



**Orientamenti
del Consiglio di Amministrazione di Saipem
agli Azionisti sulla Composizione
Quantitativa e Qualitativa
del nuovo Consiglio di Amministrazione**

Approvati dal Consiglio di Amministrazione il 24 febbraio 2021

CONTENUTI

Introduzione	pag. 3
Dimensione del Consiglio di Amministrazione	pag. 4
Composizione qualitativa del Consiglio di Amministrazione	pag. 5
Matrice delle Competenze	pag. 8
Disponibilità di tempo	pag. 11
Profili di particolare rilevanza	pag. 12

INTRODUZIONE

Saipem SpA aderisce al Codice di *Corporate Governance* del Gennaio 2020 che all'art. 4, Principio XIII, Raccomandazione 23, tenendo altresì conto del dettato dei Principi all'art. 2, raccomanda che i Consigli di Amministrazione delle società quotate, allorché in scadenza, esprimano il proprio Orientamento agli Azionisti sulla composizione quantitativa e qualitativa ritenuta ottimale per il nuovo Consiglio.

Il Consiglio di Amministrazione di Saipem, il cui mandato scade con l'approvazione del bilancio dell'esercizio 2020, avendo:

- sentito il Comitato Sostenibilità, Scenari e *Governance*, al quale ha affidato il compito di una prima valutazione relativamente alla dimensione e alla composizione del Consiglio stesso;
- tenuto conto degli esiti della propria Autovalutazione del Consiglio, riferita puntualmente all'esercizio 2020 e in continuità sul triennio del mandato giunto al termine;
- tenuto conto del *focus* delle attività del prossimo Consiglio di Amministrazione, il cui mandato sarà di rilevante importanza per lo sviluppo della strategia della Società in un contesto di settore e di mercato in evoluzione e in significativa trasformazione,

mette a disposizione degli Azionisti, nell'intento di favorire il percorso di definizione delle migliori proposte per la composizione quantitativa e qualitativa del Consiglio di Amministrazione di Saipem SpA, in vista del rinnovo dell'Organo per il mandato 2021-2023, i propri orientamenti per ciò che riguarda:

- la dimensione del nuovo Consiglio di Amministrazione e le figure professionali la cui presenza è ritenuta opportuna se non, in alcuni casi, necessaria nell'Organo rinnovato;
- le esperienze e competenze identificate, nell'Autovalutazione 2020, come prioritarie o molto rilevanti per la composizione del nuovo Consiglio, tenendo conto sia del possibile rinnovamento che della necessità di comunque garantire un percorso di continuità all'Organo;

ricorda inoltre che la stessa Raccomandazione 23 prevede di richiedere "*a chi presenta una lista che contiene un numero di candidati superiore alla metà dei componenti da eleggere di fornire adeguata informativa, nella documentazione presentata per il deposito della lista, circa la rispondenza della lista all'orientamento espresso dall'organo di amministrazione, anche con riferimento ai criteri di*

diversità previsti dal principio VII e dalla raccomandazione 8, e di indicare il proprio candidato alla carica di presidente dell'organo di amministrazione, la cui nomina avviene secondo le modalità individuate nello statuto."

DIMENSIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Saipem SpA, ai sensi dell'art. 19 dello Statuto, è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da un numero di membri non inferiore a cinque e non superiore a nove.

Unanimemente il Consiglio ritiene:

- che sia appropriato il numero attuale di nove Amministratori;
- che sia appropriato il bilanciamento tra Amministratori Esecutivi (1) e Amministratori Non Esecutivi (8) di cui Indipendenti (5), in coerenza con il dettato del Codice di *Corporate Governance*, Gennaio 2020, art. 2, Principio VI, Raccomandazione 5;
- che la dimensione attuale permetta una composizione corretta dei tre Comitati Endo-consiliari¹ (e del Comitato Operazioni Parti Correlate²), con il numero necessario di membri Indipendenti, e un adeguato coinvolgimento e possibilità di approfondimento dei temi trattati e delle delibere da prendere.

Il Consiglio di Amministrazione di Saipem SpA, presa buona nota delle modifiche, contenute nelle disposizioni della Legge di Bilancio 2020, alla Legge n. 120 del 12 luglio 2011, in materia di equilibrio tra i generi negli organi delle società quotate, che prevedono una diversa quota riservata al genere meno rappresentato, pari ad almeno due quinti dei componenti degli organi di amministrazione e controllo:

- raccomanda agli Azionisti che, in ottemperanza a tali nuove disposizioni, nel comporre la lista dei candidati Amministratori da eleggere, si operi in maniera da assicurare che il numero dei candidati del genere meno rappresentato sia almeno non inferiore (arrotondato, ove necessario all'intero superiore) al corrispondente dei due quinti della dimensione che abbiano scelto per

¹ Comitato per il Controllo e i Rischi, Comitato per la Remunerazione e le Nomine, Comitato Sostenibilità, Scenari e Governance

² In relazione alle previsioni della normativa vigente in tema di Operazioni con Parti Correlate, il Comitato per il Controllo e i Rischi si intende appositamente composto a tal fine dai due Amministratori indipendenti non correlati, già componenti il Comitato e da un altro Amministratore indipendente non correlato, da individuarsi nel più anziano di età tra gli altri Amministratori indipendenti non correlati.

l'Organo Amministrativo (e quindi almeno quattro nel caso di un Consiglio di Amministrazione composto da nove membri).

COMPOSIZIONE QUALITATIVA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Nel formulare le indicazioni rivolte ai Soci, che presentano le liste dei candidati, in merito alle professionalità, competenze ed esperienze ritenute necessarie, ai fini di una composizione ottimale del Consiglio di Amministrazione di Saipem, quest'ultimo esprime e sottolinea l'importanza di:

- assicurare all'Organo Amministrativo una solida ed equilibrata combinazione di profili professionali ed esperienze necessarie, per affrontare ed efficacemente gestire le sfide che emergeranno dall'evoluzione prevedibile del settore e del mercato e dalla predisposizione e realizzazione degli obiettivi strategici di Saipem nel prossimo triennio;
- identificare i profili con le giuste caratteristiche personali e attitudinali, in grado di assicurare una efficace collaborazione e positiva dinamica relazionale nello svolgimento ottimale dell'incarico di Amministratore;
- assicurare la presenza di un giusto numero di Consiglieri Indipendenti, al fine di stimolare un dibattito aperto e attento a tutti i portatori di interessi;
- identificare i profili in grado di assicurare una disponibilità di tempo adeguata al diligente adempimento dei compiti attribuiti, avuto riguardo anche all'orientamento in ordine al cumulo di incarichi negli organi di amministrazione e controllo adottato dal Consiglio di Amministrazione di Saipem SpA il 26 febbraio 2018;
- promuovere ulteriormente i requisiti di diversità, in tema, oltre che di genere, di esperienza professionale, provenienza geografica, diversificazione anagrafica e di settori di provenienza.

Il Consiglio di Amministrazione è conscio che:

- per svolgere adeguatamente il proprio ruolo, è essenziale che i candidati, in qualità di membri dell'Organo di Amministrazione, posseggano le conoscenze, competenze ed esperienze necessarie per l'esercizio delle loro funzioni, e che le stesse siano diffuse e diversificate fra tutti i componenti, sulla base:

- dei compiti e delle responsabilità connessi ai ruoli, previsti nell'ambito del Consiglio e dei Comitati;
 - delle caratteristiche dimensionali e operative della Società, della sua complessità e tipologia di attività svolta;
 - del contesto e delle prospettive di crescita del mercato, degli scenari evolutivi prospettici, oltre che per quanto attiene al quadro normativo e di sistema di controllo dei rischi;
- per la valutazione delle competenze individuali occorre considerare tanto la conoscenza teorica acquisita attraverso studi o percorsi di formazione, quanto l'esperienza pratica maturata attraverso l'attività professionale.

Considerando che, negli esiti del processo di Autovalutazione 2020 del Consiglio, l'articolazione e la qualità dei profili professionali dell'attuale composizione qualitativa del Consiglio emergono adeguati in termini di conoscenze, competenze e diffusione, con solo alcune indicazioni di possibili ulteriori opportunità di sviluppo e arricchimento, il Consiglio di Amministrazione sottopone agli Azionisti i propri Orientamenti, sulla composizione qualitativa ottimale delle professionalità del futuro Consiglio di Amministrazione, espressi sulla base delle esigenze di governo di Saipem percepite dai Consiglieri, considerando le linee strategiche del Gruppo.

Alla luce di queste considerazioni il Consiglio di Amministrazione auspica che, nel definire le liste, per il mandato 2021-2023 gli Azionisti di Saipem:

- valutino e si orientino a proporre all'Assemblea una continuità di presenza per un numero adeguato di Amministratori del Consiglio in scadenza, indicativamente tra un terzo e la metà degli attuali membri, assicurando, così, che una buona parte delle apprezzate esperienze e competenze d'insieme dell'attuale Organo Amministrativo, continui a essere rappresentata anche nel nuovo Consiglio,
- individuino nuovi profili professionali e personali di elevata qualità, autorevolezza e competenza, che assicurino buona complementarietà e integrazione con i profili dei Consiglieri che si deciderà di riconfermare. Ciò con lo scopo di mantenere e, potenzialmente, ulteriormente incrementare le capacità del Consiglio di esercitare le sue funzioni di indirizzo e controllo, consolidare la *governance* della Società e promuovere l'adeguato *refreshment* del Consiglio.

Il Consiglio di Amministrazione, sulla base dell'esperienza trascorsa nel presente mandato, esprime le proprie valutazioni agli Azionisti in termini di conoscenze, competenze ed esperienze, che ritiene opportuno caratterizzino complessivamente, con gli apporti differenziati di ciascun membro, riconfermato o nuovo, la composizione qualitativa ottimale del nuovo Consiglio.

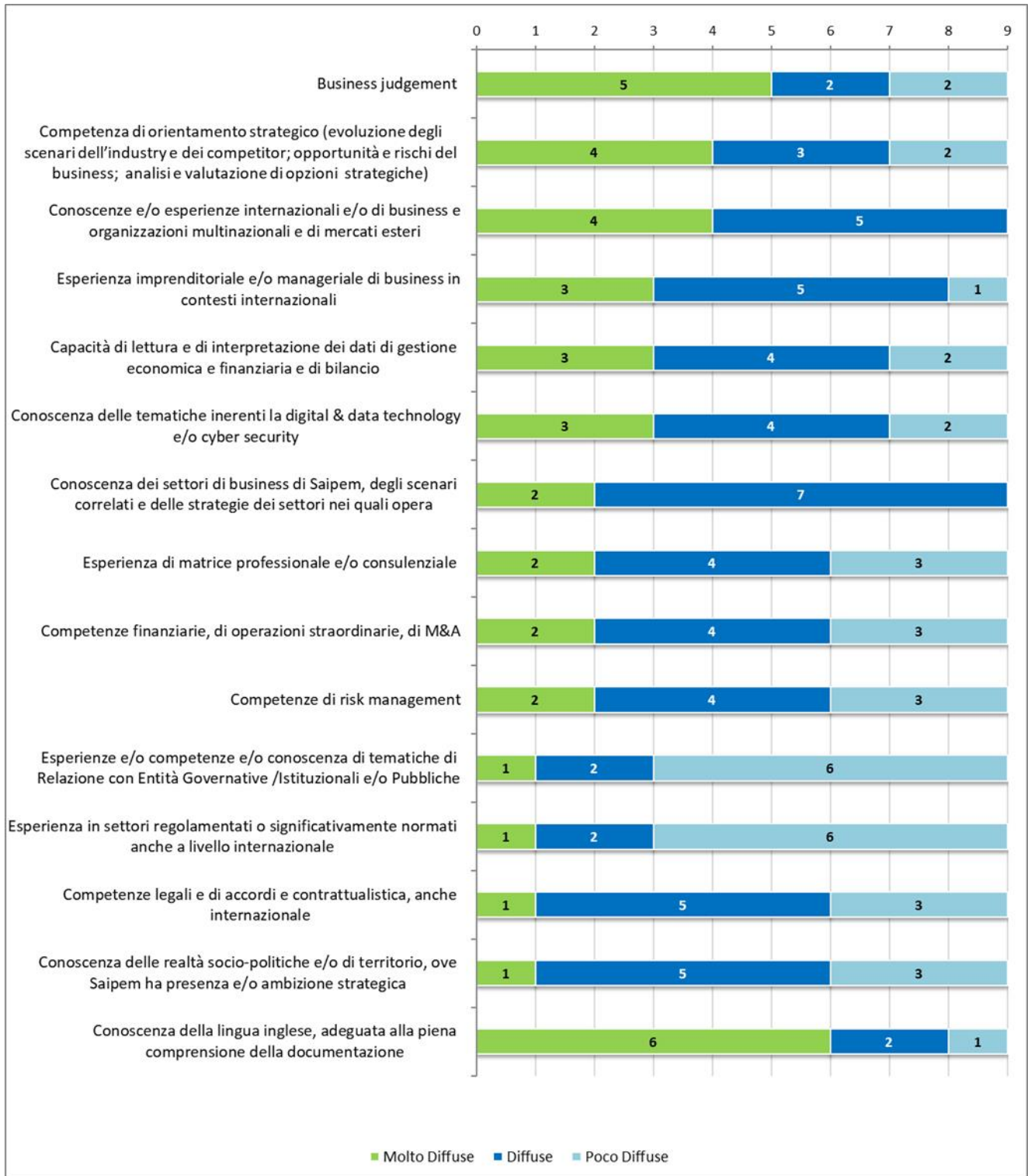
Tale insieme di esperienze, conoscenze e competenze sono state delineate dal Consiglio di Amministrazione uscente, secondo quanto indicato nel grafico seguente.

Quest'ultimo raffigura il grado con il quale i Consiglieri ritengono che le varie professionalità debbano essere diffuse nel nuovo Organo Amministrativo, secondo la seguente classificazione:

- ✓ *molto diffuse* – possedute da un numero di candidati che potrebbe essere nell'intorno di un terzo della dimensione del Consiglio;
- ✓ *diffuse* – possedute da un numero di candidati che potrebbe essere nell'intorno di un quarto della dimensione del Consiglio;
- ✓ *poco diffuse* – posseduta anche solo da uno o due candidati a membro del Consiglio, per il terzo gruppo di esperienze e conoscenze più prettamente specialistiche.

Il Consiglio di Amministrazione nel processo di analisi svolto, propedeutico alla preparazione degli Orientamenti agli Azionisti, propone una Matrice di Competenze indicativa della diffusione e del bilanciamento ideale delle esperienze individualmente apportate nel contesto collettivo del Consiglio di Amministrazione.

MATRICE DELLE COMPETENZE



Sulla base delle risposte fornite dai Consiglieri nell'ambito del processo istruttorio, è emersa l'indicazione che il profilo complessivo del prossimo Consiglio presenti un insieme di esperienze e competenze:

- *Molto diffuse per:*

- *Business judgement*
- Competenza di orientamento strategico (attenzione e comprensione dell'evoluzione dei *driver* e degli scenari dell'*industry* e dei *competitor*; delle opportunità e rischi del *business*; della individuazione, analisi e valutazione di opzioni strategiche)
- Conoscenza dei settori di *business* di Saipem, degli scenari correlati e delle strategie dei settori nei quali opera
- Conoscenze e/o esperienze internazionali e/o di *business* e organizzazioni multinazionali e di mercati esteri
- Esperienza imprenditoriale e/o *manageriale* di *business* in contesti internazionali
- Capacità di lettura e di interpretazione dei dati di gestione economica e finanziaria e di bilancio
- Conoscenza delle tematiche inerenti la *digital & data technology* e/o *cyber security*

- *Diffuse per:*

- Esperienza di matrice professionale e/o consulenziale
- Competenze finanziarie, di operazioni straordinarie, di *M&A*
- Competenze di *risk management*

- *Poco diffuse per:*

- Esperienze e/o competenze e/o conoscenze di tematiche di Relazione con Entità Governative/Istituzionali e/o Pubbliche
- Esperienza in settori regolamentati o significativamente normati anche a livello internazionale
- Competenze legali e di accordi e contrattualistica, anche internazionale
- Conoscenza delle realtà socio-politiche e/o di territorio, ove Saipem ha presenza e/o ambizione strategica.

Per tutti i Consiglieri è riconosciuta necessaria una buona conoscenza della lingua inglese adeguata alla piena comprensione di tutta la documentazione presentata.

Il Consiglio suggerisce inoltre agli Azionisti di considerare attentamente, nell'evoluzione della composizione del Consiglio, in coerenza con quella espressa dal Piano Industriale di Saipem e necessaria per le sfide che la transizione energetica porrà a Saipem, candidature che, insieme a elevata professionalità nelle aree descritte, possano apportare al nuovo Consiglio competenze importanti nei seguenti ambiti:

- Esperienza in ruoli *manageriali* in ambiti tecnico/industriali di ingegneria avanzata in settori comparabili per complessità e dimensione internazionale a quelli nei quali opera Saipem
- Esperienza diretta in progetti di transizione digitale
- Esperienza di finanza aziendale
- Esperienza ideale di *marketing* industriale *B2B*
- Profilo internazionale, anche non di nazionalità italiana, che abbia conoscenza diretta dei principali mercati di Saipem
- Esperienza effettiva su temi di *ESG*, energia rinnovabile ed evoluzione del settore energetico.

I Consiglieri hanno particolarmente evidenziato l'importanza della valutazione delle *soft skill*, tra i criteri da utilizzare nella formazione delle liste da proporre, per capitalizzare al meglio sulla già eccellente dinamica interconsiliare, con particolare riferimento a:

- collaborazione e capacità di influenza
- orientamento e stimolo ai risultati
- *business judgement* e capacità di decisione
- *team work* e inclusività.

Nella composizione del Consiglio di Amministrazione dovrà essere perseguito un obiettivo di integrazione di profili professionali tra loro diversi, riconoscendo l'importanza, per il buon funzionamento dell'Organo stesso, di una complementarietà di esperienze e competenze, di stili e cultura, da coniugare con le diversità di genere, di età e di anzianità in carica.

A tutti i candidati Amministratori dovrà essere richiesto di valutare con attenzione, nell'accettare la propria candidatura, se possano garantire stabilmente la disponibilità di tempo adeguata da dedicare allo svolgimento diligente del loro compito nel Consiglio di Saipem SpA, tenendo inoltre conto del numero ed impegno richiesto da eventuali altri incarichi rivestiti negli organi di amministrazione e controllo di altre società oltre che da ulteriori attività lavorative e professionali svolte, avuto riguardo anche all'orientamento in ordine al cumulo di incarichi negli organi di amministrazione e controllo adottato dal Consiglio di Amministrazione di Saipem SpA il 26 febbraio 2018.

DISPONIBILITÀ DI TEMPO

Al fine di consentire agli Azionisti una valutazione della disponibilità di tempo, da richiedere ai candidati a membri di Consiglio di Amministrazione e, agli stessi, di poter valutare se siano in grado di assicurare preparazione e partecipazione alle riunioni, il Consiglio di Amministrazione uscente indica il numero di riunioni e gli impegni di tempo dei membri del Consiglio e dei Comitati, misurati con riferimento all'esercizio 2020

ORGANO	NUMERO RIUNIONI	DURATA MEDIA h.m.
Consiglio di Amministrazione	15	04:55
Comitato Sostenibilità, Scenari e <i>Governance</i>	4	01:16
Comitato Remunerazione e Nomine	14	01:57
Comitato Controllo e Rischi	16	02:49
Comitato Parti Correlate ³	1	00:45

Oltre ai tempi necessari a partecipare alle riunioni, è necessario considerare anche il tempo di preparazione di ciascun incontro e, per i Presidenti del Consiglio e di ciascuno dei Comitati, anche quello dedicato allo svolgimento del ruolo e alle attività di preparazione, organizzazione e coordinamento delle riunioni di Consiglio e di Comitato.

Occorre anche considerare l'impegno necessario per la partecipazione alle riunioni dedicate all'*induction* e alla formazione ricorrente oltre che ad eventuali eventi *off-site* nel corso del triennio.

³ Vedesi supra Nota 1 pag. 4

PROFILI DI PARTICOLARE RILEVANZA

I Consiglieri di Saipem, consapevoli dell'elevata importanza di alcuni ruoli all'interno del Consiglio di Amministrazione, indicano le principali caratteristiche specifiche degli esponenti chiamati a ricoprire detti ruoli:

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione

- essere una figura di elevato profilo professionale e valoriale. Autorevole e credibile per svolgere il ruolo di garanzia nei confronti di azionisti e *stakeholder* di Saipem
- capace di garantire una gestione trasparente e corretta del funzionamento del Consiglio di Amministrazione
- capace di favorire l'integrazione delle diverse competenze ed esperienze degli Amministratori
- con precedenti esperienze di guida di Consiglio o di Capo di società quotate di dimensioni, complessità e proiezione internazionale paragonabili a quelle di Saipem
- con attenzione ed esperienza in materia di *corporate governance*
- con un riconosciuto *standing* internazionale.

L'Amministratore Delegato

- essere una persona con piena autorevolezza personale e professionale per lo svolgimento dell'incarico
- che abbia maturato esperienze *manageriali* significative e di riconosciuto successo al vertice della gestione di società quotate della dimensione, complessità e settori comparabili con quelle di Saipem
- che possieda rilevanti esperienze gestionali internazionali nel *business* dell'energia anche in ottica di transizione energetica
- che disponga di adeguata competenza in materia economico-finanziaria e di strategia aziendale
- che abbia e sappia trasmettere visione e pensiero strategico
- che abbia elevate qualità di *team leadership*.

Gli altri Amministratori

Dovrebbero essere tutti Non Esecutivi e, in generale, gli Indipendenti devono costituire almeno la metà dell'Organo di Amministrazione come da Codice di *Corporate Governance* (art. 2, Raccomandazione 5) e quindi essere almeno cinque nel caso di un Consiglio di Amministrazione composto da nove membri.

Il requisito dell'indipendenza, al quale *proxy advisor* e investitori guardano con particolare attenzione, dovrà essere valutato avendo riguardo sia alla sostanza che alla forma.

Indicativamente, almeno tre figure professionali su sette dovrebbero aver maturato esperienze *manageriali* in società quotate di dimensione internazionale e di complessità paragonabili a quella di Saipem. Auspicabilmente previste saranno le competenze trasversali degli Amministratori piuttosto che quelle verticali valorizzando, in questo modo, il lavoro in *team* dell'Organo Amministrativo e dei Comitati.