SpencerStuart

2026 Italy

Spencer Stuart Board Index

31esima edizione

Social media @ Spencer Stuart

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

@Spencer Stuart

© 2026 Spencer Stuart. Tutti i diritti riservati
Per informazioni riguardo copie, distribuzione ed esposizione di questo lavoro, contattare **permissions@spencerstuart.com**.

Indice

Indice 1

Introduzione 2

Board excellence: Consiglieri potenziati o commoditizzati dall'AI? 4

Composizione del Campione 7

Struttura e processi interni dei Consigli di Amministrazione 9

Composizione e diversità nel Consiglio 15

Rinnovo del Consiglio 23

Cariche ricoperte dai Consiglieri 27

Comitati 33

Compensi Medi 41

Focus sui Family Business 49

Focus su SocietàFTSE MIB 59

Collegi Sindacali 65

Spencer Stuart 68

Introduzione

Ferruccio De Bortoli

In un mondo in cui la forza prevale spesso sul diritto, specialmente quello internazionale, non esistono ordinamenti che resistano al vento del cambiamento. La tormenta spira per tutti. Nessuno escluso. Gli eventi bellici od estremi non sconvolgono solo le mappe geopolitiche o climatiche, ma mutano anche la qualità dei rapporti umani. In alcuni casi in misura profonda e drammatica, se non tragica. In altri modificando opinioni e coscienze.

Un filo sempre più visibile, e variamente annodato, unisce le vicende globali con quelle aziendali, personali. Ed è un peccato di *hybris* ritenere, per esempio, che la *governance* societaria sia immune da tutto quello che sta accadendo nei quadranti, intrisi di sangue e potere assoluto, della geopolitica, nelle brume di elettorati che si contorcono nella paura di perdite identitarie. Sono eventi che giudichiamo (sbagliando) lontanissimi, ai quali tendiamo ad abituarci subito, ma che invece sono vicinissimi alla vita quotidiana di una famiglia o di un'impresa.

Nessuno può prescindere, se fa parte di un Consiglio, a maggior ragione se regge i destini di un'impresa, da valutazioni strategiche che riguardano la certezza degli approvvigionamenti, la strategicità militare di alcune produzioni di beni e servizi, la fragilità delle catene del valore, il controllo e la manipolazione digitale delle vite. Ma non basta mentre a molti sembra bastare. Nel nuovo disordine geopolitico hanno meno importanza i confini geografici. In alcuni casi vengono addirittura cancellati. O si minaccia di cancellarli. Hanno, in parallelo, minore rilevanza anche i confini invisibili, tracciati dalle regole della convivenza, che separano le attività civili ed economiche.

Scarsa attenzione è stata riservata, negli ultimi anni, all'interazione fra la dimensione esterna della geopolitica e quella interna delle imprese se non sotto il profilo dei costi e delle sfide della concorrenza. Vi è stata meno cura per gli aspetti psicologici e comportamentali dei soggetti. In alcuni casi semplicemente sconvolti. Meno attenzione alla comprensione dei nuovi contesti, culturali, religiosi, etnici. Non è più sufficiente delegare un'inchiesta, uno studio, un'indagine *ad hoc*. Bisogna essere in grado di decrittare tutti i segnali. Si può conoscere molto anche capendo poco. La geopolitica è dentro l'agenda di un consiglio d'amministrazione, anche se non è mai all'ordine del giorno di una riunione. Vi è questa consapevolezza? Assai raramente.

Il sociologo austriaco Eugen Ehrlich contrappose il diritto ufficiale a quello "vivente". Il valore della norma sta nella percezione pubblica della sua validità, al di là della deterrenza sanzionatoria. Il diritto "vivente" dipende dalla coscienza collettiva, dalla condivisione dell'utilità marginale della legge, dalla sua accettazione come equa e giusta. Da come si sente chi deve applicarla o farla rispettare. Al contrario, il diritto "morente", chiamiamolo così, è soprattutto quello internazionale. Soffre il declino delle organizzazioni multilaterali. Lo stato di abbandono in cui versa per esempio — anche per responsabilità americana — la *World Trade Organisation*, proprio nel momento in cui sarebbe più utile la gestione e la ricomposizione delle guerre tariffarie. Il destino amaro dell'Accordo di Parigi del 2015 e delle successive Cop davanti al negazionismo dell'amministrazione Trump sul riscaldamento

climatico. Il declino della Corte penale internazionale, che venne istituita dal Trattato di Roma del 1998 ed ebbe in alcuni grandi giuristi italiani, da Giuliano Vassalli, ad Antonio Cassese fino a Fausto Pocar, i promotori di una giustizia per i crimini contro l'umanità. Oggi, a proposito di "diritto morente", non sarebbero più perseguibili i genocidi compiuti nella ex Jugoslavia. Ciò deprime il diritto umanitario, riducendolo a vestigia del passato. Ne ha parlato, con angoscia, anche Papa Leone XIV.

Qualcuno potrebbe obiettare, a questo punto: che cosa c'entri tutto questo con il diritto societario. Che legame, seppur tenue, vi possa essere — al di là di ciò che ci appare normale e conseguente come impatto diretto sull'attività di un'azienda — tra avvenimenti che hanno segnato e continuano a segnare la Storia e le vicende che riguardano l'attività di un organo amministrativo di una società quotata. Tutti i componenti, al di là dei loro ruoli, Presidenti, Amministratori Delegati, Consiglieri, sono cittadini del loro Paese. Sono cittadini europei e del mondo. Si muovono nel perseguire i loro interessi e nello svolgere al meglio le attività professionali. La loro sensibilità, per esempio, sui temi bellici, climatici, identitari, indipendentemente dall'opinione che possono avere, non è solo rilevante per valutare la qualità di una cittadinanza, ma anche — ed è questa la principale novità — per misurare la loro utilità aziendale, la loro *performance* professionale.

C'è una sterminata letteratura sui requisiti necessari per essere *fit and proper.* Ma tra questi vi è anche la capacità di interpretare al meglio il quadro geopolitico sapendo leggere i *report* degli specialisti? C'è la consapevolezza che farsi un'idea personale su quello che sta accadendo, impegnandosi e studiando, sia più importante del rispetto dell'articolata giungla delle norme di *compliance* che monopolizzano gran parte dei lavori consiliari? Non crediamo. Ecco perché, provocatoriamente, affermiamo che quello che sta succedendo fuori dalle aziende richiede una lettura meno convenzionale e più critica delle norme di *governance*. Affinché il diritto societario, pur non avendo segni di premorienza, continui ad essere percepito non solo come vivo, ma anche come utile e stimolante. Su questo nutriamo dei dubbi. Per esempio quando parliamo di sicurezza, in tutte le sue sfaccettature, fatichiamo a farla rientrare nella S dell'acronimo, ormai un po' svuotato di significati, della sostenibilità. Eppure non vi è *Social* senza sicurezza. La stessa transizione verde, un tempo elemento incontrovertibile dell'immagine aziendale, della stessa missione d'impresa, si è trasformata non raramente in una *liability*. Molti dei temi di *diversity and inclusion* sono stati così frettolosamente accantonati da apparire posticci e, in fondo, non condivisi. Siamo certi, e questa è una ulteriore provocazione intellettuale, che la nuova estetica del potere globale, con tutte le sue variazioni muscolari, non si sia allargata subdolamente anche alle dinamiche di esercizio aziendale dell'autorità? In estrema sintesi finale, il *Board Index*, ha il pregio ormai storico di fotografare nel dettaglio la geografia delle istituzioni aziendali, di monitorarne l'evoluzione, ma non può prescindere da una raccomandazione del tutto estranea alle regole di *governance*. Marcel Proust scriveva che il "vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'avere nuovi occhi". Mai come oggi, soprattutto per chi ha in mano i destini di un'azienda, in acque incerte e procellose della geopolitica, abbiamo bisogno, oltre che di conoscenze approfondite e critiche, di occhi nuovi.

Board excellence: Consiglieri potenziati o commoditizzati dall'AI?

Vittorio Colao, Vice Presidente EMEA di General Atlantic ed ex Ministro Italiano per l'Innovazione Tecnologica e la Transizione Digitale

L'AI migliorerà la performance dei Consiglieri e dei Board? È presto per capirlo, ma probabilmente la risposta è "Si, con alcuni caveat". Ed essendo consci che una grande domanda rimane comunque aperta sull'impatto dell'AI sulle competenze professionali — e non solo nei Board.

Possiamo innanzitutto ipotizzare che ogni società quotata darà accesso a piattaforme AI interne ai suoi Consiglieri, garantendo integrità, sicurezza e protezione dei dati aziendali. Chi non lo farà può dare per scontato che — qualunque siano le policy — le sue informazioni e i suoi documenti verranno prima o poi introdotti su piattaforme AI tramite gli account personali dei Consiglieri: per capirne di più, per far confronti, per risparmiare tempo. Quindi meglio aprire l'AI aziendale al CdA, prevenire rischi e farla utilizzare in modo appropriato.

Ma cosa dovrebbero fare i consiglieri con la stessa AI aziendale usata dal management? La risposta citata da tutti (e la prima data da Gemini e Claude...) è "per avere efficaci sintesi dei documenti di preparazione ai Consigli". Senza dubbio questo è un vero vantaggio, nei casi — frequenti in alcuni settori e in alcune nazioni come l'Italia — di "pre-read" di centinaia di pagine. E ancor più utile per società che hanno un consiglio o più al mese, magari programmati con poco anticipo.

Viene però un dubbio a riguardo. Se il materiale per i Consiglieri è così vasto da far ritenere utile una sintesi, perché la sintesi stessa non la può predisporre il management? In altre parole, perché lasciare che ogni Consigliere si faccia una sintesi più o meno diversa e non dare già in partenza documenti chiari, semplici e leggibili?

Le ipotesi sono due: non si può perché norme e regolamenti richiedono di comunicare in maniera estesa al Consiglio; oppure perché il management "inonda" di dettagli i Consiglieri, per pigrizia o malizia. Nel primo caso, occorre ridefinire i confini del "fiduciary duty" e obblighi e responsabilità dei Consiglieri. In Italia, in particolare, le associazioni di imprese debbono continuare a farsi parte attiva nel chiedere di ridurre i dettagli obbligatori nelle comunicazioni ai Consiglieri e scongiurare gli inutili aggravi nell'utilizzo dell'AI addirittura proposti recentemente nelle modifiche delle norme italiane. Nella seconda ipotesi, le aziende stesse dovrebbero interiorizzare che un Consigliere ben informato, ma non sopraffatto da volumi illeggibili, può esser di maggior valore a supporto delle decisioni e non solo utilizzato come scudo per rischi legali.

La seconda utilità dell'AI aziendale per i Consiglieri è invece sostanziale. Se adeguatamente alimentata con informazioni e contesti aziendali rilevanti per il Board, l'AI aziendale può permettere al Consigliere di accedere a dati organizzativi, operativi e di performance finanziaria con la sua chat individuale, specifica e persistente. Un assistente digitale dedicato a ogni Consigliere, riservato, con cui sviluppare analisi più approfondite e domande più sostanziate di quanto possa fare un Consigliere leggendo pur ampi documenti. Ciò farebbe risparmiare preparazione di materiale, ma soprattutto tempo in consiglio, spesso dedicato a spiegazioni di documenti e particolari non essenziali. Come per il management, una AI "aziendale" per i Consiglieri permetterebbe di aumentare in modo significativo e più rapido la comprensione dei problemi e dei punti di forza, la valutazione di opzioni strategiche e operative e le implicazioni finanziarie delle proposte del management. Il tutto prima dell'inizio del consiglio, liberando tempo per discussioni di qualità e confronti tra alternative. Ogni Consigliere potrebbe contribuire maggiorente sulla base delle sue prospettive personali, senza richiedere che tutti debbano avere la stessa esposizione a tutto.

Questo "AI empowerment" dei Consiglieri presenta tuttavia due difficoltà.

La prima è che richiede scelte ben ponderate del management su quali conoscenze e contenuti rendere accessibili all'"AI del Consiglio". Troppe genererebbero confusione dei ruoli e delle aree di intervento proprie del Consiglio. Troppo poche non sostituirebbero le pesanti documentazioni periodiche e formali. Ma essendo alimentata da un "subset" di informazioni aziendali comunque prodotte dal management, l'AI del CdA può essere perfezionata nel tempo fino a trovare l'equilibrio giusto.

La seconda difficoltà è più rilevante perché richiede una diversa gestione delle riunioni del Consiglio. Meno orientate a "liturgie di presentazione" e "riti di compliance e reporting", più genuinamente focalizzate al dibattito e a input su decisioni strategiche, organizzative, operative e finanziarie. Grazie a una efficace "AI di Consiglio" il tempo dedicato alla gestione della legalità potrebbe diminuire e aumenterebbe invece il tempo per input dei Consiglieri sulle questioni chiave dell'azienda su cui il management vuole che il Consiglio contribuisca o voglia influire... E probabilmente diminuirebbe il tempo complessivo a favore del tempo di qualità.

È questo che si aspettano gli azionisti istituzionali e i grandi investitori internazionali. Non sempre invece gli azionisti di controllo o con minoranze influenti intendono delegare pienamente ai Consigli un ruolo decisionale significativo, oltre la compliance. Un tema questo che riguarda in Italia più la governance e le modalità di nomina dei Consiglieri, indipendentemente dal supporto dell'AI.

Rimane infine la questione di fondo, non relativa esclusivamente ai CdA, sull'impatto di lungo termine dell'AI sulle competenze professionali.

Il/la CEO di una azienda quotata è un monarca costituzionale, circondato spesso da eccellenti collaboratrici e collaboratori, più o meno inclini all'allineamento alle tesi del capo in funzione della loro personalità e della cultura aziendale. Raramente il Consiglio è esposto dal management a visioni diverse da quelle che il/la CEO sostiene.

Quello che invece permette di vedere rischi o opportunità differenti da quelli prospettati dal management è l'esperienza dei Consiglieri, la diversità dei loro background, le esposizioni a una varietà di stakeholders, la non quotidianità della loro osservazione. Una "AI di Consiglio" può dare profondità ai Consiglieri ma da sola non può indicare punti di attenzione differenti, controcorrente e innovativi, se utilizzata da Consiglieri omogenei tra loro. Come per tutte le professioni, l'AI rinforzerà molto chi la farà utilizzare a professionisti che abbiano preparazione, interessi, curiosità e approcci diversi tra di loro e lo spirito critico che porti a dirigere l'"AI del Consiglio" su questioni e domande diverse.

In conclusione, chi si limiterà a permettere l'utilizzo dell'AI per fare sintesi di documenti o domande da porre contribuirà alla banalizzazione del ruolo, estendendo la cosiddetta commoditizzazione professionale dell'AI anche al ruolo dei Consiglieri.

Chi invece avrà la determinazione di identificare Consiglieri meno uniformi, più innovativi, più stimolanti, e li equipaggerà con un supporto AI aziendale interno, completo e ben alimentato, sarà in grado di fronteggiare complessità e cambiamento più rapidamente e meglio. E avrà al contempo un efficace e agile CdA e Consiglieri-advisors del management straordinari.

Composizione del Campione

Il Campione oggetto di analisi è composto dalle prime 100 società quotate in Italia per capitalizzazione di mercato, a marzo 2026. 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 2025, registriamo alcuni cambiamenti. In particolare, riguardo all'indice FTSE MIB, mentre Fincantieri e Lottomatica sono state riclassificat e all'interno dell'indice, Interpump e Pirelli ne sono uscite per entrare in quello FTSE Italia Mid Cap.

Vi sono 4 nuove società entrate nel gruppo "Altri indici": Fiera Milano, Revo Insurance, Safilo Group e WIIT. Dallo stesso gruppo sono uscite 4 società (Fila, Garofalo Healthcare e Txt-e Solutions – a seguito di una capitalizzazione più bassa rispetto all'anno precedente – e Piovan — delistata da Borsa Italiana a seguito di OPA nel mese di aprile 2025).

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 20% del totale della capitalizzazione. Il cluster Assicurazioni è il meno rappresentato con sole 3 società nel Campione, rappresentanti il 7% della capitalizzazione.

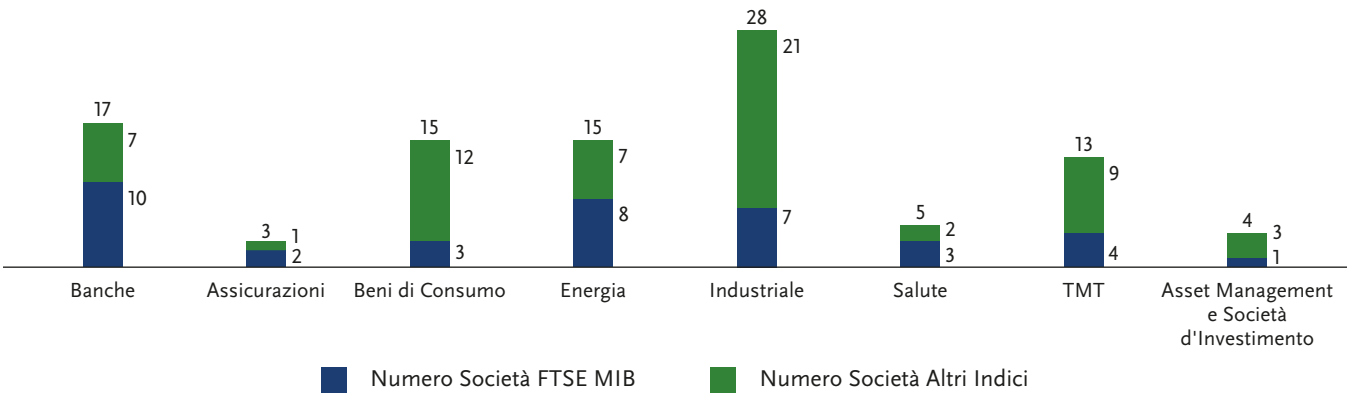
Complessivamente, il nostro Campione conta 1.086 cariche consiliari occupate da 976 persone fisiche diverse.

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.

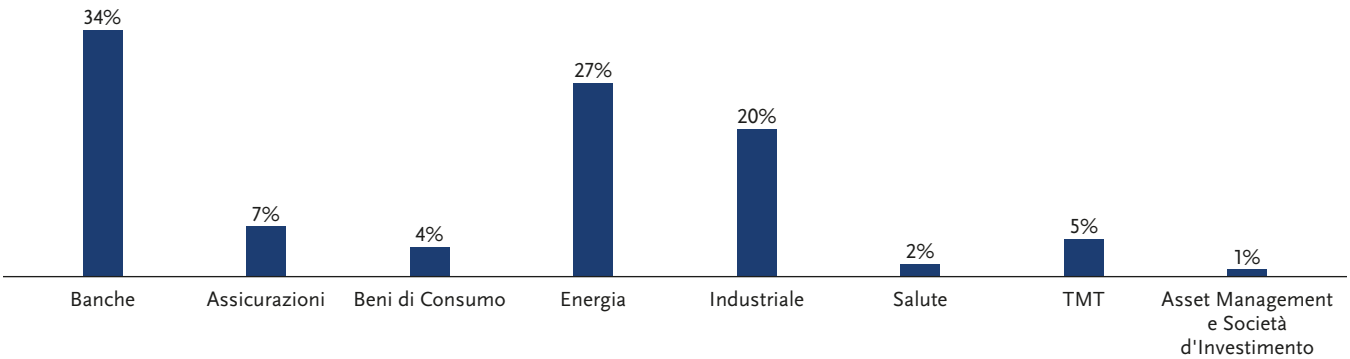
Con riferimento ai compensi del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, i dati sono stati desunti dalle tabelle riportate nelle Relazioni sulla Remunerazione, secondo le modalità previste dalla delibera Consob n. 18049 del Dicembre 2011.

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 e Juventus, sono state analizzate attraverso gli ultimi documenti societari disponibili alla data della redazione del Board Index (che fanno riferimento al 30 giugno 2025); Sesa è stata analizzata attraverso documenti societari riferiti al 30 aprile 2025, e OVS attraverso i documenti societari riferiti al 31 gennaio 2026.

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

10,9
Consiglieri

RIUNIONI

11,7
Numero medio

2h30
Durata media

TIPOLOGIE DI CONSIGLIERI

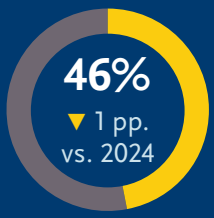


2024		2025
20%	Esecutivi	19%
59%	Indipendenti	59%
21%	Non Esecutivi (non Indipendenti)	22%

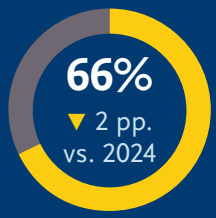


AUTOVALUTAZIONE CON CONSULENTE ESTERNO

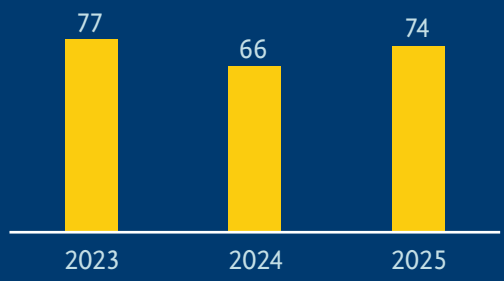
Campione Totale



FTSE MIB



BOARD INDUCTION

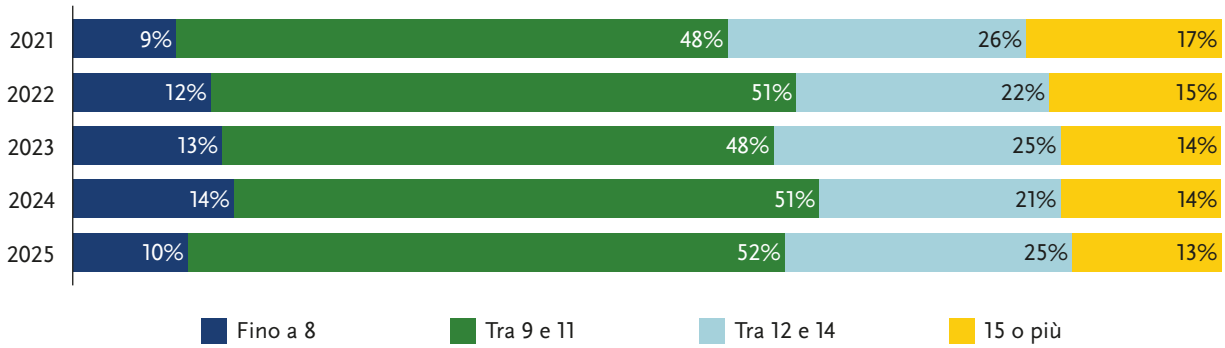


Prosegue la progressiva diminuzione della dimensione media dei Consigli di Amministrazione

Il numero medio dei componenti di un Consiglio di Amministrazione è di circa 10,9 membri, dato in linea con lo scorso anno.

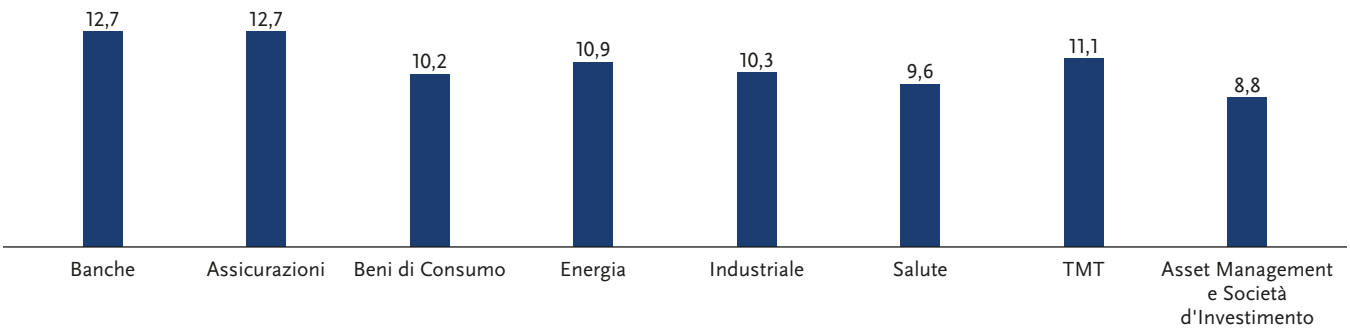
Diminuisce il numero di Consigli di Amministrazione molto numerosi (15+ membri), così come quello dei Consigli poco numerosi (fino a 8 membri), mentre si vede un aumento dei Consigli che contano tra i 12 e i 14 membri. Questa evoluzione della composizione dei Consigli è in parte dovuta ai cambiamenti nel panel in conseguenza all'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 9–11 Consiglieri.

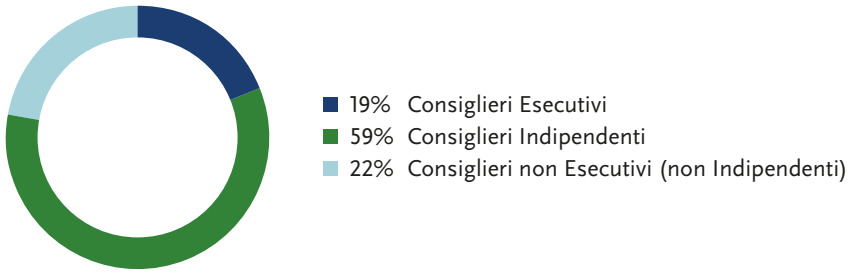
DIMENSIONE MEDIA DEL CONSIGLIO PER SETTORE



Il mix di Consiglieri resta sostanzialmente stabile

I Consiglieri Esecutivi ammontano a 213, pari al 19% del totale dei Consiglieri del Campione (erano 217 nel 2024). 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 2,1 unità, lievemente più bassa rispetto al 2024.

TIPOLOGIE DI CONSIGLIERI

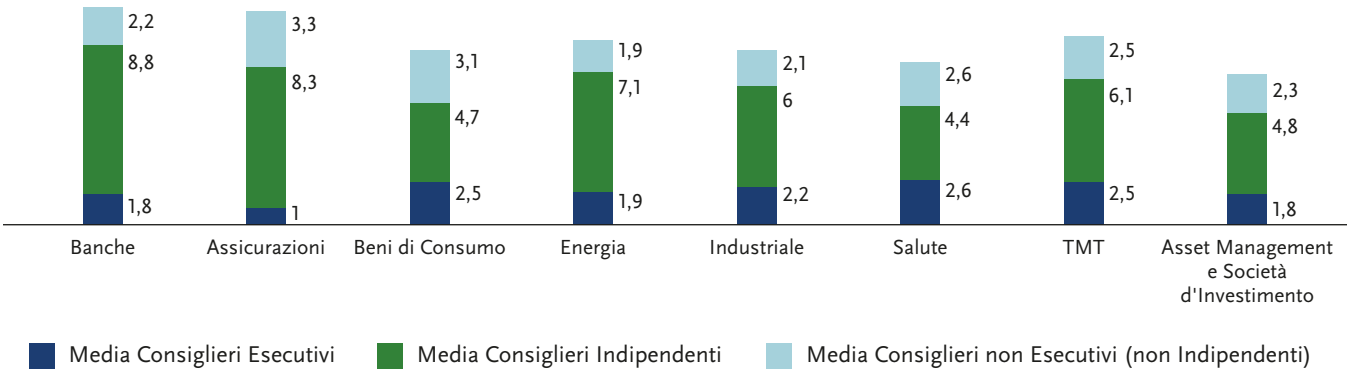


Sono 234 i Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti (quindi senza incarichi o deleghe direttive e senza i requisiti di indipendenza), pari al 22% dei Consiglieri del Campione (21% nel 2024). Il livello medio, pertanto, si attesta a circa 2,3 per Consiglio di Amministrazione.

I Consiglieri dell'Osservatorio che soddisfano i requisiti di indipendenza[1] sono 639 e rappresentano il 59% dei Consiglieri del Campione, in linea rispetto allo scorso anno. In media vi sono 6,3 Consiglieri Indipendenti per Consiglio.

Nei settori Assicurativo, Bancario e dell'Energia si registra la maggiore incidenza di Consiglieri Indipendenti, con quote medie comprese tra il 65% e il 69%, mentre negli altri settori la quota media di Indipendenti si attesta tra il 46% e il 55%.

MEDIA CONSIGLIERI ESECUTIVI, INDEPENDENTI E NON ESECUTIVI (NON INDIPENDENTI), 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 (2,6), seguito dai settori TMT e Beni di Consumo (2,5). Le Assicurazioni presentano il numero inferiore di Consiglieri Esecutivi con 1,0.

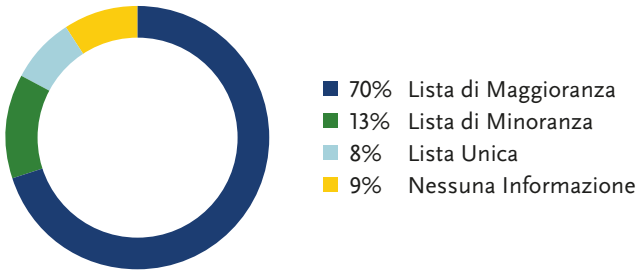
Rammentiamo che la disciplina bancaria prevede l'esecutività «per i componenti che siedono nel Comitato Esecutivo della Banca». Delle 17 Banche dell'Osservatorio, 2 hanno un Comitato Esecutivo, composto in media da 4 componenti che, anche nel caso di dichiarata indipendenza alla nomina sono da considerarsi Esecutivi per effetto della norma.

Nel settore Bancario si registra il maggiore numero medio di Consiglieri Indipendenti pari a 8,8, che invece sono rappresentati in numero minore nel settore Salute (4,4).

In gran parte dei Consigli è presente almeno un Consigliere proveniente dalla Lista di minoranza

Il 70% dei Consiglieri proviene da Liste che hanno ricevuto la maggioranza dei voti in Assemblea, mentre circa l'8% da una Lista Unica o da cooptazione. Sono pari a 148 del totale i Consiglieri provenienti da una Lista che ha ricevuto la minoranza dei voti in Assemblea (13%, 1 punto percentuale in meno rispetto al 2024). In 75 società dell'Osservatorio vi è almeno un Consigliere eletto da una Lista di minoranza, mentre per 9 società questo dato non è disponibile. Il livello medio si attesta a circa 1,5 per Consiglio.

LISTA DI PROVENIENZA DEI CONSIGLIERI



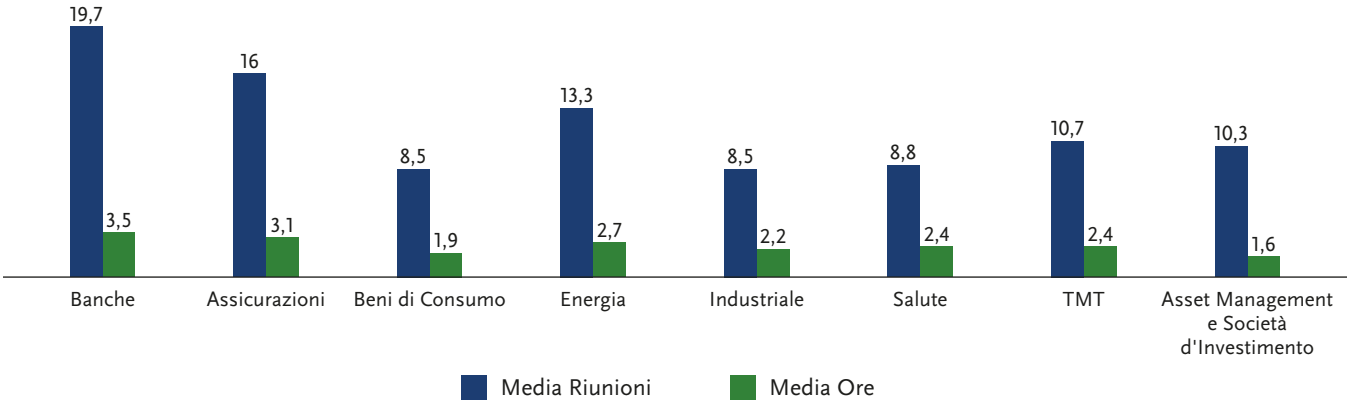
Il settore Bancario continua a registrare il numero più elevato di riunioni consiliari svolte durante l'anno

Il numero medio di riunioni è stato pari a 11,7, dato leggermente superiore rispetto al 2024 (11,1). Le società che hanno condotto più riunioni nel corso dell'anno sono state tre società del settore Bancario, che si sono riunite 30 volte nel corso del 2025.

Le riunioni durano in media 2 ore e 30 minuti, in linea con gli anni passati, con un valore minimo di 30 minuti e un valore massimo di 5 ore.

Come già riscontrato negli anni precedenti, nel settore Bancario le riunioni sono mediamente superiori (19,7 riunioni all'anno), questo anche per assolvere agli obblighi regolamentari. Le aziende dei settori Beni di Consumo e Industriale si riuniscono meno frequentemente, per una media di 8,5 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 rispettivamente di circa 18 e 16 ore, per il settore Bancario le riunioni occupano in media circa 68 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%.

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

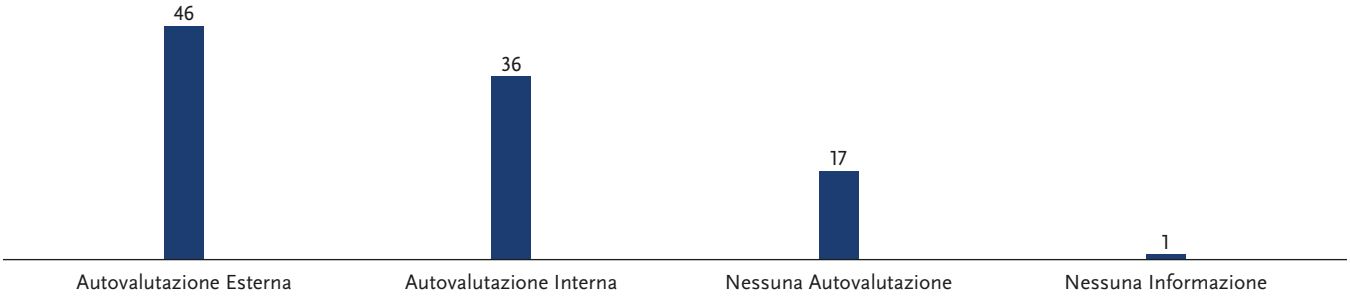
Il Codice di Corporate Governance della Borsa Italiana rafforza l'importanza delle riunioni dei Consiglieri Indipendenti, che possono riunirsi almeno una volta durante il corso dell'esercizio in assenza degli altri Amministratori. Tali riunioni sono da intendersi convocate ad hoc, ossia come riunioni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

In 78 società su 100 è stata organizzata almeno una riunione degli Amministratori Indipendenti (9 in più rispetto al 2024), 7 società affermano di non averne avuto necessità e 15 aziende non forniscono invece alcuna informazione a riguardo.

L'Autovalutazione del Consiglio resta ampiamente diffusa, con un utilizzo stabile degli advisor esterni

Nell'anno di esercizio 2025, le società dell'Osservatorio che hanno dichiarato di aver effettuato l'Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione sono 82, simile al dato registrato lo scorso anno (83). Diminuiscono da 47 a 46 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

60,4 ▶ **60,5**

2024 2025

TENURE MEDIA

7,3 ▶ **7,3**

2024 2025

GENERE

42%

Donne Consigliere

▼ 1 pp. vs 2024

89% ▶ **89%**

2024 2025

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

NAZIONALITÀ

10,2%

Consiglieri di nazionalità non italiana

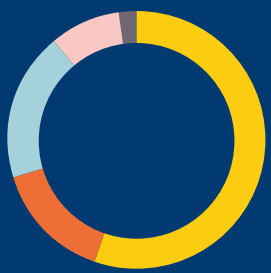
ESPERIENZA INTERNAZIONALE

39%

Consiglieri con esperienza internazionale

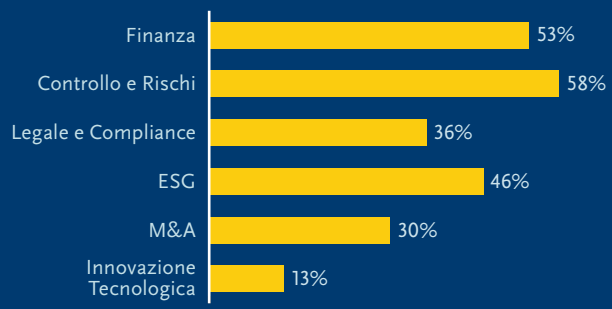


BACKGROUND



- 56% Manager
- 15% Professionisti
- 18% Imprenditori
- 9% Accademici
- 2% Altro

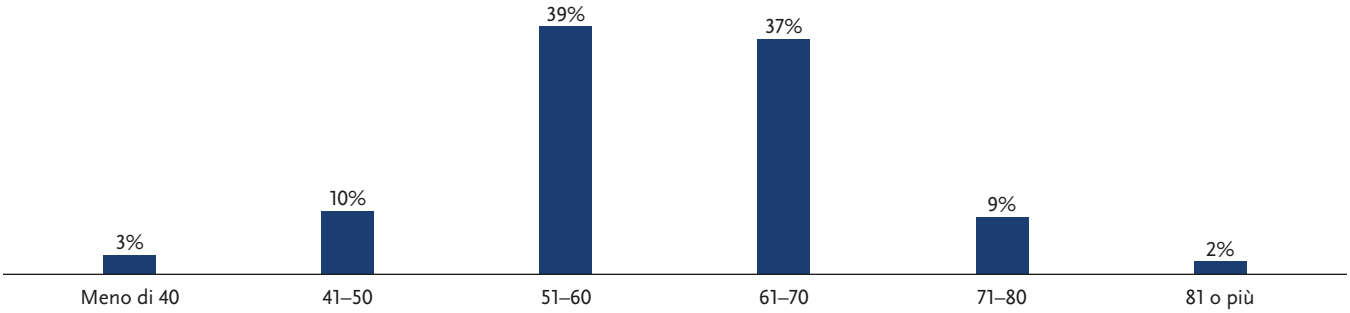
COMPETENZE



Rimane stabile l'età media dei Consiglieri

L'età media dell'Osservatorio è di 60,5 anni: era 60,4 anni nel 2024. La fascia d'età più frequente rimane quella che va da 51 a 60 anni. I Consiglieri under 40, pur rappresentando solo il 3% del Campione, mostrano un leggero incremento rispetto allo scorso anno (2%).

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 61,9 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.

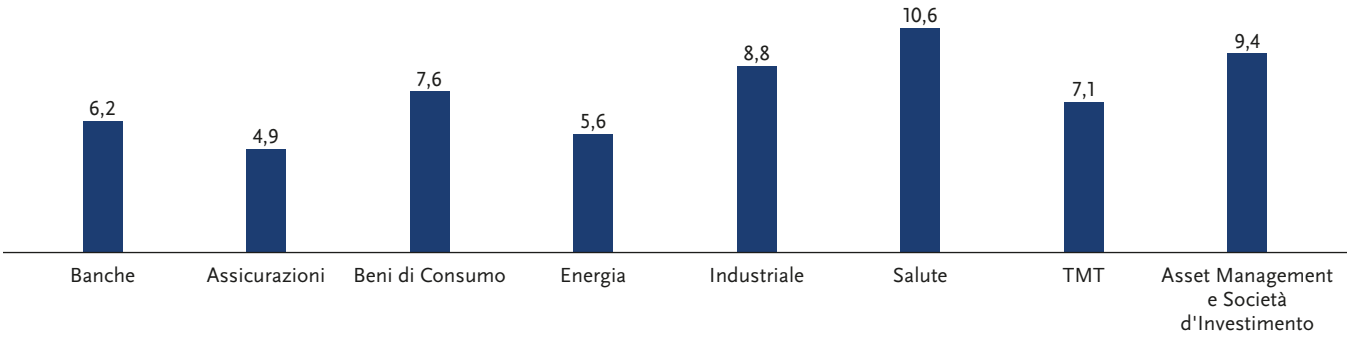
Cariche	Età media
Presidente	65,0
Lead Independent Director	62,2
Vice Presidente	64,4
Consigliere non Esecutivo (senza cariche particolari)	59,7
Amministratore Delegato	60,0

Il livello medio di anzianità di carica dei Consiglieri si conferma stabile nel tempo

Il livello di "tenure" media nel Campione è di 7,3 anni, invariata rispetto all'anno precedente (7,3 nel 2024; 7,2 nel 2023). Il livello massimo di anzianità di carica registrato nel Campione è di 43 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 Asset Management e Società d'Investimento e industriale. 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 (13,3 anni, in linea rispetto al 2024), 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.

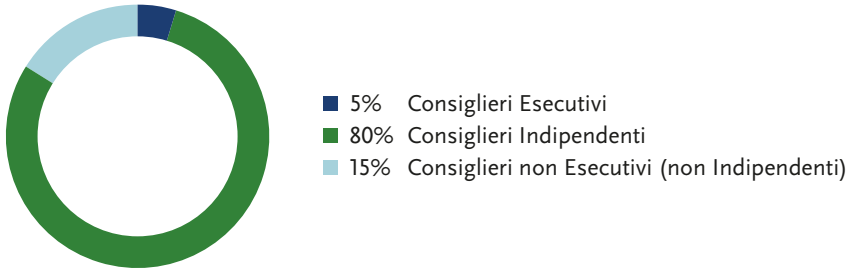
Cariche	Anzianità di carica media nel ruolo
Presidente	8,3
Lead Independent Director	4,9
Vice Presidente	6,9
Consigliere non Esecutivo (senza cariche particolari)	4,9
Amministratore Delegato	8,5

La presenza del genere femminile nei Consigli si mantiene stabilmente sopra il 40%

Sono 411 le Consigliere donne analizzate e rappresentano il 42% dei Consiglieri del Campione, dato relativamente stabile rispetto all'anno precedente (43%). 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 (dato invariato rispetto allo scorso anno).

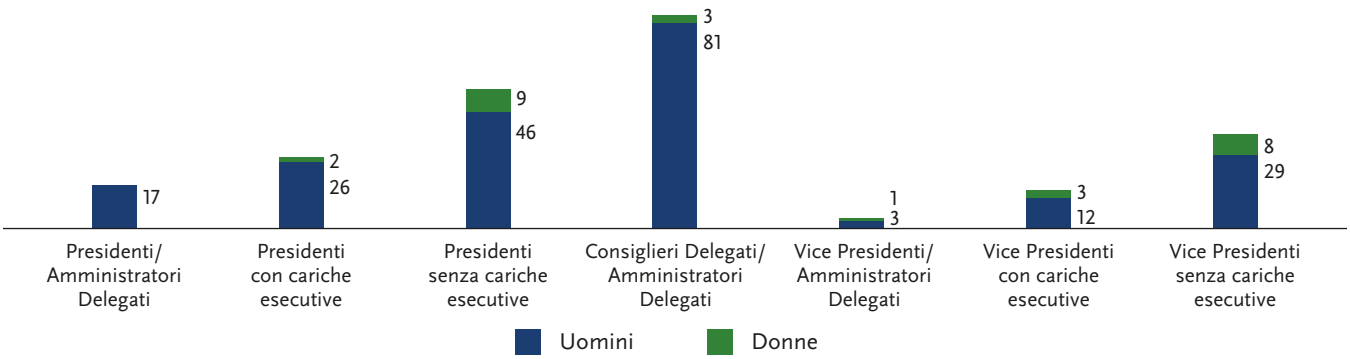
TIPOLOGIE DI CONSIGLIERI DONNE



In linea con lo scorso anno, tra le cariche ricoperte dalle Consigliere donne, la maggioranza sono Indipendenti (375); solo il 5% presenta deleghe esecutive (24).

La leadership esecutiva dei Consigli rimane prevalentemente maschile

QUOTE DI GENERE NEI RUOLI DI VERTICE



Le donne che ricoprono ruoli di vertice (Presidente, Vice Presidente, Amministratore Delegato) sono in tutto 26 (su un totale di 240). Di queste, solo 9 ricoprono ruoli esecutivi (vs. 139 uomini).

Le donne Presidenti sono in totale 11, solo 2 ricoprono la carica di Presidente Esecutivo mentre nessuna ha la carica di Presidente/Amministratore Delegato (vs. 17 Presidenti/Amministratori Delegati di genere maschile).

Le donne Vice Presidenti sono in totale 12, solo una ricopre la carica di Vice Presidente/Amministratore Delegato, mentre solo 3 ricoprono la carica di Vice Presidente Esecutivo (vs. 12 Vice Presidenti Esecutivi di genere maschile).

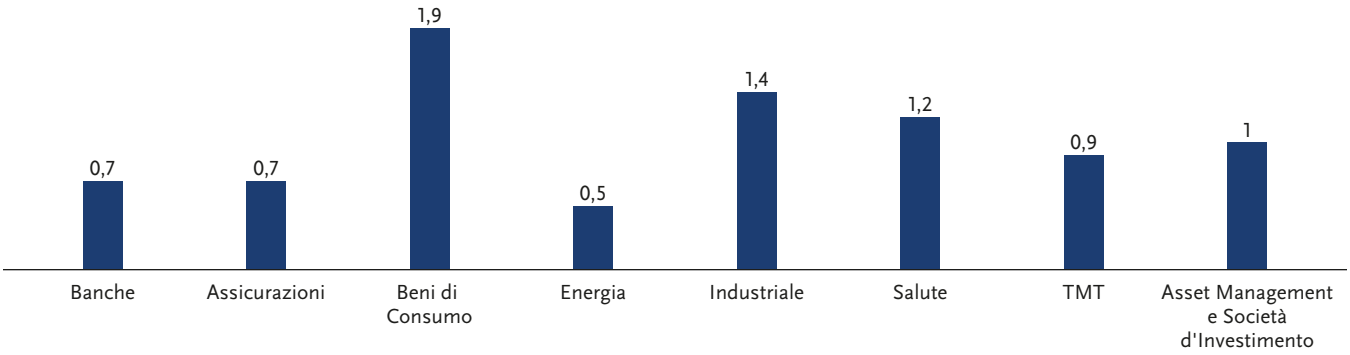
Le donne con la carica di Amministratore Delegato/Consigliere Delegato sono 3.

Aumentano i Consiglieri di nazionalità non italiana, superando di poco il 10%

Nel Campione le cariche consiliari occupate da persone di nazionalità non italiana sono 111, pari al 10,2% dei Consiglieri dell'Osservatorio, dato in leggero aumento rispetto agli scorsi anni (9,6%).

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 9% conta invece 3–4 membri stranieri, mentre un altro 9% ha 5 o più Consiglieri stranieri nel proprio Consiglio.

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



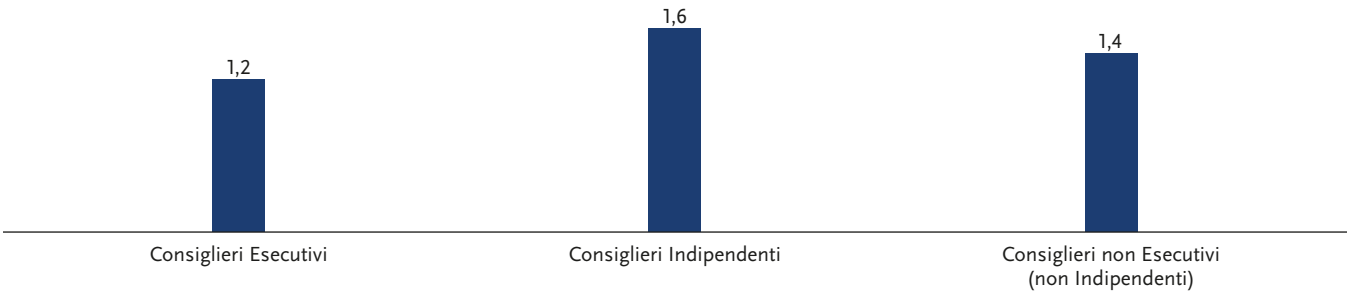
Ciononostante, continua a essere ampia l'esperienza internazionale tra i Consiglieri dell'Osservatorio, valutata sulla base della presenza nel background individuale di un periodo significativo di attività professionale in contesti globali o all'estero. Infatti, il 39% dei Consiglieri ha maturato esperienze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

Stabile 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 (1,5 nel 2024; 1,6 nel 2023). I Consiglieri Indipendenti siedono in media in un numero maggiore di CdA di società quotate.

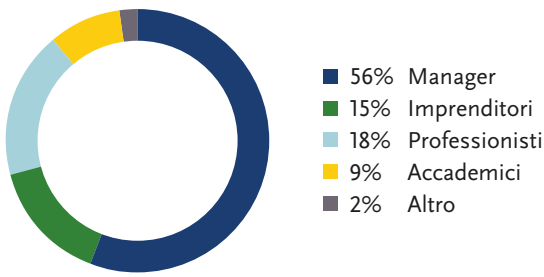
NUMERO MEDIO DI INCARICHI PER TIPOLOGIA DI CONSIGLIERE



Il background manageriale continua a predominare 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 Altro[2].

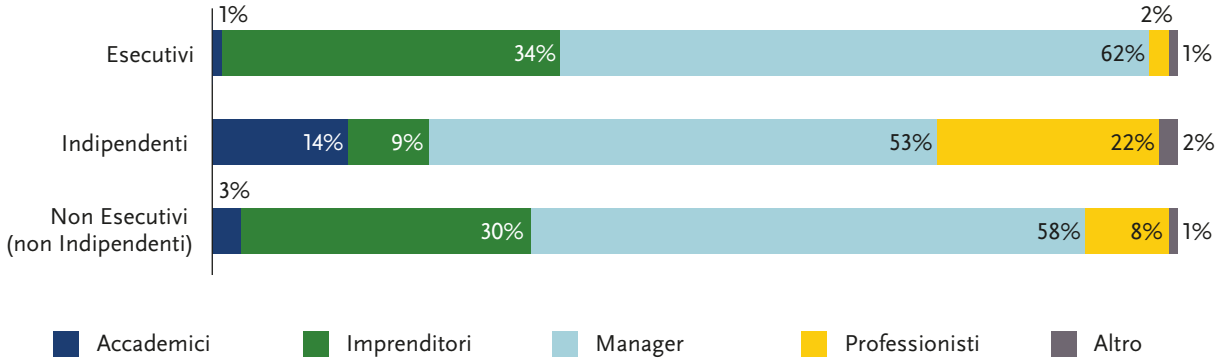
BACKGROUND DEI CONSIGLIERI



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 continui a prevalere per ogni ruolo. In particolare, i Consiglieri Esecutivi provengono da un background principalmente manageriale (62%) e imprenditoriale (34%). Tra i Consiglieri Indipendenti sono ampiamente rappresentate anche le esperienze da professionista (22%) e in ambito accademico (14%).

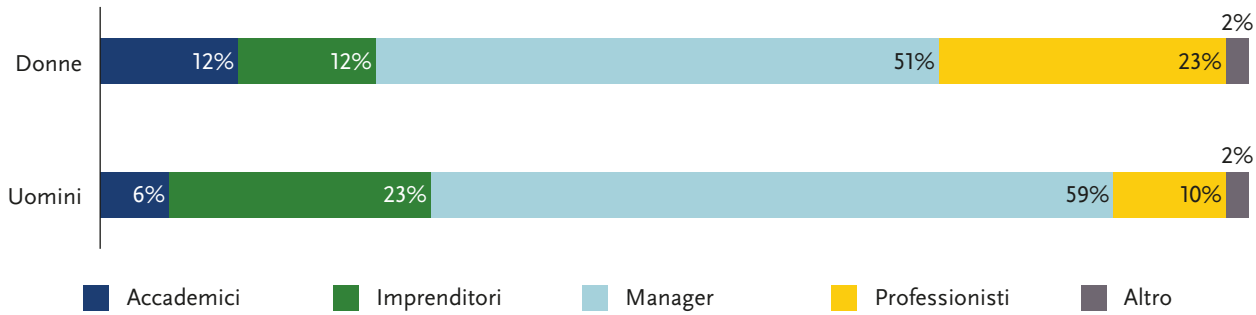
BACKGROUND DEI CONSIGLIERI, SUDDIVISIONE PER RUOLO



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 51% tra le donne (dato in leggero aumento rispetto allo scorso anno).

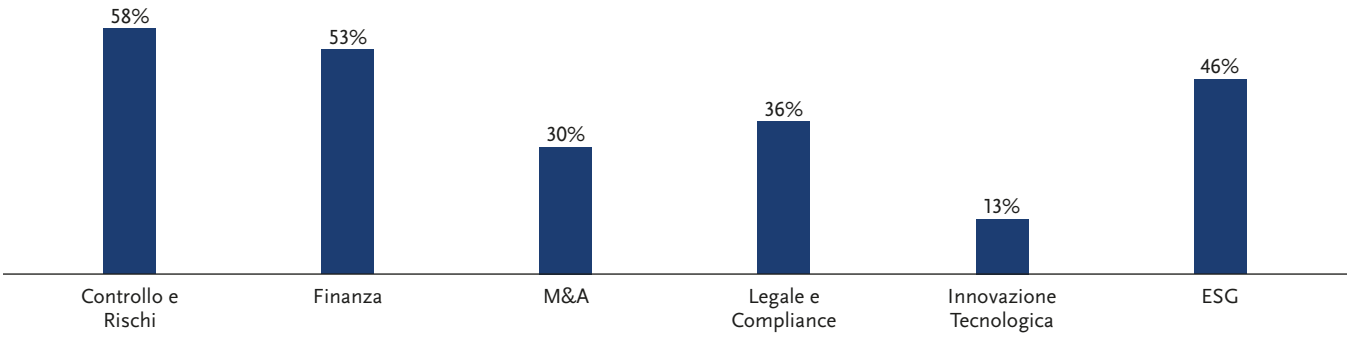
Inoltre, negli uomini un'importante fetta di Consiglieri ha esperienza imprenditoriale, circa il 23% rispetto al 12% delle Consigliere donne. Sensibilmente più diffusa fra le Consigliere donne è l'esperienza da professionista (23% vs. 10% nei Consiglieri uomini).

BACKGROUND DEI CONSIGLIERI, DIVISIONE PER GENERE



Le competenze con focus su rischio e finanza restano centrali, mentre aumenta la diffusione delle competenze digitali 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 continuino ad essere relativamente rare nel complesso dei Consiglieri (13%), queste competenze sono distribuite in modo abbastanza ampio nei vari Consigli di Amministrazione. Infatti, il 72% dei Consigli include almeno un Consigliere con tali competenze (vs. 66% nel 2024). In particolare, l'85% delle società del settore Telecomunicazioni e l'80% delle società energetiche hanno incluso competenze tecnologiche e digitali nel proprio Board.

Rinnovo del Consiglio

CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA

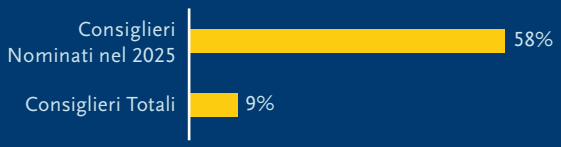
Consiglieri	**161**
Età Media	**56,6** anni
Donne	**49%**
Nazionalità non italiana	**12%**

TIPOLOGIA DI CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA

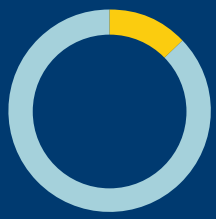


- 9% Esecutivi
- 64% Indipendenti
- 27% Non Esecutivi (non Indipendenti)

CONSIGLIERI NOMINATI PER LA PRIMA VOLTA IN UNA QUOTATA



MODALITÀ DI ELEZIONE DEI CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA



- 13% Per Cooptazione
- 87% Per Rinnovo del Consiglio

LISTA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE USCENTE

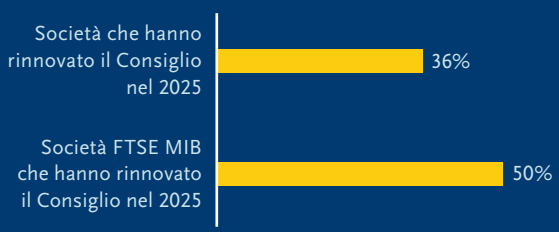
27%

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

0

Rinnovi di Consigli ad AGM 2025 in cui è stata presentata la lista del CdA (su 6 che ne prevedevano la possibilità)

RINNOVO DEL CONSIGLIO NEL 2025



PIANI DI SUCCESSIONE

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

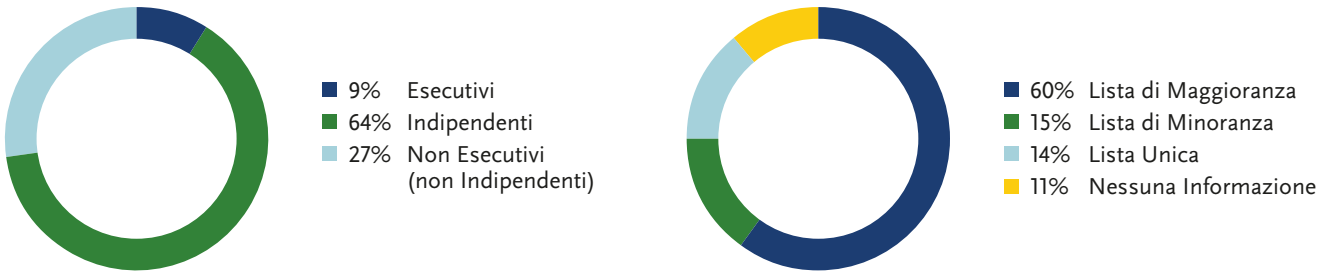


Aumenta il tasso di rinnovo nei Consigli di Amministrazione: oltre un terzo delle posizioni consiliari in scadenza sono state affidate a Consiglieri di nuova nomina

Nell'anno in esame, 36 società hanno rinnovato il proprio Consiglio di Amministrazione; 19 di queste fanno parte dell'indice FTSE MIB. Le posizioni consiliari in scadenza erano 417, di queste il 66% (pari a 277) sono state coperte da Consiglieri già presenti in Consiglio e il 34% (pari a 140) sono Consiglieri di nuova nomina, numero in crescita rispetto allo scorso anno (27% nel 2024).

Nel panel di aziende analizzate, i Consiglieri nominati, in precedenza non presenti all'interno delle società del campione, ammontano a 161 (140 relativi ai Consigli in scadenza e 21 provenienti da cooptazioni in corso d'anno), la cui maggioranza è costituita da Consiglieri Indipendenti.

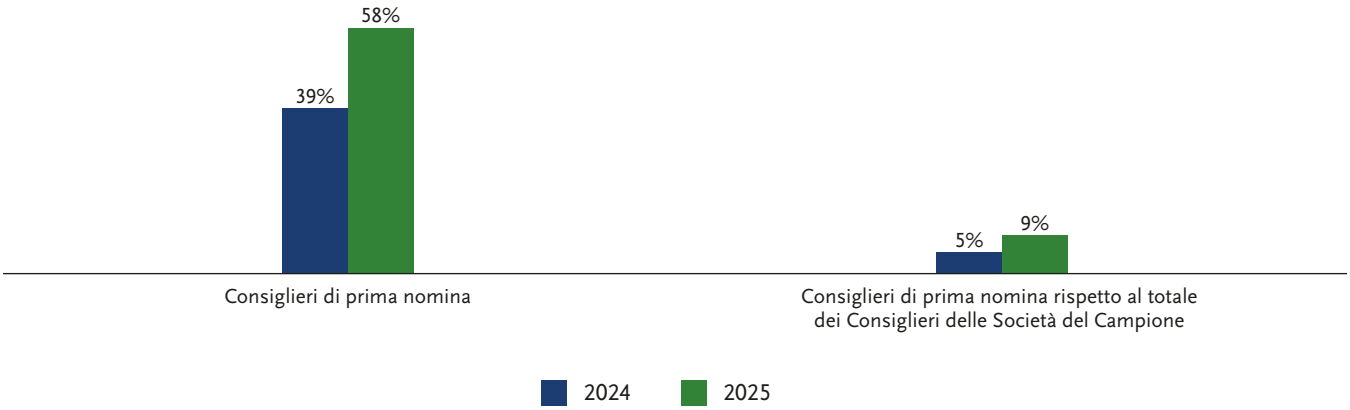
TIPOLOGIA DI CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA E LISTA DI APPARTENENZA DEI CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA



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

Tra i 161 Consiglieri di nuova nomina, il 58% 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 39%.

CONSIGLIERI DI PRIMA NOMINA



Diminuisce la percentuale di Consiglieri eletta per cooptazione

Rispetto all'anno di esercizio precedente, si riduce la percentuale dei Consiglieri di nuova nomina eletti per cooptazione. È il 13% dei Consiglieri di nuova nomina quello che è stato nominato per cooptazione, segnalando perciò una diminuzione rispetto all'anno precedente (23%) nella quota di nuovi eletti nominati al di fuori della scadenza naturale del Consiglio.

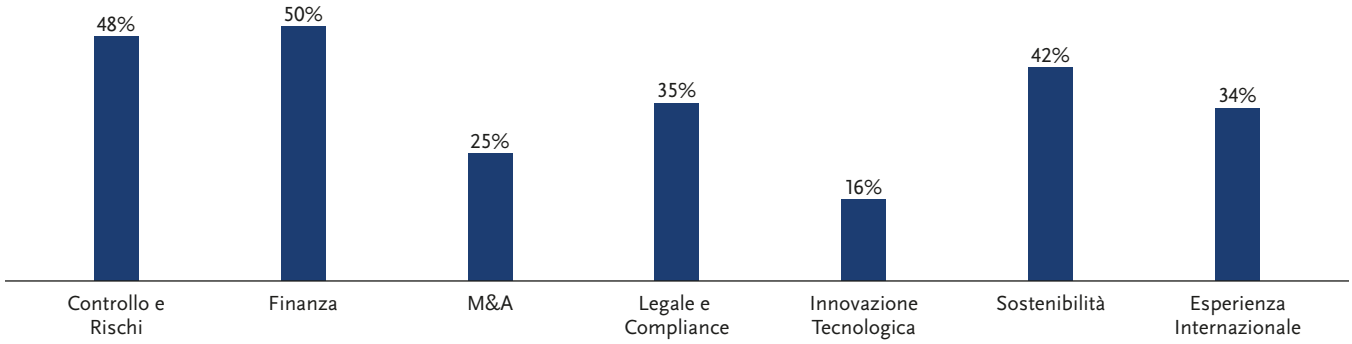
Diminuisce l'età media dei nuovi Consiglieri, rimane alta la diversità di genere e cambia il mix di competenze

L'età media dei Consiglieri di nuova nomina è di 56,6 anni, in diminuzione rispetto allo scorso anno (58,5). Il 12% risulta essere di nazionalità non italiana (erano il 14% nel 2024) e le donne mostrano una quota di rappresentanza pari al 49% delle nuove nomine.

Rimangono solide, anche se in leggera diminuzione, le richieste di profili con competenze maturate in ambito Controllo e Rischi e Finanza. Aumenta la presenza di Consiglieri con competenze di Legale e Compliance (35% nel 2025 vs. 27% nel 2024) e Innovazione Tecnologica (16% nel 2025 vs.14% nel 2024), mentre diminuiscono parzialmente le richieste di background legati a competenze in ambito di Sostenibilità.

La ridotta presenza di profili internazionali è parzialmente compensata dalla presenza di competenze ed esperienze al di fuori del mercato domestico che, anche se in diminuzione rispetto all'anno precedente (42% nel 2024), si estendono a una quota significativa di Consiglieri di nuova nomina.

COMPETENZE DEI CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA



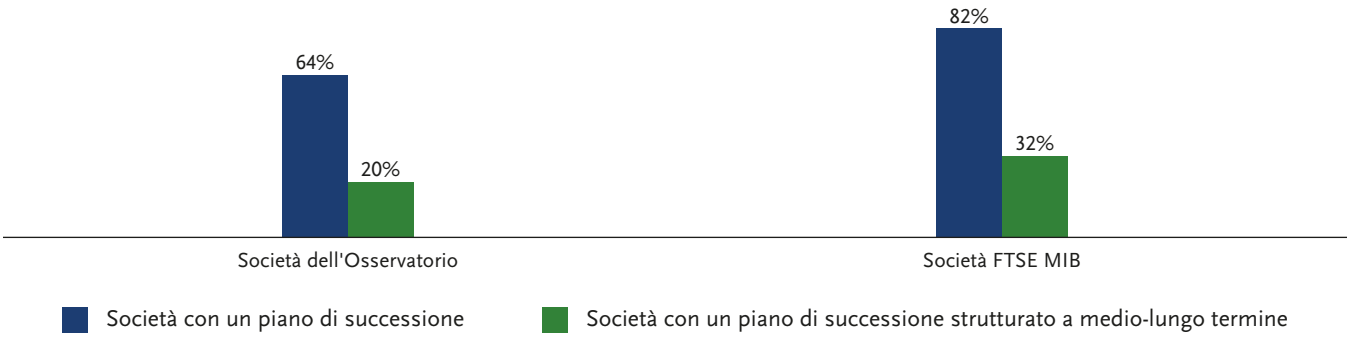
Non risultano casi di presentazione della lista del Board uscente

Delle 36 società che hanno rinnovato il Consiglio nel 2025, 6 hanno nel proprio Statuto la previsione della possibilità da parte del Consiglio di Amministrazione uscente di presentare una propria lista di candidati; eppure, probabilmente anche a seguito delle modifiche apportate dalla c.d. Legge Capitali al Regolamento in materia di presentazione della lista da parte del CdA uscente delle società quotate, nessuna di queste società ha effettivamente usufruito della possibilità di presentare una propria lista nel 2025.

La presenza di Piani di Successione strutturati per la leadership aziendale rimane limitata

Nell'Osservatorio ci sono 64 società che dichiarano la presenza di un Piano di Successione dell'Amministratore Delegato (erano 59 nel 2024). 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 (dato invariato rispetto all'anno precedente).

PRESENZA DI UN PIANO DI SUCCESSIONE PER L'AMMINISTRATORE DELEGATO



Sono infine 26 le Società che dichiarano di non aver disposto un Piano di Successione e 10 quelle che invece non forniscono informazioni a riguardo.

Cariche ricoperte dai Consiglieri

PRESIDENTE

Numero	**100**
Tenure Media	**14,2** anni
Età Media	**65** anni
Donne	**11%**

Esecutivi/non Esecutivi



VICE PRESIDENTE

Numero	**56**
Tenure Media	**13,3** anni
Età Media	**64,4** anni
Donne	**21%**

Esecutivi/ non Esecutivi



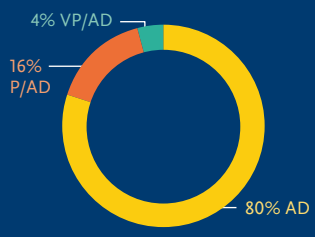
Società FTSE MIB con la figura di Vice Presidente



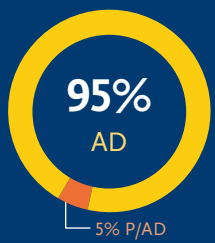
AMMINISTRATORE DELEGATO

Numero	**105**
Tenure Media	**12,2** anni
Età Media	**60** anni
Donne	**4%**

Cariche ricoperte



Cariche ricoperte nelle società FTSE MIB



LEAD INDEPENDENT DIRECTOR/SENIOR INDEPENDENT DIRECTOR

Numero	**51**
Tenure Media	**5,8** anni
Età Media	**62,2** anni
Donne	**55%**

Società FTSE MIB con la figura di LID/SID



Cariche ricoperte dai Consiglieri

Nel Campione sono 291 i Consiglieri che ricoprono una o più cariche particolari:

- 83 Presidenti
- 52 Vice Presidenti
- 84 Amministratori Delegati
- 51 Lead Independent Directors
- 17 Presidenti e Amministratori Delegati
- 4 Vice Presidenti e Amministratori Delegati

Complessivamente, quindi, si contano 100 Presidenti, 56 Vice Presidenti, 105 Amministratori Delegati, 51 Lead Independent Directors.

Il profilo del Presidente

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

Sono 45 i Presidenti con cariche esecutive; di questi, 17 Presidenti assumono anche la carica di Amministratore Delegato.

I Presidenti non Esecutivi rappresentano la maggioranza del Campione (55%). Aumenta lievemente la percentuale di Presidenti Indipendenti rispetto allo scorso anno, che rappresentano il 28% del Campione (26% nel 2024).

		Osservatorio 100 Società	%
Numero		100	
Età Media		65,0	
Genere	Donne	11	11%
	Uomini	89	89%
Nazionalità	Italiana	96	96%
	Non Italiana	4	4%
Background	Manager	40	40%
	Imprenditore	46	46%
	Professionista	5	5%
	Accademico	7	7%
	Altro	2	2%
Particolari cariche	Presidente	55	55%
	Presidente Esecutivo	28	28%
	Presidente e Amministratore Delegato	17	17%
Tenure media		14,2	
Compenso Totale medio		€ 1.050.000	

L'età media registrata per i Presidenti del Campione è di 65 anni, in leggero aumento rispetto allo scorso anno (64,7 anni).

Vi sono solo 11 Presidenti donne nel Campione, tre in meno rispetto al 2024.

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 2025 sono 9, di cui 2 sono Presidenti con cariche esecutive. Tra i Presidenti di nuova nomina non figura alcuna donna e l'89% sono di nazionalità italiana (78% nel 2024).

Il profilo del Vice Presidente

Nell'Osservatorio i Vice Presidenti ammontano a 56 profili e sono distribuiti in 48 società. In 8 delle 48 società sono presenti due figure di Vice Presidente. Il 52% delle società del Campione non ha questa figura all'interno del proprio organo.

I Vice Presidenti che hanno deleghe esecutive sono 19, di cui 4 assumono anche il ruolo di Amministratore Delegato.

		Osservatorio 100 Società	%
Numero		56	
Età Media		64,4	
Genere	Donne	12	21%
	Uomini	44	79%
Nazionalità	Italiana	54	96%
	Non Italiana	2	4%
Background	Manager	27	48%
	Imprenditore	21	37%
	Professionista	5	9%
	Accademico	2	4%
	Altro	1	2%
Particolari cariche	Vice Presidente	37	66%
	Vice Presidente Esecutivo	15	27%
	Vice Presidente e Amministratore Delegato	4	7%
Tenure media		13,3	
Compenso Totale medio		€ 1.166.000	

L'età media dei Vice Presidenti del Campione è di 64,4 anni, stabile rispetto allo scorso anno (64,5 anni).

Le Vice Presidenti donne rappresentano il 21% del Campione dei Vice Presidenti, dato in aumento rispetto allo scorso anno (18%). Il background più frequente tra i Vice Presidenti è quello manageriale, seguito da quello imprenditoriale.

I Vice Presidenti nominati nel corso del 2025 sono 8, di nazionalità italiana, di cui 2 assumono anche delle deleghe esecutive.

Il profilo dell'Amministratore Delegato

Ammontano a 105 gli Amministratori Delegati del nostro Campione. La carica di Amministratore Delegato o Consigliere Delegato, oltre ai casi in cui è in concomitanza con quella di Presidente o Vice Presidente, può anche essere esercitata in concomitanza con la carica di Direttore Generale.

In 95 società su 100 è presente l'Amministratore Delegato (le eccezioni sono: Credito Emiliano, Caltagirone, Inwit – che non presentano la figura di AD nel Board – e Ferragamo e Anima Holding – in quanto i rispettivi AD sono cessati nel corso del 2025). 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		105	
Età Media		60,0	
Genere	Donne	4	4%
	Uomini	101	96%
Nazionalità	Italiana	101	96%
	Non Italiana	4	4%
Background	Manager	75	71%
	Imprenditore	30	29%
	Professionista	0	0%
	Accademico	0	0%
	Altro	0	0%
Particolari cariche	Amministratore Delegato	84	80%
	Presidente e Amministratore Delegato	17	16%
	Vice Presidente e Amministratore Delegato	4	4%
Tenure media		12,2	
Compenso Totale medio		€ 2.320.000	

L'età media registrata per gli Amministratori Delegati del Campione è di 60,0 anni, in aumento rispetto a quella registrata nel 2024 (58,9 anni).

Come già rappresentato negli anni passati, sono molto poche le donne che ricoprono la carica di Amministratore Delegato: solo 4 donne (una in meno rispetto al 2024).

Gli Amministratori Delegati nominati nel corso del 2025 sono 7. 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 51 le società in cui è presente un Lead Independent Director, tre in meno rispetto al 2024.

		Osservatorio 100 Società	%
Numero		51	
Età Media		62,2	
Genere	Donne	28	55%
	Uomini	23	45%
Nazionalità	Italiana	45	88%
	Non Italiana	6	12%
Background	Manager	26	51%
	Imprenditore	4	8%
	Professionista	16	31%
	Accademico	5	10%
	Altro	0	0%
Tenure media		5,8	
Compenso Totale medio		€ 90.000	

La figura del Lead Independent Director nell'Osservatorio si caratterizza per una seniority anagrafica media di circa 62,2 anni e una tenure media di quasi 6 anni, entrambe in leggero aumento rispetto al 2024 (rispettivamente 61,7 e 5,5 anni). Stabili le donne che ricoprono questa carica, che rappresentano il 55% del totale dei LID (54% nel 2024).

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 2025 sono 6, di cui uno di nazionalità non italiana.

Comitati

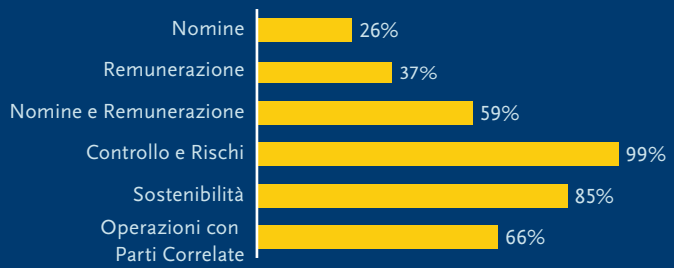
NUMERO MEDIO DI COMITATI PER SOCIETÀ

3,4

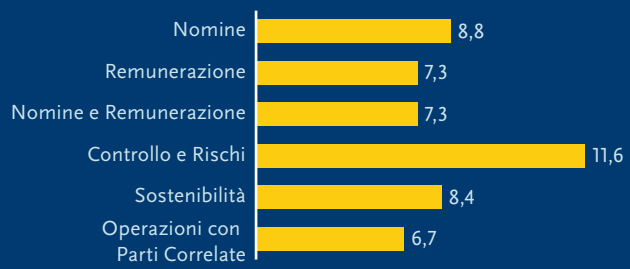


Comitati per Società

FREQUENZA DEI COMITATI

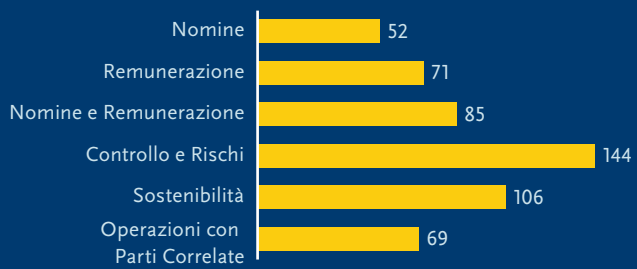


NUMERO MEDIO DELLE RIUNIONI



DURATA MEDIA DELLE RIUNIONI

(in minuti)



CONSIGLIERI PARTE DEI COMITATI

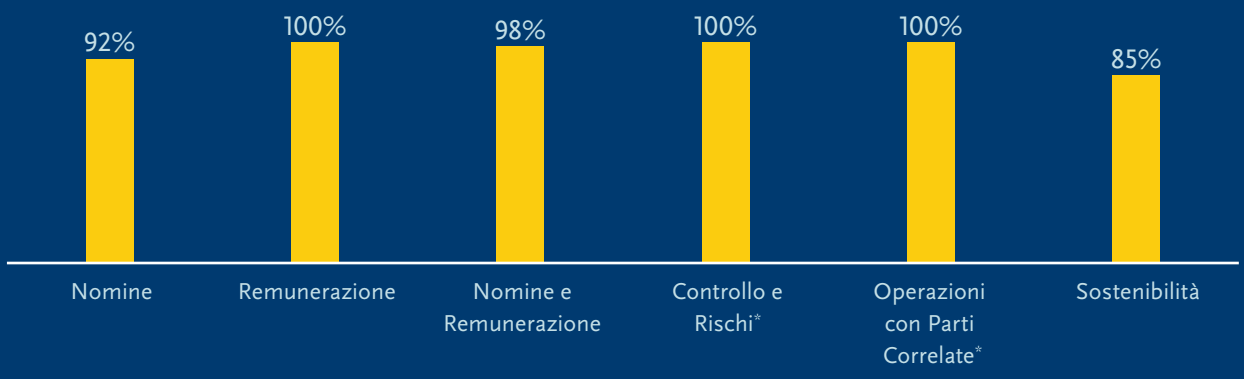
80%

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

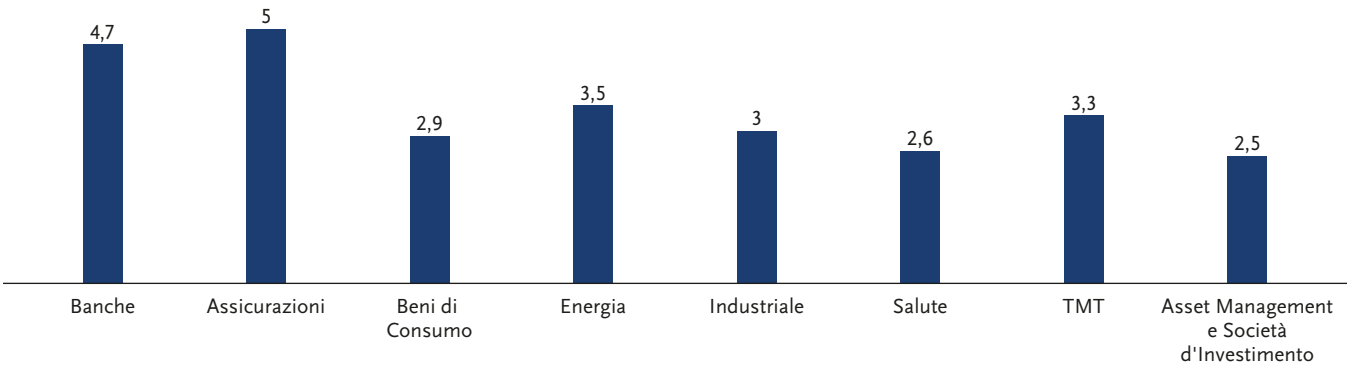
Il Codice di Corporate Governance raccomanda l'istituzione di Comitati endoconsiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive in materia di nomine, remunerazioni e controllo e rischi. Specifica, inoltre, che le funzioni attribuite ai Comitati possono essere distribuite in modo differente o 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[3]	99
Comitato Remunerazione	37
Comitato Nomine[4]	26
Comitato Nomine e Remunerazione	59
Comitato Sostenibilità[5]	85
Comitato Operazioni con Parti Correlate	66
Comitato Esecutivo/Strategico	11

Nel Campione si contano 342 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 63% 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 5,0 e 4,7) rispetto agli altri settori individuati, che presentano differenze meno significative tra loro e hanno una media di 3 Comitati.

3 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 9 società che hanno istituito un Comitato Audit e 3 società caratterizzate da un sistema monistico che hanno istituito il Comitato per il Controllo sulla Gestione.

4 Si segnala inoltre che in 8 società il Comitato Nomine presidia anche la tematica della Corporate Governance.

5 44 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 738 i Consiglieri dell'Osservatorio che fanno parte di almeno un Comitato, pari al 68% 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 ne rappresentano circa il 78%, 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.

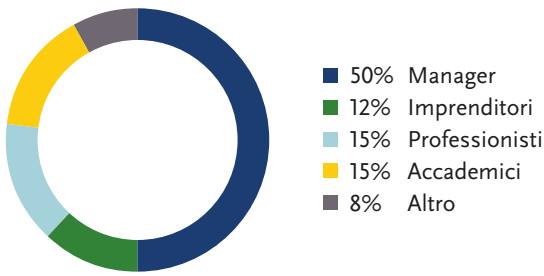
La dimensione media dei Comitati Nomine dell'Osservatorio è di 3,5 membri.

I Comitati Nomine si riuniscono in media 8,8 volte l'anno per una durata media di poco meno di 1 ora. I Comitati Nomine delle società appartenenti al settore Bancario si riuniscono più frequentemente di quelli in altri settori, con una media di 11,3 riunioni l'anno; il numero massimo di riunioni è stato pari a 22, 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 2,5 riunioni all'anno.

Tra i membri del Comitato Nomine, le competenze più diffuse sono quelle relative ai controlli e ai rischi (60%) e finanziarie (57%).

Tra i Presidenti del Comitato Nomine, il background più diffuso è quello manageriale (50%), seguito da quello come professionista e accademico (15%). Tra i Presidenti con un background da Manager, il 69% ha avuto esperienze come Amministratore Delegato.

BACKGROUND PRESIDENTI COMITATO NOMINE



Comitato Remunerazione

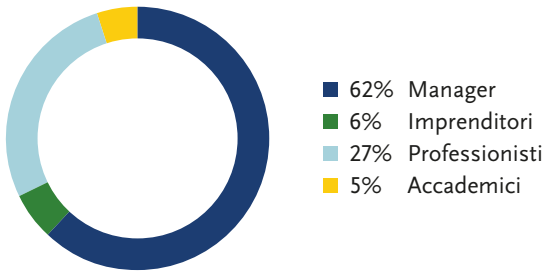
La dimensione media del Comitato Remunerazione è pari a 3,5 membri.

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 poco meno di 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 18, 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 (59%) e alle competenze di sostenibilità (55%).

Osservando il background dei Presidenti del Comitato Remunerazione, l'esperienza professionale più diffusa è quella manageriale (62%), seguita da quella come professionista (27%).

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 (59%). 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.

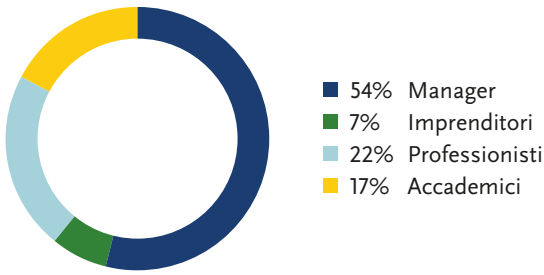
La dimensione media del Comitato Nomine e Remunerazione è pari a 3,1 membri.

Il Comitato si riunisce mediamente 7 volte l'anno per una durata media di circa 1 ora e 25 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 volte l'anno). Il numero massimo di riunioni è stato pari a 18, effettuate in una società appartenente al settore dei Beni di Consumo.

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 (52%).

Osservando il background dei Presidenti del Comitato Nomine e Remunerazione, l'esperienza professionale più diffusa è quella manageriale (54%), seguita da quella come professionista (22%). Tra i Presidenti con un background di tipo manageriale, si evidenzia come il 50% 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 3,6 membri.

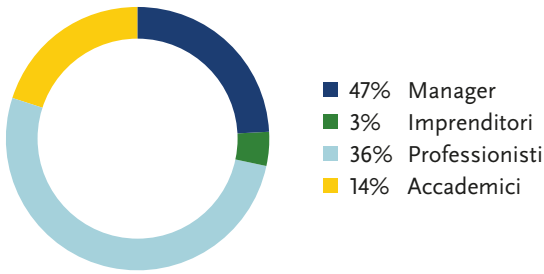
Il Comitato si riunisce mediamente 11,6 volte l'anno per una durata media di circa 2 ore e 20 minuti.

In media, i Comitati Controllo e Rischi delle società del settore Bancario si riuniscono 21,4 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 (92%) e alle tematiche di sostenibilità (66%).

Osservando il background dei Presidenti del Comitato Controllo e Rischi, l'esperienza professionale più diffusa è quella manageriale (47%), seguita a distanza da quella come professionista (36%).

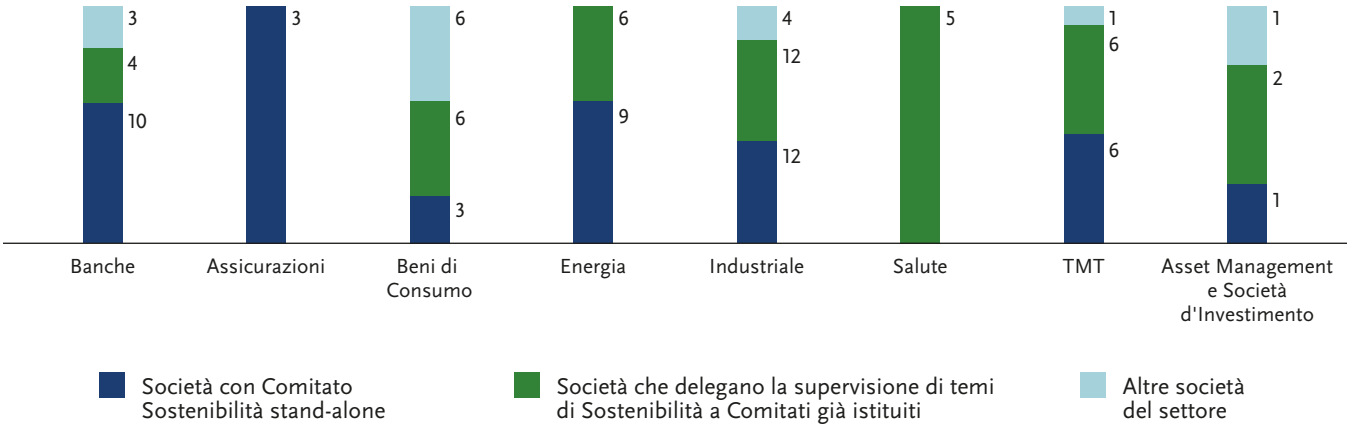
BACKGROUND PRESIDENTI COMITATO CONTROLLO E RISCHI



Comitato Sostenibilità

Quest'anno sono in totale 85 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 83 nel 2024). 41 società hanno delegato tali compiti a Comitati già istituiti, tra cui il Comitato Controllo e Rischi (40 società) e il Comitato Operazioni con Parti Correlate (1). I Comitati stand-alone per la supervisione specifica di queste materie sono in aumento rispetto quanto rilevato lo scorso anno (44 nel 2025 vs. 38 nel 2024). 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



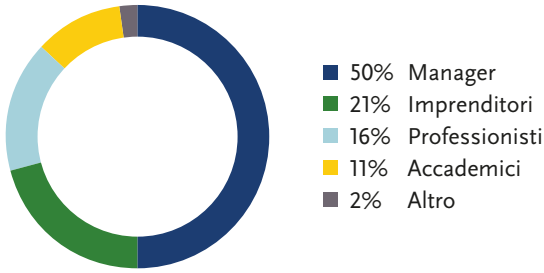
La dimensione media del Comitato Sostenibilità stand-alone è pari a 3,6 membri. I Comitati Sostenibilità stand-alone presenti nel Campione si riuniscono circa 6,8 volte l'anno per una durata media di circa 1 ora e 20 minuti.

In media, i Comitati Sostenibilità stand-alone delle società del settore Bancario si riuniscono 10,2 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 2,7 volte all'anno). Il numero massimo di riunioni è stato pari a 19, 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 (50%).

Osservando il background dei Presidenti del Comitato Sostenibilità, l'esperienza professionale più diffusa è quella manageriale (50%); inoltre tra i Presidenti con un background di tipo manageriale, si evidenzia come il 50% ha avuto esperienze come CEO.

BACKGROUND PRESIDENTI COMITATO SOSTENIBILITÀ

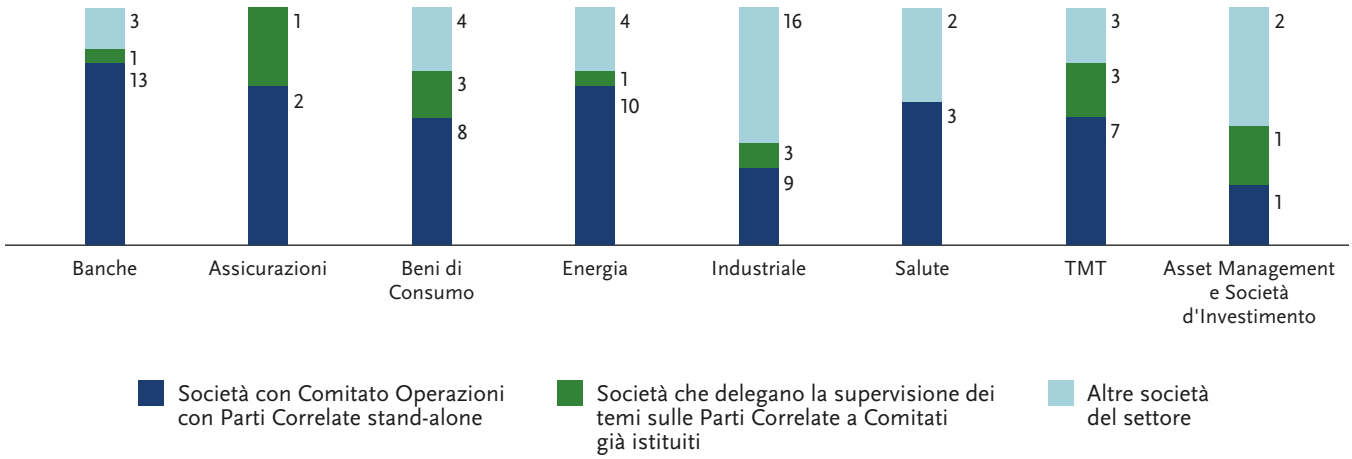


Comitato Operazioni con Parti Correlate

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 66 le società che hanno un Comitato che supervisiona i temi relativi alle Operazioni con Parti Correlate, 53 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.

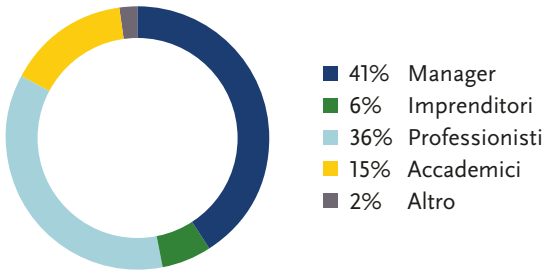
Il numero medio di riunioni per il Comitato Operazioni con Parti Correlate è di circa 5,8 l'anno per una durata media di poco meno di 1 ora.

In media, i Comitati OPC stand-alone delle società del settore Bancario si riuniscono 9,4 volte l'anno, seguiti dai settori Assicurativo e Energetico; quelli delle società appartenenti al settore Salute e Asset Management e Società d'Investimento 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 Bancario.

Tra i Consiglieri membri del Comitato Operazioni con Parti Correlate, le competenze più diffuse sono quelle di materia legale e di compliance (77%) e di controllo e rischi (71%).

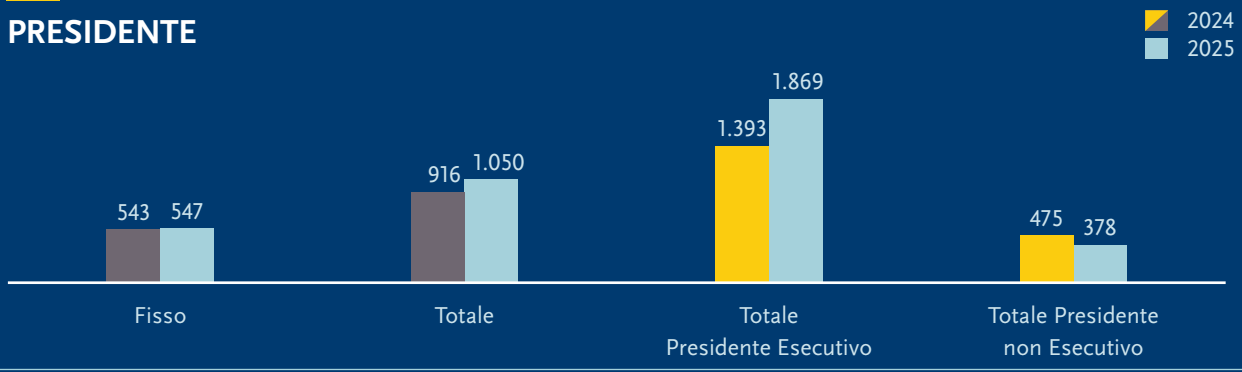
Osservando il background dei Presidenti del Comitato Operazioni con Parti Correlate, l'esperienza professionale più diffusa è quella manageriale (41%), seguita da quella come professionista (36%). Tra i Presidenti con un background di tipo manageriale, si evidenzia come il 45% ha avuto esperienze come CEO.

BACKGROUND PRESIDENTI COMITATO OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

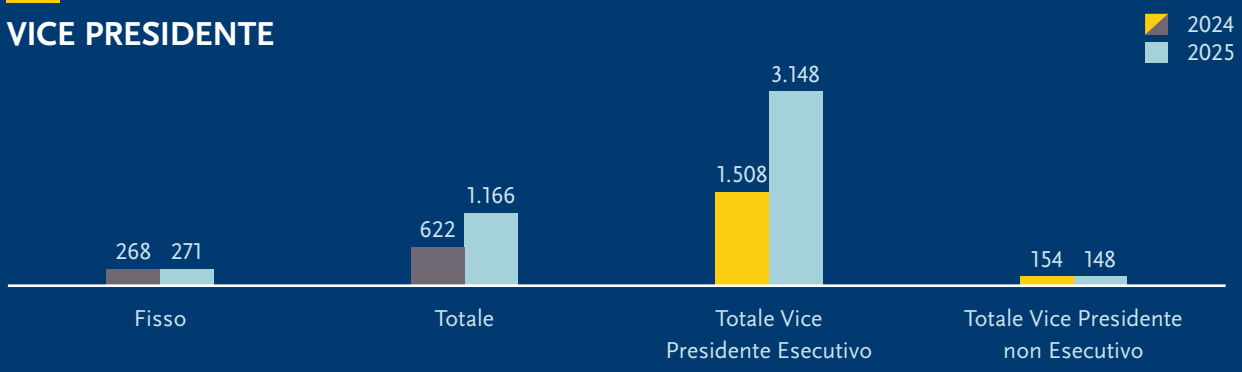


Compensi Medi
(in migliaia/€)

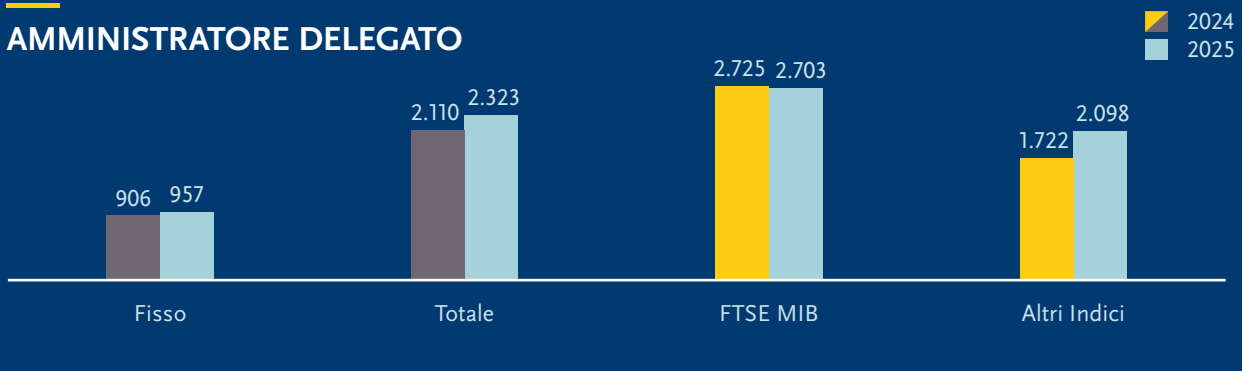
PRESIDENTE



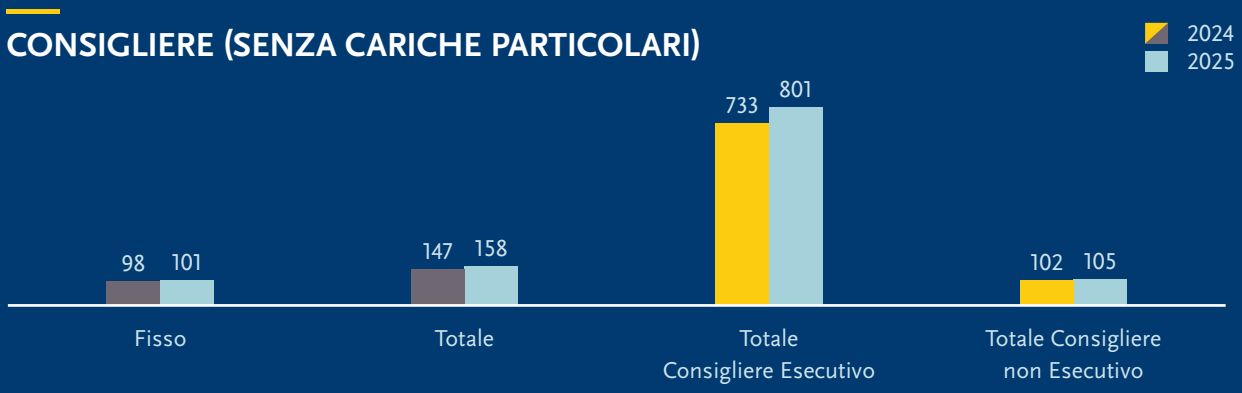
VICE PRESIDENTE



AMMINISTRATORE DELEGATO



CONSIGLIERE (SENZA CARICHE PARTICOLARI)



Compensi dei Consiglieri

L'emolumento medio per la carica di Consigliere non Esecutivo è di 54.000 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 101.000 Euro (nel 2024, 98.000 Euro).

Includendo nelle analisi anche altre voci, quali la partecipazione a Organi di società collegate e controllate o eventuali compensi variabili, si registra un'aumento delle retribuzioni medie totali per i Consiglieri, il cui compenso totale medio si attesta a 158.000 Euro (nel 2024, 147.000 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 (184) e di quelli non Esecutivi Indipendenti (597).

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 87.000 Euro, mentre ammonta a 275.000 Euro per i Consiglieri Esecutivi. Rispetto allo scorso anno risulta leggermente aumentato, anche se pressoché stabile il compenso dei non Esecutivi che passano da 84.000 a 87.000 Euro, mentre quello degli Esecutivi risulta invariato.

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

	Compenso Medio Fisso	Compenso Medio Totale
Consigliere	101.000 €	158.000 €
Consigliere Esecutivo (esclusi P, VP, AD)	275.000 €	801.000 €
Consigliere non Esecutivo	87.000 €	105.000 €
di cui: non Esecutivo non Indipendente	72.000 €	138.000 €
di cui: Indipendente	91.000 €	94.000 €

Si registra una variazione tra il compenso medio fisso tra Consiglieri Indipendenti e Consiglieri non Esecutivi non Indipendenti sebbene, anche frammentando le 100 società dell'Osservatorio per settore di appartenenza, non si rilevi 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	134.000 €	126.000 €
Assicurazioni	182.000 €	154.000 €
Beni di Consumo	67.000 €	124.000 €
Energia	91.000 €	85.000 €
Industriale	82.000 €	223.000 €
Salute	68.000 €	157.000 €
TMT	97.000 €	48.000 €
Asset Management e Società d'Investimento	67.000 €	207.000 €

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 €	18.000 €
Comitato Remunerazione	26.000 €	17.000 €
Comitato Nomine e Remunerazione	23.000 €	17.000 €
Comitato Controllo e Rischi	33.000 €	22.000 €
Comitato Sostenibilità	29.000 €	19.000 €
Comitato Operazioni con Parti Correlate	24.000 €	15.000 €

Compensi dei Presidenti

L'emolumento medio per la carica di Presidente è di 502.000 Euro.

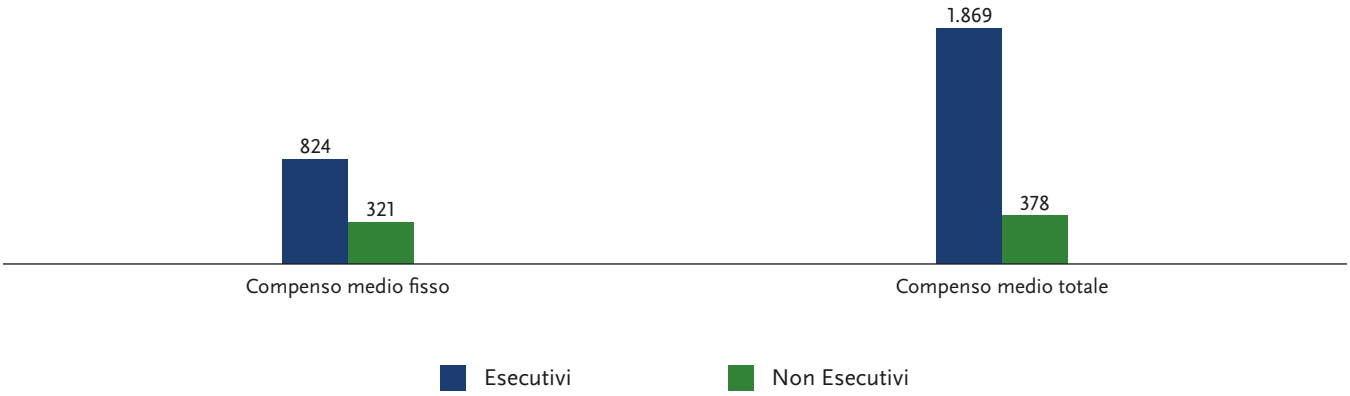
La media dei compensi totali dei Presidenti ammonta a 1.050.000 Euro, in aumento rispetto al dato dello scorso anno. Questo dato tuttavia presenta un'elevata variabilità perché, senza tener conto di occasionali rinunce volontarie, contiene al suo interno un valore minimo di 9.000 Euro e un valore massimo di 13.137.133 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 547.000 Euro (562.000 Euro se si escludono 3 Presidenti che non percepiscono alcun compenso fisso), si registra un valore massimo pari a 2.096.788 Euro.

	2025	2024	2023
Compensi totali	1.050.000 €	916.000 €	1.237.000 €
Compensi fissi	547.000 €	543.000 €	565.000 €

Separando i Presidenti con un incarico esecutivo (45) 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 i settori Assicurativo e Bancario risultano particolarmente elevati, attestandosi rispettivamente su 713.000 Euro e 514.000 Euro.

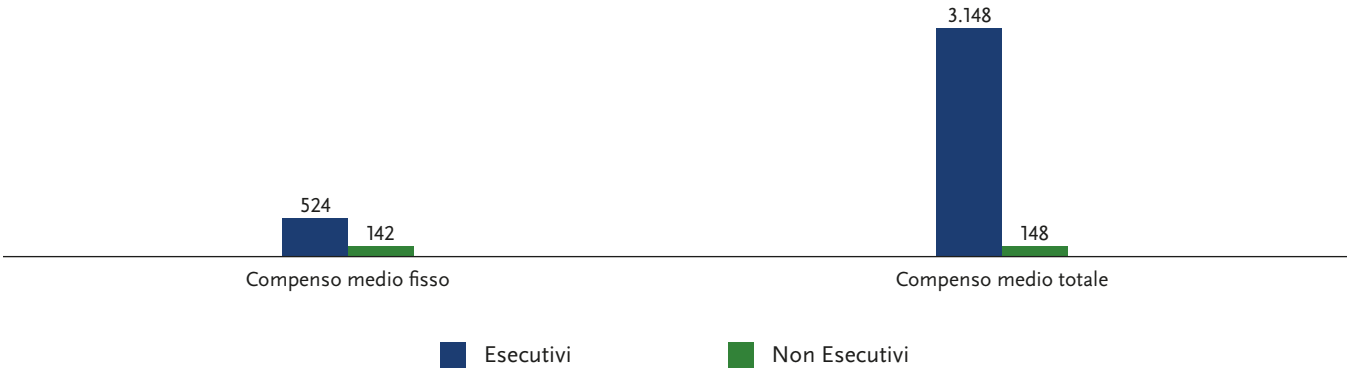
CONFRONTO TRA I COMPENSI MEDI DI PRESIDENTI ESECUTIVI E NON ESECUTIVI, SUDDIVISI PER SETTORE

	Esecutivi	Non Esecutivi
Banche	n.a.	514.000 €
Assicurazioni	n.a.	713.000 €
Beni di Consumo	2.797.000 €	148.000 €
Energia	920.000 €	386.000 €
Industriale	1.616.000 €	151.000 €
Salute	1.734.000 €	348.000 €
TMT	1.745.000 €	497.000 €
Asset Management e Società d'Investimento	7.662.000 €	156.000 €

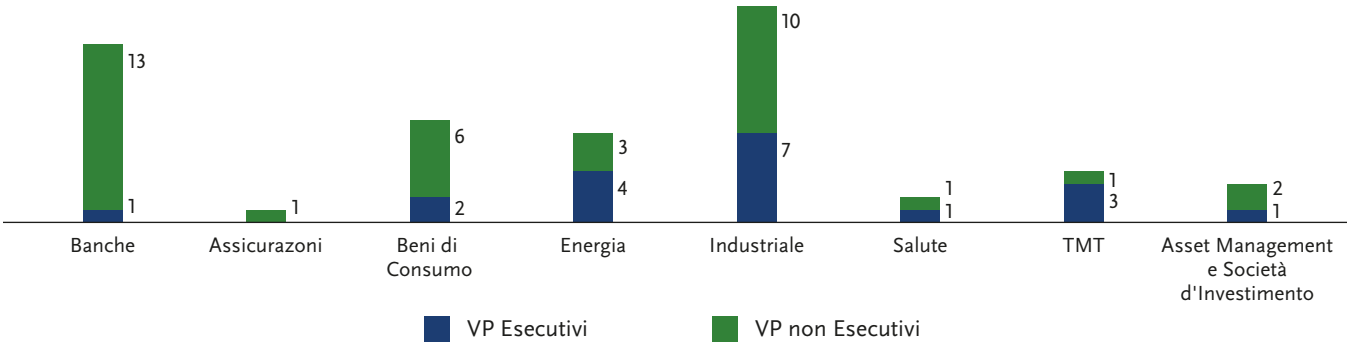
Compensi dei Vice Presidenti

Benché la media dei compensi fissi dei Vice Presidenti sia abbastanza in linea con il dato registrato lo scorso anno e si attesti a 271.000 Euro, si nota un notevole aumento della media dei compensi totali (1.166.000 nel 2025 vs. 622.000 Euro nel 2024). Questa differenza sostanziale è dovuta alla variabilità nella retribuzione dei Vice Presidenti con deleghe esecutive; come analizzato in precedenza, vi sono 4 Vice Presidenti che ricoprono l'incarico di Amministratore Delegato (1 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 7.000 Euro, fino ad arrivare a un valore massimo di 31.931.484 Euro, in capo ad un Vice Presidente Esecutivo del settore Beni di Consumo.

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



DISTRIBUZIONE DEI VICE PRESIDENTI, SUDDIVISIONE PER SETTORE



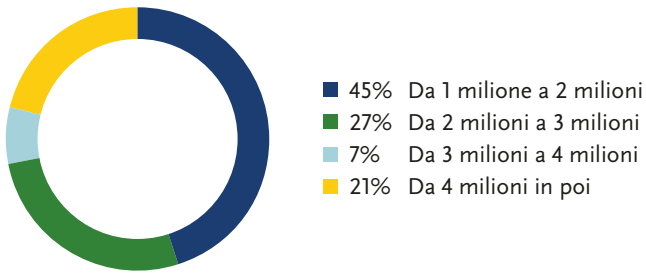
Compensi degli Amministratori Delegati

Il compenso medio totale degli Amministratori Delegati del Campione è di 2.323.000 Euro, mentre il compenso fisso medio si attesta a 957.000 Euro (circa il 41% del compenso totale). Rispetto allo scorso anno, si registra un aumento del compenso medio totale (+10%), così come del compenso medio fisso (+6%).

	2025	2024	2023
Compensi totali	2.323.000 €	2.110.000 €	2.652.000 €
Compensi fissi	957.000 €	906.000 €	846.000 €

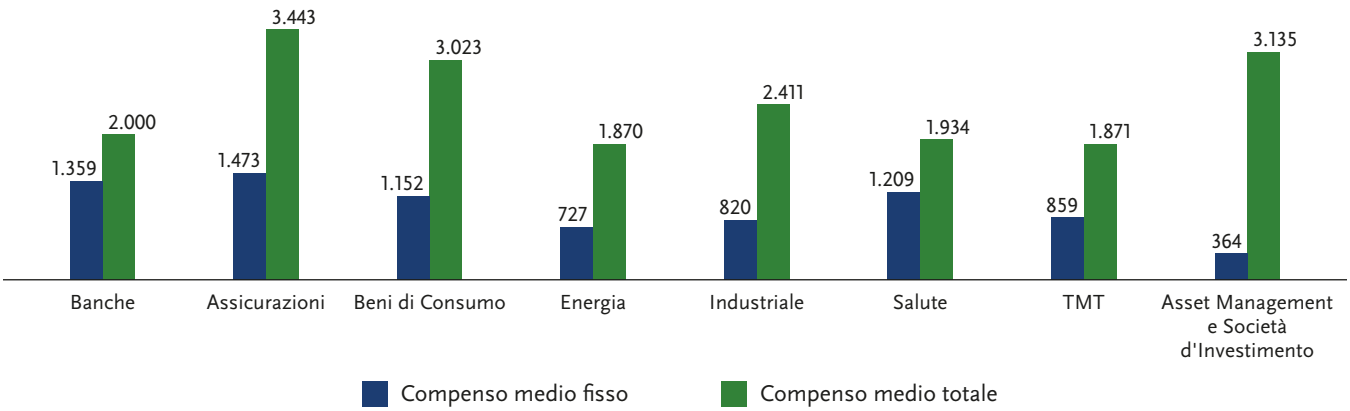
Il 71% degli Amministratori Delegati dell'Osservatorio percepisce compensi totali superiori al milione di Euro l'anno (70% nel 2024). Di questi, si registra che poco meno della metà si posiziona nella fascia compresa tra 1 milione di Euro e 2 milioni di Euro, mentre il 21% percepisce più di 4 milioni di Euro, dato significativamente aumentato rispetto allo scorso anno (14%).

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



Gli Amministratori Delegati del settore Assicurativo guadagnano in media di più (circa 3,4 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 90 società del Campione, e un piano di medio lungo termine adottato da 86 società, con una diminuzione rispetto allo scorso anno (rispettivamente 93 e 87 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.

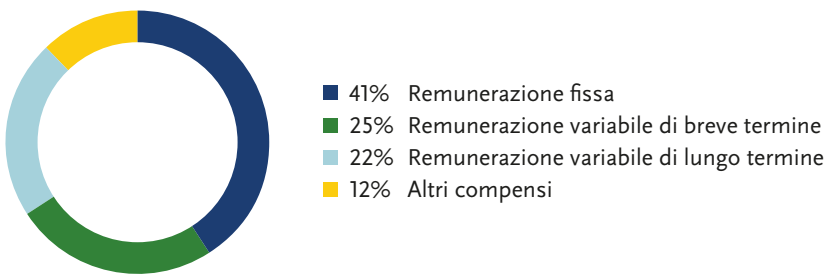
Nel panel abbiamo osservato principalmente piani triennali, con un orizzonte temporale di pagamento che dura solitamente uno o due anni in più. Nel 69% dei casi i piani hanno natura azionaria (ovvero 59 società), 18 (circa il 21%) società prevedono un pagamento monetario e 9 (circa il 10%) optano per una modalità blend. La maggioranza dei piani Long Term Incentive prevede il raggiungimento di una condizione di performance, definito gate di accesso, che può variare a seconda delle peculiarità specifiche del settore e dagli obiettivi di lungo termine dell'azienda (EBITDA/EBIT, rapporto tra Posizione Finanziaria Netta e EBITDA, Return on Average Capital Employed, ...).

Una volta verificatisi i gate di accesso, sono i KPI a determinare l'entità del bonus da assegnare. I KPI maggiormente utilizzati si confermano il Total Shareholders Return (per il 35% delle società) e l'EBITDA (33%).

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 69 società dell'Osservatorio tra quelle che hanno adottato piani LTI nel corso dell'esercizio hanno utilizzato anche parametri ESG, dato in aumento rispetto allo scorso anno (67 società). Il peso di tali metriche si aggira intorno al 20% in media e varia dal 5% al 35%

Gli indicatori principali sono l'inclusione nel triennio all'interno degli indici di sostenibilità (DJSI, FTSE4GOOD, CDP Climate Change e altri), obiettivi di diversity di genere, 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 CO_2, questi ultimi soprattutto per le società del settore Energetico.

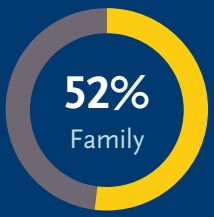
PAY-MIX MEDIO DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO NEL CORSO DEL 2025



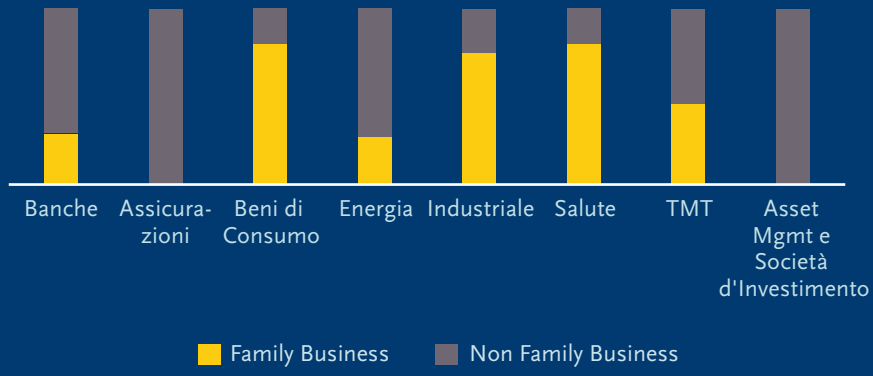


Focus sui Family Business

SOCIETÀ "FAMILY BUSINESS"

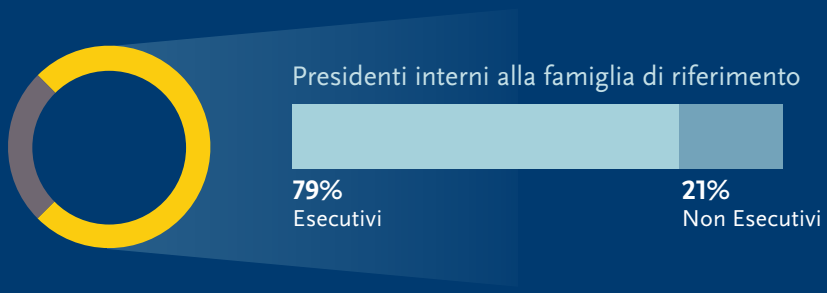


PRESENZA FAMILY BUSINESS PER SETTORE



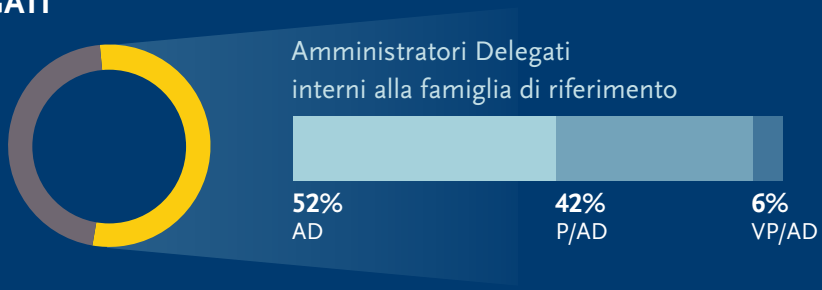
PRESIDENTI

75% Interni alla famiglia
25% Esterni alla famiglia



AMMINISTRATORI DELEGATI

54% Interni alla famiglia
46% Esterni alla famiglia



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

Media Campione: €54



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

Media Campione: €502



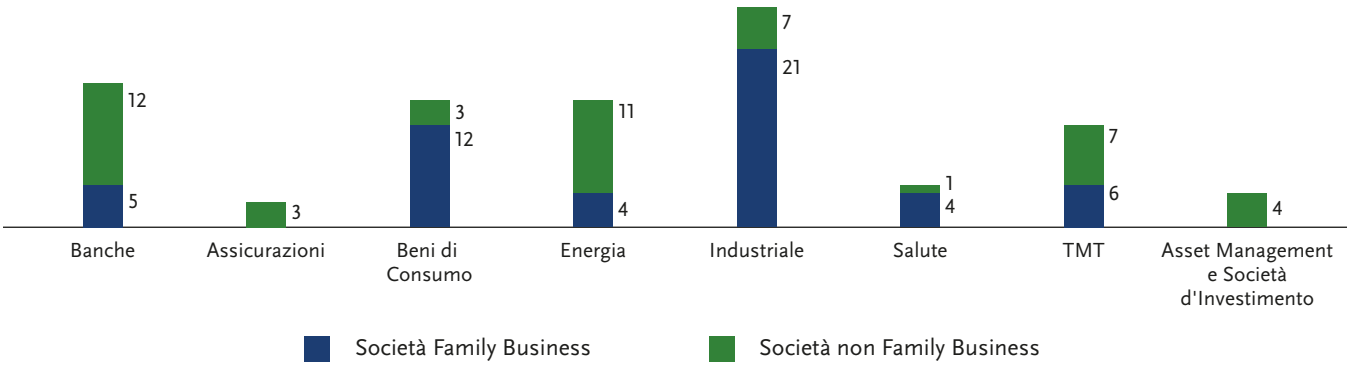
Il 52% delle società dell'Osservatorio sono "Family Business"

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 52 (54 nel 2024).

Il settore Beni di Consumo presenta la maggiore concentrazione di società Family Business (12 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



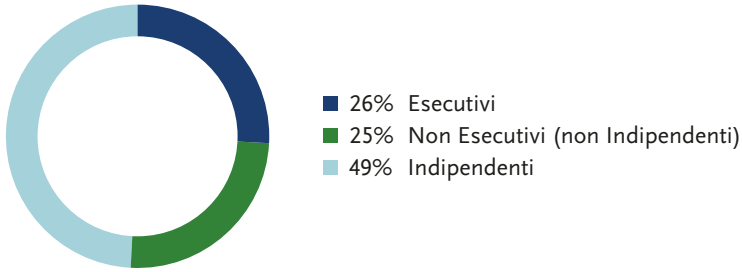
La composizione dei CdA dei Family Business riflette una presenza maggiore di Consiglieri Esecutivi

Il numero medio dei componenti di un Consiglio di Amministrazione delle società Family Business è di circa 10,6 membri, di poco inferiore alla media del Campione (10,9).

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 2,7 membri, il 28,5% maggiore rispetto alla media del Campione. Inoltre, ogni Consiglio include in media 2,6 Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti, dato anch'esso maggiore rispetto la media del Campione (2,3).

Per quanto riguarda i Consiglieri Indipendenti, 271 membri delle società Family Business (pari al 49%) 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 6,4.

TIPOLOGIE DI CONSIGLIERI DELLE SOCIETÀ FAMILY BUSINESS



La Diversity nei Family Business: evidenze emerse

L'età media dei Consiglieri delle società di Family Business dell'Osservatorio è di 60,6 anni; come già rilevato per il Campione di 100 società, le donne sono mediamente più giovani degli uomini (58,0 anni vs. 62,6 anni).

La "tenure" media nelle società di Family Business è di circa 9,6 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 (15,8 anni), mentre i Consiglieri Indipendenti la tenure più breve (5,4 anni).

Cariche	Anzianità di carica media nel ruolo (Family Business)	Anzianità di carica media nel ruolo (Osservatorio 100 società)
Presidente	11,3	8,3
Vice Presidente	8,3	6,9
Lead Independent Director	5,6	4,9
Consigliere non Esecutivo (senza cariche particolari)	6,0	4,9
Amministratore Delegato	10,0	8,5

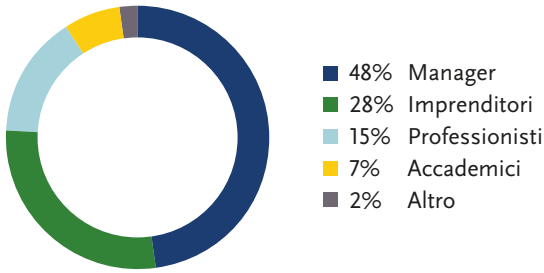
Sono 235 le Consigliere donne individuate, equivalenti al 43% dei Consiglieri di società Family Business.

Le cariche consiliari occupate da persone di nazionalità non italiana sono 49, e rappresentano il 9% dei Consiglieri di società Family Business.

Il background più diffuso è quello manageriale

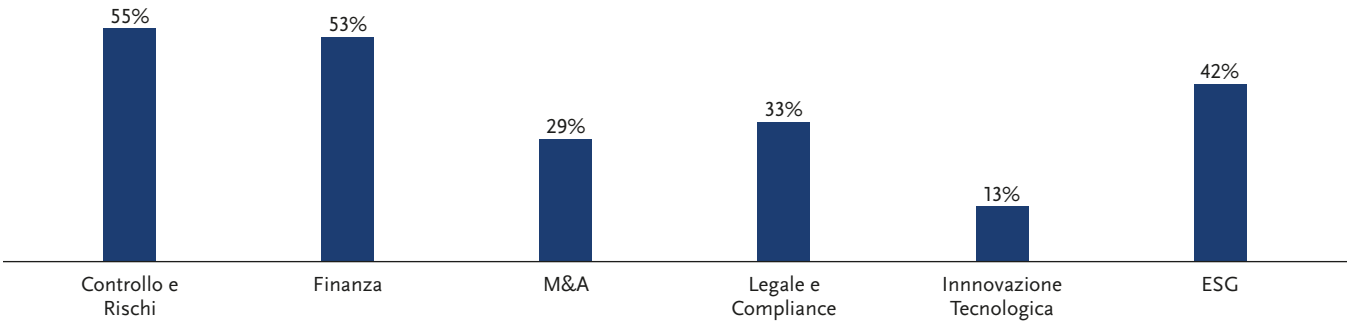
Il 48% dei Consiglieri nelle società Family Business ha background manageriale.

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 continuano ad essere 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 9,2. Questo dato risulta essere notevolmente più basso rispetto alla media del Campione complessivo.

Nelle società di Family Business si contano 158 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. 10 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 11 società del Campione, si trovi specificatamente in 7 società Family Business.

Comitato	Family Business	Osservatorio 100 società
Comitato Controllo e Rischi	51	99
Comitato Remunerazione	14	37
Comitato Nomine	8	26
Comitato Nomine e Remunerazione	34	59
Comitato Sostenibilità	40 (11 stand-alone)	85 (44 stand-alone)
Comitato Operazioni con Parti Correlate	32 (27 stand-alone)	66 (53 stand-alone)
Comitato Esecutivo/Strategico	7	11

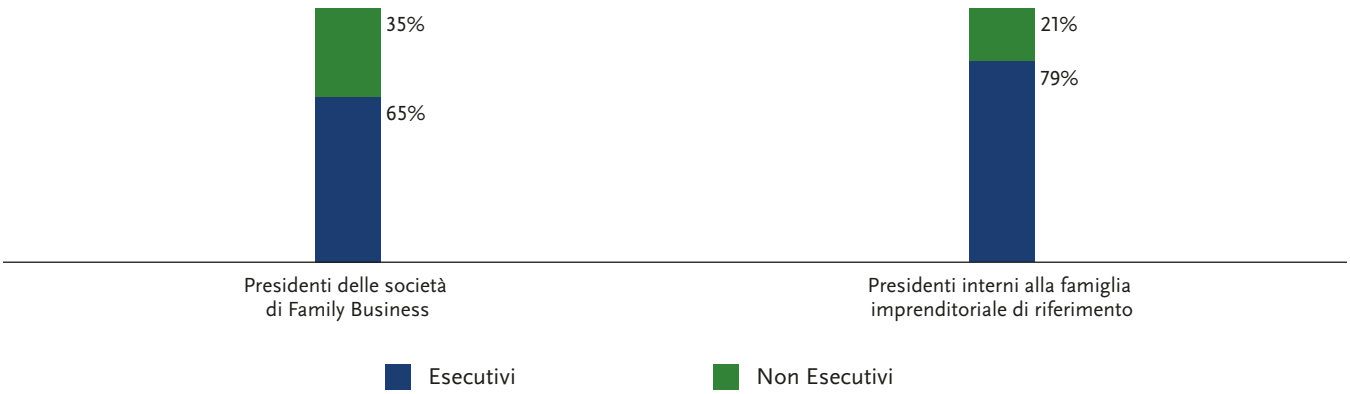
Processi di rinnovo del CdA dei Family Business

Nell'anno in esame sono 18 le società di Family Business che hanno rinnovato il Consiglio di Amministrazione. Nelle aziende Family Business, le nomine avvenute nel corso del 2025 ammontano a 48; di queste, il 54% sono Consiglieri Indipendenti, il 38% Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti e il restante 8% sono Consiglieri Esecutivi.

La Presidenza dei CdA delle Società Family Business è prevalentemente affidata a membri della famiglia imprenditoriale

I Presidenti delle società di Family Business ammontano a 52. Il 75% dei Presidenti proviene dalla famiglia imprenditoriale di riferimento e, di questi, il 79% ha deleghe esecutive.

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

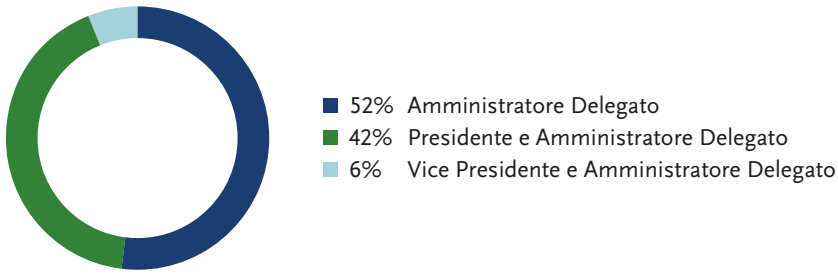


Solo il 25% dei Presidenti delle società Family Business non proviene dalla famiglia imprenditoriale di riferimento, e tra questi, soltanto 1 ha avuto precedenti esperienze come Amministratore Delegato in società quotate non appartenenti a Family Business.

Più della metà degli Amministratori Delegati proviene dalla famiglia di riferimento

Gli Amministratori Delegati delle società di Family Business ammontano a 57, di cui 31 provengono dalla famiglia imprenditoriale di riferimento (54% 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 26 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.

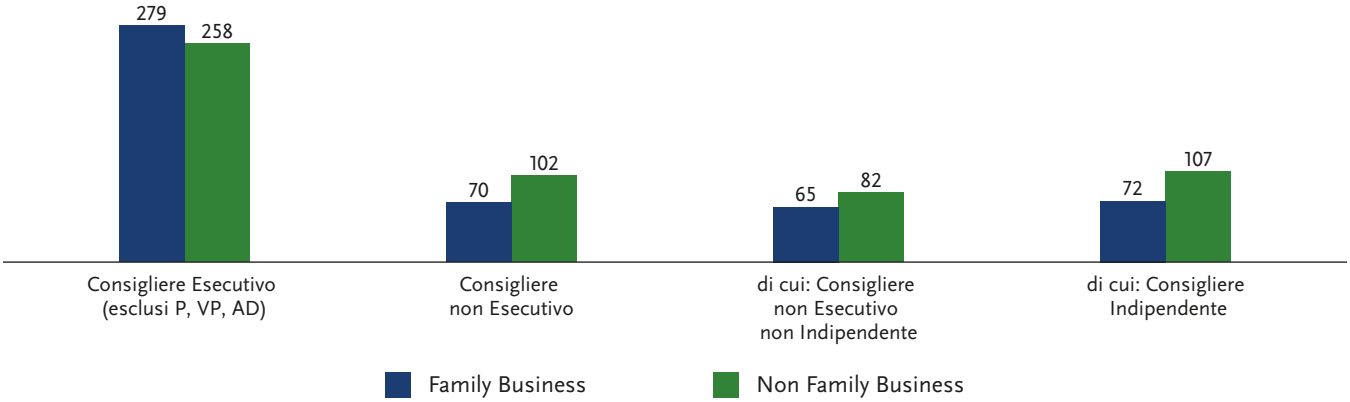
Il compenso medio per i Consiglieri non Esecutivi è inferiore nei Family Business

L'emolumento medio per la carica di Consigliere in una società Family Business è di circa 45.000 Euro, inferiore all'emolumento che percepisce in media un Consigliere di una società non Family Business (65.000 Euro).

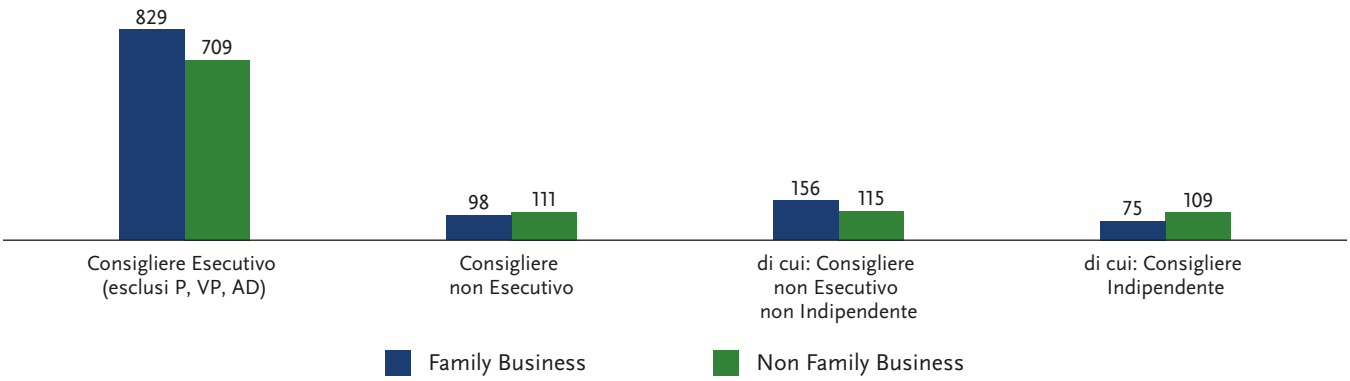
Il compenso medio fisso erogato a un Consigliere di un Family Business, comprendente emolumento per la carica, gettoni di presenza e compenso per la partecipazione ai Comitati ammonta a circa 95.000 Euro.

Segmentando il campione per tipologia di Consigliere, si registra come i compensi medi fissi per i Consiglieri non Esecutivi 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 41.000 Euro in più delle loro controparti in CdA non Family Business; al contrario, i Consiglieri Indipendenti percepiscono circa 34.000 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

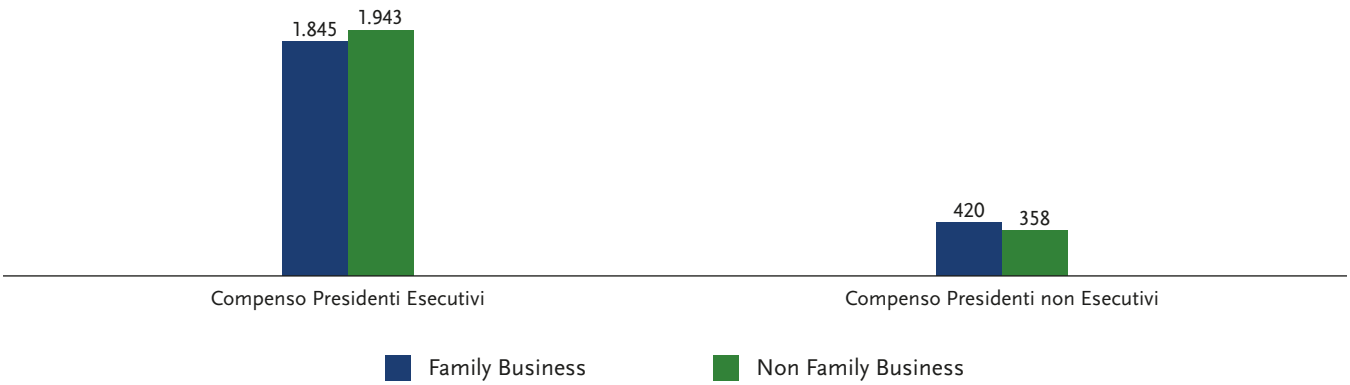
I compensi medi fissi dei Presidenti delle società Family Business ammontano invece a circa 667.000 Euro (694.000 Euro se si escludono due Presidenti che non percepiscono alcun compenso fisso). La media dei compensi totali, senza tener conto di eventuali rinunce volontarie, ammonta a 1.352.000 Euro.

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



In continuità con i dati rilevati lo scorso anno, si nota come i Presidenti Esecutivi nei Family Business percepiscano un compenso medio totale inferiore rispetto a quelli in società non Family Business. Considerando invece solo i Presidenti senza cariche esecutive, questa tendenza si inverte. Ovvero, i Presidenti non Esecutivi percepiscono in media una retribuzione totale più alta nei Family Business rispetto ai non Family Business.

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



I Vice Presidenti dei Family Business registrano livelli retributivi più elevati rispetto al resto delle Società del Campione

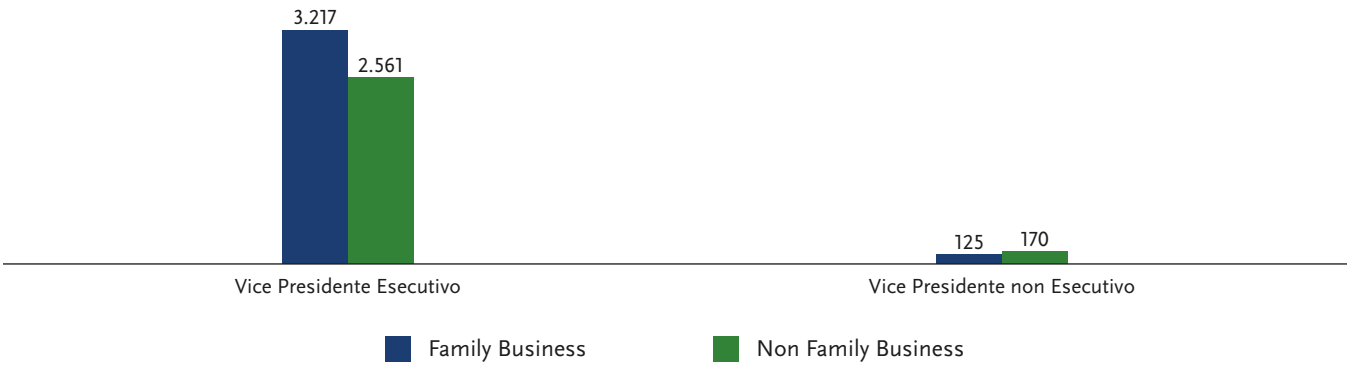
I Vice Presidenti delle società Family Business ammontano a 35. La media dei compensi fissi dei Vice Presidenti di società Family Business si attesta a 326.000 Euro, mentre i compensi medi totali ammontano a 1.627.000 Euro. Si registra una retribuzione media più elevata nei Family Business rispetto al 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/€)



I CEO dei Family Business percepiscono compensi medi in linea con i dati dell'Osservatorio delle 100 società

Il compenso medio fisso degli Amministratori Delegati delle società di Family Business è di 861.000 Euro, mentre il compenso medio totale si attesta a 2.133.000 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

12,1

Consiglieri



RIUNIONI

14

Numero Medio



COMPOSIZIONE

1,7

Numero medio Consiglieri Esecutivi per Consiglio

QUOTA DI GENERE

89%



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

NAZIONALITÀ

15%

Consiglieri di nazionalità non italiana

TASSO DI ROTAZIONE NOMINE

57%



VALUTAZIONE CON CONSULENTE ESTERNO

66%

▼2 pp. Rispetto al 2024

PIANO DI SUCCESSIONE STRUTTURATO

32%



delle società

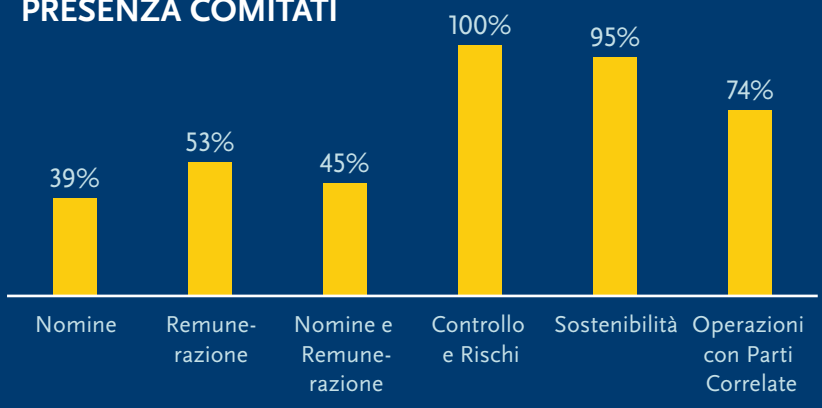
COMITATI

3,9



Numero Medio di Comitati per Società

PRESENZA COMITATI

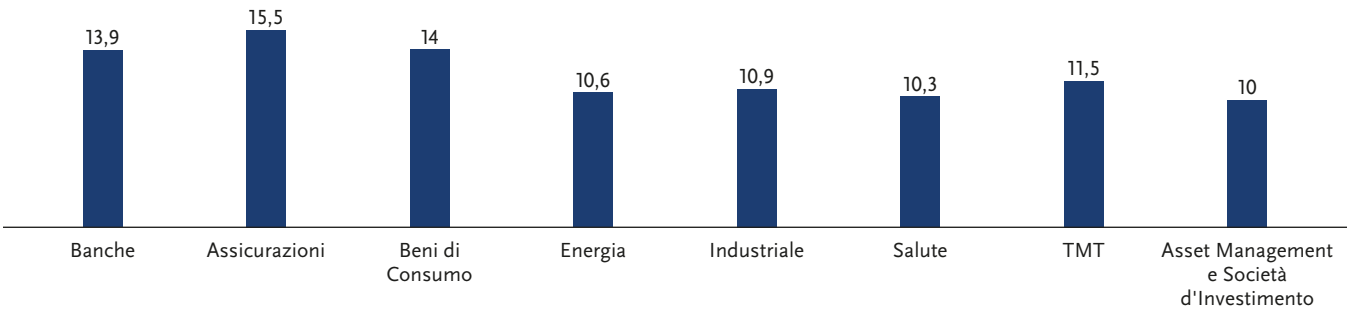


La maggioranza dei Consigli di Amministrazione delle società dell'indice FTSE MIB hanno una dimensione compresa tra i 13 e i 15 membri

La dimensione media complessiva del Consiglio di Amministrazione di società appartenenti all'indice FTSE MIB è di 12,1 membri. A differenza del 2024, quest'anno non sono presenti società FTSE MIB di dimensioni inferiori a 9 membri (lo scorso anno erano il 5%). Il 24% delle società considerate hanno una dimensione di 9 membri, il 34% ha una grandezza media compresa tra 10 e 12 membri, un altro 37% ha un Consiglio con una dimensione compresa tra i 13 e i 15 membri e il restante 5% dispone invece di un Consiglio di 16 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 dei Beni di Consumo e quello Bancario, mentre il settore Asset Management e Società d'Investimento risulta invece essere quello con la dimensione del Consiglio più ridotta.

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



In media, i CdA delle società appartenenti all'indice FTSE MIB si riuniscono più frequentemente e più lungo

Le riunioni delle società dell'indice FTSE MIB sono mediamente di più (14) 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 4 minuti.

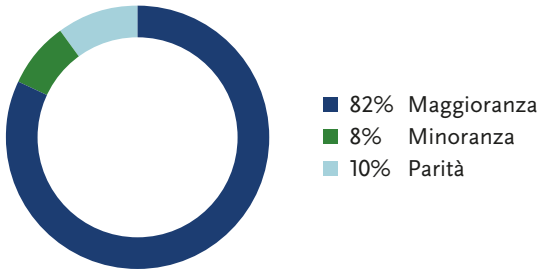
Tra le società dell'indice FTSE MIB, il settore delle Banche si riconferma essere quello in cui i Consigli di Amministrazione si riuniscono più frequentemente e per più tempo (20,5 volte per una media di 217 minuti ciascuna).

Nell'82% delle società FTSE MIB i Consiglieri Indipendenti rappresentano la maggioranza del Consiglio

I Consiglieri Indipendenti sono 314 e rappresentano il 68% del Campione delle società FTSE MIB, mentre i Consiglieri Esecutivi ammontano invece solo a 65 e sono mediamente 1,7 per Consiglio di Amministrazione (in minor numero rispetto alle società appartenenti ad altri indici, la cui media per Consiglio ammonta a 2,4).

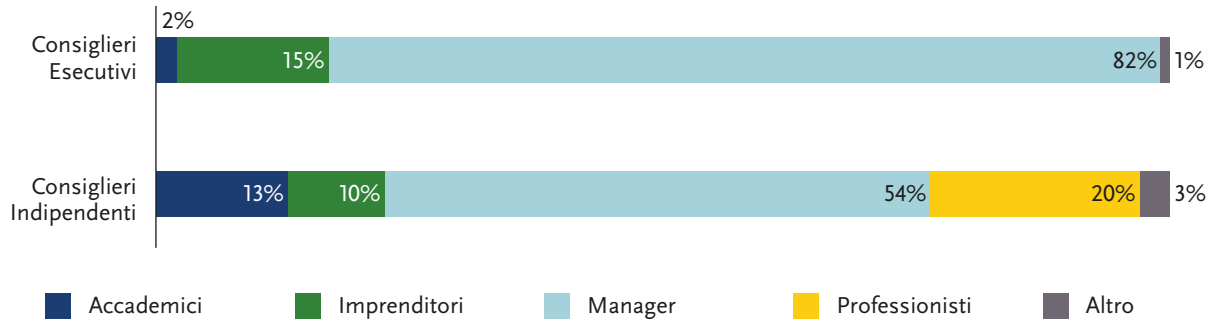
Nei settori Bancario ed Energetico si riconferma una maggiore presenza di Consiglieri Indipendenti, con quote medie rispettivamente di 78% e 73%.

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 però 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 continuità rispetto allo scorso anno.

I Consigli di Amministrazione di società dell'indice FTSE MIB concentrano la maggior parte dei Consiglieri stranieri dell'Osservatorio

Delle 111 cariche consiliari occupate da persone di nazionalità non italiana nell'Osservatorio 2026, sono 69 quelle relative a Consiglieri che siedono nei CdA delle società appartenenti all'indice FTSE MIB.

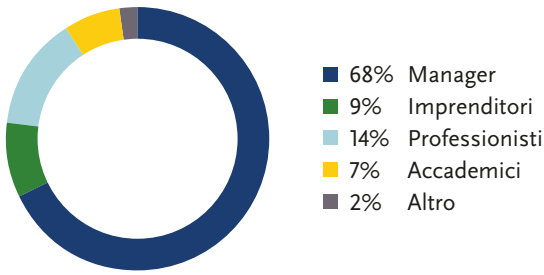
Analizzando la provenienza dei Consiglieri stranieri delle società appartenenti all'indice FTSE MIB, si nota che la maggioranza (71%) è europea, e vi è una presenza modesta di Consiglieri di nazionalità extra-europea, in particolare Nord Americana (21%).

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 5,2 anni, inferiore rispetto allo scorso anno (5,8). Nelle società appartenenti ad altri indici azionari l'anzianità di carica media si attesta a 8,9 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 19 le società dell'indice FTSE MIB che hanno rinnovato il proprio Consiglio di Amministrazione (quasi il doppio rispetto allo scorso anno).

Nel panel di aziende dell'indice FTSE MIB analizzate, le nuove nomine avvenute nel corso del 2025 sono 103; di queste, 59 si riferiscono a Consiglieri nominati per la prima volta in assoluto in una società quotata, pari al 13% dei Consiglieri di società dell'indice FTSE MIB e al 57% dei Consiglieri di nuova nomina di società dell'indice FTSE MIB.

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



Rimane stabile l'età media dei Consiglieri

L'età media dei 460 Consiglieri delle società dell'indice FTSE MIB dell'Osservatorio è di 60,7 anni (stabile rispetto al 2024, 60,9). Suddividendo per genere, le Consigliere donne sono mediamente più giovani degli uomini (59,6 anni vs. 61,6 anni).

Il 71% delle società dell'indice FTSE MIB si affidano ad advisors esterni per la conduzione del processo di autovalutazione del Consiglio

Nell'anno di esercizio 2025, le società appartenenti all'indice FTSE MIB che hanno dichiarato di aver eseguito l'autovalutazione sono 35; di queste, il 71% ha avuto l'ausilio di un advisor esterno indipendente (74% nel 2024) e la restante parte ha invece condotto il processo di autovalutazione internamente.

Il 32% 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 12 società affermano però di avere predisposto un piano strutturato e non solo attivabile in situazioni "in emergenza" (una in meno rispetto al 2024).

In aumento la presenza di Comitati Nomine e Remunerazione

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	20
Comitato Nomine	15
Comitato Nomine e Remunerazione	17
Comitato Sostenibilità	36 (26 "stand-alone")
Comitato Operazioni con Parti Correlate	28 (23 "stand-alone")
Comitato Esecutivo/Strategico	3

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 Nomine e Remunerazione, rispetto alla scelta di mantenere separato il presidio di queste due materie (17 quest'anno, 15 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 78.000 Euro, mentre l'emolumento medio per la carica di Presidente è di 501.000 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.

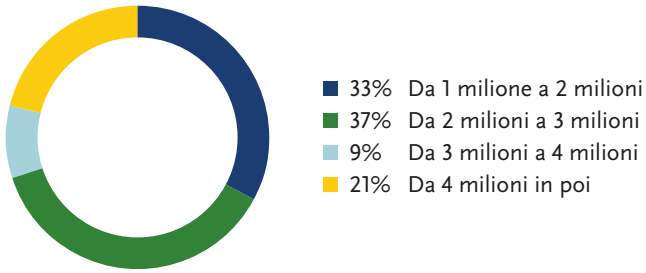
	Compenso Medio Fisso	Compenso Medio Totale
Presidente	495.000 €	672.000 €
Vice Presidente	223.000 €	1.784.000 €
Amministratore Delegato	1.263.000 €	2.703.000 €
Consigliere	128.000 €	150.000 €
Consigliere Esecutivo (senza particolari cariche)	371.000 €	637.000 €
Consiglieri non Esecutivo non Indipendente	112.000 €	149.000 €
Consigliere Indipendente	117.000 €	120.000 €

Si registra una generale diminuzione in termini di compensi medi, sia fissi che totali, tra i Presidenti (rispettivamente il 9,7% e il 15,4% in meno dello scorso anno), mentre si nota un aumento dei compensi totali tra i Vice Presidenti dell'indice FTSE MIB. Il compenso medio totale quest'anno si attesta a 1.784.000 Euro (più del doppio rispetto allo scorso anno).

Aumentano gli Amministratori Delegati di società FTSE MIB con un compenso che supera il milione di Euro

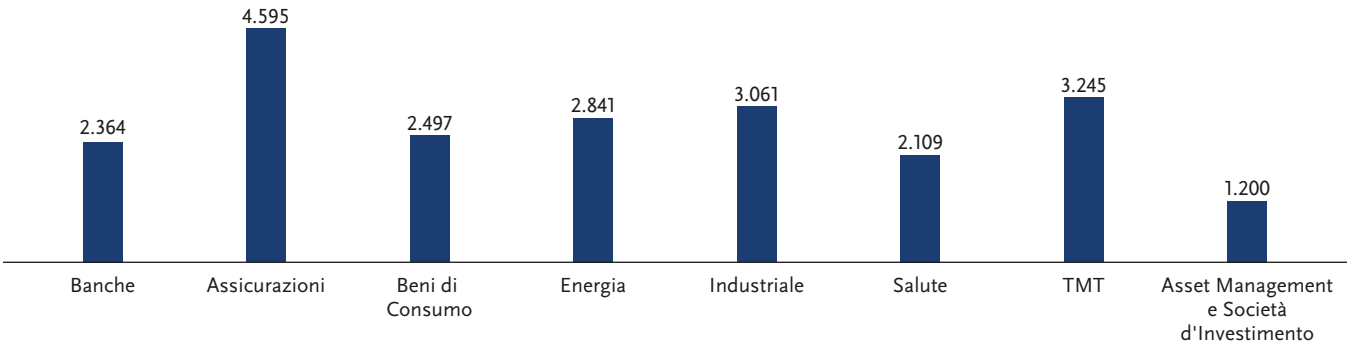
L'85% degli Amministratori Delegati delle società FTSE MIB percepisce uno stipendio totale superiore a 1 milione di Euro (dato in aumento rispetto allo scorso anno: 79%); tra questi il 21% ha guadagnato più di 4 milioni di Euro (18% nel 2024). La cifra massima totale percepita è di 7.945.000 Euro, in 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 Assicurativo guadagnano in media di più, seguiti dagli Amministratori Delegati del settore delle Telecomunicazioni.

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

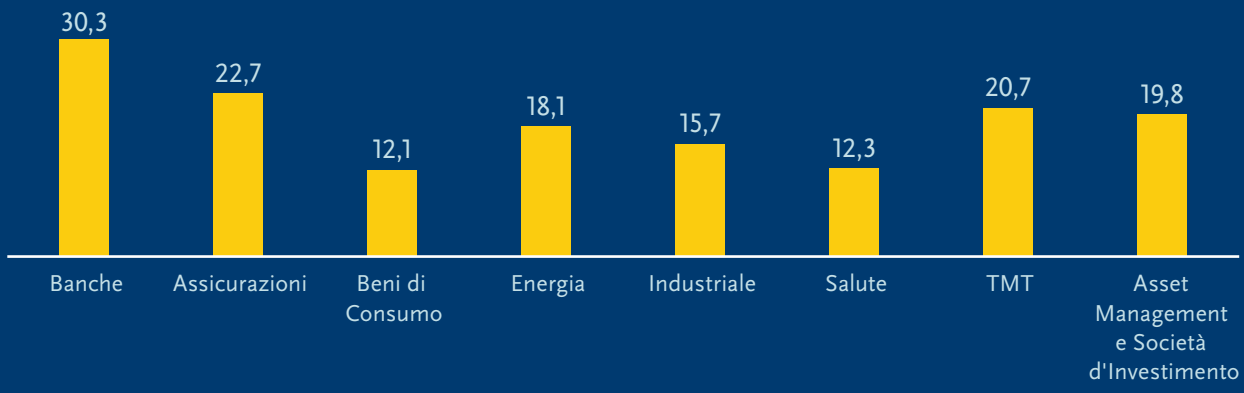
270

SINDACI DI NUOVA NOMINA

31

52% donne

MEDIA RIUNIONI PER SETTORE



PRESENZA MEDIA ALLE RIUNIONI



98%

ETÀ MEDIA DEI SINDACI EFFETTIVI

60,4

anni



QUOTA FEMMINILE

41%

Campione totale

44%

FTSE MIB

COMPENSO MEDIO FISSO SINDACI EFFETTIVI (IN MIGLIAIA/€)

€ 64

Campione totale

€ 81

FTSE MIB

Caratteristiche generali

Il Collegio Sindacale è presente in 86 Società del Campione. Sono 270 le cariche di Sindaco effettivo[6] registrate nell'Osservatorio, e 194 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 60,4 anni, leggermente superiore all'età media registrata lo scorso anno (59,8).

Sono 60 i Sindaci di nuova nomina, di cui 31 effettivi. La percentuale di Sindaci eletti dalle minoranze è pari al 39% 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.

	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Donne in CS	41%	42%	41%	42%	43%	42%
Donne in CdA	43%	43%	42%	42%	41%	39%

Delle 31 cariche effettive rinnovate, 14 sono spettate a donne.

Negli 86 Collegi Sindacali considerati, sono 25 quelli con un Presidente donna, dato in diminuzione rispetto a quello dello scorso anno (27).

Riunioni

La media di riunioni tenute dai Collegi Sindacali è 19 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. 4 di questi Collegi sono composti da 5 membri, mentre gli altri 28 da 3 membri.

Si riuniscono in media 24,2 volte l'anno; nel settore Bancario i Collegi si riuniscono in media più frequentemente, circa 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% (invariata rispetto allo scorso anno) e tra i Sindaci che ricoprono la carica di Presidente, 10 sono donne (una in meno rispetto al 2024).

6 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 86.000 Euro, in aumento rispetto al 2024 (registrato a 67.000 Euro), mentre quello dei Sindaci Effettivi è pari a 64.000 Euro, anch'esso in aumento rispetto a quanto registrato lo scorso anno (48.000 Euro).

Nelle società dell'indice FTSE MIB, il compenso medio fisso di un Sindaco Effettivo è di circa 81.000 Euro (in aumento rispetto a quanto rilevato lo scorso anno, 66.000 Euro), mentre il compenso medio fisso del Presidente del Collegio è di circa 105.000 Euro, sempre in aumento rispetto al 2024 (91.000 Euro).

	Presidente	Sindaco Effettivo
Osservatorio 2026	86.000 €	64.000 €
Società FTSE MIB	105.000 €	81.000 €

Spencer Stuart

Fondata nel 1956, Spencer Stuart è una delle principali società di consulenza a livello globale specializzata nei servizi di leadership advisory e nel miglioramento delle performance individuali, dei team e delle organizzazioni – con oltre 60 uffici situati in 30 Paesi, operanti in oltre 50 settori e specializzazioni.

Consigli di amministrazione, amministratori delegati e top executive si affidano da tempo a Spencer Stuart per servizi di ricerca e selezione di executive, dirigenti di alto livello e consiglieri di amministrazione e per servizi di valutazione dell'efficacia dei CdA, pianificazione della successione dei capi azienda, assessment e sviluppo della leadership, trasformazione organizzativa e rafforzamento delle performance dei team esecutivi.

Per ulteriori informazioni su Spencer Stuart, visitare il sito www.spencerstuart.com.

Spencer Stuart Italia

Milano
Via Visconti di Modrone, 12
20122, Milano

Roma
Via Niccolo' Porpora 12
00197, Roma

BoardandCEOPracticeItaly@spencerstuart.com

SpencerStuart