



FIERA MILANO

**PARERE DI ORIENTAMENTO AGLI AZIONISTI
SULLA COMPOSIZIONE QUANTITATIVA E QUALITATIVA DEL NUOVO
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (MANDATO 2026-2028)**

18 febbraio 2026

Orientamento del Consiglio di Fiera Milano agli Azionisti sulla composizione quali-quantitativa del nuovo Consiglio di Amministrazione

Nel rispetto di quanto indicato dal Codice di Corporate Governance e tenuto conto che con l'approvazione del bilancio dell'esercizio 2025 scade il proprio mandato, il Consiglio di Amministrazione di Fiera Milano S.p.A. ("Fiera Milano" o la "Società"), avendo:

- sentito il Comitato Nomine e Remunerazioni;
- tenuto conto degli esiti del processo di autovalutazione ("Board Review") condotto con il supporto di Eric Salmon & Partners, advisor indipendente;

in vista del rinnovo del Consiglio stesso fornisce agli Azionisti i propri orientamenti per ciò che riguarda la **composizione quali-quantitativa del nuovo Consiglio di Amministrazione**.

1. Composizione quantitativa del Consiglio di Amministrazione

Nel processo di autovalutazione svolto al termine del triennio di mandato, sono state sottolineate le positive dinamiche di funzionamento del Consiglio di Amministrazione in carica, composto da 9 Consiglieri, di cui un Consigliere esecutivo.

Nel medesimo contesto, i Consiglieri hanno indicato di ritenere adeguata la dimensione del Consiglio. L'equilibrio tra amministratori indipendenti e non indipendenti favorisce un confronto costruttivo e sostiene un processo decisionale efficace.

Questa numerosità si rivela funzionale anche sotto il profilo operativo, poiché permette di delegare ai Comitati le decisioni di propria competenza, mantenendo al contempo un adeguato livello di supervisione complessiva.

A tale riguardo, Fiera Milano si è dotata di 3 comitati endoconsiliari (i "Comitati") in conformità alle raccomandazioni in tema di corporate governance contenute nel Codice, approvando i relativi regolamenti: (i) il Comitato Controllo e Rischi; (ii) il Comitato Remunerazione e Nomine; (iii) il Comitato Sostenibilità.

In conclusione, alla luce delle valutazioni espresse, si raccomanda di mantenere anche per il futuro l'attuale composizione quantitativa del Consiglio, considerata un elemento determinante per assicurare continuità, equilibrio ed efficacia all'azione dell'organo.

Anche la diversità di genere e generazionale è stata valutata positivamente, pur con la raccomandazione di rafforzare la presenza di profili più giovani in modo da ampliare ulteriormente la varietà di esperienze e punti di vista.

2. Composizione qualitativa del Consiglio di Amministrazione

Situazione attuale

L'analisi condotta sulla base dell'autovalutazione, arricchita dal confronto con le best practices, sulla composizione qualitativa del Consiglio di Amministrazione, evidenzia come il CdA di Fiera Milano sia nel complesso ben strutturato, caratterizzato da un mix professionale coerente con la natura e le esigenze dell'attività aziendale.

Le valutazioni espresse dai Consiglieri confermano che le competenze previste dal Regolamento del Consiglio (qui sotto riportate) risultano complessivamente adeguate e rappresentano una base robusta per assicurare una governance efficace. Tali elementi, secondo la maggioranza dei membri, hanno consentito al CdA di affrontare con coerenza e competenza le trasformazioni del settore e le sfide operative degli ultimi anni, mantenendo una visione d'insieme equilibrata e una capacità decisionale solida.

COMPETENZE
Conoscenza del settore fieristico
Esperienza di gestione imprenditoriale e/o di organizzazione aziendale
Esperienza di board di società quotate
Esperienza internazionale e conoscenza dei mercati esteri
Finanza / Operazioni straordinarie / M&A
Risk oversight / management
Capacità di lettura e di interpretazione dei dati di bilancio
Information Technology e Digital
HR e Organizzazione
Competenza nella governance di impresa (audit, legale, societario, ecc.)
Sostenibilità
Marketing e Commerciale
Comunicazione

Orientamenti per il futuro

In previsione del futuro rinnovo del Consiglio, è stata espressa opinione unanime che, considerando l'immediatezza delle sfide con cui Fiera Milano è chiamata a confrontarsi, sia auspicabile la nomina di un nuovo Consiglio in forte continuità con l'assetto attuale.

Questo anche alla luce della considerazione che nel mandato trascorso:

- a. le competenze che il Consiglio ha al suo interno e che si sono integrate in modo produttivo sia nel lavoro dei Comitati che nel dibattito consiliare e nell'interazione con il management sono ritenute adeguate;
- b. il ruolo di garante della correttezza del funzionamento e dell'operatività del Consiglio, è esercitato con piena efficacia dal Presidente;
- c. è emersa l'autorevolezza e la leadership dell'Amministratore Delegato, accompagnata da una solida competenza di settore e da riconosciute competenze professionali e manageriali.

Considerate le competenze previste dal Regolamento del Consiglio, in previsione del rinnovo del CdA e delle sfide che attendono la Società, si auspica il mantenimento, in particolare, delle seguenti competenze:

- Information Technology e Digital;
- Risk oversight / management;
- Conoscenza del settore fieristico;
- Competenze di comunicazione;
- Esperienza internazionale e conoscenza dei mercati esteri;
- Finanza / operazioni straordinarie / M&A;
- HR e Organizzazione;
- Sostenibilità.

Infine e nel complesso, il Consiglio dell'ultimo triennio si è presentato già dotato di **soft skills** adeguate a garantire il buon funzionamento dei lavori dell'organo collegiale, tra cui capacità di ascolto, dialogo, negoziazione, collaborazione, gestione delle divergenze e pensiero critico. Queste caratteristiche hanno contribuito a creare un clima di confronto costruttivo, anche nelle discussioni più complesse, favorendo decisioni condivise e una governance equilibrata.

Si raccomanda dunque di mantenere nel futuro rinnovo un impianto consiliare ancorato agli attuali equilibri quali/quantitativi, riconosciuti come adeguati e funzionali, integrando al contempo alcune specifiche competenze.

3. Profili di Particolare Rilevanza

Il Consiglio di Amministrazione di Fiera Milano, consapevole dell'elevata importanza di alcuni ruoli al suo interno, indica le principali caratteristiche specifiche degli esponenti chiamati a ricoprire detti ruoli:

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione ricopre innanzitutto un **ruolo istituzionale** di grande responsabilità, essendo la figura chiamata a regolare la discussione, garantire ordine e metodo nelle riunioni e assicurare che ogni Consigliere possa contribuire in modo pieno e consapevole alle decisioni dell'organo. Il Presidente crea le condizioni per un confronto aperto, favorisce un clima di ascolto e rispetto reciproco e guida il gruppo verso decisioni condivise, valorizzando anche le opinioni divergenti, quando sono utili ad arricchire l'analisi.

Profilo ideale del Presidente del CdA

1. Requisiti personali e ruolo istituzionale

- Figura istituzionale con autorevolezza riconosciuta e credibilità consolidata.
- Garante del rispetto delle regole di governance.
- Favorisce partecipazione attiva, confronto aperto e decisioni condivise.

2. Competenze tecniche

- Esperienza maturata in settori competitivi e ad alta visibilità.
- Solida conoscenza delle dinamiche della governance delle società quotate.
- Capacità di interpretare dati economico-finanziari e valutare operazioni straordinarie.
- Visione strategica sviluppata per guidare il CdA in scenari complessi e in evoluzione.
- Cultura digitale aggiornata.
- Sensibilità ESG e integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale.

3. Soft skills e leadership

- Ascolto attivo, empatia e capacità di mediazione. Comunicazione chiara e gestione costruttiva delle divergenze.
- Capacità di valorizzare ogni Consigliere, motivare il gruppo e leggere dinamiche interne complesse.
- Equilibrio nei giudizi, imparzialità verso stakeholder interni ed esterni.
- Seniority come garanzia di visione d'insieme e gestione efficace di crisi e cambiamenti.

L'Amministratore Delegato

L'Amministratore Delegato rappresenta il punto di raccordo tra la governance e la struttura manageriale. Nell'attuale configurazione di Fiera Milano, la figura dell'Amministratore Delegato si distingue per una leadership solida e per una visione capace di orientare l'azienda attraverso fasi complesse, come dimostrato dalla gestione di eventi e progetti di forte rilevanza e dalla capacità di presidiare i rischi in un contesto di trasformazione continua.

Il Consiglio uscente si è espresso nel senso che l'Amministratore Delegato ideale deve possedere una conoscenza approfondita delle dinamiche del settore di riferimento.

Deve, inoltre, saper interpretare correttamente i dati economico-finanziari, comprendere le leve che determinano la sostenibilità economica dell'azienda e valutare con competenza operazioni straordinarie, investimenti e partnership strategiche.

A ciò si aggiunge la necessità di padroneggiare i quadri normativi rilevanti e di dimostrare una sensibilità matura per le tematiche ESG, integrandole nelle decisioni e garantendo trasparenza, responsabilità e presidio dei rischi.

Profilo ideale dell'Amministratore Delegato

1. Requisiti personali e autorevolezza

- Autorevolezza personale e professionale riconosciuta.
- Reputazione solida, credibilità consolidata e capacità di rappresentare l'organizzazione verso stakeholder interni ed esterni.

2. Esperienza e background manageriale

- Esperienze significative in ruoli executive all'interno di società di dimensioni, complessità e livello di internazionalità comparabili.
- Conoscenza approfondita del settore fieristico o di settori affini e ad alta competitività.
- Capacità dimostrata di guidare team multidisciplinari e realtà organizzative complesse.

3. Competenze tecniche

- Solida preparazione economico-finanziaria: lettura dei bilanci, valutazione di investimenti, operazioni straordinarie, partnership strategiche.
- Padronanza della strategia aziendale e capacità di formulare visione e direzione di lungo periodo, anticipando trend di mercato.
- Orientamento all'innovazione digitale e tecnologica: familiarità con piattaforme digitali, strumenti di AI e soluzioni per eventi/servizi avanzati.
- Sensibilità e competenza in ambito ESG, sostenibilità e gestione dei rischi.

4. Soft skills e leadership

- Leadership inclusiva, orientata allo sviluppo delle persone e alla creazione di team coesi.
- Resilienza, capacità di affrontare crisi, imprevisti e scenari di forte pressione.

Gli **Amministratori non esecutivi** dovrebbero nel loro insieme presentare un set equilibrato di competenze e caratteristiche che, combinandosi tra loro, permettano al Consiglio di esprimere una supervisione efficace, indipendente e strategicamente orientata.

La raccomandazione dei Consiglieri uscenti per la composizione del futuro Consiglio di Amministrazione si orienta verso il mantenimento dell'attuale equilibrio tra competenze e seniority, affiancato da un ricambio mirato, che assicuri continuità e, al tempo stesso, un'evoluzione ordinata del mix professionale.

In questa prospettiva, si potrebbero considerare profili dotati delle competenze sottostanti:

1. Competenze trasversali

- Solido percorso manageriale, in grado di contribuire con esperienze diversificate e complementari alla qualità dei lavori consiliari.
- Seniority adeguata, maturata in contesti organizzativi complessi — aziendali, professionali o istituzionali — che assicurino capacità di giudizio, visione d'insieme e consapevolezza delle dinamiche di governance.
- Esperienza in consigli di amministrazione di società quotate con livello di complessità, dimensione e internazionalizzazione comparabili, operanti in settori altamente competitivi.
- Capacità analitiche e di sintesi, unite ad efficacia relazionale, attitudine all'ascolto e capacità di mediazione tra punti di vista differenti.

2. Competenze funzionali

- Esperienza in organizzazioni complesse e ad alta innovazione (digital, telecomunicazioni, media, infrastrutture tecnologiche, mobilità, logistica, energia, smart infrastructure, eventi), con modelli di business evoluti.
- Visione strategica maturata in ruoli manageriali o consulenziali, con comprensione dei trend e delle priorità di medio-lungo periodo.
- Competenze finanziarie avanzate, incluse finanza straordinaria, valutazioni d'investimento e operazioni complesse. Esperienza nel risk oversight e nel risk management, con presidio dei sistemi di controllo interno, compliance e resilienza operativa.
- Capacità in marketing e comunicazione a supporto del posizionamento e dei brand. Conoscenza dei mercati internazionali e delle dinamiche competitive globali.
- Presidio delle tematiche ESG e dei loro impatti sul business.
- Familiarità con processi e modelli HR di gruppi strutturati e internazionali.

3. Soft skills e leadership

- Ascolto attivo, empatia.
- Comunicazione chiara, maturità decisionale, gestione costruttiva delle divergenze.
- Gestione efficace dei cambiamenti.

4. Disponibilità di tempo

I Consiglieri uscenti hanno garantito una disponibilità di tempo coerente con la complessità dei temi trattati, partecipando attivamente alle riunioni e dedicando risorse adeguate alla preparazione delle sedute, come confermato dai giudizi positivi riguardo alla qualità del dibattito e alla preparazione sulle materie all'ordine del giorno.

Si raccomanda che anche i futuri Consiglieri mantengano un livello di impegno analogo, assicurando una disponibilità di tempo sufficiente per esaminare approfonditamente la documentazione, partecipare con continuità alle riunioni e contribuire in modo attivo e informato ai processi decisionali.

La capacità di dedicare tempo adeguato ai lavori consiliari rappresenta infatti un presupposto essenziale per garantire la qualità delle deliberazioni, il corretto presidio dei rischi e la continuità dell'elevato standard di governance dimostrato nel mandato precedente.

Per essere eletti futuri Consiglieri, tutti i candidati considerati devono, dunque, dare evidenza di:

- poter garantire ampia disponibilità di tempo per permettere il diligente adempimento dei compiti attribuiti in seno al Consiglio e ai suoi Comitati;
- partecipare, di preferenza fisicamente, alle riunioni del Consiglio e dei suoi Comitati;
- prepararsi per le riunioni, oltre che a partecipare a riunioni ed incontri dedicati all'induction e alla formazione ricorrente, organizzati a beneficio dei Consiglieri.

5. Cumulo degli Incarichi

Il Consiglio raccomanda che i candidati accettino la carica qualora ritengano di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario tenendo conto dell'impegno connesso alle proprie attività professionali, nonché del numero complessivo di incarichi di Consigliere ricoperti in altre società quotate anche estere, ovvero in società di rilevanti dimensioni e del relativo impegno anche alla luce della partecipazione ai Comitati, avuto riguardo alla disciplina sul cumulo degli incarichi dei Consiglieri, ai sensi dell'art.3, Principio XII e Raccomandazione n.15 del Codice di Corporate Governance.