



SpencerStuart

2016

Italy Board Index

Osservatorio sui Consigli di Amministrazione
delle società quotate Italiane

ABOUT SPENCER STUART

At Spencer Stuart, we know how much leadership matters. We are trusted by organizations around the world to help them make the senior-level leadership decisions that have a lasting impact on their enterprises. Through our executive search, board and leadership advisory services, we help build and enhance high-performing teams for select clients ranging from major multinationals to emerging companies to nonprofit institutions.

Privately held since 1956, we focus on delivering knowledge, insight and results through the collaborative efforts of a team of experts — now spanning 56 offices, 30 countries and more than 50 practice specialties. Boards and leaders consistently turn to Spencer Stuart to help address their evolving leadership needs in areas such as senior-level executive search, board recruitment, board effectiveness, succession planning, in-depth senior management assessment and many other facets of organizational effectiveness. For more information on Spencer Stuart, please visit www.spencerstuart.com.

Social Media @ Spencer Stuart

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



© 2016 Spencer Stuart. All rights reserved.

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

Contents

1	CONTENTS
2	EXECUTIVE SUMMARY
9	HIGHLIGHTS BOARD INDEX 2016
10	I CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE DELLE SOCIETÀ QUOTATE IN ITALIA: IL CONFRONTO TRA I SETTORI DI ATTIVITÀ — INDICATORI PRINCIPALI 2016
11	CONFRONTO INTERNAZIONALE
17	CAMPIONE DI RIFERIMENTO
19	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
21	COMPOSIZIONE
29	CARATTERISTICHE DEI CONSIGLIERI
34	CARICHE RICOPERTE DAI CONSIGLIERI
40	COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO
45	COMPENSI
51	PIANI D'INCENTIVAZIONE
54	COLLEGIO SINDACALE
56	SPENCER STUART E LA CORPORATE GOVERNANCE
58	TABELLE COMPARATIVE

Executive Summary

Il Board Index Spencer Stuart è il rapporto che analizza le caratteristiche e il funzionamento dei Consigli di Amministrazione delle maggiori società quotate italiane. Pubblicato per la prima volta nel 1996, è ora giunto alla sua ventunesima edizione. Analoghe ricerche vengono da noi svolte annualmente nei principali Paesi. Il Board Index 2016 si focalizza sui Consigli di Amministrazione delle prime 100 società italiane per capitalizzazione all'11 marzo 2016, incluse le maggiori dell'indice FTSE MIB.

OVERVIEW

Le pratiche di Corporate Governance e la normativa di riferimento si confermano anche nell'esercizio 2015 in costante evoluzione, a testimonianza di un ormai consolidato interesse attribuito a queste tematiche nel dibattito pubblico nazionale, non solo specialistico. Cogliere la portata dei principali cambiamenti intervenuti nell'arco dei dodici mesi consente di inquadrare i dati analizzati dal Board Index da un'angolazione trasversale, contribuendo a decodificarli non solo alla luce dei processi già in corso, ma anche in funzione delle sfide che attendono il sistema delle imprese quotate nel prossimo futuro, naturalmente nell'ottica del costante sviluppo di una efficace governance.

Tra i mutamenti più recenti nell'ambito del sistema economico-finanziario italiano, la principale novità è rappresentata dall'apertura negli assetti di controllo, con una più estesa presenza dei soggetti esteri e una partecipazione più incisiva alla vita societaria da parte degli investitori istituzionali. Quest'ultima, come rilevato dalla Relazione annuale della Consob, ha raggiunto in media il 70,2% del capitale nelle assemblee delle società quotate incluse negli indici FTSE MIB e Mid Cap. A incidere è stato proprio l'incremento del peso degli investitori istituzionali internazionali, che ha toccato il 21% nel 2015 (era pari al 13% nel 2012). Quanto al maggior numero di voti raccolto dalle liste presentate dagli investitori istituzionali possa tradursi in una trasformazione effettiva del ruolo dei Fondi stessi nella governance resta per ora oggetto di verifica; d'altro canto il solo fatto che gli investitori istituzionali, in particolare esteri, partecipino più attivamente di prima alla vita sociale delle società in cui detengono una partecipazione costituisce di per sé un importante stimolo a migliorare il sistema di governo dell'impresa.

Un'altra importante evoluzione attiene, com'è noto, la governance delle banche, con l'attuazione delle modifiche normative approntate nell'attuale legislatura. In particolare, la trasformazione in società per azioni delle Banche Popolari, da completarsi per legge entro la fine del 2016, apre profili di opportunità e al contempo di criticità, in termini di effettivo incentivo alle fusioni in una logica di competitività generale del sistema bancario e non solo di superamento di singole emergenze congiunturali.

Proprio in materia di gestione della crisi del settore, le rilevanti innovazioni introdotte dalle istituzioni italiane ed europee riguardo dell'assetto degli istituti di credito paiono supportare la coerenza del processo di riforma in corso. E ciò in un ambito sempre più sotto la lente degli osservatori e degli investitori internazionali, nella cornice del crescente ruolo della Banca Centrale Europea, anche in tema di composizione del CdA (cosiddetto fit & proper).

Il mutato quadro normativo e competitivo chiama giocoforza in causa le sfide che attendono tutte le società quotate nei prossimi anni e che toccano anzitutto i temi, solo in apparente contraddizione tra di loro, della continuità dei Consigli di Amministrazione e del rinnovamento dei loro componenti. Su entrambi i versanti il monitoraggio realizzato con il Board Index induce a considerare l'opportunità di modifiche statutarie mirate e selettive: da una parte, ad esempio, prevedendo la possibilità per i board uscenti di presentare in Assemblea la propria lista; dall'altra, prevedendo un limite al numero dei mandati dei Consiglieri di amministrazione (esecutivi e non) delle imprese. Non marginale, infine, la questione, riconducibile alla positiva esperienza anglosassone, dello scaglionamento delle nomine dei componenti del Consiglio (c.d. staggered board), che ha dimostrato nei fatti di favorire con flessibilità il raggiungimento contestuale di entrambi gli obiettivi del rinnovamento e della continuità d'azione del CdA.

Passando a esaminare nello specifico le maggiori società quotate in Italia, e focalizzando i temi chiave di questo Board Index, anche in virtù della nostra attività di Advisor per i principali Consigli di Amministrazione, riteniamo utile segnalare alcuni aspetti di particolare rilievo.

IL RAFFORZAMENTO DEL RUOLO DEL PRESIDENTE

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione di un'impresa, in considerazione del suo profilo di garanzia, "super partes" nei confronti di tutti gli altri stakeholder, dovrebbe assicurare una equilibrata regia del lavoro consiliare e garantire il check and balance necessario per un efficace sistema di governo dell'impresa, rendendo bilanciato il processo decisionale. Dal Board Index 2016 emerge come ancora nel 54% delle aziende del campione esaminato il Presidente stesso rivesta un ruolo esecutivo, con poteri di diversa tipologia a lui assegnati. Il dato riflette, comunque, un lieve miglioramento rispetto all'anno precedente (era al 59%). I Presidenti realmente indipendenti restano, invece, solo il 7,7% del totale. Interessante, infine, quello che emerge nelle aziende ad estrazione familiare dove ad una presenza forte della famiglia dell'imprenditore in CdA corrispondono delle ampie deleghe esecutive al Presidente.

L'IMPORTANZA DEL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

La rilevanza strategica di una buona Autovalutazione da parte delle imprese quotate è posta in rilievo da anni da numerose istituzioni e iniziative nazionali e internazionali (Commissione Europea, Comitato di Basilea, EBA, etc.). Soprattutto la Banca d'Italia, intervenendo a più riprese sul tema della composizione dei Consigli di Amministrazione, da ultimo con la Relazione del Governatore del maggio 2016, ha richiamato l'importanza del monitoraggio sistematico del funzionamento dei board, indicando l'Autovalutazione come strumento da utilizzare con rigore e profondità per la ricognizione in itinere della qualità dei processi decisionali.

Dal Board Index 2016 la prassi dell'Autovalutazione del Consiglio nelle sue componenti (dimensione, composizione, funzionamento) sostanzialmente si conferma come una prassi diffusa rispetto al dato dell'anno precedente. Nel complesso, stakeholder e comunità finanziaria, specie nelle fasi di crisi e transizione, giudicano positivamente questa pratica, riconoscendone i vantaggi in termini di miglioramento degli assetti organizzativi, potenziamento della leadership del Consiglio, valorizzazione del ruolo dei Comitati, promozione di un rapporto fiduciario tra Consiglieri.

Inferiore a un terzo (29%) è, invece, la percentuale delle società che, nell'espletamento dei processi di Autovalutazione, si sono avvalse nel 2015 dell'ausilio di un consulente esterno, vale a dire di quel "punto di vista neutrale" che — come pure le migliori esperienze emerse nel confronto internazionale raccomandano — può contribuire a isolare con maggiore trasparenza e profondità di analisi i fattori di

vantaggio o svantaggio competitivo che caratterizzano le performance del Consiglio di Amministrazione. Ultima evidenza che emerge dalla nostra analisi è che nessun CdA nell'ambito del nostro campione ha effettuato la cosiddetta Peer Review, vale a dire il processo che affianca al sistema di autovalutazione del Consiglio nel suo complesso la valutazione del contributo dei singoli Consiglieri da parte degli altri Consiglieri. Questa Attività consentirebbe di lavorare simultaneamente su due piani: l'efficacia del Consiglio nel suo complesso e il miglioramento dei comportamenti dei singoli componenti.

LE RESISTENZE AI PIANI DI SUCCESSIONE

Nel sistemi economici più avanzati la strutturazione e il continuo e sistematico aggiornamento di un Piano di Successione per le posizioni di vertice dell'esecutivo delle imprese è prassi sostanzialmente acquisita. Esso rappresenta, del resto, uno strumento irrinunciabile nella prospettiva di una maggiore responsabilizzazione dei Consigli di Amministrazione relativamente alla sostenibilità nel tempo di un'impresa, evitando pericolose discontinuità o cesure nella leadership esecutiva e le relative possibili ricadute reputazionali.

In Italia, sebbene i casi di cronaca economico-finanziaria occorsi indurrebbero a metter mano alla questione in modo organico, nonostante ogni volta si alzi il livello di allarme sulla assenza dei "piani di successione", tale attività stenta ad affermarsi come prassi di buona gestione. Ricordiamo infatti che la moral suasion è di tipo sostanziale, ovvero non tesa ad una ulteriore normativizzazione del processo, ma al comprenderne sempre di più la rilevanza in quanto strumento di gestione e garanzia di continuità per l'azienda.

Anche nella presente edizione del Board Index risultano infatti ancora troppe (57 su 100) le società che non hanno redatto o non hanno intenzione di redigere un formale Piano di Successione. Più nello specifico, a incidere su tale resistenza al cambiamento paiono essere la tipologia dell'assetto proprietario delle imprese (delle 21 con Piani di Successione già in essere, 14 — dunque, i due terzi — sono presenti nell'indice FTSE MIB) e le caratteristiche dimensionali. Resta sullo sfondo un ostacolo di tipo culturale ad una efficiente strutturazione dei Piani di Successione che deve iniziare nel momento stesso in cui un CEO viene nominato e che conduce, attraverso un percorso condiviso con il Comitato Nomine, il CEO stesso e il Consiglio tutto, con il possibile supporto tecnico della funzione Risorse Umane dell'azienda, ad una ricognizione attenta che parte dalle risorse manageriali interne e guarda al contempo al mercato.

IL CONSOLIDAMENTO ATTESO DELLE QUOTE ROSE

I positivi risultati dell'applicazione della Legge 120/2011, già richiamati nella precedente edizione di questo rapporto, si confermano anche nel Board Index 2016. La percentuale sul totale delle cariche ricoperte dalle donne presenti nel campione delle imprese analizzate dall'Osservatorio sale nel 2015 al 26,4% (per 307 posizioni) contro il 22,3% del 2014. Merita ricordare come nel 2011, prima della modifica normativa, la presenza di genere era pari al 5,7%.

L'efficacia della Legge risalta con ancora maggiore incisività se si prendono in considerazione solo i Consiglieri di nuova nomina dell'esercizio 2015: tra di essi ben il 43% è costituito da donne. Dall'analisi di queste tendenze è auspicabile che il consolidamento della presenza di genere resti stabile con l'approssimarsi del dato alla quota del 30% prevista per legge.

Resta ancora considerevole la differenza rispetto agli uomini in termini di background professionali. In particolare, le donne consigliere manager sono nel 2015 "solo" il 40% del totale contro il 53% dei colleghi di sesso maschile. Si tratta, comunque, di un trend in salita, visto che nel 2014 il dato relativo era pari al 36%. Su di esso è necessario continuare a insistere se si intende incentivare la presenza di genere ai livelli apicali delle imprese italiane e costruire una leadership al femminile realmente incisiva sui processi decisionali.

Più in generale, ferme restando le differenti caratteristiche degli Osservatori nei diversi Paesi che abbiamo messo a confronto a livello internazionale, l'Italia è addirittura più avanti di Paesi quali la Francia e la Gran Bretagna in termini di ruolo di Presidente affidato a donne; rimane invece ancora ampio il gap con i Paesi nordici soprattutto per quanto riguarda le figure delle donne con ruoli esecutivi.

LA CONFERMA DEL TREND DEI COMPENSI

Complessivamente, dall'analisi dei compensi per le posizioni di vertice delle imprese analizzate nel Board Index 2016, non emergono cambiamenti di grande rilievo rispetto alla precedente edizione. Il pay-mix, vale a dire la composizione del pacchetto retributivo nelle sue componenti tipiche (fisso, variabile a breve, piani di incentivazione a medio-lungo termine), registra un andamento pressoché in linea con lo scorso anno. Il peso del compenso fisso dell'Amministratore Delegato rimane in media elevato (ben oltre il 50%), anche se evidentemente l'incidenza della componente variabile risulta più accentuata per quanto riguarda gli Amministratori Delegati rispetto agli altri Consiglieri con deleghe esecutive. Il compenso medio totale dei capi azienda cresce nel 2015 più che per i Presidenti. In particolare, tra i CEO, oltre il 62% del campione ha retribuzioni superiori al milione di Euro, di cui il 42% dai 2 milioni di Euro in su.

Variabilità altissime si riscontrano ancora, invece, per quanto attiene ai compensi dei Presidenti (che oscillano tra i 15.000 Euro e gli oltre 5 milioni di Euro), per i quali occorre naturalmente distinguere sulla base della tipologia degli incarichi (esecutivi o non esecutivi) attribuiti e l'appartenenza o meno alla proprietà / controllo dell'azienda.

Come già lo scorso anno, i Consiglieri Indipendenti continuano a rappresentare la categoria meno remunerata rispetto ai Non Esecutivi e Non Indipendenti (in ragione al numero degli incarichi all'interno dello stesso Gruppo questi ultimi hanno un compenso medio totale superiore), benché anche nel 2015 sia stata registrata una tendenza al rialzo dei compensi, con un aumento della percentuale (11%) nella fascia più alta, quella superiore ai 100.000 Euro. Ancora una volta giova ribadire quanto il livello medio degli emolumenti dei Consiglieri Non Esecutivi in genere (sia indipendenti che non) non sia sostanzialmente — sempre adeguato all'impegno richiesto in termini di preparazione e di partecipazione ai (crescenti) impegni e responsabilità.

IL COINVOLGIMENTO DEGLI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

La promozione delle riunioni degli amministratori indipendenti delle imprese quotate — da intendersi proprio come occasione per un coinvolgimento più sistematico e proattivo di questa tipologia di Consiglieri nella vita dell'azienda (indipendentemente dalle convocazioni dei Comitati consiliari) — è stata, anche nel 2015, oggetto di un ennesimo aggiornamento da parte del Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana. Nonostante queste nuove sollecitazioni, solo il 58% delle imprese analizzate dal campione ha riunito almeno una volta, nell'arco dell'intero esercizio annuale, i propri Consiglieri indipendenti. Dunque, nessun aumento rimarchevole rispetto alla precedente edizione, nella quale risaltava la percezione di una scarsa utilità di questo genere di appuntamento. Ciononostante, nel 2015 la percentuale delle società che si sono dichiarate favorevoli alla pratica è salita al 29%, contro il 24% dell'anno precedente.

Per concludere rimangono valide alcune delle considerazioni fatte in chiusura dell'edizione dello scorso anno; in particolare in quell'ambito avevamo lanciato un tema che coinvolge tutti i Consigli di Amministrazione delle società delle economie più avanzate ovvero la sfida digitale che quest'anno in molti settori si è incentrata su tematiche di sicurezza informatica e rischio cibernetico. Non ci sembra siano state affrontate in maniera sistematica dai Board italiani questi aspetti il cui impatto potenziale in termini di perdite legate alla proprietà intellettuale o in danni alla reputazione (nonché in spese legali e amministrative, in costi di ripristino di operations e informazioni essenziali, inefficienze, etc.) è altissimo. La cyber security è davvero diventata una priorità non solo per i Responsabili tecnologici delle imprese e del CEO, ma anche per i Consiglieri stessi che sono chiamati a presidiare il governo dei rischi e il valore dell'azienda.

Carlo Corsi

Enzo De Angelis

Spencer Stuart Italia

Highlights Board Index 2016

49%

Percentuale di Consigli con 9-12 membri

57%

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

68%

Percentuale di Società dell'Indice FTSE Mib con maggioranza di Consiglieri Indipendenti in Consiglio

26%

Percentuale di cariche consiliari ricoperte da Donne

40%

Percentuale di donne con background manageriale

12%

Percentuale di donne tra i Consiglieri Esecutivi

38%

peso del bonus e altri incentivi nel pay-mix medio dell'AD

51%

Percentuale di società che non ha nemmeno un consigliere eletto dalle minoranze

54%

Percentuale di Presidenti con un ruolo Esecutivo

8%

Percentuale di presidenti Indipendenti

I Consigli di Amministrazione delle società quotate in Italia:

il confronto tra i settori di attività — Indicatori principali 2016

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

	Banche	Assicuraz.	Industriale	Beni di Consumo	Telec. E Media	Energia	Altri Settori	Media Osservatorio 2016	Media Osservatorio 2014	Media Osservatorio 2013	Media Osservatorio 2012
Composizione Consigli											
Numero medio Consiglieri	15,0	13,0	11,5	10,2	11,4	10,0	10,7	11,6	11,9	12,2	12,4
Numero medio Consiglieri Esecutivi	2,7	2,8	2,7	2,4	2,8	1,9	2,9	2,6	2,6	2,6	2,5
Numero medio Consiglieri Non Esecutivi	12,3	10,2	8,8	7,8	8,6	8,1	7,8	9,0	9,3	9,6	9,9
Di cui Indipendenti	8,3	6,2	5,6	4,5	5,9	5,4	5,1	5,8	5,8	6,2	6,0
Consiglieri prima nomina società quotate*	7,1%	12,3%	7,6%	12,6%	11,0%	7,9%	10,6%	16,5%	18,2%	12,1%	21,7%
Età media dei Consiglieri	61	62	59	58	58	55	58	59	59	60	61
Consiglieri non italiani	7,8%	6,2%	9,8%	17,8%	9,9%	3,3%	8,7%	9,4%	7,7%	6,3%	6,7%
Consiglieri Donna	26,3%	23,1%	24,6%	24,7%	28,6%	31,8%	26,7%	26,4%	22,4%	17,3%	10,6%
Background Professionale Consiglieri non Esecutivi**											
Imprenditori	16%	15%	24%	18%	13%	12%	21%	27,7%	16,9%	16,0%	18,3%
Manager	41%	57%	49%	59%	59%	45%	51%	46,1%	44,0%	46,4%	46,5%
Professionisti e Professori	41%	26%	23%	23%	27%	38%	23%	23,1%	34,9%	34,3%	32,0%
Altro	2%	2%	4%	0%	1%	5%	5%	3,1%	4,2%	3,3%	3,2%

* Incidenza dei Consiglieri nominati per la prima volta negli ultimi cinque anni in una società quotata sul totale dei Consiglieri in scadenza all'approvazione del bilancio 31/12/2016

** Attività prevalente – Si veda lo specifico paragrafo del presente documento per le indicazioni di dettaglio

Confronto Internazionale

Come di consueto ormai da qualche anno, abbiamo ampliato la nostra analisi al confronto internazionale. Quest'anno, oltre ai principali Paesi europei e agli Stati Uniti, abbiamo incluso la Russia e i Paesi Nordici, come indicato nel dettaglio sottostante.

Dal confronto emergono alcuni fattori di interesse e spunti di riflessione per ulteriori analisi.

Società analizzate - Osservatorio Internazionale

BELGIUM	BeL20 + BelMid
DENMARK	OMX Copenhagen
FINLAND	OMX Helsinki
FRANCE	CAC40
GERMANY	DAX30
ITALY	37 (FTSE MIB) + 63 (Mid Cap, Small Cap, Other)
NETHERLANDS	AEX
NORWAY	Oslo Stock Exchange
RUSSIA	Top companies from Expert 400
SPAIN	IBEX-35 + top companies by market cap
SWEDEN	OMX Stockholm
SWITZERLAND	SMI
UK	FTSE 150
USA	S&P 500

Denmark, Finland, Norway and Sweden's top companies are analysed together in the Nordic Board Index

Confronto Internazionale

	BELGIUM	DENMARK	FINLAND	FRANCE	GERMANY	ITALY	NETHERLANDS	NORWAY	RUSSIA	SPAIN	SWEDEN	SWITZERLAND	UK	USA	
GENERAL INFORMATION	Size of sample	54	25	25	40	67	100	50	25	45	100	50	20	150	482
	Supervisory board/unitary board of directors	1/53	25/0	0/25	6/34	67/0	3/97	43/7	0/25	5/40	0/100	0/50	0/20	1/149	n/a
	Average number of board meetings per year	8.6	8.6	12.2	9	6.7	11.6	11.6 ¹²	10	6	11.3	9.2	11.1	7.7	8.4
	% companies which conducted an external board evaluation	11.1% ¹	20%	12%	23%	22.4%	29%	28%	12%	13%	21%	10%	5%	42.7%	3%
	Combined chairman and CEO	5.6%	0%	0%	55%	0%	18%	2% ¹³	0%	2.2%	66%	2%	0%	0.7%	52%
	% boards with senior independent director (SID)	0%	0%	0%	43%	n/a	-	6%	0%	15.5%	56%	2%	0%	99.3%	86%
	% of boards with vice/deputy chairmen	22%	100%	96%	68%	-	40%	64%	52%	35.5%	-	36%	30%	0.7%	-
BOARD	Average board size (total)	10.4	10	8.2	13.9	14.1	11.6	9.2	8.5	10.1	10.8	9.9	10.5	10.2	10.8
	Average board size (excl. employee representatives)	10.3	7	8	12.4	7.7	n/a	9.1	6	n/a	n/a	8	n/a	10.1	n/a
	Average number of independent board members	4.6	4.6	6.7	8.5	7.7 ¹⁰	5.8	5.6	3.6 ¹⁸	3.3	4.6	5.2 ²⁷	8.6	6.2	9.1
	% independent board members	44.8%	66.3%	83.1%	69%	60% ¹¹	50.1%	60%	79.6% ¹⁸	32%	43%	63.7% ²⁷	88%	61.1%	84%
	Average number of non-executive directors	7.9	6	7	11	6.6	8.6	5.5	5	7	9	6.7	9.2	6.6	-
	Average number of executive directors	1.5	0	0	1	n/a	2.6	2.8	0	1.5	1.8	0.6	0.3	2.5	-
AGE	Average age: all directors	57.5	58	58.1	58.6	n/a	58.8	59.4	55.5	53.6	59.6	57.6	61.1	57.8	-
	Average age chairmen	62.5	62.2	61.3	60.2	66.6	64.5	66.1	60	57.1	62.5 ²¹	62.8	62.7	63.7	-
	Average age CEO	55	55	56.4	58	54.6	58.1	56.2	62.9	50.5	54.6 ²¹	54.6	55 ²⁹	53.8	57.2
	Average age: non-executive directors	57.3	57.3	58.1	59	60.7	58.9	61.8	55.5	54	-	57.9	61.1	59.6	63
	Average age: executive directors	54.9	n/a	n/a	59	53.1	58.4	53.7	n/a	50.1	-	54.5	61.4	52.8	-
FOREIGN	% foreign board members (all)	31.8%	38.9%	41% ⁴	35%	n/a	9.4%	36%	29% ¹⁶	43.8%	15.3%	25.2% ²⁴	60%	33.1%	8.1%
	% foreign non-executive directors	32.4%	39.1%	41.2% ⁴	38%	23.1%	9.2%	40%	29% ¹⁶	30.1%	18.2%	23.6% ²⁵	61.8%	37.1%	-
	% foreign executive directors	34.6%	n/a	n/a	15%	n/a	3.9%	27%	n/a	15%	5.1%	10%	50%	22.4%	-
	Average number of nationalities represented on the board	3.2	3.4	3.8	4.8	2.4	1.8	3.7	2.1	3.2	-	2.6	6.1	3.3	-
GENDER	% female board directors (all)	27%	25.7%	29.9%	38.8%	n/a	26.4%	20%	44.1%	7%	16%	36%	20.5%	24.4%	21.3%
	% female chairmen	5.6%	0%	4%	5%	4.5%	8%	2%	12%	0%	9.8%	4%	5%	4%	4.1%
	% female CEOs	6.8%	7.7%	0% ⁷	2.5%	0%	4%	4%	0% ¹⁹	0%	8.6%	8% ²⁸	0%	4.9%	4.8%
	% female non-executive directors	29.6%	25.7%	30%	41%	26.4%	31.3%	26%	44.4%	7.9%	16.3%	38.2%	21.1%	29.9%	-
	% female executive directors	12.3%	n/a	n/a	2%	n/a	11.5%	8%	n/a	3%	15.3%	9.4%	0%	8%	-
	% boards with at least one female director	98%	96%	100%	100%	93%	99%	78%	100%	40%	83%	98%	95%	98%	98.3%
NEW MEMBERS	% new board members	12.5%	10.9%	14.4%	14%	16.9%	17%	13%	17.2%	17.7%	14.9%	19.1%	10.5%	14.9%	6.6%
	% women among new board members	45.7%	36.8%	37.9%	51%	44.8%	41.6%	33%	42.3%	12.3%	23%	41.8%	31.8%	28.8%	32%
	% non-nationals among new board members	41.4%	36.8%	35% ⁵	45%	20.9%	16.2%	36%	40.9% ¹⁷	22.2%	23%	23.1% ²⁶	63.6%	39.4%	8%

Confronto Internazionale

	BELGIUM	DENMARK	FINLAND	FRANCE	GERMANY	ITALY	NETHERLANDS	NORWAY	RUSSIA	SPAIN	SWEDEN	SWITZERLAND	UK	USA	
OTHER BOARDS	Average number of boards per director (total)	1.8	1.9	1.9	2.3	-	3.3	1.1 ¹⁴	1.5	1.7	1.1	2.6	2.1	1.9	2.1
	Average number of foreign boards per director	34.6%	n/a	n/a	59%	25.5%	52%	-	n/a	24.6%	11.9%	59.4%	50%	24.8%	43%
	% executive directors with an outside board	72.8%	59.2%	54.5%	72%	-	-	-	74.2%	11.3%	-	50%	36.3%	32.6%	-
TENURE/RETIREMENT	% companies with a mandatory retirement age	44.4%	80%	8%	33%	67.2%	4%	-	N/A	N/A	23%	N/A	55%	n/a	73%
	Average mandatory retirement age	70.1	70.4	66.5	74		72	-	N/A	N/A	72.4	N/A	71.3	n/a	73.3
	Average tenure (chairman and non-executives)	6	5.1	4.9	6.3	5.7	5.5	3.8	3.9	3.4	6.4 ²²	5.8	6.6	4.9	4
REMUNERATION	Average retainer for non-executive directors	€ 31,643	€ 50,839	€ 52,956	€ 32,602	€ 110,884	€ 48,000	-	€ 31,208	€ 132,978 ²⁰	€ 67,571	€ 53,151	€ 201,410	€ 89,115	€ 106,776
	Average total fees for non-executive directors	€ 53,240	€ 78,673	€ 66,958	€ 82,154	€ 129,747	€ 90,000	€ 77,000	€ 43,729	-	€ 127,070	€ 69,191	€ 291,925	€ 120,066	€ 256,815
	Average total fee for chairmen	€ 123,849 ²	€ 191,775	€ 120,259	€ 560,666 ⁸	€ 258,338	€ 920,000	€ 103,000	€ 73,087	-	€ 302,765	€ 159,159	€ 2,148,120	€ 513,894 ³⁰	€ 340,227
	Average fee for audit committee membership	€ 15,147 ³	€ 21,275	€ 5,847 ⁵	€ 18,847	€ 21,577	€ 16,000	€ 9,200 ¹⁵	€ 7,628	-	€ 24,888 ²³	€ 12,565	€ 51,624	€ 18,141	€ 11,725
	Average fee for remuneration committee membership	€ 9,910 ¹	€ 17,131	€ 3,633 ⁶	€ 14,163 ⁹	n/a	€ 13,000	€ 6,700 ¹⁵	€ 6,431	-	€ 43,599 ²³	€ 8,059	€ 37,684	€ 16,554	€ 10,677
	Average compensation for nomination committee membership	€ 11,652 ³	€ 14,140	€ 3,067 ⁶	€ 13,882 ⁹	n/a	€ 12,000	€ 6,100 ¹⁵	N/A	-	€ 44,589	N/A	€ 36,410	€ 13,014	€ 8,060
EXCOM	Average board size of executive committee	6.4	5.1	9.6	13	5	6.8	3	8.6	9.5	N/A	9.4	10.2	10.1 ³¹	-
	% foreigners on the executive committee	35.9%	39.8%	34.5%	31%	24.9%	3%	26%	19.1%	10%	N/A	27.4%	59.6%	36.8% ³¹	-
	% women on the executive committee	14.8%	11.5%	17.1%	14%	9%	6.1%	9%	20.4%	11.9%	N/A	21.6%	7.4%	18.4% ³¹	-

INTERNATIONAL COMPARISON FOOTNOTES

General

N/A = Not applicable

A blank cell denotes that either the information is not available or we did not include it our research.

Belgium

- 1 15 companies did not disclose whether they conducted a board evaluation.
- 2 The average of the sum of fixed fee plus attendance fee multiplied by the number of board meetings for each company (where a chairman fee is paid)
- 3 Same formula as footnote 2, with the number of committee meetings replacing board meetings (excludes 13 companies for audit committee, 12 for remuneration and 19 for nomination)

Finland

- 4 Excludes 35 directors whose nationality was not disclosed
- 5 Excludes nine directors whose nationality was not disclosed
- 6 Figures based on committee meeting fees multiplied by the number of committee meetings
- 7 Includes CEOs who do not sit on the board

France

- 8 Non-executive chairmen only
- 9 50% of remuneration and nomination committees are merged

Germany

- 10 The Germany Companies Act states that all members of supervisory boards are considered independent
- 11 Average percentage of supervisory board members (excl. employee representatives) independent from a major shareholder

Netherlands

- 12 Includes meetings where only non-executive directors are present
- 13 Excludes combined chairman/CEO role on executive board of two-tier boards
- 14 Only includes non-executive directorships on the boards of Dutch companies
- 15 Excludes attendance fees

Norway

- 16 Excludes 28 directors whose nationality was not disclosed
- 17 Excludes five directors whose nationality was not disclosed
- 18 Independence status of 38 directors was not disclosed
- 19 Includes CEOs who do not sit on the board

Russia

- 20 Based on 14 companies

Spain

- 21 Top 50 companies only
- 22 Includes both executives and non-executives
- 23 Based on 13% of companies, all constituents of the IBEX 35. Where remuneration and nomination committees are combined the average fee is €16'580

Sweden

- 34 Excludes 41 directors whose nationality was not disclosed
- 25 Excludes 39 directors whose nationality was not disclosed
- 26 Excludes 14 directors whose nationality was not disclosed
- 27 Independence/dependence of 3 directors was not disclosed
- 28 Includes CEOs who do not sit on the board

Switzerland

- 29 Includes CEOs who do not sit on the board

UK

- 30 Non-executive chairmen only
- 31 Based on 78 companies in the FTSE100

Campione di Riferimento

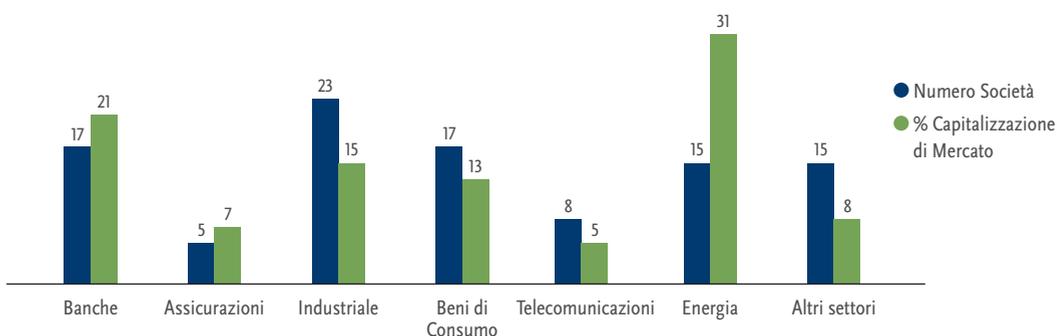
Il Campione oggetto di analisi è composto dalle prime 100 società quotate in Italia, ordinate per capitalizzazione di mercato, all'11/03/2016. Di queste, 37 fanno parte dell'indice FTSE Mib e le altre 63 di altri indici secondari (FTSE Italia Mid Cap, FTSE Italia STAR, FTSE Italia All Share). Sono 7 le società "new entry", ovvero quelle società non presenti nel Board Index 2015: Esprinet, Ferrari, Fila, Inwit, Moleskine, Ovieesse, Rai Way.

Non rientrano nel Campione quelle società che hanno una quotazione soltanto minima del loro capitale nel mercato borsistico italiano (come Tenaris, Stmicroelectronics e BB Biotech).

Si è deciso invece di includere Cnh Industrial, FCA e Ferrari nonostante queste non redigano più la relazione di Corporate Governance e la relazione sulla Remunerazione seguendo i codici di autodisciplina della Borsa Italiana, bensì quelli della Borsa Olandese e pertanto con dati non sempre confrontabili anche in ragione del sistema di governance attuato.

Il Grafico 1 illustra la rappresentatività dei principali macro-settori. Quello industriale è il più rappresentato (23 società nel Campione), benché non sia il settore con la percentuale di capitalizzazione più alta (il settore bancario ed energetico rappresentano da soli più del 50% della capitalizzazione di mercato dell'Osservatorio con solo un terzo delle società). Il settore assicurativo è il meno rappresentato con sole 5 società nel Campione.

GRAFICO 1: Composizione tecnica del Campione di riferimento



Le informazioni contenute nel Board Index sono tratte dalla Relazione sul Governo Societario e dalla Relazione sulla Remunerazione di tutte le società del Campione. Riguardo alle società con un sistema dualistico, abbiamo preso in analisi solamente il loro Consiglio di Sorveglianza (BPM, Intesa Sanpaolo, UBI Banca).

Anche quest'anno abbiamo condotto l'analisi della distribuzione di alcuni dati per settori di attività, confermando i cinque settori nei quali le società dell'Osservatorio sono state suddivise: Banche, Assicurazioni, Industriale, Beni di Consumo, Telecomunicazioni e Media. A questi settori si aggiunge la categoria "Altro" nella quale rientrano le società finanziarie diverse dalle banche e dalle assicurazioni, il settore immobiliare e le holding di partecipazioni.

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

Infine, sempre con riferimento alle informazioni sulle retribuzioni di Amministratori e Sindaci, nel calcolare le medie dei compensi abbiamo dato un peso proporzionale all'effettiva presenza quando la posizione non è stata coperta per l'intero anno. Per le società che non chiudono il bilancio al 31 dicembre, sono state analizzati gli ultimi documenti disponibili.

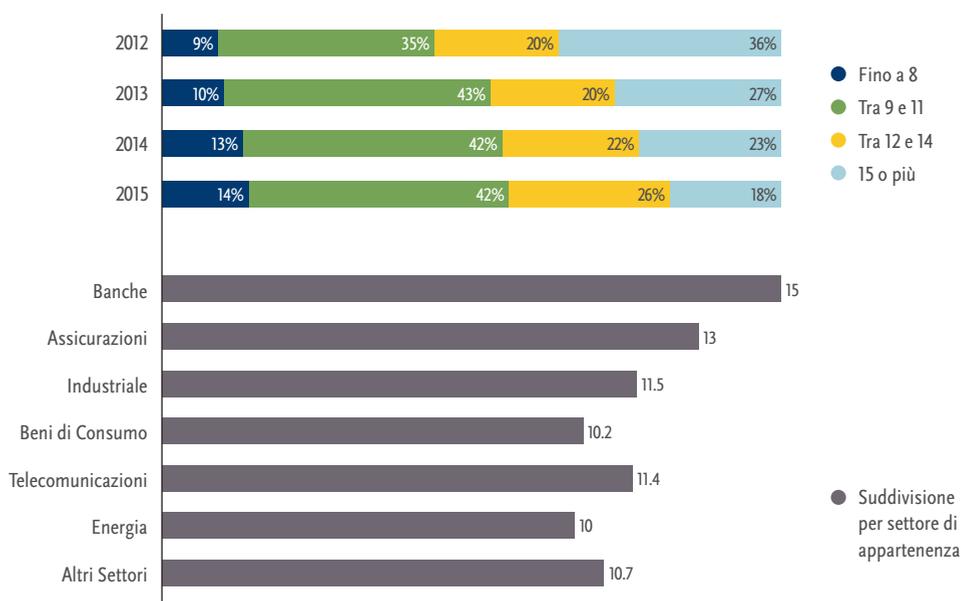
Consiglio di Amministrazione

DIMENSIONE

I Consigli di Amministrazione in Italia sono composti in media da 11,6 membri, essendo 1.161 le cariche nelle società che costituiscono il Campione. Tale numero, se si considerano le società in esame, è leggermente diminuito nell'ultimo anno: nel 2014 erano 1.190, 29 in più rispetto al 2015. Tuttavia questo non significa che non vi siano state variazioni nella dimensione del Consiglio: 19 consigli hanno ridotto la loro dimensione e 18 l'hanno aumentata, mentre le restanti 63 non l'hanno variata. Sono quasi due terzi le società del Campione con un numero dispari di componenti.

Il trend del numero medio di Consiglieri risulta comunque in diminuzione e conferma l'andamento già registrato in passato. Come si osserva dal Grafico 2, vi è un progressivo accentramento della dimensione: il numero di Consigli di Amministrazione più grandi o più piccoli si sta riducendo a favore delle

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



dimensioni più frequentemente adottate (nel range 9–15 sono presenti quasi il 75% delle società dell'Osservatorio); il 30% del Campione ha una composizione di 9–10 Consiglieri.

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

Le società nell'indice FTSE Mib presentano una distribuzione media che non segue un trend regolare: la media si attesta a 13, ma è composta dal 30% circa con una dimensione media che si aggira intorno ai 10–12 membri e un'altra buona parte (circa il 24%) con un Consiglio di Amministrazione superiore a 17 membri.

Per la restante parte del Campione, notiamo una grande percentuale (superiore al 33%) di società con il Consiglio di Amministrazione composto da 9–10 persone ed il 46% circa con una dimensione compresa tra le 11 e 16 persone. È interessante notare come, a differenza delle società del FTSE Mib, i Consigli di Amministrazione di più grandi dimensioni sono poco presenti: solo una società ha un Consiglio di Amministrazione con 17 persone.

Osservando invece la suddivisione per settore, si nota come vi siano alcune differenze significative. I settori assicurativo e bancario sono mediamente più grandi, nonostante gli interventi del regolatore. Essi hanno una dimensione media di 13–15 membri, mentre i restanti settori hanno una dimensione media tra le 10 e le 11 persone.

Composizione

CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA

Il nostro Campione conta 1.161 cariche consiliari occupate da 1.043 persone fisiche. Le nuove nomine¹ nel corso del 2015 ammontano a 191 che si contrappongono ai 161 Consiglieri cessati nel corso dell'anno. Il tasso di rotazione dei Consiglieri è dunque pari al 16,5%. La Tabella 3 mostra il confronto con gli anni passati ed evidenzia come negli ultimi 3 anni il tasso di rotazione si sia stabilizzato ad un tasso del 17–18%.

TABELLA 3: **Tasso di rotazione dei Consiglieri: Consiglieri di nuova nomina sul totale dei Consiglieri**

2015	2014	2013	2012	2011
16,5%	18,5%	17,0%	18,3%	14,1%

Tra i Consiglieri di nuova nomina è interessante approfondire l'analisi su quanti di questi siano stati nominati per la prima volta in un Consiglio di Amministrazione di una società quotata in Italia o all'estero negli ultimi 5 anni: pertanto, delle 191 nuove nomine, 107 si riferiscono a Consiglieri nominati per la prima volta in assoluto (negli ultimi 5 anni) in una società quotata, pari al 56%.

CONSIGLIERI ESECUTIVI

I Consiglieri Esecutivi ammontano a 258, pari al 22% del totale dei Consiglieri del Campione. Ben 96 delle 100 società dell'Osservatorio hanno all'interno del loro Consiglio di Amministrazione almeno un Consigliere Esecutivo. Delle 4 società restanti, 3 sono amministrate con il sistema dualistico (Banca Popolare di Milano, Intesa Sanpaolo e Ubi Banca) con i Consiglieri Esecutivi che fanno parte del Consiglio di Gestione (non analizzato); la restante società (Banca Intermobiliare) per Statuto non ha membri Esecutivi in Consiglio. La media dei Consiglieri Esecutivi in ogni Consiglio è di 2,6 in linea con gli anni passati.

¹ Per nuova nomina intendiamo tutti i Consiglieri nominati in un Consiglio nel corso del 2015 e ancora presenti alla fine dell'anno. Pertanto non consideriamo i Consiglieri già presenti che hanno soltanto rinnovato la loro carica.

Il numero degli Esecutivi varia da un minimo di 1 ad un massimo di 8. L'89% delle società non ha più di 4 Consiglieri Esecutivi; inoltre più della metà delle società del Campione (55%) non ha più di 2 Consiglieri Esecutivi in Consiglio. Solo una società ha 8 consiglieri.

Non esistono differenze significative nel numero medio di Consiglieri Esecutivi segmentando l'analisi, sia per settore di appartenenza sia per indice azionario: in generale la media oscilla intorno a 2,6 con medie minime nel settore energetico (1,9) e massime (2,8) nell'assicurativo, in quello delle telecomunicazioni e in altri settori.

CONSIGLIERI NON ESECUTIVI E NON INDIPENDENTI

La presenza nell'Osservatorio di Consiglieri senza incarichi o deleghe direttive e senza i requisiti di indipendenza è notevole. Sono 321 i Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti, pari al 28% dei Consiglieri del Campione di riferimento. Il livello medio pertanto si attesta a circa 3,2 per Consiglio di Amministrazione.

Approfondendo l'analisi, si riscontrano risultati opposti a quelli ottenuti dall'analisi dei Consiglieri Indipendenti: infatti la media dei Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti è maggiore nelle società non facenti parte dell'indice FTSE Mib rispetto a quelle che ne fanno parte, per effetto della presenza di Consiglieri collegati in diversi modi con gli azionisti di riferimento.

Il Grafico 3 mostra la suddivisione per settore di appartenenza. Le società di assicurazione, assieme con quelle dei beni di consumo, sono quelle con un rapporto di Consiglieri non Esecutivi non Indipendenti più alto. Al contrario, i settori delle telecomunicazioni e gli altri settori sono quelli con una percentuale più bassa.

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

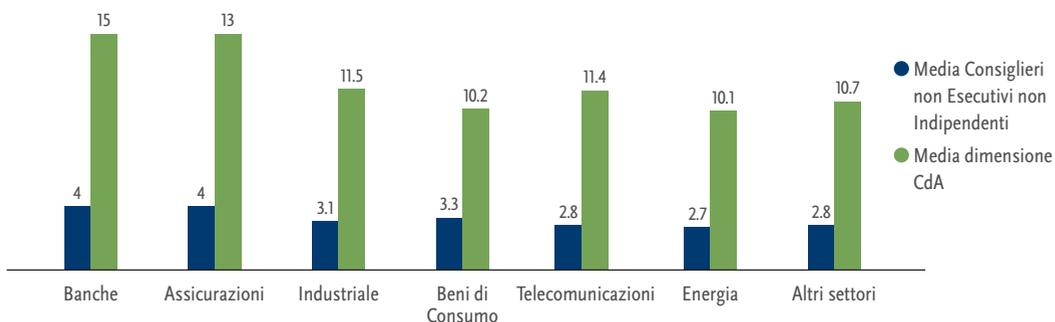
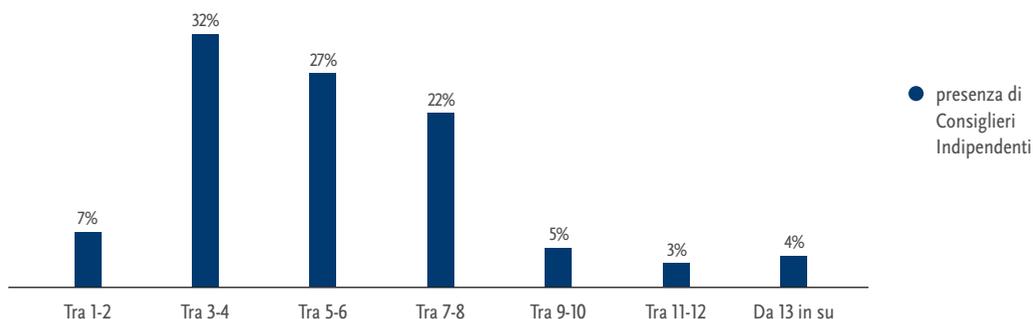


GRAFICO 4: Numero di Consiglieri Indipendenti nei Consigli di Amministrazione



CONSIGLIERI INDIPENDENTI

I Consiglieri che soddisfano il requisito di Indipendenza² sono 582, pari alla metà del Campione. In 2 sole società dell'Osservatorio non vi è nemmeno un Consigliere con i requisiti di indipendenza del Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana; queste società, infatti, dichiarano di non aderirvi. In tutti gli altri casi ve ne è almeno uno; il Grafico 4 riassume la distribuzione del numero di Consiglieri Indipendenti nel Campione di riferimento.

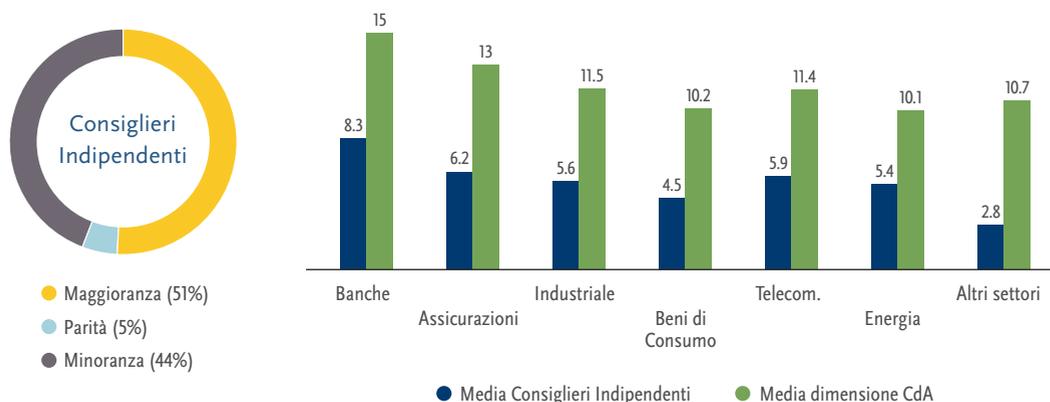
La media si attesta a 5,8 e conferma il valore registrato negli anni passati (nel 2014 era pari a 5,8 e nel 2013 a 6,2). Tuttavia, come si nota dal Grafico 4, è più corretto osservare il valore mediano (pari a 5), essendoci una spinta distorsiva della "coda" distributiva verso i valori più elevati. Circa il 60% del Campione ha infatti un numero di Consiglieri Indipendenti compreso tra 3 e 6.

Nel 51% del Campione i Consiglieri Indipendenti costituiscono la maggioranza del Consiglio, nel 5% delle società vi è un numero pari fra Indipendenti e non Indipendenti, nel rimanente 44% dei casi gli indipendenti sono una minoranza.

Esistono differenze significative se si approfondisce l'analisi per settore di appartenenza e per indice azionario. In particolare si nota che le società FTSE Mib hanno in media molti più Consiglieri Indipendenti (7,5) rispetto a tutte le altre (4,8).

² Ai sensi del Codice di Autodisciplina e del TUF (Testo Unico della Finanza).

GRAFICO 5: Rapporto Consiglieri Indipendenti rispetto agli altri Consiglieri
 GRAFICO 6: Media Consiglieri Indipendenti nei Consigli di Amministrazione, suddivisione per settore



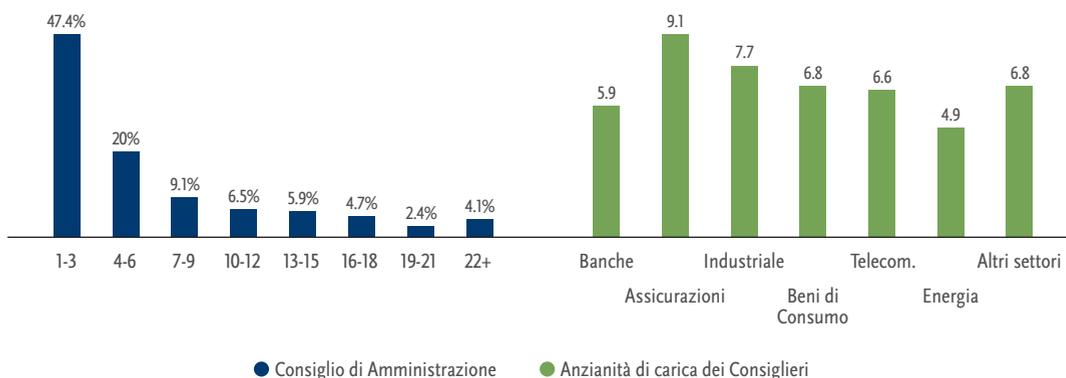
Il Grafico 5 mostra inoltre la percentuale di società con una maggioranza di Consiglieri Indipendenti.

Suddividendo l'analisi per settore, rileviamo che il numero medio di Consiglieri Indipendenti nelle banche e nelle assicurazioni è significativamente maggiore rispetto agli altri, per effetto delle dimensioni dell'organo consiliare. Considerando infatti il rapporto tra media dei Consiglieri e dimensione del Consiglio di Amministrazione, notiamo che i settori in proporzione più rappresentati sono quello bancario e delle telecomunicazioni. Il Grafico 6 riassume i dati appena descritti.

ANZIANITÀ DI CARICA

L'anzianità di carica considera quanti anni, in modo continuativo, un Consigliere ha fatto parte dello stesso Consiglio di Amministrazione. Il livello di "tenure" massima nel nostro Campione si attesta a 56 anni di carica continuativa, mentre il livello di "tenure" media nel nostro Osservatorio è pari a 6,8 anni. Questo dato, come mostra il Grafico 7, va letto considerando che, da una parte, quasi la metà dei Consiglieri non ha più di 3 anni di carica nello stesso Consiglio, e, dall'altra, circa il 10% ha più di 15 anni.

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



Dunque la forte asimmetria distributiva influenza il livello medio; è pertanto utile osservare il livello mediano che si attesta a 4 anni di “tenure”, e la distribuzione del Campione ordinata per quartili con i primi tre (pari al 75% del Campione) che si attestano a 9 anni di anzianità di carica.

Approfondendo la ricerca per indice azionario si nota come l’anzianità di carica abbia un valore medio significativamente inferiore nelle società dell’indice FTSE Mib (5,4 anni) rispetto alle altre (7,5 anni). Questo dato deve essere messo in relazione con la diffusione azionaria della proprietà (che nelle società FTSE Mib è molto più alta) che determina la necessità di un ricambio maggiore dei Consiglieri.

Segmentando l’analisi per settore, si nota che esistono differenze significative. In particolare, come mostra il Grafico 7, si nota che i settori bancario ed energetico sono quelli ad avere un livello medio di tenure significativamente più basso rispetto a tutti gli altri settori. Le possibili motivazioni possono ricondursi ai rinnovi largamente auspicati dall’Autorità di Vigilanza (settore bancario) e alla forte presenza degli investitori istituzionali nelle principali società del settore dell’energia.

La tenure è un dato molto interessante anche se analizzato segmentando il Campione dei Consiglieri per ruolo ricoperto. Come mostra la Tabella 4, vi sono differenze significative tra Consiglieri Esecutivi, Consiglieri Indipendenti e quelli non Esecutivi e non Indipendenti, nonché nel settore in cui essi operano.

I Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti hanno un’anzianità di carica più alta rispetto ai Consiglieri Indipendenti; questi ultimi, non essendo collegati alla proprietà e al controllo societario, sono i soggetti con il tasso di rotazione in Consiglio di Amministrazione più alto.

Gli Esecutivi in media rimangono più a lungo in Consiglio di Amministrazione. Questo dato è da ricondursi alla struttura proprietaria delle aziende che tende a favorire la stabilità.

TABELLA 4: Anzianità di carica nel Consiglio di Amministrazione, suddivisione per ruoli e per settore

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

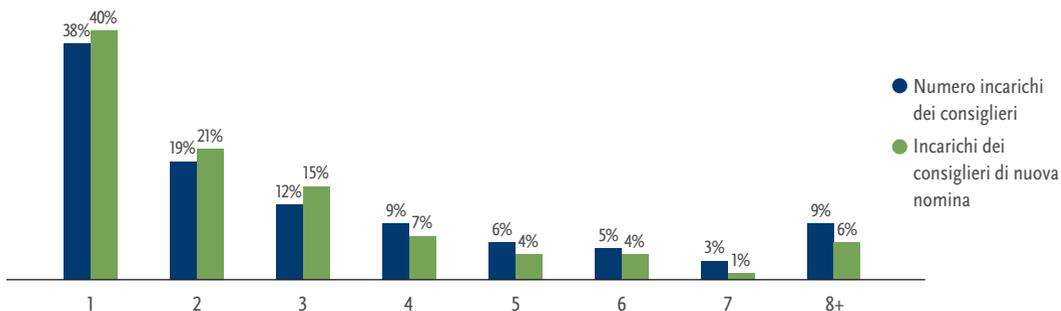
NUMERO DI INCARICHI DEI CONSIGLIERI IN SOCIETÀ QUOTATE

Per ogni Consigliere³ presente nel nostro Osservatorio abbiamo raccolto informazioni sul numero totale di incarichi ricoperti in una società quotata, italiana o estera. Questo dato è interessante per comprendere se il ruolo di Consigliere tende a diventare nel tempo un lavoro “di professione” (tendenzialmente a tempo pieno) o soltanto un lavoro “accessorio”.

In media ogni Consigliere ha 3,2 incarichi nei Consigli di Amministrazione di società quotate. Il Grafico 8 ci permette di analizzare più a fondo il fenomeno; quasi il 40% dei Consiglieri ha un solo incarico e quasi il 70% non più di 3 incarichi. Dall’altro lato è notevole la percentuale di Consiglieri con 5 o più incarichi, pari al 22%. Segmentando invece l’analisi per settore e per indice azionario notiamo che non esistono differenze significative nei numeri di incarichi medi dei Consiglieri.

³ In questa analisi è inteso come persona fisica.

GRAFICO 8: Incarichi dei Consiglieri



È interessante studiare il numero di incarichi dei Consiglieri di nuova nomina al fine di comprendere se esiste una sorta di rinnovo in termini “sostanziali” e non soltanto “formali”. Tra le 191 nuove⁴ nomine del 2015 (sono stati esclusi i Consiglieri nominati e allo stesso tempo cessati nell’anno), la media del numero di incarichi è pari a 2,8, leggermente inferiore rispetto alla media generale. Come mostra il Grafico 8, la percentuale di Consiglieri con un solo incarico è pari al 40% delle persone di nuova nomina, ma, sorprendentemente, oltre un terzo dei “nuovi” Consiglieri ha 3 o più incarichi.

MINORANZE

Nel nostro Osservatorio sono pari ad 117 i Consiglieri eletti da una lista di minoranza nel corso del 2015. In 49 società dell’Osservatorio vi è almeno un Consigliere eletto da una lista di minoranza: la maggior parte delle società quindi non ha rappresentanti diretti dell’azionariato di minoranza in Consiglio.

⁴ Ancora una volta vengono considerate per questa analisi soltanto le persone fisiche.

AMMINISTRATORI CESSATI NEL CORSO DELL'ESERCIZIO

Osservare le caratteristiche dei Consiglieri che hanno cessato l'incarico nel corso del 2015 aiuta a comprendere meglio alcune evidenze sui cambiamenti dei Consigli di Amministrazione. Delle 161 cariche cessate nel 2015, il 9% aveva incarichi esecutivi, il 58% incarichi indipendenti, il 33% incarichi né esecutivi né indipendenti. Questi valori confermano quanto rilevato in precedenza, confermando il tasso di rotazione più alto per i Consiglieri Indipendenti e più basso per gli Esecutivi.

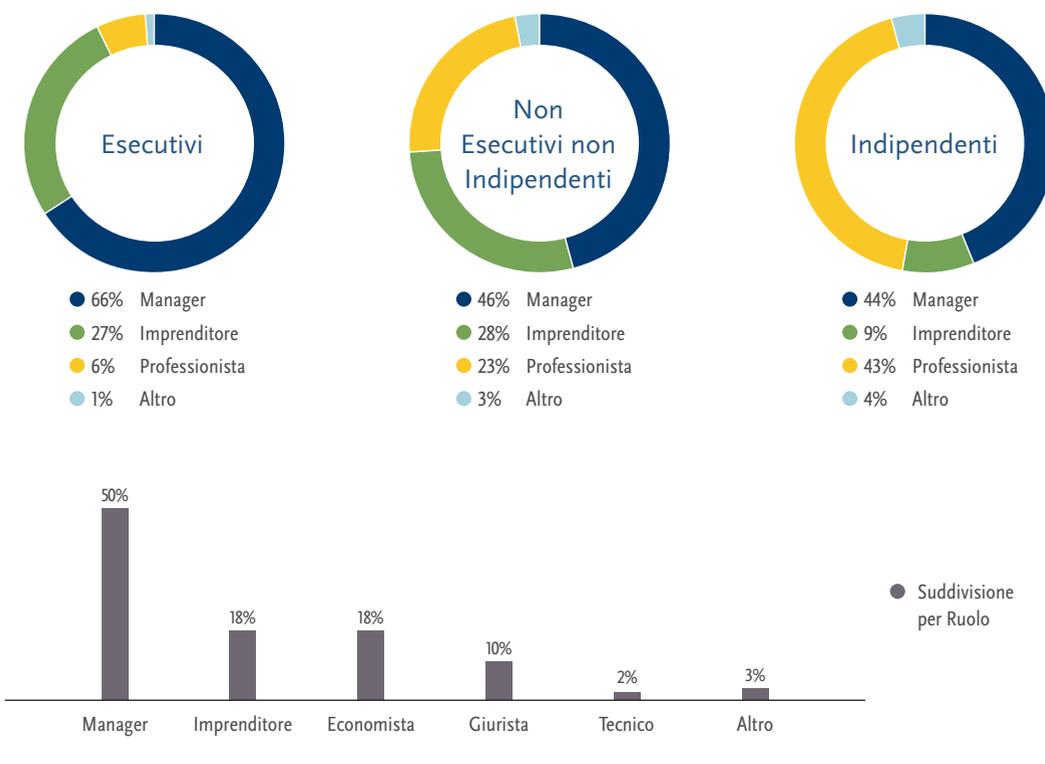
L'anzianità di carica media dei Consiglieri cessati è 7,2 anni. Questo dato è in linea con la "tenure" generale dell'Osservatorio. È quindi possibile affermare che non esiste una relazione tra l'anzianità di carica e la probabilità di non rimanere nel Consiglio di Amministrazione, salvo i casi in cui per gli Amministratori Indipendenti esiste un "vincolo" (best practice) di permanenza di 9 anni, oltre i quali il permanere dell'indipendenza deve essere specificamente valutato.

Caratteristiche dei Consiglieri

BACKGROUND

Nell'analisi effettuata il background più presente è quello manageriale, pari alla metà (50%) dei profili dei Consiglieri; seguono professionisti (29%) e imprenditori (18%) e la categoria Altro⁵ per il 3%. Il Grafico 9 approfondisce anche la categoria dei professionisti, che mostra la prevalenza dei giuristi e degli economisti. A conferma di quanto già emerso nell'analisi dello scorso anno, tra i Consiglieri imprenditori invece abbiamo constatato come il 61% di questi sia il fondatore della Società, mentre il 39% è rappresentato da parenti o discendenti del fondatore.

GRAFICO 9: Background dei Consiglieri delle società del Campione, suddivisione per ruolo



⁵ Fanno parte di questa categoria Consiglieri con background politico, militare, non-profit, sportivo, giornalistico, operanti in campo medico o scientifico.

È molto interessante studiare la composizione dei background suddivisa per ruolo, differenziando l'analisi tra Consiglieri Esecutivi, Consiglieri Non Esecutivi e Non Indipendenti e i Consiglieri Indipendenti. Come mostra il Grafico 9, il 93% degli Amministratori Esecutivi ha competenze manageriali o imprenditoriali. I Consiglieri Non Esecutivi e Non Indipendenti presentano una composizione dei background concentrata su competenze manageriali (46%), seguita da competenze imprenditoriali (28%). I professionisti sono meno rappresentati e pari al 23%. Al contrario, tra gli Amministratori Indipendenti sono largamente rappresentate le competenze professionali (43%) e quelle manageriali (44%). Gli imprenditori in linea con gli anni precedenti sono il 9%.

GENERE

Le donne risultano pari al 26,4% dei Consiglieri nel Campione, pari a 307 posizioni.

Queste posizioni sono ricoperte da 267 donne, il che determina un rapporto "incarichi/donne" pari a 1,15 (ogni Consigliere donna siede in media in 1,15 Consigli di Amministrazione), ed è lievemente maggiore di quello degli uomini (1,10). Interessante notare che questo rapporto è sostanzialmente invariato per le donne e in diminuzione negli uomini.

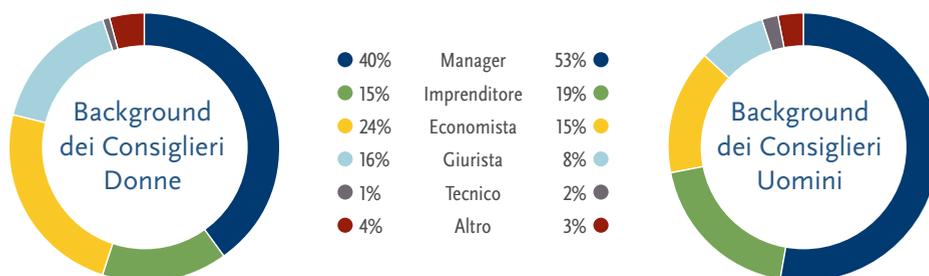
Le Consigliere di nuova nomina sono 82, ovvero il 43% di tutti i consiglieri di nuova nomina. Di queste, 44 risultano elette per la prima volta in assoluto in un Consiglio di Amministrazione di una società quotata (pari al 54%). Al contrario, dei 161 Consiglieri cessati nel 2015, soltanto 25 sono donne (il 15,5% circa), decretando un bilancio positivo di 42 donne in più rispetto ai Consigli di Amministrazione delle società dell'Osservatorio nel 2014.

TABELLA 5: **Donne presenti nell'Osservatorio, percentuale sul totale delle cariche.**

2015	2014	2013	2012	2011
26,4%	22,4%	17,3%	10,6%	5,7%

Gli effetti della Legge 120/2011 sono ancora più significativi se guardiamo ai Consiglieri di nuova nomina nel 2015: il 43% è rappresentato da donne, dato che appare più alto di circa 10 punti percentuali rispetto all'attuale rapporto esistente.

GRAFICO 10: Background dei Consiglieri, suddivisione per genere



Il trend del numero marginale di donne appare in aumento: rispetto al totale dei Consiglieri, sono pari al 7,2% le Consigliere di nuova nomina, contro il 6% del 2014. L'impressione è che l'aumento marginale delle donne rimarrà stabile con il progressivo avvicinamento alla percentuale totale di donne del 30% stabilita dalla Legge sulle quote.

Delle prime 100 società quotate, 99 hanno almeno una donna in Consiglio di Amministrazione. Tuttavia, soltanto una società del Campione ha una maggioranza di rappresentanza femminile, e nel 75% di queste la rappresentanza non supera il 30%. In particolare, il 71% dei Consigli di Amministrazione non ha più di 3 donne in consiglio.

Analizzando i background professionali dei Consiglieri per genere, emergono interessanti differenze, illustrate nel Grafico 10. Nel 2014 le donne con background manageriale erano il 36% mentre quest'anno tale percentuale è cresciuta seppur di poco fino al 40%. Questo numero è ancora distante dal 53% dei consiglieri uomini con un background manageriale. Se le donne professioniste sono sostanzialmente stabili (41%) abbiamo registrato un lieve calo delle donne imprenditori (15%). Nel complesso la distribuzione dei background dei consiglieri uomini è rimasta invariata.

ETÀ

L'età media dei 1.161 Consiglieri del nostro Campione è di circa 59 anni. Il Grafico 11 riporta la distribuzione per fasce d'età. Suddividendo per genere, le donne sono in media più giovani: l'età media delle donne si attesta a 54 anni, mentre quella degli uomini si attesta a 61 anni. Inoltre non esistono differenze significative nell'età media nei vari settori o nei diversi indici azionari, così come tra Consiglieri Esecutivi e non Esecutivi.

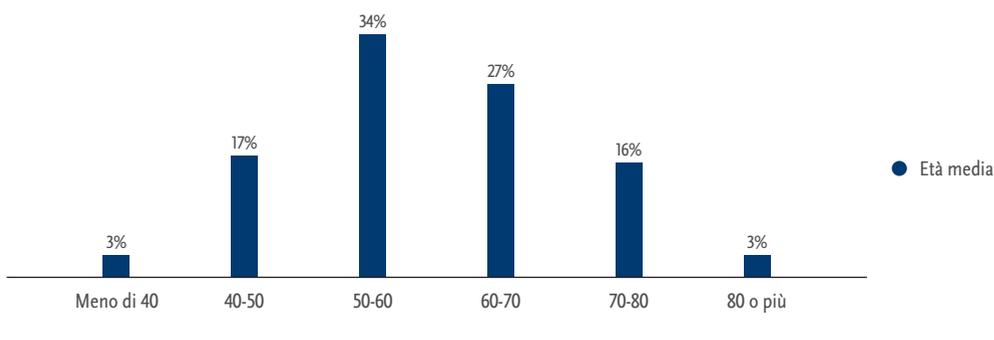
È invece interessante analizzare l'età media dei Consiglieri suddivisa per carica. Come mostra la Tabella 6, il Presidente Onorario è la carica che significativamente ha un'età media molto più elevata rispetto a tutte le altre. Inoltre, le cariche "super partes" all'interno del Consiglio, quali quella di Presidente o Lead Independent Director, presentano in media un'età più alta rispetto alle altre.

TABELLA 6: **Cariche nel Consiglio di Amministrazione**

Cariche*	Età media
Presidente Onorario	87 anni
Presidente	65 anni
Lead Independent Director	65 anni
Vice Presidente	61 anni
Consigliere (senza alcuna carica particolare)	58 anni
Amministratore Delegato	57 anni

Nella categoria "Presidenti" sono compresi anche i Presidenti con la carica di Amministratore Delegato; discorso identico per il Vice Presidente; nella categoria Amministratore Delegato sono compresi anche gli Amministratori Delegati con carica di Direttore Generale.

GRAFICO 11: **Età media dei Consiglieri, distribuzione per fasce d'età**



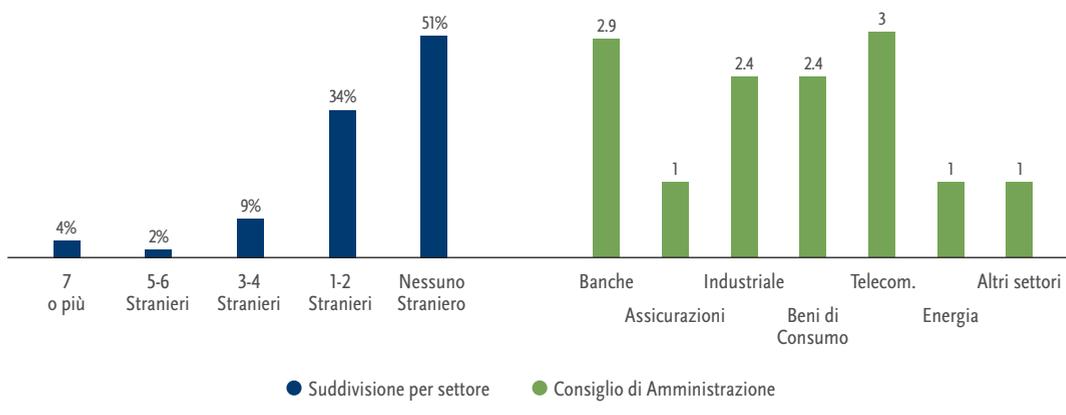
NAZIONALITÀ

Nel nostro Osservatorio le cariche consiliari occupate da non italiani sono 109, pari al 9% dei Consiglieri del Campione; questo dato è in aumento rispetto all'anno precedente in cui era pari a 7,7%. Come mostra il Grafico 12, più della metà delle società non ha nemmeno uno straniero in Consiglio: esattamente un terzo delle società ha 1 o 2 stranieri, mentre soltanto il 15% ne ha 3 o più. Delle 49 società con almeno uno straniero, soltanto in 2 casi questi rappresentano la maggioranza in consiglio, e in 2 casi rappresentano la parità; negli altri 51 casi sono la minoranza.

Non esistono differenze significative nel numero di non italiani suddividendo l'analisi per indice azionario. Segmentando per settore di appartenenza, invece, emerge che i Consigli di Amministrazione dei settori energia e assicurazioni sono quelli più "nazionali" e che il bancario e l'industriale sono quelli più internazionali. Il Grafico 12 riassume le evidenze.

Analizzando la loro provenienza, notiamo che i Consiglieri non italiani sono soprattutto europei. Questi, assieme con gli americani, rappresentano circa il 90% dei non italiani nel nostro Osservatorio. Focalizzandosi sull'Europa è la Francia la nazione più presente (e anche quella più presente in assoluto), seguita da Gran Bretagna e Germania; interessanti le presenze anche di Svizzera, Austria, Olanda.

GRAFICO 12: Numero di società con Consiglieri stranieri nei Consigli di Amministrazione



Cariche ricoperte dai Consiglieri

Nel nostro Campione sono 321 gli Amministratori che ricoprono una particolare carica, pari al 28% del Campione. Il Grafico 13 riassume come queste 321 cariche sono suddivise.

PRESIDENTE

Sono 100 i Presidenti presenti nel nostro Osservatorio; in 16 casi il Presidente svolge anche l'incarico di Amministratore Delegato della società.

Dal Grafico 14 si può notare come all'aumentare della presenza degli imprenditori, aumenta la presenza dei Presidenti con delega amministrativa.

GRAFICO 13: Cariche ricoperte dai Consiglieri

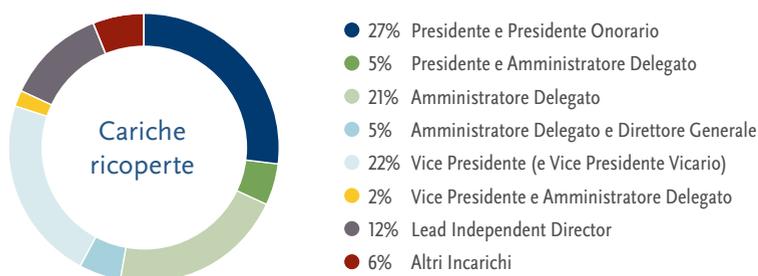
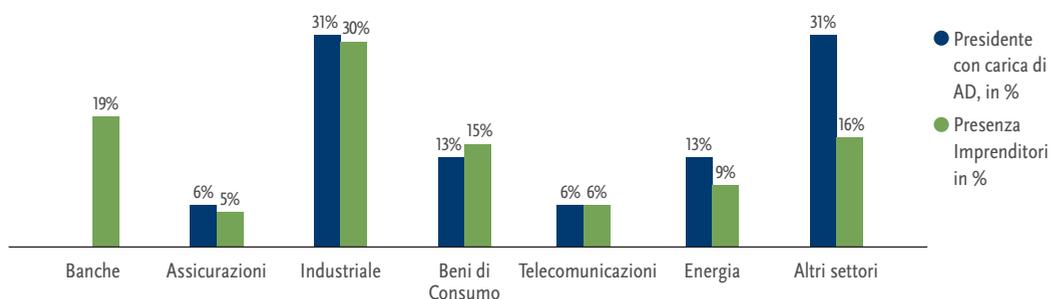


GRAFICO 14: Presidenti con incarico di Amministratore Delegato, suddivisione per settore.



Nel nostro Osservatorio, i Presidenti con un ruolo esecutivo ammontano a 38, e includendo coloro che sono anche Amministratore Delegato (16), il numero complessivo arriva a 54. I Presidenti indipendenti sono solo il 7,7% del Campione.

VICE PRESIDENTE

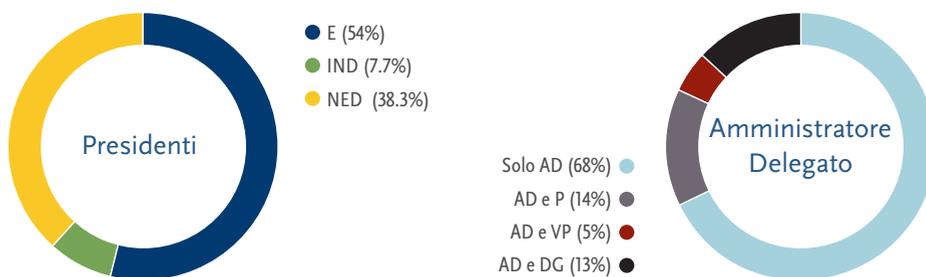
Nel nostro Campione ammontano a 76 i Vice Presidenti, i quali sono distribuiti in 54 società. In 19 dei 54 casi c'è più di un Vice Presidente. Resta una percentuale di società (46 su 100 del nostro Campione) che non ha questa figura all'interno del proprio organo.

Come il Presidente, il Vice Presidente può svolgere altre cariche oltre alla sua. In particolare sono 5 i casi in cui il Vice Presidente svolge anche il ruolo di Amministratore Delegato.

AMMINISTRATORE DELEGATO

La carica di Amministratore Delegato o Consigliere Delegato, oltre ai casi in cui è in concomitanza con quella di Presidente o Vice Presidente, può anche essere esercitata in concomitanza con la carica di Direttore Generale. Ammontano a 113 gli Amministratori Delegati che ricoprono questi ruoli. Il Grafico 15 riassume le principali tendenze. Nel 68% dei casi l'Amministratore Delegato non ricopre altre cariche e nel 15% dei casi la sua carica coincide con quella di Direttore Generale.

GRAFICO 15: Ruolo del Presidente, Cariche ricoperte dall'Amministratore Delegato



In 94 società su 100 del nostro panel è presente l'amministratore delegato. L'85% di queste ha un solo Amministratore Delegato, il 13% conta due Amministratori Delegati e il 2% ne conta addirittura 3. Tra le società senza alcun Amministratore Delegato troviamo quelle con il sistema dualistico in cui l'Amministratore Delegato opera nel Consiglio di Gestione, che ricordiamo non è da noi analizzato.

LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

Il Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana prevede l'introduzione della figura del Lead Independent Director nel caso in cui il Presidente del Consiglio di Amministrazione sia il principale responsabile della gestione dell'impresa. Sono 40 le società in cui c'è un LID di cui 12 appartenenti al FTSE Mib (30%) e 28 nelle altre società del campione (70%).

RIUNIONI

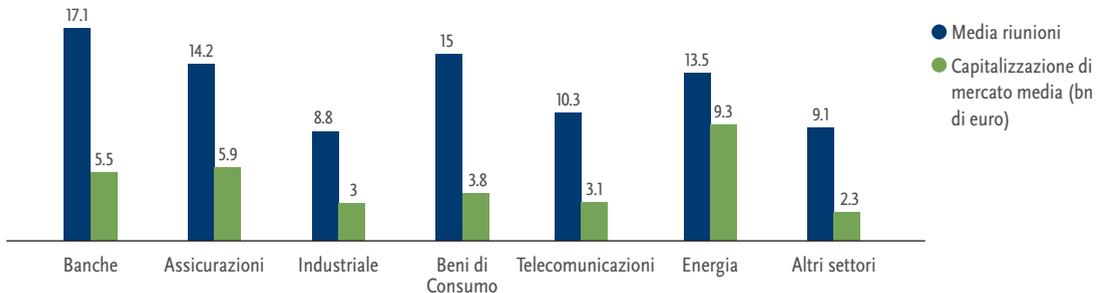
Il numero medio di riunioni nel 2015 è stato pari a 11,1 come nell'anno precedente. Il tasso di presenza dei Consiglieri alle riunioni del Consiglio di Amministrazione è pari al 93%. Questo dato è in linea con gli anni passati, anche approfondendo l'analisi per settore di appartenenza e per indice azionario.

Come già riscontrato, nel settore bancario le riunioni sono mediamente superiori (circa 17 all'anno), questo anche per assolvere agli aumentati obblighi regolamentari; assicurazioni, beni di consumo ed energia si riuniscono in media dalle 14 alle 15 volte e i rimanenti settori tra le 9 e 10 volte.

Se si esclude il settore bancario, e si analizzano invece i rimanenti settori, si può notare che esiste una significativa correlazione tra la capitalizzazione di mercato e il numero di riunioni svolte. Ciò è probabilmente spiegabile dalla constatazione che la maggiore capitalizzazione è spesso associata a maggiori dimensioni e complessità, che rendono necessaria una maggiore frequenza di riunirsi per gli Amministratori.

Le riunioni durano in media 2 ore e 40 minuti, in linea con le durate medie degli anni passati. La durata media minima è di un'ora e quella massima di 6 ore e 20 minuti; tuttavia, più di metà delle società hanno una durata media tra le 2 e le 3 ore. Le riunioni delle 37 società del FTSE Mib durano in media un'ora e mezza in più rispetto alle altre. Suddividendo invece l'analisi per settore di appartenenza

GRAFICO 16: Confronto tra la media delle riunioni e la capitalizzazione di mercato media, suddivisione per settore.



non si notano differenze significative se non la durata delle riunioni nel settore bancario (3 ore e 40 minuti), che risulta superiore alle durate medie delle riunioni di tutti gli altri settori (tra le 2 e le 3 ore).

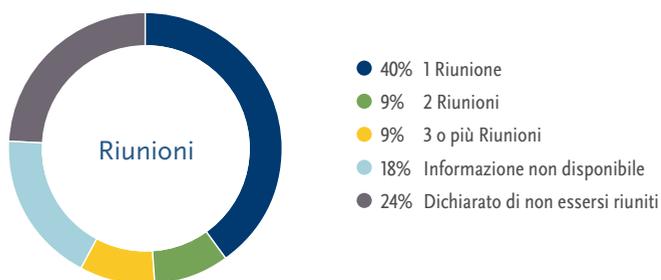
In sintesi, i Consiglieri delle banche si riuniscono più frequentemente e per più ore; ciò riteniamo sia un effetto diretto delle previsioni regolamentari del settore tese a responsabilizzare in misura crescente i Consiglieri.

RIUNIONI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

Il Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana richiede ai Consiglieri Indipendenti di 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 58 casi su 100 ciò è avvenuto, e in più di due terzi dei casi, essi si sono riuniti una sola volta. Sono solo 6 le società del nostro Osservatorio dove è stato istituito un vero e proprio Comitato degli Amministratori Indipendenti. Nonostante la previsione del codice (criterio 3.C.6.) non abbiamo riscontrato un significativo aumento di tali riunioni. Tuttavia è interessante notare che un leggero miglioramento c'è stato: le società che dichiarano al mercato di non ritenere utile tale pratica sono passate da 29 a 24. Vi sono poi 18 società che non danno informazione al riguardo. Riteniamo che questi dati, riassunti nel Grafico 17, costituiscono interessanti spunti di riflessione sul lavoro degli Amministratori Indipendenti.

GRAFICO 17: Riunioni dei soli Amministrazioni Indipendenti



AUTOVALUTAZIONE

Seguendo le indicazioni del Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione effettua, almeno una volta l'anno, una valutazione sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi comitati, nonché sulla loro dimensione e composizione, tenendo conto di elementi quali professionalità, esperienza e genere dei suoi componenti.

Nel 2015 le società dell'Osservatorio che hanno esplicitamente dichiarato di aver effettuato l'Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione sono 91. Delle restanti 9, soltanto 3 hanno deliberatamente dichiarato di non ritenere necessario il suo svolgimento, in una società la sua introduzione è prossima, mentre delle altre 6 non si hanno informazioni nella relazione di Corporate Governance. Questo dato è in leggera diminuzione rispetto all'anno precedente, in cui erano 92 le società ad averla svolta ed anche rispetto al 2013, in cui erano 94 le società che hanno proceduto alla Autovalutazione.

Delle società che hanno svolto l'Autovalutazione, è importante distinguere quante abbiano svolto l'Autovalutazione con l'ausilio di un consulente esterno al fine di dare più profondità alle analisi svolte. Nel nostro Campione risultano 29 le società che forniscono questa informazione, dato in diminuzione rispetto all'anno passato dove ne abbiamo contate 36.

BOARD INDUCTION

Il Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana responsabilizza il Presidente del Consiglio nel fornire ai Consiglieri e ai Sindaci, in particolare quelli di nuova nomina, approfondimenti relativi al settore di attività in cui opera l'emittente, alle dinamiche aziendali ed alla loro evoluzione, dei principi di corretta gestione dei rischi nonché del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento (Codice 2.C.2). Tutte queste informazioni e sessioni di aggiornamento vengono riassunte con il termine di Board Induction.

Guardando al 2015 sono 67 le società ad aver dichiarato di aver effettuato almeno una sessione di Board Induction; tuttavia questo dato è parziale: in ben 24 delle 100 relazioni sulla Corporate Governance analizzate non viene fatta menzione se queste attività siano state svolte o meno. In 9 casi è stato dichiarato che non erano state ravvisate esigenze specifiche, ma nella maggioranza di questi ultimi casi è espressa la volontà di effettuare sessioni nel corso del 2016.

PIANI DI SUCCESSIONE

La nostra analisi ha evidenziato un leggero aumento che ha visto 3 società predisporre per la prima volta un piano di successione. Rimane sempre elevato il numero delle società che dichiarano di non aver predisposto nessun piano e di aver deciso di non introdurlo (57). Tra le 21 società che già ne hanno uno, è interessante notare come 14 siano nell'indice FTSE Mib e soltanto 7 nelle altre. Come già evidenziato negli anni precedenti, seppur con poco entusiasmo da parte delle aziende, questa pratica si sta diffondendo dapprima nelle società più grandi.

Comitati interni al Consiglio

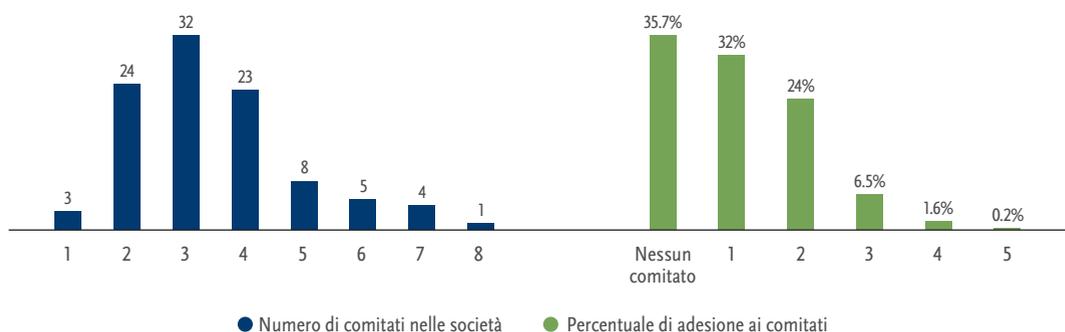
NATURA DEI COMITATI

Nel nostro Campione di riferimento si contano 345 Comitati, per cui il numero medio di Comitati per Consiglio di Amministrazione è di 3,5. Il numero massimo di Comitati interni al Consiglio nelle società del nostro Osservatorio è 8, mentre il minimo è 1. Il Grafico 18 mostra come circa l'80% delle società abbia da 2 a 4 Comitati.

I Comitati più diffusi sono il Comitato Controllo e Rischi e il Comitato Remunerazioni: il primo è presente in 94 società su 100 e nelle restanti 6 ci sono altri organismi a presidio della tematica; allo stesso modo, le materie di remunerazione e nomine sono sempre presidiate, sia nel Comitato Remunerazioni, sia nel Comitato Nomine, sia nel Comitato Remunerazioni e Nomine: più precisamente la tematica specifica delle nomine è affrontata all'interno di un Comitato in 71 società su 100 e quella delle remunerazioni in 95 società su 100.

Altri Comitati molti diffusi sono il Comitato Esecutivo (o anche denominato a volte Comitato di Presidenza, seppure con "mission" in parte diverse), presente in 24 società del Campione, il Comitato Operazioni Parti Correlate (40 società) e il Comitato Strategico (13 società).

GRAFICO 18: Numero di comitati nelle società del Campione
Percentuale di adesione ai Comitati da parte di un Consigliere

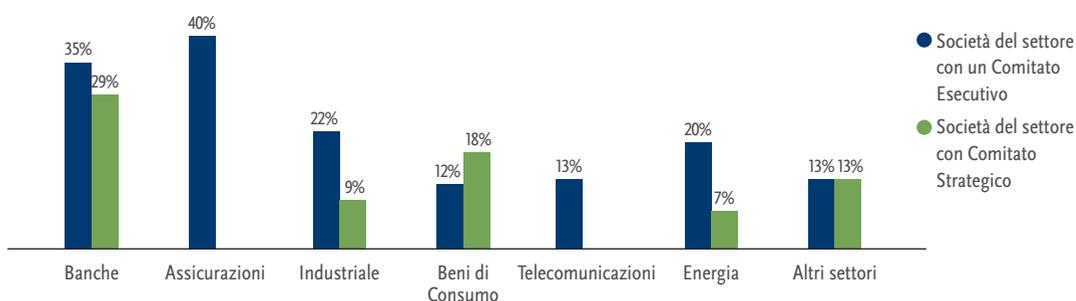


Segmentando il Campione si nota come esistano differenze significative soprattutto nei settori di appartenenza, mentre non esistono interessanti differenze suddividendo l'analisi per indice azionario. Banche e società di Assicurazioni hanno in media molti più Comitati (circa 5) rispetto a tutti gli altri settori che non presentano differenze significative tra loro (circa 3 in media). A questo proposito ricordiamo che ai sensi della già citata Circolare 285 per le banche quotate e di maggiore complessità operativa, è stata resa obbligatoria la costituzione di tre distinti Comitati “specializzati” in tema di “nomine, rischi e remunerazioni” con compiti consultivi, istruttori e propositivi.

Puntando l'attenzione sul Comitato Esecutivo e Strategico, si nota che quest'ultimo è molto presente nel settore bancario (il 29% delle banche nel Campione); anche il Comitato Esecutivo è più comune nei settori bancario (35%) e assicurativo (40%). Relativamente al settore bancario, è interessante vedere come la percentuale dei Comitati Esecutivi sia comunque significativamente diminuita rispetto all'anno precedente (53% nel 2014). Questo è da riportarsi alla più recente normativa bancaria, che considera Consiglieri esecutivi tutti i Consiglieri che siedono nel Comitato Esecutivo. Il Grafico 19 riassume le evidenze.

Sono 747 i Consiglieri del nostro Osservatorio che fanno parte di almeno un Comitato, pari al 64% del totale dei Consiglieri del Campione. Il numero massimo di Comitati dei quali un Consigliere è un componente è pari a 5 anche se questa prassi è poco comune, come mostra il Grafico 18. La grande maggioranza dei Consiglieri non fa parte di più di due Comitati.

GRAFICO 19: Comitato Strategico e Comitato Esecutivo, analisi per settore di appartenenza.



Analizzando la tipologia dei Consiglieri facenti parte di almeno un Comitato, anche per comprendere i profili da ricercare per ricoprire ruoli all'interno dei Comitati, emerge che i Consiglieri con i requisiti di Indipendenza sono più di due terzi (68%) di tutti i Consiglieri che fanno parte di un Comitato. Gli esecutivi sono il 12% mentre i Consiglieri Non esecutivi non Indipendenti, sono il 20%.

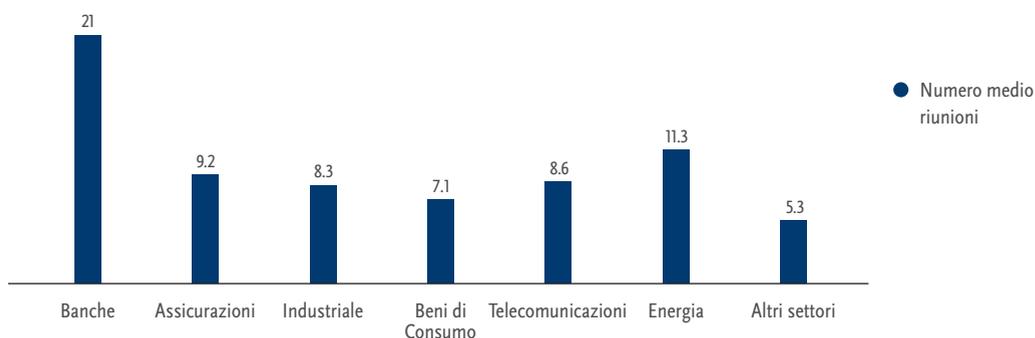
COMITATO CONTROLLO E RISCHI

La dimensione media del Comitato Controllo e Rischi è pari a 3,5 membri; nell'82% delle società la dimensione del Comitato è pari a 3 o 4 membri e nel 98% di queste la distribuzione è nel range 2–6 membri. Inoltre, nel 98% dei casi vi è in Comitato almeno un Amministratore con i requisiti di indipendenza e nella metà dei casi la totalità dei Consiglieri del Comitato soddisfa i requisiti di indipendenza.

La media delle riunioni del Comitato è di quasi 10 volte l'anno, anche se la “moda” è in un intervallo più contenuto (6 riunioni l'anno): tuttavia una consistente parte del Campione (quasi il 20%) si riunisce più frequentemente (dalle 14 volte in su). Le riunioni durano in media 2 ore e 10 minuti.

Approfondendo l'analisi per settore di appartenenza e per indice azionario notiamo che esistono differenze significative nel numero di riunioni. Come mostra il Grafico 20, le banche hanno una media di riunioni di questo Comitato significativamente più alta rispetto a tutti gli altri settori. Riguardo le società del FTSE Mib, queste riuniscono il Comitato in media 12,8 volte, significativamente di più rispetto alle società degli altri indici, che riuniscono il Comitato in media 8,1 volte.

GRAFICO 20: Numero medio di riunioni del Comitato Controllo e Rischi, suddivisione per settore



COMITATO NOMINE

Come abbiamo già osservato, il tema delle nomine è discusso all'interno di un comitato (sia come Comitato Nomine sia come Comitato Remunerazione e Nomine) in 71 società del Campione. Tra i mandati principali attribuiti al Comitato Nomine vi sono:

- » Cooptazione dei Consiglieri in caso di cessazione della carica in corso di mandato (69% dei casi);
- » Facoltà di formulare pareri al Consiglio di Amministrazione in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso (82% dei casi);
- » Determinare il profilo ideale dei Consiglieri in caso di rinnovo del Consiglio (49% dei casi);
- » Esaminare il piano di successione del Top Management e dei Consiglieri Esecutivi (41% dei casi);
- » Stabilire limiti e divieti al numero massimo di incarichi (41% dei casi);
- » Nominare Consiglieri di società collegate e/o controllate (18% dei casi).

La dimensione media del solo Comitato Nomine (escludendo quindi da questa analisi il Comitato Remunerazioni e Nomine) è 3,7 e varia da un minimo di 3 membri ad un massimo di 7. Circa l'80% del Campione ha una dimensione compresa tra 3 e 4 membri e il 17% tra i 5 e i 6 membri.

Il numero di riunioni è in media 4,1 l'anno, anche se la "moda" è svolgerne 3 l'anno. Nel 14% dei casi il Comitato ha ritenuto non necessario svolgere alcuna riunione; nel 44% dei casi i Comitati Nomine si riuniscono tra 3 e 6 volte mentre il 17% ha da 7 a 13 riunioni annue.

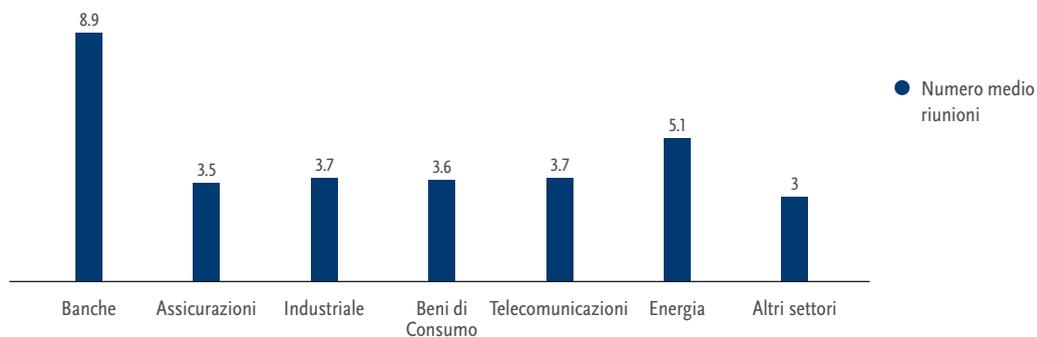
COMITATO REMUNERAZIONI

Il tema delle remunerazioni è affrontato in quasi tutte le società del Campione, con precisione 95 su 100, se si considerano sia il Comitato Nomine e Remunerazioni, sia il solo Comitato Remunerazioni. Il Comitato Nomine e Remunerazioni è spesso più grande in termini di dimensioni e si riunisce in media più volte, avendo responsabilità su più tematiche. Focalizzando la nostra attenzione al solo Comitato Nomine, notiamo che la sua dimensione media è pari a 3,3 e varia da un minimo di 2 membri (1,7% del Campione) ad un massimo

di 5 (11,7%). Nel 75% delle società con un Comitato Remunerazione, esso è composto da 3 componenti. Il 23,3% delle società ha 4 o 5 componenti.

Il numero di riunioni annue medie del Comitato Remunerazioni è 5,1. Approfondendo l'analisi per settore e per indice azionario notiamo che esistono differenze interessanti. Nell'analisi per settore i Consigli delle banche riuniscono il Comitato decisamente di più (in media 8,9 riunioni all'anno) rispetto agli altri settori. Allo stesso modo, le riunioni del comitato delle società dell'indice FTSE Mib sono in media di più, 7 all'anno, rispetto alle altre società (4). Come anticipato, il numero delle riunioni di questo Comitato è dunque aumentato in ragione della complessità della materia e della regolamentazione di riferimento, in particolare nel settore bancario, e della costante attenzione del mercato al tema dei compensi.

GRAFICO 21: Numero medio di riunioni del Comitato Remunerazioni, suddivisione per settore



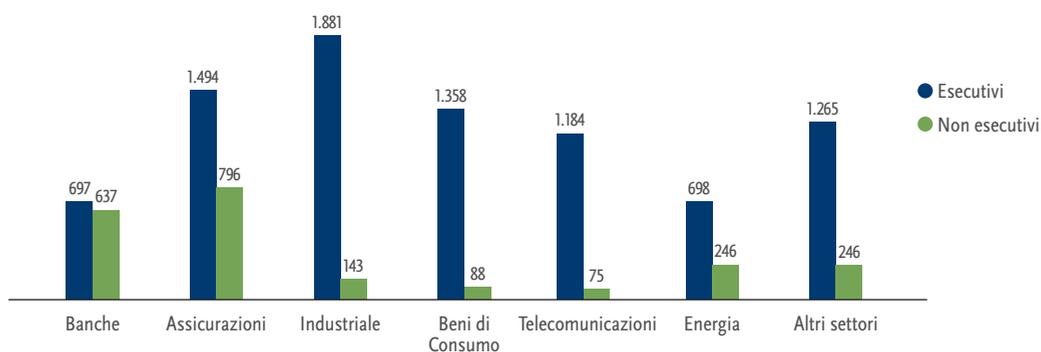
Compensi

PRESIDENTE

La media dei compensi totali dei Presidenti⁶ nel corso del 2015 è risultata pari a 887.000 Euro. Questo dato tuttavia presenta variabilità altissime perché contiene al suo interno un valore minimo di 15.000 Euro e un valore massimo di 5.387.000 Euro. Allo stesso modo la media dei soli compensi fissi contiene una varianza elevata: a fronte di un compenso medio fisso di 580.000 Euro, vi è un valore minimo pari a 15.000 Euro e un valore massimo pari a 3.414.000 Euro.

Separando i Presidenti con un incarico esecutivo da quelli senza incarico esecutivo⁷ notiamo che i primi ammontano a 54 e i secondi a 50. Il Grafico 22 descrive le evidenze che si possono riscontrare. I Presidenti con incarichi esecutivi guadagnano in media⁸ quasi tre e mezza volte in più di coloro che non hanno incarichi esecutivi.

GRAFICO 22: Confronto tra i compensi medi dei Presidenti Esecutivi e non Esecutivi, suddivisi per settore



6 Sono inseriti nella categoria "Presidenti": Presidenti, Presidenti con incarico di Amministratore Delegato, Presidente Onorario, per un totale di 104 figure.

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

8 Il Grafico 48, come tutti i successivi grafici sui compensi, presenta tutti valori medi.

I compensi dei Presidenti non Esecutivi dei settori bancario e assicurativo sono pari in media al doppio di quelli di tutti gli altri settori. Riguardo invece ai Presidenti con incarichi esecutivi, si evidenzia che i settori con una percentuale più alta di imprenditori sono gli stessi con i compensi medi totali più alti. In questi casi infatti è più difficile distinguere la remunerazione dell'attività manageriale rispetto a quella imprenditoriale.

Nell'esercizio 2015 si è mantenuto un andamento sostanzialmente costante nelle fasce delle retribuzioni dei Presidenti: la distribuzione continua ad avere una rilevante percentuale che rientra nella fascia "alta", con un terzo dei Presidenti che percepisce oltre un milione di Euro. Si sono registrate delle diminuzioni delle fasce retributive al di sotto di Euro 100.000 e comprese tra Euro 250.000 ed Euro 499.999. Si è registrato un aumento nella fascia compresa tra 100.000 Euro e 249.999 Euro e tra Euro 500.000 ed Euro 749.999.

TABELLA 7: **Presidenti — Compenso medio totale**

	N° Presidenti in %				
	2015	2014	2013	2012	2011
Al di sotto di Euro 100.000	16%	10%	13%	13%	10%
Da Euro 100.000 a Euro 249.999	19%	22%	14%	14%	15%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	16%	17%	20%	19%	15%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	13%	13%	11%	13%	19%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	3%	6%	7%	8%	7%
Da Euro 1 milione in su	33%	32%	35%	33%	34%

VICE PRESIDENTE

La media dei compensi totali dei Vice Presidenti è pari a 426.000 Euro⁹, anche se la mediana è pari a 257.000 Euro, mentre la media dei compensi fissi si attesta a 239.000 Euro l'anno. La Tabella 8 mostra la distribuzione per fasce; si osserva che i tre quarti del nostro Campione sono compresi nella fascia fino a 499.999 Euro.

⁹ La media dei compensi totali dei Vice Presidenti esclude un picco di un Vice Presidente esecutivo che nell'anno analizzato ha percepito 11.481.000 Euro.

TABELLA 8: **Vice Presidenti — Compenso medio totale**

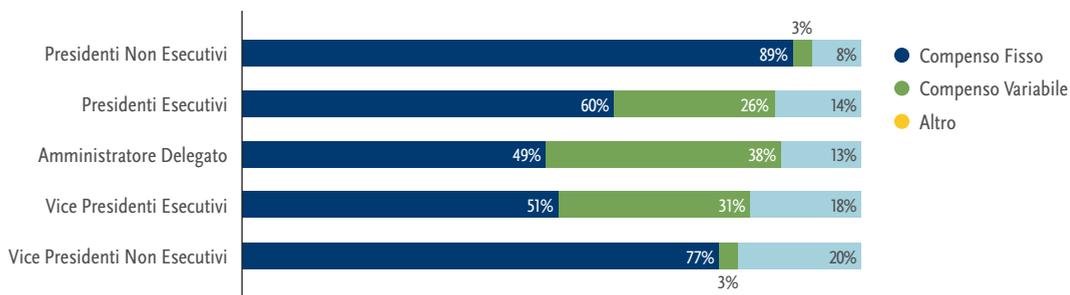
	N° Vice Presidenti in %				
	2015	2014	2013	2012	2011
Al di sotto di Euro 100.000	17%	17%	17%	25%	14%
Da Euro 100.000 a Euro 249.999	32%	36%	40%	31%	35%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	26%	25%	24%	25%	27%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	8%	6%	6%	4%	4%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	8%	9%	5%	7%	9%
Da Euro 1 milione in su	9%	7%	8%	8%	11%

Separando i Vice Presidenti tra quelli con ruoli esecutivi e quelli senza poteri notiamo differenze significative in termini di compensi medi. Un Vice Presidente esecutivo ha un compenso pari in media quasi 4 volte quello di un Vice Presidente non esecutivo. L'analisi per settore di appartenenza non offre invece interessanti evidenze.

AMMINISTRATORE DELEGATO

Il compenso medio totale degli Amministratori Delegati¹⁰ del Campione è di 1.660.000 Euro mentre il compenso fisso medio si attesta a 814.000 Euro (circa il 49% del compenso totale). Questa composizione del paymix è sicuramente più accentuata rispetto a quella del Presidente e del Vice Presidente per l'incidenza

GRAFICO 23: Confronto tra i Pay-Mix



¹⁰ Fanno parte di questa categoria gli Amministratori Delegati e gli Amministratori Delegati con altre cariche congiunte (come ad esempio quella di Direttore Generale, Presidente o Vice Presidente) e i Consiglieri Delegati. La media dei compensi totali degli Amministratori Delegati esclude un picco di un Amministratore Delegato che nell'anno analizzato ha percepito 10.030.000 Euro.

della componente variabile, che si attesta a più di un terzo del totale dei compensi. Rileviamo però che il paymix per gli Amministratori Delegati è lievemente variato rispetto agli anni precedenti: nel 2014 l'incidenza del fisso sul totale medio era pari al 53,3%, nel 2015 pari a 54%, quest'anno si attesta sul 49%. Maggiore l'oscillazione del variabile, che è cresciuto in termini percentuali, che nel 2014 pesava per il 33,8%, nel 2015 era poco inferiore al 30 % e per quest'anno si attesta al 38%.

È interessante osservare il trend del compenso medio totale degli Amministratori Delegati, che si dimostra decisamente in aumento nel corso del 2015, come riportato nella Tabella 9.

TABELLA 9: **Trend dei compensi medi totali degli Amministratori Delegati.**

	2015	2014	2013
Compenso medio	1.660.000	1.483.854	1.451.435

Si rileva che la media si discosta dal valore mediano che, nel caso dei compensi totali degli Amministratori Delegati, si attesta 1.259.000 Euro. La tabella 10 mostra che il 37,2% degli Amministratori Delegati del nostro Osservatorio non percepisce importi superiori al milione di Euro l'anno con un 24% nella fascia compresa fra 500.000–1 milione.

Il numero di Amministratori Delegati le cui retribuzioni superano 1 milione di Euro è pari al 62% del panel analizzato; nel dettaglio, si registra che il 58% si posiziona nella fascia compresa tra 1 milione di Euro e 2 milioni di Euro ed, il 42% si attesta nella fascia da 2 milioni di Euro in su.

TABELLA 10: **Amministratori Delegati — Compenso medio totale**

	N° Amministratori Delegati in %				
	2015	2014	2013	2012	2011
Al di sotto di Euro 100.000	0,9%	0,9%	0,0%	2,1%	1,2%
Da Euro 100.000 a Euro 249.999	0,9%	0,9%	1,2%	3,2%	3,6%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	12,5%	8,0%	14,3%	17,9%	21,7%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	11,3%	20,5%	15,5%	9,5%	9,6%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	12,5%	14,3%	14,3%	13,7%	9,6%
Da Euro 1 milione in su	62%	55,3%	54,7%	53,7%	54,2%

Non si ottengono evidenze se si suddivide l'analisi per settore di appartenenza. Al contrario, è significativa la differenza se si suddivide il Campione tra gli Amministratori Delegati dell'indice FTSE Mib e gli altri. In particolare, quelli appartenenti a società del FTSE Mib hanno un compenso totale medio di circa 516.000 Euro in più rispetto agli Amministratori Delegati di società appartenenti agli altri indici (2.071.000 Euro contro 1.555.000 Euro).

CONSIGLIERI

Il compenso fisso medio di un Consigliere è di 74.000 Euro, mentre il compenso totale medio si attesta su 124.000 Euro l'anno. Questa analisi tiene conto sia dei Consiglieri esecutivi (ad esempio coloro che siedono nel Comitato esecutivo, ad esclusione del Presidente, del VP e dell'AD) sia dei Consiglieri non esecutivi e di quelli non esecutivi indipendenti. Guardando al paymix vediamo che la parte fissa pesa per il 64% del totale, i Comitati pesano per il 13%, i compensi da controllare e collegate sono il 15%, mentre le restanti componenti sono il 12%.

E' necessario suddividere la nostra analisi fra Consiglieri Esecutivi e Non Esecutivi per far emergere la differenza fra le due tipologie di Consiglieri in termini retributivi: il compenso medio totale di un Consigliere Non Esecutivo è di 90.000 Euro, leggermente in aumento rispetto alla media dell'anno precedente (87.000 Euro); al contrario, il compenso medio totale di un Consigliere Esecutivo è di 243.000 Euro.

Guardando ai soli Consiglieri Non Esecutivi (sia Indipendenti sia non Indipendenti), notiamo che il compenso medio fisso è pari per entrambi a 58.000 Euro; il compenso medio totale per i non Indipendenti è poco più elevato, 98.000 Euro contro i 92.000 Euro degli Indipendenti. La tabella che segue riassume i compensi sin qui analizzati per le differenti tipologie di Consigliere.

TABELLA 11: **Compensi delle diverse tipologie di Consigliere**

	Compenso Medio Fisso	Compenso Medio Totale
Consiglieri	74	124
Consiglieri Esecutivi	275	776
Consiglieri Non Esecutivi — Inclusi gli Indipendenti	58	90
Consiglieri Non Esecutivi (Non Indipendenti)	57	98
Consiglieri Indipendenti	58	86

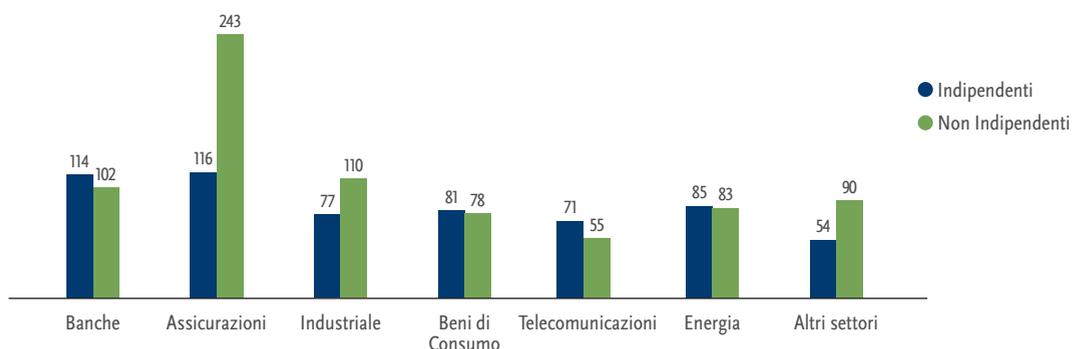
Gli Indipendenti risultano essere ancora la tipologia meno remunerata anche se guardando alla distribuzione per fasce di compensi totali registriamo una crescita della percentuale nella fascia più alta da 100.000 Euro in poi. La parte centrale della distribuzione, da 25.000 Euro a 75.000 Euro, rappresenta quasi la metà del campione (46,8%).

TABELLA 12: **Consiglieri Indipendenti — Compenso medio totale**

	N° Consiglieri Indipendenti in %				
	2015	2014	2013	2012	2011
Al di sotto di Euro 10.000	1,3%	0,0%	0,7%	1,0%	1,4%
Da Euro 10.000 a Euro 24.999	4,2%	5,7%	6,8%	9,5%	8,0%
Da Euro 25.000 a Euro 49.999	19,5%	22,8%	24,7%	25,5%	28,0%
Da Euro 50.000 a Euro 74.999	27,3%	26,6%	25,9%	23,0%	23,3%
Da Euro 75.000 a Euro 99.999	16,3%	16,6%	18,5%	17,7%	14,6%
Da Euro 100.000 in poi	31,4%	28,3%	23,1%	23,3%	24,7%

Infine, il Grafico 24 mostra le variazioni dei compensi medi dei Consiglieri Non Esecutivi e i Consiglieri Indipendenti nei diversi settori. Come negli anni scorsi, i settori con i compensi più alti per gli Indipendenti sono quello bancario e assicurativo.

GRAFICO 24: Confronto tra i compensi medi dei Consiglieri Indipendenti e non, suddivisi per settore di appartenenza.



Piani d'incentivazione

STOCK OPTION

Sulla base delle informazioni disponibili emerge che sono 30 le società ad avere attivato almeno un piano di Stock Option per i Consiglieri.¹¹ I Consiglieri coinvolti sono 62, pari al 5,3% dell'Osservatorio. Come già delineato nelle precedenti edizioni, questo strumento di incentivazione negli ultimi anni ha visto un importante declino, come si osserva nella Tabella 13. Questo trend di decrescita è da ricondursi anche alle modifiche del regime di tassazione e della volatilità dei corsi di borsa dei titoli.

TABELLA 13: **Numero di Consiglieri con almeno un piano di Stock Option**

	2015	2014	2013	2012
Numero di Consiglieri	62	57	81	88

Il Fair Value medio delle Stock Option assegnate nel corso dell'anno si attesta a 608.574 Euro, in incremento rispetto all'anno precedente. Segnaliamo l'elevato range del Fair Value, essendo il valore minimo pari a 4.100 Euro e il valore massimo pari a 2.650.918 Euro.

ALTRI PIANI DI INCENTIVAZIONE

Sempre sulla base delle informazioni disponibili abbiamo analizzato l'adozione di piani d'incentivazione basati su strumenti finanziari distinti dalle stock option. Risultano 30 le società ad aver fatto uso di questi strumenti, 5 in meno rispetto alle società dell'Osservatorio dello scorso anno che già aveva visto una riduzione rispetto all'anno precedente (meno 8). I Consiglieri coinvolti sono 68, ben 30 in più dell'anno precedente e sostanzialmente in linea con il 2013 dove ne avevamo evidenziati 60.

Le forme di incentivazione di lungo periodo più diffuse sono le Performance Share (pari al 45% degli strumenti), Stock Grant (36%), Phantom Stock option (7%) e azioni ordinarie (12%). Al momento il trend generale dell'utilizzo di questi strumenti finanziari appare diversificato.

¹¹ Non consideriamo nell'analisi le società che hanno in essere piani di stock option per dirigenti con responsabilità strategiche che non siedono però in Consiglio.

BONUS MONETARI

I bonus monetari sono uno strumento d'incentivazione utilizzato da 61 società del Campione. Questo strumento è più utilizzato rispetto allo scorso anno in cui i bonus monetari erano utilizzati da 57 società dell'Osservatorio; ne sono destinati 112 Consiglieri, in aumento rispetto allo scorso anno, in cui erano 99 (dato in diminuzione rispetto ai 136 registrati nell'anno precedente).

In media l'ammontare erogato nel corso dell'esercizio è pari a 536.000 Euro. La variabilità è ancora una volta molto alta: l'ammontare minimo erogato è pari a 4.000 Euro e il massimo è pari a 6.721.000 Euro. Sono 46 i Consiglieri che hanno maturato nel corso dell'anno bonus differiti.

INDENNITÀ DI FINE MANDATO

Un'area particolarmente "sensibile" per gli azionisti ed il mercato è quella degli accordi con i manager chiave, ed in particolare con l'Amministratore Delegato, in caso di cessazione anticipata del mandato.

Le società del Campione che trattano l'argomento sono 89; queste forniscono informazioni sull'esistenza o meno di specifiche indennità di fine mandato per i Consiglieri in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto di lavoro per cause indipendenti dalla loro volontà.

31 società prevedono indennità a favore dei componenti del Consiglio, ivi inclusa la figura dell'Amministratore Delegato. Soltanto in 8 delle 31 società abbiamo rilevato una quantificazione economica dell'importo da pagare in media pari a 1.131.000 Euro.

Negli altri casi è possibile desumerne l'importo. Questo viene espresso come percentuale della retribuzione annua lorda. Il parametro più frequente è pari a due annualità della remunerazione complessiva annua; ai fini del calcolo sono presi in considerazione l'emolumento fisso più la media annuale degli emolumenti variabili percepiti o maturati con riferimento agli ultimi 3 esercizi.

Dalle restanti 69 società del campione, in 58 di esse viene chiaramente affermato che non è prevista alcuna forma di indennità specifica ma si terrà conto di quanto indicato dal contratto in essere (individuale o collettivo in caso il Consigliere Esecutivo sia anche dipendente) in caso di cessazione anticipata del mandato; nelle restanti 11 non vi è alcuna menzione.

COMPENSI PER PATTO DI NON CONCORRENZA

Nel nostro Osservatorio risultano 26 (l'anno scorso erano 32) le società ad aver esplicitamente dichiarato di aver in essere patti di non concorrenza. In pochi casi (10) è fornita una quantificazione economica dell'importo da pagare per il patto di non concorrenza. Questo è pari in media a 152.000 Euro, per le poche società che hanno fornito indicazioni sull'ammontare.

Collegio Sindacale

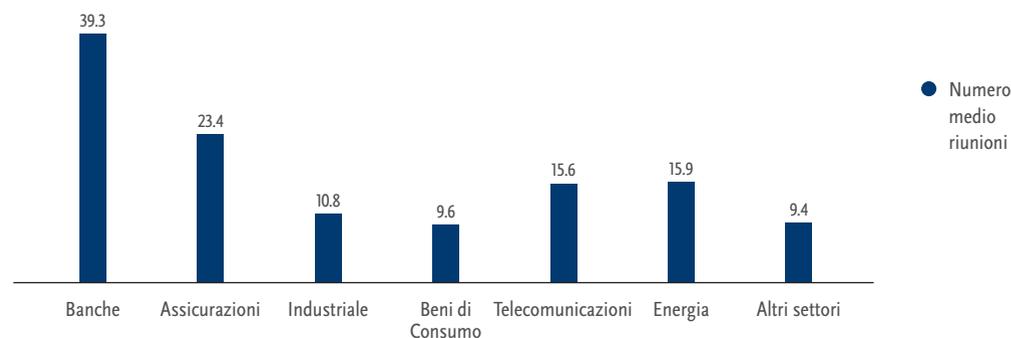
CARATTERISTICHE GENERALI

Sono 297 le cariche di Sindaco¹² registrate nell'Osservatorio, ricoperte da 270 persone fisiche. L'età media dei Sindaci è pari a 57 anni. Sono 71 i Sindaci di nuova nomina nel corso del 2015. La percentuale di Sindaci eletti dalle minoranze è pari al 18,5% del Campione.

RIUNIONI

Come lo scorso anno, la media di riunioni tenute dal Collegio Sindacale è 16,6 all'anno. Come noto, esistono differenze significative se si suddivide l'analisi per settore di appartenenza. Il Grafico 25 riassume queste principali differenze. I Collegi Sindacali nel settore bancario si riuniscono in media 39 volte l'anno (rispetto alle 36,6 dello scorso anno). La percentuale di presenza media alle riunioni è pari al 95%.

GRAFICO 25: Numero medio riunioni Collegio Sindacale, suddivisione per settore e indice.



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

GENERE

Delle 297 cariche nei Collegi Sindacali, 89 sono occupate da donne, pari al 30% del Campione. Questo dato è in sensibile aumento rispetto agli anni passati ed ha visto la nomina di 78 donne nel 2014, 37 donne nel 2013, 25 donne sindaco nel 2012. Come si evince dalle percentuali indicate nella Tabella 14, le previsioni della Legge sulle quote si sono perfettamente realizzate nella composizione dei Collegi Sindacali analizzati.

TABELLA 14: **Confronto fra CdA e CS, percentuale sul totale delle cariche.**

	2015	2014	2013	2012
Donne in CS	30,0%	25,7%	12,1%	8,2%
Donne in CdA	26,4%	22,3%	17,3%	10,6%

Su 27 Collegi Sindacali nominati nel 2015, in cui son state rinnovate 55 cariche, 18 sono spettate a donne e pertanto la percentuale di Sindaci donna nominate è del 33%.

A tale incremento non corrisponde analogo trend nell'osservazione sui Presidenti donna. Dei 93 Collegi Sindacali dell'Osservatorio, sono 9 quelli con un Presidente donna, pari a circa il 10%, contro il 5% dell'anno precedente.

COMPENSI

Il compenso medio totale di un Sindaco è di circa 70.000 Euro l'anno. La parte principale è il compenso fisso, pari in media a 56.000 euro l'anno; hanno un peso i compensi per incarichi in società collegate o controllate, pari in media a 13.000 per coloro che li hanno ricevuti. I restanti compensi derivano principalmente da benefits non monetari e per la partecipazione ai comitati. Il compenso medio totale dei Presidenti è circa 87.000 Euro l'anno, sostanzialmente stabile rispetto allo scorso anno.

Spencer Stuart e la Corporate Governance

Fondata nel 1956, Spencer Stuart è oggi una delle società leader a livello mondiale nella ricerca di capi azienda e senior executives in 56 uffici, situati in 30 Paesi.

Ogni anno svolgiamo nel mondo circa 4.500 ricerche di dirigenti di alto livello per conto di grandi società tipicamente leader nel proprio settore e operative su più mercati. La practice dedicata ai Board Services è concentrata sulla selezione di Consiglieri d'Amministrazione e sulla consulenza sulle principali tematiche di Corporate Governance, incluso il supporto ai Consigli di Amministrazione nelle autovalutazioni annuali previste dal Codice di Autodisciplina.

Spencer Stuart è la prima società nella ricerca dei Consiglieri di Amministrazione e conduce ogni anno oltre 600 ricerche in questo specifico settore negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e in altri Paesi in Europa, America, Asia, Australia e Sud Africa. Queste ricerche riguardano spesso anche Consiglieri di nazionalità diversa da quella delle società committenti. Spencer Stuart assiste inoltre le aziende nella costituzione degli Advisory Boards.

Inoltre, seguiamo ricerche internazionali per importanti organismi ed istituzioni pubbliche, in progetti di Governance di elevata complessità.

Spencer Stuart riveste un ruolo attivo nel campo della Corporate Governance, talvolta in collaborazione con altre primarie istituzioni:

- » Organizziamo l'evento annuale di riferimento nella Corporate Governance delle società quotate, denominato Board Forum;
- » Pubblichiamo, nei principali paesi del mondo, lo Spencer Stuart Board Index e altri articoli sulla Corporate Governance raccolti nel periodico "Point of View";
- » Organizziamo regolarmente dei seminari per i Consiglieri d'Amministrazione, con la SDA Bocconi in Italia (fino al 2012), con la Wharton University negli Stati Uniti e con la London Business School in Gran Bretagna. Essi hanno lo scopo di formare gli Amministratori ed aiutarli ad accrescere il proprio contributo ai Consigli di cui fanno parte.

SPENCER STUART ITALIA

Milano

Via Visconti di Modrone, 12
20122, Milano
Tel. +39 02 771251

Roma

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

CONTATTI — BOARD SERVICES PRACTICE

Carlo Corsi

Presidente di Spencer Stuart Italia
ccorsi@spencerstuart.com

Enzo De Angelis

Responsabile della Board Services
Practice di Spencer Stuart Italia
edeangelis@spencerstuart.com

Tabelle comparative

LE SOCIETÀ DEL BOARD INDEX ITALIA 2016 INDICE FTSE MIB

	CONSIGLIERI						PRESIDENTE		VICE PRESIDENTE		AMM. DELEGATO		INDIPENDENTI	
	TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	ESECUTIVI NON	INDIPENDENTI DI CUI	DONNE	NON ITALIANI	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE
A2A	12	2	10	8	4	0	483	514	100	120	715	994	79	97
Ansaldo Sts	9	2	7	6	3	2	78	78	50	50	428	994	48	68
Atlantia	15	2	13	8	4	1	118	596	0	0	1.312	1.330	60	89
Autogrill	13	1	12	8	3	2	57	57	0	0	919	1.158	63	84
Azimut Holding	10	6	4	2	2	0	1.060 ¹	1.494 ¹	0	0	381	746	60	60
Banca MPS	14	1	13	8	7	3	511	522	148	182	1.793	1.879	72	106
Banco Popolare	24	6	18	16	5	0	414	469	211	267	1.700	1.929	98	113
Bper	18	6	12	7	6	0	380	454	111	243	907	1.004	56	92
Bpm	18	0	18	17	4	0	223	235	141	176	0	0	65	78
Buzzi Unicem	13	3	10	3	3	1	240 ¹	294 ¹	45	85	256	393	45	45
Campari	9	4	5	3	2	3	1.045	1.045	0	0	665	1.318	25	50
Cnh Industrial	11	2	9	7	3	7	1.610	2.896	0	0	1.313	2.759	142	182
Enel Green Power	10	1	9	6	4	0	53	53	0	0	462	961	50	77
Enel Group	9	1	8	7	3	0	238	247	0	0	1.155	2.726	80	139
Eni	9	1	8	7	3	1	238	238	0	0	1.350	2.435	80	143
Exor	15	2	13	8	3	6	2.000 ¹	4.145 ¹	2.630	6.061	0	0	2	26
FCA	11	2	9	4	3	7	1.803	1.946	0	0	3.606	10.030	200	218
Ferrari	8	2	6	4	2	2	0	15	260	260	1.106	1.906	206	295
Finmeccanica	11	1	10	9	4	0	238	243	0	0	1.019	1.676	80	103

- 1 il Consigliere ricopre la doppia carica di Presidente e Amministratore delegato.
- 2 il Consigliere ricopre la doppia carica di Vice Presidente e Amministratore Delegato.
- 3 il Consigliere è passato nel corso dell'anno da Vice Presidente a Presidente.
- 4 il Consigliere ricopre la carica di Amministratore Delegato e Direttore Generale.

	COMPENSI													
	CONSIGLIERI				DONNE	NON ITALIANI	PRESIDENTE		VICE PRESIDENTE		AMM. DELEGATO		INDIPENDENTI	
	TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	NON ESECUTIVI	DI CUI INDIPENDENTI			COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE
Generali Group	11	1	10	7	4	1	1.002	1.060	146	246	1.300	3.275	149	254
Intesa Sanpaolo	19	0	19	16	5	1	900	909	200	209	0	0	112	177
Luxottica	14	4	10	9	4	1	1.158	1.158	153	810	1.111	2.521	99	117
Mediaset	17	8	9	6	4	0	3.414	3.584	1.406	1.454	0	0	31	58
Mediobanca	18	4	14	7	5	4	1.900	2.250	135	180	1.900	2.789	100	186
Mediolanum	11	3	8	3	1	1	200	800	316	953	683	991	35	90
Moncler	11	2	9	4	3	3	1.510 ¹	2.882 ¹	0	0	0	0	26	41
Poste Italiane	7	1	6	4	2	0	238	238	0	0	1.105	1.448	33	51
Prysmian	11	4	7	6	3	0	97	117	0	0	1.080	1.326	45	59
Saipem	9	1	8	6	4	0	276	295	0	0	894	912	60	83
Salvatore Ferragamo	14	2	12	4	4	1	668	1.074	194	194	1.343	2.384	34	58
Snam	9	1	8	5	3	1	400	407	0	0	864	2.064	40	62
Telecom Italia	17	2	15	10	5	7	700	1.033	0	0	1.388	2.453	115	153
Terna	9	1	8	6	2	1	238	1.033	0	0	1.085	1.752	35	122
Tod'S	15	6	9	7	3	0	1.832 ¹	1.841 ¹	0	0	1.187	1.254	32	46
Ubi Banca	23	0	23	20	5	0	455	455	120	154	0	0	82	118
Unicredit	17	1	16	12	6	7	1.453	1.582	248	429	2.052	3.231	93	173
Yoox	11	1	10	7	3	5	33	41	28	34	995	3.215	17	22

Tabelle comparative

LE SOCIETÀ DEL BOARD INDEX ITALIA 2016 ALTRI INDICI

	COMPENSI													
	CONSIGLIERI				DONNE	NON ITALIANI	PRESIDENTE		VICE PRESIDENTE		AMM. DELEGATO		INDIPENDENTI	
	TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	ESECUTIVI NON	DI CUI INDIPENDENTI			COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE
Acea	9	2	7	5	5	1	146	146	0	0	286	779	26	29
Amplifon	9	1	8	5	3	0	215	220	773	785	2.925	3.390	99	149
Anima Holding	10	1	9	5	4	0	160	255	0	0	124	1.323	50	78
Ascopiave	5	1	4	3	1	0	260 ¹	286 ¹	0	0	0	0	50	50
Astaldi	13	4	9	6	3	0	900	1.036	525	531	596	698	50	55
Astrm	14	5	9	6	4	0	339	339	138	598	534	678	37	47
Banca Carige	15	6	9	8	3	3	359	730	209	370	1.250	1.257	66	94
Banca Generali	9	3	6	5	2	1	70	70	0	0	1.455	2.469	35	76
Banca Ifis	9	2	7	3	2	1	700	700	475	475	675	1.325	47	99
Banca Intermobiliare	8	0	8	2	2	0	120	120	70	70	0	0	40	52
Banco Desio Brianza	13	6	7	4	3	0	665	665	255	472	700	1.054	74	92
Beni Stabili	8	0	8	5	2	3	100	124	0	0	668	874	50	61
Biesse	7	5	2	2	2	0	372	709	0	0	466	616	20	27
Brembo	11	4	7	6	3	0	1.300	5.200	950	3.406	938	3.873	45	58
Brunello Cucinelli	9	3	6	3	3	1	802 ¹	802 ¹	0		0	0	23	33
Cairo Communication	10	3	7	4	2	0	500 ¹	1.026 ¹	0	0	480	755	20	32
Cattolica Ass.	17	1	16	9	4	1	981	1.202	347	386	1.800	2.327	84	123
Cementir Holding	13	2	11	3	3	0	1.893	3.503	12	12	0	0	10	56
Cerved	11	5	6	3	2	1	200	200	0	0	350	580	40	50
Cir	14	2	12	8	3	1	1.680	1.787	0	0	1.021 ³	1.946 ³	20	32
Credem	12	4	8	4	3	0	244	276	63	100	0	0	43	53
CreVal	15	1	14	7	3	0	707	1.009	149	166	1.195 ³	1.236 ³	60	98
Danieli & C	5	3	2	1	1	0	664 ¹	664 ¹	14	389	0	0	14	14
Datalogic	8	4	4	2	2	0	415 ¹	624 ¹	0	0	0	0	25	62
De' Longhi	10	2	8	4	3	0	1.300	1.600	950 ²	1.437 ²	0	0	45	55
Dea Capital	10	2	8	4	2	0	30	30	0	0	30	550	30	50
Diasorin	13	2	11	4	3	1	400	400	150	150	1.068	1.068	35	43
Editoriale L'Espresso	11	2	9	7	4	1	0	245	0	0	425 ³	925 ³	25	45
Ei Towers	9	3	6	6	2	0	99	99	0	0	409	474	29	29
Engineering	10	3	7	6	2	1	500	655	0	0	331	1.593	27	62
Erg	12	3	9	5	3	0	1.048	1.060	644	1.506	1.375	5.819	58	107
Esprinet	12	4	8	4	3	0	400	536	4002	7702	400	770	29	57

1 il Consigliere ricopre la doppia carica di Presidente e Amministratore delegato.

2 il Consigliere ricopre la doppia carica di Vice Presidente e Amministratore Delegato.

3 il Consigliere ricopre la carica di Amministratore Delegato e Direttore Generale.

	COMPENSI														
	CONSIGLIERI					DONNE	NON ITALIANI	PRESIDENTE		VICE PRESIDENTE		AMM. DELEGATO		INDIPENDENTI	
	TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	ESECUTIVI NON	DI CUI INDIPENDENTI	COMPENSI FISSI			TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI
Fila	9	2	7	3	2	0	45	536	0	0	746	2.071	15	15	
Fincantieri	8	2	6	3	2	0	227	297	0	0	735	1.474	27	76	
Finecobank	9	2	7	5	3	0	203	206	93	118	850 ³	1.261 ³	44	75	
Geox	9	3	6	4	2	2	1.800	1.800	150	150	957 ³	1.455 ³	25	48	
Hera	14	2	12	11	3	0	350	470	85	89	350	483	40	61	
IGD Siiq	12	2	10	6	4	2	92	92	52	52	267	267	16	26	
Ima	13	3	10	4	3	0	847 ¹	2.837 ¹	0	0	0	0	20	26	
Interpump Group	9	2	7	4	2	0	1.249 ¹	1.935 ¹	480 ²	960 ²	0	0	42	58	
Inwit	11	1	10	6	5	0	76	76	0	0	277	430	46	54	
Iren	13	3	10	4	3	0	174	178	72	74	290	454	34	49	
Italcementi	15	3	12	8	3	3	990	4.277	139	232	0	0	41	48	
Italmobiliare	14	2	12	7	3	1	386	5.387	86	153	0	0	36	61	
Maire Tecnimont	9	2	7	5	3	0	1.479	1.518	0	0	813	2.185	30	41	
Marr	12	4	8	3	3	0	123	123	20	20	300	401	23	42	
Moleskine	8	1	7	2	2	2	15	20	0	0	493	575	12	17	
Oviesse	6	1	5	2	0	3	0	0	0	0	950 ³	2.909 ³	60	83	
Parmalat	8	2	6	5	2	2	300	330	0	0	1.085	1.557	50	168	
Piaggio & C	9	2	7	5	2	0	1.290 ¹	1.290 ¹	100	100	0	0	40	54	
Pop di Sondrio	14	4	10	0	3	0	240	295	128	153	0	0	0	0	
Rai way	6	1	5	4	2	1	50	50	0	0	326	425	50	64	
Recordati	10	4	6	6	2	0	920 ¹	1.427 ¹	530	662	0	0	40	62	
Reply	9	6	3	3	3	1	648 ¹	1.108 ¹	0	0	496	956	29	32	
Safilo Group	8	1	7	5	2	4	120	130	0	0	450	1.064	50	75	
Salini Impregilo	14	1	13	11	4	1	214	263	0	0	2.080 ³	8.885 ³	57	101	
Saras	12	4	8	3	3	1	1.536	1.536	236	236	1.536	1.536	47	82	
Save	13	3	10	8	3	1	589 ¹	685 ¹	0	0	340	391	19	26	
Sias	15	4	11	8	4	0	292	292	142	615	342	897	38	55	
Sol	10	4	6	0	4	0	196 ¹	577 ¹	196 ²	578 ²	0	0	0	0	
TIP	9	3	6	4	2	0	467 ¹	2.458 ¹	157 ²	748 ²	0	0	11	11	
Vittoria Ass.	16	3	13	10	4	1	105	121	196	255	525	1.358	25	35	
Zignago Vetro	14	4	10	7	3	0	209	214	36	36	359	526	25	37	

1 il Consigliere ricopre la doppia carica di Presidente e Amministratore delegato.

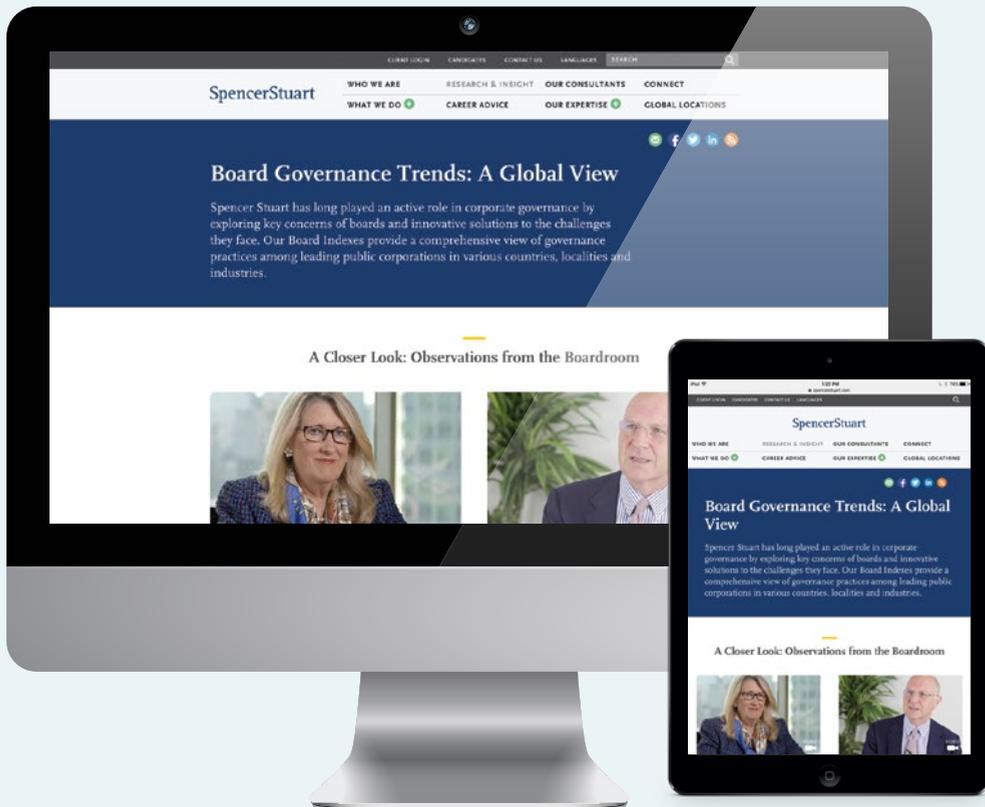
2 il Consigliere ricopre la doppia carica di Vice Presidente e Amministratore Delegato.

3 il Consigliere ricopre la carica di Amministratore Delegato e Direttore Generale.

Tabelle comparative

- » L'emolumento per la carica comprende l'importo di compenso fisso annualizzato, così suddiviso: 1) Emolumento fissato dall'assemblea degli azionisti, 2) Compenso fissato dal CdA, 3) Gettoni presenza, 4) Rimborsi spese, 5) RAL — Retribuzione annua fissa (da dipendente).
- » In caso di Consigliere con doppia carica (Presidente e Amministratore Delegato oppure Vice Presidente e Amministratore Delegato), l'importo è inserito sotto la carica presidenziale.
- » In caso di più di una figura nella stessa società (come nel caso vi siano 2 Vice Presidenti, allo stesso modo in cui vi possono essere più di un Consigliere indipendente), verrà inserito il compenso medio (nel caso i compensi delle stesse figure siano diversi).
- » Nel caso alcune delle figure con deleghe soddisfino anche i requisiti di indipendenza, queste non sono comunque inserite nel computo dei compensi dei Consiglieri indipendenti.

Board Governance Trends: A Global View



Spencer Stuart has launched a new one-stop online resource for the latest data in board composition, governance practices and director compensation among leading public companies in more than 20 countries. Board Governance Trends is an exclusive source of insight into the way board practices are changing around the world and how they compare across countries.

www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes

Visit spencerstuart.com for more information.

Amsterdam
Atlanta
Bangalore
Barcelona
Beijing
Bogota
Boston
Brussels
Buenos Aires
Calgary
Chicago
Copenhagen
Dallas
Dubai
Frankfurt
Geneva
Hong Kong
Houston
Istanbul
Johannesburg
Lima
London
Los Angeles
Madrid
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis/St. Paul
Montreal
Moscow
Mumbai
Munich
New Delhi
New York
Orange County
Paris
Philadelphia
Prague
Rome
San Francisco
Santiago
Sao Paulo
Seattle
Shanghai
Silicon Valley
Singapore
Stamford
Stockholm
Sydney
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Washington, D.C.
Zurich



SpencerStuart