



***Composizione, Competenze e  
Compensation:***

***Quale futuro per i Board  
bancari in un contesto globale  
di crescente complessità?***

*Milano, 10 Giugno 2026*



Shape the future  
with confidence

## Di cosa parleremo oggi...

---



**1**

**Risultati dell'EY Boardroom Monitor**



**2**

**Focus: Rischio geopolitico**



**3**

**Focus: Remunerazioni per fasce d'età**



**4**

**Focus: Gender pay gap**

# EY European Financial Services Boardroom Monitor

## La nostra survey in numeri

-  **900+** Consiglieri
-  **Principali istituzioni finanziarie** europee
-  **15 PAESI** Europei
-  **Dati relativi agli ultimi 5 anni** e trend evolutivi

## Copertura geografica

 Italia	 Svizzera	 Polonia
 Francia	 Paesi Bassi	 Austria
 Germania	 Belgio	 Irlanda
 Regno Unito	 Svezia	 Norvegia
 Spagna	 Danimarca	 Finlandia



## Ambiti di analisi



### Composizione dei Board

Genere, età, ruoli e Comitati



### Competenze e background

Esperienza professionale, formazione e competenze



### Remunerazione e trend

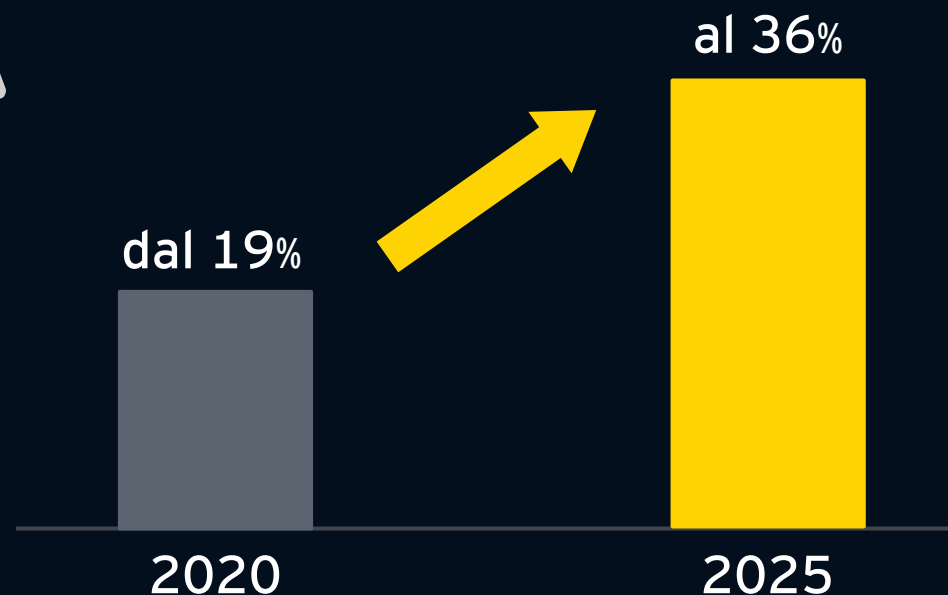
Compensi, dinamiche e gender pay gap

# EY Board Monitor | Competenze: il Board del futuro

Le competenze maggiormente sviluppate negli ultimi 5 anni sono le seguenti:



Crescita delle competenze tecnologiche nei Board italiani negli ultimi 5 anni



La crescente complessità del **contesto economico e geopolitico** richiede Board con **competenze sempre più evolute e diversificate**.

# Rischi geopolitici | EY Global Bank Risk Management Survey

Nell'ultima edizione della **Global Bank Risk Management Survey**, condotta da EY e rivolta ai Chief Risk Officer (CRO) e membri dei Consigli di Amministrazione delle principali istituzioni finanziarie a livello globale, ha evidenziato il **rischio geopolitico** come un **rischio considerato molto rilevante negli anni a venire**.

Top 3

Tra i **primi 3 rischi rilevanti** nei prossimi **12 mesi** per il CRO

Top 2

Tra i **primi 2 rischi rilevanti** nei prossimi **12 mesi** per il CdA



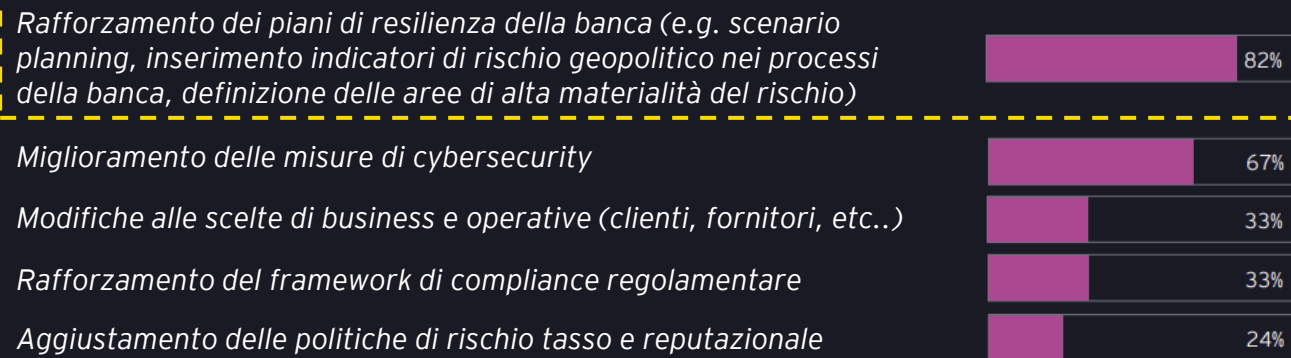
38%

Il **38%** dei CRO ha indicato il **rischio geopolitico** tra le prime cinque priorità per il 2024, in forte aumento rispetto al 16% nel 2023 e al 28% nel 2022

87%

**La sensibilità è ancora maggiore per le banche più grandi:** 87% dei CRO delle G-SIB considera il rischio geopolitico una delle top-5 minacce nei prossimi tre anni

## Principali strategie per mitigare i rischi geopolitici



# Rischi geopolitici | La catena degli impatti sul sistema bancario

Il rischio geopolitico si trasmette attraverso l'economia reale e finanziaria, con impatti diretti sulla stabilità delle banche.



La crescente complessità del contesto geopolitico ed economico rende il **rischio di credito sempre più sensibile agli shock esterni**: i **board devono dotarsi di competenze specifiche** per proteggere resilienza e stabilità

# Rischi geopolitici | Le priorità del Regolatore e le responsabilità del CdA

Nel nuovo paradigma di gestione dei rischi geopolitici le istituzioni finanziarie devono dotarsi di una **governance strutturata** per identificare, monitorare e gestire tali rischi



## BCE - Vigilanza bancaria



La BCE definisce tre priorità strategiche per i prossimi 3 anni, con enfasi su resilienza operativa e rischio di credito.

### "BCE - Priorità 1"

Capacità di far fronte a **minacce macrofinanziarie e gravi shock geopolitici** nell'immediato:



**Rischio di credito:** rilevare deterioramenti della qualità degli attivi; assicurare un livello di capitalizzazione adeguato; corretta gestione dei rischi climatici e naturali.



**Rischio operativo:** rafforzare la resilienza operativa e la capacità ICT.



**Stress Test:** integrare i rischi geopolitici negli stress test EBA.



## EBA - Guidelines on Internal Governance



La normativa richiede che il Consiglio di Amministrazione definisca, approvi e supervisioni la governance dell'istituto.

### Le responsabilità del CdA



**Definire** la strategia e il modello di business in coerenza con il profilo di rischio dell'istituto.



**Approvare** la propensione al rischio e il sistema di gestione dei rischi.



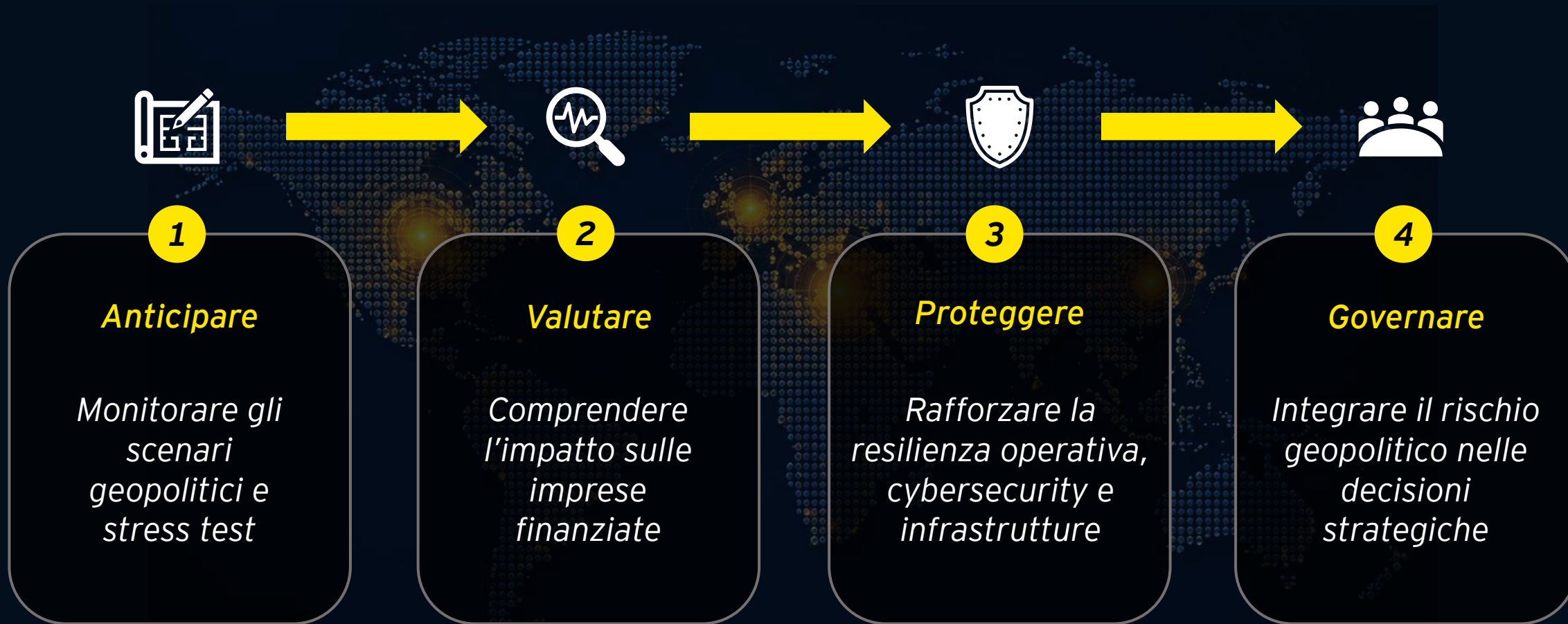
**Supervisionare** l'implementazione del framework di gestione del rischio geopolitico e dei relativi controlli.

Focus next slide



**Garantire** resilienza operativa, cybersecurity e una governance efficace e coerente con i valori aziendali e la strategia di rischio.

# Rischi geopolitici | Nuove competenze per i Board



Board informati, competenti e proattivi sono la **prima linea di difesa per affrontare l'incertezza geopolitica e trasformare i rischi in opportunità di crescita sostenibile**

# Rischi geopolitici | Nuove informazioni per valutare il rischio

Per comprendere l'esposizione al rischio geopolitico non è sufficiente analizzare il cliente, ma l'intera rete di relazioni in cui opera

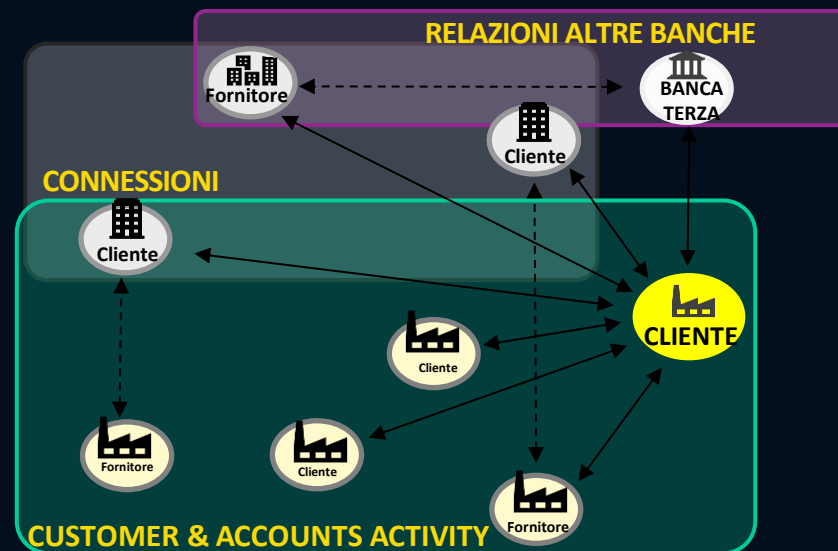
## VISIONE OLISTICA DEL RISCHIO GEOPOLITICO

- Il **rischio geopolitico** agisce come un **risk driver**, amplificando altre categorie di rischio (credito, operativo, ESG).
- Gli sviluppi **geopolitici** influenzano le **priorità di vigilanza**, la **stabilità dei mercati** e la **resilienza operativa delle banche**.
- È necessaria una **visione integrata** che colleghi analisi geopolitica, governance del rischio e strategia commerciale.
- La **gestione del rischio geopolitico** richiede un **processo strutturato** lungo l'intero ciclo del **credito** e della **pianificazione strategica**.
- Un **approccio strutturato** rafforza la **stabilità patrimoniale** e la **continuità del business** in contesti di elevata incertezza.

## Nuove informazioni necessarie per la valutazione del rischio geopolitico



Creazione di database di relazioni tra aziende per definire la supply chain delle proprie controparti e meglio valutare l'esposizione a rischi geopolitici



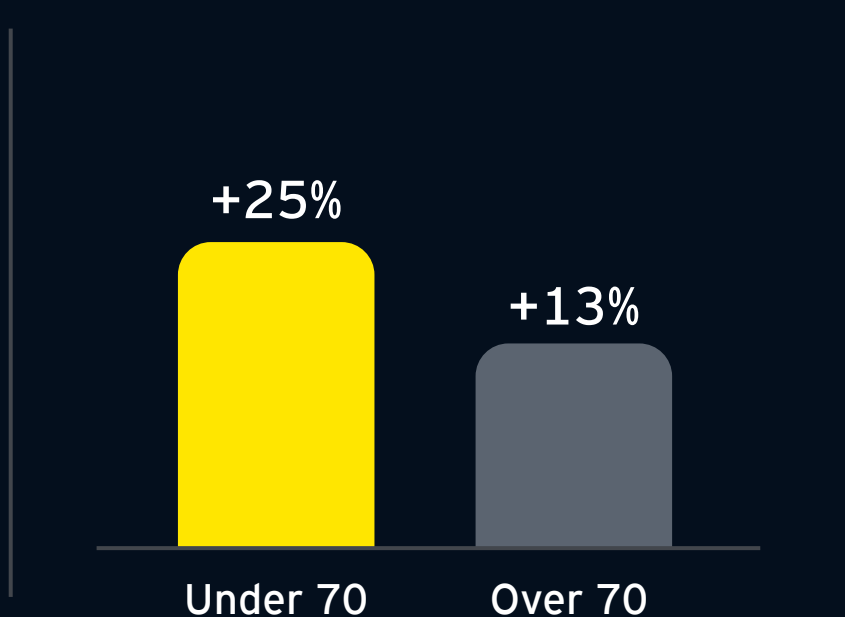
# EY Board Monitor | Dinamiche retributive e riequilibrio generazionale

Incremento della remunerazione media complessiva dei Consiglieri negli ultimi 5 anni

**+17%**

Italia

...tale crescita è diversificata per fascia d'età



...la remunerazione media dei Consiglieri per fascia d'età nel 2025 è la seguente:

**+57%**

Over 70 vs Under 70

**+110%**

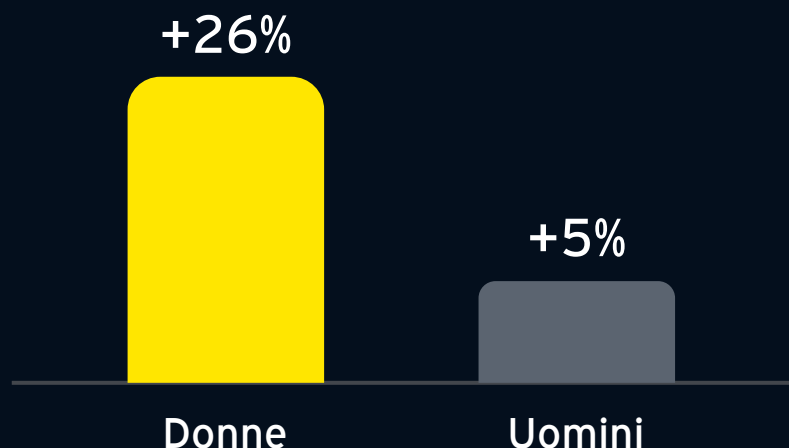
Over 70 vs Under 50



I ruoli apicali restano concentrati nei profili senior, ma la **crescita delle remunerazioni premia maggiormente le generazioni intermedie**

# EY Board Monitor | Gender pay gap: evidenze e trend

Negli ultimi cinque anni la crescita della remunerazione media nei Board per genere si è riequilibrata...



Pertanto il gap tra la remunerazione maschile rispetto a quella femminile si è ridotto



Tale gap retributivo osservato riflette principalmente la minore presenza femminile nei **ruoli apicali e di leadership all'interno dei board** (presidenza/vice-presidenza del Board, presidenza Comitati endoconsiliari)



**Luca Galli - Partner EY**  
Risk Consulting Leader

Mobile: +39 335 679 9542  
Email: [luca.galli@it.ey.com](mailto:luca.galli@it.ey.com)

*Luca è Risk Consulting Leader di EY, con oltre 25 anni di esperienza nel mondo della consulenza con focus sulle tematiche di Corporate Governance e Controlli nel settore bancario, finanziario e assicurativo.*

*Grazie per  
l'attenzione!*