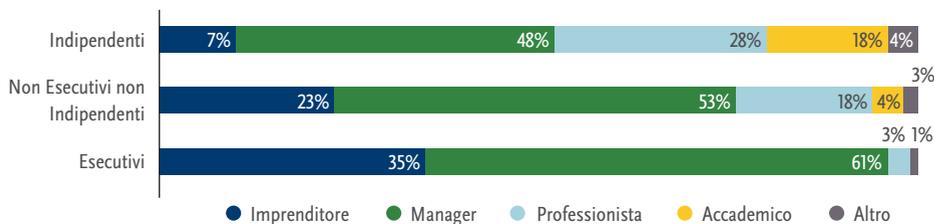
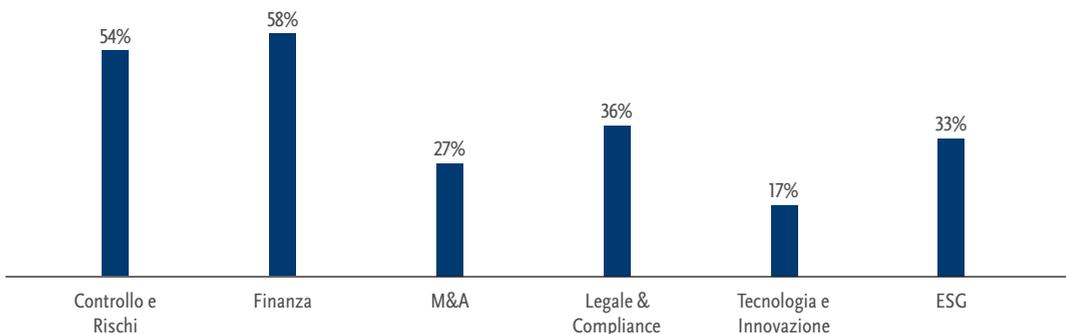


GRAFICO 11 — BACKGROUND DEI CONSIGLIERI, SUDDIVISIONE PER RUOLO



⁵ Fanno parte di questa categoria Consiglieri con background non riconducibile alle precedenti categorie, quali ad esempio: po-litico, militare, non-profit, sportivo, giornalistico, operanti in campo medico o scientifico.

GRAFICO 12 — DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE TRA I CONSIGLIERI



I Consiglieri Non Esecutivi e Non Indipendenti presentano una composizione dei background concentrata su competenze manageriali (53%), seguita da competenze imprenditoriali (23%) e professionali (18%).

Tra gli Amministratori Indipendenti sono sempre largamente rappresentate le competenze manageriali (45%) ed aumentano quelle professionali (28%). È in questo ambito che si riscontra la percentuale maggiore di Consiglieri con un background di tipo Accademico, pari al 18% del Campione.

In termini di caratteristiche dei Consiglieri, quest'anno abbiamo approfondito — al di là del macro-background di riferimento — le esperienze maturate dagli stessi nel corso della loro carriera. Circa il 24% dei Consiglieri ricopre o ha ricoperto in passato il ruolo di CEO di Gruppo.

E' significativa anche la presenza di esperienze che implicano forti competenze di gestione e controllo dei rischi o di revisione, presenti in circa il 53% dei Consiglieri, e in materia legale e di compliance, in possesso di circa il 36% dei Consiglieri. A questo proposito, sottolineiamo ancora una volta l'importanza di bilanciare le discussioni consiliari, dedicando la maggioranza del tempo a disposizione a tematiche strategiche di business, rispetto ad argomenti di compliance che tuttavia, come sappiamo, occupano ancora gran parte delle discussioni.

Le sfide tecnologiche degli ultimi anni, dalla sicurezza informatica all'intelligenza artificiale, passando per le tecnologie dell'industria 4.0, suggeriscono inoltre la necessità di competenze ed esperienze di trasformazione tecnologica e digitale. Osserviamo che, a fronte di una diffusione di queste esperienze e competenze

relativamente limitata tra il complesso dei Consiglieri, queste sono distribuite piuttosto diffusamente nei Consigli: infatti, nell'80% dei Consigli è presente almeno un Consigliere con competenze ed esperienze di questo tipo. In particolare, tutte le società analizzate nel settore delle Telecomunicazioni e l'87% delle società dei Servizi Finanziari includono queste competenze in seno al Board.

Genere

Le donne rappresentano il 42% dei Consiglieri del Campione, in aumento di circa 1 punto percentuale rispetto all'anno precedente.

Sono 397 le donne Consigliere con un totale di 463 incarichi, con un rapporto «incarichi/donne» pari a 1,17 (ogni Consigliere donna siede in media in 1,17 Consigli di Amministrazione), lievemente superiore a quello degli uomini (1,08).

Se guardiamo alle 170 nuove nomine nel 2022, 84 (corrispondente al 49%) è rappresentato da donne. Delle Consigliere di nuova nomina, 21 risultano elette per la prima volta negli ultimi 5 anni in un Consiglio di Amministrazione di una società quotata (pari al 25% delle Consigliere elette).

Dei 145 Consiglieri cessati nel 2022, 54 sono donne e rappresentano il 37%.

In tutte le 100 società analizzate c'è almeno una donna in Consiglio di Amministrazione. Inoltre 86 società sono allineate con le disposizioni vigenti, avendo già in Consiglio una quota pari o superiore al 40% del genere meno rappresentato (generalmente quello femminile).

Sotto questo punto di vista abbiamo registrato un significativo aumento rispetto alle 69 società dello scorso anno. 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 2020, innalzando la quota di genere ai due quinti (con 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.

Prendendo in considerazione le sole società appartenenti all'indice FTSE MIB sono 31 (l'82% del totale) quelle allineate alle disposizioni: un significativo balzo in avanti rispetto all'Osservatorio dello scorso anno in cui ammontavano al 57%.

GRAFICO 13 — BACKGROUND DEI CONSIGLIERI, SUDDIVISIONE PER GENERE



Analizzando i background professionali dei Consiglieri per genere, emergono interessanti differenze, illustrate nel Grafico 13. Il background manageriale è quello complessivamente più diffuso, ma mentre per gli uomini rappresenta più di metà del Campione, nelle donne si attesta al 44%, dato comunque superiore allo scorso anno, in cui era pari al 34%.

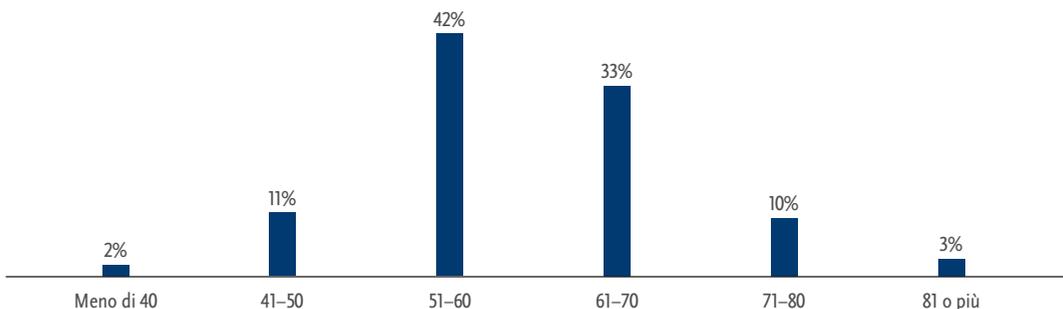
Sensibilmente più diffusa fra le Consigliere donne un'esperienza da professionista o nel mondo accademico, rispettivamente 29% e 16%, rispettivamente circa 15 e 9 punti percentuali in più rispetto ai Consiglieri uomini. Negli uomini una importante fetta di Consiglieri ha esperienza imprenditoriale, circa il 22%, rispetto al 9% delle Consigliere donne.

A questi dati, associamo le consuete riflessioni sulla diversità dei ruoli ricoperti in seno al Consiglio. 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 20, ovvero 3 in meno rispetto allo scorso anno, che rappresentano il 4% dei Consiglieri di sesso femminile. Di queste, solo 5 ricoprono il ruolo di Amministratore o Consigliere Delegato (rappresentando il 4,4% del totale dei ruoli di Amministratore o Consigliere Delegato).

Le donne Presidenti senza cariche esecutive sono 16, e fra i 46 ruoli di Presidenti con cariche esecutive solo 2 cariche sono occupate da una donna.

GRAFICO 14 — ETÀ DEI CONSIGLIERI, DISTRIBUZIONE PER FASCE D'ETÀ



Età

L'età media dei 1.100 Consiglieri del nostro Campione è di 59,2 anni. La fascia d'età più frequente è quella dai 51 ai 60 anni, mentre si nota come ci siano pochi Consiglieri under 40 (circa il 2%) e over 80 (circa il 3%).

Suddividendo per genere, le donne sono in media più giovani: l'età media delle donne si attesta a 57,4 anni, mentre quella degli uomini si attesta a 60,5 anni. Inoltre non esistono differenze significative nell'età media tra Consiglieri Esecutivi e non Esecutivi.

TABELLA 3 — ETÀ MEDIA DELLE CARICHE NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Cariche*	Età media
Presidente	64,6 anni
Lead Independent Director	60,2 anni
Vice Presidente	63,9 anni
Consigliere non Esecutivo (senza cariche particolari)	58,4 anni
Amministratore Delegato	57,9 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.

Nazionalità

Nel nostro Osservatorio le cariche consiliari occupate da persone di nazionalità non italiana sono 106, pari al 9,6% dei Consiglieri del Campione. Il dato risulta lievemente superiore allo scorso anno.

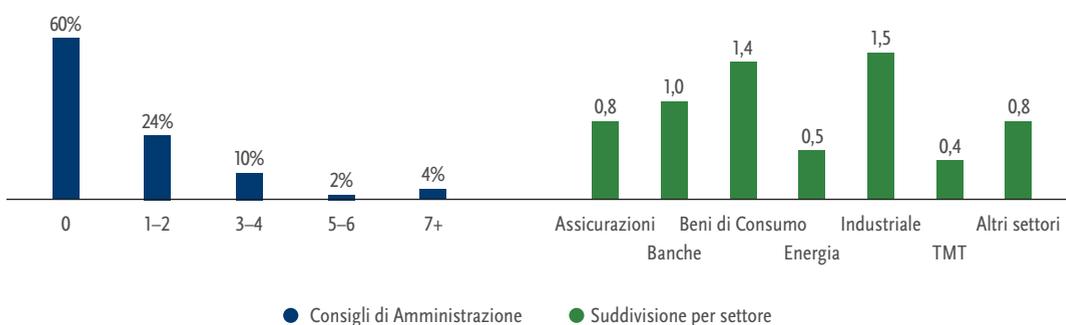
Dei 106, il 76% (81 Consiglieri) siedono in Consigli di Amministrazione di società appartenenti all'indice FTSE MIB.

Soltanto in 3 casi le persone di nazionalità non italiana rappresentano la maggioranza del Consiglio, queste tre società sono tutte appartenenti all'indice FTSE MIB e di diritto olandese, ovvero CNH Industrial, IVECO e Stellantis.

Analizzando la loro provenienza, notiamo che i Consiglieri di nazionalità non italiana sono soprattutto europei (62%). È la Francia la nazione europea più presente (con 19% Consiglieri), seguita dal Regno Unito (14%) e dalla Germania (5%). Come ogni anno registriamo una presenza seppur modesta di Austria, Belgio, Olanda, Spagna, Svezia e Svizzera.

A livello extra europeo, i Consiglieri di nazionalità americana e quelli di nazionalità cinese rappresentano rispettivamente il 14% e 12% dei non italiani nel nostro Osservatorio.

GRAFICO 15 & 16 — DISTRIBUZIONE CDA PER NUMERO DI CONSIGLIERI CON NAZIONALITÀ STRANIERA & NUMERO MEDIO DI CONSIGLIERI DI NAZIONALITÀ STRANIERA PER CDA, SUDDIVISIONE PER SETTORE



Snapshot società FTSE MIB 2022



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



Cariche ricoperte dai Consiglieri

Nel nostro Campione sono 300 gli Amministratori che ricoprono una particolare carica, pari al 27%. La tabella 4 riassume come queste cariche sono suddivise.

TABELLA 4 — CARICHE RICOPERTE DAI CONSIGLIERI

Cariche ^o	#
Presidente	81
Vice Presidente	47
Amministratore Delegato	90
Lead Independent Director	58
Presidente e Amministratore Delegato	19
Vice Presidente e Amministratore Delegato	4
Vice Presidente e Lead Independent Director	1
Direttore Generale (e Consigliere)	2
Vice Presidente e Lead Independent Director	1

Presidente

I Presidenti presenti nel nostro Osservatorio ammontano a 100 e rappresentano il 9% delle cariche totali.

Sono 46 i Presidenti con cariche esecutive. Di questi, 19 Presidenti assumono anche la carica di Amministratore Delegato e 27 hanno solamente deleghe esecutive.

I Presidenti non Esecutivi rappresentano la maggioranza del Campione (54%), di cui i Presidenti indipendenti rappresentano il 20% del Campione di riferimento delle 100 società.

TABELLA 5 — IL PROFILO DEL PRESIDENTE

		Osservatorio 100 Società	%	FTSE MIB	%
Numero		100		38	
Età media		64,6		61,9	
Genere	Donne	18	18%	12	32%
	Uomini	82	82%	26	68%
Nazionalità	Italiana	96	96%	35	92%
	Non Italiana	4	4%	3	8%
Background	Manager	46	46%	10	26%
	Imprenditore	35	35%	19	50%
	Professionista	9	9%	4	11%
	Accademico	7	7%	4	11%
	Altro	3	3%	1	3%
Particolari cariche	Presidente	54	54%	29	76%
	Presidente Esecutivo	27	27%	7	18%
	Presidente e Amministratore Delegato	19	19%	2	5%
Tenure media		14,3		9,8	
Compenso Totale medio		€ 1.004.000		€ 937.000	

Dal Grafico 18 si può notare come esista una correlazione tra la presenza degli imprenditori e la presenza dei Presidenti con delega esecutiva: infatti dei 19 Presidenti e Amministratori Delegati evidenziati nella tabella sopra riportata, 15 sono Imprenditori. 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.

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

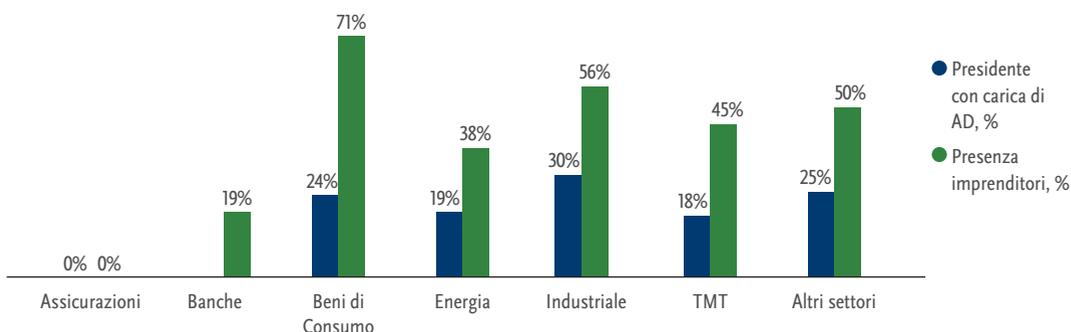
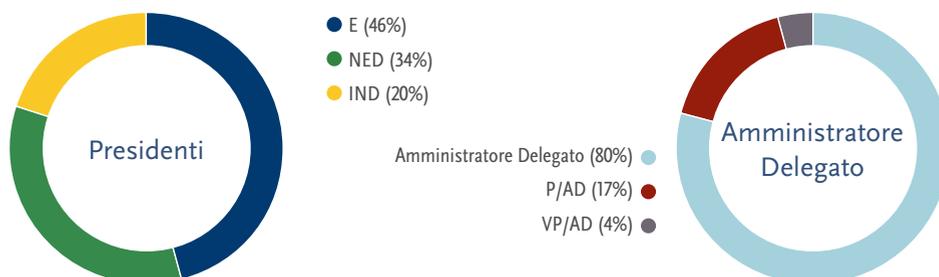


GRAFICO 19 & 20 — SUDDIVISIONE PRESIDENTI PER RUOLO & RUOLO DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO, CONSIDERANDO ANCHE QUELLI CHE HANNO IN CONCOMITANZA ALTRI INCARICHI



I Presidenti non Esecutivi rappresentano la maggioranza del Campione (54%). I Presidenti indipendenti rappresentano il 20% del Campione di riferimento delle 100 società.

Amministratore Delegato

Ammontano a 114 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, può anche essere esercitata in concomitanza con la carica di Direttore Generale.

In 95 società su 100 del nostro panel è presente l'Amministratore Delegato (le eccezioni sono : Credito Emiliano, Inwit -uscito a seguito di un cambio di assetto proprietario, ottobre 2022-, Juventus FC, Pharmanutra, Unipol Gruppo Finanziario. L'82% delle società del Campione ha un solo Amministratore Delegato mentre il 13% conta due o più Amministratori Delegati.

Come si evince dalla tabella sottostante, ed anche già sottolineato, non vi sono Amministratori Delegati di genere femminile nelle società del segmento FTSE MIB.

TABELLA 6 — IL PROFILO DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO

		Osservatorio 100 Società	%	FTSE MIB	%
Numero		114		42	
Età media		57,9		58,9	
Genere	Donne	5	4%	0	0,0%
	Uomini	109	96%	42	100,0%
Nazionalità	Italiana	107	94%	36	85,7%
	Non Italiana	7	6%	6	14,3%
Background	Manager	35	31%	6	14%
	Imprenditore	79	69%	36	86%
	Professionista	0	0%	0	0%
	Accademico	0	0%	0	0%
	Altro	0	0%	0	0%
Particolari cariche	Amministratore Delegato	91	79,8%	40	95,2%
	AD/P	19	16,7%	2	4,8%
	AD/VP	4	3,5%	0	0,0%
Tenure media		11,3		7,9	
Compenso Totale medio		€ 2.452.000		€ 3.794.000	

Vice Presidente

Nel nostro Campione ammontano a 52 i Vice Presidenti e sono distribuiti in 45 società. In 7 dei 52 casi c'è più di un Vice Presidente. Si noti che il 55% 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 20 i Vice Presidenti che hanno deleghe esecutive, di cui 4 assumono anche il ruolo di Amministratore Delegato.

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

TABELLA 7 — IL PROFILO DEL VICE PRESIDENTE

		Osservatorio 100 Società	%	FTSE MIB	%
Numero		52		18	
Età media		63,9		66,7	
Genere	Donne	8	15%	2	2
	Uomini	44	85%	16	16
Nazionalità	Italiana	50	96%	17	17
	Non Italiana	2	4%	1	1
Background	Manager	19	37%	5	5
	Imprenditore	21	40%	7	7
	Professionista	7	13%	2	2
	Accademico	4	8%	2	2
	Altro	1	2%	0	0
Particolari cariche	Vice Presidente	31	60%	18	18
	VP Esecutivo	16	31%	0	0
	VP/AD	4	8%	0	0
	VP/LID	1	2%	0	0
Tenure media		12,0		9,4	
Compenso Totale medio		€ 408.000		€ 231.000	

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 58 le società in cui è presente un LID, tra queste 21 sono quotate nell'indice FTSE MIB. Si nota un aumento sostanziale dei Consiglieri che rivestono questa carica in società quotate italiane, in particolare negli ultimi 3 anni si è assistito ad un incremento del 67% nell'indice FTSE MIB (12 LID nel 2020 vs. 20 LID nel 2022)

Come osservato anche in precedenza, il Lead Independent Director è di norma un Consigliere Indipendente caratterizzato da una seniority anagrafica media di circa 60 anni. La tenure media dei LID in Italia è di circa 5,2 anni.

In continuo aumento le donne che ricoprono questa carica, che rappresentano il 46% del totale dei LID (44% nel 2021, 30% nel 2020). Resta di tipo manageriale il background professionale preferito per questo tipo di incarico (81%) seguito dal background da professionista (32%).

TABELLA 8 — IL PROFILO DEL LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

		Osservatorio 100 Società	%	FTSE MIB	%
Numero		59		21	
Età media		60,2		61,8	
Genere	Donne	27	46%	8	38%
	Uomini	32	54%	13	62%
Nazionalità	Italiana	51	86%	16	76%
	Non Italiana	8	14%	5	24%
Background	Manager	3	5%	1	5%
	Imprenditore	30	51%	12	57%
	Professionista	19	32%	6	29%
	Accademico	4	7%	1	5%
	Altro	3	5%	1	5%
Tenure media		5,2		5,2	
Compenso Totale medio		€ 81.000		€ 126.000	

Riunioni

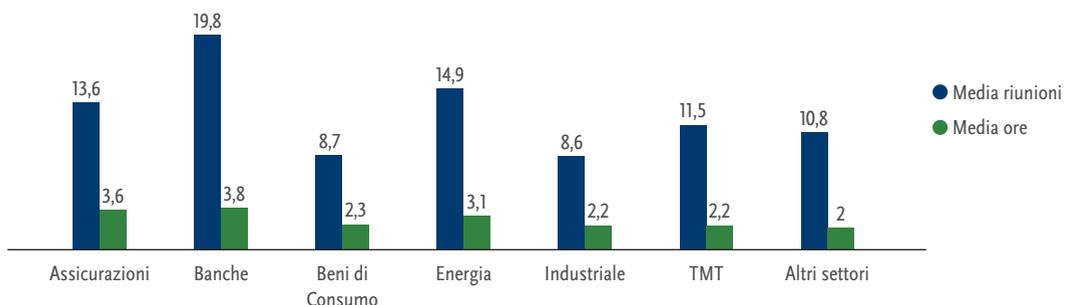
Il numero medio di riunioni è stato pari a 12,1, in diminuzione rispetto agli anni passati in cui si attestava a 12,9. Il tasso di presenza dei Consiglieri alle riunioni del Consiglio di Amministrazione è pari al 95%. Questo dato è in linea con gli anni passati, anche approfondendo l'analisi per settore di appartenenza ed indice azionario.

Nel settore bancario le riunioni sono mediamente superiori (19,8 riunioni all'anno), questo anche per assolvere agli obblighi regolamentari; seguono i settori energetico (14,9) e assicurativo (13,6), mentre le aziende del settore beni di consumo e industriale si riuniscono meno di una volta al mese (rispettivamente 8,7 e 8,6 volte l'anno).

Le riunioni durano in media 2 ore e 40 minuti, in linea con gli anni passati, con un valore minimo di 1 ora e massimo di 7 ore; tuttavia, ben oltre la metà delle società (67%) hanno una durata media tra 1 e 3 ore. Si riscontra inoltre che le riunioni delle società dell'indice FTSE MIB sono mediamente di più (13,2) e durano in media mezz'ora in più rispetto alle altre, ovvero 3 ore e 15 minuti.

In sintesi, si conferma che i Consigli di Amministrazione delle banche si riuniscono più frequentemente e per più ore.

GRAFICO 21 — CONFRONTO TRA NUMERO MEDIO DI RIUNIONI E DURATA MEDIA DELLE RIUNIONI STESSE, 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 73 società su 100 è stata organizzata almeno una riunione degli Amministratori Indipendenti; sono 4 le società (Ascopiave, De Longhi, Credem, Luve) dell'Osservatorio dove è stato istituito un vero e proprio Comitato degli Amministratori Indipendenti, che sostanzialmente esplica le funzioni in materia di operazioni parti correlate. Vi sono 17 società che non forniscono informazioni al riguardo.

Delle 73 società ad aver dichiarato lo svolgimento di almeno una riunione dei Consiglieri Indipendenti, 31 appartengono all'indice FTSE MIB, dato in linea con gli scorsi anni.

Autovalutazione

Seguendo le Raccomandazioni del Codice di Corporate Governance della Borsa Italiana, il Consiglio di Amministrazione conduce l'autovalutazione «almeno ogni tre anni, in vista del rinnovo dell'organo di amministrazione». Inoltre, nelle società grandi diverse da quelle a proprietà concentrata l'autovalutazione è condotta con cadenza annuale. Durante la valutazione si indaga 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.

Nell'anno di esercizio 2022 le società dell'Osservatorio che hanno esplicitamente dichiarato di aver effettuato l'Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione sono 87, comparabile con il dato registrato lo scorso anno (82) ma inferiore rispetto a quello registrato nel FY 2020 (96).

Delle società che hanno svolto l'Autovalutazione, è importante distinguere quante abbiano svolto l'Autovalutazione con l'ausilio di un advisor esterno indipendente almeno una volta ogni tre anni, al fine di dare più profondità alle analisi svolte. Nel nostro Campione risultano 38 le società che ricorrono ad una terza parte per effettuare la procedura, mentre 49 società vi provvedono tramite la

Segreteria e con il coordinamento eventuale del Lead Independent Director. Inoltre 12 società dichiarano di non aver svolto nessun processo di valutazione annuale degli organi consiliari. Per una società non sono disponibili informazioni a riguardo.

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 2022 sono 74 le società ad aver dichiarato di aver effettuato almeno una sessione di Board Induction, dato in calo rispetto rispetto all'anno scorso (82); è da sottolineare che 16 società del panel non fanno menzione di tale pratica all'interno della propria Relazione di Corporate Governance. In leggera diminuzione le società sul segmento FTSE MIB che organizzano riunioni di Induction, che risultano essere 30 (31 nel 2021, 33 nel 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 versione, 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 alle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa (Circ. n.285, Parte Prima, Titolo IV, Cap.1, Sezione IV, 2.1.f) che debbano essere formalizzati «piani volti ad assicurare l'ordinata successione nelle posizioni di vertice dell'Esecutivo in caso di cessazione per scadenza del mandato o per qualsiasi altra causa, al fine di garantire la continuità aziendale ed evitare ricadute economiche e reputazionali».

Nell'Osservatorio sono 57 società che dichiarano l'introduzione di un Piano di Successione dell'Amministratore Delegato almeno in condizioni di 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 organizzata, comunicando al mercato l'avvenuta messa in atto del piano e garantendo una certa continuità nella gestione.

Delle 57 società con un Succession Plan, 17 affermano di avere anche un piano strutturato per la successione del CEO.

Le società che dichiarano di non aver disposto un piano ammontano a 37, e vi è 1 società che dichiara l'imminente predisposizione per l'anno venturo e 5 società che non danno informazioni al riguardo.

Snapshot società FTSE MIB 2022

61%

Società che hanno effettuato il processo di autovalutazione con consulente esterno



34%

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

79%

Società che hanno organizzato sessioni di Induction

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 338 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 68% delle società possiede da 3 a 4 Comitati.

Il Comitato Controllo e Rischi⁶ è presente in 99 società; si segnala che 7 società di diritto olandese hanno istituito un Comitato Audit, e una società caratterizzata dal sistema monistico ha istituito il Comitato per il Controllo sulla Gestione e un Comitato Rischi e Sostenibilità. Si segnala che 1 società mantiene un comitato unico per il controllo, i rischi, la remunerazione e le nomine che viene conteggiato nel nostro Osservatorio esclusivamente come Comitato Controllo e Rischi.

Il Comitato Remunerazioni⁷ è presente in 95 società delle società del Campione.

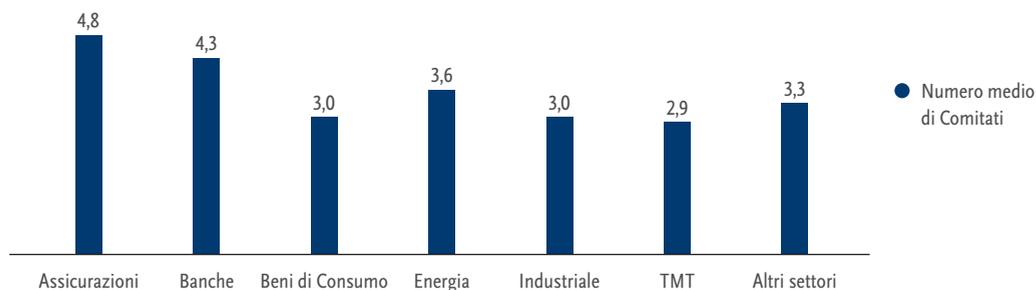
Il Comitato Nomine è presente in 79 società: nello specifico in 24 società è presente un Comitato Nomine stand-alone, in 52 è presente un Comitato Remunerazione e Nomine e in 3 società il Comitato Nomine presidia anche la tematica della sostenibilità e/o della Corporate Governance.

Il Comitato Sostenibilità è presente in 76 società del Campione, nello specifico 34 società hanno dato seguito alle raccomandazioni del Codice acquisendo crescente consapevolezza su temi ESG, anche attraverso l'istituzione di un Comitato Sostenibilità stand-alone.

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

7 Nel calcolo vengono inclusi: Comitato Remunerazioni, Comitato Remunerazioni e Nomine,

GRAFICO 22 — NUMERO MEDIO DI COMITATI PER SETTORE



Il Comitato Operazioni Parti Correlate è presente nel 60% delle 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 e quello Strategico, presenti in 14 società. Il primo è presente maggiormente nel settore bancario, mentre il secondo si ritrova maggiormente nelle società appartenenti al settore Beni di Consumo.

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 4,8 e 4,3) rispetto agli altri settori individuati, che non presentano differenze significative tra loro e hanno una media di 3 comitati.

Sono 735 i Consiglieri del nostro Osservatorio che fanno parte di almeno un Comitato, pari al 67% del totale dei Consiglieri del Campione. Il numero massimo di Comitati dei quali un Consigliere è un componente è pari a 5, anche se questa prassi è poco comune. La grande maggioranza dei Consiglieri (91%) 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 circa i tre quarti (74%) di tutti i Consiglieri che fanno parte di un Comitato. Gli Esecutivi sono il 6%, mentre i Consiglieri Non Esecutivi non Indipendenti risultano essere il 20%.

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.

La dimensione media del Comitato Controllo e Rischi è pari a 3,5 membri; solitamente il Comitato è composto da 3 o 4 membri. Inoltre vi è in tutti i Comitati almeno un Amministratore con i requisiti di indipendenza e l'85,3% dei Consiglieri appartenenti a questa tipologia di Comitato soddisfa i requisiti di indipendenza.

La media delle riunioni del Comitato è di circa 10,6 volte l'anno, leggermente inferiore rispetto all'Osservatorio dell'anno precedente. Il Comitato Rischi di una società appartenente al settore bancario (Intesa San Paolo) si è riunito 40 volte. La durata media delle riunioni del Comitato Controllo e Rischi è di 2 ore e 25 minuti, in linea con il dato osservato lo scorso anno.

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 Assicurazioni e le Banche hanno una media di riunioni di questo Comitato significativamente più alta rispetto a tutti gli altri settori, per una durata media superiore alle 3 ore.

GRAFICO 23 — NUMERO E DURATA MEDIA DI RIUNIONI DEL COMITATO CONTROLLO E RISCHI, SUDDIVISIONE PER SETTORE

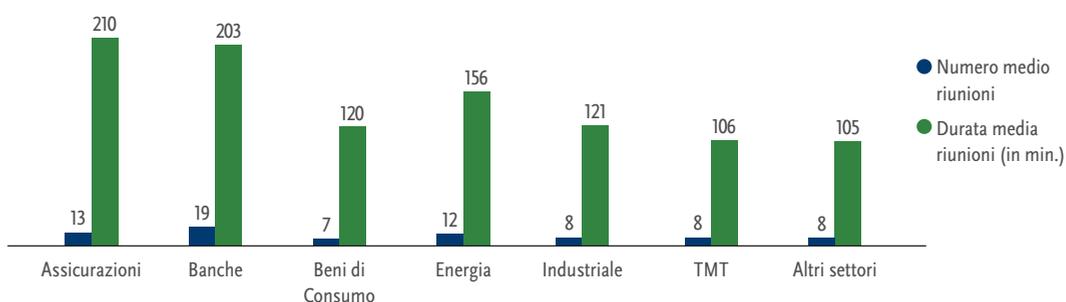
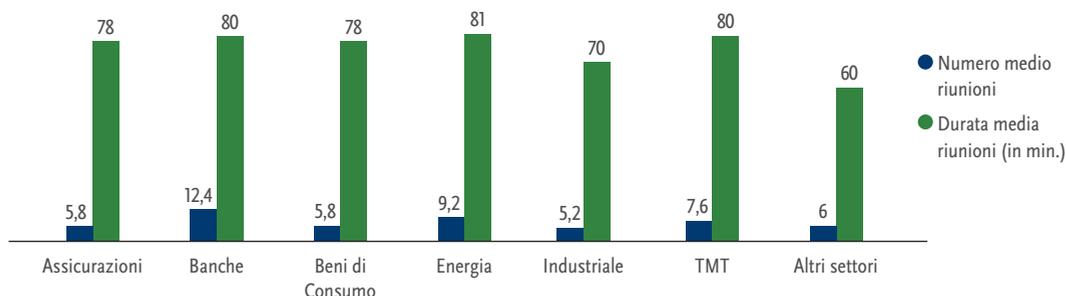


GRAFICO 24 — NUMERO E DURATA MEDIA DI RIUNIONI DEL COMITATO REMUNERAZIONI, SUDDIVISIONE PER SETTORE



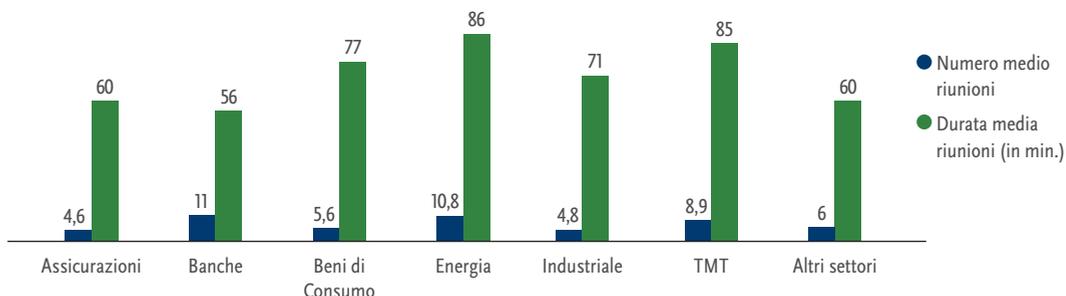
Comitato Remunerazioni

Il tema delle remunerazioni è affrontato quasi nella totalità delle società del Campione, per la precisione 95 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 52 casi alle Nomine.

La sua dimensione media del comitato è pari a 3,3 membri e varia da un minimo di 3 membri ad un massimo di 6; si attesta a 3 membri la moda statistica del Campione (77%). Il numero di riunioni annue medie del Comitato Remunerazioni è 7,8 con una durata media di 1 ora e 14 minuti.

Approfondendo l'analisi per settore, notiamo che esistono differenze interessanti. I Consigli delle Banche riuniscono il Comitato decisamente più spesso (in media 12,4 riunioni all'anno) rispetto agli altri settori, in considerazione dell'articolato sistema dei compensi con riferimento alla normativa di settore. Le Banche, in ragione della normativa, hanno al proprio interno un Comitato esclusivamente dedicato alla remunerazione (fanno eccezione nel nostro panel del settore bancario due società — doValue e Italmobiliare — che hanno un comitato congiunto per le materie nomine e remunerazione).

GRAFICO 25 — NUMERO E DURATA MEDIA DI RIUNIONI DEL COMITATO NOMINE, SUDDIVISIONE PER SETTORE



Comitato Nomine

Il tema delle nomine è discusso all'interno di un comitato in 79 società del panel. Rientrano sotto questa denominazione sia il Comitato Nomine presente in 24 società, sia il Comitato Remunerazione e Nomine (52 società) ed infine il Comitato Nomine, Governance e Sostenibilità (3 società).

La dimensione media dei Comitati Nomine inclusi quelli che trattano anche tematiche di Sostenibilità (escludendo quindi da questa analisi il Comitato Remunerazione e Nomine) è di 2,9 Consiglieri e varia da un minimo di 3 membri ad un massimo di 6. Circa il 78% del Campione ha una dimensione media compresa tra 3 e 4 membri ed il 22% tra i 5 e i 6 membri.

Il numero medio di riunioni per il solo Comitato Nomine è di 7,4 l'anno per una durata media di un'ora e dodici minuti. In 2 casi, entrambi appartenenti al settore Industriale, il Comitato non si è mai riunito, mentre il numero massimo di riunioni effettuate è stato pari a 25.

Comitato Sostenibilità

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 ESG, visto il sempre maggiore interesse da parte degli Investitori e degli stakeholder verso l'integrazione della sostenibilità 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 2018 erano 32 le società totali del Campione che avevano delegato la supervisione delle materie di sostenibilità ad un Comitato: nello specifico 16 avevano un Comitato Sostenibilità focalizzato ed autonomo e 16 avevano ritenuto opportuno integrare ed affiancare la Sostenibilità ad altre tematiche in Comitati già esistenti.

Quest'anno sono in totale 76 le società che hanno un Comitato che supervisiona i temi ESG, dato che registra un sostanziale aumento del 138% in 5 anni. Inoltre, si rileva un ulteriore incremento dei Comitati ad hoc (34 quest'anno), pari ad un aumento percentuale del 113% rispetto alle prime rilevazioni. In questo caso le tematiche di sostenibilità/ESG (Environmental, Social, Governance) sono focalizzate sui temi di innovazione, transizione energetica, etica, responsabilità sociale e scenari di transizione. 42 società hanno delegato tali compiti a Comitati già istituiti, tra cui il Comitato Nomine (3 società), il Comitato Controllo e Rischi (37 società) e il Comitato Strategie/Scenari (2).

Si noti inoltre come dallo scorso anno, benché il numero totale di Comitati Sostenibilità sia rimasto invariato, è cresciuto il numero di Comitati ad hoc (25 nel 2021, 34 nel 2022).

GRAFICO 26 — SOCIETÀ CON COMITATO SOSTENIBILITÀ, SUDDIVISIONE PER SETTORE



Considerando soltanto i 34 Comitati Sostenibilità ad hoc la composizione media si attesta sui 3,4 membri e varia da un minimo di 2 a un massimo di 5 membri. Il numero di riunioni annue è di 6,6 con una durata media di un'ora e 40 minuti.

Nelle prime analisi per settore la maggior parte dei Comitati stand-alone erano attribuibili ad aziende del settore energetico ed assicurativo, tuttavia per quest'anno il settore con la maggior percentuale di Comitati dedicati esclusivamente alla Sostenibilità in percentuale è il settore industriale.

Guardando al solo segmento FTSE MIB, registriamo un trend positivo riguardo le società che hanno istituito un Comitato interamente dedicato alla Sostenibilità/ESG, che sono passate da 12 a 22: questo fenomeno è dovuto sia ai cambiamenti intervenuti nel panel di riferimento, sia alla specifica scelta di alcune società di creare un comitato dedicato ai temi ESG.

Di queste, 13 società trattano le materie ESG insieme ad altri temi in seno ad altri Comitati. 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 3 (1 in meno rispetto allo scorso anno), e segnatamente una società appartenente al settore bancario, una del settore industriale e una del settore dei beni di consumo.

Snapshot società FTSE MIB 2022

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

58%

Società che hanno
costituito un Comitato
esclusivamente dedicato
alla Sostenibilità



Compensi

Presidente

La media dei compensi totali dei Presidenti⁸, senza tener conto di occasionali rinunce volontarie, ammonta a 1.004.000 Euro, in linea rispetto al dato dello scorso anno e in crescita negli ultimi 5 anni. Questo dato tuttavia presenta variabilità altissime perché contiene al suo interno un valore minimo di 6.000 Euro e un valore massimo di 10.620.000 Euro di un Presidente che riveste anche il ruolo di Amministratore Delegato.

Allo stesso modo la media dei soli compensi fissi contiene una varianza elevata: a fronte di un compenso medio fisso di 652.000 Euro (620.000 Euro se si escludono due Presidenti che non percepiscono alcun compenso fisso), si registra un valore massimo pari a 3.735.000 Euro.

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

TABELLA 9 — TREND DEI COMPENSI MEDI TOTALI DEI PRESIDENTI

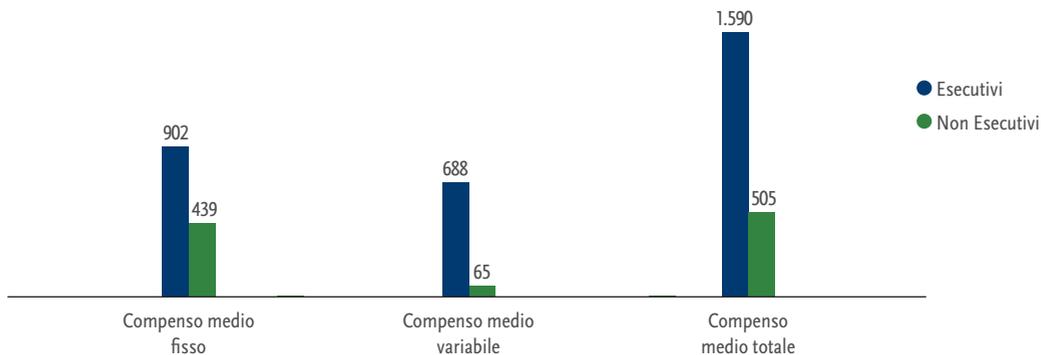
	2022	2021	2020 (solo FTSE MIB)	2019
Compensi totali	1.004.000	1.007.000	860.000	810.000
Compensi fissi	652.000 (620.000)	592.000	606.000	635.000

Separando i Presidenti con un incarico esecutivo (46) da quelli senza incarico esecutivo (54)⁹, siamo in grado di notare differenze significative come evidenziato nel Grafico 27. Il compenso medio totale dei Presidenti Esecutivi è di circa 1.590.000 Euro mentre quello dei Presidenti non Esecutivi si attesta su 505.000 Euro: circa un terzo il compenso medio totale degli Esecutivi.

⁸ Sono inseriti nella categoria «Presidenti»: Presidenti, Presidenti Esecutivi, Presidenti con incarico di Amministratore Delegato, per un totale di 100 figure.

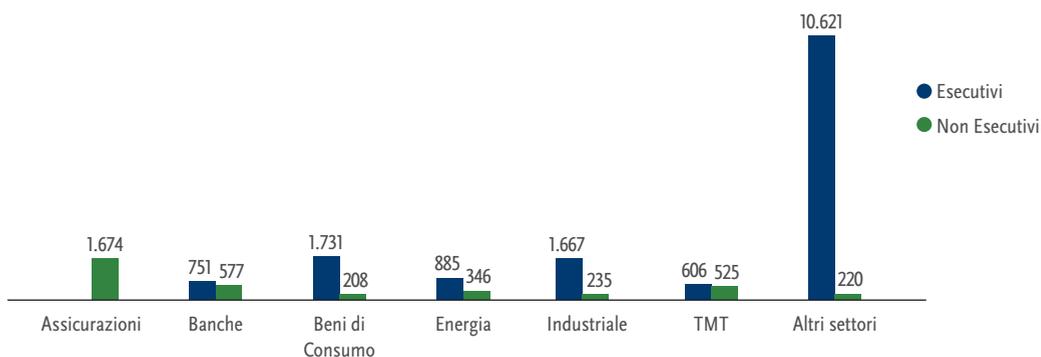
⁹ Sono considerati non esecutivi sia gli indipendenti sia quelli non esecutivi e non indipendenti.

GRAFICO 27 — CONFRONTO DEL PAYMIX DEI COMPENSI MEDI DEI PRESIDENTI ESECUTIVI E NON ESECUTIVI, MIGLIAIA DI €



Vi è una significativa varianza dei compensi medi totali dei Presidenti non Esecutivi fra i settori di appartenenza dove il settore delle assicurazioni risulta particolarmente elevato e si attesta su 1.674.000 Euro.

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



La distribuzione nelle fasce delle retribuzioni dei Presidenti è 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 26% del Campione (leggermente in crescita rispetto allo scorso anno).

TABELLA 10 — DISTRIBUZIONE DELLE FASCE DI RETRIBUZIONE TOTALE, % PRESIDENTI

	N° Presidenti in %			
	2022	2021	2020 (solo FTSE MIB)	2019
Al di sotto di Euro 100.000	7%	7%	11%	3%
Da Euro 100.000 a Euro 249.999	16%	14%	13%	16%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	30%	30%	25%	39%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	13%	15%	17%	16%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	8%	10%	9%	8%
Da Euro 1 milione in su	26%	24%	25%	16%

Vice Presidente

La media dei compensi totali dei Vice Presidenti è pari a 408.000 Euro, in diminuzione rispetto allo scorso anno (531.000 Euro), tuttavia la media dei compensi fissi si attesta a 257.000 Euro (in linea con il dato registrato lo scorso anno).

Lo studio relativo alle remunerazioni dei Vice Presidenti evidenzia una contrazione dei compensi medi fissi e totali, dovuta alla variabilità e riduzione del panel dei Vice Presidenti (52 nel 2022 vs. 59 nel 2021) e al cambiamento nell'assegnazione di alcune deleghe esecutive.

In particolare, separando i Vice Presidenti con ruoli esecutivi da quelli senza deleghe esecutive notiamo differenze significative in termini di compensi medi totali: 166.000 Euro per le cariche dei non Esecutivi (come nel 2021), 795.000 Euro per i Vice Presidenti Esecutivi.

La significativa riduzione rispetto al dato sui compensi medi totali rilevato lo scorso anno (1.358.000 Euro) ci sembra in particolare risultante dalla differenza data da due Vice Presidenti Esecutivi rispetto allo scorso anno (20 quest'anno vs. 22 nel 2021). Guardando alla distribuzione nelle fasce di retribuzione totale si osserva che l'82% dei Vice Presidenti del nostro Campione sono compresi nella

fascia fino a 500.000 Euro anche se permane un deciso aumento della percentuale di Vice Presidenti che percepiscono un compenso totale da 500.000 Euro a Euro 749.999 Euro.

Come analizzato in precedenza, vi sono 4 Vice Presidenti che ricoprono l'incarico di Amministratore Delegato.

TABELLA 11 — DISTRIBUZIONE DELLE FASCE DI RETRIBUZIONE TOTALE, % VICE PRESIDENTI

	N° Vice Presidenti in %			
	2022	2021	2020 (solo FTSE MIB)	2019
Al di sotto di Euro 100.000	27%	31%	30%	26%
Da Euro 100.000 a Euro 249.999	38%	34%	26%	33%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	17%	20%	26%	30%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	10%	3%	8%	4%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	0%	0%	2%	0%
Da Euro 1 milione in su	8%	12%	9%	7%

Consiglieri

L'emolumento medio per la carica di Consigliere non Esecutivo è di 55.000 Euro.

Rispetto allo scorso anno si riscontra un chiaro aumento delle retribuzioni medie fisse e totali per il complesso di Consiglieri Esecutivi e non Esecutivi (ad esclusione di Presidenti, Amministratori Delegati e Vice Presidenti): infatti il compenso fisso medio (erogato) a un Consigliere, comprendente emolumento per la carica, gettoni di presenza e compenso per la partecipazione ai Comitati (di norma almeno due), è di 114.000 Euro.

Includendo nell'analisi anche altre voci, quali la partecipazione ad Organi di società collegate e controllate o eventuali compensi variabili, il compenso totale medio si attesta su 145.000 Euro. Questa analisi tiene conto di quei Consiglieri Esecutivi che siedono nel Comitato Esecutivo (ad esclusione del Presidente, del VP e dell'AD) e dei Consiglieri Non Esecutivi (274) e di quelli Non Esecutivi Indipendenti (610).

È necessario suddividere la nostra analisi fra Consiglieri Esecutivi e Non Esecutivi per far emergere la differenza in termini retributivi: il compenso medio fisso dei Consiglieri Non Esecutivi è infatti pari a 87.000 Euro mentre ammonta a 476.000 Euro per i Consiglieri Esecutivi. Rispetto allo scorso anno si riscontra un leggero aumento del compenso dei Non esecutivi che passano da 80.000 a 87.000 Euro, mentre quello degli Esecutivi risulta quasi duplicato (era pari a 253.000 Euro lo scorso anno).

Analizzando solo i Consiglieri Non Esecutivi, e segmentandoli in Indipendenti e Non Indipendenti, il compenso medio fisso rimane sostanzialmente simile così come il compenso totale che risulta pari ad 88.000 Euro. Il livello di compenso totale per i Consiglieri senza deleghe è sostanzialmente omogeneo sia che essi siano Indipendenti o meno.

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

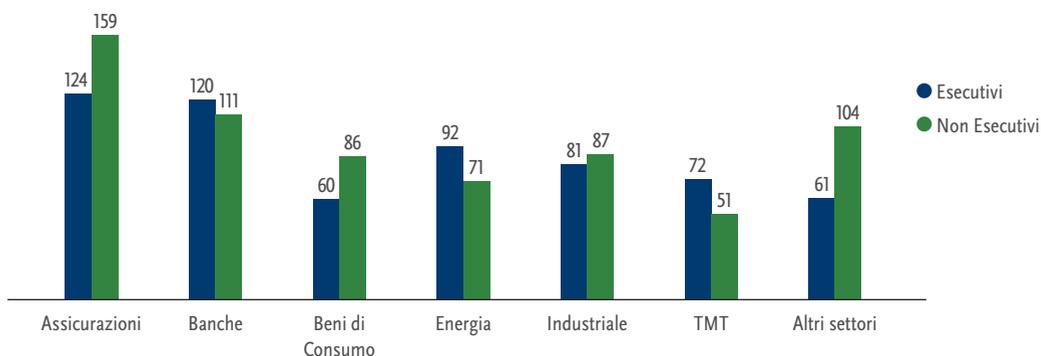
TABELLA 12 — COMPENSI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI CONSIGLIERE

	Compenso Medio Fisso	Compenso Medio Totale
Consiglieri	€ 114.000	€ 145.000
Consiglieri Esecutivi (esclusi P, VP, AD)	€ 476.000	€ 906.000
Consiglieri Non Esecutivi — Tutti	€ 87.000	€ 88.000
Consiglieri Non Esecutivi (Non Indipendenti)	€ 84.000	€ 88.000
Consiglieri Indipendenti	€ 88.000	€ 88.000

Focalizzandoci sui Consiglieri dell'indice FTSE MIB i Consiglieri Esecutivi percepiscono una remunerazione media totale di 1.409.000 Euro, gli Indipendenti 121.000 Euro ed in Non Esecutivi 130.000 Euro. I numeri sono leggermente superiori rispetto agli scorsi anni.

Inoltre, frammentando le 100 società dell'Osservatorio per settore di appartenenza, il Grafico 29 mostra il confronto tra i compensi medi totali dei Consiglieri Indipendenti e Non Indipendenti. Non si rileva una relazione univoca tra la remunerazione dei Consiglieri Indipendenti e quella degli Amministratori Non Indipendenti.

GRAFICO 29 — CONFRONTO TRA I COMPENSI MEDI DEI CONSIGLIERI INDIPENDENTI E NON, SUDDIVISI PER SETTORE, MIGLIAIA DI €



Il compenso aggiuntivo percepito dai Consiglieri appartenenti ai Comitati endo-consiliari dipende dalle funzioni assegnate dal Consiglio di Amministrazione a ciascun Comitato, dalla frequenza e durata delle riunioni effettuate nel corso dell'anno e dal ruolo ricoperto nel Comitato. Come si evince dalla Tabella 13, il compenso medio percepito dai Presidenti e dai componenti dei Comitati Esecutivo/ Strategico e del Comitato Controllo e Rischi è mediamente maggiore da quello percepito dai componenti degli altri Comitati.

Riportiamo di seguito i compensi medi percepiti dai membri dei Comitati:

TABELLA 13 — COMPENSI DEI CONSIGLIERI CHE PARTECIPANO AI COMITATI

	Compenso Medio Fisso	Compenso Medio Totale
Comitato Esecutivo/Strategico	€ 35.000	€ 32.000
Comitato Controllo e Rischi	€ 31.000	€ 22.000
Comitato Remunerazione	€ 23.000	€ 17.000
Comitato Nomine	€ 25.000	€ 21.000
Comitato Sostenibilità	€ 22.000	€ 18.000
Comitato Operazioni Parti Correlate	€ 23.000	€ 14.000

Amministratore Delegato

Il compenso medio totale degli Amministratori Delegati¹⁰ del Campione è di 2.452.000 Euro mentre il compenso fisso medio si attesta a 938.000 Euro (circa il 38% 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 1.367.000 Euro.

Registriamo un dato in significativo aumento per il panel di 100 Società per quanto riguarda i compensi totali (+16%) e nei compensi fissi (+10%) rispetto allo scorso anno, probabilmente dovuta alle già citate differenze del Campione e dalla occasionale rinuncia volontaria parziale o totale del compenso da parte di alcuni Amministratori registrata nel recente passato.

Concentrandoci sull'indice FTSE MIB evidenziamo in generale un aumento rispetto allo scorso anno, più accentuato nei compensi totali.

Nella Tabella 14 si osserva il trend dei compensi medi degli Amministratori Delegati.

TABELLA 14 — COMPENSI MEDI DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO

	2022	2022 (solo FTSE)	2021	2021 (solo FTSE)	2020	2020 (solo FTSE)	2019 (solo FTSE)
Compensi totali	2.452.000	3.794.000	2.120.000	2.963.000	1.710.000	2.442.800	2.700.000
Compensi fissi	938.000	1.211.000	854.000	1.121.000	790.000	1.029.000	1.172.000

La Tabella 15 mostra una elevata concentrazione nella fascia alta dell'Osservatorio: il 61% degli Amministratori Delegati delle società percepisce compensi totali superiori al milione di Euro l'anno.

¹⁰ Fanno parte di questa categoria gli Amministratori Delegati e gli Amministratori Delegati con altre cariche congiunte (come ad esempio quella di Direttore Generale, Presidente o Vice Presidente) e i Consiglieri Delegati.

TABELLA 15 — DISTRIBUZIONE DELLE FASCE DI RETRIBUZIONE TOTALE, % AMMINISTRATORI DELEGATI

	N° Amministratori Delegati in %					
	2022	2022 (solo FTSE)	2021	2021 (solo FTSE)	2020	2020 (solo FTSE)
Al di sotto di Euro 249.999	1%	0%	2%	2%	8%	2%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	14%	5%	11%	0%	10%	5%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	11%	10%	12%	8%	16%	9%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	13%	5%	15%	10%	7%	7%
Da Euro 1 milione in su	61%	81%	60%	80%	59%	77%

Di questi, si registra che il 56% del Campione si posiziona nella fascia compresa tra 1 milione di Euro e 2 milioni di Euro, il 13% si attesta nella fascia compresa tra 2 milione di Euro e 3 milioni di Euro, il 10% si attesta nella fascia compresa tra 3 milione di Euro e 4 milioni di Euro, mentre il 20% degli Amministratori Delegati percepisce più di 4 milioni di Euro.

Per quanto riguarda gli Amministratori Delegati appartenenti alle società dell'indice FTSE MIB, l'81% percepisce uno stipendio superiore ad 1 milione, tra questi il 17% ha guadagnato più di 5 milioni di Euro toccando la cifra massima di 23.459.000 Euro, percepita dall'Amministratore Delegato di Stellantis.

GRAFICO 30 — DISTRIBUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI DELEGATI CON RETRIBUZIONE OLTRE UN MILIONE DI EURO

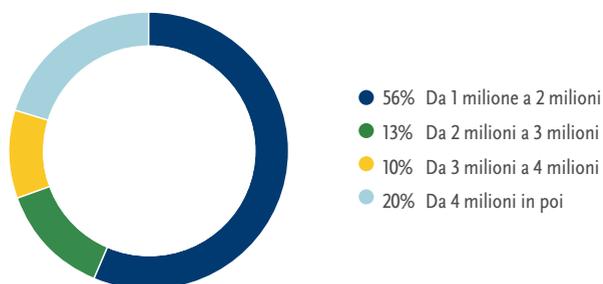
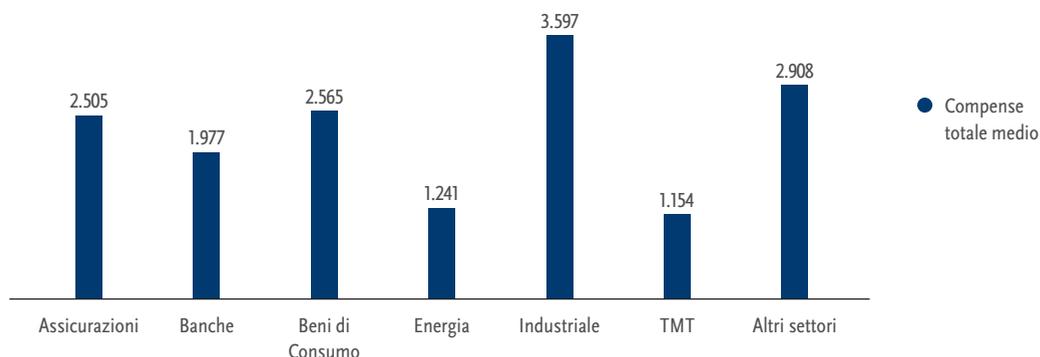


GRAFICO 31 — RETRIBUZIONE TOTALE MEDIA DEGLI AMMINISTRATORI DELEGATI, CONFRONTO TRA SETTORI, MIGLIAIA DI €



Il Grafico 31 mostra le retribuzioni totali degli Amministratori Delegati confrontati per settori di appartenenza. Gli Amministratori Delegati del settore Industriale guadagnano in media di più (circa 3,6 milioni di Euro), seguiti dagli Amministratori Delegati di società di Altri settori, invece i settori in cui l'Amministratore Delegato guadagna in media meno sono quello delle TMT e del settore Energetico con circa 1,2 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 88 società del Campione, e piano di medio lungo termine adottato da 70 società. 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 (ovvero 58 società), 18 (circa il 20%) società prevedono un pagamento monetario e 12 (circa il 14%) 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 43% delle società) e l'EBITDA (28%).

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 58 società dell'Osservatorio tra quelle che hanno adottato piani LTI nel corso dell'esercizio hanno utilizzato anche parametri ESG (erano 51 lo scorso anno). Il peso di tali metriche si aggira intorno al 20% in media e varia dal 10% al 50%.

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, obiettivi di riduzione degli infortuni e di salute e sicurezza sul luogo di lavoro, people engagement, ed obiettivi di transizione energetica e riduzione delle emissioni CO₂, questi ultimi soprattutto per le società del settore energetico.

Il grafico 32 mostra il Pay-Mix medio dell'Amministratore Delegato nel corso del 2023 per le società facenti parte della nostra analisi.

GRAFICO 32 — PAY-MIX SPECIFICO AMMINISTRATORE DELEGATO



Snapshot società FTSE MIB 2022

GRAFICO 33 — CONFRONTO DEL PAYMIX DEI PRESIDENTI ESECUTIVI E DEI PRESIDENTI NON ESECUTIVI & VICE PRESIDENTI ESECUTIVI E DEI VICE PRESIDENTI NON ESECUTIVI, FTSE MIB (000/€)

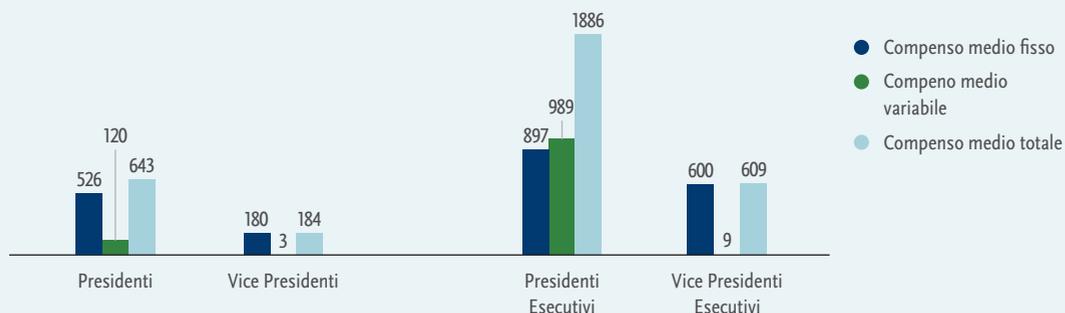


GRAFICO 34 — PAY-MIX SPECIFICO AMMINISTRATORE DELEGATO NELL'INDICE FTSE MIB

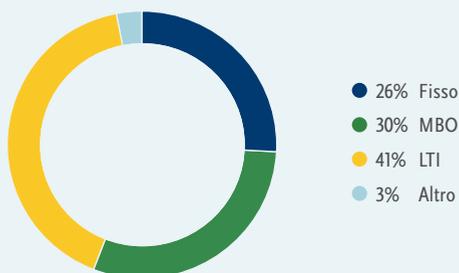


TABELLA 16 — COMPENSO MEDIO FISSO E COMPENSO MEDIO TOTALE PER TIPOLOGIA DI CONSIGLIERE SEGMENTO FTSE MIB

	Compenso Medio Fisso	Compenso Medio Totale
Consiglieri	€ 142.000	€ 169.000
Consiglieri Esecutivi	€ 731.000	€ 1.520.000
Consiglieri Non Esecutivi — Tutti	€ 122.000	€ 124.000
Consiglieri Non Esecutivi (Non Indipendenti)	€ 121.000	€ 129.000
Consiglieri Indipendenti	€ 123.000	€ 123.000

Collegio Sindacale

Caratteristiche Generali

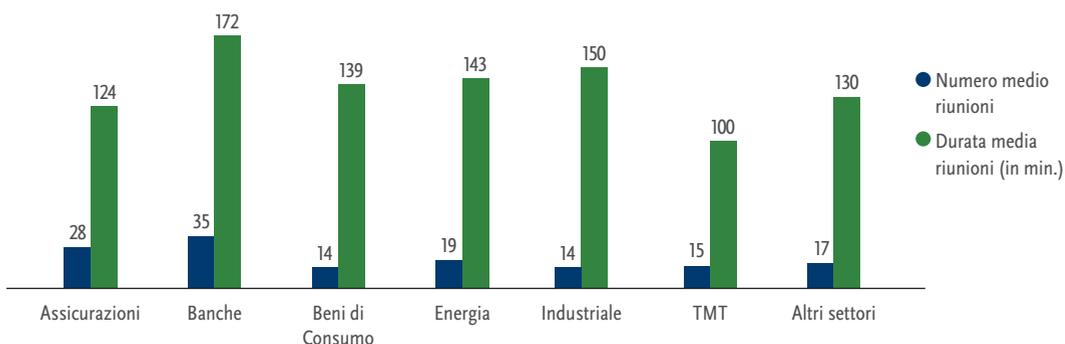
Il Collegio Sindacale è presente in 88 Società del Campione. Sono 278 le cariche di Sindaco effettivo¹¹ registrate nell'Osservatorio, e 190 le cariche individuate come Sindaci Supplenti. L'età media dei Sindaci effettivi è pari a 58 anni, in linea con l'età media registrata lo scorso anno. Sono 82 i Sindaci di nuova nomina. La percentuale di Sindaci eletti dalle minoranze è pari al 39% del Campione dei Sindaci effettivi.

Riunioni

La media di riunioni tenute dal Collegio Sindacale è 19,2 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 35 le riassume. I Collegi Sindacali nel settore bancario si riuniscono più spesso (in media circa 35 volte l'anno) per una durata media di circa 3 ore, mentre i Collegi Sindacali delle aziende appartenenti al settore Beni di Consumo si riuniscono in media 14 volte l'anno.

GRAFICO 35 — NUMERO E DURATA MEDIA DELLE RIUNIONI DEI COLLEGIO SINDACALE, SUDDIVISIONE PER SETTORE



¹¹ Considerando sia la carica di Sindaco effettivo che quella di Presidente in ciascun Collegio Sindacale.

Genere

Delle 278 cariche nei Collegi Sindacali, 117 sono occupate da donne, pari al 42% del Campione. Questo dato è leggermente inferiore a quello dello scorso anno, pari al 43%.

TABELLA 17 — PERCENTUALE DELLE DONNE NEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE E NEI COLLEGI SINDACALI

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Donne in CS	42%	43%	42%	40%	41%	34%
Donne in CdA	42%	41%	39%	36%	36%	32%

Delle 82 cariche rinnovate, 45 sono spettate a donne. Nei 88 Collegi Sindacali considerati nell'Osservatorio del 2022, sono 25 quelli con un Presidente donna, pari al 28%, dato in calo rispetto a quello dello scorso anno (30%) ma in crescita rispetto al 2019 (19%).

Compensi

Il compenso medio fisso totale di un Sindaco è di circa 59.000¹² Euro l'anno. Il compenso medio fisso dei Presidenti è di circa 70.000 Euro, mentre quello degli altri Sindaci è pari a 50.000 Euro, in linea con quanto registrato lo scorso anno.

12 Considerando sempre sia la carica di Sindaco che quella di Presidente in ciascun Collegio Sindacale.

Snapshot società FTSE MIB 2022

24



Numero di
Riunioni medie

10

Presidenti
Donne



49%

Donne in
Collegio
Sindacale

95.000€

Compenso medio
fisso Presidente



70.000€

Compenso medio
fisso Sindaco

Spencer Stuart e la Corporate Governance

Fondata nel 1956, Spencer Stuart è oggi una delle società leader a livello mondiale nei servizi di leadership advisory e di 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 progetti di advisory e 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 si rivolgono a Consiglieri per lo più indipendenti che esprimono competenze ed esperienze diversificate. 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 Niccolo' Porpora 12
00197, Roma
Tel. +39 06 802071



SpencerStuart