

Area Studi Mediobanca



Caratteristiche dei board delle società
con sede in Italia quotate al segmento MTA

Anno 2017

Dicembre 2018

MEDIOBANCA

Informativa ai sensi degli artt. 13 e 14 del Regolamento UE 2016/679 e della normativa nazionale vigente in materia di protezione dei dati personali

Ai sensi del Regolamento UE 2016/679 (di seguito, “Regolamento GDPR” o “GDPR”) e della normativa nazionale vigente in materia di protezione dei dati personali (di seguito, unitamente al GDPR, “Normativa Privacy”), Mediobanca - Banca di Credito Finanziario S.p.A. con sede in Milano, Piazzetta Enrico Cuccia 1 (di seguito, la “Banca” o il “Titolare”), in qualità di Titolare del trattamento, è tenuta a fornire l’Informativa relativa all’utilizzo dei dati personali.

I dati personali in possesso della Banca sono raccolti, di norma, direttamente presso l’interessato o tramite fonti pubbliche.

a) Finalità e modalità del trattamento

Tutti i dati personali vengono trattati, nel rispetto delle previsioni di legge e degli obblighi di riservatezza, per finalità di ricerca economica e statistica, ed in particolare per la realizzazione del volume “Caratteristiche dei board delle società con sede in Italia quotate al segmento MTA” e delle opere digitali su CD e Web, nonché altre pubblicazioni contenenti dati per singola società o aggregati.

Il trattamento dei dati avviene mediante strumenti manuali, informatici e telematici con logiche strettamente correlate alle finalità indicate e, comunque, in modo da garantire la sicurezza e la riservatezza dei dati stessi, nel rispetto delle previsioni della normativa vigente in materia.

b) Base giuridica

La base giuridica del trattamento dei dati risiede nel perseguimento del legittimo interesse pubblico.

c) Comunicazione e diffusione dei dati

I Suoi dati personali potranno essere comunicati a società, enti o consorzi che forniscono alla Banca specifici servizi elaborativi, nonché a società, enti (pubblici o privati) o consorzi che svolgono attività connesse, strumentali o di supporto a quella della Banca.

I Suoi dati personali potranno essere oggetto di diffusione, in quanto contenuti in opere destinate alla pubblicazione e alla diffusione in Italia e all’estero.

d) Categorie di dati oggetto del trattamento

In relazione alle finalità sopra descritte, il trattamento riguarda esclusivamente dati personali, principalmente anagrafici. Non è previsto il trattamento di categorie particolari di dati personali.

e) Data retention

Nel rispetto dei principi di proporzionalità e necessità, i dati personali saranno conservati in una forma che consenta l’identificazione degli interessati per un arco di tempo non superiore al conseguimento delle finalità per le quali gli stessi sono trattati.

f) Diritti dell’interessato

I soggetti cui si riferiscono i dati personali hanno il diritto in qualunque momento di ottenere la conferma dell’esistenza o meno dei medesimi dati e di conoscerne il contenuto e l’origine, verificarne l’esattezza o chiederne l’integrazione o l’aggiornamento, oppure la rettifica (artt. 15 e 16 del GDPR).

Inoltre, gli interessati hanno il diritto di chiedere la cancellazione e la limitazione al trattamento, nonché di proporre reclamo all’autorità di controllo e di opporsi in ogni caso, per motivi legittimi, al loro trattamento (art. 17 e ss. del GDPR).

Tali diritti sono esercitabili mediante comunicazione scritta da inviarsi a privacy@mediobanca.com.

Il Titolare, anche tramite le strutture designate, provvederà a prendere in carico tali richieste e a fornire, senza ingiustificato ritardo, le informazioni relative all’azione intrapresa riguardo alla richiesta.

g) Titolare del trattamento e Data Protection Officer

Il Titolare del trattamento dei dati è Mediobanca - Banca di Credito Finanziario S.p.A. con sede in Milano, Piazzetta Enrico Cuccia 1. Mediobanca ha designato un Responsabile della protezione dei dati personali (c.d. Data Protection Officer). Il Data Protection Officer può essere contattato ai seguenti indirizzi:

- DPO.mediobanca@mediobanca.com
- dpomediobanca@pec.mediobanca.com

La presente informativa è redatta tenendo conto delle regole fissate dall’articolo 2, comma 2 del *Codice di deontologia relativo al trattamento dei dati personali nell’esercizio dell’attività giornalistica*, e in esecuzione del provvedimento autorizzativo del Garante per la Protezione dei dati personali emesso in data 20 ottobre 2008.

MEDIOBANCA - BANCA DI CREDITO FINANZIARIO S.p.A.

Copyright 2018 by Mediobanca - Ufficio Studi
Foro Buonaparte, 10 - Milano - Tel. 02-8829.1

Internet: www.mbres.it E-mail: ufficio.studi@mediobanca.com

INDICE

	Pag.
1. Premessa metodologica e obiettivo conoscitivo.....	4
2. Il campione esaminato.....	5
3. Età dei soggetti in carica.....	7
4. Il monte compensi nel 2017.....	10
5. Caratteristiche delle sole posizioni di durata annuale.....	11
6. Compensi medi annuali.....	12
7. Alcune considerazioni in base al genere.....	14
8. La figura del Consigliere delegato.....	15
9. Compensi degli apicali e loro multiplo sul costo medio del lavoro.....	17
10. Comparazione tra le campagne compensi 2016 e 2017.....	20

1. Premessa metodologica e obiettivo conoscitivo

Questo rapporto rielabora le informazioni riportate nelle Relazioni sulla remunerazione, in particolare nella Tabella 1 “Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e ai dirigenti con responsabilità strategiche”, Parte I “Compensi nella società che redige il bilancio”, contenuta nella Seconda sezione (c.d. relazione ex-post), Parte seconda “Rappresentazione dei compensi corrisposti”, della Relazione sulla politica di remunerazione disciplinata dall’articolo 123-ter del decreto legislativo n. 58 del 24 febbraio 1998 (“Testo Unico della Finanza”) e dall’art. 84-quater del Regolamento Emittenti adottato dalla Consob con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999 e successivamente modificato.

La suddetta Tabella 1, Parte I, comprende otto colonne il cui contenuto è così disciplinato: “Compensi fissi” (colonna 1), “Compensi per la partecipazione in comitati” (colonna 2), “Compensi variabili non equity” (colonna 3), “Benefici non monetari” (colonna 4), “Altri compensi” (colonna 5), “Totale” di cui alle precedenti voci (colonna 6), “Fair value dei compensi equity” (colonna 7) e, infine, “Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro” (colonna 8). Gli importi di cui alla colonna 1 comprendono a loro volta gli “Emolumenti per la carica” e le “Retribuzioni fisse da lavoro dipendente”, voci che non presentano particolari problemi di natura interpretativa. Circa i “Benefici non monetari” di cui alla colonna 4, è sufficiente precisare che si tratta di somme afferenti fringe benefits quali i versamenti a fondi pensione integrativi e gli importi figurativi che valorizzano servizi corrisposti al percettore con funzione di integrazione retributiva (e.g. coperture assicurative, auto aziendali, godimento di immobili, ecc.).

Meritano invece qualche approfondimento i “Compensi variabili non equity” di cui alla colonna 3 della Tabella 1. Essi non possono essere intesi come misura della remunerazione monetaria variabile di competenza del soggetto a valere sui risultati raggiunti nell’esercizio, ma piuttosto come somme monetizzate nell’esercizio (secondo quindi un criterio di cassa), sia a valere sul bonus monetario dell’ultimo esercizio sia su quelli eventualmente maturati in esercizi precedenti e divenuti esigibili nell’esercizio in oggetto. Il quadro regolamentare impone infatti che almeno il 40% dei premi monetari è soggetto a pagamento differito, di norma da tre a cinque anni dopo che sia maturato il diritto a riceverli. Durante tale periodo di dilazione si possono applicare clausole di claw back che comportano la decadenza dal diritto di percezione di tranches dei premi monetari ove si appalesino a carico del percettore comportamenti fraudolenti o pregiudizievoli per l’azienda. I dettagli utili per l’individuazione della sola componente di competenza ovvero di quella per cassa sono comunque sempre ricavabili dalla Tabella 3B “Piani di incentivazione monetari ...” prevista dall’apparato informativo predisposto dalla Consob.

Circa la componente incentivante basata su strumenti finanziari (compensi equity), la logica di computo di cui alla Tabella 1 non segue un criterio di cassa ma uno basato sulla competenza contabile delle componenti equity anche relative a esercizi precedenti e valorizzate in base al fair value. Quest’ultimo non rappresenta il valore effettivamente pagato o ottenuto dai beneficiari dei piani basati su strumenti

finanziari, quanto invece il costo contabilizzato dalla società secondo un criterio di competenza durante il periodo di maturazione. I dettagli in questo senso sono forniti nella Tabella 3A “Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari ...” la cui colonna 12 “Strumenti finanziari di competenza dell’esercizio - Fair Value” contiene uno o più valori la cui somma è poi esposta nella colonna 7 “Fair value dei compensi equity” della Tabella 1.

Quanto qui sinteticamente richiamato è utile per intendere che si possono utilizzare diverse metriche per la determinazione dei compensi appannaggio degli apicali, ad esempio ricorrendo a una loro lettura esclusivamente per cassa ⁽¹⁾. Le stesse Autorità di Vigilanza, peraltro, assumono punti di osservazione non collimanti. Se ne ha contezza nel caso del settore bancario ove le società quotate soggiacciono agli obblighi informativi della Consob e a quelli della Banca d’Italia che, nella propria reportistica sui compensi, adotta un’interpretazione rigorosamente per competenza.

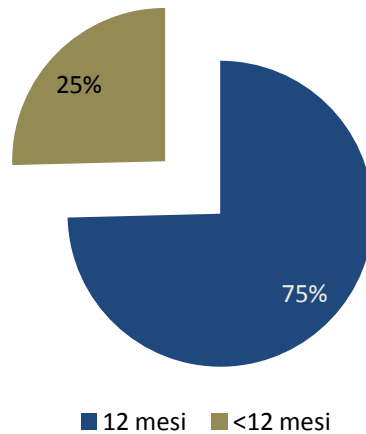
L’obiettivo conoscitivo di questa nota è quindi quello di enucleare dall’informativa di cui alla Tabella 1 il compenso medio per carica ricoperta con riferimento alla società che redige il bilancio, secondo le logiche sottostanti a tale tabella e prescindendo dagli emolumenti eventualmente percepiti per altre cariche ricoperte all’interno dei gruppi societari che rappresentano una variabile non sistematica inerente lo specifico assetto di governance di cui ogni singolo gruppo ha inteso dotarsi.

2. *Il campione esaminato*

I dati riguardano la campagna compensi dell’anno 2017 di 224 imprese con sede in Italia quotate all’MTA. Complessivamente sono state raccolte informazioni su 3395 amministratori, direttori generali e sindaci. Si tratta di dati anagrafici (data, luogo di nascita, sesso e nazionalità come risultanti dal codice fiscale) e retributivi relativi alla carica. Il compenso complessivo è esposto frazionandolo nelle componenti previste dallo schema di legge sopra richiamato: quota fissa, quota variabile equity e non equity, benefit, altri compensi ed eventuale somma liquidata per cessazione della carica. Una parte rilevante delle cariche è stata coperta per una frazione d’anno, sia perché terminata prima dello scadere dei 12 mesi sia perché iniziata durante l’esercizio. La ripartizione è riportata in Fig. 1.

¹ Si veda in questo senso, ad esempio, l’osservatorio “Pay Watch 2017 – Gli stipendi di Piazza Affari” a firma di Gianni Dragoni su Il Sole 24 Ore del 25 novembre 2018, nel quale sono considerati anche i compensi percepiti per altre cariche ricoperte all’interno dei gruppi societari.

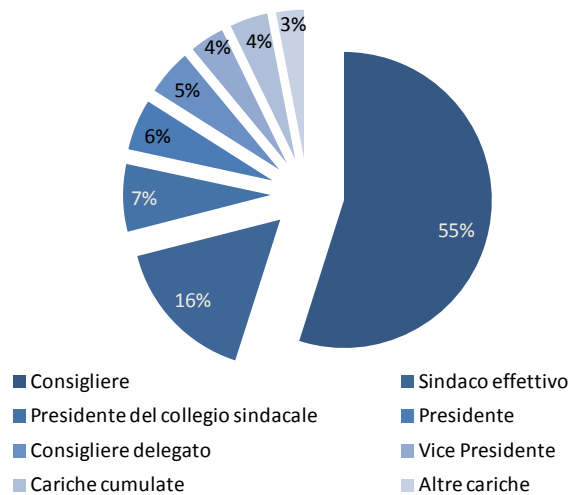
Fig. 1 - Composizione % delle cariche per durata



Poiché gli avvicendamenti hanno riguardato il 25% dei soggetti, si ricava un tasso annuo di *turnover* delle cariche attorno al 13%.

Le cariche si assortiscono secondo la composizione riportata in Fig. 2.

Fig. 2 - Composizione % delle cariche



Il 55% delle rilevazioni si riferisce alla carica di Consigliere, il 16% a quella di Sindaco effettivo e il 7% a quella di Presidente del collegio sindacale. Il 6% dei casi è relativo alla figura di Presidente del CdA, il 5% al Consigliere delegato, il 4% al Vice-Presidente. Da segnalare la ricorrenza del 4% di cariche cumulate che per la grande maggioranza dei casi coinvolgono la figura del Consigliere delegato in abbinamento

con quella del Presidente o del Direttore generale. Nelle “Altre cariche” confluiscono soprattutto Direttori generali e membri del consiglio di sorveglianza per le società che adottano il sistema duale.

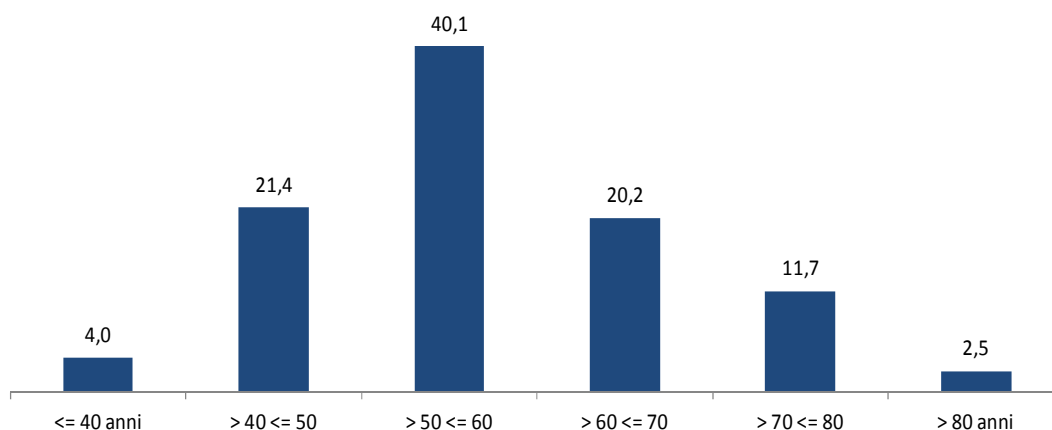
La nazionalità prevalente è quella italiana (93,2% dei casi), seguita da quelle statunitense (1,2%), francese (1,1%) e inglese (0,6%). Il cumulo delle restanti 37 nazionalità concorre al saldo del 3,9%.

La dimensione media dei CdA, escluso quindi il Collegio Sindacale, è pari a 12 unità.

3. Età dei soggetti in carica

A fine 2017 l'età media dei soggetti che siedono negli organi di amministrazione e controllo è pari a 57,1 anni, quella mediana è di 55,9 anni. Il soggetto più giovane ha 25 anni, il più anziano 95. La Fig. 3. raggruppa i soggetti per fasce d'età e ne riporta la distribuzione di frequenza. La prima osservazione riguarda gli estremi della distribuzione: il 4% dei soggetti ha almeno 40 anni, mentre il 14,2% ne ha almeno 70. La maggiore concentrazione è tra i 50 e i 60 anni, ove cade il 40,1% delle occorrenze. L'età media, quella mediana e quella estrema appaiono discretamente differenziate per tipo di carica, come si evince dalla Tab. 1.

Fig. 3 - Distribuzione % per fasce di età dei soggetti con carica



Tab. 1 - Età per alcune tipologie di carica (anni)

Carica	Età media	Età mediana	Età minima	Età massima
Presidente	63,8	63,0	35,0	87,0
Vice-Presidente	60,5	58,9	26,0	86,0
Consigliere delegato	54,8	54,4	36,0	82,0
Consigliere	56,4	55,4	25,0	88,0
Presidente del collegio sindacale	58,3	57,0	40,0	86,0
Sindaco effettivo	55,4	54,5	31,0	82,0
Totale generale	57,1	55,9	25,0	95,0

Le presidenze sono ricoperte da soggetti relativamente più attempati: quella del CdA segna un'età di 63,8 anni, quella del Collegio sindacale si ferma a 58,3 anni. La vice - presidenza del CdA supera anch'essa i 60 anni (60,5 in media). Sono più giovani i Consiglieri delegati (54,8 anni) e i Sindaci effettivi (55,4 anni). L'età media del Consigliere è di 56,4 anni. L'età minima per l'ingresso nel CdA è di 25 anni, mentre a 35 anni si colloca la soglia d'accesso alla posizione di Presidente del CdA e a 36 anni quella di Consigliere delegato. Per tutte le cariche l'età massima supera gli 80 anni; quell di 95 anni si riferisce a un caso di presidenza onoraria.

La distinzione per attività, assicurativa, bancaria e industriale compone il quadro di cui alla Tab. 2.

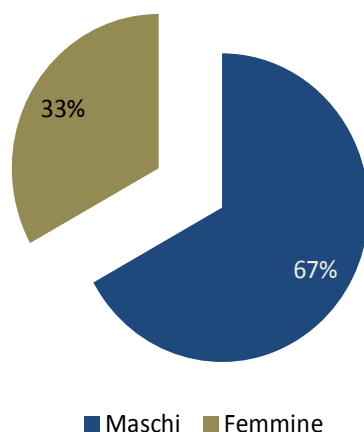
Tab. 2 - Età per tipo di attività (anni)

Attività	Età media	Età mediana	Età minima	Età massima
Assicurativa	59,9	57,7	36,0	90,0
Bancaria	59,5	57,8	29,0	95,0
Industriale	56,6	55,6	25,0	94,0
Totale generale	57,1	55,9	25,0	95,0

I comparti assicurativo e bancario appaiono allineati su valori medi attorno ai 60 anni, mentre nell'industria l'età media appare più contenuta (56,6 anni). Il divario tra l'età bancario-assicurativa e quella industriale non cambia se misurato in mediana (57,7-57,8 anni contro 55,6).

Quanto alla composizione per genere, gli uomini occupano il 67% delle cariche, le donne il residuo 33% (Fig. 4). I due generi presentano una certa differenza quanto all'età poiché le donne sono mediamente più giovani di circa 7 anni: 52,6 anni contro 59,3 (Tab. 3).

Fig. 4 - Distribuzione per genere

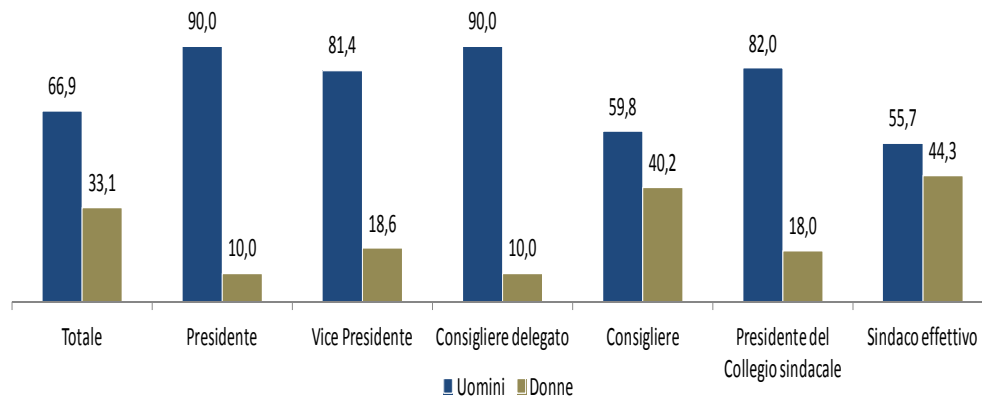


Tab. 3 - Età per genere (anni)

Genere	Età media	Età mediana	Età minima	Età massima
Uomo	59,3	58,1	26,0	95,0
Donna	52,6	51,7	25,0	94,0
Totale generale	57,1	55,9	25,0	95,0

La presenza femminile varia a seconda della carica esaminata (Fig. 5) e si riduce notevolmente nelle posizioni apicali: solo il 10% nel caso della Presidenza del CdA e della carica di Consigliere delegato e 18,6% per la Vice Presidenza del CdA. Anche la Presidenza del Collegio sindacale vede una partecipazione femminile relativamente ridotta (18%). La quota femminile sale con riferimento alla funzione di Consigliere (40,2%) e tocca il proprio massimo nella carica di Sindaco effettivo (44,3%).

Fig. 5 - Distribuzione % per genere delle cariche principali



4. Il monte compensi nel 2017

Le 3330 posizioni per le quali è stato possibile reperire il dato, comprensive di quelle di durata inferiore ai 12 mesi, hanno ricevuto nel 2017 un monte compensi pari a 666,9 milioni di euro. Tale somma si compone dei segmenti dettagliati in Tab. 4.

Tab. 4 - Composizione del monte compensi

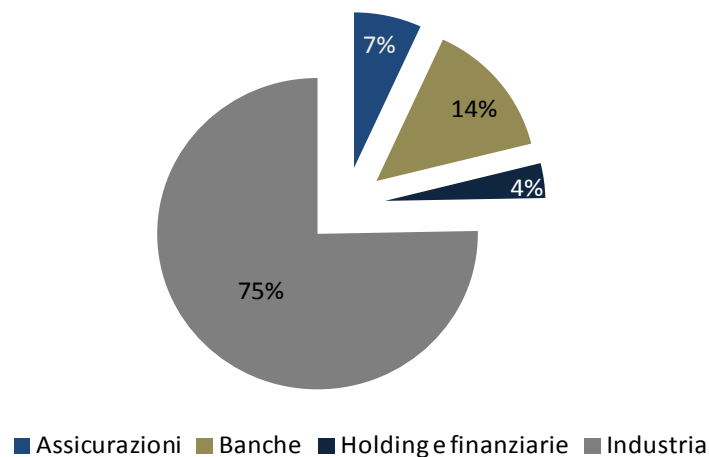
Natura del compenso	Ammontare (€ mil)	In % del totale	Posizioni Interessate	In % del totale
Fisso	345,6	51,8	3.330	100,0
Variabile non equity	116,7	17,5	313	9,4
Variabile equity	68,1	10,2	125	3,8
Benefit	8,0	1,2	476	14,3
Altri	46,5	7,0	282	8,5
Sub totale	584,9	87,7	-	-
Cessazione carica	82,1	12,3	56	1,7
Totale generale	666,9	100,0	3.330	100,0

La quota fissa ammonta a 345,6 milioni e rappresenta il 51,8% del monte compensi, ovvero il 59,1% escludendo le somme corrisposte alla cessazione della carica. La quota variabile si compone di una parte monetaria (non equity), pari a 116,7 milioni (17,5% del totale) che interessa il 9,4% dei soggetti e una parte corrisposta in strumenti finanziari (equity) che raggiunge 68,1 milioni (10,2% del totale) a beneficio del 3,8%

dei soggetti. La quota variabile complessiva si attesta al 31,6% del monte compensi escluse le buonuscite. I benefit (auto, assicurazioni ecc.) sono nell'insieme di poca rilevanza sommando 8 milioni (1,2% del totale), ma hanno un grado di diffusione più ampio pari al 14,3% dei soggetti. Si segnala infine che 56 posizioni (1,7% del totale) hanno ricevuto compensi legati alla cessazione della propria carica: si tratta di 82,1 milioni, pari al 12,3% del monte compensi. Le cinque maggiori liquidazioni (ognuna superiore a 6 milioni) hanno sommato 53,9 milioni, ovvero il 66% del relativo totale.

Il monte compensi si distribuisce in base ai principali settori delle società quotate come riportato in Fig. 6.

Fig. 6 - Distribuzione per attività del monte compensi



5. Caratteristiche delle sole posizioni di durata annuale

Le posizioni relative a cariche ricoperte continuativamente per 12 mesi sono 2484. La loro distribuzione per tipo di carica non si discosta significativamente da quella relativa alla totalità delle 3395 posizioni. Ad esempio, la carica di Consigliere rappresenta il 54,2% del totale (vs 54,9%), quelle di Sindaco effettivo il 14,9% (vs 16,1%), quelle di Presidente del Collegio sindacale il 7,3% (vs 7,4%). Anche la distribuzione per genere è analoga, con la presenza femminile che si attesta al 32,4% (vs 33,1%). L'età media del sub-campione delle cariche di durata annuale è pari a 57,5 anni (vs 57,1), con uno scarto ancora di 7 anni tra membri femminili (52,8 anni) e maschili (59,8 anni).

6. Compensi medi annuali

L'analisi del sottoinsieme delle cariche di durata annuale è utile per calcolare i compensi medi per carica, evitando estrapolazioni su base annuale di remunerazione liquidate pro rata temporis. In Tab. 5 è riportato il compenso medio complessivo annuo escluse le componenti originate da cessazione della carica, in Tab. 6 la sola componente fissa.

Tab. 5 - *Compenso medio totale annuale per carica (escluse le componenti per inizio o cessazione di carica)*

Carica	Compenso totale (k€)			
	Media	Media trimmed (5%)	Mediana	Massimo
Presidente	499,7	399,4	263,0	4.068
Vice Presidente	207,8	151,7	130,0	2.497
Consigliere delegato	952,4	684,3	477,5	9.132
Consigliere	75,2	55,3	40,0	1.416
Presidente del Collegio sindacale	51,1	47,5	40,0	221
Sindaco effettivo	39,5	36,8	31,0	152
Totale generale	215,8	110,2	50,0	9.132

Tab. 6 - *Compenso medio fisso annuale per carica (escluse le componenti per inizio o cessazione di carica)*

Carica	Compenso fisso (k€)			
	Media	Media trimmed (5%)	Mediana	Massimo
Presidente	370,1	323,1	235,5	1.893
Vice Presidente	165,7	134,6	114,0	1.250
Consigliere delegato	368,5	324,1	252,0	1.935
Consigliere	56,4	48,4	39,0	780
Presidente del Collegio sindacale	50,3	46,7	39,0	221
Sindaco effettivo	38,5	35,9	30,0	152
Totale generale	124,5	82,5	47,0	2.600

La Tab. 7 riporta l'incidenza della quota fissa su quella totale relativamente alle sole posizioni che percepiscono anche un compenso non fisso (23% del totale): la parte fissa pesa in media per il 64,2% e scende al 50,3% per la figura del Consigliere delegato.

Tab. 7 - Incidenza % del compenso medio fisso annuale per carica (solo percettori di altri compensi oltre al fisso, escluse le componenti per inizio o cessazione di carica)

<i>Carica</i>	<i>Compenso fisso / totale (in %)</i>		
	<i>Media</i>	<i>Media trimmed (5%)</i>	<i>Mediana</i>
<i>Presidente</i>	76,2	78,2	86,4
<i>Vice Presidente</i>	77,6	80,5	95,4
<i>Consigliere delegato</i>	50,3	50,3	52,9
<i>Consigliere</i>	63,5	65,0	78,9
<i>Presidente del collegio sindacale</i>	84,1	85,2	87,5
<i>Sindaco effettivo</i>	80,6	81,6	81,0
<i>Totale generale</i>	64,2	65,7	72,1

Tab. 8 - Incidenza % del compenso variabile non equity per carica (escluse le componenti per inizio o cessazione di carica)

<i>Carica</i>	<i>Compenso variabile non equity / totale (in %)</i>		
	<i>Media</i>	<i>Media trimmed (5%)</i>	<i>Mediana</i>
<i>Presidente</i>	29,8	29,0	24,7
<i>Vice Presidente</i>	19,3	18,4	12,6
<i>Consigliere delegato</i>	30,9	29,7	28,0
<i>Consigliere</i>	30,7	28,8	23,8
<i>Consigliere delegato e Direttore generale</i>	26,9	26,2	22,5
<i>Totale</i>	29,5	28,1	24,9

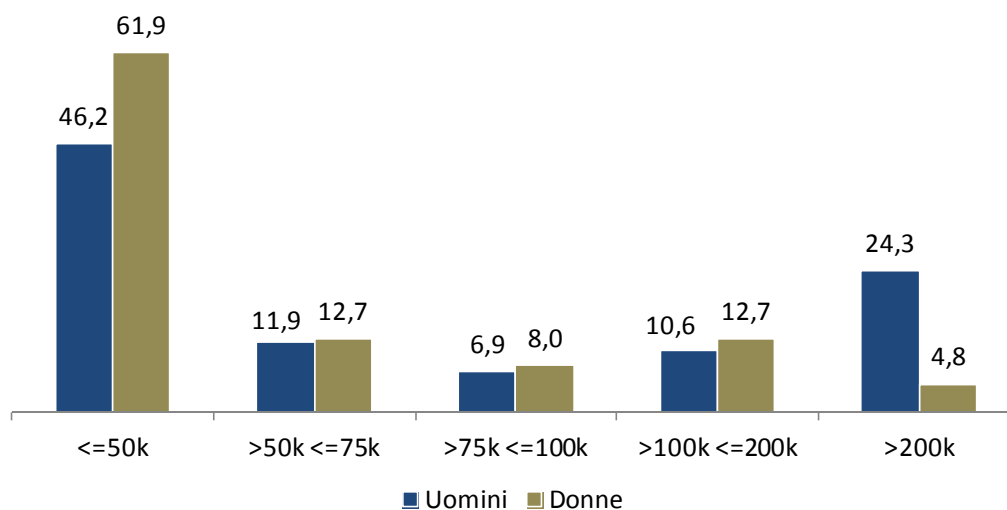
L'incidenza della componente variabile non equity è illustrata in Tab. 8 e risulta pari al 29,5% del totale, arrivando al 30,9% nel caso del Consigliere delegato. Si noti che, a parte alcuni casi riferiti a Consiglieri con deleghe specifiche, la quota variabile non equity interessa esclusivamente gli apicali.

La componente variabile in forma di equity ha invece interessato il 5% del totale e arriva a rappresentare il 28% del compenso totale. Più diffusi i benefit, corrisposti al 15,6% dei casi, per un importo tuttavia modesto (3,7% del compenso totale).

7. Alcune considerazioni in base al genere

La discriminazione dei compensi per genere porta a risultati di cui alla Fig. 7, dalla quale si evince che il 34,9% degli uomini percepisce compensi superiori a 100mila euro, contro il 17,5% delle donne; oltre i 200mila euro le percentuali sono, rispettivamente, pari al 24,3% e 4,8%.

Fig. 7 - Distribuzione % per fasce di compenso totale, uomini e donne (escluse le componenti per inizio o cessazione di carica)



Tab. 9 - *Compenso medio totale annuale per carica e genere (escluse le componenti per inizio o cessazione di carica)*

Carica	Compenso medio (mediano) totale (k€)		
	Uomo (a)	Donna (b)	b/a in %
Presidente	524,8 (270,0)	267,2 (256,0)	50,9 (94,8)
Vice Presidente	220,2 (132,5)	151,4 (115,0)	68,8 (86,8)
Consigliere delegato	1.007,9 (482,0)	427,9 (201,0)	42,5 (41,7)
Consigliere	85,8 (41,0)	60,0 (40,0)	69,9 (97,6)
Presidente del collegio sindacale	51,4 (40,0)	49,9 (40,0)	97,2 (100,0)
Sindaco effettivo	39,8 (30,0)	39,3 (32,5)	98,8 (108,3)
Totale	282,9 (60,0)	76,9 (40,0)	27,2 (66,7)

I valori medi e mediani dei compensi sono ulteriormente dettagliati in Tab. 9, sempre in base alla carica e al genere. Gli scarti maggiori a favore del genere maschile si registrano nelle posizioni con deleghe operative: alla presidenza femminile del CdA tocca un compenso che è metà di quello maschile, per il Consigliere delegato il rapporto è del 42,5%.

Inoltre, la maggiore presenza femminile tra le cariche non operative porta il compenso medio totale a essere il 27,2% di quello maschile. I dati mediani (tra parentesi in Tab. 9) segnalano un sostanziale allineamento, ad eccezione della carica di Consigliere delegato (41,7%).

8. La figura del Consigliere delegato

L'analisi che segue approfondisce la figura del Consigliere delegato comprendendo, a differenza delle pagine precedenti, anche i casi in cui essa si cumula con altre cariche. Le Tabb. 10 e 11 riepilogano le cifre emerse con riferimento al compenso fisso e a

quello totale, sempre al netto di quanto corrisposto per cessazione (o inizio) della carica.

Tab. 10 - Consigliere delegato: compenso medio fisso per macrosettore

<i>Settore</i>	<i>Media (k€)</i>	<i>Massimo (k€)</i>
<i>Assicurativo</i>	1.579,7	2.592,0
<i>Bancario</i>	848,0	2.600,0
<i>Industriale</i>	419,8	2.028,0
<i>Totale</i>	463,6	2.600,0

Tab. 11 - Consigliere delegato: compenso medio totale per macrosettore

<i>Settore</i>	<i>Media (k€)</i>	<i>Massimo (k€)</i>
<i>Assicurativo</i>	5.423,7	8.123,0
<i>Bancario</i>	1.756,1	5.471,0
<i>Industriale</i>	1.013,8	9.132,0
<i>Totale</i>	1.120,2	9.132,0

Circa la componente fissa, le cariche assicurative pagano in media il doppio di quelle bancarie che a loro volta sono doppie di quelle industriali. Il massimale del compenso fisso oscilla tra i 2,6 milioni di assicurazioni e banche e i 2 milioni dell'industria. Il compenso totale è più disperso, sia nei valori medi che oscillano tra 1 milione euro per l'industria e 5,4 milioni per l'assicurativo, sia in quelli estremi che si collocano tra i 5,5 milioni delle banche e i 9,1 milioni dell'industria.

Le Figg. 8 e 9 riportano la distribuzione percentuale delle fasce di compenso, fisso e totale, relativamente alle posizioni di Consigliere delegato (anche cumulato ad altre cariche).

Fig. 8 - Distribuzione % per fasce di compenso fisso, Consigliere delegato

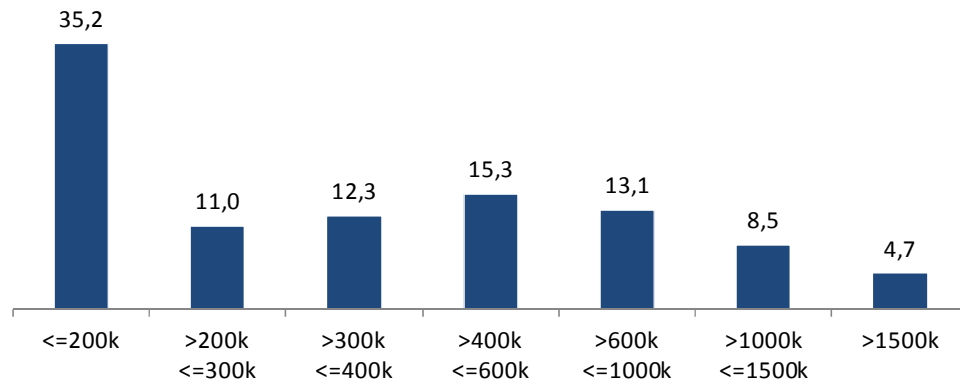
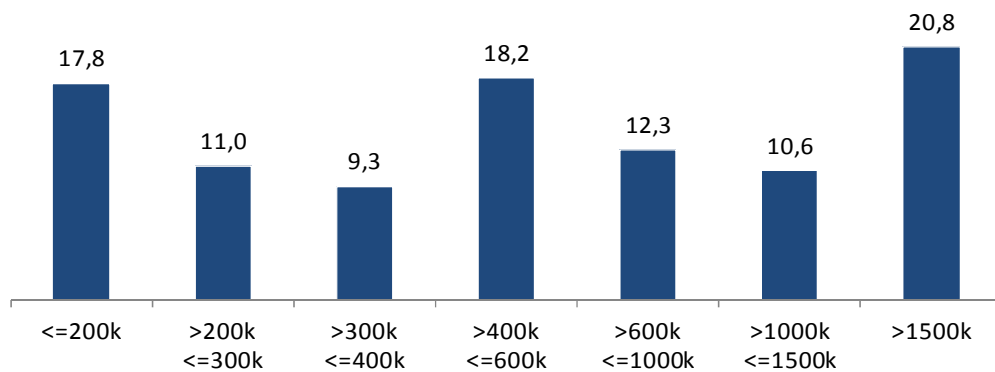


Fig. 9 - Distribuzione % per fasce di compenso totali, Consigliere delegato



9. Compensi degli apicali e loro multiplo sul costo medio del lavoro

Le ultime considerazioni sono dedicate all'esame del rapporto tra il compenso del soggetto con carica e il costo medio del lavoro dell'impresa nella quale esso ricopre la carica (Tab. 12). Il costo medio del lavoro è desunto dai dati di bilancio ed è calcolato come media semplice dei due valori relativi agli esercizi 2016 e 2017 ⁽²⁾. Esso rappresenta l'onere sostenuto dall'azienda, comprensivo di tutte le maggiorazioni a suo carico e costituisce un dato solo parzialmente raffrontabile con quello dei soggetti con carica che esclude invece la componente a carico dell'impresa. Ne consegue che i rapporti ottenuti, per quanto indicativi, devono considerarsi mediamente sottostimati.

² Nel computo del costo medio del lavoro sono state escluse alcune società con valori outlier e altre i cui dati sono strutturalmente incomparabili con quelli del resto del campione (e.g. le società calcistiche).

Il multiplo più alto è relativo al Consigliere delegato: 18,5 volte in media, con un massimo pari a 217 volte, cui segue quello del Presidente del CdA pari a 9,4 volte (78,7 volte il massimo). I Presidenti del Collegio sindacale percepiscono remunerazioni prossime a quelle medie (0,9), mentre il Sindaco effettivo segna multipli inferiori all'unità (0,7). Le cifre mutano significativamente limitandosi alle imprese a maggiore capitalizzazione. Con riferimento a quelle che a fine 2017 avevano un valore di Borsa superiore a 1€ mld., si ottengono i dati di cui alla Tab. 13: il multiplo del Consigliere delegato sale a 32,8 volte, quello del Presidente del CdA a 10,6 volte. La Tab. 14 replica l'analisi elevando la soglia di capitalizzazione a 3€ mld.: il multiplo cresce ulteriormente a 37,7 volte per il Consigliere delegato e a 12 volte per il Presidente del CdA.

Tab. 12 - Rapporto tra compensi totali e costo del lavoro, per carica (escluse le componenti per inizio o cessazione di carica)

<i>Carica</i>	<i>Rapporto tra compenso e costo medio del lavoro (volte)</i>			
	<i>Media</i>	<i>Media trimmed 5%</i>	<i>Mediana</i>	<i>Massimo</i>
<i>Presidente</i>	9,4	7,5	4,8	78,7
<i>Vice-Presidente</i>	3,7	2,5	1,8	46,6
<i>Consigliere delegato</i>	18,5	13,3	7,7	217,0
<i>Consigliere</i>	1,3	1,0	0,7	40,1
<i>Presidente del collegio sindacale</i>	0,9	0,9	0,7	3,3
<i>Sindaco effettivo</i>	0,7	0,7	0,5	2,5
<i>Totale</i>	3,9	2,0	0,9	217,0

Tab. 13 - Rapporto tra compensi totali e costo del lavoro, per carica (capitalizzazione superiore a 1€ mld; escluse le componenti per inizio o cessazione di carica)

Carica	Rapporto tra compenso e costo medio del lavoro (volte)			
	Media	Media trimmed 5%	Mediana	Massimo
Presidente	10,6	9,0	6,1	78,7
Vice-Presidente	5,2	3,6	2,1	46,6
Consigliere delegato	32,8	27,0	19,3	217,0
Consigliere	2,0	1,5	1,2	40,1
Presidente del collegio sindacale	1,3	1,3	1,2	3,3
Sindaco effettivo	1,0	1,0	0,9	2,3
Totale	5,8	3,0	1,4	217,0

Tab. 14 - Rapporto tra compensi totali e costo del lavoro, per carica (capitalizzazione superiore a 3€ mld; escluse le componenti per inizio o cessazione di carica)

Carica	Rapporto tra compenso e costo medio del lavoro (volte)			
	Media	Media trimmed 5%	Mediana	Massimo
Presidente	12,0	11,1	8,2	39,8
Vice-Presidente	6,2	4,3	2,2	46,6
Consigliere delegato	37,7	34,4	24,2	128,5
Consigliere	2,3	1,7	1,5	40,1
Presidente del collegio sindacale	1,6	1,6	1,5	3,3
Sindaco effettivo	1,1	1,1	1,0	2,2
Totale	5,8	3,3	1,6	128,5

10. Comparazione tra le campagne compensi 2016 e 2017

Il raffronto della campagna compensi del 2017 rispetto a quella del 2016 suggerisce i seguenti elementi comparativi:

- a. *Struttura anagrafica.* Essa non segna modificazioni di rilievo: l'età media passa da 57,3 anni nel 2016 a 57,1 anni nel 2017. Lo scarto più rilevante riguarda il settore bancario ove l'età media degli amministratori cala da 59,9 anni a 59,5 anni.
- b. *Struttura per genere.* La presenza femminile aumenta dal 30,9% al 33,1%, ma l'incremento non origina dalle posizioni apicali o con deleghe. La presenza femminile cresce in particolare tra i Consiglieri (dal 37,2% al 40,2%), tra i Presidenti del collegio sindacale (dal 16,4% al 18%) e tra i Sindaci effettivi (dal 43,7% al 44,3%).
- c. *Monte compensi.* La componente fissa della remunerazione perde di rilevanza calando dal 56,7% del 2016 al 51,8% del 2017. Cresce pertanto il peso della componente variabile dal 25,9% al 27,7%, sia per l'aumento della componente non equity (dal 16,6% al 17,5%) sia di quella equity (dal 9,3% al 10,2%). Da segnalare l'incremento delle somme corrisposte per cessazione di carica, la cui incidenza passa dal 9,7% del 2016 al 12,3% del 2017. Il complemento a 100 è rappresentato da benefit e 'altri' compensi.
- d. *Settori.* Nel 2017 il comparto industriale ha assorbito il 75% del monte compensi dal 71% del 2016, mentre è calata la quota appannaggio delle banche dal 18% del 2016 al 14% del 2017.
- e. *I compensi medi (escluse le componenti di fine rapporto).* Si segnala una certa progressione sull'anno precedente, in particolare con riferimento alle figure del Presidente del Consiglio di Amministrazione (+6,5%), del Consigliere delegato (+14,5%) e del Consigliere (+2,2%). Riferendosi ai valori mediani, gli incrementi sono pari al 10% per il Presidente del CdA e all'11,3% per il Consigliere delegato, mentre risultano stazionari gli emolumenti dei Consiglieri.