



SpencerStuart

2017

Italy  
Board Index

Osservatorio sui Consigli di Amministrazione  
delle società quotate Italiane

## ABOUT SPENCER STUART

---

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

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

### Social Media @ Spencer Stuart

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



© 2017 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: [permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com).

# Indice

<b>2</b>	<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>
<b>11</b>	<b>HIGHLIGHTS BOARD INDEX 2017</b>
<b>14</b>	<b>I CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE DELLE SOCIETÀ QUOTATE IN ITALIA: IL CONFRONTO TRA I SETTORI DI ATTIVITÀ — INDICATORI PRINCIPALI 2017</b>
<b>15</b>	<b>CONFRONTO INTERNAZIONALE</b>
<b>21</b>	<b>CAMPIONE DI RIFERIMENTO</b>
<b>23</b>	<b>CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</b>
<b>25</b>	<b>COMPOSIZIONE</b>
<b>33</b>	<b>CARATTERISTICHE DEI CONSIGLIERI</b>
<b>38</b>	<b>CARICHE RICOPERTE DAI CONSIGLIERI</b>
<b>45</b>	<b>COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO</b>
<b>50</b>	<b>COMPENSI</b>
<b>56</b>	<b>PIANI D'INCENTIVAZIONE</b>
<b>59</b>	<b>COLLEGIO SINDACALE</b>
<b>61</b>	<b>SPENCER STUART E LA CORPORATE GOVERNANCE</b>
<b>63</b>	<b>TABELLE COMPARATIVE</b>

# Executive Summary

Il Board Index Spencer Stuart è il rapporto che analizza le caratteristiche e il funzionamento dei Consigli di Amministrazione delle maggiori società quotate italiane. Pubblicato per la prima volta nel 1996, è ora giunto alla sua ventiduesima edizione. Analoghe ricerche vengono svolte da Spencer Stuart annualmente nei principali Paesi. Il Board Index 2017 si focalizza sui Consigli di Amministrazione delle prime 100 società italiane per capitalizzazione a Febbraio 2017, incluse le maggiori dell'indice FTSE MIB.

La Corporate Governance suscita un interesse crescente nel dibattito pubblico nazionale, non solo per gli addetti ai lavori. La ripresa delle operazioni di M&A che riguarda anche grandi aziende, il ruolo crescente degli investitori istituzionali, il perdurare — e per certi versi il rafforzarsi — della presenza pubblica in alcuni settori chiave dell'economia, hanno portato al centro delle cronache finanziarie alcuni temi di governo societario che devono essere contestualizzati per interpretare i dati e le analisi del Board Index 2017.

## **LA SFIDA PIU' IMPORTANTE: LA SELEZIONE E LA NOMINA DEGLI AMMINISTRATORI**

E' a nostro avviso il tema chiave della corporate governance nel nostro Paese.

La crisi finanziaria ha fatto emergere in taluni casi l'inadeguatezza dei consiglieri di amministrazione delle banche per ricoprire un ruolo progressivamente più complesso e che richiede tempo appropriato, ed in crescita, da dedicare all'incarico. Seguendo i principi della direttiva 2013/36/UE (CRD IV), l'Eba e l'Esma (le due Autorità di regolamentazione del sistema finanziario) hanno pubblicato un documento in materia di valutazione dei requisiti di idoneità a ricoprire il ruolo di amministratore. In sintesi, il consigliere di amministrazione «ideale» che emerge dalle Linee Guida Eba/Esma è caratterizzato dalla combinazione di impegno, indipendenza, buona reputazione, esperienza e competenze specifiche, oltre alle cosiddette "soft skills". Nel maggio 2017 è stata pubblicata dalla BCE la guida alla verifica dei requisiti di professionalità e onorabilità. Ad inizio agosto il MEF

ha posto in consultazione uno schema di decreto in materia di requisiti e criteri di idoneità allo svolgimento degli incarichi degli esponenti aziendali nelle banche, con scadenza per i commenti fissata per il 22 settembre 2017.

Le principali novità dello schema di decreto introdotte, rispetto al precedente D.M. 18 marzo 1998, n. 161, si ispirano anche alle linee guida della BCE (Cfr. Guide to fit and proper assessments, maggio 2017) e propongono l'introduzione di alcuni nuovi parametri di idoneità degli esponenti aziendali, tra cui:

- » nuovi criteri di correttezza, competenza, indipendenza e indipendenza di giudizio dei componenti degli organi sociali, che si aggiungono a quelli di onorabilità e professionalità;
- » un'elencazione tassativa e dettagliata dei criteri di indipendenza previsti a pena di decadenza dalla carica;
- » nuovi criteri per la valutazione dell'impegno degli esponenti aziendali, attraverso la previsione di disponibilità di tempo e limiti al cumulo degli incarichi;
- » nuovo criterio di adeguatezza della composizione degli organi sociali.

Come previsto dall'art. 26 Tub e nelle Linee Guida della BCE, alcuni requisiti sono graduati secondo il principio di proporzionalità, sia in relazione della carica del singolo esponente aziendale, sia con riferimento alle dimensioni e alle caratteristiche della banca.

In particolare, i Consigli di Amministrazione dovranno valutare le conoscenze dei consiglieri in tema di: mercati finanziari, regolamentazione nel settore bancario e finanziario, programmazione strategica, assetti organizzativi e di governo societario, gestione dei rischi, sistemi di controllo interno, prodotti bancari e finanziari, e informativa contabile e finanziaria.

Attraverso le nuove regole, la selezione degli amministratori delle banche dovrà passare necessariamente attraverso un processo strutturato, abbandonando la scelta per via relazionale o attraverso il passa parola, che finora ha prevalso.

Ma questa evoluzione riguarderà anche le società non finanziarie. Infatti, il progressivo aumento della diffusione della proprietà, insieme alla maggiore partecipazione in assemblea degli investitori istituzionali, sta comportando, per diverse grandi società quotate, che gli azionisti di controllo o che hanno tradizionalmente svolto il ruolo di azionisti di riferimento non siano più in grado di indirizzare l'assemblea e di nominare quindi i Consiglieri da loro scelti e proposti.

La nomina degli organi sociali tramite il voto di lista ha infatti mostrato casi in cui la lista presentata dagli investitori istituzionali, contenente un numero di candidati pari ai posti riservati per Statuto alla minoranza, è risultata prima per numero di voti ricevuti mentre quella presentata dall'azionista di maggioranza relativa (non istituzionale) si è classificata seconda. Il completamento del Consiglio di Amministrazione è stato quindi realizzato tramite votazione assembleare. Alcune società quotate sono corse ai ripari, prevedendo l'inserimento nello Statuto di meccanismi di completamento della composizione degli organi sociali da adottare in questi casi.

Assistiamo anche ad un crescente dinamismo con riferimento all'esito del voto assembleare mediante lo strumento del proxy fight, cioè la sollecitazione di deleghe di voto per la revoca e/o nomina del consiglio di amministrazione.

Pertanto, se da una parte è necessario dare continuità di azione di Consigli di Amministrazione nel tempo, dall'altra la selezione deve portare alla nomina di Consiglieri qualificati e competenti (si pensi ai temi correlati alla trasformazione digitale ed ai rischi connessi) in grado di dare un contributo alle aziende per assumere decisioni determinanti in un periodo di grandi e veloci cambiamenti.

Su entrambi i temi il monitoraggio realizzato con il Board Index e attraverso la nostra attività di advisor dei Consigli di Amministrazione ci porta a sostenere la necessità di apportare modifiche al governo societario, mirate e selettive:

- » la possibilità per i Consigli di Amministrazione uscenti di presentare in Assemblea la propria lista, prevedendo altresì gli appropriati meccanismi correttivi, quali ad esempio il limite al numero dei mandati dei Consiglieri di Amministrazione (esecutivi e non), il rafforzamento del ruolo del comitato nomine, che dovrebbe essere costituito interamente da amministratori indipendenti, procedure chiare e trasparenti di interlocuzione con gli azionisti

rilevanti e istituzionali. Riteniamo utile sottolineare che la presentazione della lista da parte del Consiglio uscente, qualora prevista dallo Statuto, non richiede modifiche normative o regolamentari, come erroneamente sostenuto da qualcuno; attualmente tale previsione statutaria è presente in 27 società quotate ed effettivamente messa in atto da 5 di esse (BPER, Cattolica Assicurazioni, Cerved, Prysmian, Yoox), alle quali sta per aggiungersi Unicredit.

- » la non contemporanea scadenza del mandato del Consiglio (c.d. staggered board), ha dimostrato di favorire il raggiungimento contestuale di entrambi gli obiettivi del rinnovamento e della continuità d'azione dell'organo amministrativo.

In proposito, riportiamo uno stralcio dell'intervento di Vittorio Colao, Amministratore Delegato di Vodafone, nel corso del Board Forum 2017 da noi organizzato lo scorso febbraio in cui commenta fra l'altro il ruolo svolto dal Board nelle società inglesi ed i meccanismi di nomina: "Non credo che il voto di lista sia un meccanismo che porti necessariamente ad avere i migliori contributi, le migliori skills e i più efficaci processi decisionali dentro un board. Come funziona il Consiglio da noi? I consiglieri sono visti uno ad uno, eletti uno ad uno, votati uno ad uno dagli azionisti. È il Consiglio che cerca le skills di cui ci sarà bisogno in futuro. Dunque, c'è una grande discussione nel Comitato nomine, con l'attenzione puntata sui prossimi due, tre, quattro o cinque anni. C'è, ad esempio, bisogno di qualcuno che sappia di cyber e di digitale? Di un potenziale buon presidente dell'audit committee? Di qualcuno esperto dei Paesi del Sud Europa? In base a questi interrogativi si sceglie: in funzione, cioè, della nostra strategia, dei bisogni effettivi, ma anche in relazione al team del Consiglio. Io non sono convinto che nei board italiani si discuta molto del lavoro di squadra. Un board inglese opera in team, perché i consiglieri sono complementari. Ovviamente alcuni consiglieri hanno più competenze di un settore determinato rispetto ad altri."

## **IL PIANO DI SUCCESSIONE DELL'AD: IN AUMENTO MA PERMANE LA RESISTENZA**

La Consob ha richiesto di fornire informativa al mercato sui piani di successione per gli esecutivi già da alcuni anni. Banca d'Italia è intervenuta sulla "successione" del capo azienda, chiedendo alle banche di maggiori dimensioni di formalizzare "piani volti ad assicurare l'ordinata successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo". Anche i Consigli delle altre società, quelle "non finanziarie", ai sensi del Codice di Autodisciplina, valutano se adottare piani di successione degli esecutivi.

I regolatori mostrano forte consapevolezza del valore dei piani di successione, a tutela della stabilità nella gestione dell'azienda, per mitigare il rischio prospettico della mancanza di continuità d'azione manageriale ed evitare possibili ricadute, anche reputazionali, sulla società; al contempo un piano di successione ben strutturato permette di valorizzare i manager che lavorano nelle aziende, dando loro la possibilità di essere considerati nella selezione del nuovo Amministratore Delegato.

Purtroppo però, riscontriamo anche quest'anno resistenza nell'adozione di questo strumento.

Secondo le nostre analisi il 58% delle società del Campione non ha ancora strutturato alcun processo di successione per una serie di ragioni, fra le quali, quella più ricorrente, è l'assetto proprietario.

Riteniamo che nel nostro Paese non si sia ancora sviluppata un'adeguata consapevolezza dei Consiglieri su questo tema e che gli indipendenti, da una parte, e le Autorità di Vigilanza ed il regolatore dall'altra, possano esercitare la loro influenza per portare la successione ben gestita del capo azienda nelle agende di tutti i Consigli di Amministrazione, almeno delle aziende quotate.



## **RUOLO DEL PRESIDENTE NON ESECUTIVO**

Secondo le best practices internazionali e le ultime disposizioni di Banca d'Italia, il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha un ruolo di garanzia, “super partes” verso tutti gli stakeholder, anche mediante la rappresentanza dell'azienda, la “sapiente” gestione del lavoro consiliare ed il bilanciamento fra il potere gestorio e l'indirizzo e controllo esercitato dall'organo amministrativo. Viene quindi raccomandata la separazione fra Presidente e Amministratore Delegato, e previsto un ruolo “Non Esecutivo” per il Presidente, cioè privo di specifiche deleghe, con un Amministratore Delegato al quale compete la responsabilità sulla gestione.

Dalle nostre analisi emerge che nel 51% delle aziende del campione esaminato il Presidente riveste un ruolo esecutivo, con poteri a lui assegnati, seppure di diversa tipologia. Nella nostra esperienza, l'assenza di specifiche deleghe richiede che il Presidente faccia leva sulla autorevolezza e sulla capacità di influenza e, a nostro avviso, non determina in alcun modo una diminutio del suo ruolo, che viene concentrato sulla “regia” del Consiglio e sull'efficace svolgimento del processo decisionale.

Citando ancora il dott. Colao: “Quello del Presidente è un ruolo molto importante perché l'orchestrazione del CdA e la gestione insieme all'Amministratore Delegato (non contro l'Amministratore Delegato) dei temi strategici e dei temi di successione è ciò che garantisce il vero pensiero di lungo termine per l'azienda.”

## **BOARD E CYBERSECURITY**

Negli ultimi anni le aziende sono sempre più esposte al cybercrime e agli attacchi informatici. Secondo James Comey, ex Direttore FBI “ci sono due tipi di società negli Stati Uniti: quelle che sono state oggetto di attacchi e quelle che non sanno di essere state oggetto di attacchi”.

Nei Consigli di Amministrazione sta progressivamente aumentando la consapevolezza della gravità dei rischi, dalla continuità aziendale alla reputazione, dalla tutela dei dati alla proprietà intellettuale, ecc. Tuttavia spesso i Consiglieri non hanno ben chiaro che un attacco informatico non è un problema che riguarda esclusivamente la direzione IT e che il Consiglio ha uno specifico ruolo e responsabilità nella valutazione e supervisione del rischio connesso alla cyber security.

## NON FINANCIAL INFORMATION: ENVIRONMENTAL, SUSTAINABILITY, GOVERNANCE — ESG

Con il D.Lgs 30/12/2016 n. 254, che ha attuato la direttiva 2014/95/UE, è stato introdotto, con efficacia dalla fine dell'esercizio 2017, il “bilancio sociale allargato” per le società “di pubblico interesse” (società quotate, banche e imprese di assicurazione) di rilevanti dimensioni. Esse dovranno pubblicare le informazioni non finanziarie necessarie per consentire agli investitori di valutare le politiche effettivamente praticate dalle Società in materia di ambiente, comunità di riferimento, personale, rispetto dei diritti umani, lotta alla corruzione attiva e passiva.

Nell'ultima edizione del Codice di Autodisciplina il tema della sostenibilità è richiamato in tre diversi punti:

- » Il consiglio di amministrazione: “definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'emittente, includendo nelle proprie valutazioni tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività dell'emittente;”
- » “Il Comitato sottolinea il fondamentale ruolo del consiglio di amministrazione nella valutazione dell'effettivo funzionamento del sistema dei controlli interni e della gestione dei rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività dell'emittente”.
- » “Nelle società appartenenti all'indice FTSE-Mib, il consiglio di amministrazione valuta l'opportunità di costituire un apposito comitato dedicato alla supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività dell'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder; in alternativa, il consiglio valuta di raggruppare o distribuire tali funzioni tra gli altri comitati”.

Analizzando le 37 società del FTSE Mib che fanno parte del Board Index 2017, poco meno della metà ha costituito al suo interno un vero e proprio Comitato Sostenibilità, mentre un terzo ha attribuito ad altri comitati, come quello Rischi o Nomine, i temi di sostenibilità. Inoltre, la maggioranza delle società del FTSE Mib ha redatto un Bilancio di sostenibilità negli ultimi cinque anni, ed il numero è in crescita.

## I COMPENSI

Complessivamente, dall'analisi dei compensi per le posizioni al vertice delle imprese analizzate nel Board Index 2017, non emergono cambiamenti di grande rilievo rispetto alla precedente edizione. Anche se è interessante notare come, nel corso del 2016, si è registrata una diminuzione nella remunerazione complessiva degli Amministratori Delegati dell'11% circa. Il peso del compenso fisso dell'Amministratore Delegato rimane in media elevato (oltre il 50%), rispetto ai colleghi di altri paesi.

Variabilità altissime si riscontrano ancora, invece, per quanto attiene ai compensi dei Presidenti, per i quali occorre naturalmente considerare la tipologia degli incarichi (esecutivi e non esecutivi) attribuiti e l'appartenenza o meno alla proprietà/ controllo di azienda.

Come già lo scorso anno, i Consiglieri Indipendenti continuano a rappresentare la categoria meno remunerata rispetto ai Non Esecutivi e Non Indipendenti. Ancora una volta giova ribadire quanto il livello medio degli emolumenti dei Consiglieri Non Esecutivi in genere (sia indipendenti che non) non sia sostanzialmente adeguato all'impegno richiesto in termini di preparazione e di partecipazione ai (crescenti) impegni e responsabilità.

## CONFRONTO INTERNAZIONALE

Guardando al confronto internazionale che quest'anno oltre a tredici Paesi Europei ("new entry" la Polonia), agli Stati Uniti e alla Russia, include il Canada e la Turchia (v. pagg. 15), emergono alcuni fattori di interesse e spunti di riflessione, quali:

- » Consiglieri indipendenti: nella maggioranza dei Paesi analizzati i Consiglieri Indipendenti presenti in consiglio rappresentano oltre la metà dei componenti. L'Italia insieme a Belgio, Spagna, Polonia, Russia e Turchia, è fra i paesi con una percentuale inferiore di Indipendenti nel consiglio.
- » Consiglieri stranieri: ancora quest'anno l'Italia è il Paese con il più basso numero di stranieri presenti nel Consiglio (9,4%). Anche la percentuale di Presidenti stranieri nei consigli analizzati è solo del 5%, valore inferiore rispetto a tutti Paesi analizzati.
- » Numero medio degli incarichi: seppur questo sia un dato difficile da calcolare con esattezza vista la disomogeneità sulla disclosure nei diversi Paesi, l'Italia si posiziona al top con una media di 3,4 incarichi per singolo Consigliere.
- » Retirement age: come già indicato nelle precedenti edizioni del Board Index, in controtendenza rispetto a quanto avviene in altri Paesi europei, in Italia solo 4 società su 100 hanno posto dei limiti di età alla nomina per le figure del Presidente, dell' AD e dei Consiglieri.

# Highlights Board Index 2017

**54%**

Percentuale di Consigli  
con 9–12 membri

## **Dimensione Consiglio di Amministrazione**

La dimensione media del Consiglio di Amministrazione nell'Osservatorio è di circa 12 membri; oltre il 50% delle società ha una dimensione compresa tra i 9 e i 12 membri; il 31% tra 9 e 10 membri

---

**58%**

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

## **Piani di Successione**

Il dato è ancora elevato, sia considerando il rischio associato, sia confrontandolo con le percentuali riscontrate nei mercati finanziari più evoluti

---

**81%**

Percentuale di Società dell'Indice  
FTSE Mib con maggioranza  
di Consiglieri Indipendenti  
in Consiglio rispetto ai Non-  
Esecutivi Non-Indipendenti

## **Consiglieri Indipendenti**

Tale percentuale si riduce al 77%  
considerando tutte le società  
dell'Osservatorio

**10%**

Percentuale di donne tra  
i Consiglieri Esecutivi

### **Donne Consiglieri Esecutivi**

Rimane molto da fare per aumentare il numero di donne che ricoprono ruoli esecutivi

---

**36%**

Peso dei bonus e altri  
incentivi nel paymix medio  
dell'Amministratore Delegato

### **Compensi Amministratore Delegato**

Il compenso fisso medio dell'Amministratore Delegato è pari a poco più della metà (56%) del suo paymix. C'è ancora poco collegamento fra compenso e performance

---

**72%**

Percentuale di società che ha  
istituito un Comitato Nomine

### **Comitato Nomine**

Solo il 64% dei Comitati Nomine ha, fra i suoi compiti, l'esame del Piano di Successione e dei Consiglieri Esecutivi.

---

**46%**

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

### **Consiglieri di Minoranza**

La rappresentanza della minoranza è tuttora limitata nonostante la presenza del voto di lista nel nostro ordinamento

**51%**

Percentuale di Presidenti  
con un ruolo Esecutivo

**Presidente**

Sono 53 i Presidenti del Consiglio di Amministrazione che hanno un ruolo esecutivo nella società; di questi, 19 sono anche Amministratori Delegati

---

**10%**

Percentuale di  
Presidenti Indipendenti

**Indipendenza del Presidente**

Solo il 10% dei Presidenti si qualifica Indipendente

---

**28%**

Percentuale di Consiglieri non  
Esecutivi non Indipendenti

**Consiglieri non Esecutivi non  
Indipendenti**

Rimane sempre elevato la percentuale di questa categoria di Consiglieri che caratterizza soprattutto le società non appartenenti all'indice FTSE

# I Consigli di Amministrazione delle società quotate in Italia:

il confronto tra i settori di attività — Indicatori principali 2017

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

	Banche	Assicuraz.	Industriale	Beni di Consumo	Telec. E Media	Energia	Altri Settori	Media Osservatorio 2017	Media Osservatorio 2016	Media Osservatorio 2015	Media Osservatorio 2014
<b>Composizione Consigli</b>											
Numero medio Consiglieri	15,0	13,6	10,8	10,8	11,7	10,0	10,9	11,5	11,6	11,9	12,2
Numero medio Consiglieri Esecutivi	2,6	2,4	2,5	2,5	2,8	1,9	2,5	2,5	2,6	2,6	2,6
Numero medio Consiglieri Non Esecutivi	12,4	11,2	8,3	8,3	8,9	8,1	8,4	9,1	9,0	9,3	9,6
Di cui Indipendenti	8,1	5,2	5,2	5,1	5,9	5,7	5,6	5,8	5,8	5,8	6,2
Consiglieri prima nomina società quotate	23,3%	29,4%	14,4%	16,3%	14,5%	16,7%	18,3%	18,1%	16,5%	18,2%	12,1%
Età media dei Consiglieri	61	61	59	58	60	56	58	58	59	59	60
Consiglieri non italiani	6,2%	4,4%	10,4%	18,5%	7,7%	4,7%	9,2%	9,4%	9,4%	7,7%	6,3%
Consiglieri Donna	33,8%	29,4%	28,9%	28,8%	29,9%	33,3%	29,4%	30,6%	26,4%	22,4%	17,3%
<b>Background Professionale Consiglieri non Esecutivi*</b>											
Imprenditori	15%	13%	22%	18%	16%	11%	19%	18,5%	27,7%	16,9%	16,0%
Manager	38%	52%	50%	61%	55%	48%	51%	49,1%	46,1%	44,0%	46,4%
Professionisti e Professori	46%	34%	23%	21%	28%	36%	25%	29,7%	23,1%	34,9%	34,3%
Altro	2%	1%	5%	0%	2%	4%	5%	2,7%	3,1%	4,2%	3,3%

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



# Confronto Internazionale

In questa edizione dell'Italy Board Index forniamo due set di tabelle. Oltre ai dati di dettaglio relativi alle aziende del panel, ovvero le aziende quotate appartenenti sia al FSTE Mib che agli altri indici (v.da pagg. 63), pubblichiamo di seguito un grafico che mette a confronto i dati aggregati di 17 Paesi in cui viene ogni anno pubblicato il Board Index. Fra i Paesi europei quest'anno per la prima volta abbiamo inserito la Polonia, mentre ormai da alcuni anni abbiamo a disposizione i dati di paesi come Russia e Turchia.

Tutti i dati sono stati estrapolati dai Board Index dei singoli paesi pubblicati da Spencer Stuart nel 2017.

Visita il sito di Spencer Stuart e scopri “Boards Around the World”, un visual tool che compara la composizione, la diversità, i compensi e le practice in uso nei vari Paesi.

## Società analizzate — Osservatorio Internazionale

BELGIUM	BeL20 + BelMid
CANADA	100 TSX Listed Companies (revenue C\$1billion to C\$53.3 billion)
DENMARK	OMX Copenhagen
FINLAND	OMX Helsinki
FRANCE	CAC40
GERMANY	DAX30
ITALY	37 (FTSE MIB) + 63 (Mid Cap, Small Cap, Other)
NETHERLANDS	AEX
NORWAY	Oslo Stock Exchange
POLAND	WIG
RUSSIA	Top companies from Expert 400
SPAIN	IBEX-35 + top companies by market cap
SWEDEN	OMX Stockholm
SWITZERLAND	SMI
TURKEY	BIST 30
UK	FTSE 150
USA	S&P 500

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

# Confronto Internazionale

	BELGIUM	CANADA	DENMARK	FINLAND	FRANCE	GERMANY	ITALY	
GENERAL INFORMATION	Size of sample	58	100	25	25	40	100	
	Supervisory board/unitary board of directors	1/57	n/a	25/0	0/25	5/35	30/0	2/98
	Average number of board meetings per year	8.4	8	9	11.8	9	6.7	11.6
	% companies that conducted an external board evaluation	8.6% <sup>1</sup>	n/a	16%	12%	40% <sup>15</sup>	17%	28%
	Combined chairman and CEO	1.7%	12%	0%	0%	52.5%	n/a	19%
	% boards with senior independent director (SID)	1.7%	32%	0%	0%	48%	n/a	39%
	% of boards with vice/deputy chairmen	20.7%	18%	100%	96%	73%	30%	50%
BOARD	Average board size (total)	10.1	11	9.8	8.2	13.9	16.3	11.5
	Average board size (excl. employee representatives)	10.1	10	6.8	8 <sup>11</sup>	12.3	8.7	n/a
	Average number of independent board members	4.7	9.1	5.3	6.7	8.5	-	5.9
	% independent board members	45.9%	80%	77.2%	84%	69.1%	60% <sup>23</sup>	51%
	Average number of non-executive directors	7.8	9	5.8	7	10.9	7.7	8.6
	Average number of executive directors	0.6	1	0	0.04	1	n/a	2.4
AGE	Av. age: all directors	57.7	62	58.3	57.9	58.8	61	58.4
	Av. age chairmen	62.6	64	61.7	61	61.6	68	64.9
	Av. age CEOs who sit on the board	54.8	56	n/a	57.4	58.5	n/a	57.6
	Av. age all CEOs, including those not on the board	54.5	56	54.5	55.8	57.7	n/a	58
	Av. age: non-executive directors	57.5	62	57.8	57.5	59.4	61	58.5
	Av. age: executive directors	55.3	57	46.6 <sup>9</sup>	57.4 <sup>12</sup>	58.7	n/a	58.1
FOREIGN	% foreign board members (all)	31.2%	27%	42.1% <sup>10</sup>	36.5% <sup>13</sup>	37%	31%	9.4%
	% foreign chairmen	13.8%	15%	28%	16%	23%	20%	5%
	% foreign non-executive directors	32%	29%	44.8%	39.7%	40%	31%	11%
	% foreign executive directors	33.8%	16%	0%	0%	21% <sup>16</sup>	n/a	4.5%
	Av. # nationalities represented on the board	3.1	-	3.4	3.2	5	3.1	1.8
GENDER	% female board directors (all)	30.4%	26.8%	28% <sup>10</sup>	33% <sup>13</sup>	42% <sup>17</sup>	28.7%	31%
	% female chairmen	5.2%	8%	0%	4%	2.5%	3.3%	9%
	% female CEOs	9.8%	4%	8%	0%	2.5%	n/a	8%
	% female non-executive directors	36.2%	31%	33.1%	37.4%	46%	32%	37%
	% female executive directors	14.9%	5%	0%	0%	2.6%	n/a	10%
	% boards with at least one female director	100%	99%	96%	100%	100%	100%	99%

	NETHERLANDS	NORWAY	POLAND	RUSSIA	SPAIN	SWEDEN	SWITZERLAND	TURKEY	UK	USA
	25	25	20	43	100	25	20	29	150	491
	18/7	0/25	20/0	7/36	0/100	0/25	0/20	0/29	1/149	0/491
	7.4	8.9	9.5	6.8 <sup>37</sup>	10.8	9.9	9	17.9 <sup>32</sup>	7.8	8.2
	20% <sup>29</sup>	12%	0%	18.6% <sup>38</sup>	30%	12%	15%	n/a	43.3%	2%
	4%	0%	0%	0%	66%	4%	0%	13.8%	0.67%	49%
	16%	0%	0%	20.9%	63%	4%	15%	0%	99.3% <sup>33</sup>	85%
	68%	52%	75%	41.9%	-	48%	85%	93.1%	10%	-
	8.3	8.4	8	10.4	11	10.9	10.6	9.9	10.2	10.8
	n/a	6.1	7.7 <sup>32</sup>	n/a	n/a	9.2	n/a	n/a	10.1	n/a
	6.9	4.6	3.8	3.8	4.8	6.4	8.9	3.1	6.2	9.2
	83.6%	76.3%	49.4%	36.7%	44%	69.6%	84%	32.7%	61.4 <sup>34</sup>	85%
	6.8	5	6.7	7.8	8.7	7.5	9.3	7.9	6.6	1.6
	0.5	0	0	1.7	1.8	0.8	0	1.2	2.5	15%
	61	56.2	55.5 <sup>33</sup>	54.3	60.4	57.8	61.1	59.7	56.7	62.6
	65.9	65.4	54.1 <sup>34</sup>	58.1	64.2	63.9	63.2	60	64.8	-
	58.1	n/a	n/a	51.8	55.3 <sup>46</sup>	54.1	56.5	57.4	54.8	57.4
	56.7	45.4	53.1	54.9	55.3	54.6	54.3	56.2	53.9	57.4
	60.9	54.9	55.6 <sup>35</sup>	54.1	-	57.4	61	60.3	59.9	63.1
	53.3	63.9	n/a	52.5	-	53.7	58	55.8	53.4	-
	57%	24.3% <sup>31</sup>	18.8% <sup>36</sup>	22.8%	19%	30.9% <sup>30</sup>	59%	16%	32.3	7%
	32%	8%	10%	20.9%	6%	12%	42.9%	6.9%	21.3	-
	59.4%	27.8%	20.1%	26.6%	20.4%	36.4%	60.9%	17.9%	35.6	-
	76.9%	0%	n/a	2.8%	9%	0%	71.4%	8.6%	22.3	-
	4.3	2.2	1.7	2.8	-	3.3	6	1.9	3.3	-
	30.4%	45.4% <sup>31</sup>	21.4% <sup>36</sup>	8.1%	17%	38.3% <sup>30</sup>	22.2%	11.1%	25.5	22.2%
	4%	12%	30%	0%	7%	8%	4.8%	6.9%	4.7%	6%
	0%	0%	0%	0%	2%	12%	0%	4.3%	5.6%	6.2%
	32%	52.4%	20.1%	10.2%	19.5%	44.9%	24.9%	12.2%	34.8%	-
	7.7%	0%	n/a	2.8%	3.4%	10.5%	0%	11.4%	8.9%	-
	84%	100%	80%	48.8%	90%	100%	95%	62.1%	98.7%	99.2%

# Confronto Internazionale

	BELGIUM	CANADA	DENMARK	FINLAND	FRANCE	GERMANY	ITALY
NEW MEMBERS	% new board members	10.4%	8%	17.5%	16%	17.9%	18%
	% women among new board members	45.9%	41%	33.3%	50%	37.5%	46%
	% non-nationals among new board members	42.1%	40%	56.7%	53.1%	35.9%	12%
OTHER BOARDS	Av. # quoted boards per director (total)	1.9	2	1.9	1.8	2.1	3.4
	Av. # quoted boards per chairman (total)	2.4	2	2.3	2.3	2	3.8
	% executive directors with an outside board	29.9%	39%	0%	0%	56%	52.5%
	% non-executives with a full-time executive role	70.1%	-	65.9%	56.3%	58%	31%
TENURE/RETIREMENT	% companies with a mandatory retirement age	46.6%	26% <sup>7</sup>	64%	8%	35% <sup>18</sup>	83.3%
	Average mandatory retirement age	69.9	73	70.8	66.5	72.1	75.5 <sup>26</sup>
	Average tenure (chairman and non-executives)	6.1	7.8	4.8	4.8	5.9	6.3
REMUNERATION	Av. retainer for non-executive directors (excluding chair and vice chair/SID)	€ 30,589	€ 108,744 <sup>8</sup>	€ 51,968	€ 55,436	€ 34,900	€ 83,867
	Av. total fees for non-executive directors (excluding chair and vice chair/SID)	€ 51,859 <sup>2</sup>	€ 123,648	€ 85,462	€ 70,307	€ 87,780	€ 92,000
	Av. total fee for vice chairman (or SID)	€ 98,501 <sup>3</sup>	€ 153,562	€ 130,790	€ 93,784	€ 53,513 <sup>19</sup>	€ 616,000 <sup>27</sup>
	Av. total fee for chairmen	€ 118,497 <sup>4</sup>	€ 272,999	€ 194,392	€ 133,069	€ 627,654 <sup>20</sup>	€ 374,869
	Av. fee for audit committee membership	€ 11,695 <sup>5</sup>	€ 5,877	€ 20,874	€ 5,482 <sup>14</sup>	€ 20,851 <sup>21</sup>	€ 42,458
	Av. fee for remuneration committee membership	€ 7,754 <sup>5</sup>	€ 5,432	€ 16,683	€ 4,521 <sup>14</sup>	€ 16,198 <sup>21,22</sup>	€ 13,000
	Av. compensation for nomination committee membership	€ 8,042 <sup>6</sup>	€ 4,792	€ 15,713	€ 3,800 <sup>14</sup>	€ 15,625 <sup>21,22</sup>	€ 12,000
EXCOM	Average board size of executive committee	6.5	-	5.5	9.8	12	5 <sup>28</sup>
	% foreigners on the executive committee	34%	-	42%	35%	35%	6.5%
	% women on the executive committee	18.2%	-	13.3%	18.9%	15%	12%

	NETHERLANDS	NORWAY	POLAND	RUSSIA	SPAIN	SWEDEN	SWITZERLAND	TURKEY	UK	USA
	9.2%	17.8%	27.5%	18.8%	14.6%	15.2%	9.9%	12.2%	12%	7.5%
	36.8%	40.1%	27.3%	11.9%	28%	40%	33.3%	5.6%	42%	36%
	68.4%	33.3%	9%	20.2%	39%	34.3%	71.4%	19.4%	43.3%	8%
	2.1	1.7	1.2	1.7	1.1	2.5	2.2	1.8	2.0	2.1
	2.4	2.2	1.2	1.9	1.3	2.9	2.4	2.6	2.4	1.4 <sup>57</sup>
	38.5%	0%	n/a	19.7%	9.6%	57.9%	14.3%	20%	26.4%	46%
	39.4%	77.8%	74.6%	74.3%	-	50.8%	44.3%	53.8%	31.5%	-
	16%	n/a	n/a	0%	23%	n/a	55%	0%	0%	73%
	72.3	n/a	n/a	n/a	72.1	n/a	71.3	n/a	n/a	73
	4.9	4.3	3.4	4.3	5.3 <sup>47</sup>	5.3	6.6	5.7	4.4	8.2 <sup>58</sup>
	€ 68,712	€ 31,532	€ 32,539	€ 105,934 <sup>39</sup>	€ 71,758	€ 62,416	€ 197,458	€ 58,089	€ 82,295	€ 108,771
	€ 93,699	€ 40,034	€ 33,531	€ 142,032 <sup>40</sup>	€ 131,518	€ 81,656	€ 272,673 <sup>51</sup>	€ 58,089	€ 107,106	€ 260,984
	€ 133,823 <sup>30</sup>	€ 42,280	€ 33,771	n/a <sup>41</sup>	€ 30,292 <sup>48</sup>	€ 110,408	€ 389,317	n/a	€ 129,779	-
	€ 254,319	€ 68,109	€ 47,461	€ 185,342 <sup>42</sup>	€ 316,946 <sup>49</sup>	€ 239,701	€ 1,913,819	n/a	€ 314,731 <sup>55</sup>	€ 346,683 <sup>59</sup>
	€ 13,432	€ 7,670	n/a	€ 12,758 <sup>43</sup>	€ 26,925 <sup>49</sup>	€ 16,859	€ 49,806	n/a	€ 16,720	€ 12,146
	€ 9,895	€ 4,485	n/a	€ 13,325 <sup>44</sup>	€ 42,703	€ 10,738	€ 36,653	n/a	€ 15,468	€ 10,666
	€ 8,880	n/a	n/a	€ 14,087 <sup>45</sup>	€ 42,188	n/a	€ 38,736	n/a	€ 10,198 <sup>56</sup>	€ 8,522
	5.6	8.3	6.3	9.8	-	9.7	10.2	8.9	-	-
	54%	19%	11.9%	4.0%	-	21.8%	62.1%	5.4%	-	-
	11.5%	23.6%	11.9%	11.6%	-	24.3%	8.4%	8.9%	-	-

## INTERNATIONAL COMPARISON FOOTNOTES

## General

N/A = Not applicable

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

**Belgium**

- 1 11 companies did not disclose whether they conducted a board evaluation
- 2 One company does not disclose
- 3 45 companies do not remunerate company separate
- 4 Five companies do not remunerate chairman
- 5 12 companies do not remunerate
- 6 18 companies do not remunerate

**Canada**

- 7 Does not include companies with term limits.
- 8 Includes share grants

**Denmark**

- 9 Age of the only executive director
- 10 Excludes employee representatives

**Finland**

- 11 3 companies have employee representatives on the board
- 12 Age of the only executive director
- 13 Excludes employee representatives
- 14 Fee calculated by multiply per meeting fee by number of meetings held in 2016

**France**

- 15 70 % of external evaluations done by Spencer Stuart in 2016 and 80 % of the CAC 40 companies perform an external evaluation at least every 3 years
- 16 Including chairmen who are also CEO
- 17 According to Afep/Medef corporate governance code (Employees excluded)
- 18 85 % of the CAC 40 companies have set up a limit which is individual for 35 % of them and collective for the 50 % left (Maximum 1/3 of board members > 70 years old)
- 19 Additional remuneration for vice-chairmen or lead directors (paid in addition to ordinary director's fees)
- 20 Non-executive chairmen only
- 21 Total additional fee for remuneration committee, calculation based on the number of meetings held during 2016 FY
- 22 45 % of remuneration and nominations committees are merged

**Germany**

- 23 Average minimum proportion of members that shall be independent
- 24 Remunerations committees are very rare in Germany
- 25 Except for banks, German nominations committees only deal with non-executive director nominations and committee membership is rarely compensated

**Italy**

- 26 "Only four companies have set an age restriction for directors; the age limits are 75 (3 companies) and 77 Three companies have an age restriction for CEOs and the age limits are 67 and 65 (2 companies) Two companies have an age restriction for chairmen and the age limits are 65 and 70"
- 27 Average fee for SIDs is € 90,000
- 28 Only 20 companies in the Index have an Executive Committee

**Netherlands**

- 29 One company did not disclose whether they conducted a board evaluation
- 30 9 companies do not disclose

**Norway**

- 31 Excludes employee representatives

**Poland**

- 32 2 companies have employee representatives on the board
- 33 Excludes 76 of 160 directors whose age is not disclosed
- 34 Excludes 8 chairmen whose age is not disclosed
- 35 Excludes 64 of 134 directors whose age is not disclosed
- 36 Excludes employee representatives

**Russia**

- 37 8 companies do not disclose
- 38 110 companies did not disclose whether they conducted a board evaluation
- 39 16 companies do not disclose remuneration
- 40 34 companies do not disclose remuneration
- 41 42 companies do not disclose remuneration
- 42 22 companies do not disclose remuneration
- 43 23 companies do not disclose remuneration
- 44 24 companies do not disclose remuneration
- 45 26 companies do not disclose remuneration

**Spain**

- 46 Top 50 companies only
- 47 Includes both executive and non-executive directors
- 48 Average additional fee paid to senior/lead independent directors
- 49 Only 14 % of companies in Spain have divided the nominations & remunerations committee into separate committees. The average fee for members of the nominations & remunerations committee is 18,543€

**Sweden**

- 50 Excludes employee representatives

**Switzerland**

- 51 Excludes social contributions

**Turkey**

- 52 9 companies do not disclose

**UK**

- 53 TUI is the only company without a senior independent director as it has a two-tier board.
- 54 94 % of non-executive directors are independent
- 55 Includes the 142 part-time chairmen only. Six chairmen are full-time and remunerated on a different basis. Two chairmen receive no fee.
- 56 Based on 47 companies that have a nomination chairman separately remuneration for this role

**USA**

- 57 CEOs only
- 58 Average tenure of independent directors only
- 59 Non-executive chairmen only

# Campione di Riferimento

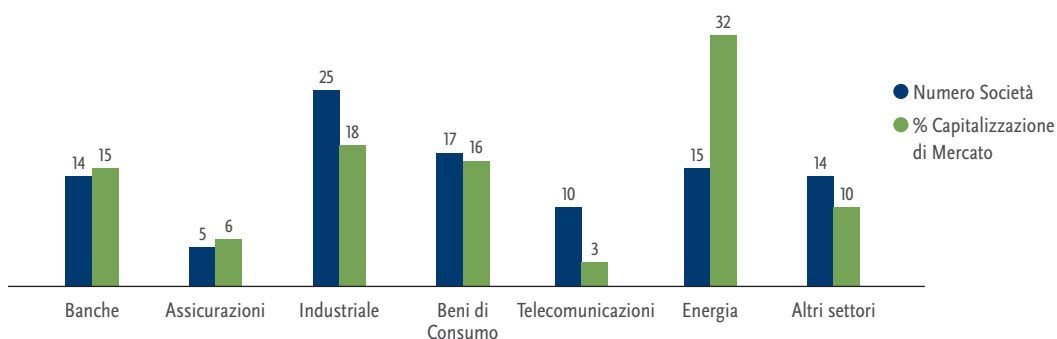
Il Campione oggetto di analisi è composto dalle prime 100 società quotate in Italia, ordinate per capitalizzazione di mercato, a Febbraio 2017. Di queste, 37 fanno parte dell'indice FTSE Mib e le altre 63 di altri indici secondari (FTSE Italia Mid Cap, FTSE Italia STAR, FTSE Italia All Share). Sono 7 le società "new entry", ovvero quelle società non presenti nel Board Index 2016: Aeroporto di Bologna quotata dal 14 luglio 2015, El.En, Enav che ha debuttato nel luglio 2016, Italgas che torna ad essere quotata in Borsa dopo 13 anni a novembre 2016, Mondadori Editore, RCS Mediagroup e Technogym che è stata quotata il 3 maggio 2016.

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

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

Il Grafico 1 illustra la rappresentatività dei principali macro-settori. Quello industriale è il più rappresentato (25 società nel Campione), benché non sia il settore con la percentuale di capitalizzazione più alta (il settore energetico da solo rappresenta circa un terzo della capitalizzazione di mercato dell'Osservatorio). Il settore assicurativo è il meno rappresentato con sole 5 società nel Campione.

GRAFICO 1: Composizione tecnica del Campione di riferimento



Le informazioni contenute nel Board Index sono tratte dalla Relazione sul Governo Societario e dalla Relazione sulla Remunerazione di tutte le società del Campione. Riguardo alle società con un sistema dualistico, abbiamo preso in analisi solamente il loro Consiglio di Sorveglianza (BPM e UBI Banca, non più anche Intesa San Paolo che da quest'anno ha deciso di adottare il modello di amministrazione e controllo monistico).

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

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

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

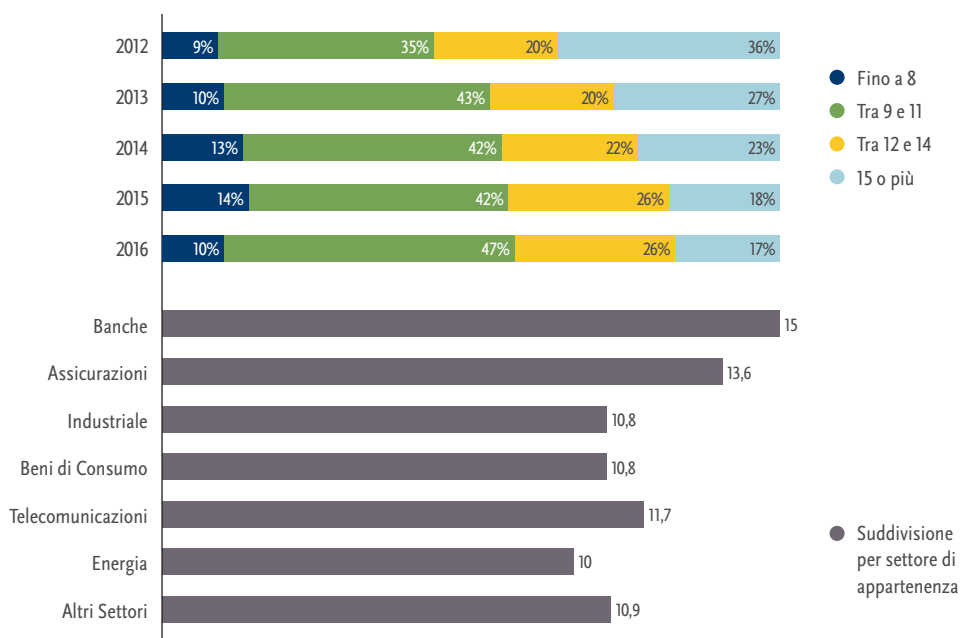


# Consiglio di Amministrazione

## DIMENSIONE

I Consigli di Amministrazione in Italia sono composti in media da 11,5 membri, essendo 1.152 le cariche nelle società che costituiscono il Campione. Tale numero, se si considerano le società in esame, è leggermente diminuito nell'ultimo anno: nel 2015 erano 1.161, 9 in più rispetto al 2016. Sebbene il numero di Società che dal 2015 ha deciso di aumentare il numero di consiglieri sia maggiore rispetto al numero di società che hanno preso la scelta inversa, la quantità della riduzione è maggiore rispetto all'aumento. Difatti, 20 società hanno aumentato il proprio consiglio e la quantità totale è stata di 26 consiglieri, mentre 15 società hanno deciso di ridurre il proprio consiglio e la riduzione totale è stata di 31 consiglieri. Sono oltre due terzi le società del Campione con un numero dispari di componenti.

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



Il trend del numero medio di Consiglieri risulta in diminuzione e conferma l'andamento già registrato in passato. Come si osserva dal Grafico 2, vi è un progressivo accentramento della dimensione: il numero di Consigli di Amministrazione più grandi o più piccoli si sta riducendo a favore delle dimensioni più frequentemente adottate (nel range 9–14 sono presenti quasi il 75% delle società dell'Osservatorio); poco meno del 50% (47%) del Campione ha una composizione di 9–11 Consiglieri.

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

Le società nell'indice FTSE Mib presentano una distribuzione media che non segue un trend regolare: la media si attesta a 12,6, ma è composta da poco meno del 50% da una dimensione media che si aggira intorno ai 9–11 membri e un'altra buona parte (circa il 27%) con un Consiglio di Amministrazione superiore a 15 membri.

Per la restante parte del Campione, notiamo una buona percentuale (circa il 46%) di società con il Consiglio di Amministrazione composto da 9–11 persone ed il 40% circa con una dimensione superiore a 15 membri. È interessante notare come, a differenza delle società del FTSE Mib, i Consigli di Amministrazione di più grandi dimensioni sono poco presenti: solo una società ha un Consiglio di Amministrazione con 17 persone.

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

# Composizione

## CONSIGLIERI DI NUOVA NOMINA

Il nostro Campione conta 1.152 cariche consiliari occupate da 1.024 persone fisiche. Le nuove nomine nel corso del 2016 ammontano a 208 che si contrappongono ai 190 Consiglieri cessati nel corso dell'anno. Il tasso di rotazione dei Consiglieri è dunque pari al 18,1%. La Tabella 3 mostra il confronto con gli anni passati ed evidenzia come negli ultimi 3 anni il tasso di rotazione si sia stabilizzato ad un tasso del 17-18%.

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

2016	2015	2014	2013	2012
18,1%	16,5%	18,5%	17,0%	18,3%

Tra i Consiglieri di nuova nomina è interessante approfondire l'analisi su quanti di questi siano stati nominati per la prima volta in un Consiglio di Amministrazione di una società quotata in Italia o all'estero negli ultimi 5 anni: pertanto, delle 208 nuove nomine, 101 si riferiscono a Consiglieri nominati per la prima volta in assoluto (negli ultimi 5 anni) in una società quotata, pari al 48,6%.

## CONSIGLIERI ESECUTIVI

I Consiglieri Esecutivi ammontano a 244, pari al 21% del totale dei Consiglieri del Campione. Ben 97 delle 100 società dell'Osservatorio hanno all'interno del loro Consiglio di Amministrazione almeno un Consigliere Esecutivo. Delle 3 società restanti, 2 sono amministrate con il sistema dualistico (Banca Popolare di Milano e Ubi Banca) con i Consiglieri Esecutivi che fanno parte del Consiglio di Gestione (non analizzato). La restante società (Banca Generali) non può considerare nessun membro come amministratore esecutivo, in quanto non è stato nominato un Amministratore Delegato in sostituzione allo scomparso dott. Piermario Motta e i Consiglieri non indipendenti non ricoprono presso la controllante un ruolo direttivo che riguarda anche la Banca. La media dei Consiglieri Esecutivi in ogni Consiglio è di 2,5 in linea con gli anni passati.

Il numero degli Esecutivi varia da un minimo di 1 ad un massimo di 8. L'89% delle società non ha più di 4 Consiglieri Esecutivi; inoltre più della metà delle società del Campione (58%) non ha più di 2 Consiglieri Esecutivi in Consiglio. Solo una società ha 8 consiglieri.

Non esistono differenze significative nel numero medio di Consiglieri Esecutivi segmentando l'analisi, sia per settore di appartenenza sia per indice azionario: in generale la media oscilla intorno a 2,5 con medie minime nel settore energetico (1,9) e massime (2,8) nelle telecomunicazioni.

### CONSIGLIERI NON ESECUTIVI E NON INDIPENDENTI

La presenza nell'Osservatorio di Consiglieri senza incarichi o deleghe direttive e senza i requisiti di indipendenza è notevole. Sono 324 i Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti, pari al 28% dei Consiglieri del Campione di riferimento. Il livello medio pertanto si attesta a circa 3,3 per Consiglio di Amministrazione.

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

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

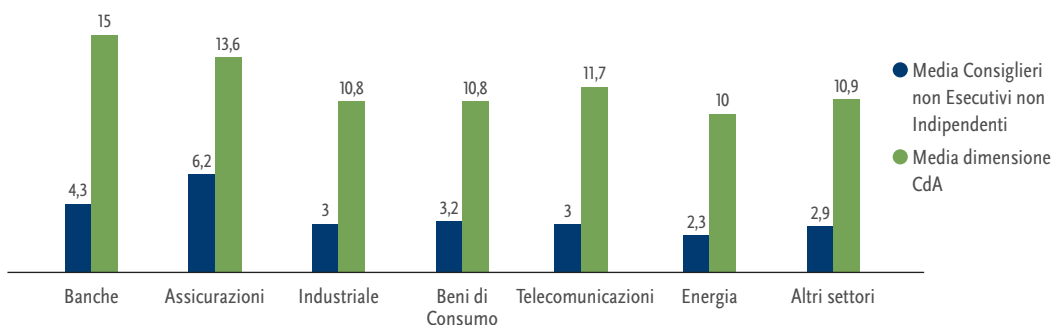
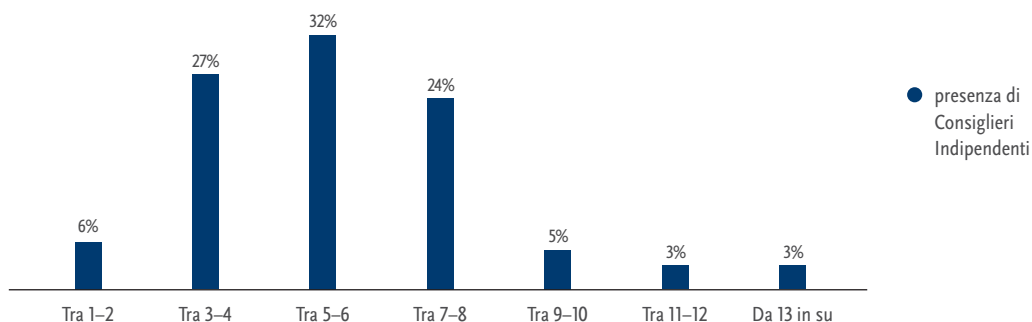


GRAFICO 4: Numero di Consiglieri Indipendenti nei Consigli di Amministrazione



## CONSIGLIERI INDIPENDENTI

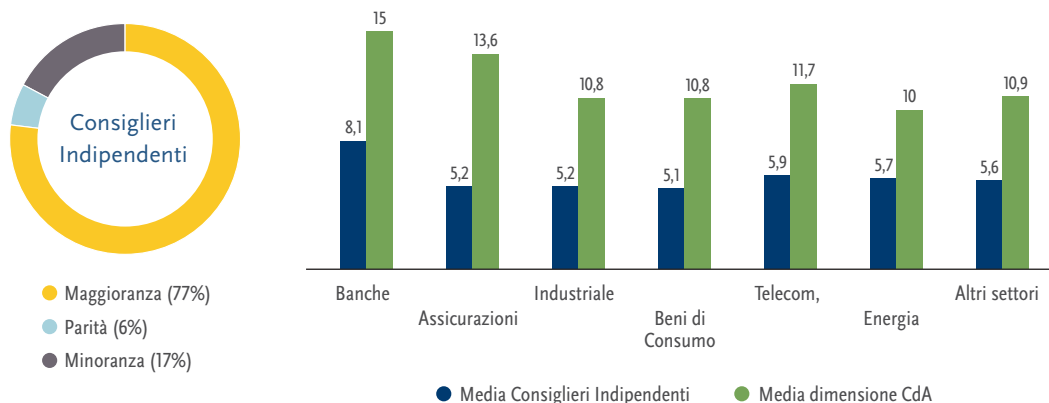
I Consiglieri che soddisfano il requisito di Indipendenza sono 584, pari alla metà del Campione. In 2 sole società dell'Osservatorio non vi è nemmeno un Consigliere con i requisiti di indipendenza del Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana; queste società, infatti, dichiarano di non aderirvi. In tutti gli altri casi ve ne è almeno uno; il Grafico 4 riassume la distribuzione del numero di Consiglieri Indipendenti nel Campione di riferimento.

La media si attesta a 5,8 e conferma il valore registrato negli anni passati (sia nel 2014 che nel 2015 era pari a 5,8). Tuttavia, come si nota dal Grafico 4, è più corretto osservare il valore mediano (pari a 5,5), essendoci una spinta distorsiva della "coda" distributiva verso i valori più elevati. Circa il 60% del Campione ha infatti un numero di Consiglieri Indipendenti compreso tra 3 e 6.

Confrontando gli amministratori indipendenti e quelli non esecutivi non indipendente, nel 77% del Campione i Consiglieri Indipendenti costituiscono la maggioranza del Consiglio, nel 6% delle società vi è un numero pari fra Indipendenti e non Indipendenti, nel rimanente 17% dei casi gli indipendenti sono una minoranza.

Esistono differenze significative se si approfondisce l'analisi per settore di appartenenza e per indice azionario. In particolare si nota che le società FTSE Mib hanno in media molti più Consiglieri Indipendenti (7) rispetto a tutte le altre (5,1). Inoltre, la percentuale di Indipendenti che costituiscono la maggioranza nelle società del FTSE Mib è l'81% che è maggiore rispetto a quella delle Altre società (75%).

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



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

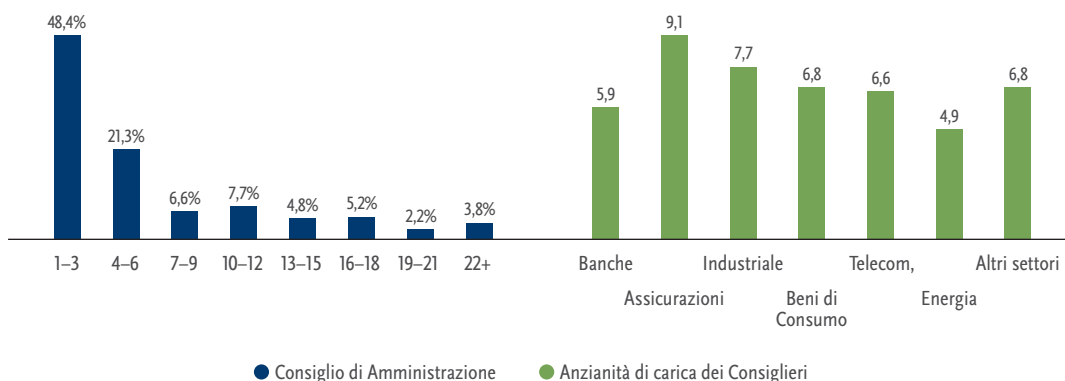
Suddividendo l'analisi per settore, rileviamo che il numero medio di Consiglieri Indipendenti nelle banche è significativamente maggiore rispetto agli altri, per effetto delle dimensioni dell'organo consiliare. Il Grafico 6 riassume i dati appena descritti.

### ANZIANITÀ DI CARICA

L'anzianità di carica considera quanti anni, in modo continuativo, un Consigliere ha fatto parte dello stesso Consiglio di Amministrazione. Il livello di "tenure" massima nel nostro Campione si attesta a 56 anni di carica continuativa, mentre il livello di "tenure" media nel nostro Osservatorio è pari a 6,3 anni. Questo dato, come mostra il Grafico 7, va letto considerando che, da una parte, quasi la metà dei Consiglieri non ha più di 3 anni di carica nello stesso Consiglio, e, dall'altra, poco più del 10% ha più di 16 anni.

Dunque la forte asimmetria distributiva influenza il livello medio; è pertanto utile osservare il livello mediano che si attesta a 4 anni di "tenure", e la distribuzione

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



del Campione ordinata per quartili con i primi tre (più del 75% del Campione) che si attestano a 9 anni di anzianità di carica.

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

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

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

I Consiglieri non Esecutivi e non Indipendenti hanno un'anzianità di carica più alta rispetto ai Consiglieri Indipendenti; questi ultimi, non essendo collegati alla

proprietà e al controllo societario, sono i soggetti con il tasso di rotazione in Consiglio di Amministrazione più alto.

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

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

	Banche	Assicurazioni	Industriale	Beni di Consumo	Tele-comunicazioni	Energia	Altri Settori	Media
Esecutivi	9,6	6,6	10,7	10,6	10,1	11,4	11,4	10,4
Indipendenti	3,5	7,1	4,7	4,0	3,8	3,2	3,7	4,0
Non Esecutivi, Non Indipendenti	7,2	9,9	9,2	7,6	7,1	5,7	6,6	7,7

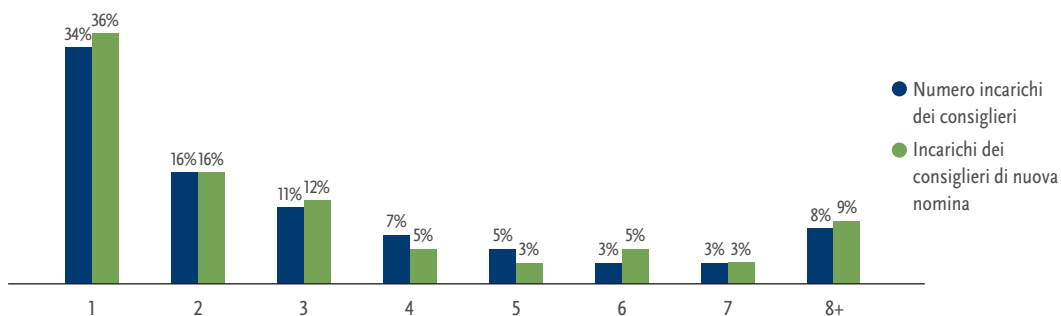
## NUMERO DI INCARICHI DEI CONSIGLIERI IN SOCIETÀ QUOTATE

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

In media ogni Consigliere ha 3,2 incarichi nei Consigli di Amministrazione di società quotate. Il Grafico 8 ci permette di analizzare più a fondo il fenomeno; quasi il 35% dei Consiglieri ha un solo incarico e poco più del 60% non più di 3 incarichi. Segmentando invece l'analisi per settore e per indice azionario notiamo che non esistono differenze significative nei numeri di incarichi medi dei Consiglieri.



GRAFICO 8: Incarichi dei Consiglieri



È interessante studiare il numero di incarichi dei Consiglieri di nuova nomina al fine di comprendere se esiste una sorta di rinnovo in termini “sostanziali” e non soltanto “formali”. Tra le 186 nuove nomine del 2016 (sono stati esclusi i Consiglieri nominati e allo stesso tempo cessati nell’anno), la media del numero di incarichi è pari a 3,3, quindi in linea con la media generale. Come mostra il Grafico 8, la percentuale di Consiglieri con un solo incarico è circa del 40% delle persone di nuova nomina, ma, sorprendentemente, oltre un terzo dei “nuovi” Consiglieri ha 3 o più incarichi.

## MINORANZE

Una peculiarità interessante nei Consigli di Amministrazione viene dall’analisi di quanti Consiglieri sono stati eletti da liste di minoranza.

Nel nostro Osservatorio sono pari ad 125 i Consiglieri eletti da una lista di minoranza nel corso del 2016. In 54 società dell’Osservatorio vi è almeno un Consigliere eletto da una lista di minoranza, quindi, a differenza dell’anno scorso dove la maggior parte delle società non aveva rappresentanti diretti dell’azionariato di minoranza in Consiglio, quest’anno c’è stato un leggero aumento nel numero di consiglieri eletti da una lista di minoranza.

## AMMINISTRATORI CESSATI NEL CORSO DELL'ESERCIZIO

Osservare le caratteristiche dei Consiglieri che hanno cessato l'incarico nel corso del 2016 aiuta a comprendere meglio alcune evidenze sui cambiamenti dei Consigli di Amministrazione. Delle 190 cariche cessate nel corso di quest'anno, il 14% avevano incarichi esecutivi, il 52% incarichi indipendenti, il 32% incarichi né esecutivi né indipendenti. Questi valori confermano quanto rilevato in precedenza, confermando il tasso di rotazione più alto per i Consiglieri Indipendenti e più basso per gli Esecutivi.

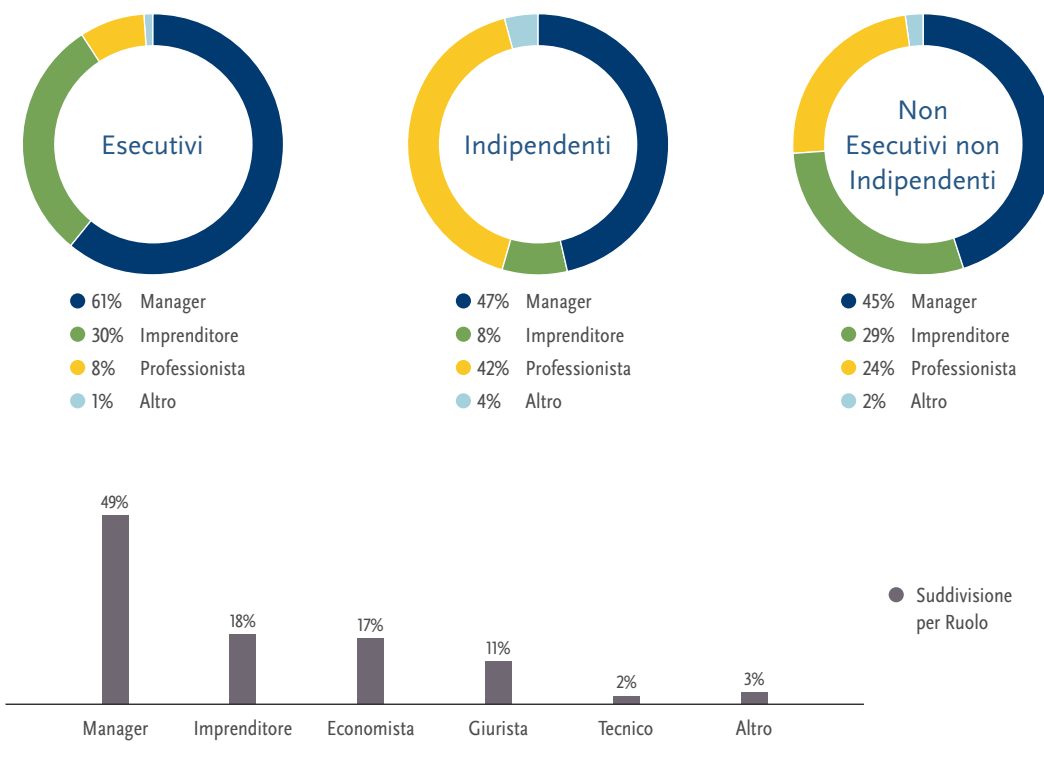
L'anzianità di carica media dei Consiglieri cessati è 5,8 anni, questo dato è in linea con la "tenure" generale dell'Osservatorio, che è di 6,3 anni. È quindi possibile affermare che non esiste una relazione tra l'anzianità di carica e la probabilità di non rimanere nel Consiglio di Amministrazione, salvo i casi in cui per gli Amministratori Indipendenti esiste un "vincolo" (dettato dalle best practice internazionali) di permanenza di 9 anni, oltre i quali il permanere dell'indipendenza deve essere specificamente valutato.

# Caratteristiche dei Consiglieri

## BACKGROUND

Nell'analisi effettuata il background più presente è quello manageriale, pari a poco meno della metà (49%) dei profili dei Consiglieri; seguono professionisti (30%) e imprenditori (18%) e la categoria Altro per il 3%. Il Grafico 9 approfondisce anche la categoria dei professionisti, che mostra la prevalenza dei giuristi e degli economisti. Tra i Consiglieri-Imprenditori invece abbiamo constatato come il 36% di questi sia il fondatore della Società, mentre il 64% è rappresentato da parenti o discendenti del fondatore.

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



È molto interessante studiare la composizione dei background suddivisa per ruolo, differenziando l'analisi tra Consiglieri Esecutivi, Consiglieri Non Esecutivi e Non Indipendenti e i Consiglieri Indipendenti. Come mostra il Grafico 9, il 61% degli Amministratori Esecutivi ha competenze manageriali o imprenditoriali. I Consiglieri Non Esecutivi e Non Indipendenti presentano una composizione dei background concentrata su competenze manageriali (45%), seguita da competenze imprenditoriali (29%). I professionisti sono meno rappresentati e pari al 24%. Al contrario, tra gli Amministratori Indipendenti sono largamente rappresentate le competenze professionali (42%) e quelle manageriali (47%). Gli imprenditori sono il 8%, in linea con gli anni precedenti.

## GENERE

Le donne ricoprono 352 posizioni, pari al 31% dei Consiglieri del Campione, un leggero incremento dal 26,4% dell'anno scorso.

Queste posizioni sono ricoperte da 307 donne, il che determina un rapporto "incarichi/donne" pari a 1,15 (ogni Consigliere donna siede in media in 1,15 Consigli di Amministrazione), ed è lievemente maggiore di quello degli uomini (1,12).

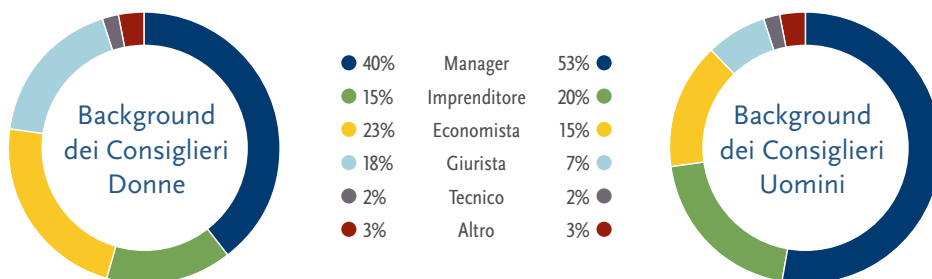
Gli effetti della Legge 120/2011 sono ancora più significativi se guardiamo ai Consiglieri di nuova nomina nel 2016: il 46% è rappresentato da donne. Le Consigliere di nuova nomina sono 95, di queste, 50 risultano elette per la prima volta in assoluto in un Consiglio di Amministrazione di una società quotata (pari al 53%). Al contrario, dei 190 Consiglieri cessati nel 2015, soltanto 44 sono donne (il 23% circa), decretando un bilancio positivo di 45 donne in più rispetto ai Consigli di Amministrazione delle società dell'Osservatorio nel 2015.

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

2016	2015	2014	2013	2012	2011
31%	26,4%	22,3%	17,3%	10,6%	5,7%

Il trend del numero marginale di donne appare in aumento: rispetto al totale dei Consiglieri, sono pari all'8,2% le Consigliere di nuova nomina, contro il 7,1% del 2015.

GRAFICO 10: Background dei Consiglieri, suddivisione per genere



Delle prime 100 società quotate, 99 hanno almeno una donna in Consiglio di Amministrazione. Tuttavia, soltanto una società del Campione ha una maggioranza di rappresentanza femminile, e nel 76% di queste la rappresentanza non supera il 35%. In particolare, l'81% dei Consigli di Amministrazione non ha più di 4 donne in consiglio.

Analizzando i background professionali dei Consiglieri per genere, emergono interessanti differenze, illustrate nel Grafico 10. Le donne con background manageriale si attestano anche quest'anno al 40%. Questo numero è ancora distante dal 53% dei consiglieri uomini con un background manageriale.

Similarmente, anche la distribuzione delle donne professioniste (42%) e delle donne imprenditrici (15%) è rimasta invariata. Da notare però è la differenza dei professionisti per genere, la percentuale di uomini professionisti è pari al 24% ed è quindi notevolmente inferiore a quella femminile (42%).

## ETÀ

L'età media dei 1.152 Consiglieri del nostro Campione è di circa 58 anni. Il Grafico 11 riporta la distribuzione per fasce d'età. Suddividendo per genere, le donne sono in media più giovani: l'età media delle donne si attesta a 54 anni, mentre quella degli uomini si attesta a 60 anni. Inoltre non esistono differenze significative nell'età media nei vari settori o nei diversi indici azionari, così come tra Consiglieri Esecutivi e non Esecutivi.

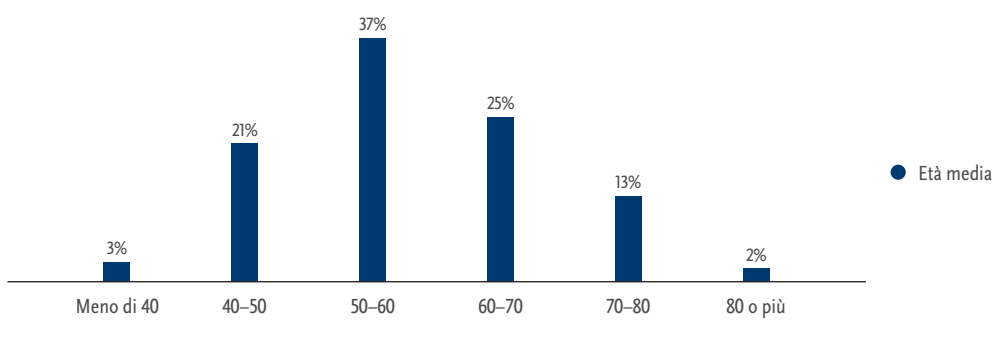
È invece interessante analizzare l'età media dei Consiglieri suddivisa per carica. Come mostra la Tabella 6, il Presidente Onorario è la carica che significativamente ha un'età media più elevata rispetto a tutte le altre. Inoltre, le cariche "super partes" all'interno del Consiglio, quali quella di Presidente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

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

Cariche*	Età media
Presidente Onorario	82 anni
Presidente	64 anni
Lead Independent Director	65 anni
Vice Presidente	60 anni
Consigliere (senza alcuna carica particolare)	57 anni
Amministratore Delegato	58 anni

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

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



## NAZIONALITÀ

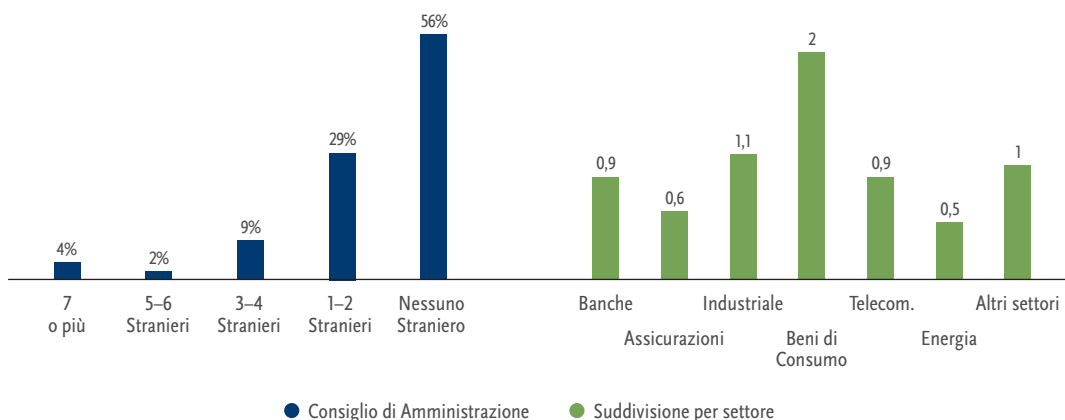
Nel nostro Osservatorio le cariche consiliari occupate da non italiani sono 108, pari al 9,4% dei Consiglieri del Campione; questo dato è in linea con i dati del 2015.

Come mostra il Grafico 12, più della metà delle società non ha nemmeno uno straniero in Consiglio: poco meno di un terzo delle società ha 1 o 2 stranieri, mentre soltanto il 15% ne ha 3 o più. Delle 44 società con almeno uno straniero, soltanto in 3 casi questi rappresentano la maggioranza in consiglio, e in un solo caso rappresentano la parità; negli altri 40 casi sono la minoranza.

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

Analizzando la loro provenienza, notiamo che i Consiglieri non italiani sono soprattutto europei (63%). Questi, assieme con gli americani, rappresentano circa il 90% dei non italiani nel nostro Osservatorio. Focalizzandosi sull'Europa è la Francia la nazione più presente (e anche quella più presente in assoluto), seguita dalla Gran Bretagna; interessanti le presenze anche di Svizzera, Austria, Olanda e Germania.

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



# Cariche ricoperte dai Consiglieri

Nel nostro Campione sono 313 gli Amministratori che ricoprono una particolare carica, pari al 27% del Campione. Il Grafico 13 riassume come queste 313 cariche sono suddivise.

## PRESIDENTE

Sono 103 i Presidenti presenti nel nostro Osservatorio; in 19 casi il Presidente svolge anche l'incarico di Amministratore Delegato della società ed in due casi il Presidente svolge anche le funzioni di Vice Presidente.

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

GRAFICO 13: Cariche ricoperte dai Consiglieri

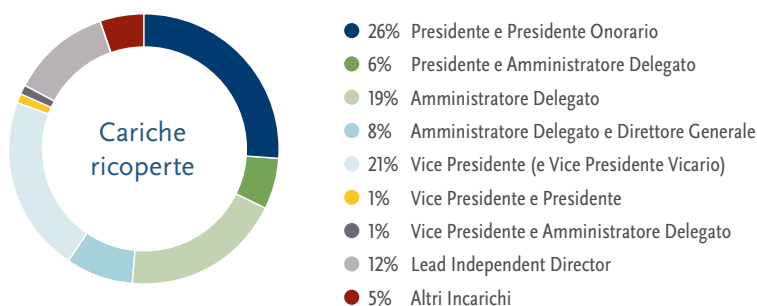
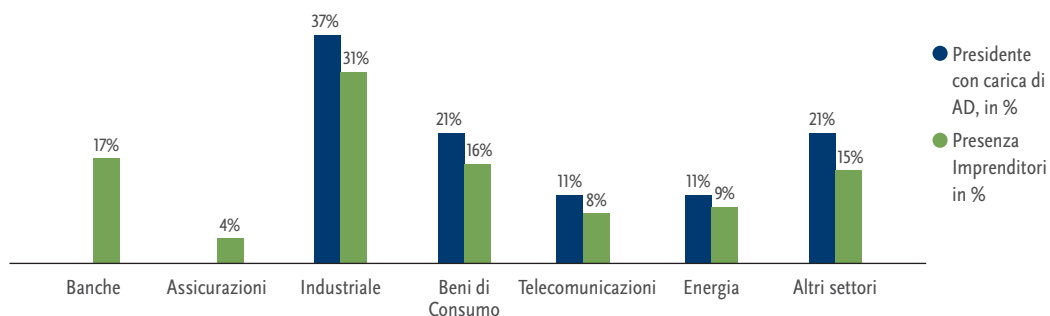


GRAFICO 14: Presidenti con incarico di Amministratore Delegato, suddivisione per settore.





Nel nostro Osservatorio, i Presidenti con un ruolo esecutivo ammontano a 34, e includendo coloro che sono anche Amministratore Delegato (19), il numero complessivo arriva a 53. I Presidenti indipendenti sono solo il 9,7% del Campione.

## VICE PRESIDENTE

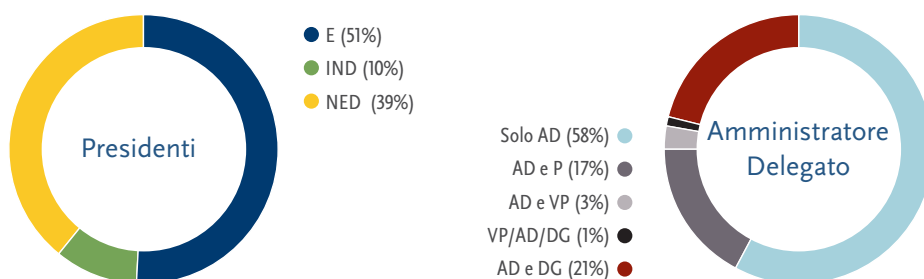
Nel nostro Campione ammontano a 74 i Vice Presidenti, i quali sono distribuiti in 51 società. In 17 dei 51 casi c'è più di un Vice Presidente. Resta una percentuale di società (49 su 100 del nostro Campione) che non ha questa figura all'interno del proprio organo.

Come il Presidente, il Vice Presidente può svolgere altre cariche oltre alla sua. In particolare sono 4 i casi in cui il Vice Presidente svolge anche il ruolo di Amministratore Delegato.

## AMMINISTRATORE DELEGATO

La carica di Amministratore Delegato o Consigliere Delegato, oltre ai casi in cui è in concomitanza con quella di Presidente o Vice Presidente, può anche essere esercitata in concomitanza con la carica di Direttore Generale. Ammontano a 115 gli Amministratori Delegati che ricoprono questi ruoli. Il Grafico 15 riassume le principali tendenze. Nel 58% dei casi l'Amministratore Delegato non ricopre altre cariche e nel 21% dei casi la sua carica coincide con quella di Direttore Generale.

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



In 95 società su 100 del nostro panel è presente l'amministratore delegato. L'84% di queste ha un solo Amministratore Delegato, il 12% conta due Amministratori Delegati e il 4% ne conta addirittura 3. Tra le società senza alcun Amministratore Delegato troviamo quelle con il sistema dualistico in cui l'Amministratore Delegato opera nel Consiglio di Gestione, che ricordiamo non è da noi analizzato.

## LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

Il Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana prevede l'introduzione della figura del Lead Independent Director nel caso in cui il Presidente del Consiglio di Amministrazione sia il principale responsabile della gestione dell'impresa. Sono 39 le società in cui c'è un LID di cui 11 appartenenti al FTSE Mib (28%) e 28 nelle altre società del campione (72%).

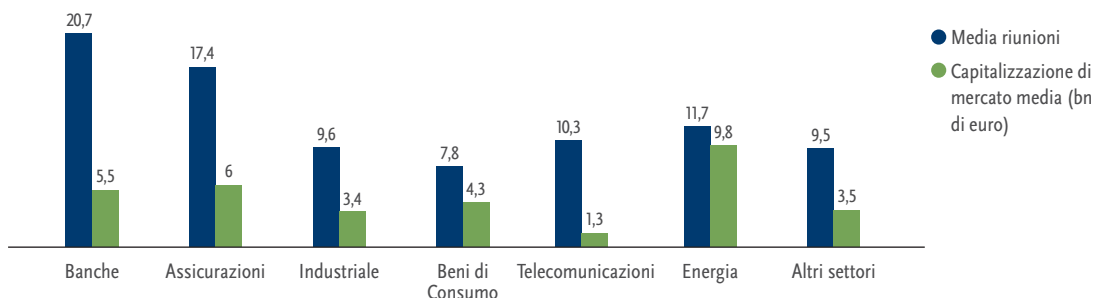
## RIUNIONI

Il numero medio di riunioni nel 2016 è stato pari a 11,7. Il tasso di presenza dei Consiglieri alle riunioni del Consiglio di Amministrazione è pari al 93%. Questo dato è in linea con gli anni passati, anche approfondendo l'analisi per settore di appartenenza e per indice azionario.

Come già riscontrato negli anni precedenti, nel settore bancario le riunioni sono mediamente superiori (circa 21 all'anno), questo anche per assolvere agli aumentati obblighi regolamentari; segue il settore delle assicurazione, che quest'anno ha subito un leggero incremento nel numero medio di riunioni (17,4). Infine, energia, telecomunicazioni, industriale e altri settori si riuniscono in media dalle 10 alle 12 volte e i beni di consumo intorno alle 8 volte.

Le riunioni durano in media 2 ore e 40 minuti, in linea con le durate medie degli anni passati. La durata media minima è di un'ora e quella massima di 6 ore (5h:56m); tuttavia, ben oltre la metà delle società hanno una durata media tra una e tre ore. Le riunioni delle 37 società del FTSE Mib durano in media mezz'ora in più rispetto alle altre. Suddividendo invece l'analisi per settore di appartenenza non si notano differenze significative se non la durata delle riunioni nel settore bancario (3 ore e 51 minuti), che risulta superiore alle durate medie delle riunioni di tutti gli altri settori (tra le 2 e le 3 ore).

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



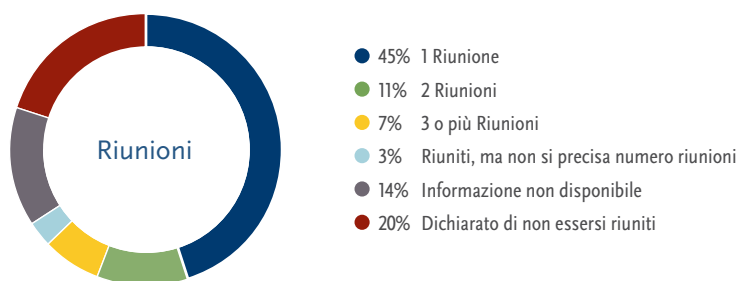
In sintesi, i Consiglieri delle banche si riuniscono più frequentemente e per più ore; ciò riteniamo sia un effetto diretto delle previsioni regolamentari del settore tese a responsabilizzare in misura crescente i Consiglieri.

## RIUNIONI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

Il Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana nella versione più recente datata Luglio 2015 rafforza l'importanza di quanto già espresso con il criterio 3.C.6, richiedendo ai Consiglieri Indipendenti di riunirsi almeno una volta durante il corso dell'esercizio in assenza degli altri Amministratori. Tali riunioni sono da intendersi convocate ad hoc, ossia come riunioni separate e diverse dalle riunioni dei comitati consiliari.

In 66 casi su 100 ciò è avvenuto, e in più di due terzi dei casi, essi si sono riuniti una sola volta. Sono solo 5 le società del nostro Osservatorio dove è stato istituito un vero e proprio Comitato degli Amministratori Indipendenti. Nonostante la previsione del codice di favorire le riunioni dei soli consiglieri indipendenti almeno una volta durante il corso dell'esercizio (criterio 3.C.6.) non abbiamo riscontrato un significativo aumento di tali riunioni. Nel 2015, infatti, le società dove è avvenuta almeno una riunione tra gli amministratori indipendenti erano 58. Vi sono poi 14 società che non danno informazione al riguardo. Riteniamo che questi dati, riassunti nel Grafico 17, costituiscono interessanti spunti di riflessione sul lavoro degli Amministratori Indipendenti.

GRAFICO 17: Riunioni dei soli Amministrazioni Indipendenti



## AUTOVALUTAZIONE

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

Nel 2016 le società dell'Osservatorio che hanno esplicitamente dichiarato di aver effettuato l'Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione sono 94. Delle restanti 6, soltanto 3 hanno deliberatamente dichiarato di non ritenere necessario il suo svolgimento, mentre delle altre 3 non si hanno informazioni nella relazione di Corporate Governance. Questo dato è in leggero aumento rispetto all'anno precedente, in cui erano 91 le società ad averla svolta.

Delle società che hanno svolto l'Autovalutazione, è importante distinguere quante abbiano svolto l'Autovalutazione con l'ausilio di un consulente esterno al fine di dare più profondità alle analisi svolte. Nel nostro Campione risultano 26 le società che forniscono questa informazione, tre in meno rispetto all'anno passato.

## **BOARD INDUCTION**

Il Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana responsabilizza il Presidente del Consiglio nel fornire ai Consiglieri e ai Sindaci, in particolare quelli di nuova nomina, approfondimenti relativi al settore di attività in cui opera l'emittente, alle dinamiche aziendali ed alla loro evoluzione, dei principi di corretta gestione dei rischi nonché del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento (Codice 2.C.2). Tutte queste informazioni e sessioni di aggiornamento vengono riassunte con il termine di Board Induction. Nella più recente versione del Codice si richiede che l'emittente riporti puntualmente la tipologia e le modalità organizzative delle iniziative che hanno avuto luogo durante l'esercizio di riferimento nella relazione sul governo societario.

Guardando al 2016 sono 74 le società ad aver dichiarato di aver effettuato almeno una sessione di Board Induction; tuttavia questo dato è parziale: in ben 19 delle 100 relazioni sulla Corporate Governance analizzate non viene fatta menzione se queste attività siano state svolte o meno. In 7 casi è stato dichiarato che non erano state ravvisate esigenze specifiche.

## **PIANI DI SUCCESSIONE**

La predisposizione di piani di successione degli Amministratori sia Esecutivi che non, è una pratica ancora poco diffusa in Italia. Nei mercati finanziari più evoluti, la predisposizione del Piano di Successione è ritenuta una precisa e prioritaria responsabilità del Consiglio di Amministrazione, per assicurare stabilità e continuità alle aziende. In Italia, tuttavia, esiste ancora un ostacolo culturale forte che porta i Consigli a rinviare il tema fino a quando esso non diventa un'emergenza, con totale sottovalutazione dei rischi che ciò comporta, come dimostrato da alcuni casi occorsi negli ultimi anni.

A questo proposito ricordiamo che tale materia non è ancora regolamentata per le società quotate ed il Codice di Autodisciplina (5.C.2.) raccomanda ai Consigli soltanto di valutare l'adozione di piani di successione degli esecutivi. Nell'ultima revisione precisa che "quanto alle procedure adottate per la successione, il Comitato auspica che esse contengano una chiara definizione di obiettivi, strumenti e tempistica del processo, il coinvolgimento del consiglio nonché una chiara ripartizione delle competenze, a partire da quella istruttoria."

Banca d'Italia richiede invece alla banche di maggiori dimensioni o complessità operativa (Circ. n.285, Parte Prima, Titolo IV, Cap.1, Sezione IV, 2.1.f) che debbano essere formalizzati piani volti ad assicurare l'ordinata successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo in caso di cessazione per scadenza del mandato o per qualsiasi altra causa, al fine di garantire la continuità aziendale ed evitare ricadute economiche e reputazionali.

La nostra analisi ha evidenziato un discreto aumento che ha visto 9 società predisporre per la prima volta quest'anno un piano di successione. Rimane sempre elevato il numero delle società che dichiarano di non aver predisposto nessun piano e di aver deciso di non introdurlo (ben 58 società). Tra le 30 società che già ne hanno uno, è interessante notare come 20 siano nell'indice FTSE Mib e soltanto 10 nelle altre è quindi intuibile come questa pratica si stia diffondendo dapprima nelle società più grandi.

# Comitati interni al Consiglio

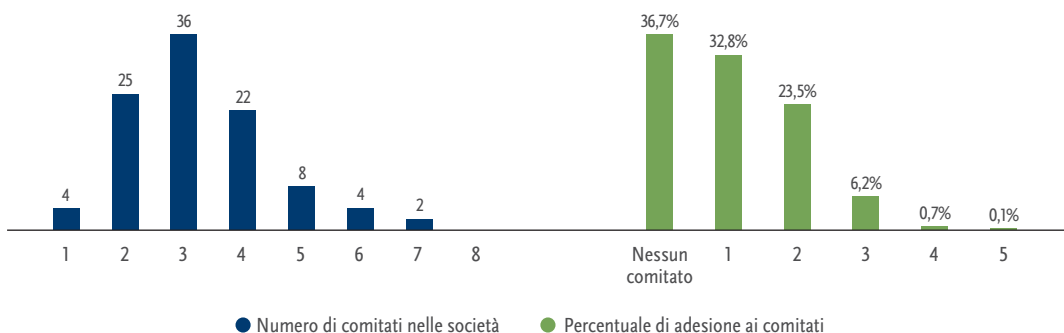
## NATURA DEI COMITATI

Nel nostro Campione di riferimento si contano 321 Comitati, per cui il numero medio di Comitati per Consiglio di Amministrazione è di 3,2. Il numero massimo di Comitati interni al Consiglio nelle società del nostro Osservatorio è 7, mentre il minimo è 1. Il Grafico 18 mostra come più dell'80% delle società abbia da 2 a 4 Comitati.

I Comitati più diffusi sono il Comitato Controllo e Rischi e il Comitato Remunerazioni: il primo è presente in 92 società su 100 e nelle restanti 8 ci sono altri organismi a presidio della tematica; allo stesso modo, le materie di remunerazione e nomine sono sempre presidiate, sia nel Comitato Remunerazioni, sia nel Comitato Nomine, che nel Comitato Remunerazioni e Nomine: più precisamente la tematica specifica delle nomine è affrontata all'interno di un Comitato in 72 società su 100 e quella delle remunerazioni in 94 società su 100.

Altri Comitati molti diffusi sono il Comitato Esecutivo (o anche denominato a volte Comitato di Presidenza, seppure con "mission" in parte diverse), presente in 20 società del Campione, il Comitato Operazioni Parti Correlate (41 società) e il Comitato Strategico (10 società).

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



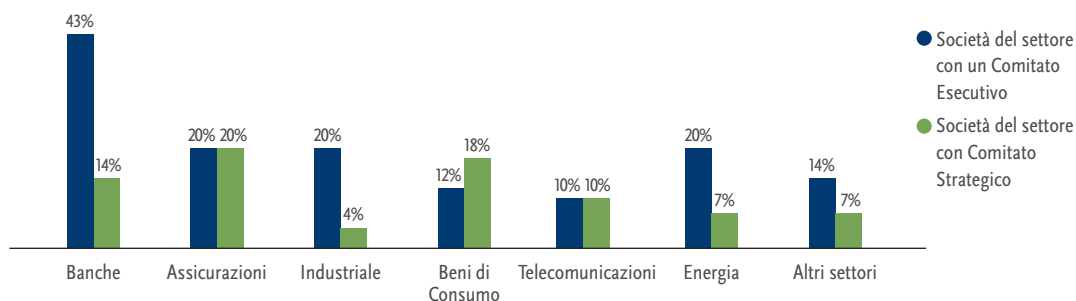
Segmentando il Campione si nota come esistano differenze significative soprattutto nei settori di appartenenza, mentre non esistono interessanti differenze suddividendo l'analisi per indice azionario. Banche e società di Assicurazioni hanno in media molti più Comitati (circa 4,5) rispetto a tutti gli altri settori che non presentano differenze significative tra loro (meno di 3 in media). A questo proposito ricordiamo che ai sensi della già citata Circolare 285 per le banche quotate e di maggiore complessità operativa, è stata resa obbligatoria la costituzione di tre distinti Comitati "specializzati" in tema di "nomine, rischi e remunerazioni" con compiti consultivi, istruttori e propositivi.

Puntando l'attenzione sul Comitati Esecutivo e Strategico, si nota che quest'ultimo è molto presente nel settore delle assicurazioni (il 20% delle società nel Campione); il Comitato Esecutivo, invece, è più comune nel settore bancario (43%). Il Grafico 19 riassume le evidenze.

Sono 729 i Consiglieri del nostro Osservatorio che fanno parte di almeno un Comitato, pari al 63% del totale dei Consiglieri del Campione. Il numero massimo di Comitati dei quali un Consigliere è un componente è pari a 5 anche se questa prassi è poco comune, come mostra il Grafico 18. La grande maggioranza dei Consiglieri (63%) non fa parte di più di due Comitati.

Analizzando la tipologia dei Consiglieri facenti parte di almeno un Comitato, anche per comprendere i profili da ricercare per ricoprire ruoli all'interno dei Comitati, emerge che i Consiglieri con i requisiti di Indipendenza sono più di due terzi (68%) di tutti i Consiglieri che fanno parte di un Comitato. Gli esecutivi sono l'11% mentre i Consiglieri Non esecutivi non Indipendenti, sono il 21%.

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





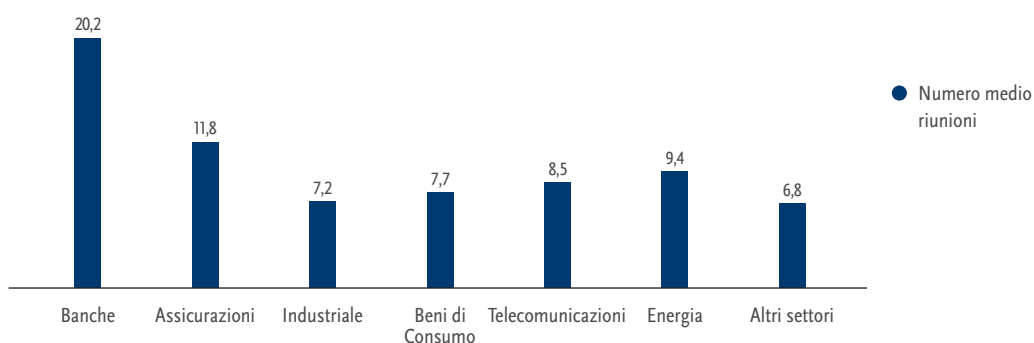
## COMITATO CONTROLLO E RISCHI

La dimensione media del Comitato Controllo e Rischi è pari a 3,4 membri; nell'89% delle società la dimensione del Comitato è pari a 3 o 4 membri e nel 99% di queste la distribuzione è nel range 2–6 membri. Inoltre, nel 97% dei casi vi è in Comitato almeno un Amministratore con i requisiti di indipendenza e nella metà dei casi la totalità dei Consiglieri del Comitato soddisfa i requisiti di indipendenza.

La media delle riunioni del Comitato è di circa 9 volte l'anno, anche se la “moda” è in un intervallo più contenuto (6 riunioni l'anno): tuttavia una consistente parte del Campione (poco più del 15%) si riunisce più frequentemente (dalle 14 volte in su). Le riunioni durano in media 2 ore e 12 minuti.

Approfondendo l'analisi per settore di appartenenza e per indice azionario notiamo che esistono differenze significative nel numero di riunioni. Come mostra il Grafico 20, le banche hanno una media di riunioni di questo Comitato significativamente più alta rispetto a tutti gli altri settori. Riguardo le società del FTSE Mib, queste riuniscono il Comitato in media 11,9 volte, significativamente di più rispetto alle società degli altri indici, che riuniscono il Comitato in media 7,8 volte.

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



## COMITATO NOMINE

Come abbiamo già osservato, il tema delle nomine è discusso all'interno di un comitato (sia come Comitato Nomine sia come Comitato Remunerazione e Nomine) in 72 società del Campione. Tra i mandati principali attribuiti al Comitato Nomine vi sono:

- » Cooptazione dei Consiglieri in caso di cessazione della carica in corso di mandato (53% dei casi);
- » Facoltà di formulare pareri al Consiglio di Amministrazione in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso (92% dei casi);
- » Determinare il profilo ideale dei Consiglieri in caso di rinnovo del Consiglio (67% dei casi);
- » Esaminare il piano di successione del Top Management e dei Consiglieri Esecutivi (64% dei casi) ;
- » Stabilire limiti e divieti al numero massimo di incarichi (60% dei casi);
- » Nominare Consiglieri di società collegate e/o controllate (19% dei casi).

La dimensione media del solo Comitato Nomine (escludendo quindi da questa analisi il Comitato Remunerazioni e Nomine) è 3,6 e varia da un minimo di 3 membri ad un massimo di 7. Circa l'80% del Campione ha una dimensione compresa tra 3 e 4 membri e il 20% tra i 5 e i 6 membri.

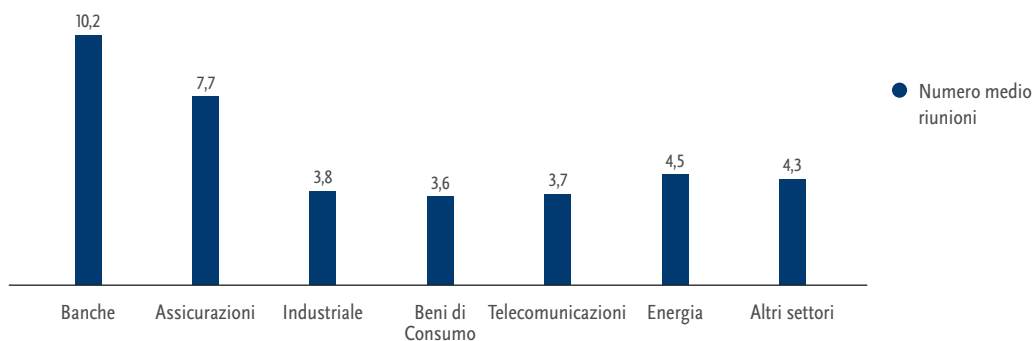
Il numero di riunioni è in media 6,3 l'anno, anche se la "moda" è svolgerne 5 l'anno. Nel 7% dei casi il Comitato ha ritenuto non necessario svolgere alcuna riunione, mentre nel 37% dei casi i Comitati Nomine si riuniscono tra 3 e 6 volte, il 33% invece si riunisce più di 7 volte annualmente.

## COMITATO REMUNERAZIONI

Il tema delle remunerazioni è affrontato in quasi tutte le società del Campione, per la precisione 94 su 100, se si considerano sia il Comitato Nomine e Remunerazioni che il solo Comitato Remunerazioni. Considerando ora soltanto il Comitato Remunerazioni (il Comitato Nomine e Remunerazioni è spesso più grande in termini di dimensioni e si riunisce in media più volte, avendo responsabilità su più tematiche), notiamo che la sua dimensione media è pari a 3,3 e varia da un minimo di 2 membri (il 1,9% del Campione) ad un massimo di 5 (11,5%). Nel 77% delle società con un Comitato Remunerazione, esso è composto da 3 componenti. Il 9,6% delle società ha 4 componenti.

Il numero di riunioni annue medie del Comitato Remunerazioni è 5,8. Approfondendo l'analisi per settore e per indice azionario notiamo che esistono differenze interessanti. Nell'analisi per settore i Consigli delle banche riuniscono il Comitato in media decisamente di più (in media 10,2 riunioni all'anno) rispetto agli altri settori. Allo stesso modo, le riunioni del comitato delle società dell'indice FTSE Mib sono in media di più (7,4 all'anno) rispetto alle altre società (4,5).

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



# Compensi

## PRESIDENTE

La media dei compensi totali dei Presidenti nel corso del 2016 è risultata pari a 879.000 Euro. Questo dato tuttavia presenta variabilità altissime perché contiene al suo interno un valore minimo di 24.000 Euro e un valore massimo di 6.108.000 Euro. Allo stesso modo la media dei soli compensi fissi contiene una varianza elevata: a fronte di un compenso medio fisso di 660.000 Euro, vi è un valore minimo pari a 12.000 Euro e un valore massimo pari a 4.791.000 Euro.

GRAFICO 22: Confronto del PayMix dei compensi medi dei Presidenti Esecutivi e non Esecutivi

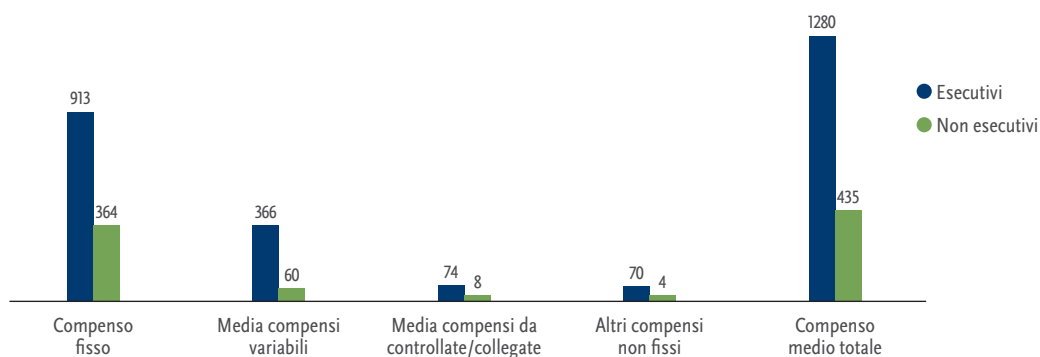
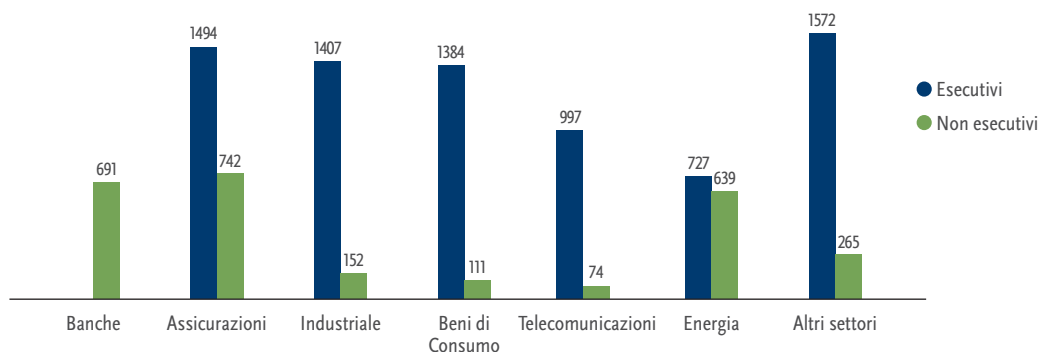


GRAFICO 22: Confronto tra i compensi medi dei Presidenti Esecutivi e non Esecutivi, suddivisi per settore



Separando i Presidenti con un incarico esecutivo da quelli senza incarico esecutivo, i primi ammontano a 53 e i secondi a 50, siamo in grado di notare alcune differenze che vengono evidenziate nel Grafico 22. I Presidenti con incarichi esecutivi guadagnano in media quasi tre volte in più di coloro che non hanno incarichi esecutivi.

Come mostra il Grafico 22, i compensi dei Presidenti non Esecutivi dei settori bancario, assicurativo ed energia, sono ben oltre il triplo di quelli di tutti gli altri settori.

Nell'esercizio 2016 si è mantenuto un andamento sostanzialmente costante nelle fasce delle retribuzioni dei Presidenti: la distribuzione continua ad avere una rilevante percentuale che rientra nella fascia "alta", con un terzo dei Presidenti che percepisce oltre un milione di Euro.

Si è registrata una leggera diminuzione nella fascia retributiva al di sotto di Euro 249.999; invece si è registrato un leggero aumento nella fascia compresa tra 250.000 Euro e 499.999 Euro e tra Euro 750.000 ed Euro 999.999.

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

	N° Presidenti in %				
	2016	2015	2014	2013	2012
Al di sotto di Euro 100.000	15%	16%	10%	13%	13%
Da Euro 100.000 a Euro 249.999	17%	19%	22%	14%	14%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	17%	16%	17%	20%	19%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	13%	13%	13%	11%	13%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	4%	3%	6%	7%	8%
Da Euro 1 milione in su	34%	33%	32%	35%	33%

## VICE PRESIDENTE

La media dei compensi totali dei Vice Presidenti è pari a 444.000 Euro, anche se la mediana è pari a 244.000 Euro, mentre la media dei compensi fissi si attesta a 268.000 Euro l'anno. La Tabella 8 mostra la distribuzione per fasce; si osserva che quasi tre quarti del nostro Campione sono compresi nella fascia fino a 499.999 Euro.

TABELLA 8: Vice Presidenti — Compenso medio totale

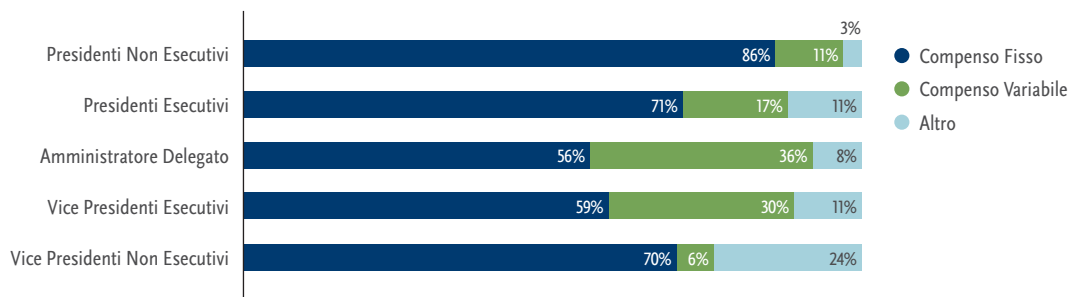
	N° Vice Presidenti in %				
	2016	2015	2014	2013	2012
Al di sotto di Euro 100.000	18%	17%	17%	17%	25%
Da Euro 100.000 a Euro 249.999	32%	32%	36%	40%	31%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	22%	26%	25%	24%	25%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	11%	8%	6%	6%	4%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	7%	8%	9%	5%	7%
Da Euro 1 milione in su	11%	9%	7%	8%	8%

Separando i Vice Presidenti tra quelli con ruoli esecutivi e quelli senza poteri notiamo differenze significative in termini di compensi medi. Un Vice Presidente esecutivo ha un compenso pari in medi a circa 2 volte e mezzo quello di un Vice Presidente non esecutivo. L'analisi per settore di appartenenza non offre invece interessanti evidenze.

### AMMINISTRATORE DELEGATO

Il compenso medio totale degli Amministratori Delegati del Campione è di 1.476.000 Euro mentre il compenso fisso medio si attesta a 820.000 Euro (circa il 56% del compenso totale). Registriamo quindi un calo dei compensi degli Amministratore Delegati rispetto all'anno scorso, quando la retribuzioni di questi

GRAFICO 23: Confronto tra i Pay-Mix



ammontava a 1.660.000 Euro. Questa composizione del paymix è sicuramente più accentuata rispetto a quella del Presidente e del Vice Presidente per l'incidenza della componente variabile, che si attesta a più di un terzo del totale dei compensi.

È interessante osservare il trend del compenso medio totale degli Amministratori Delegati, che si dimostra decisamente in diminuzione nel corso del 2016, come riportato nella Tabella 7.

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

	2016	2015	2014	2013
Compenso medio	1.476.000	1.660.000	1.483.854	1.451.435

Si rileva che la media si discosta dal valore mediano che, nel caso dei compensi totali degli Amministratori Delegati, si attesta 1.232.000 Euro. La tabella 10 mostra che il 42,6% degli Amministratori Delegati del nostro Osservatorio non percepisce importi superiori al milione di Euro l'anno con un 25% nella fascia compresa fra 500.000–1 milione.

Il numero di Amministratori Delegati le cui retribuzioni superano 1 milione di Euro è pari al 57,4% del panel analizzato. Di questi, si registra che il 61% del Campione si posiziona nella fascia compresa tra 1 milione di Euro e 2 milioni di Euro, il 39% si attesta nella fascia da 2 milioni di Euro in su.

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

	N° Amministratori Delegati in %					
	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Al di sotto di Euro 100.000	2,6%	0,9%	0,9%	0,0%	2,1%	1,2%
Da Euro 100.000 a Euro 249.999	1,7%	0,0%	0,9%	1,2%	3,2%	3,6%
Da Euro 250.000 a Euro 499.999	12,2%	12,6%	8,0%	14,3%	17,9%	21,7%
Da Euro 500.000 a Euro 749.999	13,0%	11,7%	20,5%	15,5%	9,5%	9,6%
Da Euro 750.000 a Euro 999.999	12,2%	12,6%	14,3%	14,3%	13,7%	9,6%
Da Euro 1 milione in su	57,4%	62,2%	55,3%	54,7%	53,7%	54,2%

Non si ottengono evidenze molto interessanti se si suddivide l'analisi per settore di appartenenza. Al contrario, è significativa la differenza se si suddivide il Campione tra gli Amministratori Delegati dell'indice FTSE Mib e gli altri. In particolare, quelli appartenenti a società del FTSE Mib hanno un compenso totale medio 585.000 Euro in più rispetto agli Amministratori Delegati di società appartenenti agli altri indici (2.072.000 Euro contro 1.487.000 Euro).

## CONSIGLIERI

Il compenso fisso medio di un Consigliere è di 72.000 Euro mentre il compenso totale medio si attesta su 135.000 Euro l'anno. Questa analisi tiene conto sia dei Consiglieri esecutivi (ad esempio coloro che siedono nel Comitato esecutivo, ad esclusione del Presidente, del VP e dell'AD) sia dei Consiglieri non esecutivi e di quelli non esecutivi indipendenti. Guardando al paymix vediamo che la parte fissa pesa per il 53% del totale, i Comitati pesano per il 13%, i compensi da controllate e collegate sono il 14%, mentre le restanti componenti sono il 20%.

E' necessario suddividere la nostra analisi fra Consiglieri Esecutivi e Non Esecutivi per far emergere la differenza fra le due tipologie di Consiglieri in termini retributivi: il compenso medio totale di un Consigliere Non Esecutivo è di 92.000 Euro, al contrario, il compenso medio totale di un Consigliere Esecutivo è di 628.000 Euro.

Guardando ai soli Consiglieri Non Esecutivi (sia Indipendenti sia non Indipendenti), notiamo che il compenso medio fisso è pari per entrambi a 59.000 Euro; il compenso medio totale per i non Indipendenti è poco più elevato (104.000 Euro contro i 86.000 Euro degli Indipendenti). La tabella che segue riassume i compensi sin qui analizzati per le differenti tipologie di Consigliere.

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

	Compenso Medio Fisso	Compenso Medio Totale
Consiglieri	72	135
Consiglieri Esecutivi	216	628
Consiglieri Non Esecutivi — Inclusi gli Indipendenti	59	92
Consiglieri Non Esecutivi (Non Indipendenti)	60	104
Consiglieri Indipendenti	59	86



Gli Indipendenti risultano essere ancora la tipologia meno remunerata. La parte centrale della distribuzione, da 25.000 Euro a 75.000 Euro, rappresenta quasi la metà del campione (49%).

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

	N° Consiglieri Indipendenti in %					
	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Al di sotto di Euro 10.000	1,1%	1,3%	0,0%	0,7%	1,0%	1,4%
Da Euro 10.000 a Euro 24.999	5,7%	4,2%	5,7%	6,8%	9,5%	8,0%
Da Euro 25.000 a Euro 49.999	21,4%	19,5%	22,8%	24,7%	25,5%	28,0%
Da Euro 50.000 a Euro 74.999	27,3%	27,3%	26,6%	25,9%	23,0%	23,3%
Da Euro 75.000 a Euro 99.999	13,3%	16,3%	16,6%	18,5%	17,7%	14,6%
Da Euro 100.000 in poi	31,1%	31,4%	28,3%	23,1%	23,3%	24,7%

# Piani d'incentivazione

## STOCK OPTION

Sulla base delle informazioni disponibili emerge che sono 28 le società ad avere attivato almeno un piano di Stock Option per i Consiglieri. I Consiglieri coinvolti sono 92, pari all'8% dell'Osservatorio. Questo strumento di incentivazione, dopo che negli ultimi anni aveva visto un importante declino, ora ha ripreso ad essere utilizzato maggiormente dalle società, come si osserva nella Tabella 13.

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

	2016	2015	2014	2013	2012
Numero di Consiglieri	92	62	57	81	88

Il Fair Value medio delle Stock Option assegnate nel corso dell'anno si attesta a 754.891 Euro, leggermente incrementato rispetto all'anno precedente. È da rilevare l'elevato range del Fair Value, essendo il valore minimo pari a 3.439 Euro e il valore massimo pari a 6.655.103 Euro, valore che è decisamente aumentato rispetto al 2015.

## ALTRI PIANI DI INCENTIVAZIONE

Sempre sulla base delle informazioni disponibili abbiamo analizzato l'adozione di piani d'incentivazione basati su strumenti finanziari distinti dalle stock option. Risultano 43 le società ad aver fatto uso di questi strumenti, 13 in più rispetto alle società dell'Osservatorio dello scorso anno. I Consiglieri coinvolti sono 83, quindi 15 in più dell'anno precedente.

Le forme di incentivazione di lungo periodo più diffuse sono le Performance Share (pari al 41% degli strumenti), seguite dalle Stock Grant. Queste assieme alle azioni ordinarie formano il 48% del campione, infine le Phantom Stock Option sono il 10%. Come nel caso delle stock option, al momento il trend generale dell'utilizzo di questi strumenti finanziari è in aumento.

## BONUS MONETARI

I bonus monetari sono uno strumento d'incentivazione utilizzato da 68 società del Campione. Questo strumento è più utilizzato rispetto allo scorso anno in cui i bonus monetari erano utilizzati da 61 società dell'Osservatorio; ne sono destinatari 126 Consiglieri (anche questo dato è aumentato dallo scorso anno, quando erano 112).

In media l'ammontare erogato nel corso dell'esercizio è pari a 540.000 Euro. La variabilità è ancora una volta molto alta: l'ammontare minimo erogato è pari a 3.000 Euro e il massimo è pari a 5.778.000 Euro. Sono 59 i Consiglieri che hanno maturato nel corso dell'anno bonus differiti.

## INDENNITÀ DI FINE MANDATO

Un tema particolarmente delicato agli azionisti ed al mercato è quella degli accordi con i manager chiave, ed in particolare con l'Amministratore Delegato, in caso di cessazione anticipata del mandato.

A differenza dell'anno scorso, quando le società del Campione che trattavano l'argomento erano 89, quest'anno tutte le 100 Società menzionano nella loro Relazione sulla Remunerazione questo argomento. Queste forniscono informazioni sull'esistenza o meno di specifiche indennità di fine mandato per i Consiglieri in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto di lavoro per cause indipendenti dalla loro volontà.

Sono 41 le società che prevedono indennità a favore dei componenti del Consiglio, ivi inclusa la figura dell'Amministratore Delegato, 10 in più del 2015. Soltanto in 11 delle 41 società abbiamo rilevato una quantificazione economica dell'importo da pagare in media pari a 3.056.000 Euro.

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

Dalle restanti 59 società del campione, viene chiaramente affermato che non è prevista alcuna forma di indennità specifica, ed in alcune si terrà conto di quanto indicato dal contratto in essere (individuale o collettivo in caso il Consigliere Esecutivo sia anche dipendente) in caso di cessazione anticipata del mandato.

### **COMPENSI PER PATTO DI NON CONCORRENZA**

Nel nostro Osservatorio risultano 35 le società ad aver esplicitamente dichiarato di aver in essere patti di non concorrenza. In pochi casi (16) è fornita una quantificazione economica dell'importo da pagare per il patto di non concorrenza. Questo è pari in media a 287.000 Euro, per le poche società che hanno fornito indicazioni sull'ammontare.

# Collegio Sindacale

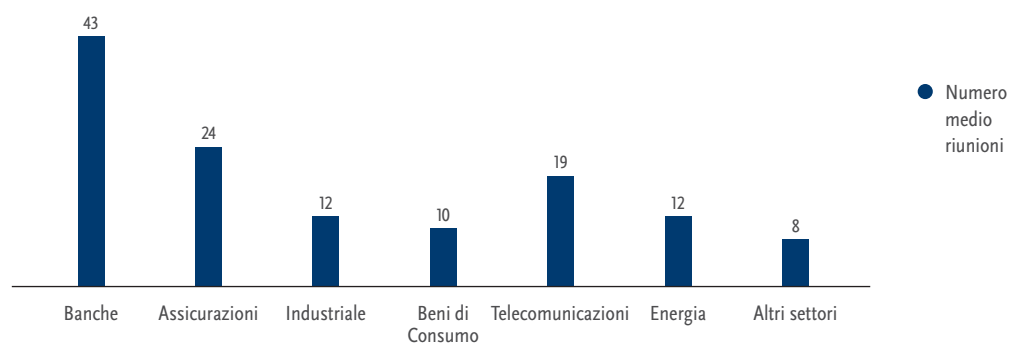
## CARATTERISTICHE GENERALI

Sono 299 le cariche di Sindaco registrate nell'Osservatorio, ricoperte da 267 persone fisiche. L'età media dei Sindaci è pari a 58 anni. Sono 44 i Sindaci di nuova nomina nel corso del 2016. La percentuale di Sindaci eletti dalle minoranze è pari al 21% del Campione.

## RIUNIONI

La media di riunioni tenute dal Collegio Sindacale è 16,1 all'anno. Esistono tuttavia differenze significative se si suddivide l'analisi per settore di appartenenza. Il Grafico 25 riassume queste principali differenze. I Collegi Sindacali nel settore bancario si riuniscono in media 43 volte l'anno. La percentuale di presenza media alle riunioni è pari al 96%.

GRAFICO 25: Riunioni Collegio Sindacale, suddivisione per settore e indice



## GENERE

Delle 299 cariche nei Collegi Sindacali, 102 sono occupate da donne, pari al 34% del Campione. Questo dato è in sensibile aumento rispetto agli anni passati (89 donne nel 2015, 78 donne nel 2014, 37 donne nel 2013, 25 donne nel 2012), come mostra la Tabella 14 e conferma gli effetti della legge sulle quote di genere.

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

	2016	2015	2014	2013	2012
Donne in CS	34,1%	30,0%	25,7%	12,1%	8,2%
Donne in CdA	30,6%	26,4%	22,3%	17,3%	10,6%

Su 28 Collegi Sindacali nominati nel 2015, in cui son state rinnovate 44 cariche, 19 sono spettate a donne e pertanto la percentuale di Sindaci donna nominate è del 43%, il 10% in più del 2015.

Dei 95 Collegi Sindacali dell'Osservatorio, sono 18 quelli con un Presidente donna, pari a circa il 20%, contro il 10% dell'anno precedente.

## COMPENSI

Il compenso medio totale di un Sindaco è di circa 73.000 Euro l'anno. La parte principale è il compenso fisso, pari in media a 60.000 euro l'anno; hanno un peso i compensi per incarichi in società collegate o controllate, pari in media a 33.000 per coloro che li hanno ricevuti. I restanti compensi derivano principalmente da benefits non monetari e per la partecipazione ai comitati. Il compenso medio totale dei Presidenti è circa 85.000 Euro l'anno, seppur in lieve diminuzione, sostanzialmente stabile rispetto allo scorso anno; mentre il compenso medio totale di un Sindaco non tenendo in considerazione i Presidenti è pari a 68.000 Euro.

# Spencer Stuart e la Corporate Governance

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

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

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

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

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

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

## SPENCER STUART ITALIA

### Milano

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

### Roma

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

## CONTATTI — BOARD SERVICES PRACTICE

### Carlo Corsi

Presidente di Spencer Stuart Italia  
[ccorsi@spencerstuart.com](mailto:ccorsi@spencerstuart.com)

### Luigi Paro

Amministratore Delegato di  
Spencer Stuart Italia  
[lparo@spencerstuart.com](mailto:lparo@spencerstuart.com)

### Enzo De Angelis

Board Services Practice di  
Spencer Stuart  
[edeangelis@spencerstuart.com](mailto:edeangelis@spencerstuart.com)



# Tabelle Comparative

# Tabelle comparative

## LE SOCIETÀ DEL BOARD INDEX ITALIA 2017 INDICE FTSE MIB

	CONSIGLIERI						PRESIDENTE		VICE PRESIDENTE		AMM. DELEGATO		INDIPENDENTI	
	TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	ESECUTIVI NON	INDIPENDENTI DI CUI	DONNE	NON ITALIANI	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE	COMPENSI FISSI	TOTALE
A2A	12	2	10	8	4	0	484	514	120	139	716	1.007	80	99
Atlantia	15	2	13	8	6	2	179	536	0	0	1.313	2.757	60	116
Azimut Holding	12	6	6	0	4	0	1.060	1.495	0	0	414	697	0	0
Banca Generali	9	3	6	5	4	1	53	53	0	0	0	0	35	89
Banco Popolare	24	6	18	17	5	0	421	469	218	266	1.700	1.710	103	123
Bper	17	4	13	6	6	0	126	296	116	237	909	974	59	108
Bpm	18	0	18	16	6	0	213	213	150	201	0	0	64	74
Brembo	11	4	7	5	3	0	1.300	1.304	1.100	1.718	940	1.700	45	58
Buzzi Unicem	13	3	10	3	3	1	240	294	45	85	257	416	45	48
Campari	11	4	7	6	4	3	1.045	1.045	0	0	766	1.631	25	37
Cnh Industrial	11	2	9	7	4	9	1.574	2.730	0	0	1.314	3.943	149	190
Enel Group	9	1	8	7	3	0	238	248	0	0	1.155	2.995	80	143
Eni	9	1	8	7	3	1	238	238	0	0	1.350 <sup>4</sup>	3.120 <sup>4</sup>	103	156
Exor	14	1	13	7	4	6	4.791 <sup>1</sup>	6.108 <sup>1</sup>	2.690	6.867	0	0	2	26
FCA	11	2	9	4	3	7	1.807	2.457	0	0	3.613	10.667	198	210
Ferrari	13	2	11	7	4	4	0 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>	193	209	0	0	191	199
Finecobank	9	1	8	5	3	0	203	206	93	117	850 <sup>4</sup>	1.301 <sup>4</sup>	54	80
Generali	13	1	12	8	5	2	1.014	1.063	158	252	1.399	3.226	146	219
Intesa Sanpaolo	19	1	18	14	7	0	1.328	1.337	251	326	3.560	4.830	125	164

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

	CONSIGLIERI							COMPENSI							
	TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	NON ESECUTIVI	INDIPENDENTI DI CUI	DONNE	NON ITALIANI	PRESIDENTE COMPENSI FISSI	TOTALE	VICE PRESIDENTE COMPENSI FISSI	TOTALE	AMM. DELEGATO COMPENSI FISSI	TOTALE	INDIPENDENTI COMPENSI FISSI	TOTALE	
Italgas	9	1	8	4	2	1	238	238	0	0	725	736	40	58	
Leonardo	11	1	10	9	4	0	238	250	0	0	1.013 <sup>4</sup>	1.698 <sup>4</sup>	80	108	
Luxtotta	14	4	10	9	4	1	1.100	1.100	627	956	1.100	2.296	100	118	
Mediaset	17	8	9	6	4	0	3.415	3.593	1.407	1.420	34	2.116	34	59	
Mediobanca	18	4	14	7	5	4	1.900	2.250	135	180	1.900	2.753	94	236	
Banca Mediolanum	11	3	8	3	1	1	600	600	236	772	1.104	1.232	35	76	
Moncler	11	2	9	5	3	3	1.518	3.034	0	0	0	0	37	51	
Poste Italiane	9	1	8	6	3	1	238	240	0	0	1.105 <sup>4</sup>	1.469 <sup>4</sup>	53	97	
Prysmian	11	4	7	6	3	0	110	130	0	0	1.100 <sup>4</sup>	1.351 <sup>4</sup>	50	67	
Recordati	8	3	6	6	2	0	549	681	579 <sup>5</sup>	777 <sup>5</sup>	0	0	40	66	
Saipem	9	1	8	6	3	0	278	298	0	0	450	929	60	86	
Salvatore Ferragamo	13	2	12	4	4	1	700	1.110	200	200	4.619	4.641	39	66	
Snam	9	1	8	5	4	1	818	2.575	0	0	1.229	10	64	96	
Telecom Italia	16	2	14	9	6	7	700	1.572	140	192	1.032	5.256	120	169	
Terna	9	1	8	6	2	1	238	1.572	0	0	1.085	2.897	35	130	
Ubi Banca	15	0	15	11	5	0	80	113	121	155	0	0	105	146	
Unicredit	17	1	16	11	6	7	1.424	1.570	252	436	1.896	1.944	96	176	
Yoox	11	2	9	7	3	5	40	49	31	37	1.200	1.770	27	32	

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

# Tabelle comparative

## LE SOCIETÀ DEL BOARD INDEX ITALIA 2017 ALTRI INDICI

	CONSIGLIERI						COMPENSI							
	TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	ESECUTIVI NON	INDIPENDENTI DI CUI	DONNE	NON ITALIANI	PRESIDENTE COMPENSI FISSI	TOTALE	VICE PRESIDENTE COMPENSI FISSI	TOTALE	AMM. DELEGATO COMPENSI FISSI	TOTALE	INDIPENDENTI COMPENSI FISSI	TOTALE
Acea	9	2	7	4	4	1	146	146	0	0	286	544	26	29
Aeroporto di Bologna	9	1	8	5	3	0	74	74	0	0	291	389	12	17
Amplifon	9	1	9	8	3	0	200	202	53	85	733	1.260	51	71
Anima Holding	9	1	8	4	3	0	160	258	0	0	60	687	50	67
Ansaldo Sts	9	2	7	6	3	4	75	75	50	95	400	520	64	91
Ascopiave	5	1	4	3	1	0	260 <sup>1</sup>	268 <sup>1</sup>	0	0	0	0	50	50
Astaldi	9	3	6	4	3	0	1.236	2.470	437	444	750	763	50	60
Astm	15	3	12	7	5	1	341	341	140	695	744	972	37	65
Autogrill	13	1	12	8	3	2	57	57	0	0	919	1.576	61	83
Banca Ifis	9	2	7	4	3	1	675	675	525	525	675	1.325	55	114
Banca MPS	13	1	12	8	7	2	67	89	162	199	1.742	1.773	83	112
Beni Stabili	9	1	8	6	3	3	112	127	0	0	419	419	50	60
Biesse	7	5	2	2	2	0	375	708	0	0	580	737	20	27
Brunello Cucinelli	10	4	6	3	3	1	803 <sup>1</sup>	803 <sup>1</sup>	0	0	0	0	24	41
Cairo Communication	10	3	7	4	2	0	500 <sup>1</sup>	1.026 <sup>1</sup>	0	0	480	755	21	32
Cattolica Ass.	17	1	16	9	5	0	994	1.203	337	375	1.800	2.070	111	142
Cementir Holding	13	1	12	3	3	0	1.893 <sup>1</sup>	3.705 <sup>1</sup>	11	11	0	0	10	57
Cerved	11	5	6	6	4	0	200	213	283	368	408	611	67	74
Cir	14	2	12	8	3	1	1.680	1.748	0	0	1.021 <sup>3</sup>	1.846 <sup>3</sup>	20	32
Credem	12	4	8	3	3	0	264	365	87	130	0	0	46	60
CreVal	15	5	10	6	6	0	942	980	122	130	0	0	54	92
Danieli & C	8	5	3	2	3	0	661 <sup>1</sup>	661 <sup>1</sup>	11	323	0	0	17	22
Datalogic	8	3	5	2	2	0	558 <sup>1</sup>	1.022 <sup>1</sup>	0	0	0	0	25	62
De' Longhi	11	3	8	5	4	0	1.300	1.600	950	1.437	0	0	49	55
Dea Capital	11	2	9	5	4	0	30	30	0	0	30	30	30	46
Diasorin	15	2	13	7	5	1	400	400	150	150	801	1.249	31	36
Editoriale L'Espresso	11	2	9	7	4	1	0	228	0	0	425 <sup>3</sup>	825 <sup>3</sup>	29	57
Ei Towers	9	3	6	6	2	0	74	97	0	0	407	472	25	34
El.En	6	3	3	2	2	0	134	442	0	0	134	209	12	12
Enav	7	2	5	2	2	0	91	91	0	0	385	916	17	47
Erg	12	3	9	5	3	0	915	927	727	775	1.474	1.522	60	111

- 1 il Consigliere ricopre la doppia carica di Presidente e Amministratore delegato.
- 2 il Consigliere ricopre la doppia carica di Vice Presidente e Amministratore Delegato.
- 3 il Consigliere ricopre la carica di Amministratore Delegato e Direttore Generale.
- 4 il Consigliere ricopre la carica di Presidente e Vice Presidente.

	CONSIGLIERI						COMPENSI							
	TOTALE CONSIGLIERI	ESECUTIVI	ESECUTIVI NON	INDIPENDENTI DI CUI	DONNE	NON ITALIANI	PRESIDENTE	VICE PRESIDENTE	AMM. DELEGATO	INDIPENDENTI				
							COMPENSI FISSI	COMPENSI FISSI	COMPENSI FISSI	COMPENSI FISSI	TOTALE	TOTALE	TOTALE	TOTALE
Esprinet	12	4	8	4	3	0	400	648	400 <sup>2</sup>	746 <sup>2</sup>	400	746	30	60
Fila	9	2	7	3	2	0	90	648	0	0	850	1.792	15	15
Fincantieri	9	2	7	6	3	0	294	295	0	0	864	1.304	27	62
Geox	10	3	7	5	4	2	1.800	1.800	150	150	1.004 <sup>3</sup>	1.669 <sup>3</sup>	29	37
Hera	14	2	12	11	3	0	350	465	85	89	350	477	40	61
Igd - Siiq	13	2	11	7	4	1	92	92	67	67	267	267	17	23
Ima	13	3	10	4	3	0	847 <sup>1</sup>	2.851 <sup>1</sup>	0	0	0	0	20	28
Interpump Group	9	2	7	4	2	0	1.486 <sup>1</sup>	1.900 <sup>1</sup>	480 <sup>2</sup>	957 <sup>2</sup>	0	0	45	65
Inwit	11	1	10	7	4	0	75	75	0	0	400	581	45	59
Iren	13	3	10	8	6	0	173	194	94	94	320	401	40	49
Italmobiliare	14	2	12	7	3	1	386	1.446	86	130	936	5.799	36	56
Maire Tecnimont	9	2	7	5	4	0	1.681	1.902	0	0	1.000	1.024	26	41
Marr	11	4	8	3	3	0	100	119	20	20	301	436	47	66
Mondadori Editore	14	4	10	4	3	0	515	515	0	0	1.110	2.036	10	44
Oviesse	7	1	6	2	0	4	0	0	0	0	950 <sup>3</sup>	2.209 <sup>3</sup>	65	90
Parmalat	9	1	8	5	3	4	300	330	0	0	784	1.227	50	125
Piaggio & C	9	1	8	5	2	0	1.290 <sup>1</sup>	1.290 <sup>1</sup>	100	100	0	0	40	54
Pop di Sondrio	15	6	9	0	5	0	240	424	126	151	1.085	1.234	0	0
Rai way	7	1	6	4	2	1	50	50	0	0	329	477	50	64
RCS Mediagroup	11	2	9	7	4	0	17 <sup>1</sup>	17 <sup>1</sup>	0	0	0	0	17	30
Reply	9	6	3	3	2	1	460 <sup>1</sup>	1.180 <sup>1</sup>	0	0	335	1.094	31	34
Safilo Group	8	1	7	5	2	4	120	135	0	0	450	2.622	50	79
Salini Impregilo	15	1	14	10	4	1	400	419	0	0	2.060 <sup>3</sup>	4.444 <sup>3</sup>	60	107
Saras	12	4	8	3	3	2	1.536	1.536	749	749	1.536	1.536	36	64
Save	13	3	10	8	3	1	589 <sup>1</sup>	687 <sup>1</sup>	0	0	204	268	18	26
Sias	14	4	11	8	4	0	288	288	137	766	338	958	18	24
Sol	10	4	6	4	5	0	193 <sup>1</sup>	588 <sup>1</sup>	193 <sup>2</sup>	587 <sup>2</sup>	0	0	58	58
Technogym	9	3	6	3	3	0	1.500 <sup>1</sup>	1.504 <sup>1</sup>	500	505	0	0	40	40
TIP	9	3	6	4	3	0	550 <sup>1</sup>	1.273 <sup>1</sup>	185 <sup>2</sup>	2.358 <sup>2</sup>	0	0	11	11
Tod'S	14	4	10	6	3	0	1.832	1.841	0	0	1.098	1.164	32	44
Vittoria Ass.	15	1	14	6	5	0	361 <sup>4</sup>	422 <sup>4</sup>	0	0	799	2.127	29	45
Zignago Vetro	12	3	9	5	4	0	466 <sup>1</sup>	951 <sup>1</sup>	48	48	0	0	33	51

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

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

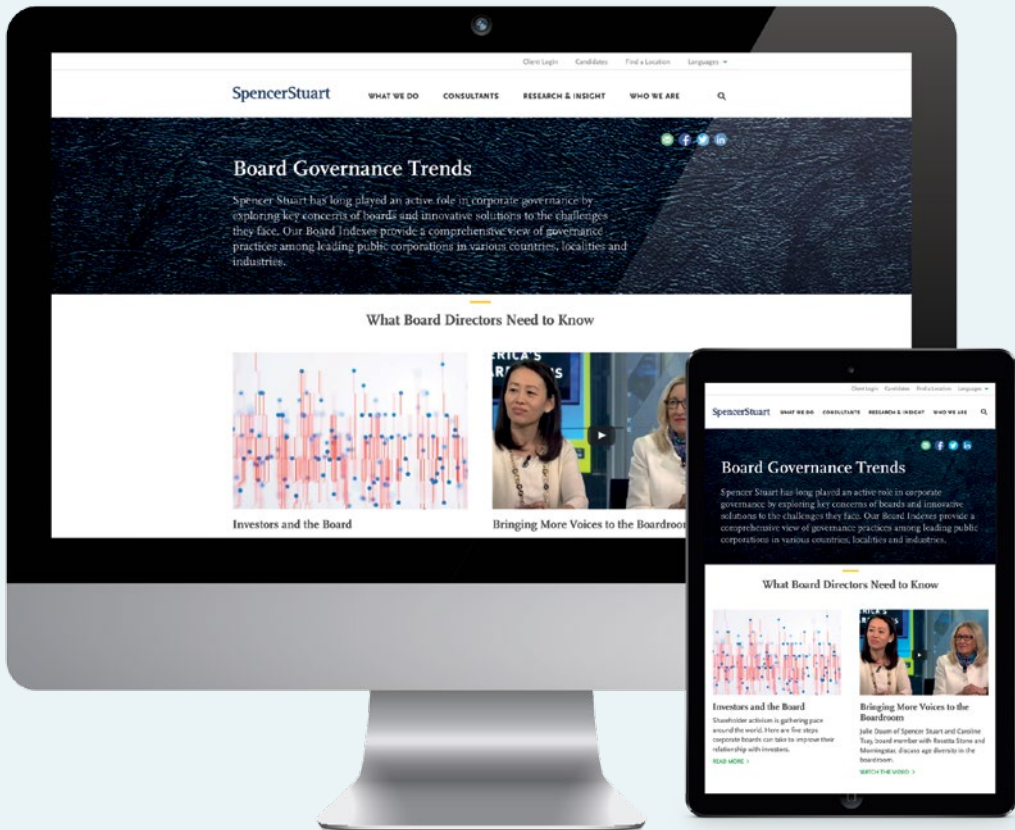
3 il Consigliere ricopre la carica di Amministratore Delegato e Direttore Generale.

4 il Consigliere ricopre la carica di Presidente e Vice Presidente.

## Tabelle comparative

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

# Board Governance Trends: A Global View



Spencer Stuart Board Governance Trends is an exclusive source of insight into board governance best practices. Here you will find all of our latest country-specific Board Indexes; numerous articles of value to any board of directors; the latest edition of “Boardroom Best Practice”; as well as “Boards Around the World”, a uniquely visual comparison of global board data and practices. Visit our one-stop online resource for the latest data in board composition, governance practices and director compensation among leading public companies in more than 20 countries.

[www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes](http://www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes)

Visit [spencerstuart.com](http://spencerstuart.com) for more information.

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

SpencerStuart