

BADENOCH  
+ CLARK

# EXECUTIVE COMPENSATION OUTLOOK 2019

LE RETRIBUZIONI DEI VERTICI AZIENDALI  
DELLE SOCIETÀ QUOTATE IN BORSA ITALIANA

in collaborazione con



Badenoch & Clark Executive Compensation Outlook 2019 è uno studio che analizza i compensi dei ruoli apicali e dei membri dei Board di Società quotate in Borsa Italiana.

La guida ha l'obiettivo di restituire una fotografia aggiornata dei package retributivi, che come noto hanno articolazioni più complesse dei normali pacchetti retributivi dei dirigenti e sono inoltre sottoposti a specifiche discipline regolatorie per assicurarne la trasparenza e tutelare gli investitori.

Le informazioni sono state raccolte analizzando e Relazioni sulla Remunerazione e le Relazioni sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari pubblicate dalle Listed Companies e relative all'Esercizio 2018.



## I CONTENUTI DELLA GUIDA

• LA RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE	Pag. 3
• LA RETRIBUZIONE FISSA	Pag. 8
• PERFORMANCE E INCENTIVAZIONE	Pag. 10
• BENEFIT E CLAUSOLE ACCESSORIE	Pag. 16
• IL COMPENSATION PACKAGE	Pag. 18
• MERCATO EXECUTIVE vs. MERCATO DIRIGENTI	Pag. 20
• EXECUTIVE & GENDER	Pag. 22
• REMUNERATION PROFILES	Pag. 25
•     CEO	Pag. 25
•     PRESIDENTE CdA e CEO	Pag. 30
•     PRESIDENTE CdA	Pag. 35
•     VICEPRESIDENTE CdA	Pag. 40
•     CONSIGLIERE ESECUTIVO	Pag. 45
•     CONSIGLIERE NON ESECUTIVO	Pag. 50
•     DIRETTORE GENERALE	Pag. 55
•     DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	Pag. 60
•     PRESIDENTE COLLEGIO SINDACALE	Pag. 65
•     SINDACO EFFETTIVO	Pag. 69
• ALLEGATO 1: METODOLOGIA E FONTI	Pag. 73
• ALLEGATO 2: PANEL DI RIFERIMENTO	Pag. 76
• ALLEGATO 3: GLOSSARIO	Pag. 78

---

## LA RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE

---

L'esigenza di congruità e di trasparenza per le remunerazioni dei top manager delle c.d. "public company" è un fattore critico per la tutela degli azionisti e per la performance aziendale nel medio-lungo periodo, come è stato ampiamente dimostrato non solo dalla teoria economica, ma anche dalle "bolle" speculative e crisi finanziarie che, soprattutto in un recente passato, hanno portato alle cronache il tema della executive compensation ed hanno fortemente sensibilizzato l'opinione pubblica in merito.

Per quanto concerne l'Italia, in vero, il tema è stato affrontato relativamente di recente.

Infatti, sebbene la Commissione Europea, con le Raccomandazioni [2004/913/CE](#), e successivamente [2009/385/CE](#), avesse indicato già dal alcuni anni ai paesi membri UE la necessità di rendere pubblici i compensi di società operanti nel mercato libero azionario, nel nostro Paese non si è proceduto in tal senso fino al 2011, quando la Consob ha emanato il regolamento attuativo del [D.Lgs. 259 del 30 dicembre 2010](#), imponendo alle società quotate la pubblicazione della c.d. *Relazione sulla Remunerazione*.

Nello specifico, all'interno del [Regolamento adottato dalla Consob con delibera n. 11971 del 14/05/1999](#), l'art. 84-quarter, aggiunto con [delibera n. 18049 del 23/12/2011](#) e poi modificato con delibera n. 18214 del 09/05/2012, richiede alle società italiane quotate nel mercato italiano o europeo di redigere e rendere pubblica annualmente una *relazione analitica sulle remunerazioni, redatta secondo specifiche disposizioni previste dal Regolamento stesso ed ai sensi dell'art. 123-ter e art. 114-bis del Testo Unico della Finanza (TUF, D. Lgs. 58 del 24 febbraio 1998 e successive modificazioni)*.

Secondo le previsioni di Legge e della CONSOB, la Relazione è il documento attraverso il quale le Società Quotate sono chiamate a garantire, a favore di tutti gli stakeholder, l'adeguata trasparenza in relazione ai compensi dei membri del Consiglio di Amministrazione, degli Executive Manager e dei membri del Collegio Sindacale.

Il documento si compone di due sezioni:

- la **prima sezione** deve fornire un'adeguata rappresentazione e descrizione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, evidenziandone la coerenza con la politica retributiva di riferimento.
- nella **seconda sezione** sono invece riportati analiticamente i compensi corrisposti nell'esercizio di riferimento a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma dalla società e da società controllate e collegate, attraverso la predisposizione di **4 tabelle specifiche**.

## TABELLA 1

**Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche.**

In questa tabella è richiesto l'inserimento di voci relative a tutti i **compensi, fissi o variabili, erogati ad ogni singolo membro del vertice aziendale**, con l'eccezione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche (i cui compensi possono essere indicati in forma aggregata). Oltre ad essi deve essere indicato in aggiunta il Fair Value (ossia la stima monetaria secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS) dei compensi equity e l'eventuale indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro (se essa è sopravvenuta entro la fine dell'esercizio).

A NOME E COGNOME	B CARICA	C PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	D SCADENZA DELLA CARICA	1 COMPENSI FISSI	2 COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	3 COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		4 BENEFICI NON MONETARI	5 ALTRI COMPENSI	6 TOTALE	7 FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	8 INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
(I) Compensi nella società che redige il bilancio												
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale												

Di seguito tutti gli elementi richiesti per la compilazione della tabella:

- COMPENSI FISSI (1), suddivisi laddove indicato in:
  - emolumenti di competenza deliberati dall'assemblea (fee per amministratore) (i)
  - gettoni di presenza (ii)
  - rimborsi spese forfettari (iii)
  - compensi ricevuti per lo svolgimento di particolari cariche (iv)
  - retribuzione fissa da lavoro dipendente (RAL) (v)
- COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI (2), suddivisi laddove indicato in:
  - comitato di controllo interno
  - comitato per la remunerazione
  - altri comitati
- COMPENSI VARIABILI NON EQUITY (3), suddivisi in:
  - bonus e altri incentivi "monetari", corrispondente alla somma delle voci 2A, 3B e 4 riportate nella Tabella 3B
  - partecipazione agli utili
- BENEFICI NON MONETARI (4)
- ALTRI COMPENSI (5)
- TOTALE (6), corrispondente alla somma delle voci da 1 a 5
- FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY (7), corrispondente alla somma dei valori di Fair Value della Tabella 2 (voce 16) e della Tabella 3A (voce 12)
- INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO (8)

## TABELLA 2

**Stock-option assegnate ai componenti dell'organo di amministrazione, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche.**

In questa tabella è richiesto l'inserimento, per ogni singolo membro del vertice aziendale, dei piani di stock option assegnati, con l'indicazione di numero e prezzo delle azioni assegnate e periodo di vesting. L'informazione rilevante nella tabella è il Fair Value (ossia la stima monetaria secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS) del pacchetto di opzioni detenuto da ogni singolo membro alla fine dell'esercizio.

A NOME E COGNOME	B CARICA	PIANO	OPZIONI DETENUTE ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO				OPZIONI ASSEGNAME NEL CORSO DELL'ESERCIZIO					OPZIONI ESERCITATE NEL CORSO DELL'ESERCIZIO			OPZIONI SCADUTE NELL'ESERCIZIO		OPZIONI DI COMPETENZA DELL'ESERCIZIO	
			2 NUMERO OPZIONI	3 PREZZO DI ESERCIZIO	4 PERIODO POSSIBILE ESERCIZIO (DAL - AL)	5 NUMERO OPZIONI	6 PREZZO DI ESERCIZIO	7 PERIODO POSSIBILE ESERCIZIO (DAL - AL)	8 FAIR VALUE ALLA DATA DI ASSEGNAZIONE	9 DATA DI ASSEGNAZIONE	10 PREZZO DI MERCATO DELLE AZIONI SOTTOSTANTI ALL'ASSEGNAZIONE DELLE OPZIONI	11 NUMERO OPZIONI	12 PREZZO DI ESERCIZIO	13 PREZZO DI MERCATO DELLE AZIONI SOTTOSTANTI ALLA DATA DI ESERCIZIO	14 NUMERO OPZIONI	15 NUMERO OPZIONI	16 FAIR VALUE	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio	Piano A (data relativa delibera)																	
	Piano B (data relativa delibera)																	
	Piano C (data relativa delibera)																	
(II) Compensi da controllate e collegate	Piano A (data relativa delibera)																	
	Piano B (data relativa delibera)																	
(III) Totale																		

Di seguito tutti gli elementi richiesti per la compilazione della tabella:

- NOME DEL PIANO (1)
- OPZIONI DETENUTE ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO
  - numero opzioni (2)
  - prezzo di esercizio (3)
  - periodo possibile esercizio (4)
- OPZIONI ASSEGNAME NEL CORSO DELL'ESERCIZIO
  - numero opzioni (5)
  - prezzo di esercizio (6)
  - periodo possibile esercizio (7)
  - fair value alla data di assegnaazione (8)
  - data di assegnaazione (9)
  - prezzo di mercato delle azioni sottostanti all'assegnazione delle opzioni (10)
- OPZIONI ESERCITATE NEL CORSO DELL'ESERCIZIO
  - numero opzioni (11)
  - prezzo di esercizio (12)
  - prezzo di mercato delle azioni sottostanti alla data di esercizio (13)
- NUMERO DI OPZIONI SCADUTE NEL CORSO DELL'ESERCIZIO (14)
- NUMERO DI OPZIONI DETENUTE ALLA FINE DELL'ESERCIZIO (15 = 2+5-11-14)
- FAIR VALUE (opzioni di competenza dell'esercizio) (16)

## TABELLA 3A

**Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock-option, a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche.**

In questa tabella è richiesto l'inserimento, per ogni singolo membro del vertice aziendale, dei piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock-option, con l'indicazione di numero, tipologia e prezzo degli strumenti finanziari assegnati e periodo di vesting. Anche in questa tabella è richiesta l'indicazione del Fair Value (ossia la stima monetaria secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS), con le stesse modalità previste per la Tabella 2.

		STRUMENTI FINANZIARI ASSEGNATI NEGLI ESERCIZI PRECEDENTI NON VESTED NEL CORSO DELLESERCIZIO			STRUMENTI FINANZIARI ASSEGNATI NEL CORSO DELL'ESERCIZIO					STRUMENTI FINANZIARI VESTED NEL CORSO DELL'ESERCIZIO E NON ATTRIBUITI		STRUMENTI FINANZIARI VESTED NEL CORSO DELL'ESERCIZIO E ATTRIBUITI		STRUMENTI FINANZIARI DI COMPETENZA DELL'ESERCIZIO
A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	FAIR VALUE
NOME E COGNOME	CARICA	PIANO	NUMERO DI STRUMENTI FINANZIARI	PERIODO DI VESTING	NUMERO E TIPOLOGIA DI STRUMENTI FINANZIARI	FAIR VALUE ALLA DATA DI ASSEGNAZIONE	PERIODO DI VESTING	DATA DI ASSEGNAZIONE	PREZZO DI MERCATO ALL'ASSEGNAZIONE	NUMERO E TIPOLOGIA DI STRUMENTI FINANZIARI	NUMERO E TIPOLOGIA DI STRUMENTI FINANZIARI	VALORE ALLA DATA DI MATURAZIONE		
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Piano A (data relativa delibera)												
		Piano B (data relativa delibera)												
		Piano C (data relativa delibera)												
(II) Compensi da controllate e collegate		Piano A (data relativa delibera)												
		Piano B (data relativa delibera)												
(III) Totale														

Di seguito tutti gli elementi richiesti per la compilazione della tabella:

- NOME DEL PIANO (1)
- STRUMENTI FINANZIARI ASSEGNATI NEGLI ESERCIZI PRECEDENTI NON VESTED NEL CORSO DELL'ESERCIZIO
  - numero e tipologia di strumenti finanziari (2)
  - periodo di vesting (3)
- STRUMENTI FINANZIARI ASSEGNATI NEL CORSO DELL'ESERCIZIO
  - numero e tipologia di strumenti finanziari (4)
  - fair value alla data di assegnazione (5)
  - periodo di vesting (6)
  - data di assegnazione (7)
  - prezzo di mercato all'assegnazione (8)
- STRUMENTI FINANZIARI VESTED NEL CORSO DELL'ESERCIZIO E NON ATTRIBUITI
  - numero e tipologia di strumenti finanziari (9)
- STRUMENTI FINANZIARI VESTED NEL CORSO DELL'ESERCIZIO E ATTRIBUITI
  - numero e tipologia di strumenti finanziari (10)
  - valore alla data di maturazione (11)
- FAIR VALUE (strumenti finanziari di competenza dell'esercizio) (12)

## TABELLA 3B

**Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche.**

In questa tabella è richiesto l'inserimento di **tutte le quote monetarie variabili**, derivanti da sistemi di incentivazione formalizzati di breve o di medio/lungo periodo o erogate in forma discrezionale. Nella tabella è richiesto di indicare le somme erogate e le somme differite (con l'indicazione del periodo di differimento), sia relative a piani istituiti nell'esercizio corrente sia relative a piani istituiti in esercizi precedenti.

A	B	1	2			3			4
NOME E COGNOME	CARICA	PIANO	BONUS DELL'ANNO			BONUS DI ANNI PRECEDENTI			ALTRI BONUS
			A	B	C	A	B	C	
			EROGABILE / EROGATO	DIFFERITO	PERIODO DI DIFFERIMENTO	NON PIÙ EROGABILI	EROGABILI / EROGATI	ANCORA DIFFERITI	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Piano A (data relativa delibera)							
		Piano B (data relativa delibera)							
		Piano C (data relativa delibera)							
(II) Compensi da controllate e collegate		Piano A (data relativa delibera)							
		Piano B (data relativa delibera)							
(III) Totale									

Di seguito tutti gli elementi richiesti per la compilazione della tabella:

- NOME DEL PIANO (1)
- BONUS DELL'ANNO (2)
  - erogabile/erogato (A)
  - differito (B)
  - periodo di differimento (C)
- BONUS DI ANNI PRECEDENTI (3)
  - non più erogabili (A)
  - erogabili/erogati (B)
  - ancora differiti (C)
- ALTRI BONUS (4)

## LA RETRIBUZIONE FISSA

Al fine di ottenere una lettura uniforme del mercato di riferimento, ogni ruolo aziendale previsto nelle varie Relazioni sulla Remunerazione analizzate è stato ricondotto ad una categoria standard, come di seguito specificato:

### MEMBRI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- CEO
- PRESIDENTE CdA E CEO
- PRESIDENTE CdA
- VICE PRESIDENTE CdA
- CONSIGLIERE ESECUTIVO
- CONSIGLIERE NON ESECUTIVO

### EXECUTIVE MANAGER

- DIRETTORE GENERALE
- DIRIGENTI CON RESP. STRATEGICHE

### COLLEGIO SINDACALE

- PRESIDENTE COLLEGIO SINDACALE
- SINDACO EFFETTIVO

*Compenso fisso medio in euro<sup>1</sup> - Esercizio 2018*

RUOLO	N° PROFILI	COMPENSO FISSO
<b>CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</b>		
CEO	189	611.640 €
Presidente CdA e CEO	51	656.812 €
Presidente CdA	176	403.040 €
Vice Presidente CdA	110	197.265 €
Consigliere Esecutivo	143	243.690 €
Consigliere Non Esecutivo	1.566	49.003 €
<b>EXECUTIVE MANAGER</b>		
Direttore Generale	49	485.178 €
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	917	256.903 €
<b>COLLEGIO SINDACALE</b>		
Presidente Collegio Sindacale	218	55.573 €
Sindaco Effettivo	447	43.100 €

<sup>1</sup> Tutti i compensi fissi sono stati riproporzionati su base annuale, per i profili che hanno ricoperto la carica per un periodo inferiore all'intero Esercizio 2018. Nel panel sono stati considerati profili che hanno ricoperto cariche per almeno 4 mesi nel corso dell'Esercizio 2018. Sono stati infine esclusi profili che nell'Esercizio 2018 non hanno percepito alcun compenso.

Compenso fisso medio in euro - Esercizio 2018 - Suddivisione per *fasce di capitalizzazione*

RUOLO	BASSA CAPITALIZZ. (meno di 100 M€)	MEDIA CAPITALIZZ. (tra 100 M€ e 800 M€)	ALTA CAPITALIZZ. (oltre 800 M€)	DELTA BASSO-ALTO
CEO	320.646 €	511.721 €	958.055 €	198,8%
Presidente CdA	189.992 €	411.059 €	547.286 €	188,1%
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	141.016 €	194.244 €	313.143 €	122,1%
Consigliere Non Esecutivo	27.612 €	40.101 €	67.955 €	146,1%

Compenso fisso medio in euro - Esercizio 2018 - Suddivisione per *fasce di fatturato*<sup>2</sup>

RUOLO	BASSO FATTURATO (meno di 100 M€)	MEDIO FATTURATO (tra 100 M€ e 800 M€)	ALTO FATTURATO (oltre 800 M€)	DELTA BASSO-ALTO
CEO	256.091 €	544.065 €	1.006.505 €	293,0%
Presidente CdA	175.569 €	298.080 €	681.316 €	288,1%
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	134.617 €	177.702 €	337.093 €	150,4%
Consigliere Non Esecutivo	22.472 €	37.584 €	71.417 €	217,8%

Compenso fisso medio in euro - Esercizio 2018 - Suddivisione per *segmento borsistico*

RUOLO	FTSE ITALIA STAR	FTSE ITALIA SMALL CAP	FTSE ITALIA MID CAP	FTSE MIB	DELTA SMALL vs. MIB
CEO	450.953 €	375.501 €	748.041 €	1.212.396 €	222,9%
Presidente CdA	326.991 €	292.327 €	557.034 €	561.188 €	92,0%
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	196.605 €	172.101 €	233.205 €	341.693 €	98,5%
Consigliere Non Esecutivo	29.473 €	37.035 €	45.904 €	81.852 €	121,0%

<sup>2</sup> Per le banche e società finanziarie è stato preso a riferimento il dato relativo al margine di intermediazione, per le società assicurative i premi emessi, in tutti gli altri casi il fatturato.

## PERFORMANCE E INCENTIVAZIONE

Gli elementi variabili e legati alla prestazione (aziendale e individuale) sono una componente molto importante dei package dei vertici aziendali delle società quotate: tre quarti delle aziende ha previsto nel 2018 una quota variabile cash per almeno un membro del proprio vertice aziendale. Di queste quasi la totalità prevede l'erogazione di incentivi in base a piani short-term e circa un quarto eroga una quota variabile della remunerazione in ragione di piani di medio-lungo periodo (dalle Tabelle 2 e 3A delle Relazioni sulla Remunerazione si evince una leggera prevalenza in questo caso di piani basati su strumenti finanziari). Infine, in alcuni limitati casi (inferiori al 10%), sono previsti ulteriori bonus on top agli incentivi di breve e di lungo termine.

### A) DIFFUSIONE

*Diffusione bonus e altri incentivi cash nelle aziende*

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA <sup>3</sup>		DIFFUSIONE
ALL		79,4%
STI		71,6%
LTI		25,2%
ALTRI BONUS		9,6%

*Diffusione bonus e altri incentivi cash per singolo ruolo*

	CEO	PRESIDENTE CdA E CEO	DIRETTORE GENERALE	DIRIGENTI CON RESP. STRATEGICA
ALL	64,6%	54,9%	87,8%	90,6%
STI (SHORT-TERM INCENTIVE)	60,3%	39,2%	73,5%	82,4%
LTI (LONG-TERM INCENTIVE)	19,0%	15,7%	38,8%	40,2%
ALTRI BONUS	4,8%	7,8%	16,3%	19,7%
	PRESIDENTE CdA	VICE PRESIDENTE CdA	CONSIGLIERE ESECUTIVO	CONSIGLIERE NON ESECUTIVO
ALL	14,2%	11,8%	45,5%	1,2%
STI (SHORT-TERM INCENTIVE)	12,5%	10,9%	40,6%	0,7%
LTI (LONG-TERM INCENTIVE)	2,3%	3,6%	10,5%	0,2%
ALTRI BONUS	0,0%	0,0%	4,2%	0,2%

<sup>3</sup> ALL: società che hanno erogato un incentivo monetario di qualsiasi tipo al manager; STI: società che hanno erogato incentivi monetari "Short-Term" legati a piani annuali; LTI: società che hanno erogato incentivi monetari "Long-Term" legati a piani pluriennali; ALTRI BONUS: società che hanno erogato incentivi monetari ulteriori e diversi da STI e LTI. Nota bene: una società potrebbe aver erogato anche più forme di incentivazione cash contemporaneamente.

*Diffusione piani di medio-lungo periodo nelle aziende*

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO (LTI)	DIFFUSIONE
ALL	54,1%
LTI CASH	25,2%
LTI EQUITY BASED - STOCK OPTION	18,3%
LTI EQUITY BASED - ALTRI STRUMENTI EQUITY	32,1%

*Diffusione piani di medio-lungo periodo - ruoli*

	CEO	PRESIDENTE CdA E CEO	DIRETTORE GENERALE	DIRIGENTI CON RESP. STRATEGICA
ALL	49,2%	29,4%	57,1%	67,2%
LTI CASH	19,0%	15,7%	38,8%	40,2%
STOCK OPTION	15,3%	5,9%	12,2%	18,4%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	29,1%	11,8%	36,7%	50,9%
	PRESIDENTE CdA	VICE PRESIDENTE CdA	CONSIGLIERE ESECUTIVO	CONSIGLIERE NON ESECUTIVO
ALL	11,2%	8,3%	30,5%	0,5%
LTI CASH	3,2%	3,3%	13,6%	0,3%
STOCK OPTION	5,3%	2,5%	9,1%	0,1%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	4,3%	5,8%	13,0%	0,1%

## B) VALORE ECONOMICO

Dal punto di vista del valore economico, come evidenziato nelle tabelle seguenti, l'incidenza della componente variabile monetaria su quella fissa della remunerazione varia moltissimo in base alla tipologia di ruolo, ma comunque non è mai inferiore al 50% e può ampiamente arrivare a superare il 100%.

Il valore medio della parte monetaria della remunerazione variabile, per chi l'ha percepita, è pari a oltre 450mila euro, passando agli estremi della curva di distribuzione da 20mila euro a oltre 800mila euro.

*Compenso variabile non equity - Media (in €) per i percettori e distribuzione (ad esclusione dei Dirigenti con Resp. Strategiche)*

	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
ALL	453.252 €	20.441 €	67.595 €	172.318 €	387.727 €	814.500 €
STI	357.672 €	20.000 €	63.312 €	146.000 €	310.000 €	631.260 €
LTI	473.434 €	10.919 €	56.575 €	150.000 €	360.000 €	1.634.094 €
ALTRI BONUS	424.846 €	22.500 €	50.000 €	184.674 €	508.000 €	840.000 €

Compenso variabile non equity - Media (in €) per i percettori, coverage e incidenza % sul compenso fisso - ruoli

	CEO	PRESIDENTE CdA E CEO	DIRETTORE GENERALE	DIRIGENTI CON RESP. STRATEGICA
MEDIA "CASH" (IN €)	613.588 €	748.416 €	362.086 €	145.364 €
COVERAGE	64,6%	49,0%	79,6%	90,5%
INCIDENZA % SUL C.F.	90,4%	110,0%	74,8%	55,7%
	PRESIDENTE CdA	VICE PRESIDENTE CdA	CONSIGLIERE ESECUTIVO	CONSIGLIERE NON ESECUTIVO
MEDIA "CASH" (IN €)	467.697 €	354.427 €	173.187 €	215.232 €
COVERAGE	13,6%	11,8%	44,8%	1,2%
INCIDENZA % SUL C.F.	84,0%	124,2%	53,0%	88,7%

Per quel che riguarda, poi, la parte non cash basata su strumenti equity, il valore medio assegnato (ai percettori) è di oltre 560mila euro, con una distribuzione che copre un range da un valore minimo (1° decile) di circa 7mila euro lordi, ad un massimo di oltre 1,3 milioni di euro lordi.

Fair value dei compensi equity - Valori (in €) relativi ai beneficiari e distribuzione (ad esclusione dei Dirigenti con Resp. Strategiche)

	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
ALL	568.600 €	7.091 €	55.512 €	194.527 €	545.914 €	1.366.165 €
STOCK OPTION	299.182 €	16.196 €	46.565 €	127.341 €	256.106 €	586.670 €
ALTRI STRUMENTI EQUITY	638.750 €	6.126 €	58.356 €	212.108 €	675.835 €	1.501.501 €

Fair value<sup>4</sup> dei compensi equity - Media (in €) per i beneficiari, coverage e incidenza % sul compenso fisso - ruoli

	CEO	PRESIDENTE CdA E CEO	DIRETTORE GENERALE	DIRIGENTI CON RESP. STRATEGICA
MEDIA EQUITY (IN €)	875.674 €	756.117 €	287.049 €	211.683 €
COVERAGE	39,2%	17,6%	42,9%	58,2%
INCIDENZA % SUL C.F.	110,8%	119,6%	50,7%	72,5%
	PRESIDENTE CdA	VICE PRESIDENTE CdA	CONSIGLIERE ESECUTIVO	CONSIGLIERE NON ESECUTIVO
MEDIA EQUITY (IN €)	73.725 €	87.248 €	306.896 €	0 €
COVERAGE	10,2%	7,3%	18,2%	0,0%
INCIDENZA % SUL C.F.	8,9%	31,5%	71,6%	--

<sup>4</sup> I valori del Fair Value riportati sono relativi a soli beneficiari di un piano equity based, e per i quali è stato riportato correttamente il valore del Fair Value di competenza dell'esercizio.

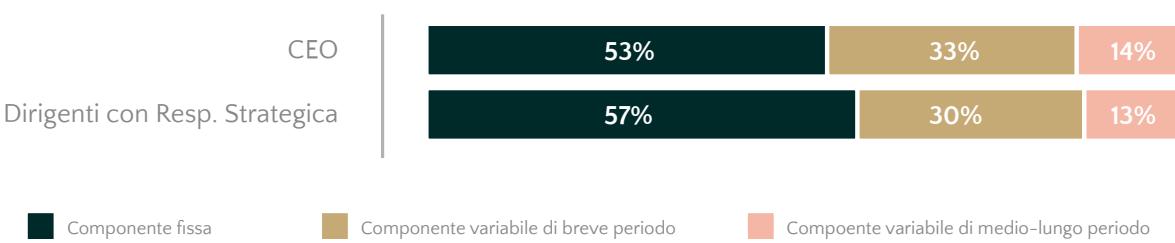
## C) PRASSI

La gestione dei compensi variabili sia in forma STI che LTI sia cash che equity based viene strutturata dalle società quotate con una duplice focale: da una parte, incentivare i manager al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali e creare valore per gli azionisti; dall'altra, evitare il c.d. "moral hazard".

Il primo punto che normalmente viene definito in tale ottica è, ovviamente, il c.d. Pay Mix, ovverosia la composizione teorica del pacchetto di remunerazione fra parte fissa e variabile (STI e LTI). La logica di costruzione è quella di avere elementi di incentivazione che da una parte, non si focalizzino solo sul breve periodo e dall'altra propongano un'incentivazione "stimolante", ma entro limiti di sostenibilità economica e morale.

In media, come si può vedere sotto, la componente variabile nel Pay Mix corrisponde circa a quella fissa.

*Pay Mix medio aziende quotate Borsa Italiana<sup>5</sup> (soli profili eleggibili di un sistema incentivante) - Esercizio 2018*



A fianco delle logiche di costruzione del pacchetto, molto spesso vengono introdotti dei meccanismi di regolazione e correzione ulteriore.

Di seguito si sono messi in evidenza, sulla base della lettura della 1^ Sezione della Relazione sulla Remunerazione, alcuni aspetti di particolare rilievo rispetto alle politiche adottate dalle aziende quotate nella costruzione dei package del top management<sup>6</sup>.

Il primo aspetto è quello delle "soglie" in ingresso e/o in uscita. Ci riferiamo, cioè: 1) alla presenza (dichiarata) di un gate per l'accesso all'incentivazione; 2) alla definizione (dichiarata) di un tetto per gli importi erogabili.

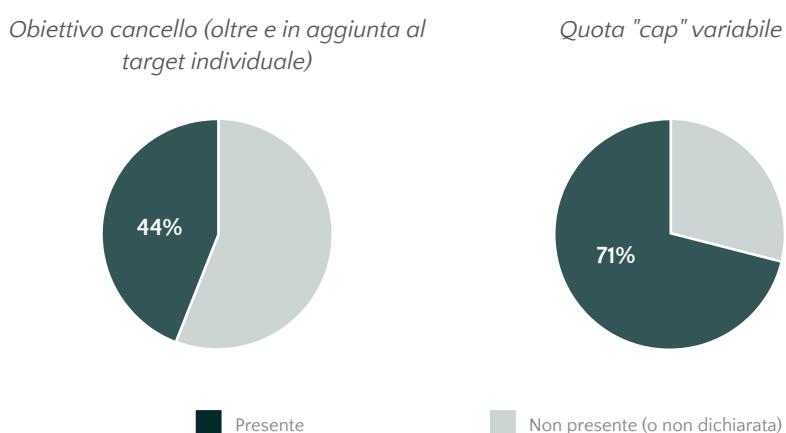
<sup>5</sup> N.B. dove è stato dichiarato, si è considerato il Pay Mix a Target (raggiungimento del 100% degli obiettivi), dove non dichiarato è stato considerato un Pay Mix calcolato sulla quota "cap" di compenso variabile dichiarato. I dati pertanto potrebbero risultare un po' sovrastimati rispetto all'effettiva prassi applicata. Sono stati considerati profili eleggibili di un sistema di incentivazione (STI o LTI o entrambi).

<sup>6</sup> Per completezza si precisa che le informazioni essendo di natura qualitativa e non numerica e non essendo richiesta una strutturazione formale univoca, spesso risultano incomplete o non sufficientemente trasparenti ed approfondate per darne una lettura esaustiva un Pay Mix calcolato sulla quota "cap" di compenso variabile dichiarato. I dati pertanto potrebbero risultare un po' sovrastimati rispetto all'effettiva prassi applicata.

Per quanto concerne il primo punto, il 44% delle aziende aggancia gli obiettivi ad un cancello (ulteriore rispetto al raggiungimento dell'obiettivo assegnato al manager) normalmente relativo a specifici indicatori di bilancio, primo su tutti un target minimo di EBITDA.

Per quanto riguarda il “cap” all’erogazione degli incentivi, detto che la maggioranza dei sistemi retributivi definisce un minimo ed un massimo per la premialità individuale, il 71% delle aziende rafforza questo aspetto definendo esplicitamente nelle proprie politiche di remunerazione dei limiti massimi di erogazione.

*Prassi dei sistemi di incentivazione di breve termine - Diffusione di obiettivi “cancello” e presenza di una quota “cap” da erogare*



La definizione dei parametri di prestazione, naturalmente, al di là dei limiti di natura economica ai bonus e agli incentivi rappresenta un ulteriore aspetto fondamentale nella definizione delle politiche di remunerazione. Quali sono, dunque, gli indicatori di prestazione (KPI) a cui vengono agganciati i sistemi di incentivazione?

*Prassi dei sistemi di incentivazione di breve periodo nelle aziende - Tipologia di KPI*

KPI - TIPOLOGIA <sup>7</sup>	DIFFUSIONE
Obiettivi finanziari, reddituali e patrimoniali	85%
Obiettivi qualitativi	31%
Obiettivi commerciali e di mercato	28%
Obiettivi di sostenibilità	10%
Obiettivi di generazione di valore	8%
Obiettivi di efficienza operativa e riduzione dei costi	8%

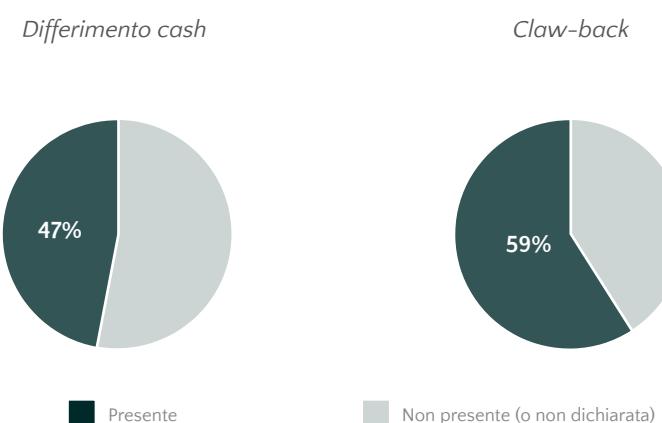
<sup>7</sup> N.B. nel panel di indagine vi sono aziende che, pur prevedendo un sistema di incentivazione di breve periodo, non hanno dichiarato i KPI.

Come evidenziato nella tabella sopra riportata, la stragrande maggioranza delle aziende aggancia gli incentivi ad obiettivi di performance economico-finanziaria ed in subordine di natura qualitativa e commerciale/operativa. Questa modalità, infatti, almeno in linea teorica, da una parte consente di rendere il più trasparente ed oggettiva possibile la prestazione da misurare, dall'altra permette di collegare in modo forte l'incentivazione alla generazione di valore per gli azionisti.

Un'ultima prassi molto diffusa per tutelare gli investimenti (spesso molto significativi) nella retribuzione variabile dei top manager è quello di inserire clausole speciali a tutela dell'azienda.

Queste clausole sono soprattutto di due tipi: quelle che prevedono il differimento degli incentivi e quelle che, al verificarsi di alcune condizioni, impongono la restituzione degli stessi, se già erogati.

*Prassi dei sistemi di incentivazione – Presenza di meccanismi di differimento della parte monetaria e delle clausole di claw-back*



Nello specifico, quasi la metà delle aziende quotate in Borsa Italiana prevede il differimento (di norma su base triennale) di parte degli incentivi maturati annualmente, legando normalmente tale "ritardo" al piano industriale e/o alla durata della carica del Consiglio di Amministrazione.

Oltre la metà delle aziende con piani di incentivazione, inoltre, prevede l'inserimento della clausola c.d. "claw-back", ossia una regola contrattuale che prevede l'esigibilità della restituzione (totale o parziale) del bonus STI e/o LTI erogato, al verificarsi di condizioni particolarmente gravi (ad esempio, dopo un danno diretto al patrimonio aziendale, a fronte di comportamenti fraudolenti accertati, etc.).

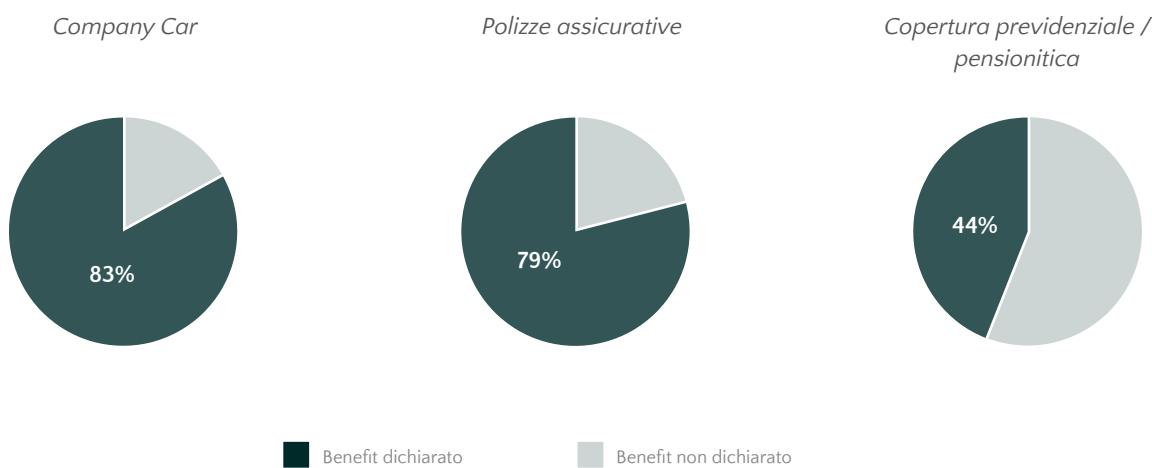
## BENEFIT E CLAUSOLE ACCESSORIE

Le Società Quotate sono tenute ad indicare, oltre gli elementi di remunerazione diretti e ricorrenti (cash o equity based) anche tutti gli elementi accessori, che integrano il pacchetto “normale” dei vertici aziendali.

Tale previsione del regolamento CONSOB ha lo scopo di accrescere ulteriormente la trasparenza. Tuttavia, trattandosi di informazione qualitativa, per cui non è obbligatorio il conferimento in uno schema standardizzato, la sua lettura risulta spesso piuttosto complessa, senza contare che spesso i dati vengono conferiti in modo parziale, non dettagliato o, addirittura, non conferiti affatto.

Di seguito riportiamo la diffusione di benefici non monetari e altri strumenti in natura, suddivisi per le principali tipologie, in funzione dei dati disponibili nelle Relazioni sulle Remunerazioni analizzate:

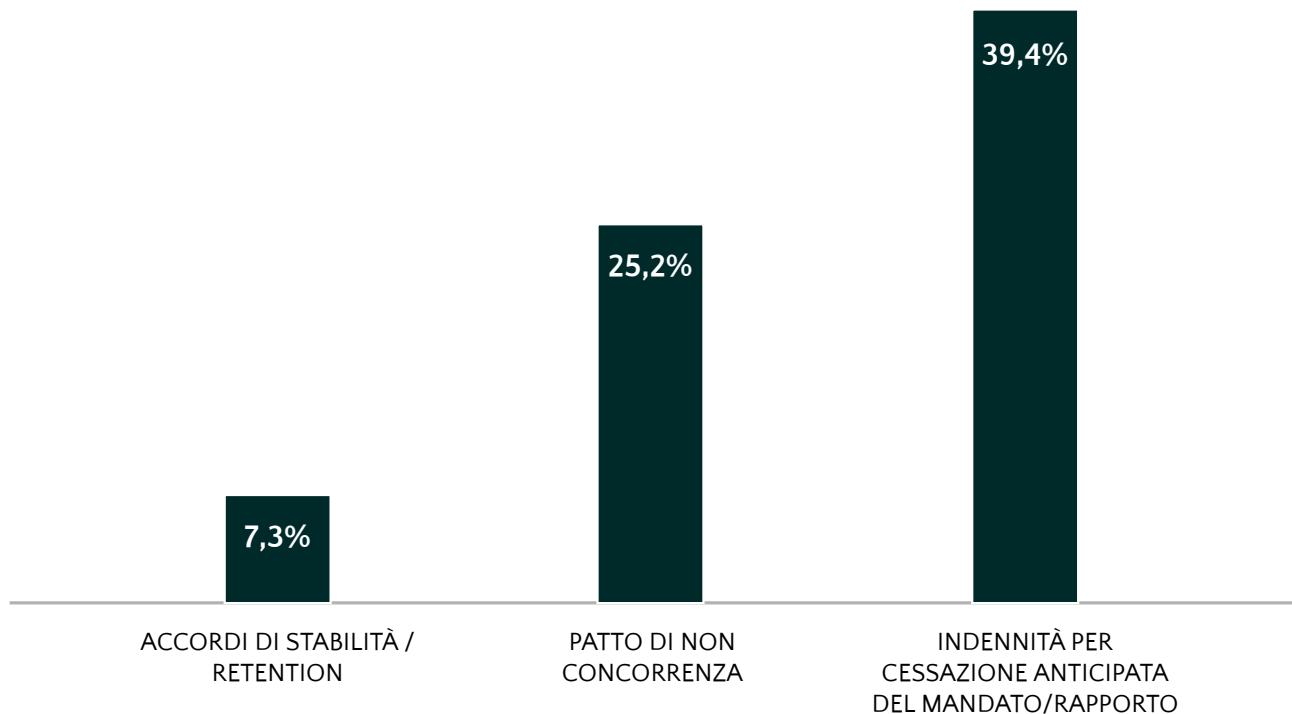
*Diffusione benefici non monetari, coperture assicurative, previdenziali o pensionistiche nelle aziende*



La maggior parte delle aziende dichiara la diffusione (on top rispetto a quanto già previsto dagli eventuali contratti collettivi) di “fringe benefit”, di cui la Company Car è il principale. La stipula di polizze assicurative vita/malattia/infortuni è una prassi consolidata, mentre piani pensionistici o di previdenza integrativa non sono molto diffusi.

Di seguito riportiamo la diffusione di clausole accessorie, suddivise per le principali tipologie, in funzione dei dati disponibili nelle Relazioni sulle Remunerazioni analizzate:

*Diffusione di clausole accessorie nelle aziende*



È interessante osservare come le clausole accessorie siano prevalentemente orientate alla tutela del manager in uscita.

Infatti, la clausola più diffusa nelle aziende è l'indennità per cessazione anticipata del mandato-rapporto, intesa come quota aggiuntiva a quella già eventualmente prevista dalla legge e dai contratti collettivi nazionali. D'altro canto, le clausole accessorie che tutelano la società appaiono meno diffuse: gli accordi di stabilità non raggiungono il 10%, mentre i patti di non concorrenza si riferiscono ad un quarto delle aziende quotate.

Questa struttura conferma come l'opzione principale per "tenere agganciati" i manager all'azienda nelle società quotate in Borsa Italiana sia principalmente quella dei sistemi d'incentivazione "Long-Term" in forma monetaria e/o equity based.

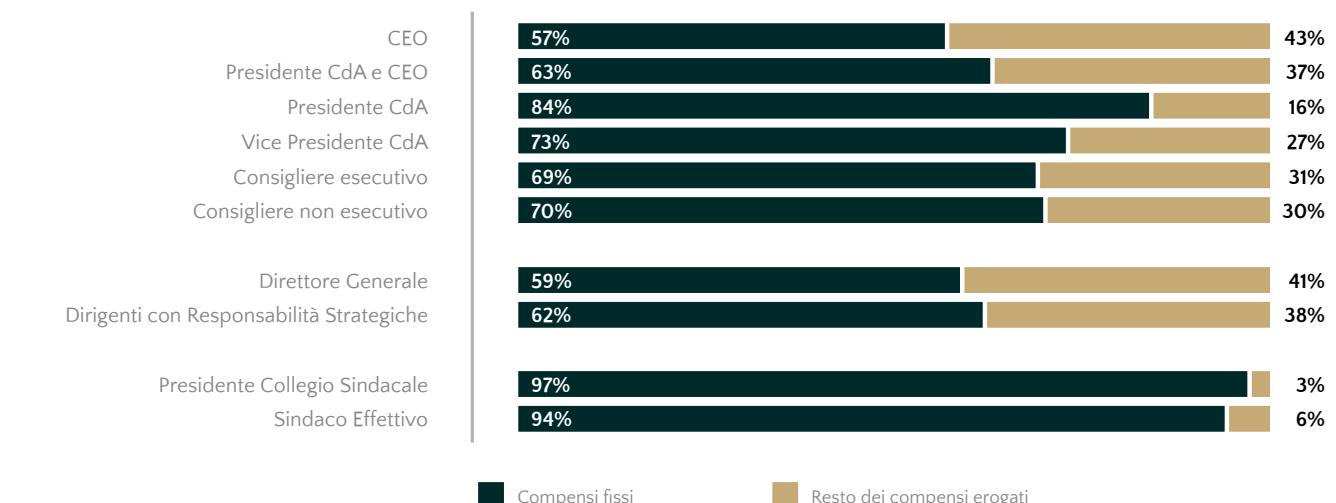
## IL COMPENSATION PACKAGE

Oltre alla distinzione fra fisso e variabile, un elemento fondamentale per analizzare le retribuzioni dei manager dei vertici delle società quotate è il c.d. compensation package, cioè il mix delle voci di remunerazione, che viene di seguito riportato.

*Compensation Package erogato - Esercizio 2018*

	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER PARTEC. A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUIITY	BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE
<b>CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</b>						
CEO	611.640 €	2.757 €	402.687 €	16.678 €	38.624 €	1.072.385 €
Presidente CdA e CEO	656.812 €	488 €	378.635 €	4.607 €	8.491 €	1.049.033 €
Presidente CdA	405.330 €	3.163 €	63.777 €	6.461 €	6.249 €	484.980 €
Vice Presidente CdA	197.265 €	6.301 €	41.887 €	2.092 €	22.361 €	269.905 €
Consigliere Esecutivo	243.690 €	3.546 €	91.147 €	3.973 €	9.965 €	352.321 €
Consigliere Non Esecutivo	49.003 €	13.587 €	2.611 €	431 €	4.499 €	70.131 €
<b>EXECUTIVE MANAGER</b>						
Direttore Generale	485.178 €	204 €	291.966 €	25.406 €	24.736 €	827.491 €
Dirigenti con Resp. Strategiche	256.903 €	115 €	132.519 €	13.602 €	8.310 €	411.449 €
<b>COLLEGIO SINDACALE</b>						
Presidente Collegio Sindacale	55.573 €	802 €	0 €	146 €	786 €	57.308 €
Sindaco Effettivo	43.100 €	983 €	0 €	155 €	1.509 €	45.746 €

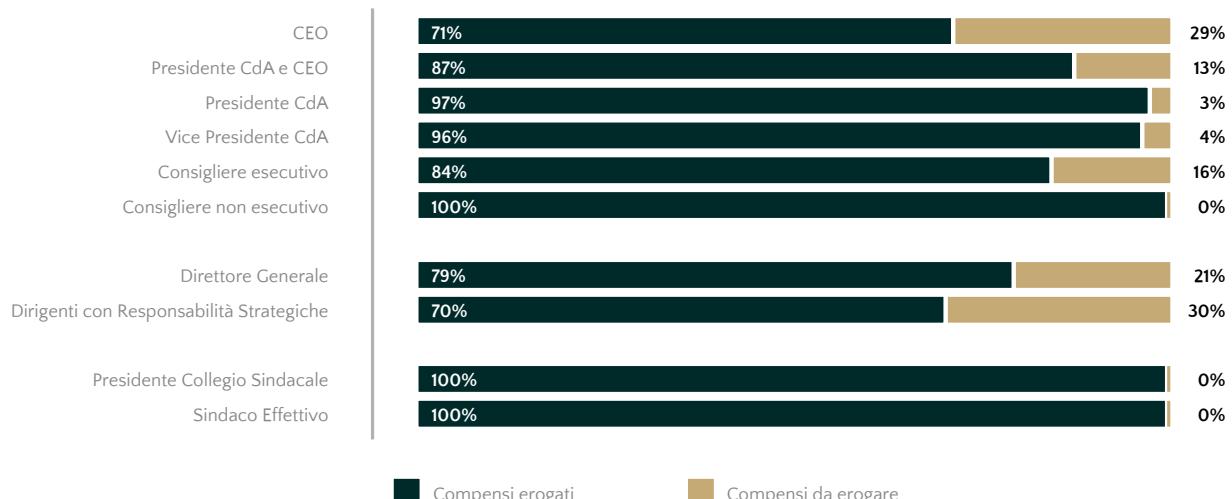
*Compensation Package erogato - Mix tra compensi fissi e resto dei compensi erogati - Esercizio 2018*



Compensation Package complessivo - Esercizio 2018

	COMPENSI FISSI	RESTO DEI COMPENSI EROGATI	COMPENSI VARIABILI DIFFERITI	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	TOTALE
<b>CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</b>					
CEO	611.640 €	460.745 €	140.155 €	296.525 €	1.509.065 €
Presidente CdA e CEO	656.812 €	392.221 €	50.111 €	103.781 €	1.202.925 €
Presidente CdA	405.330 €	79.650 €	12.163 €	4.608 €	501.751 €
Vice Presidente CdA	197.265 €	72.640 €	5.285 €	4.759 €	279.949 €
Consigliere Esecutivo	243.690 €	108.631 €	18.078 €	49.361 €	419.760 €
Consigliere Non Esecutivo	49.003 €	21.128 €	66 €	0 €	70.197 €
<b>EXECUTIVE MANAGER</b>					
Direttore Generale	485.178 €	342.312 €	103.452 €	117.163 €	1.048.105 €
Dirigenti con Resp. Strategiche	256.903 €	154.546 €	61.660 €	117.832 €	590.942 €
<b>COLLEGIO SINDACALE</b>					
Presidente Collegio Sindacale	55.573 €	1.735 €	0 €	0 €	57.308 €
Sindaco Effettivo	43.100 €	2.646 €	0 €	0 €	45.746 €

Compensation Package complessivo - Mix tra compensi erogati e compensi da erogare - Esercizio 2018



## MERCATO EXECUTIVE vs. MERCATO DIRIGENTI

Dal punto di vista retributivo, i manager delle società quotate costituiscono un mondo a parte rispetto a quello più vasto dei dirigenti aziendali.

Il confronto di seguito riportato (basato sui dati del presente studio e su quelli dell'Osservatorio JobPricing) è piuttosto esaustivo in tal senso.

Si può osservare, infatti, come nelle quotate la dimensione dell'azienda determini un incremento estremamente rilevante della retribuzione a parità di ruolo, mentre nel mercato dei dirigenti in generale la distanza è molto inferiore. Inoltre, la distanza fra la media dei Dirigenti nel mercato nazionale e un CEO di una società quidata è molto significativa, dalle 3,0 alle 7,6 volte superiore in base al numero di dipendenti dell'azienda.

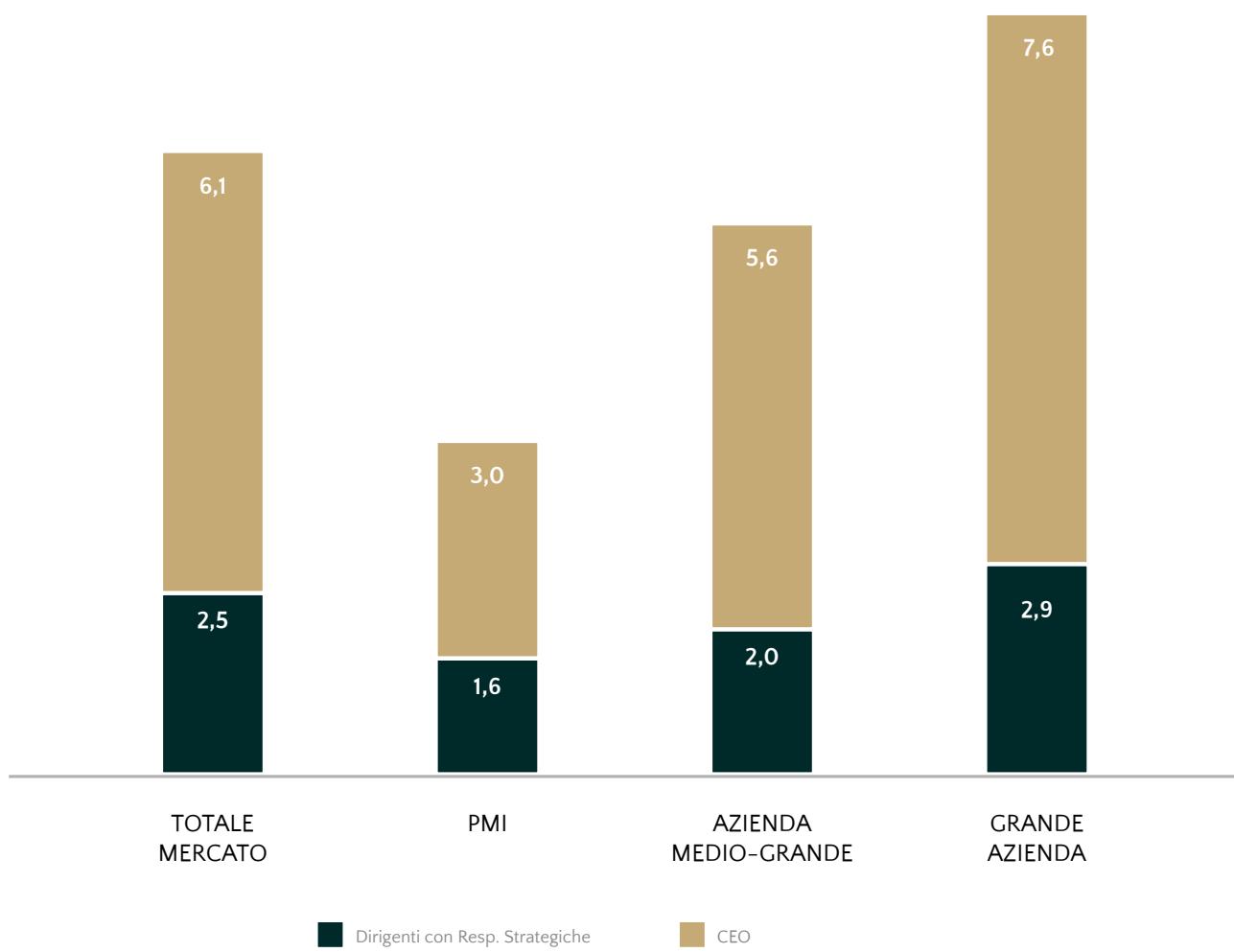
La distanza fra Dirigenti e un CEO è netta anche per la quota variabile cash: se infatti per i Dirigenti la percentuale staziona sul 20% della RAL, questa cresce al 50% per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche e al 90% per quanto riguarda i CEO.

*Compenso fisso in euro - 2018 - Confronto fra ruoli*

	TOTALE	PMI (azienda con meno di 250 dip.)	AZIENDA MEDIO-GRANDE (tra 250 e 1.000 dip.)	GRANDE AZIENDA (oltre 1.000 dip.)	DELTA DIMENSIONE
CEO - SOCIETÀ QUOTATE	611.640 €	287.897 €	573.572 €	821.746 €	185,4%
DIRIGENTI CON RESP. STRATEGICHE - SOCIETÀ QUOTATE	256.903 €	151.929 €	202.909 €	308.063 €	102,8%
DIRIGENTI - TUTTO IL MERCATO	101.096 €	96.838 €	102.048 €	107.948 €	11,5%

N.B. per i ruoli di CEO e Dirigenti con Responsabilità Strategiche è stato preso in considerazione il panel di indagine delle Società Quotate, mentre con la dicitura "Dirigenti - tutto il mercato" si intendono lavoratori occupati in aziende private, con contratto di lavoro dipendente e qualifica di Dirigente nell'intero mercato retributivo.

Compenso fisso in euro - 2018 - Confronto fra ruoli dirigenziali (base 1 la RAL Media dei Dirigenti nel mercato italiano)



Compenso variabile non equity (incidenza % sulla RAL) - 2018 - Confronto fra ruoli

	TOTALE	PMI (azienda con meno di 250 dip.)	AZIENDA MEDIO-GRANDE (tra 250 e 1.000 dip.)	GRANDE AZIENDA (oltre 1.000 dip.)
CEO - SOCIETÀ QUOTATE	90,4%	95,8%	118,7%	83,1%
DIRIGENTI CON RESP. STRATEGICHE - SOCIETÀ QUOTATE	55,7%	37,4%	47,3%	59,3%
DIRIGENTI - TUTTO IL MERCATO	20,0%	19,3%	19,6%	21,0%

## EXECUTIVE & GENDER

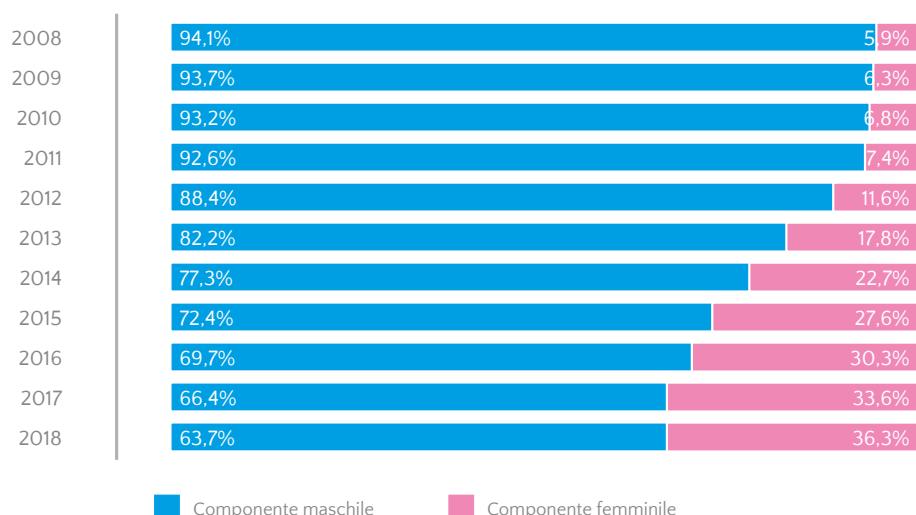
La [Relazione 2018 sull'evoluzione della Corporate Governance delle Società Quotate](#), pubblicata da Borsa Italiana, indica un numero complessivo di donne nei Board aziendali, a fine giugno 2019, pari al 36,3%.

Il numero delle donne nei board aziendali è costantemente cresciuto di circa 6 volte nell'ultimo decennio e senza dubbio questo trend è in grandissima parte da ascriversi all'introduzione della legge n. 120 del 12 luglio 2011 per la promozione dell'equilibrio di genere negli organi sociali delle quotate.

Nonostante questo quadro positivo, se si analizzano i dati in modo più approfondito, si può tuttavia osservare che i membri femminili con cariche esecutive nei board delle società quotate sono appena l'11,9%. Un dato che risulta decisamente inferiore alla percentuale di dirigenti donna nel mercato del lavoro italiano (32%), e alla percentuale di donne in profili non esecutivi (40,4%).

Minore accesso a posizioni di vertice si traduce automaticamente in minore opportunità di guadagno con un ampliamento, per le società quotate, del differenziale retributivo fra maschi e femmine: se nei dirigenti italiani in generale il delta è in media poco superiore al 8%, guardando alle società listate in Borsa Italiana si arriva quasi al 70%, se si prendono in considerazione i profili esecutivi che siedono in un board.

*Evoluzione della composizione occupazionale per genere nei vertici delle Società Quotate*

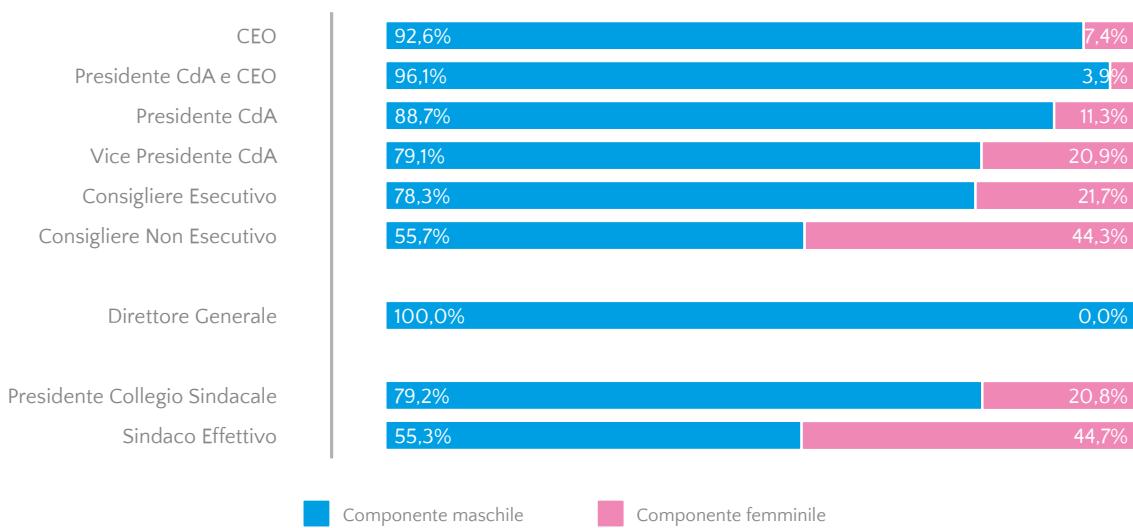


Fonte: Comitato Italiano Corporate Governance - Relazione 2018 sull'evoluzione della Corporate Governance delle Società Quotate

Composizione occupazionale per genere - Profili executive vs. Profili dirigenziali



Composizione occupazionale per genere - Ruoli



Compenso fisso medio in euro 2018 - Ruoli Società Quotate vs. Ruoli dirigenziali - Gender Gap

GENERE	PROFILO ESECUTIVI SOCIETÀ QUOTATE	PROFILO NON ESECUTIVI SOCIETÀ QUOTATE	DIRIGENTI - TUTTO IL MERCATO
Uomini	479.487 €	66.774 €	101.879 €
Donne	283.262 €	46.851 €	94.162 €
GAP	69,3%	42,5%	8,2%

Compenso fisso medio in euro 2018 - Ruoli Società Quotate - Gender Gap

GENERE	CEO	PRESIDENTE CdA	CONSIGLIERE NON ESECUTIVO	SINDACO EFFETTIVO
Uomini	626.389 €	419.978 €	54.071 €	44.164 €
Donne	427.278 €	270.076 €	42.634 €	41.785 €
GAP	46,6%	55,5%	26,8%	5,7%

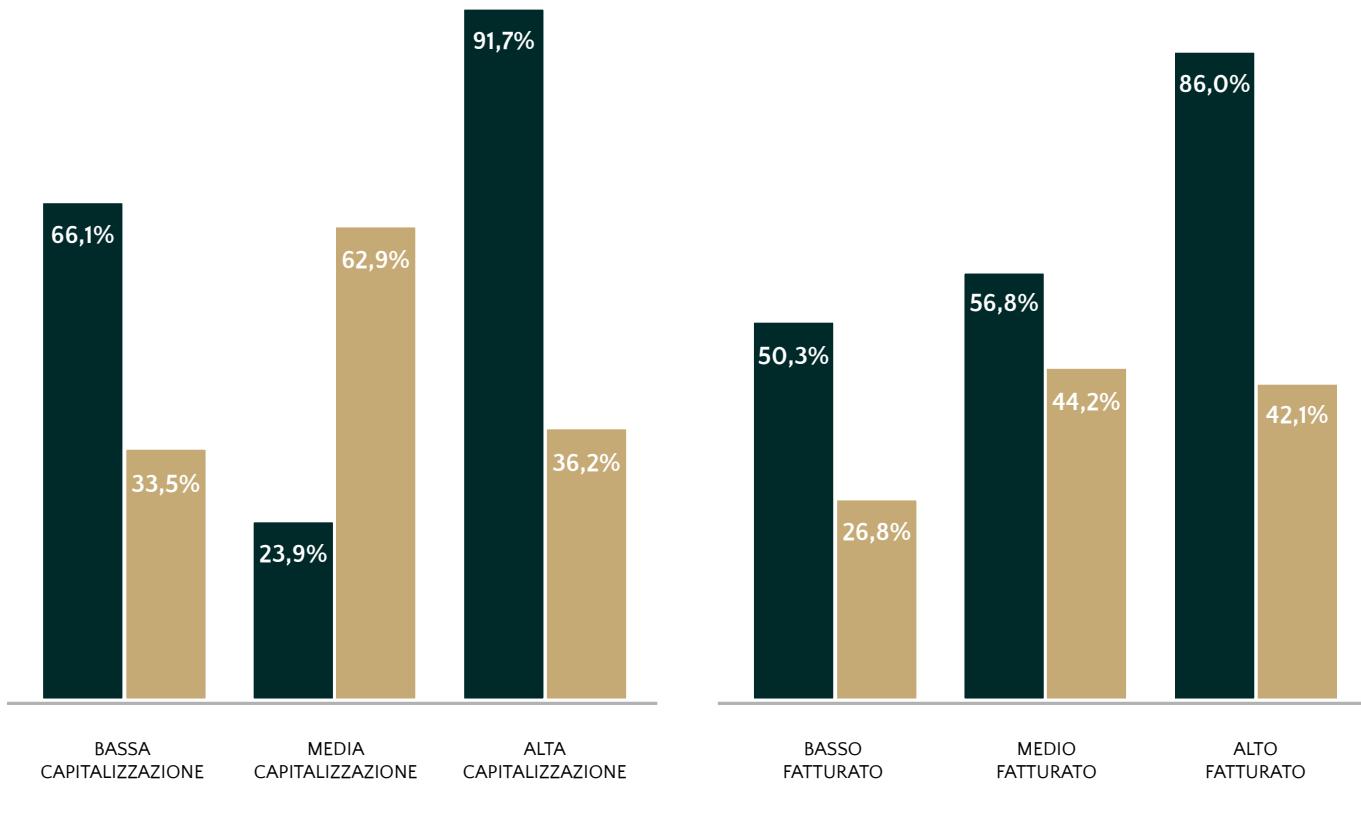
## Composizione occupazionale per genere e fascia di capitalizzazione/fatturato - PROFILI ESECUTIVI



## Composizione occupazionale per genere e fascia di capitalizzazione/fatturato - PROFILI NON ESECUTIVI



## Gap retributivo di genere relativo ai compensi fissi 2018 - fascia di capitalizzazione/fatturato - Profili Esecutivi vs. Non esecutivi



## CEO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	611.640 €	100,0%	57,0%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	2.757 €	6,3%	0,3%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	402.687 €	65,1%	37,6%
BENEFICI NON MONETARI	16.678 €	67,7%	1,6%
ALTRI COMPENSI	38.624 €	16,9%	3,6%
<b>TOTALE</b>	<b>1.072.385 €</b>		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	1.018.045 €	98,9%	94,9%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	54.340 €	29,6%	5,1%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	611.640 €	100,0%	40,5%
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	460.745 €	84,7%	30,5%
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	140.155 €	20,1%	9,3%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	296.525 €	33,3%	19,6%
<b>TOTALE</b>	<b>1.509.065 €</b>		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	611.640 €	104.000 €	283.440 €	447.263 €	850.000 €	1.314.590 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	544.255 €	10.000 €	61.170 €	212.339 €	515.739 €	1.411.181 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	697.087 €	66.095 €	154.484 €	450.952 €	836.550 €	1.714.700 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	875.674 €	32.517 €	128.921 €	384.712 €	1.024.014 €	1.815.897 €
<b>COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO</b>	<b>1.509.065 €</b>	<b>173.371 €</b>	<b>369.503 €</b>	<b>722.500 €</b>	<b>1.754.207 €</b>	<b>3.785.482 €</b>

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA		%
SHORT-TERM INCENTIVE		60,3%
LONG-TERM INCENTIVE		19,0%
ALTRO		4,8%
<b>TOTALE BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH</b>		<b>64,6%</b>

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	COVERAGE	INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO
MEDIA	613.588 €	64,6%	90,4%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/ EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
CURVA RETRIBUTIVA	60.297 €	116.250 €	271.717 €	572.375 €	1.731.470 €

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	COVERAGE
LTI CASH	19,0%
STOCK OPTION PLAN	15,3%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	29,1%
TOTALE PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	49,2%

FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
STOCK OPTION PLAN	369.283 €	28.576 €	56.005 €	183.604 €	436.777 €	580.087 €
ALTRI STRUMENTI EQUITY	983.032 €	30.278 €	148.106 €	460.392 €	1.081.000 €	1.879.710 €
TOTALE FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	875.674 €	32.517 €	128.921 €	384.712 €	1.024.014 €	1.815.897 €

## SETTORE

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	512.187 €	755.722 €	620.460 €	637.112 €	338.052 €	579.157 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	141 €	1.412 €	13.254 €	182 €	0 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	390.341 €	385.159 €	400.143 €	440.502 €	107.755 €	546.752 €
BENEFICI NON MONETARI	9.809 €	32.016 €	18.240 €	5.870 €	6.611 €	22.455 €
ALTRI COMPENSI	15.323 €	2.601 €	50.007 €	74.629 €	27.418 €	11.383 €
<b>TOTALE</b>	<b>927.802 €</b>	<b>1.176.911 €</b>	<b>1.102.103 €</b>	<b>1.158.295 €</b>	<b>479.835 €</b>	<b>1.159.747 €</b>
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	55,2%	64,2%	56,3%	55,0%	70,5%	49,9%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,1%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	42,1%	32,7%	36,3%	38,0%	22,5%	47,1%
BENEFICI NON MONETARI	1,1%	2,7%	1,7%	0,5%	1,4%	1,9%
ALTRI COMPENSI	1,7%	0,2%	4,5%	6,4%	5,7%	1,0%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	512.187 €	755.722 €	620.460 €	637.112 €	338.052 €	579.157 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	415.615 €	421.189 €	481.643 €	521.183 €	141.784 €	580.590 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	85.474 €	240.559 €	67.748 €	0 €	79.127 €	336.617 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	471.471 €	434.702 €	55.994 €	229.213 €	21.909 €	130.286 €
<b>TOTALE</b>	<b>1.484.747 €</b>	<b>1.852.172 €</b>	<b>1.225.846 €</b>	<b>1.387.509 €</b>	<b>580.872 €</b>	<b>1.626.650 €</b>
VARIABILE MONETARIO (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	542.141 €	621.068 €	618.403 €	969.104 €	97.551 €	683.440 €
COVERAGE	72,0%	59,5%	64,7%	45,5%	54,5%	80,0%
INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO	94,4%	70,3%	94,7%	122,5%	26,9%	122,4%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
LTI CASH	20,0%	23,8%	14,7%	4,5%	9,1%	46,7%
STOCK OPTION PLAN	14,0%	21,4%	20,6%	13,6%	0,0%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	32,0%	47,6%	8,8%	18,2%	9,1%	33,3%
<b>TOTALE</b>	<b>56,0%</b>	<b>57,1%</b>	<b>41,2%</b>	<b>36,4%</b>	<b>18,2%</b>	<b>53,3%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	1.240.713 €	869.405 €	317.301 €	840.449 €	241.000 €	488.571 €

## CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	CAPITALIZZAZIONE			FATTURATO		
	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	320.646 €	511.721 €	958.055 €	256.091 €	544.065 €	1.006.505 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	297 €	7.691 €	385 €	92 €	8.232 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	40.381 €	341.169 €	765.300 €	130.924 €	322.648 €	740.930 €
BENEFICI NON MONETARI	4.654 €	9.455 €	34.371 €	4.941 €	11.718 €	33.215 €
ALTRI COMPENSI	30.253 €	35.352 €	49.023 €	9.049 €	26.462 €	79.864 €
<b>TOTALE</b>	<b>395.934 €</b>	<b>897.994 €</b>	<b>1.814.442 €</b>	<b>401.390 €</b>	<b>904.984 €</b>	<b>1.868.746 €</b>
COMPENSATION MIX	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	81,0%	57,0%	52,8%	63,8%	60,1%	53,9%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,0%	0,4%	0,1%	0,0%	0,4%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	10,2%	38,0%	42,2%	32,6%	35,7%	39,6%
BENEFICI NON MONETARI	1,2%	1,1%	1,9%	1,2%	1,3%	1,8%
ALTRI COMPENSI	7,6%	3,9%	2,7%	2,3%	2,9%	4,3%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI EROGATI	320.646 €	511.721 €	958.055 €	256.091 €	544.065 €	1.006.505 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	75.288 €	386.273 €	856.387 €	145.299 €	360.919 €	862.241 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	3.774 €	51.611 €	348.076 €	1.178 €	67.944 €	353.274 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	4.731 €	155.272 €	688.740 €	35.519 €	165.071 €	691.428 €
<b>TOTALE</b>	<b>404.439 €</b>	<b>1.104.877 €</b>	<b>2.851.259 €</b>	<b>438.087 €</b>	<b>1.137.998 €</b>	<b>2.913.449 €</b>
VARIABILE MONETARIO (PERCETTORI)	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
MEDIA	152.872 €	448.575 €	898.047 €	324.194 €	465.267 €	895.017 €
COVERAGE	26,4%	76,1%	83,1%	40,4%	67,5%	81,7%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	41,8%	95,2%	92,8%	93,7%	99,2%	85,7%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
LTI CASH	1,9%	19,7%	32,3%	1,9%	22,1%	30,0%
STOCK OPTION PLAN	5,7%	21,1%	16,9%	11,5%	15,6%	18,3%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	3,8%	26,8%	52,3%	11,5%	24,7%	50,0%
<b>TOTALE</b>	<b>11,3%</b>	<b>56,3%</b>	<b>72,3%</b>	<b>17,3%</b>	<b>51,9%</b>	<b>73,3%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
MEDIA	125.369 €	459.346 €	1.178.108 €	461.750 €	488.864 €	1.220.168 €

## SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	450.953 €	1.212.396 €	748.041 €	375.501 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	182 €	14.131 €	715 €	196 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	442.733 €	1.062.618 €	474.079 €	182.157 €
BENEFICI NON MONETARI	6.549 €	51.076 €	17.340 €	6.147 €
ALTRI COMPENSI	20.436 €	17.984 €	60.172 €	38.023 €
TOTALE	920.853 €	2.358.206 €	1.300.347 €	602.025 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	49,0%	51,4%	57,5%	62,4%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,6%	0,1%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	48,1%	45,1%	36,5%	30,3%
BENEFICI NON MONETARI	0,7%	2,2%	1,3%	1,0%
ALTRI COMPENSI	2,2%	0,8%	4,6%	6,3%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI EROGATI	450.953 €	1.212.396 €	748.041 €	375.501 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	469.900 €	1.145.810 €	552.306 €	226.523 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	70.841 €	638.117 €	66.989 €	22.382 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	129.147 €	984.470 €	342.676 €	73.038 €
TOTALE	1.120.841 €	3.980.793 €	1.710.012 €	697.445 €
VARIABLE MONETARIO (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	502.180 €	1.168.880 €	584.214 €	344.075 €
COVERAGE	83,6%	90,9%	76,6%	52,9%
INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO	109,8%	97,4%	84,9%	87,0%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
LTI CASH	23,6%	45,5%	27,7%	7,8%
STOCK OPTION PLAN	14,5%	27,3%	10,6%	14,7%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	29,1%	57,6%	40,4%	15,7%
TOTALE	60,0%	81,8%	66,0%	33,3%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	338.243 €	1.412.500 €	805.288 €	354.756 €

## PRESIDENTE CdA E CEO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	656.812 €	100,0%	62,6%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	488 €	3,9%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	378.635 €	51,0%	36,1%
BENEFICI NON MONETARI	4.607 €	47,1%	0,4%
ALTRI COMPENSI	8.491 €	11,8%	0,8%
<b>TOTALE</b>	<b>1.049.033 €</b>		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	939.650 €	100,0%	89,6%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	109.382 €	45,1%	10,4%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	656.812 €	100,0%	54,6%
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	392.221 €	78,4%	32,6%
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	50.111 €	13,7%	4,2%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	103.781 €	13,7%	8,6%
<b>TOTALE</b>	<b>1.202.925 €</b>		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	656.812 €	125.000 €	292.830 €	452.000 €	825.010 €	1.500.000 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	500.082 €	5.895 €	14.949 €	154.255 €	418.560 €	1.162.049 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	365.098 €	40.080 €	64.038 €	103.000 €	448.445 €	1.011.488 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	756.117 €	9.180 €	36.076 €	220.021 €	756.000 €	2.157.880 €
<b>COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO</b>	<b>1.202.925 €</b>	<b>218.277 €</b>	<b>355.286 €</b>	<b>674.000 €</b>	<b>1.374.398 €</b>	<b>2.725.180 €</b>

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA	%
SHORT-TERM INCENTIVE	39,2%
LONG-TERM INCENTIVE	15,7%
ALTRO	7,8%
<b>TOTALE BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH</b>	<b>54,9%</b>

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	COVERAGE	INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO
MEDIA	748.416 €	49,0%	110,0%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/ EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
CURVA RETRIBUTIVA	44.083 €	130.000 €	277.847 €	500.000 €	1.444.197 €

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	COVERAGE
LTI CASH	15,7%
STOCK OPTION PLAN	5,9%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	11,8%
TOTALE PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	29,4%

FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
STOCK OPTION PLAN	516.057 €	89.725 €	138.586 €	220.021 €	745.511 €	1.060.804 €
ALTRI STRUMENTI EQUITY	936.163 €	4.815 €	11.363 €	128.000 €	1.052.800 €	2.514.040 €
TOTALE FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	756.117 €	9.180 €	36.076 €	220.021 €	756.000 €	2.157.880 €

## SETTORE

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	721.798 €	496.158 €	864.960 €	732.862 €	374.467 €	197.236 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	3.750 €	660 €	0 €	0 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	333.959 €	1.913.827 €	285.435 €	285.000 €	167.000 €	28.854 €
BENEFICI NON MONETARI	10.119 €	0 €	3.305 €	5.964 €	2.124 €	0 €
ALTRI COMPENSI	0 €	9.000 €	231 €	0 €	18.227 €	50.401 €
<b>TOTALE</b>	<b>1.065.876 €</b>	<b>2.422.736 €</b>	<b>1.154.592 €</b>	<b>1.023.826 €</b>	<b>561.817 €</b>	<b>276.491 €</b>
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	67,7%	20,5%	74,9%	71,6%	66,7%	71,3%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,2%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	31,3%	79,0%	24,7%	27,8%	29,7%	10,4%
BENEFICI NON MONETARI	0,9%	0,0%	0,3%	0,6%	0,4%	0,0%
ALTRI COMPENSI	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	3,2%	18,2%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	721.798 €	496.158 €	864.960 €	732.862 €	374.467 €	197.236 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	344.078 €	1.926.577 €	289.632 €	290.964 €	187.351 €	79.255 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	165.517 €	0 €	14.944 €	0 €	22.167 €	23.400 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	102.200 €	0 €	232.547 €	55.005 €	42.667 €	0 €
<b>TOTALE</b>	<b>1.333.593 €</b>	<b>2.422.736 €</b>	<b>1.402.083 €</b>	<b>1.078.831 €</b>	<b>626.651 €</b>	<b>299.891 €</b>
VARIABILE MONETARIO (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	723.578 €	3.827.655 €	535.191 €	1.140.000 €	134.000 €	57.708 €
COVERAGE	46,2%	50,0%	53,3%	25,0%	50,0%	50,0%
INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO	82,2%	774,1%	76,2%	95,0%	31,9%	46,5%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
LTI CASH	15,4%	0,0%	20,0%	0,0%	16,7%	50,0%
STOCK OPTION PLAN	15,4%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	7,7%	25,0%	6,7%	0,0%	33,3%	50,0%
<b>TOTALE</b>	<b>30,8%</b>	<b>25,0%</b>	<b>26,7%</b>	<b>25,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>50,0%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	442.867 €	0 €	3.488.200 €	220.021 €	128.000 €	0 €

## CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	CAPITALIZZAZIONE			FATTURATO		
	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	380.596 €	653.472 €	1.243.544 €	288.702 €	654.606 €	1.243.327 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	750 €	991 €	0 €	750 €	826 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	72.876 €	235.435 €	1.307.132 €	458.179 €	106.425 €	706.375 €
BENEFICI NON MONETARI	3.046 €	6.492 €	4.114 €	2.354 €	7.438 €	3.456 €
ALTRI COMPENSI	7.087 €	5.400 €	17.620 €	12.956 €	533 €	14.683 €
<b>TOTALE</b>	<b>463.604 €</b>	<b>901.549 €</b>	<b>2.573.401 €</b>	<b>762.191 €</b>	<b>769.751 €</b>	<b>1.968.667 €</b>
COMPENSATION MIX	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	82,1%	72,5%	48,3%	37,9%	85,0%	63,2%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	15,7%	26,1%	50,8%	60,1%	13,8%	35,9%
BENEFICI NON MONETARI	0,7%	0,7%	0,2%	0,3%	1,0%	0,2%
ALTRI COMPENSI	1,5%	0,6%	0,7%	1,7%	0,1%	0,7%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI EROGATI	380.596 €	653.472 €	1.243.544 €	288.702 €	654.606 €	1.243.327 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	83.008 €	248.077 €	1.329.857 €	473.489 €	115.145 €	725.340 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	57.898 €	139.772 €	5.421 €	44.104 €	130.884 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	10.477 €	15.680 €	475.920 €	12.370 €	2.880 €	416.683 €
<b>TOTALE</b>	<b>474.081 €</b>	<b>975.127 €</b>	<b>3.189.093 €</b>	<b>779.982 €</b>	<b>816.735 €</b>	<b>2.516.234 €</b>
VARIABILE MONETARIO (PERCETTORI)	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
MEDIA	191.299 €	392.392 €	2.494.264 €	870.541 €	266.062 €	1.125.215 €
COVERAGE	38,1%	60,0%	50,0%	52,6%	40,0%	58,3%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	45,6%	64,7%	195,9%	227,9%	53,5%	85,6%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
LTI CASH	9,5%	25,0%	10,0%	5,3%	25,0%	16,7%
STOCK OPTION PLAN	4,8%	5,0%	10,0%	5,3%	5,0%	8,3%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	0,0%	25,0%	10,0%	5,3%	15,0%	16,7%
<b>TOTALE</b>	<b>14,3%</b>	<b>45,0%</b>	<b>30,0%</b>	<b>15,8%</b>	<b>35,0%</b>	<b>41,7%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
MEDIA	220.021 €	78.400 €	2.379.600 €	117.511 €	28.801 €	1.666.733 €

## SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	623.349 €	1.530.000 €	1.078.927 €	419.173 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	0 €	660 €	469 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	597.796 €	1.500.000 €	900.514 €	134.459 €
BENEFICI NON MONETARI	5.778 €	5.949 €	2.654 €	3.168 €
ALTRI COMPENSI	0 €	0 €	11.747 €	8.026 €
<b>TOTALE</b>	<b>1.226.923 €</b>	<b>3.035.949 €</b>	<b>1.994.503 €</b>	<b>565.295 €</b>
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	50,8%	50,4%	54,1%	74,2%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	48,7%	49,4%	45,1%	23,8%
BENEFICI NON MONETARI	0,5%	0,2%	0,1%	0,6%
ALTRI COMPENSI	0,0%	0,0%	0,6%	1,4%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI EROGATI	623.349 €	1.530.000 €	1.078.927 €	419.173 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	603.574 €	1.505.949 €	915.576 €	146.121 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	69.296 €	0 €	96.301 €	11.161 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	69.409 €	3.488.200 €	84.733 €	16.676 €
<b>TOTALE</b>	<b>1.365.627 €</b>	<b>6.524.149 €</b>	<b>2.175.538 €</b>	<b>593.132 €</b>
VARIABLE MONETARIO (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	878.982 €	1.500.000 €	1.843.959 €	253.100 €
COVERAGE	65,4%	100,0%	46,7%	53,1%
INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO	123,3%	98,0%	163,5%	56,8%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
LTI CASH	26,9%	0,0%	13,3%	15,6%
STOCK OPTION PLAN	11,5%	0,0%	6,7%	6,3%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	15,4%	100,0%	6,7%	12,5%
<b>TOTALE</b>	<b>46,2%</b>	<b>100,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>31,3%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	300.770 €	3.488.200 €	1.271.000 €	106.724 €

## PRESIDENTE CdA

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	405.330 €	100,0%	83,6%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	3.163 €	17,6%	0,7%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	63.777 €	13,6%	13,2%
BENEFICI NON MONETARI	6.461 €	34,7%	1,3%
ALTRI COMPENSI	6.249 €	5,7%	1,3%
<b>TOTALE</b>	<b>484.980 €</b>		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	424.091 €	99,4%	87,4%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	60.889 €	23,9%	12,6%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	405.330 €	100,0%	80,8%
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	79.650 €	54,5%	15,9%
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	12.163 €	2,8%	2,4%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	4.608 €	6,3%	0,9%
<b>TOTALE</b>	<b>501.751 €</b>		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	405.330 €	32.167 €	102.532 €	245.000 €	483.500 €	981.500 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	146.026 €	3.216 €	7.440 €	15.329 €	67.853 €	245.543 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	428.137 €	49.260 €	120.000 €	293.333 €	525.250 €	930.100 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	73.725 €	4.643 €	7.377 €	21.844 €	107.410 €	212.516 €
<b>COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO</b>	<b>501.751 €</b>	<b>37.500 €</b>	<b>104.208 €</b>	<b>269.828 €</b>	<b>524.029 €</b>	<b>1.177.145 €</b>

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA	%
SHORT-TERM INCENTIVE	12,5%
LONG-TERM INCENTIVE	2,3%
ALTRO	0,0%
<b>TOTALE BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH</b>	<b>14,2%</b>

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	COVERAGE	INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO
MEDIA	467.697 €	13,6%	84,0%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/ EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
CURVA RETRIBUTIVA	45.100 €	80.750 €	162.620 €	279.756 €	555.500 €

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	COVERAGE
LTI CASH	2,3%
STOCK OPTION PLAN	6,8%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	4,0%
TOTALE PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	11,9%

FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
STOCK OPTION PLAN	64.731 €	6.249 €	14.322 €	54.273 €	114.211 €	133.671 €
ALTRI STRUMENTI EQUITY	70.432 €	4.387 €	7.433 €	15.438 €	69.342 €	191.472 €
TOTALE FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	73.725 €	4.643 €	7.377 €	21.844 €	107.410 €	212.516 €

## SETTORE

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	361.010 €	371.089 €	606.534 €	385.759 €	221.887 €	286.106 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	1.476 €	7.676 €	1.209 €	2.817 €	556 €	1.467 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	170.893 €	4.493 €	48.853 €	58.864 €	36.203 €	11.349 €
BENEFICI NON MONETARI	4.222 €	10.094 €	8.835 €	2.421 €	6.469 €	2.633 €
ALTRI COMPENSI	7.438 €	925 €	19.231 €	0 €	0 €	1.725 €
<b>TOTALE</b>	<b>545.038 €</b>	<b>394.277 €</b>	<b>684.661 €</b>	<b>449.862 €</b>	<b>265.114 €</b>	<b>303.280 €</b>
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	66,2%	94,1%	88,6%	85,8%	83,7%	94,3%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,3%	1,9%	0,2%	0,6%	0,2%	0,5%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	31,4%	1,1%	7,1%	13,1%	13,7%	3,7%
BENEFICI NON MONETARI	0,8%	2,6%	1,3%	0,5%	2,4%	0,9%
ALTRI COMPENSI	1,4%	0,2%	2,8%	0,0%	0,0%	0,6%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	361.010 €	371.089 €	606.534 €	385.759 €	221.887 €	286.106 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	184.028 €	23.188 €	78.127 €	64.102 €	43.227 €	17.174 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	9.394 €	47 €	46.154 €	0 €	58.361 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	6.093 €	3.465 €	11.631 €	357 €	0 €	0 €
<b>TOTALE</b>	<b>560.524 €</b>	<b>397.789 €</b>	<b>742.446 €</b>	<b>450.219 €</b>	<b>323.475 €</b>	<b>303.280 €</b>
VARIABILE MONETARIO (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	939.909 €	101.100 €	254.034 €	647.500 €	81.458 €	170.240 €
COVERAGE	18,2%	4,4%	19,2%	9,1%	44,4%	6,7%
INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO	192,4%	31,9%	31,0%	51,0%	28,5%	44,8%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
LTI CASH	2,3%	2,2%	3,8%	0,0%	11,1%	0,0%
STOCK OPTION PLAN	6,8%	6,7%	7,7%	9,1%	0,0%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	6,8%	4,4%	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>TOTALE</b>	<b>13,6%</b>	<b>11,1%</b>	<b>15,4%</b>	<b>9,1%</b>	<b>11,1%</b>	<b>0,0%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	89.362 €	51.977 €	151.206 €	7.854 €	0 €	0 €

## CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	CAPITALIZZAZIONE			FATTURATO		
	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	189.992 €	411.059 €	547.286 €	175.569 €	298.080 €	681.316 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	851 €	588 €	7.489 €	1.092 €	807 €	7.196 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	7.913 €	144.222 €	16.710 €	13.488 €	116.375 €	39.658 €
BENEFICI NON MONETARI	3.568 €	6.912 €	7.972 €	5.152 €	5.265 €	8.685 €
ALTRI COMPENSI	7.779 €	7.723 €	3.630 €	0 €	12.392 €	3.688 €
<b>TOTALE</b>	<b>210.103 €</b>	<b>570.504 €</b>	<b>583.089 €</b>	<b>195.301 €</b>	<b>432.919 €</b>	<b>740.543 €</b>
COMPENSATION MIX	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	90,4%	72,1%	93,9%	89,9%	68,9%	92,0%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,4%	0,1%	1,3%	0,6%	0,2%	1,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	3,8%	25,3%	2,9%	6,9%	26,9%	5,4%
BENEFICI NON MONETARI	1,7%	1,2%	1,4%	2,6%	1,2%	1,2%
ALTRI COMPENSI	3,7%	1,4%	0,6%	0,0%	2,9%	0,5%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI EROGATI	189.992 €	411.059 €	547.286 €	175.569 €	298.080 €	681.316 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	20.111 €	159.445 €	35.802 €	19.732 €	134.838 €	59.227 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	12.038 €	20.658 €	0 €	11.694 €	20.986 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	7.712 €	2.380 €	4.840 €	0 €	7.289 €	4.774 €
<b>TOTALE</b>	<b>217.816 €</b>	<b>584.922 €</b>	<b>608.587 €</b>	<b>195.301 €</b>	<b>451.902 €</b>	<b>766.302 €</b>
VARIABILE MONETARIO (PERCETTORI)	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
MEDIA	87.043 €	700.508 €	178.240 €	145.000 €	626.637 €	356.920 €
COVERAGE	9,1%	20,6%	9,4%	9,3%	18,6%	11,1%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	16,5%	116,9%	37,4%	42,1%	141,2%	40,2%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
LTI CASH	0,0%	1,5%	4,7%	0,0%	2,9%	3,2%
STOCK OPTION PLAN	9,1%	5,9%	6,3%	4,7%	4,3%	11,1%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	2,3%	2,9%	6,3%	0,0%	4,3%	6,3%
<b>TOTALE</b>	<b>11,4%</b>	<b>10,3%</b>	<b>14,1%</b>	<b>4,7%</b>	<b>11,4%</b>	<b>17,5%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
MEDIA	113.116 €	80.922 €	51.631 €	0 €	85.037 €	60.150 €

## SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	326.991 €	561.188 €	557.034 €	292.327 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	100 €	8.022 €	4.413 €	639 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	177.152 €	19.771 €	38.076 €	97.453 €
BENEFICI NON MONETARI	3.581 €	12.938 €	3.177 €	5.968 €
ALTRI COMPENSI	6.724 €	0 €	5.517 €	9.567 €
TOTALE	514.547 €	601.919 €	608.217 €	405.954 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	63,5%	93,2%	91,6%	72,0%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	1,3%	0,7%	0,2%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	34,4%	3,3%	6,3%	24,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,7%	2,1%	0,5%	1,5%
ALTRI COMPENSI	1,3%	0,0%	0,9%	2,4%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI EROGATI	326.991 €	561.188 €	557.034 €	292.327 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	187.556 €	40.731 €	51.183 €	113.627 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	16.372 €	34.286 €	2.713 €	9.198 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	10.204 €	8.342 €	3.507 €	4.058 €
TOTALE	541.123 €	644.547 €	614.437 €	419.210 €
VARIABLE MONETARIO (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	805.237 €	346.000 €	285.573 €	619.520 €
COVERAGE	22,0%	5,7%	13,3%	15,7%
INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO	139,0%	55,4%	45,9%	105,2%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
LTI CASH	4,0%	2,9%	4,4%	1,1%
STOCK OPTION PLAN	8,0%	11,4%	6,7%	5,6%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	6,0%	2,9%	6,7%	3,4%
TOTALE	18,0%	14,3%	15,6%	10,1%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	85.037 €	97.326 €	39.451 €	90.298 €

## VICEPRESIDENTE CdA

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	197.265 €	100,0%	73,1%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	6.301 €	36,4%	2,3%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	41.887 €	11,8%	15,5%
BENEFICI NON MONETARI	2.092 €	31,8%	0,8%
ALTRI COMPENSI	22.361 €	10,9%	8,3%
<b>TOTALE</b>	<b>269.905 €</b>		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	207.651 €	98,2%	76,9%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	62.253 €	34,5%	23,1%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	197.265 €	100,0%	70,5%
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	72.640 €	63,6%	25,9%
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	5.285 €	2,7%	1,9%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	4.759 €	5,5%	1,7%
<b>TOTALE</b>	<b>279.949 €</b>		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	197.265 €	24.500 €	44.276 €	119.676 €	244.000 €	517.365 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	114.149 €	2.543 €	5.616 €	15.050 €	40.000 €	162.990 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	193.789 €	6.720 €	7.350 €	8.400 €	287.534 €	455.014 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	87.248 €	4.325 €	6.013 €	8.101 €	51.925 €	249.319 €
<b>COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO</b>	<b>279.949 €</b>	<b>35.145 €</b>	<b>59.617 €</b>	<b>147.450 €</b>	<b>351.901 €</b>	<b>526.933 €</b>

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA		%
SHORT-TERM INCENTIVE		10,9%
LONG-TERM INCENTIVE		3,6%
ALTRO		0,0%
<b>TOTALE BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH</b>		<b>11,8%</b>

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	COVERAGE	INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO		
MEDIA	354.427 €	11,8%	124,2%		
BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/ EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
CURVA RETRIBUTIVA	12.280 €	21.000 €	28.978 €	146.000 €	308.335 €

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	COVERAGE
LTI CASH	3,6%
STOCK OPTION PLAN	2,7%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	6,4%
TOTALE PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	10,0%

FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
STOCK OPTION PLAN	66.000 €	66.000 €	66.000 €	66.000 €	66.000 €	66.000 €
ALTRI STRUMENTI EQUITY	91.498 €	4.020 €	5.850 €	6.502 €	9.700 €	263.463 €
TOTALE FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	87.248 €	4.325 €	6.013 €	8.101 €	51.925 €	249.319 €

## SETTORE

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	195.788 €	179.208 €	211.541 €	231.507 €	106.800 €	219.017 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	1.084 €	12.247 €	2.789 €	7.312 €	0 €	2.222 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	23.187 €	950 €	206.530 €	2.500 €	9.900 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	2.356 €	1.180 €	3.695 €	420 €	705 €	3.963 €
ALTRI COMPENSI	26.231 €	410 €	85.000 €	15.000 €	7.500 €	0 €
<b>TOTALE</b>	<b>248.645 €</b>	<b>193.994 €</b>	<b>509.556 €</b>	<b>256.740 €</b>	<b>124.905 €</b>	<b>225.202 €</b>
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	78,7%	92,4%	41,5%	90,2%	85,5%	97,3%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,4%	6,3%	0,5%	2,8%	0,0%	1,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	9,3%	0,5%	40,5%	1,0%	7,9%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,9%	0,6%	0,7%	0,2%	0,6%	1,8%
ALTRI COMPENSI	10,5%	0,2%	16,7%	5,8%	6,0%	0,0%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	195.788 €	179.208 €	211.541 €	231.507 €	106.800 €	219.017 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	52.857 €	14.787 €	298.015 €	25.232 €	18.105 €	6.185 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	368 €	29.825 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	2.640 €	621 €	0 €	0 €	0 €	48.071 €
<b>TOTALE</b>	<b>251.285 €</b>	<b>194.983 €</b>	<b>539.380 €</b>	<b>256.740 €</b>	<b>124.905 €</b>	<b>273.273 €</b>
VARIABILE MONETARIO (SOLI PERCESSIONI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	144.919 €	12.667 €	1.308.026 €	25.000 €	19.800 €	0 €
COVERAGE	16,0%	7,5%	15,8%	10,0%	50,0%	0,0%
INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO	46,9%	9,8%	232,7%	14,8%	11,5%	0,0%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
LTI CASH	0,0%	2,5%	10,5%	0,0%	50,0%	0,0%
STOCK OPTION PLAN	4,0%	2,5%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	0,0%	10,0%	5,3%	10,0%	0,0%	11,1%
<b>TOTALE</b>	<b>4,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>15,8%</b>	<b>10,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>11,1%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (SOLI PERCESSIONI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	66.000 €	6.213 €	0 €	0 €	0 €	432.638 €

## CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	CAPITALIZZAZIONE			FATTURATO		
	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	119.862 €	159.648 €	278.060 €	107.291 €	178.825 €	273.020 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	829 €	5.922 €	9.461 €	2.496 €	4.882 €	10.291 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	4.513 €	19.099 €	86.074 €	1.087 €	18.697 €	94.490 €
BENEFICI NON MONETARI	2.008 €	1.150 €	3.189 €	776 €	1.921 €	3.079 €
ALTRI COMPENSI	23.608 €	28.598 €	14.757 €	6.848 €	28.695 €	23.713 €
<b>TOTALE</b>	<b>150.821 €</b>	<b>214.417 €</b>	<b>391.540 €</b>	<b>118.498 €</b>	<b>233.020 €</b>	<b>404.592 €</b>
COMPENSATION MIX	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	79,5%	74,5%	71,0%	90,5%	76,7%	67,5%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,5%	2,8%	2,4%	2,1%	2,1%	2,5%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	3,0%	8,9%	22,0%	0,9%	8,0%	23,4%
BENEFICI NON MONETARI	1,3%	0,5%	0,8%	0,7%	0,8%	0,8%
ALTRI COMPENSI	15,7%	13,3%	3,8%	5,8%	12,3%	5,9%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI EROGATI	119.862 €	159.648 €	278.060 €	107.291 €	178.825 €	273.020 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	30.958 €	54.769 €	113.480 €	11.206 €	54.195 €	131.572 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	0 €	13.842 €	0 €	0 €	14.907 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	12.464 €	0 €	135 €	13.256 €
<b>TOTALE</b>	<b>150.821 €</b>	<b>214.417 €</b>	<b>417.846 €</b>	<b>118.498 €</b>	<b>233.156 €</b>	<b>432.755 €</b>
VARIABILE MONETARIO (PERCETTORI)	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
MEDIA	23.695 €	179.535 €	903.775 €	25.000 €	128.208 €	737.020 €
COVERAGE	19,0%	10,6%	9,5%	4,3%	14,6%	12,8%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	16,6%	59,7%	221,0%	14,8%	47,3%	223,9%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
LTI CASH	4,8%	2,1%	4,8%	0,0%	4,2%	5,1%
STOCK OPTION PLAN	0,0%	2,1%	4,8%	0,0%	2,1%	5,1%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	0,0%	2,1%	14,3%	0,0%	4,2%	12,8%
<b>TOTALE</b>	<b>4,8%</b>	<b>4,3%</b>	<b>19,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>8,3%</b>	<b>17,9%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
MEDIA	0 €	0 €	87.248 €	0 €	6.502 €	103.398 €

## SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	125.555 €	259.299 €	245.390 €	140.114 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	2.185 €	9.500 €	7.459 €	4.790 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	12.926 €	162.595 €	4.154 €	13.622 €
BENEFICI NON MONETARI	1.984 €	3.139 €	2.495 €	1.622 €
ALTRI COMPENSI	45.912 €	28.172 €	11.731 €	26.928 €
TOTALE	188.562 €	462.706 €	271.228 €	187.076 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	66,6%	56,0%	90,5%	74,9%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	1,2%	2,1%	2,8%	2,6%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	6,9%	35,1%	1,5%	7,3%
BENEFICI NON MONETARI	1,1%	0,7%	0,9%	0,9%
ALTRI COMPENSI	24,3%	6,1%	4,3%	14,4%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI EROGATI	125.555 €	259.299 €	245.390 €	140.114 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	63.007 €	203.407 €	25.838 €	46.962 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	25.758 €	565 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	2.417 €	0 €	20.134 €	0 €
TOTALE	190.979 €	488.463 €	291.928 €	187.076 €
VARIABLE MONETARIO (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	96.945 €	3.577.100 €	27.000 €	110.922 €
COVERAGE	13,3%	4,5%	15,4%	12,3%
INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO	57,8%	286,2%	27,3%	42,1%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
LTI CASH	6,7%	4,5%	3,8%	3,5%
STOCK OPTION PLAN	6,7%	0,0%	7,7%	1,8%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	6,7%	4,5%	19,2%	1,8%
TOTALE	16,7%	9,1%	23,1%	5,3%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	36.251 €	0 €	87.248 €	0 €

## CONSIGLIERE ESECUTIVO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	243.690 €	100,0%	69,2%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	3.546 €	22,4%	1,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	91.147 €	47,6%	25,9%
BENEFICI NON MONETARI	3.973 €	44,1%	1,1%
ALTRI COMPENSI	9.965 €	11,9%	2,8%
<b>TOTALE</b>	<b>352.321 €</b>		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	242.210 €	96,5%	68,7%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	110.110 €	49,7%	31,3%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	243.690 €	100,0%	58,1%
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	108.631 €	78,3%	25,9%
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	18.078 €	9,1%	4,3%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	49.361 €	16,1%	11,8%
<b>TOTALE</b>	<b>419.760 €</b>		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	243.690 €	28.200 €	65.549 €	160.410 €	322.873 €	514.661 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	138.698 €	4.063 €	11.929 €	42.998 €	178.964 €	402.647 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	198.860 €	9.408 €	24.000 €	31.062 €	386.251 €	548.872 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	306.896 €	4.602 €	28.129 €	126.608 €	295.554 €	739.030 €
<b>COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO</b>	<b>419.760 €</b>	<b>38.200 €</b>	<b>87.563 €</b>	<b>214.908 €</b>	<b>541.888 €</b>	<b>1.094.690 €</b>

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA	%
SHORT-TERM INCENTIVE	40,6%
LONG-TERM INCENTIVE	10,5%
ALTRO	4,2%
<b>TOTALE BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH</b>	<b>45,5%</b>

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	COVERAGE	INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO		
MEDIA	173.187 €	44,8%	53,0%		
BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/ EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
CURVA RETRIBUTIVA	17.739 €	34.670 €	81.403 €	201.338 €	381.928 €

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	COVERAGE
LTI CASH	10,5%
STOCK OPTION PLAN	4,9%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	13,3%
TOTALE PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	25,2%

FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
STOCK OPTION PLAN	377.026 €	18.292 €	25.330 €	85.274 €	266.753 €	1.027.512 €
ALTRI STRUMENTI EQUITY	282.145 €	2.800 €	44.687 €	126.608 €	281.045 €	587.659 €
TOTALE FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	306.896 €	4.602 €	28.129 €	126.608 €	295.554 €	739.030 €

## SETTORE

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	254.734 €	119.585 €	233.965 €	425.280 €	293.839 €	19.692 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	678 €	10.439 €	381 €	4.038 €	0 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	64.352 €	11.659 €	114.154 €	165.175 €	265.373 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	7.369 €	1.600 €	4.638 €	3.747 €	835 €	0 €
ALTRI COMPENSI	684 €	378 €	37.970 €	450 €	1.778 €	0 €
<b>TOTALE</b>	<b>327.816 €</b>	<b>143.661 €</b>	<b>391.107 €</b>	<b>598.690 €</b>	<b>561.825 €</b>	<b>19.692 €</b>
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	77,7%	83,2%	59,8%	71,0%	52,3%	100,0%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,2%	7,3%	0,1%	0,7%	0,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	19,6%	8,1%	29,2%	27,6%	47,2%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	2,2%	1,1%	1,2%	0,6%	0,1%	0,0%
ALTRI COMPENSI	0,2%	0,3%	9,7%	0,1%	0,3%	0,0%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	254.734 €	119.585 €	233.965 €	425.280 €	293.839 €	19.692 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	73.082 €	24.076 €	157.142 €	173.410 €	267.986 €	0 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	60.089 €	1.177 €	13.677 €	0 €	2.667 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	15.333 €	544 €	112.128 €	133.912 €	24.556 €	0 €
<b>TOTALE</b>	<b>403.239 €</b>	<b>145.382 €</b>	<b>516.912 €</b>	<b>732.603 €</b>	<b>589.047 €</b>	<b>19.692 €</b>
VARIABILE MONETARIO (SOLI PERCESSIONI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	136.275 €	46.637 €	156.210 €	396.420 €	87.672 €	0 €
COVERAGE	47,2%	25,0%	73,1%	41,7%	55,6%	0,0%
INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO	47,4%	22,0%	66,5%	53,4%	42,7%	0,0%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
LTI CASH	13,9%	8,3%	19,2%	4,2%	11,1%	0,0%
STOCK OPTION PLAN	5,6%	0,0%	3,8%	8,3%	11,1%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	16,7%	13,9%	7,7%	20,8%	11,1%	0,0%
<b>TOTALE</b>	<b>33,3%</b>	<b>13,9%</b>	<b>26,9%</b>	<b>33,3%</b>	<b>33,3%</b>	<b>0,0%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (SOLI PERCESSIONI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	78.856 €	4.894 €	971.775 €	459.128 €	221.000 €	0 €

## CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	CAPITALIZZAZIONE			FATTURATO		
	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	116.107 €	194.448 €	381.999 €	108.050 €	187.681 €	399.888 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	1.081 €	4.216 €	4.596 €	280 €	3.985 €	4.972 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	12.687 €	67.504 €	169.562 €	21.197 €	80.309 €	148.128 €
BENEFICI NON MONETARI	1.354 €	4.318 €	5.457 €	1.479 €	5.238 €	3.850 €
ALTRI COMPENSI	13.491 €	665 €	16.804 €	16.661 €	522 €	18.200 €
<b>TOTALE</b>	<b>144.721 €</b>	<b>271.151 €</b>	<b>578.419 €</b>	<b>147.666 €</b>	<b>277.735 €</b>	<b>575.037 €</b>
COMPENSATION MIX	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	80,2%	71,7%	66,0%	73,2%	67,6%	69,5%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,7%	1,6%	0,8%	0,2%	1,4%	0,9%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	8,8%	24,9%	29,3%	14,4%	28,9%	25,8%
BENEFICI NON MONETARI	0,9%	1,6%	0,9%	1,0%	1,9%	0,7%
ALTRI COMPENSI	9,3%	0,2%	2,9%	11,3%	0,2%	3,2%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI EROGATI	116.107 €	194.448 €	381.999 €	108.050 €	187.681 €	399.888 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	28.614 €	76.703 €	196.420 €	39.616 €	90.054 €	175.149 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	19.991 €	28.786 €	0 €	15.695 €	32.259 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	1.900 €	44.125 €	87.729 €	751 €	8.659 €	132.284 €
<b>TOTALE</b>	<b>146.621 €</b>	<b>335.267 €</b>	<b>694.934 €</b>	<b>148.417 €</b>	<b>302.089 €</b>	<b>739.581 €</b>
VARIABILE MONETARIO (PERCETTORI)	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
MEDIA	46.944 €	132.508 €	260.622 €	52.992 €	190.363 €	212.330 €
COVERAGE	27,0%	50,9%	50,9%	40,0%	42,2%	51,0%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	35,4%	52,5%	55,1%	38,4%	76,8%	42,2%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
LTI CASH	2,7%	9,4%	17,0%	0,0%	10,9%	16,3%
STOCK OPTION PLAN	8,1%	3,8%	3,8%	6,7%	3,1%	6,1%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	0,0%	9,4%	26,4%	0,0%	10,9%	24,5%
<b>TOTALE</b>	<b>10,8%</b>	<b>20,8%</b>	<b>39,6%</b>	<b>6,7%</b>	<b>23,4%</b>	<b>38,8%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
MEDIA	23.437 €	467.730 €	309.977 €	22.531 €	69.270 €	462.994 €

## SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	274.904 €	287.286 €	391.576 €	133.064 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	319 €	5.375 €	3.452 €	999 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	120.163 €	266.747 €	134.945 €	22.890 €
BENEFICI NON MONETARI	5.641 €	5.937 €	4.818 €	2.213 €
ALTRI COMPENSI	7.372 €	1.613 €	17.689 €	8.043 €
TOTALE	408.399 €	566.957 €	552.481 €	167.208 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	67,3%	50,7%	70,9%	79,6%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,1%	0,9%	0,6%	0,6%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	29,4%	47,0%	24,4%	13,7%
BENEFICI NON MONETARI	1,4%	1,0%	0,9%	1,3%
ALTRI COMPENSI	1,8%	0,3%	3,2%	4,8%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI EROGATI	274.904 €	287.286 €	391.576 €	133.064 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	133.495 €	279.672 €	160.904 €	34.144 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	47.662 €	13.579 €	45.293 €	1.614 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	51.301 €	172.118 €	72.814 €	10.375 €
TOTALE	507.361 €	752.654 €	670.588 €	179.197 €
VARIABLE MONETARIO (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	127.505 €	474.218 €	171.330 €	61.039 €
COVERAGE	61,7%	56,3%	56,0%	37,5%
INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO	48,4%	114,3%	38,4%	35,6%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
LTI CASH	19,1%	18,8%	18,0%	4,7%
STOCK OPTION PLAN	10,6%	6,3%	4,0%	6,3%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	12,8%	25,0%	22,0%	6,3%
TOTALE	40,4%	43,8%	36,0%	17,2%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	267.903 €	688.473 €	303.394 €	94.857 €

## CONSIGLIERE NON ESECUTIVO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	55.407 €	98,2%	74,0%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	12.528 €	57,9%	16,7%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	2.415 €	1,2%	3,2%
BENEFICI NON MONETARI	401 €	7,8%	0,5%
ALTRI COMPENSI	4.168 €	4,4%	5,6%
<b>TOTALE</b>	<b>74.918 €</b>		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	61.216 €	97,9%	81,7%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	13.480 €	7,8%	18,0%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	55.407 €	98,2%	73,9%
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	19.511 €	62,8%	26,0%
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	66 €	0,2%	0,1%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0,0%	0,0%
<b>TOTALE</b>	<b>74.984 €</b>		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	55.407 €	10.000 €	18.963 €	30.000 €	56.500 €	92.540 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	31.074 €	2.595 €	6.525 €	15.000 €	30.000 €	55.000 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	28.609 €	7.132 €	12.190 €	21.138 €	37.557 €	56.063 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	--	--	--	--	--
<b>COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO</b>	<b>74.984 €</b>	<b>12.159 €</b>	<b>21.480 €</b>	<b>45.000 €</b>	<b>77.377 €</b>	<b>130.783 €</b>

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA	%
SHORT-TERM INCENTIVE	0,7%
LONG-TERM INCENTIVE	0,2%
ALTRO	0,2%
<b>TOTALE BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH</b>	<b>1,2%</b>

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	COVERAGE	INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO
MEDIA	209.600 €	1,2%	79,1%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/ EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
CURVA RETRIBUTIVA	2.000 €	6.522 €	26.423 €	74.000 €	275.600 €

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	COVERAGE
LTI CASH	0,2%
STOCK OPTION PLAN	0,1%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	0,2%
TOTALE PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	0,5%

FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
STOCK OPTION PLAN	0 €	--	--	--	--	--
ALTRI STRUMENTI EQUITY	0 €	--	--	--	--	--
TOTALE FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	--	--	--	--	--

## SETTORE

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	43.373 €	90.560 €	46.947 €	29.504 €	39.780 €	45.180 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	9.262 €	15.660 €	9.384 €	8.565 €	6.084 €	22.660 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	7.715 €	288 €	2.741 €	0 €	0 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	236 €	793 €	248 €	69 €	236 €	174 €
ALTRI COMPENSI	9.683 €	1.400 €	4.878 €	743 €	2.173 €	972 €
<b>TOTALE</b>	<b>70.269 €</b>	<b>108.701 €</b>	<b>64.198 €</b>	<b>38.882 €</b>	<b>48.272 €</b>	<b>68.987 €</b>
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	61,7%	83,3%	73,1%	75,9%	82,4%	65,5%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	13,2%	14,4%	14,6%	22,0%	12,6%	32,8%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	11,0%	0,3%	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,3%	0,7%	0,4%	0,2%	0,5%	0,3%
ALTRI COMPENSI	13,8%	1,3%	7,6%	1,9%	4,5%	1,4%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	43.373 €	90.560 €	46.947 €	29.504 €	39.780 €	45.180 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	26.896 €	18.141 €	17.251 €	9.378 €	8.492 €	23.807 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	184 €	127 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTALE</b>	<b>70.269 €</b>	<b>108.885 €</b>	<b>64.326 €</b>	<b>38.882 €</b>	<b>48.272 €</b>	<b>68.987 €</b>
VARIABILE MONETARIO (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	369.454 €	43.533 €	95.546 €	0 €	0 €	0 €
COVERAGE	2,1%	0,7%	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%
INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO	136,0%	14,4%	39,9%	0,0%	0,0%	0,0%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
LTI CASH	0,2%	0,2%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%
STOCK OPTION PLAN	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	1,2%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	0,2%	0,2%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>TOTALE</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,7%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,2%</b>	<b>0,0%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

## CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	CAPITALIZZAZIONE			FATTURATO		
	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	28.963 €	38.511 €	85.784 €	22.768 €	51.439 €	74.871 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	4.270 €	8.973 €	20.366 €	5.055 €	7.295 €	20.978 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	55 €	5.163 €	1.053 €	208 €	668 €	5.097 €
BENEFICI NON MONETARI	152 €	396 €	539 €	331 €	220 €	601 €
ALTRI COMPENSI	1.080 €	1.653 €	8.233 €	488 €	2.284 €	7.689 €
<b>TOTALE</b>	<b>34.520 €</b>	<b>54.696 €</b>	<b>115.976 €</b>	<b>28.849 €</b>	<b>61.906 €</b>	<b>109.236 €</b>
COMPENSATION MIX	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	83,9%	70,4%	74,0%	78,9%	83,1%	68,5%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	12,4%	16,4%	17,6%	17,5%	11,8%	19,2%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0,2%	9,4%	0,9%	0,7%	1,1%	4,7%
BENEFICI NON MONETARI	0,4%	0,7%	0,5%	1,1%	0,4%	0,6%
ALTRI COMPENSI	3,1%	3,0%	7,1%	1,7%	3,7%	7,0%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI EROGATI	28.963 €	38.511 €	85.784 €	22.768 €	51.439 €	74.871 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	5.556 €	16.185 €	30.192 €	6.081 €	10.467 €	34.365 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	41 €	125 €	0 €	0 €	159 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTALE</b>	<b>34.520 €</b>	<b>54.737 €</b>	<b>116.101 €</b>	<b>28.849 €</b>	<b>61.906 €</b>	<b>109.395 €</b>
VARIABILE MONETARIO (PERCETTORI)	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
MEDIA	4.100 €	343.843 €	146.615 €	36.250 €	44.459 €	459.365 €
COVERAGE	1,3%	1,5%	0,7%	0,6%	1,5%	1,1%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	22,5%	102,9%	39,3%	21,9%	53,3%	88,9%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
LTI CASH	0,0%	0,3%	0,1%	0,0%	0,2%	0,3%
STOCK OPTION PLAN	0,5%	0,0%	0,0%	0,3%	0,2%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	0,0%	0,2%	0,3%	0,0%	0,2%	0,3%
<b>TOTALE</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,6%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
MEDIA	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

## SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	29.207 €	108.145 €	50.589 €	36.442 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	8.645 €	25.723 €	12.911 €	6.944 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	470 €	1.607 €	394 €	4.265 €
BENEFICI NON MONETARI	71 €	849 €	239 €	321 €
ALTRI COMPENSI	7.446 €	4.175 €	9.506 €	1.268 €
TOTALE	45.838 €	140.500 €	73.639 €	49.240 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	63,7%	77,0%	68,7%	74,0%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	18,9%	18,3%	17,5%	14,1%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	1,0%	1,1%	0,5%	8,7%
BENEFICI NON MONETARI	0,2%	0,6%	0,3%	0,7%
ALTRI COMPENSI	16,2%	3,0%	12,9%	2,6%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI EROGATI	29.207 €	108.145 €	50.589 €	36.442 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	16.632 €	32.354 €	23.050 €	12.799 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	54 €	50 €	139 €	34 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTALE	45.893 €	140.550 €	73.779 €	49.274 €
VARIABLE MONETARIO (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	21.403 €	199.826 €	64.532 €	242.781 €
COVERAGE	2,2%	0,8%	0,6%	1,8%
INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO	19,8%	60,8%	21,5%	99,6%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
LTI CASH	0,2%	0,3%	0,0%	0,3%
STOCK OPTION PLAN	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	0,2%	0,3%	0,2%	0,1%
TOTALE	0,4%	0,5%	0,2%	0,6%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	0 €	0 €	0 €	0 €

## DIRETTORE GENERALE

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	485.178 €	100,0%	58,6%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	204 €	2,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	291.966 €	79,6%	35,3%
BENEFICI NON MONETARI	25.406 €	73,5%	3,1%
ALTRI COMPENSI	24.736 €	24,5%	3,0%
<b>TOTALE</b>	<b>827.491 €</b>		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	762.581 €	98,0%	92,2%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	64.910 €	34,7%	7,8%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	485.178 €	100,0%	46,3%
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	342.312 €	91,8%	32,7%
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	103.452 €	38,8%	9,9%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	117.163 €	40,8%	11,2%
<b>TOTALE</b>	<b>1.048.105 €</b>		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	485.178 €	186.078 €	305.112 €	405.000 €	588.000 €	774.424 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	372.740 €	49.831 €	92.091 €	205.300 €	358.974 €	631.111 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	266.796 €	27.887 €	34.700 €	147.841 €	195.900 €	585.237 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	287.049 €	56.987 €	83.233 €	165.484 €	254.572 €	699.414 €
<b>COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO</b>	<b>1.048.105 €</b>	<b>269.569 €</b>	<b>444.763 €</b>	<b>782.000 €</b>	<b>1.112.505 €</b>	<b>2.048.432 €</b>

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA		%
SHORT-TERM INCENTIVE		73,5%
LONG-TERM INCENTIVE		38,8%
ALTRO		16,3%
<b>TOTALE BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH</b>		<b>87,8%</b>

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	COVERAGE	INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO		
MEDIA	362.086 €	79,6%	74,8%		
BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/ EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
CURVA RETRIBUTIVA	63.800 €	97.879 €	195.325 €	296.450 €	545.096 €

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	COVERAGE
LTI CASH	38,8%
STOCK OPTION PLAN	12,2%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	36,7%
TOTALE PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	57,1%

FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
STOCK OPTION PLAN	72.231 €	60.167 €	64.691 €	72.231 €	79.770 €	84.294 €
ALTRI STRUMENTI EQUITY	310.917 €	57.849 €	91.250 €	186.258 €	317.115 €	709.803 €
TOTALE FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	287.049 €	56.987 €	83.233 €	165.484 €	254.572 €	699.414 €

## SETTORE

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	421.519 €	592.915 €	449.195 €	378.185 €	160.000 €	397.187 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	417 €	0 €	0 €	0 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	392.203 €	336.848 €	237.138 €	109.733 €	150.000 €	309.772 €
BENEFICI NON MONETARI	12.432 €	44.453 €	3.785 €	1.952 €	0 €	7.394 €
ALTRI COMPENSI	50.468 €	11.819 €	45.675 €	0 €	0 €	780 €
<b>TOTALE</b>	<b>876.622 €</b>	<b>986.451 €</b>	<b>735.792 €</b>	<b>489.871 €</b>	<b>310.000 €</b>	<b>715.133 €</b>
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	48,1%	60,1%	61,0%	77,2%	51,6%	55,5%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	44,7%	34,1%	32,2%	22,4%	48,4%	43,3%
BENEFICI NON MONETARI	1,4%	4,5%	0,5%	0,4%	0,0%	1,0%
ALTRI COMPENSI	5,8%	1,2%	6,2%	0,0%	0,0%	0,1%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	421.519 €	592.915 €	449.195 €	378.185 €	160.000 €	397.187 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	455.103 €	393.536 €	286.598 €	111.685 €	150.000 €	317.946 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	162.699 €	152.262 €	18.873 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	103.187 €	198.722 €	0 €	48.720 €	0 €	0 €
<b>TOTALE</b>	<b>1.142.508 €</b>	<b>1.337.434 €</b>	<b>754.666 €</b>	<b>538.591 €</b>	<b>310.000 €</b>	<b>715.133 €</b>
VARIABILE MONETARIO (SOLI PERCESSIONI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	627.525 €	415.755 €	237.138 €	164.600 €	150.000 €	309.772 €
COVERAGE	62,5%	79,2%	100,0%	66,7%	100,0%	100,0%
INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO	138,1%	71,3%	60,2%	33,1%	93,8%	81,0%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
LTI CASH	50,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
STOCK OPTION PLAN	12,5%	8,3%	16,7%	66,7%	0,0%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	25,0%	62,5%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%
<b>TOTALE</b>	<b>75,0%</b>	<b>66,7%</b>	<b>66,7%</b>	<b>66,7%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (SOLI PERCESSIONI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	275.165 €	317.955 €	0 €	73.080 €	0 €	0 €

N.B. il ruolo analizzato non è rilevato in aziende del settore borsistico "Tecnologia"

## CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	CAPITALIZZAZIONE			FATTURATO		
	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	318.143 €	377.126 €	596.643 €	337.989 €	357.927 €	600.814 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	0 €	385 €	0 €	0 €	385 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	71.357 €	301.382 €	345.566 €	1.159.670 €	158.058 €	256.329 €
BENEFICI NON MONETARI	6.296 €	6.037 €	42.471 €	1.678 €	7.212 €	42.352 €
ALTRI COMPENSI	1.673 €	18.359 €	34.870 €	0 €	17.101 €	34.121 €
<b>TOTALE</b>	<b>397.470 €</b>	<b>702.903 €</b>	<b>1.019.935 €</b>	<b>1.499.337 €</b>	<b>540.298 €</b>	<b>934.001 €</b>
COMPENSATION MIX	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	80,0%	53,7%	58,5%	22,5%	66,2%	64,3%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	18,0%	42,9%	33,9%	77,3%	29,3%	27,4%
BENEFICI NON MONETARI	1,6%	0,9%	4,2%	0,1%	1,3%	4,5%
ALTRI COMPENSI	0,4%	2,6%	3,4%	0,0%	3,2%	3,7%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI EROGATI	318.143 €	377.126 €	596.643 €	337.989 €	357.927 €	600.814 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	79.327 €	325.778 €	423.291 €	1.161.348 €	182.371 €	333.187 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	4.000 €	74.141 €	148.264 €	0 €	12.754 €	185.646 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	22.616 €	7.250 €	210.256 €	21.828 €	31.100 €	194.722 €
<b>TOTALE</b>	<b>424.086 €</b>	<b>784.295 €</b>	<b>1.378.455 €</b>	<b>1.521.164 €</b>	<b>584.153 €</b>	<b>1.314.369 €</b>
VARIABILE MONETARIO (PERCETTORI)	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
MEDIA	124.875 €	370.932 €	399.988 €	1.546.226 €	201.293 €	302.935 €
COVERAGE	57,1%	81,3%	84,6%	75,0%	73,7%	84,6%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	35,2%	93,8%	71,4%	382,4%	57,2%	52,3%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
LTI CASH	14,3%	37,5%	46,2%	0,0%	26,3%	53,8%
STOCK OPTION PLAN	14,3%	18,8%	7,7%	25,0%	10,5%	11,5%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	14,3%	6,3%	61,5%	0,0%	21,1%	53,8%
<b>TOTALE</b>	<b>42,9%</b>	<b>50,0%</b>	<b>65,4%</b>	<b>25,0%</b>	<b>42,1%</b>	<b>73,1%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
MEDIA	79.155 €	58.001 €	341.666 €	87.310 €	118.180 €	361.626 €

## SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	315.570 €	766.337 €	448.336 €	338.589 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	833 €	0 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	471.530 €	209.671 €	508.688 €	123.451 €
BENEFICI NON MONETARI	6.002 €	71.949 €	16.025 €	4.574 €
ALTRI COMPENSI	4.431 €	43.612 €	20.172 €	19.091 €
TOTALE	797.533 €	1.092.403 €	993.221 €	485.706 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	39,6%	70,2%	45,1%	69,7%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	59,1%	19,2%	51,2%	25,4%
BENEFICI NON MONETARI	0,8%	6,6%	1,6%	0,9%
ALTRI COMPENSI	0,6%	4,0%	2,0%	3,9%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI EROGATI	315.570 €	766.337 €	448.336 €	338.589 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	481.963 €	326.066 €	544.885 €	147.117 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	13.333 €	261.602 €	96.857 €	3.886 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	18.487 €	287.800 €	105.950 €	17.144 €
TOTALE	829.353 €	1.641.806 €	1.196.029 €	506.736 €
VARIABLE MONETARIO (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	583.311 €	279.562 €	526.670 €	179.565 €
COVERAGE	78,6%	75,0%	94,7%	68,8%
INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO	189,6%	36,2%	126,1%	46,5%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
LTI CASH	35,7%	58,3%	42,1%	25,0%
STOCK OPTION PLAN	21,4%	16,7%	5,3%	18,8%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	14,3%	66,7%	42,1%	12,5%
TOTALE	50,0%	66,7%	68,4%	43,8%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	64.706 €	431.701 €	251.632 €	68.578 €

## DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	256.903 €	100,0%	62,4%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	115 €	6,5%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	132.519 €	90,8%	32,2%
BENEFICI NON MONETARI	13.602 €	92,9%	3,3%
ALTRI COMPENSI	8.310 €	26,7%	2,0%
<b>TOTALE</b>	<b>411.449 €</b>		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	352.453 €	22,1%	85,7%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	60.642 €	8,6%	14,7%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	256.903 €	100,0%	43,5%
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	154.546 €	97,7%	26,2%
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	61.660 €	46,0%	10,4%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	117.832 €	55,6%	19,9%
<b>TOTALE</b>	<b>590.942 €</b>		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	256.903 €	97.133 €	148.529 €	217.465 €	311.268 €	480.969 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	158.341 €	23.070 €	34.000 €	72.203 €	181.929 €	360.800 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	134.133 €	9.553 €	21.913 €	75.609 €	191.629 €	407.157 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	211.683 €	12.743 €	37.634 €	70.316 €	197.277 €	342.550 €
<b>COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO</b>	<b>590.942 €</b>	<b>157.473 €</b>	<b>224.776 €</b>	<b>327.068 €</b>	<b>680.061 €</b>	<b>1.431.624 €</b>

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA	%
SHORT-TERM INCENTIVE	82,4%
LONG-TERM INCENTIVE	40,2%
ALTRO	19,7%
<b>TOTALE BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH</b>	<b>90,6%</b>

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	COVERAGE	INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO		
MEDIA	145.364 €	90,5%	55,7%		
BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/ EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
CURVA RETRIBUTIVA	22.166 €	30.611 €	67.793 €	160.076 €	319.000 €

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	COVERAGE
LTI CASH	40,2%
STOCK OPTION PLAN	18,4%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	50,9%
TOTALE PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	67,2%

FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
STOCK OPTION PLAN	91.923 €	26.800 €	27.533 €	56.600 €	90.669 €	255.576 €
ALTRI STRUMENTI EQUITY	216.753 €	12.445 €	32.692 €	66.027 €	197.277 €	350.039 €
TOTALE FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	211.683 €	12.743 €	37.634 €	70.316 €	197.277 €	342.550 €

## SETTORE

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	221.653 €	275.210 €	246.135 €	242.316 €	156.607 €	271.363 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	261 €	79 €	0 €	0 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	94.804 €	109.972 €	117.548 €	98.552 €	80.785 €	279.177 €
BENEFICI NON MONETARI	12.661 €	15.124 €	9.528 €	12.390 €	3.929 €	20.356 €
ALTRI COMPENSI	1.059 €	3.802 €	40.643 €	913 €	4.813 €	4.717 €
<b>TOTALE</b>	<b>330.177 €</b>	<b>404.369 €</b>	<b>413.932 €</b>	<b>354.171 €</b>	<b>246.134 €</b>	<b>575.613 €</b>
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	67,1%	68,1%	59,5%	68,4%	63,6%	47,1%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	28,7%	27,2%	28,4%	27,8%	32,8%	48,5%
BENEFICI NON MONETARI	3,8%	3,7%	2,3%	3,5%	1,6%	3,5%
ALTRI COMPENSI	0,3%	0,9%	9,8%	0,3%	2,0%	0,8%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	221.653 €	275.210 €	246.135 €	242.316 €	156.607 €	271.363 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	108.524 €	129.159 €	167.797 €	111.855 €	89.526 €	304.250 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	46.510 €	62.790 €	14.076 €	4.938 €	0 €	119.922 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	314.564 €	93.638 €	64.403 €	82.028 €	0 €	14.460 €
<b>TOTALE</b>	<b>691.252 €</b>	<b>560.797 €</b>	<b>492.412 €</b>	<b>441.137 €</b>	<b>246.134 €</b>	<b>709.995 €</b>
VARIABILE MONETARIO (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	99.635 €	124.088 €	127.005 €	122.811 €	24.381 €	308.182 €
COVERAGE	95,2%	88,6%	92,6%	80,2%	75,0%	90,6%
INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO	45,0%	44,4%	51,1%	48,2%	20,5%	108,4%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
LTI CASH	15,8%	52,4%	22,3%	7,4%	18,8%	76,5%
STOCK OPTION PLAN	12,1%	19,0%	27,7%	29,6%	0,0%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	60,0%	61,6%	26,6%	21,0%	0,0%	32,9%
<b>TOTALE</b>	<b>72,7%</b>	<b>64,6%</b>	<b>68,1%</b>	<b>50,6%</b>	<b>18,8%</b>	<b>80,0%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	519.031 €	147.480 €	183.452 €	179.575 €	0 €	49.164 €

## CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	CAPITALIZZAZIONE			FATTURATO		
	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	141.016 €	194.244 €	313.143 €	134.617 €	177.702 €	337.093 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	0 €	198 €	0 €	0 €	217 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	18.101 €	83.170 €	181.562 €	41.812 €	62.371 €	199.372 €
BENEFICI NON MONETARI	5.596 €	7.709 €	18.261 €	5.037 €	7.130 €	19.816 €
ALTRI COMPENSI	1.076 €	3.273 €	12.370 €	1.504 €	1.861 €	14.102 €
<b>TOTALE</b>	<b>165.789 €</b>	<b>288.396 €</b>	<b>525.533 €</b>	<b>182.971 €</b>	<b>249.065 €</b>	<b>570.601 €</b>
COMPENSATION MIX	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	85,1%	67,4%	59,6%	73,6%	71,3%	59,1%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	10,9%	28,8%	34,5%	22,9%	25,0%	34,9%
BENEFICI NON MONETARI	3,4%	2,7%	3,5%	2,8%	2,9%	3,5%
ALTRI COMPENSI	0,6%	1,1%	2,4%	0,8%	0,7%	2,5%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI EROGATI	141.016 €	194.244 €	313.143 €	134.617 €	177.702 €	337.093 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	24.773 €	94.152 €	212.390 €	48.354 €	71.363 €	233.508 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	2.509 €	16.311 €	96.920 €	4.471 €	12.291 €	107.144 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	4.681 €	24.587 €	188.529 €	5.690 €	26.261 €	203.574 €
<b>TOTALE</b>	<b>172.979 €</b>	<b>329.295 €</b>	<b>810.983 €</b>	<b>193.132 €</b>	<b>287.617 €</b>	<b>881.320 €</b>
VARIABILE MONETARIO (PERCETTORI)	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
MEDIA	24.944 €	91.351 €	191.486 €	49.455 €	70.776 €	211.661 €
COVERAGE	72,6%	91,0%	93,8%	84,5%	88,1%	93,2%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	19,8%	47,6%	60,4%	36,8%	40,9%	61,8%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
LTI CASH	11,5%	35,1%	48,9%	16,4%	22,5%	57,3%
STOCK OPTION PLAN	7,1%	23,9%	18,1%	27,3%	11,9%	20,7%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	8,8%	27,2%	71,6%	19,1%	28,8%	72,7%
<b>TOTALE</b>	<b>27,4%</b>	<b>58,2%</b>	<b>80,0%</b>	<b>28,2%</b>	<b>49,1%</b>	<b>87,9%</b>
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
MEDIA	31.115 €	70.100 €	253.263 €	26.079 €	73.075 €	267.226 €

## SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	196.605 €	341.693 €	233.205 €	172.101 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	263 €	30 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	114.260 €	215.379 €	92.365 €	62.738 €
BENEFICI NON MONETARI	8.552 €	20.527 €	12.896 €	5.563 €
ALTRI COMPENSI	2.340 €	13.573 €	7.627 €	2.389 €
TOTALE	321.757 €	591.434 €	346.124 €	242.792 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	61,1%	57,8%	67,4%	70,9%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	35,5%	36,4%	26,7%	25,8%
BENEFICI NON MONETARI	2,7%	3,5%	3,7%	2,3%
ALTRI COMPENSI	0,7%	2,3%	2,2%	1,0%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI EROGATI	196.605 €	341.693 €	233.205 €	172.101 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	125.152 €	249.742 €	112.919 €	70.690 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	26.418 €	121.737 €	32.247 €	11.133 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	38.073 €	233.611 €	69.878 €	13.176 €
TOTALE	386.248 €	946.783 €	448.248 €	267.101 €
VARIABLE MONETARIO (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	115.856 €	218.297 €	100.209 €	76.680 €
COVERAGE	93,6%	98,7%	88,1%	81,8%
INCIDENZA % SUL COMPENO FISSO	59,6%	63,7%	43,3%	46,1%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
LTI CASH	31,4%	55,9%	37,9%	23,8%
STOCK OPTION PLAN	11,6%	22,7%	13,6%	17,8%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	33,1%	77,3%	48,1%	19,9%
TOTALE	66,3%	83,4%	71,6%	44,1%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	96.301 €	291.235 €	129.620 €	50.245 €

## PRESIDENTE COLLEGIO SINDACALE

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	55.573 €	100,0%	97,0%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	802 €	6,9%	1,4%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0 €	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	146 €	5,0%	0,3%
ALTRI COMPENSI	786 €	7,8%	1,4%
<b>TOTALE</b>	<b>57.308 €</b>		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	51.836 €	100,0%	90,5%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	5.472 €	17,0%	9,5%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	55.573 €	100,0%	97,0%
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	1.735 €	19,3%	3,0%
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	--	--
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	--	--
<b>TOTALE</b>	<b>57.308 €</b>		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	55.573 €	19.233 €	27.946 €	46.120 €	72.977 €	98.867 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	9.004 €	504 €	2.230 €	6.264 €	12.750 €	18.542 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	--	--	--	--	--
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	--	--	--	--	--
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	57.308 €	19.554 €	29.591 €	46.447 €	74.918 €	105.856 €

## SETTORE

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	46.604 €	79.445 €	42.377 €	43.448 €	39.048 €	79.973 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	1.346 €	2.034 €	46 €	0 €	0 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	9 €	563 €	0 €	0 €	0 €	71 €
ALTRI COMPENSI	1.290 €	993 €	663 €	969 €	286 €	0 €
<b>TOTALE</b>	<b>49.249 €</b>	<b>83.035 €</b>	<b>43.086 €</b>	<b>44.416 €</b>	<b>39.333 €</b>	<b>80.044 €</b>
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	94,6%	95,7%	98,4%	97,8%	99,3%	99,9%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	2,7%	2,4%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,0%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
ALTRI COMPENSI	2,6%	1,2%	1,5%	2,2%	0,7%	0,0%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	46.604 €	79.445 €	42.377 €	43.448 €	39.048 €	79.973 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	2.645 €	3.590 €	709 €	969 €	286 €	71 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTALE</b>	<b>49.249 €</b>	<b>83.035 €</b>	<b>43.086 €</b>	<b>44.416 €</b>	<b>39.333 €</b>	<b>80.044 €</b>

## CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	CAPITALIZZAZIONE			FATTURATO		
	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	31.891 €	50.584 €	80.592 €	32.847 €	47.997 €	83.141 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	847 €	795 €	773 €	1.414 €	620 €	531 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	38 €	120 €	265 €	38 €	187 €	184 €
ALTRI COMPENSI	402 €	737 €	1.155 €	781 €	178 €	1.534 €
<b>TOTALE</b>	<b>33.178 €</b>	<b>52.236 €</b>	<b>82.785 €</b>	<b>35.080 €</b>	<b>48.982 €</b>	<b>85.390 €</b>
COMPENSATION MIX	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	96,1%	96,8%	97,4%	93,6%	98,0%	97,4%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	2,6%	1,5%	0,9%	4,0%	1,3%	0,6%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,1%	0,2%	0,3%	0,1%	0,4%	0,2%
ALTRI COMPENSI	1,2%	1,4%	1,4%	2,2%	0,4%	1,8%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI EROGATI	31.891 €	50.584 €	80.592 €	32.847 €	47.997 €	83.141 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	1.287 €	1.653 €	2.193 €	2.233 €	986 €	2.249 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTALE</b>	<b>33.178 €</b>	<b>52.236 €</b>	<b>82.785 €</b>	<b>35.080 €</b>	<b>48.982 €</b>	<b>85.390 €</b>

## SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	39.006 €	92.445 €	69.422 €	39.893 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	676 €	313 €	888 €	761 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	7 €	453 €	82 €	108 €
ALTRI COMPENSI	559 €	1.844 €	701 €	608 €
TOTALE	40.248 €	95.054 €	71.093 €	41.369 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	96,9%	97,3%	97,6%	96,4%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	1,7%	0,3%	1,2%	1,8%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,0%	0,5%	0,1%	0,3%
ALTRI COMPENSI	1,4%	1,9%	1,0%	1,5%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI EROGATI	39.006 €	92.445 €	69.422 €	39.893 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	1.242 €	2.609 €	1.671 €	1.476 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTALE	40.248 €	95.054 €	71.093 €	41.369 €

## SINDACO EFFETTIVO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	43.100 €	100,0%	94,2%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	983 €	7,4%	2,1%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0 €	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	155 €	4,5%	0,3%
ALTRI COMPENSI	1.509 €	10,1%	3,3%
<b>TOTALE</b>	<b>45.746 €</b>		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	38.176 €	98,0%	83,5%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	7.570 €	26,2%	16,5%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	43.100 €	100,0%	94,2%
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	2.646 €	21,5%	5,8%
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	--	--
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	--	--
<b>TOTALE</b>	<b>45.746 €</b>		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	43.100 €	13.647 €	20.000 €	33.500 €	56.398 €	92.778 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	12.322 €	500 €	2.290 €	7.690 €	12.600 €	25.000 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	--	--	--	--	--
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	--	--	--	--	--
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	45.746 €	14.000 €	20.000 €	35.000 €	60.000 €	94.412 €

## SETTORE

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	37.293 €	58.629 €	35.517 €	36.611 €	26.877 €	55.829 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	1.486 €	1.121 €	1.965 €	54 €	0 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	4 €	562 €	0 €	0 €	0 €	67 €
ALTRI COMPENSI	967 €	1.001 €	570 €	652 €	76 €	0 €
<b>TOTALE</b>	<b>39.751 €</b>	<b>61.312 €</b>	<b>38.052 €</b>	<b>37.318 €</b>	<b>26.954 €</b>	<b>55.895 €</b>
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	93,8%	95,6%	93,3%	98,1%	99,7%	99,9%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	3,7%	1,8%	5,2%	0,1%	0,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
ALTRI COMPENSI	2,4%	1,6%	1,5%	1,7%	0,3%	0,0%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	37.293 €	58.629 €	35.517 €	36.611 €	26.877 €	55.829 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	2.458 €	2.684 €	2.535 €	707 €	76 €	67 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTALE</b>	<b>39.751 €</b>	<b>61.312 €</b>	<b>38.052 €</b>	<b>37.318 €</b>	<b>26.954 €</b>	<b>55.895 €</b>

## CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	CAPITALIZZAZIONE			FATTURATO		
	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	21.220 €	38.165 €	67.443 €	21.992 €	35.052 €	68.241 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	642 €	1.013 €	1.241 €	457 €	497 €	1.919 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	34 €	112 €	307 €	37 €	182 €	217 €
ALTRI COMPENSI	476 €	538 €	3.484 €	575 €	692 €	3.122 €
<b>TOTALE</b>	<b>22.372 €</b>	<b>39.829 €</b>	<b>72.474 €</b>	<b>23.061 €</b>	<b>36.424 €</b>	<b>73.499 €</b>
COMPENSATION MIX	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI	94,8%	95,8%	93,1%	95,4%	96,2%	92,8%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	2,9%	2,5%	1,7%	2,0%	1,4%	2,6%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,2%	0,3%	0,4%	0,2%	0,5%	0,3%
ALTRI COMPENSI	2,1%	1,4%	4,8%	2,5%	1,9%	4,2%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€	Fino a 100 M€	Tra 100 M€ e 800 M€	Più di 800 M€
COMPENSI FISSI EROGATI	21.220 €	38.165 €	67.443 €	21.992 €	35.052 €	68.241 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	1.153 €	1.664 €	5.031 €	1.069 €	1.372 €	5.258 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTALE</b>	<b>22.372 €</b>	<b>39.829 €</b>	<b>72.474 €</b>	<b>23.061 €</b>	<b>36.424 €</b>	<b>73.499 €</b>

## SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE EROGATO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	31.862 €	75.182 €	53.371 €	29.063 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	226 €	1.271 €	1.223 €	651 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	3 €	565 €	8 €	98 €
ALTRI COMPENSI	608 €	4.175 €	1.822 €	598 €
TOTALE	32.699 €	81.193 €	56.424 €	30.411 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	97,4%	92,6%	94,6%	95,6%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,7%	1,6%	2,2%	2,1%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,0%	0,7%	0,0%	0,3%
ALTRI COMPENSI	1,9%	5,1%	3,2%	2,0%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI EROGATI	31.862 €	75.182 €	53.371 €	29.063 €
COMPENSI MONETARI NON FISSI EROGATI	838 €	6.011 €	3.053 €	1.348 €
COMPENSI MONETARI DIFFERITI	0 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTALE	32.699 €	81.193 €	56.424 €	30.411 €

---

## ALLEGATO 1: METODOLOGIA E FONTI

---

Le informazioni sono state raccolte analizzando le **Relazioni sulla Remunerazione** e le **Relazioni sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari**, pubblicate dalle aziende e relative all'Esercizio 2018.

Per il recupero dei documenti sono state utilizzate le seguenti fonti:

- sito ufficiale di [Borsa Italiana](#);
- siti ufficiali delle Società Emittenti;
- siti autorizzati allo stoccaggio centralizzato ([Info](#), [eMarketStorage](#)), che consentono alle Società Emittenti di depositare, secondo la Normativa CONSOB, le informazioni regolarmente diffuse.

L'analisi è stata condotta su **218 aziende quotate alla Borsa di Milano**.

Da questo panel sono state preventivamente escluse:

- aziende quotate nel segmento AIM Italia;
- aziende quotate nel segmento MIV;
- aziende quotate alla Borsa Italiana con ragione sociale estera;
- aziende in fase di liquidazione al 15 giugno 2019;
- aziende i cui documenti non sono stati pubblicati al 15 giugno 2019.

A partire dalle 218 aziende sono stati raccolti **2.949 profili associati ai ruoli oggetto dello studio**, cui si aggiungono **917 Dirigenti con Responsabilità Strategiche**, i cui compensi sono dichiarati, nella quasi totalità dei casi e secondo normativa vigente, in forma aggregata; in conseguenza di ciò, per essi alcune informazioni (come le curve retributive) rappresentano una stima.

Ogni ruolo aziendale è stato ricondotto a una classificazione “standard” per dare uniformità di lettura al mercato. I ruoli presi in considerazione sono i seguenti:

### MEMBRI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- CEO (Amministratore Delegato o Amministratore Delegato e Direttore Generale)
- PRESIDENTE CdA E CEO
- PRESIDENTE CdA
- VICE PRESIDENTE CdA
- CONSIGLIERE ESECUTIVO
- CONSIGLIERE NON ESECUTIVO

### EXECUTIVE MANAGER

- DIRETTORE GENERALE
  - DIRIGENTI CON RESP. STRATEGICHE
- 
- ### COLLEGIO SINDACALE
- PRESIDENTE COLLEGIO SINDACALE
  - SINDACO EFFETTIVO

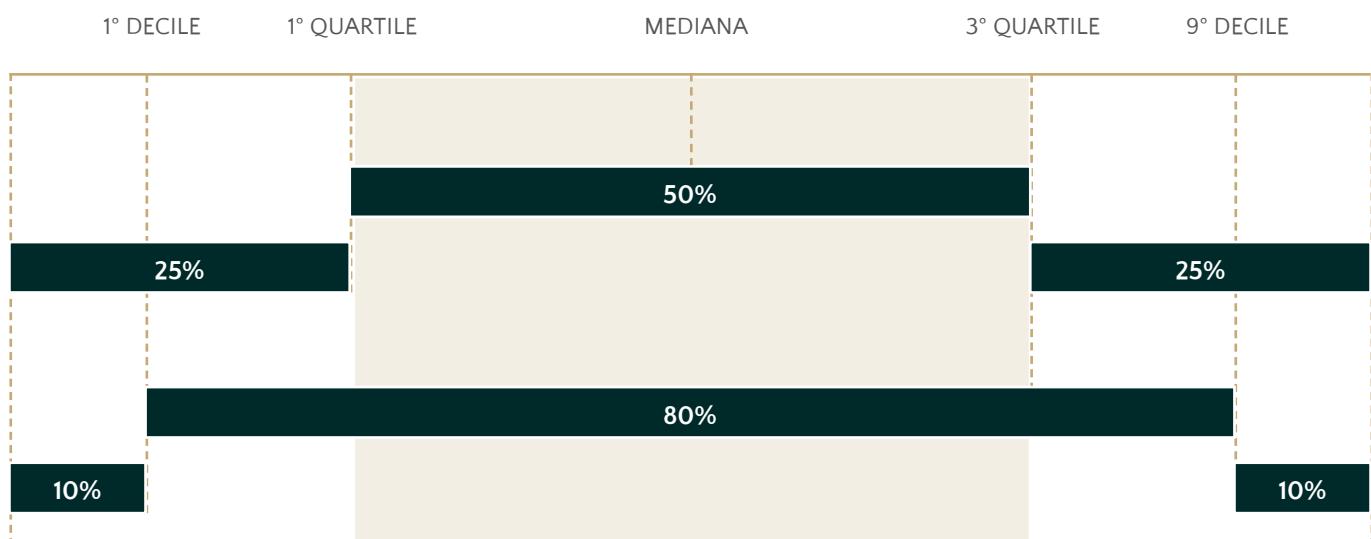
Nel panel sono stati considerati i profili indicati nella Relazione sulla Remunerazione che hanno ricoperto cariche per almeno 4 mesi nel corso dell'Esercizio 2018.

Per l'elaborazione dei dati, si consideri che i compensi fissi sono stati riproporzionati su base annuale per i profili che hanno ricoperto la carica per un periodo inferiore all'intero Esercizio; il resto dei compensi sono invece riportati esattamente come indicati nella Relazione sulla Remunerazione, indipendentemente dal periodo per cui è stata ricoperta la carica. Sono stati esclusi i profili che non hanno percepito alcun compenso.

Per ogni ruolo analizzato nel report sono stati analizzati differenti indici:

- **MEDIA**: data dalla somma dei valori retributivi raccolti diviso il numero di osservazioni effettuate;
- **COVERAGE**: percentuale di profili percettori di una qualsiasi voce analizzata;
- **MIX**: peso % delle voci retributive sul package complessivo.

Per alcune voci è stata inoltre elaborata una “**curva retributiva**” di cui si riporta di seguito il significato:



**1° DECILE**: disposti i valori monetari raccolti in ordine crescente, è il livello retributivo al di sopra del quale stanno il 90% dei valori analizzati. Identifica un minimo che scarti il 10% delle osservazioni più basse.

**1° QUARTILE**: disposti i valori monetari raccolti in ordine crescente, è il livello retributivo al di sopra del quale stanno il 75% dei valori analizzati. Identifica un minimo che scarti il 25% delle osservazioni più basse.

**MEDIANA**: disposti i valori monetari raccolti in ordine crescente, è il livello retributivo al di sopra del quale stanno il 50% dei valori analizzati.

**3° QUARTILE**: disposti i valori monetari raccolti in ordine crescente, è il livello retributivo al di sopra del quale stanno il 25% dei valori analizzati. Identifica un massimo che scarti il 25% delle osservazioni più alte.

**9° DECILE**: disposti i valori monetari raccolti in ordine crescente, è il livello al di sopra del quale stanno il 10% dei valori analizzati. Identifica un massimo che scarti il 10% delle osservazioni più alte.

L'analisi di tutte le Relazioni sulla Remunerazione delle Società Quotate in Borsa Italiana ha il fine di qualificare e quantificare i seguenti elementi:

- **COMPENSATION PACKAGE “EROGATO”**: quantum determinato da tutti gli elementi erogati (equivalente alla voce 6 della Tabella 1, costituita dalla somma delle voci 1,2,3,4,5), indicate nella Sezione 2 della Relazione sulla Remunerazione;
- **COMPENSATION PACKAGE “COMPLESSIVO”**: quantum determinato da tutti gli elementi monetari erogati, a cui si aggiungono le quote monetarie variabili differite (somma delle voci 2B e 3C della tabella 3A) e il Fair Value dei compensi equity (voce 7 della Tabella 1), indicate nella Sezione 2 della Relazione sulla Remunerazione;
- **PRASSI RETIBUTIVE**: informazioni qualitative (ad ogni modo misurabili e quantificabili) relative agli elementi di prassi dei sistemi di incentivazione, benefit e clausole accessorie indicati nella Sezione 1 della Relazione sulla Remunerazione.

---

## ALLEGATO 2: PANEL DI INDAGINE

---

Di seguito sono riportate le 218 aziende considerate per il panel di indagine:

- A2A S.p.A.
- Acea S.p.A.
- Acotel Group S.p.A.
- Acsm-Agam S.p.A.
- Aedes S.p.A.
- Aeffe S.p.A.
- Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna S.p.A.
- Alerion Clean Power S.p.A.
- Ambientthesis S.p.A.
- Amplifon S.p.A.
- ANIMA Holding S.p.A.
- Aquafil S.p.A.
- Ascopiaeve S.p.A.
- ASTM S.p.A.
- Atlantia S.p.A.
- Autogrill S.p.A.
- Autotrade Meridionali S.p.A.
- Avio S.p.A.
- Azimut Holding S.p.A.
- B&C Speakers S.p.A.
- B.F. S.p.A.
- Banca Farmafactoring S.p.A.
- Banca Finnat Euramerica S.p.A.
- Banca Generali S.p.A.
- Banca IFIS S.p.A.
- Banca Intermobiliare S.p.A.
- Banca Mediolanum S.p.A.
- Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.
- Banca Popolare di Sondrio S.p.A.
- Banca Profilo S.p.A.
- Banca Sistema S.p.A.
- Banco BPM S.p.A.
- Banco di Desio e della Brianza S.p.A.
- Banco di Sardegna S.p.A.
- BasicNet S.p.A.
- Bastogi S.p.A.
- Be S.p.A.
- Beghelli S.p.A.
- Bialetti Industrie S.p.A.
- Biesse S.p.A.
- Bioera S.p.A.
- Borgosesia S.p.A.
- BPER Banca S.p.A.
- Brembo S.p.A.
- Brioschi Sviluppo Immobiliare S.p.A.
- Brunello Cucinelli S.p.A.
- Buzzi Unicem S.p.A.
- Cairo Communication S.p.A.
- Caleffi S.p.A.
- Caltagirone Editore S.p.A.
- Caltagirone S.p.A.
- Campari - Milano S.p.A.
- Carel Industries S.p.A.
- Carraro S.p.A.
- Cattolica Assicurazioni S.p.A.
- Cembre S.p.A.
- Cementir Holding S.p.A.
- Centrale del Latte d'Italia S.p.A.
- Cerved Information Solutions S.p.A.
- CHL S.p.A.
- CIR - Compagnie Industriali Riunite S.p.A.
- Class Editori S.p.A.
- Cofide S.p.A.
- Coima Res S.p.A.
- Compagnia Immobiliare Azionaria S.p.A.
- Conafi Prestitò S.p.A.
- Credito Emiliano S.p.A.
- Credito Valtellinese S.p.A.
- Csp International S.p.A.
- D'Amico S.p.A.
- Danieli & C. S.p.A.
- Datalogic S.p.A.
- De' Longhi S.p.A.
- DeA Capital S.p.A.
- DiaSorin S.p.A.
- Digital Bros S.p.A.
- DoBank S.p.A.
- Edison S.p.A.
- Eems S.p.A.
- El.En. S.p.A.
- Elica S.p.A.
- Emak S.p.A.
- ENAV S.p.A.
- Enel S.p.A.
- Enervit S.p.A.
- Eni S.p.A.
- ePrice S.p.A.
- Equita Group S.p.A.
- ERG S.p.A.
- Esprinet S.p.A.
- Eukedos S.p.A.
- Eurotech S.p.A.
- Exprivia S.p.A.
- Falck Renewables S.p.A.
- Fidia S.p.A.
- Fiera Milano S.p.A.
- FILA S.p.A.
- Fincantieri S.p.A.
- FinecoBank S.p.A.
- FNM S.p.A.
- FullSix S.p.A.
- Gabetti Property Solutions S.p.A.

- Gamenet S.p.A.
- Garofalo Health Care S.p.A.
- Gas Plus S.p.A.
- Gedi Gruppo Editoriale S.p.A.
- Gefran S.p.A.
- Generali S.p.A.
- Geox S.p.A.
- GEQUITY S.p.A.
- Giglio Group S.p.A.
- GIMATT S.p.A.
- GPI S.p.A.
- Gruppo 24 ORE - Il Sole 24 Ore S.p.A.
- Gruppo Ceramiche Ricchetti S.p.A.
- Gruppo Mutuonline S.p.A.
- Guala Closures S.p.A.
- Hera S.p.A.
- I Grandi Viaggi S.p.A.
- Igd Siiq S.p.A.
- IMA S.p.A.
- IMMSI S.p.A.
- Indel B S.p.A.
- Intek Group S.p.A.
- Interpump Group S.p.A.
- Intesa Sanpaolo S.p.A.
- INWIT S.p.A.
- Irce S.p.A.
- Iren S.p.A.
- Isagro S.p.A.
- Italgas S.p.A.
- Italiaonline S.p.A.
- Italmobiliare S.p.A.
- Itway S.p.A.
- Juventus Football Club S.p.A.
- La Doria S.p.A.
- Landi Renzo S.p.A.
- S.S. Lazio S.p.A.
- Leonardo S.p.A.
- LUVE S.p.A.
- LVenture Group S.p.A.
- Maire Technimont S.p.A.
- MARR S.p.A.
- Massimo Zanetti Beverage Group S.p.A.
- Cose Belle d'Italia S.p.A.
- Mediaset S.p.A.
- Mediobanca S.p.A.
- Mittel S.p.A.
- Molmed S.p.A.
- Moncler S.p.A.
- Mondadori S.p.A.
- Mondo TV S.p.A.
- Monrif S.p.A.
- Nova Re SIIQ S.p.A.
- Openjobmetis S.p.A.
- OVS S.p.A.
- Panariagroup Industrie Ceramiche S.p.A.
- Piaggio & C. S.p.A.
- Pierrel S.p.A.
- Pininfarina S.p.A.
- Piovan S.p.A.
- Piquadro S.p.A.
- Pirelli S.p.A.
- Piteco S.p.A.
- PLC S.p.A.
- Poligrafica San Faustino S.p.A.
- Poligrafici Editoriale S.p.A.
- Poste italiane S.p.A.
- Prima Industrie S.p.A.
- Prysmian S.p.A.
- Rai Way S.p.A.
- Ratti S.p.A.
- RCS MediaGroup S.p.A.
- Recordati S.p.A.
- Reno De Medici S.p.A.
- Reply S.p.A.
- Restart S.p.A.
- Retelit S.p.A.
- Risanamento S.p.A.
- A.S. Roma S.p.A.
- Ross S.p.A.
- Sabaf S.p.A.
- Saes Getters S.p.A.
- Safilo S.p.A.
- Saipem S.p.A.
- Salini Impregilo S.p.A.
- Salvatore Ferragamo S.p.A.
- Saras S.p.A.
- Seri Industrial S.p.A.
- Servizi Italia S.p.A.
- SIAS S.p.A.
- SIT S.p.A.
- Snam S.p.A.
- SOGEFI S.p.A.
- Sol S.p.A.
- Tamburi Investment Partners S.p.A.
- Tas Group S.p.A.
- Techedge S.p.A.
- Technogym S.p.A.
- Telecom Italia S.p.A.
- Terna - Rete Elettrica Nazionale S.p.A.
- Tesmec S.p.A.
- Tinexta S.p.A.
- Tiscali S.p.A.
- Titanmet S.p.A.
- Tod's S.p.A.
- Toscana Aeroporti S.p.A.
- Triboo S.p.A.
- TXT S.p.A.
- UBI Banca S.p.A.
- UniCredit S.p.A.
- Unieuro S.p.A.
- Unipol S.p.A.
- UnipolSai S.p.A.
- Valsoia S.p.A.
- Vianini S.p.A.
- Zignago Vetro S.p.A.
- Zucchi S.p.A.

---

## ALLEGATO 3: GLOSSARIO

---

### RUOLI E SOCIETÀ

- **CONSIGLIERE ESECUTIVO**: membro del CdA direttamente impegnato nella gestione della società con deleghe gestionali formalmente attribuite.
- **CONSIGLIERE NON ESECUTIVO**: membro del CdA che non è direttamente impegnato nella gestione della società e non è investito di deleghe gestionali individuali formalmente attribuite. Può essere qualificato giuridicamente come non esecutivo anche il consigliere che sia membro del Comitato Esecutivo. Si definisce “indipendente” il consigliere di amministrazione che non ha rapporti di tipo economico o familiare con la società, i suoi azionisti e i suoi amministratori.
- **DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE**: soggetti che hanno il potere e la responsabilità, direttamente e indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività dell’entità (società). *Fonte: CONSOB*
- **SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO**: società in cui un’altra società dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell’assemblea ordinaria o dispone di voti sufficienti per esercitare un’influenza dominante nell’assemblea ordinaria. *Fonte: CONSOB*
- **SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA**: società sulle quali un’altra società esercita un’influenza notevole. L’influenza si presume quando nell’assemblea ordinaria può essere esercitato almeno un quinto dei voti ovvero un decimo se la società ha azioni quotate in borsa (Art. 2359 C.C.). *Fonte: CONSOB*

### SEGMENTI BORSISTICI

- **FTSE ITALIA MID CAP**: indice di Borsa che considera le quotazioni di aziende italiane ed estere che facevano parte del segmento Blue Chip del MTA e del MTAX (ex Nuovo Mercato) e che non erano incluse nell’indice S&P Mib. In seguito alla fusione tra Borsa Italiana e London Stock Exchange ha preso il nome attuale di FTSE Italia Mid Cap ed è stato creato includendovi le azioni delle 60 aziende più grandi per capitalizzazione, non incluse nell’indice FTSE MIB.
- **FTSE ITALIA SMALL CAP**: indice che considera la prestazione di tutte i titoli azionari a bassa capitalizzazione, al di fuori dell’indice FTSE MIB e di quello FTSE Italia Mid Cap.
- **FTSE MIB**: indice composto da un paniere che racchiude le azioni delle 40 aziende quotate, italiane ed estere, maggiormente capitalizzate sul listino della Borsa Italiana, rappresentandone attualmente il più significativo indice azionario. L’indice è nato in seguito alla fusione tra Borsa Italiana (S&P Mib, indice di cui mantiene la stessa metodologia di calcolo) e il London Stock Exchange. È operativo a partire da 1° giugno 2009 e rappresenta all’incirca l’80% della capitalizzazione del mercato azionario italiano.
- **FTSE ITALIA STAR**: acronimo di “segmento titoli con alti requisiti”, è l’indice che comprende società per azioni con capitalizzazione inferiore a 1 miliardo di euro, che rispondono a 3 requisiti particolari: a) garanzia di massima trasparenza nelle comunicazioni societarie (pubblicazione delle relazioni trimestrali entro 45 giorni dalla data di chiusura del periodo, disponibilità di un sito internet dedicato e aggiornato con informazioni in italiano e in inglese, nomina di un manager addetto alle investor relations); b) elevata liquidità del titolo (il flottante deve essere almeno pari al 35% del capitale sociale per le società di nuove quotazioni e al 20% per le società già quotate (ma non ancora quotate nel segmento); c) particolari regole di Corporate Governance (presenza di amministratori indipendenti nel consiglio di amministrazione, nomina di un comitato per il controllo interno e il piano di remunerazione e incentivazione per amministratori e manager).

## COMPENSATION PACKAGE

- **COMPENSI FISSI**: voce che comprende ogni compenso fisso percepito durante l'esercizio di riferimento; comprende gli emolumenti di competenza deliberati dall'assemblea, ancorché non corrisposti; i gettoni di presenza, i rimborsi spese forfettari, i compensi ricevuti per lo svolgimento di particolari cariche, ex articolo 2389, comma 3, codice civile (ad esempio, Presidente, Vice Presidente, Amministratore Delegato, etc.), le retribuzioni fisse da lavoro dipendente, escludendo gli oneri previdenziali obbligatori collettivi a carico della società e accantonamento TFR. *Fonte: CONSOB*
- **COMPENSI VARIABILI NON EQUITY**: voce determinata dalla somma tra la voce Bonus e altri incentivi e la voce Partecipazione agli utili. *Fonte: CONSOB*
- **BONUS E ALTRI INCENTIVI**: voce che comprende le quote di remunerazione variabile monetaria maturate, anche se non ancora corrisposte, nel corso dell'esercizio attuale o di esercizi passati, ed erogate nell'esercizio di riferimento. In nessun caso in questa voce sono inclusi i valori delle stock-option assegnate o esercitate o di altri compensi in strumenti finanziari. *Fonte: CONSOB*
- **PARTECIPAZIONE AGLI UTILI**: corresponsione a titolo di compenso di una quota predeterminata degli utili conseguiti dall'azienda in un dato periodo di riferimento.
- **BENEFICI NON MONETARI**: voce che comprende il valore dei fringe benefits (come ad esempio l'auto aziendale, il cellulare, il vitto o l'alloggio, i ticket restaurant o la mensa aziendale), comprese le eventuali polizze assicurative e i fondi pensione integrativi. *Fonte: CONSOB*
- **ALTRI COMPENSI**: voce che comprende tutte le eventuali ulteriori retribuzioni derivanti da altre prestazioni fornite. *Fonte: CONSOB*
- **SHORT TERM INCENTIVE (STI)**: sistemi di incentivazione monetaria di breve periodo, che prevedono la maturazione dei bonus in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi (normalmente individuali) misurabili, quantitativi e/o qualitativi su cadenza annuale o di durata inferiore.
- **LONG TERM INCENTIVE (LTI)**: sistemi di incentivazione di lungo termine "cash" o "equity based" che si basano sulla logica di una condivisione fra management ed azionisti del "valore" creato, e quindi collegati alla performance del titolo. Sono utilizzati come strumento di allineamento degli interessi di manager e stakeholder per spingere l'adozione ed implementazione di politiche di crescita "sostenibili" ed evitare il rischio del c.d. "pay-for-failure".
- **LONG TERM INCENTIVE CASH (LTI CASH)**: sistemi di incentivazione monetaria di medio/lungo periodo (spesso collegati alla durata in carica del CDA e/o ad un piano industriale e comunque su un periodo di riferimento almeno triennale) che prevedono la maturazione ed erogazione dei bonus "cash" in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi di performance aziendale, ma non legati all'andamento azionario.
- **LONG TERM INCENTIVE EQUITY BASED**: sistemi di incentivazione di medio/lungo periodo collegati alla performance del titolo azionario, che possono prevedere: a) l'assegnazione di azioni o stock option; b) l'assegnazione di bonus monetari.
- **BONUS DELL'ANNO**: voce che comprende il bonus di competenza dell'esercizio maturato per gli obiettivi realizzati nell'esercizio stesso, a fronte di piani di incentivazione di tipo monetario (sia di breve sia di medio/lungo termine). L'erogazione della quota può essere effettuata durante l'esercizio attuale oppure differita ad esercizi futuri qualora soggetta a particolari condizioni di erogazione (compenso cd. Up-front). *Fonte: CONSOB*
- **BONUS DI ANNI PRECEDENTI**: voce che comprende i bonus di competenza di esercizi precedenti a quello attuale, a fronte di piani di incentivazione di tipo monetario (sia di breve sia di medio/lungo termine). È composta da: a) la somma dei bonus differiti in anni precedenti ancora da erogare all'inizio dell'esercizio e non più erogabili per la mancata realizzazione delle condizioni a cui sono soggetti, b) la somma dei bonus differiti in anni precedenti ancora da erogare all'inizio dell'esercizio ed erogati nel corso dell'esercizio o erogabili, c) la somma dei bonus differiti in anni precedenti ancora da erogare all'inizio dell'esercizio e ulteriormente differiti. *Fonte: CONSOB*

- ALTRI BONUS: voce che comprende bonus di competenza dell'esercizio non inclusi esplicitamente in appositi piani. Si tratta generalmente di quote monetarie non legate a sistemi formalizzati di incentivazione, ma decise in forma discrezionale (Una Tantum).
- VESTING PERIOD: nell'ambito di un piano incentivante equity based, il periodo di detenzione forzata delle azioni assegnate o il periodo che intercorre fra l'assegnazione della stock option e la sua effettiva possibilità di esercizio. Normalmente alla scadenza del periodo di "vesting" si prevede anche un "exercise period", ovvero un limite temporale entro il quale, se non esercitate, le opzioni decadono.
- FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY: voce che indica la stima del valore monetario, ottenuta secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS, dei compensi di competenza dell'esercizio alla data di assegnazione a fronte di piani di incentivazione basati su strumenti finanziari.
- PATTO DI NON CONCORRENZA: accordo stipulato tra l'azienda e il lavoratore, che regolamenta l'attività del lavoratore per il periodo successivo alla cessazione del rapporto. Secondo tale accordo il lavoratore è in obbligo, per un periodo successivo alla risoluzione del rapporto di lavoro, a non trattare affari, per conto proprio o di terzi, in concorrenza con l'imprenditore. L'accordo prevede l'erogazione di una quota monetaria, che può avvenire durante il rapporto di lavoro stipulato o a termine del rapporto stesso.
- INDENNITÀ PER CESSAZIONE ANTICIPATA DEL RAPPORTO: voce che indica le indennità maturate, anche se non ancora corrisposte, a favore degli amministratori per cessazione delle funzioni nel corso dell'esercizio finanziario considerato, con riferimento all'esercizio nel corso del quale è intervenuta l'effettiva cessazione della carica. Fonte: CONSOB
- DEFERRED BONUS: ci si riferisce a piani incentivanti "deferred" o "differiti", quando un bonus annuale (in tutto o in parte) è soggetto a differimento nel tempo e pagato non l'anno successivo a quello di maturazione, ma in un secondo momento. Tale sistema favorisce la retention e/o la sostenibilità nel tempo della performance.
- ROLLING PLAN: un piano d'incentivazione è definito "rolling" se su un periodo pluriennale ogni anno (o comunque in un periodo antecedente alla conclusione del piano precedente), viene assegnato un nuovo piano che "scorre" e si sovrappone al precedente. La logica di questo tipo di piano è quella garantire una maggiore continuità e rendere più "oggettivo" il vincolo fra prestazione ed incentivazione, riducendo il peso delle variabili esogene (ad esempio l'andamento generale del mercato azionario) sulla performance da cui dipende l'erogazione dell'incentivo.
- STOCK OPTION PLAN: possibilità di esercitare un numero di opzioni per la sottoscrizione/acquisto di azioni della società ad un prezzo predefinito (prezzo di esercizio) ed entro una determinata scadenza (vesting period). Il valore della remunerazione cresce al crescere del differenziale fra il valore dell'azione al momento dell'esercizio effettivo e il prezzo dell'opzione all'atto di assegnazione. I piani di stock option possono essere soggetti oltre che a condizioni temporali per l'esercizio dell'opzione anche a condizioni di performance aziendale (economiche e non azionarie).
- ALTRI STRUMENTI EQUITY: si intendono tutti gli strumenti equity diversi dalle Stock Option; generalmente si tratta di Stock Grants, Phantom Option, Restricted Shares.



JobPricing è un marchio JobValue S.r.l.  
[www.jobpricing.it](http://www.jobpricing.it)

JobPricing, grazie al monitoraggio continuativo effettuato su lavoratori, aziende e fonti istituzionali, si propone come punto di riferimento per lo studio del mercato del lavoro e delle dinamiche retributive: le sue pubblicazioni ne fanno oggi una fra le fonti dati più accreditate in Italia.

## LEADERS OF TOMORROW

---

Grazie a un network internazionale di consulenti preparati, Badenoch & Clark offre soluzioni mirate di recruiting di Manager, C-Level ed Executive.

Mettendo a disposizione delle aziende clienti gli strumenti più sofisticati di head hunting e recruitment, Badenoch & Clark seleziona e colloca profili di spicco all'interno del panorama aziendale internazionale per un servizio unico, specializzato e innovativo.

Dal 1978 accompagna i professionisti nelle loro scelte lavorative e offre elevati servizi di consulenza nella ricerca e selezione per aziende clienti operanti nei più svariati settori, dalle piccole e medie imprese alle grandi multinazionali.

BADENOCH  
+ CLARK

[www.badenochandclark.it](http://www.badenochandclark.it)

