



SpencerStuart

2024 Italia

Spencer Stuart  
Board Index

## Social media @ Spencer Stuart

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

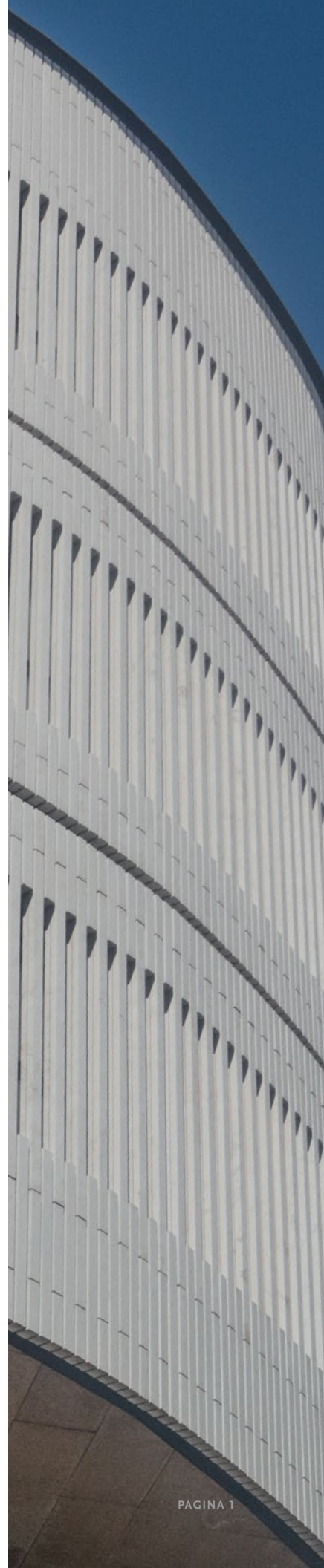
    @Spencer Stuart

© 2024 Spencer Stuart. Tutti i diritti riservati

Per informazioni riguardo copie, distribuzione ed esposizione di questo lavoro, contattare [permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com).

# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>2</b>
<b>Insights</b>	<b>6</b>
<b>Composizione del Campione</b>	<b>9</b>
<b>Struttura e processi interni dei Consigli di Amministrazione</b>	<b>11</b>
<b>Composizione e diversità nel Consiglio</b>	<b>17</b>
<b>Rinnovo del Consiglio</b>	<b>25</b>
<b>Cariche ricoperte dai Consiglieri</b>	<b>29</b>
<b>Comitati</b>	<b>35</b>
<b>Compensi Medi</b>	<b>43</b>
<b>Focus sui Family Business</b>	<b>51</b>
<b>Focus su Società FTSE MIB</b>	<b>61</b>
<b>Collegi Sindacali</b>	<b>69</b>
<b>Spencer Stuart e la Corporate Governance</b>	<b>72</b>



# Introduzione

Publicato per la prima volta nel 1996, il Board Index Italia ha raggiunto quest'anno la sua ventovesima edizione, consolidandosi nel tempo come punto di riferimento per operatori economici e istituzionali che desiderano comprendere e approfondire l'evoluzione della corporate governance delle società quotate italiane. Questo documento è molto più di una semplice analisi: si propone come un contributo significativo alla crescita e alla maturazione delle prassi di governance in un contesto caratterizzato da rapidi cambiamenti e sfide emergenti.

Il Board Index Italia funge da ponte verso una visione globale della corporate governance, collegandosi a pubblicazioni simili preparate da Spencer Stuart per altri Paesi, in particolare quelli industrializzati. Questa dimensione comparativa non solo arricchisce la comprensione delle peculiarità italiane, ma offre anche preziosi spunti di riflessione su best practice e approcci divergenti che possono informare le decisioni e le strategie aziendali nel nostro mercato.

L'Osservatorio di quest'anno si inserisce in un contesto di espansione delle dimensioni della Borsa Italiana, che ha chiuso il 2023 con 429 società quotate con una capitalizzazione complessiva di 761 miliardi di euro, in aumento del 22% rispetto ai 626 miliardi di fine 2022, tornando in linea con i valori di capitalizzazione antecedenti al conflitto russo-ucraino ancora in corso.

Nonostante questa crescita, si evidenzia una contrazione del peso della Borsa Italiana rispetto alle altre Borse mondiali. La Borsa Italiana è significativamente più piccola delle altre principali Borse Europee, e secondo Morningstar, il mercato azionario italiano rappresenta il 3,1% del paniere europeo (era il 3,8% nel 2021), e solo lo 0,5% a livello mondiale. Nei recenti anni, la Borsa di Milano ha assistito al delisting o allo spostamento in altri mercati borsistici di numerose grandi aziende, come Atlantia (delisting) ed Exor (trasferimento) nel 2022 e Autogrill delistata nel 2023.

Questa tendenza, che nel 2024 ha visto per lo più delisting, fra cui Saes Getters, Unipol e Tod's, evidenzia in alcuni casi l'esigenza da parte delle aziende di sganciarsi dalle pressioni del mercato ed in altri una ricerca di opportunità più vantaggiose in altri mercati borsistici, puntando a una valorizzazione migliore e a un accesso più ampio ai capitali. Il cambiamento non riguarda solo singole imprese, ma riflette le sfide più ampie che il mercato italiano deve affrontare per rimanere competitivo.

Il contesto economico italiano, caratterizzato da un'alta presenza di PMI, per lo più a conduzione familiare, contribuisce a creare un divario difficile da colmare rispetto ad altri mercati. Nel Board Index 2024 le aziende familiari rappresentano il 57% del campione e sono maggiormente concentrate nei settori dei Beni di Consumo, Industriale e Salute.

Inoltre, la composizione delle aziende quotate alla Borsa di Milano presenta una marcata concentrazione, con circa il 75% della capitalizzazione totale dominata da settori come quello finanziario, beni di consumo, utilities ed energia. A differenza di altre borse mondiali, l'Italia è caratterizzata da un peso ridotto dei titoli tecnologici, limitando l'attrattiva per gli investitori in cerca di innovazione.

Un elemento fondamentale che emerge dalla nostra analisi è la crescente consapevolezza da parte delle aziende della necessità di un ripensamento profondo del concetto di valore. Le aziende non possono più limitare la loro focalizzazione alla creazione di valore a beneficio esclusivo degli azionisti;



il loro obiettivo deve espandersi e includere la creazione di valore per tutti gli stakeholder, in linea con il paradigma del capitalismo degli stakeholder proposto da Klaus Schwab. Questo nuovo approccio pone l'accento sulla creazione di valore a lungo termine e sull'identificazione di come le imprese possano contribuire a migliorare il benessere delle persone e del pianeta, diventando agenti di cambiamento positivo.

All'interno di questo contesto, **l'articolazione temporale dei mandati consiliari e del vertice esecutivo rappresenta una questione cruciale**. In Italia, il mandato del Consiglio di Amministrazione è tipicamente triennale, sebbene esistano eccezioni. Il sistema di nomina dei membri del Consiglio è centrale per garantire un bilanciamento tra innovazione e continuità. Le aziende devono porsi interrogativi fondamentali, che hanno un impatto sulla propria governance:

- » Come garantire un rinnovamento adeguato senza compromettere la continuità operativa?
- » Come garantire la focalizzazione sulla sostenibilità nel lungo termine dell'azienda con mandati che necessariamente non possono andare oltre il triennio?
- » Come ottimizzare la composizione dell'organo in un contesto di mercato in continuo e rapido mutamento?

Un aspetto innovativo che potrebbe favorire un percorso virtuoso è il modello dello Staggered Board, che prevede tipicamente il rinnovo annuale di un terzo dei Consiglieri. Questo approccio non solo garantisce continuità all'interno dell'organo consiliare, ma promuove anche una cultura di crescita e sviluppo a lungo termine, essenziale per la creazione di valore. Tuttavia, è fondamentale considerare anche le complessità legate a questo modello, come la necessità di garantire diversità e indipendenza nella gestione del processo all'interno dei Consigli.

Guardando alla durata del mandato consiliare, di sicuro interesse la posizione di Assonime che, avendo tra i principi di riferimento il rafforzamento dell'autonomia statutaria rispetto alle previsioni normative e regolamentari, propone di inserire nel TUF una nuova norma che preveda che gli amministratori siano designati per il periodo previsto dallo Statuto della singola impresa. Periodo che in ogni caso non potrà essere superiore a 6 anni.

In questo quadro, emerge con forza la necessità di **adottare meccanismi di garanzia volti a valorizzare il ruolo del Consiglio di Amministrazione**. Ciò include regolari consultazioni con gli azionisti e survey con investitori istituzionali, la valutazione periodica delle competenze del CdA, e un processo sistematico di valutazione del funzionamento dell'organo sociale, non necessariamente limitato all'auto-valutazione. Una valutazione complessiva del funzionamento del Consiglio e dei Comitati consiliari e dei rapporti con gli altri attori chiave all'interno dell'azienda — non limitata alla mera vista dei Consiglieri in essere — aiuta ed accelera il processo di miglioramento e la progressiva realizzazione delle migliori pratiche di mercato in tema di governo societario e di chiara responsabilizzazione di ogni organo e funzione aziendale.

Parlando di rinnovo dei Consigli di amministrazione non possiamo non menzionare il tema della Lista del CdA che negli ultimi anni ha visto una crescente attenzione da parte di alcune società quotate con un chiaro apprezzamento da parte degli azionisti (in tutti i casi in cui la Lista è stata presentata dal CdA in essere, questa è risultata la più votata in Assemblea, ad eccezione di un caso). La Legge 5 marzo 2024 n. 21 ("Legge capitali") ha introdotto nuove regole relative al funzionamento degli organi sociali,

con particolare riguardo alla Lista del CdA. Abbiamo preso atto di alcune carenze e indeterminazioni della Legge — quali la disparità di trattamento rispetto alle Liste dei soci, l'eccessiva e non necessaria numerosità dei candidati da presentare, un sistema elettorale che potremmo definire a doppio turno con prima il voto per lista e poi il voto nominativo, la non chiarezza su chi è effettivamente titolato ad esercitare questo secondo voto, il rischio di non riuscire a fare fronte al rispetto dei vincoli di indipendenza e di rappresentanza di genere — solo per citarne alcuni. Fidiamo che in sede di revisione del Testo Unico della Finanza si proceda ad una revisione delle parti più spinose su questo tema riportate nella Legge Capitali, in modo da dare agio ai Consigli di amministrazione in essere di potere giocare un ruolo sempre maggiore nella definizione della composizione del futuro organo sociale.

Oltre a focalizzarsi sugli aspetti che influenzano il rinnovamento dei Consigli, il Board Index Italia quest'anno intende approfondire il tema della successione del top management, a partire dalla successione del capo azienda, traguardando non solo il cosa succede alla scadenza del mandato, ma garantendo un processo pianificato ed anticipato al fine di evitare discontinuità e improvvisazioni che certo non giovano alla piena valorizzazione dell'azienda. **La pianificazione della successione deve diventare un processo continuo e integrato**, piuttosto che un evento sporadico, in grado di rispondere adeguatamente a situazioni di emergenza e a cambiamenti strategici.

Dalle nostre analisi, emerge come nelle aziende a controllo familiare, le pratiche di corporate governance tendano a differire significativamente dalle aziende con un azionariato più diffuso. Si registra un aumento dei Presidenti Esecutivi e una concentrazione di potere all'interno delle famiglie, con il 79% dei Presidenti che appartiene alla famiglia e un'alta percentuale di Amministratori Delegati interni alla famiglia di riferimento, inoltre il 63% di essi ricopre anche il ruolo di Presidente o di Vice Presidente.

Questa fotografia solleva interrogativi sulla resilienza e sostenibilità dei Consigli di Amministrazione, in particolare per le società a controllo familiare. Carenze nel processo di rinnovo del Board, che spesso impattano negativamente sulla composizione complessiva del Consiglio, così come la mancanza di piani di successione strutturati per l'Amministratore Delegato possono mettere a rischio il successo sostenibile nel tempo dell'azienda. Inoltre, una minore attenzione ai temi della diversità ed emolumenti inferiori alla media delle altre aziende quotate per i Consiglieri e per i ruoli ricoperti nei Comitati hanno certamente un impatto negativo sulla attrattività dei ruoli consiliari non esecutivi all'interno di queste società, potenzialmente compromettendo la loro capacità di attrarre talenti con un appropriato mix di competenze, seniority e gravitas in grado quindi di fare fronte al meglio alle crescenti sfide e complessità che abbiamo di fronte. Questi fattori indicano la necessità di una riflessione approfondita sulle pratiche di governance, affinché possano garantire stabilità e crescita sostenibile nel lungo termine.

I dati dell'Osservatorio di quest'anno evidenziano che solo il 59% delle società del nostro campione ha definito un piano di successione, anche solo per scenari di emergenza. Solo il 16% delle aziende dichiara di avere un piano di successione strutturato, una quota al di sotto della media globale, segnalando una lacuna significativa rispetto alle best practice internazionali, dove la pianificazione della successione è vista come una componente essenziale della governance.

Nelle società più piccole e in quelle controllate da famiglie, la percentuale di quelle che hanno implementato un piano di successione scende ulteriormente, rivelando una resistenza a formalizzare tali processi. Questo scenario pone una domanda cruciale: come possono le aziende italiane, potenzialmente vulnerabili a turnover imprevisti ai vertici, garantire una leadership solida e continuativa?

La responsabilità dei Consigli di Amministrazione nel garantire composizioni ottimali coinvolge anche l'adozione di pratiche di successione strategica. Una pianificazione della successione efficace deve essere integrata in modo continuativo nelle discussioni di governance e rappresenta una priorità crescente per i Board member a livello globale. Dall'ultima edizione della nostra Director Pulse Survey, pubblicata a luglio 2024, emerge che il 44% dei Consiglieri desidera dedicare maggiore tempo alla discussione relativa alla successione, posizionandola al secondo posto delle questioni più rilevanti, subito dopo la strategia aziendale. Questo riflette una crescente consapevolezza dell'importanza della successione come elemento essenziale per la resilienza e la robustezza delle aziende.

In molti casi, tuttavia, il tempo dedicato a questi temi è insufficiente, spesso annegato dall'urgenza di affrontare altre questioni operative. La sensazione di non urgenza, condivisa da una parte significativa dei Consiglieri, dimostra che vi è ancora lavoro da fare per sensibilizzare la leadership aziendale sull'importanza della pianificazione della propria successione. Un coinvolgimento maggiore da parte degli azionisti, delle autorità di vigilanza e di altri stakeholder può stimolare le aziende a intraprendere un percorso di allineamento strategico e operativo, utile per costruire una governance più robusta e preparata alle sfide future.

In questo quadro, la fotografia tracciata dal Board Index, oltre a restituire il quadro nella sua interezza, evidenziandone l'evoluzione negli anni, intende sottolineare anche tutti quegli elementi fondanti che i Board delle principali società italiane devono presidiare per fare della Governance societaria un perno di sviluppo verso i mercati dei capitali.

Le nuove leadership e i sistemi di governance che le accompagnano affronteranno nei prossimi anni le sfide che sono insite in un contesto che richiede lungimiranza e capacità di lettura e profonda comprensione dello stato dell'arte, attraverso le osservazioni fornite anche quest'anno dal Board Index.

# Insights

## *Massimo Tononi, Presidente del Comitato Italiano per la Corporate Governance*

La corporate governance delle società quotate italiane non smette di evolversi, ed ancor più lo farà nel prossimo futuro, sulla spinta di quella “rivoluzione della sostenibilità” di cui le imprese sono e saranno sempre più protagoniste.

Nel nostro Paese questa evoluzione muove da fondamenta solide. L'Italia dispone di una architettura di governance moderna ed improntata alla trasparenza, ed a questo assetto hanno contribuito i legislatori, sia quello nazionale che quello comunitario, la Consob, naturalmente gli emittenti stessi, ed infine il Comitato per la Corporate Governance.

Tutti questi soggetti hanno potuto contare, nel corso degli anni, del prezioso contributo analitico e propositivo di esperti attenti e competenti. Tra questi va certamente menzionata Spencer Stuart, che con il suo Board Index fornisce da molti anni un apprezzato strumento di monitoraggio degli assetti di corporate governance nel nostro Paese.

L'Italia ha dunque saputo attrezzarsi, nella consapevolezza, mi piace pensare, che per il sistema economico del nostro Paese fosse fondamentale disporre di un assetto di corporate governance capace di assicurare una gestione trasparente ed efficace delle società quotate, e come tale rendere più attraente per i risparmiatori italiani e per gli investitori internazionali l'investimento nel capitale di rischio di queste stesse società. Questo perché una buona corporate governance comporta un più agevole accesso al mercato dei capitali, ed un minor costo per l'azienda di questi stessi capitali.

Purtroppo, però, una buona governance è una condizione necessaria, ma non sufficiente, per un mercato dei capitali vasto e dinamico. Il nostro sistema finanziario rimane infatti marcatamente bancocentrico, con un mercato dei capitali fragile e sottodimensionato, dove solo un numero limitato di imprese dispone della possibilità di accedere ad una gamma variegata e diversificata di fonti di finanziamento, in particolare di capitale di rischio. Le evidenze statistiche sono in alcuni casi eclatanti, come del resto evidenziato nell'introduzione di questo Board Index.

Sebbene la debolezza del nostro mercato dei capitali non abbia tra le sue cause principali un impianto di governance inadeguato, ben vengano naturalmente iniziative volte a rafforzare un assetto già oggi complessivamente robusto. In questo senso è certamente apprezzabile l'iniziativa assunta dal Governo con la cosiddetta Legge Capitali, laddove appare orientata ad avvicinare alla Borsa imprese ed investitori.

In quest'ottica credo vada letta ad esempio la riformulazione del voto maggiorato: l'adozione dei nuovi parametri avrà potenzialmente conseguenze molto significative sugli assetti proprietari delle imprese quotate, ma soltanto per quelle che decideranno di introdurre le necessarie modifiche statutarie. Viene quindi preservata l'autonomia statutaria delle imprese, lasciando agli azionisti il potere di applicare un diverso regime di calcolo dei diritti di voto.



Più controverso appare il tema della lista del Consiglio di Amministrazione. Come noto, la lista del CdA è una fattispecie presente in quasi tutte le principali giurisdizioni, e anche in Italia si è andata diffondendo, soprattutto tra le imprese ad azionariato diffuso. È uno strumento molto efficace, purché non divenga un meccanismo di perpetuazione autoreferenziale del CdA, come talvolta accaduto, per esempio negli Stati Uniti.

In generale, mi sembra di poter affermare che lo spirito della riforma sia condivisibile: si vuole andare verso un sistema di rappresentanza il più possibile equilibrato. Viene altresì introdotto il voto individuale per i Consiglieri, e non sulla base di una lista bloccata: il voto individuale, del resto, è la prassi prevalente all'estero. Detto questo, vi sono alcuni passaggi della Legge che suscitano forti perplessità, in quanto appaiono disallineati rispetto alle prassi internazionali, e che rischiano di indebolire il ruolo e le prerogative del Consiglio in un ambito cruciale per la governance delle imprese, ovvero la qualità delle figure apicali. È un tema che naturalmente non riguarda solo il CdA e la sua composizione ottimale, ma anche i processi di pianificazione della successione del top management. Su questo argomento mi sembrano particolarmente interessanti gli spunti offerti da questa edizione del Board Index di Spencer Stuart.

Peraltro, gli assetti normativi previsti dalla Legge Capitali potranno essere ulteriormente affinati nei prossimi mesi grazie alla delega al Governo per la riforma del TUF e alle delibere attuative della Consob.

A conferma dell'importanza attribuita dal legislatore allo sviluppo del mercato dei capitali, i criteri direttivi per l'esercizio della delega vedono al primo posto, alla lettera a), e non credo sia un caso, il sostegno alla crescita del Paese, favorendo l'accesso delle imprese al capitale di rischio e rendendo le imprese maggiormente attrattive per gli investitori internazionali.

Ne consegue che occorre valutare con attenzione gli ambiti in cui la nostra architettura di governance si discosta dalle practices internazionali. In questo senso due peculiarità sono particolarmente evidenti, il voto di lista ed il Collegio, istituti entrambi pressoché sconosciuti al di là dei nostri confini.

Il voto di lista ha svolto un ruolo storicamente molto importante a tutela degli interessi delle minoranze in un sistema capitalistico, quale quello italiano, dove anche tra le società quotate prevalevano nettamente assetti di controllo concentrati. Ma in una visione che sia coerente con le esperienze estere e che tenga conto dell'evoluzione degli assetti proprietari delle società quotate, con un numero crescente di imprese a proprietà diffusa, un obbligo di riserva di posti in Consiglio a favore della lista di minoranza non necessariamente è virtuoso in tutte le fattispecie di composizione dell'azionariato. Si potrebbe quindi valutare l'ipotesi di affidare all'autonomia statutaria il mantenimento del meccanismo del voto di lista, almeno per le imprese ad azionariato diffuso.

Un'altra anomalia del nostro assetto di governance è rappresentata dal Collegio Sindacale e, più in generale, dal cosiddetto modello tradizionale, ancora oggi largamente prevalente nel nostro Paese, ma nei fatti assente all'estero. Il monistico, ed ancor più il dualistico, hanno fin qui avuto scarsa diffusione in Italia, anche perché l'assetto normativo è stato originariamente formulato sulla base del modello tradizionale, pur consentendo, in epoca più recente, la scelta tra i tre sistemi.

Forse è giunto il tempo di valutare se rendere il sistema monistico il sistema di default. Ne conseguirebbe ovviamente un minor ricorso al Collegio Sindacale, ma ciò potrebbe costituire l'occasione per ripensare l'assetto complessivo dei controlli interni, come peraltro raccomandato dalla lettera h) dei criteri di delega, laddove si sottolinea la necessità di eliminare sovrapposizioni e duplicazioni nelle funzioni e strutture di controllo.

Tra i criteri per la delega non compare invece alcun riferimento allo sviluppo sostenibile, ai cosiddetti obiettivi ESG. Eppure per le imprese il tema della sostenibilità è oggi cruciale. È una sfida epocale, che coinvolge in primo luogo gli assetti e i processi di governance. Questo perché gli ingredienti di una buona governance sono cambiati, o meglio sono aumentati in numero e portata: alle priorità tradizionali (quali ad esempio la protezione delle minoranze e la trasparenza dei processi) si sono aggiunti comportamenti virtuosi ad ampio spettro, sul fronte dello sviluppo sostenibile, dell'engagement con tutti gli stakeholder, della divulgazione di informazioni non finanziarie.

È davvero una nuova frontiera per la corporate governance: una sfida naturalmente affascinante anche perché ne dipende il futuro nostro e dei nostri figli, ma che però presenta molti ostacoli, molte incognite, molti costi. Ed allora anche l'impresa più virtuosa in ambito ESG oggi è probabilmente disorientata di fronte ad una normativa imponente e ad una pletera di metriche, parametri, tassonomie, rating di sostenibilità, talvolta contraddittori, o perfino inaffidabili.

Il legislatore europeo in questo ambito sta mostrando grande determinazione e spiccata ambizione: basti pensare alle due direttive recentemente approvate, quella sul sustainability reporting e quella sulla sustainability due diligence. Possiamo esserne orgogliosi, ma allo stesso tempo dobbiamo riconoscere che vi è il rischio di gravare le imprese con responsabilità molto onerose, perfino non pertinenti. Il rischio insomma è che le imprese europee perdano competitività perché viene loro attribuito un ruolo sociale non correttamente calibrato.

Appare dunque fondamentale che i legislatori europei e nazionali sappiano salvaguardare i principi di ragionevolezza e di proporzionalità nella formulazione della disciplina sulla sostenibilità. Ritengo che sarebbe importante in questo ambito valorizzare il contributo dell'autodisciplina. Del resto, proprio il nostro Codice di Autodisciplina ha consentito di anticipare alcune novità normative in tema di sostenibilità, ad esempio qualificando come obiettivo prioritario dell'organo di amministrazione il perseguimento del "successo sostenibile" dell'impresa.

La "rivoluzione della sostenibilità" ha naturalmente bisogno del contributo delle imprese, e affinché questo contributo sia concreto occorre tanta buona governance.

# Composizione del Campione

Il Campione oggetto di analisi è composto dalle prime 100 società quotate in Italia, ordinate per capitalizzazione di mercato, ad aprile 2024. Di queste, 38 fanno parte dell'indice FTSE MIB e le restanti 62 di Altri Indici azionari (FTSE Italia Mid Cap, FTSE Italia Small Cap, Euronext Milan).

Rispetto al panel del Board Index 2023, registriamo alcuni cambiamenti. In particolare, riguardo all'indice FTSE MIB, è stata rimossa CNH Industrial, delistata dalla Borsa Italiana e quotata su NYSE a inizio gennaio 2024. Inoltre, mentre Banca MPS, Banca Popolare di Sondrio e Brunello Cucinelli sono state riclassificate nel panel FTSE MIB, Banca Generali e Buzzi ne sono invece uscite per riclassificarsi in quello FTSE Italia Mid Cap.

Vi sono nuove 10 società entrate nel gruppo "Altri indici": Banco di Desio, Caltagirone, Comer, Digital Value, Eurocommercial, Ferretti, IVS, Lottomatica, Technoprobe e Philogen. Dallo stesso gruppo sono uscite 10 società (Autogrill — delistata da Borsa Italiana a seguito dell'OPA di Dufry a luglio 2023 — Antares Vision, Data Logic, Dovalue, Illimity Bank, Juventus, Lu-ve, Safilo, Seco, WIIT).

Fanno parte del Campione 7 società che per motivi societari (sede legale o domicilio fiscale all'estero, quotazione anche su altri mercati, etc.) non redigono la Relazione di Corporate Governance e la Relazione sulla Remunerazione seguendo il codice di Corporate Governance di Borsa Italiana; anche quest'anno sono state incluse nell'Osservatorio seppur non siano sempre disponibili tutte le informazioni tracciate. Relativamente alle società STMicroelectronics e Tenaris, in ragione del sistema di Corporate Governance attuato per il quale non è possibile reperire da fonti pubbliche i dati utili al confronto, si è ritenuto di non includerle.

Un'ulteriore novità di questa edizione è la revisione della tassonomia dei settori di attività utilizzati per condurre l'analisi della distribuzione dei dati, confermando maggior parte dei settori nei quali le società dell'Osservatorio erano state suddivise in precedenza (Banche, Assicurazioni, Industriale, Beni di Consumo, TMT ed Energia). A queste categorie si aggiunge il settore Asset Management e Società d'Investimento, in cui rientrano società che si occupano di wealth e asset management così come di investimenti, e il settore Salute, in cui rientrano invece le società farmaceutiche e biotecnologiche che operano nel campo della salute. La revisione della tassonomia ha comportato un cambiamento rispetto alla numerosità dei cluster identificati lo scorso anno, poiché alcune società dell'Osservatorio sono state riclassificate in un settore diverso. Tra queste si segnalano: Diasorin, Pharmanutra e Recordati fanno parte del nuovo cluster Salute (lasciando la precedente classificazione come Beni di Consumo).

Il settore Industriale è il più rappresentato (29 società nel Campione), e costituisce circa il 30% del totale della capitalizzazione. Il cluster Assicurazioni è il meno rappresentato con sole 3 società nel Campione rappresentanti il 6% della capitalizzazione.

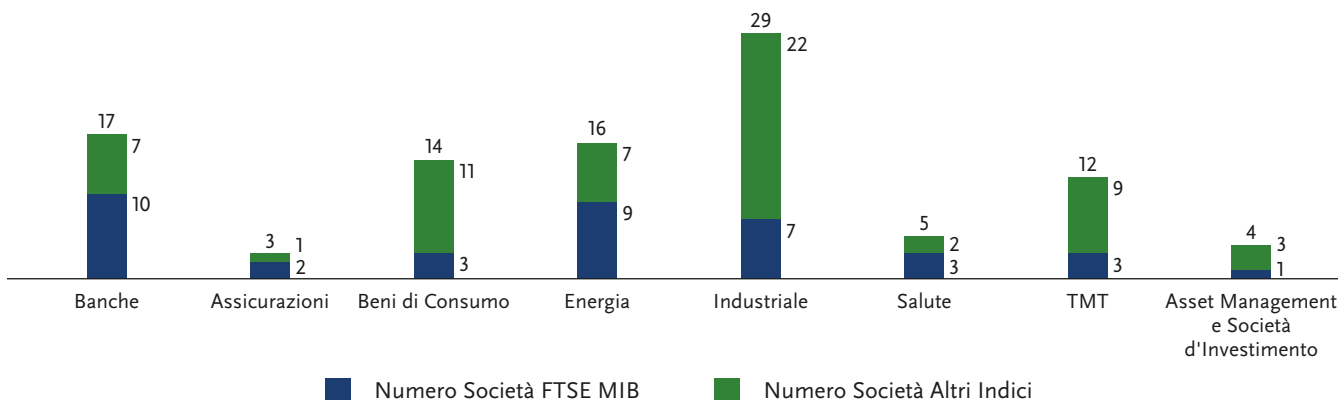
Complessivamente, il nostro Campione conta 1.094 cariche consiliari occupate da 979 persone fisiche.

Come ogni anno, le informazioni contenute nel Board Index sono tratte dalla Relazione sul Governo Societario e dalla Relazione sulla Remunerazione di tutte le società del Campione. Dodici società adottano il modello monistico di governo societario, mentre tutte le altre adottano il sistema tradizionale.

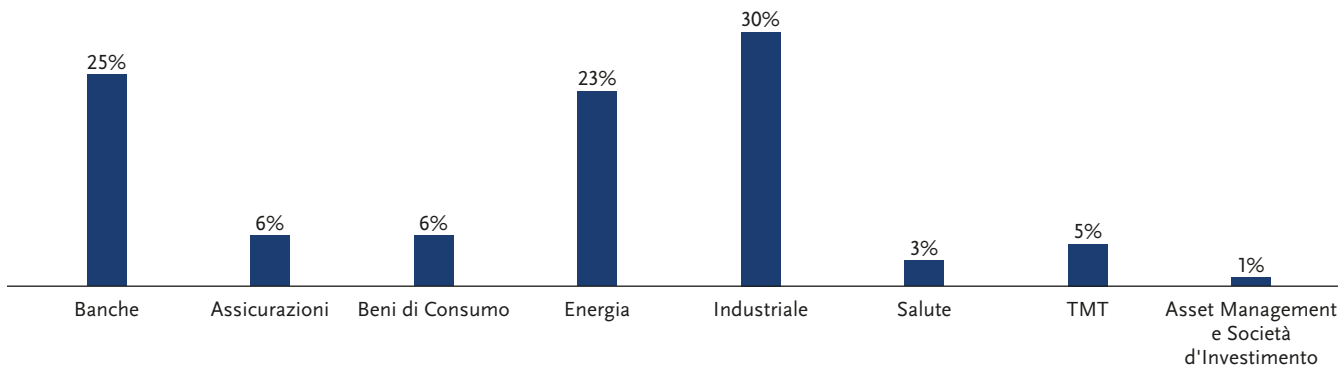
Con riferimento ai compensi del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, i dati sono stati desunti dalle tabelle riportate nelle Relazioni sulla Remunerazione, secondo le modalità previste dalla delibera Consob n. 18049 del Dicembre 2011.

Infine, sempre con riferimento alle informazioni sulle retribuzioni di Amministratori e Sindaci, nel calcolare le medie dei compensi questi sono stati ponderati in base all'effettiva durata in carica quando la posizione non è stata coperta per l'intero anno. Per le società che non chiudono il bilancio al 31 Dicembre, sono stati analizzati gli ultimi documenti disponibili. In particolare, le società Mediobanca e Danieli & C, sono state analizzate attraverso gli ultimi documenti societari disponibili alla data della redazione del Board Index (che fanno riferimento al 30 giugno 2023); Sesa è stata analizzata attraverso documenti societari riferiti al 30 aprile 2023, e OVS attraverso i documenti societari riferiti al 31 gennaio 2024.

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



**COMPOSIZIONE TECNICA DEL CAMPIONE DI RIFERIMENTO — % DELLA CAPITALIZZAZIONE TOTALE**



# Struttura e processi interni dei Consigli di Amministrazione

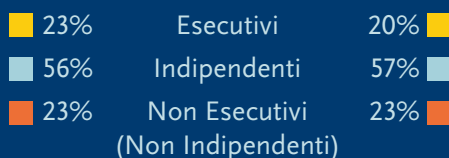
## DIMENSIONE MEDIA



## RIUNIONI

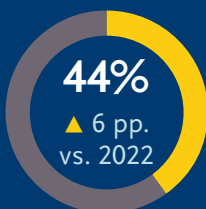


## TIPOLOGIE DI CONSIGLIERI

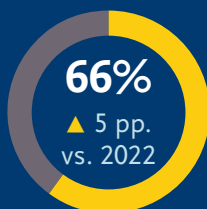


## AUTOVALUTAZIONE CON CONSULENTE ESTERNO

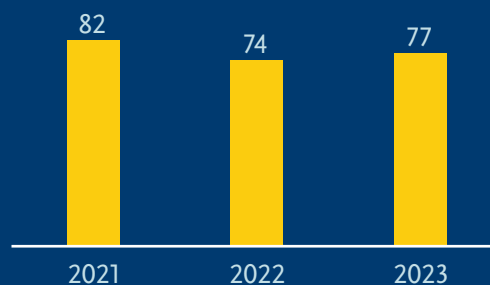
Campione Totale



FTSE MIB



## BOARD INDUCTION



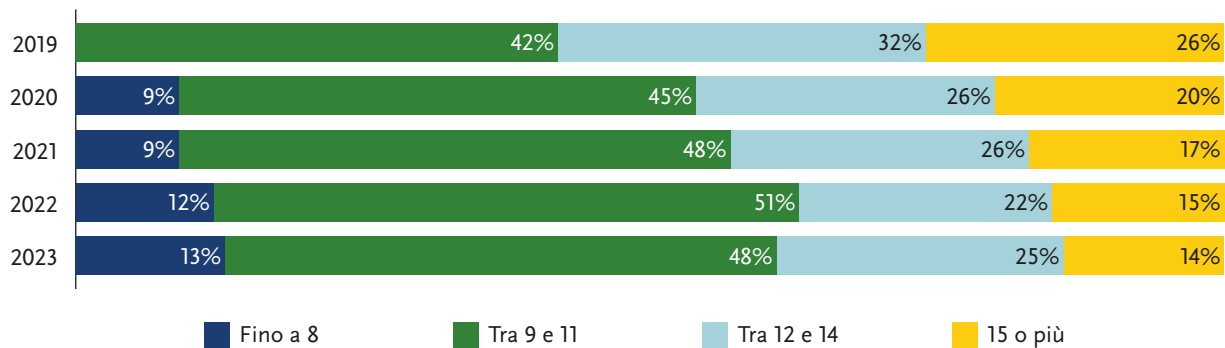


## Si evidenzia una progressiva diminuzione della dimensione media dei Consigli di Amministrazione

Il numero medio dei componenti di un Consiglio di Amministrazione è di circa 10,9 membri, un dato in costante diminuzione da 10 anni: in questo periodo le dimensioni dei Consigli si sono ridotte dell'11%.

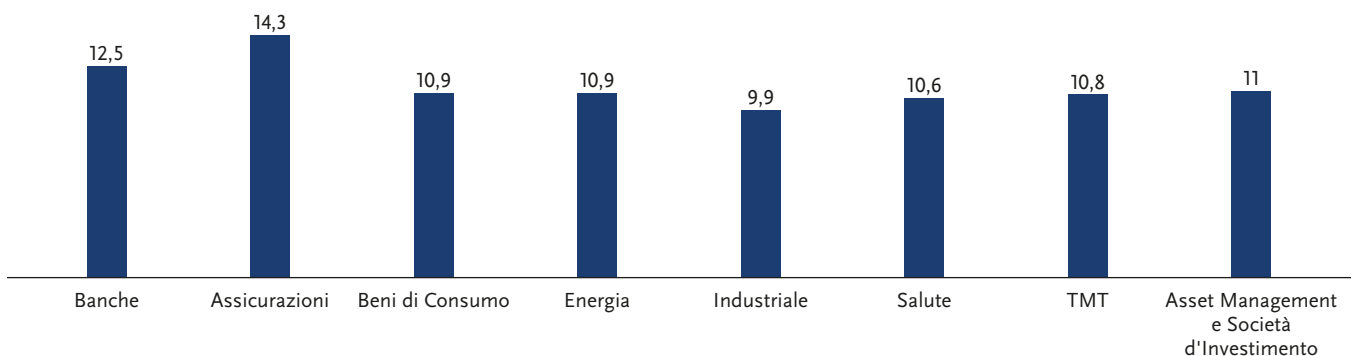
Diminuisce il numero di Consigli di Amministrazione molto numerosi (15+ membri), mentre aumenta quello dei Consigli con un numero di membri pari o inferiore a 8. Questa progressiva contrazione dei Consigli è in parte dovuta ai cambiamenti nel panel in conseguenza dell'evoluzione della composizione del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

### DIMENSIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE



I CdA delle società appartenenti ai settori Assicurativo e Bancario sono mediamente più grandi, con una dimensione media di circa 12–14 membri. Gli altri settori considerati presentano un Consiglio con una media di 10–11 Consiglieri.

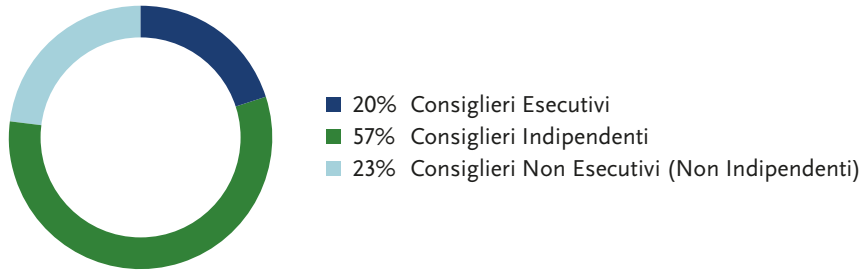
### DIMENSIONE MEDIA DEL CONSIGLIO PER SETTORE



## Il mix di Consiglieri resta sostanzialmente stabile

I Consiglieri Esecutivi ammontano a 221, pari al 20% del totale dei Consiglieri del Campione (erano il 19% nel 2022). Due società dell'Osservatorio non hanno al proprio interno alcun Consigliere Esecutivo (una del settore Assicurativo e una del settore TMT). La media dei Consiglieri Esecutivi in Consiglio è di 2,3 unità, lievemente più alta rispetto al 2022.

### TIPOLOGIE DI CONSIGLIERI

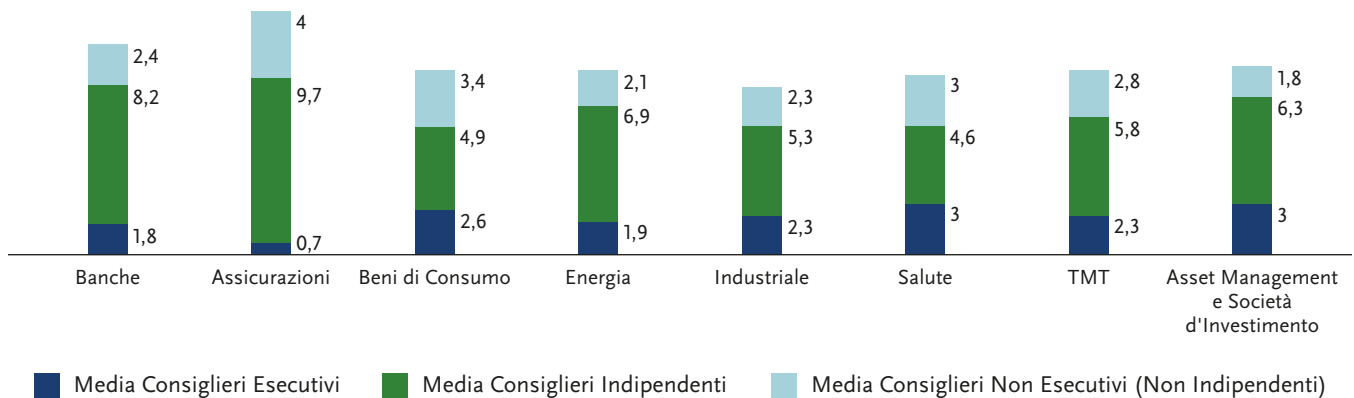


Sono 254 i Consiglieri Non Esecutivi e Non Indipendenti (quindi senza incarichi o deleghe direttive e senza i requisiti di indipendenza, pari al 23% dei Consiglieri del Campione (25% nel 2022). Il livello medio, pertanto, si attesta a circa 2,8 per Consiglio di Amministrazione.

I Consiglieri dell'Osservatorio che soddisfano i requisiti di indipendenza<sup>1</sup> sono 619 e rappresentano il 57% dei Consiglieri del Campione, in aumento rispetto allo scorso anno di 2 punti percentuali. In media vi sono 6,2 Consiglieri Indipendenti per Consiglio.

Nei settori Assicurativo e Bancario si registra la presenza maggiore di Consiglieri Indipendenti, con quote medie rispettivamente del 66% e del 67%, mentre negli altri settori la quota media di Indipendenti si attesta tra il 43% e il 63%.

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



<sup>1</sup> ai sensi del Codice di Corporate Governance ovvero ai sensi del Testo Unico della Finanza (TUF) o di entrambi.

Il settore Salute ha il maggior numero medio di Consiglieri Esecutivi (3,0), seguito dal settore Beni di Consumo (2,6) e dai settori Industriale e TMT (2,3). Le Assicurazioni presentano il numero inferiore di Consiglieri Esecutivi con 0,7.

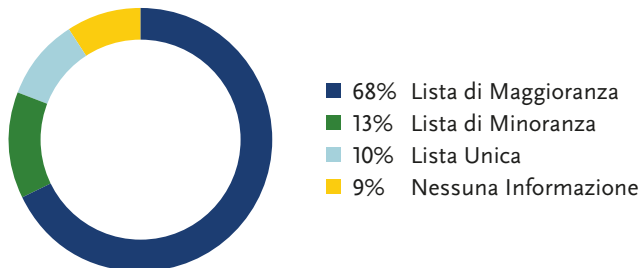
Rammentiamo che la disciplina bancaria prevede l'esecutività «per i componenti che siedono nel Comitato Esecutivo della Banca». Delle 17 Banche dell'Osservatorio, 4 hanno un Comitato Esecutivo, composto in media da 4 componenti che, anche nel caso di dichiarata indipendenza alla nomina sono da considerarsi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

Nel settore Assicurativo si registra il maggiore numero medio di Consiglieri Indipendenti pari a 9,7, che invece sono rappresentati in numero minore nel settore Salute (4,6).

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

Sono pari a 142 del totale i Consiglieri provenienti da una Lista che ha ricevuto la Minoranza dei voti in Assemblea (13%, 1 punto percentuale in meno rispetto al 2022). In 68 società dell'Osservatorio vi è almeno un Consigliere eletto da una Lista di Minoranza, mentre per 10 società questo dato non è disponibile. Il livello medio si attesta a circa 1,4 per Consiglio.

### LISTA DI PROVENIENZA DEI CONSIGLIERI



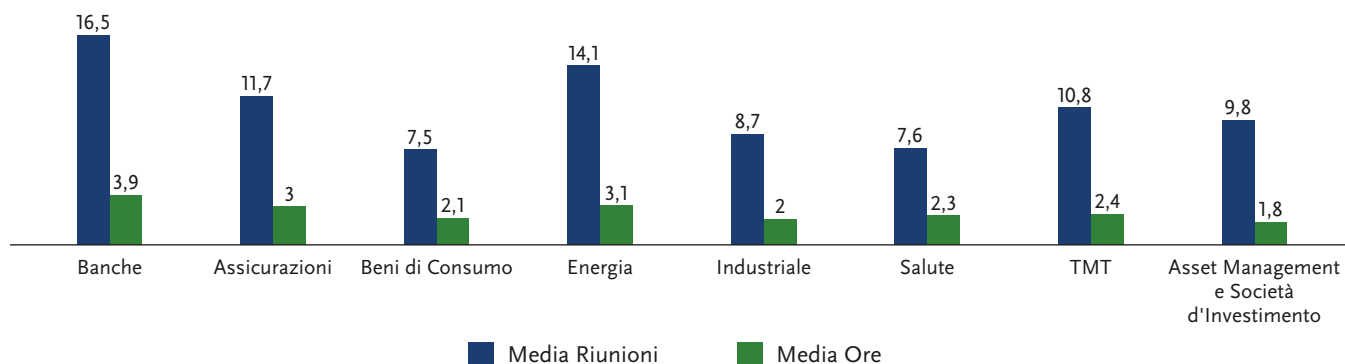
## I Consigli di Amministrazione si riuniscono in media circa una volta al mese

Il numero medio di riunioni è stato pari a 11,1, in diminuzione rispetto al 2022 (12,1). La società che ha condotto più riunioni nel corso dell'anno è stata una società del settore Bancario, che si è riunita 29 volte nel corso del 2023.

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

Come già riscontrato negli anni precedenti, nel settore Bancario le riunioni sono mediamente superiori (16,5 riunioni all'anno), questo anche per assolvere agli obblighi regolamentari. Le aziende dei settori Beni di Consumo e Salute si riuniscono meno frequentemente, rispettivamente per una media di 7,5 e 7,6 riunioni all'anno.

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



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

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

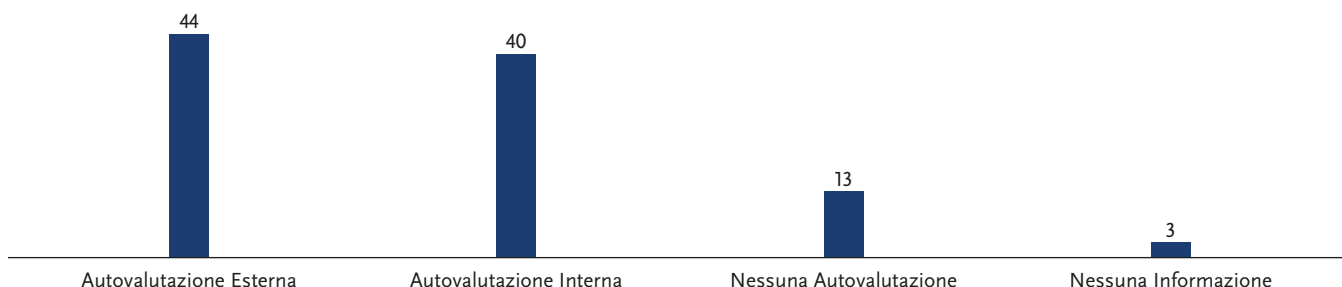
Il Codice di Corporate Governance della Borsa Italiana rafforza l'importanza delle riunioni dei Consiglieri Indipendenti, che possono riunirsi almeno una volta durante il corso dell'esercizio in assenza degli altri Amministratori. Tali riunioni sono da intendersi convocate ad hoc, ossia come riunioni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

In 77 società su 100 è stata organizzata almeno una riunione degli Amministratori Indipendenti (4 in più rispetto al 2022), 8 società affermano di non aver avuto necessità di organizzare una riunione di soli Amministratori Indipendenti e 15 aziende non forniscono invece alcuna informazione a riguardo.

## Il 44% delle Società si affida a un advisor esterno per l'autovalutazione del proprio Consiglio di Amministrazione

Nell'anno di esercizio 2023, le società dell'Osservatorio che hanno dichiarato di aver effettuato l'Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione sono 84, leggermente inferiore al dato registrato lo scorso anno (87). Aumentano da 38 a 44 le società che sono ricorse a un advisor esterno per effettuare la procedura, come suggerito dal Codice almeno una volta ogni tre anni per le società grandi, al fine di dare più profondità alle analisi svolte.

### TIPO DI AUTOVALUTAZIONE DEL CDA





# Composizione e diversità nel Consiglio

## ETÀ

59,2 ▶ 60,1

2022

2023

## TENURE MEDIA

6,7 ▶ 7,2

2022

2023

## GENERE



42%

Donne Consigliere

Dato invariato rispetto al 2022

86%

2022



80%

2023

Società allineate con le disposizioni vigenti riguardo alla quota di genere

## NAZIONALITÀ

9,6%

Consiglieri di Nazionalità Non Italiana

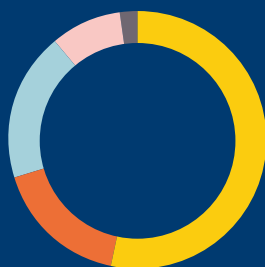
## ESPERIENZA INTERNAZIONALE

39%

Consiglieri con esperienza internazionale

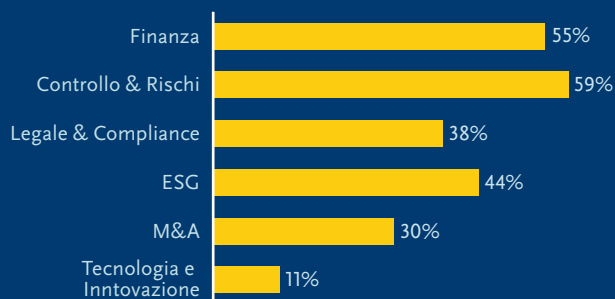


## BACKGROUND



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

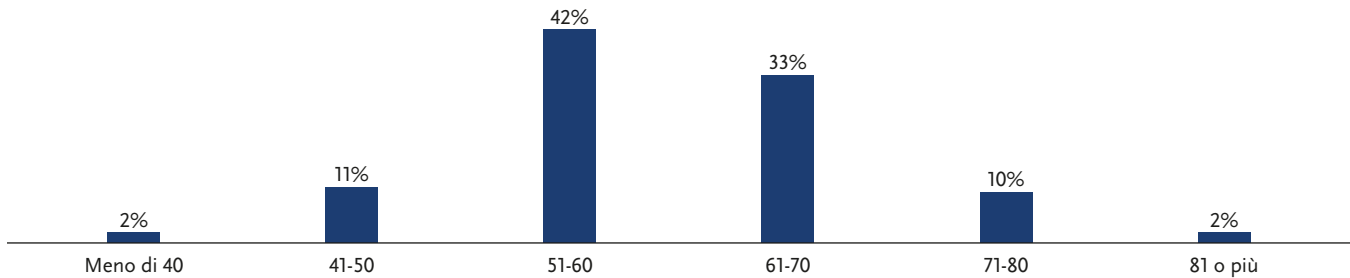
## COMPETENZE



## Sale l'età media dei Consiglieri

L'età media dell'Osservatorio è di 60,1 anni: era 59,2 anni nel 2022. La fascia d'età più frequente è quella che va da 51 a 60 anni, mentre i Consiglieri under 40 rappresentano solo il 2%.

### ETÀ DEI CONSIGLIERI, DISTRIBUZIONE PER FASCE D'ETÀ



Suddividendo per genere, le donne sono in media più giovani: l'età media delle donne si attesta a 58,3 anni, mentre quella degli uomini si attesta a 61,4 anni. Non esistono differenze significative nell'età media tra Consiglieri Esecutivi e Non Esecutivi.

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

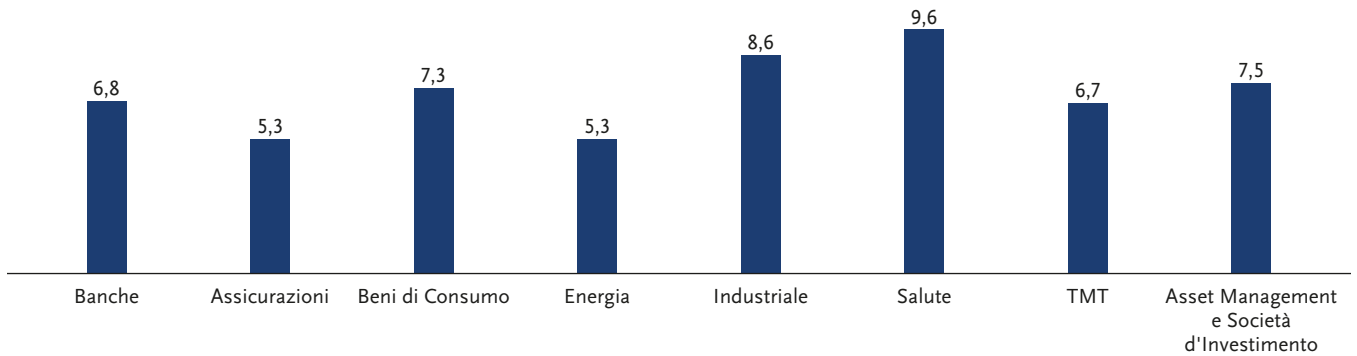
Cariche	Età media
Presidente	64,5
Lead Independent Director	61,5
Vice Presidente	64,6
Consigliere non Esecutivo (senza cariche particolari)	59,2
Amministratore Delegato	59,4

## Aumenta l'anzianità di carica media nei CdA

Il livello di "tenure" media nel Campione è di 7,2, in aumento rispetto alla media degli ultimi anni (rispettivamente 6,2 nel 2022 e 6,7 nel 2021). Il livello massimo di anzianità di carica registrato nel Campione è di 51,9 anni di carica, in capo a un imprenditore del settore Energetico.

Il settore Salute presenta la tenure media del Board più elevata, seguito dal settore Industriale. I settori con la tenure media più bassa sono invece quelli Assicurativo ed Energetico, in linea con gli anni precedenti.

## ANZIANITÀ DI CARICA MEDIA PER SETTORE



I Consiglieri Esecutivi registrano la tenure media più lunga (13,1 anni, in aumento rispetto ai 12 anni registrati nel 2022), mentre i Consiglieri Indipendenti mostrano la tenure più breve (4,2 anni).

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

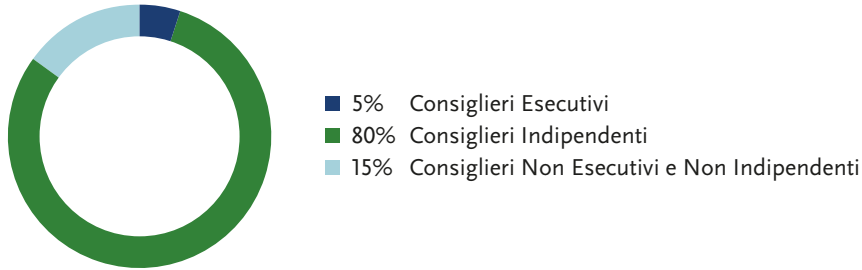
Cariche	Anzianità di carica media nel ruolo
Presidente	7,9
Lead Independent Director	3,6
Vice Presidente	6,8
Consigliere Non Esecutivo (senza cariche particolari)	4,6
Amministratore Delegato	7,9

## L'80% delle società è allineato alle più recenti disposizioni vigenti riguardo alle quote di genere

Sono 395 le Consigliere donne analizzate e rappresentano il 42% dei Consiglieri del Campione, dato stabile rispetto all'anno precedente. Ogni Consigliere donna siede in media in 1,2 Consigli.

In tutti i Consigli di Amministrazione dell'Osservatorio è presente almeno una donna. Inoltre, 80 sono le società allineate con le disposizioni vigenti riguardo alla quota di genere, avendo in Consiglio una quota pari o superiore al 40% del genere meno rappresentato, generalmente quello femminile. Si evidenzia come il dato sia decrescente rispetto al numero di società allineate alla normativa vigente nel 2022 (86).

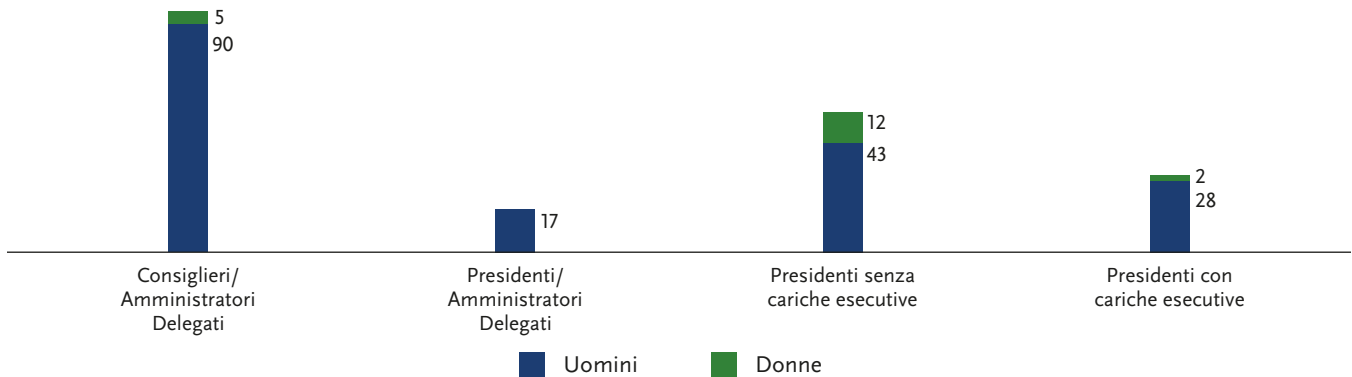
## TIPOLOGIE DI CONSIGLIERI DONNE



Tra le Consigliere donne, la maggioranza sono Consiglieri Indipendenti (367); solo il 5% ha deleghe esecutive (25).

## I ruoli esecutivi continuano a essere prevalentemente occupati da Consiglieri uomini

### QUOTE DI GENERE NEI RUOLI DI VERTICE



Le donne che ricoprono ruoli esecutivi sono in tutto 19, 1 in meno rispetto allo scorso anno. Di queste, solo 5 ricoprono il ruolo di Amministratore Delegato o Consigliere Delegato (vs. 90 AD/CD uomini).

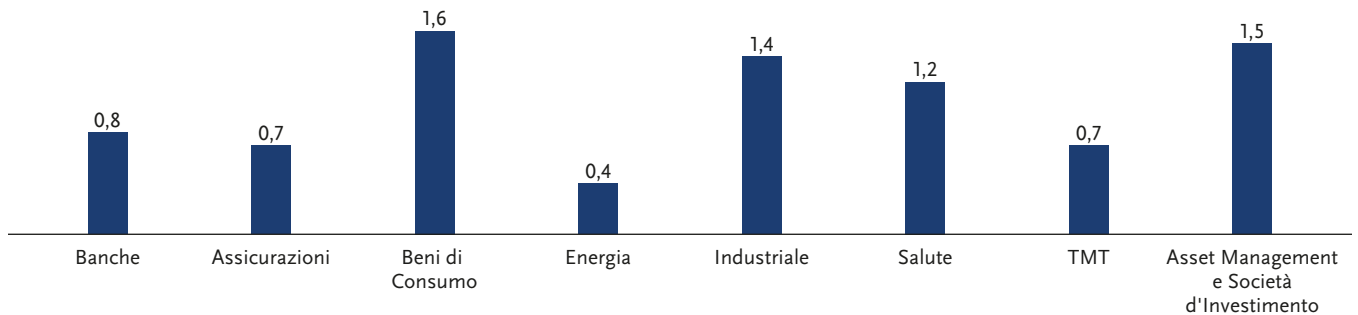
Le donne Presidenti sono in totale 14, solo 2 ricoprono la carica di Presidente Esecutivo mentre nessuna ha la carica di Presidente/Amministratore Delegato (vs. 17 Presidenti/ Amministratori Delegati).

## I Consiglieri di nazionalità non italiana sono meno del 10%

Nel Campione le cariche consiliari occupate da persone di nazionalità non italiana sono 105, pari al 9,6% dei Consiglieri dell'Osservatorio, dato invariato rispetto allo scorso anno.

La maggioranza dei CdA delle società del Campione (61%) non ha al proprio interno alcun Consigliere di nazionalità non italiana. Il 23% delle società conta 1-2 membri stranieri all'interno della compagine consiliare, il 9% conta invece 3-4 membri stranieri, mentre solo il 7% ha 5 o più Consiglieri stranieri nel proprio Consiglio.

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



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

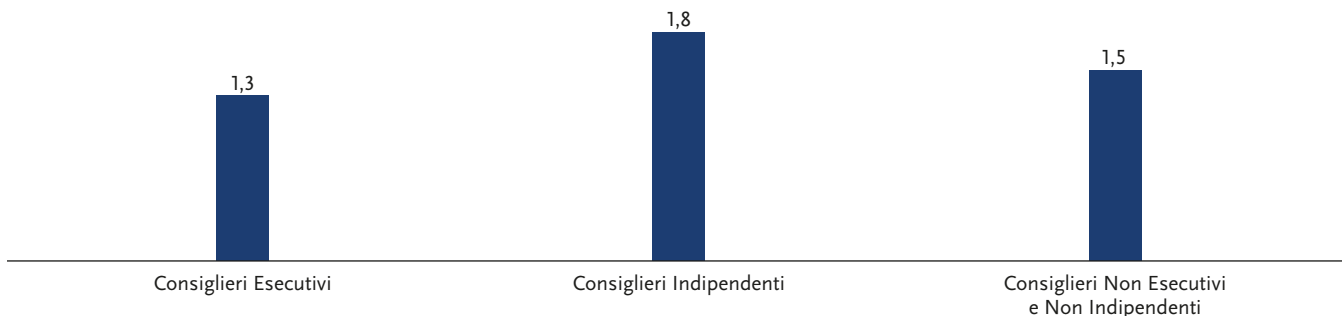


## Si riduce il numero di incarichi in società quotate per Consigliere

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

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

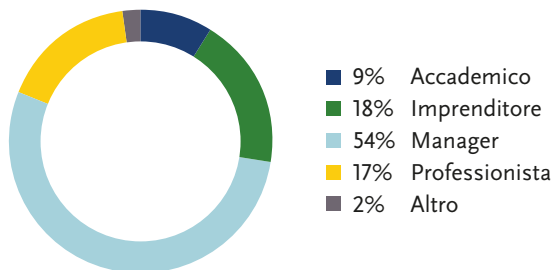
### NUMERO MEDIO DI INCARICHI PER TIPOLOGIA DI CONSIGLIERE



## Il background manageriale predomina tra i Consiglieri

Il background più presente è quello manageriale, comune a più della metà dei profili dei Consiglieri, con il 32% di essi che ricopre o ha ricoperto il ruolo di vertice, quali Amministratori Delegati di Gruppo; seguono Imprenditori, Professionisti, Accademici e la categoria Altro<sup>2</sup>.

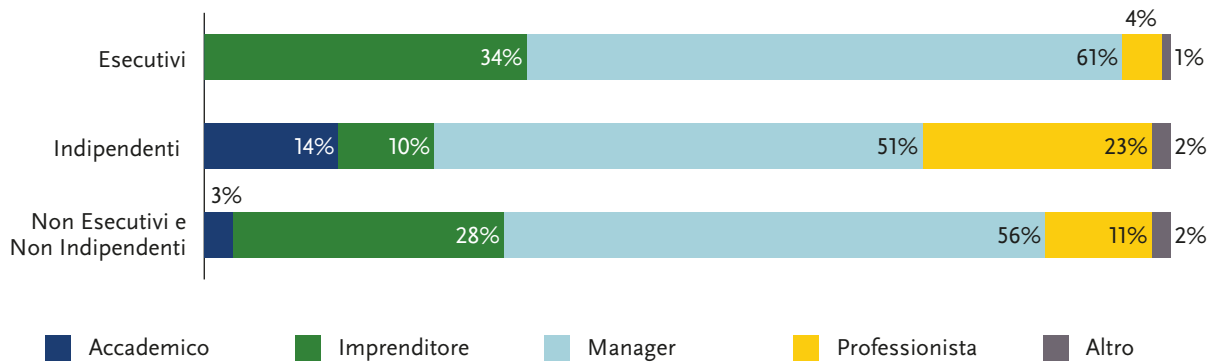
### BACKGROUND DEI CONSIGLIERI



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

Differenziando l'analisi dei background per tipologia di Consiglieri, si nota come il background manageriale sia quello prevalente per ogni ruolo. In particolare, i Consiglieri Esecutivi provengono da background principalmente manageriale (61%) e imprenditoriale (34%). Tra i Consiglieri Indipendenti sono rappresentate anche le esperienze da professionista (23%) e in ambito accademico (14%).

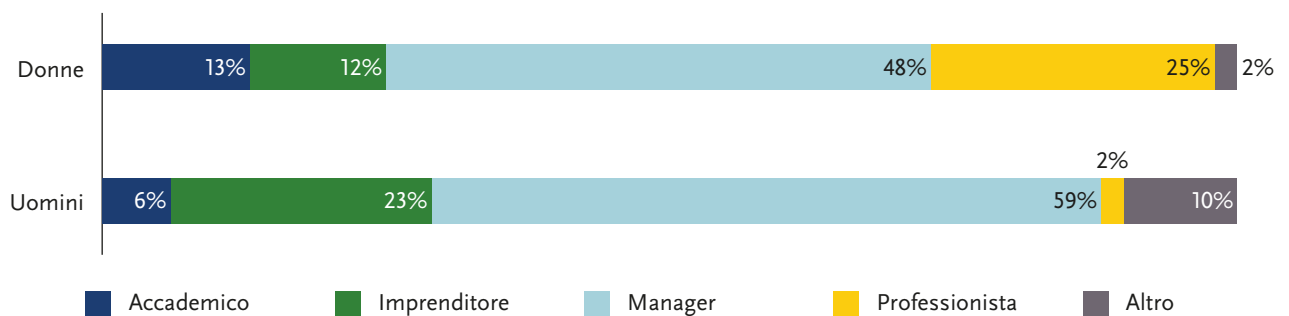
### BACKGROUND DEI CONSIGLIERI, SUDDIVISIONE PER RUOLO



Studiando la composizione dei background per genere si nota come, sebbene il background manageriale sia quello più diffuso in entrambi i casi, questo rappresenta il 59% tra gli uomini e il 48% tra le donne (dato superiore di 4 punti percentuali rispetto allo scorso anno).

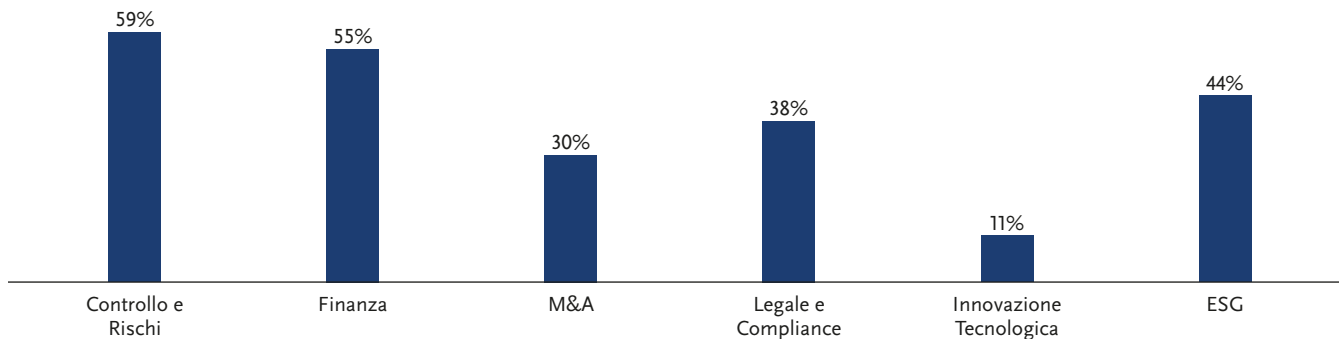
Inoltre, negli uomini un'importante fetta di Consiglieri ha esperienza imprenditoriale, circa il 23% rispetto al 12% delle Consigliere donne (dato comunque in crescita di 3 punti rispetto allo scorso anno). Sensibilmente più diffusa fra le Consigliere donne un'esperienza da professionista (25% vs. 2% nei Consiglieri uomini).

### BACKGROUND DEI CONSIGLIERI, DIVISIONE PER GENERE



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

### DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE TRA I CONSIGLIERI



Le competenze e le esperienze dei Consiglieri evidenziano una forte presenza di capacità nella gestione e nel controllo dei rischi, così come nella revisione, condivisa da circa il 59% dei Consiglieri, e una significativa esperienza in ambito di gestione e pianificazione finanziaria, presente nel 55% dei casi. È altresì notevole la conoscenza delle tematiche di sostenibilità/ESG e delle questioni legali e di compliance.

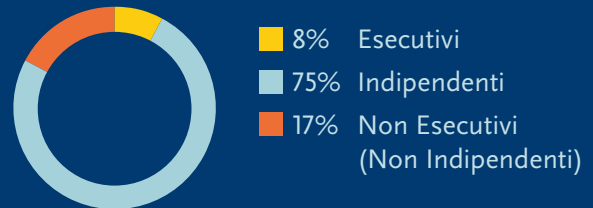
Nonostante le competenze e le esperienze in innovazione tecnologica e digitale siano relativamente rare nel complesso dei Consiglieri (11%), queste competenze sono distribuite in modo abbastanza ampio nei vari Consigli di Amministrazione. Infatti, il 60% dei Consigli include almeno un Consigliere con tali competenze. In particolare, il 91% delle società del settore Telecomunicazioni e il 69% delle società energetiche hanno incluso competenze tecnologiche e digitali nel proprio Board.

# Rinnovo del Consiglio

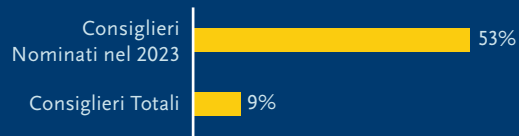
## CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA

Consiglieri	183
Età Media	57,2 anni
Donne	52%
Nazionalità Non Italiana	11%

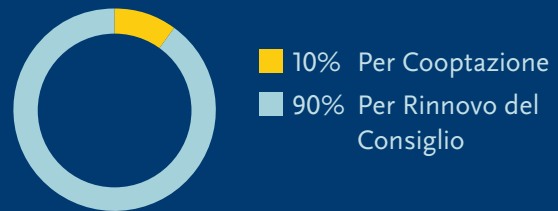
## TIPOLOGIA DI CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA



## CONSIGLIERI NOMINATI PER LA PRIMA VOLTA IN UNA QUOTATA



## MODALITÀ DI ELEZIONE DEI CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA



## LISTA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE USCENTE

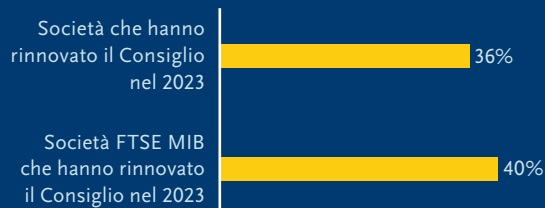
# 28%

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

# 3

Rinnovi di Consigli ad AGM 2023 in cui è stata presentata la lista del CdA (su 12 che ne prevedevano la possibilità)

## RINNOVO DEL CONSIGLIO NEL 2023



## PIANI DI SUCCESSIONE

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

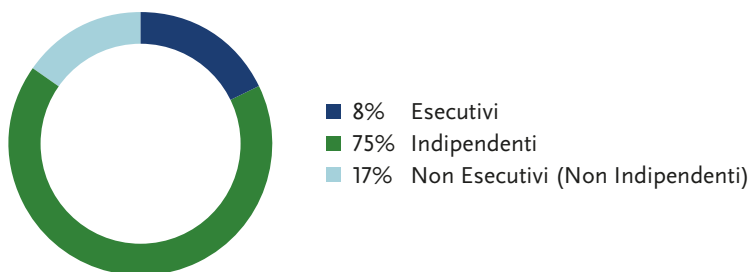


## I Consiglieri Indipendenti rappresentano la maggioranza dei Consiglieri di nuova nomina

Nell'anno in esame, 36 società hanno rinnovato il proprio Consiglio di Amministrazione; 15 di queste fanno parte dell'indice FTSE MIB.

Nel panel di aziende analizzate, le nomine avvenute nel corso del 2023 ammontano a 183, di cui circa tre quarti sono rappresentati da Consiglieri Indipendenti.

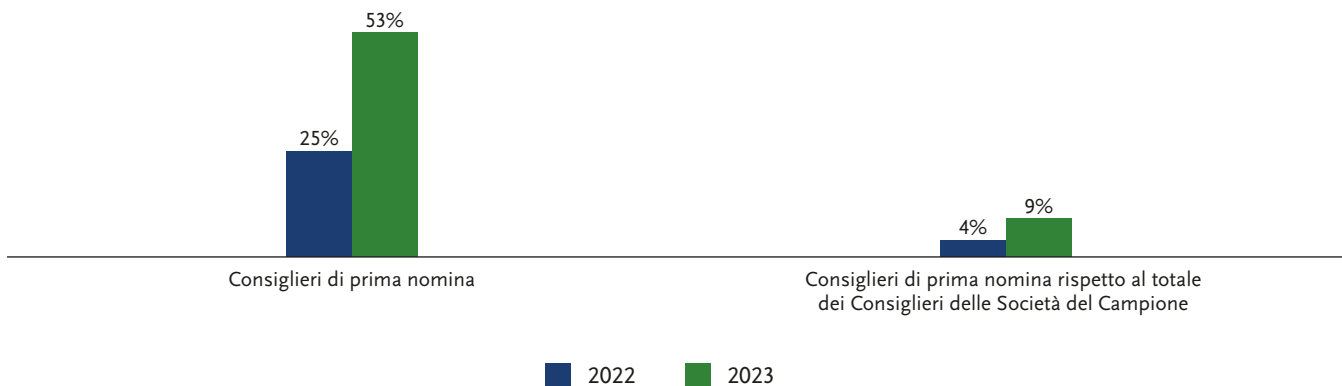
### TIPOLOGIA DI CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA



## Cresce il numero dei Consiglieri di prima nomina

In controtendenza rispetto agli ultimi anni, cresce la quota di Consiglieri nominati per la prima volta in un Consiglio di Amministrazione di società quotate, tornando quasi al livello del 2020 (erano il 55% nel 2020, il 33% nel 2021 e il 25% nel 2022). Di questi, il 53% è stato nominato in Consigli di società FTSE MIB e il 47% in Consigli di società appartenenti ad altri indici.

### CONSIGLIERI DI PRIMA NOMINA



## Diminuisce la percentuale di Consiglieri eletta per cooptazione

Rispetto all'anno di esercizio precedente, si dimezza la percentuale dei Consiglieri di nuova nomina eletti per cooptazione. È solo il 10% dei Consiglieri di nuova nomina quello che è stato infatti nominato per cooptazione, segnalando perciò un aumento nella quota di nuovi eletti nominati invece per i rinnovi dei rispettivi Consigli, che raggiunge così il 90% delle nuove nomine, per effetto di un incremento delle società che hanno rinnovato il Consiglio nel corso dell'anno.

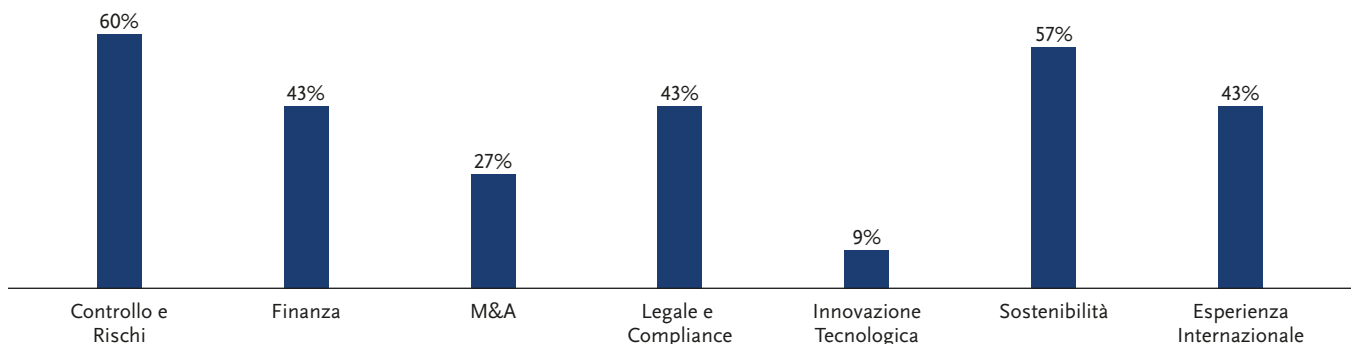
## Si riduce la diversità di nazionalità dei nuovi Consiglieri, rimane alta quella di genere e cambia il mix di competenze

L'età media dei Consiglieri di nuova nomina è di 57,2 anni, stabile rispetto allo scorso anno. L'11% risulta essere di nazionalità non italiana (erano il 16% nel 2022) e le donne sono il genere più rappresentato, con una quota pari al 52% delle nuove nomine (erano il 49% nel 2022).

Rimangono solide le richieste di profili con competenze maturate in ambito Controllo e Rischi, Finanza e Legale e Compliance; crescono nel Board i background legati a competenze di sostenibilità.

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

### COMPETENZE DEI CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA

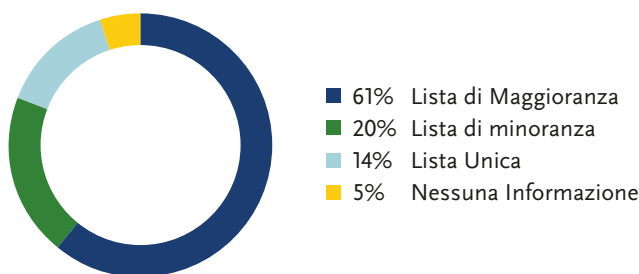


## Sebbene adottata in pochi casi, la lista del Board uscente, quando presentata, risulta essere quella più votata

Il 33% delle società che hanno rinnovato il Consiglio nel 2023 hanno nel proprio Statuto una clausola che prevede la possibilità da parte del Consiglio di Amministrazione uscente di presentare una propria lista di candidati. Solo il 25% di queste ha però effettivamente usufruito della possibilità di presentare una propria lista e, tra queste, la lista del Consiglio di Amministrazione uscente è stata eletta nel 100% dei casi come lista di Maggioranza.

Tra i Family Business non c'è alcuna società il cui CdA uscente abbia presentato una Lista.

### LISTA DI APPARTENENZA DEI CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA



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

Nell'Osservatorio ci sono 59 società che dichiarano la presenza di un Piano di Successione dell'Amministratore Delegato (2 in più rispetto al 2022). Delle società con un Piano di Successione, solo 16 sono quelle che affermano però di avere un piano strutturato che riguarda la successione a medio-lungo termine (1 in meno rispetto all'anno precedente).

### PRESENZA DI UN PIANO DI SUCCESSIONE PER L'AMMINISTRATORE DELEGATO



Sono infine 30 le Società che dichiarano di non aver disposto un Piano di Successione e 11 quelle che invece non forniscono informazioni a riguardo.

# Cariche ricoperte dai Consiglieri

## PRESIDENTE

Numero	<b>102</b>
Tenure Media	<b>15,2</b> anni
Età Media	<b>64,5</b> anni
Donne	<b>14%</b>

Esecutivi/Non Esecutivi



## VICE PRESIDENTE

Numero	<b>57</b>
Tenure Media	<b>13,4</b> anni
Età Media	<b>64,6</b> anni
Donne	<b>16%</b>

Esecutivi/  
Non Esecutivi



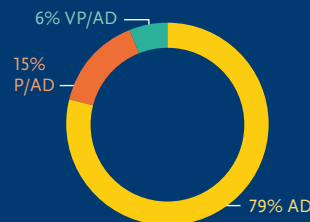
Società FTSE MIB con la figura di Vice Presidente



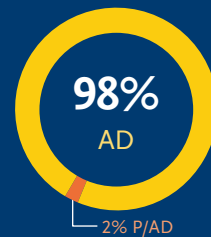
## AMMINISTRATORE DELEGATO

Numero	<b>112</b>
Tenure Media	<b>11,8</b> anni
Età Media	<b>59,4</b> anni
Donne	<b>4%</b>

Cariche ricoperte



Società FTSE MIB con la figura di CEO



## LEAD INDEPENDENT DIRECTOR / SENIOR INDEPENDENT DIRECTOR

Numero	<b>55</b>
Tenure Media	<b>5,2</b> anni
Età Media	<b>61,5</b> anni
Donne	<b>58%</b>

Società FTSE MIB con la figura di Presidente





## Cariche ricoperte dai Consiglieri

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

- » 85 Presidenti
- » 49 Vice Presidenti
- » 88 Amministratori Delegati
- » 54 Lead Independent Directors
- » 17 Presidenti e Amministratori Delegati
- » 7 Vice Presidenti e Amministratori Delegati
- » 1 Vice Presidente e Lead Independent Director

Complessivamente, quindi, si contano 102 Presidenti, 57 Vice Presidenti, 112 Amministratori Delegati, 55 Lead Independent Directors.

## Il profilo del Presidente

I Presidenti presenti nell'Osservatorio ammontano a 102 (di cui due sono Presidenti Onorari) e rappresentano il 10% delle cariche totali.

Sono 47 i Presidenti con cariche esecutive; di questi 17 Presidenti assumono anche la carica di Amministratore Delegato.

I Presidenti non Esecutivi rappresentano la maggioranza del Campione (54%). Rispetto allo scorso anno, crescono i Presidenti Indipendenti che rappresentano il 25% del Campione di riferimento delle 100 società (20% nel 2022)

		Osservatorio 100 Società	%
Numero		102	
Età Media		64,5	
Genere	Donne	14	14%
	Uomini	88	86%
Nazionalità	Italiana	97	95%
	Non Italiana	5	5%
Background	Manager	35	34%
	Imprenditore	50	49%
	Professionista	6	6%
	Accademico	8	8%
	Altro	3	3%
Particolari cariche	Presidente	55	54%
	Presidente Esecutivo	30	29%
	Presidente e Amministratore Delegato	17	17%
Tenure media		15,2	
Compenso Totale medio		€1.200.600	

L'età media registrata per i Presidenti del Campione è di 64,5 anni, rimasta sostanzialmente invariata rispetto allo scorso anno (64,6 anni).

Vi sono solo 14 Presidenti donne nel Campione, in calo rispetto al 2022 (18).

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

I Presidenti nominati nel corso del 2023 sono 11, di cui 3 sono Presidenti con cariche esecutive. Tra i Presidenti di nuova nomina solo il 27% sono donne, nessuna delle quali possiede deleghe esecutive. Il 91% dei Presidenti eletti nel 2023 sono di nazionalità italiana e quelli di nazionalità non italiana sono uomini.

## Il profilo del Vice Presidente

Nell'Osservatorio i Vice Presidenti ammontano a 57 profili e sono distribuiti in 50 società. In 7 delle 50 società sono presenti due figure di Vice Presidente. Si noti che il 50% delle società del Campione non ha questa figura all'interno del proprio organo.

I Vice Presidenti che hanno deleghe esecutive sono 22, di cui 7 assumono anche il ruolo di Amministratore Delegato.

		Osservatorio 100 Società	%
Numero		57	
Età Media		64,6	
Genere	Donne	9	16%
	Uomini	48	84%
Nazionalità	Italiana	56	98%
	Non Italiana	1	2%
Background	Manager	25	44%
	Imprenditore	22	38%
	Professionista	7	12%
	Accademico	2	4%
	Altro	1	2%
Particolari cariche	Vice Presidente	34	60%
	Vice Presidente Esecutivo	15	26%
	Vice Presidente e Amministratore Delegato	7	12%
	Vice Presidente e Lead Independent Director	1	2%
Tenure media		13,4	
Compenso Totale medio		€ 965.000	

L'età media dei Vice Presidenti del Campione è di 64,6 anni.

Le Vice Presidenti donne rappresentano il 16% del Campione dei Vice Presidente, dato pressoché in linea con lo scorso anno. Il background più frequente tra i Vice Presidenti è quello manageriale, seguito da quello imprenditoriale.

I Vice Presidenti nominati nel corso del 2023 sono 2, entrambi senza cariche esecutive e di nazionalità italiana.

## Il profilo dell'Amministratore Delegato

Ammontano a 112 gli Amministratori Delegati del nostro Campione. La carica di Amministratore Delegato o Consigliere Delegato, oltre ai casi in cui è in concomitanza con quella di Presidente o Vice Presidente, può anche essere esercitata in concomitanza con la carica di Direttore Generale.

In 96 società su 100 è presente l'Amministratore Delegato (le eccezioni sono: Credito Emiliano, Inwit, Unipol Gruppo Finanziario e Caltagirone). L'85% delle società del Campione ha un solo Amministratore Delegato mentre l'11% conta due o più Amministratori Delegati.

		Osservatorio 100 Società	%
Numero		112	
Età Media		59,4	
Genere	Donne	5	4%
	Uomini	107	96%
Nazionalità	Italiana	107	96%
	Non Italiana	5	4%
Background	Manager	79	71%
	Imprenditore	33	29%
	Professionista	0	0%
	Accademico	0	0%
	Altro	0	0%
Particolari cariche	Amministratore Delegato	88	79%
	Presidente e Amministratore Delegato	17	15%
	Vice Presidente e Amministratore Delegato	7	6%
Tenure media		11,8	
Compenso Totale medio		€ 2.652.000	

L'età media registrata per gli Amministratori Delegati del Campione è di 59,4 anni, in aumento rispetto a quella registrata nel 2022 (57,9 anni).

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

Gli Amministratori Delegati nominati nel corso del 2023 sono 9 e solo 1 è di genere femminile. Inoltre, la totalità degli Amministratori Delegati di nuova nomina è di nazionalità italiana.

## Il Profilo del Lead Independent Director

Il Codice di Corporate Governance della Borsa Italiana prevede l'introduzione della figura del Lead Independent Director (LID) nel caso in cui il Presidente del Consiglio di Amministrazione sia il principale responsabile della gestione dell'impresa. Questa figura rappresenta un punto di riferimento per le istanze dei Consiglieri non Esecutivi e di quelli Indipendenti, e collabora con il Consiglio di Amministrazione per un ottimale svolgimento dei lavori del Consiglio.

Sono 55 le società in cui è presente un Lead Independent Director, 3 in meno rispetto al 2022.

		Osservatorio 100 Società	%
Numero		55	
Età Media		61,5	
Genere	Donne	32	58%
	Uomini	23	42%
Nazionalità	Italiana	49	89%
	Non Italiana	6	11%
Background	Manager	32	58%
	Imprenditore	4	7%
	Professionista	13	24%
	Accademico	5	9%
	Altro	1	2%
Tenure media		5,2	
Compenso Totale medio		€ 86.000	

La figura del Lead Independent Director nell'Osservatorio si caratterizza per una seniority anagrafica media di circa 61 anni e una tenure media di poco più di 5 anni. In continuo aumento le donne che ricoprono questa carica, che rappresentano il 58% del totale dei LID (46% nel 2022).

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

I LID nominati nel corso del 2023 sono 3, di nazionalità italiana.



# Comitati

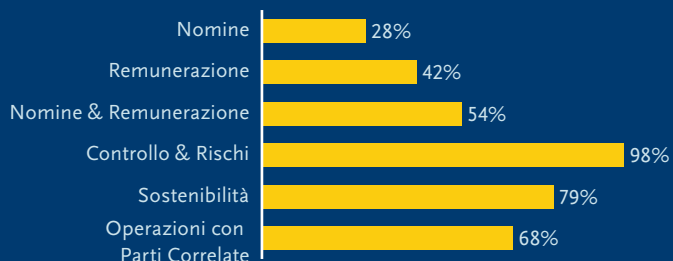
## NUMERO MEDIO DI COMITATI PER SOCIETÀ

3,5

Comitati per Società



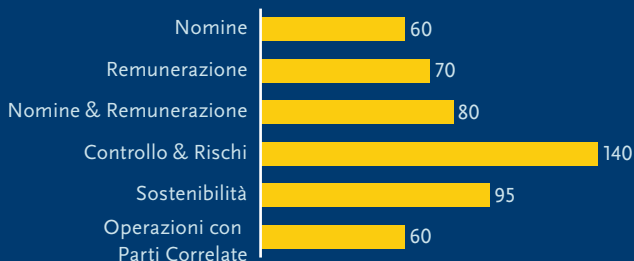
## FREQUENZA DEI COMITATI



## NUMERO MEDIO DELLE RIUNIONI



## DURATA MEDIA DELLE RIUNIONI (in minuti)



## CONSIGLIERI PARTE DEI COMITATI

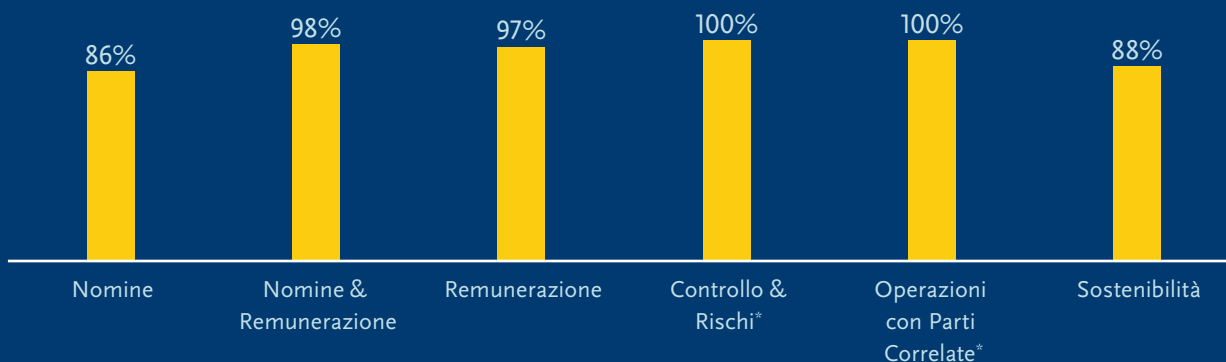
71%

Consiglieri Non Esecutivi che fanno parte di almeno 1 Comitato

1,8

Numero Medio di Comitati per Consigliere Non Esecutivo

## INDIPENDENZA DEL PRESIDENTE DEI COMITATI



\* Coerentemente con le previsioni normative e regolamentari



## Natura dei Comitati

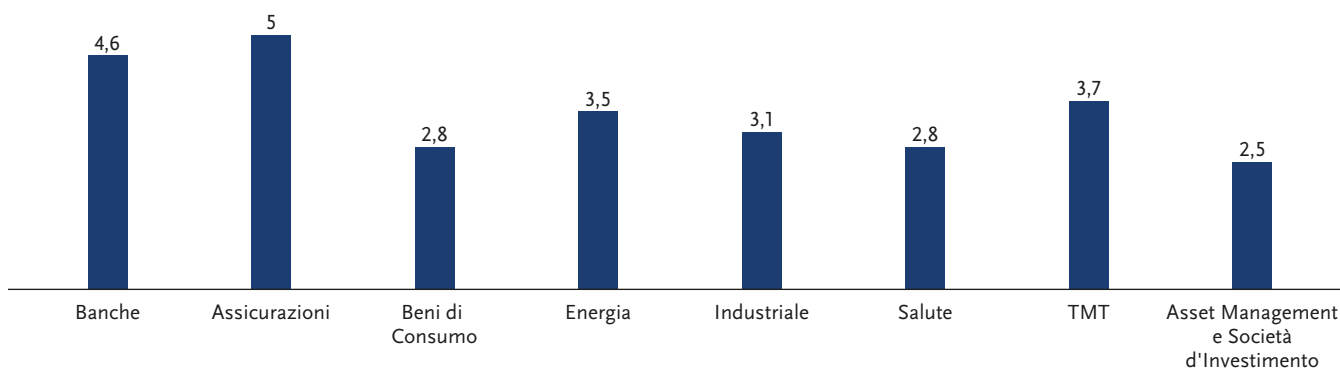
Il Codice di Corporate Governance raccomanda l'istituzione di Comitati endoconsiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive in materia di nomine, remunerazioni e controllo e rischi. Specifica, inoltre, che le funzioni attribuite ai Comitati possono essere distribuite in modo differente o accorpate anche in un solo Comitato, «purché sia fornita adeguata informativa sui compiti e sulle attività svolte per ciascuna delle funzioni attribuite e siano rispettate le raccomandazioni del Codice per la composizione dei relativi Comitati».

Comitato	Società
Comitato Controllo e Rischi <sup>3</sup>	98
Comitato Remunerazione	42
Comitato Nomine <sup>4</sup>	28
Comitato Nomine e Remunerazione	54
Comitato Sostenibilità <sup>5</sup>	79
Comitato Operazioni con Parti Correlate	68
Comitato Esecutivo/Strategico	15

Nel Campione si contano 345 Comitati. Il numero medio di Comitati per Consiglio di Amministrazione è di 3,5. Il numero massimo di Comitati interni a un CdA nelle società dell'Osservatorio è 6, mentre il minimo è 1.

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

### NUMERO MEDIO DI COMITATI PER SETTORE



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

<sup>3</sup> Nel calcolo vengono inclusi: Comitato Rischi, Comitato Controllo e Rischi, Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, Comitato Controllo, Rischi e Parti Correlate. Si segnala inoltre che, all'interno del conteggio dei Comitati Controllo e Rischi, sono state inserite 10 società hanno istituito un Comitato Audit e 1 società caratterizzata da un sistema monistico ha istituito il Comitato per il Controllo sulla Gestione.

<sup>4</sup> Si segnala inoltre che in 5 società il Comitato Nomine presidia anche la tematica della sostenibilità e/o della Corporate Governance

<sup>5</sup> 40 società hanno dato seguito alle raccomandazioni del Codice acquisendo crescente consapevolezza su temi ESG, anche attraverso l'istituzione di un Comitato Sostenibilità stand-alone.

Sono 743 i Consiglieri dell'Osservatorio che fanno parte di almeno un Comitato, pari al 68% del totale dei Consiglieri del Campione. Il numero massimo di Comitati dei quali un Consigliere fa parte è 5, anche se questa è prassi poco comune. La maggioranza assoluta dei Consiglieri (89%) non fa parte di più di due Comitati.

Analizzando la tipologia dei Consiglieri facenti parte di almeno un Comitato, emerge che i Consiglieri Indipendenti rappresentano circa l'81% di tutti i Consiglieri che fanno parte di almeno un Comitato, in linea con quanto previsto dai vincoli normativi e di best practice. I Consiglieri Esecutivi sono il 5%, mentre i Consiglieri Non Esecutivi non Indipendenti risultano essere il 14%.

## Comitato Nomine

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

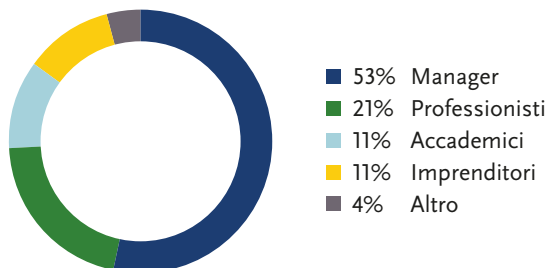
La dimensione media dei Comitati Nomine dell'Osservatorio, è di 3,6 membri.

I Comitati Nomine si riuniscono in media 8,7 volte all'anno per una durata media di circa 1 ora. I Comitati Nomine delle società appartenenti al settore Bancario si riuniscono più frequentemente di quelli in altri settori, con una media di 12,5 riunioni all'anno; il numero massimo di riunioni è stato pari a 27, effettuate in una società appartenente al settore Bancario. Al contrario, i Comitati Nomine delle società appartenenti al settore Beni di Consumo e Industriale — settori in cui si concentrano la maggior parte delle società identificate come Family Business — si riuniscono molto raramente, per una media di circa 2,5 riunioni all'anno.

Tra i membri del Comitato Nomine, le competenze più diffuse sono quelle relative ai controlli e ai rischi (63%) e alle tematiche ESG (61%).

Tra i Presidenti del Comitato Nomine, il background più diffuso è quello manageriale (53%), seguito da quello come professionista (21%). Tra i Presidenti con un background da Manager, il 54% ha avuto esperienze come Amministratore Delegato.

### BACKGROUND PRESIDENTI COMITATO NOMINE





## Comitato Remunerazione

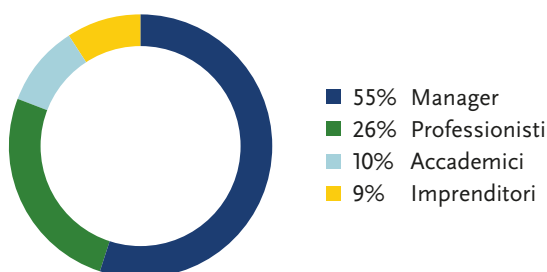
La dimensione media del Comitato Remunerazione è pari a 3,5 membri.

I Comitati Remunerazione si riuniscono in media 7,8 volte all'anno per una durata media di circa 1 ora e 10 minuti. In media, i Comitati Remunerazione delle Banche si riuniscono circa una volta al mese, mentre quelli delle società appartenenti al settore Beni di Consumo si riuniscono più raramente (in media di 3,3 volte all'anno). Il numero massimo di riunioni è stato pari a 20, effettuate in una società appartenente al settore Bancario.

Tra i membri del Comitato Remunerazione, le competenze più diffuse sono quelle relative ai controlli e ai rischi (64%) e alle competenze finanziarie (52%).

Osservando il background dei Presidenti del Comitato Remunerazione, l'esperienza professionale più diffusa è quella manageriale (55%), seguita da quella come professionista (26%).

### BACKGROUND PRESIDENTI COMITATO REMUNERAZIONE



## Comitato Nomine e Remunerazione

In linea con le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance, le funzioni propositive, consultive, di istruttoria e di supporto rispetto alle tematiche di nomina e remunerazione possono essere accorpate anche in un solo comitato. Il Comitato Nomine e Remunerazione è presente in più della metà delle società nell'Osservatorio (54%).

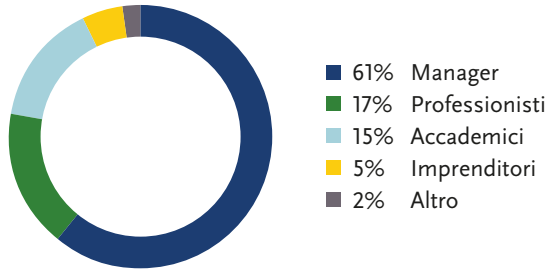
La dimensione media del Comitato Nomine e Remunerazione è pari a 3,2 membri.

Il Comitato si riunisce mediamente 7,4 volte l'anno per una durata media di circa 1 ora e 20 minuti. In media, i Comitati Nomine e Remunerazione delle società del settore Energetico si riuniscono poco più di una volta al mese (12,9), mentre quelli delle società appartenenti al settore Asset Management e Società d'Investimento si riuniscono con frequenza minore (in media di 3,7 volte all'anno). Il numero massimo di riunioni è stato pari a 18, effettuate in una società appartenente al settore Energetico.

Tra i Consiglieri membri del Comitato Nomine e Remunerazione, le competenze più diffuse sono quelle relative ai controlli e ai rischi (72%) e di materia legale e di compliance (61%).

Osservando il background dei Presidenti del Comitato Nomine e Remunerazione, l'esperienza professionale più diffusa è quella manageriale (61%), seguita da quella come professionista (17%). Tra i Presidenti con un background di tipo manageriale, si evidenzia come il 39% ha avuto esperienze come CEO.

## BACKGROUND PRESIDENTI COMITATO NOMINE E REMUNERAZIONE



## Comitato Controllo e Rischi

La dimensione media del Comitato Controllo e Rischi è pari a 3,6 membri.

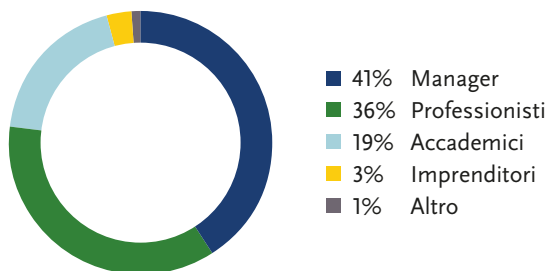
Il Comitato si riunisce mediamente 10,9 volte l'anno per una durata media di circa 2 ora e 20 minuti.

In media, i Comitati Controllo e Rischi delle società del settore Bancario si riuniscono 18,8 volte all'anno, mentre quelli delle società appartenenti al settore Salute si riuniscono meno spesso (in media di 5,6 volte all'anno). Il numero massimo di riunioni è stato pari a 46, effettuate in una società appartenente al settore Bancario.

Tra i membri del Comitato Controllo e Rischi, le competenze più diffuse sono quelle relative ai controlli e ai rischi (99%) e alle tematiche ESG (65%).

Osservando il background dei Presidenti del Comitato Controllo e Rischi, l'esperienza professionale più diffusa è quella manageriale (41%), seguita a poca distanza da quella come professionista (36%).

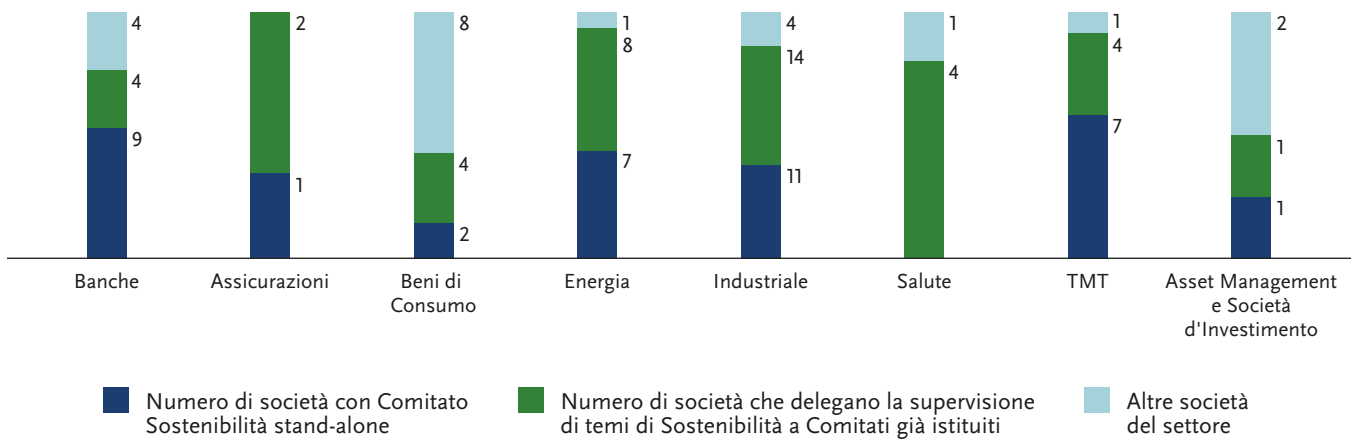
## BACKGROUND PRESIDENTI COMITATO CONTROLLO E RISCHI



## Comitato Sostenibilità

Quest'anno sono in totale 79 le società che hanno un Comitato che supervisiona i temi di di sostenibilità/ ESG (Environmental, Social, Governance), dato in continuo aumento durante gli ultimi 6 anni. 41 società hanno delegato tali compiti a Comitati già istituiti, tra cui il Comitato Controllo e Rischi (34 società), il Comitato Nomine (5) e il Comitato Strategie/Scenari (2). Si rileva inoltre un ulteriore incremento dei Comitati stand-alone per la supervisione specifica di queste materie (38 quest'anno, 34 nel 2022). In questo caso, i temi ESG si concentrano su innovazione, etica e responsabilità sociale e scenari di transizione energetica.

### SOCIETÀ CON COMITATO SOSTENIBILITÀ, SUDDIVISIONE PER SETTORE



La dimensione media del Comitato Sostenibilità stand-alone è pari a 3,6 membri.

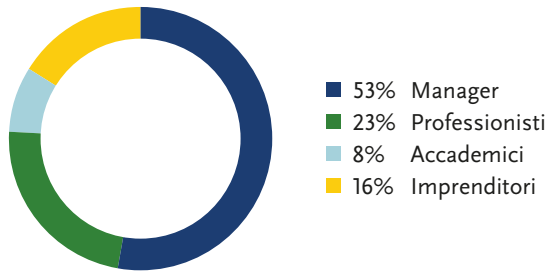
I Comitati Sostenibilità stand-alone presenti nel Campione si riuniscono circa 6 volte l'anno per una durata media di circa 1 ora e 35 minuti.

In media, i Comitati Sostenibilità stand-alone delle società del settore Energetico si riuniscono 8,6 volte all'anno, mentre quelli delle società appartenenti al settore Beni di Consumo si riuniscono meno spesso (in media di 1,5 volte all'anno). Il numero massimo di riunioni è stato pari a 13, effettuate in una società appartenente al settore Energetico e in una appartenente al settore Bancario.

Tra i Consiglieri membri del Comitato Sostenibilità, al di là delle competenze sulle tematiche di riferimento, le competenze più diffuse sono quelle relative al controllo e ai rischi (55%).

Osservando il background dei Presidenti del Comitato Sostenibilità, l'esperienza professionale più diffusa è quella manageriale (53%); inoltre tra i Presidenti con un background di tipo manageriale, si evidenzia come il 47% ha avuto esperienze come CEO.

## BACKGROUND PRESIDENTI COMITATO SOSTENIBILITÀ

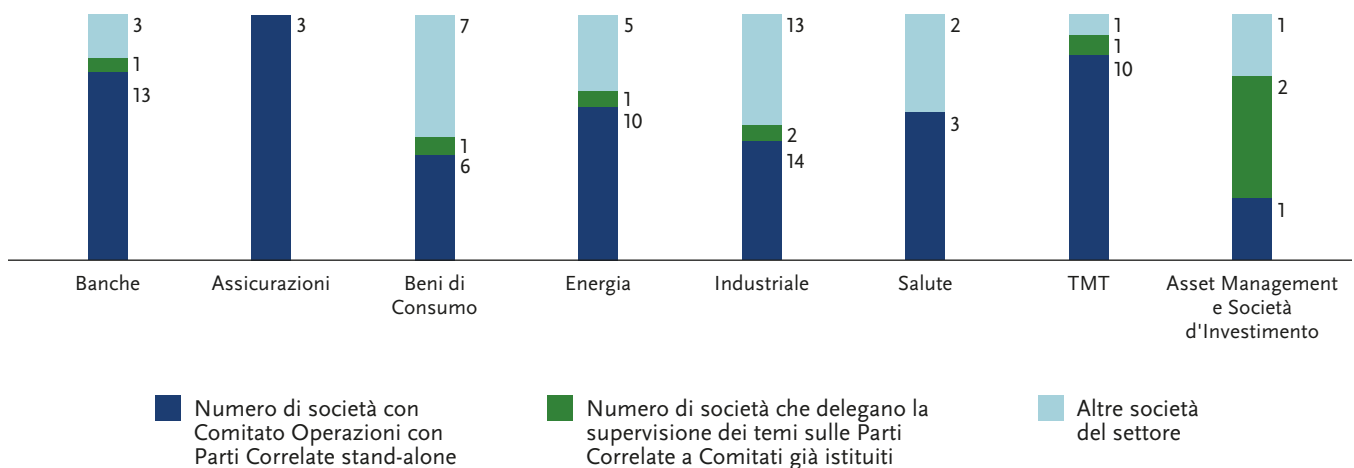


## Comitato Operazioni con Parti Correlate

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

Quest'anno sono in totale 68 le società che hanno un Comitato che supervisiona i temi relativi alle Operazioni con Parti Correlate, e 60 società hanno delegato tali compiti a un Comitato ad hoc.

## SOCIETÀ CON COMITATO OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE, SUDDIVISIONE PER SETTORE



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

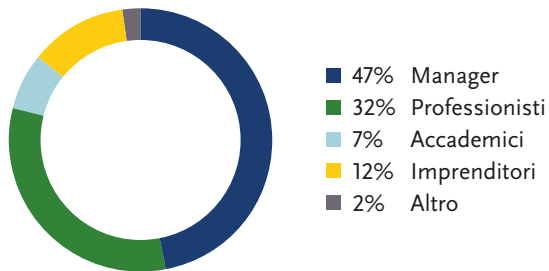
Il numero medio di riunioni per il Comitato Operazioni con Parti Correlate è di circa 5,2 l'anno per una durata media di circa 1 ora.

In media, i Comitati OPC stand-alone delle società del settore Bancario si riuniscono 8,8 volte all'anno, mentre quelli delle società appartenenti al settore Salute si riuniscono più raramente (in media di 1 volta all'anno). Il numero massimo di riunioni è stato pari a 18, effettuate in una società appartenente al settore Bancario e di Telecomunicazioni.

Tra i Consiglieri membri del Comitato Operazioni con Parti Correlate, le competenze più diffuse sono quelle di materia legale e di compliance (94%) e di controllo e rischi (73%).

Osservando il background dei Presidenti del Comitato Operazioni con Parti Correlate, l'esperienza professionale più diffusa è quella manageriale (47%), seguita da quella come professionista (32%). Tra i Presidenti con un background di tipo manageriale, si evidenzia come il 42% ha avuto esperienze come CEO.

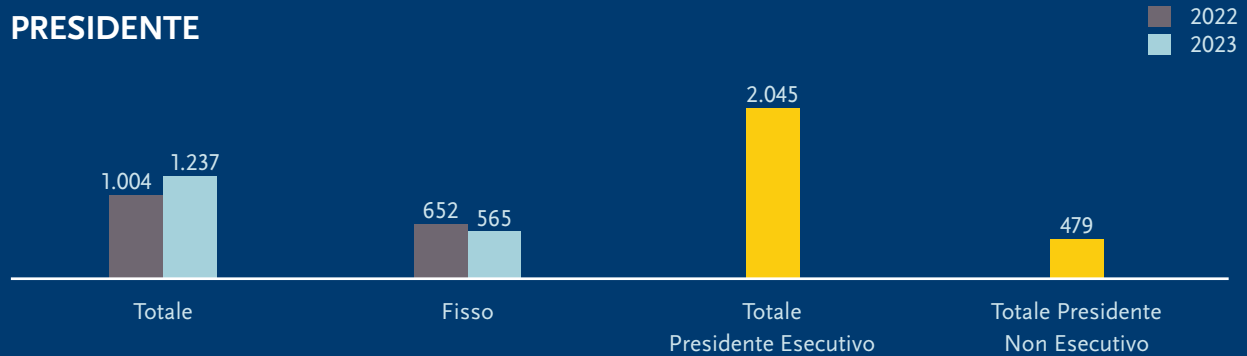
#### BACKGROUND PRESIDENTI COMITATO OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE



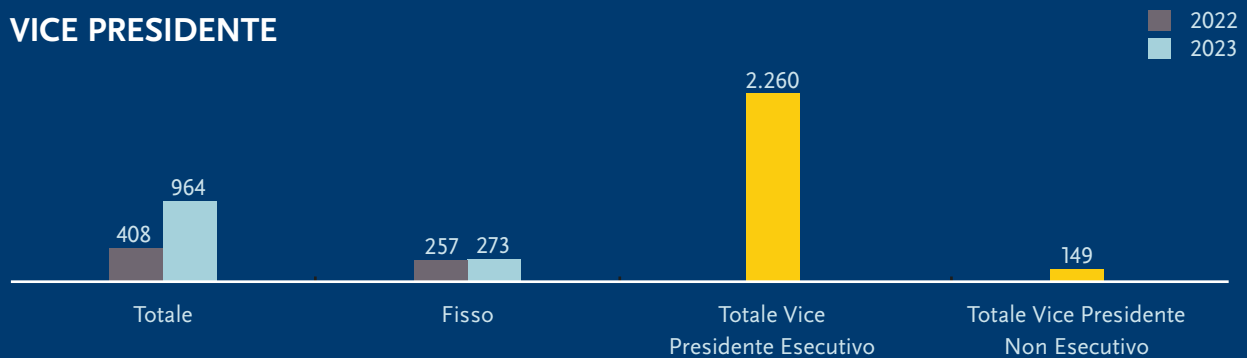
# Compensi Medi

(in migliaia/€)

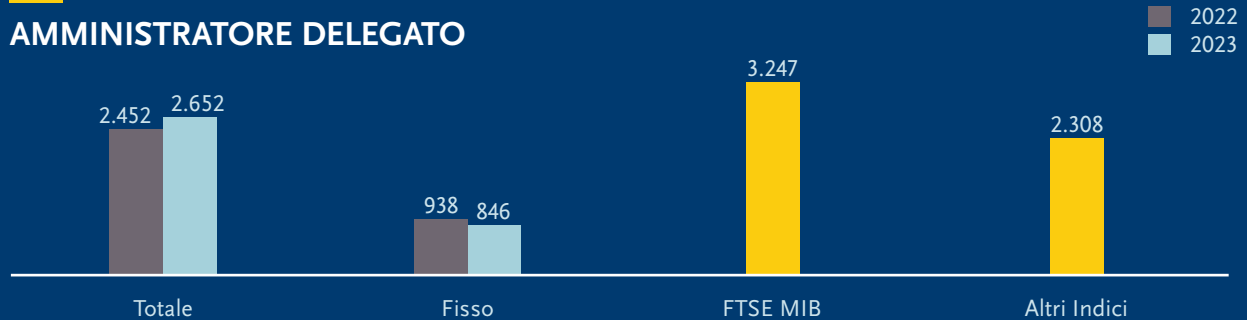
## PRESIDENTE



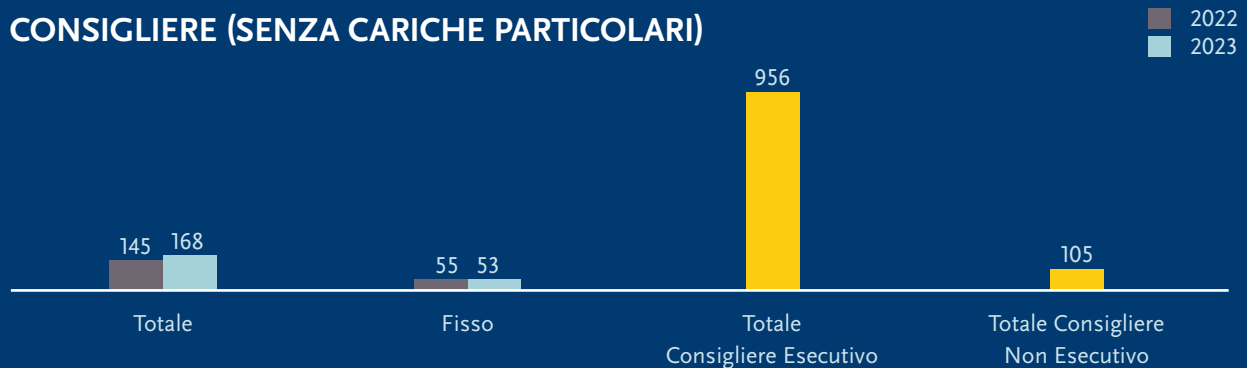
## VICE PRESIDENTE



## AMMINISTRATORE DELEGATO



## CONSIGLIERE (SENZA CARICHE PARTICOLARI)



## Compensi dei Consiglieri

L'emolumento medio per la carica di Consigliere Non Esecutivo è di 53.000 Euro.

Rispetto allo scorso anno, si riscontra una diminuzione del compenso medio fisso (erogato) a un Consigliere, comprendente oltre all' emolumento per la carica, anche i gettoni di presenza e il compenso per la partecipazione ai Comitati (di norma almeno due): infatti si registra un compenso medio fisso di 100.000 Euro (nel 2022, 114.000 Euro).

Includendo nelle analisi anche altre voci, quali la partecipazione a Organi di società collegate e controllate o eventuali compensi variabili, si registra un aumento delle retribuzioni medie totali per i Consiglieri il cui compenso totale medio si attesta a 168.000 Euro (nel 2022, 145.000 Euro).

Questa analisi tiene conto di quei Consiglieri Esecutivi che siedono nel Comitato Esecutivo (a esclusione del Presidente, del Vice Presidente e dell'Amministratore Delegato), dei Consiglieri Non Esecutivi (260) e di quelli Non Esecutivi Indipendenti (587).

È necessario suddividere fra Consiglieri Esecutivi e Non Esecutivi per far emergere la differenza in termini retributivi: il compenso medio fisso dei Consiglieri Non Esecutivi è infatti pari a 83.000 Euro mentre ammonta a 295.000 Euro per i Consiglieri Esecutivi. Rispetto allo scorso anno si riscontra una leggera diminuzione del compenso dei Non Esecutivi che passano da 87.000 a 83.000 Euro, mentre quello degli Esecutivi risulta molto diminuito (era pari a 476.000 Euro lo scorso anno).

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

	Compenso Medio Fisso	Compenso Medio Totale
Consigliere	100.000 €	168.000 €
Consigliere Esecutivo (esclusi P, VP, AD)	295.000 €	956.000 €
Consigliere Non Esecutivo	83.000 €	105.000 €
di cui: Non Esecutivo Non Indipendente	70.000 €	145.000 €
di cui: Consigliere Indipendente	87.000 €	90.000 €

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

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

	Consiglieri Indipendenti	Consiglieri Non Indipendenti
Banche	122.000 €	247.000 €
Assicurazioni	184.000 €	181.000 €
Beni di Consumo	61.000 €	428.000 €
Energia	81.000 €	261.000 €
Industriale	74.000 €	264.000 €
Salute	68.000 €	299.000 €
TMT	83.000 €	428.000 €
Asset Management e Società d'Investimento	58.000 €	1.515.000 €

## Compensi dei Consiglieri che partecipano ai Comitati

Il compenso aggiuntivo percepito dai Consiglieri appartenenti ai Comitati endoconsiliari dipende dalle funzioni assegnate dal Consiglio di Amministrazione a ciascun Comitato, dalla frequenza e durata delle riunioni effettuate nel corso dell'anno e dal ruolo ricoperto nel Comitato. I compensi sono allineati ai dati registrati lo scorso anno.

	Compenso Medio Presidente	Compenso Medio Membro
Comitato Nomine	26.000 €	20.000 €
Comitato Remunerazione	23.000 €	16.000 €
Comitato Nomine e Remunerazione	22.000 €	16.000 €
Comitato Controllo e Rischi	30.000 €	22.000 €
Comitato Sostenibilità	22.500 €	16.000 €
Comitato Operazioni con Parti Correlate	23.000 €	16.000 €

## Compensi dei Presidenti

La media dei compensi totali dei Presidenti, senza tener conto di occasionali rinunce volontarie, ammonta a 1.237.000 Euro, in leggera crescita rispetto al dato dello scorso anno. Questo dato, tuttavia, presenta un'elevata variabilità perché contiene al suo interno un valore minimo di 7.000 Euro e un valore massimo di 21.164.000 Euro di un Presidente che riveste anche il ruolo di Amministratore Delegato.

Allo stesso modo la media dei soli compensi fissi evidenzia una varianza elevata: a fronte di un compenso medio fisso di 560.000 Euro (587.500 Euro se si escludono quattro Presidenti che non percepiscono alcun compenso fisso), si registra un valore massimo pari a 3.080.000 Euro.

	2023	2022	2021
Compensi totali	1.237.000 €	1.004.000 €	1.007.000 €
Compensi fissi	565.000 €	652.000 €	592.000 €



Separando i Presidenti con un incarico esecutivo (47) da quelli senza incarico esecutivo (55), siamo in grado di notare differenze significative.

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



Vi è una significativa varianza dei compensi medi totali dei Presidenti non Esecutivi fra i settori di appartenenza, dove il settore delle assicurazioni risulta particolarmente elevato e si attesta su 2.361.000 Euro.

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

	Esecutivi	Non Esecutivi
Banche	n.a.	486.000 €
Assicurazioni	n.a.	2.361.000 €
Beni di Consumo	2.071.000 €	153.000 €
Energia	980.000 €	309.000 €
Indstriale	2.494.000 €	193.000 €
Salute	1.551.000 €	337.000 €
TMT	567.000 €	583.000 €
Asset Management e Società d'Investimento	11.392.000 €	118.000 €

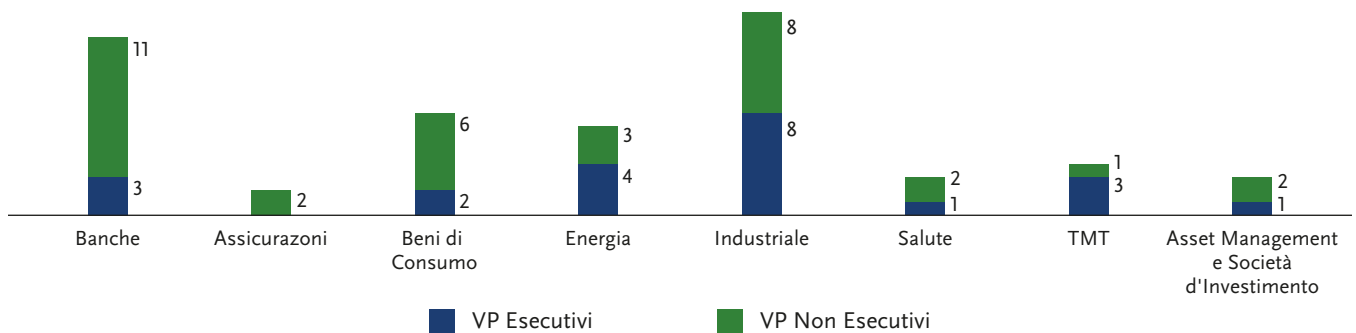
## Compensi dei Vice Presidenti

Benché la media dei compensi fissi dei Vice Presidenti sia in linea con il dato registrato lo scorso anno e si attesti a 273.000 Euro, si nota un notevole incremento della media dei compensi totali (964.000 Euro nel 2023 vs. 408.000 Euro nel 2022). Questa differenza sostanziale è in parte dovuta alla variabilità e aumento del panel dei Vice Presidenti (57 nel 2023 vs. 52 nel 2022) e al contestuale aumento dei Vice Presidenti con deleghe esecutive (22 quest'anno vs. 20 nel 2022); come analizzato in precedenza, vi sono 7 Vice Presidenti che ricoprono l'incarico di Amministratore Delegato.

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



### DISTRIBUZIONE DEI VICE PRESIDENTI, SUDDIVISIONE PER SETTORE



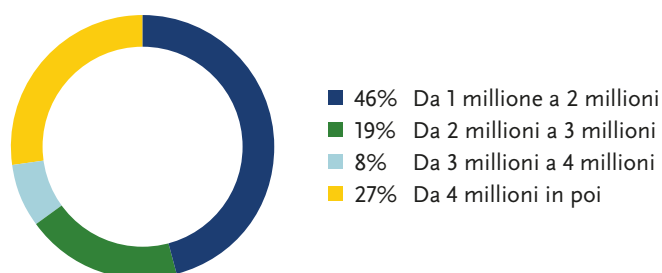
## Compensi degli Amministratori Delegati

Il compenso medio totale degli Amministratori Delegati del Campione è di 2.652.000 Euro mentre il compenso fisso medio si attesta a 846.000 Euro (circa il 32% del compenso totale). Rispetto allo scorso anno, si registra un significativo aumento del compenso medio totale (+8%), nonostante una marcata diminuzione del compenso medio fisso (-10%).

	2023	2022	2021
Compensi totali	2.652.000 €	2.452.000 €	2.120.000 €
Compensi fissi	846.000 €	938.000 €	854.000 €

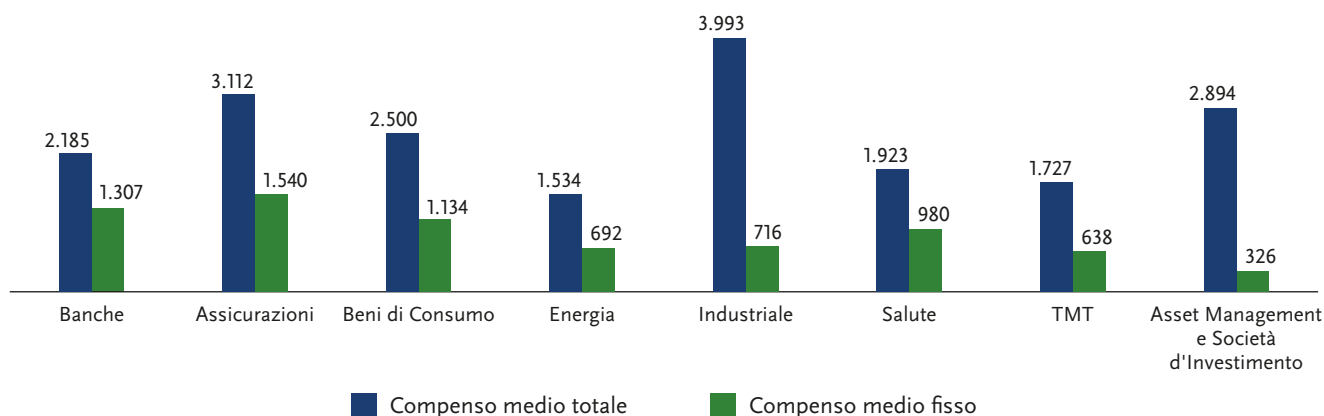
Il 65% degli Amministratori Delegati nell'Osservatorio percepisce compensi totali superiori al milione di Euro l'anno. Di questi, si registra che poco meno della metà si posiziona nella fascia compresa tra 1 milione di Euro e 2 milioni di Euro, mentre circa un quarto di essi percepisce più di 4 milioni di Euro.

### DISTRIBUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI DELEGATI CON COMPENSI DA OLTRE UN MILLIONE DI EURO



Gli Amministratori Delegati del settore Industriale guadagnano in media di più (circa 3,9 milioni di Euro). I settori che “pagano” di meno sono il settore Salute, Energetico e TMT (poco meno di 2 milioni di Euro in media).

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



## Pay-Mix dell'Amministratore Delegato

Guardando al paymix dell'Amministratore Delegato, il trend osservato già negli anni precedenti mostra la progressione della percentuale della parte variabile che, sempre più in linea con le best practice internazionali e le richieste degli azionisti, è equilibrata con la parte fissa. In particolare, tale componente è ancorata a obiettivi e KPI chiaramente identificati e misurabili anno su anno.

Il compenso variabile è articolato su incentivo annuale, presente in 91 società del Campione, e piano di medio lungo termine adottato da 84 società, con un significativo incremento rispetto allo scorso anno (rispettivamente 88 e 70 società). I piani di incentivazione a lungo termine sono finalizzati a rafforzare il legame tra remunerazione variabile e risultati aziendali di lungo periodo e allineare ulteriormente gli interessi del Top Management a quelli degli azionisti. Inoltre, essi assolvono il compito di trattenere i manager che ne sono assegnatari, di norma i dirigenti strategici delle società, e sono un valido strumento di retention.

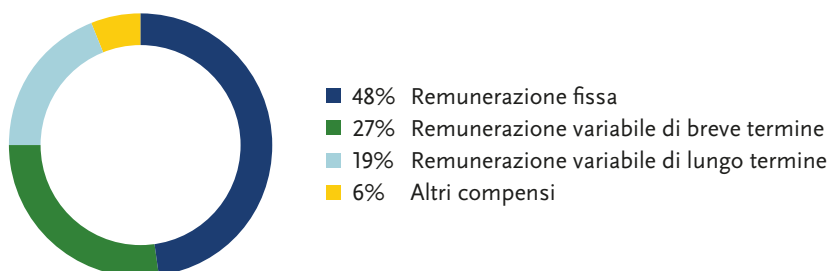
Nel panel abbiamo osservato principalmente piani triennali, con un orizzonte temporale di pagamento che dura solitamente uno o due anni in più. Nel 69% dei casi i piani hanno natura azionaria (ovvero 58 società), 16 (circa il 19%) società prevedono un pagamento monetario e 8 (circa il 10%) optano per una modalità blend, mentre in 2 società non viene specificato (2%). La maggioranza dei piani Long Term Incentive prevede il raggiungimento di una condizione di performance, definito gate di accesso che può variare a seconda delle peculiarità specifiche del settore e dagli obiettivi di lungo termine dell'azienda (EBITDA/EBIT, rapporto tra Posizione Finanziaria Netta e EBITDA, Return on Average Capital Employed, ...).

Una volta verificatisi i gate di accesso sono i KPI a determinare l'entità del bonus da assegnare. I KPI maggiormente utilizzati si confermano il Total Shareholders Return (per il 40% delle società) e l'EBITDA (30%).

Anche in risposta alle emergenti istanze degli investitori, nel piano di incentivazione di lungo termine molte società stanno introducendo uno specifico obiettivo di performance legato a criteri di sostenibilità ambientale e/o sociale. In particolare, abbiamo osservato che 66 società dell'Osservatorio tra quelle che hanno adottato piani LTI nel corso dell'esercizio hanno utilizzato anche parametri ESG (erano 58 lo scorso anno). Il peso di tali metriche si aggira intorno al 20% in media e varia dal 4% al 40%

Gli indicatori principali sono l'inclusione nel triennio all'interno degli indici di sostenibilità (DJSI, FTSE4GOOD, CDP Climate Change e altri), obiettivi di diversity di genere, obiettivi di riduzione degli infortuni e di salute e sicurezza sul luogo di lavoro, people engagement, ed obiettivi di transizione energetica e riduzione delle emissioni CO<sub>2</sub>, questi ultimi soprattutto per le società del settore Energetico.

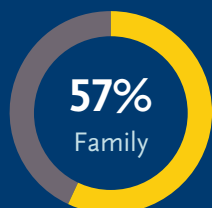
### PAY-MIX MEDIO DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO NEL CORSO DEL 2023



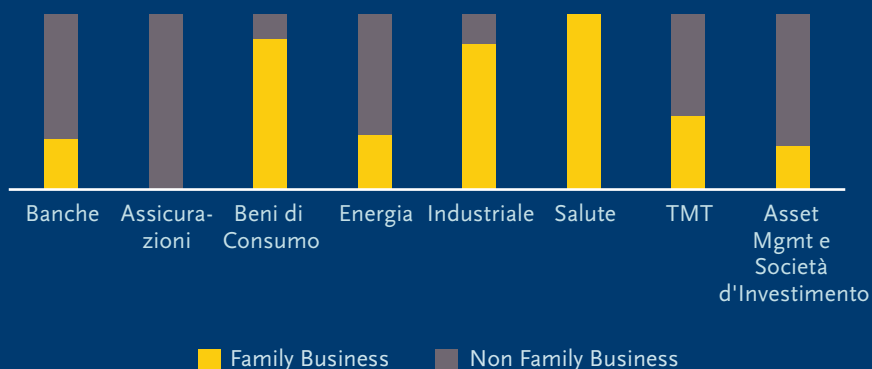


# Focus sui Family Business

## SOCIETÀ "FAMILY BUSINESS"



## PRESENZA FAMILY BUSINESS PER SETTORE



## PRESIDENTI

- 79% Interni alla famiglia
- 21% Esterni alla famiglia



Presidenti interni alla famiglia di riferimento

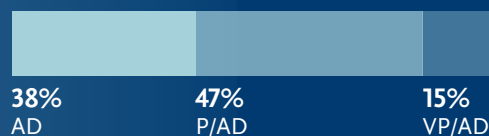


## AMMINISTRATORI DELEGATI

- 51% Interni alla famiglia
- 49% Esterni alla famiglia



Amministratori Delegati interni alla famiglia di riferimento



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

Media Campione: 53



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

Media Campione: 560



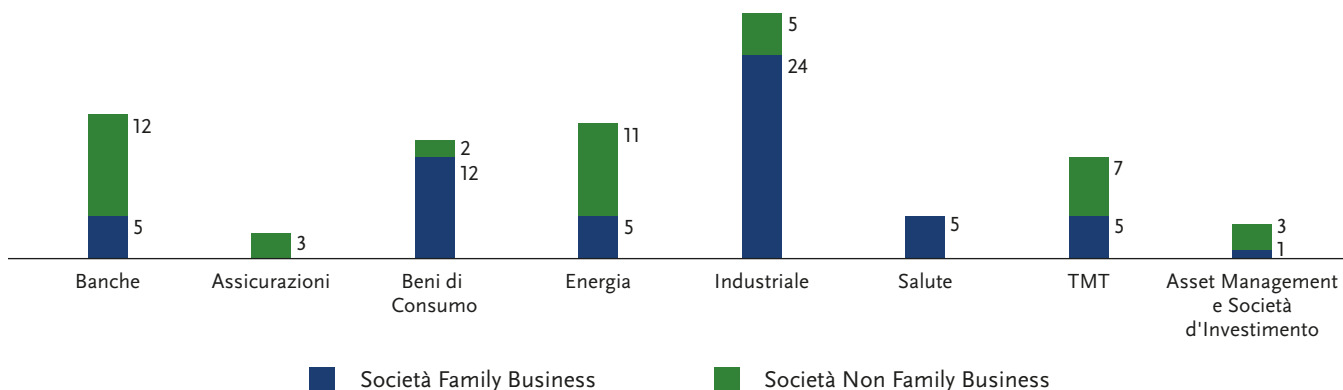


## Il 57% delle società dell'Osservatorio sono "Family Business"

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

Il settore Industriale presenta la maggiore concentrazione di società Family Business (24 su 29), mentre sono assenti nel settore Assicurativo.

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



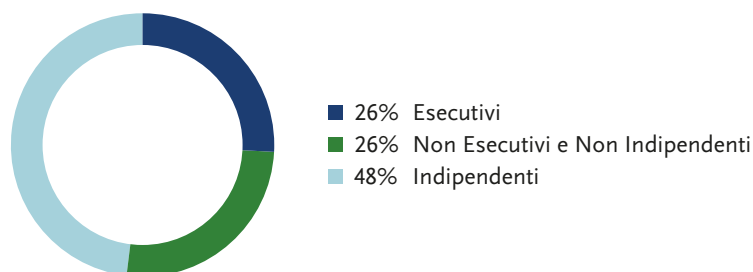
## Nei CdA dei Family Business vi è una presenza maggiore di Consiglieri Esecutivi

Il numero medio dei componenti di un Consiglio di Amministrazione delle società Family Business è di circa 10,4 membri, di poco inferiore alla media del Campione (10,9).

Rispetto al Campione complessivo, nei Consigli di Amministrazione delle società Family Business si registra una presenza media più alta di Consiglieri Esecutivi, con una media di 2,7 membri, il 18% maggiore rispetto alla media del Campione. Inoltre, ogni Consiglio include in media 2,6 Consiglieri Non Esecutivi e Non Indipendenti, un dato che rispecchia la media del Campione.

Per quanto riguarda i Consiglieri Indipendenti, 285 membri delle società Family Business (pari al 48%) soddisfano i requisiti di indipendenza. Ciò si traduce in una media di circa 5 Consiglieri Indipendenti per CdA, un dato significativamente inferiore rispetto alla media del Campione, che è di 6,2.

## TIPOLOGIE DI CONSIGLIERI DELLE SOCIETÀ FAMILY BUSINESS



## Focus sulla Diversity nei Family Business

L'età media dei Consiglieri delle società di Family Business dell'Osservatorio è di 60,3 anni; come già rilevato per il Campione di 100 società, le donne sono mediamente più giovani degli uomini (58 anni vs. 62 anni).

La "tenure" media nelle società di Family Business è di circa 9,3 anni, dato sensibilmente più alto rispetto alla media del Campione delle 100 società (7,2 anni). Inoltre, segmentando rispetto alla tipologia di Consigliere, i Consiglieri Esecutivi registrano la tenure media più lunga (15 anni), mentre i Consiglieri Indipendenti la tenure più breve (4,8 anni).

Cariche	Anzianità di carica media nel ruolo (Family Business)	Anzianità di carica media nel ruolo (Osservatorio 100 società)
Presidente	10,2	7,9
Vice Presidente	7,9	6,8
Lead Independent Director	4,0	3,6
Consigliere Non Esecutivo (senza cariche particolari)	5,6	4,6
Amministratore Delegato	9,4	7,9

Sono 243 le Consigliere donne individuate, equivalenti al 41% dei Consiglieri di società Family Business.

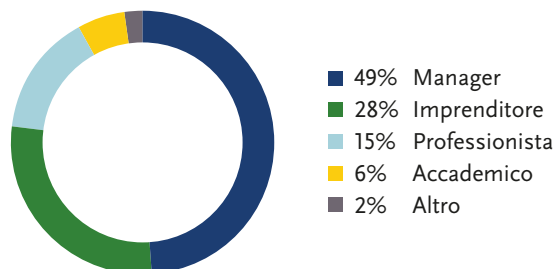
Le cariche consiliari occupate da persone di nazionalità non italiana sono 49, e rappresentano l'8% dei Consiglieri di società Family Business.



## Il background più diffuso è quello manageriale

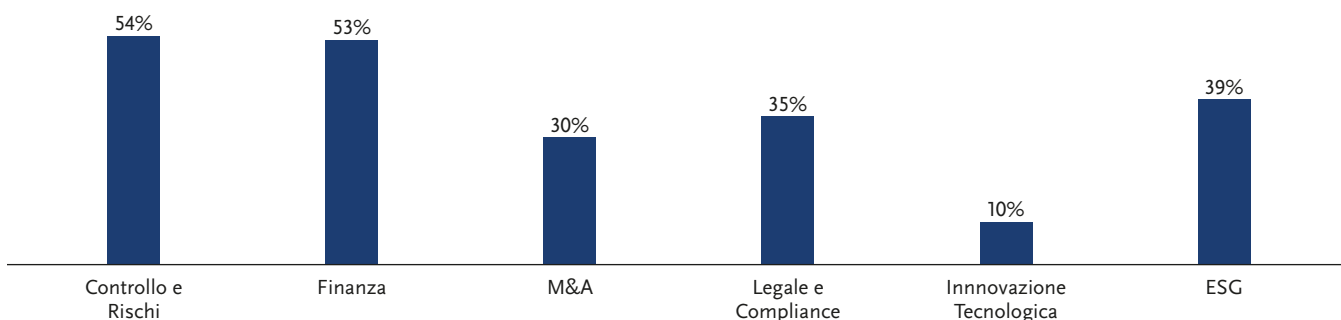
Il 49% dei Consiglieri nelle società Family Business ha background manageriale.

### BACKGROUND DEI CONSIGLIERI



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

### DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE TRA I CONSIGLIERI DELLE SOCIETÀ DI FAMILY BUSINESS



## Riunioni dei Consigli e dei Comitati

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

Nelle società di Family Business si contano 177 Comitati. Il numero medio di Comitati per Consiglio di Amministrazione è di 3,1.

3 Società Family Business non hanno istituito un Comitato Controllo e Rischi. 12 Società non hanno invece istituito un Comitato con funzioni istruttorie, propositive e consultive in materia di nomine.

Interessante notare come il Comitato Esecutivo/Strategico, presente in 15 società del Campione 2024, si trovi specificatamente in 10 Società Family Business.

Comitato	Family Business	Osservatorio 100 società
Comitato Controllo e Rischi	54	98
Comitato Remunerazione	17	42
Comitato Nomine	9	28
Comitato Nomine e Remunerazione	36	54
Comitato Sostenibilità	40 (13 stand-alone)	79
Comitato Operazioni con Parti Correlate	36 (33 stand-alone)	68
Comitato Esecutivo/Strategico	10	15

## Processi di rinnovo del Board

Nell'anno in esame sono 16 le società di Family Business che hanno rinnovato il Consiglio di Amministrazione. Nelle aziende Family Business, le nomine avvenute nel corso del 2023 ammontano a 53; di queste, il 70% sono Consiglieri Indipendenti, il 21% Consiglieri Non Esecutivi e Non Indipendenti e solo il restante 9% sono Consiglieri Esecutivi.

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

I Presidenti delle società di Family Business ammontano a 58 (di cui uno ricopre la carica di Presidente Onorario). Il 79% dei Presidenti proviene dalla famiglia imprenditoriale di riferimento e, di questi, il 76% ha deleghe esecutive.

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

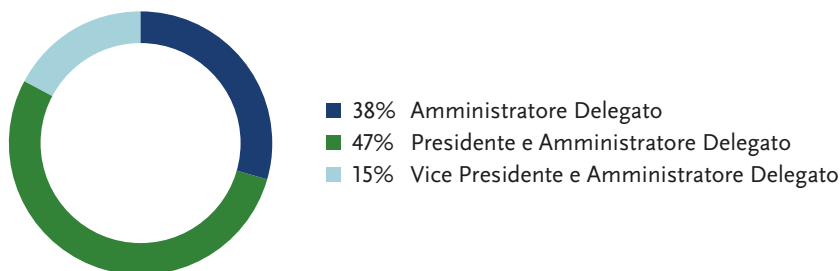


Solo il 21% dei Presidenti delle società Family Business non proviene dalla famiglia imprenditoriale di riferimento, e tra questi, soltanto 1 ha avuto precedenti esperienze come Amministratore Delegato in società quotate non appartenenti a Family Business.

## Circa la metà degli Amministratori Delegati proviene dalla famiglia di riferimento

Gli Amministratori Delegati delle società di Family Business ammontano a 67, di cui 34 provengono dalla famiglia imprenditoriale di riferimento (51% del campione considerato di AD). Di questi ultimi, quasi la metà ricopre la carica di Presidente e Amministratore Delegato.

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



Delle 57 società di Family Business, sono 24 quelle che affermano di avere un Piano di successione per l'Amministratore Delegato, ma solo 5 di esse dispongono di un Piano strutturato di medio-lungo termine per la successione del CEO.

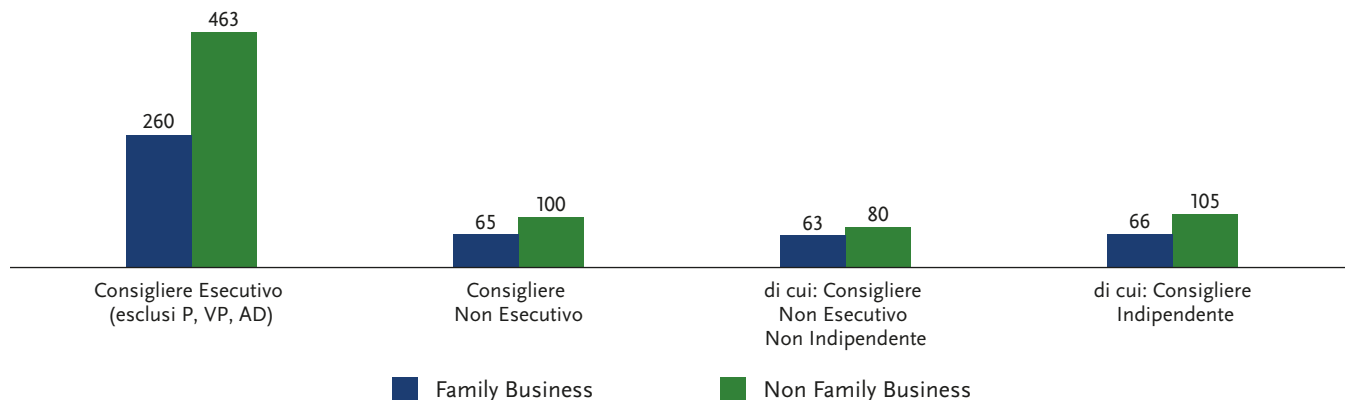
## Il compenso medio per i Consiglieri Indipendenti è inferiore nei Family Business

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

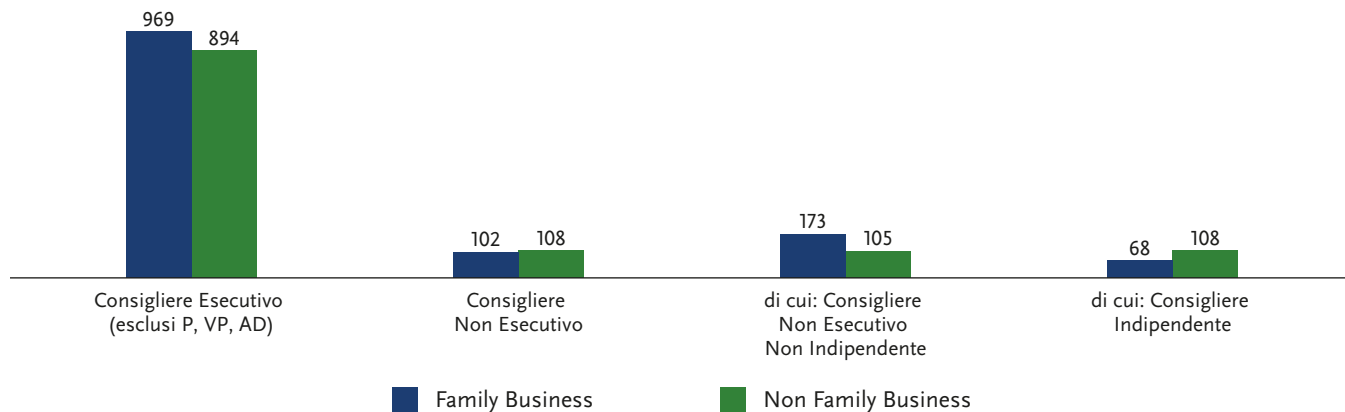
Il compenso medio fisso erogato a un Consigliere di un Family Business, comprendente emolumento per la carica, gettoni di presenza e compenso per la partecipazione ai Comitati ammonta a circa 89.000 Euro.

Segmentando il campione per tipologia di Consigliere, si registra come i compensi medi fissi delle Società Family Business siano sempre mediamente più bassi rispetto a quelli delle società Non-Family Business. Includendo nelle analisi anche eventuali compensi variabili e considerando i compensi medi totali, i Consiglieri Esecutivi e i Consiglieri Non Esecutivi e Non Indipendenti guadagnano in media 70.000 Euro in più delle loro controparti in CdA Non Family Business; al contrario, i Consiglieri Indipendenti percepiscono circa 40.000 Euro in meno delle loro controparti in società Non Family Business.

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



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



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

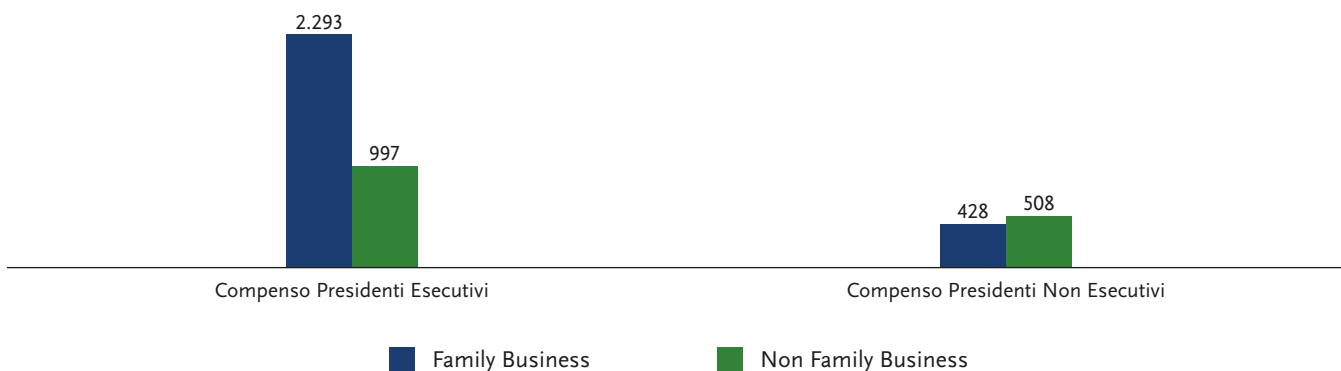
I compensi medi fissi dei Presidenti delle società Family Business ammontano invece a circa 665.000 Euro (689.000 Euro se si escludono due Presidenti che non percepiscono alcun compenso fisso). La media dei compensi totali, senza tener conto di eventuali rinunce volontarie, ammonta a 1.709.000 Euro.

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



Considerando solo i Presidenti con deleghe esecutive o Presidenti e Amministratori Delegati nel Campione, si nota come i Presidenti Esecutivi nei Family Business percepiscano un compenso medio totale sensibilmente più elevato di quelli in società Non Family Business.

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



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

I Vice Presidenti delle società Family Business ammontano a 39. La media dei compensi fissi dei Vice Presidenti di società Family Business si attesta a 318.000 Euro, mentre i compensi medi totali ammontano a 1.316.000 Euro. Si registra una retribuzione media più elevata nei Family Business rispetto al resto dell'Osservatorio.

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

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



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



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

Il compenso medio fisso degli Amministratori Delegati delle società di Family Business è di 771.000 Euro, mentre il compenso medio totale si attesta a 2.523.000 Euro.

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

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



# Focus su Società FTSE MIB

## DIMENSIONE MEDIA CONSIGLIO

# 12,4

Consiglieri



## RIUNIONI

# 12

Numero  
Medio



## COMPOSIZIONE

# 1,9

Numero medio Consiglieri  
Esecutivi per Consiglio

## QUOTA DI GENERE

# 84%

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



## NAZIONALITÀ

# 15%

Consiglieri di Nazionalità  
Non Italiana

## TASSO DI ROTAZIONE NOMINE

# 52%



## VALUTAZIONE CON CONSULENTE ESTERNO

# 66%

▲5 pp. Rispetto al 2022

## PIANO DI SUCCESSIONE STRUTTURATO

# 34%

delle società



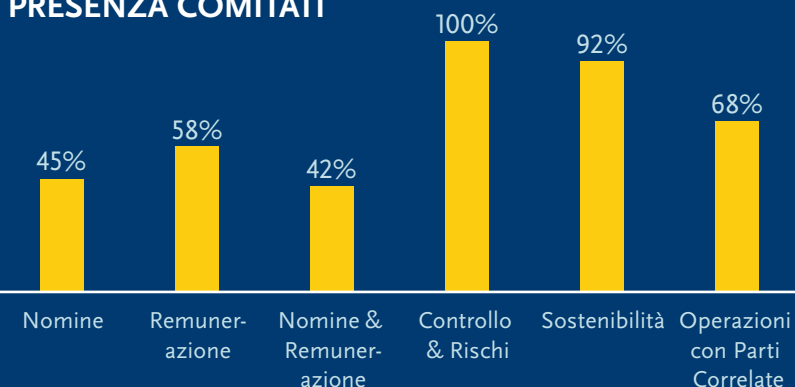
## COMITATI

# 3,9



Numero Medio di Comitati  
per Società

## PRESENZA COMITATI



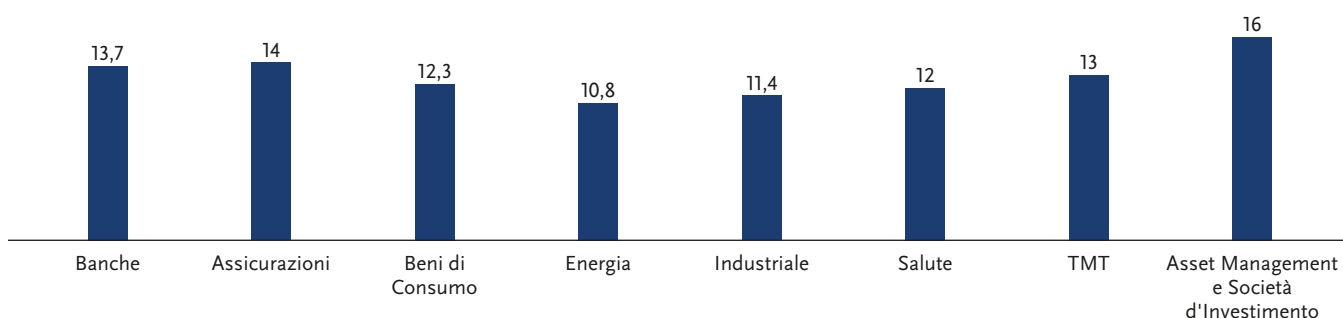


## Aumenta la dimensione media del Consiglio di Amministrazione delle società dell'indice FTSE MIB

La dimensione media complessiva del Consiglio di Amministrazione di società appartenenti all'indice FTSE MIB è di 12,4 membri. A differenza del 2022, tutte le società hanno Consigli di Amministrazione di dimensioni maggiori a 8 membri: in particolare, il 37% delle società FTSE MIB ha una dimensione media compresa tra 9 e 11 membri, un altro 37% ha un Consiglio con una dimensione compresa tra i 12 e i 14 membri e il 26% dispone invece di un Consiglio di 15 o più membri.

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

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



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

Le riunioni delle società dell'indice FTSE MIB sono mediamente di più (12) di quelle delle società appartenenti ad altri indici e durano mediamente di più rispetto alle altre società, con una durata media di 3 ore e 26 minuti.

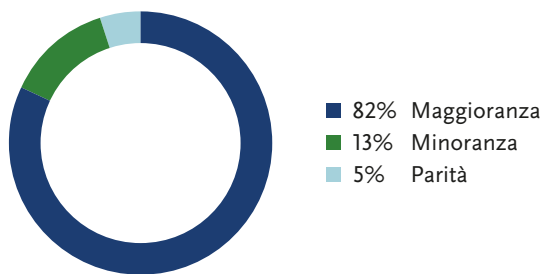
Tra le società dell'indice FTSE MIB, il settore delle Banche si conferma essere quello in cui i Consigli di Amministrazione si riuniscono più frequentemente e per più tempo (18 volte per una media di 275 minuti).

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

I Consiglieri Indipendenti sono 306 e rappresentano il 56% del Campione delle società FTSE MIB, mentre i Consiglieri Esecutivi ammontano invece solo a 70 e sono mediamente 1,9 per Consiglio di Amministrazione (in minor numero rispetto alle società appartenenti ad altri indici, la cui media per Consiglio ammonta a 2,4).

Nei settori Assicurativo e Bancario si registra una maggiore presenza di Consiglieri Indipendenti, con quote medie rispettivamente di 68% e 74%.

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



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

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



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

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

Delle 105 cariche consiliari occupate da persone di nazionalità non italiana nell'Osservatorio 2024, sono 70 quelle relative a Consiglieri che siedono nei CdA delle società appartenenti all'indice FTSE MIB.

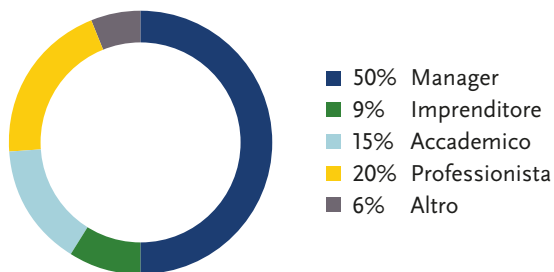
Analizzando la provenienza dei Consiglieri stranieri delle società appartenenti all'indice FTSE MIB, si nota che la maggioranza (61%) è europea, e vi è una presenza modesta di Consiglieri di nazionalità extra-europea, in particolare Americani (19%) e Cinesi (11%).

## La società FTSE MIB hanno un tasso di ricambio superiore rispetto alle società appartenenti ad Altri Indici

Come registrato ormai da alcuni anni, l'anzianità di carica ha un valore medio inferiore nelle società dell'indice FTSE MIB rispetto agli altri segmenti: quest'anno il valore medio è di 5,4 anni, superiore rispetto allo scorso anno (5,1). Nelle società appartenenti ad altri indici azionari l'anzianità di carica media si attesta a 8,5 anni. Questo dato mostra una chiara e maggiore dinamicità dei Consigli delle società grandi, connessa a una maggiore diffusione azionaria della proprietà che determina la necessità di un ricambio maggiore dei Consiglieri. Inoltre nell'anno in esame, sono 15 le società dell'indice FTSE MIB che hanno rinnovato il proprio Consiglio di Amministrazione.

Nel panel di aziende dell'indice FTSE MIB analizzate, le nuove nomine avvenute nel corso del 2023 sono 98; di queste, 51 si riferiscono a Consiglieri nominati per la prima volta in assoluto in una società quotata, pari al 10% dei Consiglieri di società dell'indice FTSE MIB e al 52% dei Consiglieri di nuova nomina di società dell'indice FTSE MIB.

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



## Aumenta di poco l'età media dei Consiglieri

L'età media dei 470 Consiglieri delle società dell'indice FTSE MIB dell'Osservatorio è di 60,2 anni (in aumento rispetto al 2022, 59,2). Suddividendo per genere, le Consigliere donne sono mediamente più giovani degli uomini (59 anni vs. 61,1 anni).

## Sempre più società dell'indice FTSE MIB si affidano ad advisors esterni per la conduzione del processo di autovalutazione del Consiglio

Nell'anno di esercizio 2023, le società appartenenti all'indice FTSE MIB che hanno dichiarato di aver eseguito l'autovalutazione sono 34; di queste, il 74% ha avuto l'ausilio di un advisor esterno indipendente (in chiaro aumento rispetto al 2022, in cui ammontavano al 61%) e la restante parte ha invece condotto il processo di autovalutazione internamente.

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

Nel Campione, sono 33 le società appartenenti all'indice FTSE MIB che dichiarano di avere un piano di successione per l'Amministratore Delegato, solo 13 società affermano però di avere predisposto un piano strutturato e non solo attivabile in situazioni "in emergenza" (dato invariato rispetto al 2022).

## I Comitati Nomine e Remunerazioni sono sempre più spesso separati

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

Comitato	Società FTSE MIB
Comitato Controllo e Rischi	38
Comitato Remunerazione	22
Comitato Nomine	17
Comitato Nomine e Remunerazione	16
Comitato Sostenibilità	35 (23 "stand-alone")
Comitato Operazioni con Parti Correlate	26 (23 "stand-alone")
Comitato Esecutivo/Strategico	7

Tutte le società hanno un Comitato Controllo e Rischi, mentre in lieve aumento rispetto al 2022 è il numero di società che ha istituito un Comitato interamente dedicato a temi di Sostenibilità/ ESG (23 quest'anno, 22 lo scorso anno).

## I compensi dei Consiglieri di società FTSE MIB

L'emolumento medio per la carica di Consigliere Non Esecutivo nelle società FTSE MIB è di 75.000 Euro.

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

	Compenso Medio Fisso	Compenso Medio Totale
Presidente	546.000 €	868.000 €
Vice Presidente	326.000 €	931.000 €
Amministratore Delegato	1.043.000 €	3.247.000 €
Consigliere	131.000 €	168.000 €
<i>Consigliere Esecutivo (senza particolari cariche)</i>	497.000 €	1.199.000 €
<i>Consiglieri Non Esecutivo Non Indipendente</i>	111.000 €	140.000 €
<i>Consigliere Indipendente</i>	115.000 €	117.000 €

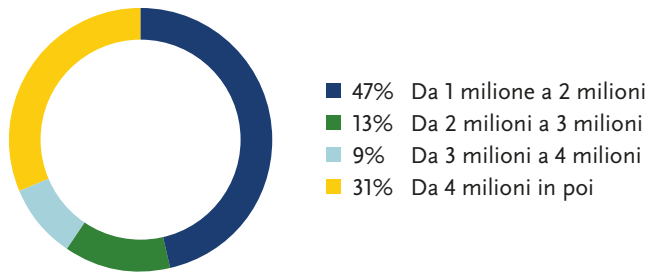
### CONFRONTO TRA I COMPENSI MEDI TOTALI DI PRESIDENTI E VICE PRESIDENTI, ESECUTIVI E NON ESECUTIVI, DELLE SOCIETÀ DELL'INDICE FTSE MIB (IN MIGLIAIA/€)



Si registra una generale diminuzione in termini di compensi medi sia fissi che totali tra gli Amministratori Delegati dell'indice FTSE MIB. Il compenso medio fisso quest'anno si attesta a 1.043.000 Euro (14% in meno rispetto allo scorso anno).

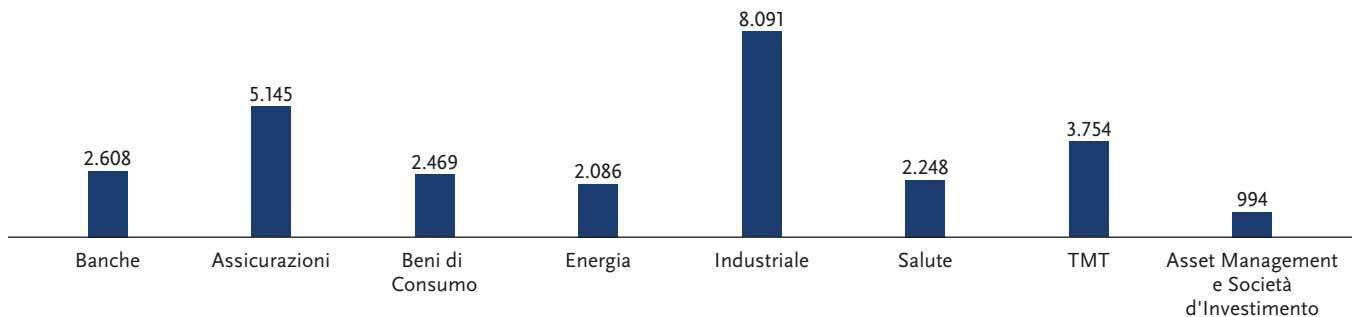
Il 78% percepisce uno stipendio totale superiore a 1 milione (dato in diminuzione rispetto allo scorso anno: 81%); tra questi il 31% ha guadagnato più di 4 milioni di Euro. La cifra massima totale di 36.494.000 Euro viene percepita dall'Amministratore Delegato di una società del settore Industriale.

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



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

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







# Collegi Sindacali

SOCIETÀ CON  
UN COLLEGIO  
SINDACALE

88

SINDACI  
EFFETTIVI

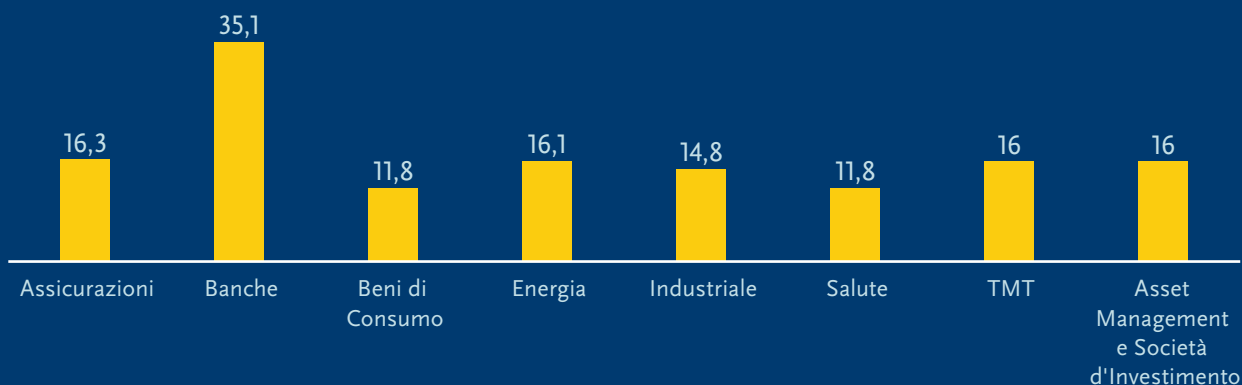
278

SINDACI DI  
NUOVA NOMINA

88

52% donne

## MEDIA RIUNIONI PER SETTORE



## PRESENZA MEDIA ALLE RIUNIONI



98%

## ETÀ MEDIA DEI SINDACI EFFETTIVI

58,7  
anni



## QUOTA FEMMINILE

41%

Campione totale

48%

FTSE MIB

## COMPENSO MEDIO FISSO SINDACI EFFETTIVI (IN MIGLIAIA/€)

€ 55

Campione totale

€ 73

FTSE MIB



## Caratteristiche Generali

Il Collegio Sindacale è presente in 88 Società del Campione. Sono 278 le cariche di Sindaco effettivo<sup>6</sup> registrate nell'Osservatorio, e 194 le cariche individuate come Sindaci Supplenti. 7 Collegi Sindacali sono composti da 5 membri, gli altri 81 sono composti da 3 membri.

L'età media dei Sindaci effettivi è pari a 58,7 anni, in linea con l'età media registrata lo scorso anno.

Sono 88 i Sindaci di nuova nomina. La percentuale di Sindaci eletti dalle minoranze è pari al 29% del Campione dei Sindaci effettivi.

## Diversity

Delle 278 cariche nei Collegi Sindacali, 115 sono occupate da donne, pari al 41% del Campione, un dato leggermente inferiore a quello dello scorso anno.

	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Donne in CS	41%	42%	43%	42%	40%	41%
Donne in CdA	42%	42%	41%	39%	36%	36%

Delle 88 cariche rinnovate, 46 sono spettate a donne.

Negli 88 Collegi Sindacali considerati, sono 26 quelli con un Presidente donna, dato in aumento rispetto a quello dello scorso anno.

## Riunioni

La media di riunioni tenute dai Collegi Sindacali è 17,8 all'anno. La percentuale di presenza media alle riunioni è pari al 98%.

## Collegi Sindacali nelle società appartenenti all'indice FTSE MIB

Le società appartenenti all'indice FTSE MIB con un Collegio Sindacale sono 34. 6 di questi Collegi sono composti da 5 membri, mentre gli altri 28 da 3 membri.

Si riuniscono in media 22,6 volte l'anno; nel settore Bancario i Collegi si riuniscono mediamente più frequentemente, più di tre volte al mese; al contrario il settore Beni di Consumo appare essere quello in cui si riuniscono con meno frequenza, circa una volta al mese.

La quota di genere femminile all'interno dei Collegi Sindacali delle società appartenenti all'indice FTSE MIB si attesta a 48% (1 punto percentuale in meno rispetto allo scorso anno) e tra i Sindaci che ricoprono la carica di Presidente, 12 sono donne (2 in più rispetto al 2022).

<sup>6</sup> Considerando sia la carica di Sindaco effettivo che quella di Presidente in ciascun Collegio Sindacale.

## Compensi

Il compenso medio fisso dei Presidenti è di circa 66.000 Euro (in calo rispetto al 2022, registrato a 70.000 Euro), mentre quello dei Sindaci Effettivi è pari a 50.000 Euro, in linea con quanto registrato lo scorso anno.

Il compenso medio fisso di un Sindaco delle società dell'indice FTSE MIB è di circa 73.000 Euro (in linea con quanto rilevato lo scorso anno), mentre il compenso medio fisso del Presidente del Collegio è di circa 85.000 Euro, in diminuzione rispetto al 2022 (95.000 Euro).

	Presidente	Sindaco Effettivo
Osservatorio 2024	66.000 €	50.000 €
Società FTSE MIB	85.000 €	73.000 €

# Spencer Stuart e la Corporate Governance

Fondata nel 1956, Spencer Stuart è oggi una delle società leader a livello mondiale nei servizi di leadership advisory e di ricerca di capi azienda e senior executives con oltre 60 uffici, situati in 30 Paesi, operanti in oltre 50 settori e specializzazioni.

Ogni anno svolgiamo nel mondo un numero elevato di progetti di advisory e di ricerche di dirigenti di alto livello per conto di grandi società tipicamente leader nel proprio settore e operative su più mercati. La practice dedicata ai Board Services è concentrata sulla selezione di Consiglieri d'Amministrazione e sulla consulenza sulle principali tematiche di Corporate Governance, incluso il supporto ai Consigli di Amministrazione nelle autovalutazioni annuali previste dal Codice di Corporate Governance e nella predisposizione delle liste per i rinnovi.

Spencer Stuart è la prima società nella ricerca dei Consiglieri di Amministrazione e conduce ogni anno oltre 600 ricerche in questo specifico settore negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e in altri Paesi in Europa, America, Asia, Australia e in Sud Africa. Queste ricerche si rivolgono a Consiglieri per lo più Indipendenti che esprimono competenze ed esperienze diversificate. Spencer Stuart assiste inoltre le aziende nella costituzione degli Advisory Boards.

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

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

- » Organizziamo l'evento annuale di riferimento nella Corporate Governance delle società quotate, denominato Board Forum;
- » Pubblichiamo, nei principali paesi del mondo, lo Spencer Stuart Board Index e altri articoli sulla Corporate Governance raccolti nel periodico «Point of View»;
- » Organizziamo regolarmente dei seminari per i Consiglieri d'Amministrazione con lo scopo di formare gli Amministratori ed aiutarli ad accrescere il proprio contributo ai Consigli di cui fanno parte.

Spencer Stuart opera con impegno per dare un contributo al progressivo passaggio di alcuni temi di Governance in Italia da elementi di pura compliance e rispetto di norme, regolamenti e autodisciplina a strumenti efficaci e mirati a valorizzare e ottimizzare tematiche quali i rapporti tra organi sociali e azionisti, rapporti tra Consigli di Amministrazione e top management, la rappresentanza di tutti gli stakeholder, l'autovalutazione dei Consiglieri anche al fine del rinnovo della carica, la composizione ottimale del Consiglio, la successione del capo azienda.

## Spencer Stuart Italia

### Milano

Via Visconti di Modrone, 12  
20122, Milano

### Roma

Via Niccolò' Porpora 12  
00197, Roma

[BoardandCEOPracticeItaly@spencerstuart.com](mailto:BoardandCEOPracticeItaly@spencerstuart.com)





SpencerStuart