

EXECUTIVE COMPENSATION OUTLOOK 2021

LE RETRIBUZIONI DEI VERTICI AZIENDALI
DELLE SOCIETÀ QUOTATE IN BORSA ITALIANA

L'Executive Compensation Outlook 2021 è lo studio, realizzato da Badenoch & Clark in collaborazione con JobPricing, che analizza i compensi degli Executive Manager e dei membri dei Board delle società quotate in Borsa Italiana.

La guida ha l'obiettivo di realizzare una fotografia aggiornata dei package retributivi dei vertici aziendali, che come noto, hanno articolazioni più complesse dei normali pacchetti retributivi dei dirigenti e sono sottoposti a specifiche discipline regolatorie a tutela degli stakeholder e degli investitori.

Le informazioni sono state raccolte analizzando le Relazioni sulla Remunerazione e le Relazioni sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari pubblicate dalle Listed Companies relative all'Esercizio 2020.



I CONTENUTI DELLA GUIDA

·	LA RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE	Pag. 3
·	LA RETRIBUZIONE FISSA	Pag. 8
·	PERFORMANCE E INCENTIVAZIONE	Pag. 11
·	BENEFIT E CLAUSOLE ACCESSORIE	Pag. 18
·	IL COMPENSATION PACKAGE	Pag. 20
·	MERCATO EXECUTIVE vs. MERCATO DIRIGENTI	Pag. 23
·	EXECUTIVE & GENDER	Pag. 25
·	REMUNERATION PROFILES	Pag. 28
·	CEO	Pag. 28
·	PRESIDENTE CdA e CEO	Pag. 33
·	PRESIDENTE CdA	Pag. 38
·	VICEPRESIDENTE CdA	Pag. 43
·	CONSIGLIERE ESECUTIVO	Pag. 48
·	CONSIGLIERE NON ESECUTIVO	Pag. 53
·	DIRETTORE GENERALE	Pag. 58
·	DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	Pag. 63
·	PRESIDENTE COLLEGIO SINDACALE	Pag. 68
·	SINDACO EFFETTIVO	Pag. 72
·	ALLEGATO 1: METODOLOGIA E FONTI	Pag. 76
·	ALLEGATO 2: PANEL DI RIFERIMENTO	Pag. 79
·	ALLEGATO 3: GLOSSARIO	Pag. 81

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 quattro 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 sopraggiunta entro la fine dell'esercizio).

A	B	C	D	1	2	3		4	5	6	7	8
NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	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, 2B 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	B	1	OPZIONI DETENUTE ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO			OPZIONI ASSEGNATE NEL CORSO DELL'ESERCIZIO						OPZIONI ESERCITATE NEL CORSO DELL'ESERCIZIO			OPZIONI SCADUTE NELL'ESERCIZIO	OPZIONI DETENUTE ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	OPZIONI DI COMPETENZA DELL'ESERCIZIO
			2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
NOME E COGNOME	CARICA	PIANO	NUMERO OPZIONI	PREZZO DI ESERCIZIO	PERIODO POSSIBILE ESERCIZIO (DAL - AL)	NUMERO OPZIONI	PREZZO DI ESERCIZIO	PERIODO POSSIBILE ESERCIZIO (DAL - AL)	FAIR VALUE ALLA DATA DI ASSEGNAZIONE	DATA DI ASSEGNAZIONE	PREZZO DI MERCATO DELLE AZIONI SOTTOSTANTI ALL'ASSEGNAZIONE DELLE OPZIONI	NUMERO OPZIONI	PREZZO DI ESERCIZIO	PREZZO DI MERCATO DELLE AZIONI SOTTOSTANTI ALLA DATA DI ESERCIZIO	NUMERO OPZIONI	NUMERO OPZIONI	FAIR VALUE
		Piano A (data relativa delibera)															
		Piano B (data relativa delibera)															
		Piano C (data relativa delibera)															
		Piano A (data relativa delibera)															
		Piano B (data relativa delibera)															

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 ASSEGNATE NEL CORSO DELL'ESERCIZIO
 - numero opzioni (5)
 - prezzo di esercizio (6)
 - periodo possibile esercizio (7)
 - fair value alla data di assegnazione (8)
 - data di assegnazione (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.

A	B	1	STRUMENTI FINANZIARI ASSEGNATI NEGLI ESERCIZI PRECEDENTI NON VESTED NEL CORSO DELL'ESERCIZIO		STRUMENTI FINANZIARI ASSEGNATI NEL CORSO DELL'ESERCIZIO				STRUMENTI FINANZIARI VESTED NEL CORSO DELL'ESERCIZIO E NON ATTRIBUIBILI	STRUMENTI FINANZIARI VESTED NEL CORSO DELL'ESERCIZIO E ATTRIBUIBILI	STRUMENTI FINANZIARI DI COMPETENZA DELL'ESERCIZIO		
			2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
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	FAIR VALUE
		Piano A (data relativa delibera)											
		Piano B (data relativa delibera)											
		Piano C (data relativa delibera)											
		Piano A (data relativa delibera)											
		Piano B (data relativa delibera)											
(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:

- 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 ATTRIBUIBILI
 - 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 NOME E COGNOME	B CARICA	1 PIANO	2 BONUS DELL'ANNO			3 BONUS DI ANNI PRECEDENTI			4 ALTRI BONUS
			A EROGABILE / EROGATO	B DIFFERITO	C PERIODO DI DIFFERIMENTO	A NON PIU' EROGABILI	B EROGABILI / EROGATI	C 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)

IL COMPENSO FISSO

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 euro¹ - Esercizio 2020

RUOLO	N° PROFILI	COMPENSO FISSO
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE		
CEO	209	588.608 €
Presidente CdA e CEO	51	534.909 €
Presidente CdA	177	408.434 €
Vice Presidente CdA	114	206.006 €
Consigliere Esecutivo	137	250.384 €
Consigliere Non Esecutivo	1.561	47.969 €
EXECUTIVE MANAGER		
Direttore Generale	44	543.809 €
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	872	266.719 €
COLLEGIO SINDACALE		
Presidente Collegio Sindacale	213	56.993 €
Sindaco Effettivo	496	43.695 €

¹ I compensi fissi sono stati riproporzionati su base annuale, per i profili che hanno ricoperto la carica per un periodo inferiore all'intero Esercizio 2020. Nel panel sono stati considerati profili che hanno ricoperto cariche per almeno 4 mesi nel corso dell'Esercizio 2020. Sono stati infine esclusi profili che nell'Esercizio 2020 non hanno percepito alcun compenso.

L'analisi retributiva mette in luce, come era logico aspettarsi, valori remunerativi significativi per i ruoli esecutivi del vertice aziendale, ossia i CEO e i Direttori Generali, con un compenso fisso mediamente posizionato tra 500mila e 600mila euro lordi annui. Il panel delle aziende quotate alla Borsa Italiana è molto variegato, non solo come settori di mercato rappresentati ma anche come dimensione economica: è possibile trovare le c.d. Big Companies ma anche aziende molto più piccole. Il compenso, come succede nel mercato tradizionale, anche nel mercato delle quotate è proporzionale alla dimensione dell'impresa: al crescere della dimensione economica dell'azienda (capitalizzazione o fatturato), crescono i compensi associati ai membri del CdA.

Compenso fisso medio in euro - Esercizio 2020 - 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	311.145 €	509.699 €	861.962 €	177,0%
Presidente CdA	217.630 €	487.414 €	434.912 €	99,8%
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	158.095 €	192.117 €	329.929 €	108,7%
Consigliere Non Esecutivo	28.018 €	36.284 €	66.557 €	137,5%

Compenso fisso medio in euro - Esercizio 2020 - Suddivisione per fasce di fatturato²

RUOLO	BASSO FATTURATO (meno di 100 M€)	MEDIO FATTURATO (tra 100 M€ e 800 M€)	ALTO FATTURATO (oltre 800 M€)	DELTA BASSO-ALTO
CEO	378.676 €	489.210 €	886.710 €	134,2%
Presidente CdA	242.282 €	350.883 €	575.981 €	137,7%
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	165.949 €	205.699 €	337.953 €	103,6%
Consigliere Non Esecutivo	28.369 €	34.299 €	71.281 €	151,3%

Compenso fisso medio in euro - Esercizio 2020 - Suddivisione per segmento borsistico

RUOLO	FTSE ITALIA STAR	FTSE ITALIA SMALL CAP	FTSE ITALIA MID CAP	FTSE MIB	DELTA SMALL vs. MIB
CEO	461.981 €	387.867 €	669.058 €	1.039.148 €	167,9%
Presidente CdA	371.217 €	360.210 €	471.748 €	435.733 €	21,0%
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	180.180 €	187.577 €	224.427 €	385.974 €	105,8%
Consigliere Non Esecutivo	33.490 €	33.283 €	48.215 €	81.327 €	144,4%

² 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.

Il confronto con i livelli retributivi rilevati nell'Esercizio 2018, e ricavati dalla prima indagine di Badenoch & Clark sui compensi dei vertici aziendali delle quotate, mette in luce come a distanza di due anni il compenso fisso erogato ai vertici delle aziende è rimasto indicativamente sui medesimi livelli, tenendo in considerazione come i CdA vengano rinnovati nella quasi totalità dei casi ogni tre anni, e quindi molti profili presenti nel 2018 oggi non sono più in carica. Inoltre, si consideri come l'individuo al vertice aziendale spesso può ricoprire più ruoli contemporaneamente: in molti casi i CEO di queste società sono infatti anche Direttori Generali, o come messo in evidenza in un ruolo specifico, anche Presidenti del CdA.

Compenso fisso medio in euro¹ - Esercizio 2018 e 2020 e differenza percentuale

RUOLO	COMPENSI FISSI ESERCIZIO 2018	COMPENSI FISSI ESERCIZIO 2020	DELTA
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE			
CEO	611.640 €	588.608 €	-4%
Presidente CdA e CEO	656.812 €	534.909 €	-19%
Presidente CdA	405.330 €	408.434 €	1%
Vice Presidente CdA	197.265 €	206.006 €	4%
Consigliere Esecutivo	243.690 €	250.384 €	3%
Consigliere Non Esecutivo	49.003 €	47.969 €	-2%
EXECUTIVE MANAGER			
Direttore Generale	485.178 €	543.809 €	12%
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	256.903 €	266.719 €	4%
COLLEGIO SINDACALE			
Presidente Collegio Sindacale	55.573 €	56.993 €	3%
Sindaco Effettivo	43.100 €	43.695 €	1%

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: la quota di aziende che ha previsto nell'Esercizio 2020 l'accesso a una quota variabile monetaria per almeno un membro del proprio vertice aziendale è pari all'85,4%. Di queste, quasi la totalità prevede l'erogazione di incentivi in base a piani short-term, mentre circa il 25% eroga una quota variabile cash in ragione di piani di medio-lungo periodo (i c.d. LTI o Long-Term Incentives). Si ricorre infine in alcuni casi, limitati a un'azienda su otto, ad altre tipologie di bonus (prevalentemente retention bonus o quote discrezionali). Rispetto al 2018 una maggiore quota di aziende prevede questi sistemi, in particolare è ulteriormente aumentato il ricorso a piani di breve periodo, utilizzato dal 79% delle aziende.

In relazione agli LTI, vale la pena di ricordare che sono particolarmente diffusi i piani di incentivazione a lungo termine che non prevedono un pagamento monetario, ma prevedono il ricorso a strumenti di tipo finanziario, ad esempio le stock option. Comprendendo anche questi ultimi, circa tre aziende su cinque hanno istituito un piano di medio-lungo periodo, con una prevalenza per i piani che erogano strumenti di tipo finanziario, e in particolare strumenti finanziari diversi dalle stock option (dalle Tabelle 2 e 3A delle Relazioni sulla Remunerazione si evince una leggera prevalenza di questa tipologia rispetto ai piani di stock option). Questa dinamica è rafforzata da una prassi oramai consolidata da qualche anno, ossia il sempre minore utilizzo di piani di stock option (-4,2% rispetto al 2018), e un aumento costante dell'utilizzo di piani equity differenti dai piani di stock option (+6,4% rispetto al 2018).

A) DIFFUSIONE

Diffusione bonus e altri incentivi cash nelle aziende - Esercizio 2020 e confronto con Esercizio 2018

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA ³	DIFFUSIONE ESERCIZIO 2020	DIFFERENZA DI PUNTI PERCENTUALI 2018-2020
ALL	85,4%	+6,0%
STI	78,9%	+7,3%
LTI	25,8%	+0,6%
ALTRI BONUS	12,7%	+3,1%

³ 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 bonus e altri incentivi cash per singolo ruolo - Esercizio 2020

	CEO	PRESIDENTE CdA E CEO	DIRETTORE GENERALE	DIRIGENTI CON RESP. STRATEGICA
ALL	65,1%	47,1%	72,7%	88,3%
STI (SHORT-TERM INCENTIVE)	57,9%	41,2%	65,9%	82,8%
LTI (LONG-TERM INCENTIVE)	19,6%	11,8%	15,9%	29,8%
ALTRI BONUS	5,7%	3,9%	13,6%	17,4%
	PRESIDENTE CdA	VICE PRESIDENTE CdA	CONSIGLIERE ESECUTIVO	CONSIGLIERE NON ESECUTIVO
ALL	15,8%	14,9%	46,7%	0,6%
STI (SHORT-TERM INCENTIVE)	13,6%	14,0%	40,1%	0,5%
LTI (LONG-TERM INCENTIVE)	2,8%	1,8%	8,0%	0,1%
ALTRI BONUS	0,6%	0,9%	5,1%	0,0%

Diffusione piani di medio-lungo periodo nelle aziende - Esercizio 2020 e confronto con Esercizio 2018

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO (LTI)	DIFFUSIONE ESERCIZIO 2020	DIFFERENZA DI PUNTI PERCENTUALI 2018-2020
ALL	59,6%	+5,5%
LTI CASH	25,8%	+0,6%
LTI EQUITY BASED - STOCK OPTION	14,1%	-4,2%
LTI EQUITY BASED - ALTRI STRUMENTI EQUITY	38,5%	+6,4%

Diffusione piani di medio-lungo periodo per singolo ruolo - Esercizio 2020

	CEO	PRESIDENTE CdA E CEO	DIRETTORE GENERALE	DIRIGENTI CON RESP. STRATEGICA
ALL	55,5%	21,6%	50,0%	72,6%
LTI CASH	19,6%	11,8%	15,9%	29,8%
STOCK OPTION	10,5%	5,9%	9,1%	15,3%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	35,4%	9,8%	38,6%	52,3%
	PRESIDENTE CdA	VICE PRESIDENTE CdA	CONSIGLIERE ESECUTIVO	CONSIGLIERE NON ESECUTIVO
ALL	13,0%	10,5%	32,8%	0,1%
LTI CASH	2,8%	1,8%	8,0%	0,1%
STOCK OPTION	3,4%	1,8%	6,6%	0,1%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	7,9%	7,9%	21,2%	0,0%

B) VALORE ECONOMICO

Dal punto di vista del valore economico, come evidenziato nelle tabelle sottostanti, l'incidenza della componente variabile monetaria (effettivamente erogata) su quella fissa della remunerazione varia moltissimo in base alla tipologia di ruolo, ma comunque non è mai inferiore al 45% 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 400mila euro, passando agli estremi della curva di distribuzione da 30mila euro a quasi 1 milione di euro.

Va tuttavia sottolineato come l'incidenza della quota variabile sul compenso fisso, rispetto all'Esercizio 2018, è inferiore oggi per quasi tutti i ruoli analizzati, nonostante, come si è detto in precedenza, il numero di aziende che prevede sistemi di incentivazione monetaria sia cresciuto. Ciò probabilmente è dovuto al mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi prefissati a causa della pandemia, che ha determinato, come si può facilmente comprendere, una riduzione della quota variabile percepita dai membri dei Board. In aggiunta si deve considerare che i due valori (2018 e 2020) non sono pienamente confrontabili (nel 2018 la quota da dichiarare doveva ricomprendere le erogazioni dell'anno o di anni precedenti, mentre dall'Esercizio 2020 la quota da inserire era relativa a quote a fronte di piani di competenza dell'ultimo anno, erogati o differiti che fossero). Ad ogni modo, questa modifica alla compilazione da parte delle aziende del remuneration statement non ha sostanzialmente spostato gli ordini di grandezza

Compenso variabile non equity - Media (in €) per i percettori e distribuzione (ad esclusione dei Dirigenti con Resp. Strategiche) - Esercizio 2020

	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
ALL	409.499 €	28.750 €	69.924 €	199.800 €	470.445 €	980.225 €
STI	326.259 €	28.250 €	61.288 €	164.132 €	380.500 €	828.000 €
LTI	559.115 €	40.893 €	93.750 €	261.760 €	494.138 €	1.740.593 €
ALTRI BONUS	259.114 €	40.000 €	70.000 €	150.000 €	375.000 €	500.000 €

Compenso variabile non equity - Media (in €) per i percettori, coverage e incidenza % sul compenso fisso per singolo ruolo - Esercizio 2020 e confronto con Esercizio 2018

	CEO	PRESIDENTE CdA E CEO	DIRETTORE GENERALE	DIRIGENTI CON RESP. STRATEGICA
MEDIA "CASH" (IN €)	527.240 €	692.672 €	310.386 €	130.990 €
COVERAGE	58,4%	41,2%	68,2%	82,7%
INCIDENZA % SUL C.F.	80,2%	100,3%	68,7%	48,0%
INCIDENZA % SUL C.F. 2018	90,4%	110,0%	74,8%	55,7%

	PRESIDENTE CdA	VICE PRESIDENTE CdA	CONSIGLIERE ESECUTIVO
MEDIA "CASH" (IN €)	349.047 €	250.725 €	162.918 €
COVERAGE	10,7%	14,0%	43,8%
INCIDENZA % SUL C.F.	50,4%	72,4%	47,3%
INCIDENZA % SUL C.F. 2018	84,0%	124,2%	53,0%

Per quel che riguarda, poi, la parte non cash basata su strumenti equity, il valore medio assegnato (ai percettori) è di oltre 460mila euro, con una distribuzione che copre un range da un valore minimo (1° decile) di circa 9mila euro lordi, ad un massimo che supera il milione di euro lordo.

Fair value⁴ 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	466.167 €	9.347 €	48.544 €	220.800 €	649.493 €	1.127.235 €
STOCK OPTION	254.077 €	5.663 €	11.195 €	84.245 €	275.453 €	737.008 €
ALTRI STRUMENTI EQUITY	510.994 €	10.736 €	67.729 €	292.713 €	666.561 €	1.312.162 €

Fair value dei compensi equity - Media (in €) per i beneficiari, coverage e incidenza % sul compenso fisso per singolo ruolo - Esercizio 2020

	CEO	PRESIDENTE CdA E CEO	DIRETTORE GENERALE	DIRIGENTI CON RESP. STRATEGICA
MEDIA EQUITY (IN €)	619.632 €	1.459.294 €	237.555 €	127.265 €
COVERAGE	43,1%	15,7%	45,5%	60,1%
INCIDENZA % SUL C.F.	82,9%	194,0%	43,5%	41,5%

	PRESIDENTE CdA	VICE PRESIDENTE CdA	CONSIGLIERE ESECUTIVO
MEDIA EQUITY (IN €)	221.771 €	143.393 €	327.212 €
COVERAGE	10,2%	9,6%	27,0%
INCIDENZA % SUL C.F.	47,6%	42,1%	83,5%

⁴ 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.

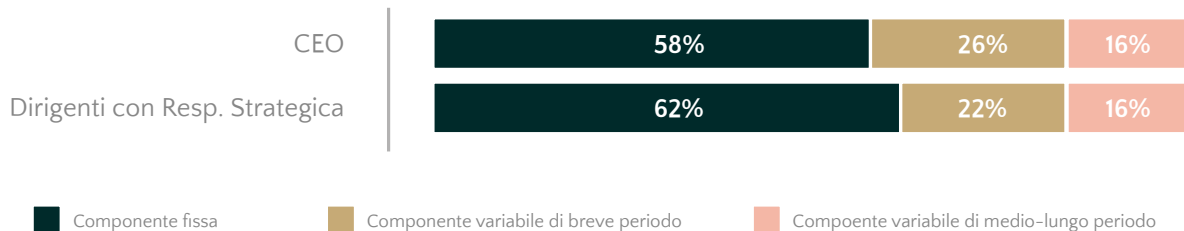
C) PRASSI

La gestione dei compensi variabili, di breve e medio-lungo periodo sia cash che equity based viene strutturata dalle società quotate con un obiettivo duplice: da una parte incentivare i manager a raggiungere gli obiettivi aziendali e creare valore per gli azionisti; dall'altra, evitare il c.d. "moral hazard", cioè l'adozione di comportamenti opportunistici da parte dei manager tesi a massimizzare i propri compensi nel breve termine, in alcuni casi a scapito della conservazione del valore dell'azienda stessa nel lungo periodo.

Il primo punto che normalmente viene definito in tale ottica è, ovviamente, il c.d. Pay Mix, ossia la composizione teorica del pacchetto di remunerazione fra parte fissa e variabile di breve o di lungo periodo. Il remuneration package deve essere in teoria orientato ad incentivare comportamenti che, da una parte, non si focalizzino solo sul breve periodo ma si estendano anche al lungo periodo e, dall'altra, propongano un'incentivazione "stimolante" per il top manager, pur rientrando entro limiti di sostenibilità economica e morale.

Il tema della "misura" della quota variabile della retribuzione è un tema quindi fondamentale: ciò è confermato anche dall'analisi di quanto dichiarato dalle aziende quotate: la componente variabile nel Pay Mix raggiunge una quota pari a oltre un terzo del valore complessivo, arrivando al 42% per i CEO.

Pay Mix medio aziende quotate Borsa Italiana⁵ (soli profili eleggibili di un sistema incentivante) - Esercizio 2020



Il secondo punto è rappresentato dai meccanismi che governano questi sistemi di incentivazione, e ne regolano o correggono l'erogazione. Di seguito vengono messi in evidenza, sulla base della lettura qualitativa della prima Sezione della Relazione sulla Remunerazione, alcuni aspetti di particolare rilievo rispetto alle politiche adottate dalle aziende quotate nella costruzione dei package del top management.⁶

Un aspetto fondamentale è quello delle "soglie": da un lato la presenza formalizzata di un "cancello di ingresso" ("gate") per l'accesso all'incentivazione (se l'obiettivo "gate" non è raggiunto, non vengono erogate quote variabili), dall'altro lato la definizione, anch'essa formalizzata al manager, di "tetti massimi" ("cap") alla retribuzione variabile erogabile.

⁵ 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).

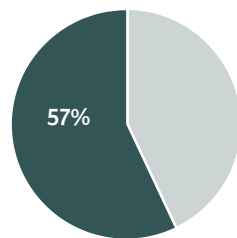
⁶ Per completezza si precisa che le informazioni, essendo di natura qualitativa e non numerica e non essendo richiesta una strutturazione formale univoca, spesso risultano incomplete o non sufficientemente trasparenti ed approfondite per darne una lettura esaustiva un Pay Mix calcolato sulla quota "cap"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

Per quanto concerne il primo punto, ben il 57% delle aziende definisce un cancello di ingresso al sistema di incentivazione, che molto spesso è rappresentato dal principale indicatore economico finanziario individuato dall'azienda (ad es. nella maggior parte di casi EBITDA).

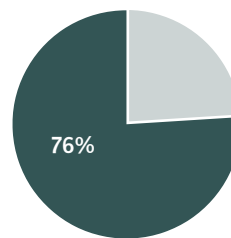
Per quanto riguarda il "cap" all'erogazione degli incentivi, il 76% delle aziende esplicita in maniera chiara nelle proprie politiche di remunerazione dei limiti massimi di erogazione.

Prassi dei sistemi di incentivazione di breve termine - Diffusione di obiettivi "cancello" e presenza di una quota "cap" da erogare - Esercizio 2020

Obiettivo cancello (oltre e in aggiunta al target individuale)



Quota "cap" variabile



■ Presente

■ Non presente (o non dichiarata)

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. Le tipologie di indicatori di prestazione (KPI) a cui vengono agganciati i sistemi di incentivazione possono essere di vario tipo, ma sono 6 le tipologie di indicatori prevalenti:

Prassi dei sistemi di incentivazione di breve periodo nelle aziende - Tipologia di KPI - Esercizio 2020 e confronto con Esercizio 2018

KPI - TIPOLOGIA ⁷	DIFFUSIONE ESERCIZIO 2018	DIFFUSIONE ESERCIZIO 2020
Obiettivi finanziari, reddituali e patrimoniali	85%	90%
Obiettivi qualitativi	31%	32%
Obiettivi commerciali e di mercato	28%	29%
Obiettivi di sostenibilità	10%	36%
Obiettivi di generazione di valore	8%	11%
Obiettivi di efficienza operativa e riduzione dei costi	8%	9%

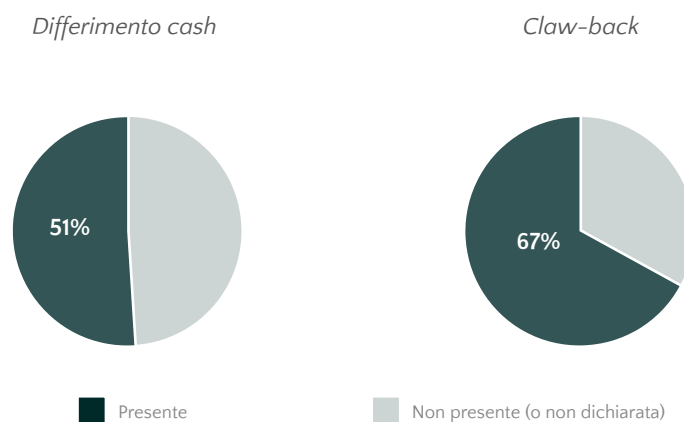
⁷ N.B. nel panel di indagine vi sono aziende che, pur prevedendo un sistema di incentivazione di breve periodo, non hanno dichiarato i KPI.

La quasi totalità delle aziende (ben 9 su 10) prevede nei propri sistemi di incentivazione di breve termine la presenza di uno più indicatori di performance economico-finanziaria, e con una buona percentuale obiettivi di natura qualitativa e commerciale. Questo framework di obiettivi rappresenta l'optimum per rendere da un lato il più trasparente ed oggettiva possibile la prestazione da misurare, dall'altro permettere di collegare in modo forte l'incentivazione alla generazione di valore per gli azionisti.

Rispetto a quanto rilevato per l'Esercizio 2018, è interessante notare come nei piani di incentivazione rilevati dalle Relazioni sulla Remunerazione 2020 sono stati inseriti con grande frequenza obiettivi di sostenibilità, in particolare tutto ciò che è riconducibile all'acronimo ESG (Environmental, Social and Governance).

Un'ultima prassi molto diffusa nei piani retribuzione variabile dei top manager è quello di inserire clausole speciali a tutela dell'azienda, finalizzate a scoraggiare comportamenti opportunistici o addirittura fraudolenti. Queste clausole sono soprattutto di due tipi: quelle che prevedono il differimento temporale della liquidazione 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 - Esercizio 2020



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

Ben 2 aziende su 3 con piani di incentivazione, inoltre, prevede l'inserimento della clausola c.d. "claw-back", ossia una regola contrattuale che prevede la 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.).

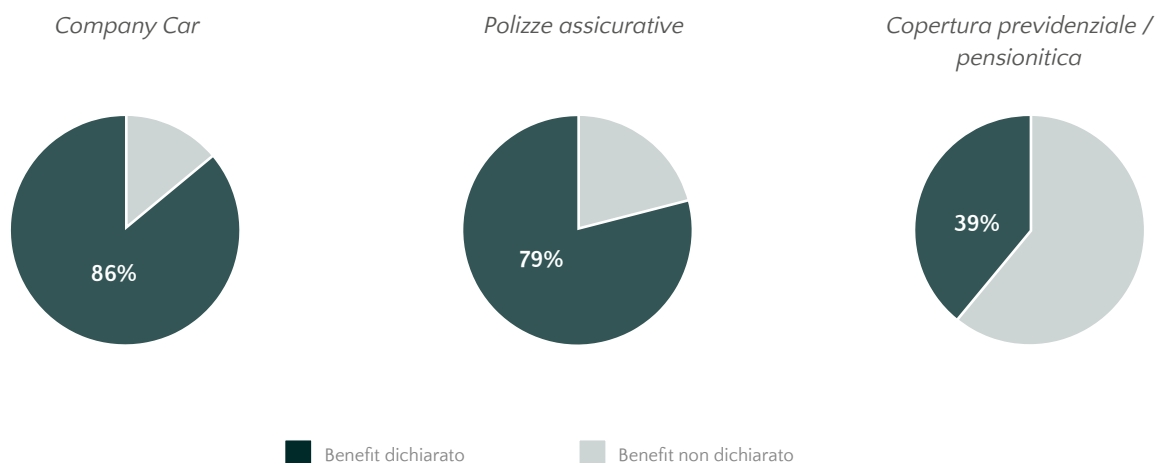
BENEFIT E CLAUSOLE ACCESSORIE

Le Società Quotate sono tenute ad indicare non solo gli elementi di remunerazione tangibili e ricorrenti nel tempo, sia monetari che equity, ma anche tutti gli elementi accessori, che integrano il pacchetto “normale” dei vertici aziendali, e che sono valorizzati, come si vedrà più avanti, con la voce “Benefici non monetari” del Remuneration Package dei vertici aziendali.

Tale previsione del regolamento CONSOB ha lo scopo di accrescere ulteriormente la trasparenza. Tuttavia, trattandosi di un’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 vengono 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:

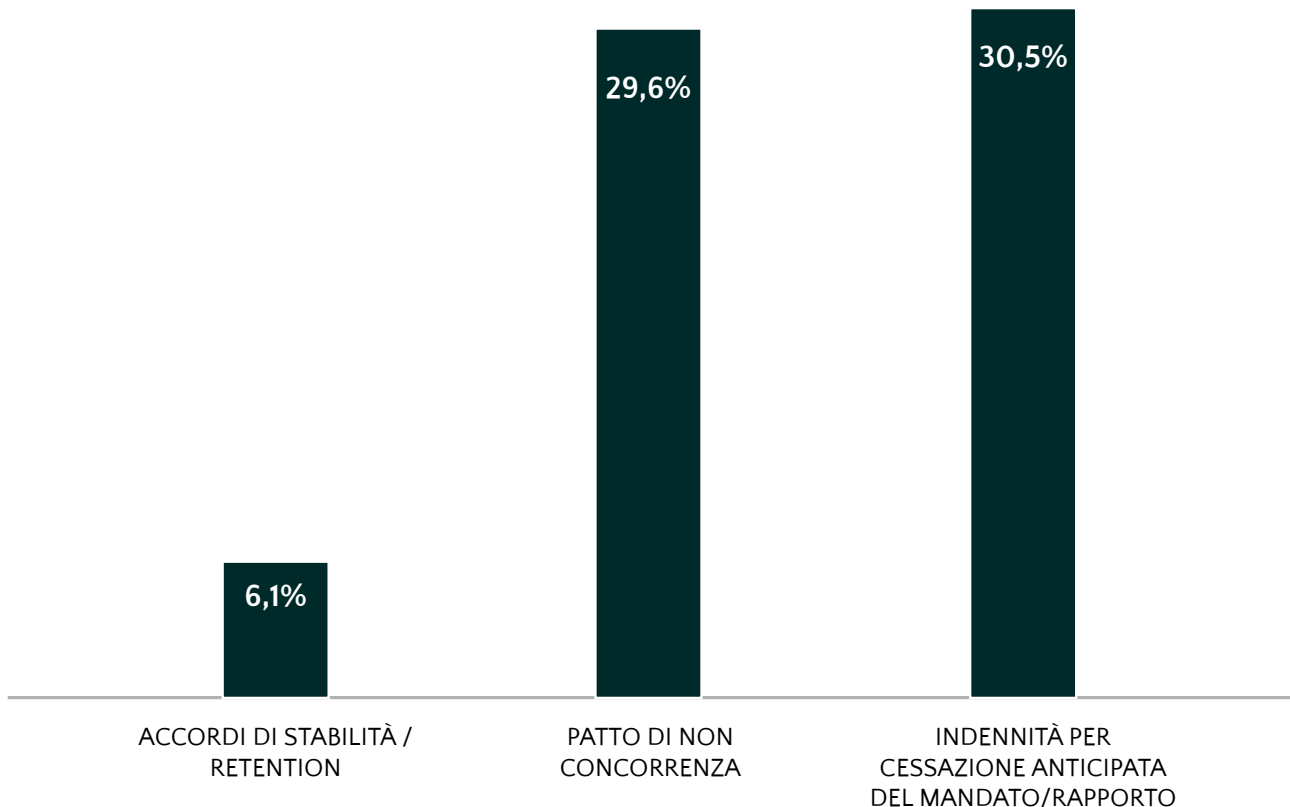
Diffusione benefici non monetari, coperture assicurative, previdenziali o pensionistiche nelle aziende - Esercizio 2020



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. Le polizze assicurative vita/malattia/infortuni sono una prassi consolidata, mentre piani pensionistici o di previdenza integrativa non sono molto diffusi (ovviamente si intende on top rispetto a quelli già previsti dai CCNL, qualora il ruolo di vertice aziendale abbia un contratto di lavoro dipendente).

Oltre ai benefit, è abbastanza frequente riscontrare clausole accessorie ulteriori, che normalmente prevedono una regolazione in forma monetaria. Di seguito riportiamo la diffusione di clausole accessorie, suddivise per le principali tipologie:

Diffusione clausole accessorie nelle aziende – Esercizio 2020



È interessante osservare come le clausole accessorie, che possono essere orientate alla tutela della società o alla tutela del manager in uscita, non siano così diffuse. 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. Peraltro, è possibile constatare come la quota di aziende che prevedono l'indennità per cessazione anticipata del mandato/rapporto è calato dal 2018 di ben 9 punti percentuali, dal 39,4% all'attuale 30,5%.

Le clausole accessorie che tutelano la società sono altrettanto poco diffuse: gli accordi di stabilità sono molto rari, mentre i patti di non concorrenza si riferiscono a circa il 30% delle aziende quotate, leggermente in crescita rispetto al 2018.

Queste indicazioni danno la conferma che l'opzione principale, in un'ottica di retention dei manager all'azienda nelle società quotate in Borsa Italiana, è soprattutto quella dei sistemi d'incentivazione di medio-lungo periodo o "Long-Term", in particolare in forma equity based.

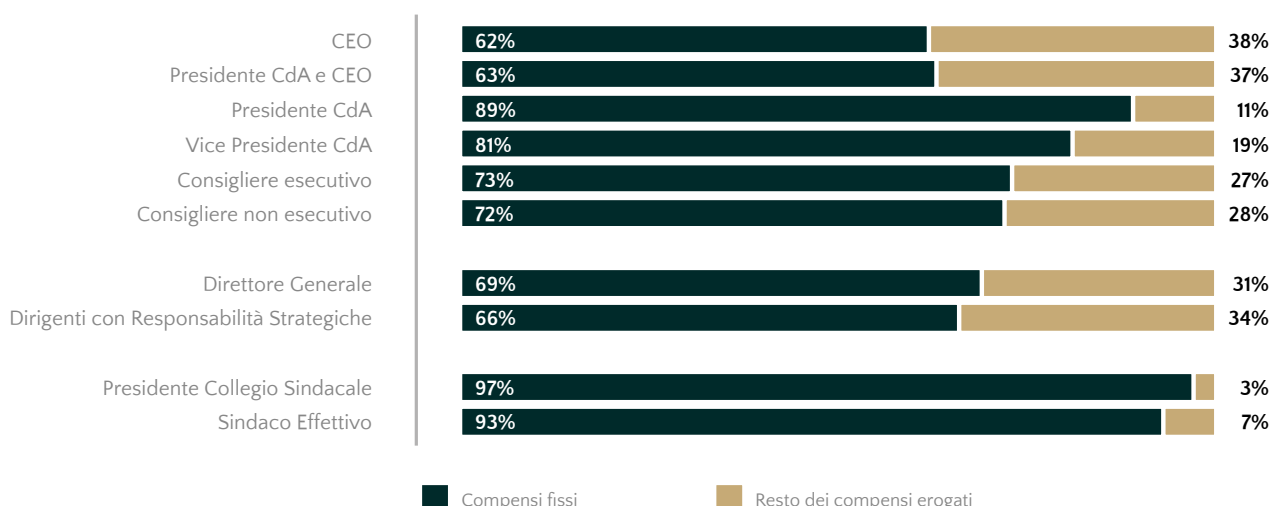
IL COMPENSATION PACKAGE

Oltre alla distinzione tra 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 DI COMPETENZA - Esercizio 2020

	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER PARTEC. A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE						
CEO	588.608 €	1.063 €	307.767 €	19.565 €	28.387 €	945.390 €
Presidente CdA e CEO	534.909 €	211 €	285.218 €	7.092 €	15.213 €	842.642 €
Presidente CdA	408.434 €	3.634 €	37.468 €	6.406 €	4.818 €	460.761 €
Vice Presidente CdA	206.006 €	6.061 €	35.189 €	3.089 €	2.767 €	253.113 €
Consigliere Esecutivo	250.384 €	3.891 €	71.351 €	4.814 €	10.856 €	341.296 €
Consigliere Non Esecutivo	47.969 €	13.525 €	2.669 €	311 €	1.793 €	66.267 €
EXECUTIVE MANAGER						
Direttore Generale	543.809 €	284 €	211.627 €	16.661 €	20.249 €	792.630 €
Dirigenti con Resp. Strategiche	266.719 €	545 €	108.307 €	15.150 €	10.807 €	401.528 €
COLLEGIO SINDACALE						
Presidente Collegio Sindacale	56.993 €	899 €	0 €	233 €	832 €	58.957 €
Sindaco Effettivo	43.695 €	1.178 €	0 €	230 €	1.740 €	46.843 €

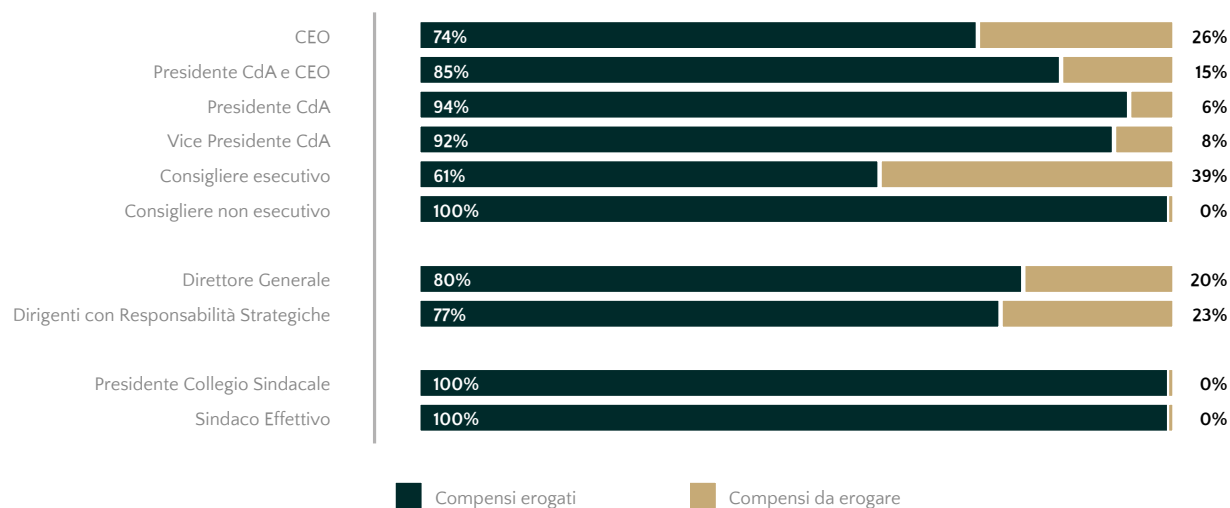
Compensation Package di competenza dell'anno - Mix tra compensi fissi e resto dei compensi erogati - Esercizio 2020



Compensation Package complessivo – Esercizio 2020

	COMPENSI FISSI	RESTO DEI COMPENSI EROGATI	COMPENSI VARIABILI DIFFERITI	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	TOTALE
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE					
CEO	588.608 €	356.782 €	103.316 €	228.286 €	1.276.991 €
Presidente CdA e CEO	534.909 €	307.733 €	28.494 €	114.454 €	985.590 €
Presidente CdA	408.434 €	52.326 €	10.644 €	18.794 €	490.199 €
Vice Presidente CdA	206.006 €	47.107 €	12.089 €	10.063 €	275.264 €
Consigliere Esecutivo	250.384 €	90.913 €	145.376 €	69.264 €	555.936 €
Consigliere Non Esecutivo	47.969 €	18.298 €	144 €	4 €	66.415 €
EXECUTIVE MANAGER					
Direttore Generale	543.809 €	248.821 €	91.092 €	107.979 €	991.701 €
Dirigenti con Resp. Strategiche	266.719 €	134.809 €	20.203 €	96.870 €	518.600 €
COLLEGIO SINDACALE					
Presidente Collegio Sindacale	56.993 €	1.964 €	0 €	0 €	58.957 €
Sindaco Effettivo	43.695 €	3.148 €	0 €	0 €	46.843 €

Compensation Package complessivo – Mix tra compensi erogati e compensi da erogare – Esercizio 2020



Come evidenziato in precedenza, il Compensation Package dei CEO cresce al crescere della dimensione economica. Si tratta di una correlazione abbastanza logica e prevedibile. Tuttavia, ci si è chiesti se questa relazione abbia risentito particolarmente della crisi e se ci sia stato lo stesso impatto tra i diversi settori del mercato.

Per rispondere a questa domanda, si è stimata la c.d. elasticità della compensation alla dimensione economica aziendale, utilizzando appunto il valore del Compensation Package dei top manager l'EBITDA come indicatore della dimensione economica (in termini di redditività) dell'azienda. Questo numero – l'elasticità – esprime la variazione percentuale della compensation al variare dell'1 per cento della dimensione economica.⁸

Per il campione di imprese considerate, questa stima è circa dello 0,3%: con un aumento del 10% dell'EBITDA il Compensation Package cresce del 3%. In media, non vi è stata una variazione particolarmente forte rispetto al 2018 (-0,06 punti), confermando che questa relazione è stabile nel tempo. Disaggregando tra i settori, sebbene nel complesso emergano le conseguenze dell'andamento generale che ha avuto l'economia globale, durante la prima fase della pandemia, la relazione si conferma abbastanza stabile e vicina al valore medio. Nel 2018, l'elasticità più alta la si osservava nei Compensation Package dei CEO del settore Finanza e dei Servizi Pubblici. Nel 2020, i settori Beni di Consumo, Servizi al Consumo e Tecnologia hanno registrato un aumento – prossimo allo zero. I settori dell'Industria e della Finanza hanno, al contrario, registrato una flessione negativa – ma sempre prossima allo zero – in quanto settori maggiormente impattati dalla crisi pandemica.

Elasticità del Compensation Package dei CEO rispetto alla dimensione economica dell'azienda per settore – Confronto Esercizi 2018 e 2020

RUOLO	2018	2020	VARIAZIONE
Tutto il campione ¹⁰	0,35	0,30	-0,05
Industria	0,35	0,17	-0,18
Finanza	0,52	0,35	-0,17
Beni di Consumo	0,39	0,47	0,08
Servizi al Consumo	0,25	0,38	0,13
Tecnologia	0,12	0,26	0,14
Servizi Pubblici	0,55	0,51	-0,04

⁸ I dati relativi agli indicatori EBITDA sono ricavati mediante le pubblicazioni di evaluation.it

⁹ Baker, Jensen e Murphy 1988. *Compensation and Incentives: Practice vs. Theory*. *The Journal of Finance*. VOL. XLIII, NO. 3, JULY 1988; Peter F. Kostiuk (1990). *Firm Size and Executive Compensation*. *The Journal of Human Resources*, Winter, 1990, Vol. 25, No. 1 (Winter, 1990), pp. 90-105

¹⁰ Con "Tutto il campione" si fa riferimento alle società quotate diverse da Banche e Assicurazioni. La classificazione dei settori considerata è quella ufficiale di Borsa Italiana. Sono esclusi i settori con un numero di società i cui risultati non permettevano delle stime statisticamente significative. Le stime sono ottenute con una stima di regressione OLS con una specificazione log-log. La variabile dipendente è il logaritmo del Compensation Package, le variabili esplicative sono il logaritmo dell'EBITDA e una costante.

MERCATO EXECUTIVE vs. MERCATO DIRIGENTI

Dal punto di vista retributivo, i manager delle società quotate rappresentano una fetta di mercato a sé stante rispetto al mercato ben più vasto dei dirigenti aziendali. Di seguito è riportato il confronto retributivo fra queste due popolazioni, basato sui dati del presente studio e su quelli riportati in diversi studi dell'Osservatorio JobPricing.

Si può osservare come nelle società quotate la dimensione dell'azienda determini un incremento estremamente significativo del compenso fisso a parità di ruolo, mentre nel mercato dei dirigenti la distanza retributiva è decisamente inferiore. Nello specifico, la differenza in media è circa del 10% passando da aziende con meno di 250 dipendenti ad aziende con oltre 1.000 addetti, contro il 105% delle aziende quotate. Inoltre, la distanza retributiva media fra il compenso dei Dirigenti nel mercato nazionale e quello di un CEO di una società quotata è molto significativa, dalle 3,3 alle 6,7 volte superiore in base al numero di dipendenti dell'azienda.

Anche in questo caso, in virtù del ridimensionamento dei compensi corrisposti ai CEO, la distanza tra queste figure e il livello retributivo di un dirigente di una grande azienda si è ridotta: dal 7,6 del 2018 si è passati al 6,7 del 2020 fra le grandi aziende, mentre la distanza per le aziende medio-grandi è passata da 5,6 a 4,1. Fra le aziende più piccole il differenziale non è invece cambiato. In sostanza, la retribuzione minima di un CEO di una quotata non si è significativamente spostato in basso.

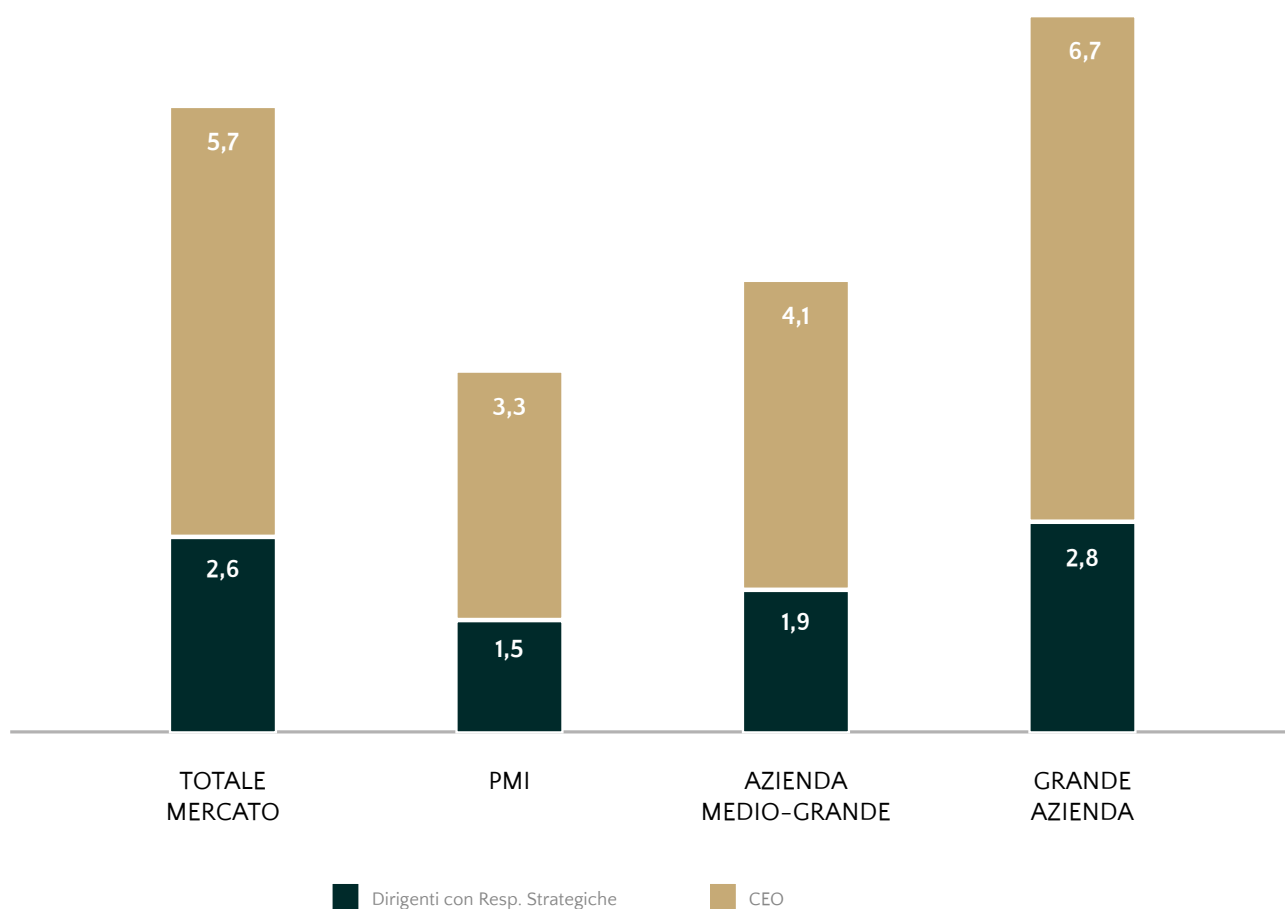
La distanza fra le medie del mercato "generale" dei Dirigenti e i compensi medi di CEO e Dirigenti con Responsabilità Strategica è netta anche per la quota variabile cash: se infatti per i Dirigenti la percentuale di variabile si aggira intorno al 20% della RAL, questa cresce quasi al 50% per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche e all'80% per quanto riguarda i CEO (quest'ultimo dato in riduzione rispetto al 90% del 2018).

Compenso fisso in euro - Confronto fra ruoli - Esercizio 2020

	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	588.608 €	333.725 €	420.505 €	741.488 €	122,2%
DIRIGENTI CON RESP. STRATEGICHE - SOCIETÀ QUOTATE	266.719 €	147.638 €	199.031 €	303.364 €	105,5%
DIRIGENTI - TUTTO IL MERCATO	102.963 €	100.011 €	103.445 €	109.993 €	10,0%

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 - Confronto fra ruoli dirigenziali (base 1 la RAL Media dei Dirigenti nel mercato italiano) - Esercizio 2020



Compenso variabile non equity (incidenza % sulla RAL) - Confronto fra ruoli - Esercizio 2020

	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	80,2%	78,5%	89,9%	73,2%
DIRIGENTI CON RESP. STRATEGICHE - SOCIETÀ QUOTATE	48,0%	53,0%	29,0%	50,4%
DIRIGENTI - TUTTO IL MERCATO	21,4%	21,3%	19,7%	22,5%

EXECUTIVE & GENDER

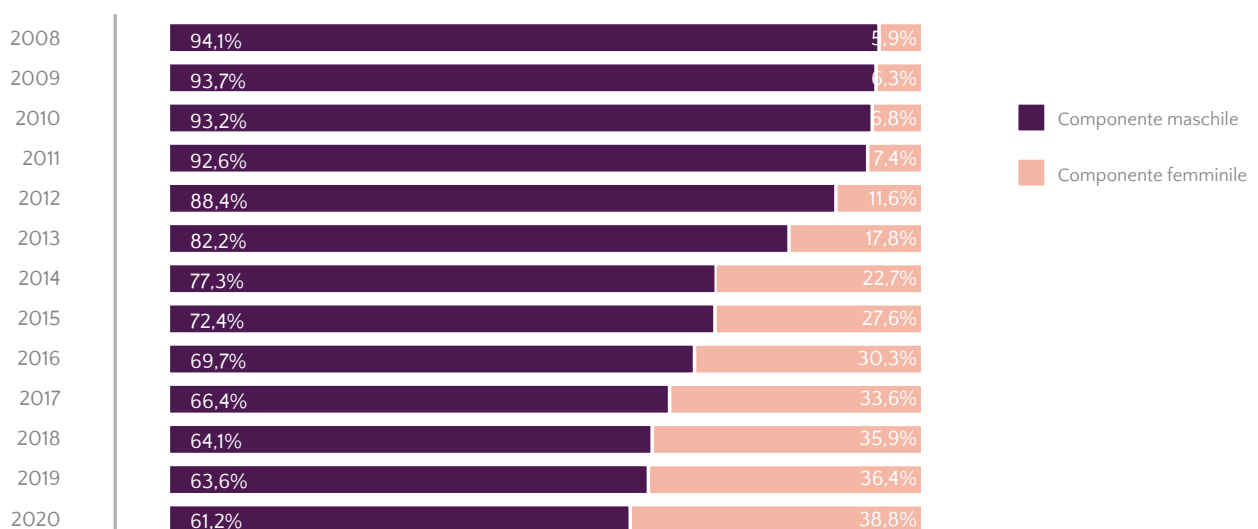
Il [Rapporto 2020 sulla Corporate Governance delle Società Quotate italiane](#), pubblicato da Borsa Italiana, indica un numero complessivo di donne nei Board aziendali, in relazione all'Esercizio 2020, pari al 38,8%. A partire dall'introduzione della legge n. 120 del 12 luglio 2011 per la promozione dell'equilibrio di genere negli organi sociali delle quotate, il numero delle donne nei board aziendali è costantemente cresciuto nel tempo: dal 5,9% del 2008 fino, come detto, al 38,8% del 2020, crescendo quindi di oltre sei volte.

Ci si potrebbe quindi aspettare un maggior livello di gender equality nei Vertici aziendali delle quotate: tuttavia, se si analizzano i dati in modo più approfondito, si può osservare che tra i membri dei CdA con cariche esecutive nei Board delle società quotate, le donne sono appena l'11,0%, dato addirittura inferiore a quello del 2018 (11,9%). Tale quota risulta peraltro decisamente inferiore alla percentuale di dirigenti donna nel mercato del lavoro italiano (31%). L'aumento della quota femminile nelle aziende quotate è visibile quindi solo sui profili non esecutivi, oggi pari al 44,4% (40,4% nel 2018).

Come raccontato in maniera diffusa, l'impossibilità di accedere a posizioni di vertice si traduce in una minore opportunità di guadagno, determinando un differenziale retributivo di genere che nelle società listate in Borsa Italiana risulta sensibile: se nei dirigenti italiani in generale il delta è in media poco inferiore all'8%, guardando al segmento delle quotate la differenza si dilata oltre il 35% per il membri dei Board non esecutivi, addirittura oltre il 60% se si prendono in considerazione i profili con ruolo esecutivo.

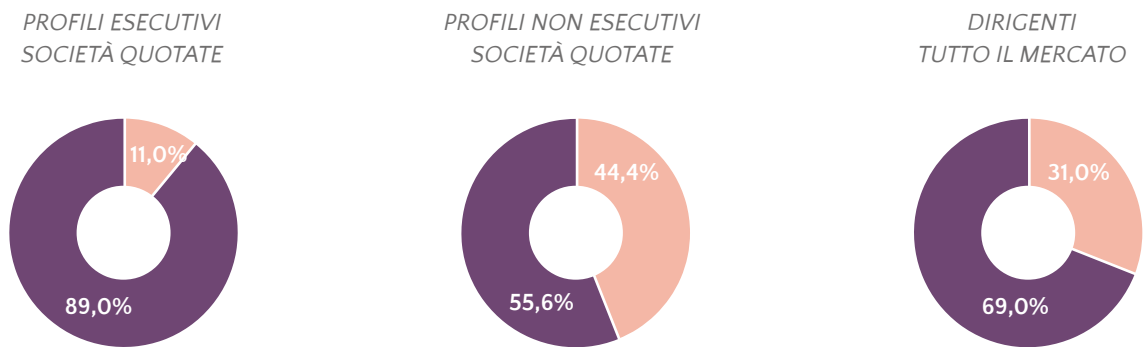
La complessiva riduzione dei compensi attribuiti ai vertici aziendali delle quotate sembra abbia generato una leggera contrazione del gap retributivo di genere, visibile sia per i profili esecutivi sia per quelli non esecutivi.

Evoluzione della composizione occupazionale per genere nei vertici delle Società Quotate

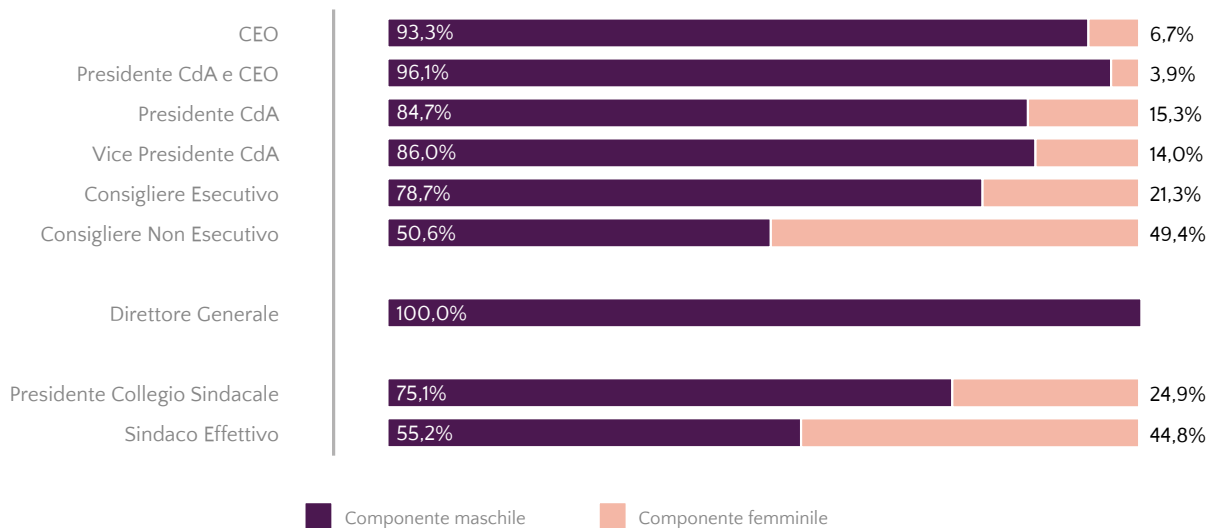


Fonte: CONSOB - Comitato Italiano Corporate Governance - Rapporto 2020 sulla corporate governance delle società quotate italiane

Composizione occupazionale per genere - Profili executive vs. Profili dirigenziali



Composizione occupazionale per genere - Ruoli



Compenso fisso medio in euro - Ruoli Società Quotate vs. Ruoli dirigenziali - Gender Gap - Esercizio 2020 e confronto con Esercizio 2018

GENERE	PROFILI ESECUTIVI SOCIETÀ QUOTATE	PROFILI NON ESECUTIVI SOCIETÀ QUOTATE	DIRIGENTI - TUTTO IL MERCATO
Uomini	476.919 €	63.182 €	103.990 €
Donne	293.987 €	46.477 €	96.619 €
GAP	62,2%	35,9%	7,6%
GAP 2018	69,3%	42,5%	8,2%

Compenso fisso medio in euro - Ruoli Società Quotate - Gender Gap - Esercizio 2020 e confronto con Esercizio 2018

GENERE	CEO	PRESIDENTE CdA	CONSIGLIERE NON ESECUTIVO	SINDACO EFFETTIVO
Uomini	597.484 €	441.132 €	51.353 €	45.193 €
Donne	470.629 €	226.781 €	43.844 €	41.949 €
GAP	27,0%	94,5%	17,1%	7,7%
GAP 2018	46,6%	55,5%	26,8%	5,7%

Composizione occupazionale per genere e fascia di capitalizzazione/fatturato – PROFILI ESECUTIVI – Esercizio 2020

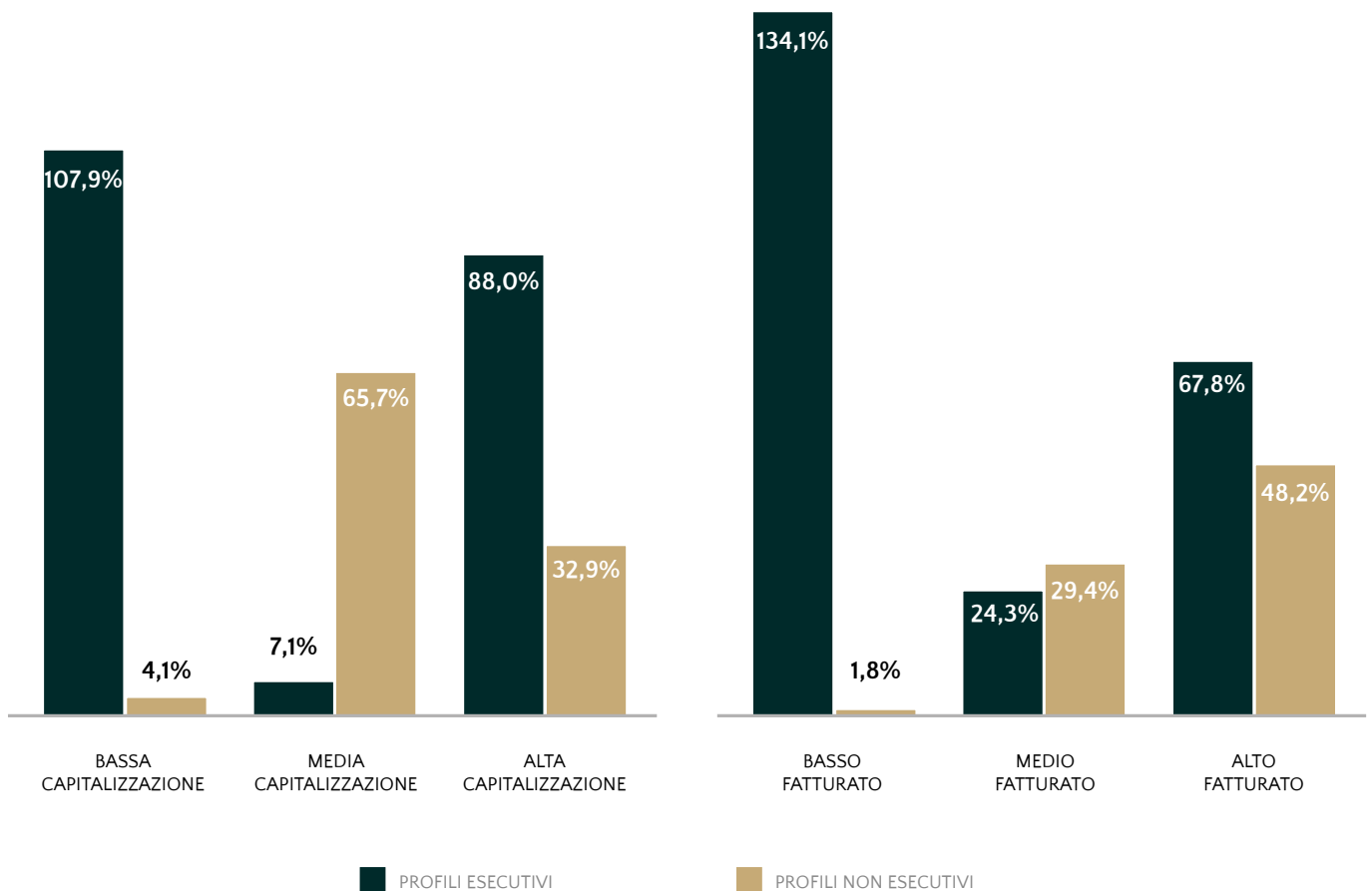


Composizione occupazionale per genere e fascia di capitalizzazione/fatturato – PROFILI NON ESECUTIVI – Esercizio 2020



■ Componente maschile ■ Componente femminile

Gap retributivo di genere relativo ai compensi fissi – classi di capitalizzazione e di fatturato – Profili Esecutivi vs. Non esecutivi – Esercizio 2020



CEO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	588.608 €	100,0%	62,3%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	1.063 €	8,6%	0,1%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	307.767 €	58,4%	32,6%
BENEFICI NON MONETARI	19.565 €	72,7%	2,1%
ALTRI COMPENSI	28.387 €	15,3%	3,0%
TOTALE	945.390 €		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	867.291 €	97,1%	91,7%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	78.099 €	34,9%	8,3%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	588.608 €	100,0%	46,1%
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	356.782 €	86,6%	27,9%
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	103.316 €	19,6%	8,1%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	228.286 €	36,8%	17,9%
TOTALE	1.276.991 €		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	588.608 €	159.203 €	294.267 €	446.385 €	792.860 €	1.200.000 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	411.974 €	9.306 €	32.479 €	153.568 €	534.354 €	1.015.374 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	526.659 €	36.000 €	57.720 €	191.320 €	600.000 €	1.052.000 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	619.632 €	29.188 €	93.750 €	417.753 €	989.860 €	1.337.226 €
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	1.276.991 €	221.626 €	390.868 €	645.225 €	1.552.261 €	3.186.290 €

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA	%
SHORT-TERM INCENTIVE	57,9%
LONG-TERM INCENTIVE	19,6%
ALTRO	5,7%
TOTALE BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH	65,1%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	COVERAGE	INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO
MEDIA	527.240 €	58,4%	80,2%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/ EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
CURVA RETRIBUTIVA	57.979 €	98.599 €	293.742 €	649.336 €	1.157.750 €

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	COVERAGE
LTI CASH	19,6%
STOCK OPTION PLAN	10,5%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	35,4%
TOTALE PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	55,5%

FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
STOCK OPTION PLAN	295.377 €	4.147 €	11.543 €	174.000 €	555.520 €	815.681 €
ALTRI STRUMENTI EQUITY	677.624 €	39.383 €	98.310 €	444.670 €	1.016.222 €	1.467.680 €
TOTALE FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	619.632 €	29.188 €	93.750 €	417.753 €	989.860 €	1.337.226 €

SETTORE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	448.589 €	763.534 €	608.001 €	492.624 €	390.251 €	644.788 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	73 €	2.094 €	2.741 €	0 €	1.167 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	126.494 €	431.491 €	324.747 €	82.902 €	218.810 €	649.229 €
BENEFICI NON MONETARI	11.333 €	30.175 €	30.871 €	6.983 €	11.239 €	19.374 €
ALTRI COMPENSI	45.498 €	1.267 €	42.363 €	17.500 €	25.000 €	51.710 €
TOTALE	631.987 €	1.228.562 €	1.008.723 €	600.008 €	646.466 €	1.365.100 €
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	71,0%	62,1%	60,3%	82,1%	60,4%	47,2%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,2%	0,3%	0,0%	0,2%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	20,0%	35,1%	32,2%	13,8%	33,8%	47,6%
BENEFICI NON MONETARI	1,8%	2,5%	3,1%	1,2%	1,7%	1,4%
ALTRI COMPENSI	7,2%	0,1%	4,2%	2,9%	3,9%	3,8%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	448.589 €	763.534 €	608.001 €	492.624 €	390.251 €	644.788 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	183.398 €	465.028 €	400.722 €	107.384 €	256.216 €	720.312 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	32.639 €	242.405 €	64.569 €	19.163 €	11.542 €	117.911 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	133.697 €	492.592 €	57.349 €	197.736 €	56.695 €	191.436 €
TOTALE	798.323 €	1.963.558 €	1.130.640 €	816.907 €	714.703 €	1.674.447 €
VARIABILE MONETARIO (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	257.506 €	684.434 €	603.102 €	236.862 €	291.747 €	749.110 €
COVERAGE	49,1%	63,0%	53,8%	35,0%	75,0%	86,7%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	55,0%	74,4%	89,0%	38,4%	71,2%	156,8%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
LTI CASH	17,5%	19,6%	25,6%	10,0%	0,0%	46,7%
STOCK OPTION PLAN	7,0%	15,2%	15,4%	15,0%	0,0%	6,7%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	29,8%	45,7%	23,1%	35,0%	33,3%	26,7%
TOTALE	50,9%	58,7%	56,4%	50,0%	33,3%	60,0%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	476.296 €	944.134 €	223.661 €	439.413 €	226.780 €	717.885 €

CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	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	311.145 €	509.699 €	861.962 €	378.676 €	489.210 €	886.710 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	56 €	123 €	2.787 €	195 €	456 €	2.557 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	58.679 €	197.633 €	597.176 €	103.832 €	243.779 €	554.088 €
BENEFICI NON MONETARI	7.921 €	8.437 €	39.791 €	10.516 €	11.836 €	36.990 €
ALTRI COMPENSI	15.857 €	43.693 €	19.597 €	10.441 €	42.208 €	24.223 €
TOTALE	393.658 €	759.584 €	1.521.313 €	503.660 €	787.489 €	1.504.567 €
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	79,0%	67,1%	56,7%	75,2%	62,1%	58,9%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,1%	0,2%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	14,9%	26,0%	39,3%	20,6%	31,0%	36,8%
BENEFICI NON MONETARI	2,0%	1,1%	2,6%	2,1%	1,5%	2,5%
ALTRI COMPENSI	4,0%	5,8%	1,3%	2,1%	5,4%	1,6%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
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	311.145 €	509.699 €	861.962 €	378.676 €	489.210 €	886.710 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	82.514 €	249.885 €	659.351 €	124.984 €	298.278 €	617.857 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	32.800 €	36.970 €	224.634 €	33.189 €	35.360 €	249.058 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	2.515 €	140.122 €	477.543 €	108.134 €	125.449 €	459.934 €
TOTALE	428.974 €	936.676 €	2.223.490 €	644.983 €	948.298 €	2.213.560 €
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	209.569 €	345.857 €	746.470 €	289.638 €	425.417 €	713.921 €
COVERAGE	28,0%	57,1%	80,0%	35,8%	57,3%	77,6%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	61,5%	66,8%	88,5%	70,6%	83,2%	80,1%
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	8,0%	20,2%	26,7%	7,5%	16,9%	32,8%
STOCK OPTION PLAN	6,0%	13,1%	10,7%	9,4%	12,4%	9,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	14,0%	35,7%	49,3%	24,5%	33,7%	46,3%
TOTALE	24,0%	60,7%	70,7%	34,0%	55,1%	73,1%
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	41.921 €	367.820 €	852.755 €	440.853 €	372.167 €	906.341 €

SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	461.981 €	1.039.148 €	669.058 €	387.867 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	565 €	3.203 €	1.460 €	125 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	267.423 €	687.593 €	376.195 €	148.480 €
BENEFICI NON MONETARI	10.209 €	58.677 €	15.692 €	9.156 €
ALTRI COMPENSI	28.842 €	21.064 €	20.813 €	38.248 €
TOTALE	769.019 €	1.809.684 €	1.083.218 €	583.876 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	60,1%	57,4%	61,8%	66,4%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,1%	0,2%	0,1%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	34,8%	38,0%	34,7%	25,4%
BENEFICI NON MONETARI	1,3%	3,2%	1,4%	1,6%
ALTRI COMPENSI	3,8%	1,2%	1,9%	6,6%
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	461.981 €	1.039.148 €	669.058 €	387.867 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	307.039 €	770.536 €	414.160 €	196.009 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	45.364 €	412.064 €	45.629 €	34.828 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	171.924 €	701.274 €	222.235 €	79.069 €
TOTALE	986.308 €	2.923.022 €	1.351.083 €	697.773 €
VARIABILE MONETARIO (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	450.053 €	795.029 €	542.421 €	348.755 €
COVERAGE	59,4%	86,5%	69,4%	42,6%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	84,5%	78,9%	89,3%	76,7%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
LTI CASH	24,6%	29,7%	19,4%	17,8%
STOCK OPTION PLAN	15,9%	8,1%	11,3%	11,9%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	42,0%	62,2%	38,7%	26,7%
TOTALE	68,1%	78,4%	62,9%	47,5%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	382.670 €	1.081.132 €	492.093 €	319.438 €

PRESIDENTE CdA E CEO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	534.909 €	100,0%	63,5%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	211 €	2,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	285.218 €	41,2%	33,8%
BENEFICI NON MONETARI	7.092 €	43,1%	0,8%
ALTRI COMPENSI	15.213 €	7,8%	1,8%
TOTALE	842.642 €		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	772.818 €	100,0%	91,7%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	69.824 €	29,4%	8,3%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	534.909 €	100,0%	53,2%
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	307.733 €	66,7%	30,6%
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	48.411 €	13,7%	4,8%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	114.454 €	7,8%	11,4%
TOTALE	1.005.508 €		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	534.909 €	100.000 €	214.601 €	408.597 €	659.946 €	1.322.531 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	461.600 €	6.994 €	11.644 €	187.646 €	481.292 €	1.177.512 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	352.708 €	45.900 €	111.325 €	254.026 €	488.639 €	746.800 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	1.459.294 €	564.639 €	1.111.598 €	1.513.232 €	1.860.928 €	2.310.798 €

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA	%
SHORT-TERM INCENTIVE	41,2%
LONG-TERM INCENTIVE	11,8%
ALTRO	3,9%
TOTALE BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH	47,1%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	COVERAGE	INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO
MEDIA	692.672 €	41,2%	100,3%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/ EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
CURVA RETRIBUTIVA	22.476 €	156.662 €	405.000 €	910.000 €	1.191.000 €

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	COVERAGE
LTI CASH	11,8%
STOCK OPTION PLAN	5,9%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	9,8%
TOTALE PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	21,6%

FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
STOCK OPTION PLAN	1.611.000 €	--	--	1.611.000 €	--	--
ALTRI STRUMENTI EQUITY	1.408.725 €	443.093 €	807.732 €	1.415.464 €	2.013.088 €	2.371.662 €
TOTALE FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	1.459.294 €	564.639 €	1.111.598 €	1.513.232 €	1.860.928 €	2.310.798 €

SETTORE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	629.961 €	502.708 €	645.310 €	357.016 €	323.333 €	407.231 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	0 €	768 €	0 €	0 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	376.676 €	623.670 €	188.929 €	198.500 €	214.000 €	337.977 €
BENEFICI NON MONETARI	12.816 €	8.333 €	4.875 €	5.537 €	1.181 €	0 €
ALTRI COMPENSI	30.837 €	0 €	0 €	0 €	37.238 €	0 €
TOTALE	1.050.290 €	1.134.711 €	839.881 €	561.052 €	575.752 €	745.207 €
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	60,0%	44,3%	76,8%	63,6%	56,2%	54,6%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	35,9%	55,0%	22,5%	35,4%	37,2%	45,4%
BENEFICI NON MONETARI	1,2%	0,7%	0,6%	1,0%	0,2%	0,0%
ALTRI COMPENSI	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	6,5%	0,0%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	629.961 €	502.708 €	645.310 €	357.016 €	323.333 €	407.231 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	420.329 €	632.003 €	194.571 €	204.037 €	252.418 €	337.977 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	122.135 €	0 €	28.520 €	2.500 €	0 €	78.075 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	120.733 €	235.911 €	186.479 €	0 €	0 €	0 €
TOTALE	1.293.158 €	1.370.622 €	1.054.880 €	563.552 €	575.752 €	823.282 €
VARIABILE MONETARIO (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	807.162 €	1.247.339 €	440.833 €	1.191.000 €	321.000 €	337.977 €
COVERAGE	46,7%	50,0%	42,9%	16,7%	66,7%	100,0%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	82,8%	203,5%	85,9%	119,1%	68,0%	83,0%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
LTI CASH	13,3%	16,7%	14,3%	0,0%	0,0%	50,0%
STOCK OPTION PLAN	6,7%	0,0%	7,1%	16,7%	0,0%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	13,3%	16,7%	7,1%	0,0%	0,0%	50,0%
TOTALE	26,7%	16,7%	28,6%	16,7%	0,0%	50,0%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	905.500 €	1.415.464 €	2.610.712 €	0 €	0 €	0 €

CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	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	235.500 €	689.466 €	904.664 €	228.777 €	569.764 €	1.054.227 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	0 €	768 €	0 €	448 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	88.208 €	292.176 €	616.487 €	244.045 €	180.429 €	647.000 €
BENEFICI NON MONETARI	1.427 €	18.416 €	6.287 €	681 €	13.314 €	3.320 €
ALTRI COMPENSI	16.178 €	0 €	27.686 €	6.206 €	11.523 €	43.067 €
TOTALE	341.313 €	1.000.058 €	1.555.892 €	479.709 €	775.477 €	1.747.614 €
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	69,0%	68,9%	58,1%	47,7%	73,5%	60,3%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	25,8%	29,2%	39,6%	50,9%	23,3%	37,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,4%	1,8%	0,4%	0,1%	1,7%	0,2%
ALTRI COMPENSI	4,7%	0,0%	1,8%	1,3%	1,5%	2,5%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
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	235.500 €	689.466 €	904.664 €	228.777 €	569.764 €	1.054.227 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	105.813 €	310.592 €	651.228 €	250.933 €	205.713 €	693.386 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	3.396 €	75.175 €	100.727 €	4.528 €	41.174 €	155.475 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	416.941 €	78.637 €	8.333 €	469.079 €
TOTALE	344.709 €	1.075.233 €	2.073.560 €	562.874 €	824.985 €	2.372.168 €
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	423.400 €	422.032 €	1.232.974 €	1.098.204 €	360.857 €	1.164.600 €
COVERAGE	20,8%	69,2%	50,0%	22,2%	50,0%	55,6%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	149,4%	65,1%	119,1%	290,5%	61,1%	98,6%
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	0,0%	30,8%	14,3%	5,6%	16,7%	11,1%
STOCK OPTION PLAN	4,2%	7,7%	7,1%	5,6%	4,2%	11,1%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	0,0%	7,7%	28,6%	5,6%	12,5%	11,1%
TOTALE	4,2%	38,5%	35,7%	11,1%	25,0%	33,3%
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 €	1.459.294 €	1.415.464 €	200.000 €	2.110.856 €

SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	606.571 €	1.537.500 €	830.133 €	321.172 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	0 €	632 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	456.935 €	500.000 €	556.927 €	140.632 €
BENEFICI NON MONETARI	11.429 €	3.496 €	14.272 €	3.864 €
ALTRI COMPENSI	19.273 €	93.000 €	11.859 €	13.388 €
TOTALE	1.094.207 €	2.133.996 €	1.413.824 €	479.056 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	55,4%	72,0%	58,7%	67,0%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	41,8%	23,4%	39,4%	29,4%
BENEFICI NON MONETARI	1,0%	0,2%	1,0%	0,8%
ALTRI COMPENSI	1,8%	4,4%	0,8%	2,8%
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	606.571 €	1.537.500 €	830.133 €	321.172 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	487.637 €	596.496 €	583.691 €	157.885 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	100.102 €	500.000 €	81.615 €	2.810 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	134.436 €	2.110.856 €	95.027 €	0 €
TOTALE	1.328.746 €	4.744.852 €	1.590.466 €	481.866 €
VARIABILE MONETARIO (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	783.317 €	1.000.000 €	1.051.974 €	370.758 €
COVERAGE	58,3%	50,0%	52,9%	37,9%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	106,1%	64,7%	122,7%	77,9%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
LTI CASH	25,0%	0,0%	23,5%	6,9%
STOCK OPTION PLAN	12,5%	50,0%	0,0%	6,9%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	16,7%	50,0%	17,6%	3,4%
TOTALE	41,7%	100,0%	29,4%	13,8%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	1.075.488 €	2.110.856 €	807.732 €	0 €

PRESIDENTE CdA

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	408.434 €	99,4%	88,6%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	3.634 €	17,5%	0,8%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	37.468 €	10,7%	8,1%
BENEFICI NON MONETARI	6.406 €	38,4%	1,4%
ALTRI COMPENSI	4.818 €	5,6%	1,0%
TOTALE	460.761 €		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	410.813 €	98,9%	89,2%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	49.948 €	25,4%	10,8%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	408.434 €	99,4%	83,3%
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	52.326 €	54,2%	10,7%
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	10.644 €	3,4%	2,2%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	18.794 €	8,5%	3,8%
TOTALE	490.199 €		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	408.434 €	62.463 €	120.000 €	240.000 €	489.911 €	1.023.583 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	96.477 €	3.674 €	6.624 €	14.850 €	51.701 €	292.845 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	314.002 €	45.500 €	74.836 €	210.673 €	508.750 €	685.834 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	221.771 €	2.536 €	8.229 €	106.599 €	299.170 €	530.511 €

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA	%
SHORT-TERM INCENTIVE	13,6%
LONG-TERM INCENTIVE	2,8%
ALTRO	0,6%
TOTALE BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH	15,8%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	COVERAGE	INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO
MEDIA	349.047 €	10,7%	50,4%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/ EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
CURVA RETRIBUTIVA	33.600 €	71.574 €	216.326 €	420.830 €	1.000.000 €

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	COVERAGE
LTI CASH	2,8%
STOCK OPTION PLAN	3,4%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	7,9%
TOTALE PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	13,0%

FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
STOCK OPTION PLAN	131.581 €	8.981 €	13.767 €	95.213 €	213.027 €	283.274 €
ALTRI STRUMENTI EQUITY	254.567 €	2.200 €	6.854 €	106.599 €	299.170 €	664.114 €
TOTALE FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	221.771 €	2.536 €	8.229 €	106.599 €	299.170 €	530.511 €

SETTORE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	413.420 €	330.026 €	551.018 €	397.373 €	259.738 €	347.045 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	1.213 €	8.888 €	3.141 €	2.184 €	800 €	974 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	74.125 €	1.522 €	31.741 €	53.895 €	62.581 €	24.174 €
BENEFICI NON MONETARI	4.944 €	9.799 €	8.739 €	1.994 €	10.512 €	4.710 €
ALTRI COMPENSI	5.248 €	2.405 €	18.519 €	0 €	67 €	138 €
TOTALE	498.951 €	352.640 €	613.158 €	455.445 €	333.698 €	377.040 €
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	82,9%	93,6%	89,9%	87,2%	77,8%	92,0%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,2%	2,5%	0,5%	0,5%	0,2%	0,3%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	14,9%	0,4%	5,2%	11,8%	18,8%	6,4%
BENEFICI NON MONETARI	1,0%	2,8%	1,4%	0,4%	3,2%	1,2%
ALTRI COMPENSI	1,1%	0,7%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	413.420 €	330.026 €	551.018 €	397.373 €	259.738 €	347.045 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	85.531 €	22.614 €	62.140 €	58.073 €	73.960 €	29.995 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	13.643 €	0 €	29.074 €	2.105 €	5.100 €	21.154 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	30.969 €	3.956 €	41.512 €	4.934 €	59.834 €	0 €
TOTALE	543.564 €	356.596 €	683.743 €	462.485 €	398.632 €	398.194 €
VARIABILE MONETARIO (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	455.341 €	70.000 €	428.500 €	512.000 €	156.452 €	314.260 €
COVERAGE	16,3%	2,2%	7,4%	10,5%	40,0%	7,7%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	72,1%	29,4%	31,9%	45,5%	43,7%	82,7%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
LTI CASH	0,0%	0,0%	7,4%	5,3%	0,0%	7,7%
STOCK OPTION PLAN	7,0%	4,3%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	18,6%	2,2%	3,7%	5,3%	30,0%	0,0%
TOTALE	20,9%	6,5%	14,8%	10,5%	30,0%	7,7%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	166.459 €	60.663 €	1.120.811 €	93.750 €	299.170 €	0 €

CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	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	217.630 €	487.414 €	434.912 €	242.282 €	350.883 €	575.981 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	150 €	3.022 €	6.085 €	1.565 €	2.640 €	6.007 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	12.912 €	76.161 €	13.553 €	13.349 €	40.157 €	50.413 €
BENEFICI NON MONETARI	4.227 €	5.809 €	8.143 €	4.442 €	5.444 €	8.676 €
ALTRI COMPENSI	756 €	10.439 €	1.609 €	284 €	7.685 €	4.818 €
TOTALE	235.675 €	582.847 €	464.302 €	261.922 €	406.808 €	645.895 €
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	92,3%	83,6%	93,7%	92,5%	86,3%	89,2%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,1%	0,5%	1,3%	0,6%	0,6%	0,9%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	5,5%	13,1%	2,9%	5,1%	9,9%	7,8%
BENEFICI NON MONETARI	1,8%	1,0%	1,8%	1,7%	1,3%	1,3%
ALTRI COMPENSI	0,3%	1,8%	0,3%	0,1%	1,9%	0,7%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
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	217.630 €	487.414 €	434.912 €	242.282 €	350.883 €	575.981 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	18.045 €	95.432 €	29.390 €	19.640 €	55.925 €	69.914 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	21.711 €	15.574 €	0 €	930 €	22.324 €	4.939 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	2.900 €	22.699 €	23.561 €	2.315 €	33.760 €	14.112 €
TOTALE	260.285 €	621.120 €	487.863 €	265.167 €	462.891 €	664.946 €
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	245.330 €	431.582 €	192.452 €	114.798 €	390.093 €	475.323 €
COVERAGE	5,3%	17,6%	7,0%	11,6%	10,3%	10,6%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	65,6%	50,1%	46,8%	22,2%	79,5%	46,7%
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	2,6%	2,9%	2,8%	0,0%	2,9%	4,5%
STOCK OPTION PLAN	2,6%	4,4%	2,8%	2,3%	5,9%	1,5%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	7,9%	7,4%	8,5%	2,3%	11,8%	7,6%
TOTALE	13,2%	13,2%	12,7%	4,7%	19,1%	12,1%
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	36.736 €	308.711 €	238.971 €	49.770 €	286.957 €	186.273 €

SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	371.217 €	435.733 €	471.748 €	360.210 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	1.161 €	5.387 €	6.199 €	815 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	68.915 €	8.058 €	17.216 €	62.533 €
BENEFICI NON MONETARI	4.890 €	11.254 €	4.309 €	5.824 €
ALTRI COMPENSI	98 €	405 €	6.456 €	6.507 €
TOTALE	446.280 €	460.837 €	505.927 €	435.889 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	83,2%	94,6%	93,2%	82,6%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,3%	1,2%	1,2%	0,2%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	15,4%	1,7%	3,4%	14,3%
BENEFICI NON MONETARI	1,1%	2,4%	0,9%	1,3%
ALTRI COMPENSI	0,0%	0,1%	1,3%	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	371.217 €	435.733 €	471.748 €	360.210 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	75.063 €	25.104 €	34.179 €	75.678 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	28.527 €	0 €	1.085 €	21.866 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	42.248 €	8.464 €	35.294 €	16.312 €
TOTALE	517.055 €	469.301 €	542.306 €	474.067 €
VARIABILE MONETARIO (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	379.031 €	314.260 €	161.826 €	466.152 €
COVERAGE	18,2%	2,6%	10,6%	13,4%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	55,5%	82,7%	44,3%	55,8%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
LTI CASH	5,5%	2,6%	2,1%	3,7%
STOCK OPTION PLAN	5,5%	2,6%	4,3%	3,7%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	16,4%	2,6%	14,9%	7,3%
TOTALE	25,5%	5,1%	21,3%	13,4%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	232.363 €	330.106 €	184.315 €	267.523 €

VICEPRESIDENTE CdA

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	206.006 €	100,0%	81,4%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	6.061 €	35,1%	2,4%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	35.189 €	14,0%	13,9%
BENEFICI NON MONETARI	3.089 €	34,2%	1,2%
ALTRI COMPENSI	2.767 €	8,8%	1,1%
TOTALE	253.113 €		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	215.675 €	99,1%	85,2%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	37.438 €	25,4%	14,8%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	206.006 €	100,0%	74,8%
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	47.107 €	66,7%	17,1%
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	12.089 €	3,5%	4,4%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	10.063 €	7,0%	3,7%
TOTALE	275.264 €		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	206.006 €	30.000 €	50.575 €	119.050 €	247.063 €	479.000 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	70.661 €	2.560 €	6.071 €	12.260 €	39.441 €	115.515 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	344.534 €	7.100 €	7.100 €	123.017 €	460.451 €	859.180 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	143.393 €	4.857 €	9.450 €	48.523 €	299.340 €	339.326 €

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA	%
SHORT-TERM INCENTIVE	14,0%
LONG-TERM INCENTIVE	1,8%
ALTRO	0,9%
TOTALE BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH	14,9%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	COVERAGE	INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO
MEDIA	250.725 €	14,0%	72,4%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/ EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
CURVA RETRIBUTIVA	10.150 €	17.575 €	80.200 €	229.883 €	461.713 €

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	COVERAGE
LTI CASH	1,8%
STOCK OPTION PLAN	1,8%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	7,9%
TOTALE PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	10,5%

FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
STOCK OPTION PLAN	45.123 €	13.825 €	25.561 €	45.123 €	64.684 €	76.421 €
ALTRI STRUMENTI EQUITY	149.176 €	3.752 €	6.395 €	12.800 €	299.340 €	352.655 €
TOTALE FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	143.393 €	4.857 €	9.450 €	48.523 €	299.340 €	339.326 €

SETTORE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	192.097 €	159.771 €	366.338 €	157.707 €	126.695 €	215.439 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	3.500 €	10.712 €	2.378 €	6.875 €	1.200 €	3.268 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	24.191 €	515 €	173.302 €	15.713 €	8.800 €	7.290 €
BENEFICI NON MONETARI	2.043 €	1.049 €	7.528 €	775 €	11.151 €	4.637 €
ALTRI COMPENSI	3.364 €	4.363 €	278 €	750 €	3.000 €	0 €
TOTALE	225.196 €	176.409 €	549.824 €	181.819 €	150.845 €	230.634 €
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	85,3%	90,6%	66,6%	86,7%	84,0%	93,4%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	1,6%	6,1%	0,4%	3,8%	0,8%	1,4%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	10,7%	0,3%	31,5%	8,6%	5,8%	3,2%
BENEFICI NON MONETARI	0,9%	0,6%	1,4%	0,4%	7,4%	2,0%
ALTRI COMPENSI	1,5%	2,5%	0,1%	0,4%	2,0%	0,0%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	192.097 €	159.771 €	366.338 €	157.707 €	126.695 €	215.439 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	33.099 €	16.638 €	183.486 €	24.113 €	24.151 €	15.195 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	0 €	355 €	75.774 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	315 €	585 €	4.680 €	0 €	119.736 €	43.263 €
TOTALE	225.511 €	177.349 €	630.278 €	181.819 €	270.581 €	273.897 €
VARIABILE MONETARIO (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	157.242 €	10.300 €	779.859 €	62.850 €	14.667 €	72.900 €
COVERAGE	15,4%	5,0%	22,2%	25,0%	60,0%	10,0%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	47,8%	12,1%	109,3%	24,5%	7,7%	62,1%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
LTI CASH	0,0%	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%
STOCK OPTION PLAN	3,8%	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	11,5%	5,0%	0,0%	0,0%	60,0%	10,0%
TOTALE	15,4%	5,0%	11,1%	0,0%	60,0%	10,0%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	4.095 €	11.700 €	84.245 €	0 €	299.340 €	432.628 €

CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	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	83.064 €	217.945 €	256.232 €	103.525 €	207.033 €	261.678 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	3.842 €	4.481 €	8.470 €	4.619 €	4.161 €	8.329 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	17.881 €	13.725 €	61.627 €	3.241 €	24.541 €	61.052 €
BENEFICI NON MONETARI	1.202 €	1.172 €	5.617 €	772 €	2.423 €	4.883 €
ALTRI COMPENSI	3.749 €	4.734 €	641 €	278 €	7.447 €	510 €
TOTALE	109.738 €	242.057 €	332.588 €	112.434 €	245.605 €	336.452 €
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	75,7%	90,0%	77,0%	92,1%	84,3%	77,8%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	3,5%	1,9%	2,5%	4,1%	1,7%	2,5%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	16,3%	5,7%	18,5%	2,9%	10,0%	18,1%
BENEFICI NON MONETARI	1,1%	0,5%	1,7%	0,7%	1,0%	1,5%
ALTRI COMPENSI	3,4%	2,0%	0,2%	0,2%	3,0%	0,2%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
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	83.064 €	217.945 €	256.232 €	103.525 €	207.033 €	261.678 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	26.673 €	24.113 €	76.356 €	8.909 €	38.573 €	74.774 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	0 €	0 €	28.125 €	0 €	0 €	28.125 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	23.411 €	0 €	58 €	23.366 €
TOTALE	109.738 €	242.057 €	384.124 €	112.434 €	245.663 €	387.944 €
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	107.283 €	140.686 €	377.466 €	87.500 €	133.225 €	373.941 €
COVERAGE	16,7%	9,8%	16,3%	3,7%	18,4%	16,3%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	80,7%	46,8%	79,3%	100,0%	47,8%	85,4%
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%	0,0%	4,1%	0,0%	0,0%	4,1%
STOCK OPTION PLAN	0,0%	0,0%	4,1%	0,0%	0,0%	4,1%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	8,3%	2,4%	12,2%	0,0%	10,5%	10,2%
TOTALE	8,3%	2,4%	18,4%	0,0%	10,5%	16,3%
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 €	143.393 €	0 €	2.189 €	163.565 €

SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	155.714 €	177.062 €	277.637 €	166.369 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	4.007 €	5.685 €	8.964 €	4.174 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	15.004 €	0 €	86.184 €	17.150 €
BENEFICI NON MONETARI	2.804 €	940 €	7.206 €	1.414 €
ALTRI COMPENSI	8.612 €	1.053 €	5.153 €	2.075 €
TOTALE	186.142 €	184.740 €	385.143 €	191.182 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	83,7%	95,8%	72,1%	87,0%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	2,2%	3,1%	2,3%	2,2%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	8,1%	0,0%	22,4%	9,0%
BENEFICI NON MONETARI	1,5%	0,5%	1,9%	0,7%
ALTRI COMPENSI	4,6%	0,6%	1,3%	1,1%
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	155.714 €	177.062 €	277.637 €	166.369 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	30.428 €	7.678 €	107.506 €	24.813 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	0 €	0 €	38.282 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	19.576 €	316 €	31.698 €	0 €
TOTALE	205.719 €	185.056 €	455.123 €	191.182 €
VARIABILE MONETARIO (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	93.027 €	0 €	310.263 €	151.496 €
COVERAGE	16,1%	0,0%	27,8%	11,3%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	58,7%	0 €	76,7%	60,7%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
LTI CASH	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%
STOCK OPTION PLAN	3,2%	5,3%	2,8%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	16,1%	0,0%	16,7%	5,7%
TOTALE	19,4%	5,3%	22,2%	5,7%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	151.717 €	6.000 €	163.020 €	0 €

CONSIGLIERE ESECUTIVO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	250.384 €	97,8%	73,4%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	3.891 €	17,5%	1,1%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	71.351 €	43,8%	20,9%
BENEFICI NON MONETARI	4.814 €	42,3%	1,4%
ALTRI COMPENSI	10.856 €	9,5%	3,2%
TOTALE	341.296 €		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	215.035 €	97,1%	63,0%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	126.261 €	43,8%	37,0%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	250.384 €	97,8%	59,9%
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	90.913 €	73,7%	21,7%
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	7.662 €	8,8%	1,8%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	69.264 €	21,2%	16,6%
TOTALE	418.222 €		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	250.384 €	30.164 €	68.051 €	171.000 €	290.000 €	584.983 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	123.317 €	5.096 €	16.072 €	45.000 €	190.277 €	360.302 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	87.471 €	7.100 €	13.694 €	42.656 €	183.400 €	209.758 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	327.212 €	9.996 €	21.340 €	48.544 €	308.301 €	679.093 €

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA	%
SHORT-TERM INCENTIVE	40,1%
LONG-TERM INCENTIVE	8,0%
ALTRO	5,1%
TOTALE BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH	46,7%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	COVERAGE	INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO
MEDIA	162.918 €	43,8%	47,3%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/ EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
CURVA RETRIBUTIVA	10.300 €	40.000 €	78.500 €	276.441 €	397.698 €

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	COVERAGE
LTI CASH	8,0%
STOCK OPTION PLAN	6,6%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	21,2%
TOTALE PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	32,8%

FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
STOCK OPTION PLAN	147.829 €	5.257 €	12.435 €	27.000 €	42.554 €	411.232 €
ALTRI STRUMENTI EQUITY	358.424 €	10.689 €	21.340 €	120.708 €	324.056 €	598.736 €
TOTALE FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	327.212 €	9.996 €	21.340 €	48.544 €	308.301 €	679.093 €

SETTORE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	203.885 €	124.095 €	235.750 €	503.713 €	255.062 €	363.543 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	744 €	21.680 €	780 €	2.000 €	0 €	7.288 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	46.780 €	3.530 €	39.576 €	158.244 €	243.847 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	8.754 €	2.432 €	4.325 €	3.641 €	274 €	1.544 €
ALTRI COMPENSI	3.087 €	0 €	23.281 €	8.870 €	889 €	0 €
TOTALE	263.251 €	151.737 €	303.711 €	676.469 €	500.073 €	372.375 €
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	77,4%	81,8%	77,6%	74,5%	51,0%	97,6%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,3%	14,3%	0,3%	0,3%	0,0%	2,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	17,8%	2,3%	13,0%	23,4%	48,8%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	3,3%	1,6%	1,4%	0,5%	0,1%	0,4%
ALTRI COMPENSI	1,2%	0,0%	7,7%	1,3%	0,2%	0,0%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	203.885 €	124.095 €	235.750 €	503.713 €	255.062 €	363.543 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	59.365 €	27.642 €	67.961 €	172.755 €	245.011 €	8.832 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	10.422 €	710 €	8.773 €	13.688 €	4.556 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	43.443 €	1.439 €	152.740 €	123.424 €	28.556 €	0 €
TOTALE	317.116 €	153.886 €	465.224 €	813.580 €	533.184 €	372.375 €
VARIABILE MONETARIO (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	91.332 €	23.533 €	100.461 €	258.944 €	365.771 €	0 €
COVERAGE	51,2%	15,0%	39,4%	61,1%	66,7%	0,0%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	31,1%	17,6%	57,2%	37,1%	120,0%	0 €
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
LTI CASH	12,2%	0,0%	12,1%	5,6%	0,0%	0,0%
STOCK OPTION PLAN	4,9%	5,0%	12,1%	11,1%	0,0%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	31,7%	10,0%	6,1%	33,3%	11,1%	0,0%
TOTALE	43,9%	15,0%	27,3%	44,4%	11,1%	0,0%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	161.925 €	9.593 €	1.260.106 €	370.271 €	257.000 €	0 €

CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	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	97.676 €	231.813 €	377.036 €	161.718 €	186.374 €	407.513 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	61 €	4.297 €	6.052 €	17 €	3.983 €	6.459 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	11.318 €	70.609 €	113.489 €	21.946 €	57.226 €	126.842 €
BENEFICI NON MONETARI	2.715 €	5.223 €	5.780 €	2.851 €	5.890 €	4.582 €
ALTRI COMPENSI	1.453 €	9.135 €	19.329 €	1.433 €	13.696 €	13.205 €
TOTALE	113.222 €	321.077 €	521.687 €	187.964 €	267.169 €	558.601 €
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	86,3%	72,2%	72,3%	86,0%	69,8%	73,0%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,1%	1,3%	1,2%	0,0%	1,5%	1,2%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	10,0%	22,0%	21,8%	11,7%	21,4%	22,7%
BENEFICI NON MONETARI	2,4%	1,6%	1,1%	1,5%	2,2%	0,8%
ALTRI COMPENSI	1,3%	2,8%	3,7%	0,8%	5,1%	2,4%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
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	97.676 €	231.813 €	377.036 €	161.718 €	186.374 €	407.513 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	15.547 €	89.264 €	144.650 €	26.246 €	80.795 €	151.088 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	0 €	14.425 €	5.038 €	0 €	8.196 €	12.211 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	21.841 €	172.210 €	253 €	11.848 €	202.867 €
TOTALE	113.222 €	357.343 €	698.935 €	188.217 €	287.213 €	773.680 €
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	62.248 €	131.803 €	226.979 €	94.053 €	122.083 €	237.140 €
COVERAGE	18,2%	53,6%	50,0%	23,3%	46,9%	53,5%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	63,0%	46,2%	47,3%	30,0%	55,7%	45,9%
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	3,0%	14,3%	4,2%	0,0%	12,5%	7,0%
STOCK OPTION PLAN	3,0%	8,9%	6,3%	6,7%	4,7%	9,3%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	0,0%	21,4%	35,4%	0,0%	25,0%	30,2%
TOTALE	6,1%	39,3%	43,8%	6,7%	39,1%	41,9%
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 €	135.899 €	413.303 €	7.580 €	63.190 €	545.206 €

SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	244.809 €	362.582 €	359.327 €	169.181 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	333 €	8.886 €	3.743 €	224 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	100.710 €	40.389 €	140.288 €	41.329 €
BENEFICI NON MONETARI	6.730 €	7.076 €	7.378 €	3.082 €
ALTRI COMPENSI	7.768 €	0 €	22.090 €	8.351 €
TOTALE	360.349 €	418.933 €	532.826 €	222.166 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	67,9%	86,5%	67,4%	76,2%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,1%	2,1%	0,7%	0,1%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	27,9%	9,6%	26,3%	18,6%
BENEFICI NON MONETARI	1,9%	1,7%	1,4%	1,4%
ALTRI COMPENSI	2,2%	0,0%	4,1%	3,8%
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	244.809 €	362.582 €	359.327 €	169.181 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	115.541 €	56.351 €	173.499 €	52.985 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	15.920 €	0 €	16.432 €	5.366 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	27.654 €	417.810 €	54.058 €	14.203 €
TOTALE	403.924 €	836.743 €	603.316 €	241.735 €
VARIABILE MONETARIO (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	171.206 €	100.972 €	245.503 €	98.894 €
COVERAGE	58,8%	40,0%	57,1%	41,8%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	56,7%	24,6%	54,3%	47,7%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
LTI CASH	17,6%	0,0%	11,9%	9,0%
STOCK OPTION PLAN	13,7%	13,3%	2,4%	9,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	23,5%	33,3%	35,7%	13,4%
TOTALE	49,0%	46,7%	47,6%	26,9%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	128.215 €	895.307 €	151.363 €	135.939 €

CONSIGLIERE NON ESECUTIVO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	47.969 €	99,8%	72,4%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	13.525 €	63,6%	20,4%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	2.669 €	0,5%	4,0%
BENEFICI NON MONETARI	311 €	7,8%	0,5%
ALTRI COMPENSI	1.793 €	3,5%	2,7%
TOTALE	66.267 €		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	58.082 €	99,3%	87,6%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	8.185 €	8,6%	12,4%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	47.969 €	99,8%	72,2%
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	18.298 €	67,8%	27,6%
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	144 €	0,1%	0,2%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	4 €	0,1%	0,0%
TOTALE	66.415 €		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	47.969 €	10.000 €	20.000 €	35.000 €	55.000 €	82.331 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	26.972 €	2.685 €	6.000 €	15.000 €	30.000 €	52.500 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	--	--	--	--	--	--
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	--	--	--	--	--	--

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA	%
SHORT-TERM INCENTIVE	0,5%
LONG-TERM INCENTIVE	0,1%
ALTRO	0,0%
TOTALE BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH	0,6%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	COVERAGE	INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO
MEDIA	520.800 €	0,5%	131,6%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/ EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
CURVA RETRIBUTIVA	30.206 €	30.543 €	53.183 €	61.836 €	1.201.000 €

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

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 DI COMPETENZA	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	47.158 €	66.336 €	38.131 €	31.922 €	24.457 €	49.355 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	10.812 €	15.916 €	8.748 €	9.504 €	7.619 €	22.491 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	10.591 €	0 €	118 €	178 €	1.598 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	96 €	847 €	112 €	159 €	71 €	365 €
ALTRI COMPENSI	1.562 €	2.204 €	3.097 €	1.744 €	162 €	1.422 €
TOTALE	70.218 €	85.303 €	50.206 €	43.508 €	33.907 €	73.633 €
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	67,2%	77,8%	75,9%	73,4%	72,1%	67,0%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	15,4%	18,7%	17,4%	21,8%	22,5%	30,5%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	15,1%	0,0%	0,2%	0,4%	4,7%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,1%	1,0%	0,2%	0,4%	0,2%	0,5%
ALTRI COMPENSI	2,2%	2,6%	6,2%	4,0%	0,5%	1,9%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	47.158 €	66.336 €	38.131 €	31.922 €	24.457 €	49.355 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	23.060 €	18.967 €	12.075 €	11.586 €	9.450 €	24.278 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	0 €	580 €	0 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	15 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTALE	70.218 €	85.898 €	50.206 €	43.508 €	33.907 €	73.633 €
VARIABILE MONETARIO (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	1.313.333 €	0 €	30.294 €	30.626 €	59.115 €	0 €
COVERAGE	0,8%	0,0%	0,4%	0,6%	2,7%	0,0%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	164,9%	0 €	15,5%	98,0%	42,2%	0 €
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
LTI CASH	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
STOCK OPTION PLAN	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	0 €	5.790 €	0 €	0 €	0 €	0 €

CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	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	28.018 €	36.284 €	66.557 €	28.369 €	34.299 €	71.281 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	4.971 €	10.172 €	20.185 €	5.365 €	10.649 €	20.620 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	333 €	7.378 €	44 €	659 €	52 €	6.187 €
BENEFICI NON MONETARI	154 €	71 €	574 €	58 €	597 €	182 €
ALTRI COMPENSI	830 €	2.194 €	1.928 €	1.197 €	2.540 €	1.424 €
TOTALE	34.306 €	56.098 €	89.288 €	35.647 €	48.137 €	99.695 €
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	81,7%	64,7%	74,5%	79,6%	71,3%	71,5%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	14,5%	18,1%	22,6%	15,0%	22,1%	20,7%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	1,0%	13,2%	0,0%	1,8%	0,1%	6,2%
BENEFICI NON MONETARI	0,5%	0,1%	0,6%	0,2%	1,2%	0,2%
ALTRI COMPENSI	2,4%	3,9%	2,2%	3,4%	5,3%	1,4%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
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	28.018 €	36.284 €	66.557 €	28.369 €	34.299 €	71.281 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	6.288 €	19.814 €	22.732 €	7.279 €	13.838 €	28.414 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	0 €	412 €	0 €	0 €	384 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	18 €	0 €	0 €	17 €	0 €	0 €
TOTALE	34.324 €	56.510 €	89.288 €	35.664 €	48.521 €	99.695 €
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	35.959 €	1.007.058 €	30.294 €	45.221 €	30.294 €	1.955.000 €
COVERAGE	0,9%	0,7%	0,1%	1,5%	0,2%	0,3%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	22,3%	162,0%	15,5%	29,6%	15,5%	177,2%
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%	0,2%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%
STOCK OPTION PLAN	0,3%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE	0,3%	0,2%	0,0%	0,3%	0,2%	0,0%
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	5.790 €	0 €	0 €	5.790 €	0 €	0 €

SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	33.490 €	81.327 €	48.215 €	33.283 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	9.455 €	24.445 €	15.565 €	7.309 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	64 €	0 €	212 €	6.033 €
BENEFICI NON MONETARI	135 €	182 €	720 €	122 €
ALTRI COMPENSI	2.125 €	2.375 €	2.223 €	1.341 €
TOTALE	45.269 €	108.329 €	66.936 €	48.088 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	74,0%	75,1%	72,0%	69,2%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	20,9%	22,6%	23,3%	15,2%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0,1%	0,0%	0,3%	12,5%
BENEFICI NON MONETARI	0,3%	0,2%	1,1%	0,3%
ALTRI COMPENSI	4,7%	2,2%	3,3%	2,8%
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	33.490 €	81.327 €	48.215 €	33.283 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	11.779 €	27.001 €	18.721 €	14.805 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	470 €	0 €	477 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	0 €	9 €
TOTALE	45.739 €	108.329 €	67.413 €	48.096 €
VARIABILE MONETARIO (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	30.626 €	0 €	50.147 €	807.221 €
COVERAGE	0,2%	0,0%	0,4%	0,7%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	98,0%	0 €	19,6%	163,3%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
LTI CASH	0,2%	0,0%	0,2%	0,0%
STOCK OPTION PLAN	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE	0,2%	0,0%	0,2%	0,1%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	0 €	0 €	0 €	5.790 €

DIRETTORE GENERALE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	543.809 €	100,0%	68,6%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	284 €	2,3%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	211.627 €	68,2%	26,7%
BENEFICI NON MONETARI	16.661 €	77,3%	2,1%
ALTRI COMPENSI	20.249 €	20,5%	2,6%
TOTALE	792.630 €		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	720.204 €	95,5%	90,9%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	72.426 €	29,5%	9,1%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	543.809 €	100,0%	54,8%
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	248.821 €	88,6%	25,1%
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	91.092 €	20,5%	9,2%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	107.979 €	45,5%	10,9%
TOTALE	991.701 €		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	543.809 €	277.030 €	348.430 €	404.823 €	648.375 €	897.900 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	280.721 €	18.525 €	63.613 €	153.496 €	360.980 €	652.696 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	445.337 €	63.578 €	144.000 €	203.970 €	557.000 €	864.076 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	237.555 €	16.103 €	93.519 €	170.532 €	307.625 €	474.050 €
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	991.701 €	322.228 €	507.207 €	665.122 €	1.158.736 €	1.884.062 €

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA	%
SHORT-TERM INCENTIVE	65,9%
LONG-TERM INCENTIVE	15,9%
ALTRO	13,6%
TOTALE BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH	72,7%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	COVERAGE	INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO
MEDIA	310.386 €	68,2%	68,7%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/ EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
CURVA RETRIBUTIVA	58.626 €	99.019 €	199.600 €	386.890 €	578.480 €

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	COVERAGE
LTI CASH	15,9%
STOCK OPTION PLAN	9,1%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	38,6%
TOTALE PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	50,0%

FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
STOCK OPTION PLAN	187.739 €	51.098 €	103.107 €	141.650 €	226.282 €	361.251 €
ALTRI STRUMENTI EQUITY	250.009 €	39.579 €	93.519 €	188.400 €	307.625 €	527.739 €
TOTALE FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	237.555 €	16.103 €	93.519 €	170.532 €	307.625 €	474.050 €

SETTORE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	377.828 €	544.868 €	982.559 €	639.262 €	--	459.485 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	0 €	4.167 €	0 €	--	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	120.019 €	380.534 €	0 €	49.381 €	--	111.925 €
BENEFICI NON MONETARI	7.931 €	34.050 €	7.882 €	8.063 €	--	10.111 €
ALTRI COMPENSI	904 €	32.703 €	116.667 €	0 €	--	5.565 €
TOTALE	506.682 €	992.155 €	1.111.275 €	696.706 €	--	587.086 €
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	74,6%	54,9%	88,4%	91,8%	--	78,3%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	--	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	23,7%	38,4%	0,0%	7,1%	--	19,1%
BENEFICI NON MONETARI	1,6%	3,4%	0,7%	1,2%	--	1,7%
ALTRI COMPENSI	0,2%	3,3%	10,5%	0,0%	--	0,9%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	--	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	377.828 €	544.868 €	982.559 €	639.262 €	--	459.485 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	128.854 €	447.287 €	128.715 €	57.445 €	--	127.601 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	0 €	200.165 €	25.574 €	0 €	--	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	26.302 €	236.605 €	0 €	13.193 €	--	45.200 €
TOTALE	532.984 €	1.428.925 €	1.136.849 €	709.900 €	--	632.286 €
VARIABILE MONETARIO (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	180.028 €	443.957 €	0 €	123.454 €	--	149.233 €
COVERAGE	66,7%	85,7%	0,0%	40,0%	--	75,0%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	64,4%	77,0%	0 €	57,5%	--	41,4%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
LTI CASH	0,0%	35,7%	33,3%	0,0%	--	0,0%
STOCK OPTION PLAN	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	--	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	33,3%	64,3%	0,0%	20,0%	--	25,0%
TOTALE	41,7%	71,4%	33,3%	20,0%	--	25,0%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	63.126 €	368.052 €	0 €	65.967 €	--	180.800 €

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

CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	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	474.112 €	399.277 €	615.409 €	335.784 €	470.132 €	620.053 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	0 €	463 €	0 €	0 €	463 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	57.024 €	164.456 €	269.179 €	429.098 €	73.160 €	219.712 €
BENEFICI NON MONETARI	3.803 €	8.025 €	23.193 €	1.634 €	7.327 €	23.803 €
ALTRI COMPENSI	0 €	1.085 €	32.596 €	0 €	178 €	32.926 €
TOTALE	534.939 €	572.843 €	940.841 €	766.515 €	550.797 €	896.957 €
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	88,6%	69,7%	65,4%	43,8%	85,4%	69,1%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	10,7%	28,7%	28,6%	56,0%	13,3%	24,5%
BENEFICI NON MONETARI	0,7%	1,4%	2,5%	0,2%	1,3%	2,7%
ALTRI COMPENSI	0,0%	0,2%	3,5%	0,0%	0,0%	3,7%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
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	474.112 €	399.277 €	615.409 €	335.784 €	470.132 €	620.053 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	60.827 €	173.566 €	325.432 €	430.732 €	80.665 €	276.904 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	1.571 €	20.397 €	140.484 €	1.833 €	18.543 €	140.484 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	28.372 €	165.458 €	157.786 €	1.879 €	140.137 €
TOTALE	536.510 €	621.612 €	1.246.783 €	926.135 €	571.219 €	1.177.578 €
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	133.056 €	234.937 €	363.392 €	514.917 €	160.952 €	296.611 €
COVERAGE	42,9%	70,0%	74,1%	83,3%	45,5%	74,1%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	40,4%	70,5%	71,0%	157,9%	50,0%	57,5%
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%	10,0%	22,2%	16,7%	9,1%	18,5%
STOCK OPTION PLAN	0,0%	10,0%	11,1%	0,0%	9,1%	11,1%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	0,0%	10,0%	59,3%	33,3%	9,1%	51,9%
TOTALE	0,0%	30,0%	70,4%	33,3%	27,3%	63,0%
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 €	141.860 €	248.188 €	473.359 €	10.337 €	236.482 €

SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	328.150 €	766.136 €	459.895 €	440.633 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	962 €	0 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	254.873 €	252.640 €	274.334 €	109.194 €
BENEFICI NON MONETARI	6.331 €	33.916 €	14.488 €	4.025 €
ALTRI COMPENSI	178 €	32.481 €	28.737 €	593 €
TOTALE	589.532 €	1.086.135 €	777.454 €	554.446 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	55,7%	70,5%	59,2%	79,5%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	43,2%	23,3%	35,3%	19,7%
BENEFICI NON MONETARI	1,1%	3,1%	1,9%	0,7%
ALTRI COMPENSI	0,0%	3,0%	3,7%	0,1%
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	328.150 €	766.136 €	459.895 €	440.633 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	261.382 €	319.999 €	317.559 €	113.812 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	19.543 €	267.374 €	32.573 €	733 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	87.945 €	159.003 €	151.047 €	17.820 €
TOTALE	697.020 €	1.512.513 €	961.074 €	572.998 €
VARIABILE MONETARIO (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	400.515 €	364.924 €	337.642 €	204.738 €
COVERAGE	63,6%	69,2%	81,3%	53,3%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	137,3%	62,3%	77,4%	62,6%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
LTI CASH	18,2%	30,8%	18,8%	0,0%
STOCK OPTION PLAN	9,1%	23,1%	6,3%	0,0%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	27,3%	46,2%	62,5%	6,7%
TOTALE	45,5%	69,2%	75,0%	6,7%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	241.848 €	258.381 €	219.705 €	267.294 €

DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	266.719 €	100,0%	66,4%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	545 €	8,6%	0,1%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	108.307 €	82,7%	27,0%
BENEFICI NON MONETARI	15.150 €	88,1%	3,8%
ALTRI COMPENSI	10.807 €	31,0%	2,7%
TOTALE	401.528 €		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	349.476 €	92,3%	87,0%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	52.051 €	39,0%	13,0%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	266.719 €	100,0%	51,4%
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	134.809 €	96,3%	26,0%
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	20.203 €	38,4%	3,9%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	96.870 €	57,2%	18,7%
TOTALE	518.600 €		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	266.719 €	120.250 €	163.964 €	228.138 €	334.271 €	432.871 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	139.944 €	15.961 €	33.143 €	69.848 €	205.222 €	324.652 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	114.619 €	8.911 €	20.811 €	57.500 €	112.324 €	272.217 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	127.265 €	13.862 €	42.198 €	106.871 €	170.263 €	281.914 €
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	518.600 €	153.327 €	219.129 €	363.850 €	673.502 €	1.153.615 €

BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH - TIPOLOGIA	%
SHORT-TERM INCENTIVE	82,8%
LONG-TERM INCENTIVE	29,8%
ALTRO	17,4%
TOTALE BONUS E ALTRI INCENTIVI CASH	88,3%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	COVERAGE	INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO
MEDIA	130.990 €	82,7%	48,0%

BONUS E ALTRI INCENTIVI EROGABILI/ EROGATI (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
CURVA RETRIBUTIVA	16.508 €	31.743 €	75.809 €	181.313 €	312.391 €

PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	COVERAGE
LTI CASH	29,8%
STOCK OPTION PLAN	15,3%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	52,3%
TOTALE PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	72,6%

FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY (VALORI CALCOLATI SUGLI EFFETTIVI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
STOCK OPTION PLAN	62.775 €	526 €	2.595 €	22.089 €	83.041 €	148.034 €
ALTRI STRUMENTI EQUITY	131.826 €	13.862 €	42.198 €	136.914 €	169.737 €	281.914 €
TOTALE FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	127.265 €	13.862 €	42.198 €	106.871 €	170.263 €	281.914 €

SETTORE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	255.350 €	297.315 €	233.200 €	272.090 €	171.498 €	206.129 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0 €	1.278 €	546 €	0 €	0 €	0 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	84.804 €	97.295 €	61.694 €	49.234 €	97.418 €	193.492 €
BENEFICI NON MONETARI	16.564 €	16.362 €	13.104 €	13.010 €	14.721 €	17.394 €
ALTRI COMPENSI	25.528 €	2.408 €	43.634 €	690 €	2.077 €	3.336 €
TOTALE	382.246 €	414.657 €	352.178 €	335.024 €	285.714 €	420.351 €
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	66,8%	71,7%	66,2%	81,2%	60,0%	49,0%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,3%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	22,2%	23,5%	17,5%	14,7%	34,1%	46,0%
BENEFICI NON MONETARI	4,3%	3,9%	3,7%	3,9%	5,2%	4,1%
ALTRI COMPENSI	6,7%	0,6%	12,4%	0,2%	0,7%	0,8%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	255.350 €	297.315 €	233.200 €	272.090 €	171.498 €	206.129 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	126.896 €	117.342 €	118.978 €	62.934 €	114.216 €	214.222 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	40.441 €	56.061 €	40.059 €	6.972 €	1.269 €	34.426 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	59.001 €	98.371 €	51.031 €	38.373 €	8.165 €	32.556 €
TOTALE	481.689 €	569.090 €	443.269 €	380.369 €	295.149 €	487.333 €
VARIABILE MONETARIO (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	104.140 €	119.637 €	81.965 €	76.089 €	133.309 €	193.492 €
COVERAGE	81,4%	81,3%	75,3%	64,7%	73,1%	100,0%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	40,2%	37,7%	41,1%	27,7%	72,8%	93,9%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
LTI CASH	31,4%	28,3%	28,0%	22,1%	0,0%	65,7%
STOCK OPTION PLAN	11,4%	16,6%	26,9%	16,2%	15,4%	11,4%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	44,3%	67,5%	40,9%	27,9%	7,7%	29,5%
TOTALE	64,3%	74,1%	87,1%	42,6%	23,1%	80,0%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (SOLI PERCETTORI)	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
MEDIA	147.932 €	137.997 €	87.887 €	137.335 €	42.460 €	85.459 €

CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	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	158.095 €	192.117 €	329.929 €	165.949 €	205.699 €	337.953 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	3.172 €	0 €	364 €	2.235 €	60 €	367 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	18.017 €	52.593 €	157.237 €	38.472 €	51.279 €	167.612 €
BENEFICI NON MONETARI	4.230 €	10.156 €	20.066 €	7.533 €	10.567 €	20.514 €
ALTRI COMPENSI	1.070 €	11.330 €	12.336 €	4.369 €	10.322 €	13.056 €
TOTALE	184.583 €	266.196 €	519.932 €	218.559 €	277.929 €	539.501 €
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	85,6%	72,2%	63,5%	75,9%	74,0%	62,6%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	1,7%	0,0%	0,1%	1,0%	0,0%	0,1%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	9,8%	19,8%	30,2%	17,6%	18,5%	31,1%
BENEFICI NON MONETARI	2,3%	3,8%	3,9%	3,4%	3,8%	3,8%
ALTRI COMPENSI	0,6%	4,3%	2,4%	2,0%	3,7%	2,4%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
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	158.095 €	192.117 €	329.929 €	165.949 €	205.699 €	337.953 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	26.488 €	74.079 €	190.003 €	52.610 €	72.229 €	201.548 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	7.035 €	13.407 €	68.557 €	6.025 €	10.884 €	77.735 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	1.356 €	17.842 €	118.175 €	19.388 €	27.519 €	119.751 €
TOTALE	192.973 €	297.445 €	706.663 €	243.972 €	316.331 €	736.987 €
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	35.650 €	61.720 €	180.166 €	53.457 €	67.616 €	185.210 €
COVERAGE	50,5%	85,2%	87,3%	72,0%	75,8%	90,5%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	20,9%	34,1%	53,7%	31,5%	34,5%	54,4%
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	18,3%	22,2%	36,4%	5,3%	23,8%	41,2%
STOCK OPTION PLAN	10,8%	18,7%	14,1%	23,5%	12,8%	14,5%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	8,6%	38,7%	68,3%	40,2%	37,6%	65,8%
TOTALE	28,0%	64,1%	85,9%	53,0%	57,7%	88,5%
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	25.012 €	40.538 €	158.223 €	41.277 €	69.700 €	165.034 €

SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	180.180 €	385.974 €	224.427 €	187.577 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	32 €	423 €	196 €	1.069 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	78.957 €	189.063 €	91.622 €	45.736 €
BENEFICI NON MONETARI	9.500 €	23.743 €	13.078 €	8.873 €
ALTRI COMPENSI	1.549 €	17.913 €	3.363 €	11.655 €
TOTALE	270.219 €	617.116 €	332.686 €	254.910 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	66,7%	62,5%	67,5%	73,6%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,0%	0,1%	0,1%	0,4%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	29,2%	30,6%	27,5%	17,9%
BENEFICI NON MONETARI	3,5%	3,8%	3,9%	3,5%
ALTRI COMPENSI	0,6%	2,9%	1,0%	4,6%
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	180.180 €	385.974 €	224.427 €	187.577 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	90.038 €	231.143 €	108.259 €	67.333 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	12.238 €	90.268 €	29.885 €	12.366 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	37.530 €	151.532 €	51.757 €	16.411 €
TOTALE	319.987 €	858.916 €	414.328 €	283.687 €
VARIABILE MONETARIO (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
MEDIA	100.613 €	201.438 €	117.092 €	59.543 €
COVERAGE	78,5%	93,9%	78,2%	76,8%
INCIDENZA % SUL COMPENSO FISSO	54,8%	52,5%	52,1%	32,0%
PIANI DI MEDIO-LUNGO PERIODO	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
LTI CASH	33,6%	33,8%	35,4%	21,7%
STOCK OPTION PLAN	24,2%	17,7%	14,0%	14,9%
ALTRI STRUMENTI EQUITY	46,6%	81,6%	45,6%	30,8%
TOTALE	76,2%	92,5%	75,1%	52,9%
FAIR VALUE COMPENSI EQUITY (PERCETTORI)	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap

PRESIDENTE COLLEGIO SINDACALE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	56.993 €	100,0%	96,7%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	899 €	7,0%	1,5%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0 €	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	233 €	4,2%	0,4%
ALTRI COMPENSI	832 €	7,0%	1,4%
TOTALE	58.957 €		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	50.896 €	99,5%	86,3%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	8.061 €	19,7%	13,7%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	56.993 €	100,0%	96,7%
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	1.964 €	17,8%	3,3%
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	0 €	0,0%	0,0%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0,0%	0,0%
TOTALE	58.957 €		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	56.993 €	18.000 €	29.454 €	46.203 €	75.000 €	95.749 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	11.008 €	417 €	1.942 €	7.500 €	14.028 €	25.000 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	--	--	--	--	--	--
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	--	--	--	--	--	--
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	58.957 €	19.297 €	29.500 €	46.203 €	75.000 €	99.765 €

SETTORE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	53.045 €	77.277 €	43.644 €	39.131 €	36.139 €	94.130 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	486 €	3.406 €	0 €	0 €	0 €	769 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	7 €	802 €	0 €	571 €	0 €	59 €
ALTRI COMPENSI	90 €	1.454 €	653 €	1.413 €	29 €	1.131 €
TOTALE	53.629 €	82.938 €	44.297 €	41.116 €	36.168 €	96.089 €
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	98,9%	93,2%	98,5%	95,2%	99,9%	98,0%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,9%	4,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,0%	1,0%	0,0%	1,4%	0,0%	0,1%
ALTRI COMPENSI	0,2%	1,8%	1,5%	3,4%	0,1%	1,2%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	53.045 €	77.277 €	43.644 €	39.131 €	36.139 €	94.130 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	584 €	5.661 €	653 €	1.984 €	29 €	1.959 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTALE	53.629 €	82.938 €	44.297 €	41.116 €	36.168 €	96.089 €

CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	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	32.967 €	50.056 €	83.428 €	39.492 €	49.234 €	82.770 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	583 €	464 €	1.603 €	757 €	450 €	1.597 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	206 €	5 €	491 €	210 €	248 €	235 €
ALTRI COMPENSI	530 €	603 €	1.312 €	700 €	510 €	1.361 €
TOTALE	34.287 €	51.128 €	86.834 €	41.160 €	50.442 €	85.963 €
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	96,2%	97,9%	96,1%	95,9%	97,6%	96,3%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	1,7%	0,9%	1,8%	1,8%	0,9%	1,9%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,6%	0,0%	0,6%	0,5%	0,5%	0,3%
ALTRI COMPENSI	1,5%	1,2%	1,5%	1,7%	1,0%	1,6%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
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	32.967 €	50.056 €	83.428 €	39.492 €	49.234 €	82.770 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	1.320 €	1.072 €	3.406 €	1.668 €	1.208 €	3.193 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTALE	34.287 €	51.128 €	86.834 €	41.160 €	50.442 €	85.963 €

SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	43.223 €	111.086 €	63.473 €	39.843 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	364 €	348 €	1.783 €	612 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	6 €	430 €	372 €	7 €
ALTRI COMPENSI	809 €	1.939 €	563 €	737 €
TOTALE	44.403 €	113.803 €	66.191 €	41.200 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	97,3%	97,6%	95,9%	96,7%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	0,8%	0,3%	2,7%	1,5%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,0%	0,4%	0,6%	0,0%
ALTRI COMPENSI	1,8%	1,7%	0,9%	1,8%
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	43.223 €	111.086 €	63.473 €	39.843 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	1.180 €	2.717 €	2.718 €	1.356 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	0 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTALE	44.403 €	113.803 €	66.191 €	41.200 €

SINDACO EFFETTIVO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI	43.695 €	99,8%	93,3%
COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE AI COMITATI	1.178 €	7,7%	2,5%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0 €	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	230 €	5,4%	0,5%
ALTRI COMPENSI	1.740 €	7,9%	3,7%
TOTALE	46.843 €		
SOCIETÀ CHE REDIGE IL BILANCIO	39.164 €	96,2%	83,6%
SOCIETÀ CONTROLLATA / COLLEGATA	7.678 €	25,8%	16,4%

COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	MEDIA	COVERAGE	MIX
COMPENSI FISSI EROGATI	43.695 €	99,8%	93,3%
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	3.148 €	20,4%	6,7%
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	0 €	0,0%	0,0%
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0,0%	0,0%
TOTALE	46.843 €		

CURVE RETRIBUTIVE (SOLI PERCETTORI)	MEDIA	1° DECILE	1° QUARTILE	MEDIANA	3° QUARTILE	9° DECILE
COMPENSI FISSI EROGATI	43.695 €	12.500 €	20.000 €	34.000 €	60.000 €	87.922 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	15.461 €	419 €	1.939 €	8.320 €	20.000 €	40.000 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	--	--	--	--	--	--
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	--	--	--	--	--	--
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	46.843 €	13.893 €	20.000 €	35.000 €	61.214 €	95.000 €

SETTORE

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	36.163 €	61.219 €	34.799 €	35.356 €	27.745 €	60.228 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	1.097 €	2.662 €	1.138 €	0 €	0 €	1.333 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	7 €	876 €	111 €	0 €	0 €	62 €
ALTRI COMPENSI	1.162 €	1.345 €	557 €	2.308 €	18 €	644 €
TOTALE	38.429 €	66.102 €	36.606 €	37.664 €	27.763 €	62.267 €
COMPENSATION MIX	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI	94,1%	92,6%	95,1%	93,9%	99,9%	96,7%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	2,9%	4,0%	3,1%	0,0%	0,0%	2,1%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,0%	1,3%	0,3%	0,0%	0,0%	0,1%
ALTRI COMPENSI	3,0%	2,0%	1,5%	6,1%	0,1%	1,0%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COMPENSATION PACKAGE COMPLESSIVO	Industria	Finanza	Beni di Consumo	Servizi al Consumo	Tecnologia	Servizi Pubblici
COMPENSI FISSI EROGATI	36.163 €	61.219 €	34.799 €	35.356 €	27.745 €	60.228 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	2.266 €	4.883 €	1.806 €	2.308 €	18 €	2.039 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTALE	38.429 €	66.102 €	36.606 €	37.664 €	27.763 €	62.267 €

CAPITALIZZAZIONE E FATTURATO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	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	22.427 €	35.298 €	65.302 €	27.446 €	34.888 €	65.419 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	556 €	914 €	1.827 €	927 €	657 €	1.931 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	79 €	5 €	540 €	81 €	222 €	351 €
ALTRI COMPENSI	574 €	1.041 €	3.148 €	487 €	920 €	3.568 €
TOTALE	23.636 €	37.257 €	70.817 €	28.942 €	36.687 €	71.269 €
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	94,9%	94,7%	92,2%	94,8%	95,1%	91,8%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	2,4%	2,5%	2,6%	3,2%	1,8%	2,7%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,3%	0,0%	0,8%	0,3%	0,6%	0,5%
ALTRI COMPENSI	2,4%	2,8%	4,4%	1,7%	2,5%	5,0%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
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	22.427 €	35.298 €	65.302 €	27.446 €	34.888 €	65.419 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	1.209 €	1.959 €	5.515 €	1.496 €	1.799 €	5.850 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTALE	23.636 €	37.257 €	70.817 €	28.942 €	36.687 €	71.269 €

SEGMENTO BORSISTICO

COMPENSATION PACKAGE DI COMPETENZA	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	32.356 €	81.118 €	47.021 €	28.590 €
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	429 €	825 €	1.808 €	841 €
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €
BENEFICI NON MONETARI	5 €	579 €	332 €	47 €
ALTRI COMPENSI	540 €	5.547 €	1.127 €	778 €
TOTALE	33.330 €	88.069 €	50.289 €	30.258 €
COMPENSATION MIX	FTSE Italia Star	FTSE MIB	FTSE Italia Mid Cap	FTSE Italia Small Cap
COMPENSI FISSI	97,1%	92,1%	93,5%	94,5%
COMPENSI PER LA PARTECIP. AI COMITATI	1,3%	0,9%	3,6%	2,8%
COMPENSI VARIABILI NON EQUITY	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
BENEFICI NON MONETARI	0,0%	0,7%	0,7%	0,2%
ALTRI COMPENSI	1,6%	6,3%	2,2%	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	32.356 €	81.118 €	47.021 €	28.590 €
ALTRI COMPENSI DI COMPETENZA DELL'ANNO	975 €	6.951 €	3.268 €	1.667 €
COMPENSI MONETARI VARIABILI DI ANNI PREC.	0 €	0 €	0 €	0 €
FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTALE	33.330 €	88.069 €	50.289 €	30.258 €

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 2020.

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 **213 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 2020;
- aziende i cui documenti non sono stati pubblicati al 30 giugno 2020.

A partire dalle 213 aziende sono stati raccolti **3.002 profili associati ai ruoli oggetto dello studio**, cui si aggiungono **872 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

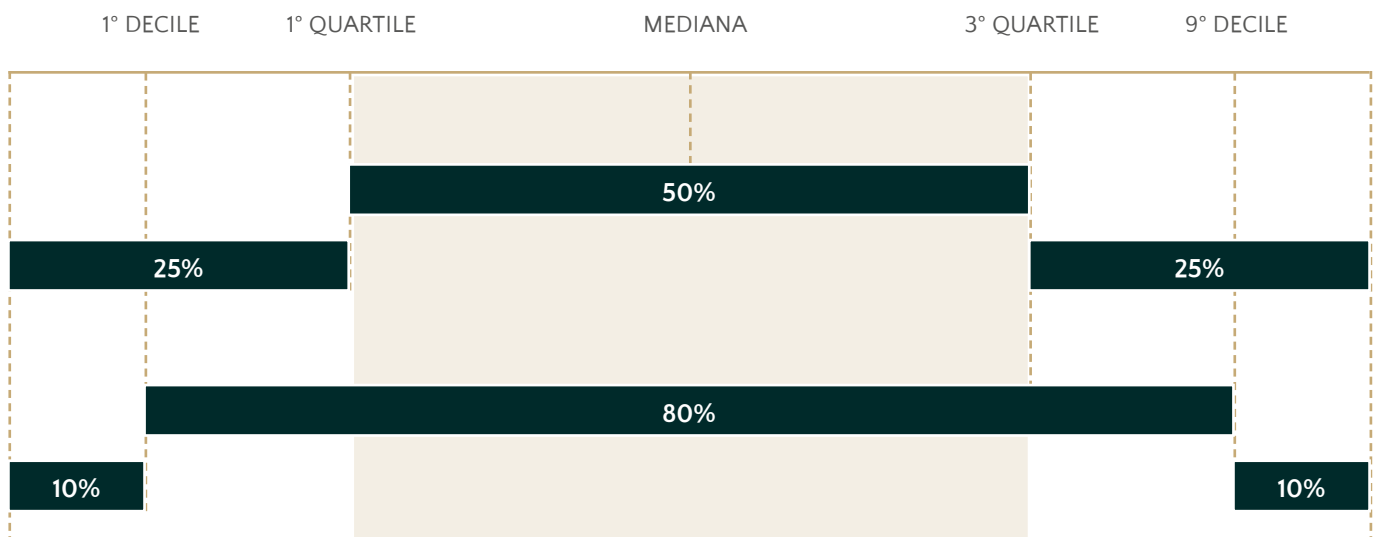
Nel panel sono stati considerati i profili indicati nella Relazione sulla Remunerazione che hanno ricoperto cariche per almeno 4 mesi nel corso dell'Esercizio 2020.

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 “DI COMPETENZA”**: 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 213 aziende considerate per il panel di indagine:

- A.S. Roma S.p.A.
- A2A S.p.A.
- Acea S.p.A.
- Softlab S.p.A.
- Acsm-Agam S.p.A.
- Aedes SIQ S.p.A.
- Aeffe S.p.A.
- Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna S.p.A.
- Alerion Clean Power S.p.A.
- Alkemy
- Ambienthesis S.p.A.
- Amplifon S.p.A.
- ANIMA Holding S.p.A.
- Aquafil S.p.A.
- Ascopiave S.p.A.
- Astaldi S.p.A.
- ASTM S.p.A.
- Atlantia S.p.A.
- Autogrill S.p.A.
- Autostrade 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.
- BasicNet S.p.A.
- Bastogi S.p.A.
- Be S.p.A.
- Beghelli 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.
- Carel Industries S.p.A.
- Carraro S.p.A.
- Cattolica Assicurazioni S.p.A.
- Cellularline
- Cembre S.p.A.
- Cementir Holding S.p.A.
- Centrale del Latte d'Italia S.p.A.
- Cerved Information Solutions S.p.A.
- CIR – Compagnie Industriali Riunite S.p.A.
- Class Editori 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.
- Do Value S.p.A (Ex 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.
- 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.
- Fiera Milano S.p.A.
- FILA S.p.A.
- Fincantieri S.p.A.
- FincoBank S.p.A.
- FNM S.p.A.
- FullSix S.p.A.
- Gabetti Property Solutions S.p.A.
- Garofalo Health Care S.p.A.
- Gas Plus S.p.A.
- Gefran S.p.A.
- Generali S.p.A.
- Geox S.p.A.

- GEQUITY S.p.A.
- Giglio Group S.p.A.
- Gruppo 24 ORE – Il Sole 24 ORE S.p.A.
- Gruppo MutuiOnline S.p.A.
- Guala Closures S.p.A.
- GVS
- Hera S.p.A.
- I Grandi Viaggi S.p.A.
- Igd Siiq S.p.A.
- Illimity Bank
- 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.
- Italmobiliare S.p.A.
- Itway S.p.A.
- Italian Exhibition Group
- IVS Group
- Juventus Football Club S.p.A.
- La Doria S.p.A.
- Landi Renzo S.p.A.
- Leonardo S.p.A.
- LUVÉ S.p.A.
- LVenture Group S.p.A.
- Maire Tecnimont S.p.A.
- MARR S.p.A.
- Mediaset S.p.A.
- Mediobanca S.p.A.
- Mittel S.p.A.
- Moncler S.p.A.
- Mondadori S.p.A.
- Mondo TV S.p.A.
- Monrif S.p.A.
- Neodecortech S.p.A.
- Netweek S.p.A.
- Newlat Food S.p.A.
- Nexi S.p.A.
- Nova RE SIIQ S.p.A.
- Openjobmetis S.p.A.
- Orsero S.p.A.
- OVS S.p.A.
- Panariagroup Industrie Ceramiche S.p.A.
- Pharmanutra 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.
- 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.
- Rosss S.p.A.
- Sabaf S.p.A.
- Saes Getters S.p.A.
- Safilo S.p.A.
- Saipem S.p.A.
- Salcef Group
- Salvatore Ferragamo S.p.A.
- Sanlorenzo S.p.A.
- Saras S.p.A.
- Seri Industrial S.p.A.
- Servizi Italia S.p.A.
- Sesa S.p.A.
- Sicit Group
- SIT S.p.A.
- Snam S.p.A.
- SOGEFI S.p.A.
- Sol S.p.A.
- Somec
- Tamburi Investment Partners S.p.A.
- Tas Group 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.
- Tod's S.p.A.
- Toscana Aeroporti S.p.A.
- Trevi Finanziaria Industriale S.p.A.
- Triboo 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.
- Wiit 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. 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 regola 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

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

