

**ORIENTAMENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DI FIDIA S.P.A.
AGLI AZIONISTI SULLA COMPOSIZIONE QUALITATIVA E QUANTITATIVA
RITENUTA OTTIMALE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

Emittente: **Fidia S.p.A.**

Sito web dell'Emittente: **www.fidia.it**

1. INTRODUZIONE

Fidia S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano, costituita in Italia nel 1974 ed operante in base alla legge italiana, con sede in Torino (TO); è tra le società leader a livello mondiale nel settore della progettazione, produzione e commercializzazione di sistemi di fresatura integrati ad alte prestazioni, applicati principalmente nel settore degli stampi per l'industria automobilistica e nel settore aerospaziale. Fidia è quotata alla Borsa Valori di Milano nel segmento "Euronext Milan" organizzato e gestito da Borsa Italiana e assolve agli obblighi previsti dalla normativa italiana per le società quotate, osservando sia le disposizioni di legge nazionali, sia le disposizioni emanate dalla CONSOB.

La Società aderisce al Codice di Corporate Governance vigente, accessibile al pubblico sul sito web del Comitato per la Corporate Governance alla seguente pagina: <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf> (di seguito anche il "**Codice**"). L'art. 4 del Codice, racc. n. 23, raccomanda che i Consigli di Amministrazione delle società quotate diverse da quelle a proprietà concentrata, in vista del rinnovo del medesimo organo e tenuto conto degli esiti del processo di autovalutazione, esprimano un orientamento sulla sua composizione quantitativa e qualitativa ritenuta ottimale, individuando i profili manageriali e professionali e le competenze ritenute necessarie, anche alla luce delle caratteristiche settoriali della società. L'orientamento ha natura consultiva e intende agevolare gli Azionisti nella predisposizione delle liste, favorendo la formazione di un organo collegiale adeguato al percorso della Società, alle esigenze di presidio dei rischi e alle priorità di medio-lungo periodo.

Il presente documento è predisposto tenendo conto degli esiti del processo di autovalutazione riferito all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025, avviato dal Consiglio con delibera del 20 marzo 2026.

2. CONTESTO SOCIETARIO ED ESITI PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

Fidia opera in un comparto industriale caratterizzato da elevata specializzazione tecnologica, cicli di investimento rilevanti, progressiva integrazione tra automazione, controllo numerico, software. La capacità del Consiglio di indirizzare e monitorare l'azione del *management* dovrà pertanto fondarsi su un equilibrio tra conoscenza del business industriale, presidio dei rischi, competenze finanziarie e sensibilità per l'evoluzione tecnologica e organizzativa della Società.

Il prossimo mandato assume particolare rilievo per il percorso di rilancio e consolidamento della Società, anche alla luce delle esigenze di rafforzamento degli assetti societari, organizzativi, amministrativi e contabili, della necessità di assicurare un monitoraggio efficace dei piani e del *budget*, e del progressivo allineamento delle prassi di *governance*, remunerazione, controllo interno e gestione dei rischi alle migliori pratiche compatibili con la dimensione e la fase industriale di Fidia.

In tale quadro, il nuovo Consiglio sarà chiamato a presidiare, in via prioritaria, le seguenti aree

di attenzione:

- la definizione, l'approvazione e il riesame periodico degli indirizzi strategici della Società, con particolare riferimento al percorso di rilancio operativo, alla generazione di valore sostenibile e alla coerenza tra obiettivi industriali, risorse disponibili e profilo di rischio;
- il monitoraggio dell'attuazione dei piani strategici e industriali, del *budget*, delle principali dinamiche commerciali e operative, nonché delle eventuali operazioni straordinarie;
- il rafforzamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, inclusi i rischi informatici, di continuità operativa, *compliance* e *reporting* finanziario;
- l'approfondimento delle tematiche ESG, della *cybersecurity* e dell'Intelligenza Artificiale, da trattare non come profili meramente specialistici ma come elementi trasversali di competitività, resilienza e governo dei rischi;
- la valorizzazione del capitale umano, dell'organizzazione aziendale e di un ambiente di lavoro professionalizzante e partecipativo;
- il miglioramento del dialogo con la generalità degli Azionisti e con il mercato, anche al fine di favorire una maggiore comprensione del percorso industriale della Società.

3. DIMENSIONE E COMPOSIZIONE DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE

Dagli esiti del processo è emerso un giudizio complessivamente positivo sulla dimensione e composizione del Consiglio di Amministrazione, fermi restando gli specifici suggerimenti che saranno riportati nella Relazione sul Governo societario e gli Assetti proprietari.

3.1 DIMENSIONE

In sede di autovalutazione, la dimensione attuale del Consiglio è stata considerata complessivamente adeguata rispetto alle caratteristiche operative e dimensionali della Società. Non è emersa, in termini generali, l'esigenza di modificare radicalmente il sistema di *governance*. Il Consiglio ritiene che la dimensione del nuovo organo amministrativo debba essere definita secondo un criterio di proporzionalità, evitando sia una composizione eccessivamente ridotta, che potrebbe limitare la diversificazione delle competenze e l'efficace funzionamento dei Comitati, sia una composizione sovrabbondante, non coerente con le dimensioni della Società e con l'esigenza di snellezza decisionale, cruciale nel periodo di rilancio della Società.

3.2 COMPOSIZIONE

L'attuale composizione è stata valutata adeguata dall'organo amministrativo uscente sotto il profilo delle esperienze e delle conoscenze dei componenti, nonché relativamente equilibrata nel rapporto tra Amministratori esecutivi, non esecutivi e indipendenti.

- **Composizione quantitativa**

Per quanto concerne l'aspetto quantitativo, i Consiglieri hanno mediamente ritenuto adeguato alle esigenze e la situazione di rilancio della Società l'attuale rapporto tra amministratori delegati, amministratori non delegati e amministratori indipendenti.

Alcuni Consiglieri hanno suggerito, come elemento migliorativo, che la composizione del nuovo Consiglio possa eventualmente prevedere un maggior numero di amministratori indipendenti atta a affinare la funzione dialettica, di indirizzo e di monitoraggio rispetto agli esponenti esecutivi, esercitando un contrappeso qualificato, anche attraverso flussi informativi tempestivi, accesso al *management* e approfondimenti dedicati sui principali rischi e sulle tematiche strategiche, anche ai fini di composizione dei Comitati endoconsiliari.

- **Composizione qualitativa**

La composizione qualitativa ottimale dovrebbe includere professionalità idonee a comprendere e governare le specificità industriali, tecnologiche e finanziarie della Società. In particolare, il Consiglio ritiene opportuno che, complessivamente, l'organo amministrativo disponga di competenze diffuse in materia di strategia, *business* industriale, amministrazione e finanza, controllo interno e rischi, nonché di competenze specialistiche o qualificanti in ambito tecnologico, cybersecurity, AI, ESG e organizzazione aziendale.

Oltre alle competenze professionali, il Consiglio attribuisce particolare rilievo alle caratteristiche personali dei Consiglieri, in quanto determinanti per la qualità del confronto consiliare e per l'efficacia del contributo individuale. In coerenza con gli esiti dell'autovalutazione, i candidati dovrebbero distinguersi per:

- indipendenza di giudizio, integrità, rigore e piena consapevolezza delle responsabilità connesse alla carica;
- capacità di *business judgement* e di valutazione critica dei piani, del budget, delle operazioni rilevanti e dei principali rischi;
- attitudine al confronto aperto, costruttivo e rispettoso, con capacità di esprimere posizioni autonome e coerenti con la fattispecie concreta;
- orientamento alla creazione di valore sostenibile nel medio-lungo periodo e alla tutela dell'interesse della Società e degli Azionisti;
- capacità di collaborare all'interno e tra gli organi collegiali, contribuendo alla qualità delle decisioni e al buon funzionamento dell'organo e dei rapporti tra gli stessi;
- disponibilità ad approfondire il business, i prodotti, i processi, i rischi e l'evoluzione normativa e tecnologica della Società.

I Consiglieri hanno confermato che l'attuale organo amministrativo è in possesso delle suddette capacità professionali e personali, avendo altresì maturato una conoscenza adeguata della Società, del settore di riferimento e delle principali dinamiche di *governance*, con un miglioramento sensibile e progressivo nella calendarizzazione dei lavori, nella strutturazione dei processi consiliari e nel supporto organizzativo, aree che auspicabilmente vedranno ulteriori e crescenti miglioramenti. Il Consiglio ritiene auspicabile un equilibrio tra continuità e rinnovamento: continuità nelle competenze manageriali, legali, settoriali e di *governance* già

presenti e rinnovamento o integrazione nelle aree del controllo interno e rischi, finanza e *reporting*, *cybersecurity*, AI, ESG, organizzazione aziendale e dialogo con gli Azionisti.

Il Consiglio delinea di seguito una Skills Directory delle esperienze, conoscenze e competenze che dovrebbero essere rappresentate nel nuovo Consiglio, con diversa intensità di diffusione in ragione della loro rilevanza per il prossimo mandato. Nel valutare le candidature, il Consiglio suggerisce di privilegiare profili in grado di combinare competenze tecniche e capacità di contributo collegiale. La presenza di competenze altamente specialistiche non dovrebbe tradursi in una segmentazione dei ruoli, ma contribuire a innalzare il livello complessivo della discussione consiliare e la qualità dell'indirizzo strategico.

Area di competenza	Contenuto atteso	Diffusione auspicata
Conoscenza del <i>business</i> industriale e dei mercati di riferimento	Conoscenza di realtà industriali manifatturiere, meccatroniche, automazione, macchine utensili, aerospazio, automotive o settori tecnologici affini, nonché delle dinamiche commerciali e competitive internazionali.	Ampia
Strategia, piani industriali e monitoraggio delle performance	Esperienza nella definizione e nel riesame di piani strategici e industriali, monitoraggio del budget, valutazione di KPI operativi e finanziari, indirizzo e controllo dell'esecuzione.	Ampia
Amministrazione, finanza, controllo e <i>reporting</i>	Capacità di lettura e interpretazione di bilanci, informativa finanziaria, processi contabili, <i>cash flow</i> , operazioni straordinarie, finanza aziendale e valutazione della sostenibilità economica dei piani.	Ampia
Sistema di controllo interno e gestione dei rischi (SCIGR)	Competenze in <i>risk oversight</i> , compliance, assetti organizzativi, amministrativi e contabili, controllo interno, audit, continuità operativa e rapporti con funzioni di controllo e organo di controllo.	Ampia
<i>Governance</i> di società quotate e rapporti con il mercato	Esperienza in Consigli di Amministrazione o Comitati di società quotate, conoscenza delle regole di <i>governance</i> , operazioni con parti correlate, remunerazione, informativa societaria e <i>shareholder engagement</i> .	Media
Tecnologia, digitalizzazione, <i>cybersecurity</i> e Intelligenza Artificiale	Conoscenza dei rischi e delle opportunità derivanti da <i>cybersecurity</i> , sistemi informativi, <i>digital transformation</i> , AI e automazione, anche in relazione a processi industriali, prodotti e continuità operativa.	Media/specialistica
ESG e sostenibilità	Comprensione delle tematiche ambientali, sociali e di <i>governance</i> , della rendicontazione di sostenibilità e dell'integrazione dei fattori ESG nei processi decisionali e di gestione dei rischi.	Media / specialistica
Organizzazione aziendale, HR e remunerazione	Esperienza in disegno organizzativo, sviluppo del capitale umano, sistemi incentivanti, remunerazione degli amministratori e del <i>management</i> , cultura aziendale e <i>change management</i> .	Media / specialistica
Legale, regolatorio e <i>compliance</i>	Competenze giuridiche, contrattualistiche, societarie, regolatorie o di <i>compliance</i> utili a presidiare contratti, procedure, conflitti di interessi, parti correlate e obblighi degli emittenti quotati.	Specialistica
Internazionalizzazione e relazioni istituzionali/commerciali	Esperienza in mercati esteri, sviluppo commerciale internazionale, <i>partnership</i> , <i>supply chain</i> , gestione di relazioni con clienti, istituzioni o <i>stakeholder</i> rilevanti.	Media

Per competenza distintiva si intende una conoscenza o esperienza acquisita a livello esecutivo, professionale, consulenziale, accademico, istituzionale o consiliare in modo significativo e verificabile, tale da consentire al candidato di contribuire in modo qualificato ai lavori del Consiglio e dei Comitati.

Per diffusione ampia si intende una competenza che dovrebbe essere posseduta da una parte significativa del Consiglio; per diffusione media una competenza che dovrebbe essere presente

in più componenti; per diffusione specialistica una competenza che può essere concentrata in uno o più profili, pur risultando essenziale per il presidio complessivo dell'organo.

4. DIVERSITÀ

Il Consiglio ritiene che la diversità costituisca un elemento essenziale per la qualità del governo societario. La composizione del futuro Consiglio dovrebbe pertanto valorizzare un equilibrio tra genere, età, *seniority*, *background* professionale, esperienza internazionale, provenienza geografica, competenze tecniche e sensibilità culturali.

Nella predisposizione delle liste, gli Azionisti sono invitati ad assicurare il rispetto delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie applicabili in materia di equilibrio tra generi, nonché a perseguire una composizione che non si limiti all'adempimento formale dei requisiti normativi, ma favorisca una reale pluralità di prospettive e contributi.

5. PROFILI DI PARTICOLARE RILEVANZA

5.1 Presidente del Consiglio di Amministrazione

L'autovalutazione ha evidenziato un giudizio positivo sull'operato del Presidente, in particolare quanto alla capacità di favorire la discussione, incoraggiare la dialettica tra componenti esecutivi e non esecutivi, assicurare la priorità nella trattazione delle questioni strategiche e garantire che ogni Consigliere possa esprimere liberamente la propria opinione. Il futuro Presidente dovrebbe preservare tali caratteristiche e rafforzare ulteriormente il presidio dei flussi informativi e della preparazione dei lavori consiliari.

Il Presidente del futuro Consiglio dovrebbe distinguersi per:

- autorevolezza personale e professionale, standing valoriale e capacità di rappresentare un punto di equilibrio tra Azionisti, Consiglio, *management* e *stakeholder*;
- esperienza di *governance*, preferibilmente in società quotate o in realtà industriali complesse;
- capacità di garantire una gestione trasparente, ordinata e inclusiva dei lavori consiliari;
- attitudine a promuovere un dialogo aperto tra Amministratori esecutivi, non esecutivi e indipendenti, valorizzando le diverse competenze presenti nell'organo;
- attenzione alla qualità, completezza e tempestività dell'informativa preconsiliare, anche in relazione alle tematiche strategiche, di rischio e di *budget*;
- capacità di coordinamento con i Presidenti dei Comitati, il Collegio Sindacale, il Segretario del Consiglio e le funzioni aziendali rilevanti.

5.2 Amministratore Delegato e/o Esecutivo

Il profilo dell'Amministratore Delegato o dell'Amministratore esecutivo dovrebbe essere coerente con la fase industriale della Società e con l'esigenza di proseguire il percorso di rilancio, rafforzando al contempo disciplina esecutiva, presidio dei rischi e capacità di confronto con il Consiglio.

Il futuro Amministratore Delegato o Amministratore esecutivo dovrebbe distinguersi per:

- visione strategica e capacità di tradurla in piani industriali, budget, priorità operative e KPI misurabili;
- conoscenza professionale del settore industriale, tecnologico e commerciale in cui opera Fidia o di settori ad alta complessità produttiva e tecnologica;
- esperienza nella gestione di processi di rilancio, efficientamento operativo, sviluppo commerciale e rafforzamento organizzativo;
- competenza economico-finanziaria e sensibilità per il *cash management*, la sostenibilità dei piani e la qualità dell'informativa al Consiglio;
- *leadership* orientata alla valorizzazione delle persone, alla responsabilizzazione del management e alla creazione di un ambiente di lavoro professionale e partecipativo;
- attitudine a un confronto trasparente, tempestivo e costruttivo con il Consiglio e con i Comitati.

5.3 Lead Independent Director

Considerato che il Lead Independent Director svolge un ruolo attivo di coordinamento degli Amministratori indipendenti e di facilitazione dello scambio informativo tra gli stessi, il Consiglio ritiene opportuno che, anche alla luce delle peculiarità della Società, tale ruolo sia affidato a un Amministratore indipendente dotato di particolare autorevolezza e *seniority*.

Il Lead Independent Director dovrebbe distinguersi per:

- autorevolezza e indipendenza di giudizio, tali da rappresentare un punto di riferimento per gli Amministratori indipendenti e non esecutivi;
- esperienza in organi consiliari e conoscenza delle dinamiche di *governance* di società quotate o realtà industriali complesse;
- capacità di promuovere riunioni periodiche degli indipendenti e di assicurare un flusso informativo ordinato verso il Presidente e gli organi competenti;
- capacità di individuare tempestivamente i temi sui quali sollecitare approfondimenti consiliari.

5.4 Comitati endoconsiliari

Il Consiglio ritiene che la futura composizione dell'organo amministrativo possa consentire una più equilibrata differenziazione dei componenti dei Comitati, evitando eccessive concentrazioni di incarichi e garantendo che ciascun Comitato disponga di competenze coerenti con il proprio mandato. In particolare:

- per il Comitato Controllo e Rischi, sarebbero da assicurare la presenza di Amministratori indipendenti con esperienza contabile, finanziaria e di risk oversight, coordinamento con il Collegio Sindacale e funzioni di controllo interno;
- per il Comitato Remunerazioni, la presenza di Amministratori indipendenti con competenze finanziarie e di organizzazione e gestione degli obiettivi strategici della società, con particolare attenzione alle *best practices* di mercato nonché competenze HR;
- per il Comitato Nomine, qualora eventualmente istituito, la presenza di Amministratori indipendenti con competenze in materia di *corporate governance*, *succession planning*, *diversity*.

6. RISPONDENZA DELLE LISTE AGLI ORIENTAMENTI E DICHIARAZIONI DEI CANDIDATI

Ai sensi dell'art. 4, Raccomandazione n. 23, del Codice di Corporate Governance, il Consiglio indica agli Azionisti che presentino una lista contenente 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 ai presenti Orientamenti, anche con riferimento ai criteri di diversità.

In particolare, il Consiglio suggerisce ed invita gli Azionisti a illustrare:

- la coerenza della dimensione proposta del Consiglio con le esigenze di funzionamento dell'organo e dei Comitati;
- il bilanciamento tra Amministratori esecutivi, non esecutivi e indipendenti;
- la rispondenza dei candidati alle indicazioni riportate nel presente orientamento;
- il rispetto dei criteri di diversità e delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie applicabili;
- la disponibilità di tempo dei candidati e la compatibilità degli incarichi ricoperti;
- il candidato indicato alla carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio suggerisce che ciascun candidato alla carica di Amministratore predisponga, in occasione della presentazione della candidatura, un curriculum completo e aggiornato, idoneo a evidenziare formazione, esperienze professionali, incarichi societari, competenze distintive, eventuali esperienze in società quotate o in realtà industriali complesse.

Il Consiglio suggerisce inoltre che ciascun candidato dichiari:

- il possesso dei requisiti di legge, regolamentari e statutari applicabili, inclusi, ove pertinenti, i requisiti di indipendenza;
- le competenze distintive possedute, specificando il relativo livello di esperienza;
- la disponibilità di tempo necessaria allo svolgimento dell'incarico, tenendo conto anche dell'eventuale partecipazione ai Comitati;
- gli incarichi ricoperti in organi di amministrazione e controllo di altre società e gli ulteriori impegni professionali rilevanti;
- l'assenza di situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale, ovvero l'impegno a comunicarle tempestivamente qualora emergano;
- la disponibilità a partecipare a sessioni di *induction* e formazione continua sui temi rilevanti per la Società.

Il Consiglio auspica che il presente documento sia funzionale ad una valutazione trasparente e consapevole delle candidature nonché alla costituzione di un organo amministrativo in grado di contribuire efficacemente alla crescita, al rafforzamento organizzativo e al governo di Fidia S.p.A. nel prossimo mandato.