

**La Corporate Governance in Italia:
autodisciplina, remunerazioni e *comply-or-explain*
(anno 2016)**

Novembre 2016

La Corporate Governance in Italia: autodisciplina, remunerazioni e *comply-or-explain*

1.	Uno sguardo d'insieme	p. 2
	1.1 <i>L'applicazione del codice e la qualità dell'informazione</i>	p. 4
	1.2 <i>La remunerazione di amministratori e sindaci: politiche e prassi</i>	p. 14

PARTE PRIMA APPLICAZIONE DEL CODICE E QUALITÀ DELL'INFORMAZIONE

2.	Informazioni generali: adesione al Codice, struttura e forma della Relazione	p. 22
3.	L'applicazione dei singoli punti del Codice	p. 24
	3.1 <i>Ruolo del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale; sistemi di amministrazione e controllo dualistico e monistico</i>	p. 24
	3.2 <i>Composizione del CdA e amministratori indipendenti</i>	p. 37
	3.3 <i>Valutazione dell'indipendenza di amministratori e sindaci</i>	p. 48
	3.4 <i>I rappresentanti delle minoranze</i>	p. 53
	3.5 <i>Comitato per le Nomine</i>	p. 54
	3.6 <i>Comitato per le Remunerazioni</i>	p. 59
	3.7 <i>Comitato per il Controllo e Rischi</i>	p. 65
	3.8 <i>Amministratore incaricato di sovrintendere al sistema dei controlli</i>	p. 70

PARTE SECONDA REMUNERAZIONE DI AMMINISTRATORI E SINDACI: POLITICHE E PRASSI

4.	Le Relazioni sulla remunerazione	p. 72
	4.1 <i>Struttura delle Relazioni sulla remunerazione</i>	p. 72
	4.2 <i>La politica delle remunerazioni</i>	p. 73
	4.3 <i>La remunerazione degli amministratori</i>	p. 83
	4.4 <i>La remunerazione dei sindaci</i>	p. 112

PARTE TERZA L'APPLICAZIONE DEL PRINCIPIO *COMPLY-OR-EXPLAIN*

5.	Il principio <i>comply-or-explain</i>	p. 116
	5.1 <i>L'applicazione del principio in relazione a singole raccomandazioni</i>	p. 118

APPENDICI	p. 140
------------------	--------

1. Uno sguardo d'insieme¹

Fin dal primo anno di applicazione del Codice di autodisciplina (di seguito “Codice”)¹, Assonime ha analizzato le relazioni attraverso le quali le società italiane quotate forniscono informazioni sul proprio sistema di *corporate governance* (di seguito “Relazioni”). Come richiesto dal Codice, le Relazioni approvate dai consigli di amministrazione forniscono informazioni accurate sui comportamenti attraverso i quali le singole raccomandazioni sono concretamente applicate.²

L'indagine 2016³ copre le 227 società italiane, quotate al 31 dicembre 2015 sul mercato MTA gestito da Borsa Italiana, le cui Relazioni erano disponibili al 15 luglio 2016: la copertura del listino è sostanzialmente integrale⁴.

Le Relazioni fanno riferimento all'applicazione delle raccomandazioni del Codice nell'edizione approvata dal Comitato per la Corporate Governance a luglio 2015, tenuto conto della loro progressiva entrata in vigore⁵.

L'indagine contiene anche un'analisi sulla remunerazione degli amministratori e dei sindaci (cfr. par. 4), le cui informazioni sono tipicamente contenute nella Relazione sulla remunerazione. In questa parte si sono approfonditi due profili:

- a) le politiche di remunerazione adottate e la *governance* del processo di loro determinazione da parte degli emittenti (cfr. par. 4.1. e 4.2.);

¹ Analisi realizzata da Massimo Belcredi (ordinario di Finanza Aziendale, Università Cattolica del S. Cuore) e Stefano Bozzi (associato di Finanza Aziendale, Università Cattolica del S. Cuore) con la collaborazione di Mateja Milič (Assonime) e Marcello Bianchi (Assonime). Giacomo Davide Colombo, Valentina Milanese e Debora Motta hanno fornito un prezioso aiuto nella costruzione del *database*.

² Cfr. il Principio guida III del Codice.

³ L'analisi completa è disponibile, insieme a quelle degli anni precedenti, in www.assonime.it, nell'area “Mercato dei capitali”.

⁴ Le poche Relazioni mancanti a tale data sono in genere collegate a casi di *delisting*, fusioni e procedure concorsuali. Sono anche escluse dall'indagine le 45 società di diritto estero (quasi tutte corrispondenti a casi di ammissione a negoziazione da parte di Borsa Italiana senza il consenso dell'emittente). Nell'indagine non sono comprese le società quotate sul mercato AIM Italia, non soggette all'obbligo normativo di fornire informazione sull'applicazione del Codice. Dettagli sulla composizione del campione sono riportati nell' Appendice.

⁵ L'ultima edizione del Codice di autodisciplina (luglio 2015) è disponibile sul sito del Comitato per la Corporate Governance: <http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2015mk.pdf>. Le modifiche al Codice approvate a luglio 2014 trovano applicazione secondo date differenziate: in particolare, le modifiche relative al criterio applicativo 6.C.1, lett. f) a decorrere dalla nuova politica per la remunerazione approvata a partire dal 1° gennaio 2015. Peraltro, le modifiche apportate a luglio 2015 non costituiscono oggetto di specifiche analisi in quanto destinate a trovare applicazione entro la fine dell'esercizio che inizia nel 2016. Quanto alle modifiche apportate all'art.8, gli emittenti sono invitati ad applicarle a decorrere dal primo rinnovo dell'organo di controllo successivo alla fine dell'esercizio che inizia nel 2015 (cfr. Principi guida e regime transitorio, punto IX).

- b) le remunerazioni corrisposte ai singoli amministratori e sindaci con riferimento all'esercizio 2015 (cfr. par. 4.3. e 4.4.).

Infine, l'indagine analizza l'applicazione del principio *comply-or-explain*⁶, concentrando l'attenzione sulle raccomandazioni del Codice per cui è osservabile in modo oggettivo se la società è *compliant* o meno con singole raccomandazioni e se, in caso di *non compliance* totale o parziale, la società motiva le ragioni dello scostamento.

* * * * *

L'indagine mostra che quantità e qualità delle informazioni fornite dalle società quotate sulle modalità di applicazione delle raccomandazioni del Codice di autodisciplina sono in genere elevate e in progressivo, costante miglioramento.

Le società descrivono in modo adeguato il proprio modello di *governance*, sia in caso di applicazione delle raccomandazioni del Codice, sia nei casi di mancata applicazione totale o parziale. L'applicazione di molte raccomandazioni del Codice è sostanzialmente integrale.

Argomentate spiegazioni sono in genere fornite laddove vengono presentate scelte che si discostano da specifiche raccomandazioni del Codice, che risultano così evidenziate con chiarezza agli investitori, consentendo loro di valutarle e trarne le relative conseguenze sulle proprie decisioni di *trading* e/o di *engagement* con gli emittenti interessati.

L'incremento della trasparenza, da un lato, e l'introduzione di nuove raccomandazioni nel Codice, dall'altro, fanno sì che aree di possibile miglioramento emergano in continuazione.

Il grado di applicazione sostanziale delle diverse raccomandazioni del codice non è infatti omogeneo: per alcune di esse si riscontra un grado di disapplicazione ancora

⁶ Il principio guida IV del Codice che invita gli emittenti a indicare chiaramente nella relazione sul governo societario le specifiche raccomandazioni, contenute nei *principi* e nei *criteri applicativi*, da cui si sono discostati. In particolare, il Codice richiede per ogni scostamento di: (a) spiegare in che modo hanno disatteso la raccomandazione; (b) descrivere i motivi dello scostamento, evitando espressioni generiche o formalistiche; (c) descrivere come la decisione di discostarsi dalla raccomandazione è stata presa all'interno della società; (d) indicare, se lo scostamento è limitato nel tempo, a partire da quando prevedono di attenersi alla relativa raccomandazione; (e) descrivere l'eventuale comportamento adottato in alternativa alle raccomandazioni da cui si sono discostati e spiegare il modo in cui tale comportamento raggiunge l'obiettivo sotteso alla raccomandazione oppure chiarire in che modo il comportamento prescelto contribuisce al loro buon governo societario.

particolarmente elevato e anche una minore qualità delle informazioni e delle argomentazioni fornite per giustificare la disapplicazione.

Le aree di miglioramento più significative riguardano il ruolo del consiglio di amministrazione, con l'eventuale supporto dal comitato nomine, nell'individuazione della propria composizione ottimale anche con riguardo ai piani di successione e alcuni aspetti delle politiche di remunerazione, con particolare riferimento alla definizione della componente variabile e alle indennità di fine carica.

1.1. L'applicazione del codice e la qualità dell'informazione

Adesione al Codice

Quasi tutti gli emittenti hanno scelto di aderire formalmente all'ultima edizione del Codice di autodisciplina (cfr. par. 2.1.): si tratta di 208 società (pari al 92% del totale).

Tra le 19 società che non dichiarano di aderire all'ultima edizione del Codice di autodisciplina, 4 dichiarano una non adesione totale, 2 aderiscono a edizioni precedenti, mentre per le restanti 13 non è chiaro l'ambito della non adesione. Una buona parte delle società che non aderiscono al Codice (12 su 19) ne comunicano le motivazioni, benché ciò non sia richiesto né dalla legge né dal Codice di autodisciplina (cfr. par. 5.1 a)). La mancata adesione al Codice è generalmente ricondotta alle caratteristiche (in particolare alla dimensione o alla struttura) della società e/o alla composizione dell'azionariato.

Questa diversità di approccio è indizio di una valutazione matura delle raccomandazioni del Codice da parte degli emittenti. Da un lato, infatti, la decisione di seguire o non seguire tali raccomandazioni dovrebbe basarsi su un calcolo costi-benefici riferito al caso concreto; dall'altro, le raccomandazioni rappresentano un livello di ottimo (una *best practice*) e non di minimo (come accadrebbe se fossero uno standard di legge).

È quindi fisiologico che le raccomandazioni non trovino piena applicazione presso tutte le società quotate; ciò è vero soprattutto per taluni criteri la cui applicazione "meccanica" sarebbe, in realtà, in contrasto con lo spirito del Codice.

Le riunioni degli organi di amministrazione e controllo

Il numero medio di riunioni del consiglio di amministrazione è pari a 10,6, in aumento rispetto all'anno passato (quando era pari a 10,1). L'incremento è più significativo nelle società maggiori (nel FTSE Mib la frequenza è aumentata da 13,1 a 13,6) (cfr. par. 3.1. a). La durata media delle riunioni è circa due ore e un quarto, con notevoli variazioni secondo la dimensione della società e il settore di appartenenza. Il 5% delle società non segue la raccomandazione del Codice di fornire questo dato nella Relazione di *corporate governance*.

Benché non raccomandato esplicitamente ma meramente auspicato nel commento del Codice, l'80% delle società indica anche la durata media delle riunioni del Collegio Sindacale, che è lievemente superiore (circa due ore e mezza) a quella del CdA (cfr. par. 3.1. b)).

La percentuale media di presenza alle riunioni del CdA è pari al 92%. Il 90% dei consiglieri ha partecipato ad almeno tre quarti delle riunioni. Anche sotto tale profilo si registra un progressivo miglioramento nel tempo (erano l'88% del totale nel 2015, l'86% nel 2011). Elevati tassi di partecipazione si riscontrano per i sindaci (cfr. par. 3.1. c)).

Anche se poco frequenti, sono riscontrabili casi di assenteismo significativo: 54 amministratori (su un totale di 2275) hanno partecipato a meno di metà delle riunioni; al contrario, il fenomeno è quasi assente tra i sindaci (solo 4 casi).

Situazioni estreme riguardo a numero e durata delle riunioni (molto inferiore o superiore alla media) così come i casi di assenteismo significativo possono meritare una riflessione in sede di autovalutazione del consiglio.

Informazione pre-consiliare

Il Codice raccomanda dal 2011 di fornire informazioni su tempestività e completezza dell'informativa pre-consiliare (cfr. par. 3.1. d)).

L'informativa *ex ante* sulla circolazione dell'informativa pre-consiliare è fornita da quasi tutte le società (dato costante nel tempo). Tuttavia, quasi un terzo delle società non ha quantificato il preavviso normalmente ritenuto congruo o non ha fornito informazioni sull'effettivo rispetto di tale termine, benché la diffusione di entrambe le informazioni sia espressamente raccomandata dal Codice. In tali casi, comunque meno frequenti che in

passato, non è possibile verificare l'effettiva applicazione delle relative raccomandazioni del Codice.

Partecipazione dirigenti

Il Codice prevede (art. 1.C.6.) che il Presidente del CdA possa richiedere la partecipazione dei dirigenti alle riunioni consiliari, affinché forniscano, in virtù delle loro specifiche competenze, gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno. Il Codice prevede anche che la Relazione sulla *corporate governance* fornisca informazioni sull'effettiva partecipazione.

È frequente l'indicazione che la partecipazione dei dirigenti "è prevista" in via generale; tuttavia, il 41% degli emittenti non comunica, come richiesto dal Codice, che essa ha effettivamente avuto luogo.

Board evaluation

L'80% delle società ha comunicato di avere effettuato attività di autovalutazione del CdA (cfr. par. 3.1. f)). L'autovalutazione è realizzata con maggior frequenza dalle società maggiori e nel settore finanziario. La valutazione è, quasi sempre, estesa a dimensione, composizione e funzionamento dei comitati consiliari. La comunicazione degli esiti al mercato, non richiesta dal Codice, è effettuata raramente e, comunque, in forma sintetica.

Il processo di *board evaluation* appare ben strutturato nella maggior parte delle società, dove l'attribuzione di compiti istruttori è affidata a figure precisamente identificate (accade nel 75% dei casi): in circa un terzo dei casi si fa ricorso a consulenti esterni, sovente in affiancamento a uno dei comitati consiliari previsti dal Codice e/o a strutture interne alla società. Il ricorso a consulenti è più frequente nel settore finanziario (dove è riscontrabile nel 74% dei casi) e tra le società maggiori (è osservabile nel 62% delle società FTSE Mib); il nome del consulente è comunicato quasi sempre (in 39 casi). In quasi metà dei casi di ricorso a un consulente non sono però fornite informazioni riguardo agli eventuali altri servizi da esso svolti (o l'indicazione che non esso non ne svolge), benché tale informazione sia richiesta dal Codice.

Tra le 33 società che, pur aderendo al Codice, comunicano di non aver effettuato l'attività di autovalutazione del CdA (o non comunicano informazioni in merito), solo 13 forniscono una giustificazione esplicita (cfr. par. 5.1 b)); nei restanti 20 casi non è chiaro se l'autovalutazione sia stata effettuata e manchi la *disclosure* sulle sue modalità ovvero non sia stata attuata (ad es. in 5 casi la Relazione riporta che la *board*

evaluation rientra tra i compiti del CdA o del Comitato per le Nomine ma non fornisce informazioni sul suo effettivo svolgimento). La scarsa trasparenza è più frequente tra le società di minori dimensioni. Qualora presenti, le giustificazioni fornite sono riconducibili a cause transitorie o a caratteristiche della società, quali la piccola dimensione o la struttura dei suoi organi.

Il Codice raccomanda al consiglio di amministrazione di esprimere, tenuto conto degli esiti dell'autovalutazione e prima della nomina del nuovo consiglio, un orientamento sulle figure professionali e manageriali la cui presenza in consiglio sia ritenuta opportuna. Soltanto un terzo delle società che hanno rinnovato il *board* nel 2016 ha espresso tale orientamento. Altre 38 società, che hanno condotto la *board evaluation* e il cui consiglio non era in scadenza, hanno comunque riportato tale orientamento, indipendentemente dal rinnovo del consiglio.

Il numero medio di incarichi rinvenibile dalle informazioni fornite in merito a circa il 90% degli amministratori è peraltro in sensibile diminuzione (2,3 incarichi nel 2015 rispetto 3,3 nel 2011).

Meno della metà delle società, inoltre (106 società, pari al 47% del totale, con una lieve crescita negli ultimi anni), esprime, come raccomandato dal Codice, il proprio orientamento in merito al numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco nelle società quotate, finanziarie o di rilevanti dimensioni considerato compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di amministratore dell'emittente, tenendo conto della partecipazione dei consiglieri ai comitati consiliari. Il numero medio di incarichi rinvenibile dalle informazioni fornite in merito a circa il 90% degli amministratori è peraltro in sensibile diminuzione (2,3 incarichi nel 2015 rispetto a 3,3 nel 2011).

Nel complesso, l'applicazione delle raccomandazioni del Codice in materia di *board evaluation* non mostra significativi miglioramenti rispetto agli anni precedenti.

Piani di successione

Il Codice raccomanda a tutti gli emittenti di "valutare se adottare" un piano per la successione degli amministratori esecutivi e di dare trasparenza su tale valutazione. Di fatto l'esistenza di piani di successione è rara, anche se in lieve crescita: solo 29 società (tra cui 14 appartenenti al FTSE Mib) ne hanno comunicato l'esistenza, rispetto alle 20 società del 2015. L'incremento è prevalentemente riconducibile al settore finanziario, dove la percentuale di società che adotta piani formalizzati è quasi raddoppiata in un anno, arrivando al 60% circa (cfr. par. 3.1. g)).

Al lieve incremento del numero di società che si sono dotate di un piano di successione non è corrisposto un miglioramento della qualità delle informazioni sulle caratteristiche del piano: solo metà delle società comunica l'esistenza di appositi meccanismi (predefiniti) in caso di sostituzione anticipata degli amministratori; e in un terzo dei casi non è fornita informazione circa gli organi coinvolti nell'applicazione del piano.

Composizione del CdA

Il numero di componenti del CdA varia molto in funzione della dimensione (da un minimo di 8,4 presso le Small Cap a un massimo di 12,7 nel FTSE Mib) e del settore delle società (13,5 nelle società finanziarie, 9,3 nelle altre). La dimensione media del CdA nel settore finanziario è in sensibile calo (erano 14,3 consiglieri nel 2015, 14,7 nel 2014) mentre è stabile nel settore non finanziario (cfr. par. 3.2. a)).

Nel complesso, a fine 2015, 206 società (pari al 91% del totale) avevano una composizione del CdA in linea con le varie raccomandazioni del Codice. La principale ragione di disallineamento è una carenza di amministratori indipendenti (cfr. par. 5.1 c)). La *disclosure* delle ragioni – in tali casi – è ancora piuttosto rara (è fornita nel 19% dei casi) e non sempre contiene il grado di dettaglio richiesto dal Codice. In oltre il 60% dei casi, peraltro, i casi di scostamento dalle raccomandazioni sono chiaramente riconducibili alla mancata adesione all'ultima edizione del Codice.

Il CdA-tipo è formato da 9,7 amministratori, di cui 2,6 esecutivi, 3 non esecutivi ma non indipendenti e 4,1 non esecutivi indipendenti (cfr. par. 3.2. b)). Il peso delle diverse componenti è sostanzialmente analogo nelle società finanziarie e non finanziarie, mentre le società più piccole si caratterizzano per un maggior peso degli amministratori esecutivi e un minor peso degli indipendenti. Negli ultimi anni si riscontra una lieve ma costante crescita del peso degli amministratori indipendenti a scapito dei non esecutivi non indipendenti.

Tra i 600 amministratori esecutivi, 259 (pari al 43% del totale) sono identificati esplicitamente come Amministratori Delegati (AD). Inoltre, 70 amministratori esecutivi (tra cui 56 AD) ricoprono la carica di Direttore Generale (DG). Il cumulo tra cariche di AD e DG non è una soluzione comune (è riscontrabile solo per il 22% degli AD); si tratta di una soluzione più diffusa tra le società di grandi dimensioni (16 AD-DG su 56 appartengono a società FTSE Mib e 18 a Mid cap).

La nomina di un DG che non fa parte del Consiglio di Amministrazione sta diventando sempre meno frequente: essa è oggi riscontrabile in meno di metà delle società che

comunicano l'esistenza di un DG (44 su 114, pari al 39% del totale, in calo dal 45% del 2015; erano il 47% del 2014; il 57% nel 2013).

Età di amministratori e sindaci

L'età media degli amministratori è 58 anni, senza grandi differenze a seconda del ruolo. Nel settore finanziario l'età media è più elevata (oltre 61 anni, ossia 4 anni in più che nel settore non finanziario) (cfr. par. 3.2. c)). L'età media dei sindaci è pari a 56 anni (57 anni nel settore finanziario). L'età media degli amministratori e dei sindaci si sta lentamente riducendo in tutti i settori e le classi dimensionali.

Lead Independent Director

Il *Lead Independent Director* è stato nominato da 96 emittenti (pari al 42% del totale). L'istituzione del *LID* è più frequente nei casi in cui è raccomandata dal Codice: ciò accade in circa tre quarti dei casi (60 società su 81). Negli altri 36 casi l'istituto è stato adottato su base volontaria (prassi in lieve aumento rispetto agli anni precedenti). Il *LID* è sempre individuato nominativamente nella Relazione.

Le società che si trovano in una delle situazioni (*Chairman-CEO* o Presidente-azionista di controllo) in cui è raccomandata la nomina di un *Lead Independent Director* sono in progressiva diminuzione: si tratta di 81 emittenti, pari al 36% del totale (erano 90 nel 2015, 93 nel 2014, 96 nel 2013) (cfr. par. 3.2. d)). Si tratta esclusivamente di società non finanziarie. La frequenza di tali situazioni è inversamente proporzionale alla dimensione aziendale (48% nelle Small cap; 14% nelle FTSE Mib). Più frequente è la coincidenza di ruolo tra *Chairman* e *CEO* (62 casi) rispetto a quella tra Presidente e azionista di controllo (38 casi). In 19 di questi casi si verificano, in realtà, entrambe le condizioni previste dal Codice (*Chairman-CEO-azionista di controllo*).

Le società che aderiscono al Codice hanno sempre fornito la giustificazione dell'eventuale mancata nomina del *Lead Independent Director* nelle situazioni in cui essa è raccomandata, con l'eccezione di tre società prive di indipendenti, sicché la nomina del *LID* risulta impossibile (cfr. par. 5.1 d)). La mancata nomina del *LID* è motivata sulla base di considerazioni relative alla dimensione della società, alla composizione del *board*, al numero degli amministratori non esecutivi e/o indipendenti o alla struttura delle deleghe.

Riunioni degli amministratori indipendenti

Il Codice raccomanda che, almeno una volta l'anno, siano convocate riunioni degli amministratori indipendenti per la discussione dei temi giudicati di interesse rispetto al funzionamento del CdA o alla gestione sociale.

118 società (pari al 58% del totale) hanno comunicato che gli amministratori indipendenti si sono riuniti almeno una volta nel corso dell'anno.

Tale prassi è più frequente tra le società maggiori (75% dei casi nel FTSE Mib) e dove è avvenuta la designazione del *LID* (66% dei casi; è il 50% dove non è stato nominato un *LID*). Solo in metà dei casi (la frequenza sale al 75% nel FTSE Mib) è fornita una giustificazione della mancata riunione degli indipendenti, generalmente riconducibile al fatto che gli amministratori indipendenti non ne hanno ritenuto necessario lo svolgimento.

L'allineamento con le raccomandazioni sulle riunioni degli amministratori indipendenti e la qualità delle informazioni fornite in caso di scostamento non mostrano significativi miglioramenti nel tempo. Il tema può meritare una riflessione anche in sede di autovalutazione del consiglio.

Valutazione dell'indipendenza

La valutazione dell'indipendenza da parte del CdA e la *disclosure* sulle modalità con cui essa ha avuto luogo sono elementi cruciali dell'applicazione del Codice, la cui importanza va al di là della semplice autodisciplina (ad es. in materia di applicazione della normativa sulle operazioni con parti correlate).

Molte situazioni considerate critiche dal Codice ai fini della valutazione dell'indipendenza sono sostanzialmente sparite (cfr. par. 3.3.): le uniche situazioni tuttora riscontrabili con una certa frequenza sono la corresponsione di una remunerazione "elevata" o di compensi *stock-based* (38 casi su un totale di 981 consiglieri indipendenti – a sua volta spesso connessa alla carica di presidente del CdA dell'emittente o all'assunzione di incarichi presso società controllate o collegate) e la permanenza in carica ultranovenale (117 casi). Il numero di situazioni "a rischio" è in costante calo. Gli indipendenti che non paiono ricadere in alcuna di tali situazioni sono pari all'85% del totale (rispetto al 78% nel 2012).

La situazione è analoga per i sindaci, dove si riscontrano 47 casi di remunerazione "elevata" (su un totale di 687 sindaci), legata a incarichi multipli presso società del

gruppo, e 103 casi di permanenza in carica ultranovennale. I sindaci che non paiono ricadere in alcuna situazione a rischio sono pari all'81% del totale. La riduzione del numero di tali situazioni è notevole nel settore finanziario, dove esse sono oggi la metà rispetto a 3 anni fa.

L'intenzione di disapplicare uno o più dei criteri proposti dal Codice per valutare l'indipendenza degli amministratori è comunicata solo dal 6% delle società (cfr. par. 5.1 e)).

Il criterio disapplicato è quasi sempre quello riguardante la durata in carica ultranovennale. È sempre fornita la spiegazione delle ragioni che hanno indotto tale scelta, riconducibili spesso all'opportunità di privilegiare le competenze acquisite nel tempo, mentre in meno della metà dei casi la disapplicazione di un criterio è accompagnata dalla descrizione del processo seguito per giungere alla decisione.

Un caso differente è quello di emittenti che, pur aderendo al Codice, hanno valutato – in concreto – positivamente l'indipendenza di uno o più consiglieri sulla base del principio generale della prevalenza della sostanza sulla forma (di cui al criterio 3.C.1.).

L'applicazione "sostanzialista" di uno o più criteri di indipendenza è comunicata da 35 società (pari al 15% del totale; erano 39 nel 2015) ed è giustificata in modo esplicito con riferimento ai singoli consiglieri.

La giustificazione, nel caso della *tenure* ultranovennale, fa spesso riferimento all'opportunità di evitare automatismi o alle qualità etiche, di professionalità e indipendenza di giudizio del consigliere. Alcune società citano motivazioni specifiche, concernenti l'assenza di relazioni commerciali, professionali o personali e/o la scarsa incidenza del compenso in relazione all'importo complessivo dei redditi professionali del soggetto.

Data l'importanza della tematica, nell'indagine si è condotto un approfondimento sulla *disclosure* fornita dagli emittenti riguardo ai 145 consiglieri che si trovano in situazioni riconducibili a quelle che il Codice considera esplicitamente critiche ai fini della valutazione dell'indipendenza: una spiegazione esplicita è risultata individuabile nel 61% dei casi (89 consiglieri); nel 22% dei casi si tratta di consiglieri appartenenti a società che hanno disapplicato in via generale uno o più criteri di indipendenza, mentre nel 39% dei casi sono consiglieri la cui indipendenza è stata valutata in modo "sostanzialista" dal CdA. Tra i 56 consiglieri, appartenenti a 31 società, per i quali non è stata fornita una spiegazione esplicita la situazione "a rischio" più frequente è la *tenure* ultranovennale (34 casi), seguita dalla remunerazione "elevata" (20 consiglieri) e dalla percezione di remunerazioni *stock-based* (8 casi) (cfr. par. 5.1 e)).

Rappresentanti delle minoranze

Le società che dichiarano di avere almeno un amministratore di minoranza sono 94, cui si aggiungono 3 società dualistiche su 4 (cfr. par. 3.4.). Il numero complessivo (97) è in aumento (erano 90 l'anno passato). Il numero totale di amministratori di minoranza è pari a 177. Il quadro è simile per i sindaci di minoranza. Nelle società in cui sono presenti, il peso degli amministratori di minoranza è pari al 17% del totale.

Comitati consiliari

La costituzione di un Comitato per le Nomine è in lieve, costante, crescita (è stato istituito dal 55% delle società: cfr. par. 3.5.).

Anche la scelta di istituire un comitato autonomo (ossia non unificato con il Comitato per le Remunerazioni) sta diventando più frequente (è adottata nel 39% dei casi). Il Comitato per le Nomine è quasi sempre composto, in maggioranza, da amministratori indipendenti, come raccomandato dal Codice. Il presidente del comitato è molto spesso (86% dei casi) un consigliere non esecutivo, nell'84% dei casi è un indipendente.

La percentuale media di presenza dei consiglieri alle riunioni dei comitati è intorno al 95%. Nel 93-94% dei casi (a seconda del comitato), i consiglieri hanno partecipato ad almeno tre quarti delle riunioni. Anche sotto tale profilo si rigestra un lieve miglioramento nel tempo.

Il Comitato per le Remunerazioni e il Comitato per il Controllo e Rischi sono istituiti da una grande maggioranza delle società (89% per il CR, 93% per il CCR) (cfr. par. 3.6. e 3.7.).

Il Codice raccomanda che tali comitati siano composti di soli indipendenti o, in alternativa, di soli non esecutivi, con una maggioranza di indipendenti, tra cui è scelto il presidente del comitato. La prima opzione (comitato di soli indipendenti) è stata scelta dal 48% delle società per il CR e dal 55% per il CCR; la seconda (comitato formato da non esecutivi, con maggioranza di indipendenti e presidente indipendente scelto tra essi) è stata seguita dal 41% delle società per il CR e dal 35% per il CCR. La composizione del Comitato per le Remunerazioni è allineata alle raccomandazioni del Codice nell'89% dei casi. Analogamente, il CCR è allineato alle previsioni del Codice nel 90% dei casi. In ambedue i casi si riscontra un lieve incremento della *compliance* con il Codice rispetto all'anno passato.

Dove un comitato non è stato istituito, la *disclosure* delle ragioni di tale scelta è fornita in circa il 90% dei casi per il Comitato Nomine e il Comitato Controllo e Rischi (rispettivamente nel 93% e nell'87% dei casi) e in circa l'80% dei casi per il Comitato remunerazione. (cfr. par. 5.1 f)).

Le giustificazioni offerte nel caso in cui non è stato istituito il Comitato Nomine fanno sovente riferimento alle disposizioni di legge e regolamentari che stabiliscono l'elezione degli amministratori sulla base di liste, normalmente presentate dagli azionisti. A tale riguardo si rileva peraltro che il Codice – pur riconoscendo che l'istituto del comitato nomine nasce storicamente in sistemi a proprietà diffusa, per tutelare l'indipendenza degli amministratori dal management – raccomanda l'istituzione di tale comitato, per l'utile ruolo consultivo e propositivo nell'individuazione della composizione ottimale del consiglio, anche nelle società a proprietà concentrata.

Nel caso del Comitato Remunerazioni la spiegazione della mancata istituzione fa riferimento alle limitate dimensioni della società o a esigenze di semplificazione della struttura di *governance* oppure al ruolo dell'assemblea nella determinazione del compenso degli amministratori o, ancora, a struttura e importo delle remunerazioni corrisposte agli amministratori. La mancata indicazione delle ragioni della sua mancata istituzione nel 20% dei casi non consente di valutarne la rispondenza alle specifiche caratteristiche della società.

Infine, nel caso del CCR, si fa riferimento all'esistenza di un efficiente sistema di controllo interno e/o – ancora – alle limitate dimensioni della società (o alla sua natura di *holding* di partecipazioni) o ad esigenze di semplificazione della struttura di *governance*, o si afferma che le sue funzioni sono state assunte dal collegio sindacale. Alcune società comunicano di avere attribuito la funzione di un comitato all'intero CdA, talvolta con espresso riferimento all'art. 4.C.2. del Codice (anche se non sempre il CdA ha i requisiti di composizione raccomandati a tal fine dal Codice).

Nel 90% dei casi la composizione dei comitati è in linea con le raccomandazioni del Codice. La fornitura di una giustificazione nei 47 casi di *non compliance* non è però frequente. Tale giustificazione manca in ben 34 casi (pari al 72% del totale).

Ove fornite, le spiegazioni di una composizione dei comitati difforme dalle raccomandazioni del Codice sono differenziate secondo la specifica situazione di *non compliance*: la bassa numerosità dei componenti dei comitati è sovente riconducibile a cause transitorie; la carenza di indipendenti fa tipicamente riferimento alla mancata adesione al Codice da parte della società e/o all'insufficiente numero di amministratori indipendenti in CdA. La nomina di un consigliere non indipendente a Presidente del Comitato è sovente connessa alle sue caratteristiche di professionalità ed esperienza o

ad esigenze di continuità di funzionamento legate al fatto che gli altri membri del comitato sono di nomina recente.

I casi in cui la composizione dei comitati non risulta in linea con le raccomandazioni del codice potrebbero meritare una riflessione esplicita in sede di autovalutazione del consiglio.

Amministratore incaricato del sistema dei controlli

Il Codice raccomanda che il Consiglio di Amministrazione individui al suo interno uno o più amministratori, incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

L'amministratore "incaricato" è individuato nominativamente nelle Relazioni da 192 società (pari all'85% del totale) (cfr. par. 3.8.). Alcuni emittenti (6 in tutto) hanno sfruttato la facoltà di individuare due amministratori "incaricati", tra cui sono ripartite le funzioni individuate dal Codice. In 132 casi (pari al 65% del totale) l'amministratore "incaricato" coincide con l'amministratore delegato (ovvero con uno degli AD, ove il consiglio abbia attribuito deleghe a più consiglieri). In 22 casi l'incarico è affidato al presidente, in 13 a un vice-presidente, quasi sempre qualificati come consiglieri esecutivi. In 24 società si tratta di un consigliere esecutivo diverso dai casi precedenti. In 11 casi (corrispondenti a emittenti di piccole dimensioni) il ruolo è ricoperto da consiglieri non esecutivi (non indipendenti); infine, in 2 società il ruolo è affidato a un soggetto espressamente qualificato come indipendente. In simili casi, tale figura ha verosimilmente un ruolo di controllo e garanzia, più che di progettazione e gestione del sistema.

1.2. La remunerazione di amministratori e sindaci: politiche e prassi

La policy delle remunerazioni

La prima sezione delle Relazioni sulle Remunerazioni contiene informazioni sulla politica delle remunerazioni e sulla *governance* del processo con cui essa viene determinata all'interno della società.

Le politiche rappresentate nelle Relazioni sulle Remunerazioni presentano un grado estremamente diversificato di precisione e dettaglio, spesso legato alla dimensione della società e al settore (più elevati nelle società maggiori e nel settore finanziario). Benché la qualità media delle informazioni fornite sulle politiche di remunerazione sia

migliorata nel tempo, permangono aree di indeterminatezza e numerosi casi in cui le società comunicano di non avere formulato previsioni specifiche riguardo a singoli punti o affermano che il CdA “potrà” decidere caso per caso (cfr. par. 4.2.).

Remunerazione fissa e variabile

Il Codice raccomanda che una parte significativa della remunerazione degli AD e dei dirigenti con responsabilità strategiche sia legata a specifici obiettivi di *performance*, indicati preventivamente e coerenti con la *policy*.

L'esistenza di una componente variabile è comunicata nell'83% dei casi (cfr. par. 4.2. b)). La frequenza cresce con la dimensione aziendale (è il 97% nel FTSE Mib). L'80% delle società che prevedono una componente variabile fornisce l'indicazione del peso relativo della parte fissa e di quella variabile.

Nel 20% delle società non vengono fornite informazioni sufficienti a verificare che la componente variabile della remunerazione degli AD e dei dirigenti con responsabilità strategiche costituisca una parte significativa del loro pacchetto complessivo, come raccomandato dal Codice.

Tra le 38 società che non prevedono una componente variabile, il 18% (7 società) non aderiscono al Codice; meno della metà delle altre società giustifica esplicitamente tale scelta (cfr. par. 5.1 g)). La spiegazione offerta fa riferimento, solitamente, alla volontà di non predefinire nella *policy* l'attribuzione di componenti variabili mantenendo un elevato grado di discrezionalità, o a dichiarate ragioni di principio collegate a esigenze di sana e prudente gestione, o al fatto che gli amministratori esecutivi sono anche i principali azionisti della società e pertanto non necessitano di un piano incentivante *ad hoc* oppure, infine, a ragioni contingenti, in genere connesse a difficoltà economico-finanziarie dell'emittente.

L'84% delle società prevede limiti alla remunerazione variabile. È fornita quasi sempre una descrizione dei parametri – predeterminati – cui essa è legata (cfr. par. 4.2. c)).

È molto frequente (nel 98% dei casi) il riferimento a indicatori di matrice contabile; lo è meno il riferimento a specifici obiettivi “di *business*” (riscontrabile nel 55% dei casi) o al valore di mercato delle azioni, comunicato dal 48% delle società. L'adozione di piani *stock-based* è più frequente tra le società maggiori (77% nel FTSE Mib). Una componente variabile legata a obiettivi di breve periodo è individuabile quasi sempre (nel 95% delle società: cfr. par. 4.2. d)). Una componente legata a obiettivi di medio-

lungo periodo è comunicata nel 77% dei casi; la frequenza sale nel settore finanziario (95% dei casi) e tra le società maggiori (94% tra le FTSE Mib).

Nel 16% delle società che, diversamente da quanto raccomandato dal Codice, non indicano la presenza di un *cap* alla componente variabile, le informazioni disponibili non consentono di identificare le ragioni della scelta effettuata.

Clausole di malus e/o claw-back

L'edizione 2014 del Codice raccomanda (criterio 6.C.1. lettera f)) la stipula di intese contrattuali che consentono di chiedere la restituzione di componenti variabili della remunerazione versate (*claw-back*) o di trattenere somme oggetto di differimento (*malus*), determinate sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati.

L'applicazione della raccomandazione del codice (introdotta dal 2015) in merito alla previsione di clausole di *malus* e/o *claw back*, pur in sensibile crescita, è ancora parziale. Si sono individuate tali clausole nelle politiche sulla remunerazione di circa la metà delle società censite (circa 46% del totale; cfr. par. 4.2. e)).

Si registrano notevoli differenze secondo la dimensione aziendale (clausole di *malus/claw back* sono individuabili nell'86% delle FTSE-Mib; la percentuale scende al 29% tra le Small Cap) e a livello settoriale (nel settore finanziario tali clausole sono previste nel 92% dei casi, contro il 40% nel settore non finanziario).

La *policy* fornisce in oltre il 90% dei casi precisazioni sui *trigger events* che innescano l'operatività delle clausole ad esempio sotto il profilo dei comportamenti del percettore, sotto quello dell'elemento soggettivo (in genere, è richiesto il dolo o la colpa grave) e/o sull'orizzonte temporale in cui la clausola opera (è frequente un orizzonte triennale a far data dall'erogazione della componente variabile). Si osservano tuttavia, con una certa frequenza, anche casi in cui la politica si limita a ripetere la formula del Codice, senza ulteriori precisazioni.

L'assenza di clausole di *malus* e/o *claw-back* in oltre metà delle società e la frequente mancata indicazione degli eventi che ne determinano l'applicazione mostrano che la nuova raccomandazione del Codice ha trovato finora un'applicazione ancora parziale, benché in miglioramento rispetto all'anno passato.

La policy sulle indennità di fine carica

Si tratta di un punto su cui l'informazione fornita dalle società è sovente non esplicita. Nel 15% dei casi gli emittenti paiono escludere future erogazioni a favore degli amministratori in caso di dimissioni o licenziamento (cfr. par. 4.2. f)). Nel restante 85% dei casi la *policy* contempla la possibilità di future erogazioni: nel 30% di questi casi è comunicata la presenza di pattuizioni esplicite, mentre negli altri casi le società comunicano semplicemente che erogazioni sono possibili o non escludono tale possibilità a priori.

In 94 casi (pari al 49% delle società che prevedono specifiche pattuizioni o comunque la possibilità di erogare indennità; erano il 41% nel 2015) è indicata esplicitamente l'esistenza di un *cap* alle indennità previste in caso di dimissioni o licenziamento, come raccomandato dal Codice. L'indicazione del *cap* è più frequente nel settore finanziario (dove è comunicata nell'81% dei casi, contro il 45% negli altri settori) e tra le società del FTSE Mib (nell'82% dei casi). Gli eventuali *cap* sono fissati secondo modalità differenziate. La previsione più frequente è un *cap* pari a due anni di retribuzione. Si tratta, sovente, della remunerazione globale, inclusiva della quota variabile eventualmente maturata. Talvolta l'indennità è parametrata alla durata in carica ovvero al periodo mancante alla scadenza.

In 98 società le regole di determinazione dell'indennità non prevedono un *cap* o, comunque, la Relazione non contiene informazioni sufficienti ad individuarlo.

La ragione della mancata previsione è quasi sempre riconducibile al fatto che l'emittente non ha (o non ha ancora) stipulato accordi con gli amministratori (e/o con i dirigenti aventi responsabilità strategiche) che prevedano la corresponsione di simili indennità. Tale giustificazione appare, peraltro, non perfettamente coerente con la raccomandazione del Codice, in quanto è proprio in assenza di precedenti pattuizioni che manifesta la sua utilità la determinazione di un *cap*, ossia di un impegno a non pagare più di una determinata cifra; in presenza di accordi già stabiliti il *cap* avrebbe, infatti, scarsa utilità in quanto le regole che presiedono alla determinazione dell'indennità sarebbero già pienamente operanti.

La politica sulla remunerazione della maggior parte delle società presenta ancora elementi di scarsa trasparenza riguardo alle indennità di fine carica, non prevedendo pattuizioni esplicite o misure che limitino la discrezionalità al momento in cui si verifica l'evento.

Le remunerazioni effettivamente corrisposte

La seconda sezione delle Relazioni fornisce indicazioni sugli importi corrisposti ai singoli amministratori (e sindaci) dalla società quotata e dalle società controllate o collegate.

La remunerazione media (*non-equity*) degli amministratori è pari a 244 mila € (cfr. par. 4.3. a)). Essa è lievemente superiore a quella del 2015 e varia in misura notevole secondo la dimensione dell'impresa e il settore.

Le Relazioni forniscono, su base sintetica e comparabile, un'indicazione del numero degli amministratori beneficiari di piani *stock-based* e del loro controvalore, misurato utilizzando il criterio convenzionale del "costo" per l'emittente di competenza dell'esercizio ai sensi dei principi contabili internazionali; solo un numero ristretto di amministratori risulta beneficiario di piani "spesati" nell'esercizio. I compensi *equity* da essi "percepiti" sono peraltro di importo considerevole (in media 516 mila €).

Remunerazione e ruolo degli amministratori

I compensi ricevuti sono notevolmente differenziati a seconda del ruolo (cfr. par. 4.3. b)).

Gli amministratori delegati percepiscono una remunerazione (compensi *equity* esclusi) intorno a 980 mila €. I presidenti esecutivi ricevono circa il 36% in meno (623 mila €). Vice presidenti e altri consiglieri esecutivi percepiscono una remunerazione intorno a 400 mila €. Seguono i presidenti non esecutivi (259 mila €). Gli altri non esecutivi (67 mila €) e gli indipendenti (55 mila €) si collocano sui gradini più bassi.

Coerentemente con le raccomandazioni del Codice, gli indipendenti non percepiscono mai compensi *equity* mentre è frequente, accanto al compenso fisso pari a quello degli altri amministratori, l'assegnazione di "indennità di carica" per la partecipazione a comitati.

Netta è la differenza di andamento nell'ultimo anno tra amministratori esecutivi e non esecutivi: gli esecutivi hanno visto un incremento generalizzato dei compensi, dovuto in parte ai bonus, in parte a un incremento dei compensi fissi (ad es. gli AD vedono un incremento di 78 mila € dei compensi fissi e di 91 mila € dei bonus; i presidenti esecutivi vedono un incremento di 11 mila € dei compensi fissi e di 74 mila € dei bonus), mentre calano i compensi da controllate e collegate. Al contrario, gli amministratori non esecutivi hanno ricevuto una remunerazione sostanzialmente

stabile. Gli indipendenti hanno ricevuto un compenso medio lievemente più alto (passato da 52 a 55 mila €, ossia circa pari a quello di tre anni fa); tale incremento è sostanzialmente dovuto a un aumento del compenso fisso.

Al variare del ruolo ricoperto cambia anche la struttura della remunerazione *cash* (cfr. par. 4.3. c)): quella degli AD è formata – mediamente – da compensi fissi per il 56%, bonus monetari per il 31% e compensi da controllate per il 7% (le altre voci hanno importi più ridotti). Per i presidenti esecutivi è composta da compensi fissi più elevati (66%); bonus più limitati (16%) e compensi da controllate lievemente più elevati di quelli degli AD (13%). I presidenti non esecutivi registrano un peso preponderante dei compensi fissi (90% del totale). Gli amministratori non esecutivi (diversi dagli indipendenti) percepiscono significativi “compensi da controllate” (24 mila €). Gli indipendenti percepiscono compensi aggiuntivi solo per la partecipazione a comitati, per importi limitati in valore assoluto (16 mila €).

La remunerazione degli AD

I compensi (*non-equity*) degli AD mostrano andamenti notevolmente differenziati secondo la dimensione della società (cfr. par. 4.3. d)): tra le FTSE-Mib i compensi medi sono risaliti in misura sensibile, recuperando quasi interamente il calo (circa il 30%) subito nel triennio precedente (11% all'anno). Prosegue (9%) la crescita dei compensi medi tra le Mid Cap (dove erano saliti del 6% nel 2015 e del 9% nel 2014); tra le Small Cap i compensi medi scendono del 5%, ma le remunerazioni medie erano salite di quasi il 50% nel 2014.

La causa di tale dinamica risiede principalmente nel diverso andamento dei bonus. Nell'ultimo anno, i bonus sono aumentati dell'86% nelle FTSE-Mib e del 41% nelle Mid Cap mentre sono diminuiti del 22% nelle Small Cap. Nel settore bancario i bonus sono più che raddoppiati (e il loro peso è salito dal 10 % al 19% del totale della remunerazione *cash*, dopo anni di crescita modesta).

Le remunerazioni variabili (cash e equity) erogate

Lo Schema Consob offre informazioni di dettaglio per gli amministratori (quasi sempre qualificati come esecutivi) destinatari di piani di incentivazione (cfr. par. 4.3. i) e j)). Per quanto riguarda i piani *cash*, il controvalore medio dei bonus di competenza dell'anno è pari 592 mila €, in forte aumento rispetto al 2015. Ovviamente, gli importi variano in misura molto sensibile al variare della dimensione aziendale. Per quanto riguarda i

piani *stock-based*, come negli anni passati, il controvalore totale delle assegnazioni di competenza dell'esercizio è superiore per gli "altri strumenti finanziari" (1.086 mila €, contro 567 mila € di controvalore dei piani di *stock option*). Ovviamente, gli importi variano in misura sensibile da un caso all'altro, soprattutto in relazione alla dimensione aziendale.

Le indennità di fine carica corrisposte

Tra i 66 amministratori esecutivi cessati nel 2015, solo 14 hanno ricevuto indennità; l'importo medio è intorno a 650 mila € (cfr. par. 4.3. k)). Le indennità di fine carica si riferiscono anche a consiglieri ancora in carica in caso di mutamenti di ruolo che creano significative discontinuità o di trattamenti c.d. "di fine mandato", "corrisposti" (in realtà, sovente, differiti) anche in continuità di rapporti. Nei 31 casi in cui il beneficiario risulta ancora consigliere a fine anno, gli importi sono mediamente pari a 407 mila €. Numero di beneficiari e importi erogati sono diminuiti in misura sensibile rispetto al 2015. La variabilità a livello di singolo beneficiario è molto forte, da un minimo di 6,5 mila € a un massimo di 6,4 milioni di €.

Remunerazione e valutazione dell'indipendenza

Gli indipendenti con *tenure* lunga (carica ultranovennale) percepiscono compensi sensibilmente più alti nelle società maggiori (FTSE Mib) e nelle banche, dove il compenso è quasi doppio rispetto gli altri (oltre 100 mila € in più, differenza in forte aumento rispetto all'anno passato) (cfr. par. 4.3. h)). Nel settore non finanziario, al superamento della soglia novennale non corrisponde, in media, un aumento di remunerazione. Le informazioni diffuse dalle società offrono un quadro molto netto: la *tenure* ultranovennale è uno dei criteri, da applicarsi "con riguardo più alla sostanza che alla forma", che il Codice propone per valutare il rischio di perdita dei requisiti di indipendenza. Le informazioni disponibili consentono agli investitori di formarsi un'opinione precisa in merito alle valutazioni condotte dai singoli emittenti.

La remunerazione dei sindaci

La remunerazione dei sindaci è pari a 47 mila €, lievemente inferiore a quella degli amministratori indipendenti (cfr. par. 4.4.). Contrariamente a quanto auspicato dal Codice, a fronte dell'aumento dell'impegno richiesto ai sindaci, la loro remunerazione si

è ridotta progressivamente dai 54 mila € del 2013. Come già osservato per gli amministratori, la remunerazione dei sindaci varia in misura notevole secondo la dimensione dell'impresa (è 78 mila € nel FTSE Mib, pari a circa 2,7 volte quella presso le Small cap) e secondo il settore (93 mila € nelle società finanziarie, 41 mila € nelle non finanziarie). I compensi fissi costituiscono oltre l'80% della remunerazione totale; i compensi da controllate contano per il 13%. Le altre voci hanno un peso molto limitato. I presidenti del collegio percepiscono circa il 25% (11 mila €) in più rispetto agli altri sindaci: la differenza è riconducibile ai compensi fissi.

Al contrario che per gli amministratori indipendenti, per i sindaci la durata in carica ultranovennale è ovunque associata a maggiori compensi (14 mila €, pari al 33% in più rispetto ai sindaci con *tenure* più breve); la differenza sale a 63 mila € (il 76% in più) nel settore bancario.

Alla luce delle raccomandazioni del Codice sull'adeguatezza della remunerazione di amministratori indipendenti (commisurata all'impegno, anche in sede di comitati) e sindaci (commisurata a impegno, rilevanza del ruolo, dimensioni e settore dell'impresa), i compensi effettivamente corrisposti evidenziano l'opportunità di una riflessione circa l'allineamento con la best practice ivi raccomandata.

PARTE PRIMA

APPLICAZIONE DEL CODICE E QUALITÀ DELL'INFORMAZIONE

2. Informazioni generali: adesione al Codice, struttura e forma della Relazione

La presente indagine ha per oggetto le 227 società italiane, quotate al 31 dicembre 2015, le cui Relazioni erano disponibili al 15 luglio 2016: la copertura del listino è sostanzialmente integrale⁷. I risultati si riferiscono alla totalità delle Relazioni, salvo dove specificamente evidenziato (ad esempio, nel caso di risultati riferiti alle società incluse in un particolare indice⁸). Laddove significativi, sono evidenziati ulteriori dettagli o confronti con l'indagine dell'anno precedente. I commenti nel testo si riferiscono, salvo dove altrimenti specificato, alla classificazione seguente: FTSE Mib, Mid cap, Small cap, Micro cap e Altre⁹ (classe residuale, composta dalle società non incluse in alcun indice FTSE). Si è fatto altresì uso di una classificazione settoriale fondata su quella di Borsa Italiana (in particolare, distinguendo tra società finanziarie in senso stretto – ossia banche e assicurazioni – e non finanziarie).

L'adesione al Codice di autodisciplina è volontaria; alle società che vi aderiscono è richiesto di informare annualmente il mercato sull'applicazione dei principi e criteri applicativi in esso contenuti. L'art.123-*bis* TUF¹⁰ impone la diffusione di una "Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari", in cui devono essere riportate, tra l'altro, informazioni circa "l'eventuale adesione a un Codice di comportamento in materia di governo societario promosso da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria, motivando le ragioni dell'eventuale mancata adesione ad una

⁷ Le poche Relazioni mancanti a tale data sono in genere collegate a casi di *delisting*, fusioni e procedure concorsuali. Sono anche escluse dall'indagine le 45 società di diritto estero (quasi tutte corrispondenti a casi di ammissione a negoziazione da parte di Borsa Italiana senza il consenso dell'emittente) e le società quotate sul mercato AIM Italia, non soggette all'obbligo regolamentare di fornire informazione sull'applicazione del Codice. Dettagli sulla composizione del campione sono riportati in Appendice.

⁸ La composizione degli indici è quella corrente al 31 dicembre 2015.

⁹ Le ultime due classi (Micro cap e Altre) hanno un interesse limitato, anche a causa della loro bassa numerosità. Pertanto il commento si concentra sulle categorie FTSE Mib, Mid cap e Small cap. Non è analizzata l'eventuale appartenenza degli emittenti al segmento Star di Borsa Italiana, che comporta ulteriori obblighi regolamentari in materia di *corporate governance*.

¹⁰ Tale articolo è stato dapprima inserito dall'art. 4 del d.lgs. n. 229 del 19.11.2007 e poi sostituito dall'art. 5 del d.lgs. n. 173 del 3.11.2008.

o più disposizioni, nonché le pratiche di governo societario effettivamente applicate dalla società al di là degli obblighi previsti dalle norme legislative o regolamentari”¹¹.

La quasi totalità degli emittenti ha scelto di aderire formalmente all’ultima edizione del Codice, come esplicitamente richiesto dal Comitato per la Corporate Governance¹²: si tratta di 208 società (pari al 92% del totale: cfr. Tab.1, in Appendice 2): tra esse quasi tutte quelle appartenenti all’indice FTSE Mib¹³. Tra le 19 società che non aderiscono all’ultima edizione del Codice di autodisciplina (sostanzialmente stabili nel tempo), 2 aderiscono a edizioni precedenti, 4 dichiarano una non adesione totale, mentre per le restanti 13 non è sempre chiaro l’ambito della non adesione. nel caso di mancata adesione *tout court*, le informazioni sul sistema di *corporate governance* sono fornite sulla base del dettato dell’art.123-bis del TUF¹⁴.

Qualità e quantità delle informazioni fornite dagli emittenti sono generalmente soddisfacenti. La struttura della Relazione segue sovente il “*Format per la relazione sul governo societario*” (di seguito “*Format*”) predisposto da Borsa Italiana¹⁵, che include tabelle riassuntive – redatte con il supporto di Assonime – circa la composizione e il funzionamento degli organi societari¹⁶.

¹¹ Il contenuto minimo della Relazione prevede, oltre a quanto riportato nel testo: a) una serie di specifiche informazioni sulla struttura del capitale e sugli assetti proprietari dell’emittente; b) le norme applicabili alla nomina e alla sostituzione degli amministratori, se diverse da quelle legislative e regolamentari applicabili in via suppletiva; c) le principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria, anche consolidata, ove applicabile; d) i meccanismi di funzionamento dell’assemblea degli azionisti; e) la composizione e il funzionamento degli organi di amministrazione e controllo e dei loro comitati.

¹² Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2015, p.11: “il Comitato richiede agli emittenti che dichiarino esplicitamente nella loro relazione su governo societario l’adesione all’ultima edizione del Codice; quanto all’applicazione delle modifiche apportate, il Codice già prevede uno specifico regime transitorio indicato nei suoi principi guida”. Nell’indagine si sono considerate tali le società che dichiarano di aderire almeno all’edizione 2014 del Codice, dato che il termine per l’applicazione delle raccomandazioni formulate nel 2015 non è ancora scaduto.

¹³ Naturalmente, si allude alle sole società di diritto italiano incluse nell’indagine.

¹⁴ Si tratta di una società priva di azioni ordinarie quotate e di 17 altri emittenti, tra cui: una società FTSE Mib e 3 appartenenti ad uno stesso gruppo. Alcune società aderiscono tuttora a precedenti edizioni del Codice. Una società non specifica l’edizione del Codice cui aderisce.

¹⁵ Si fa riferimento alla quinta edizione del [Format](#), pubblicata a gennaio 2015. Precedenti edizioni erano state pubblicate da Borsa Italiana nel febbraio 2008, 2010, 2012 e 2013. Il ricorso a tale strumento non è obbligatorio né esplicitamente raccomandato da Borsa Italiana.

¹⁶ Tali [tabelle](#) sono, a loro volta, redatte sulla falsariga della *Guida alla compilazione della Relazione sulla Corporate Governance*, precedentemente pubblicata da Assonime ed Emittenti Titoli.

3. L'applicazione dei singoli punti del Codice

3.1. Ruolo del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale; sistemi di amministrazione e controllo dualistico e monistico

Le analisi sul CdA sono basate sul campione completo (227 società) mentre quelle sul Collegio Sindacale sono basate su un campione più ristretto (221 società), riferito alle sole società con modello “tradizionale”¹⁷.

L'analisi delle Relazioni redatte dalle società dualistiche e monistiche richiede particolari cautele¹⁸ che hanno alcune conseguenze sulla composizione del campione. Come negli anni passati, nell'analisi delle società monistiche si è scelto di: a) considerare il CdA insieme a quello delle società che adottano il modello tradizionale; b) considerare il CCG alla stregua del CCR. Nelle dualistiche, invece, si è scelto di: a) considerare il consiglio di gestione insieme ai CdA delle società “tradizionali”, nelle analisi condotte a livello di singolo emittente; b) analizzare “a parte” il consiglio di sorveglianza, evitando quindi di considerarlo unitamente ai CdA o ai collegi sindacali; c) considerare tuttavia i componenti di ambedue gli organi tra gli amministratori, nelle analisi condotte su singoli individui.

L'indagine sul ruolo degli organi sociali ha riguardato i seguenti aspetti:

a) Cadenza delle riunioni

L'informazione sulla cadenza delle riunioni del CdA è disponibile quasi sempre¹⁹ (cfr. Tab. 2): il numero medio è pari a 10,6, con sensibili variazioni a seconda del settore

¹⁷ Si è fermato il fenomeno di riduzione del numero di società quotate a seguito, soprattutto, di operazioni di fusione e *delisting* conseguenti a crisi aziendali od OPA degli azionisti di controllo: negli ultimi due anni il campione si è ridotto di una sola unità all'anno (nei 6 anni precedenti il calo era stato, mediamente, di 10 società all'anno)

¹⁸ Le Relazioni esaminate includono quelle prodotte da 4 società che hanno adottato il modello dualistico e da 2 società che hanno adottato il modello monistico. Il modello monistico previsto dal Codice Civile è articolato su un consiglio di amministrazione e un comitato costituito al suo interno (comitato per il controllo sulla gestione – CCG): il comitato è formato da amministratori, anche se svolge funzioni proprie del collegio sindacale, cui possono aggiungersene altre (quali quelle previste dal Codice di autodisciplina per il Comitato Controllo e Rischi – CCR). Nelle società dualistiche i problemi di classificazione sono più complessi a causa della varietà di ruoli e funzioni che può assumere il consiglio di sorveglianza.

¹⁹ L'unica eccezione è una società dualistica, che non fornisce informazioni sulle riunioni del Consiglio di Gestione.

(9,8 nelle non finanziarie; 16,4 nelle finanziarie; 17,5 nelle banche) e della dimensione²⁰ (13,6 nel FTSE Mib, 10,6 tra le Mid cap e 9,9 tra le Small cap)²¹.

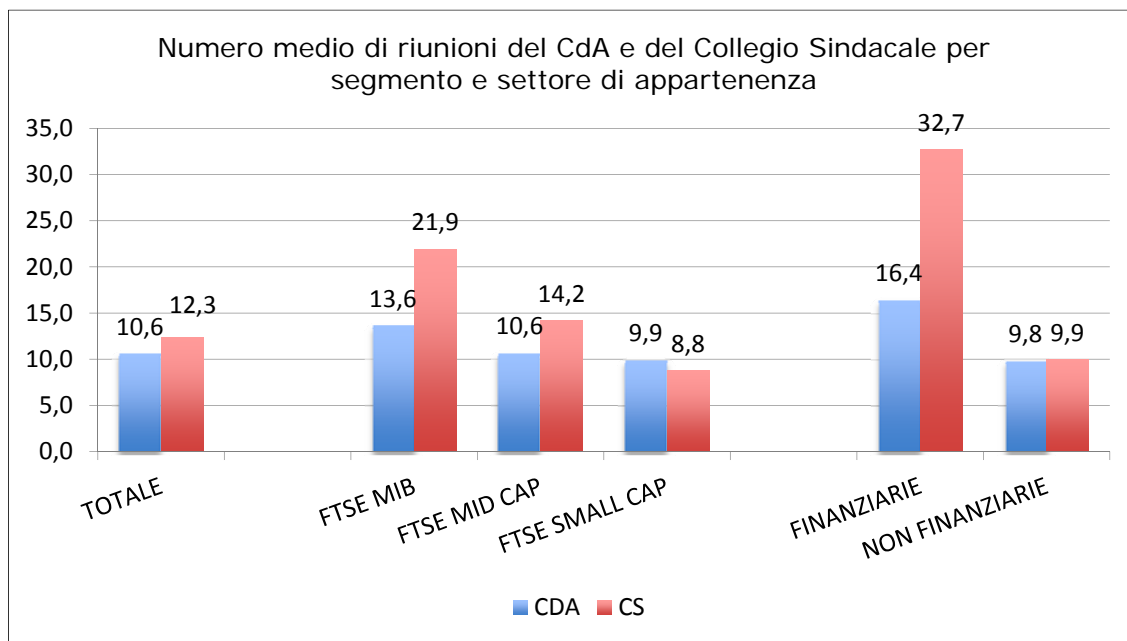


Figura 1

La frequenza media delle riunioni è aumentata rispetto all'anno passato (quando era pari a 10,1); l'incremento è più significativo nelle società maggiori (nel FTSE Mib la frequenza è aumentata da 13,1 a 13,6).

Anche l'informazione sulla cadenza delle riunioni del Collegio Sindacale è disponibile quasi sempre. Il numero medio di riunioni è pari a 12,3, anche qui in lieve aumento rispetto al 2015, con forti variazioni a livello di settore (9,9 riunioni nel settore non finanziario contro 32,7 nel settore finanziario; sono 37,9 nelle banche) e dimensione (21,9 riunioni nel FTSE Mib, contro 14,2 tra le Mid Cap e 8,8 tra le Small Cap)²².

²⁰ La classificazione dei tre principali segmenti segue la dimensione aziendale: la capitalizzazione mediana a fine 2015 in milioni di € era la seguente: FTSE Mib: 3.990; Mid cap: 894; Small cap: 63 (in pari data, la capitalizzazione mediana delle Micro cap era 156 e quella delle Altre società era 120).

²¹ A livello di singola società il numero di riunioni del CdA è assai variabile, tra un minimo di 4, in 4 società – erano 9 nel 2015 – e un massimo di 30 riunioni (nel CdG di una dualistica). Tra i primi 13 posti (oltre le 20 riunioni/anno) si trovano 6 banche e una compagnia di assicurazioni. Una società appena ammessa a quotazione comunica che il CdA ha tenuto solo 3 riunioni tra la data di ammissione alle negoziazioni e la fine dell'anno solare.

²² A livello di singole società la frequenza delle riunioni del collegio sindacale è assai variabile (ancor più di quella del CdA), tra il minimo di legge di 4 (ex art. 2404 c.c.) in 4 casi e un massimo di 90 riunioni in un anno. Tra i primi 10 posti (ben oltre le 30 riunioni/anno) si trovano 8 banche e una compagnia di

b) Durata delle riunioni

Il Codice raccomanda l'indicazione nelle Relazioni della durata media delle riunioni consiliari. L'informazione è disponibile per 216 società (pari al 95% del totale: cfr. Tab. 3). La durata media delle riunioni è pari a circa due ore e un quarto (133 minuti). Come in passato, si riscontrano notevoli variazioni secondo la dimensione della società (180 minuti nel FTSE Mib, 147 tra le Mid cap, 113 tra le Small cap) e, ancor più, del settore (125 tra le non finanziarie, 193 tra le finanziarie; 213 nelle banche)²³. I dati medi sono stabili o in lieve aumento.

Il Codice non raccomanda esplicitamente (su base *comply-or-explain*) di indicare nelle Relazioni la durata media delle riunioni del Collegio Sindacale. Ciononostante, tale informazione è fornita da 176 società (pari all'80%; era il 78% nel 2015, il 67% nel 2013). La durata media delle riunioni è pari a circa due ore e mezza (141 minuti)²⁴.

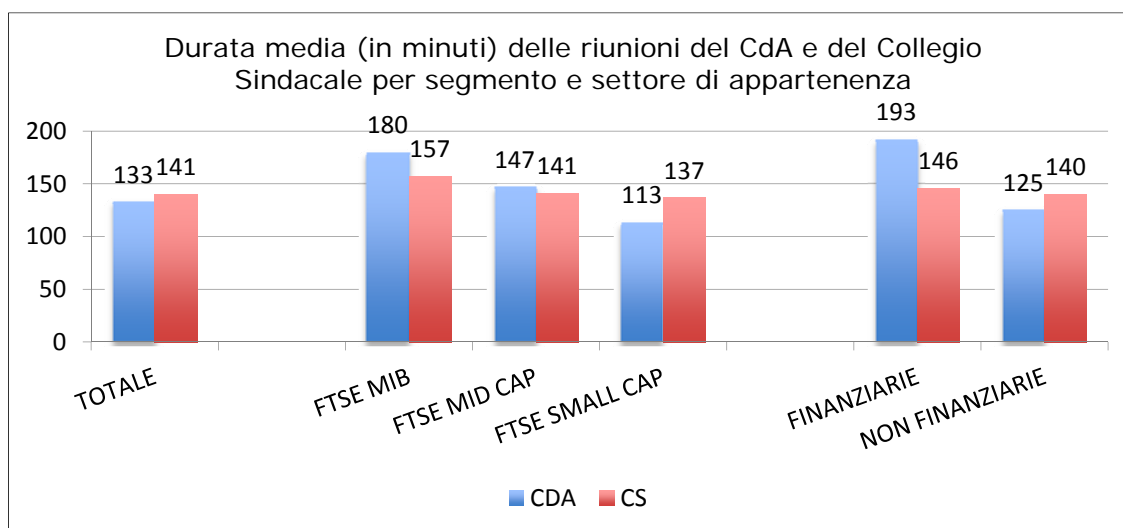


Figura 2

assicurazioni. Due società comunicano che il collegio sindacale ha tenuto un numero di riunioni inferiore al numero minimo di legge; la spiegazione è, peraltro, riconducibile alla recente ammissione a quotazione.

²³ A livello di singola società la durata media delle riunioni del CdA è estremamente variabile, tra un minimo di 30 minuti (in un emittente privo di azioni ordinarie quotate) e un massimo di 6 ore. Sei società di piccole dimensioni (erano 3 nel 2015, 2 nel 2014) hanno una durata media delle riunioni consiliari inferiore all'ora; altre 15 (tra cui due Mid cap; erano 12 nel 2015, 14 nel 2014) indicano una durata pari a un'ora. All'estremo opposto della distribuzione, 9 società (erano 10 nel 2015, 8 nel 2014) hanno una durata media delle riunioni consiliari superiore a quattro ore; altre 7, tra cui 2 banche, indicano una durata media pari a quattro ore.

²⁴ A livello di singola società la durata media delle riunioni del collegio sindacale varia tra un minimo di un'ora (in 10 società) e un massimo di 6 ore. Tre società hanno una durata media delle riunioni superiore a quattro ore; altre 10 indicano una durata media pari a quattro ore.

c) Partecipazione alle riunioni

L'informazione sulla partecipazione alle riunioni del CdA è disponibile con frequenza elevata (cfr. Tab. 4): informazioni sulle presenze individuali sono disponibili per 2.257 consiglieri su 2.275, pari al 99% del totale. La percentuale media di presenza è pari al 92%, in lieve aumento nel tempo. Il 61% dei consiglieri per cui sono disponibili informazioni (1.381) risultano sempre presenti; il 98% ha partecipato almeno a metà delle riunioni; valori "estremi" in senso negativo sono poco frequenti²⁵.

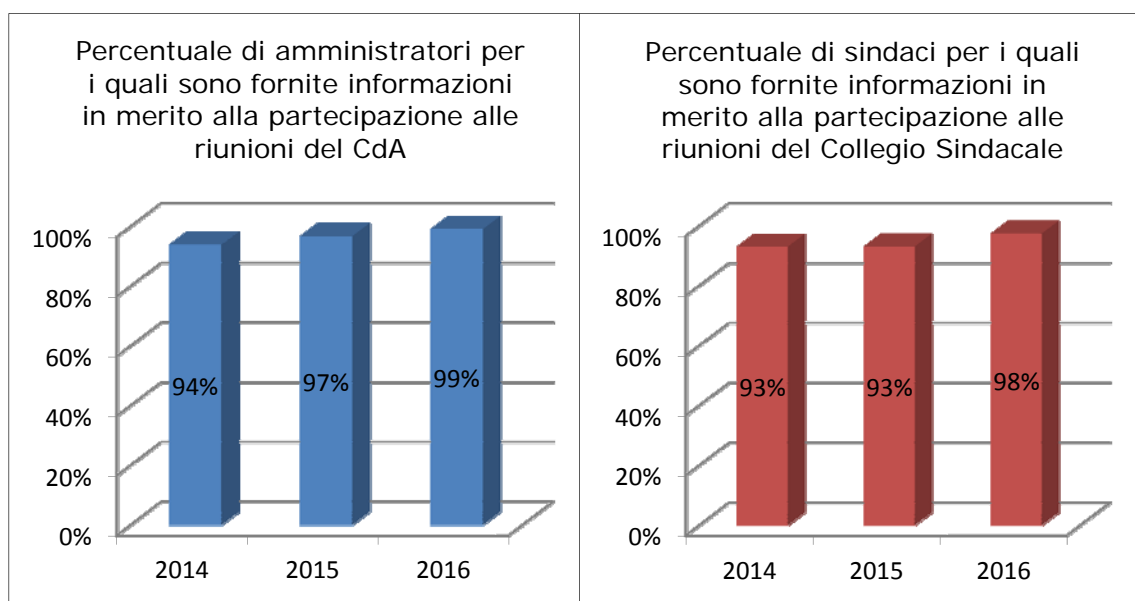


Figura 3

Facendo riferimento a una soglia (partecipazione pari almeno al 75% delle riunioni) sovente utilizzata a livello internazionale come punto di riferimento per le decisioni di voto degli investitori riguardo alla riconferma degli amministratori, si osserva che 225 consiglieri (pari al 10% di quelli per cui sono disponibili informazioni), registrano una partecipazione inferiore a tale soglia. Tale dato è in progressiva diminuzione nel tempo (erano 246, pari al 12% del totale nel 2015; 367, pari al 14% nel 2011).

Analogo andamento è riscontrabile per l'informazione sulla partecipazione alle riunioni del Collegio Sindacale. Informazioni sulle presenze individuali sono disponibili per 670 sindaci su 687, pari al 98% del totale (in sensibile aumento rispetto al 93% del 2015). La percentuale media di presenza è pari al 96%. Il 73% dei sindaci per cui sono

²⁵ I casi di presenze inferiori al 50% sono 54 in tutto (erano 56 nel 2015, 81 nel 2014). I casi di presenze pari a 0 sono 9, in altrettante società (nel 2015 erano 9, in 8 società; nel 2014 erano 15, in 6 società). In un caso il valore è spiegabile con la nomina in prossimità della fine dell'anno.

disponibili informazioni (489) risultano sempre presenti; quasi tutti i sindaci hanno partecipato almeno a metà delle riunioni²⁶.

Facendo riferimento alla medesima soglia vista per gli amministratori, si osserva che 27 consiglieri (pari al 4% di quelli per cui sono disponibili informazioni), registrano una partecipazione inferiore al 75% delle riunioni. Il dato per i sindaci si è stabilizzato dopo essere calato negli anni scorsi (i sindaci che avevano partecipato a meno del 75% delle riunioni erano 40, pari al 6% nel 2011).

d) Circolazione delle informazioni e partecipazione dei dirigenti

Il Codice raccomanda (art. 1.C.5.): a) che il presidente del CdA si adoperi affinché la documentazione consiliare sia inviata con congruo anticipo; b) che la relazione sul governo societario fornisca informazioni sulla tempestività e completezza dell'informativa pre-consiliare, fornendo indicazioni, tra l'altro, in merito al preavviso ritenuto generalmente congruo per l'invio della documentazione e indicando se tale termine sia stato normalmente rispettato. Il Comitato per la Corporate Governance, pur avendo rilevato un aumento di tali informazioni, ha sollecitato gli emittenti "a migliorare l'applicazione della raccomandazione in commento e darne adeguata disclosure nella relazione sul governo societario"²⁷.

Indicazioni sulla circolazione dell'informazione pre-consiliare sono state fornite da 217 società (pari al 96% del totale): peraltro, la comunicazione si limita talvolta a una dichiarazione degli amministratori che essi hanno ricevuto l'informativa con un anticipo ritenuto congruo. Il 71% delle società che forniscono informazioni ha quantificato in modo preciso il preavviso normalmente ritenuto congruo. L'informazione è fornita con frequenza più elevata dalle società maggiori (ad es. dal 75% delle FTSE Mib) e nel settore finanziario (ove è fornita nel 77% dei casi; presso le banche la percentuale è pari al 79%). Il preavviso ritenuto congruo varia sovente secondo lo specifico tema all'ordine del giorno (ad esempio, a seconda che si tratti delle relazioni finanziarie o di documenti inerenti a operazioni straordinarie). Il preavviso mediamente indicato con riferimento ai singoli argomenti varia tra 2,8 e 3,4 giorni (cfr. Tab. 2)²⁸.

²⁶ Si sono individuati solo 4 casi di presenze inferiori al 50% (era 1 nel 2015, 3 nel 2014).

²⁷ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2015, p.23.. L'effettiva tempestività dell'informativa pre-consiliare, misurata necessariamente ex post, rappresenta, infatti, un fondamentale presupposto per l'adempimento da parte dei singoli amministratori dell'obbligo di agire in modo informato nonché, più in generale, per un efficace funzionamento del board".

²⁸ In 37 casi gli emittenti hanno indicato che il preavviso ritenuto congruo è variabile a seconda dell'argomento all'ordine del giorno. In 16 casi è precisato che il termine più breve vale in caso di

Nel 46% dei casi gli emittenti indicano esplicitamente che il preavviso individuato come congruo è stato normalmente rispettato. La trasparenza su tale punto è sostanzialmente stabile (analoga dichiarazione era fornita dal 51% delle società nel 2015, dal 46% nel 2014). Tale indicazione è più frequente nelle società maggiori (è fornita dal 53% delle società del FTSE Mib). Si tratta tuttavia di un punto per cui la qualità delle informazioni fornite è ancora suscettibile di miglioramento.

Nel 31% dei casi, gli emittenti indicano che il presidente, ove non sia possibile in casi specifici fornire la necessaria informativa con congruo anticipo, cura che siano effettuati adeguati approfondimenti durante le sessioni consiliari. Tale indicazione è più frequente presso le società maggiori (è fornita dal 44% delle società del FTSE Mib) e nel settore finanziario (dove è fornita nel 38% dei casi).

Il Codice prevede inoltre (art. 1.C.6.) che il presidente del CdA possa chiedere, anche su indicazione di uno o più consiglieri, agli amministratori delegati la partecipazione alle riunioni consiliari dei dirigenti competenti secondo la materia, onde fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno. Mentre è assai frequente l'indicazione che tale partecipazione "è prevista" in via generale, non sempre gli emittenti comunicano che essa ha effettivamente avuto luogo: è stato possibile riscontrare tale indicazione in 135 società (pari al 59% del totale; il dato sale al 67% tra le società del FTSE Mib). Si tratta di un punto su cui l'informazione è suscettibile di miglioramento da parte delle società che aderiscono al Codice²⁹.

e) Informazioni sul Comitato Esecutivo

La costituzione di un comitato esecutivo, poco frequente, è in diminuzione (33 casi: cfr. Tab. 2; erano 34 nel 2015, 40 nel 2014); esso resta un'istituzione diffusa prevalentemente nelle banche (dove è stato istituito nel 58% dei casi); solo il 10% delle società non finanziarie ha costituito un comitato esecutivo.

Le società che hanno un comitato esecutivo forniscono quasi sempre (nel 97% dei casi) informazioni sulla frequenza delle sue riunioni: si tratta mediamente di 10,5 riunioni/anno. La frequenza delle riunioni è molto variabile da una società all'altra (da un minimo di 0 (in 3 casi) a un massimo di 80 riunioni/anno). Sotto uguale denominazione convivono, quindi, comitati "esecutivi" con caratteristiche assai diverse, che vanno da un coinvolgimento diretto in decisioni di *business* corrente fino a ruoli limitati e, talvolta, quasi di *back-up* in caso di necessità.

necessità od urgenza. Talvolta è precisato che il termine più breve si applica in presenza di particolari esigenze di riservatezza. Il termine di preavviso più lungo riscontrato è pari a 8 giorni.

²⁹ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2015, p.23.

f) *Informazioni sull'attività di board evaluation*

Il Codice raccomanda di effettuare, almeno una volta l'anno, una valutazione su dimensione, composizione e funzionamento del consiglio e dei comitati, eventualmente esprimendo orientamenti sulle figure professionali la cui presenza in consiglio sia ritenuta opportuna.

In 182 casi (pari all'80% del totale) le società ha comunicato di avere effettuato attività di autovalutazione del CdA (cfr. Tab. 5). L'informazione è fornita con maggior frequenza dalle società maggiori (89% tra le FTSE Mib) e nel settore finanziario (96%; nel settore assicurativo è il 100%). La frequenza con cui è comunicata l'effettuazione dell'autovalutazione è sostanzialmente stabile.

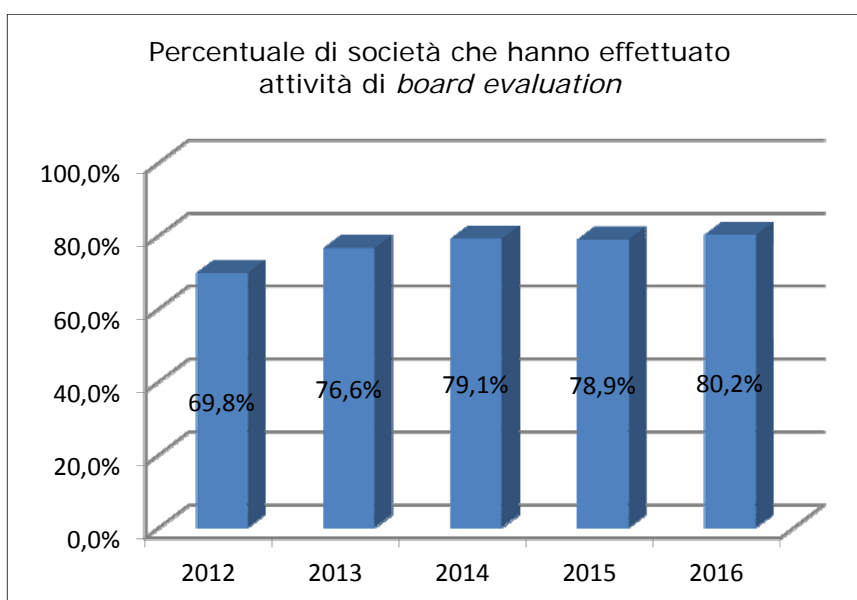


Figura 4

Le società (soprattutto quelle di maggiori dimensioni) forniscono sovente informazioni sulle modalità di svolgimento della *board evaluation* (nel 78% dei casi): frequente è il ricorso a questionari distribuiti ai singoli consiglieri, meno frequente il ricorso ad interviste (eventualmente in aggiunta al questionario). Oggetto della valutazione è generalmente il funzionamento del CdA e, quasi sempre, la sua composizione e dimensione. La valutazione riguarda, molto spesso, anche dimensione, composizione e funzionamento dei comitati consiliari. Il Codice ha scelto di non raccomandare la diffusione degli esiti della valutazione; pertanto, essi sono comunicati di rado e, comunque, in forma assai sintetica.

La realizzazione dell'attività di *board evaluation* può essere collegata alla durata triennale del mandato del CdA, con modalità differenziate nei tre anni. Tale scelta è stata effettuata solo da 12 emittenti, come nel 2015: si tratta di una prassi, come prevedibile, più diffusa nelle società a *governance* maggiormente strutturata, e, quindi nel settore finanziario (dove è seguita da 5 emittenti) e comunque tra le società maggiori (si tratta di 7 FTSE-Mib e 5 Mid Cap).

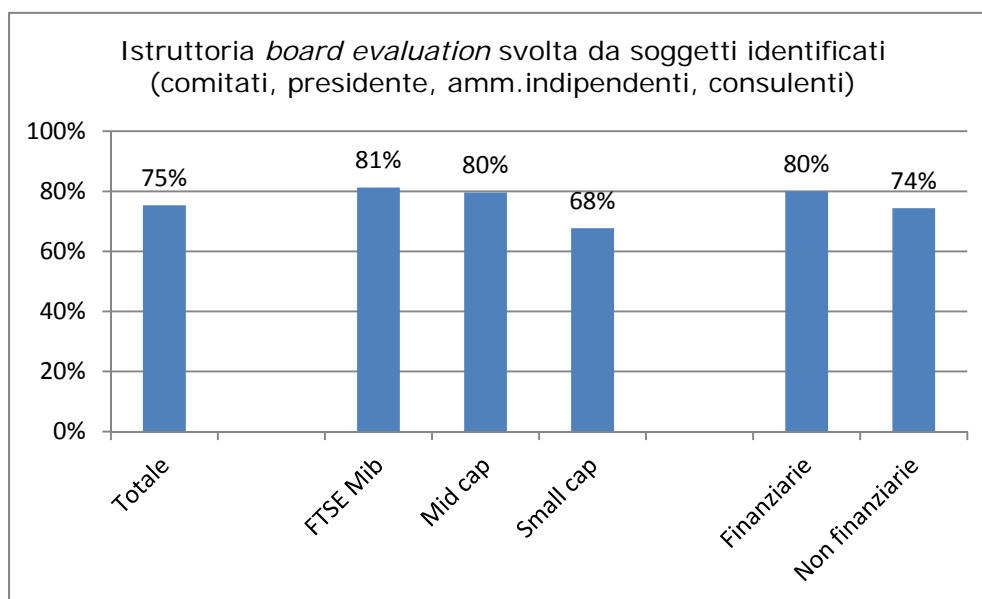


Figura 5

Frequente è l'attribuzione del compito di istruire la *board evaluation* a figure precisamente identificate: ciò accade nel 75% dei casi; la frequenza sale all'80% nel settore finanziario. Nel 23% dei casi si tratta di uno dei comitati consiliari previsti dal Codice; il 16% delle società che hanno effettuato attività di *board evaluation* ha previsto esplicitamente il coinvolgimento di una o più funzioni interne alla società (sovente la funzione "affari societari"). Piuttosto frequente (nel 32% dei casi) è il ricorso a consulenti esterni, concentrato soprattutto nel settore finanziario (dove è riscontrabile nel 68% dei casi) e presso le società maggiori (esso è osservabile in 20 società FTSE Mib, pari al 62% del totale; il ricorso a consulenti scende al 37% tra le Mid cap (dove peraltro è in ascesa: erano il 26% nel 2015) e all'11% tra le Small cap). Il numero totale di società che fanno ricorso a consulenti è pari a 46, in crescita rispetto al dato (41) del 2015 e ancor più a quello (31) del 2014.

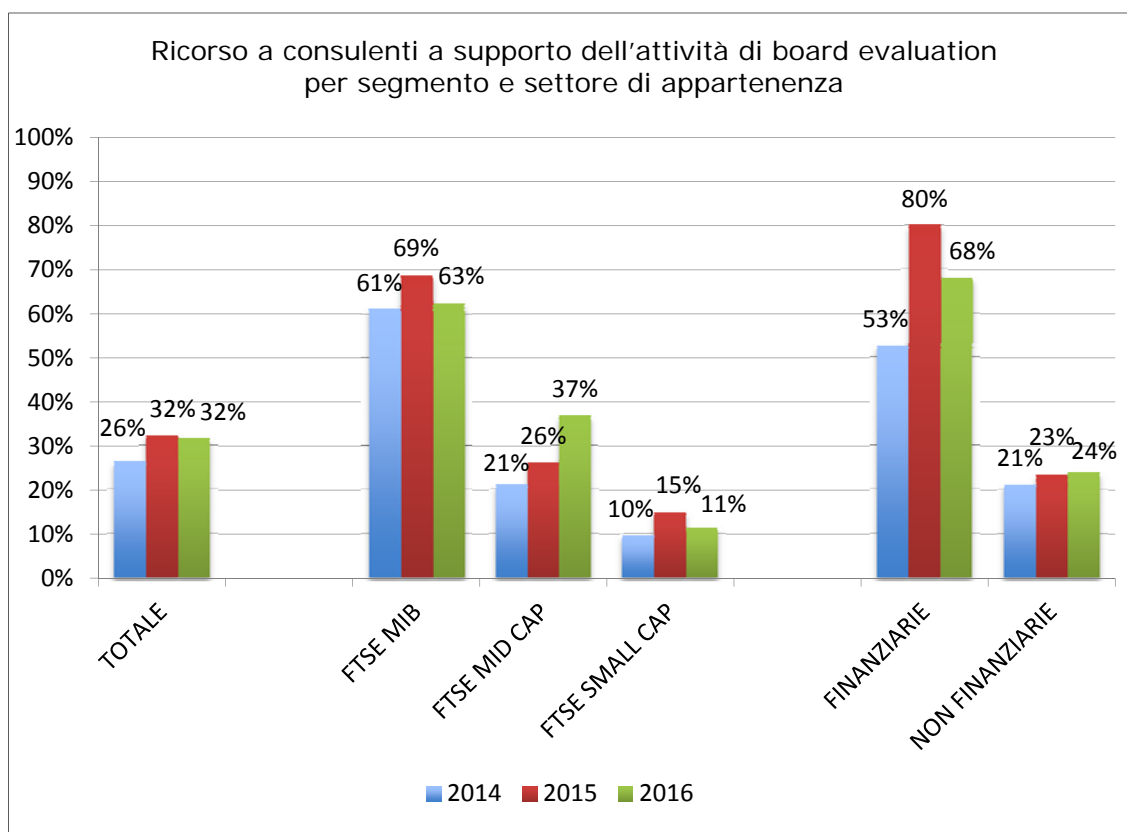


Figura 6

Il nome del consulente è comunicato in Relazione in 39 casi (pari all'85% del totale). Come sottolineato dal Comitato per la Corporate Governance, l'eventuale decisione dell'emittente di nominare un consulente esterno richiede un'adeguata informativa sugli eventuali altri servizi offerti dallo stesso al fine di garantirne l'indipendenza³⁰. Informazioni esplicite riguardo agli eventuali altri servizi svolti da tale consulente (ovvero al fatto che esso non ne svolge) sono state fornite da 26 emittenti, come nel 2015 (pari al 56% del totale). Si tratta di un punto su cui l'informazione è suscettibile di miglioramento.

Il Codice raccomanda (criterio 1.C.3.) che il consiglio esprima il proprio orientamento in merito al numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco nelle società quotate, finanziarie o di rilevanti dimensioni considerato compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di amministratore dell'emittente, tenendo conto della partecipazione dei consiglieri ai comitati consiliari. L'espressione di un orientamento esplicito riguardo a tali limiti è riscontrabile in meno della metà delle società (106 società (cfr. Tab. 6), pari al 47% del totale), con notevoli variazioni secondo la

³⁰ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2015, p.26.

dimensione (75% presso le FTSE Mib, 66% presso le Mid cap, 29% nelle Small cap) e il settore (la percentuale sale al 92% nel settore finanziario; al 100% tra le assicurazioni). Il dato è in ulteriore lieve crescita nelle imprese maggiori (è salito dal 71 al 75% tra le FTSE Mib).

Il Codice raccomanda altresì (criterio 1.C.1. lett. h)) che il consiglio, tenuto conto degli esiti della procedura di autovalutazione, esprima agli azionisti, prima della nomina del nuovo consiglio, orientamenti sulle figure professionali la cui presenza in consiglio sia ritenuta opportuna. Soltanto un terzo delle società che hanno rinnovato il *board* nel 2016 ha espresso tale orientamento; altre 38 società, che hanno condotto la *board evaluation* e il cui consiglio non era in scadenza, hanno comunque riportato tale orientamento, indipendentemente dal rinnovo del consiglio.

g) Informazioni sui piani di successione

Il Codice ha introdotto un esplicito principio in materia di piani di successione³¹. Il criterio applicativo 5.C.2 raccomanda al CdA di “valutare se adottare” un piano per la successione degli amministratori esecutivi e di darne informativa nella relazione sul governo societario³².

Quasi tutte le società del FTSE Mib comunicano di avere valutato l'adozione di un piano di successione per gli amministratori esecutivi. Con riferimento all'intero listino, informazioni sono rintracciabili in 194 Relazioni (pari all'85% del totale: cfr. Tab. 7). Il Comitato per la Corporate Governance ha recentemente invitato gli emittenti a valutare l'adozione di procedure che prevedano una chiara ripartizione di competenze, per garantire stabilità e continuità della gestione³³.

³¹ Nel febbraio 2011, la Consob, con una comunicazione transitoria per l'esercizio 2011, aveva raccomandato alle società FTSE Mib di fornire informazioni, nell'ambito della relazione sul governo societario da pubblicare nel 2011, sull'eventuale esistenza di piani per la successione degli amministratori, nell'attesa che la questione venisse affrontata nell'ambito della *self-regulation*. In particolare, la Comunicazione (n. DEM/11012984 del 24-2-2011) raccomandava di indicare: a) l'esistenza di un piano per la successione degli amministratori esecutivi, specificando se fossero previsti appositi meccanismi in caso di sostituzione anticipata. Si raccomandava inoltre di fornire l'informazione anche in negativo qualora non fosse presente alcun piano; b) gli organi, i comitati o i soggetti coinvolti nella predisposizione del piano e i relativi ruoli; c) modalità e tempi di eventuale revisione del piano. Cfr. Circolare Assonime n. 8/2012, nt. 10 e 70.

³² Per garantire continuità informativa anche con riferimento agli eventuali piani adottati nel corso dell'esercizio 2011, inoltre, i principi-guida del Codice 2011 invitavano le società FTSE Mib a fornire le informazioni relative a tale criterio già nella relazione sul governo societario da pubblicare nel corso del 2012, peraltro solo “nel caso in cui abbia(no) adottato tale piano”.

³³ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2015, p.27.

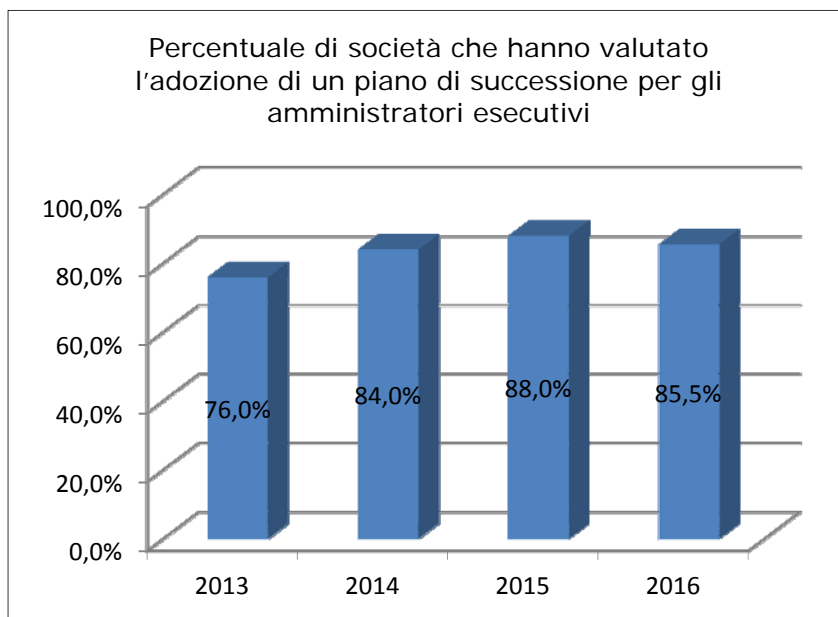


Figura 7

L'esistenza di piani di successione formalizzati continua ad essere rara, pur se in lieve crescita: 29 società (tra cui 14 appartenenti al FTSE Mib) ne hanno comunicato l'esistenza (erano 20 nel 2015, 16 nel 2013, 4 nel 2012). L'adozione di un piano di successione è nettamente più frequente tra le società maggiori (è riscontrabile nel 40% delle FTSE Mib, contro il 19% delle Mid cap e il 5% delle Small cap) e nel settore finanziario (dove è stato definito nel 59% dei casi, contro il 9% negli altri settori; la percentuale sale al 62% tra le banche). L'incremento è prevalentemente riconducibile al settore finanziario (dove la percentuale di adozione di piani formalizzati è quasi raddoppiata in un anno, passando dal 33 al 59% del totale).

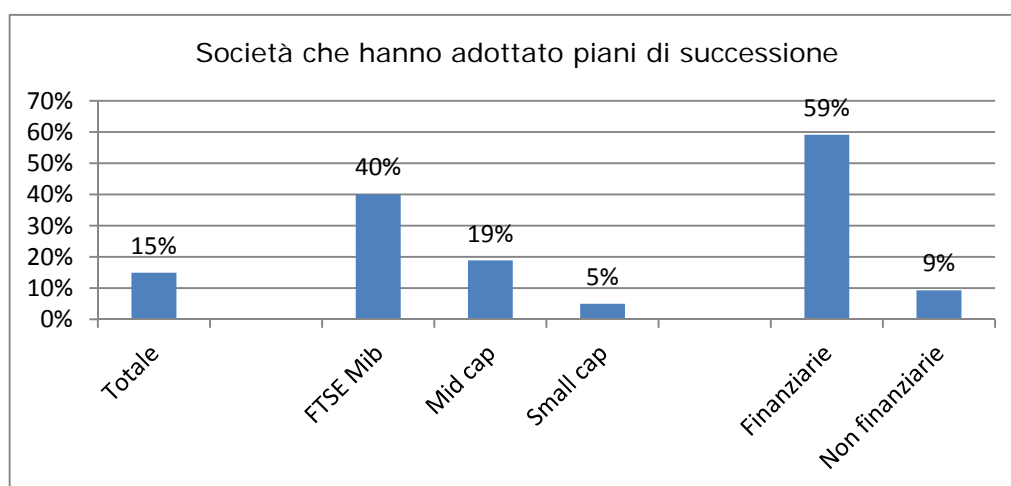


Figura 8

L'informazione sulle caratteristiche del piano adottato è fornita da poco più di metà delle 29 società che comunicano l'esistenza di un piano: nel 52% dei casi è comunicata l'esistenza di meccanismi predefiniti in caso di sostituzione anticipata degli amministratori; nel 66% dei casi sono comunicati gli organi coinvolti nell'applicazione del piano: un fondamentale ruolo istruttorio è sovente affidato al Comitato per le nomine (o simili).

In 23 casi le società comunicano, su base volontaria (in quanto non espressamente raccomandato dal Codice), di avere adottato piani di successione per uno o più dirigenti con responsabilità strategiche (in 16 casi si tratta delle stesse società che hanno adottato analogo piano per gli amministratori esecutivi).

h) Cariche in altre società

Informazioni sulle altre cariche detenute sono reperibili per 2.063 amministratori su 2.275 (cfr. Tab. 8), pari al 91% del totale. Il dato richiede cautela nell'interpretazione a causa della flessibilità della formula utilizzata dal Codice³⁴, che ha dato luogo a prassi informative differenziate. Il numero medio è pari a 2,13: prosegue pertanto il netto calo del numero di altri incarichi, già riscontrato negli anni passati (erano 2,32 nel 2015, 2,54 nel 2014, 2,78 nel 2013, 3,17 nel 2012, 3,26 nel 2011).

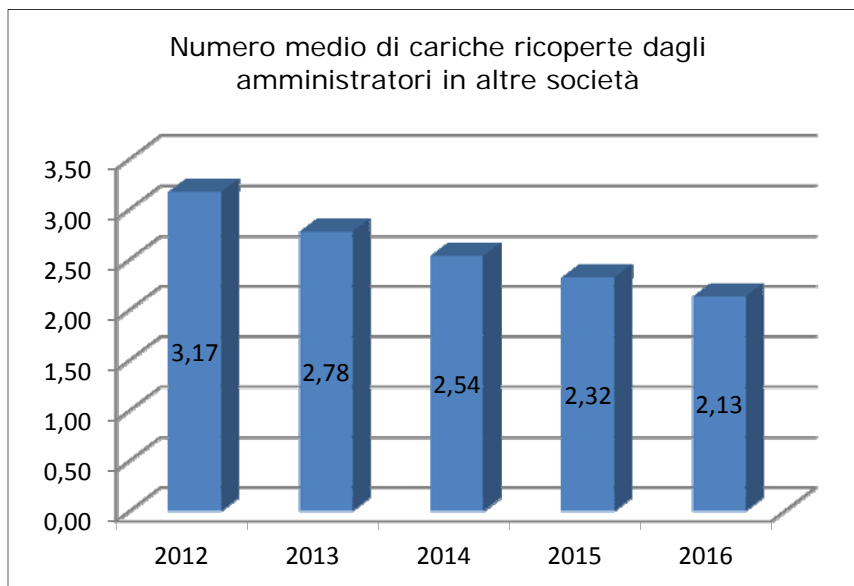


Figura 9

³⁴ Il Codice fa riferimento alle cariche ricoperte non solo "in altre società quotate in mercati regolamentati anche esteri", ma anche "in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni".

Nel 39% dei casi per cui sono disponibili informazioni sono dichiarate altre cariche pari a 0; un ulteriore 19% risulta avere una sola altra carica; si assottiglia quindi il numero di persone che ricoprono un elevato numero di cariche (75 persone, pari al 5% del totale ricoprono almeno altre 10 cariche; nel 2015 erano 94, nel 2014 108, nel 2013 134); il numero massimo di altre cariche dichiarate è pari a 29.

È sovente possibile ricavare informazioni anche riguardo al numero di altri incarichi ricoperti dai sindaci (la cui diffusione non è esplicitamente raccomandata dal Codice). L'informazione è reperibile per 629 sindaci su 687, pari al 92% del totale. La trasparenza su tale punto è notevolmente cresciuta negli ultimi due anni (nel 2014 informazioni erano disponibili per l'81% dei sindaci).

Il numero medio di "altre cariche" calcolato a livello di singoli sindaci è molto più elevato che per gli amministratori e pari a 8,48. I sindaci che dichiarano altre cariche pari a 0 sono pari al 18% del totale. Ben 213 persone (pari al 37% del totale) hanno dichiarato di ricoprire almeno altre 10 cariche. Il trend di lungo periodo appare in diminuzione anche per i sindaci (nel 2015 erano 229 soggetti, 217 nel 2014, 239 nel 2013), ma molto più lentamente che per gli amministratori. Il numero massimo di altre cariche dichiarate da un singolo sindaco è pari a 103.

i) Cariche in altre società quotate

Incrociando i dati delle Relazioni con il *database* Consob al 31/12/2013 è possibile ricavare il numero di incarichi ricoperti da amministratori e sindaci presso le sole società quotate (cfr. Tab. 9). Si è già osservato in Tab. 8 che le società oggetto dell'indagine hanno complessivamente 2.275 consiglieri; il numero di persone che ricoprono la carica di consigliere è però più basso (2.001), perché una persona può ricoprire più incarichi. 1.747 persone ricoprono solo un incarico di consigliere (non hanno cioè altri incarichi in società quotate), 204 persone ricoprono cariche in più CdA (fino a un massimo di 5) e 50 ricoprono cariche sia in CdA, sia in uno o più collegi sindacali (fino a un massimo di 5 incarichi complessivi)³⁵.

Le società oggetto dell'indagine, come visto in Tab. 8, hanno complessivamente 687 sindaci; il numero di persone che ricoprono la carica di sindaco è però inferiore (589), perché una persona può ricoprire più incarichi. In particolare, 466 persone ricoprono solo un incarico di sindaco (non hanno cioè altri incarichi in società quotate); altre 73

³⁵ Il numero totale di persone che ricoprono incarichi di amministratore è: $1.747 + 204 + 50 = 2.001$ (cfr. Tab. 9).

persone cumulano cariche di sindaco in più società quotate (fino a un massimo di 4)³⁶. Le situazioni mono-carica nelle società quotate sono ampiamente prevalenti (l'87,1% delle persone ricopre una sola carica) e in lieve crescita nel tempo (erano l'86% nel 2013, l'83,9% nel 2011).

3.2. Composizione del CdA e amministratori indipendenti

La verifica ha riguardato i seguenti aspetti:

a) Numerosità del CdA

Il numero medio di componenti del CdA è pari a 9,8 ed è variabile secondo la dimensione (da un minimo di 8,4 presso le Small Cap a un massimo di 12,8 nel FTSE Mib, cfr. Tab. 11) e secondo il settore (13,5 nelle società finanziarie, 9,3 nelle altre; la dimensione media del CdA sale a 15,1 consiglieri nel settore assicurativo)³⁷. La maggiore numerosità del CdA nel settore finanziario è, peraltro, connessa a una maggior dimensione delle società appartenenti a tale settore³⁸.

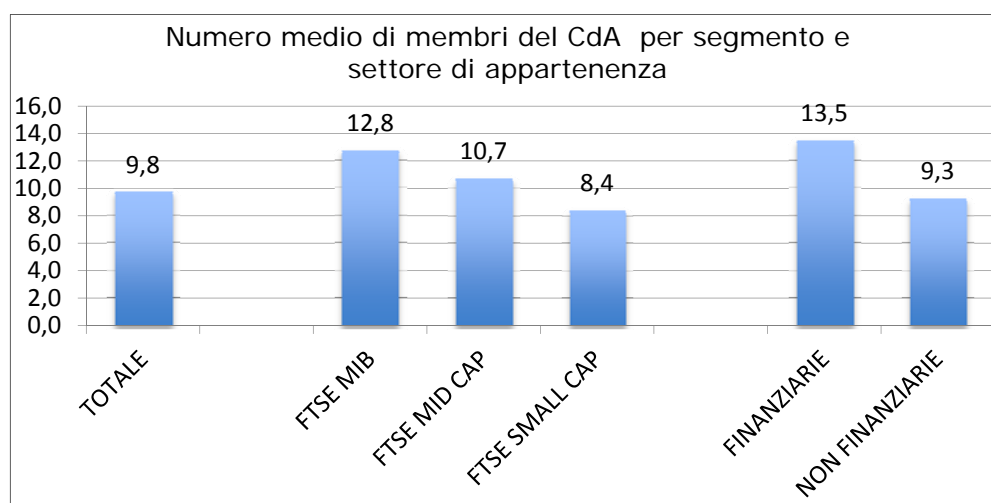


Figura 10

³⁶ Ad essi si aggiungono le 50 persone che ricoprono cariche sia in CdA, sia in uno o più collegi sindacali. Il numero totale di persone che ricoprono incarichi di sindaco è: $466 + 73 + 50 = 589$ (cfr. Tab. 9).

³⁷ Se si considerano le società che hanno adottato il modello tradizionale (o quello monistico), la variabilità è tra un minimo di 3 amministratori in due società di piccole dimensioni e un massimo di 25. I 5 CdA più numerosi sono tutti di società appartenenti al settore finanziario. I boards più numerosi individuabili in società non finanziarie sono composti da 17 consiglieri.

³⁸ La capitalizzazione mediana al 31/12/2015 delle società appartenenti al settore finanziario è pari a 3.430 milioni di €; quelle delle società non finanziarie è invece pari a 194 milioni di €.

Nelle due società monistiche (una Small cap e una Mid cap) la dimensione del CdA è inferiore alla media (8,5 consiglieri; va però ricordato che qui non è presente il collegio sindacale). Nelle quattro società dualistiche la numerosità media dei consigli di gestione è pari a 6, quella dei consigli di sorveglianza più che doppia (16,2 consiglieri). Il dato medio nasconde forti differenze soprattutto a livello di settore: nelle tre banche che hanno adottato il sistema dualistico la numerosità media del Consiglio di Gestione è pari a 7,3 membri, mentre quella del Consiglio di Sorveglianza è pari a 20 membri³⁹.

La numerosità del CdA è in calo sensibile nel settore bancario (12,9 consiglieri; erano 13,4 nel 2015, 14,1 nel 2014) mentre è stabile nel settore non finanziario (9,3 componenti).

b) Composizione del CdA

Il CdA-tipo è formato da 2,6 amministratori esecutivi, 3 non esecutivi “semplici” e 4,1 non esecutivi indipendenti⁴⁰. Il numero medio di amministratori delle varie categorie è stabile. Dimensione e struttura del CdA variano in relazione alla dimensione aziendale: il numero medio di esecutivi è sempre lievemente inferiore a 3, mentre il numero totale di non esecutivi nella società maggiori (FTSE Mib e Mid cap) è nettamente superiore a quello riscontrabile nelle Small cap (10 consiglieri, di cui 6,2 indipendenti, tra le FTSE Mib, contro 5,8, di cui 3,1 indipendenti tra le Small Cap). Le differenze tra settore finanziario e non finanziario sono ricollegabili alla diversa numerosità dei non esecutivi (10,3 nel settore finanziario, 6,7 in quello non finanziario) e degli indipendenti (5,6 nel settore finanziario, 3,9 in quello non finanziario).

³⁹ Nelle società dualistiche il numero di componenti varia tra un minimo di 7 (2 nel consiglio di gestione e 5 in quello di sorveglianza) e un massimo di 32 (9 nel consiglio di gestione e 23 in quello di sorveglianza).

⁴⁰ Si fa qui riferimento alla definizione di indipendenza prevista nel Codice di autodisciplina. La classificazione esecutivi - non esecutivi (e indipendenti) è fornita nella quasi totalità dei casi: essa risulta non disponibile solo per 2 consiglieri (erano 3 nel 2015, 11 nel 2014, 17 nel 2013, 22 nel 2012), appartenenti a un'unica società dualistica.

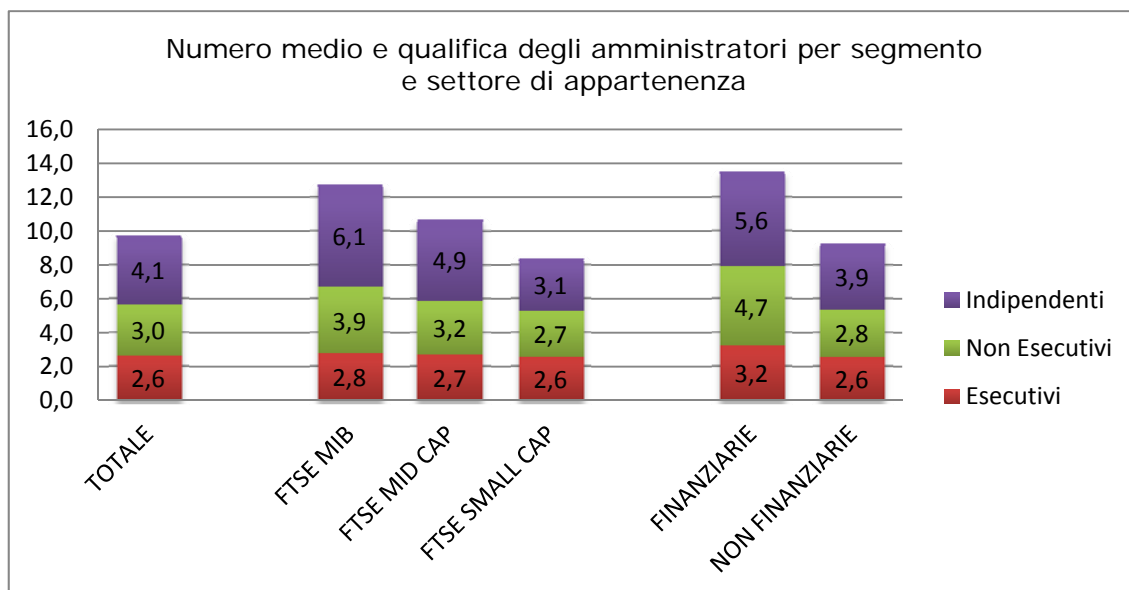


Figura 11

Tra i 600 amministratori esecutivi, 259 (pari al 43% del totale) sono identificati esplicitamente come Amministratori Delegati (AD)⁴¹. Inoltre, 70 amministratori esecutivi (tra cui 56 AD) ricoprono la carica di Direttore Generale (DG). Il cumulo tra cariche di AD e DG non è una soluzione comune (è riscontrabile solo per il 22% degli AD); il ricorso a tale soluzione è peraltro in aumento (erano 43 nel 2015 e nel 2014). La soluzione è più diffusa tra le società di grandi dimensioni (16 AD-DG su 56 appartengono a società FTSE Mib e 18 a Mid cap).

La nomina di un DG che non fa parte del Consiglio di Amministrazione sta diventando sempre meno frequente: essa è oggi riscontrabile in meno di metà delle società che comunicano l'esistenza di un DG (44 su 114, pari al 39% del totale, in calo dal 45% del 2015; erano il 47% del 2014; il 57% nel 2013)⁴².

Negli ultimi anni si riscontra una lieve, ma costante crescita del peso degli amministratori indipendenti, che aumentano da 3,6 (pari al 35,4% del totale) nel 2010 a 4,1 (pari al 40,9% del totale) nel 2015. L'incremento è riscontrabile, con lievi differenze, in tutti i settori.

⁴¹ Da osservare che una società identifica la propria DG come consigliere non esecutivo.

⁴² Le società che hanno scelto di nominare un Direttore Generale sono 101 in tutto. La nomina di uno o più DG avviene con frequenza più che doppia nel settore finanziario (92% dei casi, contro il 38% nei settori non finanziari). 9 società (tra cui una FTSE Mib) hanno nominato più DG, fino a un massimo di 6.

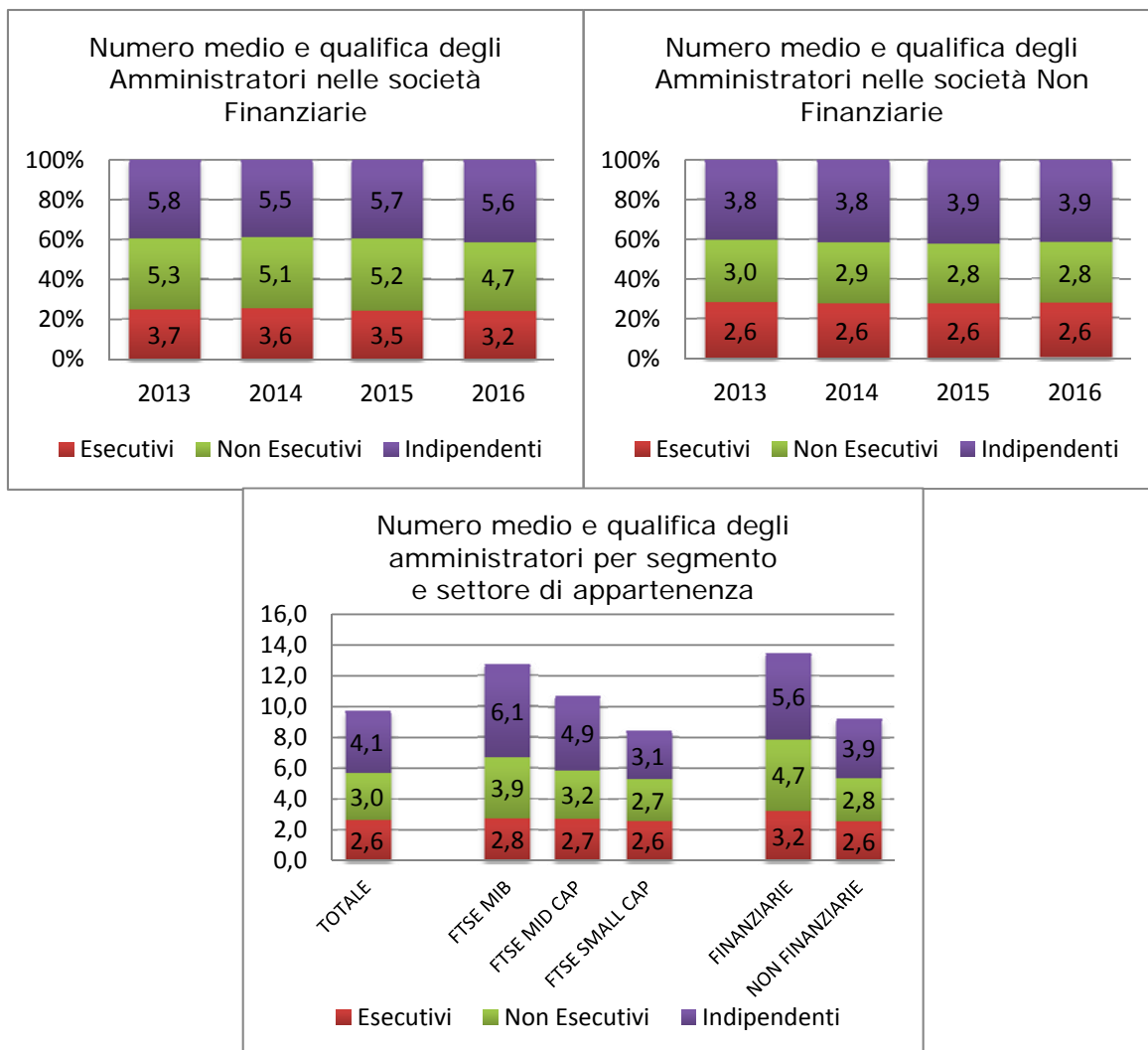


Figura 12

Il Codice raccomanda che il CdA sia composto da amministratori esecutivi e non esecutivi (quindi che entrambe le categorie siano presenti). Quasi tutte le società hanno sia amministratori esecutivi, sia non esecutivi all'interno del consiglio. Il Codice raccomanda inoltre che vi sia un numero "adeguato" di amministratori indipendenti e che tale numero sia, in ogni caso, non inferiore a due. A fine 2015, 207 società erano in linea con tale raccomandazione. Alle società del FTSE Mib si raccomanda poi di avere un CdA formato per almeno un terzo da amministratori indipendenti, con

arrotondamento all'unità inferiore (art. 3.C.3.). A fine 2015, 34 società FTSE Mib⁴³ (pari al 94% del totale) avevano un CdA (o CdS) già in linea con tale raccomandazione.

Nel complesso, a fine 2015, 206 società (pari al 91% del totale) avevano una composizione del CdA in linea con le varie raccomandazioni del Codice. Il dato è sostanzialmente invariato rispetto all'anno scorso. Tra le 21 società (pari al 9% del totale) che manifestano una *non-compliance* sotto l'uno o l'altro profilo, peraltro, 13 non aderiscono al Codice (o, comunque, non all'ultima edizione)⁴⁴.

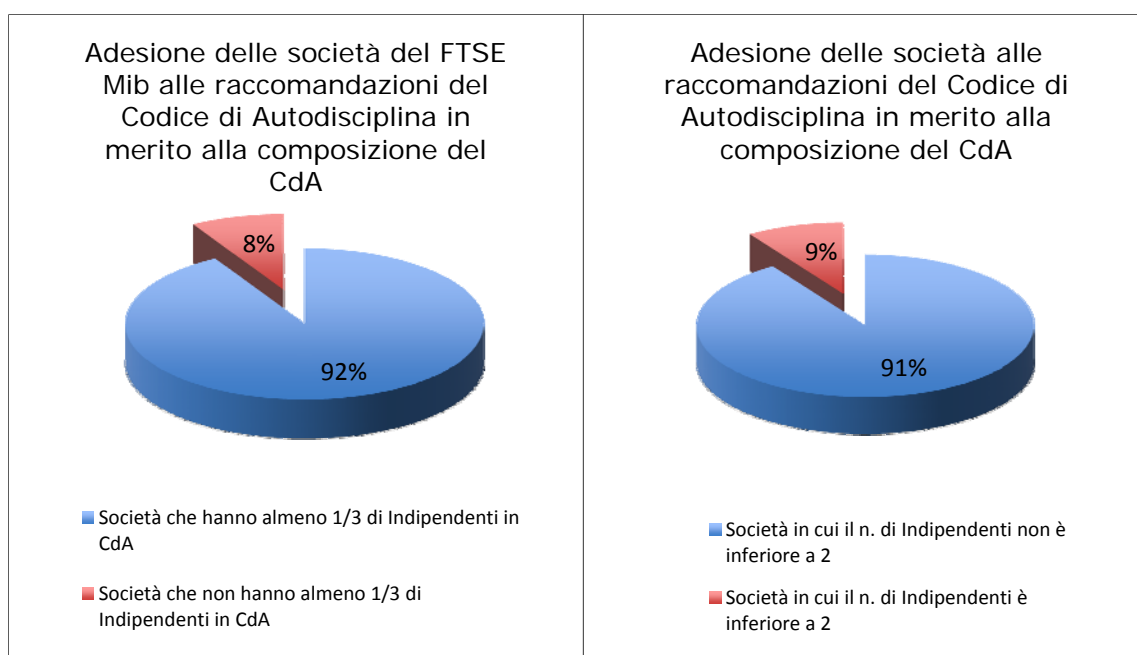


Figura 13

c) Età degli amministratori e dei sindaci

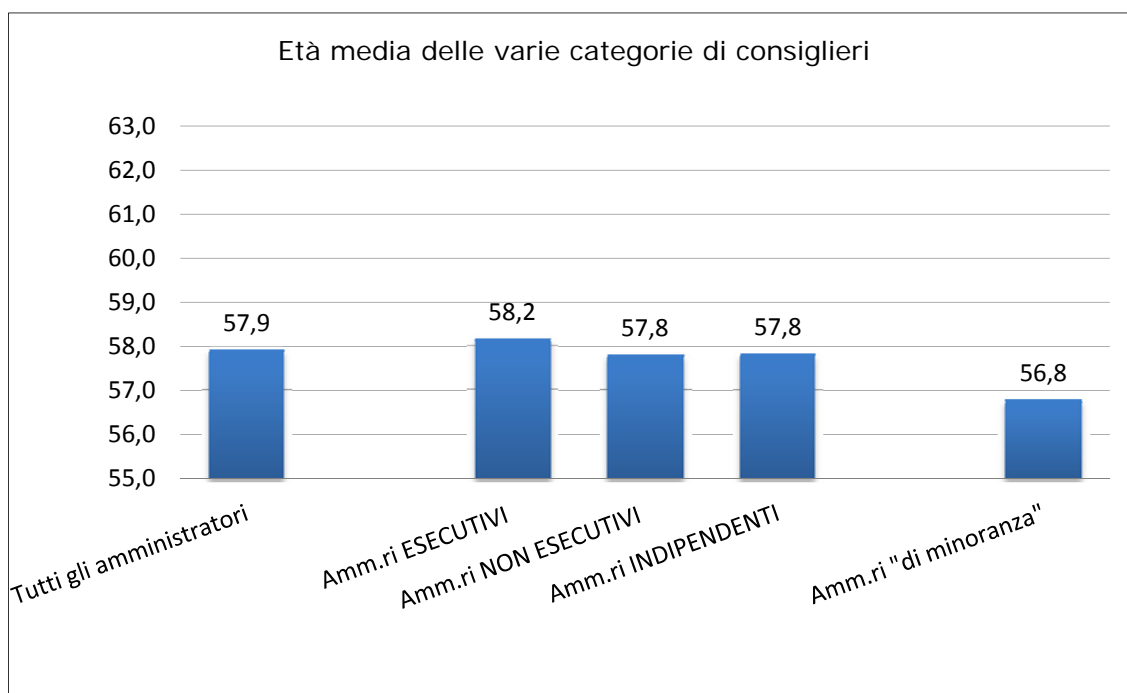
Si sono reperite informazioni sull'età degli amministratori e dei sindaci. L'età media degli amministratori e dei sindaci si sta lentamente riducendo in tutti i settori e le classi dimensionali.

⁴³ Due società FTSE Mib manifestano un "fabbisogno" di indipendenti. Altre 2 al termine del regime transitorio stabilito dal Codice, hanno adeguato la composizione del consiglio in occasione del rinnovo 2015.

⁴⁴ Le società che, pur aderendo all'ultima edizione del Codice, manifestano un "fabbisogno" di indipendenti sono quindi 7 (tra esse figurano 2 FTSE Mib). Ad esse si aggiunge una società priva di amministratori esecutivi.

L'età media degli amministratori è lievemente inferiore all'anno passato (è pari a circa 58 anni). Essa varia a seconda del settore (è poco superiore ai 57 anni nel settore non finanziario; nel settore finanziario l'età media sale oltre i 61 anni) (cfr. Tab. 13).

Si riscontrano notevoli differenze di età tra società di diversa dimensione (gli amministratori di tutte le categorie sono solitamente più giovani nelle Small cap: la differenza di età rispetto alle società maggiori è circa due anni e mezzo). Differenze marcate sono riscontrabili anche a livello settoriale: nel settore non finanziario l'età media è intorno a 57 anni e mezzo per tutte le categorie. Nel settore finanziario, al contrario, gli indipendenti hanno un'età media di 60 anni; l'età media aumenta tra i non esecutivi (61 anni) e, ancor, più tra gli esecutivi (62 anni e mezzo). La differenza di età tra amministratori della stessa categoria operanti in società di settori diversi è, quindi, circa due anni e mezzo per gli indipendenti, quasi tre anni per i non esecutivi e 5 anni per gli esecutivi⁴⁵.



⁴⁵ A livello individuale la variabilità è molto forte, anche se i valori estremi sono cambiati significativamente rispetto all'anno scorso. Tra gli esecutivi, l'età varia oggi tra un minimo di 33 anni (l'età minima era 27 anni nel 2015) e un massimo di 86 anni (l'età massima era 95 anni nel 2015). In un caso come nell'altro, si tratta sempre di esponenti della famiglia azionista di controllo. Tra i non esecutivi, l'età varia tra un minimo di 24 e un massimo di 92 anni. Tra gli indipendenti, l'età varia tra un minimo di 28 e un massimo di 91 anni (tranne che per gli esecutivi, si tratta delle stesse persone individuate l'anno scorso).

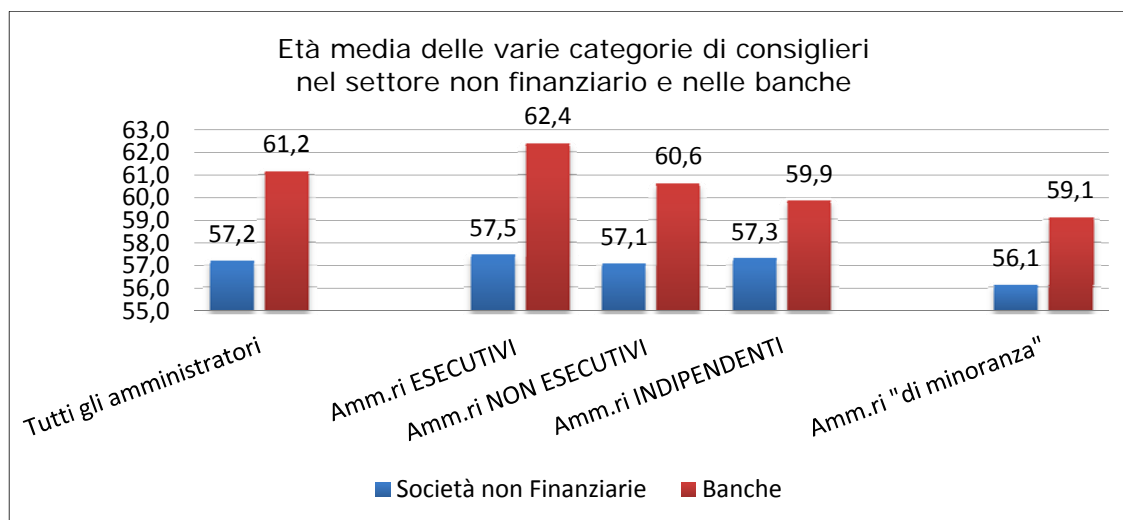


Figura 14

L'età media dei sindaci è pari a 56 anni, ossia inferiore, di quasi due anni, a quella degli amministratori. La differenza è più marcata (oltre 4 anni) nel settore finanziario e si assottiglia a poco più di un anno tra le società del FTSE Mib)⁴⁶.

d) Chairman-CEO e Lead Independent Director

Il Codice raccomanda di evitare il cumulo di cariche sociali in una sola persona, nonché di nominare un *Lead Independent Director (LID)* in caso di cumulo *Chairman-CEO* o quando il presidente sia la persona che controlla la società⁴⁷.

A tal fine, si sono anzitutto identificate le società che forniscono informazioni sufficienti a identificare un amministratore esecutivo qualificabile come *CEO* (come raccomandato dall'articolo 1.C.1. lettera i) del Codice). Tra le società che hanno amministratori qualificati come esecutivi è stato possibile individuare dalle Relazioni una figura identificabile come *CEO* in 185 casi (pari all'81% del totale; cfr. Tab. 14). L'identificazione del *CEO* non è sempre effettuata esplicitamente dall'emittente.⁴⁸ In

⁴⁶ A livello individuale la variabilità è anche qui forte. L'età varia tra un minimo di 36 e un massimo di 84 anni.

⁴⁷ L'art. 2.C.3. identifica il *chief executive officer*, o *CEO* con il "principale responsabile della gestione dell'impresa". Il Codice prevede altresì (nelle società FTSE Mib) la designazione di un *LID* se richiesto dalla maggioranza degli amministratori indipendenti, salvo diversa e motivata valutazione da parte del consiglio da rendere nota nell'ambito della relazione sul governo societario.

⁴⁸ Il Codice non prende esplicitamente posizione riguardo ai temi: a) se un *CEO* debba necessariamente esistere e b) se debba essere unico. Il *CEO* è definito come il "principale responsabile della gestione dell'impresa". Pur nella varietà di struttura delle deleghe conferite dagli emittenti, elementari considerazioni sull'efficienza, efficacia e univocità delle direttive gestionali fanno comprendere che la struttura gerarchica

vari casi l'esistenza e il nome del "principale responsabile della gestione dell'impresa" è ricavabile in modo indiretto dalle informazioni fornite in Relazione, ad esempio, attraverso il riferimento al ricorrere delle fattispecie previste dal Codice per la nomina del *LID* o all'assenza di situazioni di *cross-directorship* che coinvolgono il *CEO*, ai sensi del criterio 2.C.5. del Codice. In altri casi manca l'identificazione esplicita del *CEO* ma è tuttavia presente una figura identificabile come tale in base a un complesso di informazioni che comprende, in genere, il numero e il ruolo degli amministratori delegati e l'ampiezza delle deleghe ricevute (e comunicate in Relazione).

La figura identificata come *CEO* coincide col presidente in 62 casi (pari al 27% del totale): in questi casi si può quindi parlare di *Chairman-CEO*. Il presidente coincide con la persona che controlla la società in 38 casi (pari al 17% del totale)⁴⁹. Si riscontra in ambedue i casi un calo sensibile rispetto agli anni precedenti (nel 2015 erano rispettivamente 74 e 43 casi, pari al 32 e al 19% del totale).

Le società che si trovano in una delle situazioni (*Chairman-CEO* o Presidente-azionista di controllo) in cui è raccomandata la nomina di un *Lead Independent Director* sono, pertanto, in progressiva diminuzione: si tratta di 81 emittenti, pari al 36% del totale (erano 90 nel 2015, 93 nel 2014, 96 nel 2013). Come negli anni passati, si tratta esclusivamente di società non finanziarie. Come prevedibile, la frequenza di tali situazioni è inversamente proporzionale alle dimensioni (è il 48% presso le *Small cap*; scende progressivamente nelle *Mid cap* – 27% – e nelle *FTSE Mib*, dove l'istituzione del *LID* risulta raccomandata nel 14% dei casi)⁵⁰.

d'impresa abbia normalmente uno e un solo vertice. È comunque possibile una struttura il cui vertice sia "esterno" all'impresa (ad esempio perché soggetta a direzione e coordinamento da parte di una società controllante, nei limiti consentiti dall'art. 37 del Regolamento Mercati). Eventuali diarchie o strutture di comando più complesse sono pure occasionalmente possibili. L'eventuale adozione di simili strutture (e il loro funzionamento in concreto) sono elementi che possono essere utilmente comunicati al mercato (senza che sia indispensabile una motivazione esplicita della loro adozione su base *comply-or-explain*). A tale proposito, 13 società (non finanziarie) di dimensioni medio-piccole hanno comunicato esplicitamente la presenza di 2 *CEO*. Le società con "doppio *CEO*" sono due in meno dell'anno passato.

⁴⁹ In 19 casi (erano 27 nel 2015) il presidente azionista di controllo è anche qualificabile come *CEO*. È opportuno sottolineare che il dato riportato nel testo è riferito strettamente alla definizione utilizzata nel Codice ("la persona" che controlla la società); pertanto, non considera situazioni in cui il presidente è uno degli esponenti di un gruppo di azionisti di controllo (es. una famiglia).

⁵⁰ A fine 2015 le società del *FTSE Mib* che si trovavano in una situazione per cui era raccomandata l'istituzione del *LID* erano 5; una sola non lo ha nominato. Ad esse si aggiungono una società dove il *LID* è stato nominato su richiesta degli amministratori indipendenti, come previsto dal secondo periodo del criterio 2.C.3. e 5 emittenti che hanno nominato un *LID* pur non essendo in una delle situazioni previste dal Codice. La nomina del *LID* su richiesta degli indipendenti si è verificata anche nell'unica compagnia di assicurazioni che lo ha nominato, peraltro su base volontaria, in quanto essa non fa parte del *FTSE Mib*. In più di un caso la Relazione dà conto che la nomina è stata giudicata necessaria od opportuna dal CdA

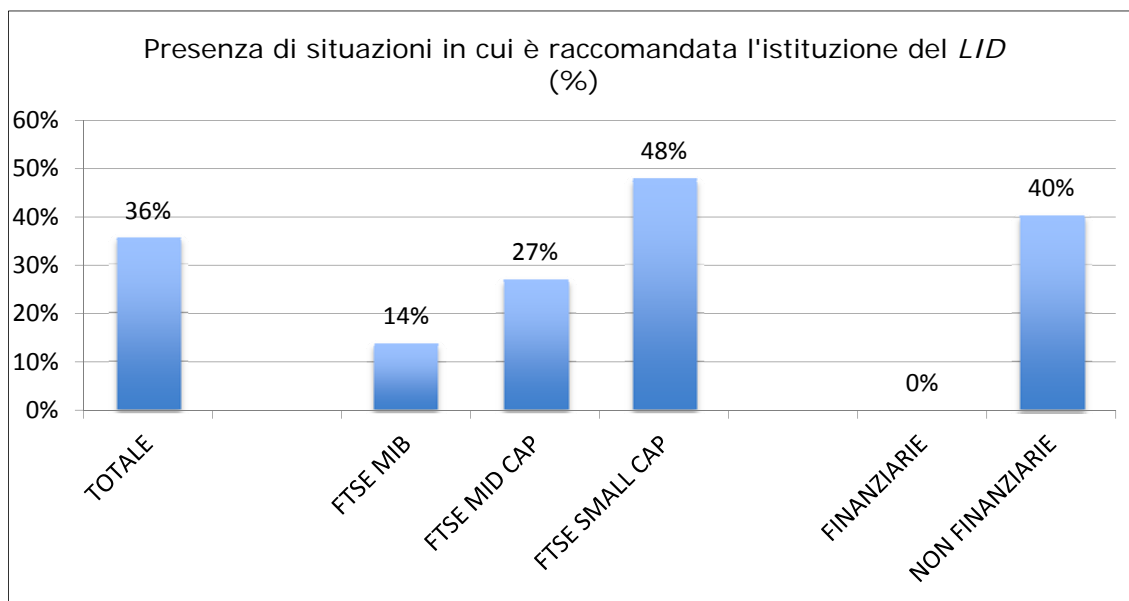


Figura 15

Il *Lead Independent Director* è stato nominato da 96 emittenti (pari al 42% del totale). Il dato è in calo (4 unità) rispetto agli anni passati ma, come già osservato, il numero di società che ricadono nelle situazioni in cui il Codice ne raccomanda la nomina è diminuito in misura ancor più sensibile (di 9 unità). Come prevedibile, la nomina del *LID* è riscontrabile prevalentemente nei settori non finanziari (in 95 casi su 96). Se si considerano le situazioni in cui la nomina di un *LID* è raccomandata, si osserva che tale figura è stata istituita in 60 società (su 81), pari al 74% del totale (in lieve aumento rispetto al 73% del 2015)⁵¹. Nessuna società dualistica ha ritenuto di nominare un *LID* (cfr. Tab. 12).

sulla base di considerazioni legate al fatto che il Presidente ricopre cariche di rilievo nella società controllante e/o ha legami familiari con l'azionista di controllo.

⁵¹ Quindi 21 società (erano 24 nel 2015) sarebbero *non compliant* con la raccomandazione del Codice. Tra esse si contano 10 emittenti classificabili come dotate di "*Chairman-CEO*", 7 società in cui non si verifica il cumulo di cariche ma il presidente è il principale azionista e 4 in cui si verificano ambedue le situazioni). A tale proposito, è da osservare che 8 di esse non hanno aderito all'ultima edizione del Codice di autodisciplina. Inoltre, 9 società risultano prive di amministratori indipendenti (ai sensi del Codice) e un'altra ne ha uno solo.

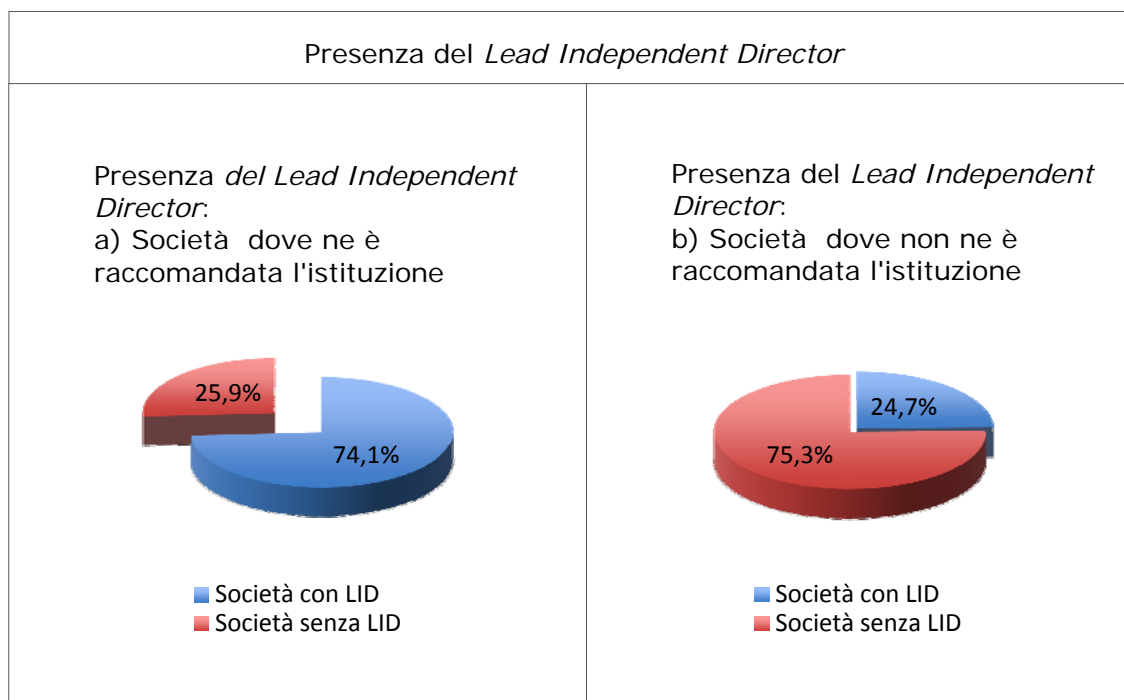


Figura 16

Il *LID* è designato con maggior frequenza (79%) laddove si verificano ambedue le situazioni in cui il Codice ne raccomanda la designazione, ossia dove il presidente coincide con l'azionista che controlla la società ed è qualificabile come *CEO*, con 4 eccezioni; la frequenza di designazione del *LID* è inferiore nei casi identificati come *Chairman-CEO* dove però il presidente non è l'azionista di controllo (77% del totale) o dove il presidente è l'azionista di controllo ma non ricopre il ruolo di *CEO* (63%). In altri 36 casi la figura del *LID* è stata istituita su base meramente volontaria da società non corrispondenti alle situazioni identificate dal Codice (la frequenza di nomina del *LID* è qui pari al 24% del totale).

Il *LID* è sempre individuato nominativamente nella Relazione. Si tratta, quasi sempre, di amministratori che non ricoprono cariche nel CdA: solo in un caso il *LID* è un vicepresidente. In una società Small Cap priva di amministratori indipendenti, il *LID* è un consigliere non esecutivo e qualificabile come indipendente ai sensi del TUF. Si tratta, inoltre, quasi sempre di consiglieri tratti dalla lista "di maggioranza": in 7 casi (su un totale di 36 società che risultano dotate di consiglieri "di minoranza" in base alle informazioni fornite nella Relazione) il *LID* è tratto da una lista di minoranza. Il *LID* ha un'età nettamente superiore alla media degli indipendenti (62 anni contro meno di 58).

Il Codice raccomanda che, almeno una volta l’anno, siano convocate riunioni degli amministratori indipendenti per la discussione dei temi giudicati di interesse rispetto al funzionamento del CdA o alla gestione sociale. Lo svolgimento di riunioni dei soli indipendenti (in assenza degli altri amministratori) è piuttosto diffuso: 118 società (pari al 58% del totale)⁵² hanno comunicato che gli amministratori indipendenti si sono riuniti almeno una volta nel corso dell’anno; tra le società maggiori tale prassi è più frequente (75% dei casi nel FTSE Mib).

La raccomandazione a riunirsi (in assenza degli altri consiglieri) almeno una volta l’anno è rivolta a tutti gli amministratori indipendenti (sia o meno stato nominato un *LID*). Essa è seguita con frequenza maggiore nelle società in cui è avvenuta la designazione del *LID* (dove riunioni dei soli indipendenti si sono svolte nel 66% dei casi; la percentuale scende al 50% dove non è stato nominato un *LID*).

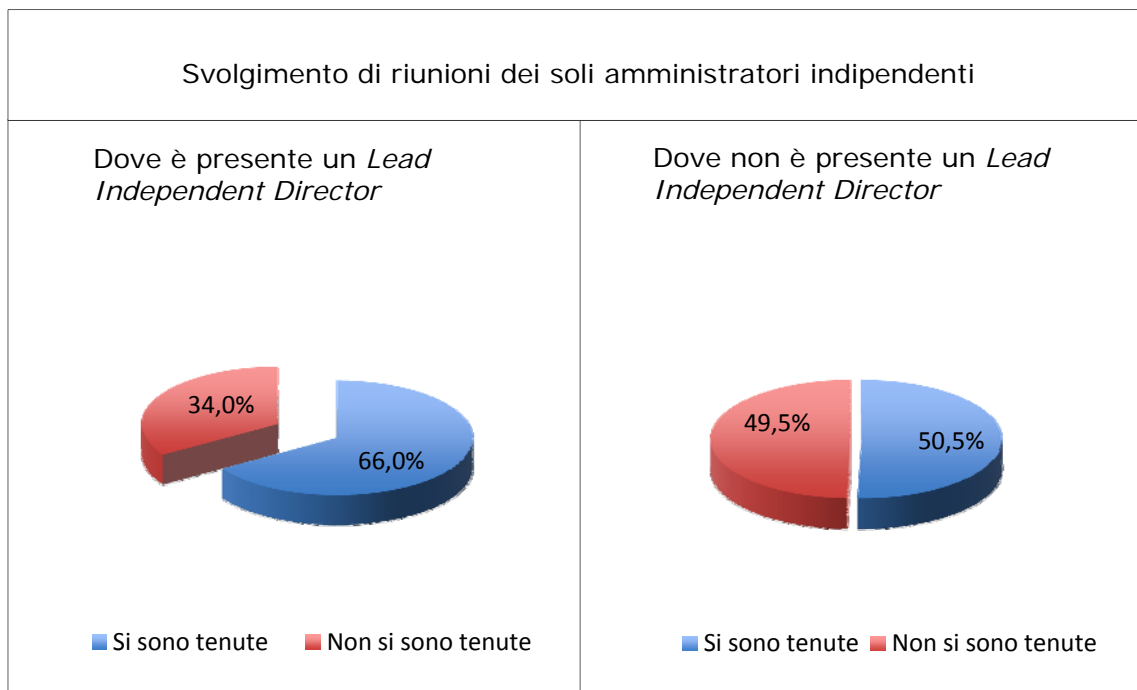


Figura 17

⁵² Il dato è calcolato rispetto al numero di società (205) che hanno almeno due amministratori indipendenti.

3.3. Valutazione dell'indipendenza di amministratori e sindaci

Il Codice raccomanda, tra l'altro: a) che il CdA valuti periodicamente l'indipendenza degli amministratori "avendo riguardo più alla sostanza che alla forma", facendo riferimento a 8 criteri applicativi, peraltro non tassativi; b) che il Collegio Sindacale verifichi la corretta applicazione dei criteri adottati dal CdA; c) che i sindaci siano scelti "tra persone che possono essere qualificate come indipendenti anche in base ai criteri previsti (...) con riferimento agli amministratori"; d) che il Collegio Sindacale verifichi il rispetto anche di tali criteri.

Si è verificata la presenza di situazioni riferibili ad alcuni criteri applicativi del Codice. L'analisi compiuta non è, ovviamente, una valutazione della "vera" indipendenza degli amministratori e dei sindaci (i criteri sono indicati come "non tassativi"), anche perché solo il CdA ha le informazioni necessarie a tal fine. L'obiettivo è censire situazioni che il Codice ha individuato come degne di attenzione, per valutarne l'evoluzione temporale e/o eventuali difformità di applicazione dei criteri tra società diverse.

a) *Indipendenza dei consiglieri*

L'indagine si è soffermata con particolare attenzione sull'analisi dell'indipendenza dei consiglieri. Come in passato, si è scelto di distinguere con precisione le situazioni in cui gli emittenti hanno comunicato di voler disapplicare in linea generale uno o più dei criteri applicativi indicati nel Codice da quelle in cui ai medesimi criteri è stata data applicazione in modo sostanzialista (e quindi con prevalenza della sostanza sulla forma). Ambedue le situazioni sono state poi oggetto di uno specifico approfondimento relativo al *comply-or-explain* (riportato nella parte terza).

L'intenzione di disapplicare in linea generale uno o più criteri applicativi proposti dal Codice per la valutazione dell'indipendenza è stata comunicata nella Relazione da 14 società, pari al 6% del totale (cfr. Tab. 11). Il criterio disapplicato è sempre quello riguardante la durata in carica ultranovennale cui si aggiunge, in un caso, quello delle cariche in società controllate (e della significatività dei relativi compensi).

Un caso diverso dalla disapplicazione "generale" di criteri è quello degli emittenti che, pur aderendo al Codice, hanno valutato – in concreto – positivamente l'indipendenza di uno o più consiglieri sulla base del principio generale della prevalenza della sostanza sulla forma (di cui al criterio 3.C.1. del Codice)⁵³. Si sono individuate 35 società (pari al

⁵³ Il consiglio può infatti ritenere indipendente – in base a un giudizio "sostanziale" e non formale – un consigliere che l'applicazione "meccanica" di un criterio dell'art. 3 porterebbe a classificare come non

15% del totale) dalla cui Relazione emerge in modo esplicito che l'applicazione di uno o più criteri di indipendenza proposti dal Codice ha avuto luogo in modo "sostanzialista". Tali situazioni sono comunicate più spesso nel settore non finanziario (nel 16% dei casi; sono l'8% nel settore finanziario, dove solo una banca e una compagnia di assicurazione comunicano esplicitamente di avere applicato in modo sostanzialista, rispettivamente, il criterio dei 9 anni e quello della significatività dei rapporti con lo studio professionale cui appartiene un consigliere). La valutazione dell'indipendenza degli amministratori, almeno nelle situazioni di *best practice*, è più matura e meno legata all'automatica applicazione di criteri, coerentemente con la lettera e con lo spirito del Codice: la trasparenza sulle valutazioni effettuate è sovente buona.

Come ogni anno è stata condotta un'analisi ulteriore per i consiglieri indipendenti (cfr. Tab. 15) riguardo alle seguenti situazioni, riferibili ad alcuni criteri applicativi del Codice:

- a) membri del comitato esecutivo, in società ove è lecito ritenere che il comitato sia coinvolto direttamente nella gestione corrente⁵⁴. Nessun consigliere indipendente fa parte di comitati esecutivi che si riuniscono con notevole frequenza (più dello stesso CdA) o di società prive di Amministratore Delegato;
- b) presidenti del CdA qualificati come indipendenti (sebbene rientrino nella definizione di "esponenti di rilievo" del Codice). Tali situazioni sono divenute sempre più rare: solo 10 società (come nel 2015; erano 12 nel 2014, 18 nel 2013, 26 nel 2012) hanno qualificato il proprio presidente come non esecutivo e indipendente (secondo la definizione "da Codice")⁵⁵;
- c) beneficiari di piani di incentivazione legati alla *performance* aziendale, anche a base azionaria (tipicamente *stock grants* o *stock options*). Otto consiglieri indipendenti risultano partecipare a piani *stock-based*; altri 8 consiglieri indipendenti, in una grande società percepiscono – insieme agli

indipendente. In tal senso, è fisiologico che il criterio più frequentemente "disapplicato" (nel senso indicato) sia proprio quello più "meccanico", ossia quello della permanenza in carica ultranovennale.

⁵⁴ Il Codice indica come esecutivi (quindi non indipendenti) gli amministratori che fanno parte del comitato esecutivo dell'emittente "quando manchi l'identificazione di un amministratore delegato o quando la partecipazione al comitato esecutivo, tenuto conto della frequenza delle riunioni e dell'oggetto delle relative delibere, comparti, di fatto, il coinvolgimento sistematico dei suoi componenti nella gestione corrente dell'emittente".

⁵⁵ Si tratta di 10 presidenti di CdA; nessun presidente di consigli di sorveglianza è più qualificato come indipendente.

altri amministratori – una piccola componente di remunerazione variabile parametrata ai risultati aziendali.

- d) amministratori che ricevono emolumenti complessivi significativamente più elevati⁵⁶. Premesso che in tale materia qualsiasi parametro di riferimento è soggettivo, si sono identificati – in continuità con gli anni passati – i consiglieri indipendenti che percepiscono una remunerazione complessiva: i) almeno doppia rispetto a quella degli altri consiglieri non esecutivi; ii) non ricollegabile alla partecipazione a comitati consiliari raccomandati dal Codice di autodisciplina. Si tratta di 30 amministratori, un numero lievemente inferiore a quello (32) riscontrato nel 2015 (erano 39 nel 2014).
- e) persone che ricoprivano la carica di amministratore 9 anni prima⁵⁷. La verifica ha preso in considerazione la composizione degli organi delle società quotate, come risultante dal *database* Consob. Il numero di consiglieri indipendenti che risultavano in carica 9 anni prima della data dell'indagine è tuttora rilevante (117 consiglieri), anche se in continuo e sensibile calo (erano 128 nel 2015, 137 nel 2014, 146 nel 2013). Da segnalare che 32 di essi appartengono a società il cui CdA ha dichiarato di voler disapplicare tale criterio.

I numeri evidenziati non sono tra loro sommabili, poiché una singola persona può trovarsi in più situazioni “particolari” (ad es. può essere presidente della società, far parte di un comitato esecutivo molto attivo e percepire una remunerazione “elevata”). Gli amministratori indipendenti che non rientrano in alcuna delle situazioni indicate sono 836 (su 981 indipendenti), pari all'85% del totale (dato in lieve, continua crescita: era l'83% nel 2015, il 78% nel 2012). La percentuale è lievemente inferiore (82%) nel settore finanziario.

⁵⁶ I casi censiti riguardano, tipicamente, compensi aggiuntivi per cariche da presidente o vicepresidente nell'emittente o in società controllate (non, però, controllanti o soggette a comune controllo, perché le informazioni riportate in bilancio riguardano solo le ramificazioni “verso il basso” della struttura di gruppo), e/o per la partecipazione a un comitato esecutivo molto attivo.

⁵⁷ Il Codice indica tra i criteri per la valutazione dell'indipendenza l'essere stato “amministratore dell'emittente per più di nove anni negli ultimi dodici anni”. Per mantenere l'analisi entro limiti di complessità ragionevoli si è scelto di censire i casi in cui l'amministratore era in carica 9 anni fa. Ciò comporta la rinuncia a verificare la continuità della carica; sono possibili, quindi, sporadici errori di classificazione. Sono stati considerati esplicitamente anche i (pochi) casi in cui la persona è passata dall'incarico di sindaco a quello di amministratore (e viceversa, quando si è replicata l'analisi sui sindaci).

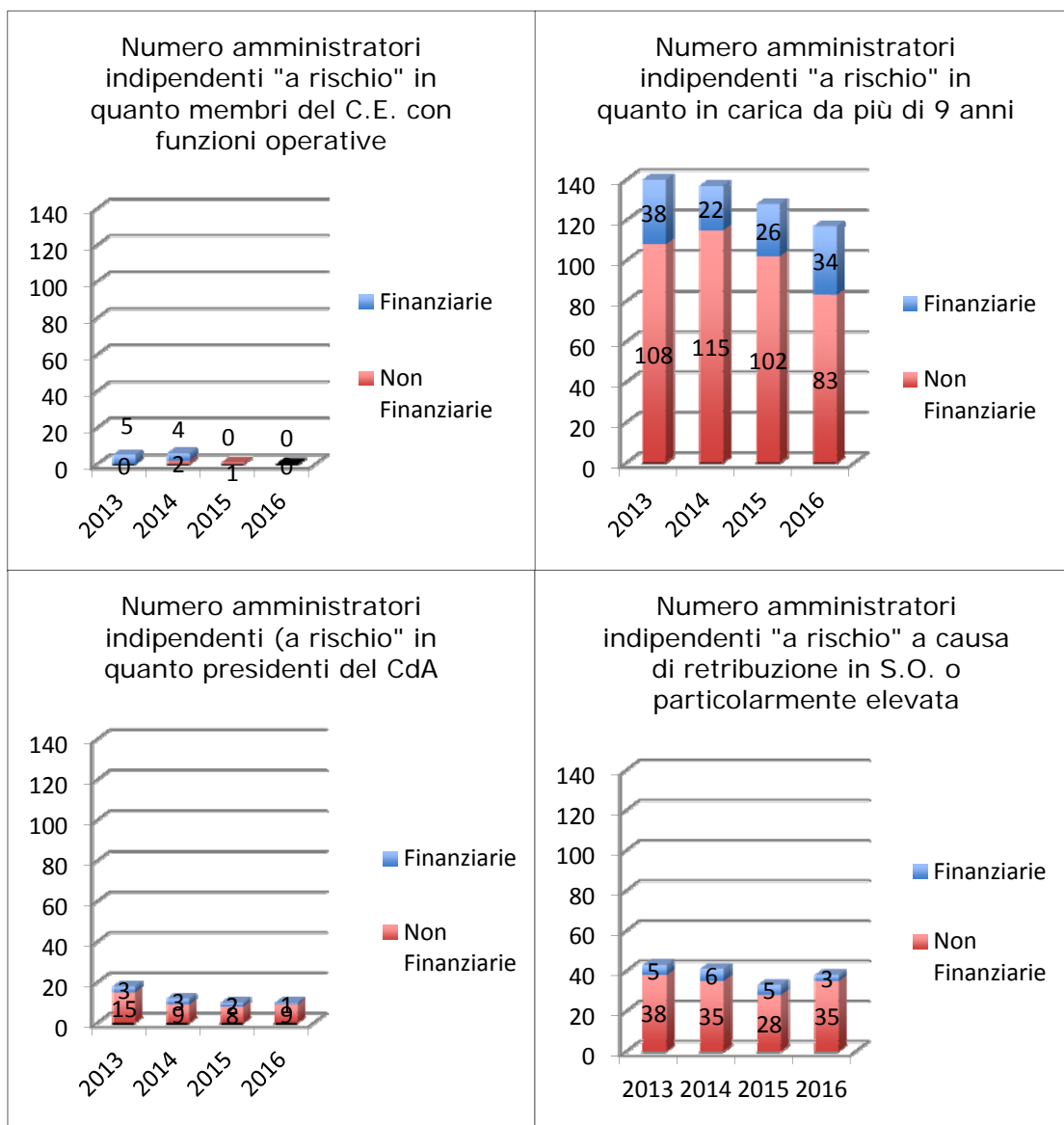


Figura 18

b) Indipendenza dei sindaci

Il Codice raccomanda (criterio 8.C.1.) che i sindaci sono scelti tra persone che possono essere qualificate come indipendenti anche in base ai criteri previsti con riferimento agli amministratori. Informazioni sulla valutazione dell'indipendenza dei sindaci sono fornite con notevole frequenza (in 201 casi, pari al 91% del totale delle società dotate di modello di *governance* "tradizionale"); in 13 casi la valutazione ha avuto luogo solo secondo i criteri di indipendenza "da TUF"; negli altri 7 casi non sono disponibili informazioni.

Anche per i sindaci – nelle 201 società in cui la valutazione è avvenuta applicando principi e criteri del Codice – sono riscontrabili 15 società che dichiarano la disapplicazione di uno o più criteri di indipendenza, e 16 emittenti che dichiarano l'applicazione “sostanzialista” dei medesimi, esplicitamente motivata e in genere riferita a specifiche persone e situazioni⁵⁸; in un caso come nell'altro, il criterio disapplicato (o applicato in modo “sostanzialista”) è quasi sempre quello della *tenure* ultranovennale⁵⁹.

Con riferimento ai sindaci (cfr. Tab. 17), la verifica effettuata ha riguardato un ventaglio più ristretto di situazioni poiché solo alcuni dei criteri raccomandati per gli amministratori paiono, in realtà, applicabili ai sindaci⁶⁰:

- a) persone che ricevono emolumenti complessivi significativamente più elevati rispetto a quelli derivanti dall'incarico di sindaco presso l'emittente (47 casi; tipicamente si tratta di compensi per cariche in collegi di società controllate); il dato appare in calo progressivo (erano 49 casi nel 2015, 60 nel 2014, 68 nel 2013).
- b) persone che ricoprivano la carica di sindaco 9 anni prima (103 sindaci, erano 109 nel 2015, 118 nel 2014, 136 nel 2013)⁶¹. Da segnalare che 36 di essi appartengono a società il cui CdA ha dichiarato di voler disapplicare tale criterio. Il calo negli ultimi anni è stato particolarmente forte tra le società finanziarie dove solo 11 sindaci, in 8 società⁶², risultano in carica da oltre 9 anni (erano 10 nel 2015, 17 nel 2014, 22 nel 2013, 27 nel 2012).

⁵⁸ In due casi la disapplicazione (o l'applicazione “sostanzialista”) ha riguardato anche (o solamente) il criterio (il 3.C.1. f), relativo alle *cross-directorships*): In una società il CdA si è riservato di valutare di volta in volta la situazione specifica; un'altra ha dichiarato l'applicazione “sostanzialista” del criterio – e l'irrelevanza di una specifica situazione – limitatamente a un sindaco.

⁵⁹ I sindaci non possono, ovviamente, far parte del comitato esecutivo; d'altro canto, casi di assunzione di cariche in società controllanti, controllate o soggette a comune controllo, nonché di parentela tra sindaci e amministratori sono vietati dall'art. 148 TUF. Anche la partecipazione a piani di incentivazione pare da escludere perché sostanzialmente incompatibile con il ruolo di controllo dei sindaci (mentre può, invece, riguardare i membri degli “organi di controllo” delle società monistiche e dualistiche, che non svolgono – di norma – funzioni di mero controllo).

⁶⁰ I sindaci non possono, ovviamente, far parte del comitato esecutivo; d'altro canto, casi di assunzione di cariche in società controllanti, controllate o soggette a comune controllo, nonché di parentela tra sindaci e amministratori sono vietati dall'art. 148 TUF. Anche la partecipazione a piani di incentivazione pare da escludere perché sostanzialmente incompatibile con il ruolo di controllo dei sindaci (mentre può, invece, riguardare i membri degli “organi di controllo” delle società monistiche e dualistiche, che non svolgono – di norma – funzioni di mero controllo).

⁶¹ Da osservare che una società (erano 3 nel 2015, 7 nel 2014, 9 nel 2013) hanno un collegio interamente composto da sindaci in carica da oltre 9 anni.

⁶² Si tratta di 6 banche e 2 compagnie di assicurazione.

Anche per i sindaci i numeri evidenziati non sono tra loro sommabili, poiché una singola persona può trovarsi in più situazioni “particolari”. I sindaci che non rientrano in alcuna delle situazioni indicate sono 556 (pari all’81% del totale, in costante lieve aumento; erano l’80% nel 2015, il 75% nel 2012).

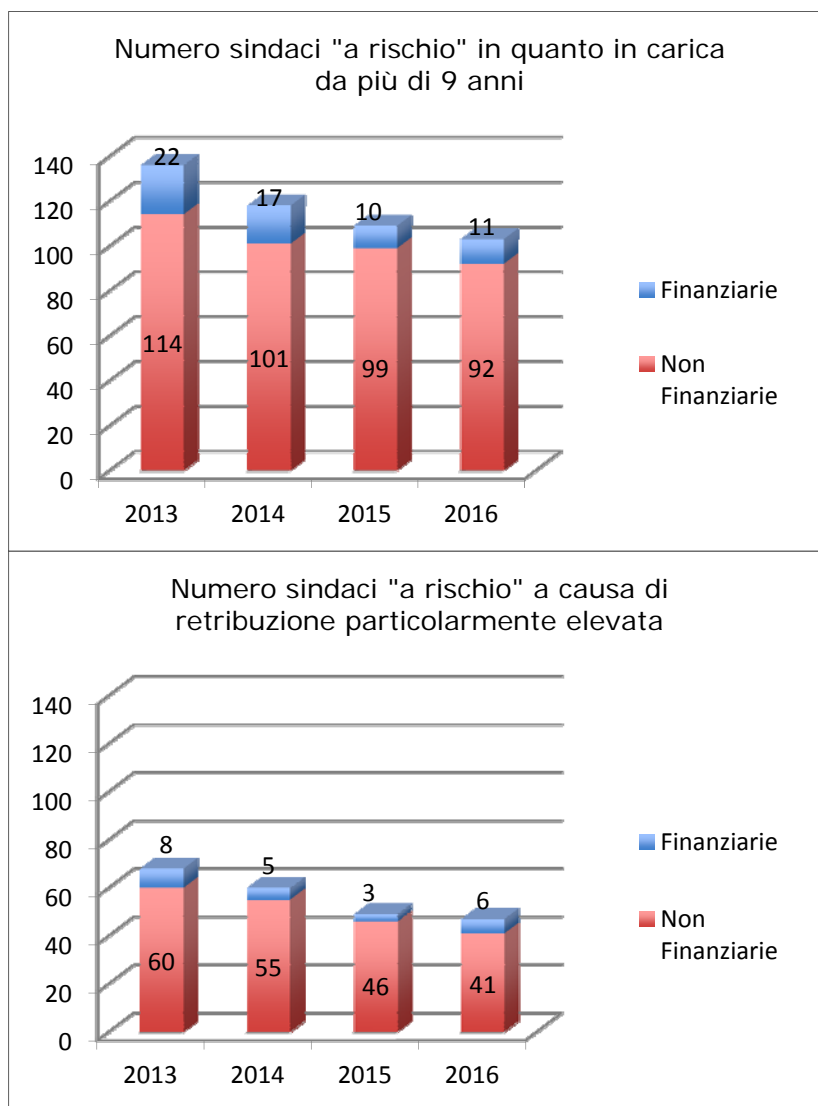


Figura 19

3.4. I rappresentanti delle minoranze

L’elezione degli organi sociali negli emittenti quotati ha luogo tramite il meccanismo del voto di lista, che consente a minoranze azionarie organizzate l’elezione di propri

rappresentanti⁶³. Dalle Relazioni è possibile ricavare informazioni su numero e ruolo dei rappresentanti (amministratori e sindaci) eletti dalle minoranze al 31 dicembre 2015.

Le società che dichiarano di avere almeno un amministratore di minoranza sono 94, cui si aggiungono 3 società dualistiche su 4 (cfr. Tab. 11 e 12). Il numero complessivo (97, pari al 43% del totale) è in aumento (erano 90 nel 2015, pari al 39% del totale). Il numero totale di amministratori di minoranza è pari a 182⁶⁴ (erano 172 nel 2015, 170 nel 2014). I consiglieri di minoranza rappresentano il 17% del totale, nelle società dove sono presenti (il peso sale al 31% nei consigli di sorveglianza).

Il quadro riguardante i sindaci di minoranza non è molto diverso: almeno un sindaco di minoranza è presente in 103 società (erano 95 nel 2015, 91 nel 2014, 88 nel 2013; cfr. Tab. 16). Il peso totale delle società che hanno sindaci di minoranza è in costante aumento (è oggi pari al 47% del totale). Il numero totale di sindaci di minoranza (pari a 111) è pure in aumento (erano 101 nel 2015, 98 nel 2013).

Il numero degli amministratori di minoranza varia in misura considerevole secondo la dimensione aziendale (2,3 consiglieri nel FTSE Mib; sono 1,6 tra le Mid cap e 1,4 tra le Small cap) e il settore (2,9 nelle banche). Le differenze sono ancor più marcate nei consigli di sorveglianza (le banche “dualistiche” hanno in media 6 consiglieri di minoranza, pari al 31% del totale del CdS; l’unica società dualistica non finanziaria non ha consiglieri di minoranza). Tra i sindaci simili differenze non sono riscontrabili (cfr. Tab. 16) a causa della struttura uniforme del collegio (quasi sempre composto da 3 sindaci, 1 dei quali di minoranza).

3.5. Comitato per le Nomine

Il Codice raccomanda (art. 5.P.1.) la costituzione di un Comitato per le Nomine. Sono stati analizzati i seguenti aspetti:

⁶³ Le società adottano, prevalentemente, il metodo “maggioritario”, che prevede l’attribuzione della maggioranza dei posti alla lista risultata prima per numero di voti e una riserva di posti, indicata nello statuto, per candidati tratti da una o più liste di minoranza. Si riscontra talvolta, soprattutto nel settore finanziario, l’adozione di un meccanismo elettorale “proporzionale”, senza attribuzione di “premi” di maggioranza: può pertanto avvenire che la lista “di maggioranza” (relativa) non ottenga la maggioranza degli amministratori. La ripartizione dei posti ha tipicamente luogo attraverso il metodo “dei quozienti”, che prevede l’attribuzione dei voti ai candidati dividendo il numero di voti ottenuti da ciascuna lista per il numero d’ordine del singolo candidato nella lista, con correttivi diretti a garantire il rispetto dei vincoli di legge e di statuto.

⁶⁴ Si tratta di 164 consiglieri di amministrazione e 18 consiglieri di sorveglianza.

a) *Costituzione di un Comitato per le Nomine*

Il Comitato è stato costituito da 124 società, pari al 55% del totale (nel 2014 erano il 50%, nel 2014 il 49%, nel 2013 il 44%, nel 2012 il 20%; cfr. Tab. 18). La costituzione di un Comitato per le Nomine è più frequente tra le imprese maggiori (si riscontra nell'83% delle FTSE Mib, contro il 71% nelle Mid cap e il 41% delle Small cap) e nel settore finanziario (dove il comitato è stato istituito nel 92% dei casi; è il 50% nel settore non finanziario).

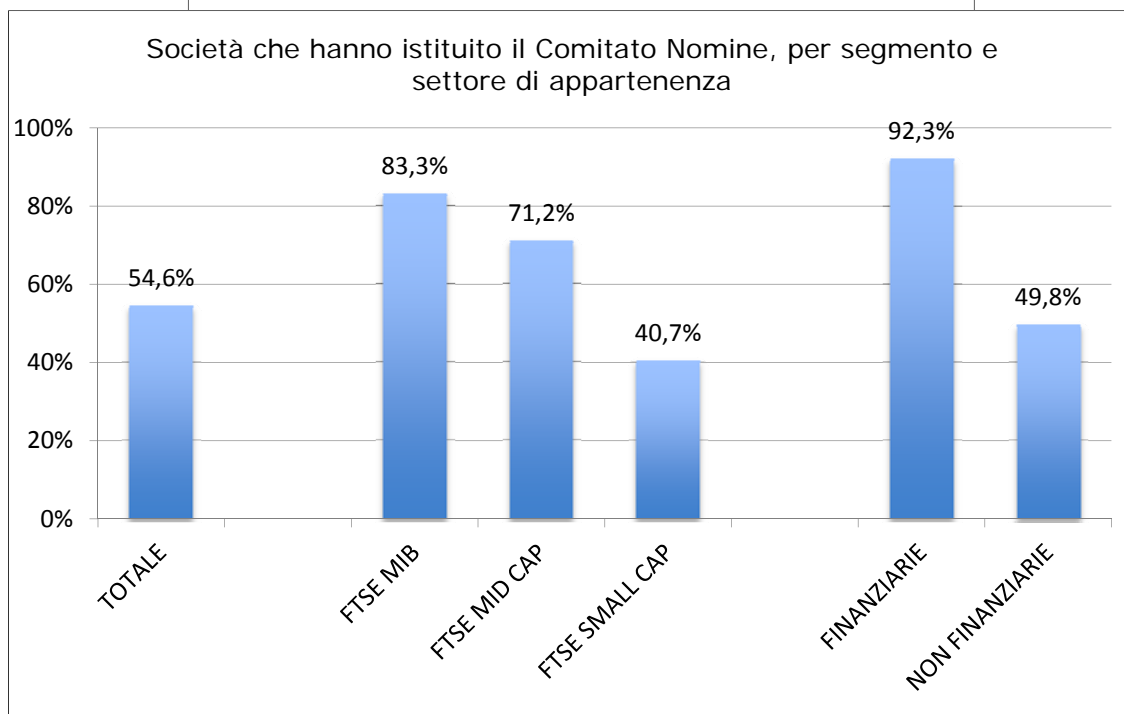
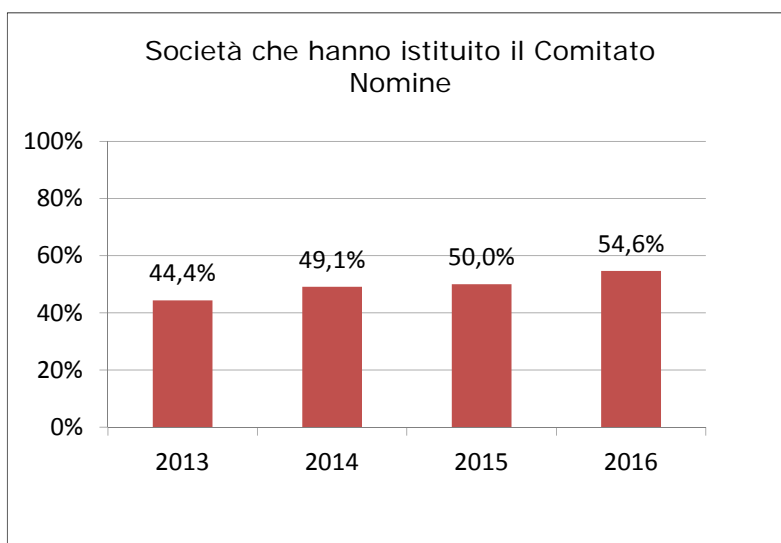


Figura 20

Quando costituito, il Comitato per le Nomine è sovente unificato con il Comitato per le Remunerazioni: ciò accade nel 61% dei casi (il dato è peraltro in calo rispetto al 2015, quando tale modello era stato seguito dal 68% degli emittenti). Un numero superiore di società ha pertanto deciso di istituire un Comitato per le Nomine autonomo. Tre società (due Mid cap e una Small cap) hanno addirittura formato un unico "Comitato Controllo e Rischi, Remunerazione e Nomine". L'istituzione di un comitato autonomo è – pure – più frequente tra le imprese maggiori (si riscontra nel 63% delle FTSE Mib che lo hanno istituito, contro il 36% nelle Mid cap e il 26% delle Small cap) e nel settore finanziario (dove si ha un comitato autonomo nel 92% dei casi; è il 26% nelle non finanziarie).

b) Composizione del comitato

Il Codice raccomanda che il Comitato per le Nomine sia composto, in maggioranza, da amministratori indipendenti. Le società che hanno istituito il comitato (in forma autonoma) sono quasi sempre allineate a tale raccomandazione. Il Comitato per le Nomine è composto quasi sempre esclusivamente da amministratori non esecutivi (solo 3 emittenti – erano 7 nel 2015, 9 nel 2014 – hanno un comitato (autonomo) con presenza di esecutivi: si tratta di 2 banche e 1 società non finanziaria). Solo 4 società (tra cui 3 banche) non seguono la raccomandazione del Codice che il Comitato (autonomo) abbia una maggioranza di indipendenti: in due casi si tratta di società che non aderiscono al Codice. Negli altri due casi il comitato ha componenti indipendenti pari al 50% del comitato. In 16 casi (erano 10 nel 2014) il Comitato (autonomo) è formato esclusivamente da indipendenti.

c) Presidente del comitato

In 44 casi sui 48 in cui il Comitato è autonomo (ossia nel 92% dei casi), le società comunicano il nome del presidente del comitato (cfr. Tab. 19). In 6 società (erano 9 nel 2015, 14 nel 2014) si tratta del presidente della società (del CdS nelle società dualistiche), in 2 casi di un vice-presidente. Il presidente del comitato è quasi sempre (nell'86% dei casi) un consigliere non esecutivo, nell'84% dei casi (erano il 69% nel 2015) è un indipendente. In 3 casi il presidente del comitato coincide con il *LID*. In 5 società (erano 2 nel 2015) il presidente del Comitato per le Nomine è un esponente tratto da una lista di minoranza (in due casi si tratta di consiglieri espressi da investitori istituzionali).

d) Frequenza e durata delle riunioni

Il Codice raccomanda di indicare nelle Relazioni la frequenza e la durata media delle riunioni dei comitati "da Codice". Informazioni sulla frequenza delle riunioni del

Comitato Nomine sono sempre disponibili⁶⁵. Si tratta in media di 3,9 riunioni all'anno (cfr. Tab. 18); la frequenza è molto più elevata nel settore finanziario (5,3 riunioni, contro 2,7 negli altri settori) e tra le società maggiori (6,1 nel FTSE Mib, 2,7 tra le Mid cap, 2,2 tra le Small cap). Il dato è in netto aumento rispetto al 2015, quando il numero medio di riunioni era 2,5.

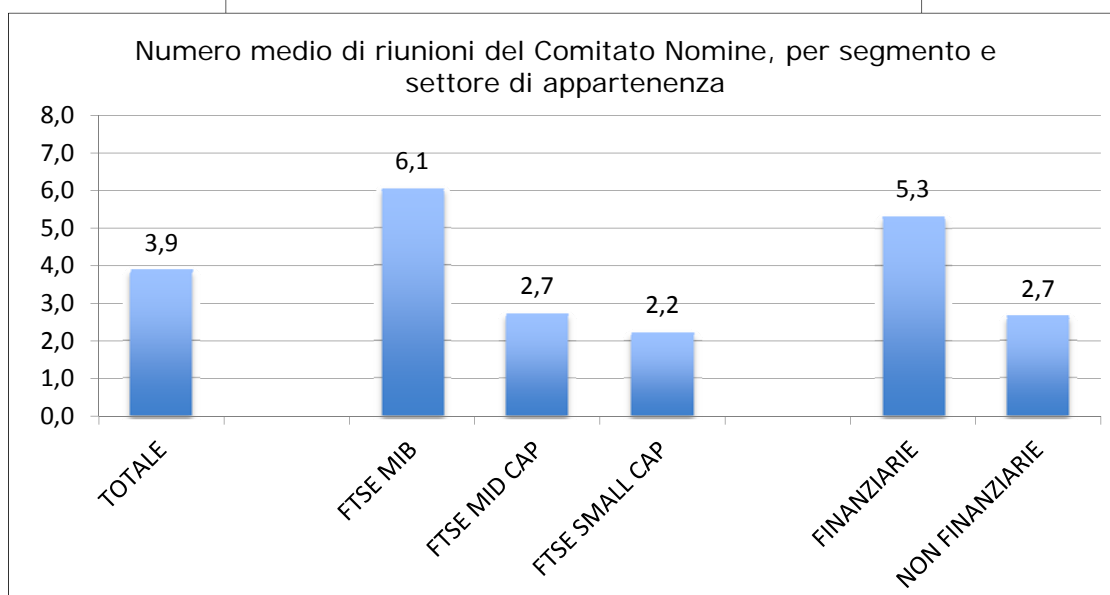
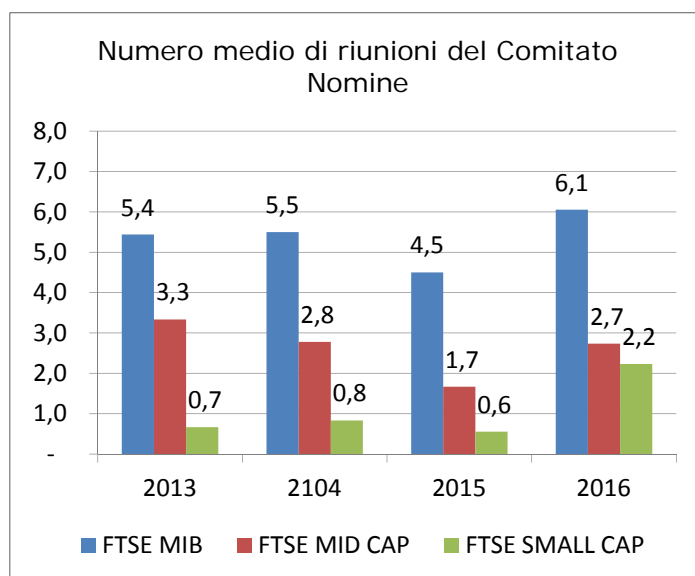


Figura 21

⁶⁵ Si fa riferimento, alle società che hanno istituito un comitato autonomo (non unificato con altri comitati) in quanto, in caso contrario, è generalmente impossibile distinguere tra riunioni aventi ad oggetto materia di nomine e di remunerazioni.

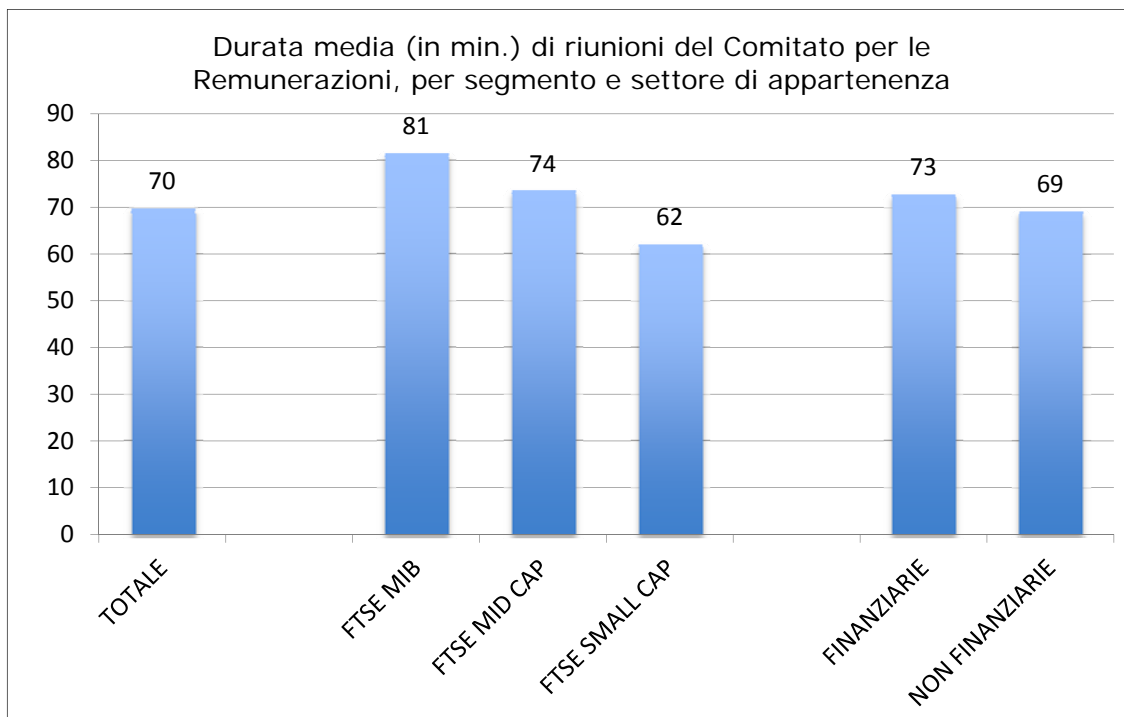


Figura 22

Informazione sulla durata media delle riunioni del Comitato per le Nomine è stata fornita da 33 società (erano 20 nel 2015): la durata media delle riunioni è pari a 50 minuti⁶⁶.

e) Partecipazione alle riunioni

Il Codice raccomanda di fornire informazioni sulla partecipazione individuale dei consiglieri alle riunioni dei comitati. La trasparenza per il Comitato per le Nomine (nelle società in cui esso non è unificato con il Comitato Remunerazioni) è sovente buona (cfr. Tab. 22). I consiglieri membri di tale comitato sono 164; informazioni sulle presenze individuali sono disponibili per 140 di essi (pari all'85% del totale); in altri 17 casi si tratta di consiglieri facenti parte di comitati mai riunitisi nel corso dell'anno. L'80% di essi (111) risulta presente a tutte le riunioni. Tutti i consiglieri per cui sono disponibili informazioni ha partecipato almeno a metà delle riunioni; valori "estremi" in senso negativo sono assai rari. Facendo riferimento alla medesima soglia già utilizzata per commentare la partecipazione alle riunioni del CdA (75%), si osserva che 8 consiglieri (pari al 6% di quelli per cui sono disponibili informazioni), registrano una

⁶⁶ A livello di singola società la durata media delle riunioni del CN varia tra un minimo di 20 minuti e un massimo di 2 ore.

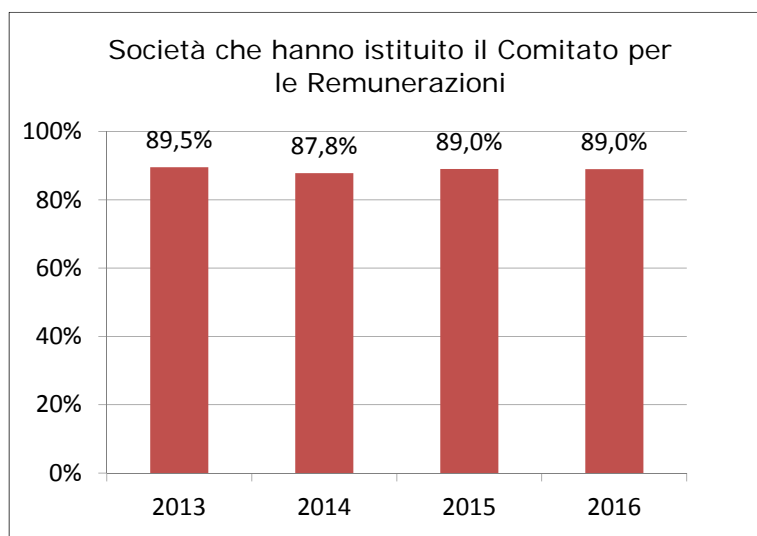
partecipazione alle riunioni del Comitato Nomine inferiore a tale soglia. Il dato è più positivo (6% contro 10%) rispetto a quello registrato per il CdA ed è sostanzialmente stabile nel tempo.

3.6. Comitato per le Remunerazioni

L'analisi riferita al Comitato per le Remunerazioni ha fatto uso non solo delle Relazioni sul governo societario ma anche di alcune informazioni aggiuntive contenute nelle Relazioni sulla remunerazione⁶⁷. Alcune società hanno scelto, anzi, di riportare le informazioni in materia esclusivamente in tale documento, cui la Relazione sul governo societario, sostanzialmente, rinvia. Sono stati analizzati i seguenti aspetti:

a) Costituzione di un Comitato per le Remunerazioni

Il Comitato per le Remunerazioni è istituito quasi sempre: previsto da 202 società (pari all'89% del totale: cfr. Tab. 20). Il dato è stabile nel tempo. Esso è costituito con frequenza più elevata nelle società maggiori (nel 97% dei casi tra le FTSE Mib, nel 98% tra le Mid cap, nell'84% tra le Small cap). Tutte le società finanziarie hanno istituito il comitato. Una società ha costituito un unico comitato che somma le funzioni del Comitato per le Remunerazioni e del Comitato Controllo e Rischi; come già osservato, in tre casi, il Comitato ha competenza anche in materia di nomine. Il numero di società che hanno un CR autonomo è quindi pari a 198.



⁶⁷ In particolare, nella prima sezione, dedicata all'analisi della politica per le remunerazioni di amministratori, sindaci e dirigenti con responsabilità strategiche e del processo di loro determinazione. Ulteriori dettagli in proposito sono riportati nella parte seconda.

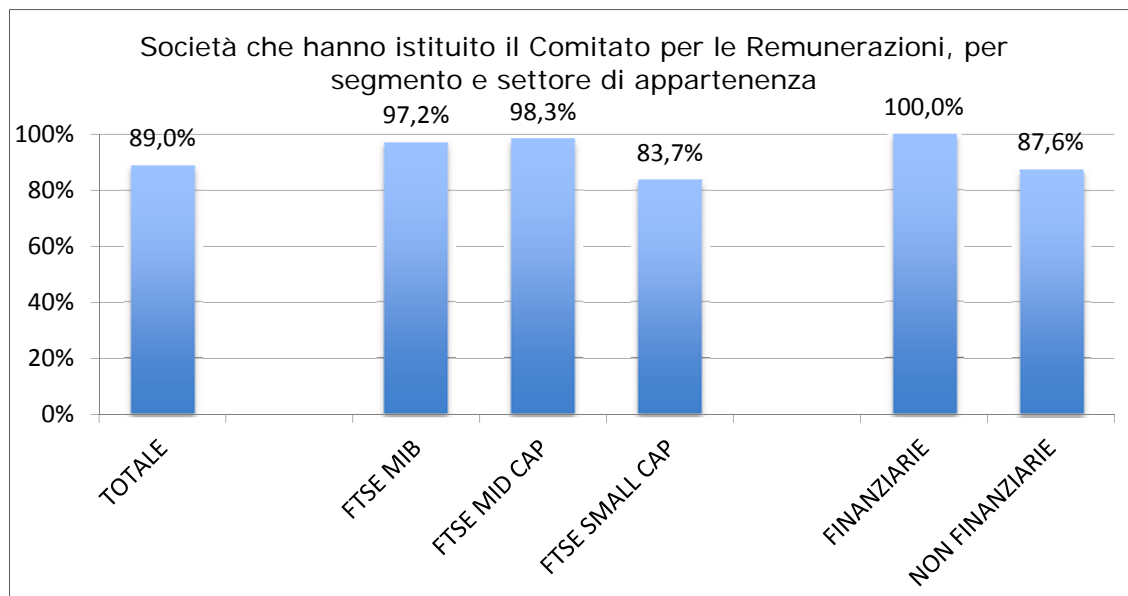


Figura 23

b) Composizione del comitato

Il numero di componenti del Comitato per le Remunerazioni varia tra un minimo di 2 (in 13 casi) e un massimo di 5 componenti (in 9 società). Nella grande maggioranza dei casi (162, pari all'82% del totale), il comitato è formato da 3 componenti (il numero minimo raccomandato dal Codice).

L'art. 6.P.3. del Codice raccomanda che il comitato sia composto di soli indipendenti o, in alternativa, di soli non esecutivi, con una maggioranza di indipendenti, tra cui è scelto il presidente del comitato. La prima via (Comitato di soli indipendenti) è stata scelta da 96 società (pari al 48% di quelle che hanno istituito un CR autonomo: cfr. Tab. 21); la seconda (comitato formato da non esecutivi, con maggioranza di indipendenti e presidente scelto tra essi) è stata seguita da 81 emittenti (pari al 41% del totale). Ne consegue che in 177 società (pari all'89% del totale; era l'86% nel 2015, l'81% nel 2014, il 76% nel 2013) gli emittenti hanno un Comitato per le Remunerazioni la cui composizione è allineata alle raccomandazioni del Codice.

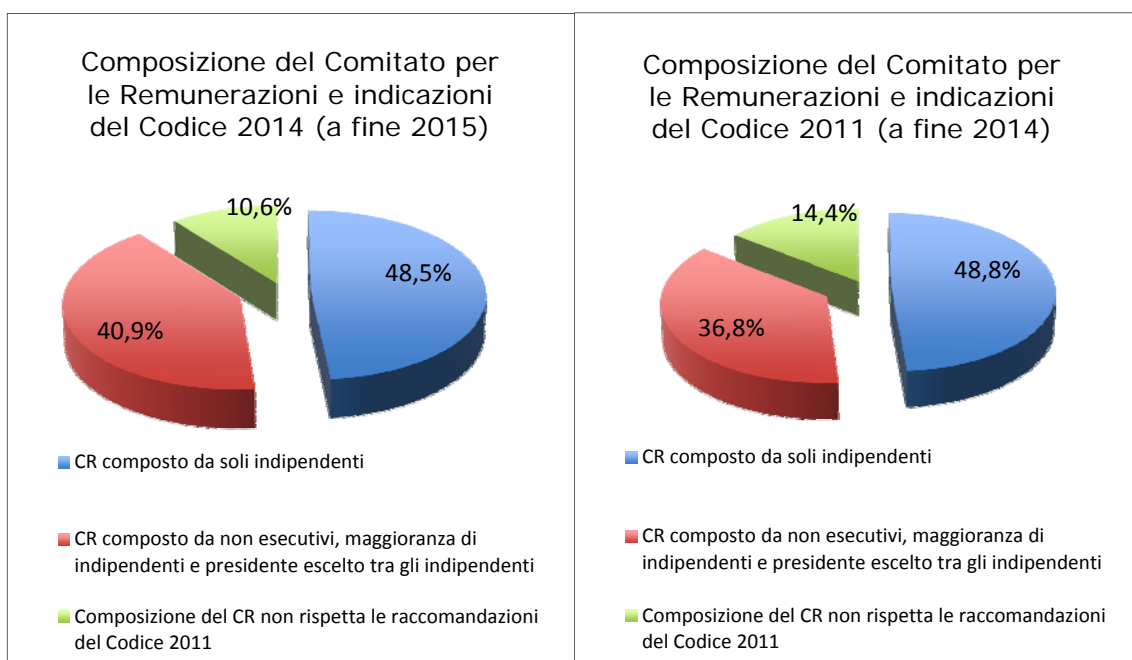


Figura 24

Nei restanti 21 casi la composizione del CR non è allineata a quella raccomandata dal Codice, per una o più ragioni: 3 società hanno un amministratore esecutivo nel comitato; in 12 casi del Comitato non fa parte alcun indipendente⁶⁸ o gli indipendenti sono in minoranza; talvolta il comitato ha una maggioranza di indipendenti ma il presidente non è stato individuato (5 società) o non è indipendente (8 casi). Le due società che nel 2015 avevano un Comitato con un numero di componenti inferiore a 3 malgrado il CdA avesse numerosità superiore a 8 consiglieri hanno allineato la composizione del comitato alle raccomandazioni del Codice.

c) Presidente del comitato

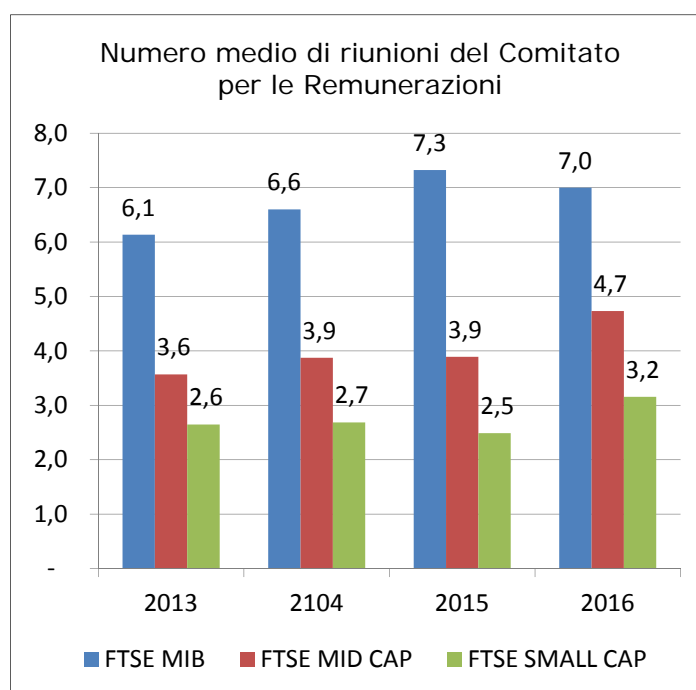
In 186 casi (pari al 92% del totale) le società comunicano il nome del presidente del comitato (cfr. Tab. 19). In 6 società (tra cui due società FTSE Mib) si tratta del presidente della società, in 5 casi di un vice-presidente. In 184 casi il presidente del comitato è qualificato come consigliere non esecutivo. In 168 società (pari al 90% del totale) il Presidente del Comitato è qualificato come indipendente. In 32 casi il presidente del comitato coincide con il *LID*; tra esse vi sono due società del FTSE Mib.

⁶⁸ Facendo riferimento alla definizione del Codice di autodisciplina. Possono però essere presenti uno o più indipendenti "da TUF".

In 13 società (pari al 7% del totale⁶⁹; erano 11 nel 2015, 6 nel 2014) il presidente del Comitato per le Remunerazioni è un esponente delle minoranze. Tra esse vi sono 7 società del FTSE Mib, in 5 delle quali il Presidente del Comitato è tratto da una lista presentata da investitori istituzionali.

d) *Frequenza e durata delle riunioni*

Informazioni sulla frequenza delle riunioni sono sempre reperibili (cfr. Tab. 20). Il numero medio di riunioni è pari a 4,3. Esso è funzione del settore (7,3 tra le società finanziarie, 3,8 tra le non finanziarie, 8,5 tra le banche) e della dimensione aziendale (7 nel FTSE Mib, 4,7 tra le Mid cap, 3,2 tra le Small cap). Il numero medio di riunioni è in sensibile aumento tra le società medio-piccole (è salito da 2,5 a 3,2 tra le Small cap, da 3,9 a 4,7 tra le Mid cap; mentre è diminuito lievemente - da 7,3 a 7 - tra le FTSE Mib). La frequenza delle riunioni è assai variabile a livello di singola società, tra un minimo di 0 (in 6 emittenti) e un massimo di 19 riunioni in un anno.



⁶⁹ Ossia del numero di società che soddisfano contemporaneamente le seguenti condizioni: a) hanno amministratori di minoranza (e li hanno identificati nominativamente); b) hanno istituito il CR; c) ne hanno identificato il presidente.

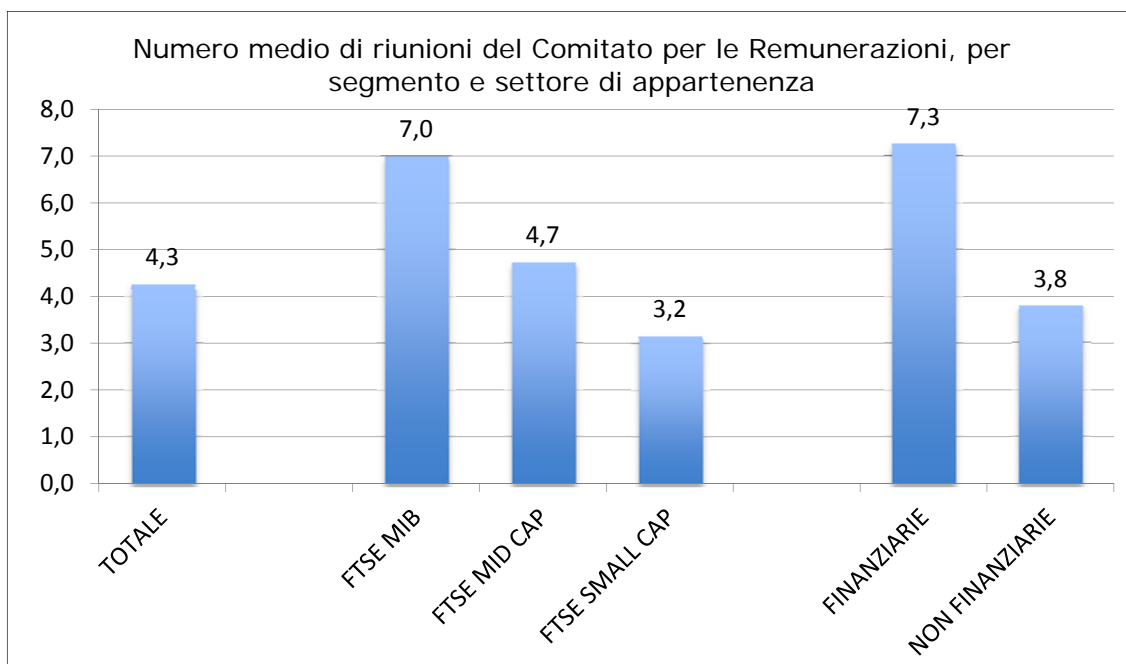


Figura 25

Il Codice raccomanda di indicare nelle Relazioni la durata media delle riunioni dei comitati “da Codice”. Per il Comitato per le Remunerazioni tale informazione è stata fornita da 153 società (pari al 77% del totale). La durata media è poco più di un’ora (70 minuti) e varia in funzione della dimensione della società (è 81 minuti tra le FTSE Mib, 74 tra le Mid cap, 62 tra le Small cap)⁷⁰.

⁷⁰ A livello di singola società la durata media delle riunioni del comitato è molto variabile, tra un minimo di 19 minuti (in una Small cap che ha tenuto una sola riunione, seguita da 4 società con 20 minuti) e un massimo di quasi 3 ore. 40 società (in prevalenza Small e Micro cap, ma ci sono anche 3 FTSE Mib) hanno una durata media delle riunioni inferiore all’ora (erano 43 nel 2015). All’estremo opposto della distribuzione, 15 società, tra cui 4 FTSE Mib (erano rispettivamente 17 e 7 nel 2015) hanno una durata media delle riunioni pari o superiore a 2 ore.

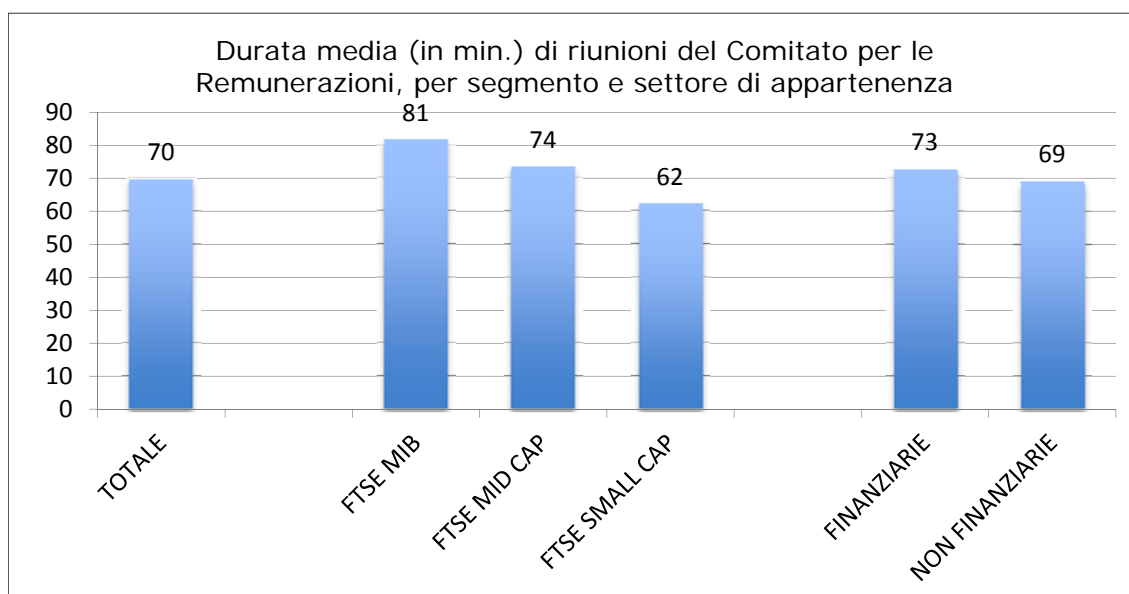


Figura 26

e) Partecipazione alle riunioni

Il Codice raccomanda di fornire informazioni sulla partecipazione individuale dei consiglieri alle riunioni dei comitati. La trasparenza per il Comitato per le Remunerazioni è sovente buona (cfr. Tab. 22). I consiglieri membri di tale comitato sono 616; informazioni sulle presenze individuali sono disponibili per 573 di essi⁷¹, pari al 93% del totale: l'87% di essi (501) risulta presente a tutte le riunioni. Il 98% dei consiglieri per cui sono disponibili informazioni ha partecipato almeno a metà delle riunioni; valori "estremi" in senso negativo sono assai rari⁷². Facendo riferimento alla medesima soglia utilizzata per commentare la partecipazione alle riunioni del CdA (75%), si osserva che 37 consiglieri (pari al 7% di quelli per cui sono disponibili informazioni), registrano una partecipazione inferiore a tale soglia. Il dato è più positivo (7% contro 10%) rispetto a quello registrato per il CdA ed è in lieve calo rispetto agli passati.

⁷¹ 23 consiglieri per cui mancano informazioni, in realtà, fanno parte di comitati che non si sono mai riuniti nel corso dell'anno.

⁷² I casi di presenze pari a 0 sono 3 (erano 7 nel 2015), in altrettante società. Si tratta sempre componenti di comitati che si sono riuniti una sola volta nel corso dell'esercizio.

3.7. Comitato per il Controllo e Rischi

Sono stati esaminati i seguenti aspetti:

a) *Costituzione di un Comitato Controllo e Rischi*

Il Comitato per il Controllo e Rischi è previsto quasi sempre (è stato istituito da 211 emittenti, pari al 93% del totale: cfr. Tab. 23). La frequenza è più elevata nelle società maggiori (il comitato è presente in tutte le FTSE Mib, nel 97% delle Mid cap e nel 90% delle Small cap; solo nel gruppo delle Micro Cap il comitato è costituito con frequenze nettamente inferiori).

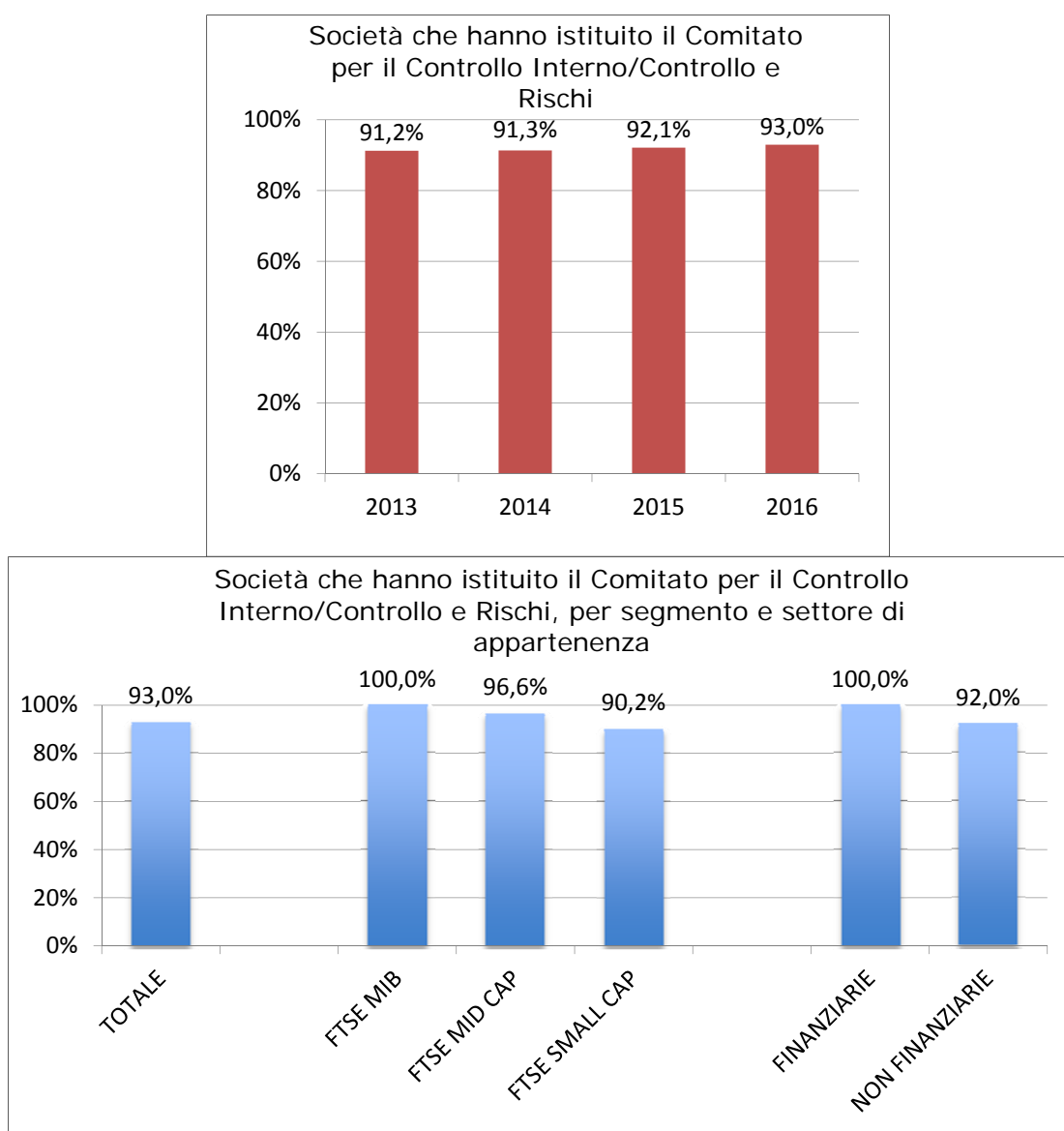


Figura 27

b) Composizione del comitato

Il numero di componenti del CCR varia tra un minimo di 2 (in 19 casi; erano 20 nel 2015) e un massimo di 9 componenti (in una grande banca, seguita da 13 società con 5). Nella grande maggioranza dei casi (161, pari al 76% del totale), il comitato è formato da 3 componenti (il numero minimo raccomandato dal Codice).

L’art. 7.P.4. del Codice raccomanda che il comitato abbia una composizione di soli indipendenti o, in alternativa, di soli non esecutivi, con una maggioranza di indipendenti, tra cui è scelto il presidente del comitato. La prima via (Comitato di soli indipendenti) è stata scelta da 117 società (pari al 55% di quelle che hanno istituito il CCR); la seconda (comitato formato da non esecutivi, con maggioranza di indipendenti e presidente scelto tra essi) è stata seguita da 73 emittenti (pari al 35% del totale). Ne consegue che quasi sempre (in 191 società, pari al 90% del totale; era l’89% nel 2015) gli emittenti hanno un Comitato Controllo e Rischi la cui composizione è allineata alle raccomandazioni del Codice.

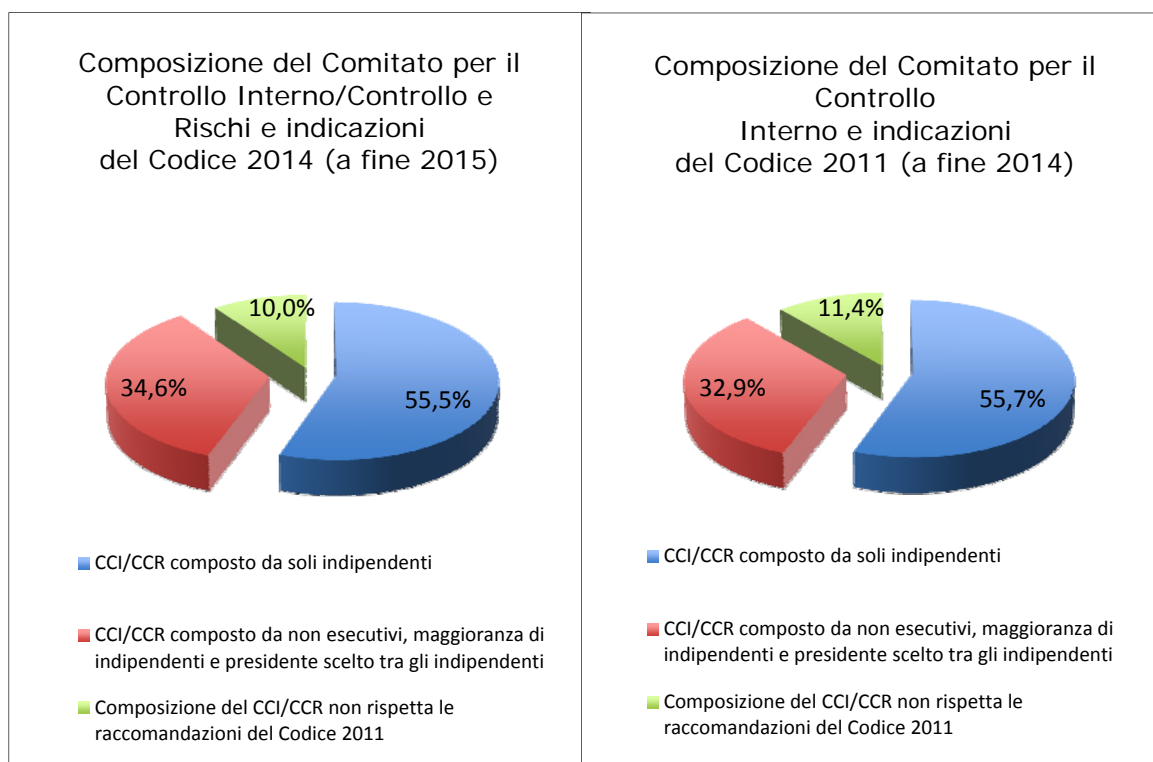


Figura 28

Nei restanti 21 casi la composizione del CCR non è allineata a quella raccomandata dal Codice, per una o più ragioni: 4 società hanno uno o più amministratori esecutivi

nel comitato; in 10 casi del CCR non fa parte alcun indipendente⁷³ o gli indipendenti sono in minoranza⁷⁴; in altri casi il comitato non è formato di soli indipendenti ma il presidente non è stato individuato (8 società) o non è indipendente (3 casi).

c) Presidente del comitato

In 194 casi (pari al 92% del totale; erano il 93% nel 2015, l'85% nel 2014) le società comunicano il nome del presidente del comitato (cfr. Tab. 19). In due società di piccole dimensioni si tratta del presidente, in 6 casi di un vice-presidente. Il presidente del comitato è sempre qualificato come consigliere non esecutivo, in 185 casi (pari al 95% del totale) come indipendente. In 49 casi (tra cui 3 società del FTSE Mib) il presidente del comitato coincide con il *LID*. In 19 società (pari al 10% del totale⁷⁵; erano 13 nel 2015, 11 nel 2014) il presidente del Comitato Controllo e Rischi è un esponente delle minoranze. Tra esse vi sono 10 società del FTSE Mib; in tali 10 casi il Presidente del Comitato è tratto da una lista presentata da investitori istituzionali.

Si è ridotto in misura consistente il numero di società (35, tutte di dimensioni medio-piccole; erano 43 nel 2015) in cui la stessa persona presiede sia il CCR che il Comitato per le Remunerazioni.

d) Frequenza e durata delle riunioni

Informazioni sulla frequenza delle riunioni sono sempre reperibili (cfr. Tab. 23); il numero di riunioni, mediamente pari a 7,7, è funzione della dimensione aziendale (12,9 riunioni nel FTSE Mib, 8,8 tra le Mid cap, 5,5 tra le Small Cap) e del settore (16,1 riunioni nel settore finanziario e, in particolare, 18,7 nelle banche; 6,5 negli altri settori). La frequenza delle riunioni è quasi ovunque in aumento rispetto agli anni scorsi (fanno eccezione le Small cap, dove la durata media delle riunioni è stabile).

Il numero di riunioni è estremamente variabile da una società all'altra, tra un minimo di 0 (in una società neoquotata, seguita da 4 emittenti Small cap il cui CCR si è riunito una sola volta) e un massimo di 38 riunioni in un anno.

⁷³ Facendo riferimento alla definizione del Codice di autodisciplina. Possono però essere presenti uno o più indipendenti "da TUF".

⁷⁴ In 4 casi si tratta di società che non aderiscono al Codice.

⁷⁵ Ossia del numero di società che soddisfano contemporaneamente le seguenti condizioni: a) hanno amministratori di minoranza; b) hanno istituito il CCR; c) ne hanno identificato il presidente.

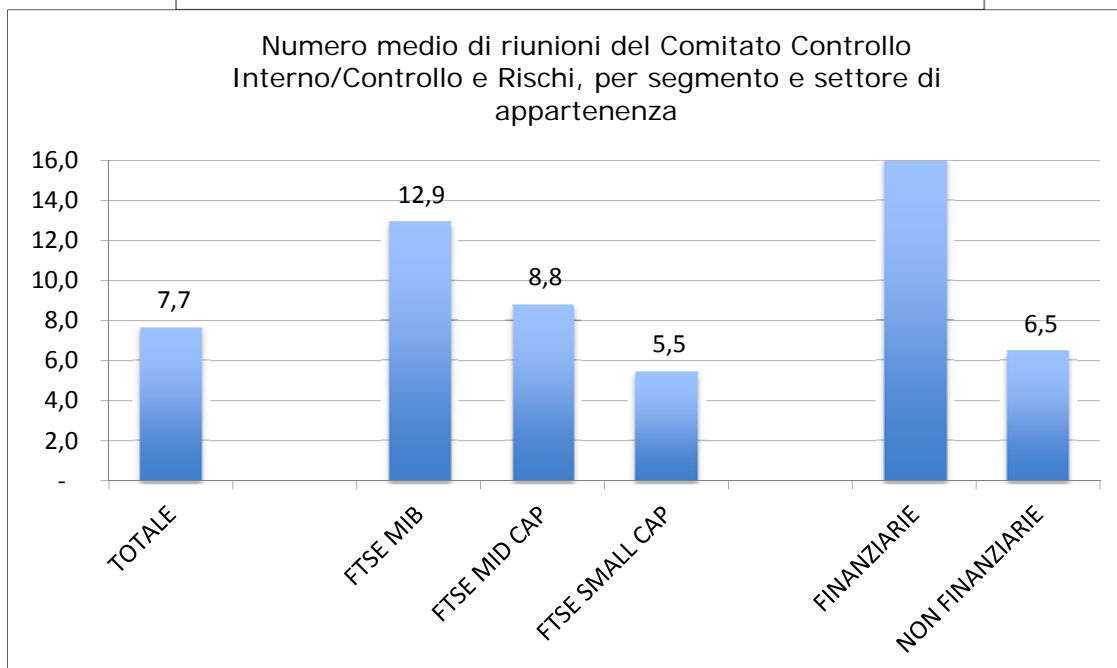
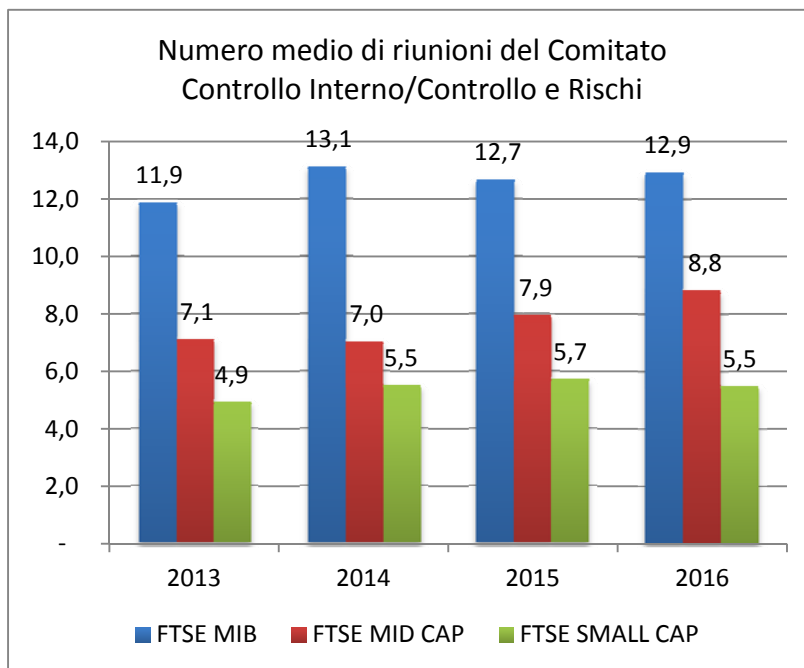


Figura 29

Il Codice raccomanda di indicare nelle Relazioni la durata media delle riunioni dei comitati “da Codice”. Per il CCR tale informazione è stata fornita da 180 società (pari all’85% del totale, come nel 2015; era il 77% nel 2014, il 75% nel 2013: cfr. Tab. 3). La durata media è pari a poco meno di due ore (110 minuti). È riscontrabile una discreta variabilità a seconda della dimensione della società (da 91 minuti nelle Small cap a 144

minuti nelle FTSE Mib) e del settore (102 minuti nelle non finanziarie, 159 minuti nelle finanziarie; 164 minuti nelle banche)⁷⁶.

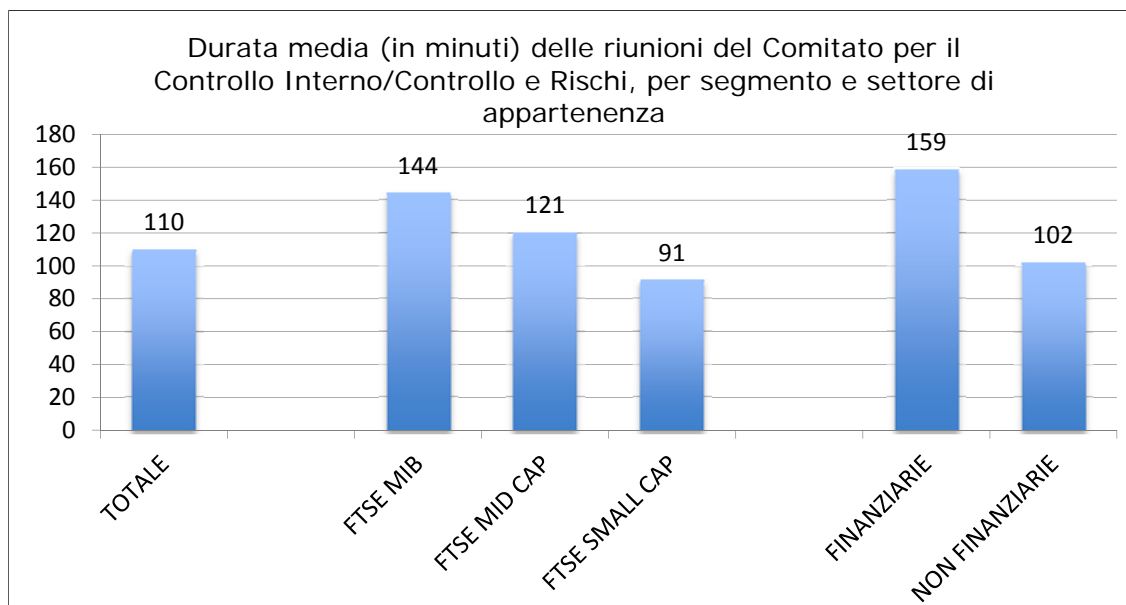


Figura 30

e) Partecipazione alle riunioni

Il Codice raccomanda di fornire informazioni sulla partecipazione individuale dei consiglieri alle riunioni dei comitati. La trasparenza per il CCR è sovente buona (cfr. Tab. 22). I consiglieri membri di Comitati Controllo e Rischi sono 665; informazioni sulle presenze individuali sono disponibili per 641 di essi⁷⁷, pari al 96% del totale: il 79% di essi (509) risulta sempre presente. Il 98% dei consiglieri per cui sono disponibili informazioni ha partecipato almeno a metà delle riunioni; valori “estremi” in senso negativo sono assai rari⁷⁸. Facendo riferimento alla medesima soglia utilizzata per commentare la partecipazione alle riunioni del CdA (75%), si osserva che 42 consiglieri (pari al 7% di quelli per cui sono disponibili informazioni), registrano una partecipazione

⁷⁶ A livello di singola società la durata media delle riunioni del CCR è assai variabile, tra un minimo di 20 minuti (in una società di piccole dimensioni) e un massimo di 5 ore (per 38 riunioni). 14 società (erano 8 nel 2015, 12 nel 2014) comunicano una durata media inferiore all’ora (si tratta quasi sempre di Small cap). All’estremo opposto della distribuzione, 18 società (come nel 2015, erano 20 nel 2014, 26 nel 2013), tra cui 7 FTSE Mib comunicano una durata media almeno pari a 3 ore; 82 società (erano 80 nel 2015, 69 nel 2014), tra cui 23 FTSE Mib, registrano una durata media di almeno 2 ore.

⁷⁷ 3 consiglieri per cui mancano informazioni, in realtà, fanno parte del comitato di una neoquotata che non si è mai riunito nel corso dell’anno.

⁷⁸ I casi di presenze pari a 0 sono 6, in altrettante società (erano 3 nel 2015, 6 nel 2014). In 3 casi si tratta di consiglieri chiamati a far parte del CdA (o del comitato) in prossimità della fine dell’esercizio.

inferiore a tale soglia. Il dato è più positivo (7% contro 10%) rispetto a quello registrato per il CdA ed è in lieve diminuzione nel tempo.

3.8. Amministratore incaricato di sovrintendere al sistema dei controlli

Il Codice raccomanda (art. 7.P.3.) che il Consiglio di Amministrazione individui al suo interno uno o più amministratori, incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi⁷⁹.

L'amministratore "incaricato" è individuato nominativamente nelle Relazioni da 192 società (pari all'85% del totale). Da osservare che 6 emittenti (come nel 2015) hanno sfruttato la facoltà di individuare due amministratori "incaricati", tra cui sono ripartite le funzioni individuate dal Codice. Una società di piccole dimensioni ha attribuito tale ruolo all'intero consiglio. Il numero totale di amministratori "incaricati" individuati nelle Relazioni è pari a 204.

Di solito (in 132 casi, pari al 65% del totale; erano 125 nel 2015) l'amministratore "incaricato" coincide con l'amministratore delegato (ovvero con uno degli AD, ove il consiglio abbia attribuito deleghe a più consiglieri). In 22 casi (erano 21 nel 2015) l'incarico è affidato al presidente, in 13 (erano 11) a un vice-presidente, quasi sempre qualificati come consiglieri esecutivi. In altri 24 casi (erano 22) si tratta di un consigliere esecutivo ma comunque diverso dai casi precedenti.

In 11 casi (erano 8 nel 2015; essi corrispondono generalmente a emittenti di piccole dimensioni) il ruolo di amministratore "incaricato" è ricoperto da consiglieri non esecutivi (e privi di cariche). Nei 2 casi residuali, il ruolo è ricoperto da un consigliere espressamente qualificato come indipendente. È evidente che, in questi casi, l'amministratore incaricato ha un ruolo di controllo e garanzia, più che di progettazione e gestione del sistema.

⁷⁹ L'amministratore "incaricato" ha, tra l'altro, i seguenti compiti: a) curare l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'emittente e dalle sue controllate, e sottoporli periodicamente all'esame del CdA; b) dare esecuzione alle linee di indirizzo definite dal CdA, curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia; c) proporre al CdA la nomina (e la revoca) del responsabile Internal Audit e la relativa remunerazione, in coerenza con le politiche aziendali.



Figura 31

PARTE SECONDA

REMUNERAZIONE DI AMMINISTRATORI E SINDACI: POLITICHE E PRASSI

4. Le Relazioni sulla remunerazione

Le Relazioni sul Governo Societario forniscono informazioni sull'applicazione dell'articolo del Codice in materia di remunerazioni, interessato da significative variazioni nella generale revisione approvata a luglio 2014⁸⁰.

Ulteriori informazioni in materia sono reperibili nelle Relazioni sulla remunerazione, la cui redazione – da parte dei CdA delle società quotate – è dettata dal d.lgs. n. 259 del 30.12.2010, che ha introdotto nel TUF l'art. 123-ter. La lettura di tali documenti fornisce informazioni complementari a quelle rintracciabili nelle Relazioni sul governo societario. È dunque parso opportuno, come in passato, effettuare un'analisi coordinata dei due documenti.

4.1 Struttura delle Relazioni sulla remunerazione

La Relazione sulla remunerazione è articolata in due sezioni.

La prima sezione illustra: a) la politica della società in materia di remunerazione con riferimento almeno all'esercizio successivo, nonché b) le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica⁸¹.

La seconda sezione fornisce informazione sulle remunerazioni corrisposte nell'anno passato; ciò è previsto su base individuale per i componenti degli organi di

⁸⁰ Gli emittenti sono peraltro invitati ad applicare progressivamente alcune delle novità introdotte con tale revisione. In particolare, quelle relative al criterio applicativo 6.C.1, lett. f) trovano applicazione a decorrere dalla nuova politica per la remunerazione approvata a partire dal 1° gennaio 2015. Il principio 6.P.5 e il criterio applicativo 6.C.8 erano invece già applicabili a partire dal 1 agosto 2014.

⁸¹ La Relazione sulla remunerazione deve contenere almeno le informazioni indicate dalla Consob nello Schema 7-bis contenuto nell'Allegato 3A al Regolamento Emittenti. Le informazioni richieste nella prima sezione vanno fornite anche in negativo qualora queste non siano disponibili poiché relative ad aspetti non previsti dalla *policy* sulle remunerazioni.

amministrazione e di controllo e i direttori generali e, in forma aggregata, salvo quanto previsto dal Regolamento Emittenti, per i dirigenti con responsabilità strategiche⁸².

L'assemblea è chiamata, ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6 TUF, a "deliberare in senso favorevole o contrario" sulla prima sezione della Relazione. Il voto non è vincolante.

La Relazione sulla remunerazione è quindi un documento articolato, che fornisce molte informazioni, sia *ex ante*, sulla politica adottata dalla società, sia *ex post*, sulle remunerazioni effettivamente corrisposte. Si è scelto di concentrare l'analisi su amministratori, sindaci e direttori generali, per i quali è disponibile informazione su base individuale⁸³. Le conclusioni raggiunte non sono necessariamente estensibili al management, la cui remunerazione è, sovente, strutturata in modo diverso.

Si sono raccolte informazioni sia nella prima sezione (dedicata alla *policy* e alla descrizione della *governance* del processo di determinazione delle remunerazioni), sia nella seconda sezione (dedicata alla descrizione dei compensi corrisposti).

4.2. La politica delle remunerazioni

La prima sezione della Relazione sulla remunerazione contiene informazioni in materia di politica delle remunerazioni e *governance* del processo.

⁸² In particolare, la Relazione sulla Remunerazione: a) fornisce un'adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, evidenziandone la coerenza con la politica della società in materia di remunerazione approvata nell'esercizio precedente; b) illustra analiticamente i compensi corrisposti nell'esercizio, a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma, dalla società e da società controllate o collegate. Cfr. Circolare Assonime n.8/2012, *La disciplina sulle remunerazioni delle società quotate*. L'art. 84-*quater* del Regolamento Emittenti rinvia allo Schema N.7-bis dell'Allegato 3A al Regolamento, per la definizione delle informazioni da fornire nella Relazione sulla remunerazione. In tale Schema è prevista la fornitura di informazioni su base individuale, nel caso di società di non minori dimensioni, come definite nel Regolamento Consob n. 17221/2010, per i dirigenti con responsabilità strategiche solo nel caso in cui essi percepiscano "compensi complessivi (ottenuti sommando i compensi monetari e i compensi basati su strumenti finanziari, anche ricevuti da controllate e collegate) maggiori rispetto al compenso complessivo più elevato" attribuito ai "componenti degli organi di amministrazione e di controllo nonché dei direttori generali". Tale evento è estremamente raro, potendo verificarsi – di fatto – solo quando compensi straordinari (legati tipicamente all'uscita dalla società) portino un soggetto, gerarchicamente sottoposto, a percepire - eccezionalmente - compensi complessivi superiori a quelli percepiti dal vertice aziendale.

⁸³ Si è scelto, quindi, di non analizzare la remunerazione degli altri dirigenti con responsabilità strategiche, oggetto di *disclosure* solo su base aggregata. Sono però inclusi i manager che siedono nel consiglio dell'emittente (generalmente classificati come "altri esecutivi", come meglio dettagliato *infra*).

La politica può avere diverso grado di dettaglio e di specificazione a seconda della società e dello specifico argomento. In particolare, non tutte le società hanno espresso un orientamento preciso riguardo a ciascun punto previsto nello Schema regolamentare. Può dunque accadere che talune società comunichino di non avere formulato previsioni specifiche riguardo a uno specifico punto ovvero affermino che il CdA “potrà” decidere caso per caso⁸⁴.

Si sono approfonditi i seguenti aspetti.

a) *Utilizzo di benchmark*

Lo Schema 7-bis contenuto nell’Allegato 3A al Regolamento Emittenti (lo “Schema Consob”) richiede agli emittenti di indicare, nella prima sezione della Relazione, se la politica retributiva è stata definita utilizzando le politiche di altre società come riferimento e, in caso positivo, i criteri utilizzati per la scelta di tali società.

Indicazioni esplicite sui criteri di scelta utilizzati per individuare eventuali altre società (*peers*) utilizzate come *benchmark* (o comunque considerate come termini di paragone nella definizione delle remunerazioni) sono state fornite da 90 società (pari al 40% del totale). Il dato è in lieve crescita (erano 85 società, pari al 37% del totale, nel 2015; 55, pari al 24% nel 2014). La percentuale è sensibilmente più elevata (69%) tra le società del FTSE Mib. È rara l’indicazione nominativa dei *peers*, riscontrabile solo in 17 società (erano 18 nel 2015, 13 nel 2014, 6 nel 2013), pari al 7% del totale (cfr. Tab. 24).

b) *Parte fissa e parte variabile*

Il Codice raccomanda che una parte significativa della remunerazione degli amministratori delegati e dei dirigenti con responsabilità strategiche sia legata al raggiungimento di specifici obiettivi di *performance*, anche di natura non economica, preventivamente indicati e determinati in coerenza con le linee guida contenute nella politica di remunerazione.

L’esistenza di una componente variabile legata ai risultati aziendali è comunicata da 189 società (pari all’83% del totale, in lieve aumento rispetto al 2015 quando essa era riscontrabile presso il 79% delle società: cfr. Tab. 25). La frequenza di tale previsione

⁸⁴ Tale comunicazione è riscontrabile con frequenza nel caso delle indennità di fine rapporto. Molte società affermano, infatti, di non avere stipulato “accordi che prevedono indennità” (secondo la dizione ex art.123-bis, 1 comma, lett.i) TUF) a favore degli amministratori in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa. È però frequente la comunicazione del fatto che il CdA “può” o “potrà” assegnare tali indennità in futuro.

crece con la dimensione aziendale (97% nel FTSE Mib, 88% tra le Mid cap, 78% tra le Small cap).

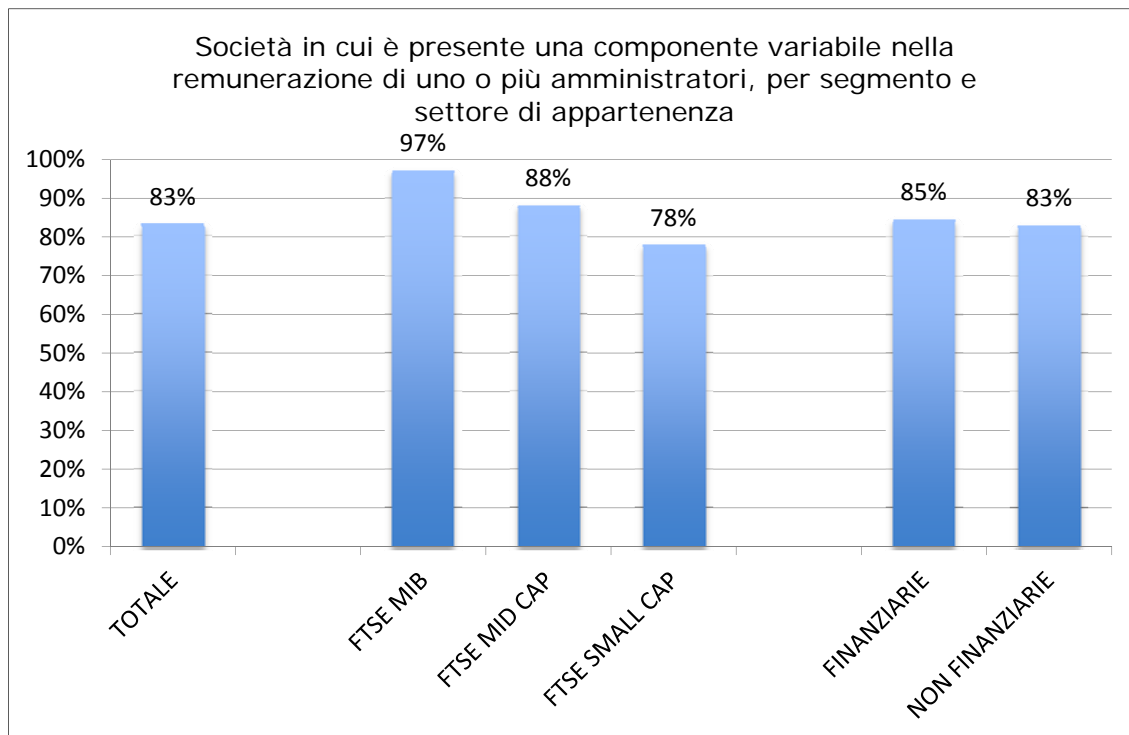


Figura 32

c) Parametri di riferimento

Il Codice formula varie raccomandazioni con riferimento alla struttura della componente variabile. Tra l'altro, è previsto che: a) la componente fissa e la componente variabile siano adeguatamente bilanciate; b) siano previsti limiti massimi per le componenti variabili; c) gli obiettivi di *performance* siano predeterminati, misurabili e collegati alla creazione di valore per gli azionisti nel medio-lungo periodo; d) la corresponsione di una porzione rilevante della remunerazione variabile sia differita di un adeguato lasso temporale; e) l'indennità eventualmente prevista per la cessazione anticipata del rapporto non superi un determinato importo o un determinato numero di anni di remunerazione.

È fornita quasi sempre una descrizione dei parametri – predeterminati – cui è legata la remunerazione variabile. Ciò accade in 174 casi (si tratta del 92% delle società che prevedono tale componente per gli amministratori: cfr. Tab. 26). I parametri scelti

possono essere diversi⁸⁵: il riferimento a indicatori di matrice contabile (*Ebitda*, *Ebit*, *Utile*, *EVA*, ecc.) è ampiamente prevalente: esso è riscontrabile nel 98% dei casi. Meno diffuso (55% dei casi) è il riferimento a obiettivi “di *business*”. La presenza di componenti legate al valore di mercato delle azioni (piani *stock-based*, di solito opzioni o attribuzione di azioni, quest’ultima sovente legata al preventivo raggiungimento di risultati aziendali; più raramente piani *phantom* basati su algoritmi legati a tale valore) è comunicata dal 48% delle società; essa è più frequente tra le società maggiori (è presente nel 77% delle FTSE Mib che comunicano la presenza di componenti variabili) e nel settore finanziario (dove è comunicata nel 77% dei casi; sale all’81% nelle banche; è il 44% negli altri settori). L’adozione di piani *stock-based* a favore degli amministratori è in lieve crescita (era il 46% nel 2015).

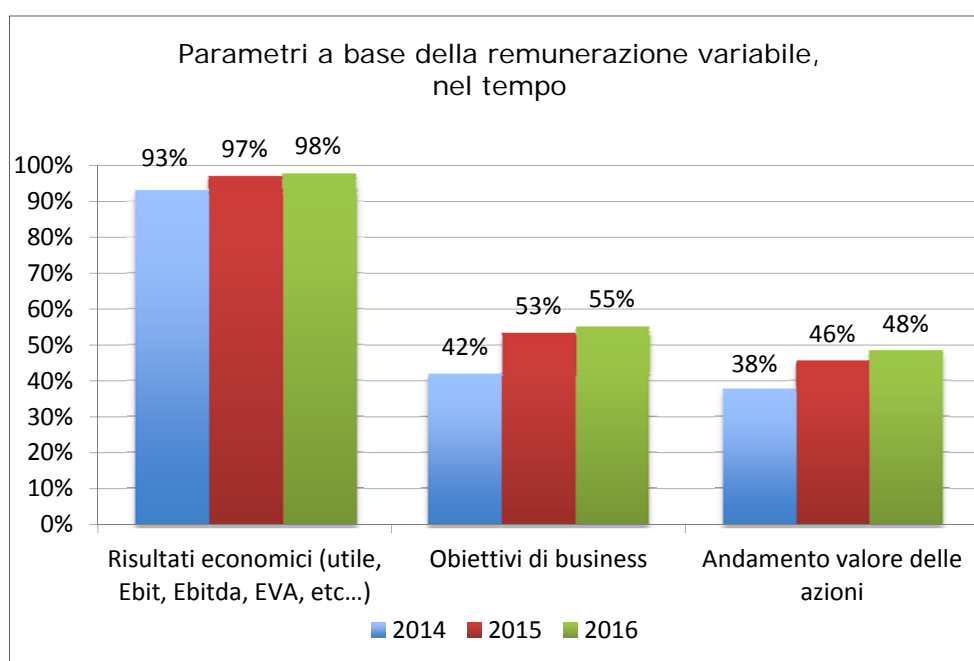


Figura 33

In 151 casi (pari all’80% delle società che prevedono una componente variabile) è fornita indicazione del peso relativo di parte fissa e parte variabile (cfr. Tab. 25). L’indicazione è fornita sempre nel settore finanziario; con frequenza minore, ma comunque elevata (77% dei casi) negli altri settori. È sostanzialmente impossibile riportare statistiche aggregate sul peso relativo delle due componenti perché

⁸⁵ I dati di seguito riportati non sono tra loro sommabili, perché può essere previsto il riferimento a parametri multipli (ad es. un bonus legato all’Ebitda e *stock options* legate al valore delle azioni), per diversi beneficiari o anche per lo stesso beneficiario.

l'indicazione è fornita in termini non omogenei, a seconda della diversa struttura dei piani di incentivazione. In particolare, la componente variabile può essere riferita al *target* di piano o al valore massimo, alle singole componenti o al totale, all'importo annuale o complessivo, ecc.

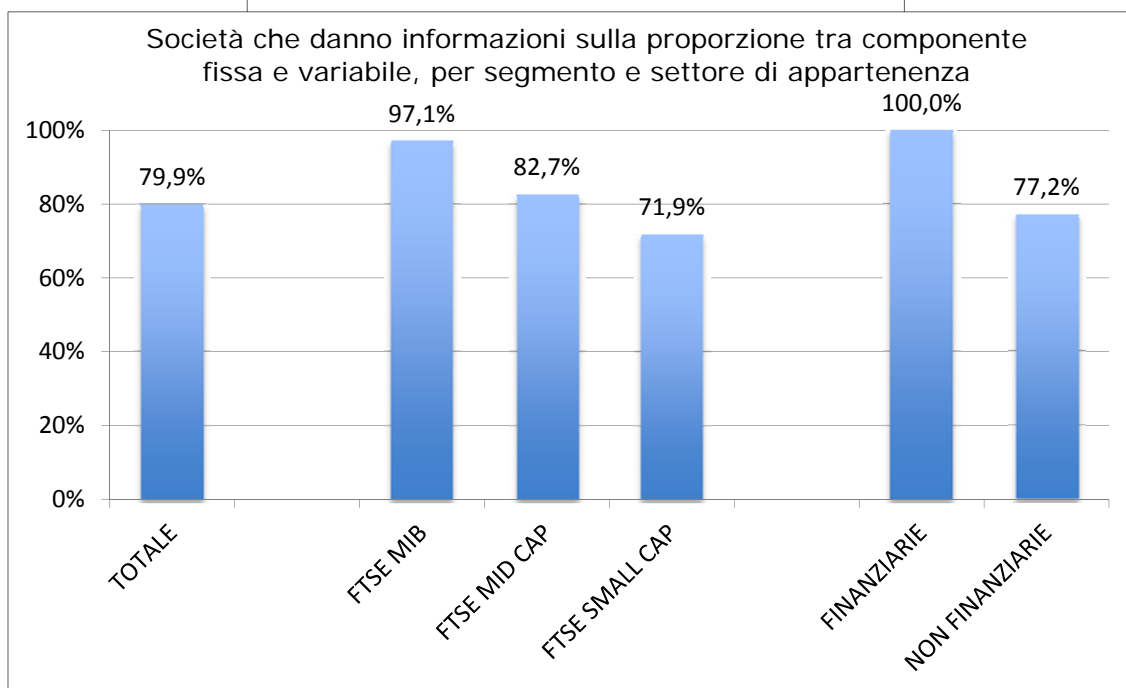
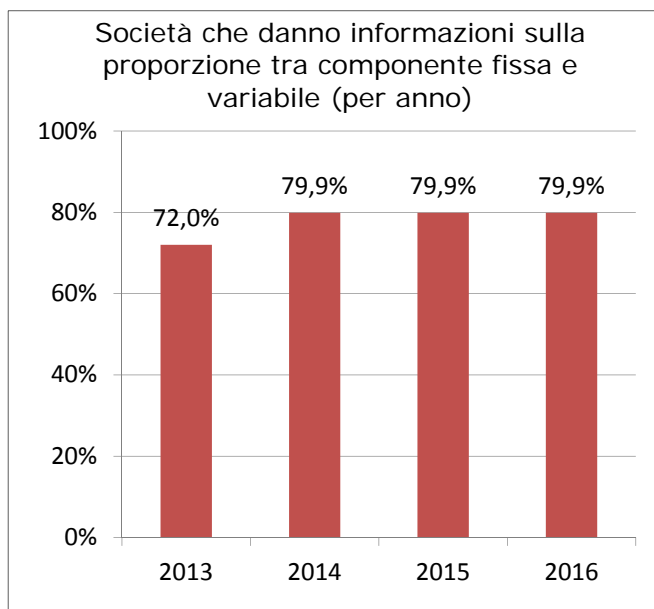


Figura 34

Le società che prevedono una componente variabile comunicano nell'84% dei casi di avere fissato un *cap* ad almeno una parte della remunerazione variabile (*cash* o

equity). L'indicazione è fornita sempre, anche in tal caso, nel settore finanziario; con frequenza minore, ma comunque elevata (83% dei casi) negli altri settori. Indicazioni sull'esistenza di un *cap* alla remunerazione variabile si riscontrano con maggior frequenza tra le società maggiori (nel 97% dei casi, tra le società del FTSE-Mib; sono fornite dall'88% delle Mid Cap e dal 78% delle Small Cap).

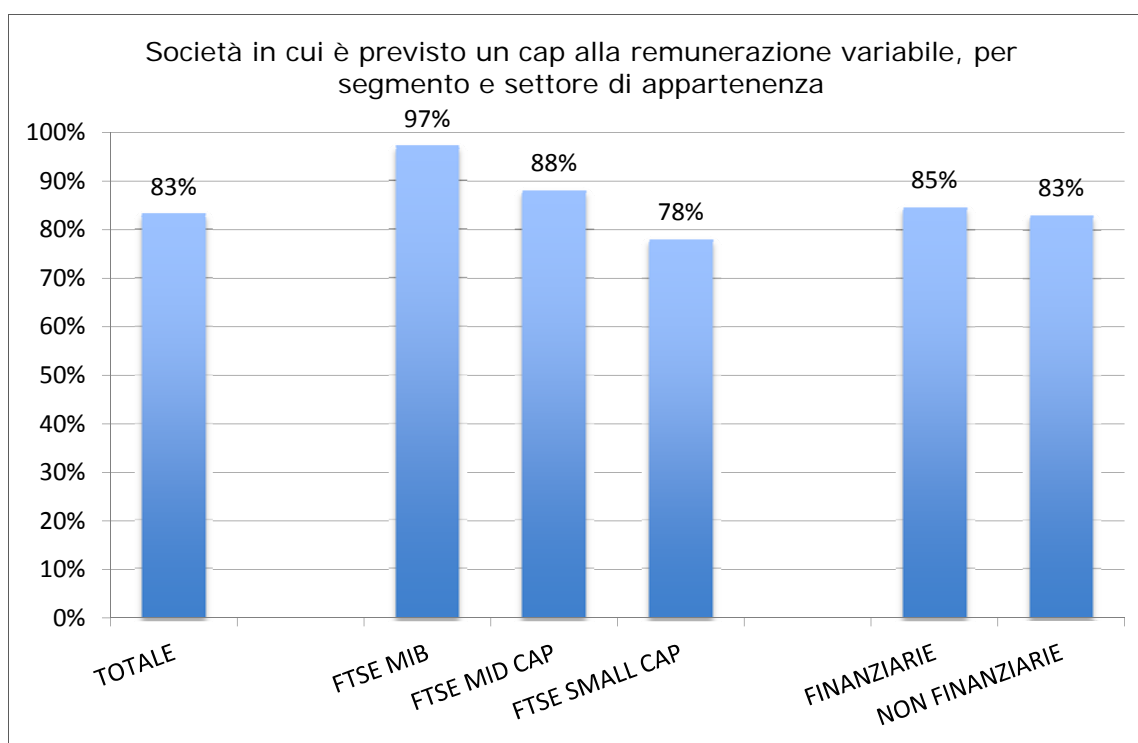


Figura 35

d) Componente variabile di breve e di medio-lungo periodo

Nella prassi è molto diffusa l'individuazione di componenti di incentivazione – chiaramente distinte – legate rispettivamente ad obiettivi di *performance* di breve (piani di *Management-by-Objectives* o *MBO*) e di medio-lungo termine (*Long-Term Incentive Plans* o *LTIP*). Il Codice raccomanda che la corresponsione della componente variabile sia collegata alla creazione di valore per gli azionisti nel medio-lungo periodo ma non fissa parametri precisi riguardo al *timing* degli obiettivi di *performance*. Una componente variabile legata a obiettivi di breve periodo è quasi sempre presente (è individuabile in 179 casi pari al 95% delle società che indicano la presenza di una componente variabile (come nel 2015; era l'89% nel 2014, l'82% nel 2013; cfr. Tab. 25).

L'individuazione di una componente variabile legata a obiettivi di medio-lungo periodo è in ascesa, ma tuttora meno frequente: è comunicata da 146 società, pari al 77% del totale (erano il 70% nel 2015). La presenza di tale componente è riscontrabile con frequenza maggiore nel settore finanziario (dove è comunicata nel 95% dei casi, tra cui tutte le banche) e tra le società maggiori: la presenza di una remunerazione variabile collegata a obiettivi di medio/lungo periodo è comunicata dal 94% delle FTSE Mib; la percentuale scende all'87% tra le Mid cap e al 69% tra le Small cap.

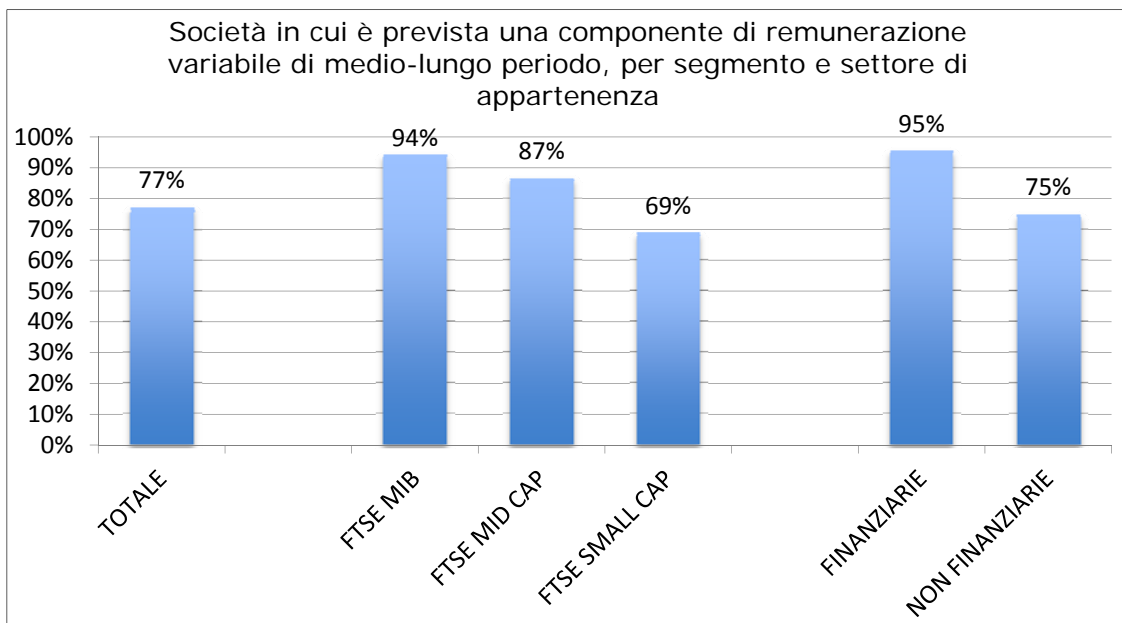


Figura 36

Nella prassi si riscontra con una certa frequenza (in 66 casi, corrispondenti al 29% del totale; nel 2015 erano 54, pari al 24% del totale) la previsione – nella *policy* – della possibilità di erogare bonus “*ad hoc*”, ossia sulla base non di obiettivi predeterminati ma di valutazioni effettuate *ex post* da parte del CdA. Generalmente si tratta di bonus legati all'effettuazione di operazioni straordinarie di eccezionale portata strategica e che comportano una chiara creazione di valore; in alcune società, prevalentemente di piccole dimensioni, è prevista la possibilità per il CdA di dare bonus aggiuntivi in caso di risultati *ex post* superiori alle previsioni o in relazione all'impegno profuso o la possibilità di corrispondere comunque la remunerazione variabile in caso di mancato raggiungimento del target dovuto a circostanze eccezionali o imprevedibili. Talvolta è esplicitamente fissato un *cap* ai bonus straordinari. La previsione di simili bonus è più frequente nel settore non finanziario (dove è inclusa nella *policy* del 29% degli emittenti; previsioni simili sono rintracciabili, nel settore finanziario solo in 4 casi: due banche e due compagnie di assicurazioni).

e) *Clausole di malus e/o claw-back*

Il Codice raccomanda (criterio 6.C.1. lettera f)) agli emittenti la stipula di “intese contrattuali che consentono alla società di chiedere la restituzione, in tutto o in parte, di componenti variabili della remunerazione versate (o di trattenere somme oggetto di differimento), determinate sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati” (secondo i casi si parla di *claw-back* o *malus*).

Il Principio guida IX precisa che tale raccomandazione trova applicazione “a decorrere dalla nuova politica per la remunerazione approvata a partire dal 1° gennaio 2015”. L’applicazione di tale raccomandazione, in sensibile crescita, è ancora parziale. Si sono individuate clausole di *malus* e/o di *claw-back* nelle politiche sulla remunerazione di 105 emittenti, pari al 46% del totale (nel 2015 erano 76, pari al 33% del totale: cfr. Tab. 26). Si registrano notevoli differenze secondo la dimensione aziendale (clausole di *malus/claw-back* sono individuabili nell’86% delle FTSE-Mib; la percentuale scende al 61% tra le Mid Cap e al 29% tra le Small Cap) e a livello settoriale (nel settore finanziario clausole di *malus* e/o *claw-back* sono previste nel 92% dei casi contro il 40% nel settore non finanziario).

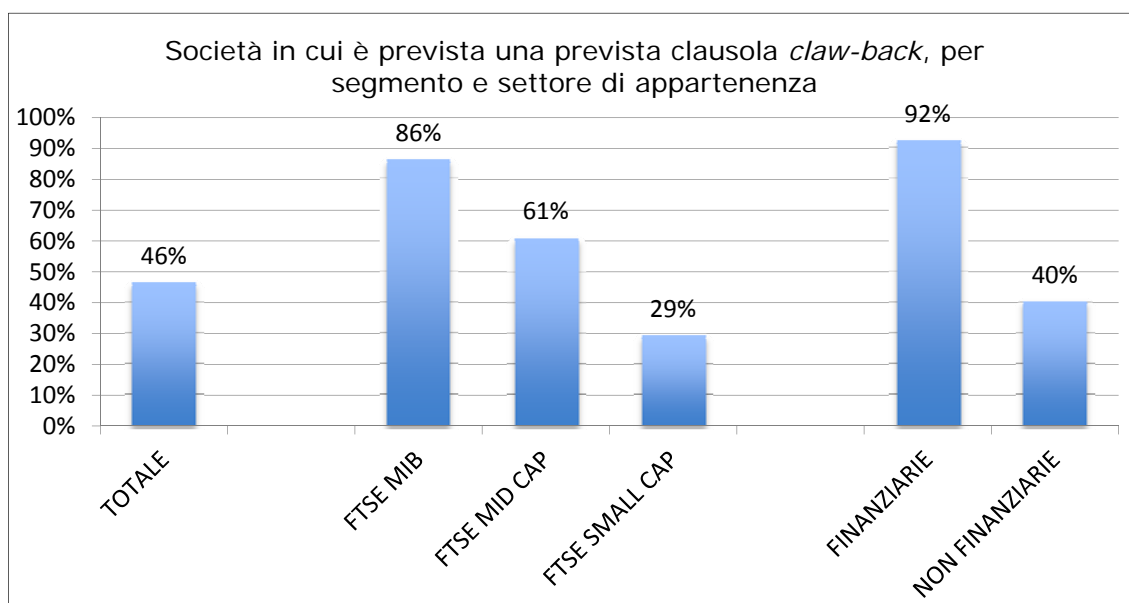


Figura 37

In 96 casi (su 105, pari al 91% del totale) la *policy* fornisce una descrizione dei casi (*trigger events*) che possono innescare l’operatività di tali clausole. Dove una descrizione è presente, essa fornisce sovente precisazioni sugli elementi che integrano la fattispecie prevista, vuoi sotto il profilo dei comportamenti del percettore della remunerazione variabile (ad es. “un errore di calcolo dei risultati che comporti il

raggiungimento di un obiettivo (base di erogazione di una forma variabile) che in assenza dell'errore materiale non sarebbe stato raggiunto; ovvero una dolosa alterazione dei dati utilizzati per il conseguimento degli obiettivi; ovvero ancora il raggiungimento degli obiettivi mediante comportamenti contrari a disposizione di legge o a norme aziendali"), vuoi sotto quello del c.d. elemento soggettivo (in genere, è prevista l'attivazione in caso di dolo o colpa grave), vuoi sull'orizzonte temporale in cui la clausola opera (è frequente un orizzonte triennale a far data dall'erogazione della componente variabile; talvolta si osservano anche orizzonti più brevi). Si osservano tuttavia, con una certa frequenza, casi in cui la politica si limita a ripetere la formula del Codice ("sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati"), senza ulteriori precisazioni.

f) *Indennità in caso di dimissioni o licenziamento*

Si tratta di un punto su cui l'informazione fornita dalle società non è sempre esplicita. In 35 casi, pari al 15% del totale (nel 2015 erano 46 società, pari al 20% del totale) la *policy* riporta formule ("non sono previste" indennità o trattamenti) che paiono escludere la possibilità di future erogazioni a favore degli amministratori (tipicamente i soli esecutivi) in caso di dimissioni o licenziamento.

Negli altri 192 casi (pari all'85% del totale) la *policy* contempla la possibilità di future erogazioni (cfr. Tab. 27). In 58 emittenti (erano 55 nel 2015) è comunicata la presenza di pattuizioni esplicite, già determinate, riguardo a uno o più amministratori. Negli altri 134 casi (erano 127), si riscontra una varietà di situazioni; alcune società comunicano esplicitamente che la *policy* "può prevedere" erogazioni; in altre, l'effettivo atteggiamento del CdA riguardo a tali eventualità non è sempre chiaro: ad es. viene detto che "non è prassi stipulare *ex ante*" accordi o fissare trattamenti/indennità. Talvolta è precisato che l'emittente tende comunque alla "ricerca di accordi consensuali" o che comunque "potrà stipulare" accordi; a tale situazione pare riconducibile anche il caso in cui l'emittente afferma, semplicemente, che "non esistono accordi", senza cioè escludere la possibilità di stipularne in seguito.

In 94 casi (pari al 49% di quelle che prevedono la possibilità di erogare indennità; nel 2015 erano 75, pari al 41% del totale) gli emittenti hanno indicato esplicitamente – nella Relazione sulla remunerazione – di avere fissato un *cap* alle indennità previste in casi di dimissioni o licenziamento, come raccomandato dal Codice. Non necessariamente si tratta di società che hanno già stipulato accordi: anzi, si tratta sovente di una *policy* destinata a trovare applicazione concreta in futuro, se e quando verranno stipulati accordi con amministratori o dirigenti strategici. L'indicazione del *cap* è molto più frequente tra le società del FTSE Mib (dove è comunicata nell'82% dei casi) e nel

settore finanziario (dove è comunicata nell'81% dei casi, in forte crescita dal 56% del 2015); è meno frequente, anche se in lieve crescita, negli altri settori (dove è comunicata dal 45% degli emittenti; erano il 40% nel 2015).

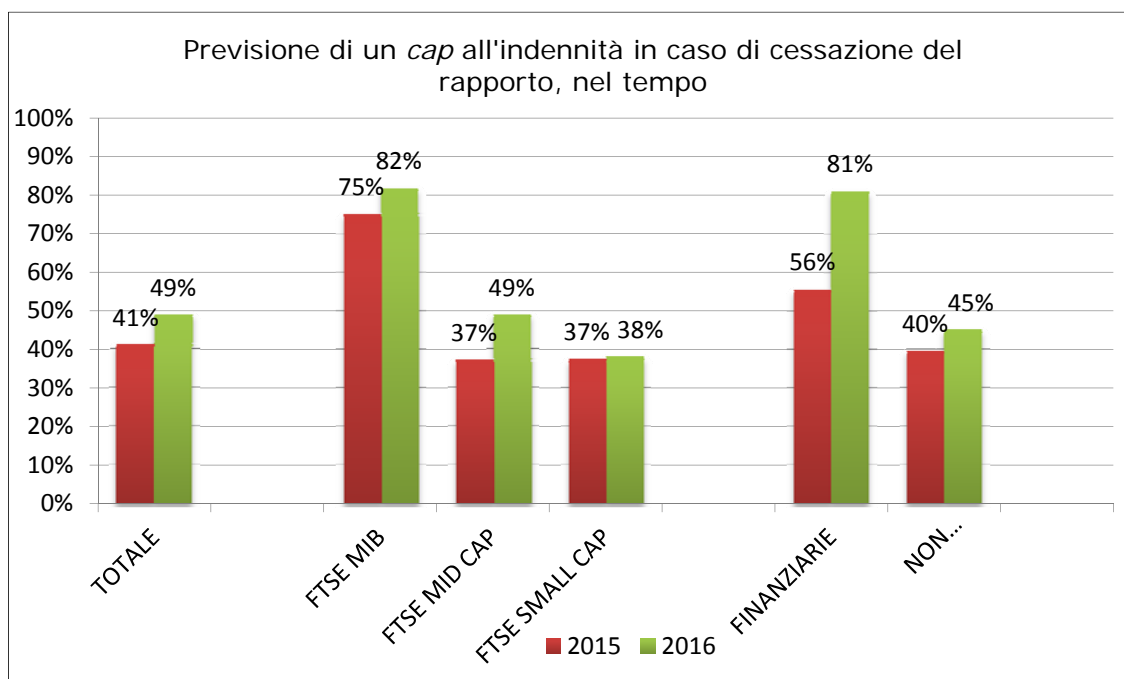


Figura 38

Gli eventuali *cap* sono fissati secondo modalità molto varie, sicché è praticamente impossibile riportare statistiche sintetiche, anche perché non è raro che la *policy* legghi l'importo dell'eventuale indennità alle condizioni in cui ha luogo la cessazione dalla carica. La previsione più frequente (una trentina di casi) è la definizione di un *cap* pari a due anni di retribuzione. Non mancano peraltro casi in cui il *cap* è inferiore (ad esempio, pari a un anno di retribuzione) o superiore (da 2,5 o 3 anni fino a 5 o 6 anni di retribuzione). Anche se non sempre è precisato, si tratta, sovente, della remunerazione globale, inclusiva della quota variabile eventualmente maturata. Talune società precisano invece che si tratta della sola remunerazione fissa, eventualmente tramite riferimento alla RAL del beneficiario. In altri casi è prevista la corresponsione di un importo fisso ovvero è previsto che l'indennità, parametrata ad un certo numero di anni di retribuzione complessiva, non possa superare comunque un importo prefissato. Talvolta l'indennità è parametrata alla durata in carica ovvero al periodo mancante alla scadenza.

4.3. La remunerazione degli amministratori

Si sono raccolti dati su livello e struttura della remunerazione dei singoli amministratori dalla seconda sezione delle Relazioni sulla remunerazione. Come negli anni passati, tali dati sono stati incrociati con le informazioni desumibili dalle Relazioni sul governo societario, al fine di ricavare indicazioni su taluni aspetti rilevanti.

Le Relazioni sulla remunerazione contengono prospetti di dettaglio sulla remunerazione dei singoli amministratori: in particolare, contengono le Tabelle redatte secondo i modelli contenuti nello Schema N.7-bis dell'Allegato 3A al Regolamento Emittenti Consob, che riportano indicazioni sui seguenti punti:

- Tabella 1: Compensi corrisposti;
- Tabella 2: *Stock-option* assegnate;
- Tabella 3A: Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle *stock option*;
- Tabella 3B: Piani di incentivazione monetari.

L'indagine si è concentrata soprattutto sulla Tabella 1⁸⁶.

Lo Schema Consob richiede di fornire le informazioni di cui alle Tabelle 1, 2, 3A e 3B "separatamente con riferimento agli incarichi nella società che redige il bilancio e per quelli eventualmente svolti in società controllate e collegate". Lo schema prevede la creazione, in ciascuna tabella, di tre distinte righe per ciascun componente degli organi di amministrazione e controllo, in cui indicare, seguendo uno schema uniforme: a) i compensi corrisposti dall'emittente; b) i compensi complessivamente corrisposti da società controllate e collegate; c) il totale dei compensi (pari alla somma delle prime due righe). Ciò può comportare, in caso di organi molto numerosi, la redazione di tabelle molto complesse e, sovente, la duplicazione di informazioni già fornite in altri campi⁸⁷. Nell'analisi che segue (e nelle tabelle riportate in appendice) si è preferito

⁸⁶ La Tabella 1 dello Schema Consob riporta i compensi corrisposti secondo la seguente classificazione: a) Compensi fissi; b) Compensi per la partecipazione a comitati; c) Compensi variabili non *equity*, a loro volta distinti tra "bonus e altri incentivi" e "partecipazione agli utili"; d) Benefici non monetari; e) Altri compensi. Dopo la colonna del totale sono riportati: f) *Fair value* dei compensi *equity*; g) Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro, che consentono di stimare la remunerazione complessiva degli amministratori, inclusiva del controvalore (calcolato a norma dei principi contabili internazionali) di competenza dell'esercizio e delle componenti straordinarie legate alla cessazione dalla carica.

⁸⁷ In quanto la riga dei compensi corrisposti da società controllate/collegate è sovente vuota e quindi i compensi totali si limitano a duplicare la riga dei compensi corrisposti dall'emittente.

riclassificare le informazioni utilizzando uno schema più compatto, che raggruppa i compensi corrisposti dalle società controllate/collegate in una colonna *ad hoc* (anziché in una riga con descrizione delle singole componenti).

Alcune società hanno riportato i compensi corrisposti da società controllate e collegate con un grado di dettaglio addirittura superiore a quello richiesto dal Regolamento (ad esempio, compilando – per ogni amministratore – un blocco di righe riferito a ciascuna società controllata o collegata che ha erogato compensi, e/o compilando righe separate a seconda della natura del compenso)⁸⁸. In alcuni casi le società, dopo aver riportato i compensi corrisposti dall'emittente su base individuale, hanno fornito informazione solo su base aggregata – cioè in una riga unica, senza distinguere i singoli percettori oppure in una colonna unica, senza distinguere le causali – riguardo alle remunerazioni erogate da società controllate e collegate⁸⁹: tale scelta metodologica non appare rispondente al dettato legislativo (l'art. 123-ter co. 4 TUF chiede l'indicazione su base nominativa di tutte le informazioni contenute nella seconda sezione della Relazione). Alcune società forniscono le informazioni utilizzando una forma tabellare diversa da quella indicata da Consob: ciò accade soprattutto quando la struttura dei compensi è particolarmente semplice e l'utilizzo del modello Consob porterebbe a tabelle con molte caselle vuote⁹⁰. Infine, è da segnalare che talvolta le società non forniscono informazioni esplicite riguardo a eventuali compensi erogati da società controllate e collegate (che però potrebbero non essere stati erogati: l'omissione corrisponde dunque, verosimilmente, a caselle vuote).

⁸⁸ Ad esempio, riportando separatamente gli importi legati all'incarico da consigliere, quelli legati a particolari cariche (distinguendo a seconda della carica, in caso di mutamento del ruolo in corso d'anno) o l'appartenenza al comitato esecutivo, i gettoni di presenza e lo stipendio legato a eventuali rapporti di lavoro dipendente. In un caso tale scelta ha generato una tabella articolata su 6 pagine fitte, per un totale di 226 righe.

⁸⁹ Diverso è il caso delle società dove i compensi da società controllate e collegate, forniti in un'unica riga, trovano spiegazione in nota: l'informazione quindi è fornita in forma discorsiva e non tabellare.

⁹⁰ Ad es. in una società di piccole dimensioni viene utilizzato lo schema a 4 colonne proposto dal regolamento previgente: anche questa soluzione non è coerente con la normativa attuale in quanto comporta l'omissione del dettaglio su quali compensi sono stati erogati dall'emittente e quali da società controllate/collegate.

Sono stati esaminati i seguenti aspetti:

a) *Il livello della remunerazione*

Dalla Tabella 1 delle Relazioni redatte secondo lo Schema Consob è anzitutto possibile ricavare informazioni generali sulla struttura delle remunerazioni⁹¹ (cfr. Tab. 28).

La remunerazione media (*non-equity*)⁹² degli amministratori è pari a 244 mila €. Essa varia in misura notevole secondo la dimensione dell'impresa (è 405 mila € nel FTSE Mib, pari a 2,9 volte la remunerazione media presso le Small cap, pari a 140 mila €).

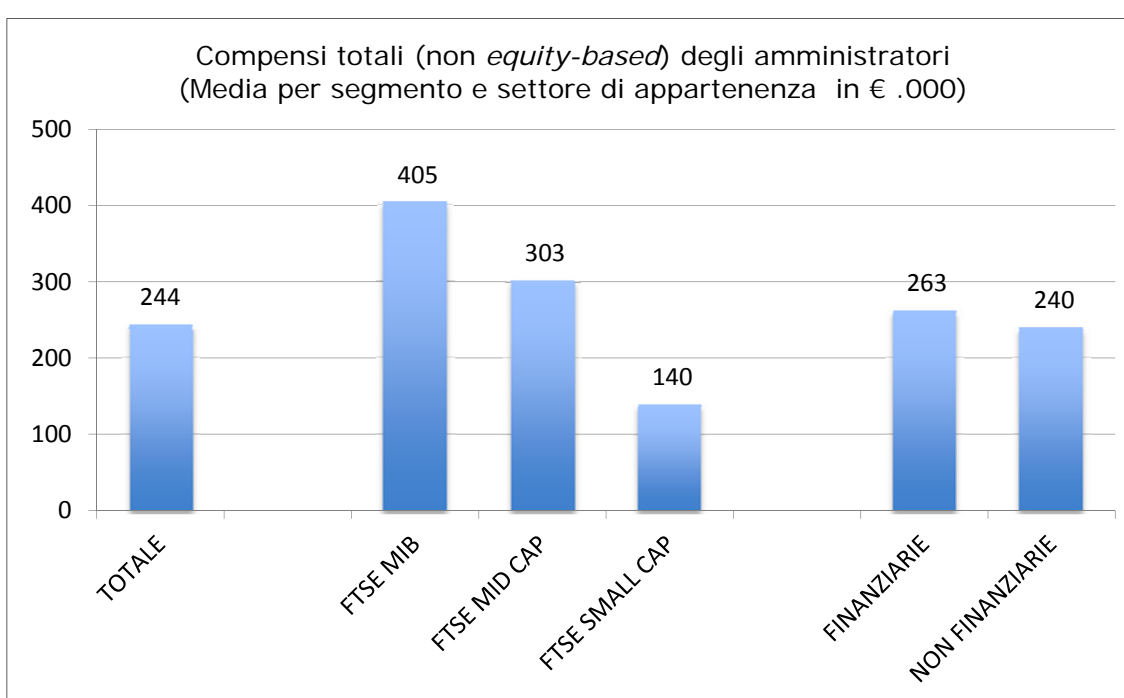


Figura 39

I compensi medi sono aumentati lievemente nell'ultimo anno (erano 230 mila € nel 2015). L'incremento è sostanzialmente riconducibile ai bonus delle società Mid cap, dove i compensi medi sono aumentati di 50 mila € (da 264 a 315 mila €). I compensi

⁹¹ Si tratta dei dati riferiti ai componenti dei CdA nelle società che adottano il modello "tradizionale" o quello monistico, nonché dei componenti del consiglio di gestione e del consiglio di sorveglianza delle società dualistiche.

⁹² Si tratta della remunerazione "*non-equity*", ossia della remunerazione "totale" tratta dalla colonna (6) della Tabella 1, cui sono stati aggiunti eventuali compensi una tantum per indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro. Il dato corrisponde pertanto alla somma delle varie componenti di remunerazione *cash* e dei benefici non monetari. Non comprende, invece, le componenti di remunerazione *equity-based* (di cui si dirà più avanti).

fissi costituiscono, in media, oltre metà (56%, come nel 2015 e 2014) della remunerazione totale; i compensi da controllate il 15% (era il 20%), i bonus monetari contano per il 19% (erano il 13%)⁹³. Le altre voci hanno un peso molto limitato: esse contano complessivamente per l'11% del totale (come nel 2015).

Le Relazioni forniscono un'indicazione del numero degli amministratori beneficiari di piani *stock-based* e del loro controvalore, misurato utilizzando il criterio convenzionale del "costo" - per l'emittente - di competenza dell'esercizio ai sensi dei principi contabili internazionali. Visto che solo un numero ristretto di amministratori (98 individui, pari al 4% del totale) risulta beneficiario di compensi *equity* "spesati", in tutto o in parte, nell'esercizio⁹⁴ la media è calcolata solo con riferimento a tali soggetti: gli importi in questione sono considerevoli (ammontano in media a 516 mila €). Sia il numero dei beneficiari dei piani *stock-based*, sia gli importi "spesati" sono aumentati in misura sensibile, dopo anni di costante contrazione.

⁹³ Come analizzato più avanti, i bonus sono però attribuiti a un sottoinsieme molto più ristretto di beneficiari. Le statistiche riportate in Tab. 28 sono calcolate includendo nella media – con valore 0 – tutti i consiglieri delle varie categorie, ivi inclusi quelli che non percepiscono tali incentivi. Inevitabilmente, i valori risultanti sono molto "schiacciati". Il dato serve quindi a fornire indicazioni – su base comparativa – circa il costo globalmente sostenuto dalle società per le varie componenti della remunerazione ma non restituisce un'immagine corretta dei compensi (molto più elevati) percepiti dai soggetti beneficiari dei piani di incentivazione. Indicazioni specifiche in tal senso sono riportate più avanti.

⁹⁴ Come negli anni passati, i dati riportati in Tab. 28 si riferiscono ai soli compensi *equity* assegnati dall'emittente. Non sono riportati sporadici casi (6 in tutto) di compensi a valere sulle società controllate. Ciò al fine di evitare duplicazioni e singoli *outliers* che, data l'asimmetria dei valori e la scarsa numerosità del campione, potrebbero distorcere i risultati. Si ricorda che, ai sensi dell'IFRS 2, il "costo" di un piano di *stock option* di competenza dell'esercizio è determinato, convenzionalmente, calcolando il valore teorico (ad es. secondo la formula *Black-Scholes* o binomiale) delle opzioni alla data di attribuzione (*grant date*) e ripartendo tale importo pro-quota sul periodo di *vesting*. Pertanto, ad esempio, un piano che preveda l'attribuzione di opzioni con *vesting* a 3 anni e scadenza dopo ulteriori 5 anni, che abbiano un valore teorico complessivo alla *grant date* pari a 300 è ripartito pro-quota (100 all'anno) sui primi 3 anni mentre nessun costo è addebitato agli anni successivi. Inoltre i valori contabili (e quindi anche gli importi riportati in Tabella 1) sono sostanzialmente insensibili alle vicende successive alla *grant date* (ivi inclusa la dinamica successiva del valore di mercato delle azioni sottostanti alle opzioni oggetto del piano).

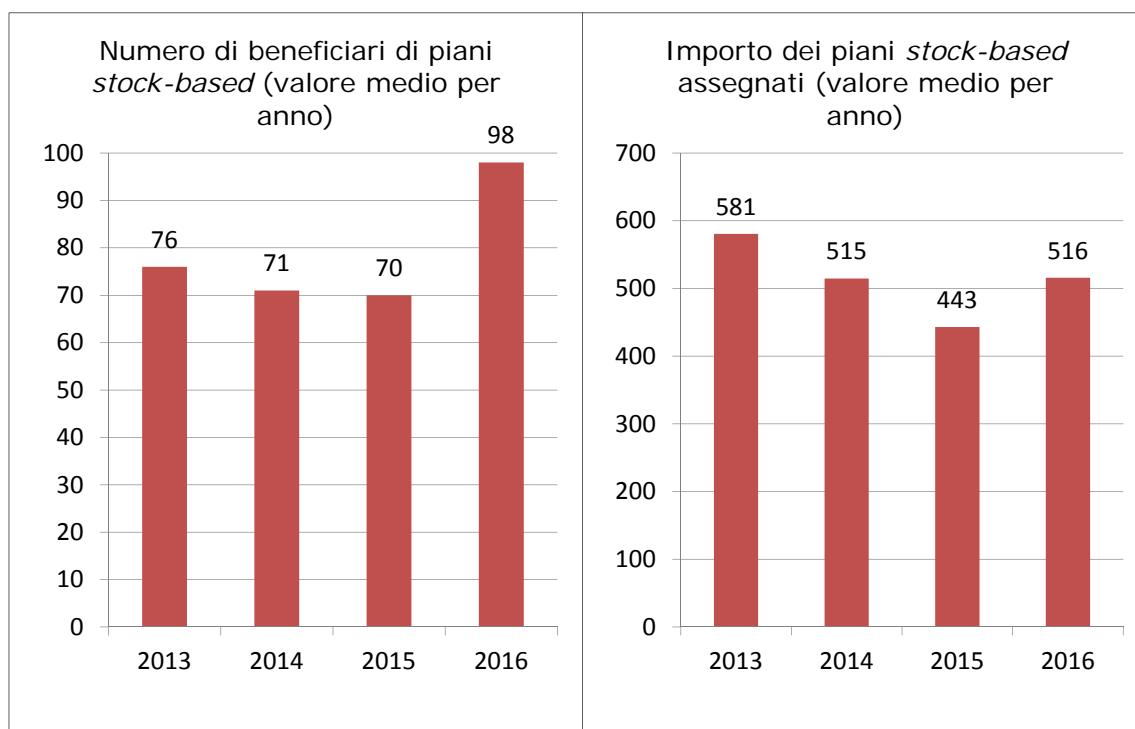


Figura 40

Diffusione e importo dei compensi *equity* variano secondo la dimensione aziendale: i beneficiari sono più concentrati nelle società del FTSE Mib (dove sono il 9,8% del totale dei consiglieri, contro il 4,4% nelle Mid cap e l'1,9% nelle Small cap); anche gli importi medi variano in proporzione (764 mila € tra le FTSE Mib; 409 mila € nelle Mid cap, 95 mila € nelle Small cap)⁹⁵. L'incremento degli importi medi è dovuto alle società medio grandi (che aumentano di 80 mila € nelle FTSE Mib e di 96 mila € nelle Mid cap); nelle Small cap i compensi *equity* medi si sono più che dimezzati (scendono da 227 a 95 mila €).

Incrociando i dati sulle remunerazioni con quelli delle presenze alle riunioni, si sono analizzati i compensi dei consiglieri che non risultano avere partecipato ad alcuna riunione nel 2015. L'obiettivo non è individuare compensi ingiustificati (l'impegno per le sole riunioni non misura l'impegno effettivo richiesto ai componenti degli organi sociali) ma stimolare una riflessione sui più opportuni parametri di commisurazione degli emolumenti. Il numero di tali soggetti (8, tra cui uno nominato in prossimità della fine dell'anno) è in costante riduzione (erano 9 nel 2015, 15 nel 2014, 8 nel 2013, 23 nel 2012). Tra gli 8 consiglieri con presenze pari a 0, due non hanno percepito alcun

⁹⁵ Ulteriori informazioni sui compensi *equity* sono riportate più avanti.

compenso; altri 2 consiglieri hanno ricevuto emolumenti di importo minimo (inferiori a 10 mila €), verosimilmente calcolati in proporzione al decorrere del tempo; un altro consigliere supera tale cifra con i compensi da società controllate e collegate); negli ultimi 3 casi i compensi erogati dall'emittente sono compresi tra 33 e 54 mila €.

b) Remunerazione e ruolo ricoperto

Dati sulle remunerazioni percepite in base al ruolo ricoperto sono riportati in Tab. 29. Come nelle indagini degli anni passati, la classificazione utilizzata incrocia quella disponibile dal *database* Consob (AD, presidente, vicepresidente, altri) con i dati disponibili dalle relazioni di *corporate governance* (in particolare, la classificazione degli amministratori come esecutivi, non esecutivi, indipendenti). L'analisi fa riferimento alle classi seguenti:

- a) AD: i 259 amministratori classificati come AD nel *database* Consob (ivi inclusi i casi di presidente-AD o vicepresidente-AD);
- b) Presidenti: i 182 presidenti non individuati anche come AD⁹⁶; a loro volta essi sono distinti a seconda che siano qualificati nelle Relazioni come esecutivi (100 casi) o non esecutivi (81 casi);
- c) Vicepresidenti: i 140 vicepresidenti non qualificati anche come AD;
- d) Altri esecutivi: i 169 amministratori privi di cariche (non quindi presidente, VP o AD) classificati come esecutivi nelle Relazioni; si tratta, normalmente, di consiglieri che sono anche dirigenti dell'emittente e/o ricoprono ruoli esecutivi in società controllate;
- e) Componenti non esecutivi del comitato esecutivo (26 casi)⁹⁷;
- f) Altri non esecutivi non indipendenti: i 567 amministratori non esecutivi NON qualificati come indipendenti (ai sensi del Codice di autodisciplina) nelle Relazioni;

⁹⁶ Nei casi di cumulo di cariche (ad es. Pres-AD o VP-AD) si è ritenuto prevalente il ruolo di AD. In tale categoria sono stati classificati anche 5 presidenti onorari facenti parte dell'organo amministrativo. Da osservare che tra 3 degli 11 presidenti onorari non facenti parte del CdA risultano beneficiari di compensi, per importi significativi, che vanno da 46 mila fino a 508 mila €. Nelle società dualistiche i presidenti del consiglio di gestione e del consiglio di sorveglianza sono stati inclusi tra i presidenti, a meno che (nel caso dei presidenti del consiglio di gestione) fossero destinatari di deleghe individuali. Vi è anche un presidente (di banca) per cui non è disponibile la classificazione esecutivo-non esecutivo.

⁹⁷ Si tratta, in sostanza, dei componenti dei comitati esecutivi diversi da presidenti, vicepresidenti, AD e comunque non qualificati come esecutivi nelle Relazioni. Possono però essere qualificati sia come "semplici" non esecutivi, sia come indipendenti.

- g) Altri indipendenti: i 932 amministratori qualificati come indipendenti (ai sensi del Codice di autodisciplina) nelle Relazioni e non rientranti in alcuna delle definizioni precedenti⁹⁸.

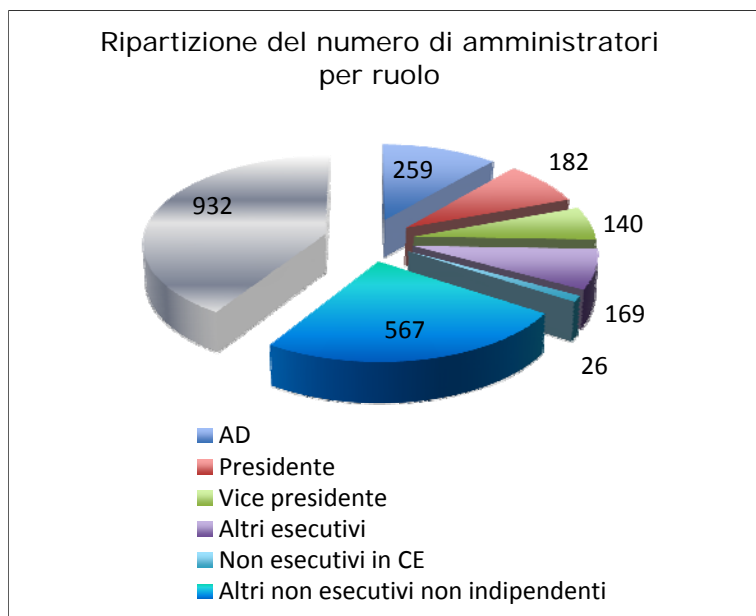


Figura 41

Emerge, anzitutto, con chiarezza l'asimmetria della distribuzione dei compensi: come negli anni passati la maggioranza dei consiglieri appartiene a classi che percepiscono, in media, una remunerazione contenuta (fino a 70 mila €); le ultime due classi (non esecutivi "semplici" e indipendenti) contano infatti 1.499 persone, pari al 66% del totale.

La scalettatura dei compensi vede sul gradino più alto gli amministratori delegati, che percepiscono una remunerazione media pari a 979 mila €, seguiti dai presidenti esecutivi, che percepiscono circa il 36% in meno (623 mila €). Vice presidenti e altri consiglieri esecutivi percepiscono una remunerazione intorno a 400 mila €. Seguono i presidenti non esecutivi (259 mila €). Molto netti sono anche i gradini successivi: i componenti non esecutivi dei comitati esecutivi percepiscono in media 171 mila €⁹⁹. Gli altri non esecutivi (67 mila €) e gli indipendenti (55 mila €) si collocano sui gradini più bassi.

⁹⁸ La definizione di "indipendente" qui considerata è più restrittiva di quella del Codice e di quella utilizzata dalle stesse società nelle Relazioni, in quanto da essa risultano esclusi gli indipendenti dotati di cariche (presidente o vicepresidente) e i componenti indipendenti del comitato esecutivo.

⁹⁹ Ma il dato è influenzato dal caso di un singolo consigliere, destinatario di 1,5 milioni di € come indennità di fine carica da società controllate. Escludendo tale dato, la remunerazione media della categoria sarebbe pari a 113 mila €.

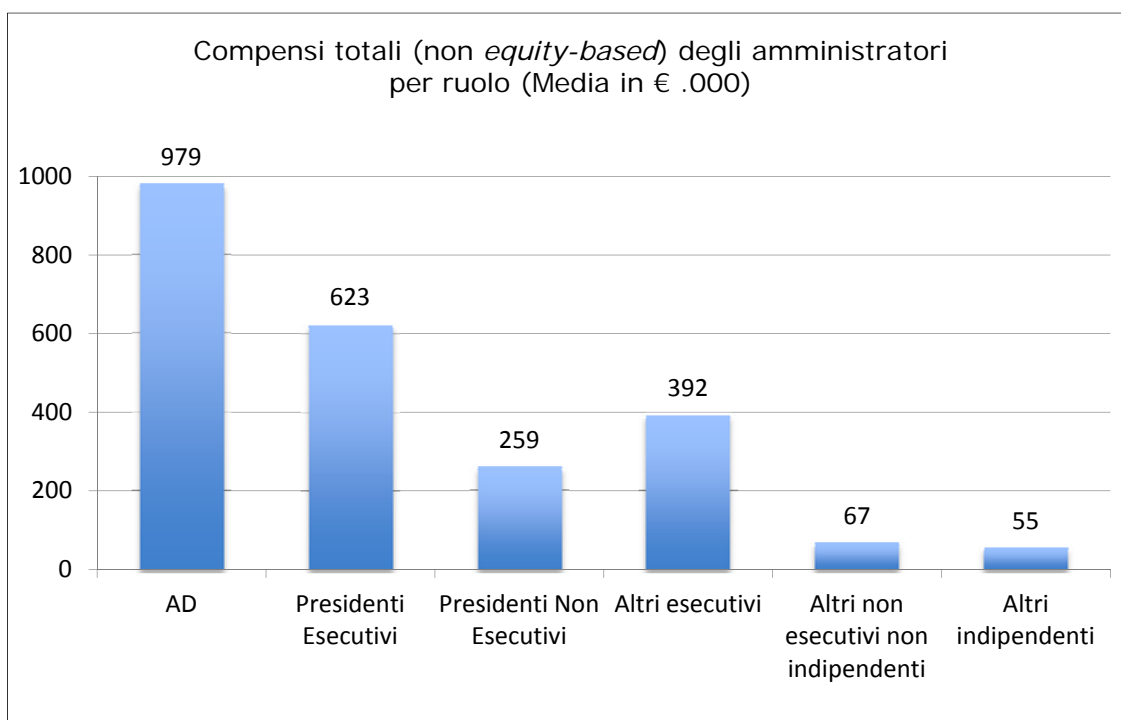


Figura 42

Netta è la differenza di andamento nell'ultimo anno tra amministratori esecutivi e non esecutivi: le varie categorie di esecutivi hanno visto un incremento generalizzato dei compensi, dovuto in parte ai bonus, in parte a un incremento dei compensi fissi (ad es. gli AD vedono un incremento di 78 mila € dei compensi fissi e di 91 mila € dei bonus; i presidenti esecutivi vedono un incremento di 11 mila € dei compensi fissi e di 74 mila € dei bonus), mentre calano i compensi da controllate e collegate. Al contrario, le varie categorie di non esecutivi vedono una sostanziale stabilità delle remunerazioni. Gli indipendenti vedono un lieve recupero dei compensi medi (che passano da 52 a 55 mila €, tornando così sui livelli di tre anni fa); tale incremento è sostanzialmente dovuto a un aumento del compenso fisso (non quindi a remunerazioni aggiuntive per comitati).

La remunerazione complessiva dei 44 Direttori Generali che non fanno parte del CdA è pure in crescita: essa è pari, mediamente, a 731 mila €, un importo pari al 75% di quello spettante agli AD¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Il dato è peraltro influenzato in misura significativa dal bonus (10,7 milioni di €) attribuito a un singolo DG; escludendo tale importo, il compenso medio dei DG non membri del CdA è pari a 487 mila €, pari al 51% del compenso medio degli AD.

c) *La struttura della remunerazione*

Al variare del ruolo ricoperto non cambiano solo gli importi percepiti ma anche la struttura della remunerazione *cash*.

I compensi medi *cash* degli AD sono formati – mediamente – da compensi fissi per il 56%, bonus per il 31% e compensi da controllate per il 7% (le altre voci hanno importi più ridotti).

Per i presidenti esecutivi la struttura del pacchetto retributivo è composta da compensi fissi più elevati (per il 66%); bonus più limitati (16%) e compensi da controllate più elevati (13%).

Simile è la struttura per gli altri esecutivi, che però percepiscono compensi fissi più bassi (46%) e compensi da controllate nettamente più alti (27%).

I presidenti non esecutivi registrano un peso preponderante dei compensi fissi (90% del totale).

Gli amministratori non esecutivi percepiscono raramente bonus e altri incentivi¹⁰¹; quando ciò accade, si tratta sovente di importi limitati; i non esecutivi (non indipendenti) ricevono però “compensi da controllate” significativi (24 mila €), che assumono un peso elevato (36% del totale), vicino a quello che essi hanno per gli “altri esecutivi” che, come si è detto, sono sovente manager delle società controllate.

Gli indipendenti percepiscono – sostanzialmente – compensi aggiuntivi solo per comitati, e per importi limitati (16 mila €, pari al 29% del totale).

¹⁰¹ Il Codice (art. 6.C.4.) raccomanda che la remunerazione degli amministratori non esecutivi non sia - se non per una parte non significativa - legata ai risultati economici conseguiti dall'emittente, e che gli amministratori non esecutivi non siano destinatari di piani di remunerazione basati su azioni, salvo motivata decisione dell'assemblea dei soci. 21 amministratori non esecutivi (erano 15 nel 2015, 29 nel 2014) risultano destinatari di compensi a titolo di “bonus e altri incentivi”. Tra essi figurano 5 amministratori non esecutivi nell'emittente, che ricoprono ruoli di rilievo (cui sono legati i bonus) in una o più società controllate o collegate. Gli altri 16 consiglieri sono invece destinatari di bonus solo nell'emittente. Una di essi è identificata come non esecutiva ma ricopre il ruolo di DG (e percepisce un bonus di 67 mila €): 10 consiglieri – appartenenti a un unico emittente del FTSE-Mib – hanno percepito un emolumento variabile (uguale per tutti e pari a 18 mila € annui); anche negli altri 5 casi si tratta di compensi limitati (da 32 mila € in giù). 4 amministratori non esecutivi (in 3 società) sono destinatari di piani *equity-based* “spesati” nell'anno. 8 amministratori indipendenti in una sola società sono destinatari di stock grants per 30 mila €.

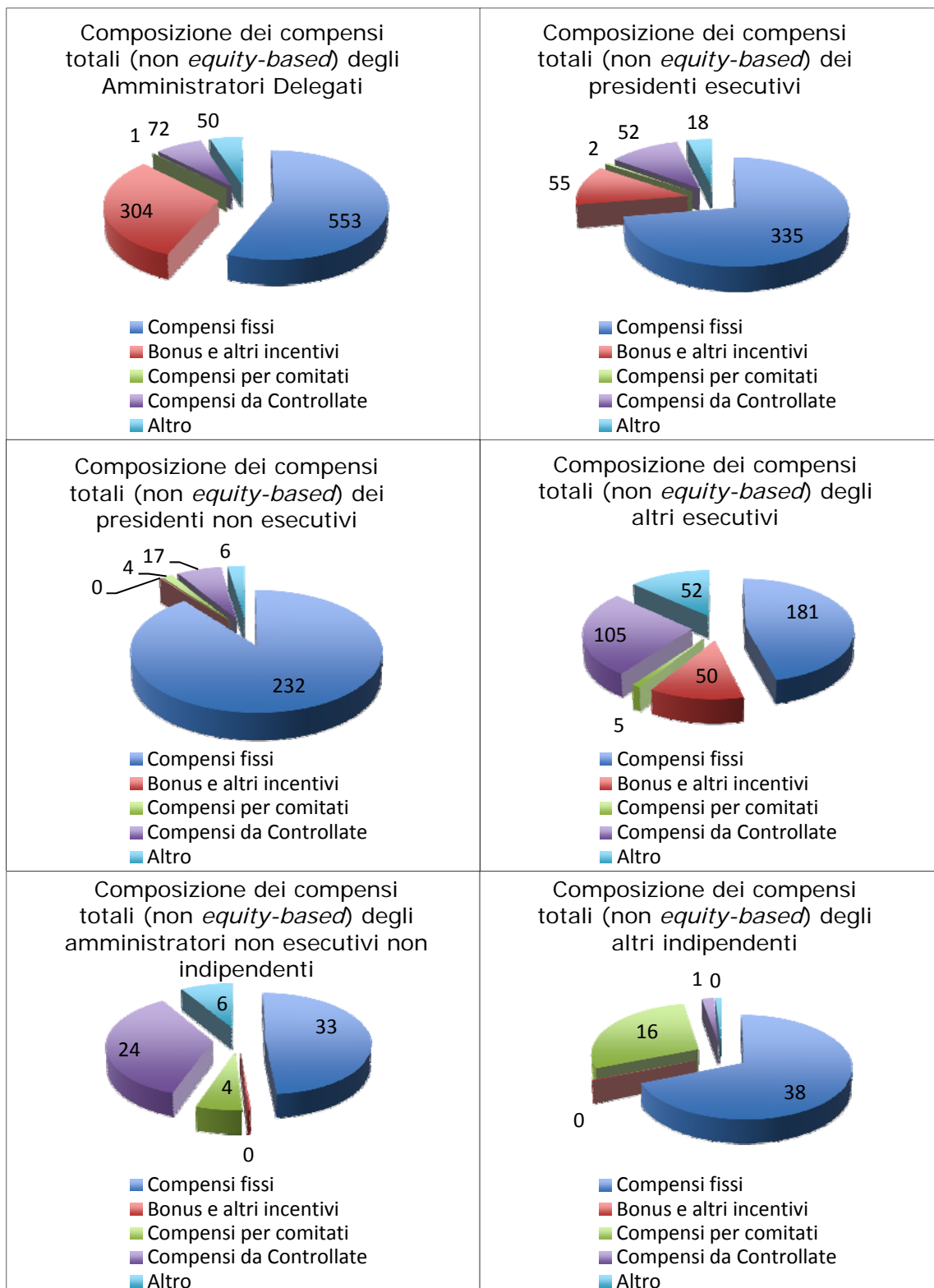
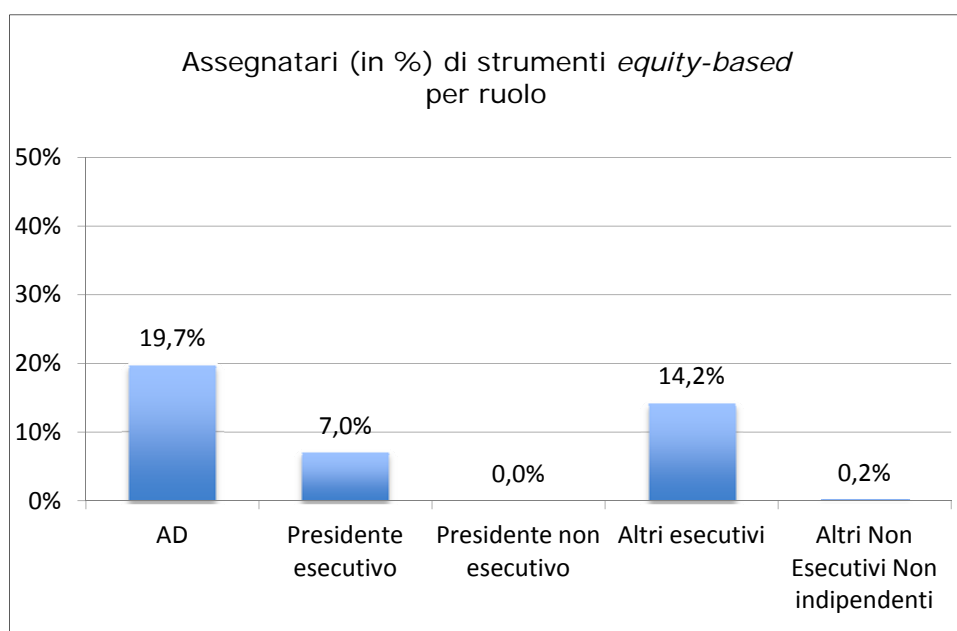


Figura 43

La distribuzione dei compensi relativi ai piani *stock-based* mostra che i beneficiari sono concentrati tra gli Amministratori Delegati (ne fruisce il 20% del totale, in aumento dal 16% del 2015) e, in misura inferiore, tra presidenti esecutivi (7% del totale; erano il 6%) e “altri esecutivi” (14% del totale; erano il 9%). Le altre categorie beneficiano più raramente di simili piani. Tra i DG che non fanno parte del CdA l'erogazione di compensi *equity* è ancor più frequente che tra gli AD: è riscontrabile, infatti nel 32% dei casi (erano il 24% nel 2015). Per i soli soggetti che ricevono incentivazioni gli importi in gioco sono notevoli, e in crescita rispetto all'anno passato: i compensi *equity* percepiti dagli amministratori sono in media pari a 516 mila € (erano 443 mila € nel 2015) e salgono a 803 mila € per i soli AD (erano 603 mila €). La cifra è pari, in media, al 40% (era il 39% nel 2015) dell'importo *cash* totale (fisso + variabile) percepito dai soli 98 beneficiari di tali piani¹⁰².



¹⁰² La remunerazione totale *non-equity* dei soggetti beneficiari di tali piani è infatti pari a 1.285 mila €. I compensi *equity* sono quindi attribuiti principalmente a soggetti (ad es. gli AD e gli altri amministratori esecutivi delle società maggiori) che percepiscono compensi nettamente superiori alla media. Ulteriori dettagli sui piani di incentivazione monetaria sono riportate *infra*, nel paragrafo 4.3. e).

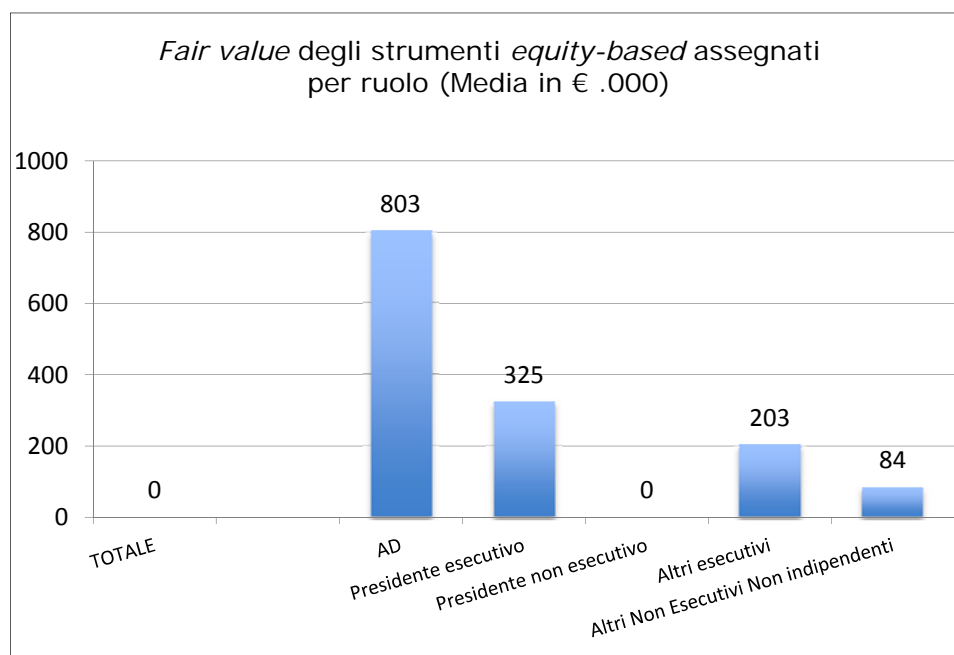


Figura 44

Le remunerazioni sono generalmente più elevate nel settore finanziario (cfr. Tab. 31), anche a causa della maggior dimensione media degli emittenti: la differenza è particolarmente marcata per le categorie degli AD e per gli amministratori indipendenti (che nelle società finanziarie percepiscono compensi più che doppi rispetto ai loro omologhi nelle non finanziarie)¹⁰³. Da osservare anche, nel settore finanziario, il maggior peso dei compensi fissi per quasi tutte le categorie di amministratori.

d) La remunerazione degli Amministratori Delegati (parte non-equity)

La Tab. 32 riporta le remunerazioni “non-equity” percepite dagli AD nel tempo, in funzione della dimensione e del settore di appartenenza. Gli importi variano, come prevedibile, in misura sensibile in funzione della dimensione aziendale. La remunerazione media dell’AD di una società del FTSE Mib è di poco superiore a 2 milioni di €, circa 1/3 in più rispetto ai suoi colleghi delle Mid cap (1,5 milioni di €) e oltre 4 volte quella delle Small cap (481 mila €). Rilevanti sono anche le differenze settoriali (il compenso medio dell’AD nelle banche (assicurazioni) è circa 1,7 (2,1 volte) rispetto a quello nel settore non finanziario).

¹⁰³ Fanno eccezione le categorie dei vice-presidenti, degli “altri esecutivi” e dei “non esecutivi in CE”, che percepiscono compensi mediamente più bassi nelle società finanziarie.

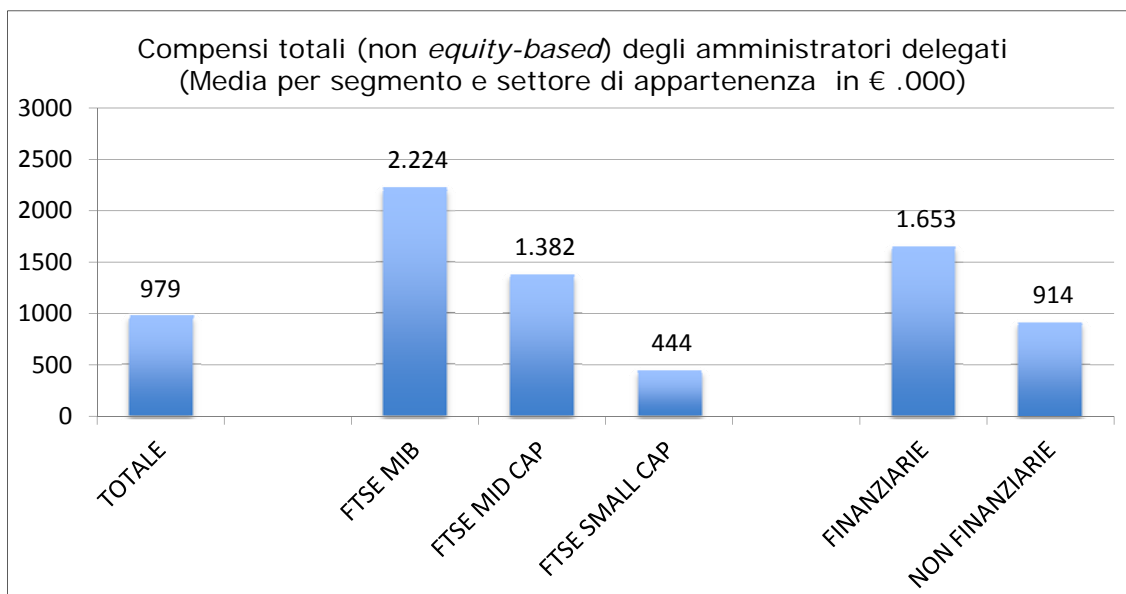
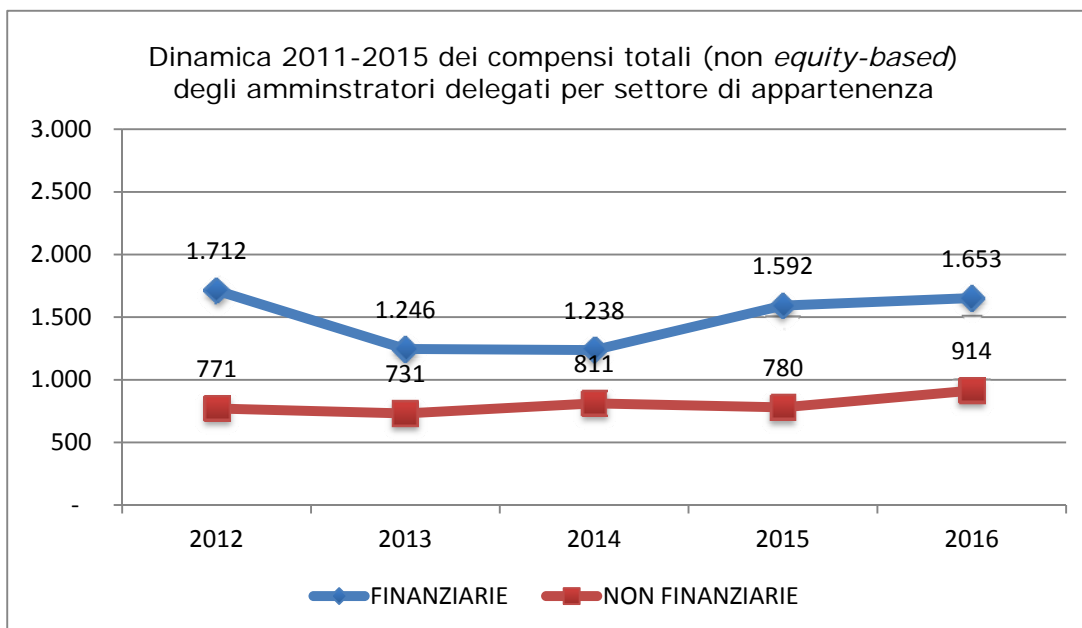
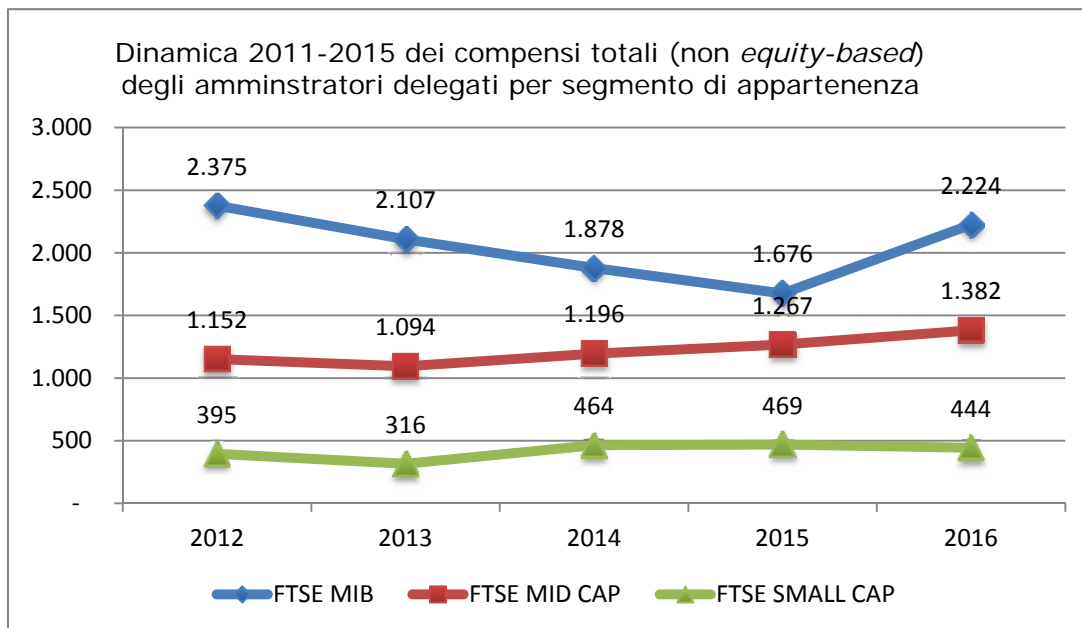


Figura 45

I compensi (*non-equity*) degli AD mostrano andamenti notevolmente differenziati secondo la dimensione della società: tra le FTSE-Mib i compensi medi sono saliti sensibilmente, recuperando quasi interamente il calo (intorno al 30% - ossia 11% all'anno) del triennio precedente. Prosegue (9%) la crescita dei compensi medi tra le Mid Cap (dove erano saliti del 6% nel 2015 e del 9% nel 2014); tra le Small Cap il compenso degli AD registra invece un calo (pari al 5%), ma le remunerazioni medie erano salite di quasi il 50% nel 2014.



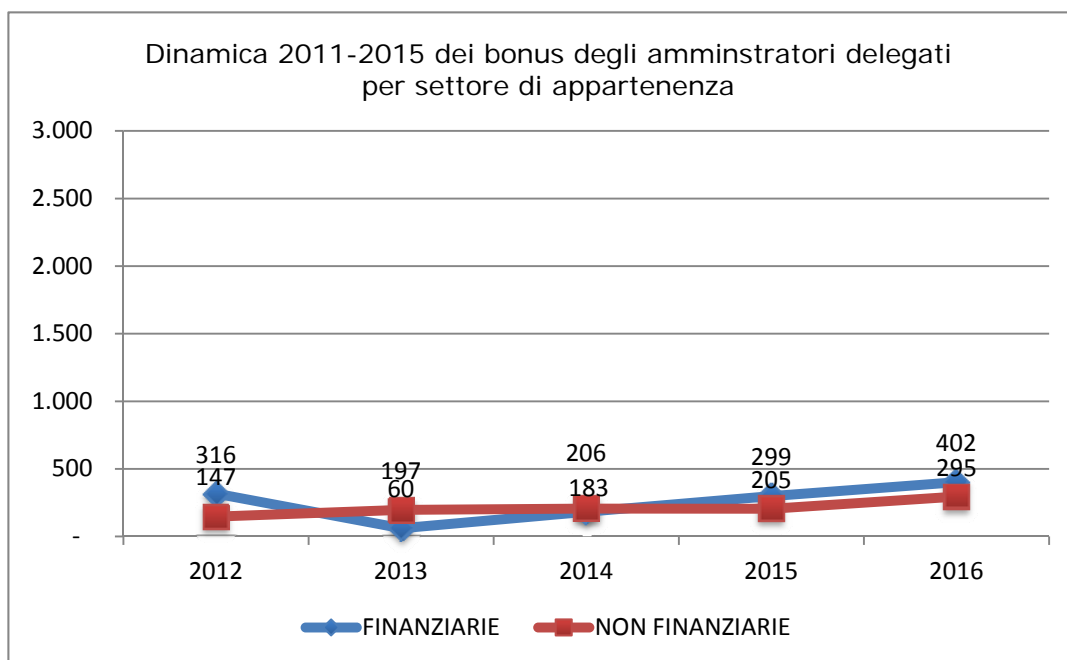
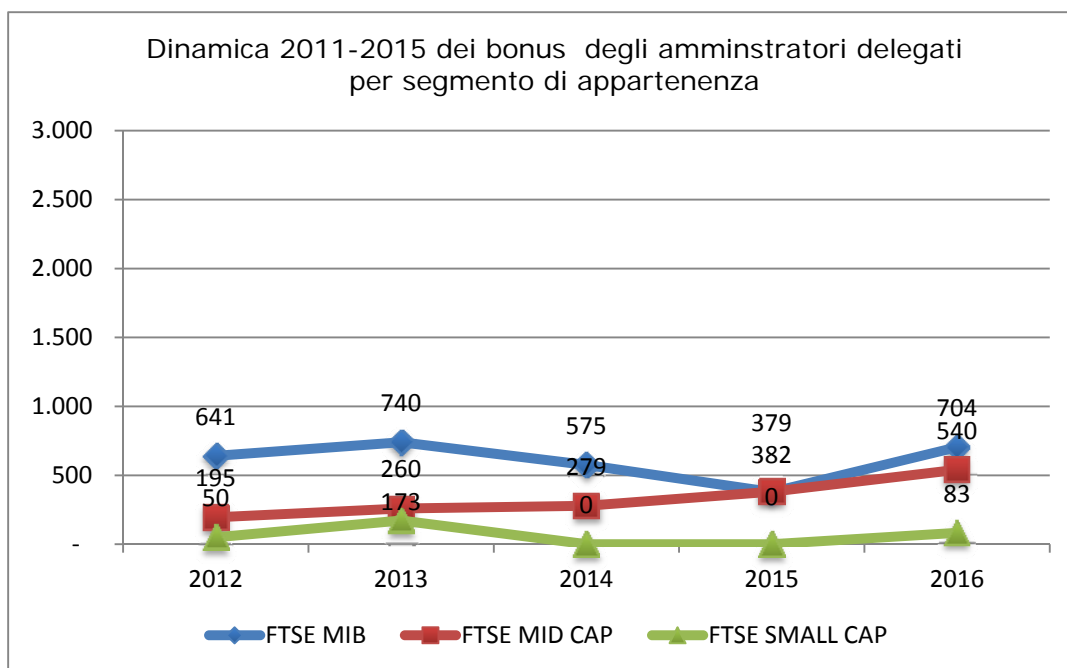


Figura 46

La causa di tale dinamica risiede principalmente nel diverso andamento dei bonus. Nell'ultimo anno, i bonus sono aumentati dell'86% nelle FTSE-Mib e del 41% nelle Mid Cap mentre sono diminuiti del 22% nelle Small Cap.

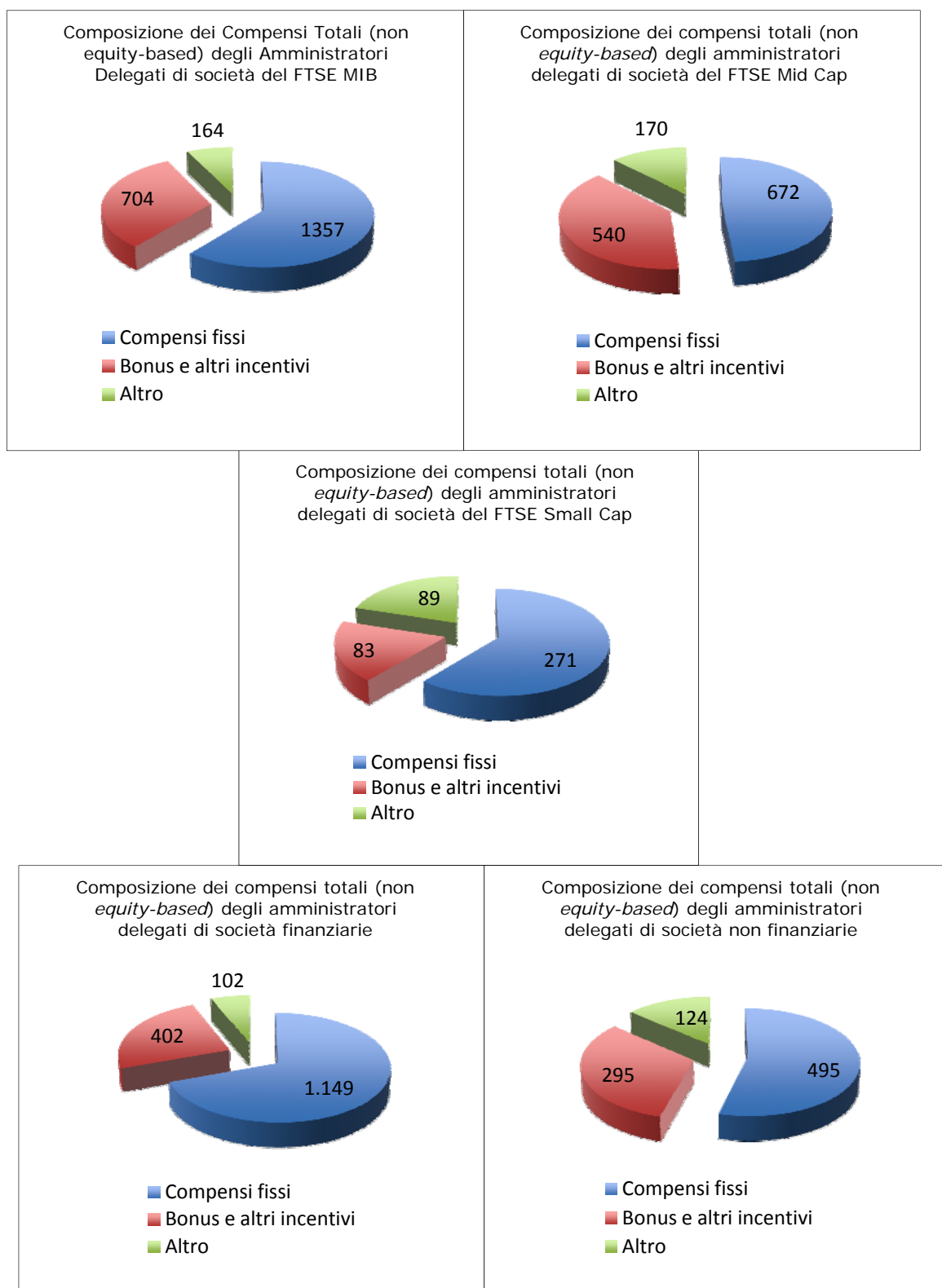


Figura 47

Nel settore finanziario, si osservano andamenti differenziati: nelle banche i bonus sono più che raddoppiati (e il loro peso è salito al 19% del totale della remunerazione *cash*, dopo anni di crescita modesta). Non è possibile dire, solo in base a questi dati, se e quanto la dinamica osservata sia connessa a risultati migliori nel settore bancario. Nel settore assicurativo i bonus assumono valori assai più elevati e stabili (pari al 34% del totale della remunerazione *cash*), peraltro legati a pochi casi.

e) *La remunerazione degli Amministratori Delegati (parte equity)*

Ulteriori informazioni sulla remunerazione degli AD sono riportate nella Figura 48, che mostra la struttura della loro remunerazione, tenuto conto anche dei compensi *equity*, dove presenti¹⁰⁴.

I compensi *equity* assumono un peso significativo nella remunerazione degli AD delle società maggiori (è il 25% - in crescita rispetto al 20% del 2015 – tra le FTSE Mib, il 9% tra le Mid cap, l'1% tra le Small cap). Il peso della componente *equity* è più elevato nel settore finanziario (17%, contro il 13% nel settore non finanziario); la differenza tra settori si è peraltro notevolmente ridotta.

I dati riportati nella Figura 48 rappresentano la struttura media del pacchetto retributivo degli AD (tenuto conto della frequenza relativa con la quale essi sono destinatari di compensi *equity*).

¹⁰⁴ Gli importi medi dei compensi *equity* sono ivi calcolati attribuendo valore zero ai singoli AD laddove essi non siano beneficiari di alcun piano, ovvero il piano sia stato interamente “spesato” in anni precedenti.

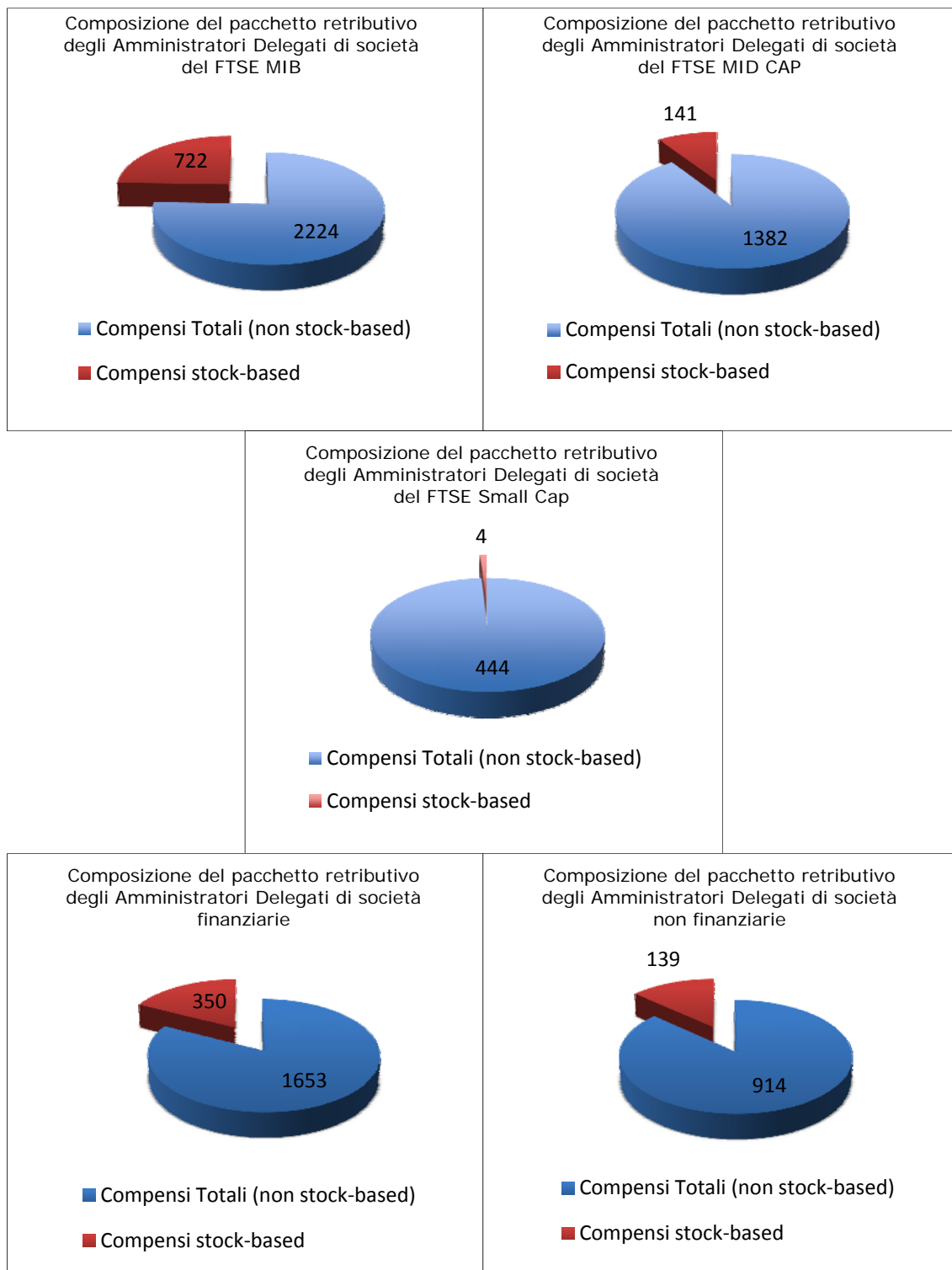


Figura 48

Informazioni complementari si ricavano dalla Figura 49, che riporta la struttura media dei compensi per i 51 AD beneficiari di piani *stock-based* “spesati” nell’anno di riferimento.

Se si considerano i soli AD che sono beneficiari di piani *stock-based* “spesati” nell’anno di riferimento¹⁰⁵ le differenze di composizione del pacchetto ne risultano attenuate. Ciò indica che le differenze riscontrate tra società di diversa dimensione (o appartenenti a settori diversi) sono in parte attribuibili al fatto che le società di minor dimensione fanno minor uso di strumenti *stock-based*.

Come evidenziato in Figura 49, vi è stato un sensibile aumento dei compensi complessivi degli Amministratori Delegati delle società FTSE Mib che sono beneficiari di piani *stock-based*: essi ricevono, mediamente, compensi “*non-equity*” (pari alla somma dei compensi *cash* – per compensi fissi e bonus – e dei benefici non monetari) pari a 2.773 mila € (erano 1.807 mila € nel 2015, 2.705 mila € nel 2014, 2.220 nel 2013); ad essi vanno sommati strumenti finanziari di valore pari (secondo le convenzioni espresse dai principi contabili) a 1.478 mila € (erano 997 mila € nel 2015, 1.523 mila € nel 2014, 1.343 nel 2013): il totale è pari a 4.251 mila € (erano 2.804 mila €/anno, erano 4.228 mila nel 2014, 3.563 mila nel 2013). Le oscillazioni nel tempo, dovute al diverso andamento della parte variabile (soprattutto *stock based*) sono molto forti.

Gli importi diminuiscono sensibilmente tra le società di minori dimensioni (sono pari a $1.696 + 445 = 2.141$ mila € tra le Mid cap e a $410 + 65 = 475$ mila € tra le Small cap che hanno istituito piani *stock-based*).

La componente *equity* del pacchetto varia dunque, in media, tra il 14% presso le Small cap e il 35% presso le FTSE Mib. Il peso della componente *equity* è lievemente più basso nel settore finanziario (25%, contro il 31% nel settore non finanziario).

¹⁰⁵ Gli importi riportati in Figura 48 sono, infatti, pari alla media ponderata dei compensi percepiti dai beneficiari di piani *equity* (riportati in Figura 49) e dei compensi (solo *cash* + benefici non monetari) dei soggetti che non sono beneficiari di tali piani, commentati in seguito nel testo.

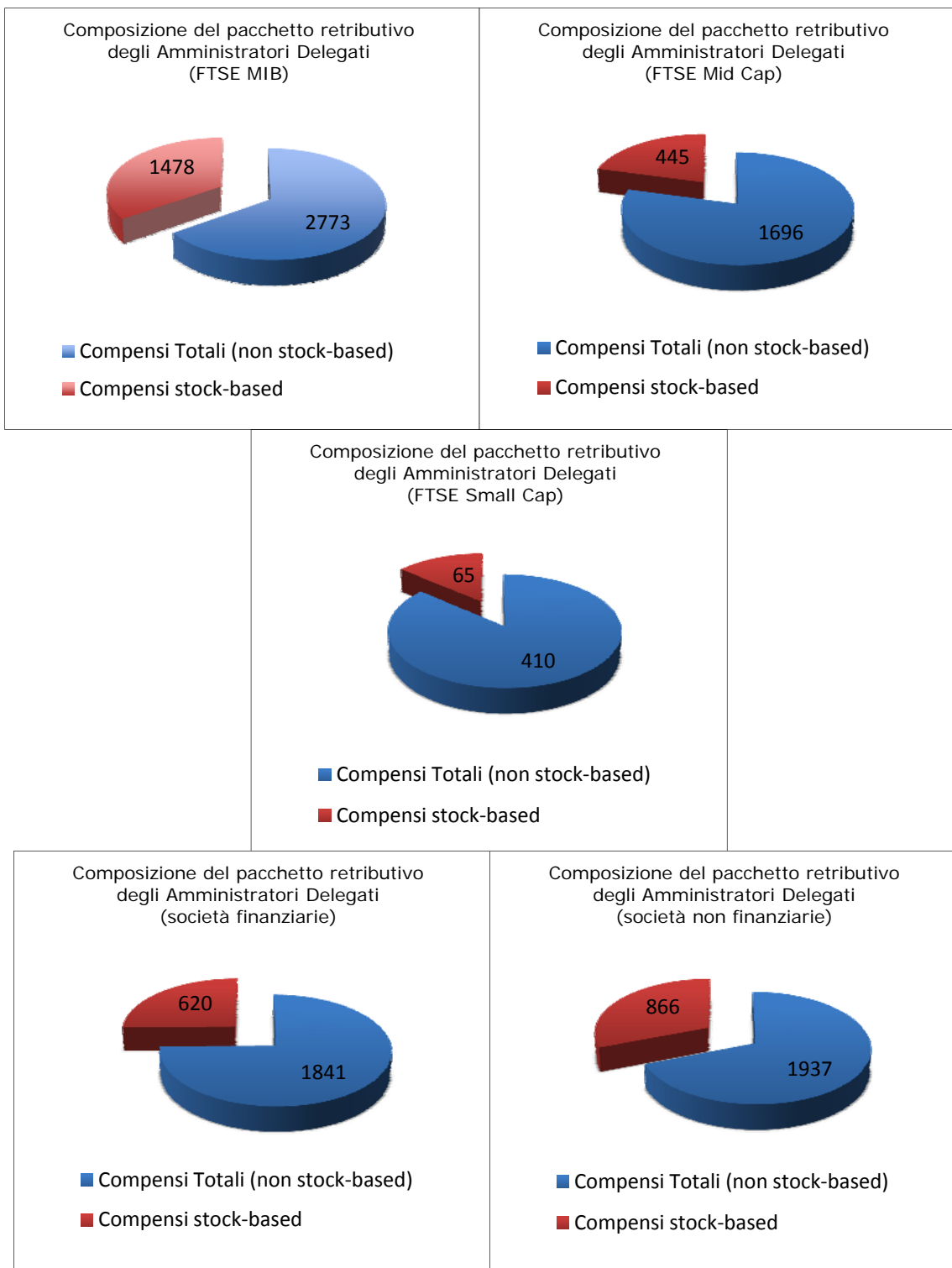


Figura 49

Se si considerano i restanti 208 AD che non sono destinatari di simili piani (o che sono beneficiari di piani *stock-based* che però non hanno generato compensi “spesati” nell’esercizio), si può osservare che i compensi totali sono inferiori a quelli dei loro omologhi destinatari di tali piani: ad es. nel FTSE-Mib la loro remunerazione (qui composta esclusivamente da compensi *non-equity*) è pari a 1.567 mila €, pari al 57% della sola remunerazione *non-equity* degli AD destinatari di piani nelle FTSE-Mib (2.773 mila €, cui si aggiungono 1.478 mila € di compensi *equity*). La situazione si ripete, pur con qualche variazione, anche tra le società di dimensioni minori (tra le Mid Cap il rapporto è pari al 73%, mentre i due valori sono quasi uguali tra le Small Cap).

f) *La remunerazione dei presidenti (esecutivi e non esecutivi)*

Le Tab. 33 e 34 riportano le remunerazioni *non-equity* percepite dai presidenti, qualificati rispettivamente come esecutivi e non esecutivi, in funzione della dimensione e del settore di appartenenza.

Gli importi variano, come prevedibile, in misura sensibile in funzione della dimensione aziendale. I compensi fissi percepiti dal presidente esecutivo di una società del FTSE Mib sono pari a 959 mila €, oltre il 50% in più rispetto ai suoi colleghi delle Mid cap (620 mila €) e 3,78 volte quella delle Small cap (254 mila €)¹⁰⁶.

Un Presidente esecutivo (che non sia anche qualificato come AD) percepisce compensi fissi poco meno che doppi (1,78 volte, in media) rispetto a un Presidente non esecutivo.

Nel settore finanziario la differenza di remunerazione tra Presidenti esecutivi e non esecutivi è più limitata: anzi, sono i Presidenti qualificati come non esecutivi a percepire remunerazioni più elevate (604 mila € contro 475 mila € per gli esecutivi, a livello di remunerazione totale *non-equity*)¹⁰⁷. Il quadro è completamente diverso nel settore non finanziario, dove i Presidenti esecutivi percepiscono compensi totali *cash* quasi quintupli (632 mila € contro 130 mila €) rispetto ai loro omologhi qualificati come non esecutivi.

I presidenti non esecutivi non sono mai (nel 2015 si erano individuati due casi) destinatari di compensi *equity*.

¹⁰⁶ Il dato dei bonus e altri incentivi delle Mid cap è poco significativo perché influenzato da alcuni *outliers*. Anche i dati delle componenti di remunerazione *equity* sono poco significativi per la scarsa numerosità del campione di riferimento.

¹⁰⁷ Il dato dei presidenti esecutivi ha, peraltro, limitata significatività a causa della scarsa numerosità (6 persone) del campione di riferimento nel settore non finanziario.

g) La remunerazione degli amministratori indipendenti

La Tab. 35 riporta le remunerazioni percepite dai 932 “altri indipendenti”¹⁰⁸.

Anche la loro remunerazione, come quella degli amministratori in generale, varia in rapporto alla dimensione dell'emittente: nel FTSE Mib è 95 mila €; tra le Mid cap essa diminuisce di quasi il 40% (59 mila €); tra le Small cap la remunerazione cala ulteriormente (26 mila €). Tale andamento riflette – con ogni probabilità – non solo la diversa complessità dei problemi ma anche, in parte, un diverso grado di strutturazione e formalizzazione nell'applicazione concreta delle raccomandazioni del Codice che richiedono un ruolo specifico degli indipendenti.

Gli importi complessivi mediamente percepiti dagli indipendenti (55 mila €) mostrano un lieve recupero (erano 52 mila € nel 2015 54 mila € nel 2014, 55 mila € nel 2013), dovuta alle società medio-grandi (nel FTSE Mib, i compensi medi per gli indipendenti sono risaliti da 94 a 95 mila €; tra le Mid cap da 53 mila nel 2013 a 59 mila €) e al settore non finanziario (dove sono saliti da 41 a 44 mila €; si registra invece una lieve flessione – da 104 a 102 mila € – in quello finanziario)..

La classificazione dettata dalla Consob evidenzia separatamente i compensi per la partecipazione a comitati. Si tratta di importi che valgono intorno al 30% della remunerazione totale. Rilevante è soprattutto la differenza dei valori assoluti, che vanno dai 24 mila € del FTSE Mib ai 9 mila € delle Small cap. Il valore medio dei compensi per comitati è più elevato nel settore finanziario (21 mila € contro 14 mila € nel settore non finanziario; è 22 mila € nelle banche); ciò è ricollegabile al presumibile maggiore impegno richiesto dai comitati nel settore finanziario (come testimoniato dalle statistiche riportate in precedenza su numero e durata delle riunioni). La differenza tra settori si è tuttavia sensibilmente ridotta nell'ultimo anno.

Si pone la questione se i compensi corrisposti agli indipendenti siano ovunque sufficienti ad “attrarre, trattenere e motivare persone dotate delle qualità professionali richieste” dal ruolo e “commisurati all'impegno richiesto” a ciascun consigliere, “tenuto anche conto dell'eventuale partecipazione ad uno o più comitati”, come raccomandato dal Codice di autodisciplina.

¹⁰⁸ Come già osservato, tale categoria esclude i consiglieri che rivestono cariche (presidente o vicepresidente) e i componenti del comitato esecutivo. Ne consegue che le remunerazioni riportate nel testo non sono influenzate dai compensi aggiuntivi legati a tali situazioni.

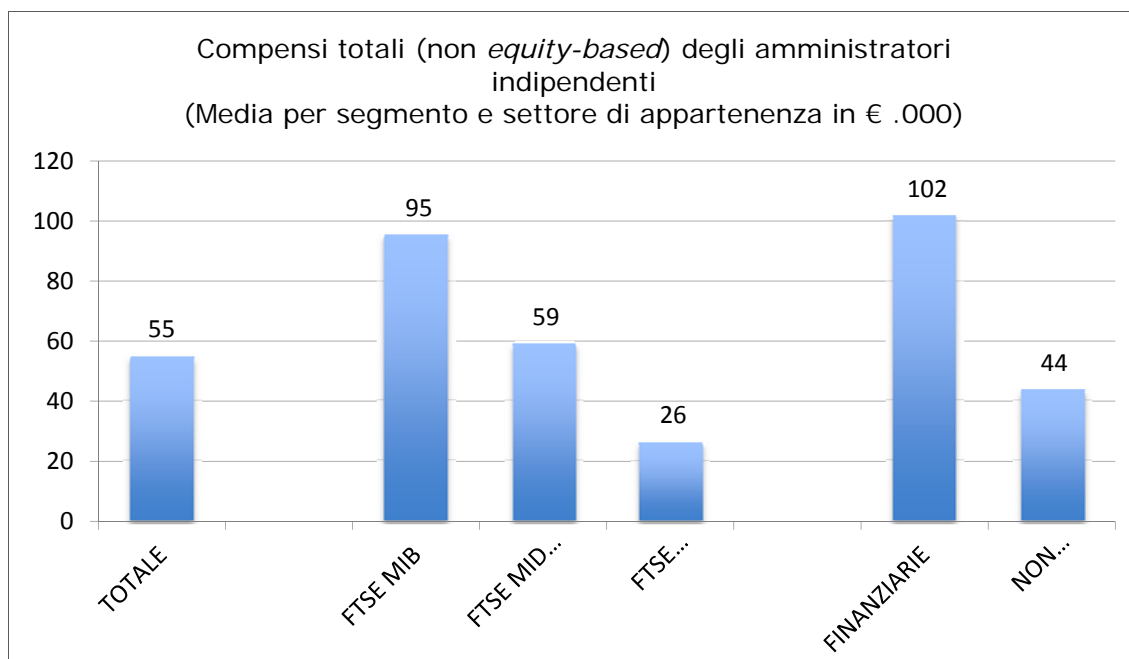


Figura 50

h) Remunerazione degli indipendenti e situazioni “a rischio”

Si sono infine incrociati i dati sulla remunerazione degli “altri indipendenti” con quelli concernenti l’esistenza di situazioni “a rischio” (cfr. par. 3.3. e Tab. 15), al fine di verificare se tali situazioni siano accompagnate da un significativo aumento della remunerazione (possibile indizio di “perdita dei requisiti” di indipendenza).

La *tenure* ultranovennale è uno dei criteri applicativi che il Codice propone per valutare, in concreto, il rischio di perdita dei requisiti di indipendenza. Si tratta, peraltro, di una mera *proxy*, che necessita di essere applicata “con riguardo più alla sostanza che alla forma”, come raccomandato dal Codice stesso. Lo scorrere del tempo non fa perdere automaticamente i requisiti di indipendenza, ma aumenta il rischio di “cattura” degli indipendenti. Tale rischio può essere valutato in concreto anche alla luce degli ulteriori indizi offerti da eventuali mutamenti di ruolo (e di remunerazione). I dati oggi disponibili consentono agli investitori di formarsi un’opinione precisa in merito alle situazioni osservabili nella prassi e alle valutazioni condotte dai CdA.

I risultati sono riportati in Tab. 42, dove gli indipendenti sono classificati a seconda che siano o meno in carica da più di 9 anni. Gli indipendenti “a rischio” per durata ultranovennale della carica percepiscono effettivamente, in media, remunerazioni più elevate (82 mila € contro i 57 mila € degli indipendenti in carica da meno di 9 anni). Il *gap* sussistente negli anni passati, che si era progressivamente ridotto, è tornato ad

allargarsi in maniera significativa (nel 2015 gli indipendenti “a rischio” per *tenure* ultranovennale avevano percepito 60 mila € contro i 55 mila € degli altri).

I maggiori compensi percepiti dagli indipendenti “a rischio” sono, tipicamente, dovuti a maggiori compensi fissi e, in misura minore, a compensi percepiti da società controllate o collegate¹⁰⁹.

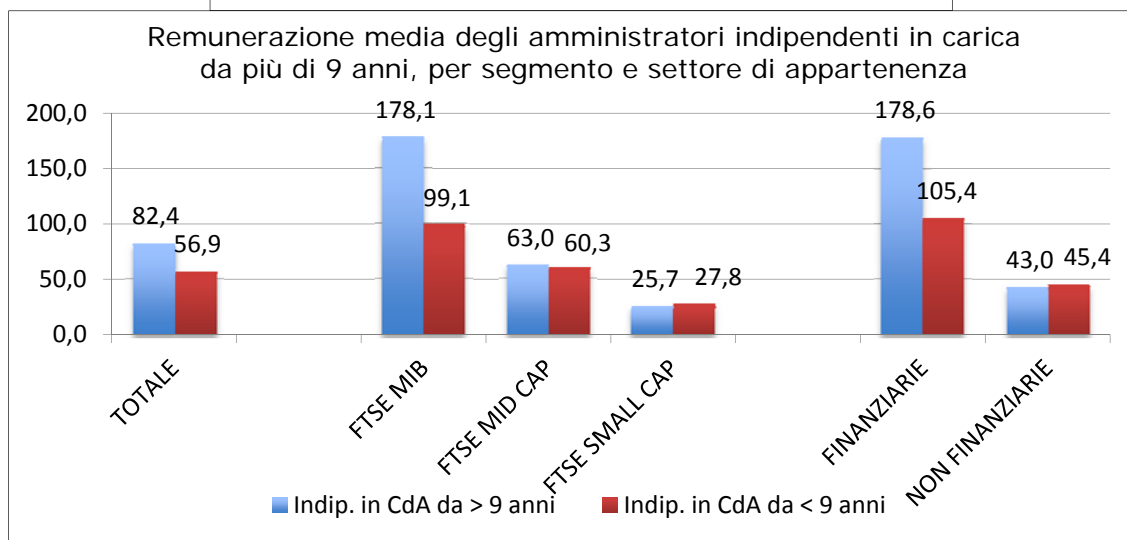
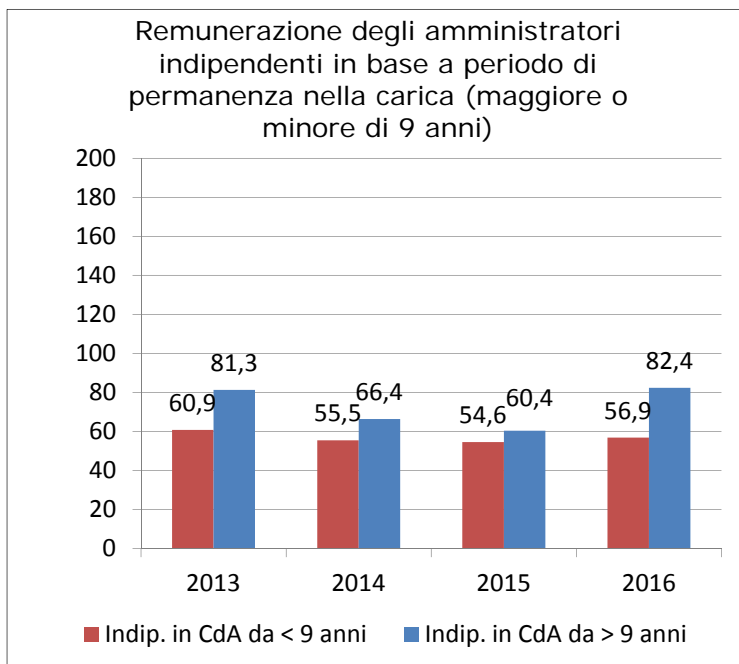


Figura 51

¹⁰⁹ Oltre che, naturalmente, a cariche nella società o alla partecipazione al comitato esecutivo. Tali situazioni sono invece escluse dall’analisi in Tab. 35, riferita ai soli “altri indipendenti”.

Come negli anni passati, la differenza è più marcata nelle società di maggiore dimensione (178 mila € contro i 99 mila € degli indipendenti con *tenure* < 9 anni) e soprattutto nel settore bancario (215 mila € contro i 109 mila € degli indipendenti con *tenure* < 9 anni).

I dati mostrano che la durata in carica ultranovennale non è associata, se non in alcuni, ben individuabili, tipi di società, all'erogazione di significativi compensi aggiuntivi. Tali compensi paiono un indizio di "perdita dei requisiti" di indipendenza più preciso del mero scorrere del tempo, soprattutto se essi non sono legati a compiti aggiuntivi "da Codice" ma a un vero e proprio mutamento di ruolo del consigliere indipendente, che assume cariche all'interno dell'emittente o incarichi multipli in altre società del gruppo.

i) Compensi da piani di incentivazione cash

È utile, anzitutto, ricordare che 189 società hanno comunicato – nella sezione 1 della Relazione – di prevedere una remunerazione variabile per gli amministratori (cfr. Tab. 25); indicazioni sui parametri cui è legata la parte variabile sono fornite da 174 tra esse. La remunerazione variabile è fondata su obiettivi di *performance* "contabile" o di *business* rispettivamente in 170 e in 96 emittenti¹¹⁰ (cfr. Tab. 26). Il numero di emittenti che comunicano – nella Tabella 1 redatta secondo lo schema Consob – di avere effettivamente erogato "bonus e altri incentivi" è però inferiore (134 società, di cui 118 solo nell'emittente, 4 solo in società controllate o collegate, 12 in entrambe le categorie).

Vari fattori contribuiscono a spiegare tale differenza. Anzitutto, è possibile che il piano di bonus non fosse ancora effettivo nel 2015 e dunque che esso, anche se "previsto", non abbia dato luogo a erogazioni. In secondo luogo, la diversità può essere legata al differimento dei bonus, sovente previsti nei piani di incentivazione pluriennali¹¹¹. Infine, è possibile che il bonus "previsto", semplicemente, non sia maturato a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di *performance*.

L'Allegato 3A al Regolamento Emittenti richiede la fornitura - in Tabella 3B - di informazioni di dettaglio sui piani di incentivazione monetari che hanno generato gli importi di "bonus e altri incentivi" riportati nella Tabella 1.

¹¹⁰ Tali numeri non sono tra loro sommabili poiché i due obiettivi possono essere contemporaneamente presenti nel singolo piano.

¹¹¹ Il bonus differito è erogato, in tali casi, se e quando si manifesteranno le ulteriori condizioni di tempo e/o di *performance* definite nel piano. Ciò porta, quasi di necessità, a un "diradamento" dei beneficiari nei primi anni del piano (ove il bonus riferito all'anno sia *interamente* differito), mentre nell'ultimo anno può aumentare il loro numero (oltre che, ovviamente, gli importi corrisposti, poiché tutti i bonus in precedenza accantonati vengono erogati, in un'unica soluzione, insieme alla quota dell'ultimo anno).

La Tabella 3B è rintracciabile in 109 Relazioni (cfr. Tab. 43): in altri 21 casi le società non hanno compilato la Tabella 3B, almeno per la parte relativa agli amministratori, malgrado dalla Tabella 1 essi risultino beneficiari di “bonus” corrisposti nel corso del 2015. Tale omissione non è facilmente spiegabile: in alcuni casi le informazioni sono sostanzialmente fornite su base discorsiva nella prima sezione della Relazione oppure si ricava che i bonus sono percepiti dagli amministratori in qualità di dirigenti; in altri, i bonus sono deliberati *ex post* dal CdA in base ai risultati aziendali in via discrezionale; si può quindi ipotizzare che la società abbia interpretato il riferimento a “piani” nel titolo della Tabella 3B come un fatto che rendesse non necessario compilare la tabella¹¹².

Sulla base della Tabella 3B è possibile calcolare il controvalore medio dei piani di bonus. La lettura di tale dato richiede prudenza, dato che non solo gli importi complessivi ma le stesse strutture dei piani sono estremamente differenziate: pertanto, le cifre di seguito riportate sono sovente medie di valori molto dispersi a livello di singolo beneficiario¹¹³.

È possibile stimare l’ammontare complessivo dei bonus “di competenza” dell’esercizio sommando i bonus dell’anno erogati/erogabili, gli altri bonus e bonus dell’anno “differiti” ad esercizi futuri. Il controvalore medio dei bonus di competenza dell’anno (nelle società per cui sono disponibili informazioni) è pari a 592 mila €¹¹⁴, in forte aumento rispetto ai 444 mila € del 2015. Ovviamente, gli importi variano in misura molto sensibile al variare della dimensione aziendale.

È, inoltre, possibile stimare l’ammontare complessivo dei bonus percepiti “per cassa” nell’esercizio sommando i bonus dell’anno erogati/erogabili, gli altri bonus e i bonus “differiti” in anni precedenti ed erogati/erogabili nell’anno. Nel 2015 il controvalore medio dei bonus complessivamente incassati dell’anno dal beneficiario-tipo è quasi

¹¹² Tale interpretazione sarebbe peraltro assai dubbia. Lo Schema Consob precisa infatti che le cifre riportate in Tabella 3B devono “chiudere” in Tabella 1 e quindi, reciprocamente, che la colonna “bonus e altri incentivi” in Tabella 1 deve trovare spiegazione e dettagli in Tabella 3B. Inoltre, è detto testualmente che nella colonna “Altri Bonus” di Tabella 3B “sono indicati i bonus di competenza dell’esercizio non inclusi esplicitamente in appositi piani definiti *ex ante*”.

¹¹³ Le cifre riportate nel testo sono riferite al campione di 208 beneficiari per cui sono disponibili i dati di Tabella 3B; esse sono però sovente – particolarmente a livello di singole sotto-voci – medie tra importi elevati percepiti da pochi soggetti e valori nulli riferiti al resto del campione. Infatti, accanto a soggetti destinatari di bonus maturati e percepiti nell’anno si osservano, ad esempio, soggetti il cui bonus (maturato nell’anno o “proveniente” da esercizi passati) è differito, in tutto o in parte, ad esercizi futuri, o che hanno percepito nel 2014 – in un’unica soluzione – bonus interamente riferiti ad esercizi precedenti. Infine, i dati riferiti a sottocampioni poco numerosi sono talvolta influenzati da pochi *outliers*.

¹¹⁴ I controvalori del bonus “di competenza” dell’esercizio, a livello di singolo beneficiario, variano tra 5 mila € e 6,7 milioni di €.

identico al valore calcolato “per competenza”: 599 mila €, in forte aumento rispetto all’anno passato (quando erano 469 mila €).

Un commento a parte meritano gli “altri bonus”, di competenza dell’esercizio ma non inclusi in piani definiti *ex ante*: si tratta di importi corrisposti su base discrezionale ovvero in relazione a eventi particolari od operazioni straordinarie. L’importo medio all’interno del campione di 208 beneficiari non è particolarmente elevato (91 mila €); è peraltro da osservare che, in realtà, bonus *ad hoc* sono stati effettivamente erogati in un numero assai più ristretto di casi (18 in tutto, come nel 2015; erano 13 nel 2014, 17 nel 2013). Gli importi corrisposti ai 18 beneficiari sono sovente elevati (fino a un massimo di 4.740 mila €): considerando solo i casi di effettiva percezione, il valore medio è, quindi, in realtà 744 mila € (era 244 mila € nel 2015)¹¹⁵.

j) *Compensi da piani di incentivazione a base azionaria*

È utile, anzitutto, anche qui ricordare che tra le 189 società che prevedono una remunerazione variabile per gli amministratori ve ne sono 84 che la legano al valore di mercato delle azioni¹¹⁶ (cfr. Tab. 26). Il numero di emittenti che comunicano – in Tabella 1 – di avere “spesato” all’esercizio, in tutto o in parte, il *fair value* di compensi *equity* è però inferiore (68 società in tutto¹¹⁷).

Vari fattori contribuiscono a spiegare tale differenza. Anzitutto, come per i piani di bonus, è possibile che il piano fosse ancora in attesa di approvazione da parte dell’assemblea, o ancora soggetto alla maturazione di condizioni di *performance*, in assenza delle quali la contabilizzazione del costo non è consentita. In secondo luogo, le tecnicità previste dai principi contabili internazionali riguardo al calcolo del “costo” delle *stock option* fanno sì che la comunicazione del *fair value* “di competenza” si concentri sui primi anni di vita del piano (in cui ha luogo il *vesting* delle opzioni): pertanto, piani “vecchi” ancora in vita impongono la redazione della Tabella 2 ma non

¹¹⁵ Come già accennato, l’incremento è dovuto a pochissimi *outliers*.

¹¹⁶ L’oggetto di tali piani è costituito da *stock options* e/o da “altri strumenti”, rappresentati solitamente da assegnazioni gratuite di azioni (*stock grants*), spesso legate al preventivo raggiungimento di obiettivi espressi in termini di risultati contabili o di *business (performance shares)*. Talvolta si tratta di *phantom stock options*, *warrants* o altri strumenti il cui valore è determinato in funzione del valore delle azioni dell’emittente.

¹¹⁷ Tra esse, 40 hanno corrisposto *stock options* e compilato la Tabella 2, mentre 43 hanno attivato piani basati su altri strumenti finanziari e compilato la Tabella 3A. Come già negli anni passati, il numero complessivo (68) è quindi inferiore alla somma delle due categorie (40 + 43 = 83) perché 15 società hanno approvato sia piani di *stock option*, sia piani basati su “altri strumenti”. Qui non si riscontra il problema di mancata compilazione delle tabelle di dettaglio riscontrato per i bonus. Si è però identificato un problema di coerenza, in quanto alcune società comunicano in Tabella 2 e/o in Tabella 3A la corrispondenza di compensi *equity* “di competenza” dell’esercizio, che non sono poi riportati in Tabella 1.

comportano la registrazione del *fair value* “di competenza” nella Tabella 1 (in quanto già “spesato” in esercizi passati).

Le Tabelle 2 e 3A dello Schema Consob offrono informazioni di dettaglio sui piani di incentivazione a base azionaria che hanno contribuito a generare gli importi relativi al *fair value* dei compensi *equity* comunicati nella Tabella 1. Informazioni di sintesi sono riportate nelle Tab. 44 e 45. Il numero totale di assegnatari risultante dalle tabelle di dettaglio (2 e 3A) Consob è pari a 76 per le *stock option* e 90 per i piani basati su altri strumenti finanziari (rispettivamente circa il 46% e il 54% del totale¹¹⁸). Il numero di beneficiari di piani di *stock option* è in costante calo (era il 56% del totale nel 2015, il 62% nel 2014, il 66% nel 2013), mentre è in aumento quello dei beneficiari di altri piani a base azionaria (era il 44% nel 2015, il 38% nel 2014, il 34% nel 2013).

Il controvalore medio di competenza dell’esercizio delle assegnazioni a ciascun beneficiario (calcolato sommando, per ciascun amministratore tutte le assegnazioni eventualmente relative a più piani e poi calcolando la media a livello di società, nel caso di beneficiari multipli) è notevolmente superiore per gli “altri strumenti finanziari” (1.086 mila €, contro 567 mila € di controvalore dei piani di *stock option*); la distribuzione è peraltro notevolmente asimmetrica. I valori medi riportati in Tab. 44 e 45 risentono in misura notevole dell’influenza di pochi *outliers*.

k) Le indennità di fine carica erogate

Si sono infine ricercate informazioni sulle indennità di fine carica (o di cessazione dai rapporti di lavoro): queste si rilevano con riferimento sia, come è naturale, ad amministratori non più in carica al 31 dicembre 2015, sia ad amministratori ancora in carica.

Considerare, di conseguenza, solo gli amministratori in carica al 31 dicembre dell’anno passato non permetterebbe di cogliere i casi più rilevanti, in quanto la corresponsione delle indennità in oggetto è tipicamente legata alla mancata riconferma, che comporta di solito la cessazione dei rapporti con l’emittente. Si è dunque analizzati i casi di amministratori cessati nel corso dell’esercizio 2015, i cui compensi sono comunicati nelle Relazioni sulle remunerazioni: per mantenere l’approfondimento entro limiti ragionevoli, si sono esaminati i soli amministratori esecutivi cessati, che più facilmente sono destinatari di indennità di importo rilevante.

¹¹⁸ Il dato offre un ordine di grandezza riguardo alla frequenza relativa dei diversi tipi di piano. Non è però una misura precisa della loro diffusione, anche perché un singolo soggetto può essere beneficiario di piani di ambedue i tipi.

Il quadro è coerente con le aspettative: anzitutto, tra i 66 amministratori esecutivi cessati nel 2015 (erano 42 nel 2014, 58 nel 2014), solo 14, in 12 società (come nel 2014, 6 nel 2013) hanno ricevuto indennità connesse alla cessazione dalla carica. Le indennità mediamente percepite, in tali casi, sono pari a circa 646 mila € (erano 3,7 milioni di € nel 2014). Le indennità sono corrisposte quasi sempre dall'emittente (solo in un caso sono corrisposte anche da controllate). La variabilità a livello di singolo beneficiario è molto forte. Gli importi sono però, spesso, consistenti: si va da un minimo di 600 € a un massimo di 2,15 milioni di €.

In caso di amministratori ancora in carica, due sono le situazioni che, tipicamente, danno origine alla compilazione della colonna 8 relativa alla "Indennità di fine carica o di cessazione dal rapporto di lavoro":

a) mutamenti di ruolo che creano significative discontinuità di rapporto: è questo il caso, tipicamente, di consiglieri che avevano un rapporto di lavoro dipendente (ad es. in qualità di Direttore Generale) con la società, e che mantengono il ruolo di amministratore o si sono dimessi per assumere nuovi incarichi (ad es. di AD entranti o uscenti);

b) trattamenti c.d. "di fine mandato" (TFM), rivolti solitamente ad amministratori esecutivi, che intendono equipararne la posizione ai titolari di rapporti di lavoro dipendente. Da osservare che si tratta, in tali casi, di indennità "corrisposte" (in realtà, talvolta erogate, ma più spesso differite) anche in continuità di rapporto¹¹⁹. È questo, tipicamente, il caso nelle società in cui più amministratori beneficiano di tali indennità, generalmente per importi limitati.

Le prassi informative riscontrabili continuano ad essere assai differenziate e non sempre corrette¹²⁰. In Tabella 1 si registra, infatti, talvolta, la fornitura di informazioni che avrebbero dovuto essere date solo nella prima sezione della Relazione. In alcuni casi di importo rilevante, infatti, sono indicati in Tabella 1 gli importi potenziali da corrispondere in caso di cessazione anticipata dalla carica, anziché, come indicato da Consob, le indennità maturate per cessazione delle funzioni con riferimento

¹¹⁹ È da segnalare che talvolta le società affermano che "non sono previsti trattamenti in caso di cessazione dalla carica di amministratore" e comunicano, allo stesso tempo, in Tabella 1 la corresponsione di "indennità di fine carica" connesse a trattamenti di fine rapporto maturati nell'ambito di rapporti di lavoro subordinato.

¹²⁰ Ad esempio, in almeno un caso di importo rilevante è precisato – come negli anni passati – che le cifre riportate in Tabella 1 sono valori lordi riferiti all'impegno di stabilità sottoscritto con i beneficiari. La tabella riporta quindi non importi effettivamente corrisposti (come previsto dallo Schema Consob) ma mere obbligazioni potenziali.

all'esercizio in cui è intervenuta l'effettiva cessazione della carica¹²¹. In tali casi la trasparenza è quindi assicurata, ma i dati non sono direttamente comparabili con quelli delle altre società.

Tra i 2275 consiglieri censiti nell'indagine in carica al 31 dicembre 2015, 31 (in 18 società), pari allo 0,8% del totale, hanno percepito indennità di fine carica (o di cessazione dai rapporti di lavoro). Il numero di beneficiari è in diminuzione rispetto all'anno scorso, quando indennità erano state percepite da 43 consiglieri (in 22 società). L'indennità è corrisposta quasi sempre dall'emittente. Solo in 5 casi, tra cui due di importo rilevante l'indennità è stata corrisposta da società controllate.

Nei 31 casi individuati, gli importi sono mediamente pari a 407 mila € (il 27% in meno rispetto al 2015, quando il valore medio era pari a 558 mila €). La variabilità a livello di singolo beneficiario è molto forte, da un minimo di 6,5 mila € a un massimo di 6,4 milioni di €¹²².

4.4. La remunerazione dei sindaci

Le Relazioni sulla remunerazione contengono prospetti di dettaglio, su base nominativa, sulla remunerazione dei sindaci, secondo lo stesso modello adottato per quella degli amministratori. Data la diversità di ruolo, i sindaci non sono mai destinatari di piani di incentivazione, vuoi a base monetaria, vuoi a base azionaria. Ci si è pertanto limitati qui all'analisi della Tabella 1.

I dati raccolti su livello e struttura della remunerazione dei sindaci dalla seconda sezione delle Relazioni sulla remunerazione sono stati incrociati con le informazioni desumibili dalle Relazioni sul governo societario, al fine di ricavare indicazioni su taluni aspetti rilevanti. Come già per gli amministratori, nell'analisi che segue (e nelle tabelle riportate in appendice) si è preferito utilizzare uno schema più compatto, che raggruppa

¹²¹ Lo Schema 7-bis recita, infatti: "Nella colonna "Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro" sono indicate 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. È indicato altresì il valore stimato dell'eventuale corresponsione di benefici non monetari, l'importo di eventuali contratti di consulenza e di indennità relative all'assunzione di impegni di non concorrenza. L'importo delle indennità per impegni di non concorrenza va indicato una sola volta al momento in cui cessa la carica, specificando nella prima parte della seconda sezione della relazione la durata dell'impegno di non concorrenza e la data dell'effettivo pagamento" (sottolineature aggiunte).

¹²² Le indennità sono superiori a 1 milione di € in 2 casi, inferiori a 10 mila € in 6 casi.

i compensi corrisposti da società controllate/collegate in una colonna *ad hoc* (anziché in una riga con descrizione delle singole componenti).

Sono stati esaminati i seguenti aspetti:

a) *Il livello della remunerazione*

I dati complessivi sono riportati in Tab. 46. La remunerazione media dei sindaci nel 2015 (come risultante dalle Relazioni pubblicate nel 2016) è pari a 47 mila €, è cioè lievemente inferiore a quella degli “altri” amministratori indipendenti (55 mila €; cfr. Tab. 29). La remunerazione media dei sindaci è in calo per il terzo anno consecutivo: era 49 mila € nel 2015, 52 mila € nel 2014, 54 mila € nel 2013.

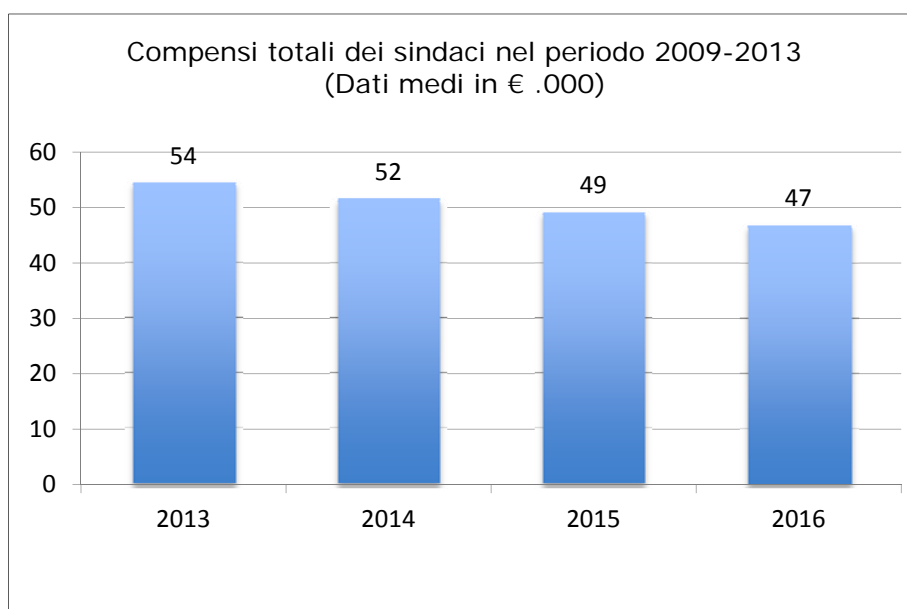


Figura 52

Come già osservato per gli amministratori, la remunerazione dei sindaci varia in misura notevole secondo la dimensione dell'impresa (è 78 mila € nel FTSE Mib, pari a circa 2,75 volte la remunerazione media presso le Small cap, pari a 28 mila €) e – in misura minore – secondo il settore (93 mila € nelle società finanziarie contro 41 mila € nelle non finanziarie).

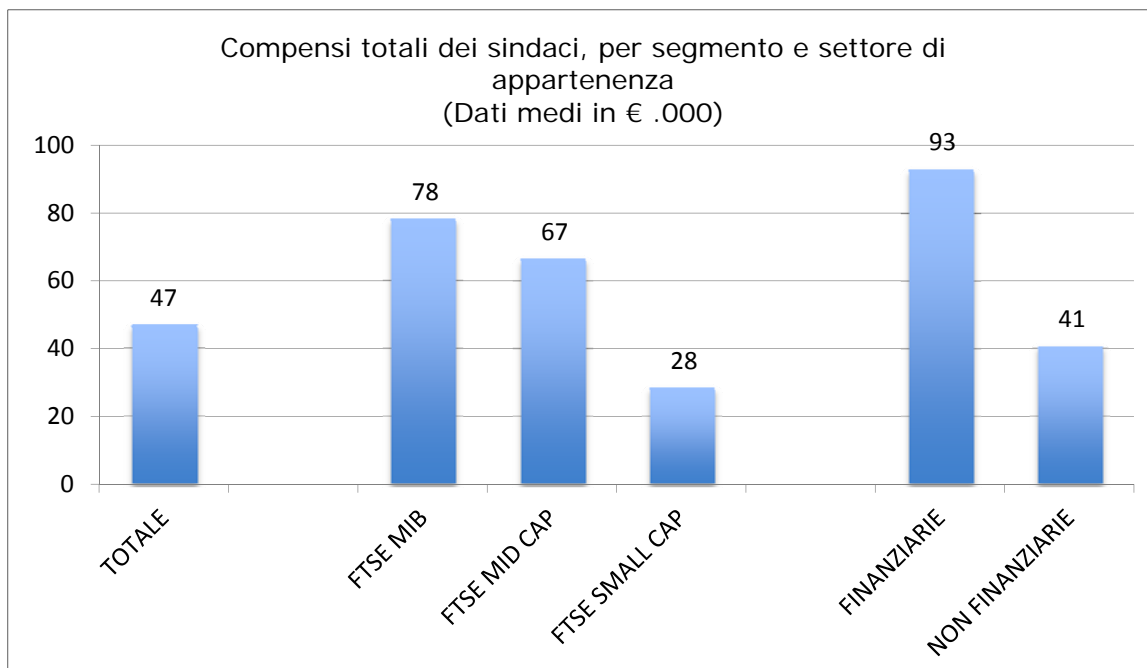


Figura 53

I compensi fissi dall'emittente costituiscono, in media, oltre l'87% della remunerazione totale. Il peso dei compensi da controllate è in costante calo: essi contano per il 13% (era il 16% nel 2015, il 18% nel 2014, il 20% nel 2013). Le altre voci hanno solitamente un peso molto limitato.

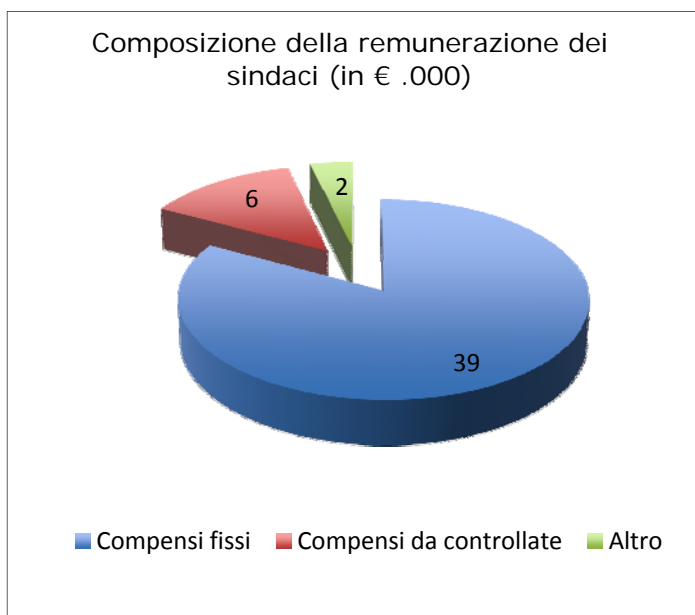


Figura 54

b) *Remunerazione dei sindaci e situazioni “a rischio”*

Si sono infine incrociati i dati sulla remunerazione dei sindaci con quelli concernenti l'esistenza di situazioni “a rischio” (cfr. par. 3.3. e Tab. 17), al fine di verificare se tali situazioni siano accompagnate da un significativo aumento della remunerazione (possibile indizio di “perdita dei requisiti” di indipendenza). I risultati sono riportati in Tab. 49: i sindaci in carica da oltre 9 anni¹²³ percepiscono remunerazioni più elevate (59 mila €, ossia il 33% in più rispetto ai 45 mila € percepiti in media dai sindaci con *tenure* inferiore a 9 anni). Tale situazione è diffusa ovunque, ma la differenza appare più marcata nel settore finanziario (140 mila € contro 85 mila € dei sindaci “non a rischio”; nel settore non finanziario i sindaci “a rischio” percepiscono 49 mila €, contro 39 mila € degli altri sindaci). Il *gap* tra le due categorie si è allargato (da 49 a 55 mila €) nel settore finanziario (e in particolare nelle banche, dove è passato da 39 a 63 mila €), mentre si è ristretto (da 15 a 10 mila €) negli altri settori.

Come già per gli amministratori indipendenti, i maggiori compensi percepiti dai sindaci “a rischio” sono, tipicamente, connessi a incarichi presso società controllate o collegate. L'erogazione di “altri compensi”, ad es. per prestazioni professionali, pare molto rara.

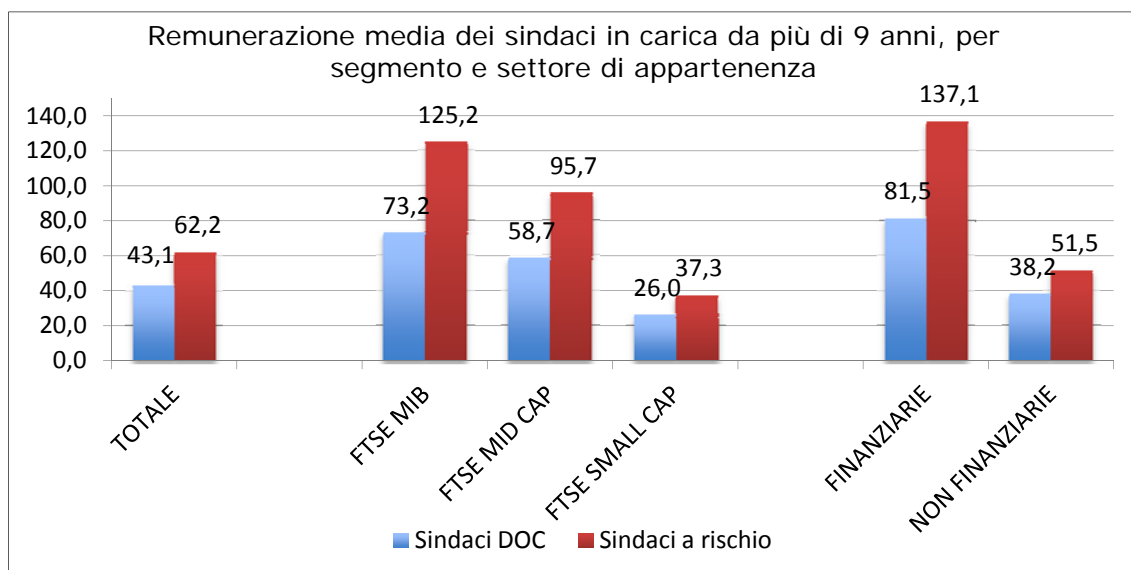


Figura 55

¹²³ Come si ricorderà, le situazioni “a rischio” analizzate nel par. 3.3. erano definite con riferimento a due parametri: a) la percezione di emolumenti “elevati” (47 casi) e b) la permanenza in carica ultranovennale (103 casi). Le due situazioni possono, ovviamente, cumularsi nel singolo caso.

PARTE TERZA

L'APPLICAZIONE DEL PRINCIPIO *COMPLY-OR-EXPLAIN*

5. Il principio *comply-or-explain*

Si è svolto anche quest'anno un approfondimento sull'applicazione del Principio *comply-or-explain* da parte degli emittenti. Il principio¹²⁴ ha un ruolo centrale (e oggetto, anzi, di crescente attenzione) nell'applicazione delle raccomandazioni del Codice.

Il Comitato per la Corporate Governance ha comunicato¹²⁵ (il 9 dicembre 2013) di voler effettuare **approfondimenti sulla qualità delle informazioni** in tema di governo societario fornite dagli emittenti.

La Commissione UE ha pubblicato¹²⁶ (il 9 aprile 2014) una Raccomandazione sulla qualità dell'informativa sul governo societario. Ivi, dopo avere ricordato il ruolo fondamentale svolto dal principio *comply-or-explain*, si afferma la **necessità**, al fine di motivare le società a conformarsi ai pertinenti codici di governo societario o a spiegare in maniera più chiara le rispettive deroghe, **di condurre un monitoraggio efficiente a livello nazionale**, nel quadro dei meccanismi di monitoraggio esistenti.

Il Comitato per la Corporate Governance ha quindi approvato nel luglio 2014 modifiche al Codice includendo in particolare principio guida IV del Codice che invita ora gli emittenti a indicare chiaramente nella relazione sul governo societario le specifiche raccomandazioni, contenute nei *principi* e nei *criteri applicativi*, da cui si sono discostati. In particolare, il Codice richiede per ogni scostamento, se del caso, di fornire cinque informazioni: (a) spiegare in che modo hanno disatteso la raccomandazione; (b) descrivere i motivi dello scostamento, evitando espressioni generiche o formalistiche; (c) descrivere come la decisione di discostarsi dalla raccomandazione è stata presa

¹²⁴ Nell'ordinamento italiano tale principio trova fondamento nell'art. 123-bis co.2 lett.a) del TUF, che prevede l'obbligo per le società quotate di fornire informazione al mercato circa: a) l'adesione a codici di comportamento in materia di governo societario promossi da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria "**motivando le ragioni dell'eventuale mancata adesione** ad una o più disposizioni", nonché b) le pratiche di governo societario effettivamente applicate dalla società al di là degli obblighi previsti dalle norme legislative o regolamentari. Mentre l'obbligo informativo verso il mercato si estende a ogni (significativa) pratica di governo societario adottata su base volontaria, l'obbligo di motivare le scelte compiute si applica solo alle decisioni che prevedono uno scostamento dalle raccomandazioni di un codice cui la società abbia preventivamente aderito.

¹²⁵ <http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/news/20131209.pdf>.

¹²⁶ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014H0208&from=EN>

all'interno della società; (d) indicare, se lo scostamento è limitato nel tempo, a partire da quando prevedono di attenersi alla relativa raccomandazione; (e) descrivere l'eventuale comportamento adottato in alternativa alle raccomandazioni da cui si sono discostati e spiegare il modo in cui tale comportamento raggiunge l'obiettivo sotteso alla raccomandazione oppure chiarire in che modo il comportamento prescelto contribuisce al loro buon governo societario. Tali raccomandazioni sono rimaste immutate nell'ultima edizione del Codice (approvata a luglio 2015).

Il Comitato per la Corporate Governance ha infine comunicato¹²⁷ (l'11 dicembre 2014 e il 3 dicembre 2015) di avere effettuato, nell'ambito del proprio Rapporto Annuale, approfondimenti sul tema della qualità dell'informativa fornita dalle società nella relazione sul governo societario, in attuazione del principio "*comply-or-explain*". Pur avendo riscontrato, in molti, casi, un elevato grado di *compliance* con molte raccomandazioni del Codice, il Comitato ha **sollecitato la fornitura di informazioni più complete** sull'applicazione (o di maggiori spiegazioni in caso di mancata applicazione) di varie raccomandazioni, tra cui quelle in tema di informativa consiliare e pre-consiliare, composizione dei comitati consiliari e *board evaluation*.

Si è dunque ritenuto che lo svolgimento di un ulteriore approfondimento sull'applicazione concreta del principio *comply-or-explain* da parte delle società quotate fosse di particolare interesse.

Nel Codice di autodisciplina il concreto funzionamento del *comply-or-explain* è anche formalizzato nel Principi guida III¹²⁸, che raccomanda agli emittenti che aderiscono al Codice di fornire nella Relazione "informazioni accurate, di agevole comprensione ed esaustive, se pur concise, sui comportamenti attraverso i quali le singole raccomandazioni contenute nei principi e nei criteri applicativi sono state concretamente applicate nel periodo cui si riferisce la relazione";

Il monitoraggio dell'applicazione del principio *comply-or-explain* richiede di identificare preventivamente le fattispecie in cui una spiegazione è effettivamente dovuta. A tale proposito, si osserva, anzitutto, che alcune raccomandazioni sono rivolte non alle società (ovvero ai Consigli di Amministrazione, chiamati altresì a redigere la Relazione sul governo societario, in cui le spiegazioni richieste devono essere fornite) ma ad altri soggetti, quali i soci, singoli consiglieri o altri organi (ad es. il collegio sindacale). Il monitoraggio dell'applicazione del *comply-or-explain* è intrinsecamente problematico

¹²⁷ <http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/news/20141211.pdf>

¹²⁸ Coerentemente col resto dell'indagine, si fa riferimento al [Codice](#) nella versione approvata a luglio 2014. Non si è tenuto conto delle ulteriori modifiche del Codice approvate dal Comitato a luglio 2015, poiché il termine entro cui ne è raccomandata l'applicazione non è ancora scaduto.

quando il destinatario delle raccomandazioni non coincide con l'estensore della Relazione sul governo societario (il CdA), che non necessariamente dispone di tutte le informazioni relative alle motivazioni di eventuali *non compliance*.

In secondo luogo, come riconosciuto dal Principio guida IV, alcune raccomandazioni hanno un contenuto che poco si presta a un monitoraggio formalizzato. Ad esempio, alcuni principi e criteri applicativi hanno contenuto definitorio e, in mancanza di diverse indicazioni, si deve presumere che l'emittente vi si sia attenuto; altri contemplano comportamenti opzionali, ed è quindi richiesta una mera descrizione dei comportamenti osservati, non essendo necessario fornire motivazioni in merito alle scelte adottate. Infine, alcune raccomandazioni trovano applicazione solo al verificarsi di specifiche situazioni non facilmente osservabili dall'esterno, sicché l'eventuale assenza di informazioni può essere ricollegabile, alternativamente, al fatto che la società ha dato piena attuazione alle raccomandazioni del codice¹²⁹ o a situazioni di *non compliance* parziale o totale non accompagnate dalla diffusione di "adeguate informazioni".

Tali considerazioni hanno portato a concentrare l'attenzione sui punti del Codice per cui è osservabile in modo oggettivo se la società è *compliant* o meno con singole raccomandazioni e, quindi, si può osservare in modo relativamente semplice se, in caso di *non compliance* totale o parziale, la società motiva le ragioni dello scostamento. L'indagine svolta si estende al censimento dei casi di *non compliance* e delle giustificazioni fornite ma non all'analisi della "fondatezza" o della "solidità" di queste ultime, la cui valutazione spetta – evidentemente – al mercato.

5.1. L'applicazione del principio in relazione a singole raccomandazioni

L'indagine ha riguardato i seguenti punti.

a) L'adesione all'ultima edizione del Codice

La quasi totalità degli emittenti ha scelto di aderire formalmente all'ultima edizione del Codice di autodisciplina: solo 19 società non aderiscono al Codice, ovvero aderiscono a edizioni precedenti. Tale comunicazione è quasi sempre esplicita: in tal caso, esse

¹²⁹ La totale assenza di informazioni sull'applicazione dei principi di un codice cui l'impresa abbia aderito non è, peraltro, mai una prassi coerente con la normativa. Anche una società che dia piena e puntuale applicazione alle raccomandazioni del Codice, infatti, è tenuta a fornire informativa al mercato (ai sensi dell'art. 123-bis TUF) sul proprio assetto di governance. Nei casi di piena applicazione del Codice, vi è chi parla di *comply-and-explain*, anche se – certo – la spiegazione dovuta è differente da quella richiesta nelle situazioni di *non-compliance*, riguardando il come la società ha dato applicazione alle raccomandazioni, e non anche il perché ha compiuto certe scelte.

forniscono informazioni sul proprio sistema di *corporate governance* sulla base del dettato dell'art.123-bis del TUF. Né la norma citata, né il Codice di autodisciplina richiedono esplicitamente che le società che non aderiscono al Codice (o all'ultima edizione di esso) forniscano motivazione della scelta effettuata. Ciononostante, la motivazione è sovente disponibile (ciò accade in 13 casi, pari al 68% del totale; cfr. Tab. 50).

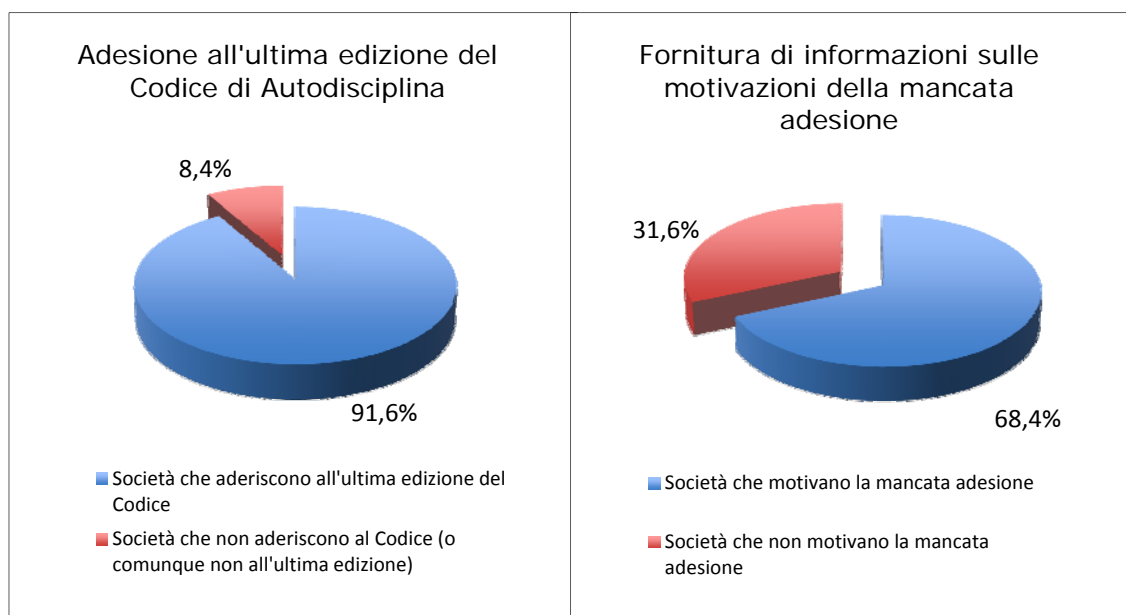


Figura 56

Data la scarsa numerosità del campione di riferimento, statistiche di sintesi non hanno particolare significato. L'osservazione di casi singoli può peraltro rivestire un certo interesse. Ad esempio, una società, dopo avere comunicato di non aderire al Codice, afferma di essere favorevole al recepimento graduale delle sue raccomandazioni, ritenendo tuttavia prematura la sua integrale adozione. È da osservare che, in tal caso, la società è soggetta all'obbligo di descrivere le pratiche di governo societario adottate su base volontaria ma non a quello (ex art.123 bis TUF) di motivare puntualmente eventuali scelte difformi dalle raccomandazioni del Codice, cui essa non ha aderito. Alcune società comunicano di avere aderito a edizioni precedenti del Codice e di ritenere adeguato alla propria struttura e caratteristiche il modello di *governance* adottato. La mancata adesione al Codice è generalmente ricondotta alle caratteristiche (in particolare alla dimensione o alla struttura, talvolta alla natura di società cooperativa) della società e/o alla composizione dell'azionariato.

Una società ha comunicato di non aderire più al Codice, dopo molti anni di adesione. La società, di piccole dimensioni, ha valutato come non particolarmente significativi i

casi di scostamento dalle raccomandazioni del Codice rispetto ai casi di adesione, ritenendo per questo improduttivo lo sforzo di verifica puntuale di tutte le indicazioni del Codice e la spiegazione specifica delle ragioni di non adesione.

b) *La board evaluation*

Si è osservato che l'80% del listino (182 emittenti) comunica di avere effettuato attività di autovalutazione del CdA. Le restanti 45 società comunicano di non averla effettuata oppure non forniscono informazioni in merito. Il Comitato per la Corporate Governance ha ricordato agli emittenti che non aderiscono alla raccomandazione sull'attività di *board evaluation* la necessità di fornire un'adeguata spiegazione della disapplicazione.¹³⁰

Una giustificazione della mancata effettuazione della *board evaluation* è reperibile in 13 emittenti (cfr. Tab. 50). Tra le altre 32 società, 12 non aderiscono al Codice; nei restanti 20 casi non è chiaro se l'autovalutazione sia stata effettuata e manchi la *disclosure* sulle sue modalità ovvero essa non sia stata attuata. Nel primo caso si avrebbe una *non compliance* con il criterio 1.C.1. lett. h), nel secondo con il criterio 1.C.1. lett. g). In 5 casi su 20 la Relazione riporta che la *board evaluation* rientra tra i compiti del CdA ma non fornisce informazioni sul suo effettivo svolgimento.

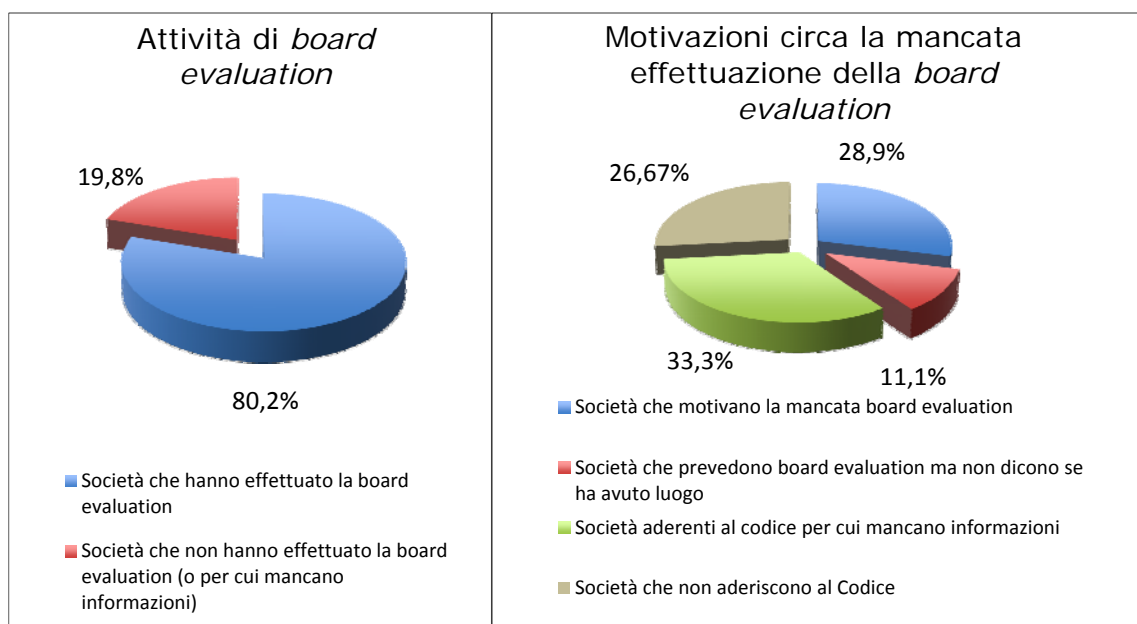


Figura 57

¹³⁰ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2015, p.26.

Si è già osservato che l'informazione sull'attività di *board evaluation* è fornita con maggior frequenza dalle società maggiori. Anche la fornitura di informazioni circa le ragioni della scelta di non effettuarla è ivi più frequente (è fornita in tre dei quattro casi di *non compliance* nelle FTSE-Mib e in un caso su tre tra le Mid Cap; l'informazione è fornita con frequenza inferiore – nel 26% dei casi – tra le Small Cap: cfr. Tab. 50).

Le giustificazioni fornite in merito alla mancata effettuazione dell'autovalutazione da parte del CdA sono riconducibili ad alcune categorie chiaramente identificabili. La più frequente (7 casi; erano 5 nel 2015) lega l'omissione a cause transitorie, come la fresca ammissione a quotazione, il recente insediamento del CdA, la ristrutturazione subita dalla società negli ultimi anni o l'esistenza di operazioni straordinarie in corso, miranti al delisting della società. In un caso la mancata effettuazione dell'autovalutazione è legata all'assenza di variazioni della composizione di CdA e comitati; in altri casi è collegata a caratteristiche della società, quali la piccola dimensione; in un caso è citata la "prassi di continuo scambio di informazioni sulle attività della società". Due società appartenenti al medesimo gruppo, pur non avendo avviato un processo di autovalutazione strutturato, affermano che dimensione, composizione e funzionamento del CdA e dei comitati sono stati tuttavia oggetto di analisi durante le riunioni consiliari. Una società ha comunicato di ritenere preferibile lasciare la valutazione agli azionisti in sede di rinnovo del CdA.

c) La composizione del CdA

Il Codice formula varie raccomandazioni il cui rispetto è facilmente osservabile¹³¹ riguardo alla composizione dell'organo amministrativo. Tra esse figurano la contemporanea presenza di amministratori esecutivi e non esecutivi (Principio 2.P.1.) e la presenza di amministratori indipendenti in numero almeno pari a 2 o – nelle società del FTSE Mib – a 1/3 del consiglio (con arrotondamento all'unità inferiore) (Criterio 3.C.3.). Il Comitato per la Corporate Governance ha ricordato agli emittenti che aderiscono al Codice che, nei rari casi di non compliance con le raccomandazioni del Codice, è necessario fornire la spiegazione della disapplicazione.¹³²

Le società il cui CdA non rispetta almeno una di tali raccomandazioni sono 21 (cfr. Tab. 50): una società è priva di amministratori esecutivi; le altre 20, come già osservato (nel par. 3.3. b)), manifestano un "fabbisogno" di indipendenti sotto l'uno o l'altro profilo: 17

¹³¹ Per altre raccomandazioni, come ad es. la richiesta che il numero di indipendenti sia "adeguato" l'eventuale monitoraggio è chiaramente più problematico e legato all'apprezzamento di grandezze soggettive.

¹³² Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2015, p.12.

sono prive di indipendenti (o comunque non comunicano informazioni riguardo alla loro presenza)¹³³, in 3 è presente un solo indipendente.

Premesso che il mancato rispetto delle raccomandazioni in ordine alla composizione del CdA può essere dovuto a scelte degli azionisti (nella selezione delle candidature) piuttosto che dell'organo amministrativo, la fornitura di informazioni in merito alle ragioni di un'eventuale *non compliance* è riscontrabile in 4 casi su 21 (pari al 19% del totale). Peraltro, in 13 casi (pari al 62% del totale) essa pare riconducibile alla mancata adesione all'ultima edizione del Codice.¹³⁴

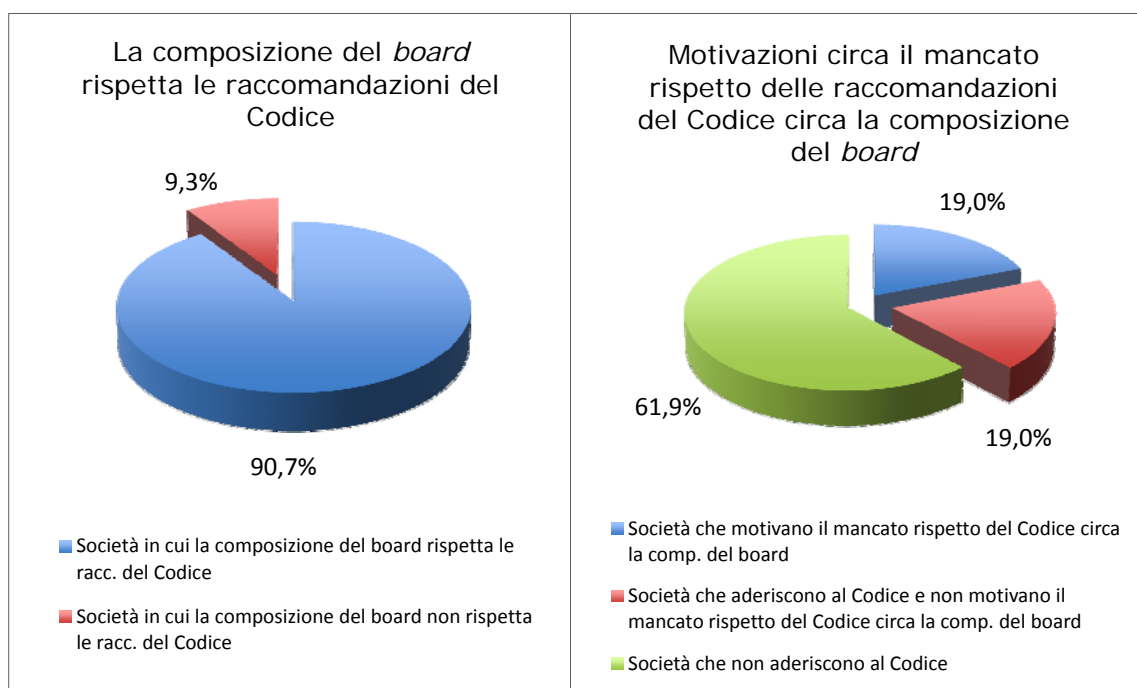


Figura 58

Le spiegazioni fornite, riguardo a casi di carenza di indipendenti, non contengono sempre il grado di dettaglio richiesto dal Codice: una società del FTSE Mib comunica che il CdA ritiene opportuno il numero esistente di amministratori indipendenti (due, solo da TUF), in quanto tale numero, oltre ad essere conforme a quanto previsto dall'art. 147-ter, co. 4 TUF, è ritenuto idoneo a garantire l'efficacia del ruolo affidato ad essi e ad assicurare che il loro giudizio possa avere un peso significativo nell'assunzione delle decisioni consiliari.

¹³³ Possono tuttavia essere presenti uno o più amministratori dotati dei requisiti di indipendenza "da TUF".

¹³⁴ Sono quindi 4 le società aderenti al Codice che non motivano la *non compliance* con le raccomandazioni in materia di composizione del CdA.

Negli altri tre casi (tutte società Small Cap) è detto, semplicemente, che il CdA ha svolto la valutazione di indipendenza solo ai sensi del TUF o che ritiene adeguato il numero di indipendenti (pari rispettivamente a 1 e a 0 – in quest’ultimo caso è comunque presente un indipendente “da TUF”) in considerazione della dimensione e alla struttura della Società e stante l’attuale assetto azionario della società. Nelle Relazioni non si sono riscontrate indicazioni che lo scostamento dalle raccomandazioni del codice in materia di numero di indipendenti è limitato nel tempo¹³⁵.

d) *Lead Independent Director e riunioni degli indipendenti*

Il Codice raccomanda di nominare un *Lead Independent Director (LID)* in caso di cumulo *Chairman-CEO* o quando il presidente è la persona che controlla la società. L’identificazione delle situazioni in cui la nomina del *LID* è raccomandata non è, tuttavia, immediata: in particolare (come osservato nel par. 3.2. d)) l’identificazione del *CEO* non è sempre effettuata esplicitamente dall’emittente. L’analisi sull’applicazione del principio *comply-or-explain* ha richiesto quindi il ricorso ad autonome elaborazioni, che hanno consentito di identificare 81 società in situazioni riconducibili a quelle (*Chairman-CEO* o Presidente-azionista di controllo) in cui è raccomandata la nomina di un *Lead Independent Director*. Il *LID* è stato nominato da 96 emittenti, 60 dei quali riconducibili a situazioni in cui il Codice ne raccomanda la designazione. Negli altri 36 casi la figura del *LID* è stata istituita su base volontaria.

Tra le 21 società che non hanno nominato il *LID*, pur essendo in situazioni in cui tale figura sarebbe raccomandata, 8 non aderiscono al Codice (o comunque all’ultima edizione). I restanti 13 emittenti aderiscono tutti al Codice; tuttavia, in 3 casi essi sono privi di indipendenti (secondo la definizione del Codice), sicché la nomina del *LID* risulta di fatto impossibile¹³⁶. Le 10 società che aderiscono al Codice e hanno componenti indipendenti in consiglio forniscono una giustificazione della scelta di non nominare il *LID* (cfr. Tab. 51).

¹³⁵ L’unica società che aveva fornito tale indicazione nel 2015 ha adeguato la composizione del CdA alle raccomandazioni del Codice.

¹³⁶ Dove è presente un solo indipendente la nomina di un *LID* non è pleonastica: se pure non è possibile convocare riunioni dei soli indipendenti ai sensi del criterio 3.C.6. del Codice, egli può fungere da “punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli amministratori non esecutivi” ai sensi del criterio 2.C.4. Un caso differente è quello di una società Small Cap che, non avendo qualificato alcun amministratore come indipendente ai sensi del Codice, ma avendo due amministratori “da TUF”, ha attribuito a uno di essi il ruolo di *LID*.

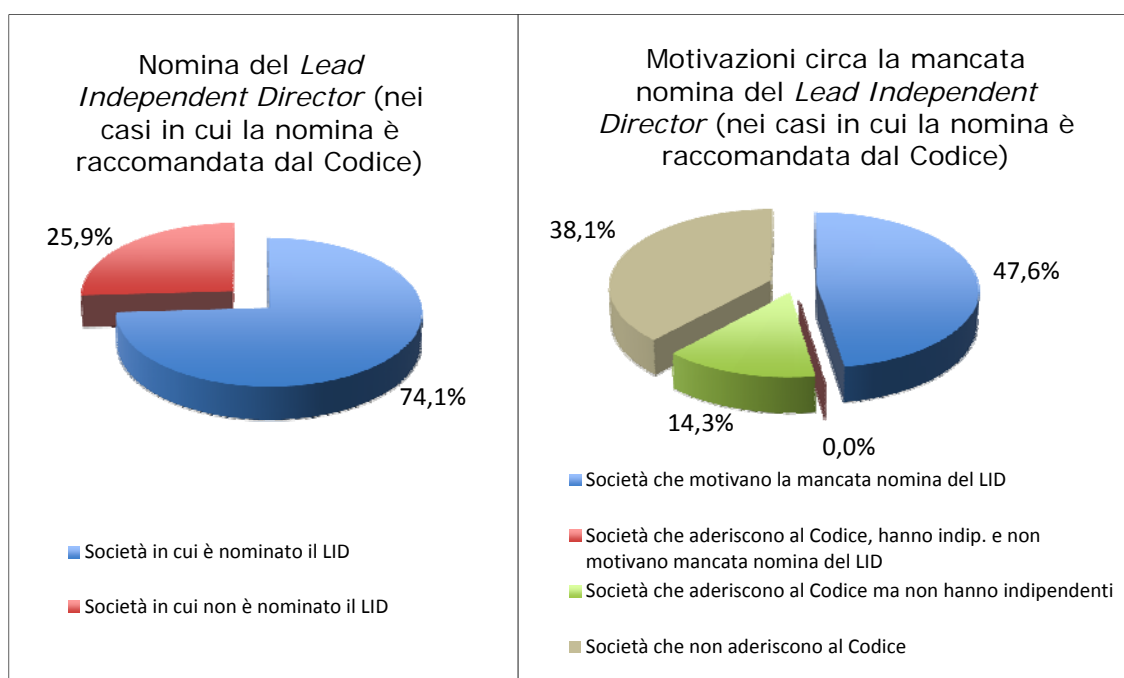


Figura 59

Le spiegazioni fornite riguardo alla mancata nomina del *LID* sono riconducibili a fattispecie chiaramente individuate: la situazione più frequente è l'affermazione che la nomina non è necessaria, sulla base di considerazioni relative alla dimensione della società e/o alla composizione del *board* ovvero al numero limitato¹³⁷ degli amministratori non esecutivi e/o indipendenti; una società giustifica la mancata nomina del *LID* con il fatto che i tre amministratori indipendenti “sono membri del CCR e ritengono di disporre di frequenti occasioni di incontro nell’ambito dell’attività dei comitati che di fatto assicura un adeguato coordinamento”¹³⁸. Una società fa riferimento alla struttura delle deleghe, ripartite tra più consiglieri esecutivi; un’altra afferma esplicitamente che non ricorrono i presupposti per la sua nomina¹³⁹. Una società ha nominato il *LID* successivamente alla data di riferimento dell’indagine.

Il commento al Principio 2 del Codice di autodisciplina attribuisce al *LID* la facoltà di convocare, autonomamente o su richiesta di altri consiglieri, apposite riunioni di soli

¹³⁷ A tale fattispecie pare riconducibile anche il caso dell'emittente che dichiara come: “La struttura estremamente operativa desumibile dalla composizione del Consiglio permette una gestione e un confronto sulle decisioni attuate dal Presidente, tale per cui è garantita l'applicazione delle linee guida e delle strategie approvate dal Consiglio.”

¹³⁸ Il commento al Principio 3 del Codice precisa tuttavia che “Le riunioni degli amministratori indipendenti sono da intendersi come riunioni separate e diverse dalle riunioni dei comitati consiliari”.

¹³⁹ Non pare tuttavia trattarsi di un errore di classificazione, in quanto il presidente è identificato come tale, ma viene detto che non è “l'unico principale responsabile” in quanto esiste un secondo AD.

amministratori indipendenti e di individuarne l'ordine del giorno. Tale soluzione è assai diffusa; lo svolgimento di riunioni dei soli indipendenti è più frequente in presenza di un *LID* (66% dei casi, contro il 50% delle società dove non è stato nominato un *LID*).

Si è osservato in precedenza che 118 società comunicano l'effettivo svolgimento di riunioni degli amministratori indipendenti. Tra le restanti 87 società dotate di almeno due amministratori indipendenti, 44 (pari al 51% del totale; erano il 58% nel 2015) forniscono una motivazione dell'assenza di riunioni (cfr. Tab. 51). L'informazione è fornita con maggior frequenza presso le società maggiori (nel 75% dei casi nel FTSE Mib, nel 59% tra le Mid cap, nel 42% tra le Small Cap¹⁴⁰). In altri 5 casi si tratta di società che non aderiscono all'ultima edizione del Codice. Nei restanti 37 casi non è fornita alcuna spiegazione¹⁴¹. Si tratta di un punto su cui l'informazione è suscettibile di miglioramento.

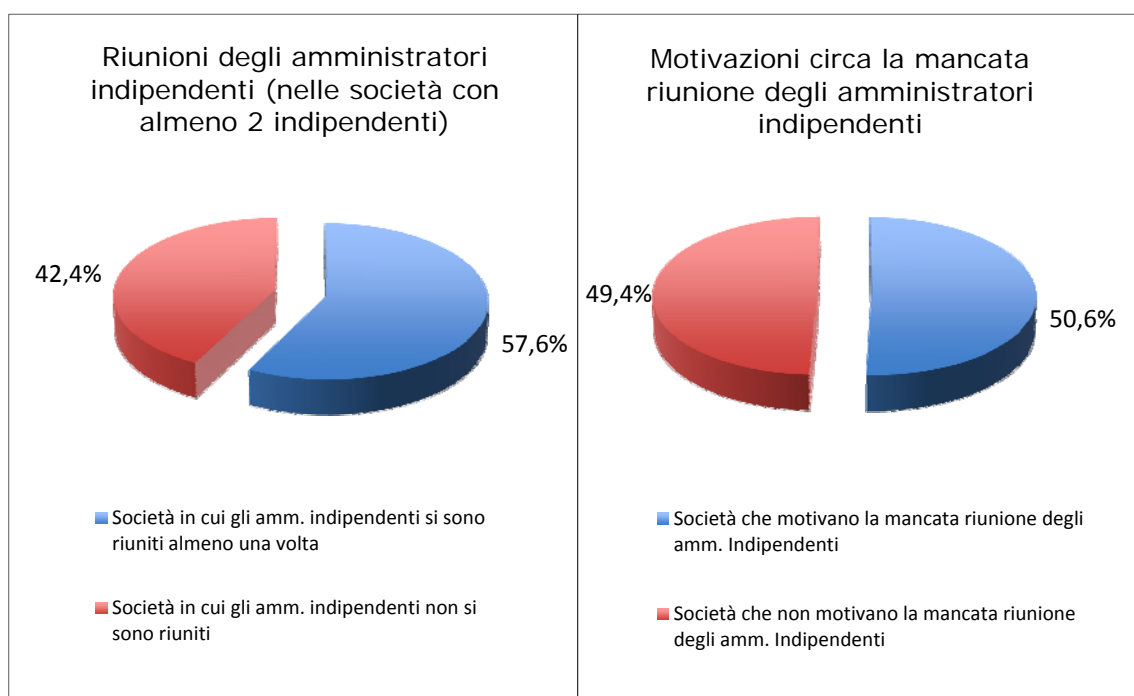


Figura 60

La giustificazione fornita per la mancata tenuta di riunioni dei soli indipendenti è generalmente riconducibile al fatto che gli stessi non ne hanno ritenuto necessario lo svolgimento. Nel 43% dei casi (19 su 44; erano il 38% nel 2015) tale spiegazione è accompagnata dalla precisazione che gli indipendenti fanno già parte del CCR (ed

¹⁴⁰ Le percentuali riportate nel testo sono riferite ai soli casi in cui è data informazione esplicita nelle Relazioni sul governo societario.

¹⁴¹ Da osservare che in 11 casi su 38 si tratta di società in cui è stato nominato il *LID*.

eventualmente del Comitato Remunerazioni), sicché esistono già sufficienti occasioni di comunicazione tra essi, anche in assenza degli altri amministratori)¹⁴². In altri 4 casi le società fanno riferimento all'elevata frequenza delle riunioni consiliari, che consente numerose occasioni di confronto o alla possibilità di comunicare direttamente in altri contesti.

Occasionalmente le società fanno riferimento ad altre circostanze, quali la completezza e tempestività del flusso informativo ricevuto dagli amministratori esecutivi o il peso assunto dagli indipendenti nelle decisioni consiliari e/o nei comitati interni al CdA. Due società comunicano che una riunione si è tenuta a inizio 2016 o che non si sono ancora tenute riunioni per la vicinanza della data di ammissione a quotazione. Un emittente comunica, infine, che lo svolgimento di riunioni degli indipendenti in assenza degli altri amministratori “non è previsto” in quanto la società non aderisce al Codice.

e) *L'applicazione dei criteri di indipendenza*

I criteri applicativi relativi alla valutazione dell'indipendenza degli amministratori non sono tassativi, nel senso che le situazioni elencate non sono esaustive né vincolanti. Come precisato dal commento all'art. 3 del Codice, nell'effettuare il CdA può adottare criteri diversi, in tutto o in parte, “dandone adeguata e motivata comunicazione al mercato” (su base *comply-or-explain*). Il Comitato per la Corporate Governance ha ricordato agli emittenti che aderiscono al Codice che, in caso di disapplicazione delle raccomandazioni in materia di composizione del CdA e sull'identificazione dei suoi componenti, è necessario fornirne spiegazione¹⁴³.

L'intenzione di disapplicare uno o più dei criteri proposti dal Codice per la valutazione dell'indipendenza è comunicata raramente (come già osservato, ciò accade solo in 14 casi, pari al 6% del totale) (cfr. Tab. 52). Il criterio disapplicato è sempre quello riguardante la durata in carica, cui si aggiungono occasionalmente uno o più altri criteri. La disapplicazione di uno o più criteri di indipendenza non è mai indicata come scostamento temporaneo dalle raccomandazioni del codice: essa pare, anzi, una scelta matura e consapevole da parte degli emittenti. In 6 casi su 14, pari al 43% del totale è fornita una descrizione di come si è deciso lo scostamento.

La disapplicazione del criterio relativo alla *tenure* ultranovennale è sempre accompagnata dalla fornitura di informazioni sulle ragioni che hanno indotto tale scelta: essa è generalmente riconducibile all'opportunità di privilegiare le competenze

¹⁴² Si tratta peraltro di raccomandazione formulata a luglio 2015, per cui non è ancora scaduto il termine di applicazione, oltre che (essendo formulata a livello di commento) non su base *comply-or-explain*.

¹⁴³ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2015, p.12.

acquisite nel tempo oppure all’opportunità di non applicare il criterio in modo automatico. Una società ha comunicato di disapplicare anche un secondo criterio (quello relativo alla significatività dei compensi aggiuntivi da società controllate), senza fornire peraltro giustificazioni.

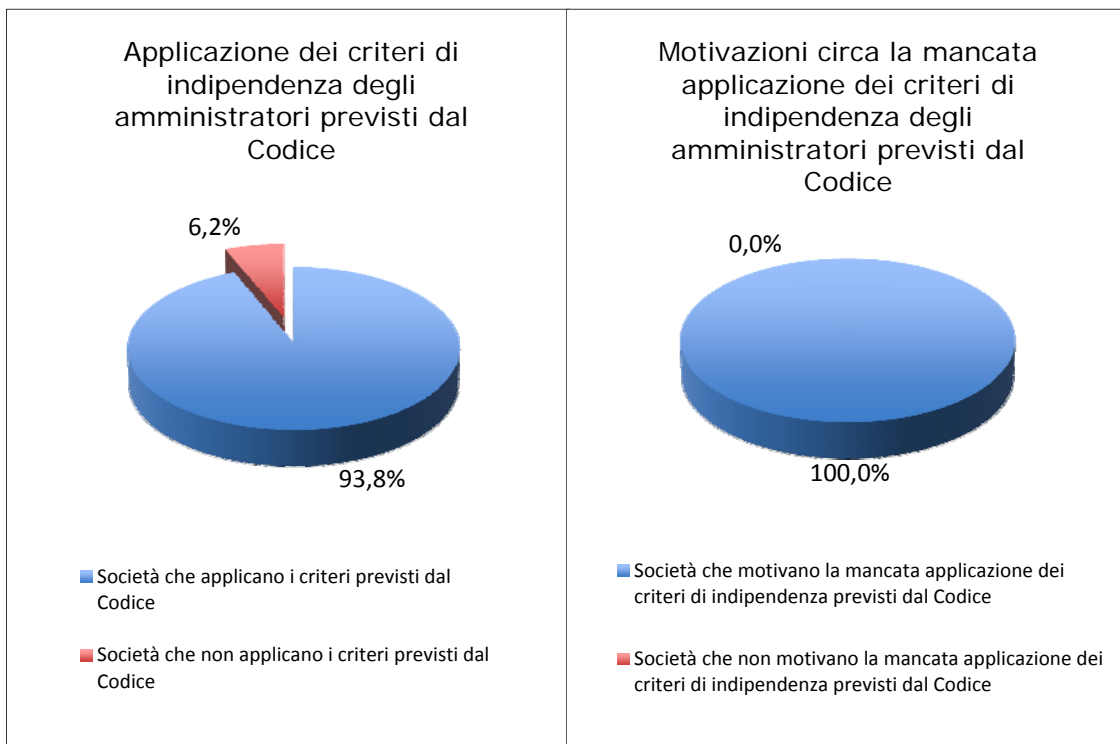


Figura 61

Un caso differente è quello di emittenti che, pur aderendo al Codice, hanno valutato – in concreto – positivamente l’indipendenza di uno o più consiglieri sulla base del principio generale della prevalenza della sostanza sulla forma (di cui al criterio 3.C.1.). In questo caso non si può parlare, tecnicamente, di *non compliance* con il Codice. La diffusione di informazioni sul procedimento seguito per la valutazione e/o delle ragioni che hanno portato, in concreto, a valutare indipendente un consigliere, malgrado versasse in una delle situazioni “a rischio” individuate dal Codice è comunque utile per il mercato.

Come già osservato, 35 società comunicano in modo esplicito che l’applicazione di uno o più criteri di indipendenza ha avuto luogo in modo “sostanzialista”, in relazione a singoli soggetti, individuati nominativamente: si tratta, in tutto, di 57 consiglieri. Nei casi individuati è sempre presente il richiamo alla prevalenza della sostanza sulla forma

(tale richiamo era presente nel 97% dei casi nel 2015; erano l'85% nel 2014). Non di rado è fornita una giustificazione ulteriore e specificamente riferita ai singoli soggetti¹⁴⁴. La giustificazione offerta nel caso della *tenure* ultranovennale¹⁴⁵ fa sovente riferimento all'opportunità di evitare automatismi, alle qualità etiche della persona, alla manifestazione di impegno, professionalità e indipendenza di giudizio.

Si fa talvolta riferimento al fatto che il rispetto di tutti gli altri criteri, senza eccezioni, può essere visto come un utile indicatore dell'effettiva indipendenza dei soggetti. Alcune società fanno riferimento a motivazioni più specifiche, concernenti l'assenza di relazioni commerciali, professionali o personali e/o la scarsa incidenza del compenso in relazione all'importo complessivo dei redditi professionali del soggetto ovvero la pluralità di incarichi ricoperti dal singolo consigliere.

Nel caso in cui singoli amministratori (o sindaci) si trovino in situazioni differenziate, la giustificazione è talvolta riferita, in modo specifico, a ciascuno di essi, talvolta anche con riferimento alle specifiche fattispecie che interessano i singoli.

Ricordando che il numero di consiglieri che si trovano in situazioni "a rischio" è pari a 145¹⁴⁶ si può osservare la frequenza con cui è reperibile, in tali casi, una spiegazione per la qualifica di indipendente ad essi attribuita. Come già osservato, in 57 casi (pari al 39% del totale) si tratta di consiglieri la cui indipendenza è stata valutata in modo "sostanzialista" dal CdA¹⁴⁷; altri 32 consiglieri "a rischio" (pari al 22% del totale) appartengono a società che hanno disapplicato in via generale uno o più criteri di indipendenza. La differenza, pari a $(145 - 57 - 32) = 56$ (pari al 39% del totale), indica

¹⁴⁴ È tuttavia possibile che il dato sia sovrastimato, in quanto l'individuazione dei casi di applicazione "sostanzialista" è immediata quando la società fornisce tali spiegazioni ricercate, mentre può essere molto difficile in assenza di informazioni esplicite in merito.

¹⁴⁵ In 3 casi l'applicazione "sostanzialista" ha tuttavia riguardato anche (o esclusivamente) il criterio delle cariche ricoperte, in 4 l'esistenza di rapporti di lavoro dipendente (col coniuge di un consigliere) o di significative relazioni commerciali, finanziarie o professionali, in un caso la percezione di compensi aggiuntivi da controllate, possesso di una partecipazione superiore al 10%, e in un caso (che coinvolge anche stretti familiari degli amministratori) quello delle *cross-directorships*. In un caso la Relazione si limita ad affermare che "Il CdA ha condiviso la valutazione compiuta dal consigliere (...), il quale si ritiene indipendente nonostante ricopra la carica di amministratore della società da più di nove anni negli ultimi dodici anni".

¹⁴⁶ Il dato è ricavabile sottraendo il numero di consiglieri non interessati da situazioni "particolari" (836) dal totale degli amministratori indipendenti (981): cfr. Tab. 15.

¹⁴⁷ Il numero di società (31) interessate da tali situazioni lievemente inferiore a quello delle società che hanno applicato i criteri in modo sostanzialista (35). 4 emittenti hanno infatti dichiarato l'applicazione sostanzialista dei criteri anche se nessun consigliere ricadeva in situazioni "a rischio", come individuate in questa indagine.

il numero di consiglieri in situazioni “a rischio” (appartenenti a 31 società¹⁴⁸) per cui non è individuabile una spiegazione esplicita. Pur ricordando che l'individuazione delle situazioni “a rischio” è stata effettuata sulla base di criteri soggettivi (e quindi opinabili), l'informazione su tale punto è verosimilmente suscettibile di miglioramento.



Figura 62

f) *Istituzione e composizione dei comitati consiliari*

Il Codice raccomanda (Principio 4.P.1.) l'istituzione dei Comitati previsti dai successivi articoli 5, 6 e 7 (rispettivamente per le Nomine, per la Remunerazione, Controllo e Rischi). I comitati possono essere accorpati e/o le loro funzioni possono essere distribuite in modo differente, a certe condizioni. Gli emittenti sono chiamati a dare informazione al mercato sull'istituzione e sulla composizione dei comitati, nonché sul contenuto dell'incarico ad essi conferito (Criterio 4.C.1. lett.g).

Il Comitato per la Corporate Governance ha valutato positivamente la frequenza con cui sono stati costituiti il Comitato per la Remunerazione e il Comitato Controllo e Rischi, l'elevata percentuale delle società che fornisce spiegazioni in caso di mancata

¹⁴⁸ In 8 casi la *non compliance* per cui manca spiegazione riguarda la partecipazione degli indipendenti a piani di remunerazione *stock-based*, in 20 casi una remunerazione “elevata” (non di rado connessa al ruolo di “esponente di rilievo” nell'emittente o in società controllate), in 34 casi la *tenure* ultranovennale. Il totale (62 casi) è superiore al numero degli indipendenti coinvolti (56) perché alcuni sono caratterizzati da più situazioni “a rischio”.

costituzione di uno o più comitati e il grado di compliance con le raccomandazioni relative alla composizione dei comitati. Ha tuttavia ricordato agli emittenti aderenti al Codice la necessità di fornire – in caso di non compliance con raccomandazioni in materia di composizione dei comitati – un’informativa chiara ed esaustiva, se pur concisa, motivando adeguatamente la disapplicazione delle relative raccomandazioni del Codice.¹⁴⁹

Il **Comitato per le Nomine** è stato costituito, come già osservato, da 124 società (pari al 55% del totale), ed è sovente unificato con il Comitato per le Remunerazioni. Tra le altre 103 società che non lo hanno costituito è frequente la *disclosure* delle ragioni di tale scelta. Esse sono comunicate da 96 emittenti, pari al 93% del totale (erano il 95% nel 2015, l’87% nel 2014; cfr. Tab. 53); tra le 7 società che non comunicano la ragione della mancata costituzione del comitato, peraltro, 3 non aderiscono all’ultima edizione del Codice.

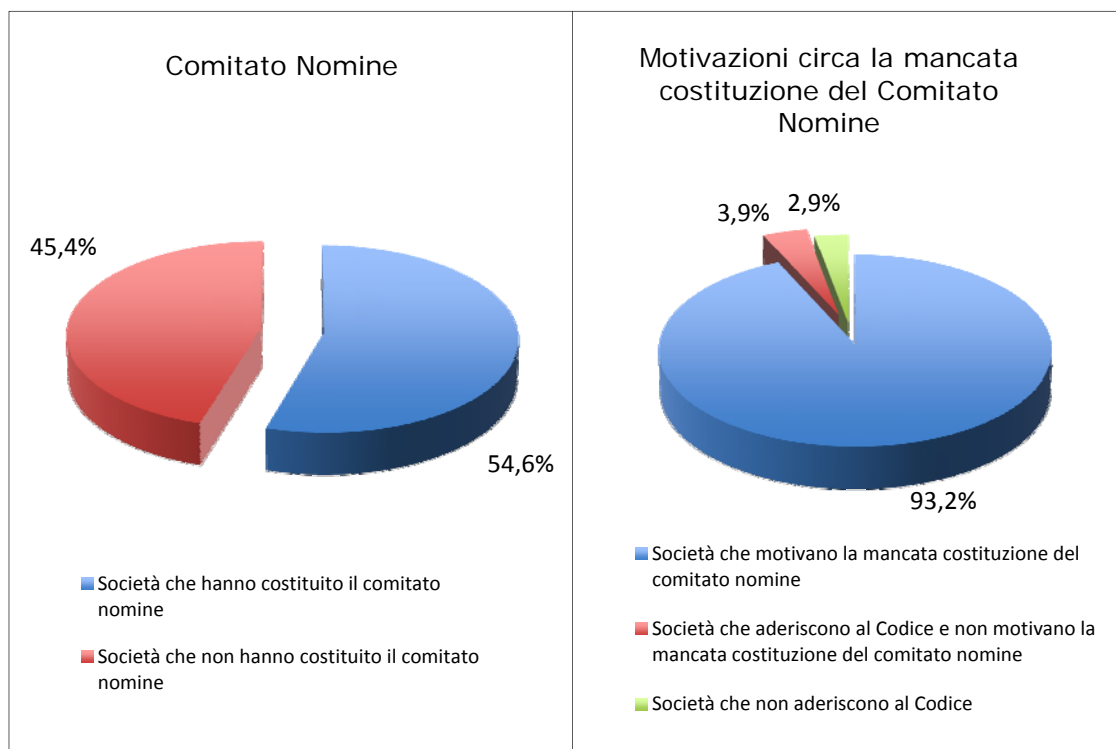


Figura 63

La giustificazione offerta per la mancata costituzione del Comitato Nomine fa, generalmente, riferimento alle disposizioni di legge e regolamentari che stabiliscono l’elezione degli amministratori sulla base di liste, normalmente presentate dagli azionisti

¹⁴⁹ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2015, p.18-20.

che dispongono di una percentuale di capitale pari almeno al *quorum* fissato nello statuto. Talvolta si fa riferimento, specificamente, al ruolo propositivo svolto dall'eventuale azionista di controllo, alla struttura dell'azionariato o alla facilità con cui in passato sono state definite le candidature (sottinteso: da parte dei soci). Alcune società fanno riferimento, specificamente, alla facoltà offerta dal criterio 4.C.2. di non costituire il Comitato, a determinate condizioni, o comunicano che le sue funzioni sono svolte dall'intero consiglio. In 6 casi le società forniscono, oltre alle giustificazioni fin qui descritte, ulteriori informazioni in ordine al sistema alternativo adottato in sostituzione del comitato: in tre casi le funzioni del comitato sono state attribuite all'intero consiglio (peraltro solo in uno di essi è rispettata la condizione che almeno la metà del CdA sia costituito da amministratori indipendenti, come previsto dall'art. 4.C.2. del Codice); in un caso la società comunica che le competenze "in materia di piani di successione" sono state attribuite al comitato risorse umane (che ha competenze anche in materia di remunerazione); una società Small Cap comunica che la scelta dei candidati è effettuata a seguito di una profonda attività di *recruiting* finalizzata all'individuazione di figure professionali idonee che possano garantire un'ottimale composizione del CdA, nell'ultimo caso l'emittente comunica che la nomina degli amministratori è soggetta a una particolare normativa, su cui vengono fornite informazioni sintetiche.

Nelle 48 società che hanno costituito un Comitato per le Nomine autonomo, esso è quasi sempre composto da una maggioranza di amministratori indipendenti, come raccomandato dal Principio 5.P.1.. In due società non aderenti al Codice non sono presenti indipendenti da Codice; una comunica uno scostamento temporaneo dovuto a dimissioni di un consigliere. In altri due casi non è identificato il presidente del Comitato (in tali casi non è fornita spiegazione della mancata nomina).

Il numero di componenti è quasi sempre pari o superiore a 3, come raccomandato dal criterio 4.C.1. lettera a) per le società il cui *board* è formato da almeno 9 consiglieri: solo in due casi il comitato è composto da 2 membri (ambedue indipendenti); in due casi la società ha un CdA composto rispettivamente da 5 e da 6 amministratori.

Il **Comitato per le Remunerazioni** è stato costituito, come già osservato, da 202 società (ed è un comitato autonomo, non unificato con il CCR, in 198 di esse). Tra i 25 emittenti che non lo hanno costituito è frequente la *disclosure* delle ragioni di tale scelta. Esse sono comunicate in 20 casi, pari all'80% del totale (cfr. Tab. 54); nessuna delle 5 società che non comunicano la ragione della mancata costituzione del comitato, peraltro, aderisce all'ultima edizione del Codice.

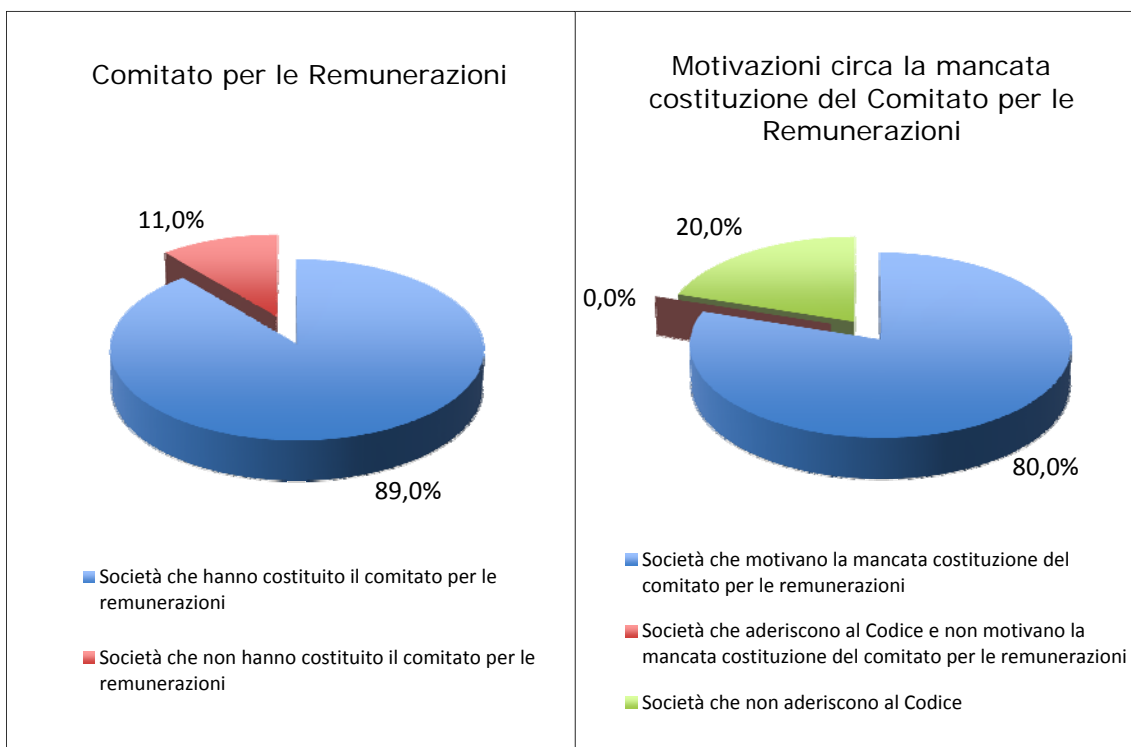


Figura 64

La giustificazione offerta per la mancata costituzione del Comitato Remunerazioni fa, sovente, riferimento alle limitate dimensioni della società o ad esigenze di semplificazione della struttura di *governance* (due emittenti comunicano, anzi, di avere sciolto a tal fine il comitato, precedentemente esistente); in altri casi si afferma che il compenso degli amministratori è determinato dall’assemblea al momento della nomina. Una società fa riferimento ai vincoli in materia di remunerazione imposti dalla normativa speciale ad essa applicabile.

Alcune società comunicano che la funzione del comitato è svolta dall’intero CdA, talvolta con espresso riferimento all’art. 4.C.2. del Codice¹⁵⁰; in un caso la funzione è attribuita al Comitato Remunerazioni della società controllante. Altre società citano il

¹⁵⁰ Tale articolo consente di evitare l’istituzione di uno o più comitati, riservando le relative funzioni all’intero consiglio, alle seguenti condizioni: (i) gli amministratori indipendenti rappresentino almeno la metà del CdA, con arrotondamento all’unità inferiore qualora il consiglio sia formato da un numero dispari di persone; (ii) all’espletamento delle funzioni che il Codice attribuisce ai comitati siano dedicati, all’interno delle sedute consiliari, adeguati spazi; (iii) limitatamente al CCR, l’emittente non sia controllato da un’altra società quotata, o sottoposto a direzione e coordinamento. Tra le 14 società prive di CR che hanno aderito al Codice, solo 8 hanno un numero di indipendenti sufficiente a rispettare la condizione (i). Tra l’altro, una società giustifica l’attribuzione del ruolo del comitato all’intero CdA in relazione all’articolo citato ma non dispone di un numero sufficiente di indipendenti a tal fine.

ruolo, il numero e/o l'autorevolezza degli amministratori indipendenti. Una società dualistica comunica che il ruolo è svolto dal Consiglio di Sorveglianza.

Nelle 198 società che hanno costituito un Comitato per le Remunerazioni autonomo, esso è sovente composto da soli indipendenti, ovvero da soli non esecutivi, con maggioranza di indipendenti e presidente scelto tra essi, come raccomandato dal Principio 6.P.3. Come già osservato, ciò accade in 177 casi, pari all'89% del totale. Nei restanti 21 casi la composizione del CR non è allineata a quella raccomandata dal Codice.

La fornitura di informazioni sulle ragioni della *non compliance* non è frequente: una giustificazione è reperibile in soli 6 casi, pari al 29% del totale. Si tratta, quindi, di un punto su cui l'informazione è tuttora suscettibile di miglioramento.

Le spiegazioni offerte sono differenziate: una società motiva la presenza di un solo indipendente (su tre componenti del comitato) con il fatto che è l'unico indipendente in CdA; una società in analoga situazione spiega che, per ovviare allo scostamento dalla raccomandazione del Codice, e avuto riguardo al Regolamento Parti Correlate, alle riunioni del Comitato partecipa, esprimendo un parere consultivo, un secondo consigliere indipendente. In una società l'assenza di amministratori indipendenti è collegata alla mancata adesione al Codice (il comitato è interamente composto da indipendenti "da TUF").

Nelle società che hanno nominato un presidente del Comitato non indipendente, la scelta è raramente giustificata in modo esplicito: quando ciò accade, si fa riferimento alle caratteristiche di professionalità ed esperienza del presidente scelto o ad esigenze di continuità di funzionamento legate al fatto che gli altri membri del comitato sono tutti di nomina recente; un emittente sostiene che "la presenza di una maggioranza di Consiglieri indipendenti sia elemento di per sé qualificante per assicurare la necessaria autonomia del Comitato, non prevedendosi particolari primazie legate alla figura del Presidente".

Una società il cui comitato è caratterizzato da una pluralità di problemi (presenza di un esecutivo, assenza di indipendenti "da Codice", mancata identificazione del presidente) fornisce una giustificazione parziale, limitata all'inclusione del Presidente-AD nel comitato (motivata con l'opportunità di "fornire le indicazioni e precisazioni necessarie sulle proposte da formulare al CdA" vista l'importanza del capitale umano per il valore della società e anticipa l'intenzione, dopo il rinnovo del CdA nell'assemblea di aprile 2016, di costituire un comitato composto interamente da indipendenti).

Il numero di componenti del Comitato per la Remunerazione è quasi sempre pari o superiore a 3: come già osservato, solo in 13 casi (erano 16 nel 2015) il comitato è composto da 2 membri; si tratta sempre di società il cui *board* è formato da non più di 8 consiglieri, per cui una giustificazione della scelta effettuata non è dovuta (nel 2015 due società con board più numerosi avevano comitati con due soli componenti: le deviazioni erano tuttavia chiaramente transitorie).

Il **Comitato Controllo e Rischi**, infine, è stato costituito da 211 società. Tra le 16 società che non lo hanno costituito è frequente la *disclosure* delle ragioni di tale scelta. Esse sono comunicate da 14 società, pari all'87% del totale (cfr. Tab. 55); le 2 società che non comunicano la ragione della mancata costituzione del comitato, peraltro, non aderiscono all'ultima edizione del Codice.

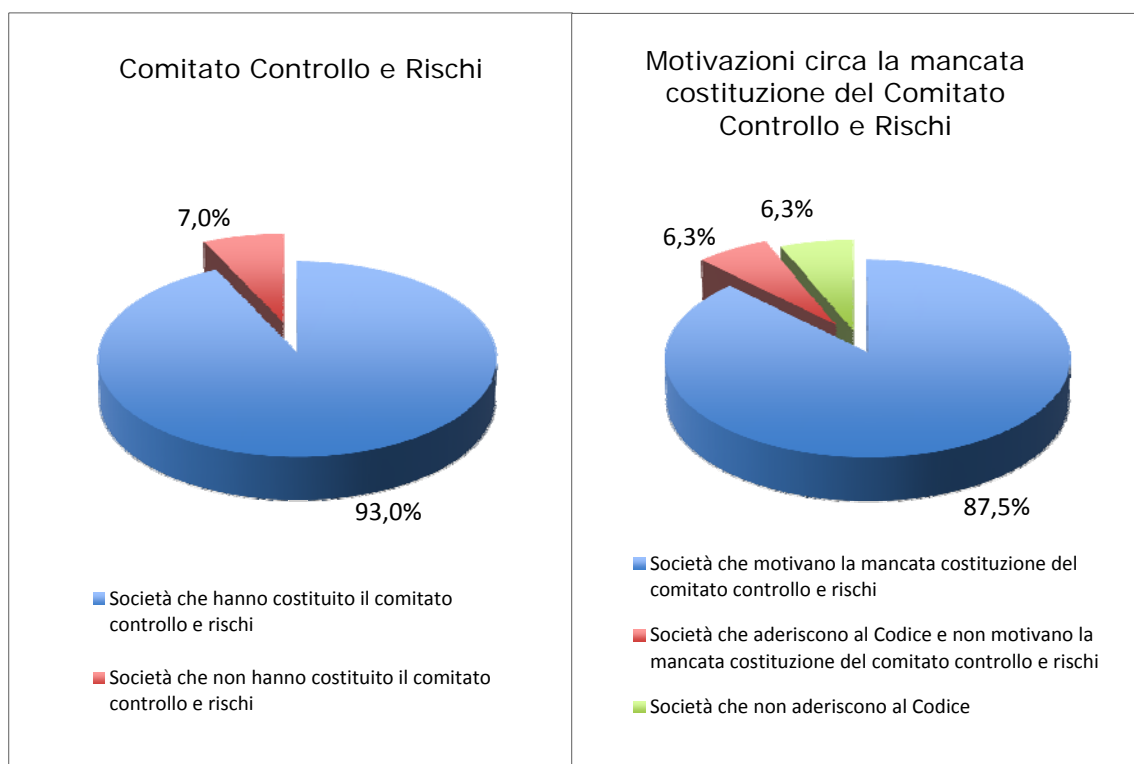


Figura 65

Come già nel caso del Comitato Remunerazione, la giustificazione offerta per la mancata costituzione del CCR fa, sovente, riferimento alle limitate dimensioni della società o ad esigenze di semplificazione della struttura di *governance* e/o si afferma che le sue funzioni sono state assunte “dagli organi delegati in accordo con il Dirigente preposto” o dal collegio sindacale; in altri casi si cita il positivo contesto operativo delle

società o si afferma che è sufficiente la presenza di un efficiente sistema di controllo interno. Una società giustifica la scelta in riferimento alla sua natura di holding di partecipazioni cui fanno capo società operanti in settori diversi che già utilizzano sistemi di controllo. Alcune società comunicano che la funzione del comitato è svolta dall'intero CdA, con espresso riferimento all'art. 4.C.2. del Codice; una società dualistica comunica che il ruolo del comitato è svolto dal Consiglio di Sorveglianza. In 4 casi le società forniscono informazioni aggiuntive sul sistema dei controlli interpretabili come descrizione del sistema alternativo adottato in vece della costituzione del comitato.

Nelle 211 società che hanno costituito il CCR, esso è sovente composto da soli indipendenti, ovvero da soli non esecutivi, con maggioranza di indipendenti e presidente scelto tra essi, come raccomandato dal Principio 7.P.4.. Come già osservato, ciò accade in 190 casi, pari al 90% del totale (erano l'89% nel 2015, l'87% nel 2014). Nei restanti 21 casi la composizione del CCR non è allineata a quella raccomandata dal Codice¹⁵¹.

La fornitura di informazioni sulle ragioni della *non compliance* non è frequente: una giustificazione è reperibile in 5 casi, pari al 24% del totale. Si tratta, quindi, di un punto su cui l'informazione è tuttora suscettibile di miglioramento.

Le spiegazioni offerte sono simili a quelle già viste per il Comitato Remunerazioni: una società motiva la presenza di un solo indipendente (su tre componenti del comitato) con il fatto che è l'unico indipendente in CdA; in una società l'assenza di amministratori indipendenti è collegata alla mancata adesione al Codice (il comitato è interamente composto da indipendenti "da TUF").

Due società che hanno nominato un presidente del Comitato non indipendente giustificano tale scelta in modo esplicito: due con riferimento ad esigenze di continuità di composizione e di funzionamento del comitato, ulteriormente precisate in un caso con riferimento al fatto che gli altri membri del comitato sono tutti di nomina recente; l'altra affermando che la presenza di una maggioranza di indipendenti è elemento sufficiente ad assicurare l'autonomia del Comitato, non prevedendosi particolari primazie legate alla figura del Presidente.

Nel caso del Comitato Controllo e Rischi il numero di componenti è quasi sempre pari o superiore a 3: come già osservato, solo in 19 casi il comitato è composto da 2 membri; si tratta quasi sempre di società il cui *board* è formato da non più di 8 consiglieri, per

¹⁵¹ Oppure non vi sono informazioni complete sulla composizione (ad esempio sull'effettiva nomina di un presidente del comitato) oppure il presidente del comitato non è indipendente.

cui una giustificazione non è dovuta. Solo una società ha un *board* più ampio (10 consiglieri), ma la *non compliance* è connessa a fattori transitori, ossia alla cessazione dalla carica di un amministratore che, alla data di riferimento, non risulta ancora sostituito). Inoltre, in un caso i componenti del comitato non sono ambedue indipendenti, come raccomandato dal criterio 4.C.1. lettera a): un membro è qualificato come esecutivo e uno come non esecutivo (dotato dei requisiti di indipendenza da TUF, ma non indipendente ai sensi del Codice).

g) *La politica delle remunerazioni*

Il Codice formula, infine, varie raccomandazioni il cui rispetto è facilmente osservabile riguardo alla politica delle remunerazioni. Tra esse figurano la previsione di una componente variabile nella remunerazione degli amministratori esecutivi (legata al raggiungimento di specifici obiettivi di *performance* (Principio 6.P.2.), il differimento di una porzione rilevante di essa (Criterio 6.C.1. lettera e)) e la previsione di un *cap* alla componente variabile (Criterio 6.C.1. lettera b)) nonché all'indennità eventualmente prevista per la cessazione anticipata del rapporto di amministrazione o per il suo mancato rinnovo (Criterio 6.C.1. lettera f)).

L'esistenza di una **componente variabile** legata ai risultati aziendali, come già osservato, è comunicata da 189 società (pari all'83% del totale). In realtà, anche nelle 38 società in cui nessun amministratore è destinatario di remunerazione variabile (cfr. Tab. 56), può accadere che alcuni amministratori percepiscano una remunerazione variabile in qualità di dirigenti della società. Tra tali società, 7 non aderiscono all'ultima edizione del Codice. In altri 16 casi (pari al 42% del totale; erano il 37% nel 2015, il 22% nel 2014) è presente una giustificazione esplicita.

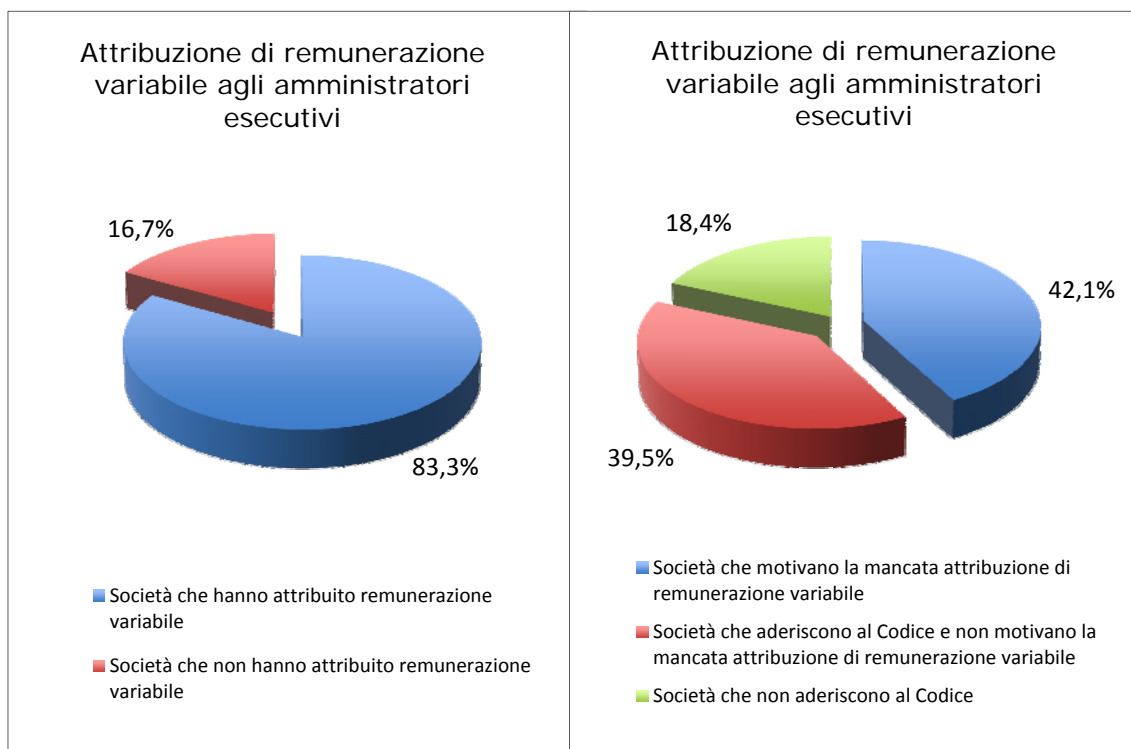


Figura 66

Essa è riconducibile alle seguenti macro-categorie: a) la previsione di premi monetari determinati *ex post* sulla base dei risultati effettivamente conseguiti; b) ragioni di principio collegate a “esigenze di sobrietà e di partecipazione convinta agli obiettivi strategici del Gruppo, nonché di valorizzazione di tutte le componenti aziendali, anche di quelle non dotate di diretta e immediata redditività economica”, alla convinzione che l’assenza di una componente variabile sia in linea con il principio della sana e prudente gestione della società o sia maggiormente in linea con un orizzonte di medio/lungo termine; c) ragioni contingenti, in genere connesse a difficili situazioni di mercato, difficoltà economico-finanziarie dell’emittente o addirittura il venir meno del presupposto di continuità aziendale; d) altre ragioni, quali ad es. la natura di *holding* di partecipazioni o il fatto che il Consiglio resterà in carica un solo anno e non ha ancora deliberato un nuovo piano industriale. Un emittente comunica di avere un CdA composto solo da amministratori non esecutivi, una società calcistica dice di non prevedere alcuna remunerazione per i consiglieri.

Il **differimento di una parte della componente variabile** è tipicamente connesso all’adozione di piani di medio-lungo termine (*LTIP*), siano essi *cash-* o *stock-based*. La pluralità di meccanismi tecnici adottabili a tal fine in concreto rende peraltro non immediata l’osservazione dei meccanismi di differimento (e quindi anche la loro mancata adozione, ai fini dell’individuazione dei casi in cui una spiegazione delle

relative ragioni è necessaria ai sensi del Codice). Si è dunque scelto di adottare una metodologia di analisi semplificata e di ricercare la presenza di spiegazioni in tutti i casi in cui, pur essendo presente una componente di remunerazione variabile, manca una componente di lungo periodo¹⁵².

Una spiegazione esplicita del mancato differimento di parte della remunerazione variabile è riscontrabile in 13 società (pari al 30% delle società che prevedono una componente variabile solo di breve periodo: sono tutte società aderenti all'ultima edizione del Codice). Alcuni emittenti comunicano di ritenere che l'eventuale differimento non costituisca un elemento determinante ai fini della corretta gestione dei rischi aziendali. Talvolta, l'assenza della componente variabile di lungo periodo è giustificata in base al fatto che, essendo gli amministratori esecutivi anche azionisti stabili, essa non è necessaria al fine di allinearne gli incentivi con quelli degli altri soci. Due società ritengono sufficiente l'adozione di un parametro di *performance* che esclude componenti straordinarie e quindi scoraggia comportamenti opportunistici volti a massimizzare i risultati nel breve periodo. Un emittente appartenente al settore delle *public utilities* lega la scelta alla relativa stabilità dei risultati di *business*. Alcune società legano la scelta alla situazione di crisi in corso, che rende opportuno privilegiare la continuità aziendale e/o l'incentivazione di breve periodo. Infine, una società neoquotata comunica che l'assenza della componente di medio-lungo termine è legata alla sua recente costituzione e ai cambiamenti organizzativi in atto.

Le società prevedono quasi sempre **limiti alla remunerazione variabile**. Solo in 30 casi (pari al 13% del totale) non è stato possibile individuare un *cap*, anche se alcune società prevedono che la *policy* "potrà" individuarlo. Si osservi, tuttavia, che la mancata fissazione di un *cap* alla componente variabile può essere legata alle caratteristiche del tipo di incentivazione adottato. Così, una società che preveda esclusivamente un piano *stock-based* a favore degli amministratori esecutivi difficilmente potrà prevedere *cap* alla componente variabile, visto che il valore degli strumenti finanziari attribuiti ai beneficiari - potenzialmente - non ha un limite superiore. Nei casi in cui non è

¹⁵² Tale soluzione convenzionale è basata su due presupposti: a) dato che il differimento è raccomandato per la sola componente variabile, la spiegazione non è dovuta se la società corrisponde una remunerazione solo fissa. L'assenza della componente variabile andrà poi motivata a sua volta; b) la componente variabile di medio-lungo termine prevede sovente un differimento attraverso i meccanismi tecnici di corresponsione (come nel caso di piani di bonus pluriennali che prevedano aggiustamenti legati ai risultati dell'intero periodo di piano oppure piani di *stock-option* che prevedano il *vesting* degli strumenti finanziari in capo al beneficiario prima della scadenza delle opzioni). L'osservazione puntuale delle clausole di differimento richiede peraltro un'analisi approfondita dei piani di incentivazione non possibile in questa sede.

comunicata la fissazione di un *cap* al variabile, le informazioni disponibili non consentono tuttavia di individuare le ragioni della scelta effettuata.

La comunicazione – nella Relazione sulla remunerazione – dell'esistenza di **limiti** espliciti, determinati *ex ante*, **alle indennità di fine carica** non è particolarmente comune. Come già osservato, essa è riscontrabile in 94 casi (pari al 49% delle 192 società che prevedono la possibilità di erogare indennità). Nei restanti 98 casi le regole di determinazione dell'indennità non prevedono un *cap* oppure la Relazione non contiene informazioni sufficienti ad individuarlo (cfr. Tab. 56). La ragione della mancata previsione è quasi sempre riconducibile al fatto che l'emittente non ha (o non ha ancora) stipulato accordi con gli amministratori (e/o con i dirigenti aventi responsabilità strategiche) che prevedano la corresponsione di simili indennità. Tale giustificazione appare, peraltro, non perfettamente coerente con la raccomandazione del Codice, in quanto è proprio in assenza di precedenti pattuizioni che la determinazione di un *cap*, ossia di un impegno a non pagare più di una determinata cifra, palesa la sua utilità (in presenza di accordi già stabiliti il *cap* avrebbe scarsa utilità in quanto le regole che presiedono alla determinazione dell'indennità sarebbero già pienamente operanti).

APPENDICI

Composizione del campione

Tablelle elaborate su Relazioni sul governo societario

Tablelle elaborate sulle Relazioni sulla remunerazione

Tablelle elaborate sull'applicazione del principio *comply-or-explain*

Indice delle figure inserite nel testo

Figura 1	Numero medio di riunioni del CdA e del Collegio Sindacale per segmento e settore di appartenenza
Figura 2	Durata media (in minuti) delle riunioni del CdA e del Collegio Sindacale per segmento e settore di appartenenza
Figura 3	Percentuale di amministratori/sindaci per i quali sono fornite informazioni in merito alla partecipazione alle riunioni del CdA/Collegio Sindacale
Figura 4	Percentuale di società che hanno effettuato attività di <i>board evaluation</i>
Figura 5	Società in cui l'istruttoria della <i>board evaluation</i> è svolta da soggetti identificati (comitati, presidente, amm. indipendenti, consulenti)
Figura 6	Ricorso a consulenti a supporto dell'attività di <i>board evaluation</i> per segmento e settore di appartenenza
Figura 7	Società che hanno valutato l'adozione di un piano di successione per gli amministratori esecutivi
Figura 8	Società che hanno adottato piani di successione per gli amministratori esecutivi per segmento e settore di appartenenza
Figura 9	Numero medio di altri incarichi ricoperti dagli amministratori in altre società
Figura 10	Numero medio di membri del CdA per segmento e settore di appartenenza
Figura 11	Numero medio e qualifica degli amministratori per segmento e settore di appartenenza
Figura 12	Numero medio e qualifica degli amministratori nelle società finanziarie e non finanziarie
Figura 13	Adesione delle società alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina in merito alla composizione del CdA
Figura 14	Età media (in anni) delle varie categorie di consiglieri, nel settore non finanziario e nelle banche
Figura 15	Presenza di situazioni in cui è raccomandata l'istituzione del <i>LID</i> (%)
Figura 16	Presenza del <i>Lead Independent Director</i>
Figura 17	Svolgimento di riunioni dei soli amministratori indipendenti
Figura 18	Numero amministratori indipendenti "a rischio"
Figura 19	Numero sindaci "a rischio"
Figura 20	Società che hanno istituito il Comitato per le Nomine
Figura 21	Numero medio di riunioni del Comitato per le Nomine
Figura 22	Durata media (in minuti) delle riunioni del Comitato per le Nomine, per segmento e settore di appartenenza
Figura 23	Società che hanno istituito il Comitato per le Remunerazioni
Figura 24	Composizione del Comitato per le Remunerazioni e raccomandazioni del Codice
Figura 25	Numero medio di riunioni del Comitato per le Remunerazioni
Figura 26	Durata media (in minuti) delle riunioni del Comitato per le Remunerazioni, per segmento e settore di appartenenza
Figura 27	Società che hanno istituito il Comitato per il Controllo Interno/Controllo e Rischi
Figura 28	Composizione del Comitato per il Controllo Interno/Controllo e Rischi e

	raccomandazioni del Codice
Figura 29	Numero medio di riunioni del Comitato per il Controllo Interno/Controllo e Rischi
Figura 30	Durata media (in minuti) delle riunioni del Comitato per il Controllo Interno/Controllo e Rischi, per segmento e settore di appartenenza
Figura 31	Qualifica dell'amministratore incaricato di sovrintendere al sistema di Controllo Interno/Controllo e Rischi
Figura 32	Società in cui è presente una componente di remunerazione variabile per uno o più amministratori, per segmento e settore di appartenenza
Figura 33	Parametri a base della remunerazione variabile, nel tempo
Figura 34	Società che danno informazioni sulla proporzione tra componente fissa e variabile degli amministratori, per segmento e settore di appartenenza
Figura 35	Società che indicano di avere fissato un <i>cap</i> alla remunerazione variabile degli amministratori, per segmento e settore di appartenenza
Figura 36	Società in cui è prevista una componente di remunerazione variabile di medio-lungo periodo, per segmento e settore di appartenenza
Figura 37	Società in cui è prevista una clausola di <i>claw-back</i> , per segmento e settore di appartenenza
Figura 38	Previsione di un <i>cap</i> all'indennità in caso di cessazione del rapporto, nel tempo
Figura 39	Compensi totali (non <i>equity-based</i>) degli amministratori (Media per segmento e settore di appartenenza in € .000)
Figura 40	Numero di beneficiari di piani <i>stock-based</i> e importo medio "spesato" per singolo beneficiario, nel tempo
Figura 41	Ripartizione del numero di amministratori per ruolo
Figura 42	Compensi totali (non <i>equity-based</i>) degli amministratori per ruolo (Dati medi in € .000)
Figura 43	Composizione dei compensi totali (non <i>equity-based</i>) degli amministratori per ruolo (Dati medi in € .000)
Figura 44	Assegnatari (in %) e <i>fair value</i> (Media in € .000) di strumenti <i>equity-based</i> , per ruolo
Figura 45	Compensi totali (non <i>equity-based</i>) degli amministratori delegati (Media per segmento e settore di appartenenza in € .000)
Figura 46	Dinamica 2011-2015 dei compensi totali (non <i>equity-based</i>) e dei bonus degli amministratori delegati, per segmento e settore di appartenenza
Figura 47	Composizione dei compensi totali (non <i>equity-based</i>) degli amministratori delegati (per segmento e settore di appartenenza)
Figura 48	Composizione del pacchetto retributivo degli amministratori delegati, per segmento e settore di appartenenza
Figura 49	Composizione del pacchetto retributivo dei soli AD beneficiari di piani <i>equity-based</i> , per segmento e settore di appartenenza
Figura 50	Remunerazione degli amministratori indipendenti (Media per segmento e settore di appartenenza in € .000)
Figura 51	Remunerazione degli amministratori indipendenti in base alla durata in carica (> o < 9 anni) (Media per segmento e settore di appartenenza in € .000)
Figura 52	Compensi totali dei sindaci, nel tempo (Dati medi in € .000)

Figura 53	Compensi totali dei sindaci per segmento e settore di appartenenza (Dati medi in € .000)
Figura 54	Composizione della remunerazione dei sindaci (in € .000)
Figura 55	Remunerazione dei sindaci in base alla durata in carica (> o < 9 anni) (Media per segmento e settore di appartenenza in € .000)
Figura 56	Adesione all'ultima edizione del Codice di Autodisciplina e fornitura di informazioni sulle motivazioni della mancata adesione
Figura 57	Attività di board evaluation e motivazioni della sua mancata effettuazione
Figura 58	Rispetto delle raccomandazioni del Codice sulla composizione del <i>board</i> e motivazioni del suo mancato rispetto
Figura 59	Nomina del <i>Lead Independent Director</i> (nelle situazioni in cui è raccomandata) e motivazioni della sua mancata nomina
Figura 60	Riunioni degli amministratori indipendenti e motivazioni della loro mancata tenuta
Figura 61	Applicazione dei criteri per la valutazione dell'indipendenza degli amministratori raccomandati dal Codice e motivazioni della loro mancata applicazione
Figura 62	Amministratori in situazioni "particolari": presenza di motivazioni esplicite
Figura 63	Istituzione del Comitato Nomine e motivazioni della sua mancata istituzione
Figura 64	Istituzione del Comitato per le Remunerazioni e motivazioni della sua mancata istituzione
Figura 65	Istituzione del Comitato Controllo e Rischi e motivazioni della sua mancata istituzione
Figura 66	Attribuzione di remunerazione variabile agli amministratori esecutivi e motivazioni della sua mancata attribuzione

APPENDICI

Composizione del campione

Tabelle elaborate su Relazioni sul governo societario

Tabella 1	Informazioni generali
Tabella 2	Informazioni su CdA, comitato esecutivo e Collegio Sindacale
Tabella 3	Informazioni su impegno richiesto a consiglieri e sindaci
Tabella 4	Presenze negli organi (dati su singoli amministratori e sindaci)
Tabella 5	Informazioni sull'attività di <i>board evaluation</i>
Tabella 6	Oggetto dell'attività di <i>board evaluation</i>
Tabella 7	Presenza e caratteristiche di "piani di successione"
Tabella 8	Distribuzione del numero di altri incarichi (dati su singoli amministratori e sindaci)
Tabella 9	Persone fisiche con cariche in più società quotate
Tabella 10	Ruolo del Consiglio di Sorveglianza (solo società dualistiche)
Tabella 11	Composizione del CdA

Tabella 12	Composizione del Consiglio di Sorveglianza (solo società dualistiche)
Tabella 13	Età di amministratori e sindaci
Tabella 14	Presidente, <i>CEO</i> e <i>Lead Independent Director</i>
Tabella 15	Amministratori indipendenti in situazioni particolari
Tabella 16	Composizione del Collegio Sindacale
Tabella 17	Sindaci in situazioni particolari
Tabella 18	Comitato per le Nomine
Tabella 19	Presidenza dei comitati
Tabella 20	Comitato per le Remunerazioni
Tabella 21	Composizione dei comitati
Tabella 22	Presenze nei comitati interni al CdA (dati su singoli amministratori)
Tabella 23	Comitato per il Controllo Interno/Controllo e Rischi

Tablelle elaborate sulle Relazioni sulla remunerazione

Tabella 24	Politica delle remunerazioni. Principi generali
Tabella 25	Politica delle remunerazioni. Parte fissa e variabile
Tabella 26	Politica delle remunerazioni. Caratteristiche della remunerazione variabile degli amministratori
Tabella 27	Politica delle remunerazioni. Clausole relative alla cessazione del rapporto
Tabella 28	Remunerazione degli amministratori (Dati medi in € .000)
Tabella 29	Struttura della remunerazione secondo la carica (Dati medi in € .000)
Tabella 30	Età di amministratori e sindaci (secondo la carica ricoperta)
Tabella 31	Struttura della remunerazione secondo la carica, in base al settore di appartenenza (Dati medi in € .000)
Tabella 32	Remunerazione degli AD (Dati medi in € .000)
Tabella 33	Remunerazione dei Presidenti esecutivi (Dati medi in € .000)
Tabella 34	Remunerazione dei Presidenti non esecutivi (Dati medi in € .000)
Tabella 35	Remunerazione degli amministratori indipendenti (Dati medi in € .000)
Tabella 36	Remunerazione degli amministratori indipendenti: confronto tra <i>LID</i> e altri Indipendenti (Dati medi in € .000)
Tabella 37	Remunerazione degli “altri indipendenti”, in base all'appartenenza ai comitati (Dati medi in € .000)
Tabella 38	Remunerazione degli “altri indipendenti” (Dati medi in € .000) e loro distribuzione (dati %), in base all'appartenenza ai comitati, al segmento e al settore
Tabella 39	Remunerazione dei componenti del Comitato per le Remunerazioni: confronto tra presidenti e altri membri del CR (Dati medi in € .000)
Tabella 40	Remunerazione dei componenti del Comitato per il Controllo Interno/Controllo e Rischi: confronto tra presidenti e altri membri del CCI/CCR (Dati medi in € .000)
Tabella 41	Remunerazione degli amministratori indipendenti: confronto tra indipendenti “non a rischio” e indipendenti “a rischio” (Dati medi in € .000)
Tabella 42	Remunerazione degli amministratori indipendenti: confronto tra indipendenti in carica da più e da meno di 9 anni (Dati medi in € .000)

Tabella 43	Caratteristiche dei bonus erogati agli amministratori
Tabella 44	Caratteristiche delle <i>stock options</i> assegnate agli amministratori
Tabella 45	Caratteristiche degli altri strumenti <i>equity-based</i> assegnati agli amministratori
Tabella 46	Remunerazione dei sindaci (Dati medi in € .000)
Tabella 47	Remunerazione del Collegio Sindacale: confronto tra presidenti e altri sindaci (Dati medi in € .000)
Tabella 48	Remunerazione dei sindaci: confronto tra sindaci " a rischio" e sindaci "non a rischio" (Dati medi in € .000)
Tabella 49	Remunerazione dei sindaci: confronto tra sindaci in carica da più e da meno di 9 anni (Dati medi in € .000)

Tablelle elaborate sull'applicazione del principio *comply-or-explain*

Tabella 50	<i>Explain</i> su adesione al Codice, <i>board evaluation</i> e composizione del CdA
Tabella 51	<i>Explain</i> su <i>LID</i> e riunioni degli amministratori indipendenti
Tabella 52	<i>Explain</i> sull'applicazione dei criteri di indipendenza
Tabella 53	<i>Explain</i> su composizione e funzionamento del Comitato per le Nomine
Tabella 54	<i>Explain</i> su composizione e funzionamento del Comitato per le Remunerazioni
Tabella 55	<i>Explain</i> su composizione e funzionamento del Comitato Controllo e Rischi
Tabella 56	<i>Explain</i> sulla politica delle remunerazioni

NOME SOCIETA'	INDICE	SETTORE	NOME SOCIETA'	INDICE	SETTORE
A2A SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	BORGOSIESA SPA IN LIQUIDAZIONE	FTSE ITALIA MICRO CAP	NON FINANZIARIO
ACEA SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	BREMBOS SPA - FRENI BREMBO	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
ACOTEL GROUP SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	BRIOSCHI SVILUPPO IMMOBILIARE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ACSM-AGAM SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	BRUNELLO CUCINELLI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
AEDES SOCIETA' DI INVESTIMENTO IMMOBILIARE QUOTATA SOCIETA' PER AZIONI	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	BUZZI UNICEM SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
AEFFE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	CAD IT SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
AEROPORTO GUGLIELMO MARCONI DI BOLOGNA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	CAIRO COMMUNICATION SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ALBA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	CALEFFI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ALERION CLEAN POWER SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	CALTAGIRONE EDITORE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
AMBIENTHESIS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	CALTAGIRONE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
AMPLIFON SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	CARRARO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ANIMA HOLDING SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	CEMBRE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ANSALDO STS SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	CEMENTIR HOLDING SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
ARNOLDO MONDADORI EDITORE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	CENTRALE DEL LATTE DI TORINO & C. SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
AS ROMA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	CERVED INFORMATION SOLUTIONS SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
ASCOPIAVE SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	CHL - CENTRO HL DISTRIBUZIONE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ASSICURAZIONI GENERALI SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO	CIR SPA - COMPAGNIE INDUSTRIALI RIUNITE	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
ASTALDI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	CLASS EDITORI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ASTM SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	COFIDE - GRUPPO DE BENEDETTI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ATLANTIA SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	COMPAGNIA IMMOBILIARE AZIONARIA - CIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
AUTOGRILL SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	CONAFI PRESTITO' SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
AUTOSTRADE MERIDIONALI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	CREDITO EMILIANO SPA	FTSE ITALIA MID CAP	FINANZIARIO
AZIMUT HOLDING SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	CREDITO VALTELLINESE SOCIETA' COOPERATIVA	FTSE ITALIA MID CAP	FINANZIARIO
B&C SPEAKERS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	CSP INTERNATIONAL FASHION GROUP SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BANCA CARIGE SPA - CASSA DI RISPARMIO DI GENOVA E IMPERIA	FTSE ITALIA MID CAP	FINANZIARIO	DADA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BANCA FINNAT EURAMERICA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	FINANZIARIO	DAMIANI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BANCA GENERALI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	DANIELI SPA - OFFICINE MECCANICHE DANIELI & C.	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
BANCA IFIS SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	DATALOGIC SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
BANCA INTERMOBILIARE DI INVESTIMENTI E GESTIONI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	DAVIDE CAMPARI - MILANO SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
BANCA MEDIOLANUM SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO	DE LONGHI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO	DEA CAPITAL SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
BANCA POPOLARE DELL'EMILIA ROMAGNA, SOCIETA' COOPERATIVA	FTSE MIB	FINANZIARIO	DIASORIN SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
BANCA POPOLARE DI MILANO SCARL	FTSE MIB	FINANZIARIO	DIGITAL BROS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BANCA POPOLARE DI SONDRIO, SOCIETA' COOPERATIVA PER AZIONI	FTSE ITALIA MID CAP	FINANZIARIO	EDISON SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BANCA POPOLARE DI SPOLETO SPA	ALTRE	FINANZIARIO	EEMS ITALIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BANCA PROFILO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	FINANZIARIO	EI TOWERS SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
BANCA SISTEMA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	FINANZIARIO	EL.EN. SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BANCO DI DESIO E DELLA BRIANZA SPA	FTSE ITALIA MID CAP	FINANZIARIO	ELICA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BANCO DI SARDEGNA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	FINANZIARIO	EMAK SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BANCO POPOLARE SOCIETA' COOPERATIVA	FTSE MIB	FINANZIARIO	ENEL GREEN POWER SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
BANZAI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	ENEL SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
BASIC NET SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	ENERVIT SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BASTOGI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	ENGINEERING - INGEGNERIA INFORMATICA - SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
BE THINK, SOLVE, EXECUTE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	ENI SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
BEGHELLI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	ERG SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
BENI STABILI SOCIETA' PER AZIONI SOCIETA' DI INVESTIMENTO IMMOBILIARE QUOTATA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	ERGCAPITAL SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BEST UNION COMPANY SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	ESPRINET SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
BIALETTI INDUSTRIE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	EUKEDOS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BIESSE SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	EUROTECH SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BIOERA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	EXOR SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
BOERO BARTOLOMEO SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	NON FINANZIARIO	EXPRIVIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BOLZONI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	F.I.L.A. FABBRICA ITALIANA LAPIS ED AFFINI SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	NON FINANZIARIO
BONIFICHE FERRARESI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	FALCK RENEWABLES SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO

NOME SOCIETA'	INDICE	SETTORE	NOME SOCIETA'	INDICE	SETTORE
FIDIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	NICE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
FIERA MILANO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	NOEMALIFE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
FINCANTIERI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	NOVA RE SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	NON FINANZIARIO
FINCOBANK BANCA FINECO SPA	FTSE ITALIA MID CAP	FINANZIARIO	OLIDATA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
FINMECCANICA SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	OPENJOBMETIS SPA	ALTRE	NON FINANZIARIO
FNM SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	OVS SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
FULLSIX SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	PANARIAGROUP INDUSTRIE CERAMICHE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
GABETTI PROPERTY SOLUTIONS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	PARMALAT SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
GAS PLUS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	PIAGGIO & C. SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
GEFRAN SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	PIERREL SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
GEOX SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	PININFARINA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
GRUPPO CERAMICHE RICCHETTI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	PIQUADRO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
GRUPPO EDITORIALE L'ESPRESSO SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	POLIGRAFICA S. FAUSTINO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
GRUPPO MUTUONLINE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	POLIGRAFICI EDITORIALE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
HERA SPA (HOLDING ENERGIA RISORSE AMBIENTE)	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	POSTE ITALIANE SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO
I GRANDI VIAGGI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	PRELIOS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
I.M.A. INDUSTRIA MACCHINE AUTOMATICHE SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	PREMUDA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
IGD IMMOBILIARE GRANDE DISTRIBUZIONE SIQ SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	PRIMA INDUSTRIE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
IL SOLE 24 ORE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	PRYSMIAN SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
IMMSI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	RAI WAY SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
INDUSTRIA E INNOVAZIONE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	RATTI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
INFRASTRUTTURE WIRELESS ITALIANE S.P.A.	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	RCS MEDIAGROUP SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
INTEK GROUP SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	RECORDATI INDUSTRIA CHIMICA E FARMACEUTICA SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
INTERPUMP GROUP SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	RENO DE MEDICI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
INTESA SANPAOLO SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO	REPLY SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
INVESTIMENTI E SVILUPPO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	RETELIT SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
IRCE SPA - INDUSTRIA ROMAGNOLA CONDUTTORI ELETTRICI	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	RISANAMENTO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
IREN SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	ROSS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ISAGRO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SABAF SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ITALCEMENTI SPA FABBRICHE RIUNITE CEMENTO	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	SAES GETTERS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ITALMOBILIARE SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	SAFILO GROUP SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
ITWAY SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SAIPEM SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
JUVENTUS FOOTBALL CLUB SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SALINI IMPREGILO SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
K.R.ENERGY SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SALVATORE FERRAGAMO SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
LA DORIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SARAS SPA RAFFINERIE SARDE	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
LANDI RENZO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SAVE SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	NON FINANZIARIO
LUXOTTICA GROUP SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	SEAT PAGINE GIALLE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
LVENTURE GROUP SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SERVIZI ITALIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
M&C SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SESA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
MAIRE TECNIMONT SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	SIAS - SOCIETA' INIZIATIVE AUTOSTRADALI E SERVIZI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
MARR SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	SNAI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
MASSIMO ZANETTI BEVERAGE GROUP S.P.A.	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SNAM SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
MEDIACONTECH SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SOCIETA' CATTOLICA DI ASSICURAZIONE SOCIETA' COOPERATI	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
MEDIASET SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	SOCIETA' SPORTIVA LAZIO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	FINANZIARIO
MEDIOBANCA - BANCA DI CREDITO FINANZIARIO SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO	SOGEFI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
MERIDIE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SOL SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
MID INDUSTRY CAPITAL SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SPACE2 SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	NON FINANZIARIO
MITTEL SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	STEFANEL SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
MOLECULAR MEDICINE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	TAMBURI INVESTMENT PARTNERS SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
MOLESKINE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	TAS TECNOLOGIA AVANZATA DEI SISTEMI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
MONCLER SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	TELECOM ITALIA SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
MONDO TV SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	TERNA - RETE ELETTRICA NAZIONALE SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
MONRIF SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	TERNIENERGIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO

NOME SOCIETA'	INDICE	SETTORE
TESMEC SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
TISCALI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
TOD'S SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
TOSCANA AEROPORTI SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	NON FINANZIARIO
TREVI - FINANZIARIA INDUSTRIALE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
TXT E-SOLUTIONS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
UNICREDIT SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO
UNIONE DI BANCHE ITALIANE SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO
UNIPOL GRUPPO FINANZIARIO SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO
UNIPOLSAI ASSICURAZIONI SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO
VALSOIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
VIANINI INDUSTRIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
VITTORIA ASSICURAZIONI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	FINANZIARIO
YOOX NET-A-PORTER GROUP SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
ZIGNAGO VETRO SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO

SOCIETA' AIM/MAC (NON OGGETTO DI MONITORAGGIO)		SOCIETA' STRANIERE (NON OGGETTO DI MONITORAGGIO)	
AGRONOMIA	ITALIA INDEPENDENT	AEGON	FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES
AMBROMOBILIARE	ITALIAN WINE BRANDS	AGEAS	ING GROEP
ASSITECA	KI GROUP	AHOLD KON	IVS GROUP
AXELERO	LEONE FILM GROUP	ALCATEL-LUCENT	KERING
BIODUE	LUCISANO MEDIA GROUP	ALLIANZ	L'OREAL
BIO ON	LUVE	AXA	LVMH
BLUE FINANCIAL COMMUNICATION	MAILUP	BANCO SANTANDER	MUNICH RE
BLUE NOTE	MASI AGRICOLA	BASF	NOKIA CORPORATION
BOMI ITALIA	MC-LINK	BAYER	ORANGE
BRIDGE MANAGEMENT	METHORIOS CAPITAL	BB BIOTECH	PHILIPS
CALIDO GROUP	MOBYT	BMW	RENAULT
CAPITAL FOR PROGRESS 1	MODELLERIA BRAMBILLA	BNP PARIBAS	RWE
CDR ADVANCE CAPITAL	MONDO TV FRANCE	CARREFOUR	SANOFI
CLABO	MONDO TV SUISSE	CNH INDUSTRIAL	SAP
COVER 50	MP7 ITALIA	CREDIT AGRICOLE	SIEMENS
DIGITAL MAGICS	NET INSURANCE	CTI BIOPHARMA	SOCIETE GENERALE
DIGITOUCH	NEUROSOFT	D'AMICO INTERNATIONAL	STMICROELECTRONICS
ECOSUNTEK	NOTORIOUS PICTURES	DAIMER	TELEFONICA
ELETTRA INVESTIMENTI	PITECO	DANONE	TENARIS
ENERGY LAB	PLT ENERGIA	DEUTSCHE BANK	TOTAL
ENERTRONICA	POLIGRAFICI PRINTING	DEUTSCHE TELEKOM	UNILEVER
EXPERT SYSTEM	PRIMA VERA	ENGIE	VIVENDI
FINTEL ENERGIA GROUP	PRIMI SUI MOTORI	E.ON	
FIRST CAPITAL	ROSETTI MARINO		
FRENDY ENERGY	SAFE BAG		
GALA	SOFT STRATEGY		
GAMBERO ROSSO	SOFTEC		
GIGLIO GROUP	SUNSHINE CAPITAL INVES.		
GIORGIO FEDON	TBS GROUP		
GLENALTA FOOD	TE WIND		
GO INTERNET	TECH-VALUE		
GRUPPO GREEN POWER	TECNOINVESTIMENTI		
H-FARM	TRIBOO MEDIA		
IKF	VALORE ITALIA HP		
IMVEST	VISIBILIA EDITORE		
INIZIATIVE BRESCIANE	VITA SOCIETA' EDITORIALE		
INNOVATEC	WM CAPITAL		

TAB.1: INFORMAZIONI GENERALI		Società con Sistema di Governo TRADIZIONALE			Società con Sistema di Governo MONISTICO			Società con Sistema di Governo DUALISTICO			Società che comunicano di aver aderito (formalmente) all'(ultima edizione del) Codice di autodisciplina			La società motiva la mancata adesione all'(ultima edizione del) codice		
		Anno	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°
FTSE MIB	2016	36	33	91,7%	36	0	0,0%	36	3	8,3%	36	35	97,2%	10	1	10,0%
	2015	35	32	91,4%	35	0	0,0%	35	3	8,6%	35	34	97,1%	1	1	100,0%
	2014	36	32	88,9%	36	0	0,0%	36	4	11,1%	36	35	97,2%	1	1	100,0%
	2013	38	34	89,5%	38	0	0,0%	38	4	10,5%	38	37	97,4%	1	0	0,0%
	2016	59	58	98,3%	59	1	1,7%	59	0	0,0%	59	54	91,5%	3	3	100,0%
FTSE MID CAP	2015	58	57	98,3%	58	1	1,7%	58	0	0,0%	58	56	96,6%	2	2	100,0%
	2014	58	57	98,3%	58	1	1,7%	58	0	0,0%	58	55	94,8%	3	3	100,0%
	2013	60	59	98,3%	60	1	1,7%	60	0	0,0%	60	58	96,7%	2	2	100,0%
	2016	123	121	98,4%	123	1	0,8%	123	1	0,8%	123	113	91,9%	7	7	100,0%
FTSE SMALL CAP	2015	120	118	98,3%	120	1	0,8%	120	1	0,8%	120	111	92,5%	4	4	100,0%
	2014	109	107	98,2%	109	1	0,9%	109	1	0,9%	109	104	95,4%	4	4	100,0%
	2013	108	106	98,1%	108	1	0,9%	108	1	0,9%	108	105	97,2%	5	5	100,0%
	2016	7	7	100,0%	7	0	0,0%	7	0	0,0%	7	4	57,1%	2	2	100,0%
FTSE MICRO CAP	2015	4	4	100,0%	4	0	0,0%	4	0	0,0%	4	3	75,0%	1	1	100,0%
	2014	13	13	100,0%	13	0	0,0%	13	0	0,0%	13	9	69,2%	1	1	100,0%
	2013	22	21	95,5%	22	0	0,0%	22	1	4,5%	22	16	72,7%	2	2	100,0%
	2016	2	2	100,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	2	2	100,0%	1	0	0,0%
ALTRE	2015	11	11	100,0%	11	0	0,0%	11	0	0,0%	11	8	72,7%	3	3	100,0%
	2014	14	14	100,0%	14	0	0,0%	14	0	0,0%	14	10	71,4%	4	3	75,0%
	2013	11	11	100,0%	11	0	0,0%	11	0	0,0%	11	7	63,6%	4	3	75,0%
	2016	19	16	84,2%	19	0	0,0%	19	3	15,8%	19	16	84,2%	3	2	66,7%
BANCHE	2015	18	15	83,3%	18	0	0,0%	18	3	16,7%	18	15	83,3%	3	2	66,7%
	2014	18	15	83,3%	18	0	0,0%	18	3	16,7%	18	15	83,3%	3	2	66,7%
	2013	17	14	82,4%	17	0	0,0%	17	3	17,6%	17	14	82,4%	3	1	33,3%
	2016	7	7	100,0%	7	0	0,0%	7	0	0,0%	7	7	100,0%	0	0	n.a.
ASSICURAZIONI	2015	6	6	100,0%	6	0	0,0%	6	0	0,0%	6	6	100,0%	0	0	n.a.
	2014	5	5	100,0%	5	0	0,0%	5	0	0,0%	5	5	100,0%	0	0	n.a.
	2013	8	8	100,0%	8	0	0,0%	8	0	0,0%	8	8	100,0%	0	0	n.d.
	2016	26	23	88,5%	26	0	0,0%	26	3	11,5%	26	23	88,5%	3	2	66,7%
FINANZIARIE	2015	24	21	87,5%	24	0	0,0%	24	3	12,5%	24	21	87,5%	3	2	66,7%
	2014	23	20	87,0%	23	0	0,0%	23	3	13,0%	23	20	87,0%	3	2	66,7%
	2013	25	22	88,0%	25	0	0,0%	25	3	12,0%	25	22	88,0%	3	1	33,3%
	2016	201	198	98,5%	201	2	1,0%	201	1	0,5%	201	185	92,0%	16	11	68,8%
NON FINANZIARIE	2015	204	201	98,5%	204	2	1,0%	204	1	0,5%	204	191	93,6%	13	9	69,2%
	2014	207	203	98,1%	207	2	1,0%	207	2	1,0%	207	193	93,2%	14	10	71,4%
	2013	214	209	97,7%	214	2	0,9%	214	3	1,4%	214	201	93,9%	13	11	84,6%
	2016	227	221	97,4%	227	2	0,9%	227	4	1,8%	227	208	91,6%	19	13	68,4%
TOTALE	2015	228	222	97,4%	228	2	0,9%	228	4	1,8%	228	212	93,0%	16	11	68,8%
	2014	230	223	97,0%	230	2	0,9%	230	5	2,2%	230	213	92,6%	17	12	70,6%
	2013	239	231	96,7%	239	2	0,8%	239	6	2,5%	239	223	93,3%	16	12	75,0%

TAB.2: INFORMAZIONI SU CdA, COMITATO ESECUTIVO E COLLEGIO SINDACALE		Società che forniscono informazioni sulla cadenza delle riunioni del CDA					CdA fornisce info su tempestività e completezza per info preconiliare			Società che indicano i giorni di congruo preavviso per invio documentazioni e preconiliare		Giorni di preavviso minimo		Giorni di preavviso massimo		Preavviso normalmente rispettato?		Ove circolazione info con anticipo non possibile, presidente cura adeguati approfondimenti durante CdA				Società che indicano esserci stata partecipazione dirigenti a riunioni CdA		Società che forniscono informazioni sulla cadenza delle riunioni del comitato esecutivo					Società che forniscono informazioni sulla cadenza delle riunioni del collegio sindacale				
LISTINO	Anno	#	N°	%	μ	μ	N°	N°	%	N°	μ	N°	%	N°	%	N°	%	#	N°	%	μ	μ	#	N°	%	μ	μ						
	FTSE MIB	2016	36	36	100,0%	13,6	180	36	27	75,0%	2,8	3,4	19	70,4%	16	44,4%	24	66,7%	9	9	100,0%	8,2	127	33	33	100,0%	21,9	157					
2015		35	35	100,0%	13,1	169	34	27	79,4%	3,0	3,4	25	73,5%	16	45,7%	26	74,3%	9	9	100,0%	9,6	109	32	31	96,9%	21,0	162						
2014		36	36	100,0%	12,4	166	35	26	74,3%	2,8	3,2	26	74,3%	29	80,6%	29	80,6%	8	8	100,0%	9,6	124	32	32	100,0%	21,4	168						
2013		38	38	100,0%	12,6	162	36	26	72,2%	2,8	2,8	15	41,7%			30	78,9%	10	10	100,0%	11,9	135	34	34	100,0%	21,5	155						
FTSE MID CAP	2016	59	59	100,0%	10,6	147	59	44	74,6%	2,7	3,1	29	65,9%	19	32,2%	40	67,8%	13	13	100,0%	15,8	89	58	58	100,0%	14,2	141						
	2015	58	58	100,0%	10,5	151	58	47	81,0%	2,7	3,1	27	46,6%	16	27,6%	41	70,7%	14	14	100,0%	15,9	108	57	57	100,0%	13,0	135						
	2014	58	57	98,3%	10,3	145	56	38	67,9%	2,4	2,9	23	41,1%			44	77,2%	14	14	100,0%	15,4	104	57	57	100,0%	12,8	137						
	2013	60	60	100,0%	11,0	150	58	33	56,9%	2,5	3,0	17	29,3%			48	80,0%	18	18	100,0%	16,1	116	59	58	98,3%	13,2	139						
FTSE SMALL CAP	2016	123	122	99,2%	9,9	113	116	78	63,9%	2,7	3,6	50	64,1%	35	28,5%	67	54,9%	9	8	88,9%	5,1	81	121	120	99,2%	8,8	137						
	2015	120	120	100,0%	9,2	118	113	72	63,7%	2,8	3,8	56	49,6%	34	28,3%	69	57,5%	10	9	90,0%	4,0	84	118	116	98,3%	9,5	146						
	2014	109	108	99,1%	9,8	120	101	57	56,4%	3,1	4,0	42	41,6%			70	64,8%	13	10	76,9%	7,2	91	107	105	98,1%	9,6	152						
	2013	108	107	99,1%	10,3	120	97	46	47,4%	3,2	4,1	20	20,6%			73	68,2%	11	9	81,8%	3,1	85	106	103	97,2%	9,2	154						
FTSE MICRO CAP	2016	7	7	100,0%	7,3	106	4	2	28,6%	3,5	3,5	2	100,0%	0	0,0%	2	28,6%	1	1	100,0%	4,0	0	7	7	100,0%	9,1	120						
	2015	4	4	100,0%	7,8	145	3	2	66,7%	2,0	2,5	1	33,3%	0	0,0%	2	50,0%	1	1	100,0%	4,0	35	4	4	100,0%	8,5	150						
	2014	13	13	100,0%	7,1	84	10	2	20,0%	2,0	2,5	1	10,0%			5	38,5%	3	3	100,0%	4,3	53	13	13	100,0%	6,8	105						
	2013	22	22	100,0%	8,3	88	16	7	43,8%	2,6	2,9	5	31,3%			12	54,5%	3	3	100,0%	7,7	68	21	21	100,0%	8,0	127						
ALTRE	2016	2	2	100,0%	10,0	90	2	2	100,0%	2,5	3,0	0	0,0%	1	50,0%	2	100,0%	1	1	100,0%	11,0	0	2	2	100,0%	23,5	0						
	2015	11	11	100,0%	9,7	104	8	5	62,5%	2,4	2,8	1	12,5%	4	36,4%	5	45,5%	0	0	n.a.	0,0	0	11	11	100,0%	7,2	98						
	2014	14	14	100,0%	10,4	122	10	4	40,0%	3,0	3,3	5	50,0%			9	64,3%	2	2	100,0%	23,5	83	14	14	100,0%	8,1	116						
	2013	11	11	100,0%	10,9	132	7	4	57,1%	2,8	2,8	3	42,9%			6	54,5%	1	1	100,0%	15,0	60	11	11	100,0%	8,8	128						
BANCHE	2016	19	19	100,0%	17,5	213	19	15	78,9%	2,4	3,7	9	60,0%	7	36,8%	13	68,4%	11	10	90,9%	22,1	94	16	16	100,0%	37,9	154						
	2015	18	18	100,0%	17,4	200	16	13	81,3%	2,5	3,5	9	56,3%	7	38,9%	13	72,2%	10	9	90,0%	24,7	90	15	15	100,0%	35,0	159						
	2014	18	17	94,4%	18,7	207	16	14	87,5%	2,7	3,8	9	56,3%			14	82,4%	12	11	91,7%	24,9	95	15	14	93,3%	39,1	184						
	2013	17	16	94,1%	18,3	225	14	11	78,6%	3,1	3,5	5	35,7%			13	81,3%	12	11	91,7%	26,0	124	14	13	92,9%	39,7	179						
ASSICURAZIONI	2016	7	7	100,0%	13,6	141	7	5	71,4%	3,0	3,0	2	40,0%	3	42,9%	3	42,9%	2	2	100,0%	8,5	83	7	7	100,0%	20,7	113						
	2015	6	6	100,0%	12,3	124	6	4	66,7%	2,5	2,5	2	33,3%	3	50,0%	2	33,3%	2	2	100,0%	12,5	97	6	6	100,0%	19,0	128						
	2014	5	5	100,0%	11,6	126	5	3	60,0%	2,0	2,0	3	60,0%			3	60,0%	1	1	100,0%	20,0	105	5	5	100,0%	17,0	139						
	2013	8	8	100,0%	20,1	147	8	4	50,0%	2,5	2,5	3	37,5%			5	62,5%	4	4	100,0%	10,0	103	8	8	100,0%	19,3	138						
FINANZIARIE	2016	26	26	100,0%	16,4	193	26	20	76,9%	2,6	3,5	11	55,0%	10	38,5%	16	61,5%	13	12	92,3%	19,8	93	23	23	100,0%	32,7	146						
	2015	24	24	100,0%	16,2	180	22	17	77,3%	2,5	3,2	11	50,0%	10	41,7%	15	62,5%	12	11	91,7%	22,5	90	21	21	100,0%	30,4	151						
	2014	23	22	95,7%	17,1	188	21	17	81,0%	2,6	3,5	12	57,1%			17	77,3%	13	12	92,3%	24,5	96	20	19	95,0%	33,3	175						
	2013	25	24	96,0%	18,9	199	22	15	68,2%	2,9	3,2	8	36,4%			18	75,0%	16	15	93,8%	21,7	120	22	21	95,5%	31,9	165						
NON FINANZIARIE	2016	201	200	99,5%	9,8	125	191	133	66,5%	2,8	3,4	89	66,9%	61	30,3%	119	59,5%	20	20	100,0%	4,9	104	198	197	99,5%	9,9	140						
	2015	204	204	100,0%	9,4	129	194	136	70,1%	2,8	3,5	99	51,0%	60	29,4%	128	62,7%	22	22	100,0%	4,6	107	201	198	98,5%	10,0	143						
	2014	207	206	99,5%	9,5	126	191	110	57,6%	2,9	3,5	85	44,5%			140	68,0%	27	25	92,6%	5,2	105	203	202	99,5%	9,9	144						
	2013	214	214	100,0%	9,8	124	192	101	52,6%	2,8	3,4	52	27,1%			151	70,6%	27	26	96,3%	5,7	104	209	206	98,6%	9,9	145						
TOTALE	2016	227	226	99,6%	10,6	133	217	153	67,7%	2,8	3,4	100	65,4%	71	31,3%	135	59,7%	33	32	97,0%	10,5	98	221	220	99,5%	12,3	141						
	2015	228	228	100,0%	10,1	134	216	153	70,8%	2,8	3,5	110	50,9%	70	30,7%	143	62,7%	34	33	97,1%	10,6	100	222	219	98,6%	11,9	143						
	2014	230	228	99,1%	10,2	132	212	127	59,9%	2,8	3,5	97	45,8%			157	68,9%	40	37	92,5%	11,5	101	223	221	99,1%	11,9	147						
	2013	239	238	99,6%	10,7	133	214	116	54,2%	2,8	3,4	60	28,0%			169	71,0%	43	41	95,3%	11,6	111	231	227	98,3%	11,9	147						

TAB.3: INFORMAZIONI SU IMPEGNO RICHIESTO A CONSIGLIERI E SINDACI		Società che forniscono informazioni sulla durata delle riunioni del CDA				Società che forniscono informazioni sulla durata delle riunioni del comitato esecutivo				Società che forniscono informazioni sulla durata delle riunioni del comitato remunerazioni				Società che forniscono informazioni sulla durata delle riunioni del comitato controllo e rischi				Società che forniscono informazioni sulla durata delle riunioni del collegio sindacale				Società dualistiche che forniscono informazioni sulla durata delle riunioni del consiglio di sorveglianza			
		#	N°	%	μ	#	N°	%	μ	#	N°	%	μ	#	N°	%	μ	#	N°	%	μ	#	N°	%	μ
LISTINO	Anno																								
FTSE MIB	2016	36	36	100,0%	44	9	6	66,7%	21	35	32	91,4%	11	36	35	97,2%	38	33	25	75,8%	64	3	3	100,0%	63
	2015	35	35	100,0%	40	9	7	77,8%	16	34	33	97,1%	11	35	34	97,1%	38	32	26	81,3%	61	3	2	66,7%	83
	2014	36	35	97,2%	38	8	7	87,5%	16	35	32	91,4%	11	36	32	88,9%	38	32	23	71,9%	70	4	3	75,0%	88
	2013	38	36	94,7%	38	10	8	80,0%	20	37	31	83,8%	10	38	35	92,1%	34	34	22	64,7%	68	4	3	75,0%	75
FTSE MID CAP	2016	59	58	98,3%	28	13	9	69,2%	33	58	46	79,3%	7	57	52	91,2%	20	58	50	86,2%	33	0	0	n.d.	0
	2015	58	56	96,6%	28	14	9	64,3%	40	57	48	84,2%	5	57	48	84,2%	16	57	48	84,2%	29	0	0	n.d.	0
	2014	58	52	89,7%	25	14	7	50,0%	46	57	38	66,7%	5	55	39	70,9%	13	57	38	66,7%	30	0	0	n.d.	0
	2013	60	55	91,7%	30	18	10	55,6%	41	59	36	61,0%	4	58	42	72,4%	14	59	40	67,8%	30	0	0	n.d.	0
FTSE SMALL CAP	2016	123	114	92,7%	19	9	5	55,6%	14	103	73	70,9%	4	111	88	79,3%	9	121	97	80,2%	20	1	0	0,0%	0
	2015	120	110	91,7%	18	10	4	40,0%	10	102	72	70,6%	3	107	88	82,2%	10	118	91	77,1%	24	1	0	0,0%	0
	2014	109	93	85,3%	20	13	6	46,2%	16	93	66	71,0%	3	100	79	79,0%	10	107	81	75,7%	24	1	0	0,0%	0
	2013	108	96	88,9%	21	11	4	36,4%	8	94	61	64,9%	4	99	74	74,7%	8	106	77	72,6%	24	1	0	0,0%	0
FTSE MICRO CAP	2016	7	6	85,7%	13	1	0	0,0%	0	4	2	50,0%	3	5	4	80,0%	8	7	4	57,1%	21	0	0	n.d.	0
	2015	4	3	75,0%	19	1	1	100,0%	2	3	2	66,7%	3	4	3	75,0%	8	4	2	50,0%	14	0	0	n.d.	0
	2014	13	11	84,6%	11	3	2	66,7%	6	8	4	50,0%	2	8	4	50,0%	5	13	6	46,2%	11	0	0	n.d.	0
	2013	22	17	77,3%	15	3	2	66,7%	13	16	8	50,0%	2	15	7	46,7%	9	21	10	47,6%	19	1	1	100,0%	15
ALTRE	2016	2	2	100,0%	19	1	0	0,0%	0	2	0	0,0%	0	2	1	50,0%	30	2	0	0,0%	0	0	0	n.d.	0
	2015	11	11	100,0%	16	0	0	n.d.	0	7	3	42,9%	5	7	5	71,4%	8	11	7	63,6%	11	0	0	n.d.	0
	2014	14	12	85,7%	25	2	2	100,0%	32	9	5	55,6%	6	11	7	63,6%	9	14	7	50,0%	18	0	0	n.d.	0
	2013	11	11	100,0%	26	1	1	100,0%	15	8	4	50,0%	3	8	6	75,0%	7	11	6	54,5%	21	0	0	n.d.	0
BANCHE	2016	19	18	94,7%	64	11	9	81,8%	36	19	17	89,5%	12	19	18	94,7%	55	16	13	81,3%	102	3	3	100,0%	63
	2015	18	17	94,4%	61	10	8	80,0%	39	18	16	88,9%	12	18	15	83,3%	53	15	12	80,0%	100	3	2	66,7%	83
	2014	18	17	94,4%	65	12	10	83,3%	39	18	17	94,4%	12	17	14	82,4%	55	15	12	80,0%	112	3	2	66,7%	112
	2013	17	16	94,1%	70	12	9	75,0%	46	17	14	82,4%	11	15	15	100,0%	46	14	11	78,6%	113	3	2	66,7%	91
ASSICURAZIONI	2016	7	7	100,0%	33	2	1	50,0%	22	7	6	85,7%	5	7	7	100,0%	24	7	3	42,9%	35	0	0	n.d.	0
	2015	6	6	100,0%	26	2	1	50,0%	37	6	6	100,0%	4	6	6	100,0%	25	6	4	66,7%	36	0	0	n.d.	0
	2014	5	5	100,0%	25	1	1	100,0%	35	5	5	100,0%	4	5	4	80,0%	16	5	3	60,0%	20	0	0	n.d.	0
	2013	8	8	100,0%	53	4	2	50,0%	35	8	4	50,0%	4	8	5	62,5%	17	8	6	75,0%	43	0	0	n.d.	0
FINANZIARIE	2016	26	25	96,2%	56	13	10	76,9%	35	26	23	88,5%	10	26	25	96,2%	46	23	16	69,6%	89	3	3	100,0%	63
	2015	24	23	95,8%	52	12	9	75,0%	39	24	22	91,7%	10	24	21	87,5%	45	21	16	76,2%	84	3	2	66,7%	83
	2014	23	22	95,7%	56	13	11	84,6%	39	23	22	95,7%	10	22	18	81,8%	47	20	15	75,0%	94	3	2	66,7%	112
	2013	25	24	96,0%	65	16	11	68,8%	44	25	18	72,0%	10	23	20	87,0%	39	22	17	77,3%	88	3	2	66,7%	91
NON FINANZIARIE	2016	201	191	95,0%	22	20	10	50,0%	14	176	130	73,9%	5	185	155	83,8%	13	198	160	80,8%	24	1	0	0,0%	0
	2015	204	192	94,1%	21	22	12	54,5%	14	179	136	76,0%	5	186	157	84,4%	13	201	158	78,6%	25	1	0	0,0%	0
	2014	207	181	87,4%	20	27	13	48,1%	13	179	123	68,7%	4	188	143	76,1%	12	203	140	69,0%	25	2	1	50,0%	40
	2013	214	191	89,3%	21	27	14	51,9%	11	189	122	64,6%	5	195	144	73,8%	12	209	138	66,0%	25	3	2	66,7%	29
TOTALE	2016	227	216	95,2%	26	33	20	60,6%	24	202	153	75,7%	6	211	180	85,3%	18	221	176	79,6%	30	4	3	75,0%	63
	2015	228	215	94,3%	24	34	21	61,8%	24	203	158	77,8%	5	210	178	84,8%	17	222	174	78,4%	30	4	2	50,0%	83
	2014	230	203	88,3%	24	40	24	60,0%	25	202	145	71,8%	5	210	161	76,7%	16	223	155	69,5%	32	5	3	60,0%	88
	2013	239	215	90,0%	26	43	25	58,1%	26	214	140	65,4%	5	218	164	75,2%	15	231	155	67,1%	31	6	4	66,7%	60

TAB.4: PRESENZE NEGLI ORGANI (DATI 2016 SU SINGOLI AMMINISTRATORI E SINDACI)	CdA			Com.Esecutivo			Collegio sindacale		
	Media	91,6%		Media	90,4%		Media	95,6%	
	Mediana	100%		Mediana	100%		Mediana	100%	
Distribuzione per presenze	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata
100	1381	61%	61%	85	64%	64%	489	73%	73%
90<x<100	230	10%	71%	18	14%	78%	66	10%	83%
75<x<90	421	19%	90%	15	11%	89%	88	13%	96%
50<x<75	171	8%	98%	7	5%	95%	23	3%	99%
x<50	54	2%	100%	7	5%	100%	4	1%	100%
Totale dati disponibili	2257	99%		132	86%		670	98%	
n.d.	18	1%		21	14%		17	2%	
Totale generale	2275			153			687		

PRESENZE NEGLI ORGANI (DATI 2015 SU SINGOLI AMMINISTRATORI E SINDACI)	CdA			Com.Esecutivo			Collegio sindacale		
	Media	91,2%		Media	92,1%		Media	95,6%	
	Mediana	100%		Mediana	100%		Mediana	100%	
Distribuzione per presenze	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata
100	1375	62%	62%	66	61%	61%	461	72%	72%
90<x<100	201	9%	71%	16	15%	76%	82	13%	84%
75<x<90	410	18%	89%	16	15%	91%	78	12%	96%
50<x<75	190	9%	97%	8	7%	98%	22	3%	100%
x<50	56	3%	100%	2	2%	100%	1	0%	100%
Totale dati disponibili	2232	97%		108	61%		644	93%	
n.d.	73	3%		68	39%		47	7%	
Totale generale	2305			176			691		

PRESENZE NEGLI ORGANI (DATI 2014 SU SINGOLI AMMINISTRATORI E SINDACI)	CdA			Com.Esecutivo			Collegio sindacale		
	Media	90,6%		Media	93,3%		Media	96,0%	
	Mediana	100%		Mediana	100%		Mediana	100%	
Distribuzione per presenze	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata
100	1334	60%	60%	79	68%	68%	491	75%	75%
90<x<100	204	9%	70%	16	14%	81%	52	8%	83%
75<x<90	427	19%	89%	16	14%	95%	85	13%	96%
50<x<75	160	7%	96%	3	3%	97%	20	3%	100%
x<50	81	4%	100%	3	3%	100%	3	0%	100%
Totale dati disponibili	2206	94%		117	64%		651	93%	
n.d.	140	6%		66	36%		48	7%	
Totale generale	2346			183			699		

PRESENZE NEGLI ORGANI (DATI 2013)	CdA			Com.Esecutivo			Collegio sindacale		
	Media	91,0%		Media	87,3%		Media	95,6%	
	Mediana	100%		Mediana	100%		Mediana	100%	
Distribuzione per presenze	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata
100	1441	61%	61%	98	67%	67%	510	75%	75%
90<x<100	204	9%	70%	17	12%	78%	73	11%	85%
75<x<90	464	20%	89%	15	10%	88%	69	10%	96%
50<x<75	185	8%	97%	4	3%	91%	23	3%	99%
x<50	68	3%	100%	13	9%	100%	7	1%	100%
Totale dati disponibili	2362	95%		147	68%		682	94%	
n.d.	113	5%		68	32%		41	6%	
Totale generale	2475			215			723		

PRESENZE NEGLI ORGANI (DATI 2012)	CdA			Com.Esecutivo			Collegio sindacale		
	Media	89,5%		Media	92,7%		Media	94,6%	
	Mediana	100%		Mediana	100%		Mediana	100%	
Distribuzione per presenze	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata
100	1428	57%	57%	105	68%	68%	510	74%	74%
90<x<100	261	10%	67%	16	10%	78%	73	11%	84%
75<x<90	512	20%	88%	22	14%	92%	69	10%	94%
50<x<75	215	9%	96%	8	5%	97%	26	4%	98%
x<50	96	4%	100%	4	3%	100%	14	2%	100%
Totale dati disponibili	2512	95%		155	70%		692	90%	
n.d.	132	5%		65	30%		74	10%	
Totale generale	2644			220			766		

PRESENZE NEGLI ORGANI (DATI 2011)	CdA			Com.Esecutivo			Collegio sindacale		
	Media	89,4%		Media	93,3%		Media	95,2%	
	Mediana	100%		Mediana	100%		Mediana	100%	
Distribuzione per presenze	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata
100	1421	55%	55%	116	68%	68%	529	72%	72%
90<x<100	260	10%	65%	22	13%	81%	72	10%	82%
75<x<90	538	21%	86%	18	11%	92%	96	13%	95%
50<x<75	274	11%	96%	12	7%	99%	32	4%	99%
x<50	93	4%	100%	2	1%	100%	4	1%	100%
Totale dati disponibili	2586	95%		170	73%		733	93%	
n.d.	142	5%		62	27%		53	7%	
Totale generale	2728			232			786		

TAB.5: INFORMAZIONI SULL'ATTIVITA' DI BOARD EVALUATION	Il CdA comunica di avere già effettuato attività di board evaluation			Il CdA fornisce informazioni su modalità di svolgimento board evaluation			Società che attribuiscono l'istruttoria sulla board evaluation a soggetti identificati			Il soggetto incaricato di istruire il processo è il CCI o comitato per la CG			Il soggetto incaricato di istruire il processo è il comitato remunerazione o comitato per le nomine			Il soggetto incaricato di istruire il processo è il Presidente			Il soggetto incaricato di istruire il processo è uno o più amm.independenti (non riuniti in comitato)			Funzione interna alla società (affari legali, internal audit, altro)			Il soggetto incaricato di istruire il processo è un consulente esterno			La relazione riporta info su altri servizi eventualmente svolti da tale consulente			
	LISTINO	Anno	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°
FTSE MIB	2016	36	32	88,9%	32	32	100,0%	32	26	81,3%	32	3	9,4%	32	6	18,8%	32	1	3,1%	32	0	0,0%	32	2	6,3%	32	20	62,5%	20	13	65,0%
	2015	35	33	94,3%	33	32	97,0%	32	27	84,4%	32	2	6,3%	32	7	21,9%	32	0	0,0%	32	3	9,4%	32	1	3,1%	32	22	68,8%	22	13	59,1%
	2014	36	33	91,7%	33	31	93,9%	31	27	87,1%	31	4	12,9%	31	4	12,9%	31	0	0,0%	31	3	9,7%	31	4	12,9%	31	19	61,3%	19	10	52,6%
	2013	38	36	94,7%	36	36	100,0%	36	30	83,3%	36	6	16,7%	36	6	16,7%	36	0	0,0%	36	4	11,1%	36	17	47,2%	17	10	58,8%			
FTSE MID CAP	2016	59	56	94,9%	56	49	87,5%	49	39	79,6%	49	1	2,0%	49	8	16,3%	49	4	8,2%	49	5	10,2%	49	12	24,5%	49	18	36,7%	18	9	50,0%
	2015	58	56	96,6%	56	42	75,0%	42	36	85,7%	42	3	7,1%	42	6	14,3%	42	7	16,7%	42	3	7,1%	42	13	31,0%	42	11	26,2%	11	9	81,8%
	2014	58	51	87,9%	51	38	74,5%	38	23	60,5%	38	2	5,3%	38	5	13,2%	38	5	13,2%	38	4	10,5%	38	8	21,1%	8	6	75,0%			
	2013	60	56	93,3%	56	43	76,8%	43	31	72,1%	43	5	11,6%	43	9	20,9%	43	4	9,3%	43	7	16,3%	43	11	25,6%	11	3	27,3%			
FTSE SMALL CAP	2016	123	90	73,2%	90	62	68,9%	62	42	67,7%	62	9	14,5%	62	7	11,3%	62	4	6,5%	62	10	16,1%	62	9	14,5%	62	7	11,3%	7	3	42,9%
	2015	120	83	69,2%	83	47	56,6%	47	36	76,6%	47	7	14,9%	47	8	17,0%	47	4	8,5%	47	9	19,1%	47	8	17,0%	47	7	14,9%	7	3	42,9%
	2014	109	82	75,2%	82	42	51,2%	42	24	57,1%	42	7	16,7%	42	5	11,9%	42	4	9,5%	42	6	14,3%	42	4	9,5%	4	1	25,0%			
	2013	108	73	67,6%	73	27	37,0%	27	16	59,3%	27	7	25,9%	27	2	7,4%	27	3	11,1%	27	3	11,1%	27	6	22,2%	4	1	25,0%			
FTSE MICRO CAP	2016	7	3	42,9%	3	2	66,7%	2	2	100,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	2	2	100,0%	2	1	50,0%	2	0	0,0%	0	0	n.d.
	2015	4	3	75,0%	3	2	66,7%	2	2	100,0%	2	1	50,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	2	1	50,0%	2	0	0,0%	2	1	50,0%	1	1	100,0%
	2014	13	8	61,5%	8	2	25,0%	2	1	50,0%	2	1	50,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	2	1	50,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	0	0	n.d.
	2013	22	11	50,0%	11	3	27,3%	3	2	66,7%	3	0	0,0%	3	2	66,7%	3	0	0,0%	3	0	0,0%	3	0	0,0%	3	0	0,0%	0	0	n.d.
ALTRE	2016	2	1	50,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%	1	0	0,0%	1	0	0,0%	1	0	0,0%	1	0	0,0%	1	0	0,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%
	2015	11	5	45,5%	5	4	80,0%	4	4	100,0%	4	0	0,0%	4	0	0,0%	4	0	0,0%	4	2	50,0%	4	3	75,0%	4	0	0,0%	0	0	n.a.
	2014	14	8	57,1%	8	5	62,5%	5	4	80,0%	5	0	0,0%	5	2	40,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%	5	0	0,0%	0	0	n.d.
	2013	11	7	63,6%	7	3	42,9%	3	2	66,7%	3	1	33,3%	3	1	33,3%	3	0	0,0%	3	0	0,0%	3	0	0,0%	3	0	0,0%	0	0	n.d.
BANCHE	2016	19	18	94,7%	18	18	100,0%	18	15	83,3%	18	0	0,0%	18	2	11,1%	18	1	5,6%	18	0	0,0%	18	1	5,6%	18	13	72,2%	13	7	53,8%
	2015	18	17	94,4%	17	15	88,2%	15	14	93,3%	15	0	0,0%	15	3	20,0%	15	1	6,7%	15	0	0,0%	15	1	6,7%	15	13	86,7%	13	10	76,9%
	2014	18	17	94,4%	17	15	88,2%	15	14	93,3%	15	2	13,3%	15	4	26,7%	15	0	0,0%	15	2	13,3%	15	8	53,3%	8	5	62,5%			
	2013	17	15	88,2%	15	15	100,0%	15	12	80,0%	15	1	6,7%	15	4	26,7%	15	1	6,7%	15	1	6,7%	15	7	46,7%	7	4	57,1%			
ASSICURAZIONI	2016	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	5	71,4%	7	0	0,0%	7	3	42,9%	7	0	0,0%	7	0	0,0%	7	0	0,0%	7	4	57,1%	4	1	25,0%
	2015	6	6	100,0%	6	5	83,3%	5	5	100,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%	5	0	0,0%	5	1	20,0%	5	0	0,0%	5	3	60,0%	3	0	0,0%
	2014	5	5	100,0%	5	4	80,0%	4	4	100,0%	4	0	0,0%	4	2	50,0%	4	0	0,0%	4	1	25,0%	4	2	50,0%	2	1	50,0%			
	2013	8	8	100,0%	8	7	87,5%	7	7	100,0%	7	0	0,0%	7	3	42,9%	7	0	0,0%	7	1	14,3%	7	5	71,4%	5	0	0,0%			
FINANZIARIE	2016	26	25	96,2%	25	25	100,0%	25	20	80,0%	25	0	0,0%	25	5	20,0%	25	1	4,0%	25	0	0,0%	25	1	4,0%	25	17	68,0%	17	8	47,1%
	2015	24	23	95,8%	23	20	87,0%	20	19	95,0%	20	1	5,0%	20	4	20,0%	20	1	5,0%	20	1	5,0%	20	1	5,0%	20	16	80,0%	16	10	62,5%
	2014	23	22	95,7%	22	19	86,4%	19	18	94,7%	19	2	10,5%	19	6	31,6%	19	0	0,0%	19	3	15,8%	19	10	52,6%	10	6	60,0%			
	2013	25	23	92,0%	23	22	95,7%	22	19	86,4%	22	1	4,5%	22	7	31,8%	22	1	4,5%	22	2	9,1%	22	12	54,5%	12	4	33,3%			
NON FINANZIARIE	2016	201	157	78,1%	157	121	77,1%	121	90	74,4%	121	13	10,7%	121	16	13,2%	121	8	6,6%	121	17	14,0%	121	23	19,0%	121	29	24,0%	29	18	62,1%
	2015	204	157	77,0%	157	107	68,2%	107	86	80,4%	107	12	11,2%	107	17	15,9%	107	10	9,3%	107	17	15,9%	107	24	22,4%	107	25	23,4%	25	16	64,0%
	2014	207	160	77,3%	160	99	61,9%	99	61	61,6%	99	12	12,1%	99	10	10,1%	99	10	10,1%	99	12	12,1%	99	21	21,2%	21	11	52,4%			
	2013	214	160	74,8%	160	90	56,3%	90	62	68,9%	90	18	20,0%	90	13	14,4%	90	6	6,7%	90	12	13,3%	90	20	22,2%	20	10	50,0%			
TOTALE	2016	227	182	80,2%	182	146	80,2%	146	110	75,3%	146	13	8,9%	146	21	14,4%	146	9	6,2%	146	17	11,6%	146	24	16,4%	146	46	31,5%	46	26	56,5%
	2015	228	180	78,9%	180	127	70,6%	127	105	82,7%	127	13	10,2%	127	21	16,5%	127	11	8,7%	127	18	14,2%	127	25	19,7%	127	41	32,3%	41	26	63,4%
	2014	230	182	79,1%	182	118	64,8%	118	79	66,9%	118	14	11,9%	118	16	13,6%	118	10	8,5%	118	15	12,7%	118	31	26,3%	31	17	54,8%			
	2013	239	183	76,6%	183	112	61,2%	112	81	72,3%	112	19	17,0%	112	20	17,9%	112	7	6,3%	112	14	12,5%	112	32	28,6%	32	14	43,8%			

TAB.6: OGGETTO DELL'ATTIVITA' DI BOARD EVALUATION		Il CdA ha espresso orientamento su numero MAX incarichi da consigliere/sindaco dei consiglieri			Il CdA ha espresso orientamenti agli azionisti - prima del rinnovo - su figure professionali la cui presenza è opportuna			Board evaluation con modalità diversificate su base triennale?		
		LISTINO	Anno	#	N°	%	#	N°	%	#
FTSE MIB	2016	36	27	75,0%	32	14	43,8%	32	7	21,9%
	2015	35	25	71,4%	32	12	37,5%	32	5	15,6%
	2014	36	24	66,7%	31	18	58,1%			
	2013	38	25	65,8%	36	8	22,2%			
FTSE MID CAP	2016	59	39	66,1%	49	18	36,7%	49	5	10,2%
	2015	58	38	65,5%	42	17	40,5%	42	3	7,1%
	2014	58	33	56,9%	38	16	42,1%			
	2013	60	34	56,7%	43	11	25,6%			
FTSE SMALL CAP	2016	123	36	29,3%	62	23	37,1%	62	0	0,0%
	2015	120	35	29,2%	47	14	29,8%	47	4	8,5%
	2014	109	42	38,5%	42	20	47,6%			
	2013	108	32	29,6%	27	23	85,2%			
FTSE MICRO CAP	2016	7	2	28,6%	2	1	50,0%	2	0	0,0%
	2015	4	2	50,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%
	2014	13	3	23,1%	2	2	100,0%			
	2013	22	6	27,3%	3	3	100,0%			
ALTRE	2016	2	2	100,0%	1	0	0,0%	1	0	0,0%
	2015	11	4	36,4%	4	4	100,0%	4	0	0,0%
	2014	14	4	28,6%	5	3	60,0%			
	2013	11	3	27,3%	3	3	100,0%			

BANCHE	2016	19	17	89,5%	18	8	44,4%	18	2	11,1%
	2015	18	16	88,9%	15	8	53,3%	15	3	20,0%
	2014	18	15	83,3%	15	8	53,3%			
	2013	17	13	76,5%	15	4	26,7%			
ASSICURAZIONI	2016	7	7	100,0%	7	5	71,4%	7	3	42,9%
	2015	6	6	100,0%	5	1	20,0%	5	3	60,0%
	2014	5	4	80,0%	4	3	75,0%			
	2013	8	6	75,0%	7	3	42,9%			

FINANZIARIE	2016	26	24	92,3%	25	13	52,0%	25	5	20,0%
	2015	24	22	91,7%	20	9	45,0%	20	6	30,0%
	2014	23	19	82,6%	19	11	57,9%			
	2013	25	19	76,0%	22	7	31,8%			
NON FINANZIARIE	2016	201	82	40,8%	121	43	35,5%	121	7	5,8%
	2015	204	82	40,2%	107	38	35,5%	107	6	5,6%
	2014	207	87	42,0%	99	48	48,5%			
	2013	214	81	37,9%	90	41	45,6%			

TOTALE	2016	227	106	46,7%	146	56	38,4%	146	12	8,2%
	2015	228	104	45,6%	127	47	37,0%	127	12	9,4%
	2014	230	106	46,1%	118	59	50,0%			
	2013	239	100	41,8%	112	48	42,9%			

TAB.8: DISTRIBUZIONE DEL NUMERO DI ALTRI INCARICHI (DATI 2016 SU SINGOLI AMMINISTRATORI E SINDACI)	Amministratori			Sindaci		
Media	2,13			8,48		
Mediana	1			6		
Distribuzione	N	%	% Cumulata	N	%	% Cumulata
0	809	39%	39%	113	18%	18%
1	385	19%	58%	60	10%	28%
2	245	12%	70%	38	6%	34%
3	189	9%	79%	27	4%	38%
4	119	6%	85%	32	5%	43%
5	87	4%	89%	35	6%	48%
6	64	3%	92%	32	5%	54%
7	35	2%	94%	23	4%	57%
8	28	1%	95%	21	3%	61%
9	27	1%	96%	35	6%	66%
10	21	1%	97%	17	3%	69%
>10	54	3%	100%	196	31%	100%
Totale dati disponibili	2063	91%		629	92%	
n.d.	212	9%		58	8%	
Totale generale	2275	100%		687	100%	

DISTRIBUZIONE DEL NUMERO DI ALTRI INCARICHI (DATI 2015 SU SINGOLI AMMINISTRATORI E SINDACI)	Amministratori			Sindaci		
Media	2,32			8,71		
Mediana	1			6		
Distribuzione	N	%	% Cumulata	N	%	% Cumulata
0	762	37%	37%	111	18%	18%
1	376	18%	55%	55	9%	27%
2	263	13%	68%	45	7%	34%
3	194	9%	77%	26	4%	39%
4	150	7%	85%	33	5%	44%
5	73	4%	88%	29	5%	49%
6	54	3%	91%	22	4%	52%
7	37	2%	92%	25	4%	56%
8	37	2%	94%	18	3%	59%
9	24	1%	95%	20	3%	63%
10	31	2%	97%	28	5%	67%
>10	63	3%	100%	201	33%	100%
Totale dati disponibili	2064	90%		613	89%	
n.d.	241	10%		78	11%	
Totale generale	2305	100%		691	100%	

DISTRIBUZIONE DEL NUMERO DI ALTRI INCARICHI (DATI 2014 SU SINGOLI AMMINISTRATORI E SINDACI)	Amministratori			Sindaci		
Media	2,54			9,12		
Mediana	1			7		
Distribuzione	N	%	% Cumulata	N	%	% Cumulata
0	724	36%	36%	90	16%	16%
1	333	17%	53%	46	8%	24%
2	252	13%	66%	36	6%	30%
3	185	9%	75%	28	5%	35%
4	134	7%	82%	30	5%	41%
5	97	5%	87%	23	4%	45%
6	55	3%	90%	25	4%	49%
7	37	2%	92%	21	4%	53%
8	30	2%	93%	25	4%	57%
9	29	1%	95%	23	4%	62%
10	18	1%	95%	21	4%	65%
>10	90	5%	100%	196	35%	100%
Totale dati disponibili	1984	85%		564	81%	
n.d.	362	15%		135	19%	
Totale generale	2346	100%		699	100%	

DISTRIBUZIONE DEL NUMERO DI ALTRI INCARICHI (DATI 2013)	Amministratori			Sindaci		
Media	2,78			8,81		
Mediana	1			7		
Distribuzione	N	%	% Cumulata	N	%	% Cumulata
0	805	36%	36%	112	18%	18%
1	360	16%	51%	51	8%	27%
2	245	11%	62%	38	6%	33%
3	211	9%	72%	28	5%	37%
4	155	7%	78%	33	5%	43%
5	114	5%	84%	17	3%	45%
6	95	4%	88%	21	3%	49%
7	61	3%	90%	25	4%	53%
8	48	2%	93%	32	5%	58%
9	35	2%	94%	19	3%	61%
10	29	1%	95%	20	3%	64%
>10	105	5%	100%	219	36%	100%
Totale dati disponibili	2263	91%		615	85%	
n.d.	212	9%		108	15%	
Totale generale	2475	100%		723	100%	

DISTRIBUZIONE DEL NUMERO DI ALTRI INCARICHI (DATI 2012)	Amministratori			Sindaci		
Media	3,17			9,47		
Mediana	2			7		
Distribuzione	N	%	% Cumulata	N	%	% Cumulata
0	818	33%	33%	100	15%	15%
1	385	16%	49%	51	8%	22%
2	252	10%	59%	41	6%	29%
3	231	9%	69%	26	4%	32%
4	164	7%	75%	44	7%	39%
5	123	5%	80%	30	4%	43%
6	95	4%	84%	18	3%	46%
7	84	3%	87%	33	5%	51%
8	76	3%	91%	29	4%	55%
9	45	2%	92%	25	4%	59%
10	38	2%	94%	23	3%	62%
>10	149	6%	100%	253	38%	100%
Totale dati disponibili	2460	93%		673	88%	
n.d.	184	7%		93	12%	
Totale generale	2644	100%		766	100%	

DISTRIBUZIONE DEL NUMERO DI ALTRI INCARICHI (DATI 2011)	Amministratori			Sindaci		
Media	3,26			9,93		
Mediana	2			7		
Distribuzione	N	%	% Cumulata	N	%	% Cumulata
0	822	32%	32%	95	13%	13%
1	412	16%	47%	67	9%	23%
2	295	11%	59%	35	5%	27%
3	226	9%	67%	28	4%	31%
4	163	6%	74%	46	6%	38%
5	140	5%	79%	36	5%	43%
6	136	5%	84%	35	5%	48%
7	92	4%	88%	23	3%	51%
8	67	3%	90%	28	4%	55%
9	51	2%	92%	26	4%	58%
10	43	2%	94%	18	3%	61%
>10	160	6%	100%	282	39%	100%
Totale dati disponibili	2607	96%		719	91%	
n.d.	121	4%		67	9%	
Totale generale	2728	100%		786	100%	

TAB.9: PERSONE FISICHE CON CARICHE IN PIU' SOCIETA' QUOTATE	DATI 2016						DATI 2015						DATI 2014					
	Amministratori	Sindaci	Sia A sia S	Totale	% su totale	% cumulata	Amministratori	Sindaci	Sia A sia S	Totale	% su totale	% cumulata	Amministratori	Sindaci	Sia A sia S	Totale	% su totale	% cumulata
N.Persone che detengono	1951	539	50	2540			1942	539	57	2538			1969	552	49	2570		
N.Cariche	2218	623	121	2962			2238	625	133	2996			2286	641	118	3045		
N.Persone con n.cariche	1951	539	50	2540			1942	539	57	2538			1969	552	49	2570		
1	1747	466	0	2213	87,1%	87,1%	1717	468	0	2185	86,1%	86,1%	1745	481	0	2226	86,6%	86,6%
Tot.cariche multiple di cui:	204	73	50	327	12,9%		225	71	57	353	13,9%		224	71	49	344	13,4%	
2	157	63	35	255	10,0%	97,2%	173	58	43	274	10,8%	96,9%	163	54	35	252	9,8%	96,4%
3	35	9	10	54	2,1%	99,3%	40	11	10	61	2,4%	99,3%	40	16	10	66	2,6%	99,0%
4	8	1	4	13	0,5%	99,8%	6	2	3	11	0,4%	99,7%	12	1	2	15	0,6%	99,6%
5	4	0	1	5	0,2%	100,0%	5	0	1	6	0,2%	100,0%	7	0	2	9	0,4%	99,9%
6	0	0	0	0	0,0%	100,0%	1	0	0	1	0,0%	100,0%	2	0	0	2	0,1%	100,0%
7	0	0	0	0	0,0%	100,0%	0	0	0	0	0,0%	100,0%	0	0	0	0	0,0%	100,0%

PERSONE FISICHE CON CARICHE IN PIU' SOCIETA' QUOTATE	DATI 2013						DATI 2012						DATI 2011					
	Amministratori	Sindaci	Sia A sia S	Totale	% su totale	% cumulata	Amministratori	Sindaci	Sia A sia S	Totale	% su totale	% cumulata	Amministratori	Sindaci	Sia A sia S	Totale	% su totale	% cumulata
N.Persone che detengono	2049	562	51	2662			2143	580	60	2783			2196	589	67	2852		
N.Cariche	2414	652	132	3198			2568	679	163	3410			2644	693	177	3514		
N.Persone con n.cariche	2049	562	51	2662			2143	580	60	2783			2196	589	67	2852		
1	1799	491	0	2290	86,0%	86,0%	1847	501	0	2348	84,4%	84,4%	1886	508	0	2394	83,9%	83,9%
Tot.cariche multiple di cui:	250	71	51	372	14,0%		296	79	60	435	15,6%		310	81	67	458	16,1%	
2	173	54	32	259	9,7%	95,8%	211	62	31	304	10,9%	95,3%	217	60	35	312	10,9%	94,9%
3	48	15	10	73	2,7%	98,5%	53	14	19	86	3,1%	98,4%	62	19	22	103	3,6%	98,5%
4	22	2	7	31	1,2%	99,7%	21	3	7	31	1,1%	99,5%	19	2	9	30	1,1%	99,5%
5	5	0	2	7	0,3%	99,9%	10	0	2	12	0,4%	99,9%	10	0	1	11	0,4%	99,9%
6	2	0	0	2	0,1%	100,0%	1	0	1	2	0,1%	100,0%	2	0	0	2	0,1%	100,0%
7	0	0	0	0	0,0%	100,0%	0	0	0	0	0,0%	100,0%	0	0	0	0	0,0%	100,0%

TAB.10: RUOLO DEL CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA (SOLO SOCIETA' DUALISTICHE)		Lo statuto prevede che il CdS deliberi in ordine ai piani strategici, industriali e finanziari dell'emittente			La società fornisce informazioni in merito al numero di riunioni del consiglio di sorveglianza			Frequenza effettiva delle riunioni CdS (N/anno)	Durata media delle riunioni CdS (minuti)
		#	N°	%	#	N°	%		
LISTINO	Anno							μ	μ
FTSE MIB	2016	3	2	66,7%	3	3	100,0%	19	200
	2015	3	2	66,7%	3	3	100,0%	19	238
	2014	4	3	75,0%	4	4	100,0%	21	229
	2013	4	3	75,0%	4	4	1	20	210
FTSE MID CAP	2016	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0	0
	2015	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0	0
	2014	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0	0
	2013	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0	0
FTSE SMALL CAP	2016	1	0	0,0%	1	1	100,0%	6	0
	2015	1	1	100,0%	1	1	100,0%	7	0
	2014	1	1	100,0%	1	1	100,0%	4	0
	2013	1	1	100,0%	1	1	1	4	0
FTSE MICRO CAP	2016	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0	0
	2015	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0	0
	2014	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0	0
	2013	1	1	100,0%	1	1	100,0%	10	90
ALTRE	2016	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0	0
	2015	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0	0
	2014	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0	0
	2013	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0,0%	0

BANCHE	2016	3	2	66,7%	3	3	100,0%	19	200
	2015	3	2	66,7%	3	3	100,0%	19	238
	2014	3	2	66,7%	3	3	100,0%	23	258
	2013	3	2	66,7%	3	3	100,0%	21	235
ASSICURAZIONI	2016	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0	0
	2015	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0	0
	2014	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0	0
	2013	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0	0

FINANZIARIE	2016	3	2	66,7%	3	3	100,0%	19	200
	2015	3	2	66,7%	3	3	100,0%	19	238
	2014	3	2	66,7%	3	3	100,0%	23	258
	2013	3	2	66,7%	3	3	100,0%	21	235
NON FINANZIARIE	2016	1	0	0,0%	1	1	100,0%	6	0
	2015	1	1	100,0%	1	1	100,0%	7	0
	2014	2	2	100,0%	2	2	100,0%	9	170
	2013	3	3	100,0%	3	3	100,0%	10	125

TOTALE	2016	4	2	50,0%	4	4	100,0%	16	200
	2015	4	3	75,0%	4	4	100,0%	16	238
	2014	5	4	80,0%	5	5	100,0%	18	229
	2013	6	5	83,3%	6	6	100,0%	15	180,0

TAB.11: COMPOSIZIONE DEL CdA		Numero amm.ri	Età media	Amm.ri ESECUTIVI (% rispetto a totale CdA)		Amm.ri NON ESECUTIVI (% rispetto a totale CdA)		Amm.ri INDIPENDE NTI (% rispetto a totale CdA)		Società che hanno amministratori "di minoranza"			Amm.ri "di minoranza" (% rispetto a totale CdA)		Ha esplicitamente disapplicato uno o più criteri applicativi previsti dal Codice		
				μ	μ%	μ	μ%	μ	μ%	#	N°	%	μ	%	#	N°	%
LISTINO	Anno	μ	μ	μ	μ%	μ	μ%	μ	μ%	#	N°	%	μ	%	#	N°	%
FTSE MIB	2016	12,8	59,3	2,8	22,9%	10,0	77,1%	6,2	48,4%	36	24	66,7%	2,3	18,8%	36	3	8,3%
	2015	12,2	58,9	2,8	23,9%	9,4	76,1%	5,9	47,9%	35	22	62,9%	2,3	20,4%	35	2	5,7%
	2014	11,9	60,0	2,9	25,6%	9,0	74,4%	5,4	45,0%	36	19	52,8%	2,3	20,7%	36	1	2,8%
	2013	12,2	60,2	3,0	26,4%	9,2	73,6%	5,5	44,9%	38	23	60,5%	2,5	21,8%			
FTSE MID CAP	2016	10,7	58,7	2,7	25,9%	8,0	74,1%	4,9	44,9%	59	26	44,1%	1,6	13,9%	59	5	8,5%
	2015	11,2	58,7	2,6	24,3%	8,6	75,7%	5,1	45,0%	58	22	37,9%	1,9	16,7%	58	4	6,9%
	2014	11,4	59,1	2,6	23,6%	8,9	76,4%	5,1	44,0%	58	21	36,2%	1,8	15,6%	58	5	8,6%
	2013	11,9	59,8	2,6	23,2%	9,3	76,8%	5,4	45,4%	60	24	40,0%	2,0	15,7%			
FTSE SMALL CAP	2016	8,4	56,7	2,6	31,7%	5,8	68,3%	3,1	37,1%	123	40	32,5%	1,4	17,3%	123	6	4,9%
	2015	8,6	57,1	2,8	33,8%	5,8	66,2%	3,2	36,1%	120	37	30,8%	1,3	16,3%	120	7	5,8%
	2014	8,5	57,2	2,7	33,8%	5,8	66,2%	3,2	36,2%	109	39	35,8%	1,3	16,0%	109	6	5,5%
	2013	8,3	56,7	2,7	34,3%	5,6	65,7%	3,1	36,5%	108	32	29,6%	1,3	17,7%			
FTSE MICRO CAP	2016	9,4	58,6	2,7	32,2%	6,7	67,8%	3,7	38,5%	7	3	42,9%	3,0	22,2%	7	0	0,0%
	2015	9,5	52,8	2,0	22,5%	7,5	77,5%	5,0	49,5%	4	1	25,0%	1,0	9,1%	4	0	0,0%
	2014	7,8	58,3	3,1	40,0%	4,8	60,0%	2,4	36,8%	13	5	38,5%	1,8	23,7%	13	0	0,0%
	2013	8,6	59,0	3,0	38,1%	5,6	61,9%	2,4	28,1%	22	8	36%	1,6	19,5%			
ALTRE	2016	11,0	57,2	2,5	22,7%	8,5	77,3%	5,0	45,5%	2	1	50,0%	1,0	9,1%	2	0	0,0%
	2015	8,5	60,8	2,0	24,2%	6,5	75,8%	3,1	38,5%	11	5	45,5%	2,6	24,4%	11	0	0,0%
	2014	9,6	58,2	1,9	21,6%	7,7	78,4%	4,1	41,1%	14	5	35,7%	2,0	18,1%	14	0	0,0%
	2013	9,7	60,7	2,0	22,2%	7,7	77,8%	3,6	36,5%	11	5	45,5%	2,0	18,6%			
BANCHE	2016	12,9	61,2	3,7	31,5%	9,2	68,5%	4,9	36,4%	19	7	36,8%	2,9	19,2%	19	2	10,5%
	2015	13,4	60,8	3,9	31,5%	9,5	68,5%	4,8	33,0%	18	7	38,9%	2,6	17,5%	18	1	5,6%
	2014	14,1	60,8	4,0	31,8%	10,1	68,2%	4,9	31,1%	18	7	38,9%	2,6	17,1%	18	2	11,1%
	2013	13,5	62,8	4,3	34,6%	10,0	65,4%	5,1	30,6%	17	8	47,1%	2,6	17,0%			
ASSICURAZIONI	2016	15,1	61,2	1,9	13,4%	13,3	86,6%	7,4	50,5%	7	3	42,9%	1,0	6,9%	7	2	28,6%
	2015	17,0	60,4	2,2	13,5%	14,8	86,5%	8,3	51,0%	6	4	66,7%	1,0	6,9%	6	2	33,3%
	2014	16,8	61,5	2,2	14,0%	14,6	86,0%	7,8	49,2%	5	2	40,0%	1,0	7,7%	5	2	40,0%
	2013	15,8	60,3	2,4	16,4%	13,4	83,6%	7,4	48,8%	8	3	37,5%	1,7	11,1%			
FINANZIARIE	2016	13,5	61,2	3,2	26,7%	10,3	73,3%	5,6	40,2%	26	10	38,5%	2,3	15,5%	26	4	15,4%
	2015	14,3	60,7	3,5	27,0%	10,8	73,0%	5,7	37,5%	24	11	45,8%	2,0	13,7%	24	3	12,5%
	2014	14,7	60,9	3,6	27,7%	11,1	72,3%	5,5	35,0%	23	9	39,1%	2,2	15,0%	23	4	17,4%
	2013	14,2	62,0	3,7	28,5%	11,1	71,5%	5,8	36,7%	25	11	44,0%	2,4	15,4%			
NON FINANZIARIE	2016	9,3	57,2	2,6	29,0%	6,7	71,0%	3,9	41,1%	201	84	41,8%	1,6	17,0%	201	10	5,0%
	2015	9,3	57,5	2,6	29,4%	6,7	70,6%	3,9	40,9%	204	76	37,3%	1,7	18,4%	204	10	4,9%
	2014	9,3	57,9	2,6	29,7%	6,7	70,3%	3,8	40,4%	207	80	38,6%	1,6	17,8%	207	8	3,9%
	2013	9,4	58,0	2,6	30,2%	6,8	69,8%	3,8	39,6%	214	81	37,9%	1,8	18,8%			
TOTALE	2016	9,8	57,9	2,6	28,7%	7,1	71,3%	4,1	41,0%	227	94	41,4%	1,7	16,8%	227	14	6,2%
	2015	9,8	58,1	2,7	29,2%	7,1	70,8%	4,1	40,5%	228	87	38,2%	1,8	17,8%	228	13	5,7%
	2014	9,8	58,4	2,7	29,5%	7,1	70,5%	4,0	39,9%	230	89	38,7%	1,7	17,5%	230	12	5,2%
	2013	9,9	58,7	2,7	30,1%	7,2	69,9%	4,0	39,3%	239	92	38,5%	1,9	18,4%			

TAB.12: COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA (SOLO SOCIETA' DUALISTICHE)		Numero amm.ri	Amministratori ESECUTIVI (% rispetto a totale CdS)			Amministratori NON ESECUTIVI (% rispetto a totale CdS)		Amministratori INDIPENDENTI (% rispetto a totale CdS)		Società in cui sono presenti amministratori di minoranza			N. amministratori di minoranza in %		La società identifica un Lead Independent Director (LID)		
			Anno	μ	μ	%	μ	%	μ	%	#	N°	%	μ	%	#	μ
FTSE MIB	2016	20,0	0,0	0,0%	20,0	100,0%	18,0	90,3%	3	3	100,0%	6,0	30,6%	3	0,0	0,0%	
	2015	19,0	0,0	0,0%	19,0	100,0%	17,3	91,9%	3	3	100,0%	6,0	30,0%	3	0,0	0,0%	
	2014	19,0	0,0	0,0%	19,0	100,0%	15,8	83,2%	4	4	100,0%	5,3	27,5%	4	0,0	0,0%	
	2013	18,8	0,0	0,0%	18,8	100,0%	16,8	89,5%	4	4	100,0%	4,8	25,9%	4	0,0	0,0%	
FTSE MID CAP	2016	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	0,0	0,0%	0	0,0	n.a.	
	2015	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	0,0	0,0%	0	0,0	n.a.	
	2014	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	0,0	0,0%	0	0,0	n.a.	
FTSE SMALL CAP	2016	5,0	0,0	0,0%	5,0	100,0%	0,0	0,0%	1	0	0,0%	0	0,0%	1	0,0	0,0%	
	2015	5,0	0,0	0,0%	5,0	100,0%	5,0	100,0%	1	0	0,0%	0	0,0%	1	0,0	0,0%	
	2014	5,0	0,0	0,0%	5,0	100,0%	5,0	100,0%	1	0	0,0%	0,0	0,0%	1	0,0	0,0%	
FTSE MICRO CAP	2016	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	0,0	0,0%	0	0,0	n.a.	
	2015	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	0,0	0,0%	0	0,0	n.a.	
	2014	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	0	0,0%	0	0,0	n.a.	
ALTRE	2016	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	0,0	0,0%	0	0,0	n.a.	
	2015	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	0,0	0,0%	0	0,0	n.a.	
	2014	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	0,0	0,0%	0	0,0	n.a.	
BANCHE	2016	20,0	0,0	0,0%	20,0	100,0%	18,0	90,3%	3	3	100,0%	6,0	30,6%	3	0,0	0,0%	
	2015	19,0	0,0	0,0%	19,0	100,0%	17,3	91,9%	3	3	100,0%	6,0	30,0%	3	0,0	0,0%	
	2014	20,3	0,0	0,0%	20,3	100,0%	16,3	79,9%	3	3	100,0%	6,0	30,1%	3	0,0	0,0%	
	2013	20,0	0,0	0,0%	20,0	100,0%	17,3	86,0%	3	3	100,0%	5,3	27,8%	3	0,0	0,0%	
ASSICURAZIONI	2016	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	0,0	0,0%	0	0,0	n.a.	
	2015	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	0,0	0,0%	0	0,0	n.a.	
	2014	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	0,0	0,0%	0	0,0	n.a.	
FINANZIARIE	2016	20,0	0,0	0,0%	20,0	100,0%	18,0	90,3%	3	3	100,0%	6,0	30,6%	3	0,0	0,0%	
	2015	19,0	0,0	0,0%	19,0	100,0%	17,3	91,9%	3	3	100,0%	6,0	30,0%	3	0,0	0,0%	
	2014	20,3	0,0	0,0%	20,3	100,0%	16,3	79,9%	3	3	100,0%	6,0	30,1%	3	0,0	0,0%	
	2013	20,0	0,0	0,0%	20,0	100,0%	17,3	86,0%	3	3	100,0%	5,3	27,8%	3	0,0	0,0%	
NON FINANZIARIE	2016	5,0	0,0	0,0%	5,0	100,0%	0,0	0,0%	1	0	0,0%	0,0	0,0%	1	0,0	0,0%	
	2015	5,0	0,0	0,0%	5,0	100,0%	5,0	100,0%	1	0	0,0%	0,0	0,0%	1	0,0	0,0%	
	2014	10,0	0,0	0,0%	10,0	100,0%	9,5	96,7%	2	1	50,0%	3,0	20,0%	2	0,0	0,0%	
TOTALE	2016	16,3	0,0	0,0%	16,3	100,0%	13,5	67,7%	4	3	75,0%	6,0	30,6%	4	0,0	0,0%	
	2015	15,5	0,0	0,0%	15,5	100,0%	14,3	94,0%	4	3	75,0%	6,0	30,0%	4	0,0	0,0%	
	2014	16,2	0,0	0,0%	16,2	100,0%	13,6	86,6%	5	4	80,0%	5,3	27,5%	5	0,0	0,0%	
2013	14,2	0,0	0,0%	14,2	100,0%	12,8	93,0%	6	5	83,3%	3,3	20,6%	6	0,0	0,0%		

TAB.13: ETA' DI AMMINISTRATORI E SINDACI		Tutti gli amministratori	Amm.ri ESECUTIVI	Amm.ri NON ESECUTIVI	Amm.ri INDIPENDENTI	Amm.ri "di minoranza"	Sindaci	Sindaci "di minoranza"
<i>LISTINO</i>	Anno	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ
FTSE MIB	2016	59,3	59,2	59,2	58,9	57,8	58,0	59,3
	2015	58,9	58,2	59,0	59,0	57,7	59,4	59,0
	2014	60,0	58,7	60,4	60,4	58,2	60,5	58,4
	2013	60,2	58,7	60,5	61,2	58,0	59,6	56,2
FTSE MID CAP	2016	58,7	58,8	58,7	58,5	56,1	56,3	57,4
	2015	58,7	59,0	58,7	58,5	55,6	57,3	60,7
	2014	59,1	59,2	59,0	59,0	57,9	57,4	58,3
	2013	59,8	59,7	59,9	60,2	59,5	58,0	59,7
FTSE SMALL CAP	2016	56,7	57,5	56,4	56,5	55,9	55,4	56,7
	2015	57,1	57,4	57,0	57,8	56,7	56,3	58,5
	2014	57,2	56,6	57,4	59,0	56,4	56,4	58,7
	2013	56,7	55,3	57,4	58,3	55,9	55,7	57,6
FTSE MICRO CAP	2016	58,6	58,2	58,8	58,5	57,7	57,0	59,0
	2015	52,8	50,0	53,2	51,4	47,0	50,4	56,0
	2014	58,3	59,3	57,7	57,4	63,6	55,3	58,8
	2013	59,0	57,1	60,0	59,6	64,2	57,1	55,2
ALTRE	2016	57,2	60,0	56,4	59,1	48,0	49,8	56,9
	2015	60,8	63,2	60,0	61,8	61,0	55,4	53,3
	2014	58,2	60,5	57,6	58,3	56,0	57,0	54,8
	2013	60,7	62,6	60,2	60,6	60,0	56,4	52,3

BANCHE	2016	61,2	62,4	60,6	59,9	59,1	57,2	59,8
	2015	60,8	61,9	60,3	58,9	58,4	59,3	61,6
	2014	60,8	63,2	60,1	58,4	58,0	60,2	62,0
	2013	62,8	63,7	62,5	61,6	59,9	60,4	60,9
ASSICURAZIONI	2016	61,2	61,8	61,1	59,9	56,3	56,5	60,9
	2015	60,4	64,4	59,8	59,1	55,3	56,4	62,5
	2014	61,5	64,9	60,9	60,6	52,0	55,0	68,0
	2013	60,3	59,6	60,4	59,1	57,0	61,0	73,0

FINANZIARIE	2016	61,2	62,3	60,8	59,9	58,9	57,0	60,2
	2015	60,7	62,3	60,1	59,0	58,1	58,5	61,8
	2014	60,9	63,4	60,3	58,9	57,7	59,0	63,1
	2013	62,0	62,8	61,8	60,8	59,5	60,6	63,9
NON FINANZIARIE	2016	57,2	57,5	57,1	57,3	56,1	55,9	57,4
	2015	57,5	57,4	57,5	58,2	56,7	56,7	58,5
	2014	57,9	57,2	58,2	59,3	57,8	57,0	57,7
	2013	58,0	56,5	58,6	59,6	58,3	56,7	56,4

TOTALE	2016	57,9	58,2	57,8	57,8	56,8	56,1	57,7
	2015	58,1	58,1	58,0	58,4	57,1	56,9	59,0
	2014	58,4	58,0	58,6	59,2	57,8	57,2	58,3
	2013	58,7	57,4	59,2	59,8	58,5	57,1	57,3

TAB.14: PRESIDENTE, CEO E LEAD INDEPENDENT DIRECTOR		Società che identificano il CEO tra gli amministratori esecutivi			Società il cui presidente è un Chairman-CEO			E' l'azionista che controlla la società			Società che dichiarano di avere nominato un Lead Independent Director (LID)			La società è in una situazione in cui è raccomandata l'istituzione del LID			e ha nominato il LID			Gli amministratori indipendenti si sono riuniti almeno una volta		
LISTINO	Anno	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	2016	36	29	80,6%	36	4	11,1%	36	3	8,3%	36	10	27,8%	36	5	13,9%	5	4	80,0%	32	24	75,0%
	2015	35	28	80,0%	35	5	14,3%	35	3	8,6%	35	12	34,3%	35	6	17,1%	6	6	100,0%	31	23	74,2%
	2014	36	32	88,9%	36	5	13,9%	36	2	5,6%	36	11	30,6%	36	6	16,7%	6	6	100,0%	32	26	81,3%
	2013	38	34	89,5%	38	6	15,8%	38	3	7,9%	38	10	26,3%	38	7	18,4%	7	6	85,7%	34	24	70,6%
FTSE MID CAP	2016	59	50	84,7%	59	12	20,3%	59	7	11,9%	59	27	45,8%	59	16	27,1%	16	15	93,8%	56	34	60,7%
	2015	58	45	77,6%	58	13	22,4%	58	8	13,8%	58	28	48,3%	58	17	29,3%	17	16	94,1%	56	35	62,5%
	2014	58	42	72,4%	58	12	20,7%	58	9	15,5%	58	30	51,7%	58	17	29,3%	17	16	94,1%	56	34	60,7%
	2013	60	46	76,7%	60	13	21,7%	60	7	11,7%	60	29	48,3%	60	18	30,0%	18	17	94,4%	59	38	64,4%
FTSE SMALL CAP	2016	123	101	82,1%	123	46	37,4%	123	27	22,0%	123	57	46,3%	123	59	48,0%	59	41	69,5%	110	58	52,7%
	2015	120	94	78,3%	120	51	42,5%	120	27	22,5%	120	57	47,5%	120	60	50,0%	60	41	68,3%	105	66	62,9%
	2014	109	85	78,0%	109	47	43,1%	109	23	21,1%	109	51	46,8%	109	55	50,5%	55	39	70,9%	98	58	59,2%
	2013	108	85	78,7%	108	43	39,8%	108	27	25,0%	108	53	49,1%	108	55	50,9%	55	41	74,5%	99	52	52,5%
FTSE MICRO CAP	2016	7	4	57,1%	7	0	0,0%	7	1	14,3%	7	2	28,6%	7	1	14,3%	1	0	0,0%	5	2	40,0%
	2015	4	3	75,0%	4	2	50,0%	4	1	25,0%	4	2	50,0%	4	2	50,0%	2	2	100,0%	4	2	50,0%
	2014	13	9	69,2%	13	6	46,2%	13	4	30,8%	13	6	46,2%	13	8	61,5%	8	5	62,5%	9	4	44,4%
	2013	22	16	72,7%	22	9	40,9%	22	5	22,7%	22	7	31,8%	22	12	54,5%	12	5	41,7%	17	9	52,9%
ALTRE	2016	2	1	50,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	2	0	0,0%
	2015	11	10	90,9%	11	3	27,3%	11	4	36,4%	11	1	9,1%	11	5	45,5%	5	1	20,0%	9	2	22,2%
	2014	14	12	85,7%	14	5	35,7%	14	4	28,6%	14	3	21,4%	14	7	50,0%	7	3	42,9%	12	4	33,3%
	2013	11	10	90,9%	11	2	18,2%	11	3	27,3%	11	1	9,1%	11	4	36,4%	4	1	25,0%	9	3	33,3%
BANCHE	2016	19	14	73,7%	19	0	0,0%	19	0	0,0%	19	0	0,0%	19	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	14	9	64,3%
	2015	18	11	61,1%	18	0	0,0%	18	0	0,0%	18	1	5,6%	18	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	12	9	75,0%
	2014	18	12	66,7%	18	0	0,0%	18	0	0,0%	18	1	5,6%	18	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	12	8	66,7%
	2013	17	11	64,7%	17	0	0,0%	17	0	0,0%	17	1	5,9%	17	0	0,0%	0	0	n.a.	12	9	75,0%
ASSICURAZIONI	2016	7	5	71,4%	7	0	0,0%	7	0	0,0%	7	1	14,3%	7	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	7	6	85,7%
	2015	6	4	66,7%	6	0	0,0%	6	0	0,0%	6	1	16,7%	6	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	6	3	50,0%
	2014	5	5	100,0%	5	0	0,0%	5	0	0,0%	5	1	20,0%	5	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	5	4	80,0%
	2013	8	8	100,0%	8	0	0,0%	8	0	0,0%	8	1	12,5%	8	0	0,0%	0	0	n.a.	8	5	62,5%
FINANZIARIE	2016	26	19	73,1%	26	0	0,0%	26	0	0,0%	26	1	3,8%	26	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	21	15	71,4%
	2015	24	15	62,5%	24	0	0,0%	24	0	0,0%	24	2	8,3%	24	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	18	12	66,7%
	2014	23	17	73,9%	23	0	0,0%	23	0	0,0%	23	2	8,7%	23	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	17	12	70,6%
	2013	25	19	76,0%	25	0	0,0%	25	0	0,0%	25	2	8,0%	25	0	0,0%	0	0	n.a.	20	14	70,0%
NON FINANZIARIE	2016	201	166	82,6%	201	62	30,8%	201	38	18,9%	201	95	47,3%	201	81	40,3%	81	60	74,1%	184	103	56,0%
	2015	204	165	80,9%	204	74	36,3%	204	43	21,1%	204	98	48,0%	204	90	44,1%	90	66	73,3%	187	116	62,0%
	2014	207	163	78,7%	207	75	36,2%	207	42	20,3%	207	99	47,8%	207	93	44,9%	93	69	74,2%	190	114	60,0%
	2013	214	172	80,4%	214	73	34,1%	214	45	21,0%	214	98	45,8%	214	96	44,9%	96	70	72,9%	198	112	56,6%
TOTALE	2016	227	185	81,5%	227	62	27,3%	227	38	16,7%	227	96	42,3%	227	81	35,7%	81	60	74,1%	205	118	57,6%
	2015	228	180	78,9%	228	74	32,5%	228	43	18,9%	228	100	43,9%	228	90	39,5%	90	66	73,3%	205	128	62,4%
	2014	230	180	78,3%	230	75	32,6%	230	42	18,3%	230	101	43,9%	230	93	40,4%	93	69	74,2%	207	126	60,9%
	2013	239	191	79,9%	239	73	30,5%	239	45	18,8%	239	100	41,8%	239	96	40,2%	96	70	72,9%	218	126	57,8%

TAB.15: AMMINISTRATORI INDIPENDENTI IN SITUAZIONI PARTICOLARI	Dati 2016	Finanziarie	Non finanziarie	Dati 2015	Finanziarie	Non finanziarie	Dati 2014	Finanziarie	Non finanziarie	Dati 2013	Finanziarie	Non finanziarie	Dati 2012	Finanziarie	Non finanziarie
N.totale	2275	411	1864	2305	404	1901	2346	397	1949	2475	431	2044	2644	470	2174
di cui:															
con classificazione disponibile	2273	409	1864	2302	401	1901	2335	388	1947	2458	414	2044	2622	452	2170
(Dati %)	99,9%	99,5%	100,0%	99,9%	99,3%	100,0%	99,5%	97,7%	99,9%	99,3%	96,1%	100,0%	99,2%	96,4%	99,8%
Esecutivi	600	85	515	613	84	529	611	74	537	651	88	563	683	89	594
Non esecutivi	1673	324	1349	1689	317	1372	1724	314	1410	1807	326	1481	1939	363	1576
di cui: indipendenti	981	199	782	991	188	803	987	177	810	1026	184	842	1049	198	851
Situazioni particolari riscontrate nella verifica															
Remunerazione:															
- <i>stock options</i>	8	0	8	1	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0
- remunerazione "elevata"	30	3	27	32	5	27	39	6	33	43	5	38	40	11	29
Membri di Comitato Esecutivo:															
- e assenza di AD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- e riunioni "frequenti"	0	0	0	5	3	2	6	4	2	5	5	0	4	4	0
Presidenti di società	10	1	9	10	2	8	12	3	9	18	3	15	26	5	21
In carica 9 anni fa:	117	34	83	128	26	102	137	22	115	146	38	108	136	47	89
Indipendenti che non ricadono in alcuna situazione particolare															
Numero totale	836	163	673	823	154	669	810	149	661	840	143	697	817	122	695
(valori %)	85,2%	81,9%	86,1%	83,0%	81,9%	83,3%	82,1%	84,2%	81,6%	81,9%	77,7%	82,8%	77,9%	61,6%	81,7%

TAB.16: COMPOSIZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE		Società che indicano l'effettiva presenza di sindaci "di minoranza"			Numero sindaci "di minoranza" e peso rispetto al totale dei sindaci			
					Nelle sole società che hanno sindaci di minoranza		Considerando anche società che dichiarano di NON averne	
<i>LISTINO</i>	<i>Anno</i>	<i>#</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>	<i>μ</i>	<i>%</i>	<i>μ</i>	<i>%</i>
FTSE MIB	2016	33	27	81,8%	1,2	34,3%	1,0	28,1%
	2015	32	27	84,4%	1,2	33,6%	1,0	28,3%
	2014	32	23	71,9%	1,2	33,6%	0,9	24,2%
	2013	34	22	64,7%	1,2	33,6%	0,8	21,8%
FTSE MID CAP	2016	58	27	46,6%	1,0	32,8%	0,5	15,3%
	2015	57	24	42,1%	1,0	32,8%	0,4	13,8%
	2014	57	19	33,3%	1,0	32,6%	0,3	10,9%
	2013	59	23	39,0%	1,0	32,8%	0,4	12,8%
FTSE SMALL CAP	2016	121	45	37,2%	1,0	33,8%	0,4	12,6%
	2015	118	39	33,1%	1,0	33,5%	0,3	11,1%
	2014	107	38	35,5%	1,1	34,9%	0,4	12,5%
	2013	106	32	30,2%	1,1	36,0%	0,3	11,0%
FTSE MICRO CAP	2016	7	3	42,9%	1,0	24,4%	0,4	10,5%
	2015	4	1	25,0%	1,0	33,3%	0,3	8,3%
	2014	13	5	38,5%	1,0	30,7%	0,4	11,8%
	2013	21	8	38,1%	1,3	36,7%	0,5	14,0%
ALTRE	2016	2	1	50,0%	1,0	33,3%	0,5	16,7%
	2015	11	4	36,4%	1,0	26,7%	0,4	9,7%
	2014	14	6	42,9%	1,5	45,6%	0,6	19,5%
	2013	11	3	27,3%	1,0	33,3%	0,3	9,1%

BANCHE	2016	16	8	50,0%	1,1	30,8%	0,6	15,4%
	2015	15	8	53,3%	1,1	30,8%	0,6	16,4%
	2014	15	8	53,3%	1,1	29,2%	0,6	16,7%
	2013	14	8	57,1%	1,1	29,2%	0,6	16,7%
ASSICURAZIONI	2016	7	4	57,1%	1,0	30,0%	0,6	17,1%
	2015	6	4	66,7%	1,0	33,3%	0,7	22,2%
	2014	5	2	40,0%	1,0	33,3%	0,4	13,3%
	2013	8	3	37,5%	1,0	33,3%	0,4	12,5%

FINANZIARIE	2016	23	12	52,2%	1,1	30,6%	0,6	15,9%
	2015	21	12	57,1%	1,1	31,7%	0,6	18,1%
	2014	20	10	50,0%	1,1	30,0%	0,6	15,8%
	2013	22	11	50,0%	1,1	30,3%	0,5	15,2%
NON FINANZIARIE	2016	198	91	46,0%	1,1	33,8%	0,5	15,5%
	2015	201	83	41,3%	1,1	33,3%	0,4	13,7%
	2014	203	81	39,9%	1,1	35,1%	0,4	14,0%
	2013	209	77	36,8%	1,1	35,2%	0,4	13,0%

TOTALE	2016	221	103	46,6%	1,1	33,4%	0,5	15,6%
	2015	222	95	42,8%	1,1	33,1%	0,5	14,1%
	2014	223	91	40,8%	1,1	34,6%	0,5	14,2%
	2013	231	88	38,1%	1,1	34,5%	0,4	13,2%

TAB.17: SINDACI IN SITUAZIONI PARTICOLARI	Dati 2016	Finanziarie	Non finanziarie	Dati 2015	Finanziarie	Non finanziarie	Dati 2014	Finanziarie	Non finanziarie	Dati 2013	Finanziarie	Non finanziarie	Dati 2012	Finanziarie	Non finanziarie
N.totale di sindaci	687	79	608	691	73	618	699	74	625	723	80	643	766	86	680
Situazioni particolari riscontrate nella verifica															
Remunerazione: - remunerazione "elevata"	47	6	41	49	3	46	60	5	55	68	8	60	70	10	60
In carica 9 anni fa:	103	11	92	109	10	99	118	17	101	136	22	114	152	27	125
Sindaci che non ricadono in alcuna situazione particolare															
Numero totale	556	63	493	551	61	490	543	53	490	550	52	498	572	53	519
(valori %)	80,9%	79,7%	81,1%	79,7%	83,6%	79,3%	77,7%	71,6%	78,4%	76,1%	65,0%	77,4%	75,0%	61,6%	76,6%

TAB.18: COMITATO PER LE NOMINE		Società che hanno istituito il comitato nomine			Il comitato è unificato con il comitato per le remunerazioni			Numero amm.ri nel comitato	Amministratori ESECUTIVI (% rispetto a totale)		Amministratori NON ESECUTIVI (% rispetto a totale)		Amministratori INDIPENDENTI (% rispetto a non esecutivi)		Amministratori di MINORANZA (% rispetto a totale)		Società che forniscono informazioni sulla frequenza delle riunioni del comitato			Numero riunioni	Durata media delle riunioni CN (minuti)
<i>LISTINO</i>	Anno	#	N°	%	#	N°	%	μ	μ	%	μ	%	μ	%	μ	%	#	N°	%	μ	μ
FTSE MIB	2016	36	30	83,3%	30	11	36,7%	4,2	0,1	1,5%	4,1	98,5%	2,9	71,7%	1,1	22,0%	19	19	100,0%	6,1	49
	2015	35	28	80,0%	28	13	46,4%	4,8	0,5	6,5%	4,3	93,5%	3,4	79,1%	0,7	14,9%	15	14	93,3%	4,5	51
	2014	36	28	77,8%	28	12	42,9%	4,9	0,7	12,5%	4,2	87,5%	2,9	74,1%	0,8	16,7%	16	16	100,0%	5,5	66
	2013	38	30	78,9%	30	14	46,7%	4,8	0,6	9,8%	4,2	90,2%	3,3	80,4%	0,5	11,5%	16	16	100,0%	5,4	80
FTSE MID CAP	2016	59	42	71,2%	42	27	64,3%	3,0	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,3	75,6%	0,4	12,2%	15	15	100,0%	2,7	51
	2015	58	38	65,5%	38	26	68,4%	3,1	0,2	3,3%	2,9	96,7%	2,3	77,8%	0,3	6,1%	12	12	100,0%	1,7	78
	2014	58	36	62,1%	36	27	75,0%	3,2	0,2	4,4%	3,0	95,6%	2,4	81,5%	0,2	4,4%	9	9	100,0%	2,8	53
	2013	60	30	50,0%	30	21	70,0%	3,4	0,2	4,4%	3,2	95,6%	2,4	77,8%	0,2	4,4%	9	9	100,0%	3,3	75
FTSE SMALL CAP	2016	123	50	40,7%	50	37	74,0%	2,8	0,2	6,4%	2,6	93,6%	2,1	82,1%	0,1	2,6%	13	13	100,0%	2,2	52
	2015	120	44	36,7%	44	34	77,3%	2,9	0,2	6,7%	2,7	93,3%	2,2	83,3%	0,0	0,0%	10	9	90,0%	0,6	30
	2014	109	41	37,6%	41	33	80,5%	2,8	0,1	4,2%	2,6	95,8%	2,3	87,5%	0,0	0,0%	8	6	75,0%	0,8	45
	2013	108	37	34,3%	37	33	89,2%	3,0	0,3	11,1%	2,7	88,9%	2,3	88,9%	0,0	0,0%	4	3	75,0%	0,7	40
FTSE MICRO CAP	2016	7	1	14,3%	1	1	100,0%	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	0,0	0
	2015	4	0	0,0%	0	0	n.a.	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	0,0	0
	2014	13	3	23,1%	3	2	66,7%	3,0	0,0	0,0%	3,0	100,0%	3,0	100,0%	0,0	0,0%	1	1	100,0%	1,0	0
	2013	22	5	22,7%	5	5	100,0%	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	n.a.	n.a.
ALTRE	2016	2	1	50,0%	1	0	0,0%	3,0	0,0	0,0%	3,0	100,0%	3,0	100,0%	0,0	0,0%	1	1	100,0%	1,0	0
	2015	11	4	36,4%	4	4	100,0%	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	0,0	0
	2014	14	5	35,7%	5	4	80,0%	3,0	0,0	0,0%	3,0	100,0%	3,0	100,0%	0,0	0,0%	1	1	100,0%	5,0	60
	2013	11	4	36,4%	4	4	100,0%	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	n.a.	n.a.
BANCHE	2016	19	18	94,7%	18	1	5,6%	4,1	0,2	4,6%	3,9	95,4%	2,7	68,9%	1,0	19,8%	17	17	100,0%	6,1	50
	2015	18	15	83,3%	15	4	26,7%	5,3	0,8	13,3%	4,5	86,7%	3,5	79,8%	0,6	11,9%	11	10	90,9%	4,0	61
	2014	18	15	83,3%	15	4	26,7%	5,3	1,0	16,9%	4,3	83,1%	3,2	81,1%	0,6	11,9%	11	10	90,9%	7,3	51
	2013	17	14	82,4%	14	5	35,7%	5,7	1,0	16,3%	4,7	83,7%	3,9	87,3%	0,5	8,9%	9	9	100,0%	6,8	64
ASSICURAZIONI	2016	7	6	85,7%	6	1	16,7%	3,0	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,2	73,3%	0,0	0,0%	5	5	100,0%	2,8	55
	2015	6	5	83,3%	5	2	40,0%	2,7	0,0	0,0%	2,7	100,0%	2,3	88,9%	0,0	0,0%	3	3	100,0%	5,7	35
	2014	5	4	80,0%	4	2	50,0%	3,5	0,0	0,0%	3,5	100,0%	2,5	70,8%	0,0	0,0%	2	2	100,0%	5,0	45
	2013	8	5	62,5%	5	2	40,0%	3,7	0,0	0,0%	3,7	100,0%	2,0	55,6%	0,0	0,0%	3	3	100,0%	6,3	30
FINANZIARIE	2016	26	24	92,3%	24	2	8,3%	3,9	0,1	3,6%	3,7	96,4%	2,6	69,9%	0,8	15,3%	22	22	100,0%	5,3	51
	2015	24	20	83,3%	20	6	30,0%	4,7	0,6	10,5%	4,1	89,5%	3,2	81,8%	0,5	9,4%	14	13	92,9%	4,4	54
	2014	23	19	82,6%	19	6	31,6%	5,0	0,8	14,3%	4,2	85,7%	3,1	79,6%	0,5	10,1%	13	12	92,3%	6,9	50
	2013	25	19	76,0%	19	7	36,8%	5,2	0,8	12,2%	4,4	87,8%	3,4	79,4%	0,4	6,5%	12	12	100,0%	6,7	60
NON FINANZIARIE	2016	201	100	49,8%	100	74	74,0%	3,0	0,0	1,3%	3,0	98,7%	2,4	81,7%	0,4	11,5%	26	26	100,0%	2,7	50
	2015	204	94	46,1%	94	71	75,5%	3,1	0,1	2,5%	3,0	97,5%	2,4	78,6%	0,3	7,2%	23	22	95,7%	1,4	66
	2014	207	94	45,4%	94	72	76,6%	3,2	0,1	3,9%	3,0	96,1%	2,4	81,1%	0,3	8,0%	22	21	95,5%	2,0	74
	2013	214	87	40,7%	87	70	80,5%	3,4	0,2	5,2%	3,2	94,8%	2,6	81,3%	0,3	8,9%	17	16	94,1%	2,4	89
TOTALE	2016	227	124	54,6%	124	76	61,3%	3,4	0,1	2,3%	3,3	97,7%	2,5	76,3%	0,6	13,2%	48	48	100,0%	3,9	50
	2015	228	114	50,0%	114	77	67,5%	3,7	0,3	5,5%	3,4	94,5%	2,7	79,8%	0,4	8,0%	37	35	94,6%	2,5	59
	2014	230	113	49,1%	113	78	69,0%	3,9	0,4	7,8%	3,5	92,2%	2,7	80,5%	0,4	8,8%	35	33	94,3%	3,8	62
	2013	239	106	44,4%	106	77	72,6%	4,1	0,4	8,2%	3,7	91,8%	2,9	80,4%	0,3	7,9%	29	28	96,6%	4,3	77

TAB.19: PRESIDENZA DEI COMITATI		Società che hanno istituito il comitato nomine			Società che hanno nominato il presidente del CN (rispetto al N. di società che non hanno il CN unificato con CR)		Presidente del CN indipendente		Società con CN, presidente e consiglieri di minoranza			Presidente del CN di minoranza			Società che hanno istituito il comitato remunerazioni			Società che hanno nominato il presidente del CR		Presidente del CR indipendente		Società con CR, presidente e consiglieri di minoranza		Presidente del CR di minoranza		Società che hanno istituito il comitato controllo e rischi			Società che hanno nominato il presidente del CCR		Presidente del CCR indipendente		Società con CCR, presidente e consiglieri di minoranza			Presidente del CCR di minoranza	
					N°	%												N°	%			N°	%						N°	%						N°	%
LISTINO		Anno	#	N°	%	N°	%	N°	%	#	N°	%	N°	%	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	N°	%	#	N°	%	N°	%	#	N°	%					
FTSE MIB		2016	36	30	83%	18	95%	14	78%	9	3	17%	36	35	97%	34	97%	31	91%	23	13	38%	36	36	100%	35	97%	33	94%	21	10	29%					
		2015	35	28	80%	15	100%	8	53%	5	1	7%	35	34	97%	31	91%	28	90%	19	5	16%	35	35	100%	33	94%	32	97%	19	6	18%					
		2014	36	28	78%	16	100%	5	31%	7	0	0%	36	35	97%	33	94%	29	88%	20	4	12%	36	36	100%	35	97%	34	97%	20	5	14%					
		2013	38	30	79%	25	83%	17	68%	19	1	5%	38	37	97%	34	92%	31	91%	25	1	4%	38	38	100%	35	92%	33	94%	25	5	20%					
FTSE MID CAP		2016	59	42	71%	13	87%	13	100%	6	2	15%	59	58	98%	52	90%	50	96%	23	4	8%	59	57	97%	52	91%	50	96%	24	3	6%					
		2015	58	38	66%	12	100%	10	83%	3	1	8%	58	57	98%	54	95%	50	93%	16	2	4%	58	57	98%	56	98%	56	100%	18	3	5%					
		2014	58	36	62%	9	100%	8	89%	4	0	0%	58	57	98%	50	88%	44	88%	19	1	2%	58	55	95%	50	91%	49	98%	18	1	2%					
		2013	60	30	50%	28	93%	24	86%	8	1	13%	60	59	98%	50	85%	44	88%	21	4	19%	60	58	97%	53	91%	51	96%	20	2	10%					
FTSE SMALL CAP		2016	123	50	41%	12	92%	9	75%	7	0	0%	123	103	84%	95	92%	82	86%	29	7	7%	123	111	90%	100	90%	95	95%	33	5	5%					
		2015	120	44	37%	8	80%	6	75%	5	0	0%	120	102	85%	97	95%	84	87%	29	4	4%	120	107	89%	99	93%	90	91%	29	4	4%					
		2014	109	41	38%	5	63%	4	80%	7	0	0%	109	93	85%	80	86%	71	89%	28	1	1%	109	100	92%	80	80%	74	93%	31	4	5%					
		2013	108	37	34%	26	70%	23	88%	10	1	10%	108	94	87%	76	81%	65	86%	24	3	13%	108	99	92%	81	82%	76	94%	26	5	19%					
FTSE MICRO CAP		2016	7	1	14%	0	n.a.	1	n.a.	0	0	n.a.	7	4	57%	3	75%	3	100%	2	0	0%	7	5	71%	5	100%	5	100%	2	1	20%					
		2015	4	0	0%	0	n.a.	0	n.a.	0	0	n.a.	4	3	75%	2	67%	2	100%	0	0	0%	4	4	100%	3	75%	3	100%	0	0	0%					
		2014	13	3	23%	1	100%	1	100%	1	0	0%	13	8	62%	7	88%	6	86%	4	0	0%	13	8	62%	8	100%	6	75%	4	1	13%					
		2013	22	5	23%	4	80%	4	100%	0	0	n.a.	22	16	73%	13	81%	8	62%	5	0	0%	22	15	68%	12	80%	8	67%	5	1	20%					
ALTRE		2016	2	1	50%	1	100%	0	0	0%	2	2	100%	2	100%	2	100%	1	2	100%	2	2	100%	2	100%	2	100%	2	100%	1	0	0%					
		2015	11	4	36%	0	n.a.	0	n.a.	0	0	n.a.	11	7	64%	5	71%	5	100%	5	0	0%	11	7	64%	5	71%	5	100%	5	0	0%					
		2014	14	5	36%	1	100%	1	100%	1	0	0%	14	9	64%	7	78%	7	100%	3	0	0%	14	11	79%	6	55%	6	100%	2	0	0%					
		2013	11	4	36%	4	100%	4	100%	1	0	0%	11	8	73%	6	75%	6	100%	2	0	0%	11	8	73%	6	75%	6	100%	3	0	0%					
BANCHE		2016	19	18	95%	15	88%	12	80%	6	3	20%	19	19	100%	17	89%	14	82%	9	1	6%	19	19	100%	16	84%	14	88%	9	1	6%					
		2015	18	15	83%	11	100%	4	36%	3	0	0%	18	18	100%	15	83%	11	73%	7	10	67%	18	18	100%	16	89%	14	88%	7	2	13%					
		2014	18	15	83%	11	100%	4	36%	5	0	0%	18	18	100%	17	94%	11	65%	8	5	29%	18	17	94%	16	94%	14	88%	8	1	6%					
		2013	17	14	82%	11	79%	5	45%	8	0	0%	17	17	100%	14	82%	11	79%	10	0	0%	17	15	88%	15	100%	13	87%	11	2	18%					
ASSICURAZIONI		2016	7	6	86%	5	100%	3	60%	2	0	0%	7	7	100%	7	100%	7	100%	2	0	0%	7	7	100%	7	100%	7	100%	3	0	0%					
		2015	6	5	83%	3	100%	2	67%	1	0	0%	6	6	100%	6	100%	6	100%	1	1	17%	6	6	100%	6	100%	6	100%	1	0	0%					
		2014	5	4	80%	2	100%	1	50%	2	0	0%	5	5	100%	5	100%	5	100%	2	1	20%	5	5	100%	5	100%	5	100%	2	0	0%					
		2013	8	5	63%	5	100%	4	80%	1	0	0%	8	8	100%	8	100%	7	88%	3	1	33%	8	8	100%	8	100%	8	100%	3	0	0%					
FINANZIARIE		2016	26	24	92%	20	91%	15	75%	8	3	15%	26	26	100%	24	92%	21	88%	11	1	4%	26	26	100%	23	88%	21	91%	12	1	4%					
		2015	24	20	83%	14	100%	6	43%	6	0	0%	24	24	100%	21	88%	17	81%	11	1	5%	24	24	100%	22	92%	20	91%	11	2	9%					
		2014	23	19	83%	13	100%	5	38%	7	0	0%	23	23	100%	22	96%	16	73%	10	1	5%	23	22	96%	21	95%	19	90%	10	1	5%					
		2013	25	19	76%	16	84%	9	56%	9	0	0%	25	25	100%	22	88%	18	82%	13	1	8%	25	23	92%	23	100%	21	91%	14	2	14%					
NON FINANZIARIE		2016	201	100	50%	24	92%	22	92%	14	2	8%	201	176	88%	162	92%	147	91%	67	12	7%	201	185	92%	171	92%	164	96%	69	18	11%					
		2015	204	94	46%	21	91%	18	86%	8	2	10%	204	179	88%	168	94%	152	90%	58	10	6%	204	186	91%	174	94%	166	95%	60	11	6%					
		2014	207	94	45%	19	86%	14	74%	13	0	0%	207	179	86%	155	87%	141	91%	64	5	3%	207	188	91%	158	84%	150	95%	65	10	6%					
		2013	214	87	41%	71	82%	63	89%	29	3	10%	214	189	88%	157	83%	136	87%	64	7	11%	214	195	91%	164	84%	153	93%	65	12	18%					
TOTALE		2016	227	124	55%	44	92%	37	84%	22	5	11%	227	202	89%	186	92%	168	90%	78	13	7%	227	211	93%	194	92%	185	95%	81	19	10%					
		2015	228	114	50%	35	95%	24	69%	14	2	6%	228	203	89%	189	93%	169	89%	69	11	6%	228	210	92%	196	93%	186	95%	71	13	7%					
		2014	230	113	49%	32	91%	19	59%	20	0	0%	230	202	88%	177	88%	157	89%	74	6	3%	230	210	91%	179	85%	169	94%	75	11	6%					
		2013	239	106	44%	87	82%	72	83%	38	3	8%	239	214	90%	179	84%	154	86%	77	8	10%	239	218	91%	187	86%	174	93%	79	14	18%					

TAB.20: COMITATO PER LE REMUNERAZIONI	Società che hanno istituito il comitato per le remunerazioni				Il Comitato NON è unificato con il Comitato Controllo e Rischi			Numero amm.ri nel comitato		Età		Amm.ri ESECUTIVI (% rispetto a totale)			Amm.ri NON ESECUTIVI (% rispetto a totale)		Amm.ri INDIPENDENTI (% rispetto a non esecutivi)		Amministratori DI MINORANZA (% rispetto a totale)		Società che forniscono informazioni sulla frequenza delle riunioni del comitato			Numero riunioni	Durata media delle riunioni CR (minuti)				
										Presid ente CR	Altri memb ri CR															μ	%	μ	%
LISTINO	Anno	#	N°	%	#	N°	%	μ		μ		μ		μ		μ		#	N°	%	μ		μ						
FTSE MIB	2016	36	35	97,2%	35	35	100,0%	3,6	60,3	58,1	0,0	1,0%	3,6	99,0%	2,8	77,8%	0,9	22,8%	35	35	100,0%	7,00	81						
	2015	35	34	97,1%	34	34	100,0%	3,6	63,3	58,0	0,0	1,0%	3,6	99,0%	2,9	83,5%	0,7	18,6%	34	34	100,0%	7,32	81						
	2014	36	35	97,2%				3,5	64,3	59,8	0,0	1,0%	3,5	99,0%	2,8	81,8%	0,6	17,2%	35	35	100,0%	6,60	87						
	2013	38	37	97,4%				3,5	62,8	60,1	0,0	0,9%	3,4	99,1%	2,8	82,1%	0,5	15,2%	37	37	100,0%	6,14	89						
FTSE MID CAP	2016	59	58	98,3%	58	56	96,6%	3,1	59,8	60,2	0,0	0,0%	3,1	100,0%	2,5	82,0%	0,2	6,4%	56	56	100,0%	4,73	74						
	2015	58	57	98,3%	57	56	98,2%	3,1	60,2	59,2	0,0	0,6%	3,1	99,4%	2,5	82,4%	0,3	7,9%	56	56	100,0%	3,89	71						
	2014	58	57	98,3%				3,2	61,4	59,6	0,0	1,2%	3,2	98,8%	2,5	78,3%	0,2	5,1%	57	56	98,2%	3,88	69						
	2013	60	59	98,3%				3,2	63,4	61,2	0,0	1,0%	3,1	99,0%	2,6	82,4%	0,3	8,6%	59	58	98,3%	3,57	73						
FTSE SMALL CAP	2016	123	103	83,7%	103	102	99,0%	2,9	58,9	57,3	0,0	0,7%	2,9	99,3%	2,3	80,0%	0,1	5,0%	102	102	100,0%	3,16	62						
	2015	120	102	85,0%	102	102	100,0%	2,9	59,9	58,7	0,0	1,2%	2,9	98,8%	2,2	77,8%	0,1	4,9%	102	102	100,0%	2,49	61						
	2014	109	93	85,3%				3,0	59,2	59,2	0,0	0,6%	2,9	99,4%	2,2	76,4%	0,2	6,6%	93	89	95,7%	2,69	63						
	2013	108	94	87,0%				3,0	57,5	59,0	0,0	1,3%	2,9	98,7%	2,2	75,3%	0,2	5,5%	94	91	96,8%	2,65	58						
FTSE MICRO CAP	2016	7	4	57,1%	4	3	75,0%	3,0	52,5	57,6	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,3	77,8%	1,0	33,3%	3	3	100,0%	2,33	75						
	2015	4	3	75,0%	3	3	100,0%	3,0	59,0	52,3	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,7	88,9%	-	0,0%	3	3	100,0%	2,00	65						
	2014	13	8	61,5%				2,9	59,9	62,2	0,0	0,0%	2,9	100,0%	2,3	79,2%	0,4	12,5%	8	8	100,0%	2,63	60						
	2013	22	16	72,7%				2,9	63,9	59,8	0,1	2,1%	2,9	97,9%	2,1	72,9%	0,3	7,8%	16	16	100,0%	2,00	64						
ALTRE	2016	2	2	100,0%	2	2	100,0%	3,0	72,0	53,3	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,5	83,3%	0,0	0,0%	2	2	100,0%	2,00	0						
	2015	11	7	63,6%	7	6	85,7%	3,0	60,8	62,7	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,7	91,1%	0,5	12,2%	6	6	100,0%	3,33	80						
	2014	14	9	64,3%				3,1	58,4	56,9	0,0	0,0%	3,1	100,0%	2,6	86,7%	0,1	4,2%	9	7	77,8%	3,86	60						
	2013	11	8	72,7%				2,9	61,5	61,6	0,0	0,0%	2,9	100,0%	2,4	85,7%	0,1	4,8%	8	6	75,0%	2,33	58						
BANCHE	2016	19	19	100,0%	19	19	100,0%	3,7	64,1	61,5	0,0	0,0%	3,7	100,0%	2,7	71,6%	0,8	19,5%	19	19	100,0%	8,47	77						
	2015	18	18	100,0%	18	18	100,0%	3,8	63,9	60,5	0,0	0,0%	3,8	100,0%	2,7	68,0%	0,6	15,2%	18	18	100,0%	7,67	86						
	2014	18	18	100,0%				3,8	65,4	60,7	0,0	0,0%	3,8	100,0%	2,5	65,6%	0,6	13,9%	18	17	94,4%	8,00	82						
	2013	17	17	100,0%				3,8	68,1	61,0	0,1	2,0%	3,7	98,0%	2,5	68,4%	0,4	10,5%	17	16	94,1%	7,50	80						
ASSICURAZIONI	2016	7	7	100,0%	7	7	100,0%	3,0	66,4	62,4	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,6	85,7%	0,1	4,8%	7	7	100,0%	4,00	61						
	2015	6	6	100,0%	6	6	100,0%	2,8	67,0	63,2	0,0	0,0%	2,8	100,0%	2,5	86,1%	0,3	11,1%	6	6	100,0%	4,33	57						
	2014	5	5	100,0%				3,0	69,4	64,8	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,4	80,0%	0,0	0,0%	5	5	100,0%	5,00	53						
	2013	8	8	100,0%				3,1	64,0	61,1	0,0	0,0%	3,1	100,0%	2,6	86,7%	0,1	4,2%	8	8	100,0%	4,00	51						
FINANZIARIE	2016	26	26	100,0%	26	26	100,0%	3,5	64,8	61,5	0,0	0,0%	3,5	100,0%	2,7	75,4%	0,7	15,5%	26	26	100,0%	7,27	73						
	2015	24	24	100,0%	24	24	100,0%	3,6	64,8	60,5	0,0	0,0%	3,6	100,0%	2,6	72,5%	0,5	14,2%	24	24	100,0%	6,83	78						
	2014	23	23	100,0%				3,6	66,3	60,7	0,0	0,0%	3,6	100,0%	2,5	68,8%	0,4	10,9%	23	22	95,7%	7,32	75						
	2013	25	25	100,0%				3,6	66,6	61,0	0,0	1,3%	3,5	98,7%	2,6	74,3%	0,3	8,5%	25	24	96,0%	6,33	74						
NON FINANZIARIE	2016	201	176	87,6%	176	172	97,7%	3,0	58,7	62,4	0,0	0,6%	3,0	99,4%	2,4	80,9%	0,3	7,9%	172	172	100,0%	3,80	69						
	2015	204	179	87,7%	179	177	98,9%	3,0	60,0	63,2	0,0	1,1%	3,0	98,9%	2,4	81,7%	0,2	7,4%	177	177	100,0%	3,29	67						
	2014	207	179	86,5%				3,1	60,0	64,8	0,0	0,9%	3,0	99,1%	2,4	79,7%	0,2	7,8%	179	173	96,6%	3,32	69						
	2013	214	189	88,3%				3,0	59,9	59,8	0,0	1,2%	3,0	98,8%	2,4	79,1%	0,3	8,2%	189	184	97,4%	3,09	69						
TOTALE	2016	227	202	89,0%	202	198	98,0%	3,1	59,5	58,2	0,0	0,5%	3,1	99,5%	2,5	80,2%	0,3	8,9%	198	198	100,0%	4,26	70						
	2015	228	203	89,0%	203	201	99,0%	3,1	60,6	58,8	0,0	1,0%	3,1	99,0%	2,5	80,6%	0,3	8,2%	201	201	100,0%	3,72	69						
	2014	230	202	87,8%				3,1	60,8	59,5	0,0	0,8%	3,1	99,2%	2,4	78,4%	0,3	8,2%	202	195	96,5%	3,77	70						
	2013	239	214	89,5%				3,1	60,7	60,0	0,0	1,2%	3,1	98,8%	2,4	78,6%	0,3	8,2%	214	208	97,2%	3,47	69						

TAB.21: COMPOSIZIONE DEI COMITATI		Società che hanno istituito il Comitato per le remunerazioni			Società il cui CR è formato da SOLI NON ESECUTIVI			Società il cui CR è formato da maggioranza di INDIPENDENTI			Società il cui CR è formato da SOLI INDIPENDENTI			Società che hanno istituito il comitato per il controllo interno/controllo e rischi			Società il cui CC/CCR è formato da SOLI NON ESECUTIVI			Società il cui CC/CCR è formato da maggioranza di INDIPENDENTI			Società il cui CC/CCR è formato da SOLI INDIPENDENTI		
		LISTINO	Anno	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#
FTSE MIB	2016	36	35	97,2%	35	34	97,1%	35	33	94,3%	35	15	42,9%	36	36	100,0%	36	36	100,0%	36	33	91,7%	36	21	58,3%
	2015	35	34	97,1%	34	33	97,1%	34	33	97,1%	34	18	52,9%	35	35	100,0%	35	35	100,0%	35	34	97,1%	35	19	54,3%
	2014	36	35	97,2%	35	34	97,1%	35	34	97,1%	35	17	48,6%	36	36	100,0%	36	36	100,0%	36	34	94,4%	36	16	44,4%
	2013	38	37	97,4%	37	36	97,3%	37	35	94,6%	37	19	51,4%	38	38	100,0%	38	38	100,0%	38	37	97,4%	38	21	55,3%
FTSE MID CAP	2016	59	58	98,3%	56	56	100,0%	56	54	96,4%	56	29	51,8%	59	57	96,6%	57	57	100,0%	57	56	98,2%	57	33	57,9%
	2015	58	57	98,3%	56	55	98,2%	56	53	94,6%	56	26	46,4%	58	57	98,3%	57	56	98,2%	57	56	98,2%	57	33	57,9%
	2014	58	57	98,3%	57	54	94,7%	57	53	93,0%	57	25	43,9%	58	55	94,8%	55	55	100,0%	55	54	98,2%	55	29	52,7%
	2013	60	59	98,3%	59	56	94,9%	59	57	96,6%	59	27	45,8%	60	58	96,7%	58	57	98,3%	58	57	98,3%	58	35	60,3%
FTSE SMALL CAP	2016	123	103	83,7%	102	100	98,0%	102	95	93,1%	102	50	49,0%	123	111	90,2%	111	107	96,4%	111	104	93,7%	111	58	52,3%
	2015	120	102	85,0%	102	99	97,1%	102	92	90,2%	102	48	47,1%	120	107	89,2%	107	104	97,2%	107	99	92,5%	107	61	57,0%
	2014	109	93	85,3%	93	91	97,8%	93	89	95,7%	93	33	35,5%	109	100	91,7%	100	99	99,0%	100	97	97,0%	100	51	51,0%
	2013	108	94	87,0%	94	91	96,8%	94	85	90,4%	94	34	36,2%	108	99	91,7%	99	95	96,0%	99	93	93,9%	99	47	47,5%
FTSE MICRO CAP	2016	7	4	57,1%	3	3	100,0%	3	3	100,0%	3	1	33,3%	7	5	71,4%	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	4	80,0%
	2015	4	3	75,0%	3	3	100,0%	3	3	100,0%	3	2	66,7%	4	4	100,0%	4	4	100,0%	4	4	100,0%	4	2	50,0%
	2014	13	8	61,5%	8	8	100,0%	8	7	87,5%	8	5	62,5%	13	8	61,5%	8	7	87,5%	8	7	87,5%	8	2	25,0%
	2013	22	16	72,7%	16	15	93,8%	16	14	87,5%	16	7	43,8%	22	15	68,2%	15	13	86,7%	15	12	80,0%	15	6	40,0%
ALTRE	2016	2	2	100,0%	2	2	100,0%	2	2	100,0%	2	1	50,0%	2	2	100,0%	2	2	100,0%	2	2	100,0%	2	1	50,0%
	2015	11	7	63,6%	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	4	66,7%	11	7	63,6%	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	5	71,4%
	2014	14	9	64,3%	9	8	88,9%	9	8	88,9%	9	5	55,6%	14	11	78,6%	11	11	100,0%	11	11	100,0%	11	8	72,7%
	2013	11	8	72,7%	8	7	87,5%	8	7	87,5%	8	4	50,0%	11	8	72,7%	8	8	100,0%	8	8	100,0%	8	6	75,0%
BANCHE	2016	19	19	100,0%	19	19	100,0%	19	16	84,2%	19	8	42,1%	19	19	100,0%	19	19	100,0%	19	16	84,2%	19	10	52,6%
	2015	18	18	100,0%	18	18	100,0%	18	15	83,3%	18	6	33,3%	18	18	100,0%	18	18	100,0%	18	15	83,3%	18	9	50,0%
	2014	18	18	100,0%	18	18	100,0%	18	15	83,3%	18	5	27,8%	18	17	94,4%	17	17	100,0%	17	14	82,4%	17	8	47,1%
	2013	17	17	100,0%	17	16	94,1%	17	14	82,4%	17	6	35,3%	17	15	88,2%	15	14	93,3%	15	14	93,3%	15	7	46,7%
ASSICURAZIONI	2016	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	4	57,1%	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	2	28,6%
	2015	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	5	83,3%	6	4	66,7%	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	2	33,3%
	2014	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	2	40,0%	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	1	20,0%
	2013	8	8	100,0%	8	8	100,0%	8	8	100,0%	8	5	62,5%	8	8	100,0%	8	8	100,0%	8	8	100,0%	8	5	62,5%
FINANZIARIE	2016	26	26	100,0%	26	26	100,0%	26	23	88,5%	26	12	46,2%	26	26	100,0%	26	26	100,0%	26	23	88,5%	26	12	46,2%
	2015	24	24	100,0%	24	24	100,0%	24	20	83,3%	24	10	41,7%	24	24	100,0%	24	24	100,0%	24	21	87,5%	24	11	45,8%
	2014	23	23	100,0%	23	23	100,0%	23	20	87,0%	23	7	30,4%	23	22	95,7%	22	22	100,0%	22	19	86,4%	22	9	40,9%
	2013	25	25	100,0%	25	24	96,0%	25	22	88,0%	25	11	44,0%	25	23	92,0%	23	22	95,7%	23	22	95,7%	23	12	52,2%
NON FINANZIARIE	2016	201	176	87,6%	172	169	98,3%	172	164	95,3%	172	84	48,8%	201	185	92,0%	185	181	97,8%	185	177	95,7%	185	105	56,8%
	2015	204	179	87,7%	177	172	97,2%	177	167	94,4%	177	88	49,7%	204	186	91,2%	186	182	97,8%	186	179	96,2%	186	109	58,6%
	2014	207	179	86,5%	179	172	96,1%	179	171	95,5%	179	78	43,6%	207	188	90,8%	188	186	98,9%	188	184	97,9%	188	97	51,6%
	2013	214	189	88,3%	189	181	95,8%	189	176	93,1%	189	80	42,3%	214	195	91,1%	195	189	96,9%	195	185	94,9%	195	103	52,8%
TOTALE	2016	227	202	89,0%	198	195	98,5%	198	187	94,4%	198	96	48,5%	227	211	93,0%	211	207	98,1%	211	200	94,8%	211	117	55,5%
	2015	228	203	89,0%	201	196	97,5%	201	187	93,0%	201	98	48,8%	228	210	92,1%	210	206	98,1%	210	200	95,2%	210	120	57,1%
	2014	230	202	87,8%	202	195	96,5%	202	191	94,6%	202	85	42,1%	230	210	91,3%	210	208	99,0%	210	203	96,7%	210	106	50,5%
	2013	239	214	89,5%	214	205	95,8%	214	198	92,5%	214	91	42,5%	239	218	91,2%	218	211	96,8%	218	207	95,0%	218	115	52,8%

TAB.22: PRESENZE NEI COMITATI INTERNI AL CdA (DATI 2016 SU SINGOLI AMMINISTRATORI)	COMITATO PER LE REMUNERAZIONI			COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO/CONTROLLO E			COMITATO NOMINE		
	Media	95,8%		Media	94,4%		Media	95,1%	
	Mediana	100%		Mediana	100%		Mediana	100%	
Distribuzione per presenze	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata
100	501	87%	87%	509	79%	79%	111	79%	79%
90-x<100	4	1%	88%	27	4%	84%	7	5%	84%
75-x<90	31	5%	94%	63	10%	93%	14	10%	94%
50-x<75	27	5%	98%	27	4%	98%	7	5%	99%
x<50	10	2%	100%	15	2%	100%	1	1%	100%
Totale dati disponibili	573	93%		641	96%		140	85%	
n.d.	43	7%		24	4%		24	15%	
Totale generale	616	100%		665	100%		164	100%	

PRESENZE NEI COMITATI INTERNI AL CdA (DATI 2015 SU SINGOLI AMMINISTRATORI)	COMITATO PER LE REMUNERAZIONI			COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO/CONTROLLO E			COMITATO NOMINE		
	Media	95,5%		Media	94,1%		Media	95,2%	
	Mediana	100%		Mediana	100%		Mediana	100%	
Distribuzione per presenze	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata
100	512	89%	89%	482	78%	78%	85	85%	85%
90-x<100	6	1%	90%	25	4%	82%	3	3%	88%
75-x<90	19	3%	94%	68	11%	93%	8	8%	96%
50-x<75	21	4%	97%	34	5%	98%	0	0%	96%
x<50	16	3%	100%	12	2%	100%	4	4%	100%
Totale dati disponibili	574	92%		621	94%		100	72%	
n.d.	47	8%		42	6%		38	28%	
Totale generale	621	100%		663	100%		138	100%	

PRESENZE NEI COMITATI INTERNI AL CdA (DATI 2014 SU SINGOLI AMMINISTRATORI)	COMITATO PER LE REMUNERAZIONI			COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO/CONTROLLO E			COMITATO NOMINE		
	Media	94,1%		Media	93,5%		Media	90,2%	
	Mediana	100%		Mediana	100%		Mediana	100%	
Distribuzione per presenze	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata
100	487	87%	87%	480	78%	78%	84	79%	79%
90-x<100	2	0%	88%	24	4%	82%	4	4%	83%
75-x<90	18	3%	91%	62	10%	92%	7	7%	90%
50-x<75	31	6%	97%	31	5%	97%	3	3%	92%
x<50	19	3%	100%	17	3%	100%	8	8%	100%
Totale dati disponibili	557	89%		614	92%		106	80%	
n.d.	67	11%		52	8%		26	20%	
Totale generale	624	100%		666	100%		132	100%	

PRESENZE NEI COMITATI INTERNI AL CdA (DATI 2013 SU SINGOLI AMMINISTRATORI)	COMITATO PER LE REMUNERAZIONI			COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO/CONTROLLO E RISCHI			COMITATO NOMINE		
	Media	93,7%		Media	93,0%		Media	91,5%	
	Mediana	100%		Mediana	100%		Mediana	100%	
Distribuzione per presenze	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata
100	517	88%	88%	486	77%	77%	62	71%	71%
90-x<100	4	1%	88%	31	5%	81%	4	5%	76%
75-x<90	24	4%	92%	64	10%	91%	11	13%	89%
50-x<75	31	5%	98%	34	5%	97%	6	7%	95%
x<50	14	2%	100%	20	3%	100%	4	5%	100%
Totale dati disponibili	590	91%		635	92%		87	74%	
n.d.	61	9%		56	8%		30	26%	
Totale generale	651	100%		691	100%		117	100%	

PRESENZE NEI COMITATI INTERNI AL CdA (DATI 2012 SU SINGOLI AMMINISTRATORI)	COMITATO PER LE REMUNERAZIONI			COMITATO PER IL CONTROLLO			COMITATO NOMINE		
	Media	94,3%		Media	92,5%		Media	95,0%	
	Mediana	100%		Mediana	100%		Mediana	100%	
Distribuzione per presenze	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata
100	516	87%	87%	499	75%	75%	72	91%	91%
90-x<100	1	0%	87%	20	3%	78%	1	1%	92%
75-x<90	33	6%	92%	89	13%	91%	1	1%	94%
50-x<75	28	5%	97%	40	6%	97%	2	3%	96%
x<50	18	3%	100%	20	3%	100%	3	4%	100%
Totale dati disponibili	596	84%		668	90%		79	40%	
n.d.	110	16%		75	10%		117	60%	
Totale generale	706	100%		743	100%		196	100%	

PRESENZE NEI COMITATI INTERNI AL CdA (DATI 2011 SU SINGOLI AMMINISTRATORI)	COMITATO PER LE REMUNERAZIONI			COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO/CONTROLLO E			COMITATO NOMINE		
	Media	96,0%		Media	93,7%		Media	95,9%	
	Mediana	100%		Mediana	100%		Mediana	100%	
Distribuzione per presenze	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata
100	521	87%	87%	511	76%	76%	56	85%	85%
90-x<100	4	1%	88%	31	5%	80%	2	3%	88%
75-x<90	25	4%	92%	75	11%	91%	4	6%	94%
50-x<75	31	5%	97%	37	5%	97%	3	5%	98%
x<50	19	3%	100%	21	3%	100%	1	2%	100%
Totale dati disponibili	600	86%		675	92%		66	48%	
n.d.	100	14%		60	8%		71	52%	
Totale generale	700	100%		735	100%		137	100%	

TAB.23: COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO/CONTROLLO E RISCHI		Società che hanno istituito il comitato per il controllo interno/controllo e rischi			Numero amm.ri nel comitato	Età		Amm.ri ESECUTIVI (% rispetto a totale)		Amm.ri NON ESECUTIVI (% rispetto a totale)		Amm.ri INDIPENDENTI (% rispetto a non esecutivi)		Amministratori DI MINORANZA (% rispetto a totale)		Società che forniscono informazioni sulla frequenza delle riunioni del comitato			Numero riunioni	Durata riunioni (in minuti)
						Presidente CCR	Altri membri CCR													
<i>LISTINO</i>	<i>Anno</i>	#	N°	%	µ	µ	µ	µ	%	µ	%	µ	%	µ	%	#	N°	%	µ	µ
FTSE MIB	2016	36	36	100,0%	3,75	62,5	58,1	0,00	0,0%	3,75	100,0%	3,00	81,6%	0,92	21,8%	36	36	100,0%	12,94	144
	2015	35	35	100,0%	3,80	61,7	58,6	0,00	0,0%	3,80	100,0%	3,11	84,0%	0,69	17,3%	35	35	100,0%	12,69	149
	2014	36	36	100,0%	3,75	64,1	59,9	0,00	0,0%	3,75	100,0%	2,94	80,5%	0,69	18,0%	36	36	100,0%	13,14	147
	2013	38	38	100,0%	3,76	65,8	60,5	0,00	0,0%	3,76	100,0%	3,18	85,6%	0,76	19,0%	38	38	100,0%	11,89	144
FTSE MID CAP	2016	59	57	96,6%	3,18	60,1	58,2	0,00	0,0%	3,18	100,0%	2,68	85,2%	0,28	8,0%	57	57	100,0%	8,82	121
	2015	58	57	98,3%	3,16	59,4	58,4	0,02	0,6%	3,14	99,4%	2,68	85,9%	0,33	9,7%	57	56	98,2%	7,95	114
	2014	58	55	94,8%	3,31	59,5	58,7	0,00	0,0%	3,31	100,0%	2,78	84,6%	0,27	7,2%	55	55	100,0%	7,04	111
	2013	60	58	96,7%	3,24	61,0	58,7	0,02	0,6%	3,22	99,4%	2,79	87,2%	0,28	7,8%	58	58	100,0%	7,12	115
FTSE SMALL CAP	2016	123	111	90,2%	2,93	58,1	55,9	0,05	1,4%	2,88	98,6%	2,33	81,3%	0,14	4,9%	111	111	100,0%	5,50	91
	2015	120	107	89,2%	2,97	59,2	57,7	0,05	1,2%	2,93	98,8%	2,40	82,1%	0,18	6,2%	107	106	99,1%	5,74	89
	2014	109	100	91,7%	2,92	59,6	58,6	0,01	0,0%	2,91	99,5%	2,35	81,1%	0,21	7,3%	100	98	98,0%	5,51	91
	2013	108	99	91,7%	2,94	58,7	57,9	0,04	1,5%	2,90	98,5%	2,36	82,2%	0,21	7,2%	99	98	99,0%	4,94	93
FTSE MICRO CAP	2016	7	5	71,4%	3,20	61,6	53,7	0,00	0,0%	3,20	100,0%	3,00	93,3%	0,80	26,7%	5	5	100,0%	5,40	85
	2015	4	4	100,0%	3,00	53,7	54,2	0,00	0,0%	3,00	100,0%	2,50	83,3%	0,00	0,0%	4	4	100,0%	3,75	110
	2014	13	8	61,5%	3,25	57,9	59,9	0,38	7,5%	2,88	92,5%	2,00	67,7%	0,50	15,6%	8	8	100,0%	3,63	73
	2013	22	15	68,2%	3,13	66,1	58,3	0,27	5,7%	2,87	94,3%	2,20	76,7%	0,33	11,1%	15	15	100,0%	4,27	90
ALTRE	2016	2	2	100,0%	3,00	74,0	60,0	0,00	0,0%	3,00	100,0%	2,50	83,3%	0,00	0,0%	2	2	100,0%	7,50	120
	2015	11	7	63,6%	2,86	63,8	59,7	0,00	0,0%	2,86	100,0%	2,57	91,7%	0,14	3,6%	7	7	100,0%	5,71	106
	2014	14	11	78,6%	3,00	66,5	53,2	0,00	0,0%	3,00	100,0%	2,64	90,3%	0,18	6,1%	11	11	100,0%	4,09	94
	2013	11	8	72,7%	2,75	64,3	58,1	0,00	0,0%	2,75	100,0%	2,50	91,7%	0,25	8,3%	8	8	100,0%	4,00	102
BANCHE	2016	19	19	100,0%	4,11	59,9	62,5	0,00	0,0%	4,11	100,0%	2,89	73,9%	0,89	14,9%	19	19	100,0%	18,74	164
	2015	18	18	100,0%	4,17	60,8	61,9	0,00	0,0%	4,17	100,0%	3,00	73,3%	0,61	11,7%	18	17	94,4%	18,18	156
	2014	18	17	94,4%	4,24	57,9	59,9	0,00	0,0%	4,24	100,0%	3,00	72,6%	0,65	13,0%	17	16	94,1%	18,31	164
	2013	17	15	88,2%	4,33	61,6	61,6	0,07	2,2%	4,27	97,8%	3,33	81,0%	0,71	14,6%	15	15	100,0%	15,07	163
ASSICURAZIONI	2016	7	7	100,0%	3,29	60,3	55,3	0,00	0,0%	3,29	100,0%	2,57	78,6%	0,29	7,1%	7	7	100,0%	9,14	146
	2015	6	6	100,0%	3,17	59,8	53,1	0,00	0,0%	3,17	100,0%	2,50	79,2%	0,17	4,2%	6	6	100,0%	9,67	143
	2014	5	5	100,0%	3,40	60,2	56,4	0,00	0,0%	3,40	100,0%	2,40	71,7%	0,20	5,0%	5	5	100,0%	7,60	145
	2013	8	8	100,0%	3,38	63,5	55,8	0,00	0,0%	3,38	100,0%	3,00	88,5%	0,38	7,5%	8	8	100,0%	7,75	122
FINANZIARIE	2016	26	26	100,0%	3,88	60,0	61,0	0,00	0,0%	3,88	100,0%	2,81	75,1%	0,73	12,8%	26	26	100,0%	16,15	159
	2015	24	24	100,0%	3,92	60,5	60,3	0,00	0,0%	3,92	100,0%	2,88	74,8%	0,50	9,8%	24	23	95,8%	15,96	153
	2014	23	22	95,7%	4,05	58,4	59,3	0,00	0,0%	4,05	100,0%	2,86	72,4%	0,55	11,2%	22	21	95,5%	15,76	159
	2013	25	23	92,0%	4,00	62,3	60,0	0,04	1,4%	3,96	98,6%	3,22	83,6%	0,59	12,1%	23	23	100,0%	12,52	153
NON FINANZIARIE	2016	201	185	92,0%	3,04	59,6	56,2	0,03	0,8%	3,01	99,2%	2,52	83,8%	0,27	8,5%	185	185	100,0%	6,49	102
	2015	204	186	91,2%	3,06	59,6	57,7	0,03	0,9%	3,03	99,1%	2,57	85,0%	0,27	8,7%	186	185	99,5%	6,41	102
	2014	207	188	90,8%	3,08	60,9	58,5	0,02	0,6%	3,06	99,4%	2,53	83,0%	0,29	9,1%	188	187	99,5%	6,11	100
	2013	214	195	91,1%	3,07	61,2	58,5	0,04	1,2%	3,03	98,8%	2,54	84,1%	0,30	9,4%	195	194	99,5%	5,96	104
TOTALE	2016	227	211	93,0%	3,14	59,7	57,0	0,02	0,7%	3,12	99,3%	2,56	82,7%	0,33	9,1%	211	211	100,0%	7,68	110
	2015	228	210	92,1%	3,16	59,7	58,1	0,03	0,8%	3,13	99,2%	2,60	83,8%	0,30	8,8%	210	208	99,0%	7,46	108
	2014	230	210	91,3%	3,18	60,6	58,6	0,02	0,5%	3,16	99,5%	2,57	81,9%	0,32	9,4%	210	208	99,0%	7,09	106
	2013	239	218	91,2%	3,17	61,3	58,7	0,04	1,2%	3,13	98,8%	2,61	84,1%	0,33	9,7%	218	217	99,5%	6,66	110

TAB.24: POLITICA DELLE REMUNERAZIONI. PRINCIPI GENERALI		Sono indicati i criteri di scelta dei peers			Sono indicati i peers utilizzati		
LISTINO	Anno	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	2016	36	25	69,4%	36	11	30,6%
	2015	35	23	65,7%	35	10	28,6%
	2014	36	16	44,4%	36	6	16,7%
	2013	59	30	50,8%	59	6	10,2%
FTSE MID CAP	2016	59	28	47,5%	59	5	8,5%
	2015	58	27	46,6%	58	7	12,1%
	2014	118	31	26,3%	118	0	0,0%
	2013	60	17	28,3%	60	0	0,0%
FTSE SMALL CAP	2016	123	34	27,6%	123	1	0,8%
	2015	120	30	25,0%	120	0	0,0%
	2014	109	19	17,4%	109	3	2,8%
	2013	108	26	24,1%	108	0	0,0%
FTSE MICRO CAP	2016	7	2	28,6%	7	0	0,0%
	2015	4	0	0,0%	4	0	0,0%
	2014	13	4	30,8%	13	0	0,0%
	2013	22	4	18,2%	22	0	0,0%
ALTRE	2016	2	1	50,0%	2	0	0,0%
	2015	11	5	45,5%	11	1	9,1%
	2014	14	6	42,9%	14	1	7,1%
	2013	7	4	57,1%	7	1	14,3%

BANCHE	2016	19	8	42,1%	19	3	15,8%
	2015	18	8	44,4%	18	3	16,7%
	2014	18	8	44,4%	18	1	5,6%
	2013	17	7	41,2%	17	1	5,9%
ASSICURAZIONI	2016	7	4	57,1%	7	1	14,3%
	2015	6	1	16,7%	6	0	0,0%
	2014	5	0	0,0%	5	0	0,0%
	2013	8	3	37,5%	8	0	0,0%

FINANZIARIE	2016	26	12	46,2%	26	4	15,4%
	2015	24	9	37,5%	24	3	12,5%
	2014	23	8	34,8%	23	1	4,3%
	2013	25	10	40,0%	25	1	4,0%
NON FINANZIARIE	2016	201	78	38,8%	201	13	6,5%
	2015	204	76	37,3%	204	15	7,4%
	2014	207	47	22,7%	207	12	5,8%
	2013	214	59	27,6%	214	5	2,3%

TOTALE	2016	227	90	39,6%	227	17	7,5%
	2015	228	85	37,3%	228	18	7,9%
	2014	230	55	23,9%	230	13	5,7%
	2013	239	69	28,9%	239	6	2,5%

TAB.25: POLITICA DELLE REMUNERAZIONI. PARTE FISSA E VARIABILE		E' prevista remunerazione variabile (per amm)			Esiste indicazione peso % remunerazione fissa/variabile			E' previsto un cap a remunerazione variabile?			Esiste componente variabile di breve periodo			Esiste componente variabile di medio-lungo periodo		
LISTINO	Anno	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	2016	36	35	97,2%	35	34	97,1%	35	34	97,1%	35	34	97,1%	35	33	94,3%
	2015	35	33	94,3%	33	32	97,0%	33	32	97,0%	33	32	97,0%	33	31	93,9%
	2014	36	34	94,4%	34	31	91,2%	34	30	88,2%	34	31	91,2%	34	32	94,1%
	2013	38	35	92,1%	35	31	88,6%	35	33	94,3%	35	31	88,6%	35	31	88,6%
FTSE MID CAP	2016	59	52	88,1%	52	43	82,7%	52	46	88,5%	52	50	96,2%	52	45	86,5%
	2015	58	49	84,5%	49	41	83,7%	49	43	87,8%	49	45	91,8%	49	38	77,6%
	2014	58	51	87,9%	51	38	74,5%	51	48	94,1%	51	46	90,2%	51	41	80,4%
	2013	60	49	81,7%	49	37	75,5%	49	42	85,7%	49	43	87,8%	49	35	71,4%
FTSE SMALL CAP	2016	123	96	78,0%	96	69	71,9%	96	74	77,1%	96	89	92,7%	96	66	68,8%
	2015	120	87	72,5%	87	63	72,4%	87	65	74,7%	87	84	96,6%	87	53	60,9%
	2014	109	77	70,6%	77	49	63,6%	77	67	87,0%	77	66	85,7%	77	50	64,9%
	2013	108	73	67,6%	73	44	60,3%	73	56	76,7%	73	59	80,8%	73	42	57,5%
FTSE MICRO CAP	2016	7	5	71,4%	5	4	80,0%	5	4	80,0%	5	5	100,0%	5	1	20,0%
	2015	4	1	25,0%	1	0	0,0%	1	0	0,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%
	2014	13	4	30,8%	4	2	50,0%	4	3	75,0%	4	4	100,0%	4	1	25,0%
	2013	22	13	59,1%	13	7	53,8%	13	9	69,2%	13	9	69,2%	13	9	69,2%
ALTRE	2016	2	1	50,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%
	2015	11	9	81,8%	9	7	77,8%	9	8	88,9%	9	8	88,9%	9	3	33,3%
	2014	14	9	64,3%	9	6	66,7%	9	8	88,9%	9	9	100,0%	9	7	77,8%
	2013	11	8	72,7%	8	4	50,0%	8	7	87,5%	8	4	50,0%	8	3	37,5%
BANCHE	2016	19	16	84,2%	16	16	100,0%	16	16	100,0%	16	16	100,0%	16	16	100,0%
	2015	18	16	88,9%	16	16	100,0%	16	16	100,0%	16	16	100,0%	16	16	100,0%
	2014	18	15	83,3%	15	12	80,0%	15	14	93,3%	15	14	93,3%	15	12	80,0%
	2013	17	15	88,2%	15	15	100,0%	15	15	100,0%	15	11	73,3%	15	11	73,3%
ASSICURAZIONI	2016	7	6	85,7%	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	5	83,3%
	2015	6	5	83,3%	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	4	80,0%
	2014	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	4	80,0%	5	4	80,0%	5	4	80,0%
	2013	8	6	75,0%	6	4	66,7%	6	5	83,3%	6	5	83,3%	6	5	83,3%
FINANZIARIE	2016	26	22	84,6%	22	22	100,0%	22	22	100,0%	22	22	100,0%	22	21	95,5%
	2015	24	21	87,5%	21	21	100,0%	21	21	100,0%	21	21	100,0%	21	20	95,2%
	2014	23	20	87,0%	20	17	85,0%	20	18	90,0%	20	18	90,0%	20	16	80,0%
	2013	25	21	84,0%	21	19	90,5%	21	20	95,2%	21	16	76,2%	21	16	76,2%
NON FINANZIARIE	2016	201	167	83,1%	167	129	77,2%	167	137	82,0%	167	157	94,0%	167	125	74,9%
	2015	204	158	77,5%	158	122	77,2%	158	127	80,4%	158	149	94,3%	158	106	67,1%
	2014	207	155	74,9%	155	109	70,3%	155	138	89,0%	155	138	89,0%	155	115	74,2%
	2013	214	157	73,4%	157	104	66,2%	157	127	80,9%	157	130	82,8%	157	104	66,2%
TOTALE	2016	227	189	83,3%	189	151	79,9%	189	159	84,1%	189	179	94,7%	189	146	77,2%
	2015	228	179	78,5%	179	143	79,9%	179	148	82,7%	179	170	95,0%	179	126	70,4%
	2014	230	175	76,1%	175	126	72,0%	175	156	89,1%	175	156	89,1%	175	131	74,9%
	2013	239	178	74,5%	178	123	69,1%	178	147	82,6%	178	146	82,0%	178	120	67,4%

TAB.27: POLITICA DELLE REMUNERAZIONI: CLAUSOLE RELATIVE ALLA CESSAZIONE DEL RAPPORTO		E' prevista possibilità indennità fine rapporto			E' già pattuita indennità fine rapporto (non mera possibilità)			E' previsto un <i>cap</i> a indennità fine rapporto?		
LISTINO	Anno	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	2016	36	33	91,7%	33	15	45,5%	33	27	81,8%
	2015	35	28	80,0%	28	11	39,3%	28	21	75,0%
FTSE MID CAP	2016	59	47	79,7%	47	15	31,9%	47	23	48,9%
	2015	58	43	74,1%	43	18	41,9%	43	16	37,2%
FTSE SMALL CAP	2016	123	105	85,4%	105	27	25,7%	105	40	38,1%
	2015	120	99	82,5%	99	25	25,3%	99	37	37,4%
FTSE MICRO CAP	2016	7	5	71,4%	5	1	20,0%	5	2	40,0%
	2015	4	4	100,0%	4	1	25,0%	4	0	0,0%
ALTRE	2016	2	2	100,0%	2	0	0,0%	2	2	100,0%
	2015	11	8	72,7%	8	0	0,0%	8	1	12,5%
BANCHE	2016	19	14	73,7%	14	2	14,3%	14	11	78,6%
	2015	18	13	72,2%	13	2	15,4%	13	7	53,8%
ASSICURAZIONI	2016	7	7	100,0%	7	2	28,6%	7	6	85,7%
	2015	6	5	83,3%	5	1	20,0%	5	3	60,0%
FINANZIARIE	2016	26	21	80,8%	21	4	19,0%	21	17	81,0%
	2015	24	18	75,0%	18	3	16,7%	18	10	55,6%
NON FINANZIARIE	2016	201	171	85,1%	171	54	31,6%	171	77	45,0%
	2015	204	164	80,4%	164	52	31,7%	164	65	39,6%
TOTALE	2016	227	192	84,6%	192	58	30,2%	192	94	49,0%
	2015	228	182	79,8%	182	55	30,2%	182	75	41,2%

TAB.28: REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI (Dati medi in € .000)			Compensi fissi (%)		Benefici non monetari (%)		Bonus e altri incentivi (%)		Altri compensi (%)		Compensi per comitati (%)		Partecipazioni agli utili (%)		Totale compensi da controllate (%)		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate) (%)		Totale compensi		Fair value compensi equity (media in € .000)		
LISTINO	Anno	#																		#	%		
FTSE MIB	2016	519	237	58,5%	7	1,7%	70	17,2%	6	1,6%	15	3,8%	0	0,0%	66	16,3%	3	0,9%	405	47	9,1%	788	
	2015	486	209	52,5%	6	1,5%	39	9,7%	5	1,2%	19	4,7%	0	0,0%	118	29,6%	3	0,7%	398	29	6,0%	684	
	2014	503	220	54,5%	4	1,0%	71	17,5%	5	1,2%	20	4,9%	0	0,1%	78	19,5%	5	1,2%	403	28	5,6%	927	
	2013	540	216	48,5%	7	1,7%	68	15,2%	8	1,9%	18	4,0%	0	0,0%	124	27,8%	4	0,9%	445	33	6,1%	1035	
FTSE MID CAP	2016	633	159	52,4%	4	1,4%	79	26,0%	6	2,0%	11	3,5%	6	2,0%	23	7,5%	16	5,1%	303	33	5,2%	369	
	2015	674	150	56,7%	3	1,2%	44	16,6%	8	3,1%	10	3,7%	5	1,9%	34	12,9%	10	3,8%	264	26	3,9%	313	
	2014	650	150	56,2%	3	1,2%	36	13,7%	9	3,2%	9	3,4%	5	2,0%	35	13,0%	20	7,4%	266	27	4,2%	314	
	2013	714	136	57,6%	2	1,0%	37	15,8%	6	2,6%	10	4,0%	1	0,4%	38	15,9%	7	2,8%	237	26	3,6%	324	
FTSE SMALL CAP	2016	1038	80	57,1%	1	0,9%	15	10,5%	6	4,6%	4	3,2%	0	0,0%	32	22,8%	1	0,7%	140	18	1,7%	75	
	2015	1022	85	59,9%	1	1,0%	20	14,1%	5	3,6%	5	3,2%	0	0,0%	20	14,0%	6	4,3%	142	13	1,3%	227	
	2014	939	85	60,0%	1	0,8%	19	13,1%	12	8,2%	6	4,0%	2	1,2%	13	9,3%	5	3,5%	142	14	1,5%	133	
	2013	919	78	66,0%	2	1,4%	7	5,7%	6	4,8%	4	3,2%	4	3,3%	17	14,5%	1	1,0%	118	16	1,7%	89	
FTSE MICRO CAP	2016	63	50	55,7%	1	1,1%	23	25,6%	13	14,6%	2	1,7%	0	0,0%	1	1,4%	0	0,0%	90	0	0,0%	0	
	2015	30	19	42,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	6,6%	3	6,6%	0	0,0%	22	47,9%	2	3,6%	45	2	6,7%	29	
	2014	120	59	52,7%	1	0,9%	3	2,3%	5	4,2%	1	1,3%	0	0,0%	43	38,2%	0	0,3%	113	2	1,7%	126	
	2013	195	84	60,9%	1	0,6%	11	8,2%	2	1,5%	5	3,4%	0	0,0%	35	25,5%	0	0,0%	138	0	0,0%	0	
ALTRE	2016	22	63	44,7%	0	0,3%	13	9,4%	0	0,0%	6	4,2%	0	0,0%	58	41,4%	0	0,0%	140	0	0,0%	0	
	2015	93	54	39,6%	1	0,7%	5	3,3%	10	7,1%	3	2,2%	0	0,0%	64	47,1%	0	0,0%	137	0	0,0%	0	
	2014	134	55	46,9%	1	0,9%	2	1,4%	15	13,1%	8	7,1%	0	0,0%	36	30,6%	0	0,0%	117	0	0,0%	0	
	2013	107	65	54,6%	1	0,8%	3	2,5%	5	4,4%	4	3,4%	0	0,0%	40	33,1%	1	1,2%	120	1	0,9%	125	
BANCHE	2016	305	187	74,2%	8	3,2%	21	8,3%	2	0,9%	14	5,6%	0	0,0%	19	7,7%	0	0,0%	252	24	7,9%	324	
	2015	302	190	74,9%	8	3,3%	11	4,5%	4	1,4%	21	8,1%	0	0,0%	15	5,9%	5	1,8%	253	19	6,3%	216	
	2014	313	173	77,5%	4	1,6%	5	2,3%	5	2,3%	17	7,5%	5	2,3%	14	6,4%	0	0,0%	224	10	3,2%	197	
	2013	305	196	60,5%	8	2,4%	2	0,6%	2	0,5%	11	3,5%	4	1,1%	101	31,1%	0	0,2%	324	5	1,6%	428	
ASSICURAZIONI	2016	106	187	63,8%	2	0,8%	46	15,6%	1	0,4%	13	4,3%	0	0,0%	44	15,1%	0	0,0%	293	2	1,9%	1438	
	2015	102	175	66,0%	2	0,8%	43	16,1%	0	0,1%	12	4,7%	0	0,0%	33	12,4%	0	0,0%	266	3	2,9%	1058	
	2014	84	170	60,6%	2	0,8%	44	15,7%	10	3,4%	17	6,2%	2	0,5%	35	12,6%	0	0,0%	280	2	2,4%	291	
	2013	126	114	60,3%	1	0,5%	7	3,5%	10	5,5%	18	9,7%	0	0,0%	39	20,5%	0	0,0%	188	1	0,8%	185	
FINANZIARIE	2016	411	187	71,2%	7	2,5%	27	10,4%	2	0,7%	14	5,2%	0	0,0%	26	9,9%	0	0,0%	263	26	6,3%	410	
	2015	404	186	72,6%	7	2,7%	19	7,5%	3	1,1%	19	7,2%	0	0,0%	19	7,6%	3	1,4%	256	22	5,4%	331	
	2014	397	173	73,3%	3	1,4%	13	5,7%	6	2,6%	17	7,2%	4	1,9%	19	8,0%	0	0,0%	236	12	3,0%	213	
	2013	431	172	60,5%	6	2,0%	3	1,2%	4	1,5%	13	4,7%	3	0,9%	83	29,1%	0	0,1%	285	6	1,4%	388	
NON FINANZIARIE	2016	1864	125	52,3%	3	1,1%	49	20,5%	7	3,1%	8	3,1%	2	0,9%	39	16,2%	7	2,8%	240	72	3,9%	554	
	2015	1901	116	51,5%	2	0,9%	32	14,4%	7	3,1%	7	3,1%	2	0,8%	52	23,3%	7	3,0%	225	48	2,5%	494	
	2014	1949	120	52,5%	2	0,9%	37	16,2%	10	4,3%	8	3,5%	2	0,8%	39	17,3%	10	4,5%	228	59	3,0%	576	
	2013	2044	115	54,0%	2	1,1%	34	16,2%	6	3,0%	7	3,5%	2	0,7%	41	19,5%	4	1,8%	212	70	3,4%	597	
TOTALE	2016	2275	137	56,0%	3	1,4%	45	18,5%	6	2,7%	9	3,5%	2	0,7%	36	14,9%	6	2,3%	244	98	4,3%	516	
	2015	2305	128	55,6%	3	1,2%	30	13,1%	6	2,7%	9	3,9%	1	0,6%	46	20,2%	6	2,7%	230	70	3,0%	443	
	2014	2346	129	56,1%	2	1,0%	33	14,4%	9	4,0%	10	4,2%	2	1,0%	36	15,7%	9	3,7%	229	71	3,0%	515	
	2013	2475	125	55,4%	3	1,3%	29	12,9%	6	2,7%	9	3,8%	2	0,8%	49	21,6%	3	1,5%	225	76	3,1%	581	

TAB. 29: STRUTTURA DELLA REMUNERAZIONE SECONDO LA CARICA (Dati medi in € .000): Relazioni sulla Remunerazione 2016											Fair value compensi equity			
Carica	#	Compensi fissi (%)	Benefici non monetari (%)	Bonus e altri incentivi (%)	Altri compensi (%)	Compensi per conflatati (%)	Partecipazione agli utili (%)	Compensi da Controllate (%)	Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate) (%)	Totale compensi (%)	N. Beneficiari	% di Beneficiari	(media in € .000)	
AD	259	553 56,4%	15 1,5%	304 31,1%	14 1,4%	1 0,1%	9 0,9%	72 7,4%	12 1,2%	979	51	10,7%	803	
Presidenti	182	335 72,4%	11 2,4%	55 12,0%	6 1,2%	2 0,5%	0 0,0%	52 11,3%	1 0,2%	462	7	3,8%	325	
di cui Esecutivi	100	412 66,2%	15 2,4%	100 16,1%	10 1,6%	1 0,2%	0 0,0%	81 13,1%	2 0,3%	603	7	7,0%	325	
di cui Non Esecutivi	81	232 89,8%	6 2,5%	0 0,0%	0 0,0%	4 1,6%	0 0,0%	17 8,4%	0 0,0%	259	0	0,0%	0	
di cui n.d.	1	900 99,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	900	0	0,0%	0	
VP	140	146 35,6%	1 0,3%	38 9,4%	12 2,9%	6 1,4%	0 0,0%	157 38,4%	48 11,8%	410	7	5,0%	301	
Altri Esecutivi	109	181 46,1%	7 1,8%	50 12,8%	30 7,7%	5 1,2%	9 2,4%	105 26,7%	5 1,4%	392	24	14,2%	203	
Non Esecutivi in CE	28	69 49,4%	2 1,1%	0 0,0%	4 2,8%	19 11,0%	0 0,0%	19 11,0%	0 0,0%	111	0	0,0%	0	
Altri Non Esecutivi	507	33 48,7%	0 0,4%	0 0,0%	5 8,0%	4 6,2%	0 0,0%	24 35,9%	0 0,0%	67	1	0,2%	84	
NON Esecutivi	932	38 69,8%	0 0,2%	0 0,0%	0 0,0%	16 29,3%	0 0,0%	1 1,9%	0 0,0%	55	8	0,9%	30	
Altri Indipendenti														
TOTALE	2275	137 56,0%	3 1,4%	45 18,5%	6 2,7%	9 3,9%	2 0,7%	36 14,9%	6 2,3%	244	96	4,3%	516	

DG non facenti parte del CGA	44	288 39,4%	9 1,3%	360 49,2%	11 1,6%	0 0,0%	4 0,6%	36 4,9%	23 3,1%	731	14	31,8%	75
------------------------------	----	-----------	--------	-----------	---------	--------	--------	---------	---------	-----	----	-------	----

STRUTTURA DELLA REMUNERAZIONE SECONDO LA CARICA (Dati medi in € .000): Relazioni sulla Remunerazione 2015											Fair value compensi equity			
Carica	#	Compensi fissi (%)	Benefici non monetari (%)	Bonus e altri incentivi (%)	Altri compensi (%)	Compensi per conflatati (%)	Partecipazione agli utili (%)	Compensi da Controllate (%)	Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate) (%)	Totale compensi (%)	N. Beneficiari	% di Beneficiari	(media in € .000)	
AD	268	475 56,3%	12 1,4%	213 25,2%	16 1,9%	1 0,1%	6 0,7%	105 12,4%	16 1,9%	843	42	15,7%	603	
Presidenti	174	333 74,8%	8 1,8%	14 3,2%	4 0,9%	3 0,7%	0 0,0%	60 13,9%	24 5,3%	446	8	4,6%	199	
di cui Esecutivi	98	407 68,8%	10 1,7%	26 4,4%	4 0,7%	1 0,2%	0 0,0%	100 17,0%	43 7,3%	481	7	4,2%	246	
di cui Non Esecutivi	77	241 90,6%	6 2,1%	0 0,0%	0 0,0%	3 1,0%	0 0,0%	11 4,3%	0 0,0%	266	2	2,6%	60	
di cui n.d.	1	900 99,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	13 1,4%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	913	0	0,0%	0	
VP	148	160 69,3%	2 0,7%	17 6,3%	16 6,1%	8 3,1%	0 0,0%	68 22,8%	0 0,0%	262	4	2,7%	80	
Altri Esecutivi	164	203 34,4%	8 1,4%	0 0,0%	13 2,3%	19 3,2%	11 1,8%	272 46,2%	35 5,9%	589	14	8,9%	177	
Non Esecutivi in CE	46	62 62,2%	1 1,2%	0 0,0%	2 1,7%	25 25,1%	0 0,0%	10 9,8%	0 0,0%	100	0	0,0%	0	
Altri Non Esecutivi	573	32 46,9%	0 0,3%	0 0,0%	8 11,9%	4 6,1%	0 0,0%	23 34,5%	0 0,3%	67	2	0,3%	641	
NON Esecutivi	932	34 65,6%	0 0,2%	0 0,0%	0 0,0%	16 30,9%	0 0,0%	1 2,9%	0 0,0%	52	0	0,0%	0	
Altri Indipendenti														
TOTALE	2305	128 55,6%	3 1,2%	30 13,1%	6 2,7%	9 3,9%	1 0,6%	46 20,2%	6 2,7%	250	70	3,0%	443	

DG non facenti parte del CGA	49	298 65,1%	11 2,4%	110 24,0%	15 3,2%	0 0,0%	9 1,9%	16 3,4%	0 0,0%	457	12	24,5%	126
------------------------------	----	-----------	---------	-----------	---------	--------	--------	---------	--------	-----	----	-------	-----

STRUTTURA DELLA REMUNERAZIONE SECONDO LA CARICA (Dati medi in € .000): Relazioni sulla Remunerazione 2014											Fair value compensi equity			
Carica	#	Compensi fissi (%)	Benefici non monetari (%)	Bonus e altri incentivi (%)	Altri compensi (%)	Compensi per conflatati (%)	Partecipazione agli utili (%)	Compensi da Controllate (%)	Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate) (%)	Totale compensi (%)	N. Beneficiari	% di Beneficiari	(media in € .000)	
AD	280	466 55,1%	12 1,4%	205 24,2%	30 3,6%	2 0,3%	9 1,0%	95 11,2%	29 3,5%	846	38	13,6%	686	
Presidenti	186	397 72,7%	10 1,7%	22 4,4%	3 0,8%	5 1,2%	1 0,2%	54 11,0%	45 9,2%	481	7	4,2%	570	
di cui Esecutivi	90	459 69,1%	8 1,2%	34 5,3%	0 0,8%	2 0,8%	0 0,0%	74 11,0%	64 13,0%	645	7	7,6%	570	
di cui Non Esecutivi	73	252 83,6%	1 0,4%	8 2,7%	0 0,1%	8 2,7%	2 0,8%	29 9,6%	0 0,0%	302	0	0,0%	0	
di cui n.d.	3	430 86,3%	1 0,2%	0 0,0%	0 0,0%	11 2,1%	0 0,0%	56 11,2%	0 0,0%	498	0	0,0%	0	
VP	160	151 59,8%	1 0,6%	15 6,0%	25 9,7%	10 3,9%	1 0,5%	51 19,9%	2 0,7%	297	6	4,0%	124	
Altri Esecutivi	162	195 39,1%	5 0,9%	81 16,3%	28 5,2%	6 1,2%	11 2,2%	154 30,8%	22 4,4%	499	17	10,5%	232	
Non Esecutivi in CE	46	47 57,2%	2 1,9%	0 0,0%	5 6,1%	25 30,8%	0 0,0%	3 4,0%	0 0,0%	83	0	0,0%	0	
Altri Non Esecutivi	607	38 50,4%	0 0,4%	1 1,8%	7 8,7%	4 5,9%	1 1,1%	23 30,6%	1 1,0%	76	3	0,5%	596	
NON Esecutivi	935	35 64,9%	0 0,3%	0 0,0%	1 1,0%	16 29,1%	0 0,2%	2 3,9%	0 0,0%	54	0	0,0%	0	
Altri Indipendenti														
TOTALE	2346	129 56,1%	2 1,0%	33 14,0%	9 4,0%	10 4,2%	2 1,0%	36 15,2%	9 3,7%	229	71	3,0%	515	

DG non facenti parte del CGA	54	346 40,8%	22 2,6%	124 14,7%	20 2,3%	0 0,0%	3 0,4%	89 10,5%	67 7,9%	670	12	22,2%	182
------------------------------	----	-----------	---------	-----------	---------	--------	--------	----------	---------	-----	----	-------	-----

TA 29: STRUTTURA DELLA REMUNERAZIONE SECONDO LA CARICA (Dati medi in € .000): Relazioni sulla Remunerazione 2013											Fair value compensi equity			
Carica	#	Compensi fissi (%)	Benefici non monetari (%)	Bonus e altri incentivi (%)	Altri compensi (%)	Compensi per conflatati (%)	Partecipazione agli utili (%)	Compensi da Controllate (%)	Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate) (%)	Totale compensi (%)	N. Beneficiari	% di Beneficiari	(media in € .000)	
AD	232	438 57,0%	13 1,8%	188 24,2%	21 2,8%	1 0,1%	7 0,9%	93 12,0%	1 0,1%	768	42	14,4%	772	
Presidenti	182	350 72,7%	9 1,8%	52 10,7%	7 0,4%	3 0,6%	1 0,3%	64 13,2%	1 0,2%	482	13	7,1%	718	
di cui Esecutivi	100	424 67,7%	11 1,8%	88 14,1%	3 0,5%	2 0,4%	1 0,2%	95 15,1%	2 0,3%	627	12	11,9%	758	
di cui Non Esecutivi	80	258 66,5%	5 1,8%	6 2,0%	7 0,2%	4 1,3%	0 0,0%	21 8,4%	0 0,0%	285	2	1,3%	114	
di cui n.d.	2	197 99,5%	1 0,5%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	198	0	0,0%	0	
VP	143	148 37,8%	1 0,3%	12 3,1%	9 2,4%	6 1,4%	1 0,3%	213 54,3%	2 0,4%	392	4	2,8%	164	
Altri Esecutivi	150	162 40,9%	1 0,5%	32 7,2%	15 3,2%	4 1,0%	9 2,1%	175 39,2%	23 5,0%	448	12	6,7%	125	
Non Esecutivi in CE	58	83 61,8%	1 0,6%	0 0,0%	2 1,7%	27 19,8%	0 0,0%	22 16,1%	0 0,0%	134	0	0,0%	0	
Altri Non Esecutivi	640	35 47,6%	1 0,7%	0 0,0%	6 8,1%	4 6,0%	0 0,0%	25 33,9%	3 3,4%	73	5	0,8%	47	
NON Esecutivi	980	37 67,2%	0 0,2%	0 0,0%	0 0,0%	15 29,8%	0 0,0%	3 4,9%	0 0,0%	55	0	0,0%	0	
Altri Indipendenti														
TOTALE	2475	125 55,4%	3 1,3%	29 12,9%	6 2,7%	9 3,8%	2 0,8%	49 21,6%	3 1,5%	225	76	3,1%	581	

DG non facenti parte del CGA	67	365 58,7%	16 2,6%	147 23,6%	24 3,9%	0 0,0%	3 0,5%	67 10,8%	0 0,0%	622	13	19,4%	263
------------------------------	----	-----------	---------	-----------	---------	--------	--------	----------	--------	-----	----	-------	-----

STRUTTURA DELLA REMUNERAZIONE SECONDO LA CARICA (Dati medi in € .000): Relazioni sulla Remunerazione 2012											Fair value compensi equity			
Carica	#	Compensi fissi (%)	Benefici non monetari (%)	Bonus e altri incentivi (%)	Altri compensi (%)	Compensi per conflatati (%)	Partecipazione agli utili (%)	Compensi da Controllate (%)	Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate) (%)	Totale compensi (%)	#	(%)	(media in € .000)	
AD	305	440 53,4%	10 1,2%	224 27,2%	46 5,6%	2 0,2%	7 0,8%	87 10,5%	9 1,1%	824	46	15,1%	792	
Presidenti	232	383 66,4%	5 0,9%	48 8,1%	16 2,7%	0 0,0%	1 0,1%	168 28,9%	1 0,1%	586	10	9,7%	266	
di cui Esecutivi	102	434 61,7%	9 1,1%	63 11,1%	7 0,8%	2 0,3%	1 0,1%	281 39,9%	13 1,4%	860	10	9,7%	266	
di cui Non Esecutivi	97	256 79,1%	1 0,4%	0 0,0%	27 2,7%	8 2,4%	2 0,5%	26 7,9%	4 1,3%	323	0	0,0%	0	
di cui n.d.	2	787 99,7%	2 0,3%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	790	0	0,0%	0	
VP	170	162 60,9%	1 0,5%	18 7,2%	7 2,6%	10 4,4%	1 0,5%	44 16,3%	0 0,0%	238	7	4,1%	684	
Altri Esecutivi	191	154 35,5%	4 1,0%	48 11,1%	63 14,4%	4 0,8%	4 0,8%	152 35,0%	6 1,4%	434	18	9,4%	302	
Non Esecutivi in CE	62	68 64,4%	1 0,7%	0 0,0%	0 0,0%	28 26,5%	0 0,1%	9 8,3%	0 0,0%	106	1	1,6%	66	
Altri Non Esecutivi	717	34 43,1%	1 1,0%	1 1,9%	6 8,1%	4 5,2%	0 0,3%	31 38,9%	1 1,6%	79	4	0,6%	145	
NON Esecutivi	997	37 66,0%	0 0,3%	0 0,0%	0 0,0%	15 27,1%	0 0,1%	3 5,1%	0 0,0%	55	0	0,0%	0	
Altri Indipendenti														
TOTALE	2664	124 53,3%	2 0,8%	35 13,0%	13 5,0%	9 3,8%	1 0,6%	46 18,6%	3 1,1%	223	86	3,3%	673	

TAB.30: ETA' AMMINISTRATORI E SINDACI (SECONDO LA CARICA RICOPERTA)		Tutti gli amministratori	AD	Presidenti esecutivi	Presidenti non esecutivi	Vice-presidenti	Altri esecutivi	Non esecutivi in CE	Altri non esecutivi NON indipendenti	Altri indipendenti	Presidenti del collegio sindacale	Sindaci
LISTINO	Anno	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ
FTSE MIB	2016	59,3	55,1	63,7	63,4	63,9	54,0	66,0	59,2	58,5	58,0	58,0
	2015	58,9	55,6	74,7	65,7	62,1	57,7	59,0	58,3	58,6	59,4	59,4
	2014	60,0	57,1	69,0	66,3	63,7	58,1	60,3	59,6	60,0	59,7	60,8
	2013	60,2	56,5	64,1	62,9	63,6	58,9	57,2	58,9	60,9	60,3	59,4
FTSE MID CAP	2016	58,7	58,9	70,0	61,8	58,7	55,6	64,0	57,3	58,3	56,3	56,3
	2015	58,7	57,8	61,3	62,2	59,7	55,9	60,1	57,3	58,5	57,3	57,3
	2014	59,1	58,5	65,0	65,2	58,7	58,3	61,5	57,8	58,8	61,5	55,4
	2013	59,8	57,5	65,1	68,2	58,9	61,2	66,0	57,7	60,0	62,0	56,1
FTSE SMALL CAP	2016	56,7	56,2	64,8	68,5	62,1	55,3	58,0	55,2	56,2	55,4	55,4
	2015	57,1	56,1	76,3	71,8	62,1	54,0	63,4	54,7	57,5	56,3	56,3
	2014	57,2	55,4	77,7	71,4	61,3	52,4	60,2	54,3	58,6	59,0	55,1
	2013	56,7	54,9	60,6	66,2	59,3	50,9	58,8	55,3	58,0	57,7	54,7
FTSE MICRO CAP	2016	58,6	55,4	n.d.	n.d.	67,0	n.d.	n.d.	57,4	57,5	57,0	57,0
	2015	52,8	47,5	n.d.	n.d.	60,0	n.d.	n.d.	55,2	51,4	50,4	50,4
	2014	58,3	56,4	n.d.	71,0	66,9	59,9	63,3	57,0	57,0	58,1	53,9
	2013	59,0	54,3	64,6	65,8	69,2	54,2	60,5	59,8	59,1	59,4	56,1
ALTRE	2016	57,2	48,0	n.d.	n.d.	54,0	65,3	62,0	50,5	59,1	49,8	49,8
	2015	60,8	60,1	68,0	56,5	69,7	62,7	n.d.	57,8	61,3	55,4	55,4
	2014	58,2	58,2	73,0	73,0	68,0	56,8	60,8	56,0	56,6	61,2	55,2
	2013	60,7	60,3	64,8	68,0	66,6	58,7	60,0	59,3	59,1	58,2	55,6
BANCHE	2016	61,2	58,1	59,0	63,8	63,5	63,1	62,0	60,6	59,7	57,2	57,2
	2015	60,8	57,9	79,0	67,6	63,9	61,7	56,1	61,3	58,9	59,3	59,3
	2014	60,8	59,3	78,5	73,5	63,4	64,9	59,5	61,4	57,7	63,3	59,1
	2013	62,8	59,7	74,3	69,5	63,9	64,4	58,9	62,5	61,5	64,8	58,8
ASSICURAZIONI	2016	61,2	59,4	n.d.	65,0	64,5	67,0	64,4	61,0	59,8	56,5	56,5
	2015	60,4	63,0	71,0	66,3	62,0	79,0	63,4	59,5	58,7	56,4	56,4
	2014	61,5	64,6	70,0	65,3	61,0	78,0	63,5	60,8	60,3	59,2	53,3
	2013	60,3	57,8	60,0	66,6	62,3	60,5	63,3	61,0	58,7	64,6	59,4
FINANZIARIE	2016	61,2	58,5	59,0	64,0	63,7	63,2	63,6	60,7	59,7	57,0	57,0
	2015	60,7	59,3	75,0	67,3	63,4	62,2	57,7	60,8	58,8	58,5	58,5
	2014	60,9	60,4	75,7	70,0	62,9	65,3	60,4	61,3	58,3	62,3	57,8
	2013	62,0	59,0	71,4	68,7	63,3	64,0	60,9	62,1	60,6	64,7	59,0
NON FINANZIARIE	2016	57,2	56,5	66,8	64,0	60,7	53,3	64,0	55,7	57,0	55,9	55,9
	2015	57,5	56,3	69,4	64,5	61,1	53,5	63,7	55,4	57,9	56,7	56,7
	2014	57,9	56,2	69,2	67,1	61,4	53,5	61,5	55,7	59,0	59,6	55,8
	2013	58,0	55,6	62,5	65,2	60,3	53,0	61,6	56,2	59,2	58,8	55,6
TOTALE	2016	57,9	56,7	66,0	64,0	61,6	58,4	63,8	56,5	57,5	56,1	56,1
	2015	58,1	56,6	70,5	65,7	61,8	55,4	60,5	56,3	58,1	56,9	56,9
	2014	58,4	56,6	70,8	68,1	61,8	55,7	61,0	56,6	58,9	59,8	56,0
	2013	58,7	55,8	62,9	66,0	61,0	55,9	61,3	57,3	59,5	59,4	56,0

TAB. 31: STRUTTURA DELLA REMUNERAZIONE SECONDO LA CARICA, IN BASE AL SETTORE DI APPARTENENZA (Dati medi in € 000): Relazioni sulla Remunerazione 2016

Carica	#		Compensi fissi		Benefici non monetari		Bonus e altri incentivi		Altri compensi		Compensi per comitati		Partecipazione agli utili		Compensi da Controllate		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)		Totale compensi		N. Beneficiari compensi equity (€)		Fair value compensi equity (media in € 000)		
	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	
AD	23	236	1.149	495	58	11	402	295	15	14	2	1	-	10	26	76	1	13	1.653	914	13	38	620	866	
Presidenti	29	153	503	303	14	10	1	66	2	6	7	2	-	-	62	50	-	1	588	439	-	7	-	325	
VP	43	37	186	129	1	1	8	52	3	18	10	4	-	-	75	184	-	70	282	488	2	6	5	420	
Altri Esecutivi	37	132	209	173	21	3	40	53	8	36	10	3	-	-	12	43	122	-	7	331	409	11	13	235	176
Non Esecutivi in CE	11	15	117	34	4	1	-	-	-	8	16	21	-	-	32	9	-	100	168	172	-	-	-	-	
Altri Non Esecutivi NON indipendenti	86	481	55	29	1	0	0	0	-	6	7	4	-	-	30	23	-	0	94	62	-	1	-	84	
Altri indipendenti	182	750	77	28	0	0	1	0	0	0	21	14	-	-	3	1	-	0	102	44	-	8	-	30	
TOTALE	411	1.864	187	125	7	3	27	49	2	7	14	8	-	-	2	28	39	0	7	263	240	28	72	410	554
DG non facenti parte del CdA	10	34	424	248	13	8	173	415	2	14	0	0	0	5	17	41	0	29	629	761	4	10	74	76	

TAB. 31: STRUTTURA DELLA REMUNERAZIONE SECONDO LA CARICA, IN BASE AL SETTORE DI APPARTENENZA (Dati medi in € 000): Relazioni sulla Remunerazione 2015

Carica	#		Compensi fissi		Benefici non monetari		Bonus e altri incentivi		Altri compensi		Compensi per comitati		Partecipazione agli utili		Compensi da Controllate		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)		Totale compensi		N. Beneficiari compensi equity (€)		Fair value compensi equity (media in € 000)		
	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	
AD	21	247	1.111	426	57	8	299	205	33	14	6	1	-	7	24	111	63	12	1.592	780	11	31	555	620	
Presidenti	29	145	480	322	14	7	1	17	1	4	11	1	-	-	36	65	-	28	542	426	1	7	10	226	
VP	43	105	192	155	1	2	6	21	3	21	19	3	-	-	47	65	-	1	269	259	3	1	85	65	
Altri Esecutivi	37	127	320	184	27	3	29	48	7	15	9	2	-	-	38	341	3	44	424	637	7	7	130	225	
Non Esecutivi in CE	25	21	84	37	2	1	-	-	0	4	32	16	-	-	7	13	-	-	125	69	-	-	-	-	
Altri Non Esecutivi NON indipendenti	90	483	53	30	1	0	0	0	-	10	8	3	-	-	23	23	-	0	84	64	-	2	-	641	
Altri indipendenti	159	773	71	27	0	0	1	0	0	0	27	13	-	-	4	1	-	0	104	41	-	-	-	-	
TOTALE	404	1.901	186	116	7	2	19	32	3	7	19	7	-	-	2	19	52	3	7	256	225	22	48	331	494
DG non facenti parte del CdA	10	39	521	302	14	14	163	206	0	72	0	0	248	184	11	17	0	0	716	391	4	8	141	118	

STRUTTURA DELLA REMUNERAZIONE SECONDO LA CARICA, IN BASE AL SETTORE DI APPARTENENZA (Dati medi in € 000): Relazioni sulla Remunerazione 2014

Carica	#		Compensi fissi		Benefici non monetari		Bonus e altri incentivi		Altri compensi		Compensi per comitati		Partecipazione agli utili		Compensi da Controllate		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)		Totale compensi		N. Beneficiari compensi equity (€)		Fair value compensi equity (media in € 000)	
	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie
AD	23	257	917	426	32	10	183	206	40	29	8	2	34	6	24	101	-	32	1.238	811	6	32	368	746
Presidenti	24	142	504	332	1	5	-	26	0	3	18	2	7	-	46	55	-	53	577	477	-	7	-	570
VP	40	110	160	148	1	1	2	20	22	26	27	4	5	-	42	54	-	2	259	256	3	3	103	146
Altri Esecutivi	30	132	354	159	10	3	33	92	2	31	11	5	-	-	10	187	-	27	419	517	2	15	7	262
Non Esecutivi in CE	20	26	70	30	3	1	-	-	-	9	36	18	-	-	4	3	-	-	112	60	-	-	-	-
Altri Non Esecutivi NON indipendenti	99	508	65	33	1	0	0	2	6	7	8	4	5	-	27	22	-	1	112	69	1	2	23	883
Altri indipendenti	161	774	65	29	0	0	0	0	0	1	20	15	1	-	7	1	-	0	93	48	-	-	-	-
TOTALE	397	1.949	173	120	3	2	13	37	6	10	17	8	4	2	19	39	-	10	236	228	12	59	213	576
DG non facenti parte del CdA	9	45	767	261	77	11	92	131	2	23	0	0	0	4	16	103	400	0	1353	534	3	9	125	201

STRUTTURA DELLA REMUNERAZIONE SECONDO LA CARICA, IN BASE AL SETTORE DI APPARTENENZA (Dati medi in € 000): Relazioni sulla Remunerazione 2013

Carica	#		Compensi fissi		Benefici non monetari		Bonus e altri incentivi		Altri compensi		Compensi per comitati		Partecipazione agli utili		Compensi da Controllate		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)		Totale compensi		N. Beneficiari compensi equity (€)		Fair value compensi equity (media in € 000)	
	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie
AD	21	271	939	399	60	10	60	197	73	17	6	1	37	5	63	95	7	7	1.246	731	3	39	649	781
Presidenti	25	157	566	313	45	8	-	60	13	3	8	2	7	1	46	67	-	1	861	453	1	12	114	768
VP	33	110	157	145	1	1	1	15	6	10	15	3	5	-	715	62	-	2	900	240	1	3	185	157
Altri Esecutivi	45	135	252	158	16	4	3	42	20	10	3	-	13	70	211	-	30	351	480	1	11	11	129	
Non Esecutivi in CE	23	35	134	50	1	1	-	-	-	4	36	20	0	-	38	11	-	-	208	85	-	-	-	-
Altri Non Esecutivi NON indipendenti	110	530	58	30	0	1	-	0	0	7	7	4	0	-	37	22	-	3	103	67	-	5	-	47
Altri indipendenti	174	806	80	27	0	0	0	0	0	0	17	14	0	-	9	1	-	0	105	44	-	-	-	-
TOTALE	431	2.044	172	115	6	2	3	34	4	6	13	7	3	2	83	41	0	4	285	212	6	70	388	597
DG non facenti parte del CdA	19	49	588	273	30	10	247	105	68	5	0	0	0	4	52	73	0	0	986	471	19	46	103	21

STRUTTURA DELLA REMUNERAZIONE SECONDO LA CARICA, IN BASE AL SETTORE DI APPARTENENZA (Dati medi in € 000): Relazioni sulla Remunerazione 2012

Carica	#		Compensi per la carica		Benefici non monetari		Bonus e altri incentivi		Altri compensi		Compensi per comitati		Partecipazione agli utili		Compensi da Controllate		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)		Totale compensi		N. Beneficiari compensi equity (€)		Fair value compensi equity (media in € 000)	
	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie	Finanziarie	Non Finanziarie
AD	19	286	1.033	405	23	9	184	226	267	33	21	1	47	5	138	84	-	10	1.712	771	3	43	765	794
Presidenti	30	172	551	321	2	6	-	56	86	5	10	4	6	1	44	176	-	10	899	579	-	10	-	266
VP	53	117	189	144	1	1	1	25	4	8	24	5	4	-	40	45	-	2	264	228	2	5	89	782
Altri Esecutivi	44	147	126	162	2	5	9	60	165	32	13	1	-	5	62	179	1	8	377	451	3	15	211	321
Non Esecutivi in CE	25	37	99	54	1	1	-	-	-	-	40	23	0	-	8	9	-	-	148	86	-	1	-	66
Altri Non Esecutivi NON indipendenti	117	600	66	28	1	1	-	2	2	7	8	3	2	-	40	29	-	2	119	71	-	4	-	145
Altri indipendenti	182	815	83	27	1	0	-	0	0	0	21	14	0	-	10	1	-	0	115	43	-	-	-	-
TOTALE	470	2.174	163	116	2	2	8	40	34	9	17	7	3	1	33	48	0	3	261	227	8	78	388	552

TAB.32: REMUNERAZIONE DEGLI AD (Dati medi in € .000)																		Fair value compensi equity				
LISTINO	Anno	#	Compensi fissi (%)		Benefici non monetari (%)		Bonus e altri incentivi (%)		Altri compensi (%)		Compensi per comitati (%)		Partecipazione agli utili (%)		Totale compensi da controllate (%)		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate) (%)		Totale compensi	N. Beneficiari	% di Beneficiari	(media in € .000)
FTSE MIB	2016	43	1357	61,0%	41	1,8%	704	31,6%	9	0,4%	2	0,1%	0	0,0%	112	5,1%	0	0,0%	2224	21	48,8%	1478
	2015	41	939	56,1%	35	2,1%	379	22,6%	30	1,8%	4	0,2%	0	0,0%	257	15,3%	32	1,9%	1676	17	41,5%	997
	2014	45	983	52,3%	31	1,6%	575	30,6%	21	1,1%	4	0,2%	0	0,0%	265	14,1%	0	0,0%	1878	14	31,1%	1523
	2013	43	1002	47,6%	47	2,2%	740	35,1%	75	3,6%	3	0,1%	0	0,0%	205	9,7%	36	1,7%	2107	18	41,9%	1343
FTSE MID CAP	2016	66	672	48,6%	23	1,7%	540	39,1%	3	0,2%	1	0,1%	35	2,5%	69	5,0%	40	2,9%	1382	21	31,8%	445
	2015	66	664	52,4%	15	1,2%	382	30,1%	11	0,9%	1	0,1%	24	1,9%	137	10,8%	32	2,6%	1267	16	24,2%	477
	2014	65	626	52,3%	18	1,5%	279	23,3%	11	0,9%	0	0,0%	25	2,1%	122	10,2%	115	9,6%	1196	16	24,6%	238
	2013	65	628	57,4%	14	1,3%	260	23,7%	9	0,8%	1	0,1%	8	0,8%	170	15,6%	4	0,4%	1094	17	26,2%	445
FTSE SMALL CAP	2016	141	271	61,1%	4	0,9%	83	18,7%	17	3,8%	0	0,0%	0	0,0%	65	14,6%	4	0,8%	444	9	6,4%	65
	2015	149	285	60,7%	5	1,1%	107	22,8%	13	2,7%	0	0,1%	0	0,0%	54	11,5%	5	1,1%	469	8	5,4%	89
	2014	139	280	60,4%	5	1,0%	90	19,4%	46	9,8%	3	0,6%	6	1,2%	31	6,7%	5	1,1%	464	7	5,0%	115
	2013	145	226	71,5%	6	1,9%	28	8,9%	15	4,7%	0	0,1%	11	3,5%	29	9,2%	0	0,1%	316	6	4,1%	91
FTSE MICRO CAP	2016	8	241	52,3%	3	0,7%	126	27,3%	79	17,2%	1	0,2%	0	0,0%	10	2,2%	0	0,0%	461	0	0,0%	0
	2015	2	30	14,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	161	79,3%	12	5,9%	203	1	50,0%	29
	2014	19	155	53,4%	4	1,4%	16	5,5%	8	2,7%	0	0,0%	0	0,0%	106	36,6%	1	0,3%	290	1	5,3%	126
	2013	29	282	64,3%	3	0,7%	59	13,4%	0	0,1%	1	0,1%	0	0,0%	94	21,3%	0	0,0%	438	0	0,0%	0
ALTRE	2016	1	231	49,6%	5	1,1%	190	40,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	40	8,6%	0	0,0%	466	0	0,0%	0
	2015	10	254	76,7%	3	0,8%	31	9,3%	35	10,5%	0	0,0%	0	0,0%	9	2,6%	0	0,0%	331	0	0,0%	0
	2014	12	303	78,3%	2	0,6%	18	4,6%	24	6,1%	7	1,8%	0	0,0%	33	8,6%	0	0,0%	387	0	0,0%	0
	2013	10	311	74,5%	4	1,0%	32	7,6%	31	7,4%	4	1,0%	0	0,0%	20	4,9%	15	3,6%	417	1	10,0%	125
BANCHE	2016	16	1140	73,5%	70	4,5%	297	19,2%	21	1,4%	2	0,2%	0	0,0%	18	1,1%	2	0,1%	1551	11	68,8%	471
	2015	15	1089	74,6%	67	4,6%	144	9,9%	46	3,2%	9	0,6%	0	0,0%	18	1,2%	88	6,0%	1461	9	60,0%	353
	2014	18	833	86,2%	31	3,2%	30	3,2%	8	0,8%	9	1,0%	44	4,5%	11	1,1%	0	0,0%	966	5	27,8%	385
	2013	13	1106	81,6%	88	6,5%	38	2,8%	19	1,4%	8	0,6%	61	4,5%	25	1,8%	12	0,9%	1356	3	23,1%	649
ASSICURAZIONI	2016	7	1167	61,9%	29	1,6%	642	34,0%	0	0,0%	1	0,0%	0	0,0%	47	2,5%	0	0,0%	1886	2	28,6%	1438
	2015	6	1164	60,6%	30	1,6%	687	35,8%	0	0,0%	1	0,1%	0	0,0%	39	2,0%	0	0,0%	1921	2	33,3%	1462
	2014	5	1218	55,0%	35	1,6%	731	33,0%	157	7,1%	2	0,1%	0	0,0%	72	3,3%	0	0,0%	2215	1	20,0%	283
	2013	8	667	62,4%	13	1,2%	97	9,1%	163	15,2%	3	0,3%	0	0,0%	125	11,7%	0	0,0%	1068	0	0,0%	0
FINANZIARIE	2016	23	1149	69,5%	58	3,5%	402	24,3%	15	0,9%	2	0,1%	0	0,0%	26	1,6%	1	0,1%	1653	13	56,5%	620
	2015	21	1111	69,7%	57	3,6%	299	18,8%	33	2,1%	6	0,4%	0	0,0%	24	1,5%	63	3,9%	1592	11	52,4%	555
	2014	23	917	74,1%	32	2,6%	183	14,8%	40	3,2%	8	0,6%	34	2,8%	24	1,9%	0	0,0%	1238	6	26,1%	368
	2013	21	939	75,3%	60	4,8%	60	4,9%	73	5,9%	6	0,5%	37	3,0%	63	5,0%	7	0,6%	1246	3	14,3%	649
NON FINANZIARIE	2016	236	495	54,1%	11	1,2%	295	32,3%	14	1,5%	1	0,1%	10	1,1%	76	8,4%	13	1,4%	914	38	16,1%	866
	2015	247	421	54,0%	8	1,1%	205	26,3%	14	1,8%	1	0,1%	7	0,8%	111	14,3%	12	1,5%	780	31	12,6%	620
	2014	257	426	52,5%	10	1,2%	206	25,5%	29	3,6%	2	0,2%	6	0,8%	101	12,5%	32	3,9%	811	32	12,5%	746
	2013	271	399	54,6%	10	1,4%	197	27,0%	17	2,4%	1	0,1%	5	0,7%	95	13,0%	7	0,9%	731	39	14,4%	781
TOTALE	2016	259	553	56,4%	15	1,5%	304	31,1%	14	1,4%	1	0,1%	9	0,9%	72	7,4%	12	1,2%	979	51	19,7%	803
	2015	268	475	56,3%	12	1,4%	213	25,2%	16	1,9%	1	0,1%	6	0,7%	105	12,4%	16	1,9%	843	42	15,7%	603
	2014	280	466	55,1%	12	1,4%	205	24,2%	30	3,6%	2	0,3%	9	1,0%	95	11,2%	29	3,5%	846	38	13,6%	686
	2013	292	438	57,0%	13	1,8%	188	24,4%	21	2,8%	1	0,1%	7	0,9%	93	12,0%	7	0,9%	768	42	14,4%	772

TAB.33: REMUNERAZIONE DEI PRESIDENTI ESECUTIVI (Dati medi in € .000)																	Fair value compensi equity					
LISTINO	Anno	#	Compensi fissi (%)		Benefici non monetari (%)		Bonus e altri incentivi (%)		Altri compensi (%)		Compensi per comitati (%)		Partecipazione agli utili (%)		Totale compensi da controllate (%)		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate) (%)		Totale compensi	N. Beneficiari	% di Beneficiari	(media in € .000)
FTSE MIB	2016	11	959	71,1%	50	3,7%	321	23,8%	0	0,0%	4	0,3%	0	0,0%	16	1,2%	0	0,0%	1350	3	27,3%	534
	2015	9	881	83,8%	4	0,4%	79	7,5%	0	0,0%	3	0,3%	0	0,0%	85	8,1%	0	0,0%	1051	2	22,2%	588
	2014	10	986	87,6%	23	2,0%	95	8,5%	0	0,0%	6	0,6%	0	0,0%	15	1,3%	0	0,0%	1125	3	30,0%	536
FTSE MID CAP	2016	24	620	69,1%	26	2,9%	198	22,1%	2	0,3%	3	0,3%	0	0,0%	48	5,4%	0	0,0%	898	1	4,2%	427
	2015	28	600	60,6%	24	2,4%	40	4,0%	0	0,0%	2	0,2%	0	0,0%	191	19,3%	133	13,4%	989	2	7,1%	127
	2014	22	699	62,6%	14	1,3%	76	6,8%	1	0,0%	2	0,1%	0	0,0%	151	13,5%	175	15,6%	1117	1	4,5%	1870
FTSE SMALL CAP	2016	61	254	61,4%	6	1,3%	28	6,7%	16	3,9%	0	0,0%	0	0,0%	107	25,9%	3	0,8%	413	3	4,9%	81
	2015	53	250	73,5%	4	1,3%	12	3,4%	8	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	59	17,4%	7	2,0%	340	1	1,9%	17
	2014	46	262	62,4%	3	0,7%	9	2,1%	10	2,3%	1	0,2%	0	0,0%	56	13,4%	80	18,9%	420	2	4,3%	192
FTSE MICRO CAP	2016	3	46	68,7%	4	5,4%	17	24,9%	0	0,0%	1	1,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	67	0	0,0%	0
	2015	1	60	14,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	324	79,4%	24	5,9%	408	1	100,0%	29
	2014	6	304	74,8%	1	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	97	23,9%	4	0,9%	406	1	16,7%	126
ALTRE	2016	1	205	43,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	267	56,6%	0	0,0%	472	0	0,0%	0
	2015	5	102	91,8%	1	1,0%	8	7,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	111	0	0,0%	0
	2014	6	69	97,1%	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,1%	0	0,0%	71	0	0,0%	0
BANCHE	2016	5	299	68,2%	1	0,2%	0	0,0%	9	2,0%	10	2,4%	0	0,0%	119	27,2%	0	0,0%	439	0	0,0%	0
	2015	4	273	70,4%	1	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	15	3,9%	0	0,0%	99	25,4%	0	0,0%	387	0	0,0%	0
	2014	2	384	73,9%	0	0,0%	0	0,0%	2	0,3%	32	6,1%	0	0,0%	103	19,7%	0	0,0%	520	0	0,0%	0
ASSICURAZIONI	2016	1	652	98,9%	2	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	5	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	659	0	0,0%	0
	2015	1	653	98,6%	3	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	6	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	662	0	0,0%	0
	2014	1	661	98,3%	3	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	8	1,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	672	0	0,0%	0
FINANZIARIE	2016	6	358	75,3%	1	0,2%	0	0,0%	7	1,6%	9	2,0%	0	0,0%	100	20,9%	0	0,0%	475	0	0,0%	0
	2015	5	349	78,8%	1	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	13	3,0%	0	0,0%	79	17,8%	0	0,0%	442	0	0,0%	0
	2014	3	477	83,5%	1	0,2%	0	0,0%	1	0,2%	24	4,2%	0	0,0%	68	12,0%	0	0,0%	571	0	0,0%	0
NON FINANZIARIE	2016	94	416	65,8%	16	2,6%	107	16,9%	10	1,7%	1	0,1%	0	0,0%	80	12,7%	2	0,3%	632	7	7,4%	325
	2015	91	404	68,2%	10	1,7%	27	4,6%	5	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	101	17,0%	45	7,6%	593	6	6,6%	246
	2014	87	438	67,7%	8	1,2%	35	5,4%	5	0,8%	1	0,1%	0	0,0%	74	11,4%	86	13,4%	647	7	8,0%	570
TOTALE	2016	100	412	66,2%	15	2,4%	100	16,1%	10	1,6%	1	0,2%	0	0,0%	81	13,1%	2	0,3%	623	7	7,0%	325
	2015	96	401	68,6%	10	1,7%	26	4,4%	4	0,7%	1	0,2%	0	0,0%	100	17,0%	43	7,3%	585	6	6,3%	246
	2014	90	439	68,1%	8	1,2%	34	5,3%	5	0,8%	2	0,2%	0	0,0%	74	11,5%	84	13,0%	645	7	0	570

TAB.34: REMUNERAZIONE DEI PRESIDENTI NON ESECUTIVI (Dati medi in € .000)																		Fair value compensi equity				
LISTINO	Anno	#	Compensi fissi (%)		Benefici non monetari (%)		Bonus e altri incentivi (%)		Altri compensi (%)		Compensi per comitati (%)		Partecipazione agli utili (%)		Totale compensi da controllate (%)		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate) (%)		Totale compensi	N. Beneficiari	% di Beneficiari	(media in € .000)
FTSE MIB	2016	22	455	88,6%	18	3,5%	1	0,2%	0	0,1%	4	0,7%	0	0,0%	36	7,0%	0	0,0%	513	0	0,0%	0
	2015	22	426	93,0%	17	3,6%	1	0,2%	0	0,0%	6	1,3%	0	0,0%	9	1,9%	0	0,0%	458	2	9,1%	60
	2014	19	456	88,0%	1	0,2%	24	4,6%	0	0,0%	16	3,1%	1	0,2%	20	4,0%	0	0,0%	518	0	0,0%	0
FTSE MID CAP	2016	25	243	89,0%	1	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	8	3,0%	0	0,0%	20	7,5%	0	0,0%	273	0	0,0%	0
	2015	22	279	86,8%	1	0,4%	0	0,0%	7	2,1%	10	3,0%	0	0,0%	25	7,7%	0	0,0%	321	0	0,0%	0
	2014	23	294	79,5%	1	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	6	1,5%	0	0,0%	69	18,7%	0	0,0%	369	0	0,0%	0
FTSE SMALL CAP	2016	31	83	94,4%	2	2,0%	1	0,7%	0	0,2%	1	1,1%	0	0,0%	1	1,6%	0	0,0%	87	0	0,0%	0
	2015	26	94	90,8%	0	0,2%	0	0,0%	2	2,0%	2	2,0%	0	0,0%	5	5,0%	0	0,0%	104	0	0,0%	0
	2014	24	123	84,8%	0	0,1%	6	3,8%	0	0,1%	3	2,3%	7	4,7%	6	4,2%	0	0,0%	146	0	0,0%	0
FTSE MICRO CAP	2016	2	23	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	23	0	0,0%	0
	2015	2	43	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	43	0	0,0%	0
	2014	2	35	76,2%	5	11,9%	0	0,0%	5	11,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	45	0	0,0%	0
ALTRE	2016	1	102	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	102	0	0,0%	0
	2015	5	101	92,9%	8	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	108	0	0,0%	0
	2014	6	148	87,5%	7	3,9%	0	0,0%	0	0,0%	15	8,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	169	0	0,0%	0
BANCHE	2016	16	527	90,9%	24	4,2%	0	0,0%	1	0,1%	3	0,5%	0	0,0%	25	4,3%	0	0,0%	580	0	0,0%	0
	2015	18	472	89,1%	21	4,0%	0	0,0%	1	0,2%	8	1,6%	0	0,0%	27	5,1%	0	0,0%	529	1	5,6%	10
	2014	15	546	88,5%	1	0,2%	0	0,0%	0	0,0%	15	2,4%	11	1,8%	44	7,1%	0	0,0%	617	0	0,0%	0
ASSICURAZIONI	2016	6	517	77,3%	2	0,3%	3	0,5%	0	0,0%	13	2,0%	0	0,0%	133	19,9%	0	0,0%	669	0	0,0%	0
	2015	5	559	91,0%	2	0,3%	3	0,5%	0	0,0%	18	2,9%	0	0,0%	33	5,3%	0	0,0%	614	0	0,0%	0
	2014	4	527	90,7%	2	0,4%	0	0,0%	0	0,0%	28	4,8%	4	0,7%	20	3,4%	0	0,0%	581	0	0,0%	0
FINANZIARIE	2016	22	524	86,8%	18	3,0%	1	0,1%	0	0,1%	6	1,0%	0	0,0%	54	9,0%	0	0,0%	604	0	0,0%	0
	2015	23	491	89,6%	17	3,1%	1	0,1%	1	0,1%	10	1,9%	0	0,0%	28	5,2%	0	0,0%	548	1	4,3%	10
	2014	19	542	89,0%	2	0,2%	0	0,0%	0	0,0%	17	2,9%	9	1,6%	39	6,4%	0	0,0%	609	0	0,0%	0
NON FINANZIARIE	2016	59	123	94,4%	1	1,0%	0	0,3%	0	0,1%	3	2,4%	0	0,0%	2	1,9%	0	0,0%	130	0	0,0%	0
	2015	54	134	92,2%	1	0,6%	0	0,0%	3	2,4%	3	2,0%	0	0,0%	4	2,8%	0	0,0%	146	1	1,9%	110
	2014	55	164	79,5%	1	0,6%	11	5,2%	0	0,1%	5	2,4%	0	0,0%	25	12,2%	0	0,0%	207	0	0,0%	0
TOTALE	2016	81	232	89,6%	6	2,3%	0	0,2%	0	0,1%	4	1,5%	0	0,0%	17	6,4%	0	0,0%	259	0	0,0%	0
	2015	77	241	90,6%	6	2,1%	0	0,1%	3	1,0%	5	2,0%	0	0,0%	11	4,3%	0	0,0%	266	2	2,6%	60
	2014	74	261	84,3%	1	0,4%	8	2,6%	0	0,1%	8	2,6%	2	0,8%	29	9,3%	0	0,0%	310	0	0,0%	0

TAB.35: REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI (Dati medi in € .000)																				Fair value compensi equity		
LISTINO	Anno	#	Compensi fissi	(%)	Benefici non monetari	(%)	Bonus e altri incentivi	(%)	Altri compensi	(%)	Compensi per comitati	(%)	Partecipazione agli utili	(%)	Totale compensi da controllate	(%)	Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)	(%)	Totale compensi	N. Beneficiari	% di Beneficiari	(media in € .000)
FTSE MIB	2016	258	69	72,2%	0	0,1%	0	0,4%	0	0,1%	24	25,4%	0	0,0%	2	1,7%	0	0,0%	95	8	3,1%	30
	2015	239	63	67,1%	0	0,1%	1	0,7%	0	0,2%	27	29,1%	0	0,0%	3	2,9%	0	0,0%	94	0	0,0%	0
	2014	242	65	66,2%	0	0,1%	1	0,6%	0	0,3%	28	28,1%	0	0,3%	4	4,4%	0	0,0%	98	0	0,0%	0
	2013	260	74	70,2%	0	0,1%	0	0,0%	0	0,3%	25	24,1%	0	0,0%	5	5,2%	0	0,0%	105	0	0,0%	0
FTSE MID CAP	2016	272	39	66,5%	0	0,5%	0	0,0%	0	0,3%	18	29,9%	0	0,0%	2	2,9%	0	0,0%	59	0	0,0%	0
	2015	276	34	63,6%	0	0,6%	0	0,0%	0	0,5%	17	31,5%	0	0,0%	2	3,8%	0	0,0%	53	0	0,0%	0
	2014	274	33	65,0%	0	0,5%	0	0,0%	0	0,9%	15	29,0%	0	0,0%	2	4,6%	0	0,0%	51	0	0,0%	0
	2013	309	31	63,8%	0	0,4%	0	0,1%	0	0,9%	15	30,6%	0	0,0%	2	4,3%	0	0,0%	48	0	0,0%	0
FTSE SMALL CAP	2016	368	17	62,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	9	33,7%	0	0,0%	0	1,1%	0	0,1%	26	0	0,0%	0
	2015	368	18	65,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	1,0%	9	32,3%	0	0,0%	1	1,8%	0	0,2%	28	0	0,0%	0
	2014	336	19	62,9%	0	0,1%	0	1,6%	1	2,7%	9	30,7%	0	0,0%	1	1,8%	0	0,2%	30	0	0,0%	0
	2013	319	17	63,4%	0	0,1%	0	0,1%	1	2,4%	7	27,4%	0	0,0%	2	6,3%	0	0,2%	26	0	0,0%	0
FTSE MICRO CAP	2016	24	11	80,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	19,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	14	0	0,0%	0
	2015	18	14	75,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	24,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	19	0	0,0%	0
	2014	33	11	69,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,8%	4	24,6%	0	0,0%	1	5,3%	0	0,0%	15	0	0,0%	0
	2013	55	17	63,8%	0	0,1%	0	0,0%	0	0,3%	9	33,8%	0	0,0%	1	2,0%	0	0,0%	27	0	0,0%	0
ALTRE	2016	10	40	78,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	11	21,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	51	0	0,0%	0
	2015	31	14	69,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	31,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	21	0	0,0%	0
	2014	50	23	58,8%	1	1,9%	0	0,0%	1	2,0%	13	33,9%	0	0,0%	1	3,5%	0	0,0%	39	0	0,0%	0
	2013	37	24	71,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,0%	9	26,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	34	0	0,0%	0
BANCHE	2016	133	82	77,2%	0	0,4%	0	0,0%	0	0,0%	22	20,5%	0	0,0%	2	1,9%	0	0,0%	107	0	0,0%	0
	2015	113	74	66,9%	0	0,4%	1	0,5%	0	0,0%	31	28,5%	0	0,0%	4	3,7%	0	0,0%	110	0	0,0%	0
	2014	125	69	71,7%	0	0,4%	0	0,0%	0	0,2%	19	19,9%	0	0,0%	8	7,9%	0	0,0%	97	0	0,0%	0
	2013	120	96	78,5%	0	0,2%	0	0,0%	1	0,5%	14	11,3%	0	0,0%	12	9,5%	0	0,0%	123	0	0,0%	0
ASSICURAZIONI	2016	49	64	71,8%	0	0,0%	2	2,6%	0	0,0%	18	20,5%	0	0,0%	4	5,1%	0	0,0%	89	0	0,0%	0
	2015	46	64	73,2%	0	0,0%	2	2,4%	0	0,5%	17	19,4%	0	0,0%	4	4,5%	0	0,0%	88	0	0,0%	0
	2014	36	50	64,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%	22	28,6%	2	2,9%	3	3,4%	0	0,0%	78	0	0,0%	0
	2013	54	42	63,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	23	33,6%	0	0,1%	2	3,3%	0	0,0%	67	0	0,0%	0
FINANZIARIE	2016	182	77	76,0%	0	0,3%	1	0,6%	0	0,0%	21	20,5%	0	0,0%	3	2,6%	0	0,0%	102	0	0,0%	0
	2015	159	71	68,5%	0	0,3%	1	0,9%	0	0,1%	27	26,2%	0	0,0%	4	3,9%	0	0,0%	104	0	0,0%	0
	2014	161	65	70,2%	0	0,3%	0	0,0%	0	0,3%	20	21,5%	1	0,5%	7	7,0%	0	0,0%	93	0	0,0%	0
	2013	174	80	75,4%	0	0,2%	0	0,0%	0	0,4%	17	15,7%	0	0,0%	9	8,3%	0	0,0%	105	0	0,0%	0
NON FINANZIARIE	2016	750	28	64,7%	0	0,2%	0	0,0%	0	0,8%	14	32,7%	0	0,0%	1	1,5%	0	0,0%	44	8	1,1%	30
	2015	773	26	64,1%	0	0,2%	0	0,0%	0	0,6%	13	32,7%	0	0,0%	1	2,3%	0	0,1%	41	0	0,0%	0
	2014	774	29	62,7%	0	0,3%	0	0,9%	1	1,3%	15	32,2%	0	0,0%	1	2,6%	0	0,1%	46	0	0,0%	0
	2013	806	27	62,9%	0	0,2%	0	0,1%	0	1,1%	14	32,6%	0	0,0%	1	3,1%	0	0,1%	44	0	0,0%	0
TOTALE	2016	932	38	68,8%	0	0,2%	0	0,2%	0	0,5%	16	28,3%	0	0,0%	1	1,9%	0	0,0%	55	8	0,9%	30
	2015	932	34	65,6%	0	0,2%	0	0,3%	0	0,4%	16	30,5%	0	0,0%	1	2,9%	0	0,0%	52	0	0,0%	0
	2014	935	35	64,9%	0	0,3%	0	0,6%	1	1,0%	16	29,1%	0	0,2%	2	3,9%	0	0,0%	54	0	0,0%	0
	2013	980	37	67,2%	0	0,2%	0	0,0%	0	0,9%	15	26,8%	0	0,0%	3	4,9%	0	0,0%	55	0	0,0%	0

TAB.36: REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI: CONFRONTO TRA LID E ALTRI INDIPENDENTI (Dati medi in € .000)

LISTINO	Anno	#		Compensi fissi		Benefici non monetari		Bonus e altri incentivi		Altri compensi		Compensi per comitati		Partecipazione agli utili		Totale compensi da controllate		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)		Totale compensi	
		LID	IND	LID	IND	LID	IND	LID	IND	LID	IND	LID	IND	LID	IND	LID	IND	LID	IND	LID	IND
FTSE MIB	2016	10	61	49	53	0	0	0	0	0	0	17	19	0	0	0	2	0	0	67	73
	2015	12	59	47	48	0	0	0	0	0	0	25	21	0	0	0	1	0	0	72	70
	2014	11	50	52	51	0	0	0	0	0	1	34	26	0	0	0	6	0	0	86	83
	2013	10	45	54	53	0	0	0	0	0	0	26	28	0	0	0	0	0	0	80	81
FTSE MID CAP	2016	27	103	32	31	0	0	0	0	2	21	14	0	0	0	1	0	0	55	46	
	2015	29	111	29	27	0	0	0	0	2	20	13	0	0	0	1	0	0	51	42	
	2014	30	114	30	28	0	0	0	0	2	19	12	0	0	0	1	0	0	51	42	
	2013	29	117	26	25	0	0	0	0	3	24	13	0	0	1	1	0	0	53	39	
FTSE SMALL CAP	2016	57	141	19	18	0	0	0	0	0	12	9	0	0	0	0	0	0	32	29	
	2015	56	133	19	20	0	0	0	0	1	12	9	0	0	0	0	0	0	33	30	
	2014	50	114	21	21	0	0	0	0	1	12	9	0	0	0	0	0	0	33	31	
	2013	53	107	20	20	0	0	0	0	1	9	7	0	0	0	2	0	0	30	29	
FTSE MICRO CAP	2016	2	9	13	14	0	0	0	0	0	8	4	0	0	0	0	0	0	21	17	
	2015	1	7	9	7	0	0	0	0	0	10	4	0	0	0	0	0	0	19	11	
	2014	7	17	14	14	0	0	0	0	1	5	5	0	0	0	1	0	0	20	20	
	2013	7	18	23	21	0	0	0	0	0	21	8	0	0	0	1	0	0	44	30	
ALTRE	2016	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	1	2	20	10	0	0	0	0	0	30	18	0	0	0	0	0	0	58	28	
	2014	3	5	11	6	0	0	0	0	3	13	3	0	0	0	0	0	0	27	9	
	2013	1	2	25	25	0	0	0	0	0	20	13	0	0	0	0	0	0	45	38	
BANCHE	2016	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	1	2	10	10	0	0	0	0	0	15	15	0	0	19	10	0	0	44	35	
	2014	1	2	10	10	0	0	0	0	0	15	15	0	0	17	9	0	0	42	34	
	2013	1	2	10	10	0	0	0	0	0	10	10	0	0	17	9	0	0	37	29	
ASSICURAZIONI	2016	1	9	25	25	0	0	0	0	0	5	11	0	0	0	0	0	0	30	36	
	2015	1	9	25	25	0	0	0	0	0	5	9	0	0	0	0	0	0	30	34	
	2014	1	9	24	22	0	0	0	0	0	5	8	0	0	0	0	0	0	29	30	
	2013	1	7	20	18	0	0	0	0	0	5	6	0	0	0	0	0	0	25	24	
FINANZIARIE	2016	1	9	25	25	0	0	0	0	0	5	11	0	0	0	0	0	0	30	36	
	2015	2	11	18	22	0	0	0	0	0	10	10	0	0	10	2	0	0	37	34	
	2014	2	11	17	20	0	0	0	0	0	10	9	0	0	9	2	0	0	35	31	
	2013	2	9	15	16	0	0	0	0	0	8	7	0	0	9	2	0	0	31	25	
NON FINANZIARIE	2016	95	305	26	29	0	0	0	0	1	15	12	0	0	0	1	0	0	42	43	
	2015	97	301	26	28	0	0	0	0	1	16	13	0	0	0	1	0	0	43	41	
	2014	99	289	26	29	0	0	0	0	1	16	13	0	0	0	1	0	0	43	43	
	2013	98	280	25	27	0	0	0	0	1	16	13	0	0	0	1	0	0	43	42	
TOTALE	2016	96	314	26	29	0	0	0	0	1	15	12	0	0	0	1	0	0	42	43	
	2015	99	312	26	28	0	0	0	0	1	16	13	0	0	0	1	0	0	43	41	
	2014	101	300	26	28	0	0	0	0	1	16	13	0	0	0	1	0	0	43	43	
	2013	100	289	25	27	0	0	0	0	1	16	13	0	0	0	1	0	0	43	41	

TAB.37: REMUNERAZIONE DEGLI "ALTRI INDIPENDENTI" IN BASE ALL'APPARTENENZA AI COMITATI (Dati medi in € .000)

<i>LISTINO</i>	<i>Anno</i>	<i>#</i>	<i>Compensi fissi (%)</i>	<i>Compensi per comitati (%)</i>	<i>Bonus e altri incentivi (%)</i>	<i>Partecipazione agli utili (%)</i>	<i>Benefici non monetari (%)</i>	<i>Altri compensi dalla società (escluse controllate) (%)</i>	<i>Totale</i>
CCI/CCR e CR	2016	267	26 60,5%	17 39,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,1%	0 0,4%	43
	2015	277	24 57,9%	17 41,2%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,1%	0 0,8%	41
	2014	273	25 57,7%	17 40,3%	0 0,7%	0 0,0%	0 0,1%	1 1,2%	43
	2013	288	25 58,6%	17 39,8%	0 0,1%	0 0,0%	0 0,2%	1 1,2%	43
Solo CCI/CCR	2016	251	42 64,8%	22 33,9%	0 0,3%	0 0,0%	0 0,3%	0 0,6%	65
	2015	243	39 60,4%	25 38,4%	0 0,7%	0 0,0%	0 0,3%	0 0,7%	65
	2014	238	40 61,7%	23 36,2%	0 0,7%	0 0,2%	0 0,3%	0 0,7%	64
	2013	251	42 66,2%	21 32,5%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,1%	1 1,1%	63
Solo CR	2016	198	44 74,0%	15 25,2%	0 0,5%	0 0,0%	0 0,3%	0 0,0%	60
	2015	188	40 71,5%	15 27,6%	0 0,5%	0 0,0%	0 0,3%	0 0,0%	56
	2014	185	40 69,1%	17 29,2%	1 1,0%	0 0,4%	0 0,3%	0 0,0%	59
	2013	190	42 72,3%	16 27,5%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,2%	0 0,1%	58
Nessuna Appartenenza	2016	216	42 84,2%	7 14,5%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,2%	1 1,2%	50
	2015	224	38 89,4%	5 12,3%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,1%	0 0,2%	42
	2014	236	38 85,9%	5 11,3%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,3%	1 2,5%	44
	2013	251	41 87,9%	5 10,7%	0 0,1%	0 0,0%	0 0,2%	1 1,1%	47
Totale Indipendenti	2016	932	38 70,1%	16 28,9%	0 0,2%	0 0,0%	0 0,2%	0 0,5%	54
	2015	932	34 68,1%	16 31,4%	0 0,3%	0 0,0%	0 0,2%	0 0,4%	50
	2014	935	35 67,6%	16 30,3%	0 0,6%	0 0,2%	0 0,3%	1 1,1%	52
	2013	980	37 70,7%	15 28,2%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,2%	0 0,9%	52

TAB.38 a): REMUNERAZIONE DEGLI "ALTRI INDIPENDENTI" (Dati medi in € .000) IN BASE AL COMITATO DI APPARTENENZA, AL SEGMENTO E AL SETTORE		CC/CcR e Cr		Solo CC/CcR		Solo CR		Nessuna appartenenza	
LISTINO	Anno	#	Media	#	Media	#	Media	#	Media
FTSE MIB	2016	27	96	77	115	68	96	86	73
	2015	31	78	72	116	62	88	74	75
	2014	32	90	71	115	61	96	78	74
	2013	33	97	82	118	65	95	80	86
FTSE MID CAP	2016	62	59	83	65	67	54	60	49
	2015	66	55	79	60	64	51	67	36
	2014	65	56	75	55	64	46	70	37
	2013	72	53	82	47	68	47	87	40
FTSE SMALL CAP	2016	169	29	81	24	57	27	61	20
	2015	170	29	78	31	52	30	68	17
	2014	160	31	67	31	40	34	69	21
	2013	155	28	67	26	39	25	58	14
FTSE MICRO CAP	2016	6	12	8	15	4	16	6	12
	2015	2	32	6	16	4	18	6	17
	2014	9	13	8	20	11	16	5	8
	2013	18	35	12	22	12	30	13	17
ALTRE	2016	3	57	2	41	2	33	3	63
	2015	8	18	8	25	6	26	9	16
	2014	10	19	17	43	9	59	14	31
	2013	10	36	8	36	6	38	13	30

BANCHE	2016	17	93	37	125	31	101	48	95
	2015	14	72	30	148	24	100	45	92
	2014	15	77	34	119	23	82	53	77
	2013	17	92	29	137	23	108	51	104
ASSICURAZIONI	2016	3	53	14	127	14	91	18	50
	2015	2	71	12	134	12	96	20	47
	2014	2	59	9	115	10	102	15	36
	2013	7	38	16	101	13	73	18	38

FINANZIARIE	2016	20	87	51	126	45	98	66	83
	2015	16	72	42	144	36	99	65	78
	2014	17	75	43	118	33	88	68	68
	2013	24	76	45	124	36	95	69	86
NON FINANZIARIE	2016	247	39	200	50	153	49	150	35
	2015	261	39	201	48	152	46	159	27
	2014	259	41	195	52	152	52	168	34
	2013	264	40	206	50	154	49	182	32

TOTALE	2016	267	43	251	65	198	60	216	50
	2015	277	41	243	65	188	56	224	42
	2014	276	43	238	64	185	59	236	44
	2013	288	43	251	63	190	58	251	47

TAB.38 b): DISTRIBUZIONE DEGLI "ALTRI INDIPENDENTI" (in %) IN BASE AL COMITATO DI APPARTENENZA, AL SEGMENTO E AL SETTORE		CC/CcR e Cr		Solo CC/CcR		Solo CR		Nessuna appartenenza		Totale	
LISTINO	Anno	#	Media	#	Media	#	Media	#	Media	#	Media
FTSE MIB	2016	27	10,5%	77	29,8%	68	26,4%	86	33,3%	258	100,0%
	2015	31	13,0%	72	30,1%	62	25,9%	74	31,0%	239	100,0%
	2014	32	13,2%	71	29,3%	61	25,2%	78	32,2%	242	100,0%
	2013	33	12,7%	82	31,5%	65	25,0%	80	30,8%	260	100,0%
FTSE MID CAP	2016	62	22,8%	83	30,5%	67	24,6%	60	22,1%	272	100,0%
	2015	66	23,9%	79	28,6%	64	23,2%	67	24,3%	276	100,0%
	2014	65	23,7%	75	27,4%	64	23,4%	70	25,5%	274	100,0%
	2013	72	23,3%	82	26,5%	68	22,0%	87	28,2%	309	100,0%
FTSE SMALL CAP	2016	169	45,9%	81	22,0%	57	15,5%	61	16,6%	368	100,0%
	2015	170	46,2%	78	21,2%	52	14,1%	68	18,5%	368	100,0%
	2014	160	47,6%	67	19,9%	40	11,9%	69	20,5%	336	100,0%
	2013	155	48,6%	67	21,0%	39	12,2%	58	18,2%	319	100,0%
FTSE MICRO CAP	2016	6	25,0%	8	33,3%	4	16,7%	6	25,0%	24	100,0%
	2015	2	11,1%	6	33,3%	4	22,2%	6	33,3%	18	100,0%
	2014	9	27,3%	8	24,2%	11	33,3%	5	15,2%	33	100,0%
	2013	18	32,7%	12	21,8%	12	21,8%	13	23,6%	55	100,0%
ALTRE	2016	3	30,0%	2	20,0%	2	20,0%	3	30,0%	10	100,0%
	2015	8	25,8%	8	25,8%	6	19,4%	9	29,0%	31	100,0%
	2014	10	20,0%	17	34,0%	9	18,0%	14	28,0%	50	100,0%
	2013	10	27,0%	8	21,6%	6	16,2%	13	35,1%	37	100,0%

BANCHE	2016	17	12,8%	37	27,8%	31	23,3%	48	36,1%	133	100,0%
	2015	14	12,4%	30	26,5%	24	21,2%	45	39,8%	113	100,0%
	2014	15	12,0%	34	27,2%	23	18,4%	53	42,4%	125	100,0%
	2013	17	14,2%	29	24,2%	23	19,2%	51	42,5%	120	100,0%
ASSICURAZIONI	2016	3	6,1%	14	28,6%	14	28,6%	18	36,7%	49	100,0%
	2015	2	4,3%	12	26,1%	12	26,1%	20	43,5%	46	100,0%
	2014	2	5,6%	9	25,0%	10	27,8%	15	41,7%	36	100,0%
	2013	7	13,0%	16	29,6%	13	24,1%	18	33,3%	54	100,0%

FINANZIARIE	2016	20	11,0%	51	28,0%	45	24,7%	66	36,3%	182	100,0%
	2015	16	10,1%	42	26,4%	36	22,6%	65	40,9%	159	100,0%
	2014	17	10,6%	43	26,7%	33	20,5%	68	42,2%	161	100,0%
	2013	24	13,8%	45	25,9%	36	20,7%	69	39,7%	174	100,0%
NON FINANZIARIE	2016	247	32,9%	200	26,7%	153	20,4%	150	20,0%	750	100,0%
	2015	261	33,8%	201	26,0%	152	19,7%	159	20,6%	773	100,0%
	2014	259	33,5%	195	25,2%	152	19,6%	168	21,7%	774	100,0%
	2013	264	32,8%	206	25,6%	154	19,1%	182	22,6%	806	100,0%

TOTALE	2016	267	28,6%	251	26,9%	198	21,2%	216	23,2%	932	100,0%
	2015	277	29,7%	243	26,1%	188	20,2%	224	24,0%	932	100,0%
	2014	276	29,5%	238	25,5%	185	19,8%	236	25,2%	935	100,0%
	2013	288	29,4%	251	25,6%	190	19,4%	251	25,6%	980	100,0%

TAB.39: REMUNERAZIONE DEI COMPONENTI DEL COMITATO PER LE REMUNERAZIONI: CONFRONTO TRA PRESIDENTI E ALTRI MEMBRI DEL CR (Dati medi in € .000)

LISTINO	Anno	#		Compensi fissi		Benefici non monetari		Bonus e altri incentivi		Altri compensi		Compensi per comitati		Partecipazione agli utili		Totale compensi da Controllate		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)		Totale compensi	
		Pres. CR	Membri CR	Pres. CR	Membri CR	Pres. CR	Membri CR	Pres. CR	Membri CR	Pres. CR	Membri CR	Pres. CR	Membri CR	Pres. CR	Membri CR	Pres. CR	Membri CR	Pres. CR	Membri CR	Pres. CR	Membri CR
FTSE MIB	2016	34	89	114	89	0	0	1	0	0	0	26	22	0	0	19	21	0	0	160	133
	2015	31	80	116	59	0	0	1	0	0	0	28	27	0	0	4	7	0	0	148	94
	2014	33	84	109	86	0	0	1	1	0	0	39	31	0	0	2	6	0	0	151	125
	2013	34	84	106	94	0	4	0	0	0	0	41	27	0	0	7	8	0	0	154	133
FTSE MID CAP	2016	52	108	42	48	0	0	0	0	0	3	21	17	0	0	4	7	0	0	67	76
	2015	54	111	48	52	0	0	0	0	0	3	20	17	0	0	4	7	0	0	72	78
	2014	50	104	46	56	0	1	0	1	0	2	18	16	0	0	3	7	0	0	68	83
	2013	50	110	41	41	0	0	0	0	0	0	19	18	0	0	4	4	0	0	65	64
FTSE SMALL CAP	2016	95	183	20	18	0	0	0	0	0	1	11	9	0	0	0	1	0	0	32	30
	2015	97	188	21	28	0	0	0	0	0	2	11	9	0	0	0	1	0	0	33	41
	2014	80	155	22	31	0	0	1	2	1	0	12	9	0	0	0	1	0	0	36	44
	2013	78	146	21	22	0	0	0	1	1	2	10	7	0	0	0	3	0	0	32	35
FTSE MICRO CAP	2016	3	6	13	11	0	0	0	0	0	0	5	3	0	0	0	0	0	0	18	15
	2015	2	4	16	15	0	0	0	0	0	0	12	5	0	0	0	0	0	0	28	20
	2014	7	13	15	9	0	0	0	0	1	0	5	2	0	0	0	2	0	0	20	13
	2013	13	27	45	21	0	0	0	0	0	0	13	13	0	0	34	1	0	0	92	35
ALTRE	2016	2	4	34	53	0	0	0	0	0	0	14	8	0	0	0	0	0	0	48	61
	2015	5	10	43	15	0	0	0	0	2	0	13	9	0	0	0	0	0	0	57	24
	2014	7	14	42	22	1	1	0	0	1	0	23	10	0	0	0	0	0	0	67	32
	2013	6	11	51	26	0	0	0	0	0	2	17	9	0	0	0	0	0	0	68	37
BANCHE	2016	17	47	95	113	1	1	0	0	0	0	15	15	0	0	3	26	0	0	114	155
	2015	15	42	178	69	1	1	0	0	0	0	20	27	0	0	1	16	0	0	200	113
	2014	17	43	149	115	1	1	0	0	0	0	23	24	0	0	4	14	0	0	177	154
	2013	14	40	180	141	0	9	0	0	0	0	26	13	0	0	15	12	0	0	222	175
ASSICURAZIONI	2016	7	14	62	70	0	0	3	3	0	0	15	15	0	0	32	50	0	0	111	137
	2015	6	11	68	77	0	0	3	3	0	0	22	15	0	0	31	12	0	0	124	107
	2014	5	10	61	67	0	0	0	0	0	0	32	22	3	3	11	14	0	0	108	105
	2013	8	17	47	51	0	0	0	0	0	0	33	19	0	0	16	8	0	0	95	78
FINANZIARIE	2016	24	61	85	103	1	1	1	1	0	0	15	15	0	0	11	31	0	0	113	151
	2015	21	53	147	71	1	1	1	1	0	0	21	24	0	0	10	15	0	0	179	112
	2014	22	53	129	106	0	1	0	0	0	0	25	24	1	1	6	14	0	0	161	145
	2013	22	57	132	114	0	7	0	0	0	0	28	15	0	0	16	11	0	0	176	146
NON FINANZIARIE	2016	162	329	37	32	0	0	0	0	0	1	17	14	0	0	4	3	0	0	58	51
	2015	168	340	32	36	0	0	0	0	1	2	16	13	0	0	1	2	0	0	49	54
	2014	155	317	33	40	0	0	0	2	1	1	18	15	0	0	1	2	0	0	53	60
	2013	159	321	33	31	0	0	0	0	0	1	18	15	0	0	3	3	0	0	55	51
TOTALE	2016	186	390	43	43	0	0	0	0	0	1	17	14	0	0	5	8	0	0	65	66
	2015	189	393	45	41	0	0	0	0	1	2	16	15	0	0	2	4	0	0	63	62
	2014	177	370	45	50	0	0	0	1	1	1	19	16	0	0	1	4	0	0	67	72
	2013	181	378	45	44	0	1	0	0	0	1	19	15	0	0	5	4	0	0	70	65

TAB.40: REMUNERAZIONE DEI COMPONENTI DEL COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO/CONTROLLO RISCHI: CONFRONTO TRA PRESIDENTI E ALTRI MEMBRI DEL CCI/CCR (Dati medi in € .000)

LISTINO	Anno	#		Compensi fissi		Benefici non monetari		Bonus e altri incentivi		Altri compensi		Compensi per comitati		Partecipazione agli utili		Totale compensi da controllate		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)		Totale compensi	
		Pres. CCI/CCR	Membri CCI/CCR	Pres. CCI/CCR	Membri CCI/CCR	Pres. CCI/CCR	Membri CCI/CCR	Pres. CCI/CCR	Membri CCI/CCR	Pres. CCI/CCR	Membri CCI/CCR	Pres. CCI/CCR	Membri CCI/CCR	Pres. CCI/CCR	Membri CCI/CCR	Pres. CCI/CCR	Membri CCI/CCR	Pres. CCI/CCR	Membri CCI/CCR	Pres. CCI/CCR	Membri CCI/CCR
FTSE MIB	2016	35	97	72	98	0	0	1	1	0	2	38	31	0	0	1	8	0	0	113	141
	2015	33	96	63	81	0	0	2	0	1	2	47	39	0	0	6	9	0	0	119	133
	2014	35	96	66	84	0	0	1	1	2	2	55	38	0	0	7	17	0	0	131	142
	2013	35	98	73	88	0	0	0	0	0	2	52	33	0	0	9	14	0	0	135	138
FTSE MID CAP	2016	52	114	40	45	0	0	0	0	1	1	31	22	0	0	3	5	0	0	75	74
	2015	56	120	36	45	0	0	0	0	1	0	28	22	0	0	3	4	0	0	68	71
	2014	50	116	35	46	0	0	0	0	2	1	27	22	0	0	2	4	0	0	66	73
	2013	52	115	35	41	0	0	0	0	2	3	24	18	0	0	1	7	0	8	62	78
FTSE SMALL CAP	2016	100	194	17	16	0	0	0	0	1	2	10	9	0	0	1	7	0	0	29	34
	2015	99	196	19	19	0	0	0	0	1	3	12	11	0	0	1	7	0	0	33	39
	2014	80	145	20	21	0	0	1	1	1	1	12	10	0	0	0	1	0	0	34	34
	2013	81	159	18	23	0	0	0	0	2	4	11	7	0	0	1	3	0	0	31	38
FTSE MICRO CAP	2016	5	11	12	10	0	0	0	0	0	1	4	2	0	0	0	0	0	0	16	13
	2015	3	6	15	14	0	0	0	0	0	0	7	5	0	0	0	0	0	0	21	19
	2014	8	18	12	14	0	0	0	0	1	7	8	4	0	0	0	80	0	0	20	105
	2013	12	27	34	16	0	0	0	0	0	4	18	13	0	0	0	56	0	0	52	89
ALTRE	2016	2	4	34	31	0	0	0	0	0	0	14	12	0	0	0	0	0	0	48	43
	2015	5	10	39	15	0	0	0	0	2	0	14	11	0	0	0	0	0	0	55	26
	2014	6	14	44	21	1	1	0	0	1	1	25	16	0	0	0	0	0	0	72	39
	2013	6	11	46	24	0	0	0	0	0	0	16	14	0	0	0	0	0	0	62	38
BANCHE	2016	16	52	83	123	1	1	0	0	0	0	35	28	0	0	3	7	0	0	123	159
	2015	16	52	63	100	1	1	4	0	0	0	59	49	0	0	8	17	0	0	134	166
	2014	16	49	69	104	1	1	0	0	0	0	49	33	0	0	16	18	0	0	135	156
	2013	15	50	108	118	1	1	0	0	0	0	38	23	0	0	12	20	0	0	158	162
ASSICURAZIONI	2016	7	16	71	91	0	0	3	3	0	0	39	29	0	0	4	45	0	0	117	169
	2015	6	13	76	104	0	0	3	4	3	0	47	29	0	0	15	12	0	0	144	149
	2014	5	12	49	92	0	0	0	0	6	0	46	42	2	4	2	45	0	0	105	182
	2013	8	19	39	60	0	0	0	0	0	0	38	37	0	0	9	24	0	0	86	122
FINANZIARIE	2016	23	68	79	115	1	1	1	1	0	0	36	29	0	0	3	16	0	0	121	162
	2015	22	65	66	100	1	1	3	1	1	0	56	45	0	0	10	16	0	0	137	163
	2014	21	61	64	102	1	1	0	0	2	0	48	35	1	1	13	23	0	0	128	161
	2013	23	69	84	102	1	0	0	0	0	0	38	27	0	0	11	21	0	0	133	151
NON FINANZIARIE	2016	171	352	27	29	0	0	0	0	1	2	19	15	0	0	1	5	0	0	47	51
	2015	174	363	27	29	0	0	0	0	1	2	18	16	0	0	1	5	0	0	48	52
	2014	158	328	29	33	0	0	0	0	1	2	22	18	0	0	1	7	0	0	54	60
	2013	163	341	28	31	0	0	0	0	1	4	21	15	0	0	1	8	0	3	52	61
TOTALE	2016	194	420	33	43	0	0	0	0	1	2	21	17	0	0	1	7	0	0	56	69
	2015	196	428	32	40	0	0	0	0	1	2	22	20	0	0	2	7	0	0	58	68
	2014	179	389	34	44	0	0	0	0	1	2	25	20	0	0	2	9	0	0	63	76
	2013	186	410	35	43	0	0	0	0	1	3	23	17	0	0	3	10	0	2	62	76

TAB.41: REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI: CONFRONTO TRA INDIPENDENTI "NON A RISCHIO" E INDIPENDENTI "A RISCHIO" (Dati medi in €.000)

LISTINO	Anno	#		Età		Compensi fissi		Benefici non monetari		Bonus e altri incentivi		Altri compensi		Compensi per comitati		Partecipazione agli utili		Totale compensi da controllate		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)		Totale compensi	
		Indip. DOC	Indip. a rischio	Indip. DOC	Indip. a rischio	Indip. DOC	Indip. a rischio	Indip. DOC	Indip. a rischio	Indip. DOC	Indip. a rischio	Indip. DOC	Indip. a rischio	Indip. DOC	Indip. a rischio	Indip. DOC	Indip. a rischio	Indip. DOC	Indip. a rischio	Indip. DOC	Indip. a rischio	Indip. DOC	Indip. a rischio
FTSE MIB	2016	219	39	57	66	69	68	0	0	1	0	0	0	24	26	0	0	1	7	0	0	94	102
	2015	210	29	58	66	62	68	0	0	1	0	0	0	26	39	0	0	2	8	0	0	91	115
	2014	206	36	59	64	63	75	0	0	1	1	0	0	26	34	0	0	2	17	0	0	93	127
	2013	191	69			66	96	0	0	0	0	0	1	25	25	0	0	0	21	0	0	91	144
FTSE MID CAP	2016	236	36	57	69	39	40	0	0	0	0	0	1	18	14	0	0	1	5	0	0	59	62
	2015	229	47	57	64	34	32	0	0	0	0	1	0	16	18	0	0	1	8	0	0	52	59
	2014	230	44	57	66	33	34	0	1	0	0	0	1	14	19	0	0	1	8	0	0	49	64
	2013	236	73			29	36	0	0	0	0	0	1	14	17	0	0	0	9	0	0	44	63
FTSE SMALL CAP	2016	321	47	55	65	17	15	0	0	0	0	0	3	9	8	0	0	0	1	0	0	26	28
	2015	304	64	56	63	19	16	0	0	0	0	0	0	9	9	0	0	0	1	0	0	28	26
	2014	276	60	58	62	19	18	0	0	0	3	0	4	10	7	0	0	0	1	0	0	30	32
	2013	258	61			17	16	0	0	0	0	0	3	7	8	0	0	0	9	0	0	24	36
FTSE MICRO CAP	2016	24	0	58	0	11	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	14	0
	2015	18	0	51	0	14	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	19	0
	2014	29	4	54	78	10	14	0	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	6	0	0	15	21
	2013	46	9			16	24	0	0	0	0	0	0	10	4	0	0	0	3	0	0	27	31
ALTRE	2016	10	0	59	0	40	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	51	0
	2015	30	1	61	62	14	20	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	21	20
	2014	47	3	56	61	23	23	1	0	0	0	0	11	14	0	0	0	1	10	0	0	39	44
	2013	31	6			24	26	0	0	0	0	0	3	11	0	0	0	0	0	0	0	35	30
BANCHE	2016	109	24	58	66	78	101	0	0	0	0	0	0	19	33	0	0	2	3	0	0	100	138
	2015	95	18	58	64	72	86	1	0	1	0	0	0	28	48	0	0	4	6	0	0	105	139
	2014	111	14	57	63	64	113	0	0	0	0	0	0	17	35	0	0	5	27	0	0	87	176
	2013	73	47			86	112	0	0	0	0	0	1	12	17	0	0	0	30	0	0	98	160
ASSICURAZIONI	2016	41	8	57	73	69	34	0	0	3	0	0	0	19	16	0	0	1	23	0	0	92	74
	2015	38	8	56	70	70	34	0	0	3	0	1	0	16	23	0	0	1	19	0	0	90	76
	2014	29	7	58	70	55	29	0	0	0	0	1	0	23	19	3	0	1	8	0	0	83	56
	2013	41	13			41	46	0	0	0	0	0	0	18	36	0	0	0	9	0	0	59	92
FINANZIARIE	2016	150	32	58	68	76	84	0	0	1	0	0	0	19	29	0	0	1	8	0	0	97	122
	2015	133	26	57	66	71	70	0	0	1	0	0	0	25	40	0	0	3	10	0	0	101	120
	2014	140	21	57	66	62	85	0	0	0	0	0	0	19	29	1	0	4	21	0	0	86	136
	2013	114	60			70	98	0	0	0	0	0	1	14	21	0	0	0	25	0	0	84	145
NON FINANZIARIE	2016	660	90	56	66	29	24	0	0	0	0	0	2	15	11	0	0	0	3	0	0	44	40
	2015	658	115	57	63	27	23	0	0	0	0	0	1	14	13	0	0	1	3	0	0	41	41
	2014	648	126	58	64	29	29	0	0	0	1	0	3	15	15	0	0	0	5	0	0	44	53
	2013	648	158			27	30	0	0	0	0	0	2	14	14	0	0	0	7	0	0	41	53
TOTALE	2016	810	122	56	67	38	40	0	0	0	0	0	2	16	16	0	0	1	4	0	0	54	62
	2015	791	141	57	64	34	32	0	0	0	0	0	1	15	18	0	0	1	5	0	0	51	55
	2014	788	147	58	64	35	37	0	0	0	1	0	2	15	17	0	0	1	7	0	0	52	65
	2013	762	218			33	49	0	0	0	0	0	2	14	16	0	0	0	12	0	0	48	79

TAB.42: REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI; CONFRONTO TRA INDIPENDENTI IN CARICA DA PIU' E DA MENO DI 9 ANNI (Dati medi in € .000)

LISTINO	Anno	#		Compensi fissi		Benefici non monetari		Bonus e altri incentivi		Altri compensi		Compensi per comitati		Partecipazione agli utili		Totale compensi da controllate		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue Controllate)		Totale compensi	
		Indip. in CdA da < 9 anni	Indip. in CdA da > 9 anni	Indip. in CdA da < 9 anni	Indip. in CdA da > 9 anni	Indip. in CdA da < 9 anni	Indip. in CdA da > 9 anni	Indip. in CdA da < 9 anni	Indip. in CdA da > 9 anni	Indip. in CdA da < 9 anni	Indip. in CdA da > 9 anni	Indip. in CdA da < 9 anni	Indip. in CdA da > 9 anni	Indip. in CdA da < 9 anni	Indip. in CdA da > 9 anni	Indip. in CdA da < 9 anni	Indip. in CdA da > 9 anni	Indip. in CdA da < 9 anni	Indip. in CdA da > 9 anni	Indip. in CdA da < 9 anni	Indip. in CdA da > 9 anni
FTSE MIB	2016	241	34	72	137	0	10	1	0	0	0	24	23	0	0	3	7	0	0	99	178
	2015	226	31	67	74	0	0	1	0	0	0	26	43	0	0	3	6	0	0	96	122
	2014	223	33	66	72	0	0	1	1	0	0	28	35	0	0	3	10	0	0	99	118
	2013	202	45	74	115	0	0	0	0	0	0	26	31	0	0	5	11	0	0	106	157
FTSE MID CAP	2016	249	39	41	41	0	0	0	0	0	1	18	15	0	0	1	5	0	0	60	63
	2015	259	42	37	34	0	0	0	0	0	1	16	21	0	0	2	4	0	0	56	61
	2014	240	49	36	41	0	1	0	0	1	1	15	19	0	0	1	7	0	0	53	68
	2013	201	45	36	35	0	1	0	0	0	1	14	24	0	0	2	6	0	0	53	67
FTSE SMALL CAP	2016	338	44	18	17	0	0	0	0	1	0	9	8	0	0	0	1	0	0	28	26
	2015	327	54	19	17	0	0	0	0	0	0	9	9	0	0	1	0	0	0	29	25
	2014	302	46	20	18	0	0	1	0	1	0	9	8	0	0	1	0	0	0	31	27
	2013	201	44	18	16	0	0	0	0	0	1	8	8	0	0	1	0	0	0	27	25
FTSE MICRO CAP	2016	26	0	11	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	14	0
	2015	18	0	14	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	19	0
	2014	31	4	11	14	0	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	6	0	0	16	21
	2013	20	8	24	27	0	0	0	0	0	0	22	4	0	0	0	3	0	0	46	34
ALTRE	2016	10	0	40	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	51	0
	2015	33	1	26	20	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	34	20
	2014	54	5	30	80	1	0	0	0	1	0	15	26	0	0	1	0	0	0	48	106
	2013	31	5	36	102	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	46	102
BANCHE	2016	122	25	84	174	1	14	0	0	0	0	20	23	0	0	5	4	0	0	109	215
	2015	120	18	76	96	1	0	0	0	0	0	27	60	0	0	5	6	0	0	109	162
	2014	123	15	68	107	0	0	0	0	0	0	20	38	0	0	7	4	0	0	96	149
	2013	99	32	84	148	0	0	0	0	1	0	13	21	0	0	10	14	0	0	109	183
ASSICURAZIONI	2016	43	9	72	36	0	0	3	0	0	0	19	16	0	0	1	25	0	0	94	77
	2015	42	8	74	34	0	0	3	0	0	0	16	23	0	0	1	19	0	0	95	76
	2014	32	7	59	29	0	0	0	0	1	0	26	19	3	0	1	8	0	0	90	56
	2013	52	7	48	39	0	0	0	0	0	0	26	39	0	0	1	10	0	0	75	89
FINANZIARIE	2016	165	34	81	138	0	11	1	0	0	0	19	21	0	0	4	9	0	0	105	179
	2015	162	26	75	77	0	0	1	0	0	0	24	49	0	0	4	10	0	0	105	136
	2014	155	22	66	82	0	0	0	0	0	0	21	32	1	0	6	5	0	0	95	120
	2013	151	39	72	128	0	0	0	0	0	0	17	24	0	0	7	13	0	0	97	166
NON FINANZIARIE	2016	699	83	30	28	0	0	0	0	0	1	15	12	0	0	1	2	0	0	45	43
	2015	701	102	28	26	0	0	0	0	0	1	14	14	0	0	1	1	0	0	43	41
	2014	695	115	30	34	0	0	0	0	1	1	15	16	0	0	1	5	0	0	47	56
	2013	504	108	33	30	0	0	0	0	0	1	16	17	0	0	1	3	0	0	50	51
TOTALE	2016	864	117	39	60	0	3	0	0	0	1	16	15	0	0	1	4	0	0	57	82
	2015	863	128	37	36	0	0	0	0	0	1	16	21	0	0	2	3	0	0	55	60
	2014	850	137	37	42	0	0	0	0	1	0	16	19	0	0	2	5	0	0	55	66
	2013	655	147	42	56	0	0	0	0	0	1	16	19	0	0	2	6	0	0	61	81

TAB.43: CARATTERISTICHE DEI BONUS EROGATI AGLI AMMINISTRATORI		N. società (per indice)	N. società che hanno compilato la Tabella 3B (dettagli su piani di incentivazione monetari)	% società che hanno compilato la Tabella 3B	N. beneficiari (media per società)	N. totale beneficiari	Bonus dell'anno erogabile/erogato (media per beneficiario)	Bonus dell'anno differito (media per beneficiario)	Bonus anni precedenti non più erogabili (media per beneficiario)	Bonus anni precedenti erogabili/erogati (media per beneficiario)	Bonus anni precedenti ancora differiti (media per beneficiario)	Altri bonus (media per beneficiario)
LISTINO	Anno	#	#	%	#	#	(€.000)	(€.000)	(€.000)	(€.000)	(€.000)	(€.000)
FTSE MIB	2016	36	30	83,3%	2,0	59	587	265	1	234	149	177
	2015	35	27	77,1%	1,9	51	474	253	18	81	161	28
	2014	36	30	83,3%	2,4	73	574	198	89	125	353	37
	2013	38	32	84,2%	1,9	62	999	410	69	482	329	55
FTSE MID CAP	2016	59	38	64,4%	1,8	67	467	101	0	76	33	114
	2015	58	32	55,2%	1,8	58	339	88	0	234	96	64
	2014	58	35	60,3%	1,7	59	269	227	0	47	180	73
	2013	60	32	53,3%	1,8	56	287	100	16	172	82	47
FTSE SMALL CAP	2016	123	39	31,7%	2,0	78	115	62	3	129	57	8
	2015	120	32	26,7%	2,3	75	147	31	16	87	8	9
	2014	109	35	32,1%	2,0	69	129	18	0	52	7	2
	2013	108	21	19,4%	2,3	49	78	20	0	38	2	0
FTSE MICRO CAP	2016	7	2	28,6%	2,0	4	269	0	0	0	0	0
	2015	4	1	25,0%	2,0	2	180	0	0	0	0	0
	2014	13	3	23,1%	2,3	7	75	0	0	0	0	0
	2013	22	4	18,2%	2,3	9	193	0	0	0	0	0
ALTRE	2016	2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	11	5	45,5%	1,2	6	169	0	0	120	400	0
	2014	14	3	21,4%	1,3	4	32	0	0	0,2	1	0
	2013	11	2	18,2%	1,0	2	75	0	0	0	2	180
BANCHE	2016	19	13	68,4%	2,3	30	141	172	2	190	83	4
	2015	18	11	61,1%	2,2	24	103	146	0	31	27	6
	2014	18	12	66,7%	2,2	26	63	107	1	24	84	110
	2013	17	8	47,1%	1,8	14	1857	17	164	504	15	0
ASSICURAZIONI	2016	7	6	85,7%	1,3	8	495	288	3	252	31	0
	2015	6	4	66,7%	1,3	5	636	387	0	338	64	0
	2014	5	4	80,0%	1,3	5	656	63	0	52	37	150
	2013	8	3	37,5%	1,3	4	142	150	0	0	0	433
FINANZIARIE	2016	26	19	73,1%	2,0	38	253	209	2	209	67	3
	2015	24	15	62,5%	1,9	29	245	210	0	113	37	4
	2014	23	14	60,9%	2,0	28	236	20	1	36	27	64
	2013	25	11	44,0%	1,6	18	1389	54	119	367	11	118
NON FINANZIARIE	2016	201	90	44,8%	1,9	170	395	114	1	122	75	110
	2015	204	82	40,2%	2,0	163	313	91	12	139	111	37
	2014	207	92	44,4%	2,0	184	306	155	29	73	182	31
	2013	214	80	37,4%	2,0	160	355	202	17	221	164	29
TOTALE	2016	227	109	48,0%	1,9	208	370	130	1	137	73	91
	2015	228	97	42,5%	2,0	192	303	110	10	135	100	32
	2014	230	106	46,1%	2,0	212	297	137	25	68	162	35
	2013	239	91	38,1%	2,0	178	480	184	30	239	145	40

TAB.44: CARATTERISTICHE DELLE STOCK OPTIONS ASSEGNATE AGLI AMMINISTRATORI		N. società con piani di s.o. per componenti CdA			N. beneficiari per società (in media)	N. di piani per società (in media)	Numero totale beneficiari (per indice)	Numero assegnatari di s.o. nell'esercizio	Fair value s.o. di competenza dell'esercizio (in media)
LISTINO	Anno	#	N°	%	N°	#	#	#	(€.000)
FTSE MIB	2016	36	12	33,3%	2,6	7,3	31	15	1077
	2015	35	13	37,1%	2,5	7,4	33	21	776
	2014	36	20	55,6%	2,3	6,4	45	32	593
	2013	38	19	50,0%	2,4	6,6	46	31	424
FTSE MID CAP	2016	59	14	23,7%	1,6	4,2	23	12	224
	2015	58	14	24,1%	1,6	6,6	22	19	96
	2014	58	18	31,0%	1,6	5,1	29	19	146
	2013	60	18	30,0%	1,8	7,5	32	21	293
FTSE SMALL CAP	2016	123	14	11,4%	1,6	2,8	22	7	63
	2015	120	11	9,2%	2,3	3,5	25	8	27
	2014	109	15	13,8%	1,9	2,6	28	9	151
	2013	108	17	15,7%	1,9	2,8	32	15	102
FTSE MICRO CAP	2016	7	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	4	1	25,0%	2,0	4,0	2	2	29
	2014	13	1	7,7%	2,0	6,0	2	2	126
	2013	22	1	4,5%	3,0	3,0	3	0	0
ALTRE	2016	2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	11	1	0	1,0	1,0	1	1	7
	2014	14	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2013	11	1	9,1%	1,0	1,0	1	1	125
BANCHE	2016	19	4	21,1%	1,8	4,3	7	2	71
	2015	18	4	22,2%	2,0	5,5	8	6	85
	2014	18	4	22,2%	1,8	4,5	7	4	136
	2013	17	4	23,5%	2,0	5,3	8	4	153
ASSICURAZIONI	2016	7	1	14,3%	2,0	2,0	2	2	379
	2015	6	1	16,7%	2,0	2,0	2	2	477
	2014	5	1	20,0%	2,0	2,0	2	2	383
	2013	8	1	12,5%	2,0	2,0	2	2	272
FINANZIARIE	2016	26	5	19,2%	1,8	3,8	9	4	225
	2015	24	5	20,8%	2,0	4,8	10	8	183
	2014	23	5	21,7%	1,8	4,0	9	6	218
	2013	25	5	20,0%	2,0	4,6	10	6	193
NON FINANZIARIE	2016	201	35	17,4%	1,9	4,8	67	30	613
	2015	204	35	17,2%	2,1	6,0	73	43	394
	2014	207	49	23,7%	1,9	5,0	95	56	394
	2013	214	51	23,8%	2,0	5,7	104	62	319
TOTALE	2016	227	40	17,6%	1,9	4,7	76	34	567
	2015	228	40	17,5%	2,1	5,8	83	51	361
	2014	230	54	23,5%	1,9	4,9	104	62	377
	2013	239	56	23,4%	2,0	5,6	114	68	308

TAB.45: CARATTERISTICHE DEGLI ALTRI STRUMENTI EQUITY-BASED ASSEGNATI AGLI AMMINISTRATORI		N. società con piani di equity-based per componenti CdA			N. beneficiari per società (in media)	N. di piani per società (in media)	Numero totale beneficiari (per indice)	Numero assegnatari nell'esercizio	Fair value strumenti di competenza dell'esercizio (in media)
LISTINO	Anno	#	N°	%	N°	#	#	#	(€.000)
FTSE MIB	2016	36	17	47,2%	2,8	6,8	47	43	1762
	2015	35	12	34,3%	1,0	2,7	12	10	2055
	2014	36	17	47,2%	2,1	5,2	35	20	1373
	2013	38	16	42,1%	1,8	3,5	29	26	1481
FTSE MID CAP	2016	59	19	32,2%	1,5	3,3	29	26	423
	2015	58	17	29,3%	2,6	6,1	44	40	376
	2014	58	14	24,1%	1,2	2,1	17	15	533
	2013	60	10	16,7%	1,5	2,9	15	11	485
FTSE SMALL CAP	2016	123	7	5,7%	2,0	2,9	14	12	101
	2015	120	7	5,8%	1,0	2,0	7	4	403
	2014	107	6	5,6%	2,0	3,5	12	7	108
	2013	108	5	4,6%	2,6	3,8	13	6	91
FTSE MICRO CAP	2016	7	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
	2015	4	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
	2014	13	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2013	22	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
ALTRE	2016	2	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
	2015	11	1	9,1%	1,0	1,0	1	0	0
	2014	14	1	7,1%	1,0	1,0	1	0	0
	2013	11	1	9,1%	1,0	1,0	1	1	125
BANCHE	2016	19	12	63,2%	2,1	7,2	25	25	305
	2015	18	10	55,6%	1,0	2,4	10	8	410
	2014	18	7	38,9%	2,3	6,6	16	6	268
	2013	17	7	41,2%	1,7	3,0	12	6	349
ASSICURAZIONI	2016	7	3	42,9%	1,3	1,7	4	2	1438
	2015	6	2	33,3%	1,0	2,0	2	2	1462
	2014	5	2	40,0%	1,0	1,0	2	1	283
	2013	8	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
FINANZIARIE	2016	26	15	57,7%	1,9	6,1	29	27	389
	2015	24	12	50,0%	1,0	2,3	12	10	621
	2014	23	9	39,1%	2,0	5,3	18	7	270
	2013	25	7	28,0%	1,7	3,0	12	6	349
NON FINANZIARIE	2016	201	28	13,9%	2,2	3,8	61	54	1435
	2015	204	25	12,3%	2,1	4,9	52	44	705
	2014	205	29	14,1%	1,6	3,2	47	35	980
	2013	214	25	11,7%	1,8	3,4	46	38	1116
TOTALE	2016	227	43	18,9%	2,1	4,6	90	81	1086
	2015	228	37	16,2%	1,7	4,1	64	54	689
	2014	228	38	16,7%	1,7	3,7	65	42	862
	2013	239	32	13,4%	1,8	3,3	58	44	1012

TAB.46: REMUNERAZIONE DEI SINDACI (Dati medi in € .000)

<i>LISTINO</i>	<i>Anno</i>	<i>#</i>	<i>Compensi fissi (%)</i>	<i>Benefici non monetari (%)</i>	<i>Bonus e altri incentivi (%)</i>	<i>Altri compensi (%)</i>	<i>Compensi per comitati (%)</i>	<i>Partecipazione agli utili (%)</i>	<i>Totale compensi da controllate (%)</i>	<i>Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate) (%)</i>	<i>Totale compensi</i>
FTSE MIB	2016	113	67 86,0%	0 0,4%	0 0,0%	2 2,7%	0 0,2%	0 0,0%	9 11,1%	0 0,0%	78
	2015	110	72 88,0%	0 0,4%	0 0,0%	0 0,6%	0 0,5%	0 0,0%	9 10,6%	0 0,0%	82
	2014	110	75 80,8%	0 0,3%	0 0,1%	2 2,3%	1 1,0%	0 0,0%	14 15,4%	0 0,0%	93
	2013	116	70 81,2%	0 0,4%	0 0,0%	1 1,4%	1 0,9%	0 0,0%	14 16,2%	0 0,0%	87
FTSE MID CAP	2016	176	53 80,1%	0 0,4%	0 0,0%	2 2,3%	2 3,0%	0 0,0%	10 14,9%	0 0,0%	67
	2015	181	50 72,4%	0 0,4%	0 0,0%	0 0,7%	2 2,5%	0 0,0%	16 22,5%	0 0,0%	69
	2014	172	51 74,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 2,8%	1 1,4%	0 0,0%	15 21,7%	0 0,0%	69
	2013	181	54 69,8%	1 1,7%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,1%	1 1,2%	21 27,2%	0 0,0%	77
FTSE SMALL CAP	2016	367	24 83,3%	0 0,2%	0 0,0%	0 1,1%	0 1,3%	0 0,0%	4 13,6%	0 0,0%	28
	2015	354	26 85,1%	0 0,2%	0 0,0%	0 0,6%	0 1,1%	0 0,0%	4 13,0%	0 0,0%	31
	2014	327	28 81,2%	0 0,1%	0 0,0%	0 0,7%	1 2,0%	0 0,0%	6 17,2%	0 0,0%	34
	2013	322	29 82,3%	0 0,6%	0 0,0%	0 0,0%	1 1,7%	0 0,6%	5 14,8%	0 0,0%	35
FTSE MICRO CAP	2016	25	24 95,5%	0 0,0%	0 0,0%	1 2,1%	0 0,0%	0 0,0%	2 9,5%	0 0,0%	25
	2015	9	25 80,5%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 1,2%	0 0,0%	6 18,3%	0 0,0%	31
	2014	44	16 86,5%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 2,8%	0 0,0%	2 10,8%	0 0,0%	19
	2013	67	22 79,6%	0 0,2%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,1%	6 20,2%	0 0,0%	28
ALTRE	2016	6	49 72,6%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,1%	0 0,0%	19 27,3%	0 0,0%	68
	2015	37	20 77,1%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,5%	0 0,0%	6 22,3%	0 0,0%	26
	2014	46	31 73,5%	0 0,0%	0 0,0%	4 9,6%	2 5,4%	0 0,0%	5 11,5%	0 0,0%	43
	2013	37	34 76,6%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	10 23,4%	0 0,0%	44
BANCHE	2016	56	78 85,0%	2 1,8%	0 0,0%	0 0,0%	2 2,4%	0 0,0%	12 13,6%	0 0,0%	92
	2015	53	82 87,6%	2 1,9%	0 0,0%	0 0,0%	2 2,3%	0 0,0%	8 8,2%	0 0,0%	93
	2014	57	74 84,0%	1 1,1%	0 0,0%	1 0,6%	4 4,8%	0 0,0%	8 9,5%	0 0,0%	88
	2013	54	82 82,0%	2 2,3%	0 0,0%	0 0,0%	1 1,0%	0 0,0%	15 14,8%	0 0,0%	100
ASSICURAZIONI	2016	23	75 77,6%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,5%	0 0,0%	21 21,9%	0 0,0%	96
	2015	20	85 78,7%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 0,5%	0 0,0%	22 20,8%	0 0,0%	108
	2014	17	90 67,1%	0 0,0%	0 0,0%	12 9,2%	0 0,0%	0 0,0%	32 23,6%	0 0,0%	134
	2013	26	72 67,5%	0 0,3%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	4 4,0%	30 28,3%	0 0,0%	107
FINANZIARIE	2016	79	77 82,8%	1 1,3%	0 0,0%	0 0,0%	2 1,8%	0 0,0%	15 16,1%	0 0,0%	93
	2015	73	82 84,9%	1 1,3%	0 0,0%	0 0,0%	2 1,7%	0 0,0%	12 12,0%	0 0,0%	97
	2014	74	78 78,2%	1 0,7%	0 0,0%	4 3,6%	3 3,1%	0 0,0%	14 14,4%	0 0,0%	100
	2013	80	79 77,1%	2 1,6%	0 0,0%	0 0,0%	1 0,6%	1 1,4%	20 19,3%	0 0,0%	103
NON FINANZIARIE	2016	608	34 82,9%	0 0,0%	0 0,0%	1 2,6%	1 1,5%	0 0,0%	5 12,6%	0 0,0%	41
	2015	618	35 79,7%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,8%	1 1,4%	0 0,0%	8 17,4%	0 0,0%	43
	2014	625	36 78,6%	0 0,0%	0 0,0%	1 2,0%	1 1,4%	0 0,0%	9 18,6%	0 0,0%	46
	2013	643	37 77,1%	0 0,8%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,6%	0 0,9%	10 20,6%	0 0,0%	48
TOTALE	2016	687	39 82,9%	0 0,3%	0 0,0%	1 2,0%	1 1,6%	0 0,0%	6 13,4%	0 0,0%	47
	2015	691	40 80,8%	0 0,3%	0 0,0%	0 0,6%	1 1,4%	0 0,0%	8 16,3%	0 0,0%	49
	2014	699	41 78,6%	0 0,2%	0 0,0%	1 2,3%	1 1,7%	0 0,0%	9 17,8%	0 0,0%	52
	2013	723	42 77,1%	1 1,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,6%	1 1,0%	11 20,3%	0 0,0%	54

TAB.47: REMUNERAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE: CONFRONTO TRA PRESIDENTI E ALTRI SINDACI (dati medi in €.000)		#		Età		Compensi fissi		Benefici non monetari		Bonus e altri incentivi		Altri compensi		Compensi per comitati		Partecipazione agli utili		Totale compensi da controllate		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)		Totale compensi		
LISTINO	Anno	Presidenti CS	Sindaci	Presidenti CS	Sindaci	Presidenti CS	Sindaci	Presidenti CS	Sindaci	Presidenti CS	Sindaci	Presidenti CS	Sindaci	Presidenti CS	Sindaci	Presidenti CS	Sindaci	Presidenti CS	Sindaci	Presidenti CS	Sindaci	Presidenti CS	Sindaci	
FTSE MIB	2016	33	80	61	57	84	61	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	7	9	0	0	91	73	
	2015	32	78	60	59	88	65	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	8	9	0	0	96	76	
	2014	32	78	60	61	92	68	0	0	0	0	0	3	1	1	0	0	9	16	0	0	103	89	
	2013	34	82	60	59	85	65	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	14	14	0	0	100	82	
FTSE MID CAP	2016	58	118	60	55	65	48	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	9	10	0	0	75	62	
	2015	59	122	62	55	65	43	0	0	0	0	1	0	3	1	0	0	20	13	0	0	89	59	
	2014	56	116	61	55	65	44	0	0	0	0	2	2	2	1	0	0	15	15	0	0	83	62	
	2013	59	122	62	56	69	47	0	0	0	0	1	1	2	1	0	0	19	22	0	0	90	71	
FTSE SMALL CAP	2016	121	246	58	54	31	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	0	0	36	25	
	2015	117	237	59	55	33	22	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5	4	0	0	39	26	
	2014	107	220	59	55	36	24	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	7	5	0	0	43	30	
	2013	106	216	58	55	37	25	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	5	0	0	46	30	
FTSE MICRO CAP	2016	7	18	58	57	25	23	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	24	25
	2015	3	6	56	48	33	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	5	0	0	40	26	
	2014	14	30	58	54	19	15	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3	0	0	19	18	
	2013	21	46	59	56	25	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	6	0	0	30	27	
ALTRE	2016	2	4	55	47	70	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28	0	0	0	70	66
	2015	11	26	60	54	24	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6	0	0	30	25	
	2014	14	32	61	55	40	28	0	0	0	0	5	4	2	2	0	0	5	5	0	0	52	39	
	2013	11	26	58	56	46	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	11	0	0	55	40	
BANCHE	2016	16	40	60	56	98	70	2	2	0	0	0	0	4	2	0	0	6	14	0	0	107	86	
	2015	15	38	63	58	101	74	2	2	0	0	0	0	3	2	0	0	9	7	0	0	117	84	
	2014	15	42	63	59	96	66	1	1	0	0	1	0	4	4	0	0	8	8	0	0	113	80	
	2013	14	40	65	59	99	76	1	1	0	0	0	0	4	2	0	0	32	9	0	0	136	88	
ASSICURAZIONI	2016	7	16	61	55	81	72	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	9	24	0	0	95	97	
	2015	6	14	59	55	102	78	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	10	21	0	0	129	99	
	2014	5	12	59	53	116	80	0	0	0	0	0	18	0	0	0	0	11	33	0	0	143	131	
	2013	8	18	59	59	91	64	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	18	36	0	0	110	106	
FINANZIARIE	2016	23	56	60	56	93	70	1	1	0	0	0	0	3	1	0	0	11	17	0	0	103	89	
	2015	21	52	62	57	101	75	1	1	0	0	0	0	2	1	0	0	15	10	0	0	120	88	
	2014	20	54	62	58	101	70	1	1	0	0	1	5	3	3	0	0	15	14	0	0	121	92	
	2013	22	58	65	59	96	72	1	1	0	0	0	2	3	1	0	0	27	17	0	0	126	94	
NON FINANZIARIE	2016	198	410	59	55	42	30	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	6	5	0	0	49	37	
	2015	201	417	60	55	44	30	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	9	7	0	0	54	38	
	2014	203	422	60	56	46	32	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	8	9	0	0	56	42	
	2013	209	434	59	56	47	32	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	9	10	0	0	58	44	
TOTALE	2016	221	466	59	55	48	35	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	6	6	0	0	54	43	
	2015	222	469	60	56	50	35	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	10	7	0	0	61	44	
	2014	223	476	60	56	51	36	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	9	9	0	0	61	47	
	2013	231	492	59	56	52	37	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	11	11	0	0	65	50	

TAB.48: REMUNERAZIONE DEI SINDACI: CONFRONTO TRA SINDACI "A RISCHIO" E SINDACI "NON A RISCHIO" (Dati medi in € .000)		#		Età		Compensi fissi		Benefici non monetari		Bonus e altri incentivi		Altri compensi		Compensi per comitati		Partecipazione agli utili		Totale compensi da controllate		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)		Totale compensi	
LISTINO	Anno	Sindaci DOC	Sindaci a rischio	Sindaci DOC	Sindaci a rischio	Sindaci DOC	Sindaci a rischio	Sindaci DOC	Sindaci a rischio	Sindaci DOC	Sindaci a rischio	Sindaci DOC	Sindaci a rischio	Sindaci DOC	Sindaci a rischio	Sindaci DOC	Sindaci a rischio	Sindaci DOC	Sindaci a rischio	Sindaci DOC	Sindaci a rischio	Sindaci DOC	Sindaci a rischio
FTSE MIB	2016	102	13	57	63	65	83	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	6	32	0	0	73	125
	2015	100	10	59	66	70	86	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	5	43	0	0	77	131
	2014	92	26	60	63	73	84	0	0	0	0	0	12	1	1	0	0	4	62	0	0	79	159
	2013	95	24	58	64	68	80	0	0	0	0	0	6	1	1	0	0	4	59	0	0	73	146
FTSE MID CAP	2016	140	42	55	61	52	59	0	0	0	0	0	6	2	3	0	0	5	26	0	0	59	96
	2015	141	40	56	62	50	52	0	0	0	0	0	1	2	2	0	0	6	50	0	0	58	105
	2014	134	41	56	63	49	56	0	0	0	0	0	8	1	2	0	0	5	48	0	0	56	110
	2013	136	45	56	63	52	58	0	0	0	0	0	3	1	2	0	0	9	61	0	0	62	124
FTSE SMALL CAP	2016	286	90	54	59	24	22	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	12	0	0	26	37
	2015	269	104	55	61	25	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	11	0	0	27	42
	2014	247	101	54	60	25	35	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	18	0	0	28	51
	2013	239	106	54	58	28	32	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	2	13	0	0	31	48
FTSE MICRO CAP	2016	23	5	56	58	24	34	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	25	25
	2015	9	3	50	49	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	31	0
	2014	36	8	54	59	17	10	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	10	0	0	18	19
	2013	51	17	55	63	23	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	22	0	0	24	43
ALTRE	2016	5	1	49	56	44	74	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	111	0	0	44	185
	2015	31	6	54	61	21	18	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	25	0	0	23	44
	2014	34	18	54	63	33	28	0	0	0	0	2	8	3	0	0	0	1	13	0	0	40	49
	2013	29	11	54	64	34	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	34	0	0	37	68
BANCHE	2016	46	12	56	60	70	112	2	1	0	0	0	0	1	5	0	0	10	30	0	0	80	144
	2015	45	8	58	69	78	101	2	1	0	0	0	0	1	8	0	0	6	17	0	0	87	126
	2014	42	23	58	64	73	78	1	0	0	0	0	1	4	6	0	0	7	11	0	0	85	95
	2013	33	21	57	66	86	76	1	0	0	0	0	0	2	2	0	0	8	25	0	0	98	104
ASSICURAZIONI	2016	17	6	55	60	77	69	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	9	56	0	0	86	126
	2015	16	4	57	54	86	83	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	8	79	0	0	94	164
	2014	11	6	56	53	90	91	0	0	0	0	0	35	0	0	0	0	14	63	0	0	104	190
	2013	19	7	63	55	70	78	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	16	68	0	0	87	163
FINANZIARIE	2016	63	18	56	60	72	98	1	0	0	0	0	0	1	4	0	0	10	38	0	0	81	137
	2015	61	12	57	64	80	95	1	1	0	0	0	0	1	6	0	0	7	37	0	0	89	139
	2014	53	29	57	62	77	82	1	0	0	0	0	10	3	4	0	0	9	26	0	0	90	122
	2013	52	28	59	63	80	76	1	0	0	0	0	4	2	2	0	0	11	36	0	0	94	119
NON FINANZIARIE	2016	493	133	55	60	35	30	0	0	0	0	1	2	1	1	0	0	2	15	0	0	38	52
	2015	489	151	55	61	34	35	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3	24	0	0	38	61
	2014	490	165	55	62	36	38	0	0	0	0	0	3	1	1	0	0	2	30	0	0	39	71
	2013	498	175	55	60	37	37	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	3	33	0	0	41	73
TOTALE	2016	556	151	55	60	39	38	0	0	0	0	1	2	1	1	0	0	3	18	0	0	43	62
	2015	550	163	56	61	40	40	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3	25	0	0	44	68
	2014	543	194	56	62	39	44	0	0	0	0	0	4	1	1	0	0	3	30	0	0	44	78
	2013	550	203	56	60	41	44	0	1	0	0	0	2	1	1	0	0	4	33	0	0	46	81

TAB.49: REMUNERAZIONE DEI SINDACI: CONFRONTO TRA SINDACI IN CARICA DA MENO DI 9 ANNI E SINDACI IN CARICA DA PIÙ DI 9 ANNI (Dati medi in € .000)		#		Età		Compensi fissi		Benefici non monetari		Bonus e altri incentivi		Altri compensi		Compensi per comitati		Partecipazione agli utili		Totale compensi da controllate		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)		Totale compensi	
LISTINO	Anno	Sind. in carica da < 9 anni	Sind. in carica da > 9 anni	Sind. in carica da < 9 anni	Sind. in carica da > 9 anni	Sind. in carica da < 9 anni	Sind. in carica da > 9 anni	Sind. in carica da < 9 anni	Sind. in carica da > 9 anni	Sind. in carica da < 9 anni	Sind. in carica da > 9 anni	Sind. in carica da < 9 anni	Sind. in carica da > 9 anni	Sind. in carica da < 9 anni	Sind. in carica da > 9 anni	Sind. in carica da < 9 anni	Sind. in carica da > 9 anni	Sind. in carica da < 9 anni	Sind. in carica da > 9 anni	Sind. in carica da < 9 anni	Sind. in carica da > 9 anni	Sind. in carica da < 9 anni	Sind. in carica da > 9 anni
	FTSE MIB	2016	105	8	57	66	65	103	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	8	21	0	0	75
	2015	102	8	59	66	70	95	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	7	24	0	0	78	123
FTSE MID CAP	2016	148	28	55	65	51	66	0	0	0	0	0	8	2	4	0	0	8	20	0	0	61	96
	2015	155	26	56	64	49	58	0	0	0	0	0	1	2	3	0	0	11	44	0	0	63	106
FTSE SMALL CAP	2016	302	65	54	61	24	23	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3	10	0	0	27	35
	2015	283	71	55	63	24	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	8	0	0	27	43
FTSE MICRO CAP	2016	23	2	56	69	24	25	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	25	25
	2015	9	0	50	n.a.	25	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	6	n.a.	0	n.a.	31	n.a.
ALTRE	2016	6	n.a.	50	n.a.	49	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	19	n.a.	0	0	68	25
	2015	33	4	54	65	20	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	14	0	0	25	36
BANCHE	2016	48	8	56	66	70	127	2	1	0	0	0	0	1	7	0	0	13	10	0	0	82	145
	2015	45	8	58	69	78	101	2	1	0	0	0	0	1	8	0	0	6	17	0	0	87	126
ASSICURAZIONI	2016	20	3	55	66	73	87	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	19	35	0	0	92	125
	2015	18	2	57	55	82	116	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	17	71	0	0	99	192
FINANZIARIE	2016	68	11	56	66	71	116	1	1	0	0	0	0	1	6	0	0	15	17	0	0	85	140
	2015	63	10	57	66	79	104	1	1	0	0	0	0	1	7	0	0	9	28	0	0	90	139
NON FINANZIARIE	2016	516	92	55	62	34	32	0	0	0	0	1	3	1	1	0	0	4	13	0	0	39	49
	2015	519	99	56	63	34	37	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	6	17	0	0	41	56
TOTALE	2016	584	103	55	63	38	41	0	0	0	0	1	3	1	1	0	0	5	13	0	0	45	59
	2015	582	109	56	63	39	43	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	6	18	0	0	46	64

TAB. 50. EXPLAIN SU ADESIONE AL CODICE, BOARD EVALUATION E COMPOSIZIONE CDA		Società del campione	Società che non hanno aderito formalmente al Codice di Autodisciplina		Ragione mancata adesione al Codice		Il CdA non ha effettuato attività di board evaluation		Ragione mancata effettuazione board evaluation		La composizione del CdA non rispetta le raccomandazioni del codice		Ragione mancata rispetto raccomandazioni di composizione	
LISTINO	Anno		#	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°
FTSE MIB	2016	36	1	2,8%	1	100,0%	4	11,1%	3	75,0%	2	5,6%	1	50,0%
	2015	35	1	2,9%	1	100,0%	2	5,7%	1	50,0%	3	8,6%	1	33,3%
	2014	36	1	2,8%	1	100,0%	3	8,3%	2	66,7%	3	8,3%	1	33,3%
FTSE MID CAP	2016	59	5	8,5%	3	60,0%	3	5,1%	1	33,3%	4	6,8%	0	0,0%
	2015	58	2	3,4%	2	100,0%	2	3,4%	2	100,0%	3	5,2%	1	33,3%
	2014	58	3	5,2%	3	100,0%	7	12,1%	3	42,9%	3	5,2%	0	0,0%
FTSE SMALL CAP	2016	123	10	8,1%	7	70,0%	33	26,8%	8	24,2%	14	11,4%	3	21,4%
	2015	120	9	7,5%	4	44,4%	37	30,8%	11	29,7%	14	11,7%	3	21,4%
	2014	109	5	4,6%	4	80,0%	27	24,8%	6	22,2%	9	8,3%	1	11,1%
FTSE MICRO CAP	2016	7	3	42,9%	2	66,7%	4	57,1%	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%
	2015	4	1	25,0%	1	100,0%	1	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	2014	13	4	30,8%	1	25,0%	5	38,5%	1	20,0%	4	30,8%	0	0,0%
ALTRE	2016	2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1	50,0%	1	100,0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	11	3	27,3%	3	100,0%	6	54,5%	2	33,3%	2	18,2%	0	0,0%
	2014	14	4	28,6%	3	75,0%	6	42,9%	0	0,0%	2	14,3%	0	0,0%

BANCHE	2016	19	3	15,8%	2	66,7%	1	5,3%	0	0,0%	3	15,8%	0	0,0%
	2015	18	3	16,7%	2	66,7%	1	5,6%	0	0,0%	3	16,7%	0	0,0%
	2014	18	3	16,7%	2	66,7%	1	5,6%	0	0	3	16,7%	0	0
ASSICURAZIONI	2016	7	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	6	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2014	5	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.

FINANZIARIE	2016	26	3	11,5%	2	66,7%	1	3,8%	0	0,0%	3	11,5%	0	0,0%
	2015	24	3	12,5%	2	66,7%	1	4,2%	0	0,0%	3	12,5%	0	0,0%
	2014	23	3	13,0%	2	66,7%	1	4,3%	0	0,0%	3	13,0%	0	0,0%
NON FINANZIARIE	2016	201	16	8,0%	11	68,8%	44	21,9%	13	29,5%	18	9,0%	4	22,2%
	2015	204	13	6,4%	9	69,2%	47	23,0%	16	34,0%	19	9,3%	5	26,3%
	2014	207	14	6,8%	10	71,4%	47	22,7%	12	25,5%	18	8,7%	2	11,1%

TOTALE	2016	227	19	8,4%	13	68,4%	45	19,8%	13	28,9%	21	9,3%	4	19,0%
	2015	228	16	7,0%	11	68,8%	48	21,1%	16	33,3%	22	9,6%	5	22,7%
	2014	230	17	7,4%	12	70,6%	48	20,9%	12	25,0%	21	9,1%	2	9,5%

TAB. 51. EXPLAIN SU LID E RIUNIONI DEGLI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI		Società del campione	La società è in una situazione in cui è raccomandata l'istituzione del LID			La società non identifica un LID pur trovandosi in una condizione in cui la nomina è raccomandata		La società ha indipendenti e comunica la ragione mancata nomina LID		Gli amministratori indipendenti non si sono riuniti		Ragione mancata tenuta riunioni degli indipendenti	
LISTINO	Anno	#	#	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
FTSE MIB	2016	36	36	5	13,9%	1	20,0%	1	100,0%	8	22,2%	6	75,0%
	2015	35	35	6	17,1%	0	0,0%	n.a.	n.a.	8	22,9%	6	75,0%
	2014	36	36	6	16,7%	0	0,0%	n.a.	n.a.	6	16,7%	4	66,7%
FTSE MID CAP	2016	59	59	16	27,1%	1	6,3%	1	100,0%	22	37,3%	13	59,1%
	2015	58	58	17	29,3%	1	5,9%	n.a.	n.a.	21	36,2%	13	61,9%
	2014	58	58	17	29,3%	1	1,7%	1	100,0%	22	37,9%	11	50,0%
FTSE SMALL CAP	2016	123	123	59	48,0%	18	30,5%	16	88,9%	52	42,3%	22	42,3%
	2015	120	120	60	50,0%	19	31,7%	11	57,9%	39	32,5%	20	51,3%
	2014	109	109	55	50,5%	14	12,8%	10	71,4%	40	36,7%	13	32,5%
FTSE MICRO CAP	2016	7	7	1	14,3%	1	100,0%	0	0,0%	3	42,9%	1	33,3%
	2015	4	4	2	50,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	2	50,0%	2	100,0%
	2014	13	13	8	61,5%	0	0,0%	n.a.	n.a.	5	38,5%	1	20,0%
ALTRE	2016	2	2	0	0,0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2	100,0%	2	100,0%
	2015	11	11	5	45,5%	4	80,0%	1	25,0%	7	63,6%	4	57,1%
	2014	14	14	7	50,0%	2	14,3%	n.a.	n.a.	8	57,1%	3	37,5%

BANCHE	2016	19	19	0	0,0%	0	n.a.	0	n.a.	5	26,3%	2	40,0%
	2015	18	18	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	3	16,7%	1	33,3%
	2014	18	18	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	4	22,2%	4	100,0%
ASSICURAZIONI	2016	7	7	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	n.a.	1	14,3%	1	100,0%
	2015	6	6	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	3	50,0%	3	100,0%
	2014	5	5	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	1	20,0%	0	0,0%

FINANZIARIE	2016	26	26	0	0,0%	0	n.a.	0	n.a.	6	23,1%	3	50,0%
	2015	24	24	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	6	25,0%	4	66,7%
	2014	23	23	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	5	21,7%	4	80,0%
NON FINANZIARIE	2016	201	201	81	40,3%	21	25,9%	18	85,7%	81	40,3%	41	50,6%
	2015	204	204	90	44,1%	24	26,7%	12	50,0%	71	34,8%	41	57,7%
	2014	207	207	93	44,9%	17	10,1%	11	64,7%	76	36,7%	28	36,8%

TOTALE	2016	227	227	81	35,7%	21	25,9%	18	85,7%	87	38,3%	44	50,6%
	2015	228	228	90	39,5%	24	26,7%	12	50,0%	77	33,8%	45	58,4%
	2014	230	230	93	40,4%	17	10,1%	11	64,7%	81	35,2%	32	39,5%

TAB. 52. EXPLAIN SULL'APPLICAZIONE DEI CRITERI DI INDIPENDENZA		Società del campione	Il CdA ha disapplicato uno o più criteri "di indipendenza" previsti dal Codice		Ragione disapplicazione criteri di indipendenza		Cda descrive come si è decisa disapplicazione		Il CdA ha applicato uno o più criteri "di indipendenza" in modo sostanzialista		Esiste spiegazione esplicita delle argomentazioni "sostanzialiste"	
LISTINO	Anno		#	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°
FTSE MIB	2016	36	3	8,3%	3	100,0%	0	0,0%	6	16,7%	6	100,0%
	2015	35	2	5,7%	2	100,0%	0	0,0%	5	14,3%	5	100,0%
	2014	36	1	2,8%	1	100,0%	0	0,0%	10	27,8%	10	100,0%
FTSE MID CAP	2016	59	5	8,5%	5	100,0%	3	60,0%	9	15,3%	9	100,0%
	2015	58	4	6,9%	4	100,0%	3	75,0%	11	19,0%	10	90,9%
	2014	58	4	6,9%	3	75,0%	0	0,0%	11	19,0%	8	72,7%
FTSE SMALL CAP	2016	123	6	4,9%	6	100,0%	3	50,0%	20	16,3%	20	100,0%
	2015	120	7	5,8%	5	71,4%	3	42,9%	21	17,5%	21	100,0%
	2014	109	8	7,3%	7	87,5%	0	0,0%	11	10,1%	9	81,8%
FTSE MICRO CAP	2016	7										
	2015	4	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	2014	13	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
ALTRE	2016	2										
	2015	11	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	2	18,2%	2	100,0%
	2014	14	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	1	7,1%	1	100,0%
BANCHE	2016	19	2	10,5%	2	100,0%	1	50,0%	0			
	2015	18	1	5,6%	1	100,0%	1	100,0%	1	5,6%	1	100,0%
	2014	18	2	11,1%	1	50,0%	0	0,0%	2	11,1%	2	100,0%
ASSICURAZIONI	2016	7	2	28,6%	2	100,0%	1	50,0%	2	28,6%	2	100,0%
	2015	6	2	33,3%	2	100,0%	1	50,0%	1	16,7%	1	100,0%
	2014	5	2	40,0%	2	100,0%	0	0,0%	2	40,0%	2	100,0%
FINANZIARIE	2016	26	4	15,4%	4	100,0%	1	25,0%	2	7,7%	2	100,0%
	2015	24	3	12,5%	3	100,0%	1	33,3%	2	8,3%	2	100,0%
	2014	23	4	17,4%	3	75,0%	0	0,0%	4	17,4%	4	100,0%
NON FINANZIARIE	2016	201	10	5,0%	10	100,0%	5	50,0%	33	16,4%	33	100,0%
	2015	204	10	4,9%	8	80,0%	5	50,0%	37	18,1%	36	97,3%
	2014	207	9	4,3%	8	88,9%	0	0,0%	29	14,0%	24	82,8%
TOTALE	2016	227	14	6,2%	14	100,0%	6	42,9%	35	15,4%	35	100,0%
	2015	228	13	5,7%	11	84,6%	6	46,2%	39	17,1%	38	97,4%
	2014	230	13	5,7%	11	84,6%	0	0,0%	33	14,3%	28	84,8%

TAB. 53. EXPLAIN SU COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COMITATO PER LE NOMINE		Società del campione	La società non ha istituito un Comitato per le nomine		Ragione addotta per l'eventuale mancata costituzione del comitato		Cda describe sistema alternativo adottato		La composizione del Comitato non rispetta le raccomandazioni dell'art. 5.P.1.		Ragione mancato rispetto raccomandazioni di composizione	
LISTINO	Anno	#	#	%	N°	%	N°	%	#	%	N°	%
FTSE MIB	2016	36	6	16,7%	6	100,0%	1	16,7%	1	5,3%	0	0,0%
	2015	35	7	20,0%	7	100,0%	1	14,3%	1	6,7%	0	0,0%
	2014	36	8	22,2%	7	87,5%			0	0,0%	n.a.	n.a.
FTSE MID CAP	2016	59	17	28,8%	17	100,0%	0	0,0%	2	13,3%	0	0,0%
	2015	58	20	34,5%	19	95,0%	0	0,0%	1	8,3%	0	0,0%
	2014	58	22	37,9%	19	86,4%			0	0,0%	n.a.	n.a.
FTSE SMALL CAP	2016	123	73	59,3%	68	93,2%	5	6,8%	2	15,4%	1	50,0%
	2015	120	76	63,3%	71	93,4%	3	3,9%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2014	109	68	62,4%	57	83,8%			0	0,0%	n.a.	n.a.
FTSE MICRO CAP	2016	7	6	85,7%	4	66,7%	0	0,0%				
	2015	4	4	100,0%	4	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2014	13	10	76,9%	10	100,0%			0	0,0%	n.a.	n.a.
ALTRE	2016	2	1	50,0%	1	100,0%	0	0,0%				
	2015	11	7	63,6%	7	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2014	14	9	64,3%	9	100,0%			0	0,0%	n.a.	n.a.

BANCHE	2016	19	1	5,3%	0	0,0%	0	0,0%	4	23,5%	1	25,0%
	2015	18	3	16,7%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2014	18	3	16,7%	1	33,3%			1	9,1%	1	100,0%
ASSICURAZIONI	2016	7	1	14,3%	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2015	6	1	16,7%	1	100,0%	0	0,0%	1	33,3%	0	0,0%
	2014	5	1	20,0%	1	100,0%			0	0,0%	n.a.	n.a.

FINANZIARIE	2016	26	2	7,7%	1	50,0%	0	0,0%	4	18,2%	1	25,0%
	2015	24	4	16,7%	2	50,0%	0	0,0%	1	7,1%	1	100,0%
	2014	23	4	17,4%	2	50,0%			0	0,0%	n.a.	n.a.
NON FINANZIARIE	2016	201	101	50,2%	95	94,1%	6	5,9%	1	3,8%	0	0,0%
	2015	204	110	53,9%	106	96,4%	4	3,6%	1	4,3%	0	0,0%
	2014	207	113	54,6%	100	88,5%			0	0,0%	n.a.	n.a.

TOTALE	2016	227	103	45,4%	96	93,2%	6	5,8%	5	10,4%	1	20,0%
	2015	228	114	50,0%	108	94,7%	4	3,5%	2	5,4%	0	0,0%
	2014	230	117	50,9%	102	87,2%			0	0,0%	n.a.	n.a.

TAB. 54. EXPLAIN SU COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COMITATO PER LE REMUNERAZIONI		Società del campione	La società non ha istituito un Comitato per le remunerazioni		Ragione addotta per l'eventuale mancata costituzione del comitato		Cda descrive sistema alternativo adottato		La composizione del Comitato per le remunerazioni non rispetta le raccomandazioni dell'art. 6.P.3.		Ragione mancato rispetto raccomandazioni di composizione	
LISTINO	Anno	#	#	%	N°	%	N°	%	#	%	N°	%
FTSE MIB	2016	36	1	2,8%	1	100,0%	1	100,0%	3	8,6%	1	33,3%
	2015	35	1	2,9%	1	100,0%	1	100,0%	6	17,6%	3	50,0%
	2014	36	1	2,8%	1	100,0%			6	17,1%	3	50,0%
FTSE MID CAP	2016	59	1	1,7%	1	100,0%	0	0,0%	5	8,9%	1	20,0%
	2015	58	1	1,7%	1	100,0%	0	0,0%	7	12,5%	3	42,9%
	2014	58	1	1,7%	1	100,0%			10	17,5%	2	20,0%
FTSE SMALL CAP	2016	123	20	16,3%	16	80,0%	6	30,0%	13	12,7%	4	30,8%
	2015	120	18	15,0%	12	66,7%	1	5,6%	14	13,7%	4	28,6%
	2014	109	16	14,7%	12	75,0%			20	21,5%	3	15,0%
FTSE MICRO CAP	2016	7	3	42,9%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2015	4	1	25,0%	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2014	13	5	38,5%	2	40,0%			2	25,0%	n.a.	n.a.
ALTRE	2016	2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2015	11	4	36,4%	3	75,0%	0	0,0%	2	33,3%	n.a.	n.a.
	2014	14	5	35,7%	4	80,0%			1	11,1%	n.a.	n.a.

BANCHE	2016	19	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	n.a.	4	21,1%	1	25,0%
	2015	18	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	n.a.	7	38,9%	2	28,6%
	2014	18	0	0,0%	n.a.	n.a.			7	38,9%	2	28,6%
ASSICURAZIONI	2016	7	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2015	6	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	n.a.	1	5,6%	n.a.	n.a.
	2014	5	0	0,0%	n.a.	n.a.			0	0,0%	n.a.	n.a.

FINANZIARIE	2016	26	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	n.a.	4	15,4%	1	25,0%
	2015	24	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	n.a.	8	33,3%	2	25,0%
	2014	23	0	0,0%	n.a.	n.a.			7	30,4%	2	28,6%
NON FINANZIARIE	2016	201	25	12,4%	20	80,0%	7	28,0%	17	9,9%	5	29,4%
	2015	204	25	12,3%	18	72,0%	2	8,0%	21	11,9%	8	38,1%
	2014	207	28	13,5%	20	71,4%			32	17,9%	6	18,8%

TOTALE	2016	227	25	11,0%	20	80,0%	7	28,0%	21	10,6%	6	28,6%
	2015	228	25	11,0%	18	72,0%	2	8,0%	29	14,4%	10	34,5%
	2014	230	28	12,2%	20	71,4%			39	19,3%	8	20,5%

TAB. 55. EXPLAIN SU COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COMITATO PER IL CONTROLLO E RISCHI		Società del campione	La società non ha istituito il Comitato per il Controllo e Rischi		Ragione addotta per l'eventuale mancata costituzione del comitato		Cda descrive sistema alternativo adottato		La composizione del Comitato non rispetta le raccomandazioni dell'art. 7.P.4.		Ragione mancato rispetto raccomandazioni di composizione	
LISTINO	Anno		#	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°
FTSE MIB	2016	36	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	2	5,6%	0	0,0%
	2015	35	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	3	8,6%	0	0,0%
	2014	36	0	0,0%	n.a.	n.a.			3	8,3%	0	0,0%
FTSE MID CAP	2016	59	2	3,4%	2	100,0%	1	50,0%	5	8,8%	1	20,0%
	2015	58	1	1,7%	1	100,0%	1	100,0%	4	7,0%	1	25,0%
	2014	58	3	5,2%	2	66,7%			2	3,6%	0	0,0%
FTSE SMALL CAP	2016	123	12	9,8%	11	91,7%	3	25,0%	14	12,6%	4	28,6%
	2015	120	13	10,8%	11	84,6%	4	30,8%	15	14,0%	5	33,3%
	2014	109	9	8,3%	6	66,7%			18	18,0%	1	5,6%
FTSE MICRO CAP	2016	7	2	28,6%	1	50,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%
	2015	4	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%
	2014	13	5	38,5%	5	100,0%			3	37,5%	0	0,0%
ALTRE	2016	2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%
	2015	11	4	36,4%	4	100,0%	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%
	2014	14	3	21,4%	3	100,0%			2	18,2%	0	0,0%

BANCHE	2016	19							4	21,1%	1	25,0%
	2015	18	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	3	16,7%	0	0,0%
	2014	18	1	5,6%	n.a.	n.a.			3	17,6%	0	0,0%
ASSICURAZIONI	2016	7										
	2015	6	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	2014	5	0	0,0%	n.a.	n.a.						

FINANZIARIE	2016	26							4	15,4%	1	25,0%
	2015	24	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	3	12,5%	0	0,0%
	2014	23	1	4,3%	n.a.	n.a.			3	13,6%	0	0,0%
NON FINANZIARIE	2016	201	16	8,0%	14	87,5%	4	25,0%	17	9,2%	4	23,5%
	2015	204	18	8,8%	16	88,9%	5	27,8%	21	11,3%	6	28,6%
	2014	207	19	9,2%	16	84,2%			25	13,3%	1	4,0%

TOTALE	2016	227	16	7,0%	14	87,5%	4	25,0%	21	10,0%	5	23,8%
	2015	228	18	7,9%	16	88,9%	5	27,8%	24	11,4%	6	25,0%
	2014	230	20	8,7%	16	80,0%			28	13,3%	1	3,6%

TAB. 56. EXPLAIN SU POLITICA DELLE REMUNERAZIONI		Società del campione	Non è prevista remunerazione variabile (per esecutivi)		Ragione mancata previsione componente variabile		Non esiste componente variabile di medio-lungo periodo		Ragione mancata differimento di parte della componente variabile		Non è previsto un cap a componente variabile		Ragione mancata previsione cap a componente variabile		Non è previsto un cap a indennità fine rapporto	
<i>LISTINO</i>	<i>Anno</i>	#	#	%	N°	%	#	%	N°	%	#	%	N°	%	N°	%
FTSE MIB	2016	36	1	2,8%	0	0,0%	2	5,6%	1	50,0%	1	2,8%	0	0,0%	6	16,7%
	2015	35	2	5,7%	1	50,0%	2	5,7%	1	50,0%	1	2,9%	n.a.	n.a.	7	20,0%
	2014	36	2	5,6%	0	0,0%	2	5,6%	0	0,0%	3	8,8%	n.a.	n.a.	15	41,7%
FTSE MID CAP	2016	59	7	11,9%	4	57,1%	7	11,9%	4	57,1%	6	10,2%	0	0,0%	24	40,7%
	2015	58	9	15,5%	6	66,7%	11	19,0%	3	27,3%	7	12,1%	n.a.	n.a.	27	46,6%
	2014	58	7	12,1%	4	57,1%	10	17,2%	0	0,0%	2	3,9%	n.a.	n.a.	29	50,0%
FTSE SMALL CAP	2016	123	27	22,0%	12	44,4%	30	24,4%	7	23,3%	22	17,9%	0	0,0%	65	52,8%
	2015	120	33	27,5%	11	33,3%	34	28,3%	11	32,4%	23	19,2%	n.a.	n.a.	62	51,7%
	2014	109	32	29,4%	7	21,9%	27	24,8%	5	18,5%	10	13,0%	n.a.	n.a.	67	61,5%
FTSE MICRO CAP	2016	7	2	28,6%	0	0,0%	4	57,1%	1	25,0%	1	14,3%	0	0,0%	3	42,9%
	2015	4	3	75,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	25,0%	n.a.	n.a.	4	100,0%
	2014	13	9	69,2%	1	11,1%	3	23,1%	0	0,0%	1	25,0%	n.a.	n.a.	11	84,6%
ALTRE	2016	2	1	50,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	11	2	18,2%	0	0,0%	6	54,5%	1	16,7%	1	9,1%	n.a.	n.a.	7	63,6%
	2014	14	5	35,7%	0	0,0%	2	14,3%	0	0,0%	1	11,1%	n.a.	n.a.	11	78,6%

BANCHE	2016	19	1	5,3%	0	0,0%									3	15,8%
	2015	18	1	5,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	6	33,3%
	2014	18	3	16,7%	1	33,3%	1	5,6%	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	14	77,8%
ASSICURAZIONI	2016	7	3	42,9%	1	33,3%	1	14,3%	0	0,0%					1	14,3%
	2015	6	2	33,3%	1	50,0%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	2	33,3%
	2014	5	0	0,0%	0	0,0%	3	60,0%	0	0,0%	1	20,0%	n.a.	n.a.	3	60,0%

FINANZIARIE	2016	26	4	15,4%	1	25,0%	1	3,8%	0	0,0%					4	15,4%
	2015	24	3	12,5%	1	33,3%	1	4,2%	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	8	33,3%
	2014	23	3	13,0%	1	33,3%	4	17,4%	0	0,0%	1	5,0%	n.a.	n.a.	17	73,9%
NON FINANZIARIE	2016	201	34	16,9%	15	44,1%	42	20,9%	13	31,0%	30	14,9%	0	0,0%	94	46,8%
	2015	204	46	22,5%	17	37,0%	52	25,5%	16	30,8%	33	16,2%	n.a.	n.a.	99	48,5%
	2014	207	52	25,1%	11	21,2%	40	19,3%	5	12,5%	16	10,3%	n.a.	n.a.	116	56,0%

TOTALE	2016	227	38	16,7%	16	42,1%	43	18,9%	13	30,2%	30	13,2%	0	0,0%	98	43,2%
	2015	228	49	21,5%	18	36,7%	53	23,2%	16	30,2%	33	14,5%	n.a.	n.a.	107	46,9%
	2014	230	55	23,9%	12	21,8%	44	19,1%	5	11,4%	17	9,7%	n.a.	n.a.	133	57,8%