



SpencerStuart

2025 Italy

Spencer Stuart Board Index

30esima edizione

Social media @ Spencer Stuart

Per rimanere aggiornati su tendenze e temi rilevanti per il business e la carriera



© 2025 Spencer Stuart. Tutti i diritti riservati

Per informazioni riguardo copie, distribuzione ed esposizione di questo lavoro, contattare permissions@spencerstuart.com.

Indice

Introduzione	2
Composizione del Campione	5
Struttura e processi interni dei Consigli di Amministrazione	7
Composizione e diversità nel Consiglio	13
Rinnovo del Consiglio	21
Cariche ricoperte dai Consiglieri	25
Comitati	31
Compensi Medi	39
Focus sui Family Business	47
Focus su Società FTSE MIB	57
Collegi Sindacali	63
Spencer Stuart e la Corporate Governance	66

Introduzione

30 anni di Board Index: un Osservatorio “in movimento” sull’evoluzione della corporate governance in Italia

Quest’anno celebriamo un traguardo importante: la trentesima edizione del Board Index di Spencer Stuart in Italia. Una ricerca approfondita che da tre decenni analizza il sistema di governance delle principali società quotate italiane, monitorando l’evoluzione, le caratteristiche e il funzionamento dei Consigli di Amministrazione delle prime 100 società per capitalizzazione. Un impegno che riflette la nostra dedizione nel decifrare e interpretare le trasformazioni del mondo corporate italiano.

In questi trent’anni abbiamo costantemente perfezionato la nostra metodologia di raccolta dati, modificando il campione e ampliando le nostre analisi per includere informazioni progressivamente più dettagliate. Il tutto con l’obiettivo di riflettere in modo sempre più accurato e puntuale l’evoluzione del contesto. Le nostre riflessioni si basano su dati quantitativi ma anche su dati qualitativi, meno facili da tracciare ma critici nel funzionamento della Corporate Governance.

La corporate governance in Italia: una storia di continuità e cambiamento

Nel corso di questi tre decenni, alcuni aspetti della corporate governance hanno registrato una sostanziale stabilità, mentre altri sono cambiati radicalmente. A trasformarla profondamente hanno contribuito i tanti cambiamenti normativi e regolamentari a cui abbiamo assistito, insieme alla evoluzione del contesto socio-economico locale e internazionale e alla evoluzione del ruolo dell’impresa come attore socialmente responsabile.

Guardando ai dati, a fronte di alcune fluttuazioni nel tempo, la dimensione media del Consiglio è rimasta sostanzialmente stabile, mentre ne è cambiata la composizione. È aumentata la rappresentanza femminile (dal 4% nel 1998 – primo anno in cui abbiamo analizzato il dato – al 43% attuale), spinta dai requisiti normativi definiti con la legge Golfo-Mosca e con i successivi provvedimenti.

È inoltre aumentata l’età media dei membri, passata da 56,5 a 60,4 anni, ed è tendenzialmente diminuita la rappresentanza dei membri più giovani. Il trend dell’invecchiamento dei board è particolarmente evidente: se nel 2003 infatti, l’84% dei Consigli di Amministrazione analizzati aveva un’età media inferiore ai 60 anni, oggi solo il 43% ricade in questa fascia.

Neppure le nuove nomine hanno un impatto positivo sul ricambio generazionale dei Consigli di Amministrazione: la maggioranza dei Consiglieri di nuova nomina è infatti nella fascia di età degli over 60. Peraltro, il tasso di rinnovo si è sempre mantenuto su livelli modesti: dal 2008, anno in cui abbiamo iniziato a tracciare il dato, l’incidenza dei Consiglieri di nuova nomina sul totale dei Consiglieri delle società del Campione è rimasta stabilmente nell’intorno del 12-15%, mentre quest’anno i Consiglieri di nuova nomina entrati per la prima volta in un Consiglio di società quotate sono 50, pari a circa il 40% dei nuovi Consiglieri inseriti nei Consigli di Amministrazione del Campione.

La successione come driver di valore sostenibile per l'impresa: l'impegno di Spencer Stuart

In questo quadro, risulta sempre più centrale un'attenta pianificazione del rinnovo della leadership, tanto a livello di Consiglio di Amministrazione quanto a quello del management. Non solo per garantire la continuità aziendale di fronte a evoluzioni impreviste ai vertici, ma anche per assicurare una leadership preparata ad affrontare le sfide future e allineata agli obiettivi strategici e all'evoluzione del contesto.

La pianificazione della successione con un approccio concreto è dunque cruciale e strategica per la governance aziendale moderna. Eppure, molte realtà non hanno ancora definito processi azionabili e strutturati in tal senso. Attualmente, solo 20 delle 100 principali aziende quotate dichiarano di avere di un piano strutturato di medio-lungo termine per la successione del CEO, 39 si limitano a piani di emergenza, mentre ben 33 affermano di non avere alcun piano.

Questa situazione ha spinto Spencer Stuart Italia a dedicare particolare attenzione al tema. Nell'ultimo anno abbiamo condotto un ciclo di incontri con i leader delle principali società quotate italiane per raccogliere testimonianze, identificare criticità comuni e delineare buone pratiche, delineando possibili percorsi di sviluppo. A questi tavoli hanno partecipato circa 50 profili con un ruolo chiave nella corporate governance delle principali aziende del Paese: Presidenti di Consiglio, Presidenti di Comitati Nomine, Segretari del Consiglio e Direttori delle Risorse Umane.

Dagli incontri è emersa una contraddizione significativa. Nonostante la consapevolezza che la gestione della successione del leadership team è un fattore critico per il successo e la stabilità delle aziende, permane una resistenza culturale ad affrontare questo tema, con una tendenza a "rinviare fino all'emergenza effettiva".

Le ragioni di questa resistenza sono molteplici. La pianificazione della successione è un processo complesso e non standardizzabile, in quanto è strettamente connessa alle specificità di ciascuna azienda, alla sua cultura e alla sua strategia. Richiede un approccio su misura, poiché ogni realtà ha esigenze uniche in base alla sua storia, al suo assetto proprietario e alla governance. Il profilo del CEO del futuro e dei suoi riporti devono essere costruiti su queste peculiarità, non possono essere semplici copie di modelli preesistenti. Tali complessità, insieme alle dinamiche di potere e, in alcuni casi, alla difficoltà emotiva di pianificare la propria successione, spinge a rallentamenti e procrastinazioni.

Verso un sistema strutturato per la successione del leadership team: ruoli, responsabilità, priorità

Il confronto promosso da Spencer Stuart su questo tema ha evidenziato come, in questo ambito, tempistiche, modalità e processi possano variare notevolmente tra aziende, creando incertezza su come procedere. Tuttavia, è emerso un framework preciso di ruoli e responsabilità necessari per superare le criticità.

Il Consiglio, in particolare il Presidente del Comitato Nomine, ha un ruolo propulsivo fondamentale: deve garantire che la pianificazione della successione entri sistematicamente nelle agende dei Comitati e del Consiglio. Poiché la pianificazione della successione non può limitarsi a essere un semplice piano di emergenza, ma deve essere elemento costituente del percorso strategico e prevedere connessioni sistematiche con il management, è necessario anche il coinvolgimento attivo dell'Amministratore Delegato.

L'Amministratore Delegato deve facilitare una conoscenza approfondita dei talenti interni da parte del CdA, assicurare meccanismi per la "piantumazione" dei talenti a diversi livelli, creando una pipeline di potenziali leader futuri.

Altri ruoli chiave in questo processo sono quelli del Segretario del Consiglio e del CHRO. Il primo può svolgere una funzione di mediazione e supporto al CdA, garantendo trasparenza e coerenza normativa, il secondo quella di responsabile dell'attivazione e dell'efficacia dei meccanismi di "piantumazione" citati sopra.

Le testimonianze raccolte evidenziano chiaramente l'esigenza di trasformare il succession planning da attività occasionale a processo strutturale e continuo, instaurando una nuova cultura di pianificazione strategica.

La definizione dei piani deve partire dal vertice aziendale per garantire continuità organizzativa e preparare in anticipo i candidati per eventi imprevisti. Ma non basta impostare un sistema strutturato solo per l'AD: è necessario costruire un sistema pervasivo che, analizzando le posizioni chiave aziendali, valuti le coperture attuali e future, studiando i percorsi di sviluppo per i manager che aspirano a maggiori responsabilità, e che sappia anche guardare all'esterno.

È importante che per ogni possibile posizione ci sia una chiara definizione del ruolo atteso (non limitata al presente), una calibrazione bilanciata di candidati esterni e di almeno due candidati interni per poter "costruire" sulle loro caratteristiche e sul loro potenziale, e allo stesso tempo per creare un ambiente di lavoro stimolante e meritocratico. Risulta essenziale monitorare il mercato esterno per identificare professionisti disponibili in situazioni di emergenza, particolarmente nei settori ad alta tecnologia. Un benchmark continuo che rafforza la capacità dell'organizzazione di attrarre e trattenere i migliori talenti disponibili.

Con l'evoluzione del business, le competenze richieste cambiano nel tempo, rendendo vitale il monitoraggio continuo. Per questo motivo tale sistema deve essere dinamico, assicurando un aggiornamento costante della mappa delle posizioni e dei talenti, partendo dall'identificazione di giovani talenti promettenti.

In conclusione, la definizione dei piani di successione emerge come un sistema complesso e dinamico, che richiede processi strutturati, responsabilità chiare e pianificazione strategica attenta. Un elemento fondamentale per raggiungere gli obiettivi strategici dell'impresa e garantire la continuità nel lungo termine.

Composizione del Campione

Il Campione oggetto di analisi è composto dalle prime 100 società quotate in Italia per capitalizzazione di mercato, ad aprile 2025. Di queste, 38 fanno parte dell'indice FTSE MIB e le restanti 62 di altri indici azionari (FTSE Italia Mid Cap, FTSE Italia Small Cap, Euronext Milan).

Rispetto al panel del Board Index 2024, registriamo alcuni cambiamenti. In particolare, riguardo all'indice FTSE MIB, mentre Buzzi è stata riclassificata nel panel, Erg ne è uscita per entrare in quello FTSE Italia Mid Cap.

Vi sono 8 nuove società entrate nel gruppo "Altri indici": Avio, Fila, Garofalo Healthcare, Juventus, Lu-ve, Newlat, RCS Mediagroup e TXT e-Solutions. Dallo stesso gruppo sono uscite 8 società (IVS, Saes Getters, Salcef, Saras e Tod's — delistate da Borsa Italiana a seguito di OPA tra i mesi di giugno e novembre 2024 — UnipolSai — a seguito della fusione con Unipol — Digital Value e Industrie De Nora).

Fanno parte del Campione 9 società che per motivi societari (sede legale o domicilio fiscale all'estero, quotazione anche su altri mercati, ecc.) 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. Non sono state incluse nel Campione STMicroelectronics e Tenaris, in ragione della non disponibilità delle informazioni rilevanti ai nostri fini.

L'analisi per settore di attività ha mantenuto la classificazione dello scorso anno, segnatamente: Banche, Assicurazioni, Industriale, Beni di Consumo, TMT, Energia, Salute, Asset Management e Società d'Investimento.

Il settore Industriale è il più rappresentato (28 società nel Campione) e costituisce circa il 24% del totale della capitalizzazione. Il cluster Assicurazioni è il meno rappresentato con sole 2 società nel Campione, rappresentanti il 7% della capitalizzazione.

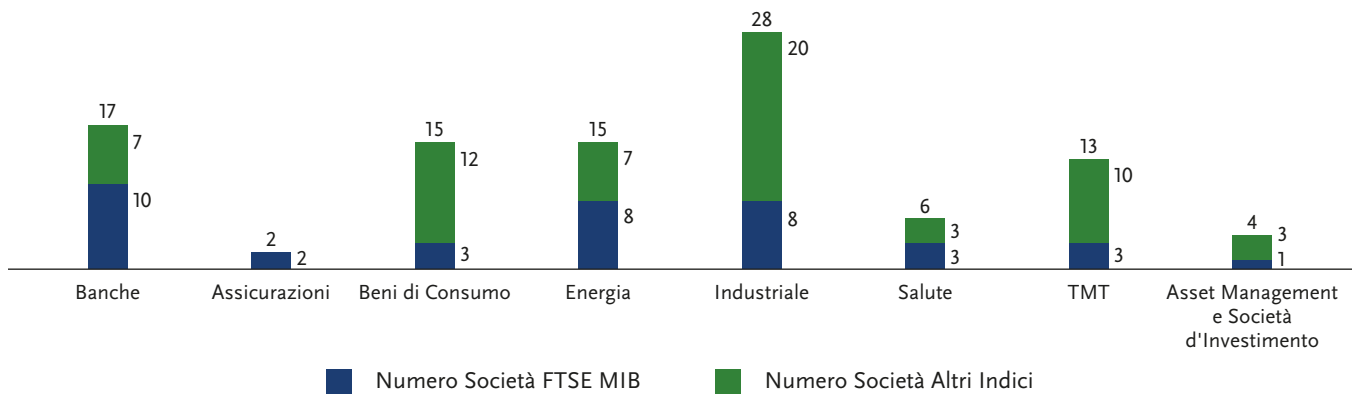
Complessivamente, il nostro Campione conta 1.084 cariche consiliari occupate da 968 persone fisiche diverse.

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

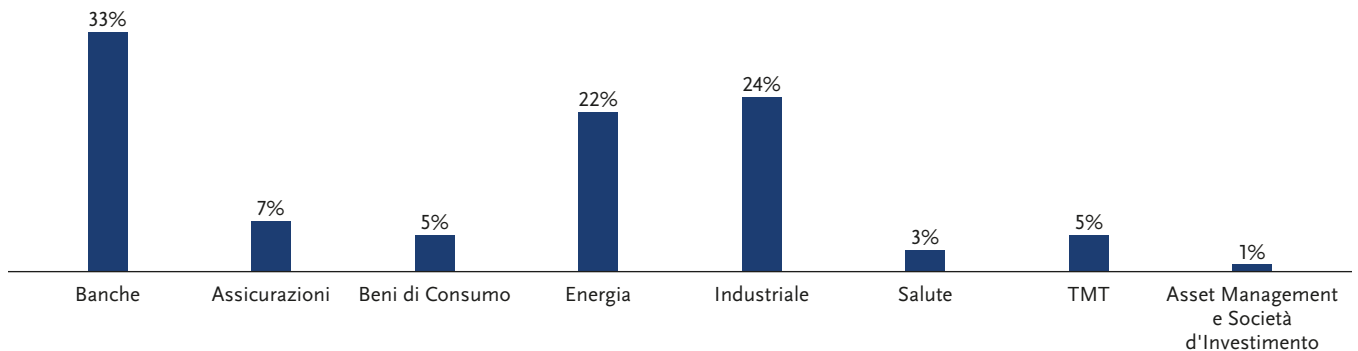
Con riferimento ai compensi del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, i dati sono stati desunti dalle tabelle riportate nelle Relazioni sulla Remunerazione, secondo le modalità previste dalla delibera Consob n. 18049 del Dicembre 2011.

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 durata in carica 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 Danieli & C, Juventus e Mediobanca, sono state analizzate attraverso gli ultimi documenti societari disponibili alla data della redazione del Board Index (che fanno riferimento al 30 giugno 2024); Sesa è stata analizzata attraverso documenti societari riferiti al 30 aprile 2024, e OVS attraverso i documenti societari riferiti al 31 gennaio 2025.

COMPOSIZIONE TECNICA DEL CAMPIONE DI RIFERIMENTO — NUMERO DI SOCIETÀ PER SETTORE



COMPOSIZIONE TECNICA DEL CAMPIONE DI RIFERIMENTO — % DELLA CAPITALIZZAZIONE TOTALE



Struttura e processi interni dei Consigli di Amministrazione

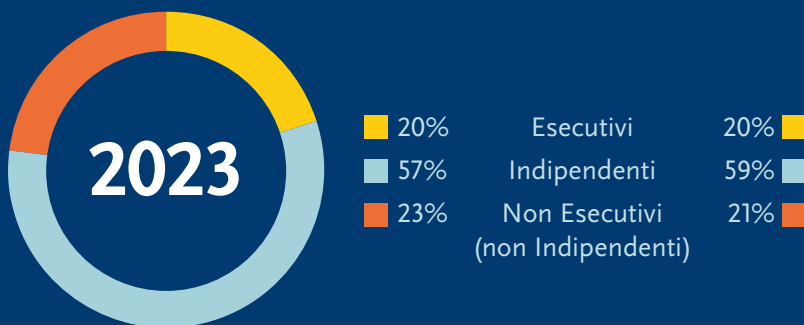
DIMENSIONE MEDIA



RIUNIONI

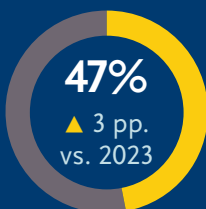


TIPOLOGIE DI CONSIGLIERI

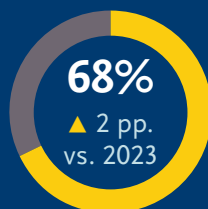


AUTOVALUTAZIONE CON CONSULENTE ESTERNO

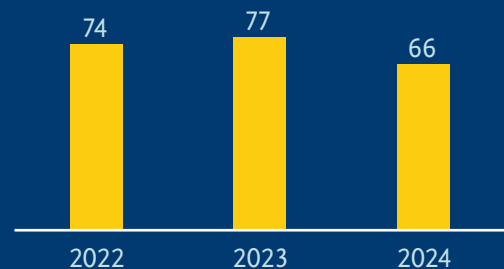
Campione Totale



FTSE MIB



BOARD INDUCTION

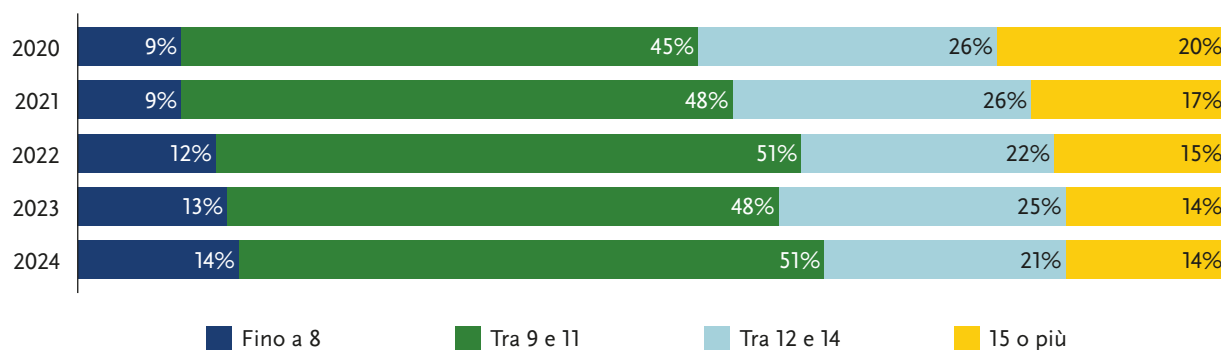


Si evidenzia una progressiva diminuzione della dimensione media dei Consigli di Amministrazione

Il numero medio dei componenti di un Consiglio di Amministrazione è di circa 10,8 membri, dato in costante diminuzione da 10 anni.

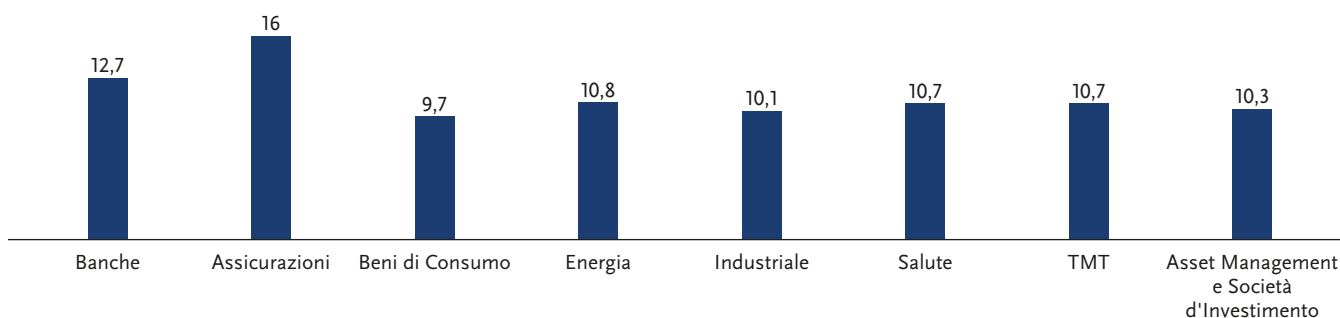
Resta stabile il numero di Consigli di Amministrazione molto numerosi (15+ membri), mentre aumenta quello dei Consigli con un numero di membri pari o inferiore a 8. Questa progressiva contrazione dei Consigli è in parte dovuta ai cambiamenti nel panel in conseguenza dell'evoluzione della composizione del nostro mercato azionario.

DIMENSIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE



I CdA delle società appartenenti ai settori Assicurativo e Bancario sono mediamente più grandi, con una dimensione media di circa 12–16 membri. Gli altri settori considerati presentano un Consiglio con una media di 10–11 Consiglieri.

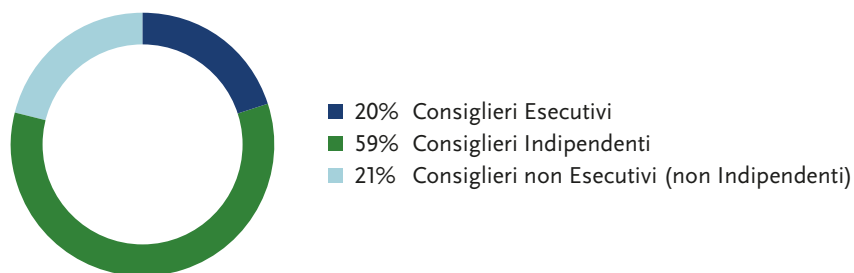
DIMENSIONE MEDIA DEL CONSIGLIO PER SETTORE



Il mix di Consiglieri resta sostanzialmente stabile

I Consiglieri Esecutivi ammontano a 217, pari al 20% del totale dei Consiglieri del Campione (erano 221 nel 2023). Una società dell'Osservatorio appartenente al settore delle Telecomunicazioni non ha al proprio interno alcun Consigliere Esecutivo. La media dei Consiglieri Esecutivi in Consiglio è di 2,2 unità, lievemente più bassa rispetto al 2023.

TIPOLOGIE DI CONSIGLIERI

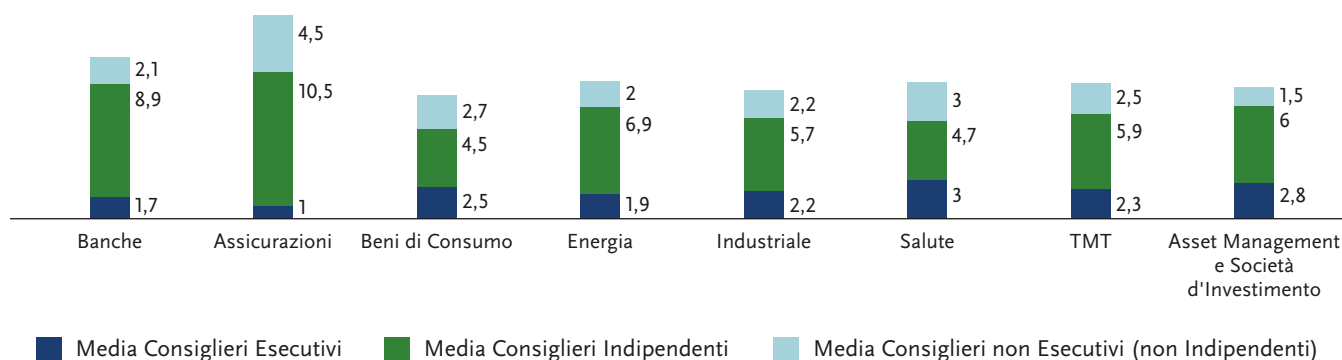


Sono 233 i Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti (quindi senza incarichi o deleghe direttive e senza i requisiti di indipendenza), pari al 21% dei Consiglieri del Campione (23% nel 2023). Il livello medio, pertanto, si attesta a circa 2,3 per Consiglio di Amministrazione.

I Consiglieri dell'Osservatorio che soddisfano i requisiti di indipendenza¹ sono 634 e rappresentano il 59% dei Consiglieri del Campione, in aumento rispetto allo scorso anno di 2 punti percentuali. In media vi sono 6,3 Consiglieri Indipendenti per Consiglio.

Nei settori Assicurativo e Bancario si registra la presenza maggiore di Consiglieri Indipendenti, con quote medie rispettivamente del 66% e del 70%, mentre negli altri settori la quota media di Indipendenti si attesta tra il 44% e il 64%.

MEDIA CONSIGLIERI ESECUTIVI, INDEPENDENTI E NON ESECUTIVI (NON INDEPENDENTI), SUDDIVISIONE PER SETTORE



¹ Ai sensi del Codice di Corporate Governance ovvero ai sensi del Testo Unico della Finanza (TUF) o di entrambi.

Il settore Salute ha il maggior numero medio di Consiglieri Esecutivi (3,0), seguito dal settore Asset Management e Società d'Investimento (2,8) e dal settore Beni di Consumo (2,5). Le Assicurazioni presentano il numero inferiore di Consiglieri Esecutivi con 1,0.

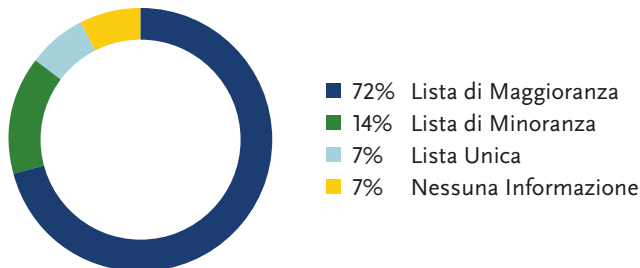
Rammentiamo che la disciplina bancaria prevede l'esecutività «per i componenti che siedono nel Comitato Esecutivo della Banca». Delle 17 Banche dell'Osservatorio, 3 hanno un Comitato Esecutivo, composto in media da 4 componenti che, anche nel caso di dichiarata indipendenza alla nomina sono da considerarsi Esecutivi per effetto della norma.

Nel settore Assicurativo si registra il maggiore numero medio di Consiglieri Indipendenti pari a 10,5, che invece sono rappresentati in numero minore nel settore Beni di Consumo (4,5).

Nella maggioranza dei Consigli vi è almeno un Consigliere proveniente dalla Lista di minoranza

Sono pari a 148 del totale i Consiglieri provenienti da una Lista che ha ricevuto la minoranza dei voti in Assemblea (14%, 1 punto percentuale in più rispetto al 2023). In 75 società dell'Osservatorio vi è almeno un Consigliere eletto da una Lista di minoranza, mentre per 8 società questo dato non è disponibile. Il livello medio si attesta a circa 1,5 per Consiglio.

LISTA DI PROVENIENZA DEI CONSIGLIERI



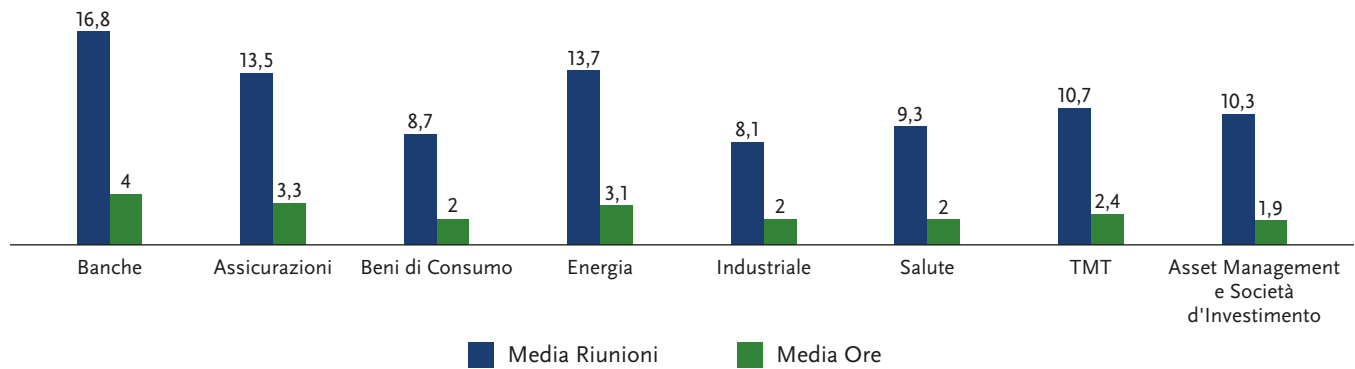
I Consigli di Amministrazione si riuniscono in media circa una volta al mese

Il numero medio di riunioni è stato pari a 11,1, invariato rispetto al 2023. La società che ha condotto più riunioni nel corso dell'anno è stata una società del settore Bancario, che si è riunita 32 volte nel corso del 2024.

Le riunioni durano in media 2 ore e 40 minuti, in linea con gli anni passati, con un valore minimo di 40 minuti e un valore massimo di 7 ore.

Come già riscontrato negli anni precedenti, nel settore Bancario le riunioni sono mediamente superiori (16,8 riunioni all'anno), questo anche per assolvere agli obblighi regolamentari. Le aziende dei settori Beni di Consumo e Industriale si riuniscono meno frequentemente, rispettivamente per una media di 8,7 e 8,1 riunioni all'anno. Il tempo complessivo speso in riunioni del Consiglio di Amministrazione è mediamente di circa 29 ore, con significative differenze tra settori: mentre per i settori Industriale e Beni di Consumo la media è di circa 17 ore, per il settore Bancario le riunioni occupano in media circa 67 ore.

CONFRONTO TRA NUMERO MEDIO DI RIUNIONI E DURATA MEDIA DELLE RIUNIONI STESSE, SUDDIVISIONE PER SETTORE



Il tasso di presenza dei Consiglieri alle riunioni del Consiglio di Amministrazione è pari al 96%.

Diminuiscono le società che nel corso dell'anno organizzano riunioni dei soli Consiglieri Indipendenti

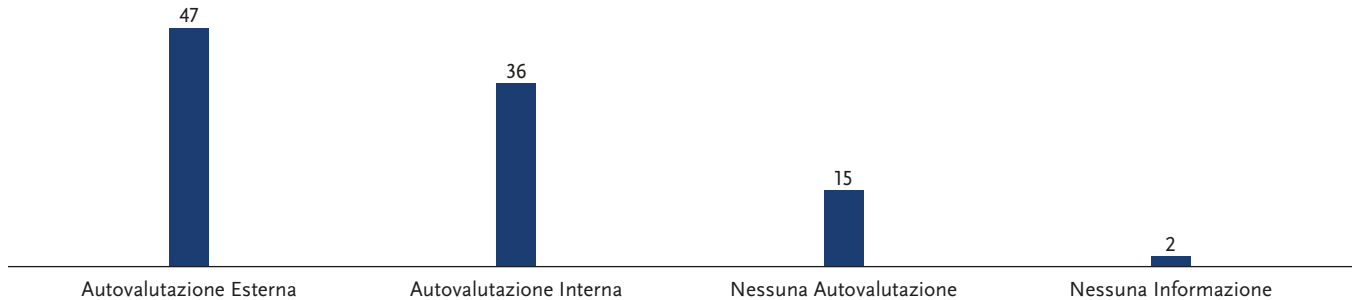
Il Codice di Corporate Governance della Borsa Italiana rafforza l'importanza delle riunioni dei Consiglieri Indipendenti, che possono riunirsi almeno una volta durante il corso dell'esercizio in assenza degli altri Amministratori. Tali riunioni sono da intendersi convocate ad hoc, ossia come riunioni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

In 69 società su 100 è stata organizzata almeno una riunione degli Amministratori Indipendenti (8 in meno rispetto al 2023), 15 società affermano di non aver avuto necessità di organizzare una riunione di soli Amministratori Indipendenti e 16 aziende non forniscono invece alcuna informazione a riguardo.

Il 47% delle Società si affida a un advisor esterno per l'autovalutazione del proprio Consiglio di Amministrazione

Nell'anno di esercizio 2024, le società dell'Osservatorio che hanno dichiarato di aver effettuato l'Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione sono 83, simile al dato registrato lo scorso anno (84). Aumentano da 44 a 47 le società che sono ricorse a un advisor esterno per effettuare la procedura, come suggerito dal Codice almeno una volta ogni tre anni per le società grandi, al fine di dare più profondità alle analisi svolte.

TIPO DI AUTOVALUTAZIONE DEL CDA



Composizione e diversità nel Consiglio

ETÀ

60,1 ▶ 60,4

2023

2024

TENURE MEDIA

7,2 ▶ 7,3

2023

2024

GENERE



43%

Donne Consigliere

▲ 1 pp. vs 2023

80%

2023



89%

2024

Società allineate con le disposizioni vigenti riguardo alla quota di genere (Legge Golfo-Mosca)

NAZIONALITÀ

9,6%

Consiglieri di nazionalità non italiana

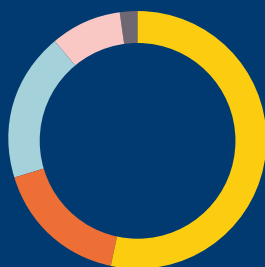
ESPERIENZA INTERNAZIONALE

39%

Consiglieri con esperienza internazionale

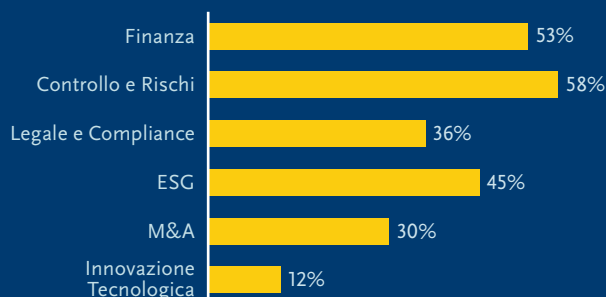


BACKGROUND



54% Manager
17% Professionisti
18% Imprenditori
9% Accademici
2% Altro

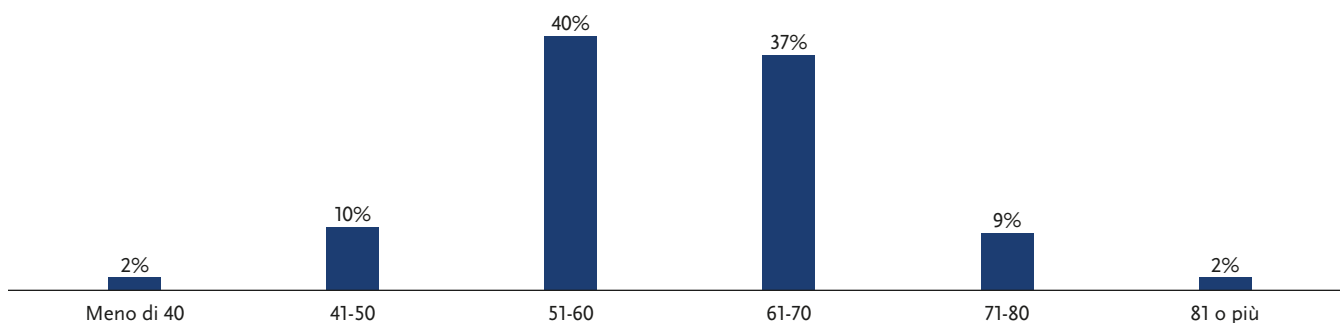
COMPETENZE



Sale l'età media dei Consiglieri

L'età media dell'Osservatorio è di 60,4 anni: era 60,1 anni nel 2023. La fascia d'età più frequente è quella che va da 51 a 60 anni, mentre i Consiglieri under 40 rappresentano solo il 2%. Si segnala un incremento percentuale dei Consiglieri con età compresa tra i 61 e i 70 anni (37% quest'anno vs. 33% lo scorso anno).

ETÀ DEI CONSIGLIERI, DISTRIBUZIONE PER FASCE D'ETÀ



Suddividendo per genere, le donne sono in media più giovani: l'età media delle donne si attesta a 58,6 anni, mentre quella degli uomini si attesta a 61,7 anni. Non esistono differenze significative nell'età media tra Consiglieri Esecutivi e non Esecutivi.

Presidenti e Vice Presidenti hanno un'età media più alta, mentre gli Amministratori Delegati sono mediamente più giovani.

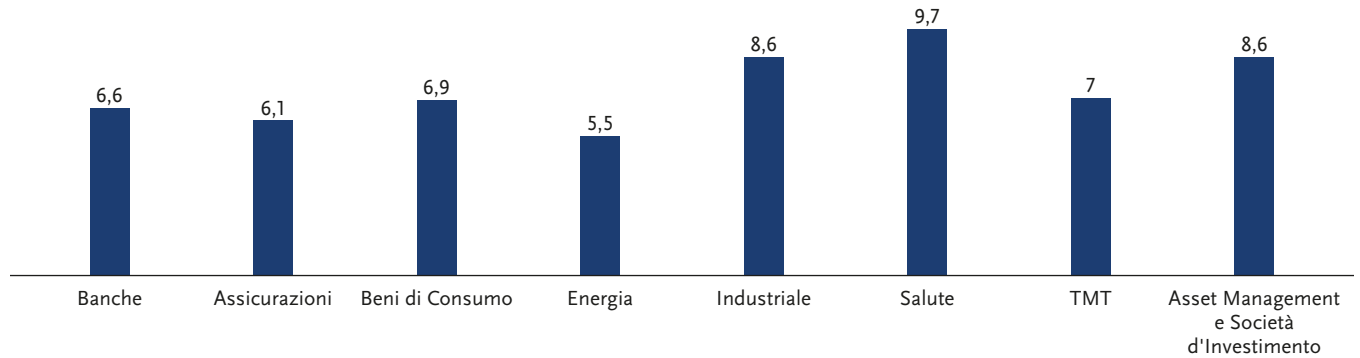
Cariche	Età media
Presidente	64,7
Lead Independent Director	61,7
Vice Presidente	64,5
Consigliere non Esecutivo (senza cariche particolari)	59,7
Amministratore Delegato	58,9

Stabile l'anzianità di carica media nei CdA

Il livello di "tenure" media nel Campione è di 7,3 anni, relativamente stabile rispetto all'anno precedente (7,2 nel 2023; 6,2 nel 2022). Il livello massimo di anzianità di carica registrato nel Campione è di 42 anni di carica, in capo a un imprenditore del settore Bancario.

Il settore Salute presenta la tenure media del Board più elevata, seguito dai settori Industriale e Asset Management e Società d'Investimento. I settori con la tenure media più bassa sono invece quelli Assicurativo ed Energetico, in linea con gli anni precedenti.

ANZIANITÀ DI CARICA MEDIA PER SETTORE



I Consiglieri Esecutivi registrano l'anzianità media più lunga (13,1 anni, in linea rispetto al 2023), mentre i Consiglieri Indipendenti mostrano la tenure più breve (4,5 anni).

Per quanto riguarda l'anzianità di carica nel ruolo, Presidenti e Amministratori Delegati hanno un'anzianità di carica più elevata (circa 8 anni), mentre la figura del Lead Independent Director è quella con una tenure di ruolo più breve.

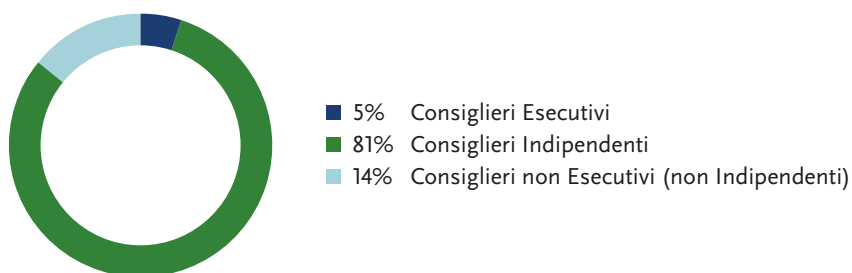
Cariche	Anzianità di carica media nel ruolo
Presidente	8,0
Lead Independent Director	4,5
Vice Presidente	6,8
Consigliere non Esecutivo (senza cariche particolari)	4,8
Amministratore Delegato	8,1

L'89% delle società è allineato alle più recenti disposizioni vigenti riguardo alle quote di genere

Sono 403 le Consigliere donne analizzate e rappresentano il 43% dei Consiglieri del Campione, dato stabile rispetto all'anno precedente. Ogni Consigliere donna siede in media in 1,6 Consigli.

In tutti i Consigli di Amministrazione dell'Osservatorio è presente almeno una donna. Inoltre, 89 sono le società allineate con le disposizioni vigenti riguardo alla quota di genere, avendo in Consiglio una quota pari o superiore al 40% del genere meno rappresentato, generalmente quello femminile. Si evidenzia come il dato sia crescente rispetto al numero di società allineate alla normativa vigente nel 2023 (80).

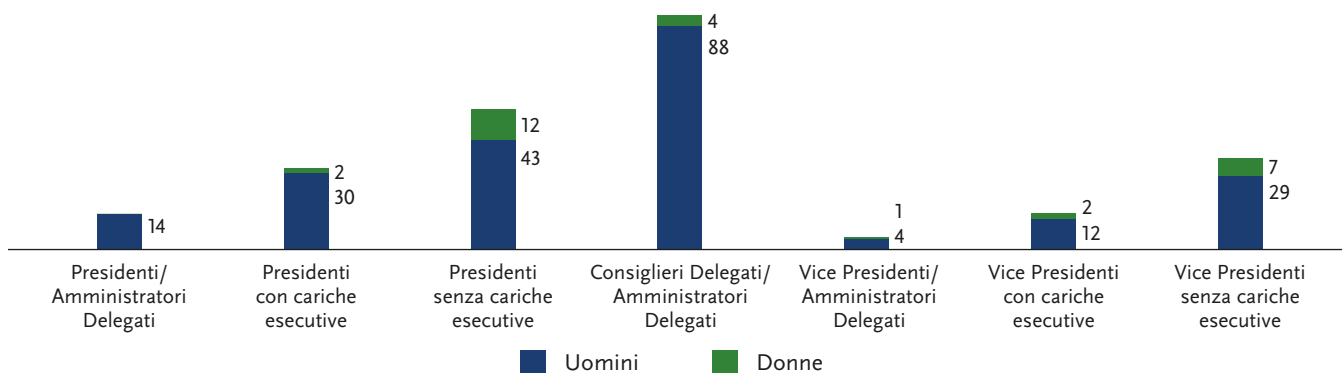
TIPOLOGIE DI CONSIGLIERI DONNE



In linea con lo scorso anno, tra le cariche ricoperte dalle Consigliere donne, la maggioranza sono Indipendenti (377); solo il 5% presenta deleghe esecutive (25).

I ruoli esecutivi continuano a essere prevalentemente occupati da Consiglieri uomini

QUOTE DI GENERE NEI RUOLI DI VERTICE



Le donne che ricoprono ruoli di vertice (Presidente, Vice Presidente, Amministratore Delegato) sono in tutto 28 (su un totale di 248). Di queste, solo 9 ricoprono ruoli esecutivi (vs. 148 uomini).

Le donne Presidenti sono in totale 14, solo 2 ricoprono la carica di Presidente Esecutivo mentre nessuna ha la carica di Presidente/Amministratore Delegato (vs. 14 Presidenti/Amministratori Delegati di genere maschile).

Le donne Vice Presidenti sono in totale 10, solo una ricopre la carica di Vice Presidente/Amministratore Delegato mentre solo 2 ricoprono la carica di Vice Presidente Esecutivo (vs. 12 Vice Presidenti Esecutivi di genere maschile).

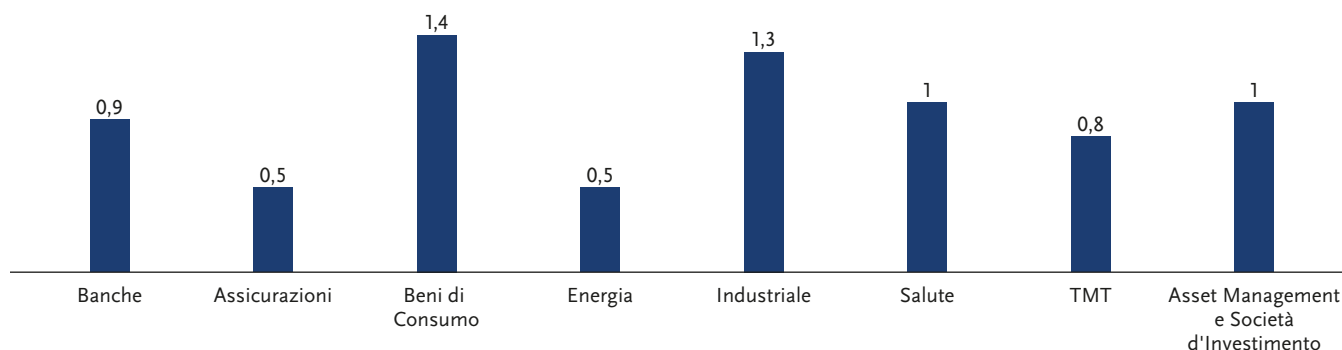
Le donne con la carica di Amministratore Delegato/Consigliere Delegato sono 4.

I Consiglieri di nazionalità non italiana sono meno del 10%

Nel Campione le cariche consiliari occupate da persone di nazionalità non italiana sono 104, pari al 9,6% dei Consiglieri dell'Osservatorio, dato invariato rispetto agli scorsi anni.

La maggioranza dei CdA delle società del Campione (60%) non ha al proprio interno alcun Consigliere di nazionalità non italiana. Il 22% delle società conta 1–2 membri stranieri all'interno della compagine consiliare, il 10% conta invece 3–4 membri stranieri, mentre solo l'8% ha 5 o più Consiglieri stranieri nel proprio Consiglio.

NUMERO MEDIO DI CONSIGLIERI DI NAZIONALITÀ NON ITALIANA PER CDA, SUDDIVISIONE PER SETTORE



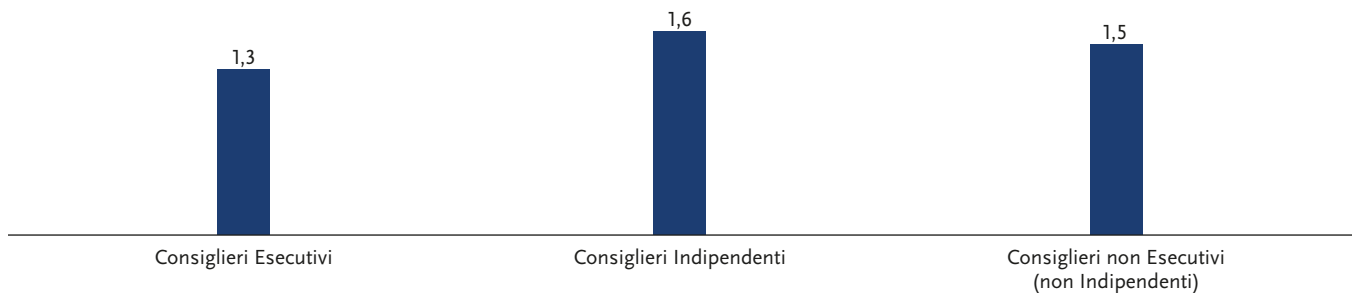
Ciononostante, è ampia l'esperienza internazionale tra i Consiglieri dell'Osservatorio, valutata sulla base della presenza nel background individuale di un periodo significativo di attività professionale in contesti globali o all'estero. Infatti, il 39% dei Consiglieri ha maturato esperienze internazionali significative prima di assumere l'attuale carica nei Consigli di Amministrazione.

Continua a ridursi il numero medio di incarichi in società quotate per Consigliere

Le tematiche dell'impegno, della presenza alle riunioni e il tempo complessivo da poter dedicare al ruolo sono sempre più sotto i riflettori del Regolatore e delle verifiche sul buon funzionamento del Consiglio. In questo quadro, non stupisce la diminuzione del numero medio di incarichi ricoperti dai Consiglieri in società quotate, italiane o estere.

In media ogni Consigliere ha 1,5 incarichi in Consigli di Amministrazione di società quotate (1,6 nel 2023; 2,3 nel 2022). I Consiglieri Indipendenti siedono in media in un numero maggiore di CdA di società quotate.

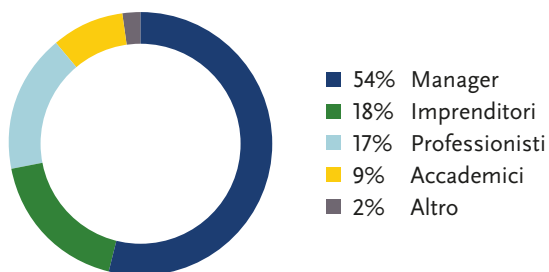
NUMERO MEDIO DI INCARICHI PER TIPOLOGIA DI CONSIGLIERE



Il background manageriale predomina tra i Consiglieri

Il background più presente è quello manageriale, comune a più della metà dei profili dei Consiglieri, con il 33% di essi che ricopre o ha ricoperto il ruolo di vertice, quali Amministratori Delegati di Gruppo; seguono Imprenditori, Professionisti, Accademici e la categoria Altro².

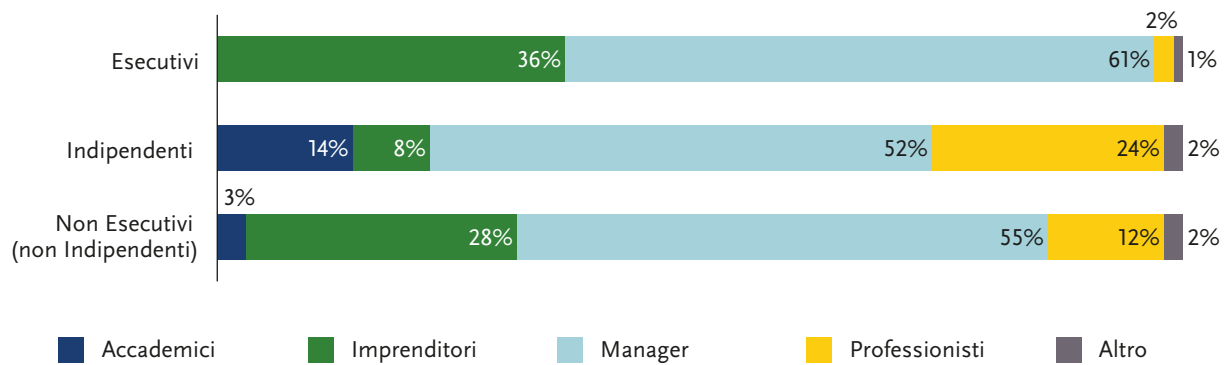
BACKGROUND DEI CONSIGLIERI



² Fanno parte di questa categoria Consiglieri con background non riconducibile alle precedenti categorie, quali ad esempio: politico, militare, non-profit, sportivo, giornalistico, operanti in campo medico o scientifico.

Differenziando l'analisi dei background per tipologia di Consiglieri, si nota come il background manageriale sia quello prevalente per ogni ruolo. In particolare, i Consiglieri Esecutivi provengono da un background principalmente manageriale (61%) e imprenditoriale (36%). Tra i Consiglieri Indipendenti sono rappresentate anche le esperienze da professionista (24%) e in ambito accademico (14%).

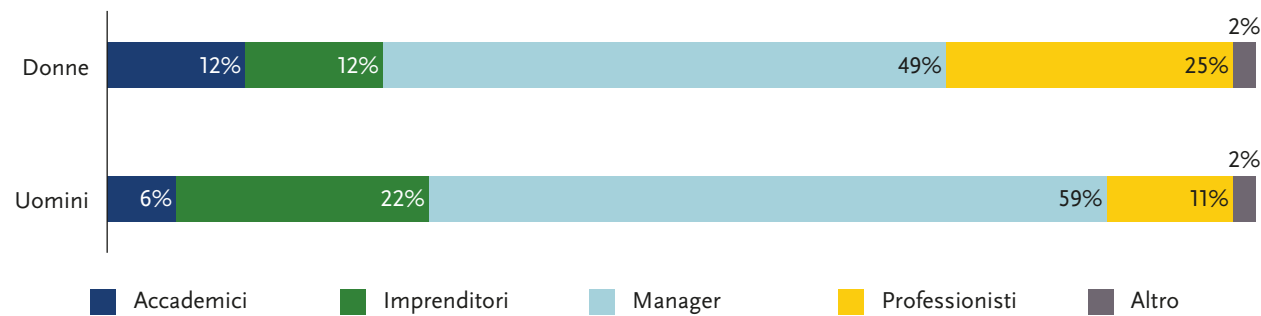
BACKGROUND DEI CONSIGLIERI, SUDDIVISIONE PER RUOLO



Studiando la composizione dei background per genere si nota come, sebbene il background manageriale sia quello più diffuso in entrambi i casi, questo rappresenta il 59% tra gli uomini e il 49% tra le donne (dato stabile rispetto allo scorso anno).

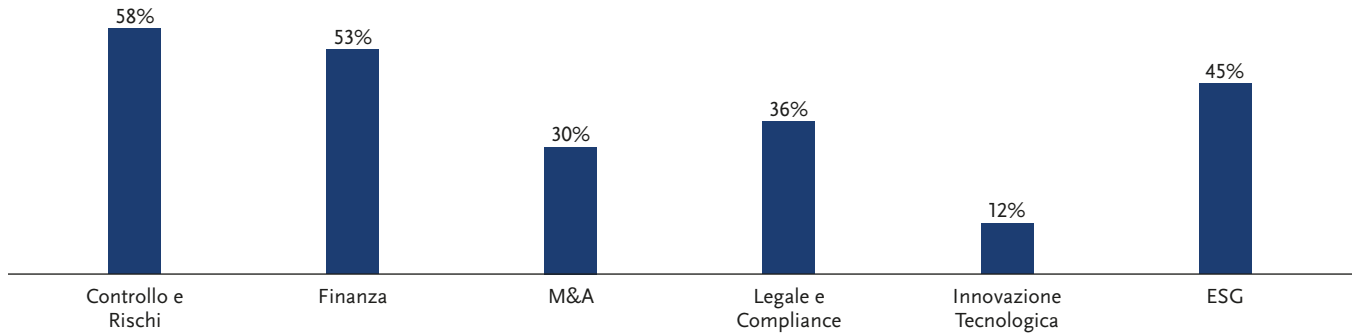
Inoltre, negli uomini un'importante fetta di Consiglieri ha esperienza imprenditoriale, circa il 22% rispetto al 12% delle Consigliere donne. Sensibilmente più diffusa fra le Consigliere donne un'esperienza da professionista (25% vs. 11% nei Consiglieri uomini).

BACKGROUND DEI CONSIGLIERI, DIVISIONE PER GENERE



Il profilo dei Consiglieri: forte focus su rischi, finanza e sostenibilità, mentre le competenze digitali sono rare ma strategicamente distribuite nei CdA

DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE TRA I CONSIGLIERI



Le competenze e le esperienze dei Consiglieri evidenziano una forte presenza di competenze nella gestione e nel controllo dei rischi, così come nella revisione contabile, condivisa da circa il 58% dei Consiglieri, e una significativa esperienza in ambito di gestione e pianificazione finanziaria, presente nel 53% dei casi. È altresì notevole la conoscenza delle tematiche di sostenibilità/ESG e delle questioni legali e di compliance.

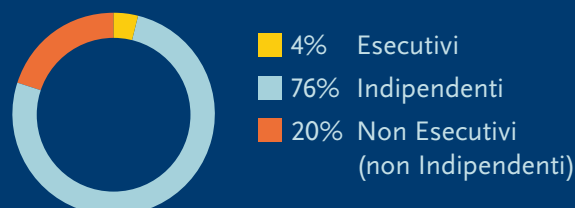
Nonostante le competenze e le esperienze in innovazione tecnologica e digitale siano relativamente rare nel complesso dei Consiglieri (12%), queste competenze sono distribuite in modo abbastanza ampio nei vari Consigli di Amministrazione. Infatti, il 66% dei Consigli include almeno un Consigliere con tali competenze. In particolare, l'85% delle società del settore Telecomunicazioni e il 73% delle società energetiche hanno incluso competenze tecnologiche e digitali nel proprio Board.

Rinnovo del Consiglio

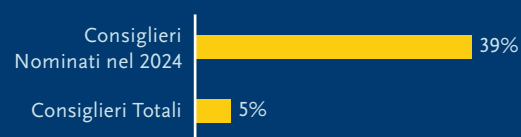
CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA

Consiglieri	129
Età Media	58,5 anni
Donne	50%
Nazionalità non italiana	14%

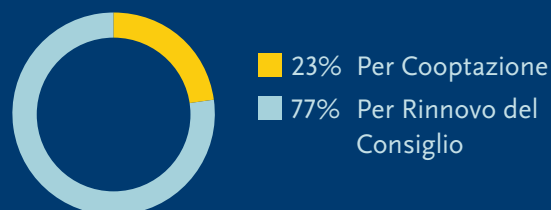
TIPOLOGIA DI CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA



CONSIGLIERI NOMINATI PER LA PRIMA VOLTA IN UNA QUOTATA



MODALITÀ DI ELEZIONE DEI CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA



LISTA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE USCENTE

28%

Società che da Statuto prevedono la presentazione della lista da parte del CdA Uscente

7

Rinnovi di Consigli ad AGM 2024 in cui è stata presentata la lista del CdA (su 11 che ne prevedevano la possibilità)

RINNOVO DEL CONSIGLIO NEL 2024



PIANI DI SUCCESSIONE

Società che affermano di avere un Piano di Successione per l'Amministratore Delegato

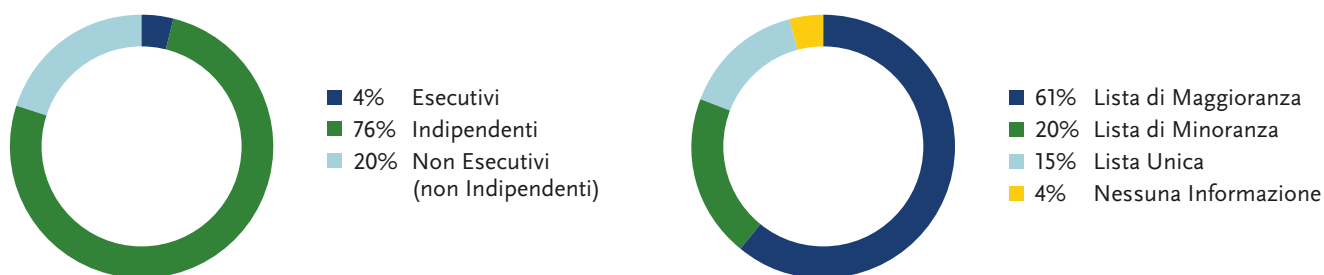


I Consiglieri Indipendenti rappresentano la maggioranza dei Consiglieri di nuova nomina

Nell'anno in esame, 34 società hanno rinnovato il proprio Consiglio di Amministrazione; 10 di queste fanno parte dell'indice FTSE MIB. Le posizioni consiliari in scadenza erano 366, di queste il 73% (pari a 267) sono state coperte da Consiglieri già presenti in Consiglio e il 27% (pari a 99) sono Consiglieri di nuova nomina.

Nel panel di aziende analizzate, i Consiglieri nominati, in precedenza non presenti all'interno delle società del campione, ammontano a 129 (99 relativi ai Consigli in scadenza e 30 provenienti da cooptazioni in corso d'anno), di cui circa tre quarti sono rappresentati da Consiglieri Indipendenti.

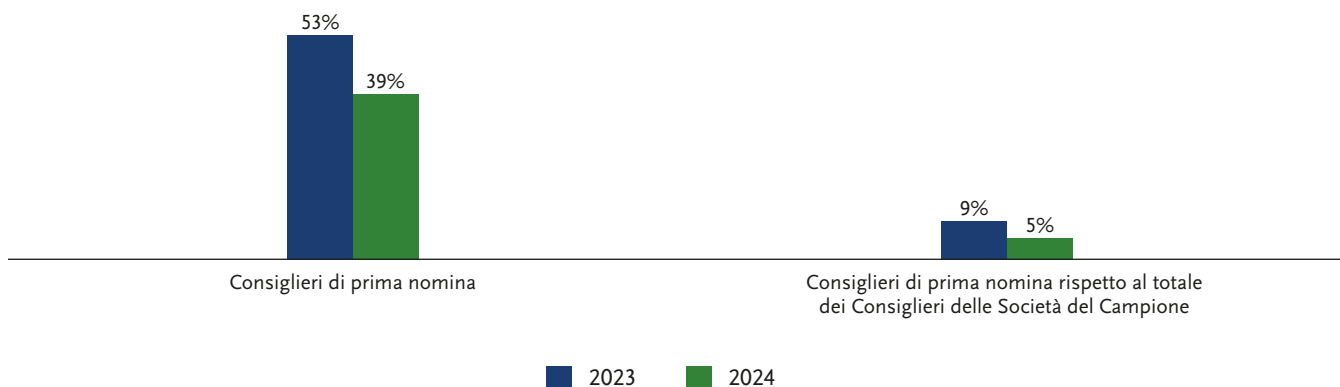
TIPOLOGIA DI CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA E LISTA DI APPARTENENZA DEI CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA



Diminuisce il numero dei Consiglieri di prima nomina in una società quotata

Tra i 129 Consiglieri di nuova nomina, il 39% sono Consiglieri nominati per la prima volta in un Consiglio di Amministrazione di società quotate. Questo in controtendenza rispetto all'ultimo anno dove la percentuale si attestava al 53%.

CONSIGLIERI DI PRIMA NOMINA



Cresce la percentuale di Consiglieri eletta per cooptazione

Rispetto all'anno di esercizio precedente, raddoppia la percentuale dei Consiglieri di nuova nomina eletti per cooptazione. È il 23% dei Consiglieri di nuova nomina quello che è stato nominato per cooptazione, segnalando perciò una diminuzione nella quota di nuovi eletti nominati alla scadenza naturale del Consiglio.

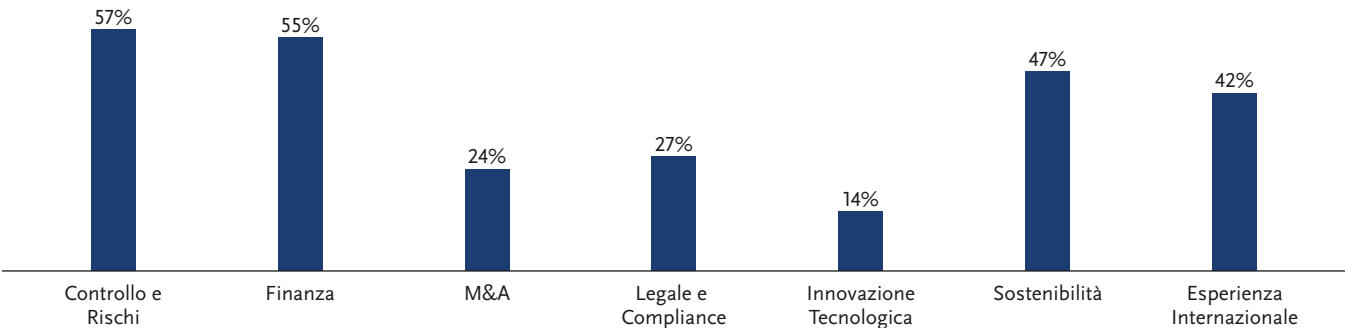
Aumenta la diversità di nazionalità dei nuovi Consiglieri, rimane alta quella di genere e cambia il mix di competenze

L'età media dei Consiglieri di nuova nomina è di 58,5 anni, in aumento rispetto allo scorso anno (57,2). Il 14% risulta essere di nazionalità non italiana (erano l'11% nel 2023) e le donne mostrano una quota di rappresentanza pari al 50% delle nuove nomine.

Rimangono solide le richieste di profili con competenze maturate in ambito Controllo e Rischi e Finanza. Aumenta la presenza di Consiglieri con competenze di Innovazione Tecnologica (14% nel 2024 vs. 9% nel 2023), mentre diminuiscono le richieste di background legati a competenze di Legale e Compliance e Sostenibilità.

La ridotta presenza di profili internazionali è parzialmente compensata dalla presenza di competenze ed esperienze al di fuori del mercato domestico per una quota significativa di Consiglieri di nuova nomina.

COMPETENZE DEI CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA



La lista del Board uscente, quando presentata, risulta essere la più votata nella maggioranza dei casi

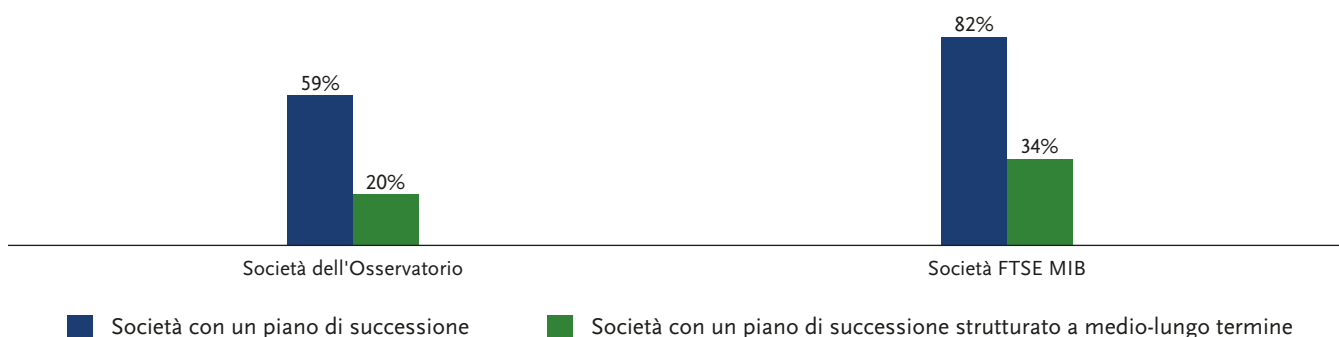
Delle 34 società che hanno rinnovato il Consiglio nel 2024, 11 hanno nel proprio Statuto la previsione della possibilità da parte del Consiglio di Amministrazione uscente di presentare una propria lista di candidati. 7 società (pari al 64%) hanno effettivamente usufruito della possibilità di presentare una propria lista e, tra queste, la lista del Consiglio di Amministrazione uscente è risultata in 6 casi quella che ha ottenuto il maggior numero di voti in Assemblea³.

Tra i Family Business che hanno rinnovato il Consiglio nel 2024, c'è solo una società il cui CdA uscente ha presentato una lista.

La presenza di Piani di Successione strutturati per la leadership aziendale è ancora limitata

Nell'Osservatorio ci sono 59 società che dichiarano la presenza di un Piano di Successione dell'Amministratore Delegato (situazione invariata rispetto al 2023). Delle società con un Piano di Successione, solo 20 sono quelle che affermano però di avere un piano strutturato che traguarda la successione a medio-lungo termine (4 in più rispetto all'anno precedente).

PRESENZA DI UN PIANO DI SUCCESSIONE PER L'AMMINISTRATORE DELEGATO



Sono infine 33 le Società che dichiarano di non aver disposto un Piano di Successione e 8 quelle che invece non forniscono informazioni a riguardo.

³ Tra le società che hanno presentato la lista del Board uscente si segnala che è stata presa in considerazione anche Mediobanca. Questa società ha un anno fiscale che termina il 30 giugno, pertanto ha presentato la lista in occasione dell'Assemblea Generale Annuale (AGM) del 2023, svoltasi in ottobre.

Cariche ricoperte dai Consiglieri

PRESIDENTE

Numero	101
Tenure Media	13,9 anni
Età Media	64,7 anni
Donne	14%

Esecutivi/non Esecutivi



VICE PRESIDENTE

Numero	55
Tenure Media	13,2 anni
Età Media	64,5 anni
Donne	18%

Esecutivi/
non Esecutivi



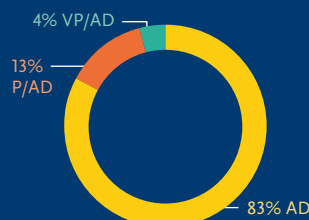
Società FTSE MIB con la
figura di Vice Presidente



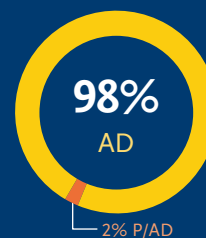
AMMINISTRATORE DELEGATO

Numero	111
Tenure Media	11,4 anni
Età Media	58,9 anni
Donne	5%

Cariche ricoperte



Cariche ricoperte nelle
società FTSE MIB



LEAD INDEPENDENT DIRECTOR/SENIOR INDEPENDENT DIRECTOR

Numero	54
Tenure Media	5,5 anni
Età Media	61,7 anni
Donne	54%

Società FTSE MIB con la
figura di LID/SID



Cariche ricoperte dai Consiglieri

Nel Campione sono 301 i Consiglieri che ricoprono una o più cariche particolari:

- » 87 Presidenti
- » 49 Vice Presidenti
- » 92 Amministratori Delegati
- » 53 Lead Independent Directors
- » 14 Presidenti e Amministratori Delegati
- » 5 Vice Presidenti e Amministratori Delegati
- » 1 Vice Presidente e Lead Independent Director

Complessivamente, quindi, si contano 101 Presidenti, 55 Vice Presidenti, 111 Amministratori Delegati, 54 Lead Independent Directors.

Il profilo del Presidente

I Presidenti presenti nell'Osservatorio ammontano a 101 (di cui uno è Presidente Onorario) e rappresentano il 9% delle cariche totali.

Sono 46 i Presidenti con cariche esecutive; di questi, 14 Presidenti assumono anche la carica di Amministratore Delegato.

I Presidenti non Esecutivi rappresentano la maggioranza del Campione (54%). Si conferma la percentuale di Presidenti Indipendenti rispetto allo scorso anno, che rappresentano il 26% del Campione (25% nel 2023).

		Osservatorio 100 Società	%
Numero		101	
Età Media		64,7	
Genere	Donne	14	14%
	Uomini	87	86%
Nazionalità	Italiana	97	96%
	Non Italiana	4	4%
Background	Manager	39	38%
	Imprenditore	45	45%
	Professionista	7	7%
	Accademico	8	8%
	Altro	2	2%
Particolari cariche	Presidente	55	54%
	Presidente Esecutivo	32	32%
	Presidente e Amministratore Delegato	14	14%
Tenure media		13,9	
Compenso Totale medio		€ 893.000	

L'età media registrata per i Presidenti del Campione è di 64,7 anni, rimasta sostanzialmente invariata rispetto allo scorso anno (64,5 anni).

Vi sono solo 14 Presidenti donne nel Campione, stabili rispetto al 2023.

Il background più frequente tra i Consiglieri che ricoprono la carica di Presidente è quello imprenditoriale, seguito da quello manageriale. In entrambe queste categorie è evidente l'esperienza preponderante come fondatore e/o Amministratore Delegato dell'azienda.

I Presidenti nominati nel corso del 2024 sono 9, di cui 2 sono Presidenti con cariche esecutive. Tra i Presidenti di nuova nomina solo il 22% sono donne, nessuna delle quali possiede deleghe esecutive. Il 78% dei Presidenti eletti nel 2024 sono di nazionalità italiana (91% nel 2023) e quelli di nazionalità non italiana sono uomini.

Il profilo del Vice Presidente

Nell'Osservatorio i Vice Presidenti ammontano a 55 profili e sono distribuiti in 49 società. In 6 delle 49 società sono presenti due figure di Vice Presidente. Il 51% delle società del Campione non ha questa figura all'interno del proprio organo.

I Vice Presidenti che hanno deleghe esecutive sono 19, di cui 5 assumono anche il ruolo di Amministratore Delegato.

		Osservatorio 100 Società	%
Numero		55	
Età Media		64,5	
Genere	Donne	10	18%
	Uomini	45	82%
Nazionalità	Italiana	53	96%
	Non Italiana	2	4%
Background	Manager	21	38%
	Imprenditore	22	40%
	Professionista	8	15%
	Accademico	3	5%
	Altro	1	2%
Particolari cariche	Vice Presidente	35	64%
	Vice Presidente Esecutivo	14	25%
	Vice Presidente e Amministratore Delegato	5	9%
	Vice Presidente e Lead Independent Director	1	2%
Tenure media		13,2	
Compenso Totale medio		€ 622.000	

L'età media dei Vice Presidenti del Campione è di 64,5 anni.

Le Vice Presidenti donne rappresentano il 18% del Campione dei Vice Presidenti, dato in aumento rispetto allo scorso anno. Il background più frequente tra i Vice Presidenti è quello imprenditoriale, seguito da quello manageriale.

I Vice Presidenti nominati nel corso del 2024 sono 5, ognuno senza cariche esecutive e di nazionalità italiana.

Il profilo dell'Amministratore Delegato

Ammontano a 111 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 97 società su 100 è presente l'Amministratore Delegato (le eccezioni sono: Credito Emiliano, Caltagirone, Inwit). Tra le società del Campione in cui è presente la figura di Amministratore Delegato, il 90% ha un solo Amministratore Delegato mentre il 10% conta due o più Amministratori Delegati.

		Osservatorio 100 Società	%
Numero		111	
Età Media		58,9	
Genere	Donne	5	5%
	Uomini	106	95%
Nazionalità	Italiana	107	96%
	Non Italiana	4	4%
Background	Manager	81	73%
	Imprenditore	30	27%
	Professionista	0	0%
	Accademico	0	0%
	Altro	0	0%
Particolari cariche	Amministratore Delegato	92	83%
	Presidente e Amministratore Delegato	14	13%
	Vice Presidente e Amministratore Delegato	5	4%
Tenure media		11,4	
Compenso Totale medio		€ 2.110.000	

L'età media registrata per gli Amministratori Delegati del Campione è di 58,9 anni, in calo rispetto a quella registrata nel 2023 (59,4 anni).

Come già rappresentato negli anni passati, sono molto poche le donne che ricoprono la carica di Amministratore Delegato: solo 5 donne (come nel 2023).

Gli Amministratori Delegati nominati nel corso del 2024 sono 6. La totalità degli Amministratori Delegati di nuova nomina è di genere maschile e solo uno di essi è di nazionalità non italiana.

Il Profilo del Lead Independent Director

Il Codice di Corporate Governance della Borsa Italiana prevede l'introduzione della figura del Lead Independent Director (LID) 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 54 le società in cui è presente un Lead Independent Director, una in meno rispetto al 2023.

		Osservatorio 100 Società	%
Numero		54	
Età Media		61,7	
Genere	Donne	29	54%
	Uomini	25	46%
Nazionalità	Italiana	48	89%
	Non Italiana	6	11%
Background	Manager	29	54%
	Imprenditore	4	7%
	Professionista	15	28%
	Accademico	6	11%
	Altro	0	0%
Tenure media		5,5	
Compenso Totale medio		€ 86.000	

La figura del Lead Independent Director nell'Osservatorio si caratterizza per una seniority anagrafica media di circa 61,5 anni e una tenure media di poco più di 5 anni. In diminuzione le donne che ricoprono questa carica, che rappresentano il 54% del totale dei LID (58% nel 2023).

Il background professionale più diffuso tra i profili che ricoprono questo ruolo è di tipo manageriale, seguito dal background da professionista.

I LID nominati nel corso del 2024 sono 4, di nazionalità italiana.

CARICHE RICOPERTE DAI CONSOLIERI

Comitati

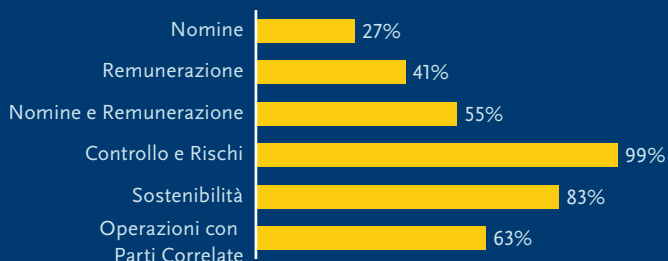
NUMERO MEDIO DI COMITATI PER SOCIETÀ

3,4



Comitati per Società

FREQUENZA DEI COMITATI



NUMERO MEDIO DELLE RIUNIONI



DURATA MEDIA DELLE RIUNIONI (in minuti)



CONSIGLIERI PARTE DEI COMITATI

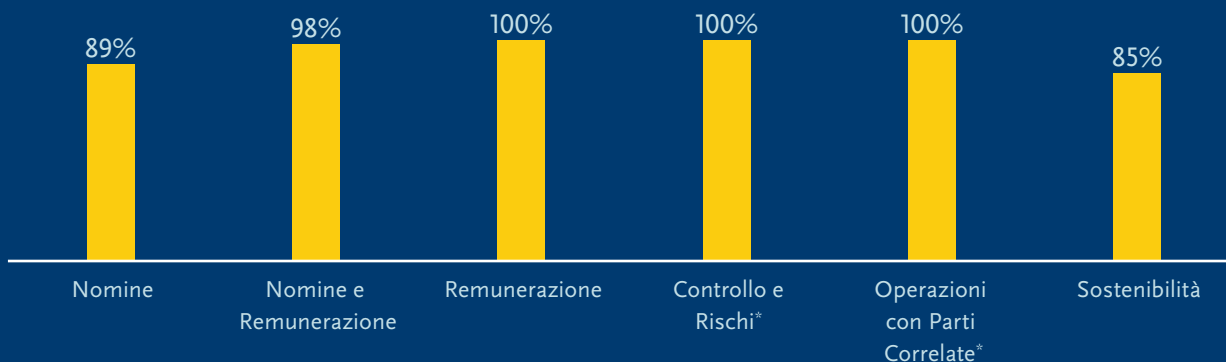
71%

Consiglieri non Esecutivi che fanno parte di almeno 1 Comitato

1,3

Numero Medio di Comitati per Consigliere non Esecutivo

INDIPENDENZA DEL PRESIDENTE DEI COMITATI



* Coerentemente con le previsioni normative e regolamentari

Natura dei Comitati

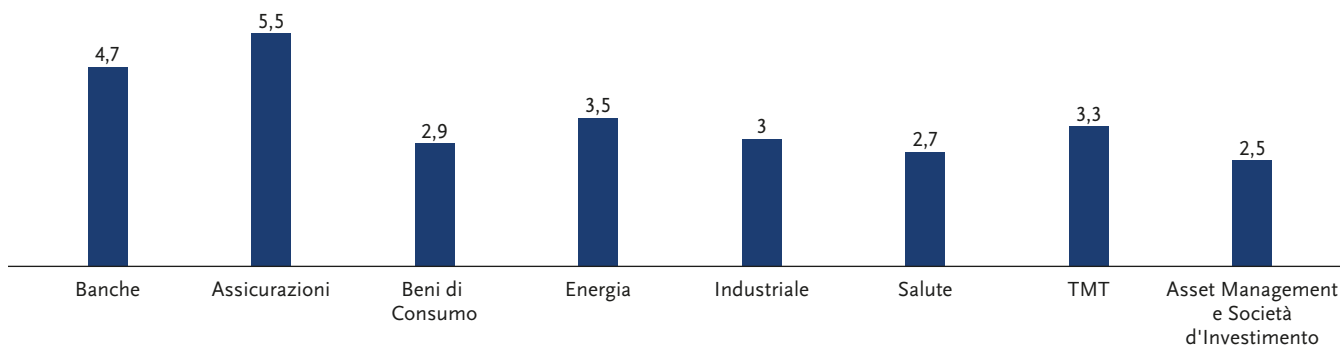
Il Codice di Corporate Governance raccomanda l'istituzione di Comitati endoconsiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive in materia di nomine, remunerazioni e controllo e rischi. Specifica, inoltre, che le funzioni attribuite ai Comitati possono essere distribuite in modo differente o 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».

Comitato	Società
Comitato Controllo e Rischi ⁴	99
Comitato Remunerazione	41
Comitato Nomine ⁵	27
Comitato Nomine e Remunerazione	55
Comitato Sostenibilità ⁶	83
Comitato Operazioni con Parti Correlate	63
Comitato Esecutivo/Strategico	12

Nel Campione si contano 341 Comitati. Il numero medio di Comitati per Consiglio di Amministrazione è di 3,4. Il numero massimo di Comitati interni a un CdA nelle società dell'Osservatorio è 6, mentre il minimo è 1.

Il 64% delle società possiede da 3 a 4 Comitati.

NUMERO MEDIO DI COMITATI PER SETTORE



Segmentando il Campione si nota come esistano differenze significative nel numero di Comitati per settore di appartenenza. Assicurazioni e Banche hanno in media molti più Comitati (rispettivamente 5,5 e 4,7) rispetto agli altri settori individuati, che presentano differenze meno significative tra loro e hanno una media di 3 Comitati.

4 Nel calcolo vengono inclusi: Comitato Rischi, Comitato Controllo e Rischi, Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, Comitato Controllo, Rischi e Parti Correlate. Si segnala inoltre che, il conteggio dei Comitati Controllo e Rischi, comprende 10 società che hanno istituito un Comitato Audit e 1 società caratterizzata da un sistema monistico che ha istituito il Comitato per il Controllo sulla Gestione.

5 Si segnala inoltre che in 3 società il Comitato Nomine presidia anche la tematica della sostenibilità e/o della Corporate Governance.

6 38 società hanno dato seguito alle raccomandazioni del Codice acquisendo crescente consapevolezza su temi ESG, anche attraverso l'istituzione di un Comitato Sostenibilità stand-alone.

Sono 728 i Consiglieri dell'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 fa parte è 5, anche se questa è prassi poco comune. La maggioranza assoluta dei Consiglieri (93%) non fa parte di più di due Comitati.

Analizzando la tipologia dei Consiglieri facenti parte di almeno un Comitato, emerge che i Consiglieri Indipendenti rappresentano circa il 78% di tutti i Consiglieri che fanno parte di almeno un Comitato, in linea con quanto previsto dai vincoli normativi e di best practice. I Consiglieri Esecutivi sono il 6%, mentre i Consiglieri non Esecutivi non Indipendenti risultano essere il 16%.

Comitato Nomine

Il Comitato Nomine “stand-alone” ossia non accorpato anche alle tematiche di remunerazione è presente principalmente nei settori Bancario e Assicurativo.

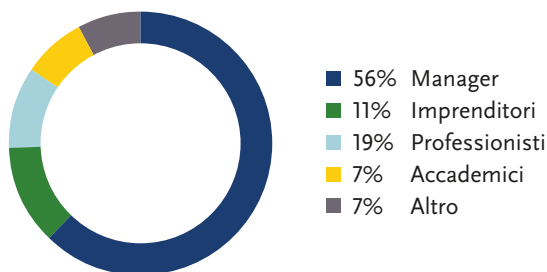
La dimensione media dei Comitati Nomine dell'Osservatorio è di 3,7 membri.

I Comitati Nomine si riuniscono in media 8,8 volte l'anno per una durata media di circa 1 ora. I Comitati Nomine delle società appartenenti al settore Bancario si riuniscono più frequentemente di quelli in altri settori, con una media di 11,5 riunioni l'anno; il numero massimo di riunioni è stato pari a 21, effettuate in una società appartenente al settore Bancario. Al contrario, i Comitati Nomine delle società appartenenti al settore Beni di Consumo — tra i settori in cui si concentrano la maggior parte delle società identificate come Family Business — si riuniscono molto raramente, per una media di circa 2 riunioni all'anno.

Tra i membri del Comitato Nomine, le competenze più diffuse sono quelle relative ai controlli e ai rischi (59%) e alle tematiche ESG (51%).

Tra i Presidenti del Comitato Nomine, il background più diffuso è quello manageriale (56%), seguito da quello come professionista (19%). Tra i Presidenti con un background da Manager, il 60% ha avuto esperienze come Amministratore Delegato.

BACKGROUND PRESIDENTI COMITATO NOMINE



Comitato Remunerazione

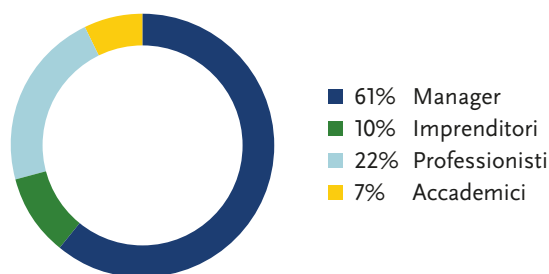
La dimensione media del Comitato Remunerazione è pari a 3,5 membri.

I Comitati Remunerazione si riuniscono in media 7,7 volte l'anno per una durata media di circa 1 ora e 10 minuti. In media, i Comitati Remunerazione del settore Asset Management e Società d'Investimento e del settore Bancario si riuniscono circa una volta al mese, mentre quelli delle società appartenenti al settore delle Telecomunicazioni si riuniscono più raramente (in media 2 volte l'anno). Il numero massimo di riunioni è stato pari a 23, effettuate in una società appartenente al settore Bancario.

Tra i membri del Comitato Remunerazione, le competenze più diffuse sono quelle relative ai controlli e ai rischi (63%) e alle competenze finanziarie (52%).

Osservando il background dei Presidenti del Comitato Remunerazione, l'esperienza professionale più diffusa è quella manageriale (61%), seguita da quella come professionista (22%).

BACKGROUND PRESIDENTI COMITATO REMUNERAZIONE



Comitato Nomine e Remunerazione

In linea con le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance, le funzioni propositive, consultive, di istruttoria e di supporto rispetto alle tematiche di nomina e remunerazione possono essere accorpate anche in un solo comitato. Il Comitato Nomine e Remunerazione è presente in più della metà delle società dell'Osservatorio (55%). I settori in cui il Comitato congiunto Nomine e Remunerazioni è presente più frequentemente sono quelli dei Beni di Consumo, delle Telecomunicazioni e quello Industriale.

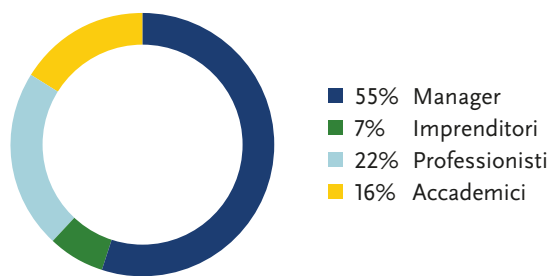
La dimensione media del Comitato Nomine e Remunerazione è pari a 3,1 membri.

Il Comitato si riunisce mediamente 7 volte l'anno per una durata media di circa 1 ora e 20 minuti. In media, i Comitati Nomine e Remunerazione delle società del settore Energetico si riuniscono poco meno di una volta al mese (11,6), mentre quelli delle società appartenenti al settore Asset Management e Società d'Investimento si riuniscono con frequenza minore (in media di 3,5 volte l'anno). Il numero massimo di riunioni è stato pari a 19, effettuate in una società appartenente al settore della Telecomunicazione.

Tra i Consiglieri membri del Comitato Nomine e Remunerazione, le competenze più diffuse sono quelle relative ai controlli e ai rischi (68%) e di sostenibilità (55%).

Osservando il background dei Presidenti del Comitato Nomine e Remunerazione, l'esperienza professionale più diffusa è quella manageriale (55%), seguita da quella come professionista (22%). Tra i Presidenti con un background di tipo manageriale, si evidenzia come il 40% ha avuto esperienze come CEO.

BACKGROUND PRESIDENTI COMITATO NOMINE E REMUNERAZIONE



Comitato Controllo e Rischi

La dimensione media del Comitato Controllo e Rischi è pari a 3,5 membri.

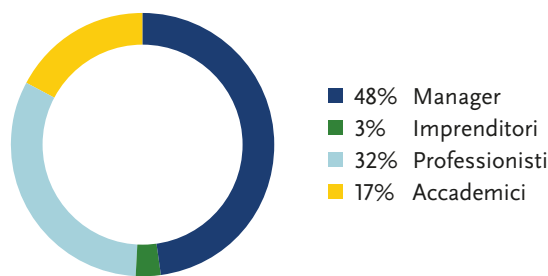
Il Comitato si riunisce mediamente 11,3 volte l'anno per una durata media di circa 2 ore e 20 minuti.

In media, i Comitati Controllo e Rischi delle società del settore Bancario si riuniscono 19,8 volte l'anno, mentre quelli delle società appartenenti al settore Salute si riuniscono meno spesso (in media di 6,8 volte l'anno). Il numero massimo di riunioni è stato pari a 47, effettuate in una società appartenente al settore Bancario.

Tra i membri del Comitato Controllo e Rischi, le competenze più diffuse sono quelle relative ai controlli e ai rischi (96%) e alle tematiche ESG (62%).

Osservando il background dei Presidenti del Comitato Controllo e Rischi, l'esperienza professionale più diffusa è quella manageriale (48%), seguita a distanza da quella come professionista (32%).

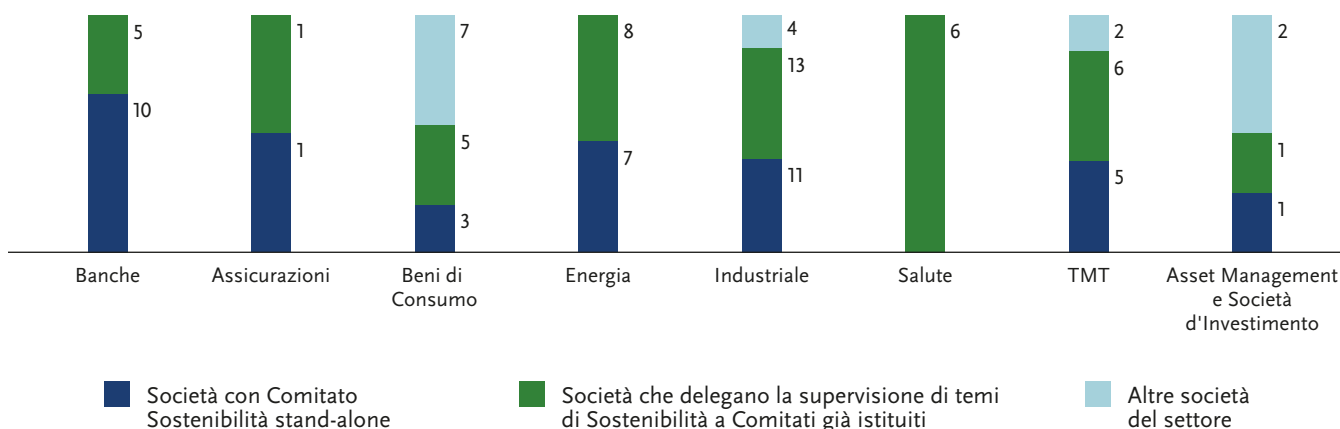
BACKGROUND PRESIDENTI COMITATO CONTROLLO E RISCHI



Comitato Sostenibilità

Quest'anno sono in totale 83 le società che hanno un Comitato che supervisiona i temi di sostenibilità/ ESG (Environmental, Social, Governance), dato in continuo aumento durante gli ultimi anni (erano 79 nel 2023). 45 società hanno delegato tali compiti a Comitati già istituiti, tra cui il Comitato Controllo e Rischi (40 società), il Comitato Nomine (3) e il Comitato Strategie/Scenari (2). I Comitati stand-alone per la supervisione specifica di queste materie rimangono in linea con quanto rilevato lo scorso anno (38). In questo caso, i temi ESG si concentrano su innovazione, etica e responsabilità sociale e scenari di transizione energetica.

SOCIETÀ CON COMITATO SOSTENIBILITÀ, SUDDIVISIONE PER SETTORE



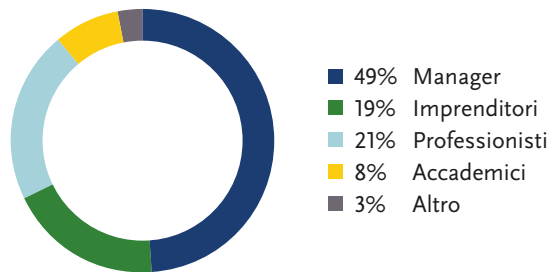
La dimensione media del Comitato Sostenibilità stand-alone è pari a 3,7 membri. I Comitati Sostenibilità stand-alone presenti nel Campione si riuniscono circa 6,8 volte l'anno per una durata media di circa 1 ora e 30 minuti.

In media, i Comitati Sostenibilità stand-alone delle società del settore Bancario si riuniscono 9,2 volte l'anno, seguiti da quelli del settore Energetico (8 volte l'anno); quelli delle società appartenenti al settore Beni di Consumo si riuniscono meno spesso (in media di 2 volte all'anno). Il numero massimo di riunioni è stato pari a 17, effettuate in una società appartenente al settore Bancario.

Tra i Consiglieri membri del Comitato Sostenibilità, al di là delle competenze sulle tematiche di riferimento, le competenze più diffuse sono quelle relative al controllo e ai rischi (53%).

Osservando il background dei Presidenti del Comitato Sostenibilità, l'esperienza professionale più diffusa è quella manageriale (49%); inoltre tra i Presidenti con un background di tipo manageriale, si evidenzia come il 47% ha avuto esperienze come CEO.

BACKGROUND PRESIDENTI COMITATO SOSTENIBILITÀ

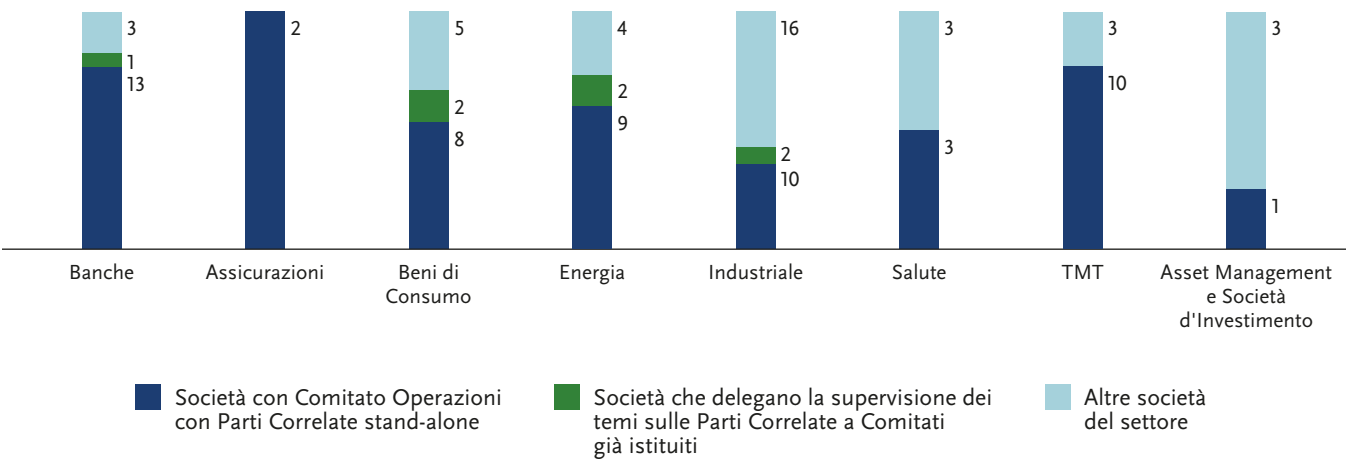


Comitato Operazioni con Parti Correlate

Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, le tematiche relative alle Operazioni con Parti Correlate possono essere demandate a un Comitato specifico, composto da almeno tre Amministratori Indipendenti, con funzioni consultive e propositive rispetto a questi temi, per tenere conto delle disposizioni del “Regolamento recante disposizioni in materia di operazioni con parti correlate” adottato dalla Consob, oltre che delle disposizioni del Codice Civile e di quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina.

Quest’anno sono in totale 63 le società che hanno un Comitato che supervisiona i temi relativi alle Operazioni con Parti Correlate, 56 delle quali hanno delegato tali compiti a un Comitato ad hoc.

SOCIETÀ CON COMITATO OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE, SUDDIVISIONE PER SETTORE



La dimensione media del Comitato Operazioni con Parti Correlate è pari a 3,2 membri.

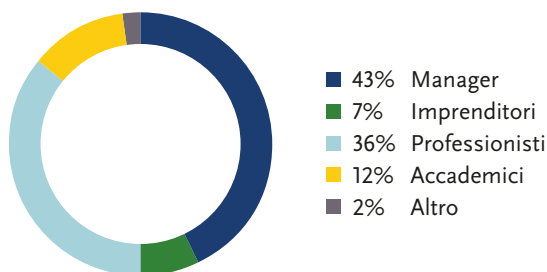
Il numero medio di riunioni per il Comitato Operazioni con Parti Correlate è di circa 5,6 l'anno per una durata media di circa 1 ora.

In media, i Comitati OPC stand-alone delle società del settore Energetico si riuniscono 8,8 volte l'anno, seguiti dai settori Bancario e Assicurativo; quelli delle società appartenenti al settore Salute si riuniscono più raramente (in media 2 volte l'anno). Il numero massimo di riunioni è stato pari a 24, effettuate in una società appartenente al settore Energetico.

Tra i Consiglieri membri del Comitato Operazioni con Parti Correlate, le competenze più diffuse sono quelle di materia legale e di compliance (80%) e di controllo e rischi (70%).

Osservando il background dei Presidenti del Comitato Operazioni con Parti Correlate, l'esperienza professionale più diffusa è quella manageriale (43%), seguita da quella come professionista (36%). Tra i Presidenti con un background di tipo manageriale, si evidenzia come il 50% ha avuto esperienze come CEO.

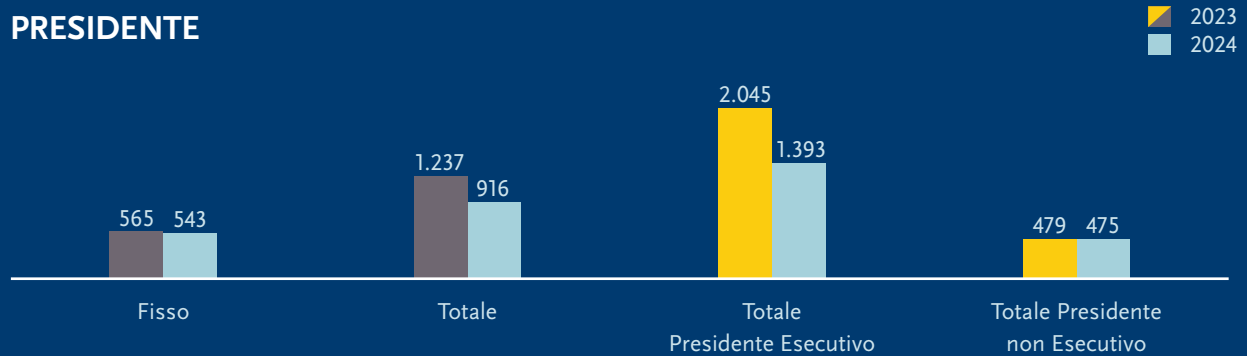
BACKGROUND PRESIDENTI COMITATO OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE



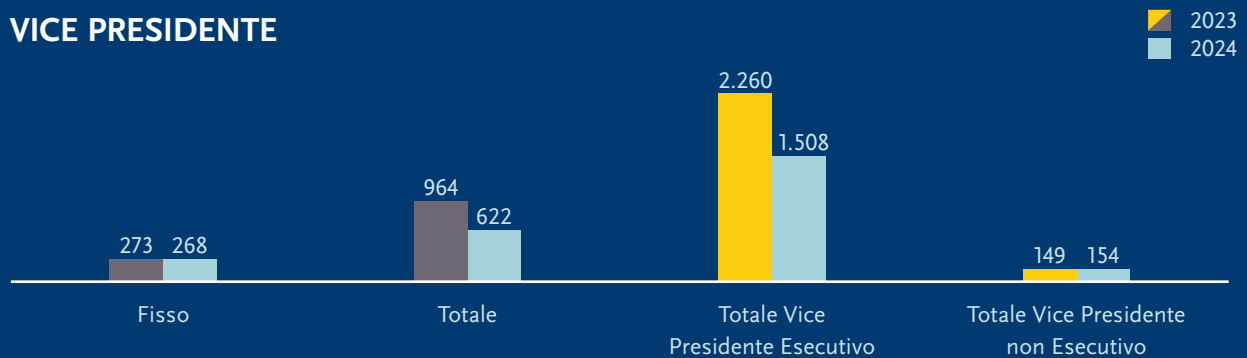
Compensi Medi

(in migliaia/€)

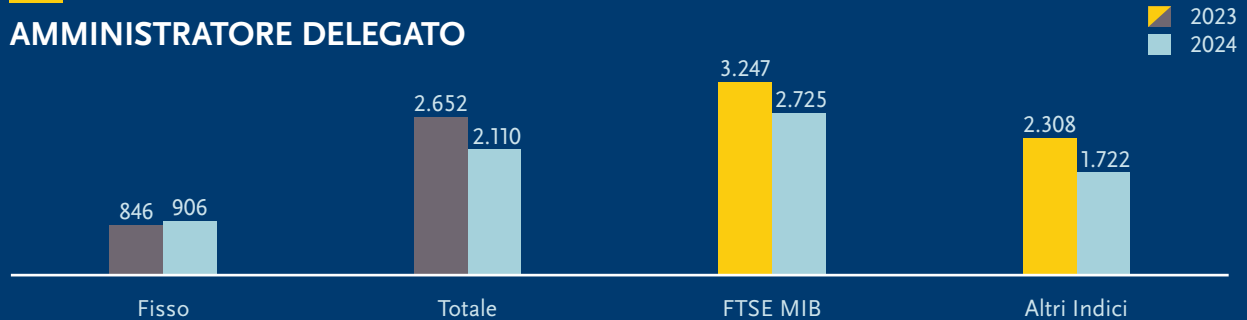
PRESIDENTE



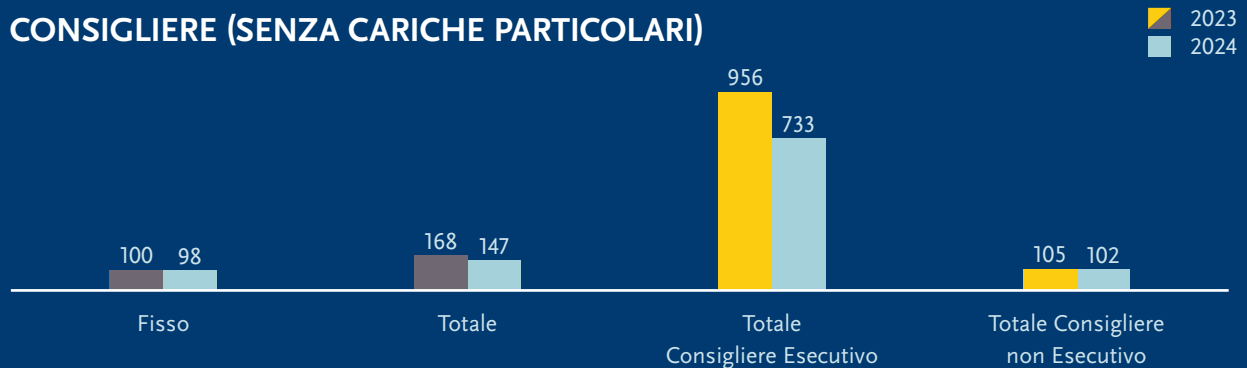
VICE PRESIDENTE



AMMINISTRATORE DELEGATO



CONSIGLIERE (SENZA CARICHE PARTICOLARI)



Compensi dei Consiglieri

L'emolumento medio per la carica di Consigliere non Esecutivo è di 52.000 Euro.

Rispetto allo scorso anno, è abbastanza stabile il compenso medio fisso (erogato) di un Consigliere, comprendente oltre all' emolumento per la carica, anche i gettoni di presenza e il compenso per la partecipazione ai Comitati (di norma almeno due): infatti si registra un compenso medio fisso di 98.000 Euro (nel 2023, 100.000 Euro).

Includendo nelle analisi anche altre voci, quali la partecipazione a Organi di società collegate e controllate o eventuali compensi variabili, si registra una riduzione delle retribuzioni medie totali per i Consiglieri, il cui compenso totale medio si attesta a 147.000 Euro (nel 2023, 168.000 Euro).

Questa analisi tiene conto di quei Consiglieri Esecutivi che siedono nel Comitato Esecutivo (a esclusione del Presidente, del Vice Presidente e dell'Amministratore Delegato), dei Consiglieri non Esecutivi (180) e di quelli non Esecutivi Indipendenti (596).

È necessario suddividere fra Consiglieri Esecutivi e non Esecutivi per far emergere una differenza in termini retributivi: il compenso medio fisso dei Consiglieri non Esecutivi è infatti pari a 84.000 Euro, mentre ammonta a 275.000 Euro per i Consiglieri Esecutivi. Rispetto allo scorso anno risulta pressoché stabile il compenso dei non Esecutivi che passano da 83.000 a 84.000 Euro, mentre quello degli Esecutivi risulta diminuito (era pari a 295.000 Euro lo scorso anno).

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

	Compenso Medio Fisso	Compenso Medio Totale
Consigliere	98.000 €	147.000 €
Consigliere Esecutivo (esclusi P, VP, AD)	275.000 €	733.000 €
Consigliere non Esecutivo	84.000 €	102.000 €
di cui: non Esecutivo non Indipendente	65.000 €	130.000 €
di cui: Indipendente	90.000 €	93.000 €

Varia leggermente il compenso medio fisso tra Consiglieri Indipendenti e Consiglieri non Esecutivi non Indipendenti. Inoltre, anche frammentando le 100 società dell'Osservatorio per settore di appartenenza, non si rileva una relazione univoca tra la remunerazione dei Consiglieri Indipendenti e Consiglieri non Indipendenti.

CONFRONTO TRA I COMPENSI MEDI DEI CONSIGLIERI INDIPENDENTI E NON INDIPENDENTI, SUDDIVISI PER SETTORE

	Consiglieri Indipendenti	Consiglieri non Indipendenti
Banche	129.000 €	127.000 €
Assicurazioni	207.000 €	175.000 €
Beni di Consumo	63.000 €	92.000 €
Energia	94.000 €	91.000 €
Industriale	79.000 €	229.000 €
Salute	62.000 €	286.000 €
TMT	70.000 €	54.000 €
Asset Management e Società d'Investimento	64.000 €	107.000 €

Compensi dei Consiglieri che partecipano ai Comitati

Il compenso aggiuntivo percepito dai Consiglieri appartenenti ai Comitati endoconsiliari 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. I compensi sono complessivamente allineati ai dati registrati lo scorso anno.

	Compenso Medio Presidente	Compenso Medio Membro
Comitato Nomine	30.000 €	20.000 €
Comitato Remunerazione	25.000 €	16.000 €
Comitato Nomine e Remunerazione	22.000 €	16.000 €
Comitato Controllo e Rischi	32.000 €	21.000 €
Comitato Sostenibilità	26.000 €	18.000 €
Comitato Operazioni con Parti Correlate	24.000 €	15.000 €

Compensi dei Presidenti

L'emolumento medio per la carica di Presidente è di 528.000 Euro.

La media dei compensi totali dei Presidenti, senza tener conto di occasionali rinunce volontarie, ammonta a 916.000 Euro, in diminuzione rispetto al dato dello scorso anno. Questo dato, tuttavia, presenta un'elevata variabilità perché contiene al suo interno un valore minimo di 8.000 Euro e un valore massimo di 7.329.000 Euro di un Presidente che riveste anche il ruolo di Amministratore Delegato.

Allo stesso modo, la media dei soli compensi fissi evidenzia una varianza elevata: a fronte di un compenso medio fisso di 543.000 Euro (569.000 Euro se si escludono cinque Presidenti che non percepiscono alcun compenso fisso), si registra un valore massimo pari a 2.521.000 Euro.

	2024	2023	2022
Compensi totali	916.000 €	1.237.000 €	1.004.000 €
Compensi fissi	543.000 €	565.000 €	652.000 €

Separando i Presidenti con un incarico esecutivo (46) da quelli senza incarico esecutivo (55), siamo in grado di notare differenze significative.

CONFRONTO TRA I COMPENSI MEDI DI PRESIDENTI ESECUTIVI E NON ESECUTIVI (IN MIGLIAIA/€)



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 3.550.000 Euro.

CONFRONTO TRA I COMPENSI MEDI DI PRESIDENTI ESECUTIVI E NON ESECUTIVI, SUDDIVISI PER SETTORE

	Esecutivi	Non Esecutivi
Banche	n.a.	547.000 €
Assicurazioni	n.a.	3.550.000 €
Beni di Consumo	1.416.000 €	163.000 €
Energia	909.000 €	358.000 €
Industriale	1.491.000 €	117.000 €
Salute	1.586.000 €	281.000 €
TMT	1.014.000 €	566.000 €
Asset Management e Società d'Investimento	5.328.000 €	149.000 €

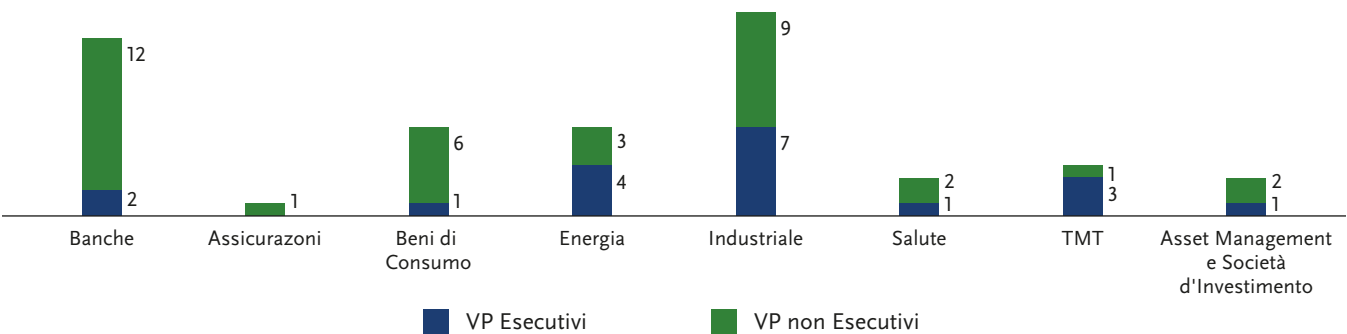
Compensi dei Vice Presidenti

Benché la media dei compensi fissi dei Vice Presidenti sia abbastanza in linea con il dato registrato lo scorso anno e si attesti a 268.000 Euro, si nota una notevole riduzione della media dei compensi totali (622.000 Euro nel 2024 vs. 964.000 Euro nel 2023). Questa differenza sostanziale è in parte dovuta alla variabilità e diminuzione del panel dei Vice Presidenti (55 nel 2024 vs. 57 nel 2023) e alla contestuale riduzione dei Vice Presidenti con deleghe esecutive (19 quest’anno vs. 22 nel 2023); come analizzato in precedenza, vi sono 5 Vice Presidenti che ricoprono l’incarico di Amministratore Delegato (2 in meno rispetto allo scorso anno). All’interno del panel dei Vice Presidenti c’è quindi una varianza elevata in termini di retribuzione totale, che parte da un valore minimo di 9.000 Euro, fino ad arrivare a un valore massimo di 13.952.000 Euro, in capo ad un Vice Presidente Esecutivo del settore Industriale.

CONFRONTO TRA I COMPENSI MEDI DI VICE PRESIDENTI ESECUTIVI E VICE PRESIDENTI NON ESECUTIVI (IN MIGLIAIA/€)



DISTRIBUZIONE DEI VICE PRESIDENTI, SUDDIVISIONE PER SETTORE



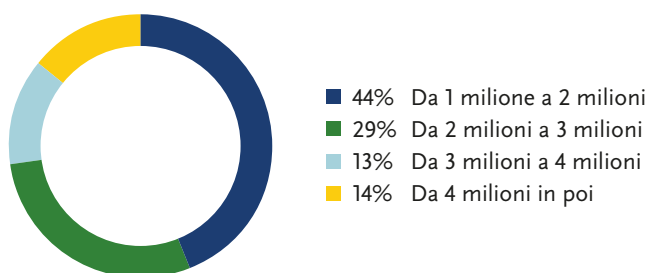
Compensi degli Amministratori Delegati

Il compenso medio totale degli Amministratori Delegati del Campione è di 2.110.000 Euro, mentre il compenso fisso medio si attesta a 906.000 Euro (circa il 43% del compenso totale). Rispetto allo scorso anno, si registra una diminuzione del compenso medio totale (-20%), nonostante un aumento del compenso medio fisso (+7%).

	2024	2023	2022
Compensi totali	2.110.000 €	2.652.000 €	2.452.000 €
Compensi fissi	906.000 €	846.000 €	938.000 €

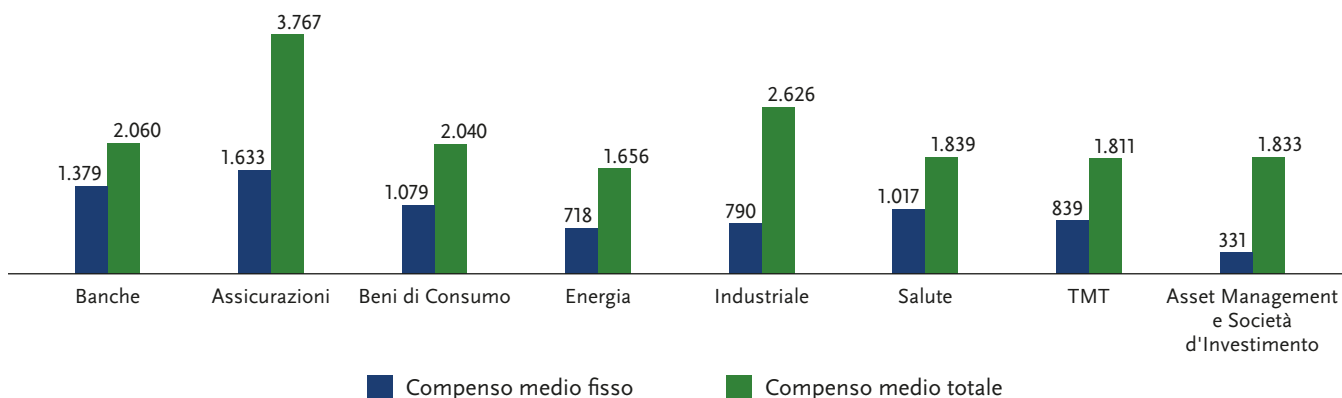
Il 70% degli Amministratori Delegati dell'Osservatorio percepisce compensi totali superiori al milione di Euro l'anno (65% nel 2023). Di questi, si registra che poco meno della metà si posiziona nella fascia compresa tra 1 milione di Euro e 2 milioni di Euro, mentre il 14% percepisce più di 4 milioni di Euro, dato significativamente ridotto rispetto allo scorso anno (27%).

DISTRIBUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI DELEGATI CON COMPENSI DA OLTRE UN MILIONE DI EURO



Gli Amministratori Delegati del settore Assicurativo guadagnano in media di più (circa 3,7 milioni di Euro). I settori che “pagano” di meno sono il settore Energetico e TMT (poco meno di 2 milioni di Euro in media).

COMPENSO MEDIO DEGLI AMMINISTRATORI DELEGATI, SUDDIVISIONE PER SETTORE (IN MIGLIAIA/€)



Pay-Mix dell'Amministratore Delegato

Guardando al pay-mix dell'Amministratore Delegato, il trend osservato già negli anni precedenti mostra la progressione della percentuale della parte variabile che, in linea con le best practice internazionali e le richieste degli azionisti, è relativamente 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 un incentivo annuale, presente in 93 società del Campione, e un piano di medio lungo termine adottato da 87 società, con un incremento rispetto allo scorso anno (rispettivamente 91 e 84 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.

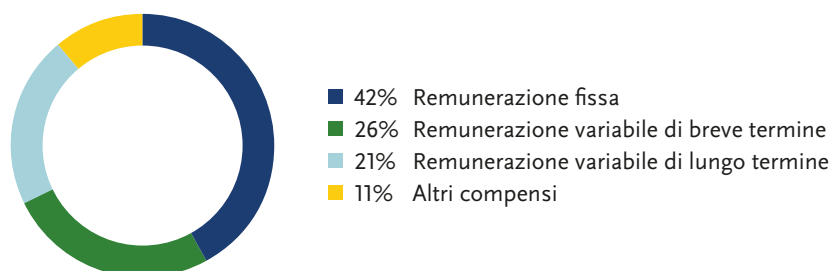
Nel panel abbiamo osservato principalmente piani triennali, con un orizzonte temporale di pagamento che dura solitamente uno o due anni in più. Nel 69% dei casi i piani hanno natura azionaria (ovvero 60 società), 17 (circa il 20%) società prevedono un pagamento monetario e 9 (circa il 10%) optano per una modalità blend, mentre in una società non viene specificato (1%). 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 44% delle società) e l'EBITDA (30%).

Anche in risposta alle emergenti istanze degli investitori, nel piano di incentivazione a lungo termine molte società hanno introdotto uno specifico obiettivo di performance legato a criteri di sostenibilità ambientale e/o sociale. In particolare, abbiamo osservato che 67 società dell'Osservatorio tra quelle che hanno adottato piani LTI nel corso dell'esercizio hanno utilizzato anche parametri ESG (dato invariato rispetto allo scorso anno). Il peso di tali metriche si aggira intorno al 20% in media e varia dal 5% al 40%

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.

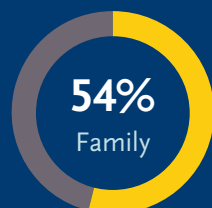
PAY-MIX MEDIO DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO NEL CORSO DEL 2024



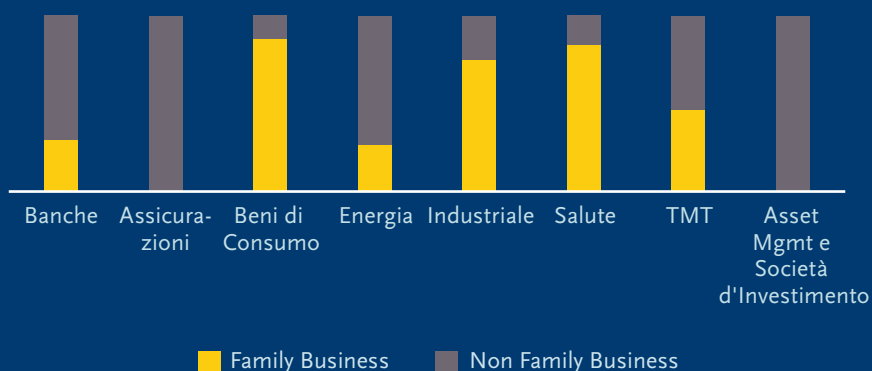


Focus sui Family Business

SOCIETÀ "FAMILY BUSINESS"



PRESENZA FAMILY BUSINESS PER SETTORE



PRESIDENTI

- 74% Interni alla famiglia
- 26% Esterni alla famiglia



Presidenti interni alla famiglia di riferimento

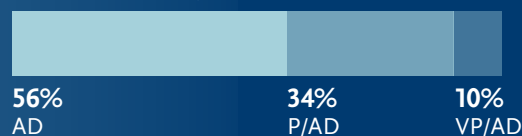


AMMINISTRATORI DELEGATI

- 52% Interni alla famiglia
- 48% Esterni alla famiglia



Amministratori Delegati
interni alla famiglia di riferimento



EMOLUMENTO MEDIO PER LA CARICA DI CONSIGLIERE (IN MIGLIAIA/€)

Media Campione: €52



EMOLUMENTO MEDIO PER LA CARICA DI PRESIDENTE (IN MIGLIAIA/€)

Media Campione: €528



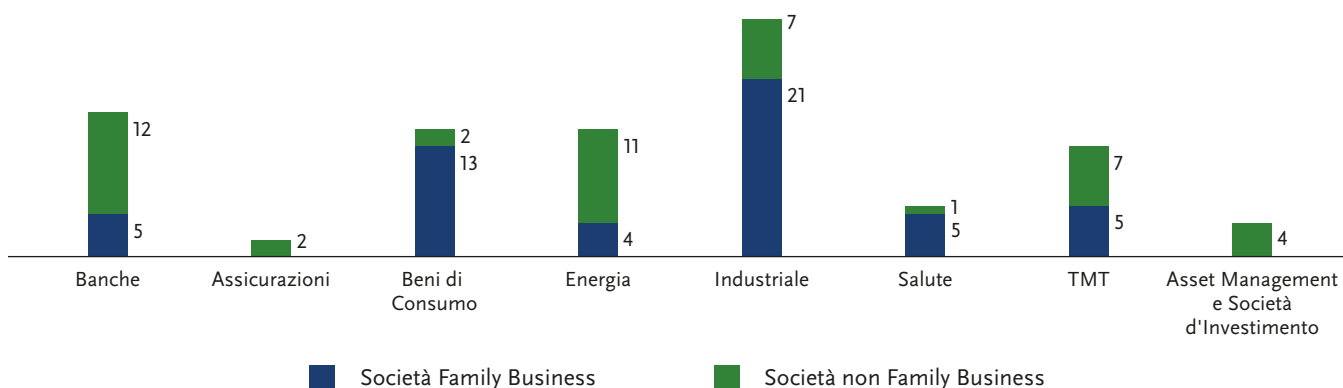
Il 54% delle società dell'Osservatorio sono "Family Business"

Si identificano come "Family Business" quelle società di stampo imprenditoriale familiare, in cui almeno il 25% dell'azionariato appartiene a una o più famiglie imprenditoriali.

Si evidenzia un cambiamento nel panel delle società classificate come Family Business, che quest'anno ammontano a 54 (57 nel 2023).

Il settore Beni di Consumo presenta la maggiore concentrazione di società Family Business (13 su 15), mentre sono assenti nei settori Assicurativo e Asset Management e Società d'Investimento.

DISTRIBUZIONE DEI FAMILY BUSINESS NEL CAMPIONE DI RIFERIMENTO, SUDDIVISIONE PER SETTORE



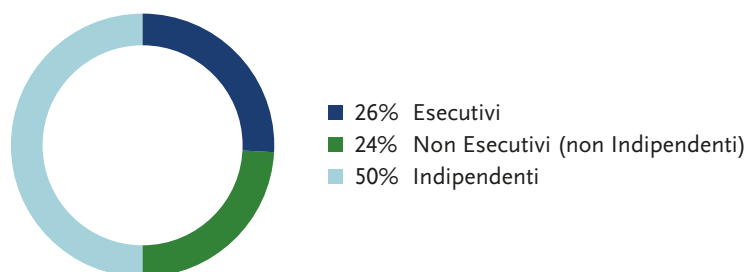
Nei CdA dei Family Business vi è una presenza maggiore di Consiglieri Esecutivi

Il numero medio dei componenti di un Consiglio di Amministrazione delle società Family Business è di circa 10,3 membri, di poco inferiore alla media del Campione (10,8).

Rispetto al Campione complessivo, nei Consigli di Amministrazione delle società Family Business si registra una presenza media più alta di Consiglieri Esecutivi, con una media di 2,6 membri, il 18% maggiore rispetto alla media del Campione. Inoltre, ogni Consiglio include in media 2,5 Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti, un dato che rispecchia la media del Campione.

Per quanto riguarda i Consiglieri Indipendenti, 278 membri delle società Family Business (pari al 50%) soddisfano i requisiti di indipendenza. Ciò si traduce in una media di circa 5 Consiglieri Indipendenti per CdA, dato inferiore rispetto alla media del Campione, che è di 6,3.

TIPOLOGIE DI CONSIGLIERI DELLE SOCIETÀ FAMILY BUSINESS



Focus sulla Diversity nei Family Business

L'età media dei Consiglieri delle società di Family Business dell'Osservatorio è di 60,5 anni; come già rilevato per il Campione di 100 società, le donne sono mediamente più giovani degli uomini (58,2 anni vs. 62,2 anni).

La "tenure" media nelle società di Family Business è di circa 9,2 anni, dato sensibilmente più alto rispetto alla media del Campione delle 100 società (7,3 anni). Inoltre, segmentando rispetto alla tipologia di Consigliere, i Consiglieri Esecutivi registrano la tenure media più lunga (14,8 anni), mentre i Consiglieri Indipendenti la tenure più breve (4,9 anni).

Cariche	Anzianità di carica media nel ruolo (Family Business)	Anzianità di carica media nel ruolo (Osservatorio 100 società)
Presidente	10,4	8,0
Vice Presidente	7,9	6,8
Lead Independent Director	4,9	4,5
Consigliere non Esecutivo (senza cariche particolari)	5,7	4,8
Amministratore Delegato	9,2	8,1

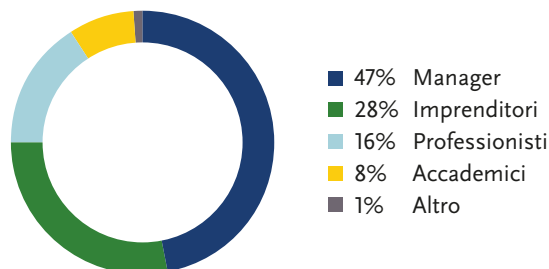
Sono 235 le Consigliere donne individuate, equivalenti al 42% dei Consiglieri di società Family Business.

Le cariche consiliari occupate da persone di nazionalità non italiana sono 42, e rappresentano l'8% dei Consiglieri di società Family Business.

Il background più diffuso è quello manageriale

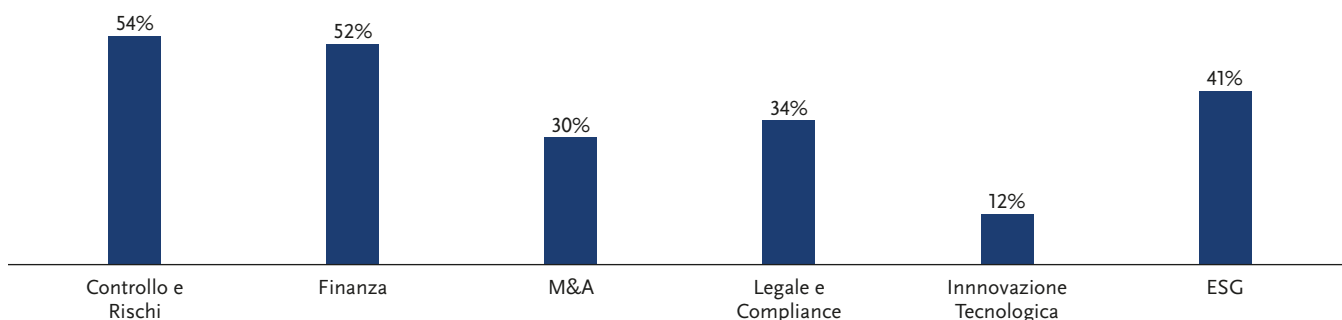
Il 47% dei Consiglieri nelle società Family Business ha background manageriale.

BACKGROUND DEI CONSIGLIERI



I Consiglieri nelle società Family Business mostrano solide competenze in ambito Controllo e Rischi, e una significativa esperienza nella gestione e pianificazione finanziaria. Le competenze relative all'innovazione tecnologica e digitale risultano limitate.

DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE TRA I CONSIGLIERI DELLE SOCIETÀ DI FAMILY BUSINESS



Riunioni dei Consigli e dei Comitati

Il numero medio di riunioni dei Consigli di Amministrazione delle società di Family Business è stato pari a 9,1. Questo dato risulta essere notevolmente più basso rispetto alla media del Campione complessivo.

Nelle società di Family Business si contano 164 Comitati. Il numero medio di Comitati per Consiglio di Amministrazione è di 3.

Una società Family Business non ha istituito un Comitato Controllo e Rischi. 13 Società non hanno invece istituito un Comitato con funzioni istruttorie, propositive e consultive in materia di nomine.

Interessante notare come il Comitato Esecutivo/Strategico, presente in 12 società del Campione, si trovi specificatamente in 7 società Family Business.

Comitato	Family Business	Osservatorio 100 società
Comitato Controllo e Rischi	53	99
Comitato Remunerazione	17	41
Comitato Nomine	8	27
Comitato Nomine e Remunerazione	33	55
Comitato Sostenibilità	41 (11 stand-alone)	83 (40 stand-alone)
Comitato Operazioni con Parti Correlate	31 (30 stand-alone)	63 (56 stand-alone)
Comitato Esecutivo/Strategico	7	12

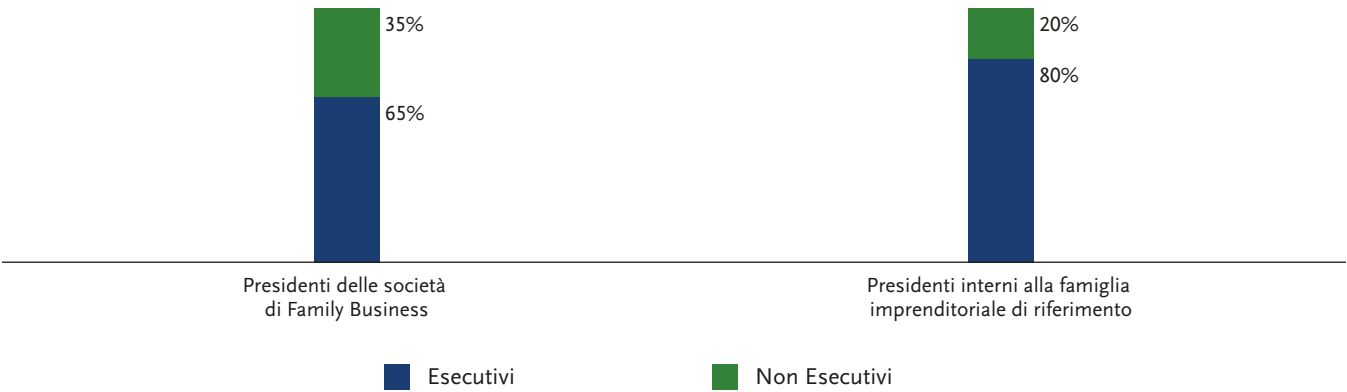
Processi di rinnovo del Board

Nell'anno in esame sono 23 le società di Family Business che hanno rinnovato il Consiglio di Amministrazione. Nelle aziende Family Business, le nomine avvenute nel corso del 2024 ammontano a 59; di queste, il 76% sono Consiglieri Indipendenti, il 21% Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti e solo il restante 3% sono Consiglieri Esecutivi.

La maggioranza delle Società Family Business ha un Presidente con cariche esecutive

I Presidenti delle società di Family Business ammontano a 54. Il 74% dei Presidenti proviene dalla famiglia imprenditoriale di riferimento e, di questi, l'80% ha deleghe esecutive.

PRESIDENTI DELLE SOCIETÀ DI FAMILY BUSINESS, CONFRONTO TRA ESECUTIVI E NON ESECUTIVI

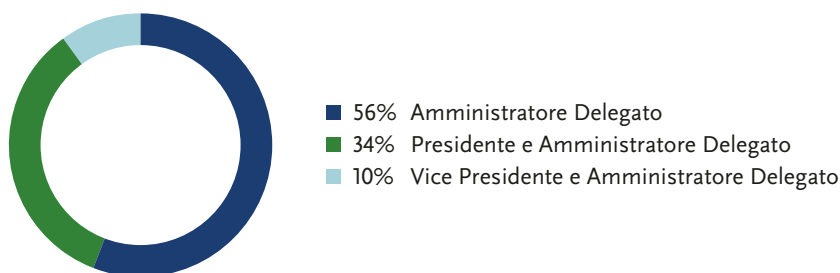


Solo il 26% dei Presidenti delle società Family Business non proviene dalla famiglia imprenditoriale di riferimento, e tra questi, soltanto 1 ha avuto precedenti esperienze come Amministratore Delegato in società quotate non appartenenti a Family Business.

Circa la metà degli Amministratori Delegati proviene dalla famiglia di riferimento

Gli Amministratori Delegati delle società di Family Business ammontano a 61, di cui 32 provengono dalla famiglia imprenditoriale di riferimento (52% del campione considerato di AD). Di questi ultimi, sono meno della metà quelli che ricoprono anche la carica di Presidente o Vice Presidente congiuntamente a quella di Amministratore Delegato.

AMMINISTRATORI DELEGATI INTERNI ALLE FAMIGLIE IMPRENDITORIALI DI RIFERIMENTO DELLE SOCIETÀ FAMILY BUSINESS, SUDDIVISIONE PER RUOLO



Delle 54 società di Family Business, sono 23 quelle che affermano di avere un Piano di successione per l'Amministratore Delegato, ma solo 8 di esse dispongono di un Piano strutturato di medio-lungo termine per la successione del CEO.

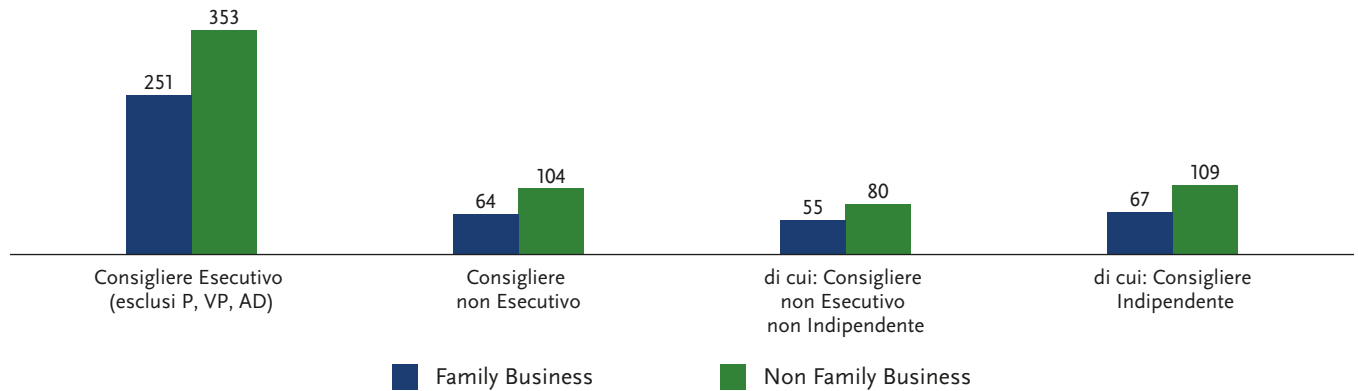
Il compenso medio per i Consiglieri Indipendenti è inferiore nei Family Business

L'emolumento medio per la carica di Consigliere in una società Family Business è di circa 42.000 Euro, inferiore all'emolumento che percepisce in media un Consigliere di una società non Family Business (65.000 Euro).

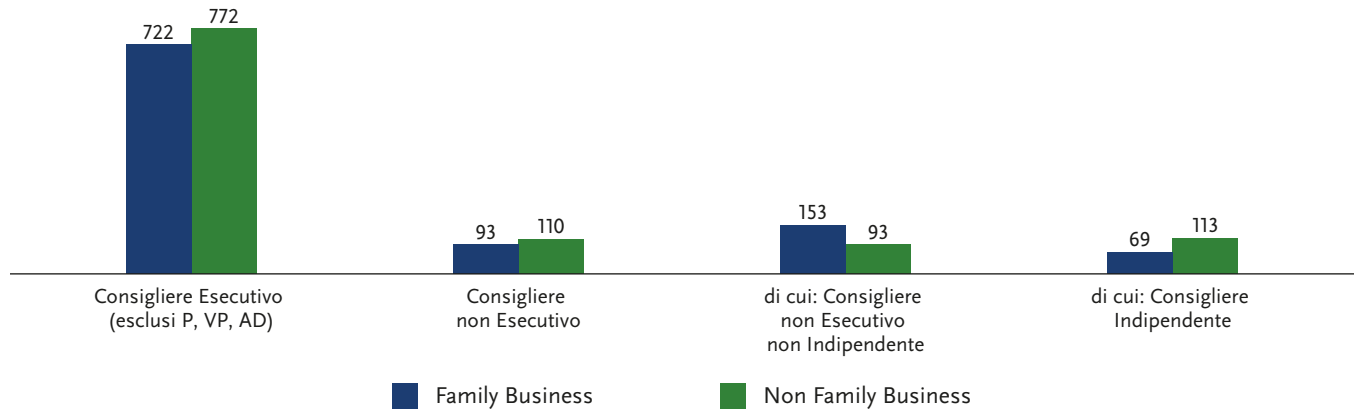
Il compenso medio fisso erogato a un Consigliere di un Family Business, comprendente emolumento per la carica, gettoni di presenza e compenso per la partecipazione ai Comitati ammonta a circa 84.000 Euro.

Segmentando il campione per tipologia di Consigliere, si registra come i compensi medi fissi delle Società Family Business siano sempre mediamente più bassi rispetto a quelli delle società non Family Business. Includendo nelle analisi anche eventuali compensi variabili e considerando i compensi medi totali, i Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti guadagnano in media 60.000 Euro in più delle loro controparti in CdA non Family Business; al contrario, i Consiglieri Indipendenti percepiscono circa 44.000 Euro in meno delle loro controparti in società non Family Business.

CONFRONTO TRA I COMPENSI MEDI FISSI DEI CONSIGLIERI DI SOCIETÀ DI FAMILY BUSINESS E NON FAMILY BUSINESS (IN MIGLIAIA/€)



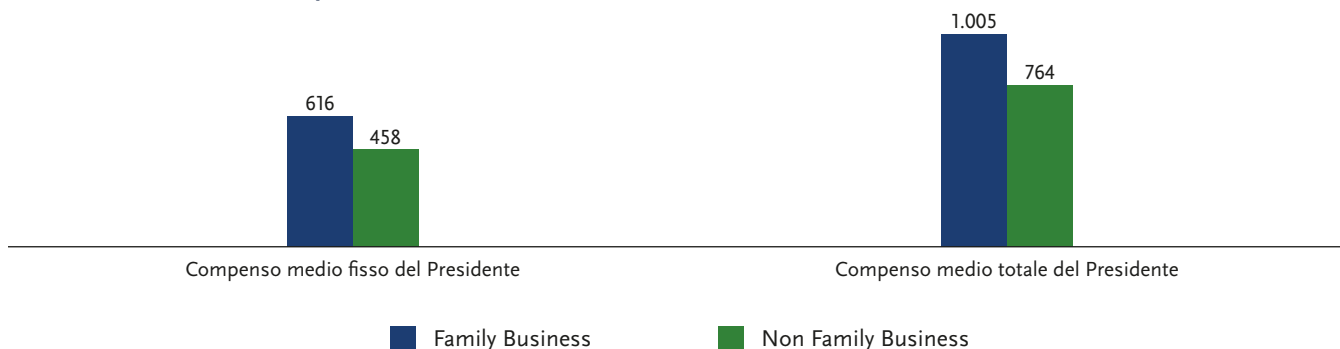
CONFRONTO TRA I COMPENSI MEDI TOTALI DEI CONSIGLIERI DI SOCIETÀ DI FAMILY BUSINESS E NON FAMILY BUSINESS (IN MIGLIAIA/€)



I Presidenti delle società di Family Business guadagnano mediamente di più delle loro controparti di società Non Family Business

I compensi medi fissi dei Presidenti delle società Family Business ammontano invece a circa 616.000 Euro (652.000 Euro se si escludono due Presidenti che non percepiscono alcun compenso fisso). La media dei compensi totali, senza tener conto di eventuali rinunce volontarie, ammonta a 1.005.000 Euro.

COMPENSI DEL PRESIDENTE, CONFRONTO TRA SOCIETÀ DI FAMILY BUSINESS E NON FAMILY BUSINESS (IN MIGLIAIA/€)



Considerando solo i Presidenti con deleghe esecutive o Presidenti e Amministratori Delegati nel campione, si nota come i Presidenti Esecutivi nei Family Business percepiscano un compenso medio totale inferiore rispetto a quelli in società non Family Business. Ciò mostra una controtendenza rispetto allo scorso anno, dovuta principalmente al cambiamento nella composizione del panel dei Presidenti Esecutivi. I Presidenti Esecutivi risultano infatti essere 35, numero inferiore rispetto allo scorso anno (38), di cui solo 11 ricoprono la carica di Presidente e Amministratore Delegato (16 nel 2023).

COMPENSO DEI PRESIDENTI ESECUTIVI E NON ESECUTIVI, CONFRONTO TRA SOCIETÀ DI FAMILY BUSINESS E NON FAMILY BUSINESS (IN MIGLIAIA/€)



I Vice Presidenti percepiscono più delle loro controparti nelle società non Family Business

I Vice Presidenti delle società Family Business ammontano a 33. La media dei compensi fissi dei Vice Presidenti di società Family Business si attesta a 319.000 Euro, mentre i compensi medi totali ammontano a 806.000 Euro. Si registra una retribuzione media più elevata nei Family Business rispetto al resto dell'Osservatorio.

Considerando solo i Vice Presidenti con deleghe esecutive o Vice Presidenti e Amministratori Delegati nel Campione complessivo, i Vice Presidenti Esecutivi nei Family Business percepiscono un compenso medio totale più elevato di quelli in società non Family Business. Al contrario, i Vice Presidenti non Esecutivi dei Family Business guadagnano mediamente meno dei loro colleghi nei non Family Business.

COMPENSI DEL VICE PRESIDENTE, CONFRONTO TRA SOCIETÀ DI FAMILY BUSINESS E NON FAMILY BUSINESS (IN MIGLIAIA/€)



COMPENSI DEL VICE PRESIDENTE ESECUTIVO E NON ESECUTIVO, CONFRONTO TRA SOCIETÀ DI FAMILY BUSINESS E NON FAMILY BUSINESS (IN MIGLIAIA/€)



Le retribuzioni degli Amministratori Delegati dei Family Business sono in linea con i dati dell'Osservatorio delle 100 società

Il compenso medio fisso degli Amministratori Delegati delle società di Family Business è di 816.000 Euro, mentre il compenso medio totale si attesta a 1.749.000 Euro.

Analizzando i compensi degli Amministratori Delegati, quelli erogati da società di Family Business risultano mediamente inferiori rispetto a quelli di società non Family Business.

COMPENSO MEDIO DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO, CONFRONTO TRA FAMILY BUSINESS E NON FAMILY BUSINESS (IN MIGLIAIA/€)

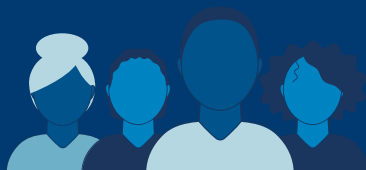


Focus su Società FTSE MIB

DIMENSIONE MEDIA CONSIGLIO

12,3

Consiglieri



RIUNIONI

12

Numero
Medio



COMPOSIZIONE

1,8

Numero medio Consiglieri
Esecutivi per Consiglio

QUOTA DI GENERE

92%



Società allineate con le
disposizioni vigenti
(Legge Golfo-Mosca)

NAZIONALITÀ

15%

Consiglieri di nazionalità
non italiana

TASSO DI ROTAZIONE NOMINE

32%



VALUTAZIONE CON CONSULENTE ESTERNO

68%

▲2 pp. Rispetto al 2023

PIANO DI SUCCESSIONE STRUTTURATO

34%



delle società

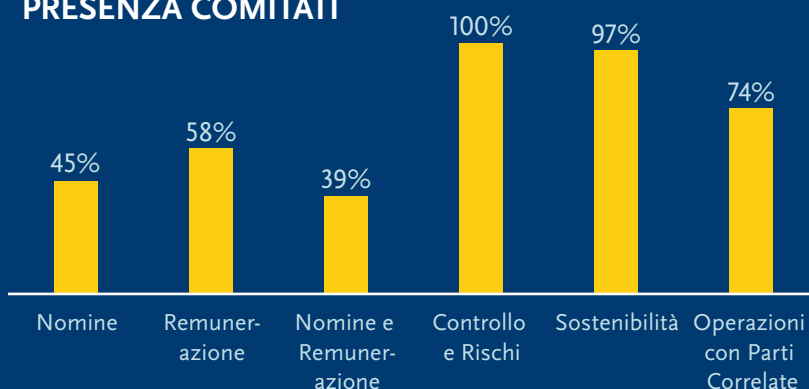
COMITATI

3,9



Numero Medio di Comitati
per Società

PRESENZA COMITATI

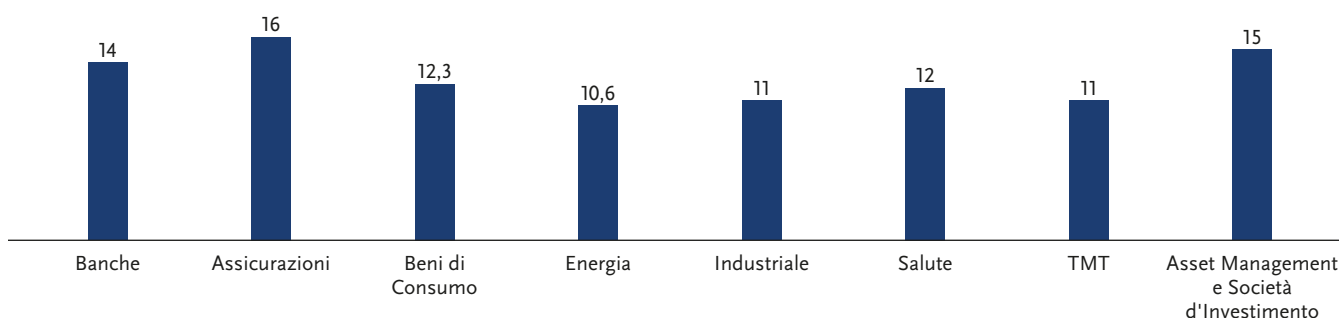


Si riduce la dimensione media del Consiglio di Amministrazione delle società dell'indice FTSE MIB

La dimensione media complessiva del Consiglio di Amministrazione di società appartenenti all'indice FTSE MIB è di 12,3 membri. A differenza del 2023, in cui non erano presenti società con Consigli di Amministrazione di dimensioni minori a 9 membri, quest'anno il 5% delle società FTSE MIB ha una dimensione di 8 membri o meno, il 37% ha una grandezza media compresa tra 9 e 11 membri, un altro 29% ha un Consiglio con una dimensione compresa tra i 12 e i 14 membri e il restante 29% dispone invece di un Consiglio di 15 o più membri.

Nelle società dell'indice FTSE MIB, il settore con la dimensione media del CdA più alta è quello Assicurativo, seguito da quello di Asset Management e Società d'Investimento e quello Bancario, mentre il settore Energia risulta invece essere quello con la dimensione del Consiglio più ridotta.

DIMENSIONE MEDIA DEL CONSIGLIO DELLE SOCIETÀ FTSE MIB, SUDDIVISIONE PER SETTORE



La frequenza e la durata delle riunioni è mediamente più elevata nelle società appartenenti all'indice FTSE MIB

Le riunioni delle società dell'indice FTSE MIB sono mediamente di più (12) di quelle delle società appartenenti ad altri indici e durano mediamente di più rispetto alle altre società, con una durata media di 3 ore e 27 minuti.

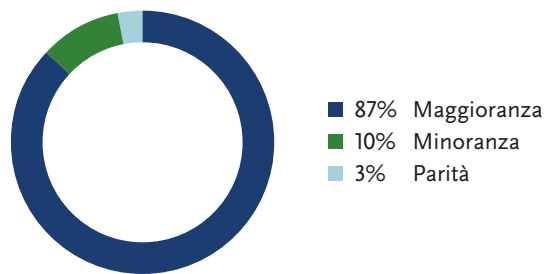
Tra le società dell'indice FTSE MIB, il settore delle Banche si riconferma essere quello in cui i Consigli di Amministrazione si riuniscono più frequentemente e per più tempo (16,5 volte per una media di 272 minuti ciascuna).

Nell'87% delle società FTSE MIB i Consiglieri Indipendenti rappresentano la maggioranza del Consiglio

I Consiglieri Indipendenti sono 310 e rappresentano il 66% del Campione delle società FTSE MIB, mentre i Consiglieri Esecutivi ammontano invece solo a 68 e sono mediamente 1,8 per Consiglio di Amministrazione (in minor numero rispetto alle società appartenenti ad altri indici, la cui media per Consiglio ammonta a 2,4).

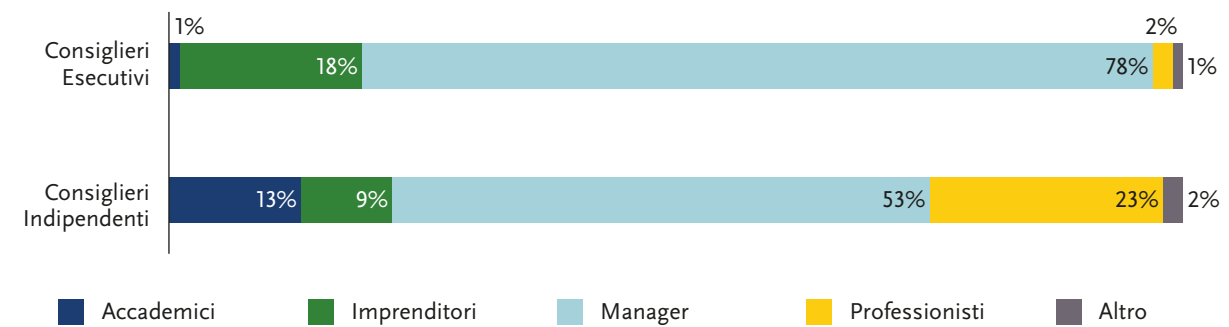
Nei settori Bancario ed Energetico si registra una maggiore presenza di Consiglieri Indipendenti, con quote medie rispettivamente di 77% e 69%.

RAPPORTO CONSIGLIERI INDIPENDENTI RISPETTO AGLI ALTRI CONSIGLIERI NELLE SOCIETÀ DELL'INDICE FTSE MIB



Analizzando il background dei Consiglieri delle società dell'indice FTSE MIB, si nota come i Consiglieri Esecutivi presentano una composizione di background quasi totalmente concentrata su competenze manageriali; anche tra i Consiglieri Indipendenti quello manageriale è il background più diffuso, seguito dal background da professionista e da quello accademico.

BACKGROUND DEI CONSIGLIERI ESECUTIVI E INDIPENDENTI DELLE SOCIETÀ DELL'INDICE FTSE MIB



Nelle società dell'indice FTSE MIB, ogni Consigliere ricopre in media 1,5 incarichi in società quotate, in leggera diminuzione rispetto allo scorso anno (2).

La maggioranza dei Consiglieri di nazionalità non italiana siede nei Consigli di Amministrazione di società dell'indice FTSE MIB

Delle 104 cariche consiliari occupate da persone di nazionalità non italiana nell'Osservatorio 2025, sono 70 quelle relative a Consiglieri che siedono nei CdA delle società appartenenti all'indice FTSE MIB.

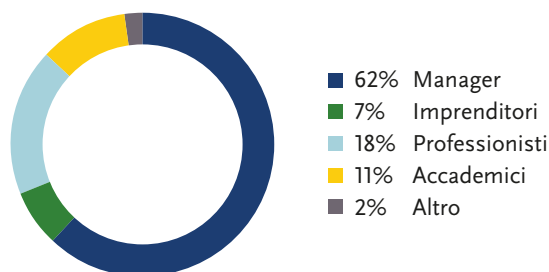
Analizzando la provenienza dei Consiglieri stranieri delle società appartenenti all'indice FTSE MIB, si nota che la maggioranza (63%) è europea, e vi è una presenza modesta di Consiglieri di nazionalità extra-europea, in particolare Americani (19%) e Cinesi (11%).

Le società FTSE MIB hanno un tasso di ricambio superiore rispetto alle società appartenenti ad altri indici

Come registrato 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 5,8 anni, superiore rispetto allo scorso anno (5,4). Nelle società appartenenti ad altri indici azionari l'anzianità di carica media si attesta a 8,4 anni. Questo dato mostra una chiara e maggiore dinamicità dei Consigli delle società grandi, connessa a una maggiore diffusione azionaria della proprietà che determina la necessità di un ricambio maggiore dei Consiglieri. Inoltre, nell'anno in esame, sono 10 le società dell'indice FTSE MIB che hanno rinnovato il proprio Consiglio di Amministrazione.

Nel panel di aziende dell'indice FTSE MIB analizzate, le nuove nomine avvenute nel corso del 2024 sono 56; di queste, 18 si riferiscono a Consiglieri nominati per la prima volta in assoluto in una società quotata, pari al 4% dei Consiglieri di società dell'indice FTSE MIB e al 32% dei Consiglieri di nuova nomina di società dell'indice FTSE MIB.

BACKGROUND DEI CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA DELLE SOCIETÀ DELL'INDICE FTSE MIB



Aumenta di poco l'età media dei Consiglieri

L'età media dei 466 Consiglieri delle società dell'indice FTSE MIB dell'Osservatorio è di 60,9 anni (in aumento rispetto al 2023, 60,2). Suddividendo per genere, le Consigliere donne sono mediamente più giovani degli uomini (59,5 anni vs. 62 anni).

Il 74% delle società dell'indice FTSE MIB si affidano ad advisors esterni per la conduzione del processo di autovalutazione del Consiglio

Nell'anno di esercizio 2024, le società appartenenti all'indice FTSE MIB che hanno dichiarato di aver eseguito l'autovalutazione sono 35; di queste, il 74% ha avuto l'ausilio di un advisor esterno indipendente (in linea rispetto al dato rilevato per il 2023) e la restante parte ha invece condotto il processo di autovalutazione internamente.

Il 34% delle società dell'indice FTSE MIB dichiara di avere un piano di successione strutturato per l'Amministratore Delegato

Nel Campione, sono 31 le società appartenenti all'indice FTSE MIB che dichiarano di avere un piano di successione per l'Amministratore Delegato, solo 13 società affermano però di avere predisposto un piano strutturato e non solo attivabile in situazioni "in emergenza" (dato invariato rispetto al 2023).

In aumento la presenza di Comitati ad hoc per le tematiche di Sostenibilità e Parti Correlate

Nell'Osservatorio, il numero medio di Comitati per Consiglio di Amministrazione delle società appartenenti all'indice FTSE MIB risulta pari a 3,9.

Comitato	Società FTSE MIB
Comitato Controllo e Rischi	38
Comitato Remunerazione	22
Comitato Nomine	17
Comitato Nomine e Remunerazione	15
Comitato Sostenibilità	37 (25 "stand-alone")
Comitato Operazioni con Parti Correlate	28 (24 "stand-alone")
Comitato Esecutivo/Strategico	5

Tutte le società hanno un Comitato Controllo e Rischi, mentre in aumento rispetto al 2023 è il numero di società che ha istituito un Comitato interamente dedicato a temi di Sostenibilità/ ESG (25 quest'anno, 23 lo scorso anno) e un Comitato interamente dedicato alle Operazioni con Parti Correlate (24 quest'anno, 23 lo scorso anno).

I compensi dei Consiglieri di società FTSE MIB

L'emolumento medio per la carica di Consigliere non Esecutivo nelle società FTSE MIB è di 77.000 Euro, mentre l'emolumento medio per la carica di Presidente è di 531.000 Euro.

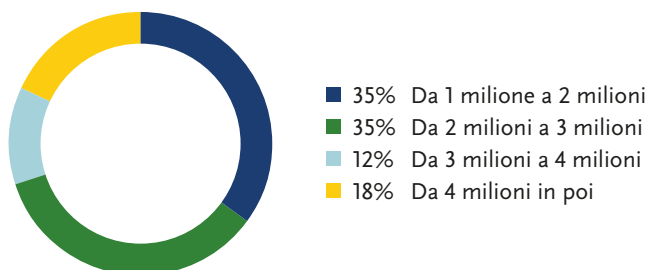
I compensi medi fissi (comprendenti emolumento per la carica, gettone di presenza e compenso per la partecipazione ai Comitati) dei Consiglieri di società dell'indice FTSE MIB sono generalmente più elevati rispetto a quelli delle società appartenenti ad altri indici.

	Compenso Medio Fisso	Compenso Medio Totale
Presidente	548.000 €	794.000 €
Vice Presidente	307.000 €	850.000 €
Amministratore Delegato	1.088.000 €	2.725.000 €
Consigliere	133.000 €	149.000 €
Consigliere Esecutivo (senza particolari cariche)	423.000 €	657.000 €
Consiglieri non Esecutivo non Indipendente	109.000 €	125.000 €
Consigliere Indipendente	122.000 €	126.000 €

Si registra una generale diminuzione in termini di compensi medi totali tra gli Amministratori Delegati dell'indice FTSE MIB. Il compenso medio totale quest'anno si attesta a 2.725.000 Euro (16% in meno rispetto allo scorso anno).

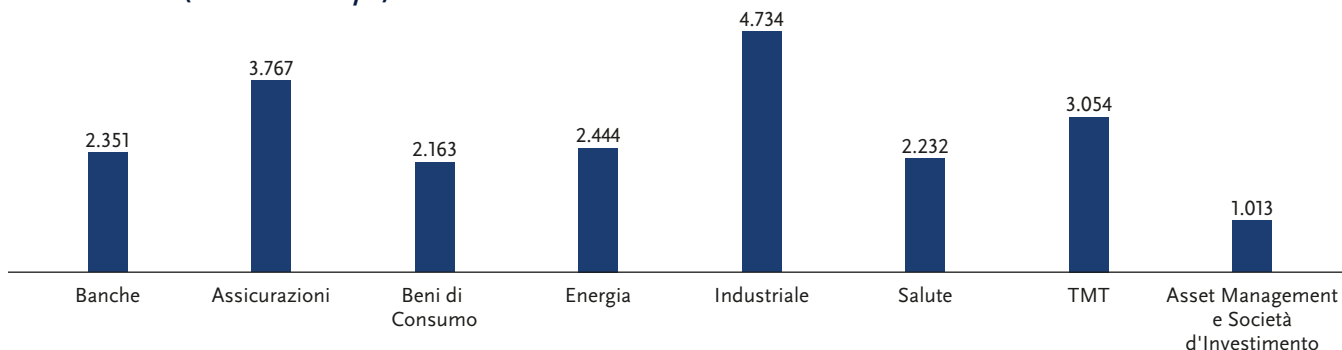
Il 79% percepisce uno stipendio totale superiore a 1 milione di Euro (dato in leggero aumento rispetto allo scorso anno: 78%); tra questi il 18% ha guadagnato più di 4 milioni di Euro (31% nel 2023). La cifra massima totale percepita è di 23.086.000 Euro, in capo a un Amministratore Delegato di una società del settore Industriale.

DISTRIBUZIONE DEI COMPENSI DEGLI AMMINISTRATORI DELEGATI DELL'INDICE FTSE MIB — COMPENSI OLTRE UN MILIONE DI EURO



Confrontando le retribuzioni medie totali per settore di appartenenza, si rileva che gli Amministratori Delegati del settore Industriale guadagnano in media di più, seguiti dagli Amministratori Delegati del settore Assicurativo.

COMPENSO TOTALE MEDIO DEGLI AMMINISTRATORI DELEGATI DELL'INDICE FTSE MIB, SUDDIVISIONE PER SETTORI (IN MIGLIAIA/€)



Collegi Sindacali

SOCIETÀ CON
UN COLLEGIO
SINDACALE

86

SINDACI
EFFETTIVI

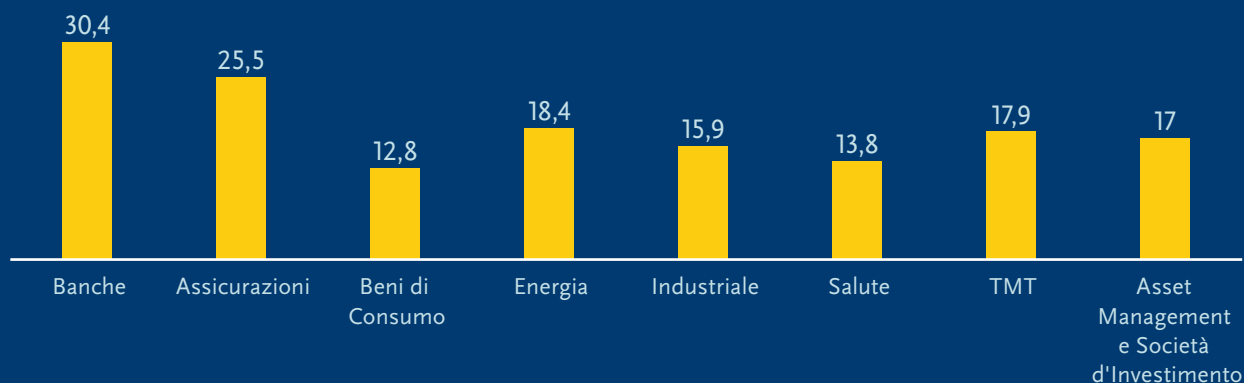
270

SINDACI DI
NUOVA NOMINA

73

51% donne

MEDIA RIUNIONI PER SETTORE



PRESENZA MEDIA ALLE RIUNIONI



98%

ETÀ MEDIA DEI SINDACI EFFETTIVI

59,8
anni



QUOTA
FEMMINILE

42%

Campione totale

44%

FTSE MIB

COMPENSO MEDIO FISSO
SINDACI EFFETTIVI (IN MIGLIAIA/€)

€ 48

Campione totale

€ 66

FTSE MIB

Caratteristiche generali

Il Collegio Sindacale è presente in 86 Società del Campione. Sono 270 le cariche di Sindaco effettivo⁷ registrate nell'Osservatorio, e 191 le cariche individuate come Sindaci Supplenti. 6 Collegi Sindacali sono composti da 5 membri, gli altri 80 sono composti da 3 membri.

L'età media dei Sindaci effettivi è pari a 59,8 anni, leggermente superiore all'età media registrata lo scorso anno (58,7).

Sono 73 i Sindaci di nuova nomina, di cui 38 effettivi. La percentuale di Sindaci eletti dalle minoranze è pari al 18% del Campione dei Sindaci effettivi.

Diversity

Delle 270 cariche nei Collegi Sindacali, 113 sono occupate da donne, pari al 42% del Campione, un dato leggermente superiore a quello dello scorso anno.

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Donne in CS	42%	41%	42%	43%	42%	40%
Donne in CdA	43%	42%	42%	41%	39%	36%

Delle 38 cariche effettive rinnovate, 18 sono spettate a donne.

Negli 86 Collegi Sindacali considerati, sono 27 quelli con un Presidente donna, dato in aumento rispetto a quello dello scorso anno.

Riunioni

La media di riunioni tenute dai Collegi Sindacali è 18,9 all'anno. La percentuale di presenza media alle riunioni è pari al 98%.

Collegi Sindacali nelle società appartenenti all'indice FTSE MIB

Le società appartenenti all'indice FTSE MIB con un Collegio Sindacale sono 32. 5 di questi Collegi sono composti da 5 membri, mentre gli altri 27 da 3 membri.

Si riuniscono in media 23,9 volte l'anno; nel settore Bancario i Collegi si riuniscono mediamente più frequentemente, più di tre volte al mese; al contrario il settore Beni di Consumo appare essere quello in cui si riuniscono con meno frequenza, circa una volta al mese.

La quota di genere femminile all'interno dei Collegi Sindacali delle società appartenenti all'indice FTSE MIB si attesta a 44% (4 punti percentuali in meno rispetto allo scorso anno) e tra i Sindaci che ricoprono la carica di Presidente, 11 sono donne (una in meno rispetto al 2023).

⁷ Considerando in ciascun Collegio Sindacale sia la carica di Sindaco effettivo che quella di Presidente.

Compensi

Il compenso medio fisso dei Presidenti è di circa 67.000 Euro (in linea rispetto al 2023, registrato a 66.000 Euro), mentre quello dei Sindaci Effettivi è pari a 48.000 Euro, in linea rispetto a quanto registrato lo scorso anno (50.000 Euro).

Nelle società dell'indice FTSE MIB, il compenso medio fisso di un Sindaco effettivo è di circa 66.000 Euro (in calo rispetto a quanto rilevato lo scorso anno, 73.000 Euro), mentre il compenso medio fisso del Presidente del Collegio è di circa 91.000 Euro, in aumento rispetto al 2023 (85.000 Euro).

	Presidente	Sindaco Effettivo
Osservatorio 2025	67.000 €	48.000 €
Società FTSE MIB	91.000 €	66.000 €

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 60 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 in 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 gli 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

Roma

Via Niccolò' Porpora 12
00197, Roma

BoardandCEOPracticeItaly@spencerstuart.com



SpencerStuart