

**La Corporate Governance in Italia:
autodisciplina, remunerazioni e *comply-or-explain*
(anno 2015)**

Novembre 2015

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

1. Introduzione e principali conclusioni p. 9

PARTE PRIMA

Lo stato dell'autodisciplina in Italia

2. Informazioni generali: adesione al Codice, struttura e forma della Relazione p. 27
3. L'applicazione dei singoli punti del Codice p. 28
- 3.1. *Ruolo del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale; sistemi di amministrazione e controllo dualistico e monistico* p. 28
- a) *Cadenza delle riunioni*
 - b) *Durata delle riunioni*
 - c) *Partecipazione alle riunioni*
 - d) *Circolazione delle informazioni e partecipazione dei dirigenti*
 - e) *Informazione sul Comitato Esecutivo*
 - f) *Informazione sull'attività di board evaluation*
 - g) *Informazioni sui piani di successione*
 - h) *Cariche in altre società*
 - i) *Cariche in altre società quotate*
- 3.2. *Composizione del CdA e amministratori indipendenti* p. 41
- a) *Numerosità del CdA*
 - b) *Composizione del CdA*
 - c) *Età degli amministratori e dei sindaci*
 - d) *Anzianità di carica*
 - e) *Chairman-CEO e Lead Independent Director*
- 3.3. *Valutazione dell'indipendenza di amministratori e sindaci* p. 53
- a) *Indipendenza dei consiglieri*
 - b) *Indipendenza dei sindaci*
- 3.4. *I rappresentanti delle minoranze* p. 58
- 3.5. *Comitato per le Nomine* p. 69
- a) *Costituzione di un Comitato per le Nomine*
 - b) *Composizione del comitato*
 - c) *Presidente del comitato*
 - d) *Frequenza e durata delle riunioni*
 - e) *Partecipazione alle riunioni*
- 3.6. *Comitato per le Remunerazioni* p. 63
- a) *Costituzione di un Comitato per le Remunerazioni*

- b) *Composizione del comitato*
- c) *Presidente del comitato*
- d) *Frequenza e durata delle riunioni*
- e) *Partecipazione alle riunioni*
- 3.7. *Comitato per il Controllo e Rischi* p. 68
 - a) *Costituzione di un Comitato per il Controllo e Rischi*
 - b) *Composizione del comitato*
 - c) *Presidente del comitato*
 - d) *Frequenza e durata delle riunioni*
 - e) *Partecipazione alle riunioni*
- 3.8. *Amministratore incaricato di sovrintendere al sistema dei controlli* p. 74

PARTE SECONDA

La remunerazione di amministratori e sindaci

- 4. *Le Relazioni sulla remunerazione* p. 76
 - 4.1. *Struttura delle Relazioni sulla remunerazione* p. 76
 - 4.2. *La politica delle remunerazioni* p. 77
 - a) *Utilizzo di benchmark*
 - b) *Coerenza delle remunerazioni con la policy*
 - c) *Parte fissa e parte variabile*
 - d) *Parametri di riferimento*
 - e) *Componente variabile di breve e di medio-lungo periodo*
 - f) *Clausole di malus e/o claw-back*
 - g) *Indennità in caso di dimissioni o licenziamento*
 - 4.3. *La remunerazione degli amministratori* p. 88
 - a) *Il livello della remunerazione*
 - b) *Remunerazione e ruolo ricoperto*
 - c) *La struttura della remunerazione*
 - d) *La remunerazione degli Amministratori Delegati (parte non-equity)*
 - e) *La remunerazione degli Amministratori Delegati (parte equity)*
 - f) *La remunerazione dei Presidenti (esecutivi e non esecutivi)*
 - g) *La remunerazione degli amministratori indipendenti*
 - h) *Remunerazione e situazioni “a rischio”*
 - i) *Compensi da piani di incentivazione cash*
 - j) *Compensi da piani di incentivazione a base azionaria*
 - k) *Le indennità di fine carica erogate*
 - 4.4. *La remunerazione dei sindaci* p. 115
 - a) *Il livello della remunerazione*
 - b) *Remunerazione e situazioni “a rischio”*

PARTE TERZA**L'applicazione del principio *comply-or-explain***

- | | | |
|------|--|--------|
| 5. | Il principio <i>comply-or-explain</i> | p. 119 |
| 5.1. | <i>L'applicazione del principio in relazione a singole raccomandazioni</i> | p. 121 |
| | a) <i>L'adesione al Codice</i> | |
| | b) <i>La board evaluation</i> | |
| | c) <i>La composizione del CdA</i> | |
| | d) <i>Lead Independent Director e riunioni degli indipendenti</i> | |
| | e) <i>L'applicazione dei criteri di indipendenza</i> | |
| | f) <i>Istituzione e composizione dei comitati consiliari</i> | |
| | g) <i>La politica delle remunerazioni</i> | |

APPENDICI

p. 141

Composizione del campione

Tabelle elaborate su Relazioni sul governo societario

Tabelle elaborate sulle Relazioni sulla remunerazione

Tabelle 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, ammin. 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	Anzianità media di carica (in anni) degli amministratori, per segmento e settore di appartenenza
Figura 16	Anzianità media di carica (in anni) delle varie categorie di consiglieri, nel settore non finanziario e nelle banche
Figura 17	Presenza di situazioni in cui è raccomandata l'istituzione del LID (%)
Figura 18	Presenza del <i>Lead Independent Director</i>
Figura 19	Svolgimento di riunioni dei soli amministratori indipendenti
Figura 20	Numero amministratori indipendenti "a rischio"
Figura 21	Numero sindaci "a rischio"
Figura 22	Società che hanno istituito il Comitato per le Nomine
Figura 23	Numero medio di riunioni del Comitato per le Nomine
Figura 24	Durata media (in minuti) delle riunioni del Comitato per le Nomine, per segmento e settore di appartenenza
Figura 25	Società che hanno istituito il Comitato per le Remunerazioni
Figura 26	Composizione del Comitato per le Remunerazioni e raccomandazioni del Codice
Figura 27	Numero medio di riunioni del Comitato per le Remunerazioni

Figura 28	Durata media (in minuti) delle riunioni del Comitato per le Remunerazioni, per segmento e settore di appartenenza
Figura 29	Società che hanno istituito il Comitato per il Controllo Interno/Controllo e Rischi
Figura 30	Composizione del Comitato per il Controllo Interno/Controllo e Rischi e raccomandazioni del Codice
Figura 31	Numero medio di riunioni del Comitato per il Controllo Interno/Controllo e Rischi
Figura 32	Durata media (in minuti) delle riunioni del Comitato per il Controllo Interno/Controllo e Rischi, per segmento e settore di appartenenza
Figura 33	Qualifica dell'amministratore incaricato di sovrintendere al sistema di Controllo Interno/Controllo e Rischi
Figura 34	Società in cui è presente una componente di remunerazione variabile per uno o più amministratori, per segmento e settore di appartenenza
Figura 35	Parametri a base della remunerazione variabile, nel tempo
Figura 36	Società che danno informazioni sulla proporzione tra componente fissa e variabile degli amministratori, per segmento e settore di appartenenza
Figura 37	Società che indicano di avere fissato un <i>cap</i> alla remunerazione variabile degli amministratori, per segmento e settore di appartenenza
Figura 38	Società in cui è prevista una componente di remunerazione variabile di medio-lungo periodo, per segmento e settore di appartenenza
Figura 39	Società in cui è prevista una clausola di <i>claw-back</i> , per segmento e settore di appartenenza
Figura 40	Previsione di un <i>cap</i> all'indennità in caso di cessazione del rapporto, nel tempo
Figura 41	Compensi totali (non <i>equity-based</i>) degli amministratori (Media per segmento e settore di appartenenza in € .000)
Figura 42	Numero di beneficiari di piani <i>stock-based</i> e importo medio "spesato" per singolo beneficiario, nel tempo
Figura 43	Ripartizione del numero di amministratori per ruolo
Figura 44	Compensi totali (non <i>equity-based</i>) degli amministratori per ruolo (Dati medi in € .000)
Figura 45	Composizione dei compensi totali (non <i>equity-based</i>) degli amministratori per ruolo (Dati medi in € .000)
Figura 46	Assegnatari (in %) e <i>fair value</i> (Media in € .000) di strumenti <i>equity-based</i> , per ruolo
Figura 47	Compensi totali (non <i>equity-based</i>) degli amministratori delegati (Media per segmento e settore di appartenenza in € .000)
Figura 48	Dinamica 2011-2015 dei compensi totali (non <i>equity-based</i>) e dei bonus degli amministratori delegati, per segmento e settore di appartenenza
Figura 49	Composizione dei compensi totali (non <i>equity-based</i>) degli amministratori delegati (per segmento e settore di appartenenza)
Figura 50	Composizione del pacchetto retributivo degli amministratori delegati, per segmento e settore di appartenenza
Figura 51	Composizione del pacchetto retributivo dei soli AD beneficiari di piani <i>equity-based</i> , per segmento e settore di appartenenza

Figura 52	Remunerazione degli amministratori indipendenti (Media per segmento e settore di appartenenza in € .000)
Figura 53	Remunerazione degli amministratori indipendenti in base alla durata in carica (> o < 9 anni) (Media per segmento e settore di appartenenza in € .000)
Figura 54	Compensi totali dei sindaci, nel tempo (Dati medi in € .000)
Figura 55	Compensi totali dei sindaci per segmento e settore di appartenenza (Dati medi in € .000)
Figura 56	Composizione della remunerazione dei sindaci (in € .000)
Figura 57	Remunerazione dei sindaci in base alla durata in carica (> o < 9 anni) (Media per segmento e settore di appartenenza in € .000)
Figura 58	Adesione al Codice di Autodisciplina e motivazioni della mancata adesione
Figura 59	Attività di board evaluation e motivazioni della sua mancata effettuazione
Figura 60	Rispetto delle raccomandazioni del Codice sulla composizione del <i>board</i> e motivazioni del suo mancato rispetto
Figura 61	Nomina del <i>Lead Independent Director</i> (nelle situazioni in cui è raccomandata) e motivazioni della sua mancata nomina
Figura 62	Riunioni degli amministratori indipendenti e motivazioni della loro mancata tenuta
Figura 63	Applicazione dei criteri per la valutazione dell'indipendenza degli amministratori raccomandati dal Codice e motivazioni della loro mancata applicazione
Figura 64	Istituzione del Comitato Nomine e motivazioni della sua mancata istituzione
Figura 65	Istituzione del Comitato per le Remunerazioni e motivazioni della sua mancata istituzione
Figura 66	Istituzione del Comitato Controllo e Rischi e motivazioni della sua mancata istituzione
Figura 67	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 e anzianità di carica 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

Tabelle 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 e anzianità di carica 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 LID 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)

Tabelle 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

1. Introduzione e principali conclusioni^{1(*)}

Fin dal primo anno di applicazione del Codice di autodisciplina (di seguito “Codice”)¹, Assonime ha analizzato le relazioni con cui i consigli di amministrazione delle società quotate forniscono informazioni sul proprio sistema di corporate governance (di seguito “Relazioni”).

Struttura dell’indagine

L’indagine 2015² copre le 228 società italiane, quotate al 31 dicembre 2014, le cui Relazioni erano disponibili al 15 luglio 2015: la copertura del listino è sostanzialmente integrale³. 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 indice⁴). 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 Altre⁵ (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).

Un quadro d’insieme è offerto dalle tabelle riportate in Appendice.

Lo stato dell’autodisciplina

Le Relazioni fanno riferimento all’applicazione delle raccomandazioni del Codice nell’edizione approvata dal Comitato per la Corporate Governance a luglio 2014, tenuto

(*) 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). Caterina Gatto, Pietro Gianotti, Mateja Milič e Paolo Soresi hanno fornito un prezioso aiuto nella costruzione del database.

¹ Comitato per la Corporate Governance delle società quotate (ed. 1999), “Rapporto - Codice di autodisciplina”.

² Le precedenti 14 analisi sono disponibili in www.assonime.it, nell’area “Mercato dei capitali”.

³ 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.

⁴ La composizione degli indici è quella corrente al 31 dicembre 2014.

⁵ 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.

conto della loro progressiva entrata in vigore⁶. Non è, ovviamente, ancora oggetto di questa indagine l'applicazione delle revisioni approvate dal Comitato a luglio 2015⁷.

Le Relazioni riportano informazioni interessanti anche su altri temi come, ad esempio, l'applicazione di norme dettate dalla riforma del diritto societario⁸, dalla legge 262/2005 (c.d. legge sulla Tutela del Risparmio) e dai relativi Regolamenti attuativi, nonché da recenti modifiche del TUF (sovente collegate al recepimento di Direttive o raccomandazioni europee).

Le parti monografiche

L'indagine 2015 si presenta più snella rispetto alle scorse edizioni: al fine di rendere più scorrevole la lettura, l'attenzione si è concentrata sugli aspetti delle Relazioni giudicati più rilevanti o di maggiore novità⁹.

L'indagine contiene due parti monografiche. La prima è dedicata alla remunerazione degli amministratori e dei sindaci (cfr. par. 4), le cui informazioni sono tipicamente contenute nella Relazione sulla remunerazione che è articolata in due sezioni: la prima, soggetta al voto – non vincolante – da parte dell'assemblea, illustra la politica della società in materia di remunerazione, nonché le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica. La seconda sezione fornisce informazione sulla remunerazione effettivamente corrisposta ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo e ai direttori generali (nonché, su base aggregata, ai dirigenti con responsabilità strategiche), distinguendo tra i compensi corrisposti dalla società e quelli erogati da società controllate o collegate.

In questa parte monografica si sono approfonditi due profili:

- a) Si sono esaminate le informazioni fornite nella prima sezione, concernenti le politiche adottate dagli emittenti e la governance del processo (par. 4.1. e 4.2.);

⁶ Le modifiche al Codice approvate a luglio 2014 trovano applicazione secondo date differenziate: in particolare, le modifiche del secondo periodo del criterio applicativo 3.C.3, a decorrere dal primo rinnovo del consiglio di amministrazione successivo alla fine dell'esercizio che inizia nel 2012, e quelle relative al criterio applicativo 6.C.1, lett. f) a decorrere dalla nuova politica per la remunerazione approvata a partire dal 1° gennaio 2015. Le modifiche apportate al principio 6.P.5 e il criterio 6.C.8 hanno trovato applicazione a partire dal 1° agosto 2014 (cfr. Principi guida e regime transitorio, punto IX).

⁷ 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>

⁸ D.lgs. 17 gennaio 2003, n. 6 e relativi decreti "correttivi" (d.lgs. 6 febbraio 2004, n. 37 e d.lgs. 28 dicembre 2004, n. 310).

⁹ Non tutte le tabelle sono quindi commentate direttamente nel testo. La funzione di documentazione dell'indagine è tuttavia preservata. L'Appendice continua a riportare l'aggiornamento, sostanzialmente, di tutti i dati oggetto di indagine nelle precedenti edizioni.

- b) Si sono analizzate le informazioni di dettaglio fornite nella seconda sezione, su base individuale, riguardo alle remunerazioni corrisposte ad amministratori e sindaci (par. 4.3. e 4.4.).

La seconda parte monografica è dedicata all'applicazione del principio *comply-or-explain* (cfr. par. 5) anche alla luce delle modifiche approvate al 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 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.

In questa parte monografica si è concentrata l'attenzione su alcuni 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. Si sono poi analizzate le ragioni addotte dalle società per giustificare eventuali *non compliance*.

Principali risultati

Nel complesso l'indagine mostra risultati positivi: quantità e qualità delle informazioni fornite dalle società sono, sovente, molto buone. È, in ogni caso, evidente lo sforzo compiuto dagli emittenti sia nel fornire informazioni sul proprio modello di governance, sia nell'adequarlo alle disposizioni del Codice. Le Relazioni sono, in genere, sufficientemente complete e facilmente leggibili, sia in caso di adesione alle raccomandazioni del Codice, sia nelle ipotesi di eventuale mancata adesione. L'informazione è di buona qualità anche laddove emergono situazioni non di *best practice*, che risultano così evidenziate con chiarezza agli investitori, che possono valutarne le conseguenze e trarne le deduzioni più opportune, in termini sia di *trading*, sia di *engagement* con gli emittenti interessati.

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

particolare, alcune raccomandazioni trovano tuttora un'applicazione parziale (nomina del *Lead Independent Director*, informativa pre-consiliare, procedimento di *board evaluation*, contenuti della *policy* sulle remunerazioni).

Sotto il profilo dell'applicazione del principio *comply-or-explain* la trasparenza sulle ragioni di eventuali *non compliance* con le raccomandazioni del Codice è sovente buona (ad esempio, in materia di mancata adesione al Codice, applicazione dei criteri di indipendenza, mancata nomina del *Lead Independent Director* o istituzione dei comitati consiliari). Si riscontrano, peraltro, ancora profili su cui una maggiore trasparenza circa le ragioni di eventuali *non compliance* sarebbe auspicabile (ad esempio, in caso di difformità dalle raccomandazioni del Codice in materia di composizione del CdA e dei comitati consiliari e su specifici aspetti della politica delle remunerazioni).

PARTE PRIMA

Adesione al Codice

Quasi tutti gli emittenti hanno scelto di aderire formalmente al Codice di autodisciplina (cfr. par. 2.1.): si tratta di 212 società (pari al 93% del totale). È, inoltre, individuabile un numero significativo di società che dichiarano un'adesione "parziale" o l'intenzione di disapplicare uno o più principi o criteri applicativi. Tali fatti sono indizi di una valutazione matura – da parte degli emittenti – delle raccomandazioni del Codice. 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 esse 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.

Informazioni di base

Informazioni di base sulla composizione di organi e comitati, la frequenza delle riunioni e la partecipazione delle singole persone sono disponibili sempre o quasi sempre. Il numero di componenti del CdA è notoriamente variabile secondo la dimensione (da un minimo di 8,6 presso le Small Cap a un massimo di 12,2 nel FTSE Mib) e secondo il settore (14,3 nelle società finanziarie, 9,3 nelle altre). La numerosità del CdA è in lieve calo (da 14,1 a 13,4 consiglieri) nel settore bancario mentre è stabile nel settore non finanziario.

Frequenza e partecipazione alle riunioni

La frequenza media delle riunioni è sostanzialmente stabile rispetto all'anno passato (cfr. par. 3.1. a)); rispetto a periodi più lontani si osserva un incremento del numero di riunioni, particolarmente significativo nelle società maggiori (nel FTSE Mib la frequenza è aumentata del 20% rispetto al 2012). Il Codice raccomanda di indicare nelle Relazioni la durata media delle riunioni: la trasparenza su tale aspetto è molto buona (l'informazione è fornita dal 94% degli emittenti). La durata media delle riunioni è circa due ore e un quarto, con notevoli variazioni secondo la dimensione della società e, ancor più, il settore di appartenenza. L'indicazione della durata media delle riunioni del Collegio Sindacale (non esplicitamente raccomandata dal Codice) è fornita dal 78% degli emittenti: la durata media è circa due ore e mezza (cfr. par. 3.1. b)). L'informazione sulla partecipazione alle riunioni del CdA è disponibile quasi sempre (cfr. par. 3.1. c)). La percentuale media di presenza è pari al 91%. Dati analoghi si riscontrano per i sindaci.

Informazione pre-consiliare

Il Codice raccomanda la fornitura di informazioni su tempestività e completezza dell'informativa pre-consiliare (cfr. par. 3.1. d)). La trasparenza su tale punto è in miglioramento: indicazioni sulla circolazione dell'informazione pre-consiliare sono state fornite quasi sempre. 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 (dal 79% delle FTSE Mib). Come negli anni passati, il preavviso ritenuto congruo con riferimento ai singoli argomenti varia tra 2,8 e 3,5 giorni. Nel 51% dei casi è indicato esplicitamente che tale preavviso è stato normalmente rispettato (anche questo dato è in netto miglioramento: l'anno passato l'informazione era fornita dal 46% delle società).

Board evaluation

Il 79% del listino ha comunicato di avere effettuato attività di autovalutazione del CdA (cfr. par. 3.1. f)). L'informazione è fornita con maggior frequenza dalle società maggiori (94% tra le FTSE Mib) e da quelle del settore finanziario (96%). La valutazione è, quasi sempre, estesa a dimensione, composizione e funzionamento dei comitati consiliari. In linea con il Codice, gli esiti sono comunicati al mercato raramente e, comunque, in forma sintetica.

Il processo di *board evaluation* sta diventando più strutturato. L'attribuzione di compiti istruttori a figure precisamente identificate è oggi ampiamente prevalente (accade nell'83% dei casi; nel settore finanziario la frequenza sale al 95%): si tratta, sovente, di

uno dei comitati consiliari previsti dal Codice. Il ricorso a consulenti si conferma, in generale, poco frequente (41 casi); esso è in ascesa nel settore finanziario (dove è riscontrabile nell'80% dei casi; la percentuale sale all'87% tra le banche) e tra le società maggiori, soprattutto se a controllo pubblico (è osservabile nel 69% delle società FTSE Mib); il nome del consulente è comunicato quasi sempre (in 36 casi); nel 63% dei casi sono fornite informazioni riguardo agli eventuali altri servizi svolti dal consulente (o l'indicazione che non esso non ne svolge).

Piani di successione

Il Codice raccomanda a tutti gli emittenti di “valutare se adottare” un piano per la successione degli amministratori esecutivi (cfr. par. 3.1. g)) e di fornire informazioni a tale proposito. Informazioni in tale ambito sono state fornite nell'88% dei casi (l'informazione è sempre presente per le FTSE Mib). L'esistenza di piani di successione formalizzati per gli amministratori è assai rara: solo 20 società (tra cui 10 appartenenti al FTSE Mib) ne hanno comunicato l'esistenza.

L'informazione sulle caratteristiche del piano adottato è generalmente di buona qualità: nel 70% dei casi è comunicata l'esistenza di appositi meccanismi (predefiniti) in caso di sostituzione anticipata degli amministratori; nell'85% 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).

Composizione del CdA

L'identificazione nominativa degli amministratori esecutivi, non esecutivi e indipendenti, è disponibile quasi sempre (cfr. par. 3.2. b)). Il CdA-tipo è formato da 2,7 amministratori esecutivi, 3 non esecutivi “semplici” e 4,1 non esecutivi indipendenti. Le differenze di composizione del CdA tra settori sono ricollegabili soprattutto alla diversa numerosità dei non esecutivi “semplici” (5,2 nel settore finanziario, 2,8 in quello non finanziario) e degli indipendenti (5,7 nel settore finanziario, 3,9 in quello non finanziario). Negli ultimi anni si riscontra una lieve ma costante crescita del peso degli amministratori indipendenti a scapito dei non esecutivi “semplici”.

Tra i 613 amministratori esecutivi, 268 (pari al 44% del totale) sono identificati esplicitamente come Amministratori Delegati (AD). Inoltre, 61 amministratori esecutivi (tra cui 43 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 16% degli AD). Peraltro, il DG non fa parte del Consiglio di Amministrazione nel 45% dei casi (in calo dal 57% nel 2013)

Età e anzianità di carica

L'età media degli amministratori è circa 58 anni, senza grandi differenze a seconda del ruolo. Nel settore finanziario l'età media è più elevata (60 anni e mezzo, ossia 3 anni in più che nel settore non finanziario) e varia in relazione al ruolo ricoperto (è 62 anni e mezzo per gli esecutivi, contro 60 per i non esecutivi e 59 per gli indipendenti) (cfr. par. 3.2. c)). L'età media dei sindaci è pari a 57 anni (58 anni e mezzo nel settore finanziario).

Il Codice raccomanda che le società forniscano indicazioni nella Relazione in ordine alle principali caratteristiche professionali dei consiglieri, nonché all'anzianità di carica dalla prima nomina (cfr. par. 3.2. d)). L'anzianità media di carica è poco inferiore a 5 anni. La durata in carica è lievemente inferiore (circa 4 anni) nel settore finanziario. L'anzianità di carica è inoltre inferiore tra le società maggiori (in particolare nelle FTSE Mib). I sindaci hanno un'anzianità media di carica pari a 4 anni e mezzo (anche per essi l'anzianità di carica è più bassa tra le società maggiori).

Lead Independent Director e riunioni degli indipendenti

Le società che si trovano in una situazione in cui è raccomandata la nomina di un *Lead Independent Director* sono 90, pari al 40% del totale (cfr. par. 3.2. e)). Si tratta esclusivamente di società non finanziarie. La frequenza di tali situazioni è inversamente proporzionale alla dimensione aziendale (50% nelle Small cap; 17% nelle FTSE Mib). Il *Lead Independent Director* è stato nominato da 100 emittenti (pari al 44% del totale). L'istituzione del *LID* è più frequente nei casi in cui è raccomandata dal Codice: ciò accade in 66 società (su 90, pari al 73% del totale). Negli altri 34 casi l'istituto è stato adottato su base volontaria. Il ricorso al *LID* è stabile nel tempo, indice di una scelta ponderata da parte degli emittenti. Il *LID* è quasi sempre individuato nominativamente nella Relazione.

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 tali riunioni è piuttosto diffuso: 128 società (pari al 62% 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 (74% dei casi nel FTSE Mib) e dove è avvenuta la designazione del *LID* (70% dei casi; è il 45% dove non è stato nominato un *LID*). La frequenza con cui si riscontrano riunioni degli indipendenti è in lieve aumento.

Valutazione dell'indipendenza

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" (32 casi su un totale di 991 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 (128 casi). Il numero di situazioni "a rischio" è in calo (erano 137 nel 2014, 146 nel 2013).

La situazione è analoga per i sindaci, dove si riscontrano 49 casi di remunerazione "elevata" (su un totale di 691 sindaci), legata a incarichi multipli presso società del gruppo e 109 casi di permanenza in carica ultranovenale. La riduzione del numero di situazioni a rischio è notevole nel settore finanziario, dove esse sono oggi circa 1/3 di quanto erano 3 anni fa.

Rappresentanti delle minoranze

Le società che dichiarano di avere almeno un amministratore di minoranza sono 87, cui si aggiungono 3 società dualistiche su 4 (cfr. par. 3.4.). Malgrado il numero complessivo (90) sia in lieve contrazione, il peso delle società che hanno amministratori di minoranza è stabile (40%), anche a causa della riduzione del numero degli emittenti quotati. Il numero totale di amministratori di minoranza è pari a 172. Il quadro è simile per i sindaci di minoranza.

Comitati consiliari

La costituzione di un Comitato per le Nomine è avvenuta da parte di metà delle società (cfr. par. 3.5.). È frequente la scelta di unificarlo con il Comitato per le Remunerazioni. 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, nel 69% dei casi è un indipendente.

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, 92% 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 49% delle società per il CR e dal 56% per il CCR; la seconda (comitato formato da non esecutivi, con maggioranza di indipendenti e presidente indipendente scelto tra essi) è stata seguita dal 37% delle società per il CR e dal 33% per il CCR. La composizione del Comitato per le Remunerazioni è allineata alle raccomandazioni del

Codice nell'86% dei casi. Analogamente, il CCR è allineato alle previsioni del Codice nell'89% dei casi. In ambedue i casi si riscontra un lieve incremento della *compliance* con il Codice rispetto all'anno passato.

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 da 184 società (pari all'81% 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 125 casi (pari al 64% 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 21 casi l'incarico è affidato al presidente, in 11 a un vice-presidente, quasi sempre qualificati come consiglieri esecutivi. In 22 società si tratta di un consigliere esecutivo diverso dai casi precedenti. In 8 casi (corrispondenti a emittenti di piccole dimensioni) il ruolo è ricoperto da consiglieri non esecutivi (non indipendenti); infine, in 3 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.

PARTE SECONDA

Le Relazioni sulla remunerazione

La redazione di specifiche Relazioni sulla remunerazione ha incrementato in modo considerevole le informazioni a disposizione degli investitori. Il livello è, in molti casi, di *best practice*: non sono molti i Paesi dove sono disponibili informazioni di uguale profondità su base individuale (ossia per ciascun componente degli organi di amministrazione e controllo). Ciò vale soprattutto per le informazioni *ex post* (sulle remunerazioni effettivamente corrisposte). Sussistono ancora, tuttavia, alcune aree di miglioramento, soprattutto per la parte *ex ante*, dove pare opportuno individuare in modo più esplicito l'orientamento consiliare riguardo a particolari aspetti della *policy*.

La policy delle remunerazioni

La prima sezione della Relazione contiene informazioni su politica delle remunerazioni e governance del processo. La politica può avere diverso grado di dettaglio: alcune 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.).

Utilizzo di benchmark

Lo Schema 7-bis 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. Il 37% degli emittenti forniscono informazioni sui criteri di scelta utilizzati per selezionare altre società (*peers*) utilizzate come *benchmark*: la percentuale è sensibilmente più elevata (66%) nel FTSE Mib (cfr. par. 4.2.a)). È invece rara l'indicazione nominativa dei *peers*.

Coerenza delle remunerazioni con la policy

Lo Schema Consob richiede agli emittenti di fornire, nella seconda sezione della Relazione, un'adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, evidenziandone la coerenza con la *policy* di riferimento. Informazioni in materia sono state fornite nel 44% dei casi (un significativo aumento dal 32% dell'anno passato; cfr. par. 4.2. b)). Quando è fornita informazione, le società indicano, in genere che vi è stata coerenza tra *policy* e remunerazioni corrisposte.

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 nel 79% dei casi (cfr. par. 4.2. c)). La frequenza cresce con la dimensione aziendale (è il 94% nel FTSE Mib).

Nell'80% dei casi (in aumento dal 72% dell'anno passato) è fornita indicazione del peso relativo della parte fissa e di quella variabile. Nell'83% dei casi è comunicata in modo esplicito l'esistenza di un *cap* alla remunerazione variabile.

È fornita quasi sempre una descrizione dei parametri – predeterminati – cui è legata la remunerazione variabile (cfr. par. 4.2. d)). È molto frequente (nel 97% dei casi) il riferimento a indicatori di matrice contabile; lo è meno il riferimento a specifici obiettivi "di *business*" o al valore di mercato delle azioni, comunicato dal 53% delle società. L'adozione di piani *stock-based* è più frequente tra le società maggiori (70% nel FTSE Mib). Una componente variabile legata a obiettivi di breve periodo è individuabile quasi sempre (nel 95% delle società: cfr. par. 4.2. e)). Una componente legata a obiettivi di medio-lungo periodo è comunicata nel 70% dei casi; la frequenza sale nel settore finanziario (95% dei casi) e tra le società maggiori (94% tra le FTSE Mib).

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. La raccomandazione trova applicazione "a decorrere dalla nuova politica per la remunerazione approvata a partire dal 1° gennaio 2015". L'applicazione di tale raccomandazione, dunque, è, al momento necessariamente ancora parziale. Si sono individuate clausole di *malus* e/o di *claw-back* nelle politiche sulla remunerazione di 76 società, pari al 33% del totale (cfr. par. 4.2. f)). Si registrano notevoli differenze secondo la dimensione aziendale (simili clausole sono individuabili nell'83% delle FTSE-Mib; la percentuale scende al 17% tra le Small Cap) e a livello settoriale (nel settore finanziario tali clausole sono previste nell'87% dei casi, contro il 27% nel settore non finanziario).

La *policy* fornisce sovente 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.

La policy sulle indennità di fine carica

Si tratta di un punto su cui l'informazione fornita dalle società non è sempre esplicita. Nel 20% dei casi gli emittenti paiono escludere future erogazioni a favore degli amministratori in caso di dimissioni o licenziamento (cfr. par. 4.2. g)). In un altro 24% di casi è comunicata la presenza di pattuizioni esplicite. Nel restante 56% dei casi le società comunicano semplicemente che erogazioni sono possibili, senza prevedere limiti alle eventuali future decisioni del CdA.

In 75 casi (pari al 41% delle società che prevedono la possibilità di erogare indennità) è indicata esplicitamente l'esistenza di un *cap* alle indennità previste in caso 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. L'indicazione del *cap* è più frequente nel settore finanziario (dove è comunicata nel 56% dei casi, contro il 40% negli altri settori) e, soprattutto, tra le società del FTSE Mib (nel 75% 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.

Le remunerazioni effettivamente corrisposte

La seconda sezione delle Relazioni fornisce indicazioni sugli importi corrisposti ai singoli amministratori (e sindaci). La remunerazione media (*non-equity*) degli amministratori è pari a 230 mila € (cfr. par. 4.3. a)). Essa 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 443 mila €).

Remunerazione e ruolo degli amministratori

I compensi ricevuti dalla società quotata e dalle società controllate o collegate sono notevolmente differenziati a seconda del ruolo (cfr. par. 4.3. b)). Gli amministratori delegati percepiscono una remunerazione (compensi *equity* esclusi) intorno a 840 mila €. I presidenti esecutivi ricevono circa il 30% in meno (585 mila €). Gli altri consiglieri esecutivi percepiscono una remunerazione simile a quella dei presidenti esecutivi (589 mila €). Seguono i presidenti non esecutivi (266 mila €). Gli altri non esecutivi (67 mila €) e gli indipendenti (52 mila €) si collocano sui gradini più bassi. Coerentemente con le raccomandazioni del Codice, gli indipendenti non percepiscono mai compensi *equity*.

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 25% e compensi da controllate per il 12% (le altre voci hanno importi più ridotti). Per i presidenti esecutivi è composta da compensi fissi più elevati (69%); bonus molto limitati (4%) e compensi da controllate comparabili con quelli degli AD (17%). I presidenti non esecutivi registrano un peso preponderante dei compensi fissi (91% del totale). Gli amministratori non esecutivi (diversi dagli indipendenti) percepiscono significativi “compensi da controllate” (23 mila €). Gli indipendenti percepiscono compensi aggiuntivi solo per la partecipazione a comitati, per importi limitati in valore assoluto (16 mila €).

La remunerazione degli AD

La struttura del pacchetto remunerativo dell'Amministratore Delegato cambia secondo la dimensione aziendale e il settore (cfr. par. 4.3. d)). Nelle società maggiori è minore il peso della componente fissa (56%, contro il 61% nelle Small cap) mentre il peso di quella variabile è simile (i bonus sono il 23% del totale); la differenza è spiegata dal diverso peso dei compensi da controllate (15% tra le FTSE Mib, 12 % nelle Small Cap). Nel settore bancario il peso della componente variabile è risalito al 10% del totale, dopo anni di continuo calo. I compensi *cash* percepiti dagli AD sono mediamente in linea con quelli dell'anno scorso.

I piani di incentivazione (cash e equity)

Lo Schema Consob offre informazioni di dettaglio per gli amministratori (quasi sempre qualificati come esecutivi) destinatari di piani di incentivazione (cfr. par. 4.3. par. i) e j)). Per quanto riguarda i piani *cash*, il controvalore medio dei bonus di competenza dell'anno è pari a 444 mila €. Ovviamente, gli importi variano in misura molto sensibile al variare della dimensione aziendale. I bonus complessivamente incassati nell'anno dal beneficiario-tipo sono pari a 469 mila €, un importo lievemente più alto di quello "di competenza". Ciò indica che i bonus attribuiti nel 2014 sono lievemente meno ricchi di quelli attribuiti in passato. 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" (689 mila €, contro 361 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

Tra i 42 amministratori esecutivi cessati nel 2014, 14 (pari al 33% del totale) hanno ricevuto indennità; l'importo medio è intorno a 3,7 milioni di € (cfr. par. 4.3. par. 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. In questi casi, gli importi sono mediamente pari a 558 mila € nei 43 casi in cui il beneficiario risulta ancora consigliere a fine anno.

Remunerazione e valutazione dell'indipendenza

La durata in carica ultranovennale è associata a maggiori compensi solo tra le società maggiori (FTSE Mib e Mid Cap) e, soprattutto, tra le banche, dove gli indipendenti con *tenure* lunga percepiscono 53 mila € in più rispetto agli altri (circa il 50% in più) (cfr. par. 4.3. par. g)). 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.

Remunerazione dei sindaci

La remunerazione dei sindaci è pari a 49 mila €, cioè sostanzialmente in linea con quella degli amministratori indipendenti (cfr. par. 4.4.). Essa si è ridotta del 6% nell’ultimo anno. Come già osservato per gli amministratori, la remunerazione dei sindaci varia in misura notevole secondo la dimensione dell’impresa (è 82 mila € nel FTSE Mib, pari a circa 2,7 volte quella presso le Small cap) e secondo il settore (97 mila € nelle società finanziarie, 43 mila € nelle non finanziarie). I compensi fissi costituiscono oltre l’80% della remunerazione totale; i compensi da controllate contano per quasi il 20%. Le altre voci hanno un peso molto limitato. I presidenti del collegio percepiscono poco meno del 40% (17 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 (18 mila €, pari al 37% in più rispetto ai sindaci con *tenure* più breve); la differenza sale a 49 mila € (il 54% in più) nel settore finanziario. I maggiori compensi sono connessi a incarichi presso società controllate o collegate.

PARTE TERZA

Informazioni sulle ragioni della mancata adesione al Codice

Né la legge né il Codice di autodisciplina richiedono esplicitamente che le società che non aderiscono ad esso forniscano motivazione della scelta effettuata. Ciononostante, nel 69% dei casi le società che non aderiscono al Codice ne comunicano la motivazione (cfr. par. 5.1 a)) o affermano che il sistema di corporate governance adottato è comunque complessivamente in linea con i principi in esso enunciati, nonché con le *best practice* nazionali ed eventualmente (nel caso di emittenti appartenenti a settori vigilati) con le raccomandazioni formulate dalle Autorità di Vigilanza. 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.

Comply-or-explain *sulla board evaluation*

Solo il 21% del listino (48 emittenti) non comunica di avere effettuato attività di autovalutazione del CdA (cfr. par. 5.1 b)). Una giustificazione esplicita è fornita in 16 casi; 10 società non aderiscono al Codice; nei restanti 22 casi non è chiaro se l'autovalutazione sia stata effettuata e manchi la *disclosure* sulle sue modalità o non sia stata attuata (ad es. in 7 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 fornitura di informazioni è più frequente tra le società maggiori (ad es. è fornita nel 50% dei casi di *non compliance* nel FTSE Mib, contro il 30% tra le Small Cap). Le giustificazioni fornite sono sovente riconducibili a cause transitorie. In alcuni casi la mancata effettuazione dell'autovalutazione è giustificata con le caratteristiche della società, quali la piccola dimensione, la struttura dei suoi organi o con l'assenza di situazioni che richiedano una nuova valutazione.

Comply-or-explain *sulla composizione del CdA*

È raro che le società non seguano le raccomandazioni del Codice in materia di composizione del CdA (ciò accade in meno del 10% dei casi): una società è priva di amministratori esecutivi; le altre manifestano un “fabbisogno” di indipendenti (cfr. par. 5.1 c)).

La *disclosure* delle ragioni – in tali casi – è ancora piuttosto rara (è fornita nel 23% dei casi; erano il 10% nel 2014) e non sempre contiene il grado di dettaglio richiesto dal Codice. In oltre metà dei casi, peraltro, la *non compliance* è chiaramente riconducibile alla mancata adesione al Codice.

Comply-or-explain *su nomina del LID e riunioni degli indipendenti*

La nomina del *Lead Independent Director* è frequente. Tra le 90 società che si trovano in situazioni riconducibili a quelle in cui essa è raccomandata, in 24 non è stato nominato il *LID*: tra esse, 8 società non aderiscono al Codice e 3 sono prive di indipendenti, sicché la nomina del *LID* risulta impossibile (cfr. par. 5.1 d)). Tra le restanti 13 società una giustificazione della scelta è reperibile quasi sempre. La mancata nomina del *LID* è motivata, sovente, 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.

Il Codice non attribuisce espressamente al *LID* il ruolo di convocare riunioni dei consiglieri indipendenti. Tale prassi è comunque assai diffusa e, in ogni caso, lo

svolgimento di tali riunioni è più frequente in presenza del *LID*. In 77 casi gli indipendenti non si sono riuniti nel corso dell'anno. Nel 58% dei casi (la frequenza sale al 75% nel FTSE Mib e al 67% nel settore finanziario) è fornita una giustificazione, generalmente riconducibile al fatto che gli amministratori indipendenti non ne hanno ritenuto necessario lo svolgimento.

Comply-or-explain sull'applicazione dei criteri per valutare l'indipendenza

L'intenzione di disapplicare uno o più dei criteri proposti dal Codice per valutare l'indipendenza degli amministratori è comunicata raramente (nel 6% dei casi) (cfr. par. 5.1 e)). Il criterio disapplicato è quasi sempre quello riguardante la durata in carica ultranovennale. La disapplicazione di un criterio è accompagnata sovente dalla descrizione del processo seguito per giungere alla decisione. È quasi sempre fornita la spiegazione delle ragioni che hanno indotto tale scelta, sovente riconducibili all'opportunità di privilegiare le competenze acquisite nel tempo ovvero di non applicare il criterio in modo automatico.

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 39 società (erano 33 nel 2014) ed è quasi sempre 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.

Comply-or-explain su istituzione e composizione dei comitati consiliari

Il Comitato per le Nomine è stato costituito, come già osservato, da metà delle società (sovente unificato con il Comitato per le Remunerazioni). Il Comitato per le Remunerazioni e il Comitato Controllo e Rischi sono costituiti in circa il 90% dei casi. Dove un comitato non è stato istituito, la *disclosure* delle ragioni di tale scelta è molto frequente (nel 95% dei casi per il CN, nel 72% per il CR, nell'89% per il CCR) (cfr. par. 5.1 f)). Sono quasi solo società che non aderiscono al Codice a non fornire una giustificazione esplicita della mancata costituzione dei comitati.

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. Nel caso del Comitato Remunerazioni si fa riferimento alle limitate dimensioni della società o ad 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. 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).

La composizione dei comitati è sempre o quasi sempre in linea con le raccomandazioni del Codice. Nei rari casi di *non compliance*, la fornitura di spiegazioni è tuttora infrequente, anche se in crescita. La carenza di indipendenti è sovente riconducibile a motivazioni transitorie, alla mancata adesione al Codice da parte della società e/o all'insufficiente numero di amministratori indipendenti. 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.

Comply-or-explain sulla politica delle remunerazioni

L'esistenza di una componente variabile legata ai risultati aziendali è comunicata nel 79% dei casi. Tra le altre società che non prevedono tale componente, il 14% non aderiscono al Codice; nel 37% dei casi la scelta è giustificata esplicitamente (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 ad 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.

Il differimento di una parte della componente variabile è connaturato all'adozione di piani di medio-lungo termine (LTIP), siano essi *cash-* o *stock-based*. Una spiegazione esplicita del mancato differimento della remunerazione variabile di breve periodo è individuabile con maggior frequenza che in passato (nel 30% delle società che prevedono una tale componente). Le ragioni addotte fanno riferimento alla convinzione

che l'eventuale differimento non costituisca un elemento determinante ai fini della corretta gestione dei rischi aziendali o 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; talvolta si fa riferimento all'adozione di parametri di performance al netto delle componenti straordinarie (che già scoraggia comportamenti opportunistici volti a massimizzare i risultati nel breve periodo). Alcune società comunicano che la definizione di una componente variabile di lungo periodo è in fase di elaborazione.

Le società prevedono quasi sempre limiti alla remunerazione variabile. Solo nel 14% dei casi non è stato possibile individuare un *cap*: in tali casi, peraltro, le informazioni disponibili non consentono di individuare le ragioni della scelta effettuata.

Infine, la comunicazione dell'esistenza di limiti espliciti, determinati *ex ante*, alle indennità di fine carica non è, invece, comune: essa è riscontrabile in 75 casi (pari al 41% delle società che prevedono la possibilità di erogare indennità). Nei restanti 107 casi le regole di determinazione dell'indennità non prevedono un *cap* o, comunque, la Relazione non contiene informazioni sufficienti ad individuarlo: la ragione è quasi sempre riconducibile al fatto che l'emittente non ha stipulato accordi con gli amministratori che prevedano simili indennità; peraltro, l'introduzione di un *cap* può risultare utile proprio nel caso in cui la società non abbia in essere pattuizioni specifiche, dato che tali pattuizioni fissano sovente limiti espliciti alle possibili indennità.

PARTE PRIMA

Lo stato dell'autodisciplina in Italia

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

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 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 al Codice: si tratta di 212 società (pari al 93% del totale: cfr. Tab.1, in Appendice 2): tra esse quasi tutte quelle appartenenti all'indice FTSE Mib¹². I 16 casi restanti (sostanzialmente stabili nel tempo) sono società che comunicano esplicitamente di *non* aderire al Codice di autodisciplina e che forniscono informazioni sul proprio sistema di *corporate governance* sulla base del dettato dell'art.123-*bis* del TUF¹³.

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.

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

¹³ Si tratta di una società priva di azioni ordinarie quotate e di 15 altri emittenti, tra cui: una società FTSE Mib; 4 appartenenti ad uno stesso gruppo; 2 che aderivano in precedenza al Codice 2002 ed esplicitamente hanno comunicato di non aderire più alle successive edizioni del Codice; una che vi aderiva parzialmente ma - nel documento di registrazione per un aumento di capitale pubblicato nel 2015 - ha precisato la "non adesione". Sono state invece considerate come "aderenti" al Codice: 4 società che dichiarano esplicitamente la loro adesione al nuovo Codice 2011 ma non menzionano le successive modifiche apportate allo stesso; e, per l'ultimo anno, è stata considerata "aderente" anche una società che dichiara l'adesione al Codice 2006, il cui contenuto era strutturalmente diverso dal Codice 2002.

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 Italiana¹⁴, che include tabelle riassuntive – redatte con il supporto di Assonime – circa la composizione e il funzionamento degli organi societari¹⁵.

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 (228 società) mentre quelle sul Collegio Sindacale sono basate su un campione più ristretto (222 società), riferito alle sole società con modello “tradizionale”¹⁶.

L'analisi delle Relazioni redatte dalle società dualistiche e monistiche richiede particolari cautele¹⁷ 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;

¹⁴ 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.

¹⁵ 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.

¹⁶ Da osservare la riduzione - negli ultimi anni - del numero di società a seguito, soprattutto, di operazioni di fusione e *delisting* conseguenti a crisi aziendali od OPA degli azionisti di controllo. Le società oggetto dell'indagine sono diminuite da 291 (nel 2008) a 228 (e quelle con modello “tradizionale” da 280 a 222). Tale fatto può, talvolta, indurre particolari dinamiche nei dati riportati nel testo, soprattutto quando riferiti a sottocampioni di bassa numerosità, connesse all'uscita di emittenti dal campione, più che a modifiche nell'applicazione del Codice da parte delle società che restano quotate.

¹⁷ 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.

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 (cfr. Tab. 2):

a) Cadenza delle riunioni

L'informazione sulla cadenza delle riunioni del CdA è disponibile sempre (cfr. Tab. 2): il numero medio è pari a 10,1, con sensibili variazioni a seconda del settore (9,4 nelle non finanziarie; 16,2 nelle finanziarie; 17,4 nelle banche) e della dimensione¹⁸ (13,1 nel FTSE Mib, 10,5 tra le Mid cap e 9,2 tra le Small cap)¹⁹.

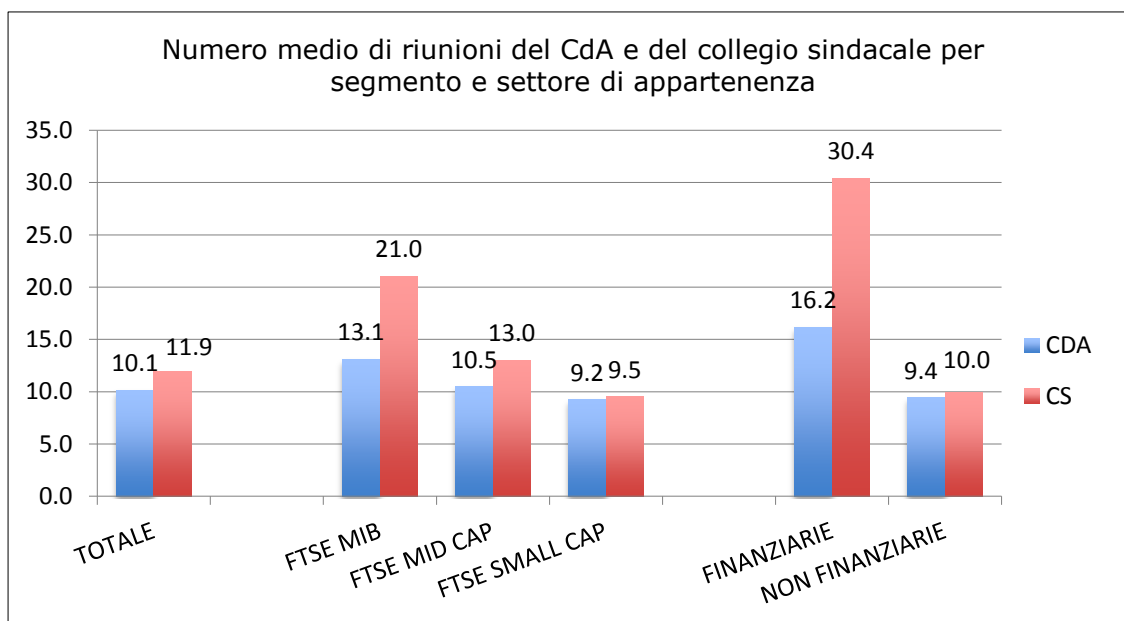


Figura 1

La frequenza media delle riunioni è sostanzialmente stabile rispetto all'anno passato; rispetto a periodi più lontani è evidente un incremento del numero di riunioni, particolarmente significativo nelle società maggiori (nel FTSE Mib la frequenza è aumentata complessivamente del 20% rispetto al 2012).

¹⁸ La classificazione dei tre principali segmenti segue la dimensione aziendale: la capitalizzazione mediana a fine 2014 in milioni di € era la seguente: FTSE Mib: 3.990; Mid cap: 894; Small cap: 63 (in pari data, la capitalizzazione delle Micro cap era 156 e quella delle Altre società era 120).

¹⁹ A livello di singola società il numero di riunioni del CdA è assai variabile, tra un minimo di 4, in 9 società – come nel 2013 – e un massimo di 31 riunioni (nel CdG di una dualistica). Tra i primi 10 posti (oltre le 20 riunioni/anno) si trovano 7 banche. Una società appena ammessa a quotazione comunica che il CdA ha tenuto solo 2 riunioni tra la data di ammissione alle negoziazioni e la fine dell'anno solare.

Anche l'informazione sulla cadenza delle riunioni del Collegio Sindacale è disponibile quasi sempre (cfr. Tab. 2). Il numero medio di riunioni è pari a 11,9, come nel 2014, anche qui con sensibili variazioni a livello di settore (10 riunioni nel settore non finanziario contro 30,4 nel settore finanziario; sono 35 nelle banche) e dimensione (21 riunioni nel FTSE Mib, contro 13 tra le Mid Cap e 9,5 tra le Small Cap)²⁰.

b) Durata delle riunioni

Il Codice raccomanda l'indicazione nelle Relazioni della durata media delle riunioni consiliari. L'informazione è disponibile per 215 società (pari al 94% del totale: cfr. Tab. 3). La durata media delle riunioni è pari a circa due ore e un quarto (134 minuti). Come in passato, si riscontrano notevoli variazioni secondo la dimensione della società (169 minuti nel FTSE Mib, 151 tra le Mid cap, 118 tra le Small cap) e, ancor più, del settore (129 tra le non finanziarie, 180 tra le finanziarie; 200 nelle banche)²¹. I dati medi sono sostanzialmente stabili.

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 174 società (pari al 78% del totale, era il 70% nel 2014, il 67% nel 2013, il 55% nel 2012). La durata media delle riunioni è pari a circa due ore e mezza (143 minuti), con qualche variazione legata soprattutto al settore (143 tra le non finanziarie, 151 tra le finanziarie, 159 nelle banche)²².

²⁰ 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.) e un massimo di 72 riunioni in un anno. Tra i primi 10 posti (ben oltre le 30 riunioni/anno) si trovano 7 banche. 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.

²¹ A livello di singola società la durata media delle riunioni del CdA è estremamente variabile, tra un minimo di 40 minuti (in due emittenti) e un massimo di 6 ore. Tre società di piccole dimensioni (erano 2 nel 2014, 6 nel 2013) hanno una durata media delle riunioni consiliari inferiore all'ora; altre 12 (tra cui una FTSE Mib e due Mid cap; erano 14 nel 2014, 17 nel 2013) indicano una durata pari a un'ora. All'estremo opposto della distribuzione, 10 società (erano 8 nel 2014, 4 nel 2013) 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.

²² A livello di singola società la durata media delle riunioni del collegio sindacale varia tra un minimo di 45 minuti e un massimo di 6 ore. Nove società indicano una durata pari a un'ora. All'estremo opposto della distribuzione, 5 società hanno una durata media delle riunioni superiore a quattro ore; altre 9 indicano una durata media pari a quattro ore.

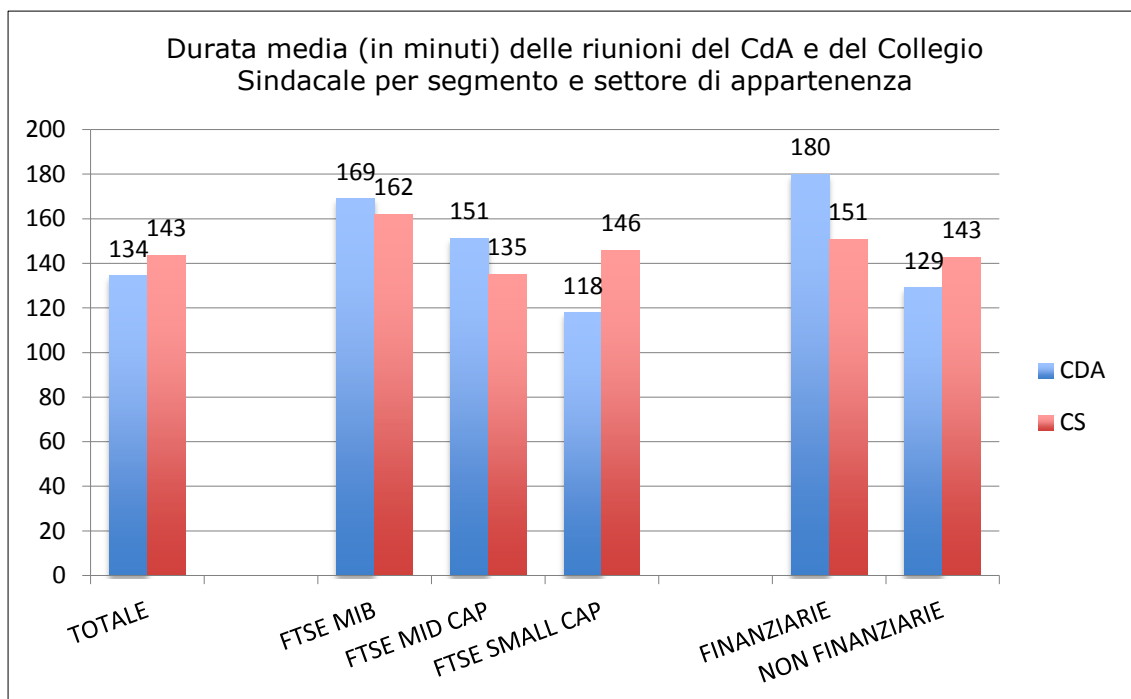


Figura 2

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 2.232 consiglieri su 2.305, pari al 97% del totale. La percentuale media di presenza è pari al 91%. Il 62% dei consiglieri per cui sono disponibili informazioni (1.375) risultano sempre presenti; il 97% ha partecipato almeno a metà delle riunioni; valori "estremi" in senso negativo sono poco frequenti²³.

²³ I casi di presenze inferiori al 50% sono 56 in tutto (erano 81 nel 2014, 68 nel 2013). I casi di presenze pari a 0 sono 9, in 8 società; (nel 2014 erano 15, in 6 società; nel 2013 erano 8 in altrettante società). In 3 casi il valore è spiegabile con la nomina in prossimità della fine dell'anno; da osservare anche che in 4 casi si tratta, verosimilmente, di consiglieri stranieri.

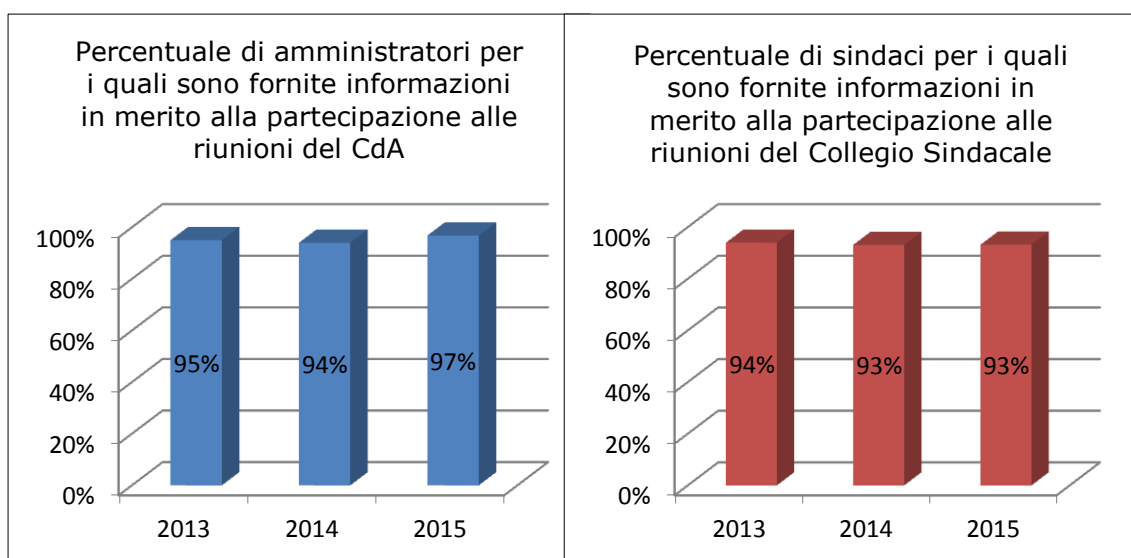


Figura 3

Analogo andamento è riscontrabile per l'informazione sulla partecipazione alle riunioni del Collegio Sindacale (cfr. Tab. 4). Informazioni sulle presenze individuali sono disponibili per 644 sindaci su 691, pari al 93% del totale. La percentuale media di presenza è pari al 96%. Il 72% dei sindaci per cui sono disponibili informazioni (461) risultano sempre presenti; quasi tutti i sindaci hanno partecipato almeno a metà delle riunioni²⁴.

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.

Indicazioni sulla circolazione dell'informazione pre-consiliare sono state fornite da 216 società (pari al 95% del totale; era il 92% nel 2014, il 90% nel 2013): 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 (era il 60% nel 2014, il 54% nel 2013) ha quantificato in modo preciso il preavviso normalmente ritenuto congruo. L'informazione è fornita con frequenza più elevata dalle società maggiori (ad es. dal 79% delle FTSE Mib) e nel

²⁴ Si è individuato un solo caso di presenze inferiori al 50% (erano 3 nel 2014, 7 nel 2013).

settore finanziario (ove è fornita nel 77% dei casi; presso le banche la percentuale è pari all'81%). 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). Come nel 2014, il preavviso mediamente indicato con riferimento ai singoli argomenti varia tra 2,8 e 3,5 giorni (cfr. Tab. 2)²⁵. Nel 51% dei casi (era il 46% nel 2014) gli emittenti indicano esplicitamente che il preavviso individuato come congruo è stato normalmente rispettato. Tale indicazione è più frequente nelle società maggiori (è fornita dal 74% delle società del FTSE Mib).

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 46% delle società del FTSE Mib) e nel settore finanziario (dove è fornita nel 42% dei casi; è il 39% nelle banche, il 50% presso le assicurazioni).

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. In 143 società (pari al 63% del totale; il dato sale al 72% nel settore bancario) è indicato che tale partecipazione ha avuto luogo²⁶.

e) Informazioni sul Comitato Esecutivo

La costituzione di un comitato esecutivo, poco frequente, è in diminuzione (34 casi: cfr. Tab. 2; erano 40 nel 2014); esso resta un'istituzione diffusa prevalentemente nelle

²⁵ In 35 casi gli emittenti hanno indicato che il preavviso ritenuto congruo è variabile a seconda dell'argomento all'ordine del giorno. Talvolta è precisato che, in caso di necessità od urgenza, il preavviso indicato nella relazione è ridotto proporzionalmente, sovente al giorno antecedente la riunione. Il termine di preavviso più lungo riscontrato è pari a 10 giorni (anche in tal caso viene precisato che il preavviso è pari a due giorni per le relazioni finanziarie e che alla luce della natura delle deliberazioni da assumere e in presenza di particolari esigenze di riservatezza – ad esempio nel caso dei piani strategici – con il consenso dei consiglieri il materiale può non venire anticipato ai medesimi o essere reso disponibile in una *data room* allestita presso la sede sociale).

²⁶ Il lieve arretramento riscontrabile in Tab.2 rispetto all'anno passato è dovuto alla scelta di modificare il criterio di rilevazione del dato, che genera una discontinuità nella serie storica. Si è infatti deciso di adottare un'impostazione più restrittiva, rilevando i soli casi in cui le società affermano che "è avvenuta" la partecipazione di dirigenti alle riunioni consiliari; ciò ha portato ad escludere dal conteggio i 27 emittenti che si limitano ad affermare che tale partecipazione "è prevista" o "può avere luogo". Reinserendo tali società il totale salirebbe a 170, pari al 75% del totale (più alto rispetto al 69% del 2014).

banche (dove è costituito dal 56% delle società, era il 67% nel 2014); solo l'11% 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 10,6 riunioni/anno. La frequenza delle riunioni è molto variabile da una società all'altra (da un minimo di 0 (in 6 casi) a un massimo di 91 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.

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.

Il 79% del listino (180 emittenti) ha comunicato di avere effettuato attività di autovalutazione del CdA (cfr. Tab. 5). L'informazione è fornita con maggior frequenza dalle società maggiori (94% tra le FTSE Mib) e da quelle del settore finanziario (96%; nel settore assicurativo è il 100%). La frequenza con cui è comunicata l'effettuazione dell'autovalutazione è simile a quella del 2014.

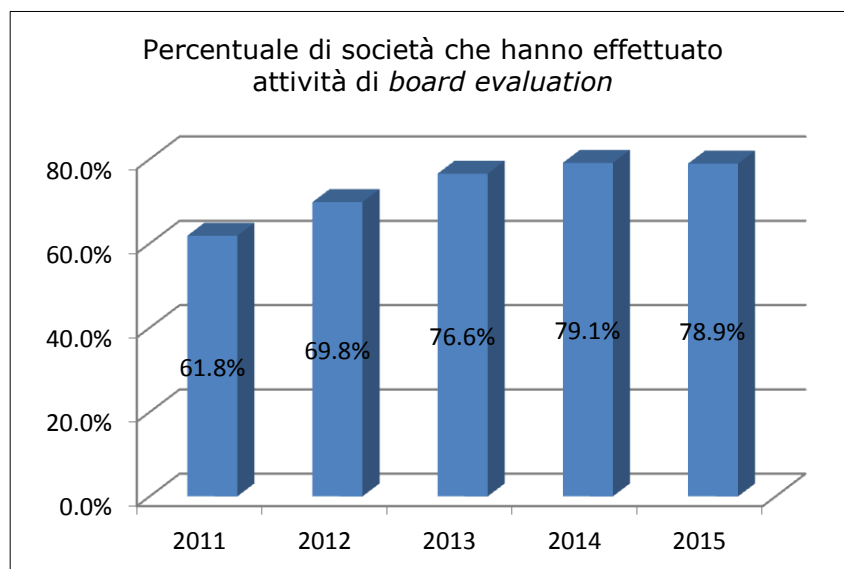


Figura 4

Le società (soprattutto quelle di maggiori dimensioni) comunicano con relativa frequenza informazioni sulle modalità di svolgimento della *board evaluation* (nel 71% dei casi: cfr. Tab. 5): 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. 12 emittenti hanno comunicato di avere differenziato le modalità di valutazione nell'arco del triennio: si tratta di una prassi, come prevedibile, più diffusa nelle società a governance maggiormente strutturata, e, quindi nel settore finanziario (dove è seguita da 6 emittenti, pari al 30% delle società che danno informazioni sul processo di *board evaluation*, contro il 6% nel settore non finanziario) e comunque tra le società maggiori (tra esse si contano 5 FTSE-Mib e 3 Mid Cap).

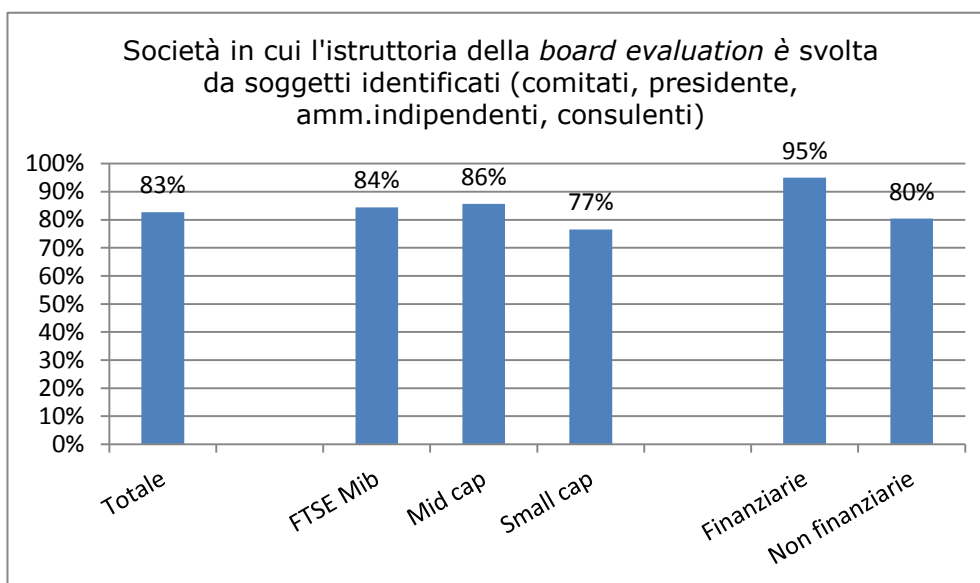


Figura 5

Frequente è l'attribuzione del compito di istruire la *board evaluation* a figure precisamente identificate: ciò accade nell'83% dei casi (era il 67% nel 2014); la frequenza sale al 95% nel settore finanziario (al 100% tra le assicurazioni). In poco più di un quarto dei casi si tratta di uno dei comitati consiliari previsti dal Codice; il 20%

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”). Frequente (nel 32% dei casi) è anche il ricorso a consulenti esterni, concentrato soprattutto nel settore finanziario (dove è riscontrabile nell’80% dei casi, in forte crescita rispetto al 2014, quando era il 53%; tra le banche il coinvolgimento di consulenti è previsto nell’87% dei casi) e presso le società maggiori, soprattutto se a controllo pubblico (esso è osservabile in 22 società FTSE Mib, pari al 69% del totale; il ricorso a consulenti scende al 26% tra le Mid cap e al 15% tra le Small cap). Il numero totale di società che fanno ricorso a consulenti è quindi pari a 41, in crescita rispetto al dato (31) del 2014. L’aumento è dovuto quasi esclusivamente al settore finanziario e, in particolar modo alle banche, dove il ricorso a consulenti è salito di 5 unità (dal 53% all’87% dei casi); tra le società non finanziarie l’aumento assume proporzioni quasi impercettibili (l’aumento è anche qui di 4 unità, che portano il totale al 23%, dal 21% del 2014).

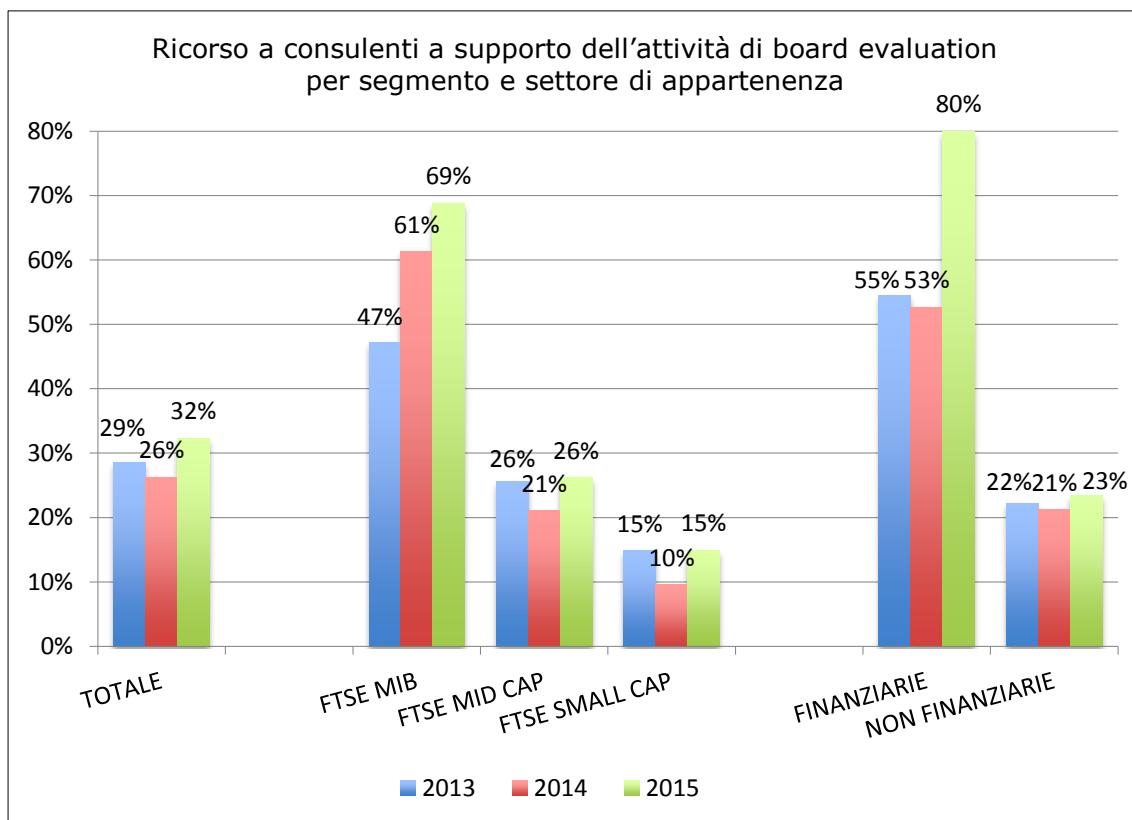


Figura 6

Il nome del consulente è comunicato in Relazione in 36 casi (pari all'88% del totale; era il 53% nel 2014, il 28% nel 2013); in 26 casi, pari al 63% del totale (era il 55% nel 2014, il 44% nel 2013), sono fornite informazioni riguardo agli eventuali altri servizi svolti da tale consulente (ovvero è indicato che non esso non ne svolge).

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 (104 società (cfr. Tab. 6), pari al 46% del totale), con notevoli variazioni secondo la dimensione (71% 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 Codice raccomanda altresì (criterio 1.C.3.) 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. L'espressione di tali orientamenti è riscontrabile in 47 società (pari al 37% di quelle che hanno fornito informazioni sulle modalità di svolgimento della *board evaluation*²⁷). L'espressione di orientamenti agli azionisti è più frequente nel settore finanziario (45%) e, in particolare, tra le banche (53%).

g) Informazioni sui piani di successione

Il Codice ha introdotto un esplicito principio in materia di piani di successione²⁸. Il criterio applicativo 5.C.2 raccomanda al CdA di "valutare se adottare" un piano per la

²⁷ Il lieve arretramento riscontrabile in Tab.6 rispetto all'anno passato è dovuto alla scelta di modificare il criterio di rilevazione del dato, che genera una discontinuità nella serie storica. Si è infatti deciso di adottare un'impostazione più restrittiva, rilevando i soli casi in cui le società affermano che "ha fornito orientamenti" *ante* rinnovo; ciò ha portato ad escludere dal conteggio i 19 emittenti che si limitano ad affermare che il CdA ha competenza a esprimere orientamenti. Reinserendo tali società il totale salirebbe a 66, pari al 52% del totale (lievemente superiore al dato del 2014).

²⁸ 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

successione degli amministratori esecutivi e di darne informativa nella relazione sul governo societario²⁹.

Tutte le società del FTSE Mib (come nel 2014) comunicano di avere valutato l'adozione di un piano di successione per gli amministratori esecutivi. Con riferimento all'intero listino, informazioni sono rintracciabili in 201 Relazioni (pari all'88% del totale, in lieve ascesa dall'84% del 2014; erano il 76% nel 2013; il 51% nel 2012: cfr. Tab. 7).

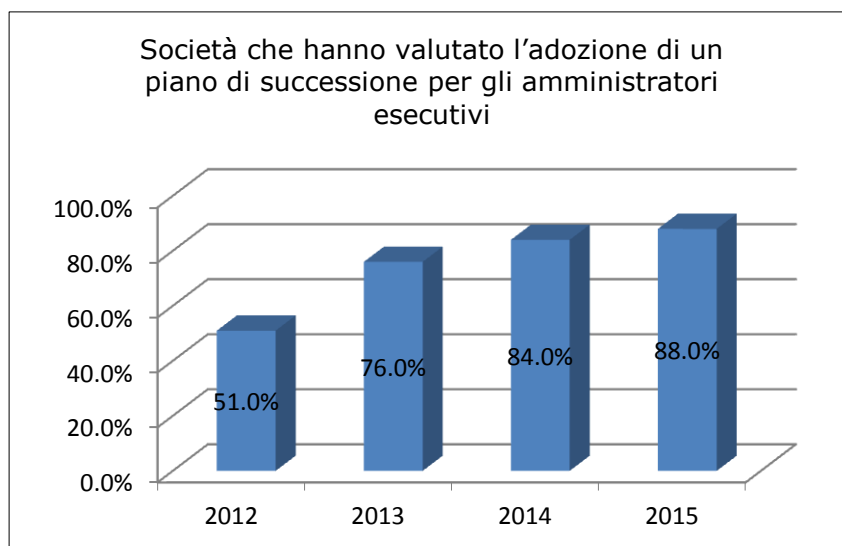


Figura 7

L'esistenza di piani di successione formalizzati continua ad essere piuttosto rara: come nel 2014, solo 20 società (tra cui 10 appartenenti al FTSE Mib) ne hanno comunicato l'esistenza (nel 2013 erano 16 società; nel 2012, 4 società). L'adozione di un piano di successione è nettamente più frequente tra le società maggiori (è riscontrabile nel 29% delle FTSE Mib, contro il 13% delle Mid cap e il 3% delle Small cap) e nel settore finanziario (dove è stato definito nel 33% dei casi, contro il 7% negli altri settori; la percentuale sale al 40% tra le banche).

e i relativi ruoli; c) modalità e tempi di eventuale revisione del piano. Cfr. Circolare Assonime n. 8/2012, nt. 10 e 70.

²⁹ 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".

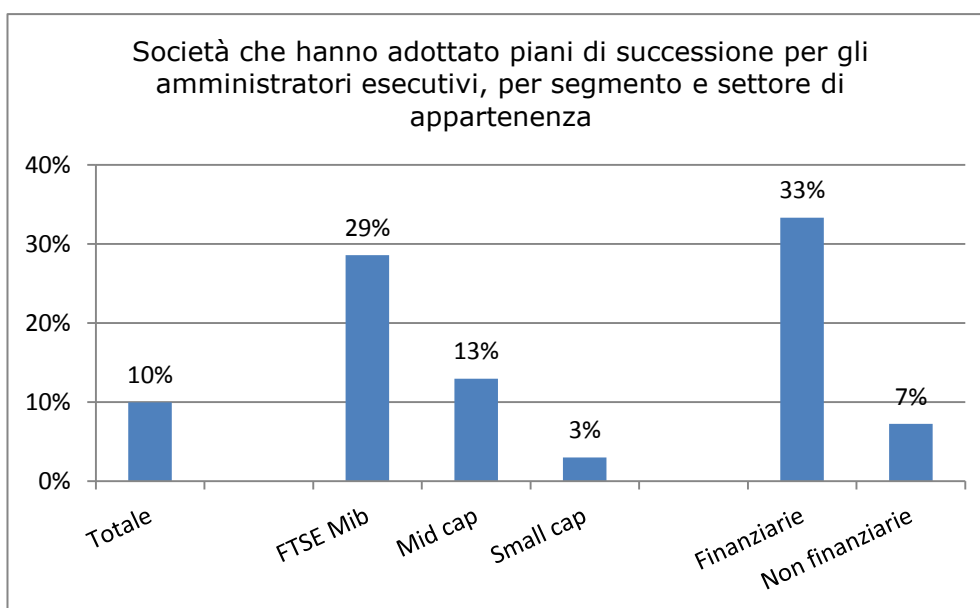


Figura 8

L'informazione sulle caratteristiche del piano adottato è generalmente di buona qualità: nel 70% dei casi è comunicata l'esistenza di appositi meccanismi (predefiniti) in caso di sostituzione anticipata degli amministratori; nell'85% 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 22 casi le società comunicano, su base puramente volontaria (trattandosi di informazioni la cui diffusione non è esplicitamente raccomandata dal Codice), di avere adottato piani di successione per uno o più dirigenti con responsabilità strategiche (in 12 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 2.064 amministratori su 2.305 (cfr. Tab. 8), pari al 90% del totale. Il dato richiede cautela nell'interpretazione a causa della flessibilità della formula utilizzata dal Codice³⁰, che ha dato luogo a prassi informative differenziate. Il numero medio è pari a 2,32: prosegue pertanto il netto calo del numero di altri incarichi, già riscontrato negli anni passati (erano 2,54 nel 2014, 2,78 nel 2013, 3,17 nel 2012, 3,26 nel 2011).

³⁰ 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".

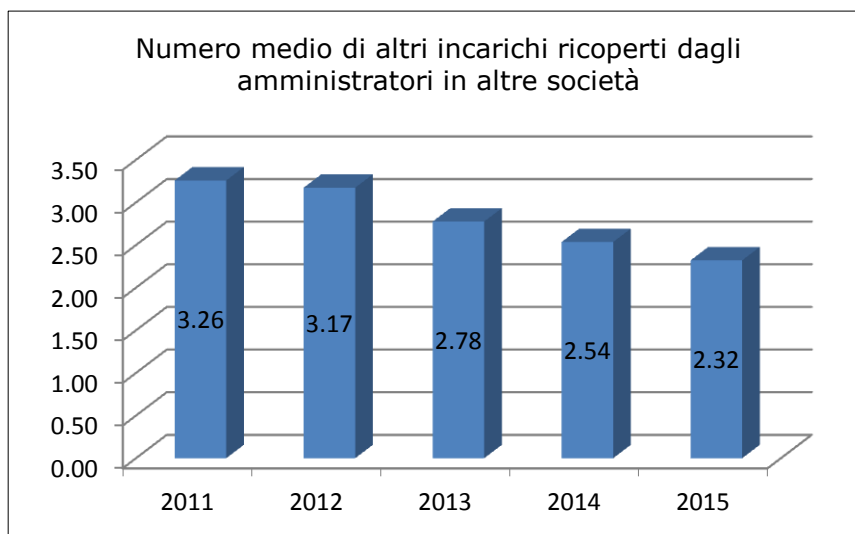


Figura 9

Nel 37% dei casi per cui sono disponibili informazioni sono dichiarate altre cariche pari a 0; un ulteriore 18% risulta avere una sola altra carica; inizia ad assottigliarsi il numero di persone che ricoprono un elevato numero di cariche (94 persone, pari al 5% del totale ricoprono almeno altre 10 cariche; nel 2014 erano 108, pari al 6% del totale; nel 2013 erano 134, sempre pari al 6% del totale); il numero massimo di altre cariche dichiarate è pari a 39.

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 613 sindaci su 691, pari all'89% del totale.

Il numero medio di "altre cariche" calcolato a livello di singoli sindaci è molto più elevato che per gli amministratori e pari a 8,71. I sindaci che dichiarano altre cariche pari a 0 sono pari al 18% del totale. Ben 229 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 2014 erano 217 soggetti, pari al 38% del totale; nel 2013 erano 239, pari al 39% del totale), ma è molto più lento che per gli amministratori. Il numero massimo di altre cariche dichiarate da un singolo sindaco è pari a 101.

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 2.305 consiglieri; il numero di persone che ricoprono la carica di consigliere è però più basso (1.999), perché una persona può

ricoprire più incarichi. 1.717 persone ricoprono solo un incarico di consigliere (non hanno cioè altri incarichi in società quotate), 225 persone ricoprono cariche in più CdA (fino a un massimo di 6) e 57 ricoprono cariche sia in CdA, sia in uno o più collegi sindacali (fino a un massimo di 5 incarichi complessivi)³¹.

Le società oggetto dell'indagine, come visto in Tab. 8, hanno complessivamente 691 sindaci; il numero di persone che ricoprono la carica di sindaco è però inferiore (596), perché una persona può ricoprire più incarichi. In particolare, 468 persone ricoprono solo un incarico di sindaco (non hanno cioè altri incarichi in società quotate); altre 71 persone cumulano cariche di sindaco in più società quotate (fino a un massimo di 4)³².

Le situazioni mono-carica nelle società quotate sono ampiamente prevalenti (l'86,1% delle persone ricopre una sola carica).

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 8,6 presso le Small Cap a un massimo di 12,2 nel FTSE Mib) e secondo il settore (14,3 nelle società finanziarie, 9,3 nelle altre; la dimensione media del CdA sale a 17 consiglieri nel settore assicurativo)³³. La maggiore numerosità del CdA nel settore finanziario è, peraltro, connessa a una maggior dimensione delle società appartenenti a tale settore³⁴.

³¹ Il numero totale di persone che ricoprono incarichi di amministratore è: $1.717 + 225 + 57 = 1.999$ (cfr. Tab. 9).

³² Ad essi si aggiungono le 57 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: $468 + 71 + 57 = 596$ (cfr. Tab. 9).

³³ Se si considerano le società che hanno adottato il modello tradizionale (o quello monistico), la variabilità è tra un minimo di 4 amministratori in due società di piccole dimensioni e un massimo di 24. Gli 8 CdA più numerosi sono tutti di società appartenenti al settore finanziario. I *boards* più numerosi individuabili in società non finanziarie sono composti da 15 consiglieri (in 11 società).

³⁴ La capitalizzazione mediana al 31/12/2014 delle società appartenenti al settore finanziario è pari a 2.399 milioni di €; quelle delle società non finanziarie è invece pari a 142 milioni di €.

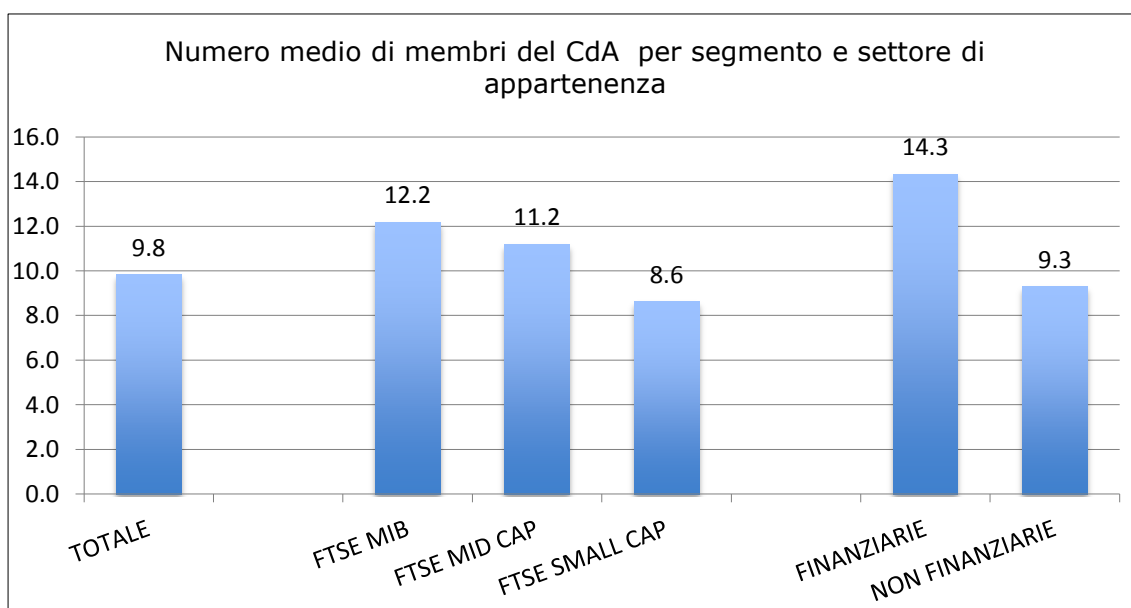


Figura 10

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 società dualistiche la numerosità media dei consigli di gestione è pari a 6,5, 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 8 membri, mentre quella del Consiglio di Sorveglianza è pari a 20 membri³⁵.

La numerosità del CdA è in lieve calo nel settore bancario (13,4 consiglieri, erano 14,1 nel 2014) (cfr. Tab. 11) mentre è stabile nel settore non finanziario (9,3 componenti, come nel 2014).

b) Composizione del CdA

Il numero medio di amministratori esecutivi (2,7) e non esecutivi (7,1) è stabile. Il numero di amministratori indipendenti è in ulteriore, lieve aumento (4,1; erano 4 nel 2014 e nel 2013; 3,9 nel 2012). Si sta quindi manifestando una lenta ricomposizione del CdA, con aumento degli indipendenti e riduzione degli amministratori non esecutivi non qualificabili come indipendenti³⁶). Il CdA-tipo è formato da 2,7 amministratori

³⁵ 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).

³⁶ 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

esecutivi, 3 non esecutivi “semplici” e 4,1 non esecutivi indipendenti. 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 almeno una volta e mezza quello riscontrabile nelle Small cap (9,4 consiglieri, di cui 5,9 indipendenti, tra le FTSE Mib, contro 5,8, di cui 3,2 indipendenti tra le Small Cap). Le differenze tra settore finanziario e non finanziario sono ricollegabili alla diversa numerosità dei non esecutivi (10,9 nel settore finanziario, 6,7 in quello non finanziario) e degli indipendenti (5,7 nel settore finanziario, 3,9 in quello non finanziario).

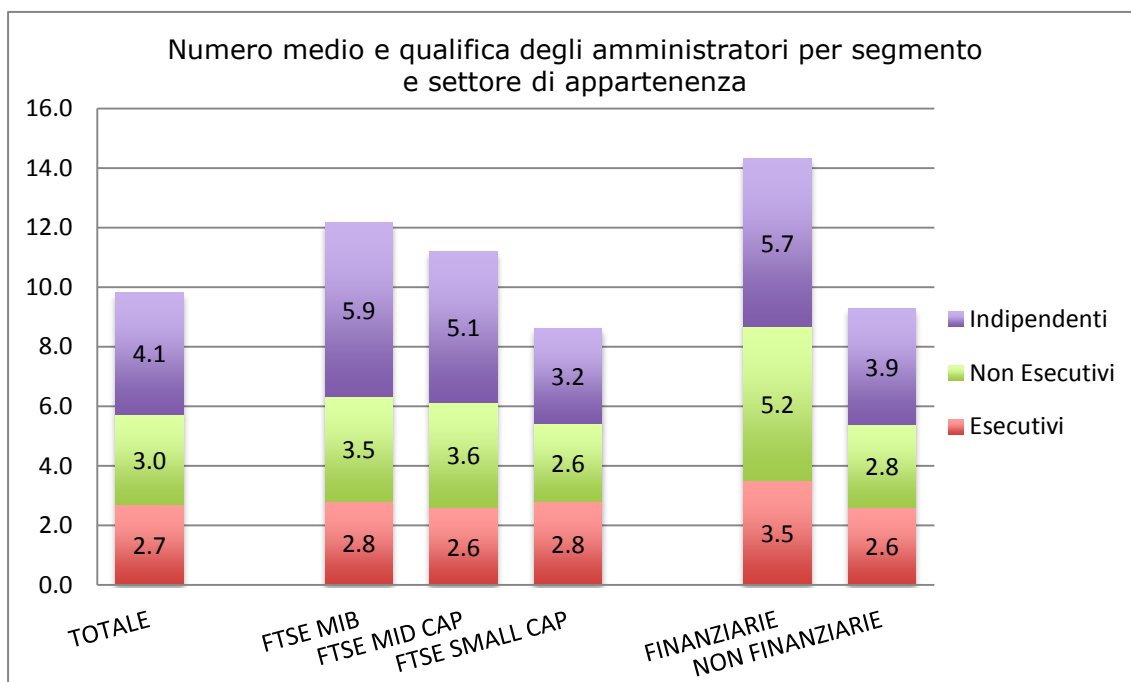


Figura 11

Tra i 613 amministratori esecutivi, 268 (pari al 44% del totale) sono identificati esplicitamente come Amministratori Delegati (AD). Inoltre, 61 amministratori esecutivi (tra cui 43 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 16% degli AD); il ricorso a tale soluzione è stabile (erano 62 nel 2014; nel 2013 era però riscontrabile in 30 casi, pari al 10% degli AD). La soluzione è più diffusa tra le società di grandi dimensioni (14 AD-DG su 43 appartengono a società FTSE Mib e 16 a Mid cap)

non disponibile solo per 3 consiglieri (erano 11 nel 2014, 17 nel 2013, 22 nel 2012), appartenenti a un'unica società dualistica.

In quasi metà dei casi (49 su 111, pari al 45% del totale, in calo dal 47% del 2014 e dal 57% nel 2013) il DG non fa parte del Consiglio di Amministrazione³⁷.

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 40,5% del totale) nel 2014. L'incremento è riscontrabile, con lievi differenze, in tutti i settori.

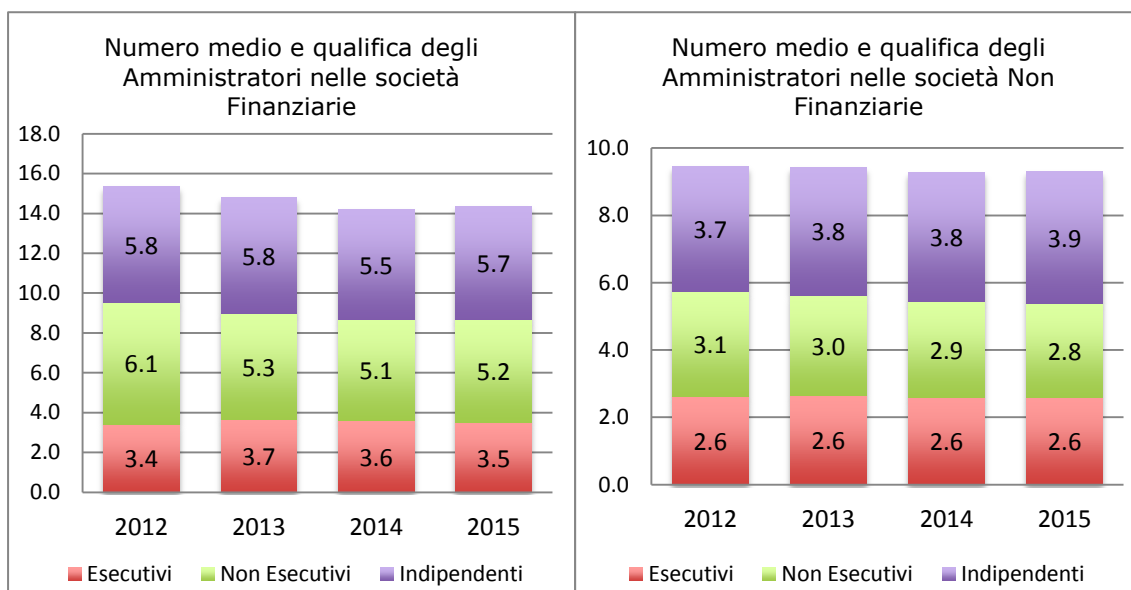


Figura 12

Il Codice raccomanda che vi sia un numero “adeguato” di amministratori indipendenti. Alle società del FTSE Mib si raccomanda di avere un CdA formato per almeno un terzo da amministratori indipendenti, con arrotondamento all'unità inferiore (art. 3.C.3.); i principi guida del Codice chiariscono che la raccomandazione trova applicazione a decorrere dal primo rinnovo del CdA successivo alla fine dell'esercizio che inizia nel 2012. A fine 2014, 32 società FTSE Mib (pari al 91% del totale) avevano un CdA (o CdS) già in linea con tale raccomandazione. L'art. 3.C.3. del Codice raccomanda, inoltre, che il numero degli indipendenti sia, in ogni caso, non inferiore a due: a fine 2014, 207 società (pari al 91% del totale) erano già in linea con tale raccomandazione. Tra le 21 società (pari al 9% del totale) che manifestano un “fabbisogno” di indipendenti sotto l'uno o l'altro profilo, peraltro, 12 non aderiscono al Codice.

³⁷ Le società che hanno scelto di nominare un Direttore Generale sono 96 in tutto. La nomina di uno o più DG avviene con frequenza più che doppia nel settore finanziario (87% dei casi, contro il 37% nei settori non finanziari). 10 società (tra cui 3 FTSE Mib) hanno nominato più DG, fino a un massimo di 5.

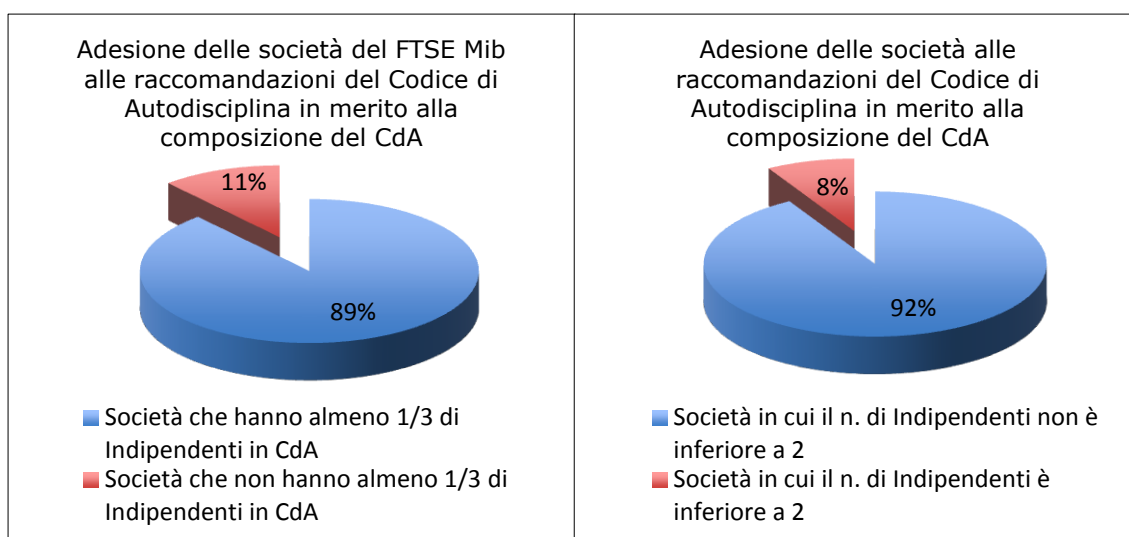


Figura 13

c) Età degli amministratori e dei sindaci

Si sono reperite informazioni sull'età degli amministratori e dei sindaci. L'età media degli amministratori è lievemente inferiore all'anno passato (è pari a circa 58 anni). Essa varia a seconda del settore (è pari a 57 anni e mezzo nel settore non finanziario; sale a 61 anni nel settore finanziario) (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). Differenze marcate sono riscontrabili anche a livello settoriale: nel settore non finanziario la categoria più giovane è quella degli esecutivi (57 anni e mezzo, all'incirca come i non esecutivi), mentre i soli indipendenti hanno in media 58 anni. Nel settore finanziario, al contrario, sono gli indipendenti ad essere la categoria più giovane (59 anni); l'età media aumenta tra i non esecutivi (60 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 un anno per gli indipendenti, sale a 2 anni e mezzo per i non esecutivi ed è pari a 5 anni per gli esecutivi³⁸.

³⁸ A livello individuale la variabilità è molto forte. Tra gli esecutivi, l'età varia tra un minimo di 27 e un massimo di 95 anni. Tra i non esecutivi, l'età varia tra un minimo di 23 e un massimo di 91 anni. Tra gli indipendenti, l'età varia tra un minimo di 27 e un massimo di 90 anni.

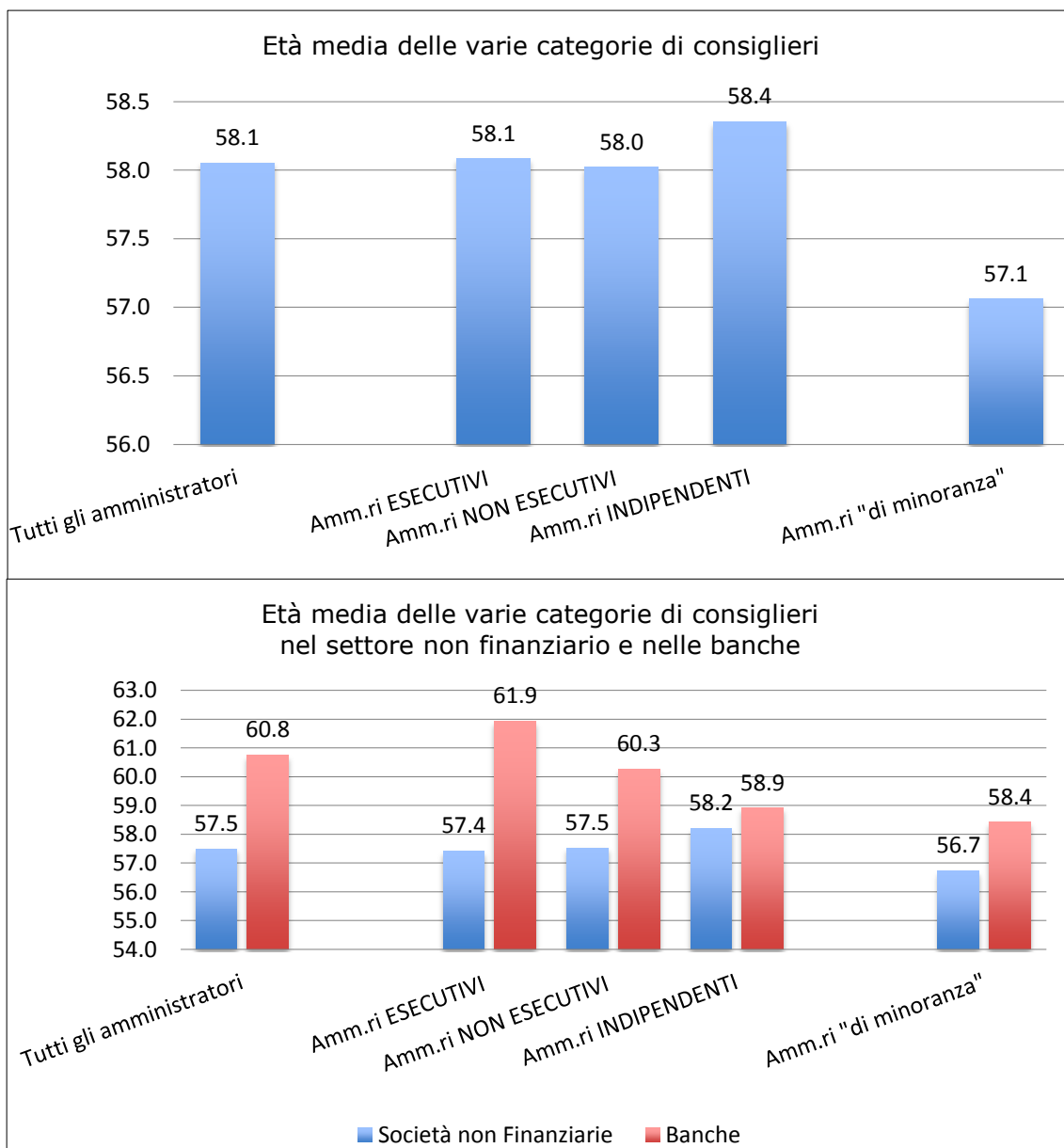


Figura 14

L'età media dei sindaci è pari a 57 anni, ossia inferiore, di circa un anno, a quella degli amministratori. La differenza è più marcata nel settore finanziario e cambia segno tra le società maggiori (nel FTSE Mib i sindaci sono in media lievemente più anziani degli amministratori)³⁹.

³⁹ A livello individuale la variabilità è anche qui forte. L'età varia tra un minimo di 34 e un massimo di 85 anni.

d) Anzianità di carica

Il Codice raccomanda che le società forniscano indicazioni nella Relazione in ordine alle principali caratteristiche professionali dei consiglieri, nonché all'anzianità di carica dalla prima nomina. L'anzianità media di carica⁴⁰ è poco inferiore a 5 anni (cfr. Tab. 13). La durata in carica è lievemente più bassa nel settore finanziario, dove è circa 4 anni (e soprattutto tra le banche, dove scende sotto i 4 anni)⁴¹. L'anzianità di carica è inoltre inferiore tra le società maggiori (in particolare nelle FTSE Mib), verosimilmente per analoghe ragioni.

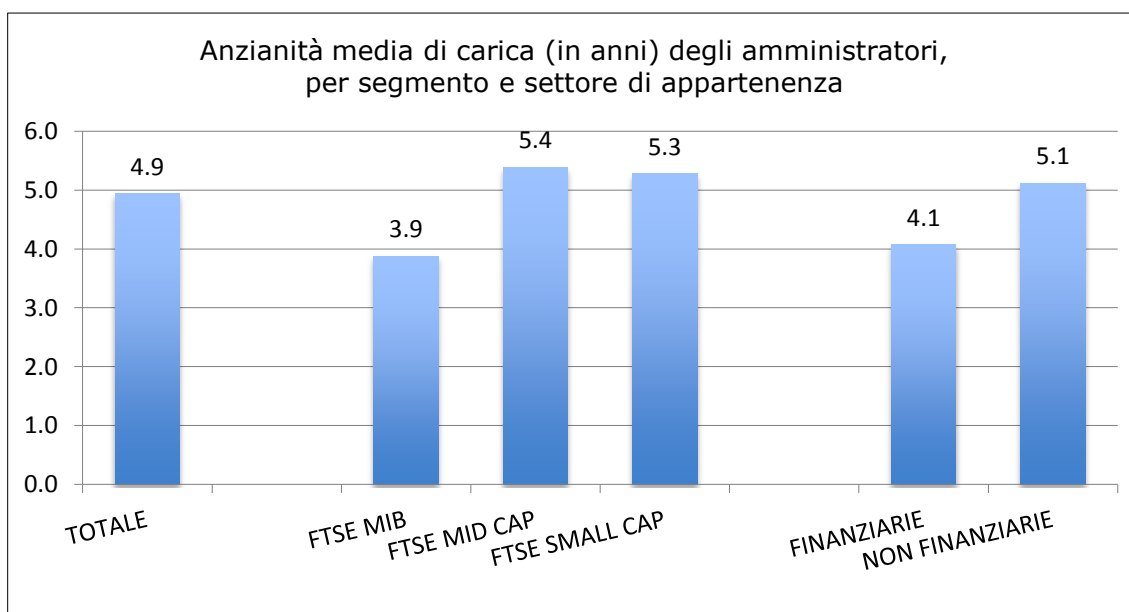


Figura 15

⁴⁰ Il dato riflette l'anzianità di carica a partire dalla prima nomina in CdA. Esso trascura: a) eventuali cambiamenti di ruolo all'interno del consiglio, così come eventuali (presenti seppur raramente) passaggi da un organo all'altro (ad es. dal Collegio Sindacale al CdA); b) eventuali nomine "seriali", in cui un consigliere, dopo precedenti dimissioni, viene nuovamente eletto nel CdA dell'emittente. Come in precedenza osservato, la variabilità a livello di singoli individui è molto accentuata. L'anzianità di carica varia da un minimo di 0 – per gli amministratori di nuova nomina – a valori massimi molto elevati. Va segnalato che nell'indagine di quest'anno si è utilizzato un dato di fonte Consob che ha una copertura sostanzialmente integrale, mentre il dato degli anni precedenti è ricavato dalle Relazioni e aveva una copertura pari – nel 2014 – al 63% del campione. Questo fatto genera una discontinuità della serie storica che può, in astratto, avere contribuito a generare la riduzione riscontrata nell'anzianità media di carica.

⁴¹ Anche se i dati riportati non consentono di arrivare a conclusioni univoche, è plausibile che la minor anzianità di carica nel settore bancario sia connessa a vari fenomeni, tra cui l'entrata in vigore dell'art.36 del d.l. 201/2011, c.d. "salva Italia", che ha stabilito il divieto di "interlock" nel settore finanziario (obbligando alle dimissioni molti consiglieri e sindaci con cariche in società appartenenti a gruppi diversi), nonché la pressione delle autorità di vigilanza, che hanno imposto in più casi un rinnovamento nella composizione degli organi sociali (particolarmente degli amministratori esecutivi), soprattutto nei casi di crisi aziendale.

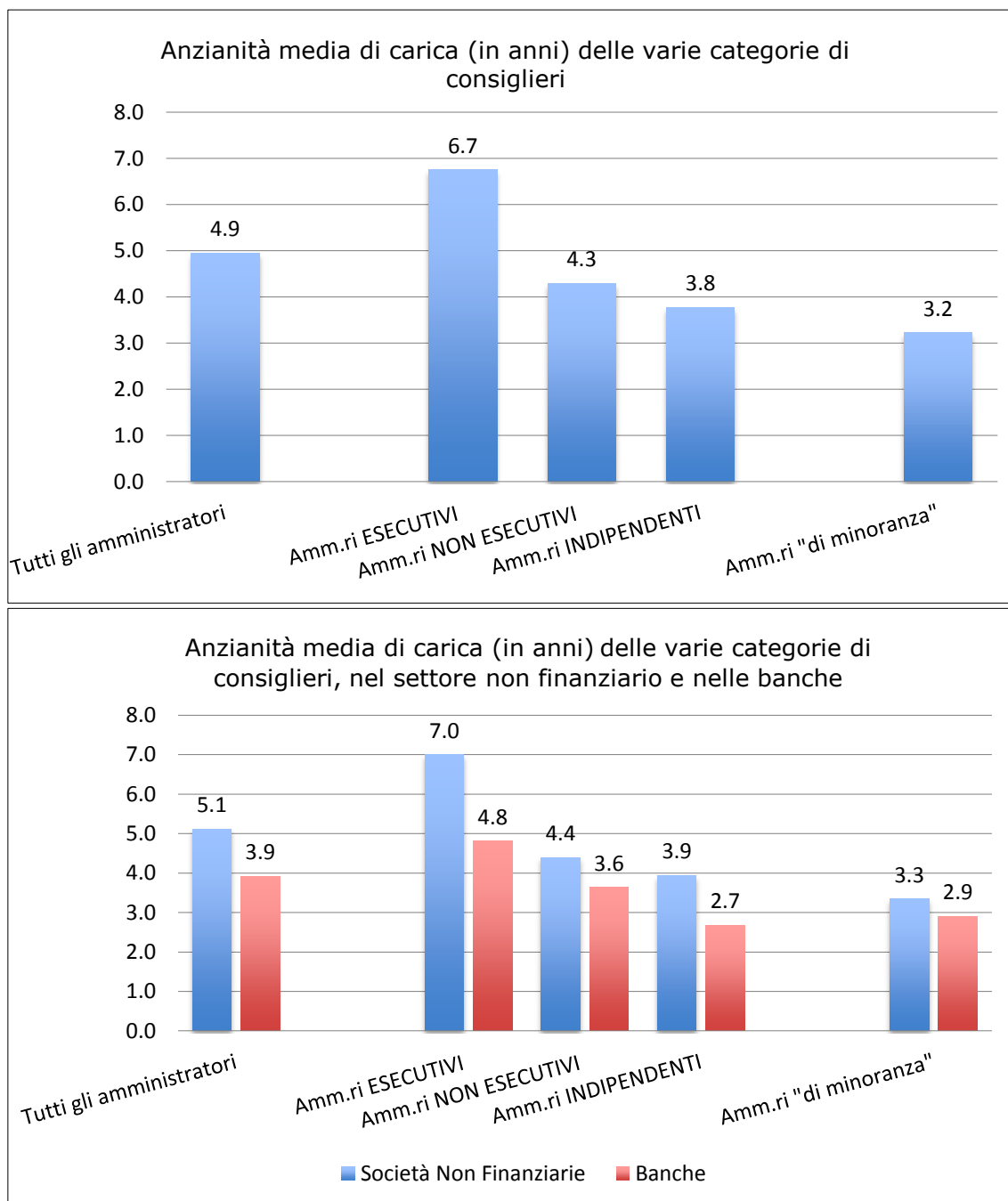


Figura 16

L'anzianità di carica è molto superiore (oltre 6 anni e mezzo) tra gli amministratori esecutivi rispetto ai non esecutivi (4 anni e mezzo) e, ancor più, rispetto ai soli indipendenti (meno di 4 anni).

Il Codice non formula un'esplicita raccomandazione riguardo alla *disclosure* dell'anzianità di carica dei sindaci. L'anzianità di carica dei sindaci è, comunque, pari, mediamente, a 4 anni e mezzo⁴², in linea con quella degli amministratori non esecutivi.

e) 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 società⁴³.

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 180 casi (pari al 79% del totale; cfr. Tab. 14). L'identificazione del *CEO* non è sempre effettuata esplicitamente dall'emittente.⁴⁴ In 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).

⁴² La metodologia di calcolo è identica a quella utilizzata per gli amministratori.

⁴³ 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.

⁴⁴ 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 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, 15 società (non finanziarie) di dimensioni medio-piccole hanno comunicato esplicitamente la presenza di 2 *CEO*.

La figura identificata come CEO coincide col presidente in 74 casi (pari al 32% del totale): in questi casi si può quindi parlare di *Chairman-CEO*. Il presidente coincide con la persona che controlla la società in 43 casi (pari al 19% del totale)⁴⁵. I valori sono in linea con quelli degli anni precedenti.

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 complessivamente 90, pari al 39% del totale. 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 50% presso le Small cap; scende progressivamente nelle Mid cap – 29% – e nelle FTSE Mib, dove l'istituzione del LID risulta raccomandata nel 17% dei casi)⁴⁶.

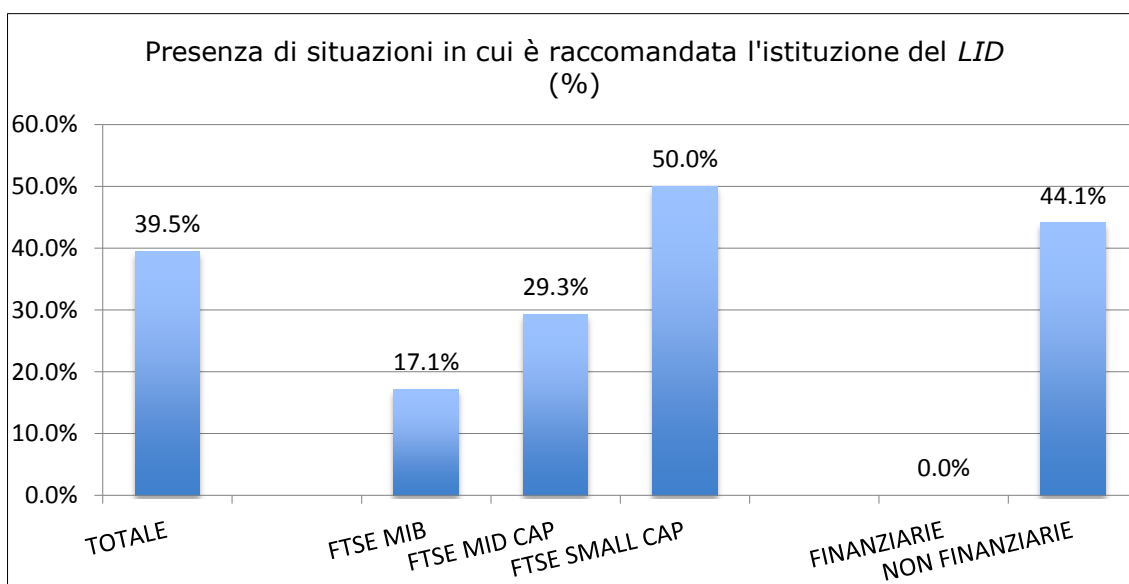


Figura 17

⁴⁵ In 27 casi (erano 24 nel 2014, 22 nel 2013) 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).

⁴⁶ A fine 2014 le società del FTSE Mib che si trovavano in una situazione per cui era raccomandata l'istituzione del LID erano 6; tutte lo hanno 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 in una compagnia di assicurazioni non facente parte del FTSE Mib.

Il *Lead Independent Director* è stato nominato da 100 emittenti (pari al 44% del totale). Come prevedibile, la nomina del LID è riscontrabile prevalentemente nei settori non finanziari (in 98 casi su 100). Se si considerano le situazioni in cui la nomina di un LID è raccomandata, si osserva che tale figura è stata istituita in 66 società (su 90), pari al 73% del totale⁴⁷. Nessuna società dualistica ha ritenuto di nominare un *LID* (cfr. Tab. 12). Il ricorso al *LID* è stabile nel tempo.

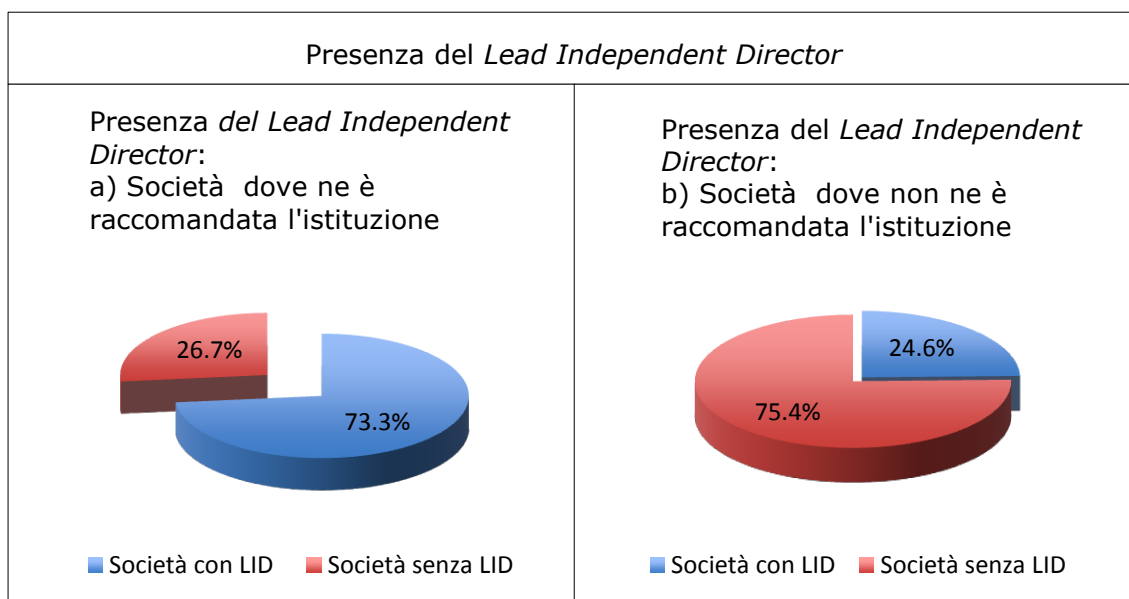


Figura 18

Il *LID* è designato con maggior frequenza (85%) 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 (70% del totale) o dove il presidente è l'azionista di controllo ma non ricopre il ruolo di CEO (62%). In altri 34 casi la figura del *LID* è stata istituita su base meramente volontaria da società non corrispondenti alle situazioni identificate dal Codice.

⁴⁷ Quindi 24 società (14 classificabili come dotate di "*Chairman-CEO*", 6 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) sarebbero *non compliant* con la raccomandazione del Codice. A tale proposito, è da osservare che 8 di esse non hanno aderito al Codice di autodisciplina e altre 3 vi hanno aderito solo "parzialmente". Infine, due di tali società non hanno aderito formalmente alle ultime versioni del Codice. Inoltre, 7 società risultano prive di amministratori indipendenti (ai sensi del Codice) e altre 2 risultano averne uno solo.

Fatta eccezione per un solo caso (una società Small Cap), il *LID* è sempre individuato nominativamente nella Relazione. Si tratta, quasi sempre, di amministratori che non ricoprono cariche nel CdA: solo in un caso (erano 3 nel 2014) il *LID* è un vice-presidente. 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 6 casi (su un totale di 32 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 (62 anni contro 58 e mezzo) e un’anzianità di carica (5 anni e mezzo, contro meno di 4) nettamente superiori alla media degli 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. Lo svolgimento di riunioni dei soli indipendenti (in assenza degli altri amministratori) è piuttosto diffuso: 128 società (pari al 62% del totale) 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 (74% 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 assai maggiore nelle società in cui è avvenuta la designazione del *LID* (dove riunioni dei soli indipendenti si sono svolte nel 70% dei casi; la percentuale scende al 45% dove non è stato nominato un *LID*).

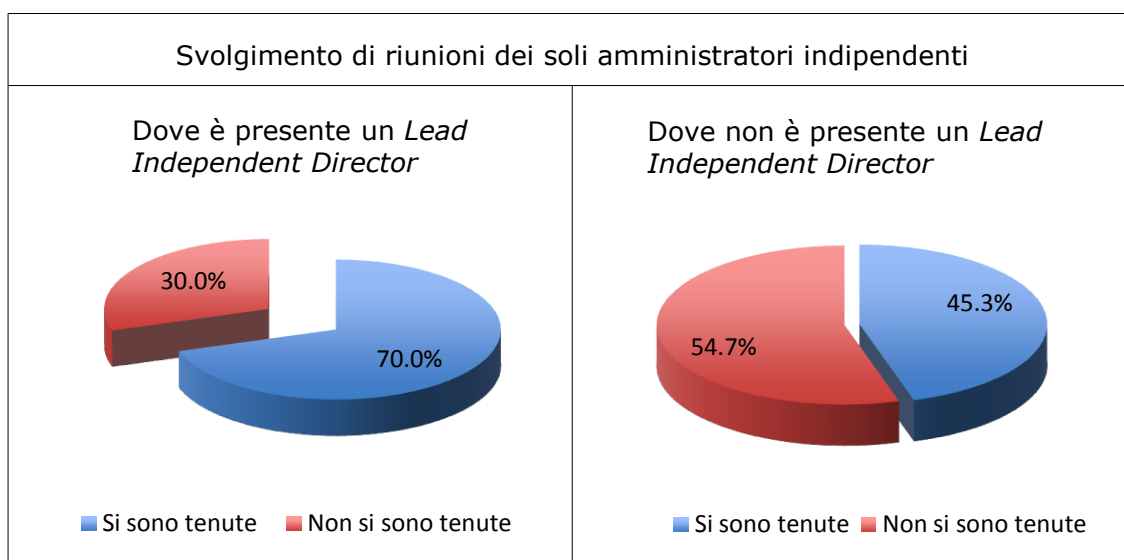


Figura 19

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 già nel 2014, 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 13 società, pari al 6% del totale. Il criterio disapplicato è sempre quello riguardante la durata in carica ultranovennale cui si aggiungono, in un caso, quello dell'esistenza di situazioni di *cross-directorship* e, in un altro caso, quello delle cariche in società controllate (e della significatività dei relativi compensi); in un caso sono applicati solo i criteri relativi alle situazioni di controllo o influenza notevole sull'emittente e sull'esistenza di significative relazioni commerciali, finanziarie o professionali.

Un caso diverso dalla disapplicazione “generale” di criteri è quello, riscontrabile con frequenza, 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. del Codice)⁴⁸. Si sono individuate 39 società (pari al 17% del totale; erano il 14% nel 2014) 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 18% 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 il criterio dei 9 anni). La valutazione dell'indipendenza degli amministratori, almeno nelle situazioni di *best practice*, sta diventando più matura e meno legata all'automatica applicazione di criteri, coerentemente con la lettera e con lo spirito del Codice.

Come ogni anno è stata condotta un'analisi ulteriore per i consiglieri indipendenti (cfr. Tab. 15) ha riguardato le seguenti situazioni, riferibili – come accennato – ad alcuni criteri applicativi del Codice⁴⁹:

a) membri del comitato esecutivo, in società ove è lecito ritenere che il comitato sia coinvolto direttamente nella gestione corrente⁵⁰. Nessun consigliere indipendente fa parte di comitati esecutivi di società prive di Amministratore Delegato; solo 5 consiglieri indipendenti (erano 6 nel 2014, 5 nel 2013) appartengono a comitati esecutivi che si riuniscono con notevole frequenza (più dello stesso CdA);

b) presidenti del CdA qualificati come indipendenti (sebbene rientrino nella definizione di “esponenti di rilievo” del Codice⁵¹). Il dato è qui in ulteriore calo: solo 10 società (erano 12 nel 2014, 18 nel 2013, 26 nel 2012) hanno

⁴⁸ 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 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.

⁴⁹ Negli ultimi anni la verifica ha riguardato un ventaglio di situazioni più ristretto. Lo snellimento non ha, peraltro, creato sensibili discontinuità dei risultati perché le categorie non più censite – che comportavano pesanti lavori di raccolta e verifica manuale – risultavano sostanzialmente estinte nel 2011. Le categorie “dismesse”, sono: la copertura di altre cariche in società del gruppo – 14 casi nel 2011 – le situazioni di “*cross-directorship*” – 1 caso – e situazioni di “cognomi ricorrenti” – nessun caso: per ulteriori dettagli si rinvia all'indagine 2011.

⁵⁰ 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, comportamenti, di fatto, il coinvolgimento sistematico dei suoi componenti nella gestione corrente dell'emittente”.

⁵¹ Sono “esponenti di rilievo” di una società o di un ente “il presidente dell'ente, il rappresentante legale, il presidente del consiglio di amministrazione, gli amministratori esecutivi ed i dirigenti con responsabilità strategiche”.

qualificato il proprio presidente come non esecutivo e indipendente (secondo la definizione “da Codice”)⁵²;

c) beneficiari di piani di incentivazione legati alla *performance* aziendale, anche a base azionaria (tipicamente *stock grants* o *stock options*). Un consigliere indipendente risulta partecipare a piani stock-based; altri 7 consiglieri indipendenti, in una grande società percepiscono – insieme agli altri amministratori – una piccola componente di remunerazione variabile parametrata ai risultati aziendali.

d) amministratori che ricevono emolumenti complessivi significativamente più elevati⁵³. 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 32 amministratori, un numero inferiore a quello (39) riscontrato nel 2014.

e) persone che ricoprivano la carica di amministratore 9 anni prima⁵⁴. 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 rilevante (128 consiglieri). Il dato è in sensibile calo (erano 137 nel 2014, 146 nel 2013). Da segnalare che 28 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”).

⁵² Si tratta di 8 presidenti di CdA cui si aggiungono i presidenti dei consigli di sorveglianza di 2 società dualistiche.

⁵³ 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.

⁵⁴ 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).

Gli amministratori indipendenti che non rientrano in alcuna delle situazioni indicate sono 822 (su 991 indipendenti), pari all'83% del totale. La percentuale è ormai sostanzialmente allineata nel settore finanziario e non finanziario).

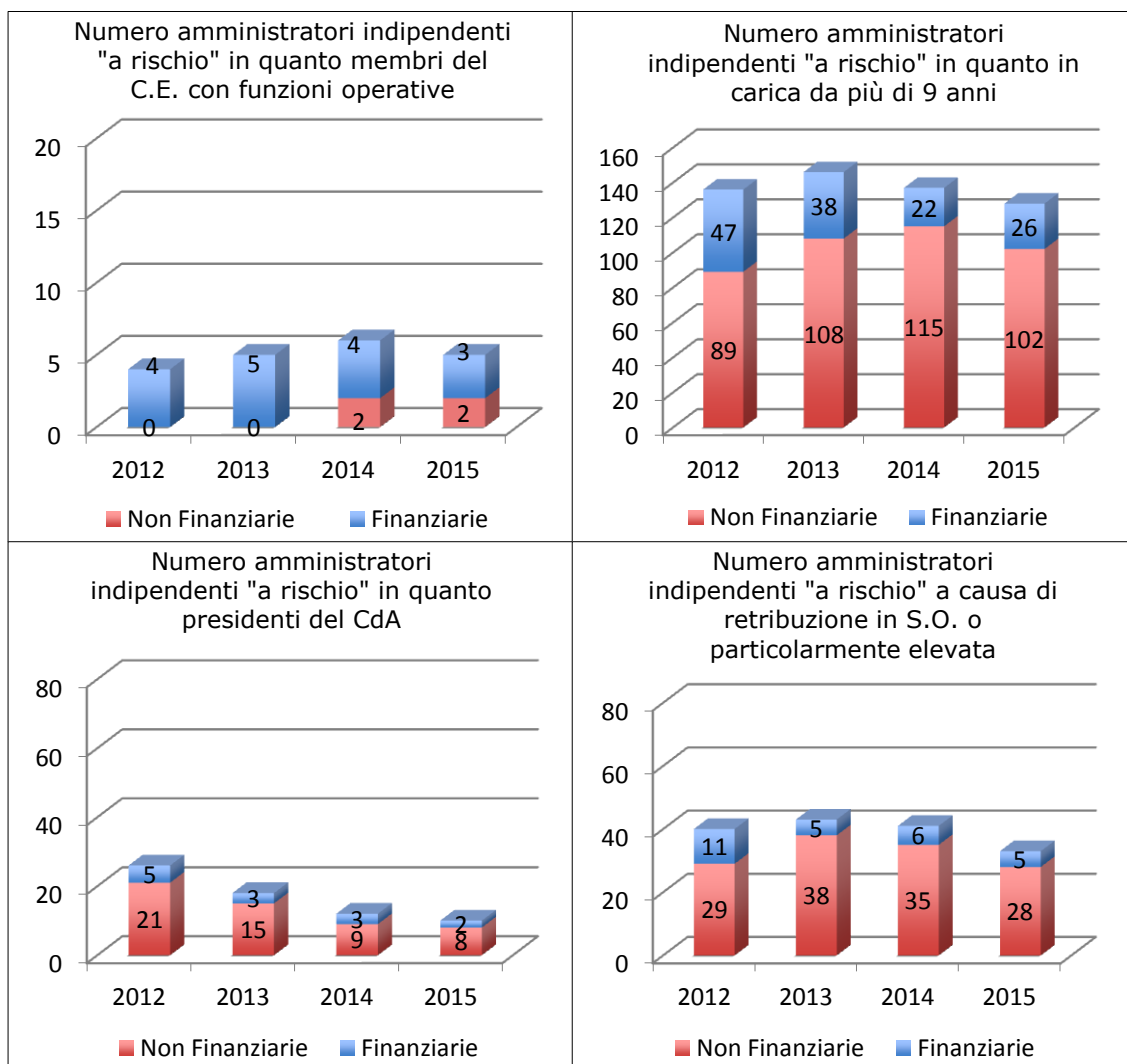


Figura 20

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 196 casi, pari all'88% del totale delle società dotate di modello di governance "tradizionale"); in 15 casi la valutazione ha avuto luogo solo

secondo i criteri di indipendenza “da TUF”; negli altri 11 casi non sono disponibili informazioni.

Anche per i sindaci – nelle 196 società in cui la valutazione è avvenuta applicando principi e criteri del Codice – sono riscontrabili casi sia di disapplicazione di uno o più criteri di indipendenza (in 10 società), sia casi di applicazione “sostanzialista”, esplicitamente motivata e in genere riferita a specifiche persone e situazioni (in 17 emittenti); in un caso come nell’altro, il criterio disapplicato (o applicato in modo “sostanzialista”) è quello della *tenure* ultranovennale.

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 sindaci⁵⁵:

- a) persone che ricevono emolumenti complessivi significativamente più elevati rispetto a quelli derivanti dall’incarico di sindaco presso l’emittente (49 casi; tipicamente si tratta di compensi per cariche in collegi di società controllate); il dato appare in calo progressivo (erano 60 casi nel 2014, 68 casi nel 2013).
- b) persone che ricoprivano la carica di sindaco 9 anni prima (109 sindaci, erano 118 nel 2014, 136 nel 2013)⁵⁶. Da segnalare che 15 di essi appartengono a società il cui CdA ha dichiarato di voler disapplicare tale criterio. Il calo è particolarmente forte tra le società finanziarie dove solo 10 sindaci, in 7 società⁵⁷, risultano in carica da oltre 9 anni (erano 17 nel 2014, 22 nel 2013, 27 nel 2012).

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 551 (pari all’80% del totale, in lieve aumento rispetto al 2014, quando erano il 78%). La percentuale è, per la prima volta, lievemente superiore nel settore finanziario che negli altri settori.

⁵⁵ 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).

⁵⁶ Valgono, ovviamente, considerazioni analoghe a quelle sulla durata in carica dei consiglieri indipendenti, particolarmente per quanto riguarda l’allungamento delle serie storiche disponibili. Da osservare che 3 società (erano 7 nel 2014, 9 nel 2013) hanno un collegio interamente composto da sindaci in carica da oltre 9 anni.

⁵⁷ Si tratta di 5 banche e 2 compagnie di assicurazione.

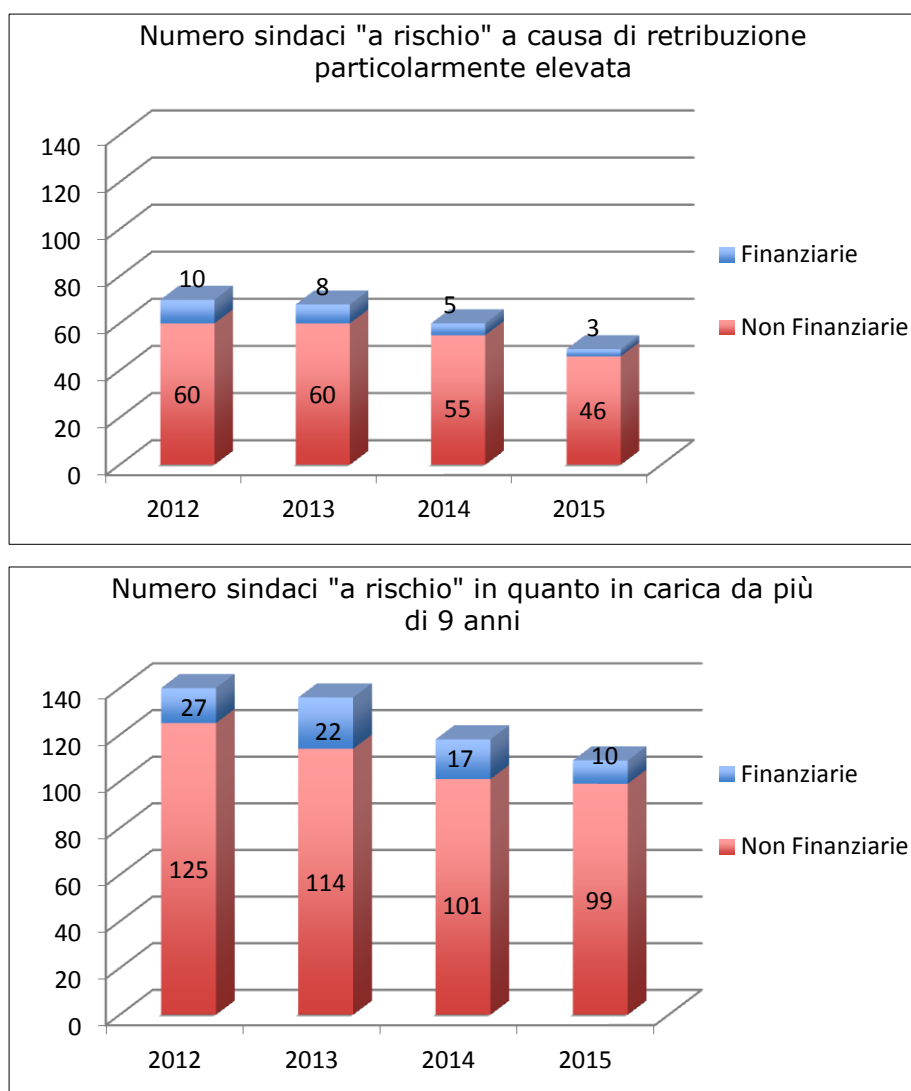


Figura 21

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 rappresentanti⁵⁸. Dalle Relazioni è possibile ricavare informazioni su numero e ruolo

⁵⁸ 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

dei rappresentanti (amministratori e sindaci) eletti dalle minoranze al 31 dicembre 2014.

Le società che dichiarano di avere almeno un amministratore di minoranza sono 87, cui si aggiungono 3 società dualistiche su 4 (cfr. Tab. 11 e 12). Il numero complessivo (90) è in lieve contrazione (erano 93 nel 2014, 97 nel 2013). Il peso totale delle società che hanno amministratori di minoranza è, invece, sostanzialmente stabile (è il 39%) a causa della parallela riduzione del numero degli emittenti quotati. Il numero totale di amministratori di minoranza è pari a 172⁵⁹ (erano 170 nel 2014, 191 nel 2013). I consiglieri di minoranza rappresentano il 18% del totale, nelle società dove sono presenti (il peso sale al 23% nei consigli di sorveglianza).

Il quadro riguardante i sindaci di minoranza non è molto diverso: almeno un sindaco di minoranza è presente in 95 società (erano 91 società nel 2014, 88 nel 2013; cfr. Tab. 16). Il peso totale delle società che hanno sindaci di minoranza è, invece, lievemente aumentato (dal 41 al 43%) a causa della riduzione del numero degli emittenti quotati. Il numero totale di sindaci di minoranza (pari a 101) è sostanzialmente stabile (erano 103 nel 2014, 98 nel 2013).

Il numero degli amministratori di minoranza varia in misura considerevole secondo la dimensione aziendale (2,3 consiglieri nel FTSE Mib; sono 1,9 tra le Mid cap e 1,3 tra le Small cap) e il settore (2,6 nelle banche). Le differenze sono ancor più marcate nei consigli di sorveglianza (le banche “dualistiche” hanno in media 6 consiglieri di minoranza, pari al 30% 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 Nomine⁶⁰. Sono stati analizzati i seguenti aspetti:

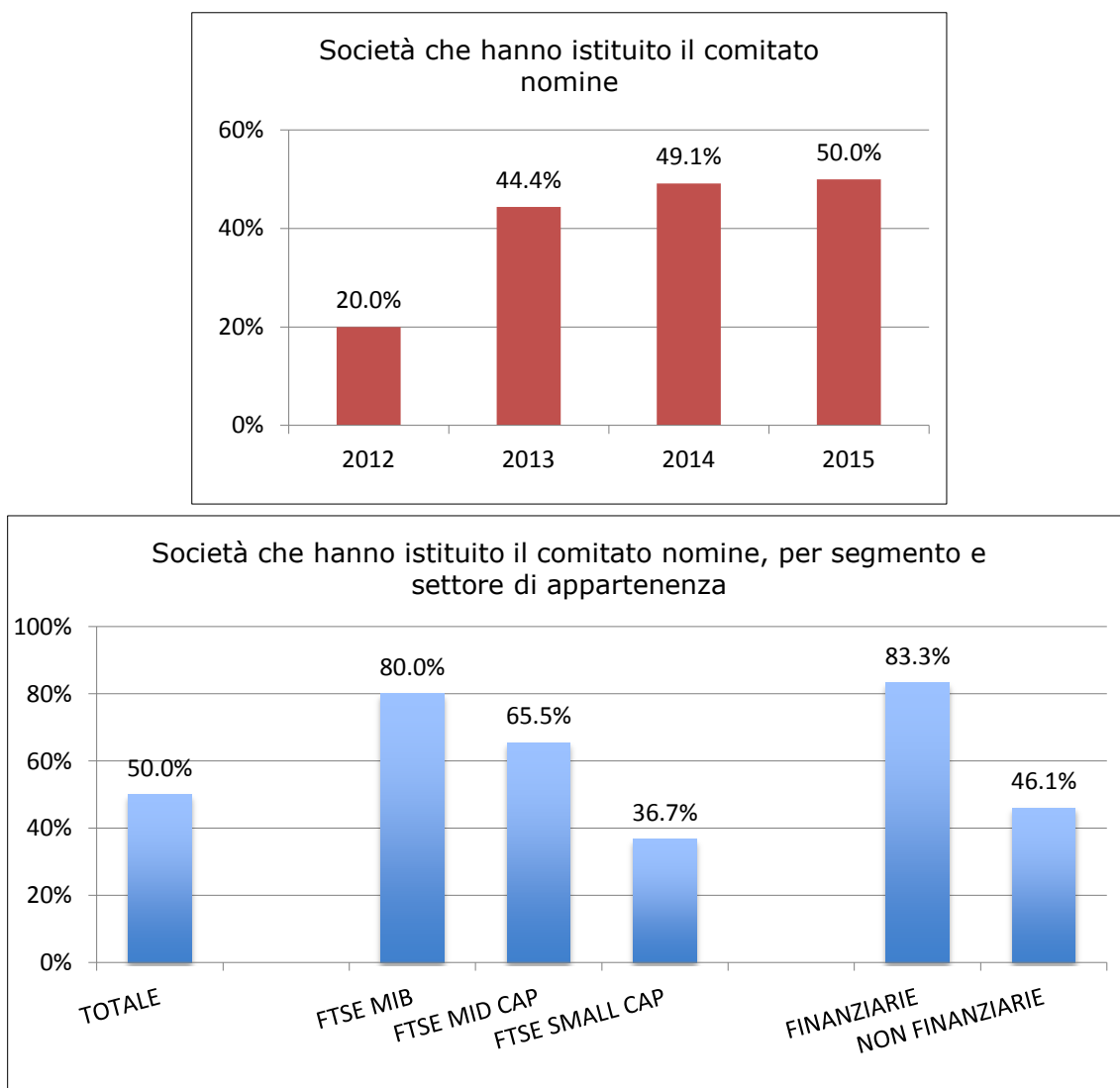
degli amministratori. La ripartizione dei posti ha tipicamente luogo attraverso il metodo “dei quozienti”, che prevede l’attribuzione dei voti ai candidati dividendo il numero di voti ottenuti da ciascuna lista per il numero d’ordine del singolo candidato nella lista, con correttivi diretti a garantire il rispetto dei vincoli di legge e di statuto.

⁵⁹ Si tratta di 154 consiglieri di amministrazione e 18 consiglieri di sorveglianza.

⁶⁰ L’art. 6.P.2 del Codice 2006 raccomandava, in precedenza, che il CdA valutasse “se” costituire tale comitato; tale principio non era, quindi, su base *comply or explain*.

a) Costituzione di un Comitato per le Nomine

Il Comitato è stato costituito da 114 società, pari al 50% del totale (nel 2014 erano 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'80% delle FTSE Mib, contro il 66% nelle Mid cap e il 37% delle Small cap) e nel settore finanziario (dove il comitato è stato istituito nell'83% dei casi; è il 46% nel settore non finanziario).

*Figura 22*

Quando costituito, il Comitato per le Nomine è sovente unificato con il Comitato per le Remunerazioni: ciò accade nel 68% dei casi. Una società Mid cap ha 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 54% delle FTSE Mib che lo hanno istituito, contro il 32% nelle Mid cap e il 23% delle Small cap) e nel settore finanziario (dove si ha un comitato autonomo nel 70% dei casi; è il 24% 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 7 emittenti – erano 9 nel 2014 – hanno un comitato (autonomo) con presenza di esecutivi: si tratta di 5 banche e 2 società non finanziarie) e con maggioranza di indipendenti. In un caso il comitato è formato da 4 membri, due dei quali indipendenti. In 10 casi (come nel 2014) il Comitato (autonomo) è formato esclusivamente da indipendenti.

c) Presidente del comitato

In 35 casi sui 37 in cui il Comitato è autonomo (ossia nel 95% dei casi; era il 91% nel 2014, l'82% nel 2013), le società comunicano il nome del presidente del comitato (cfr. Tab. 19). In 9 società (erano 14 nel 2014, 9 nel 2013) si tratta del presidente della società (del CdS nelle società dualistiche), in 2 casi di un vice-presidente. Il presidente del comitato è molto spesso (nell'86% dei casi) un consigliere non esecutivo, nel 69% dei casi è un indipendente. In 2 casi il presidente del comitato coincide con il LID. In due società il presidente del Comitato per le Nomine è un esponente tratto da una lista di minoranza (presentata 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 disponibili quasi sempre (nel 95% dei casi)⁶¹. Si tratta in media di 2,5 riunioni all'anno (cfr. Tab.18); la frequenza è maggiore nel settore finanziario (4,4

⁶¹ 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.

riunioni, contro 1,4 negli altri settori) e tra le società maggiori (4,5 nel FTSE Mib, 1,7 tra le Mid cap, 0,6 tra le Small cap).

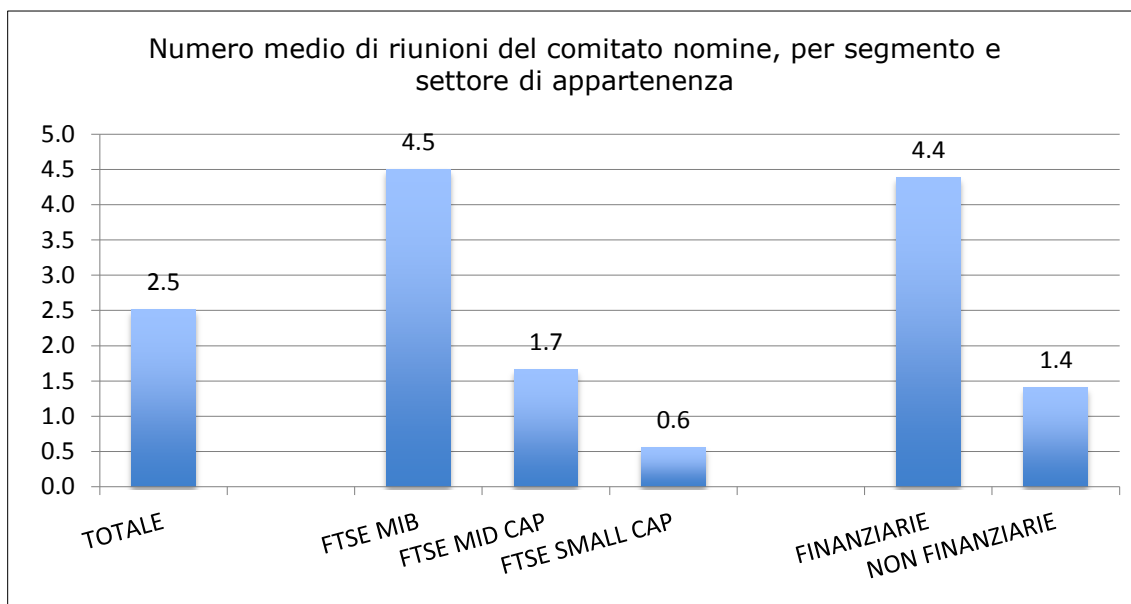
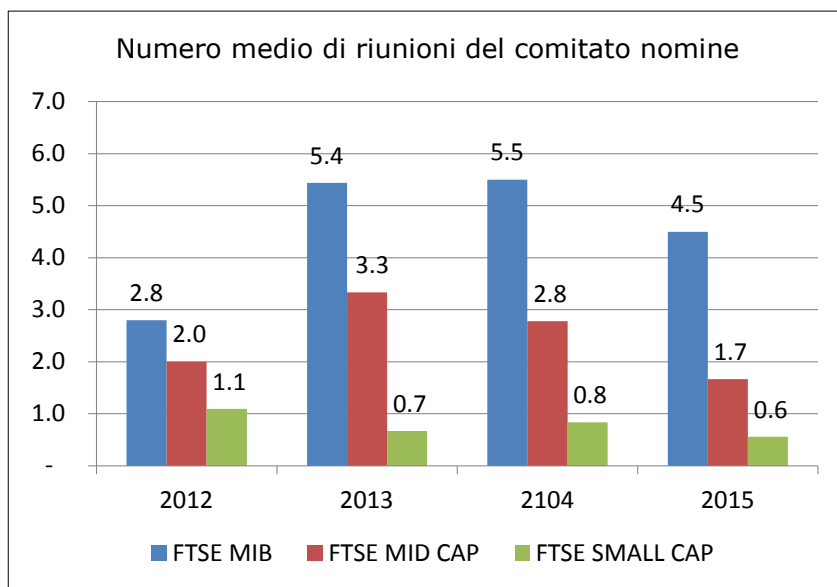


Figura 23

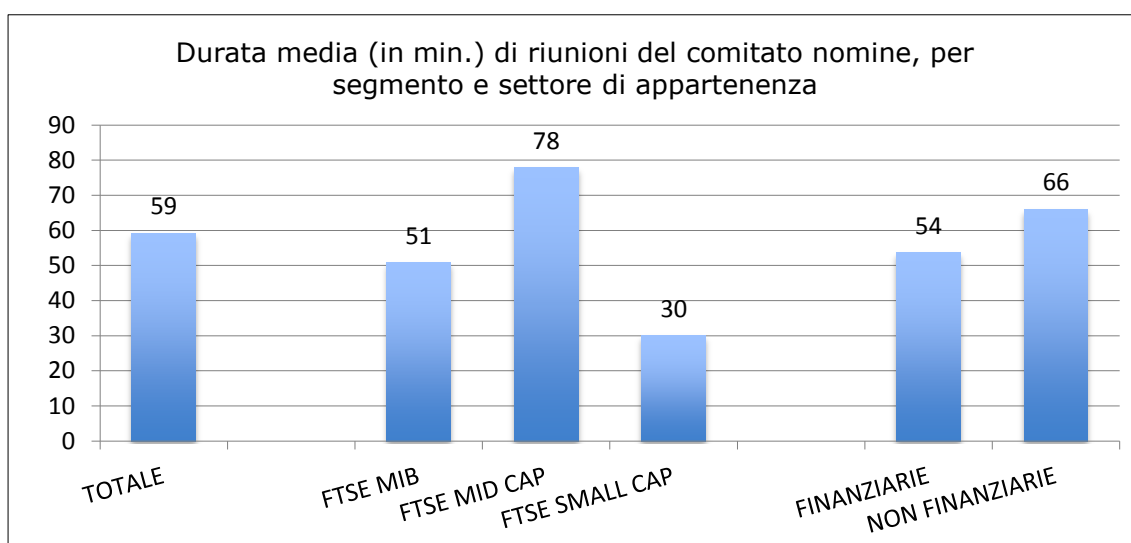


Figura 24

Informazione sulla durata media delle riunioni del Comitato per le Nomine è stata fornita da 20 società: la durata media delle riunioni è pari a circa un'ora⁶².

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 138; informazioni sulle presenze individuali sono disponibili per 100 di essi (pari al 72% del totale); in altri 30 casi si tratta di consiglieri facenti parte di comitati mai riunitisi nel corso dell'anno. L'85% di essi (85) risulta presente a tutte le riunioni. Il 96% dei consiglieri per cui sono disponibili informazioni ha partecipato almeno a metà delle riunioni; valori "estremi" in senso negativo sono assai rari⁶³.

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 remunerazione⁶⁴. Alcune società hanno scelto, anzi, di riportare le

⁶² A livello di singola società la durata media delle riunioni del CN è estremamente variabile, tra un minimo di 30 minuti (in 5 società) e un massimo di 3 ore.

⁶³ I casi di presenze pari a 0 sono 2, in altrettante società.

⁶⁴ 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.

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 previsto da 203 società (pari all'89% del totale: cfr. Tab. 20). 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'85% tra le Small cap). Tutte le società finanziarie hanno istituito il comitato. Due società hanno costituito un unico comitato che assomma le funzioni del Comitato per le Remunerazioni e del Comitato Controllo e Rischi; come già osservato, in un caso, il Comitato ha competenza anche in materia di nomine. Il numero di società che hanno un CR autonomo è quindi pari a 201.

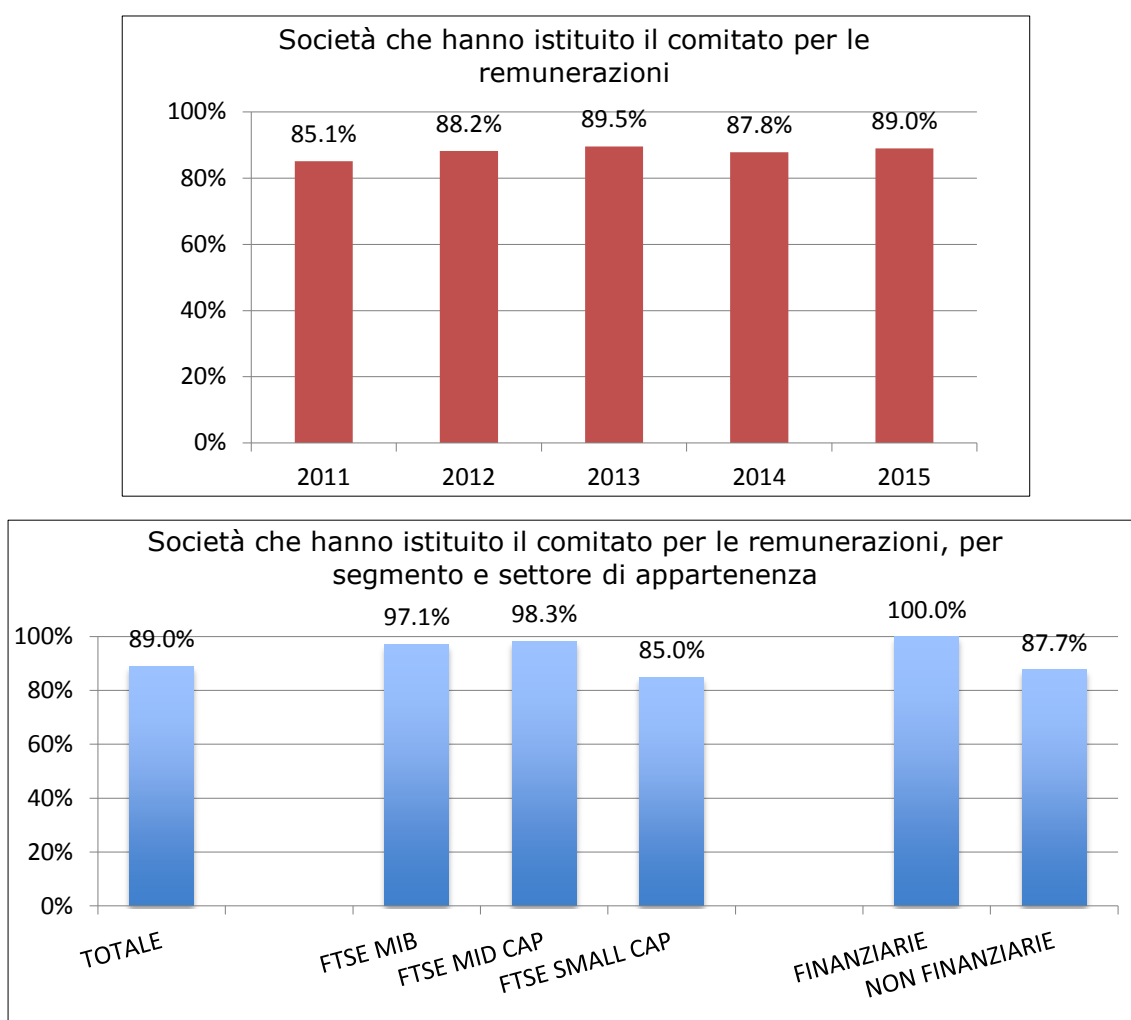
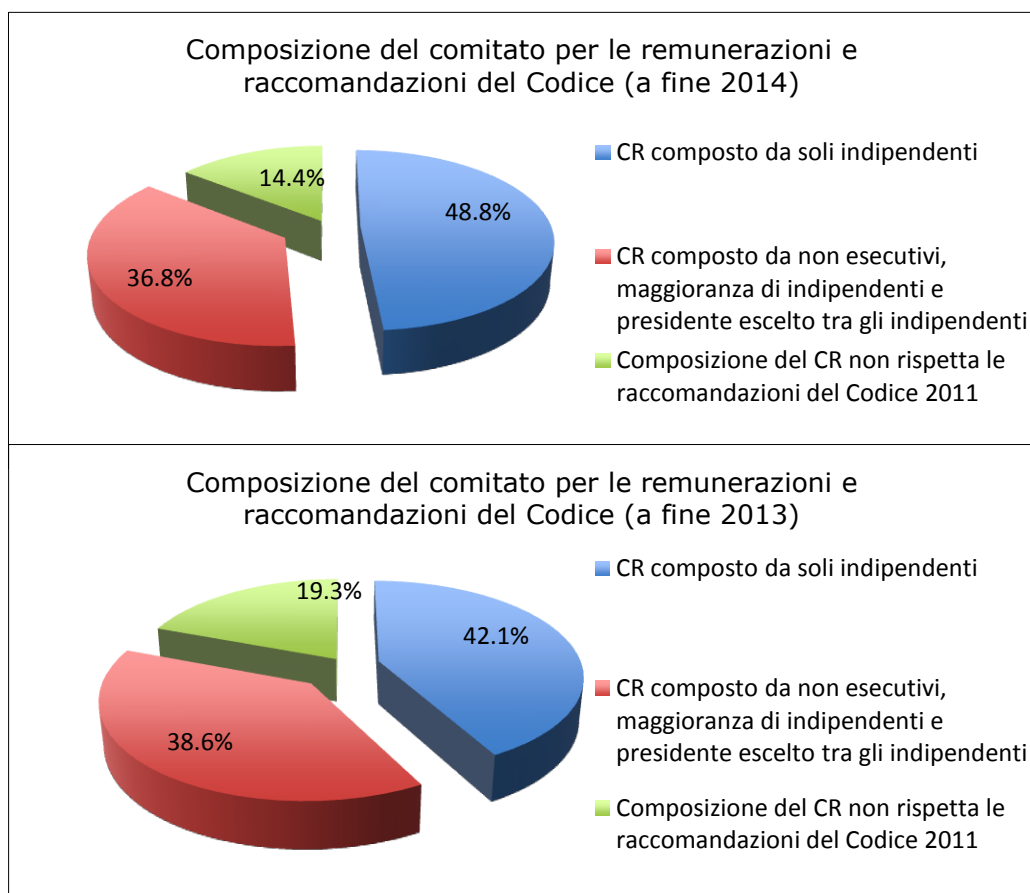


Figura 25

b) Composizione del comitato

Il numero di componenti del Comitato per le Remunerazioni varia tra un minimo di 2 (in 16 casi) e un massimo di 6 componenti (in una banca, come negli anni passati, seguita da 9 società con 5). Nella grande maggioranza dei casi (162, pari all'80% 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 98 società (pari al 49% 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 74 emittenti (pari al 37% del totale). Ne consegue che 172 società (pari all'86% del totale; era l'81% nel 2014, il 76% nel 2013) hanno un Comitato per le Remunerazioni allineato alle raccomandazioni del Codice.

*Figura 26*

Nei restanti 29 casi la composizione del CR non è allineata a quella raccomandata dal Codice, per una o più ragioni: 5 società hanno un amministratore esecutivo nel comitato; in 11 casi del Comitato non fa parte alcun indipendente⁶⁵ o gli indipendenti sono in minoranza; talvolta il comitato ha una maggioranza di indipendenti ma il presidente non è stato individuato (7 società) o non è indipendente (10 casi). In 2 casi il Comitato ha un numero di componenti inferiore a 3 malgrado il CdA abbia numerosità superiore a 8 consiglieri.

c) Presidente del comitato

In 189 casi (pari al 93% del totale: erano l'88% nel 2014) le società comunicano il nome del presidente del comitato (cfr. Tab. 19). In 5 società (tra cui 2 banche appartenenti al FTSE Mib) si tratta del presidente della società (o del CdS nelle società dualistiche), in 13 casi di un vice-presidente, in una società di piccole dimensioni dell'Amministratore Delegato. In 188 casi il presidente del comitato è qualificato come consigliere non esecutivo. In 169 società (pari all'89% del totale) il Presidente del Comitato è qualificato come indipendente. In 36 casi il presidente del comitato coincide con il LID; tra esse vi sono 2 società del FTSE Mib. In 11 società (pari al 6% del totale⁶⁶; erano 6 nel 2014) il presidente del Comitato per le Remunerazioni è un esponente delle minoranze. Tra esse vi sono 5 società del FTSE Mib, dove 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 3,7. Esso è funzione del settore (6,8 tra le società finanziarie, 3,3 tra le non finanziarie, 7,7 tra le banche) e della dimensione aziendale (7,3 nel FTSE Mib, 3,9 tra le Mid cap, 2,5 tra le Small cap). Il numero medio di riunioni è in sensibile aumento solo tra le società maggiori (era 6,6 nel 2014, 6,1 nel 2013, 5,4 nel 2012). La frequenza delle riunioni è, ovviamente, assai variabile a livello di singola società, tra un minimo di 0 (in 5 emittenti) e un massimo di 17 riunioni in un anno.

⁶⁵ Facendo riferimento alla definizione del Codice di autodisciplina. Possono però essere presenti uno o più indipendenti "da TUF".

⁶⁶ 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. Cinque società con Presidente del CR di minoranza appartengono al FTSE Mib.

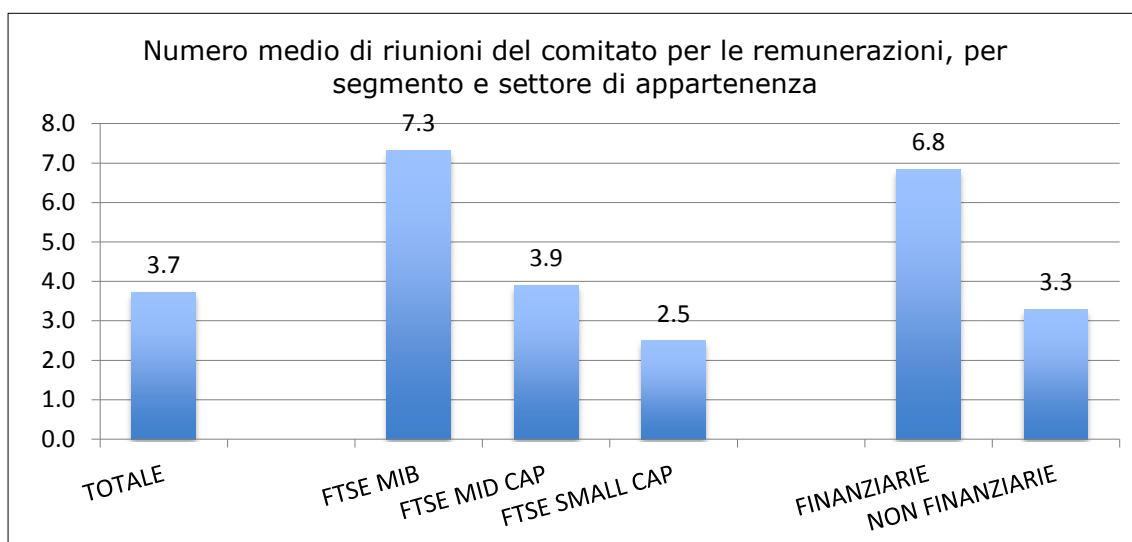
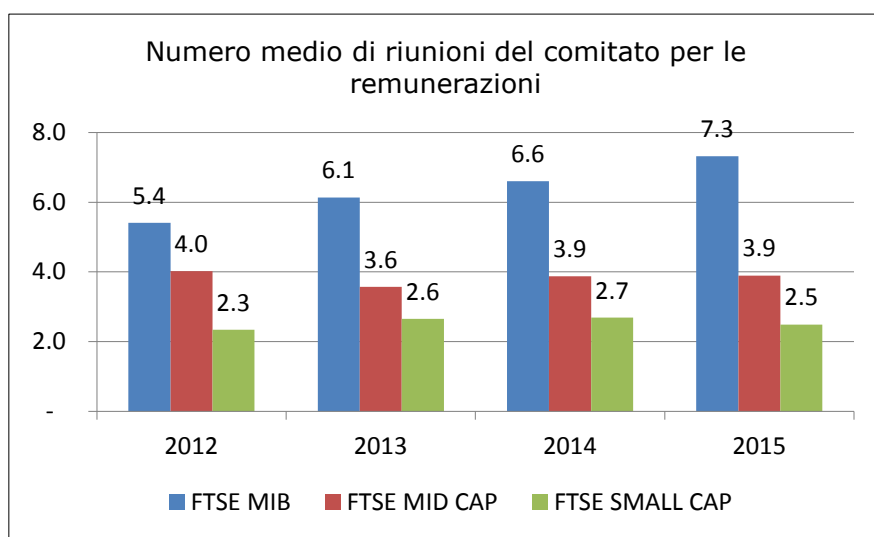


Figura 27

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 158 società (pari al 79% del totale; erano il 72% nel 2014, il 65% nel 2013). La durata media è poco più di un’ora (69 minuti) e varia in funzione della dimensione della società (è 81 minuti tra le FTSE Mib, 71 tra le Mid cap, 61 tra le Small cap)⁶⁷.

⁶⁷ A livello di singola società la durata media delle riunioni del comitato è molto variabile, tra un minimo di 15 minuti (in una società Small cap che ha tenuto una sola riunione seguita da una società con 20 minuti) e un massimo di 3 ore (in 2 banche). Il numero di riunioni varia, tra esse, da 1 a 17. 43 società (in prevalenza Small e Micro cap, ma ci sono anche 4 FTSE Mib) hanno una durata media delle riunioni inferiore all’ora (erano 41 nel 2014). All’estremo opposto della distribuzione, 18 società, tra cui 7 FTSE Mib

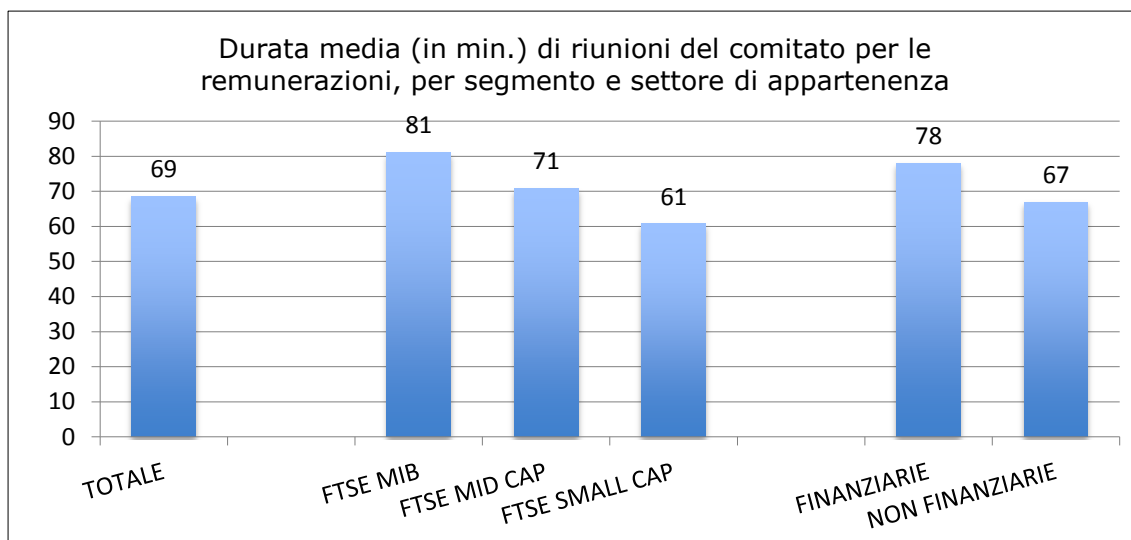


Figura 28

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 621; informazioni sulle presenze individuali sono disponibili per 574 di essi⁶⁸, pari al 92% del totale: l'89% di essi (512) risulta presente a tutte le riunioni. Il 97% dei consiglieri per cui sono disponibili informazioni ha partecipato almeno a metà delle riunioni; valori "estremi" in senso negativo sono assai rari⁶⁹.

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 dalla grande maggioranza delle società (210 emittenti, pari al 92% del totale: cfr. Tab. 23). La frequenza è più elevata nelle

(erano rispettivamente 20 e 8 nel 2014) hanno una durata media delle riunioni pari o superiore a 2 ore (per un numero di riunioni, peraltro, variabile tra 1 e 14).

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

⁶⁹ I casi di presenze pari a 0 sono 7, in altrettante società. In 2 casi si tratta di consiglieri chiamati a far parte del CdA o del comitato in prossimità della fine dell'esercizio. In 4 casi sono componenti di comitati che si sono riuniti una sola volta nel corso dell'esercizio.

società maggiori (il comitato è presente in tutte le FTSE Mib, nel 98% delle Mid cap e nell'89% delle Small cap; solo il gruppo delle Altre società registra frequenze nettamente inferiori).

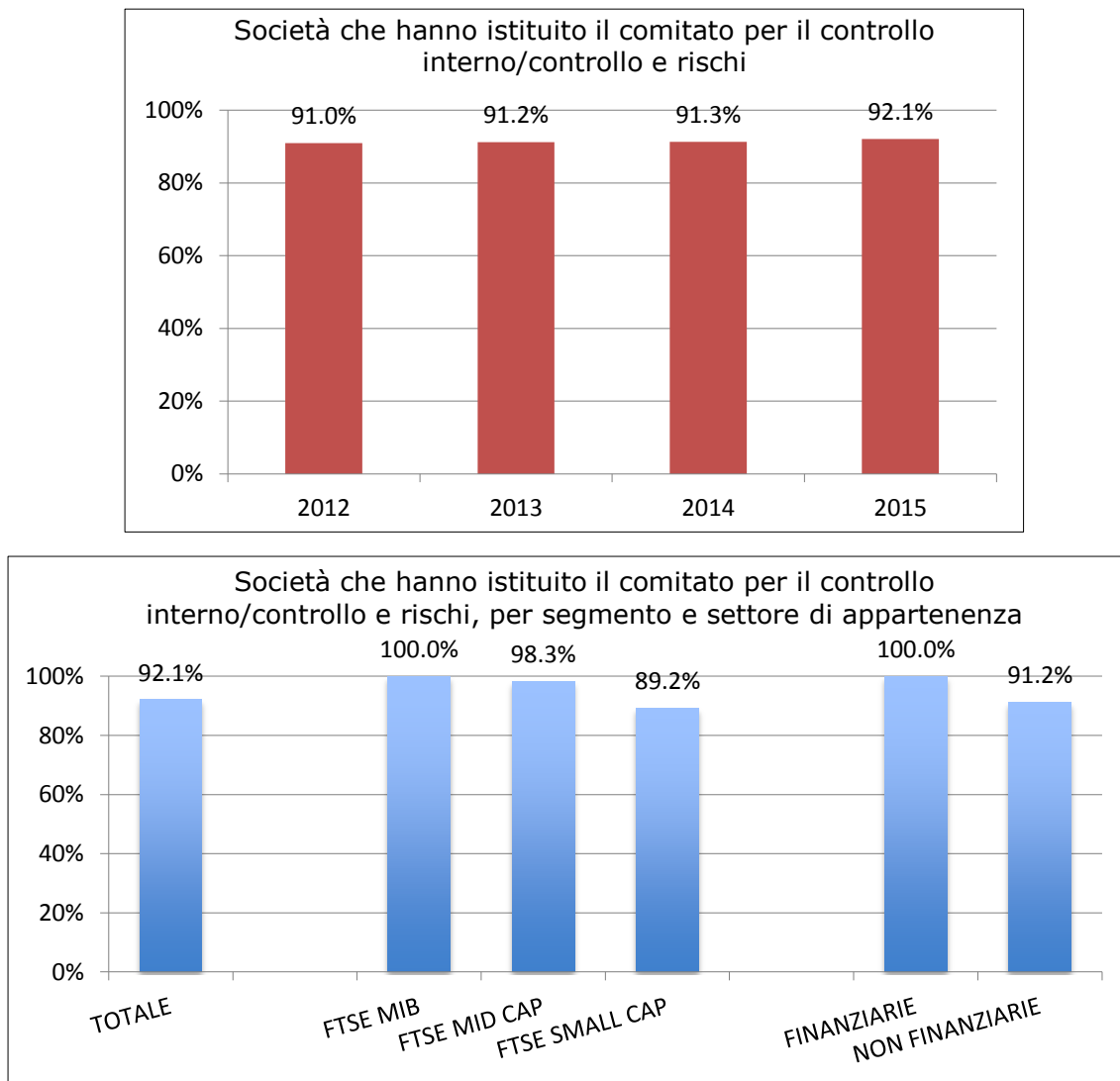


Figura 29

b) Composizione del comitato

Il numero di componenti del CCR varia tra un minimo di 2 (in 20 casi; erano 19 nel 2013; 13 nel 2012) e un massimo di 9 componenti (in una grande banca seguita da una società con 6 e altre 11 società con 5). Nella grande maggioranza dei casi (155, pari al 74% 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 56% 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 69 emittenti (pari al 33% del totale). Ne consegue che 186 società (pari all'89% del totale) hanno un Comitato Controllo e Rischi allineato alle raccomandazioni del Codice.

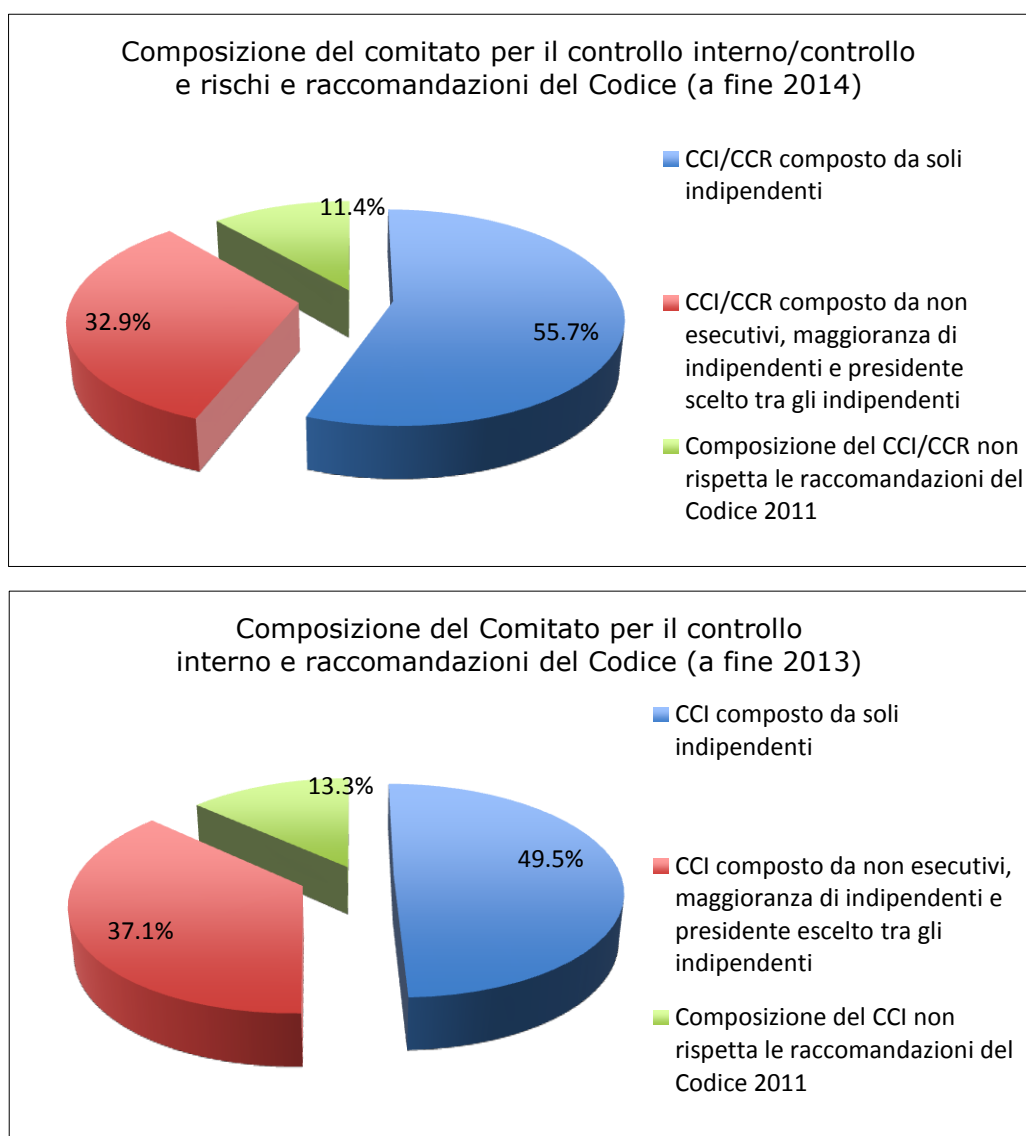


Figura 30

Nei restanti 24 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 9 casi del CCR non fa parte alcun indipendente⁷⁰ o gli indipendenti sono in minoranza⁷¹; in 3 casi il Comitato è formato da due soli componenti malgrado il CdA sia composto da più di 8 consiglieri⁷²; in due casi il comitato non è formato esclusivamente da amministratori indipendenti (come raccomandato dal Principio 7.P.4) malgrado l'emittente sia soggetto a direzione e coordinamento; in altri casi il comitato non è formato di soli indipendenti ma il presidente non è stato individuato (6 società) o non è indipendente (3 casi).

c) Presidente del comitato

In 196 casi (pari al 93% del totale; erano 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 10 casi di un vice-presidente. Il presidente del comitato è quasi sempre qualificato come consigliere non esecutivo, in 186 casi (pari all'89% del totale) come indipendente. In 50 casi (tra cui 6 società del FTSE Mib) il presidente del comitato coincide con il LID. In 13 società (pari al 7% del totale⁷³; erano 11 nel 2014) il presidente del Comitato Controllo e Rischi è un esponente delle minoranze. Tra esse vi sono 6 società del FTSE Mib; in 5 casi su 6 il Presidente del Comitato è tratto da una lista presentata da investitori istituzionali.

In 43 società (quasi tutte Small cap; tale situazione si verifica in una sola società FTSE Mib) 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 reperibili quasi sempre (cfr. Tab. 23); il numero di riunioni, mediamente pari a 7,5, è funzione della dimensione aziendale (12,7 riunioni nel FTSE Mib, 7,9 tra le Mid cap, 5,7 tra le Small Cap) e del settore (16 riunioni nel settore finanziario e, in particolare, 18,2 nelle banche; 6,4 negli altri settori). La frequenza delle riunioni è quasi ovunque in aumento rispetto agli anni scorsi.

⁷⁰ Facendo riferimento alla definizione del Codice di autodisciplina. Possono però essere presenti uno o più indipendenti "da TUF".

⁷¹ In 4 casi si tratta di società che non aderiscono al Codice.

⁷² In due casi la *non compliance* è stata di breve durata e connessa alla ridefinizione della composizione a seguito delle dimissioni di un consigliere.

⁷³ Ossia del numero di società che soddisfano contemporaneamente le seguenti condizioni: a) hanno amministratori di minoranza; b) hanno istituito il CCI; c) ne hanno identificato il presidente. 6 società con Presidente del CCI di minoranza su 13 appartengono al FTSE Mib.

Il numero di riunioni è estremamente variabile da una società all'altra, tra un minimo di 1 (in 7 società, tra cui 6 Small cap) e un massimo di 51 riunioni in un anno.

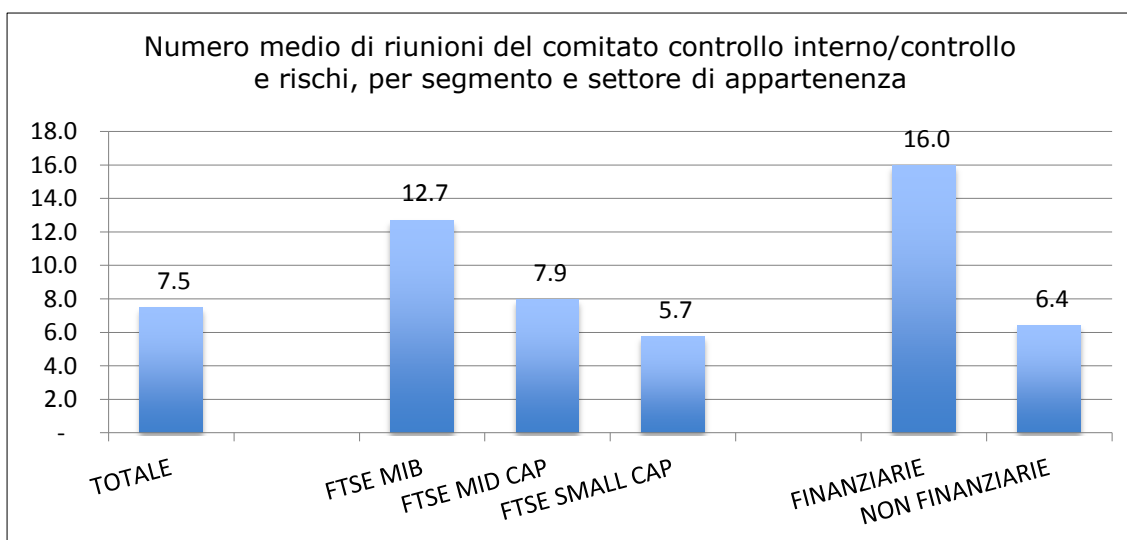
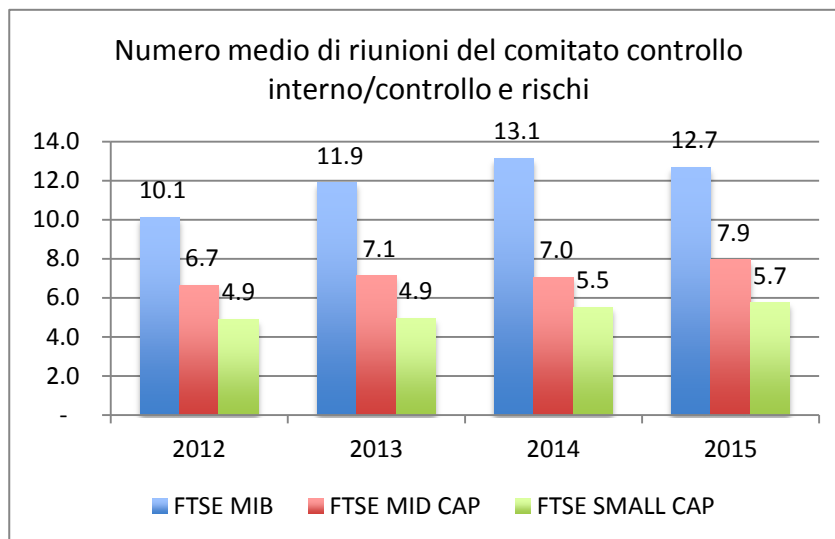


Figura 31

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 178 società (pari al 85% del totale; era il 77% nel 2014, il 75% nel 2013: cfr. Tab. 3). La durata media è circa un'ora e tre quarti (108 minuti). È riscontrabile una discreta variabilità a seconda della dimensione della società (da 89 minuti nelle Small cap a 149 minuti nelle FTSE

Mib) o del settore (102 minuti nelle non finanziarie, 153 minuti nelle finanziarie; 156 minuti nelle banche)⁷⁴.

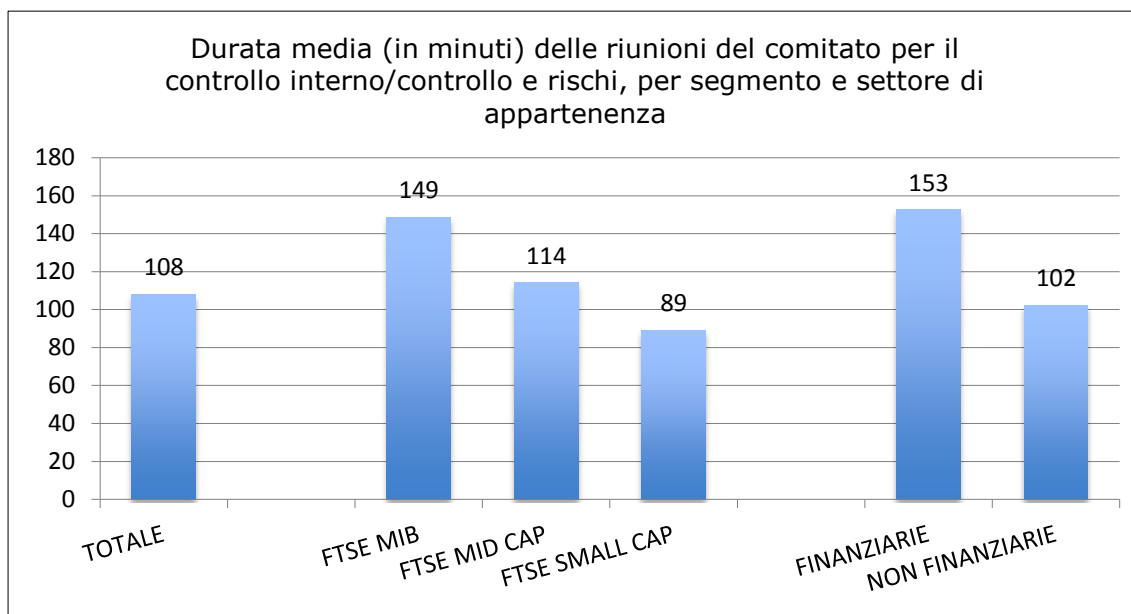


Figura 32

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 663; informazioni sulle presenze individuali sono disponibili per 621 di essi, pari al 94% del totale: il 78% di essi (482) 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 rari⁷⁵.

⁷⁴ 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, che ha tenuto 2 riunioni) e un massimo di 5 ore (per 51 riunioni). 8 società (erano 12 nel 2014) comunicano una durata media inferiore all'ora (si tratta quasi sempre di Small cap). All'estremo opposto della distribuzione, 18 società (erano 20 nel 2014, 26 nel 2013), tra cui 4 FTSE Mib comunicano una durata media almeno pari a 3 ore; 80 società (erano 69 nel 2014), tra cui 26 FTSE Mib, registrano una durata media di almeno 2 ore.

⁷⁵ I casi di presenze pari a 0 sono 3, in altrettante società (erano 6 nel 2014). In un caso si tratta di un consigliere chiamato a far parte del CdA e del comitato in prossimità della fine dell'esercizio. In un caso si tratta di un componente di comitato che si è riunito una sola volta nel corso dell'esercizio.

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 rischi⁷⁶.

L'amministratore "incaricato" è individuato nominativamente nelle Relazioni da 184 società (pari all'81% del totale). Da osservare che 6 emittenti (erano 4 nel 2014, 6 nel 2013) 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 quindi pari a 194.

Di solito (in 125 casi, pari al 64% del totale; erano 131 nel 2014, 140 nel 2013) l'amministratore "incaricato" coincide con l'amministratore delegato (ovvero con uno degli AD, ove il consiglio abbia attribuito deleghe a più consiglieri). In 21 casi (erano 22 nel 2014) l'incarico è affidato al presidente, in 11 (erano 9) a un vice-presidente, quasi sempre qualificati come consiglieri esecutivi. In altri 22 casi (erano 15) si tratta di un consigliere esecutivo ma comunque diverso dai casi precedenti; in 4 casi (erano 3), l'amministratore "incaricato" ricopre l'incarico di Direttore Generale⁷⁷.

In 8 casi (come nel 2014; essi corrispondono generalmente a emittenti di piccole dimensioni) il ruolo di amministratore "incaricato" è ricoperto da consiglieri non esecutivi (e privi di cariche). Nei 3 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.

⁷⁶ 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.

⁷⁷ A tali 4 soggetti si aggiungono 34 amministratori "incaricati" che cumulano la carica di AD e di DG e 2 che cumulano la carica di vice-presidente e di DG. La soluzione del "cumulo" AD-DG è poco diffusa, anche se in crescita (erano 27 nel 2014).

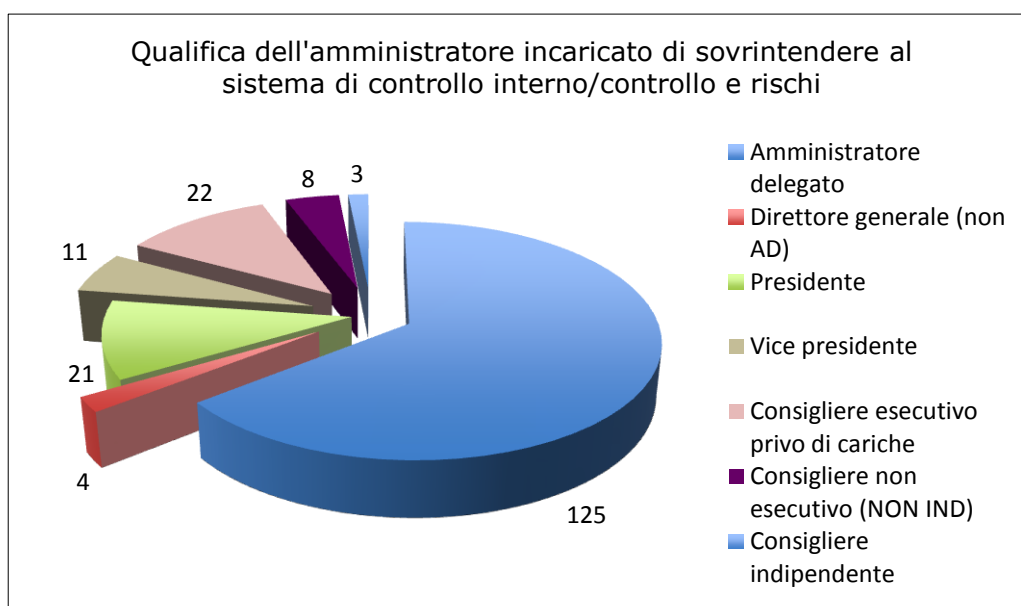


Figura 33

PARTE SECONDA

La remunerazione di amministratori e sindaci

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 2014⁷⁸.

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 politica⁷⁹.

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

⁷⁸ 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) dovrebbero trovare applicazione a decorrere dalla nuova politica per la remunerazione approvata a partire dal 1° gennaio 2015. Gli emittenti sono inoltre invitati ad applicare il principio 6.P.5 e il criterio applicativo 6.C.8 a partire dal 1 agosto 2014.

⁷⁹ 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 strategiche⁸⁰.

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 individuale⁸¹. 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 processo⁸².

⁸⁰ 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.

⁸¹ 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*).

⁸² Le informazioni sulla governance del processo sono state analizzate nel paragrafo 3.6.

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 caso⁸³.

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 in materia sono state fornite da 180 società, pari al 79% del totale (erano il 77% nel 2014). Tra esse, 85 società (pari al 37% del totale; erano il 24% nel 2014) forniscono informazioni 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; la percentuale è sensibilmente più elevata (66%) e in forte ascesa (erano il 44% nel 2014) tra le società del FTSE Mib. È invece più rara – anche se in aumento, soprattutto tra le FTSE Mib – l’indicazione nominativa dei *peers*, riscontrabile solo in 18 società (erano 13 nel 2014, 6 nel 2013), pari all’8% del totale (cfr. Tab. 24).

b) Coerenza delle remunerazioni con la policy

Lo Schema Consob richiede agli emittenti di fornire, nella seconda sezione della Relazione, un’adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, evidenziandone la coerenza con la politica in materia di remunerazione di riferimento. Si è dunque ricercata l’indicazione di informazioni esplicite circa la coerenza tra le remunerazioni corrisposte nel 2014 e la *policy* “di riferimento”, che è – tendenzialmente – quella approvata nell’assemblea del medesimo anno.

⁸³ 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.

Informazioni in materia sono state fornite solo dalla metà degli emittenti (113 società, pari al 50% del totale), anche se la frequenza di comunicazione è più che raddoppiata nel giro di due anni (erano il 32% nel 2014, il 21% nel 2013: cfr. Tab. 24).

Il voto dell'assemblea ha, in genere, valore consultivo: fanno eccezione le società del settore finanziario, per cui è previsto che l'assemblea "approva" la politica delle remunerazioni⁸⁴.

Quando è fornita informazione, le società indicano, in 101 casi, che vi è stata coerenza tra *policy* e remunerazioni effettivamente corrisposte. Nei restanti 12 casi le società comunicano di essersi distaccate dalla *policy* sottoposta al voto dell'assemblea. Si tratta quasi sempre di riduzioni della remunerazione (fissa e/o variabile) rispetto a quanto originariamente previsto; tali casi sono sovente legati a situazioni di difficoltà sotto il profilo economico-finanziario; in un caso, sono stati gli amministratori (o alcuni di essi) a rinunciare spontaneamente alla corresponsione di parte della remunerazione. In un caso, la modifica degli emolumenti è legata al cambiamento del modello di governance.

c) 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 179 società (pari al 79% del totale: in lieve aumento rispetto al 2014 quando essa era riscontrabile presso il 76% delle società: cfr. Tab. 25). La frequenza di tale previsione cresce con la dimensione aziendale (94% nel FTSE Mib, 84% tra le Mid cap, 73% tra le Small cap).

⁸⁴ Così è previsto dal par. 4.1. delle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia del 30/3/2011 in materia di "Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari", ora contenute nella circolare 285 del 17 dicembre 2013, aggiornata il 18 novembre 2014, e dall'art. 6 del Regolamento Isvap n. 39 del 9/6/2011 relativo alle "Politiche di remunerazione nelle imprese di assicurazione".

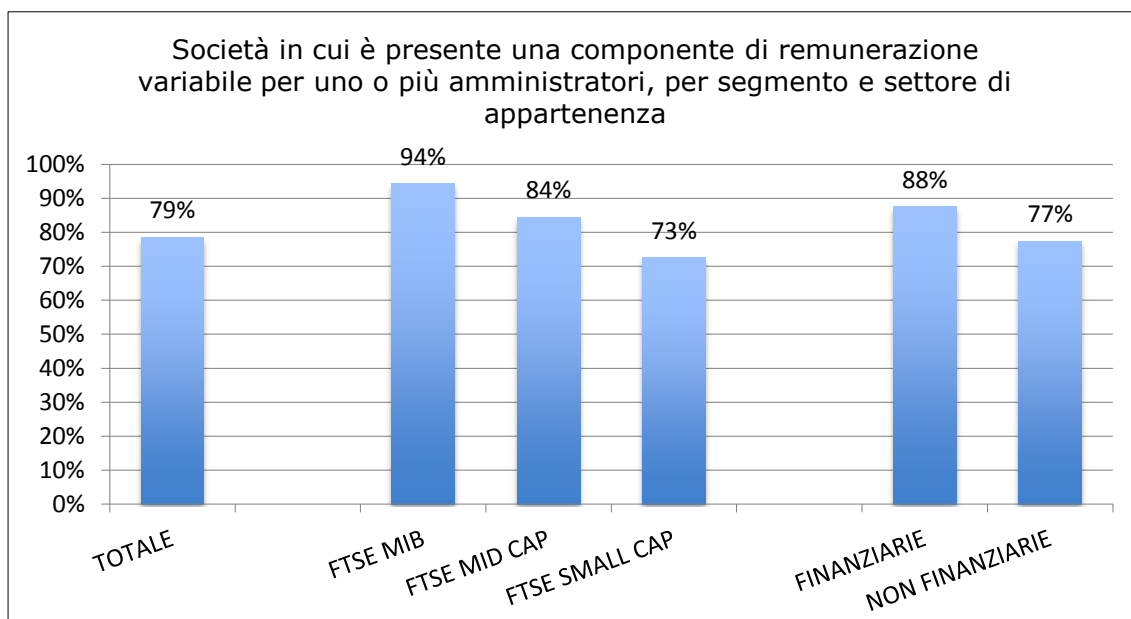


Figura 34

d) 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 167 casi (si tratta del 93% 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 97% dei casi. Meno diffuso (53% 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

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.

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 46% delle società; essa è più frequente tra le società maggiori (è presente nel 70% delle FTSE Mib che comunicano la presenza di componenti variabili). L'adozione di piani *stock-based* a favore degli amministratori riprende a crescere dopo alcuni anni di calo (era il 38% nel 2014, il 46% nel 2013, il 50% nel 2012).

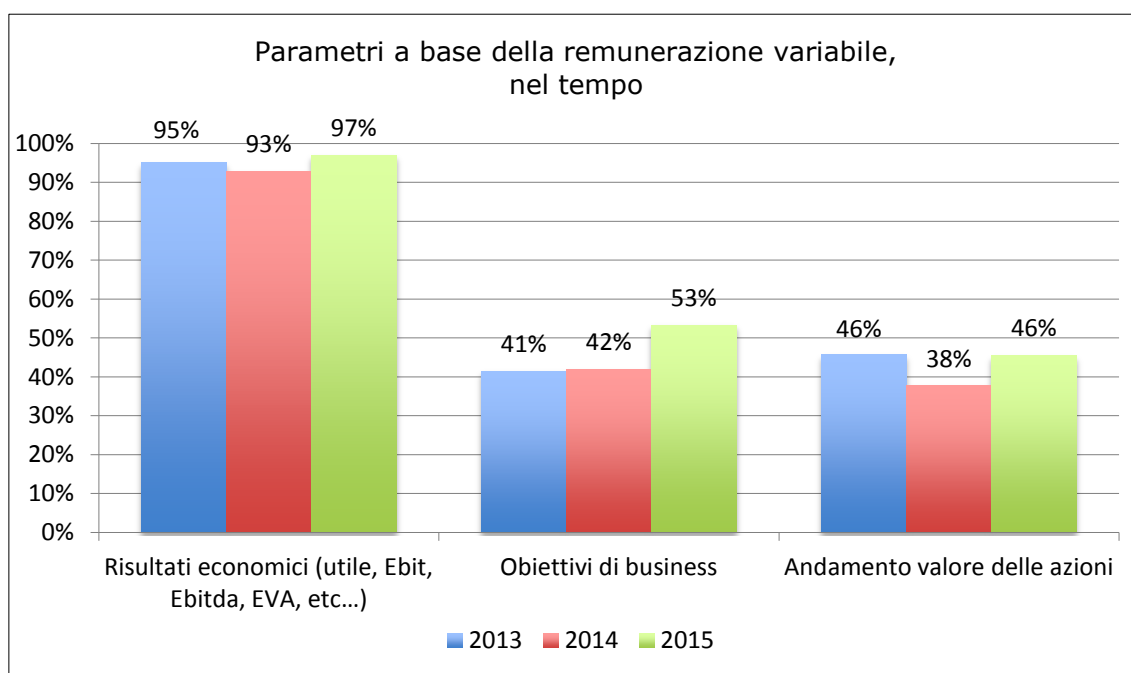


Figura 35

In 143 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). La trasparenza sul punto è in sensibile aumento: indicazioni in proposito erano fornite dal 72% degli emittenti nel 2014, dal 69% nel 2013. L'indicazione è fornita sempre nel settore finanziario; con frequenza minore, ma comunque piuttosto elevata (77% dei casi) negli altri settori. È sostanzialmente impossibile riportare statistiche aggregate sul peso relativo delle due componenti perché 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.

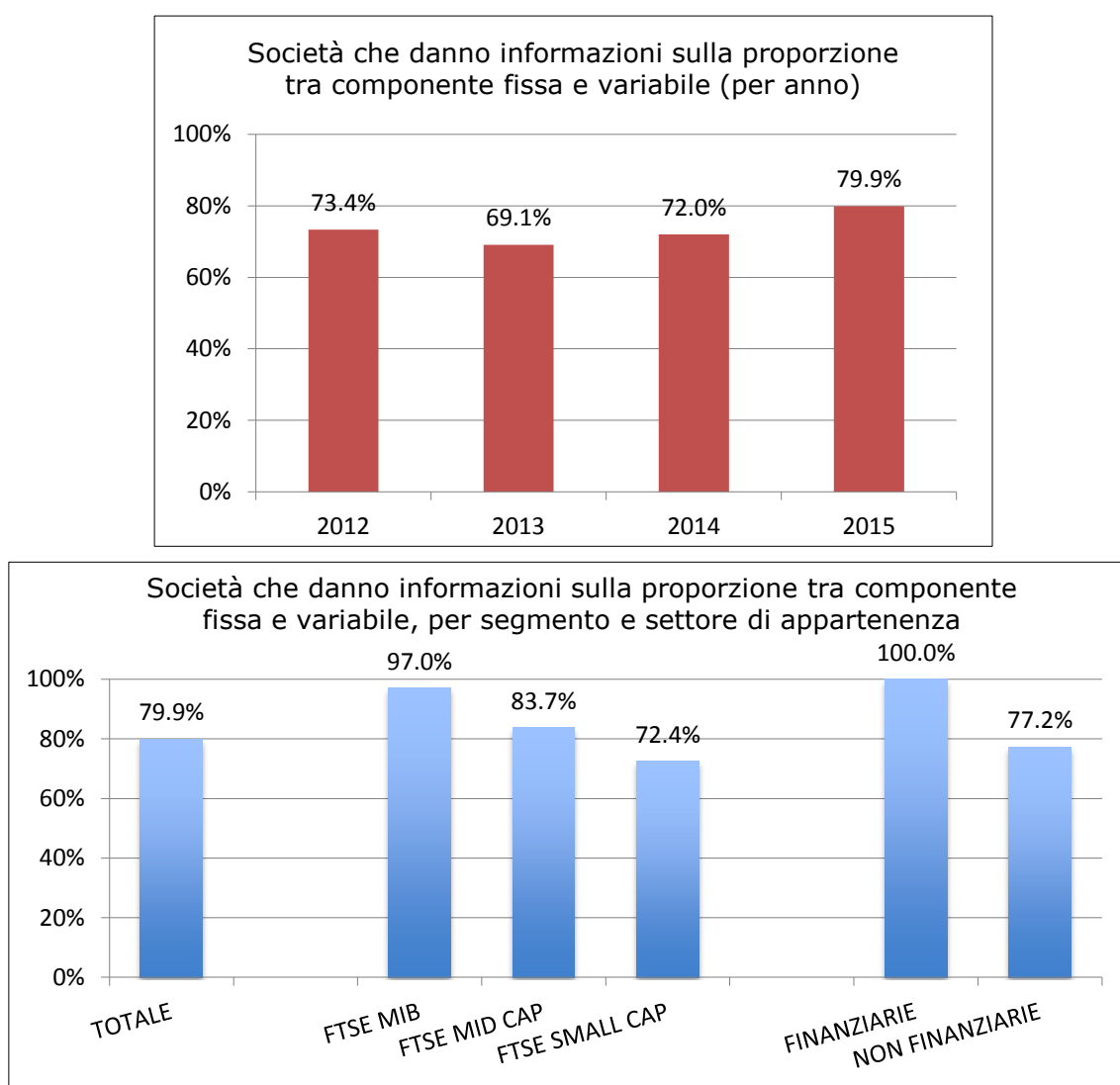


Figura 36

Le società che prevedono una componente variabile comunicano nell'83% 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 (80% 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 75% delle Small Cap).

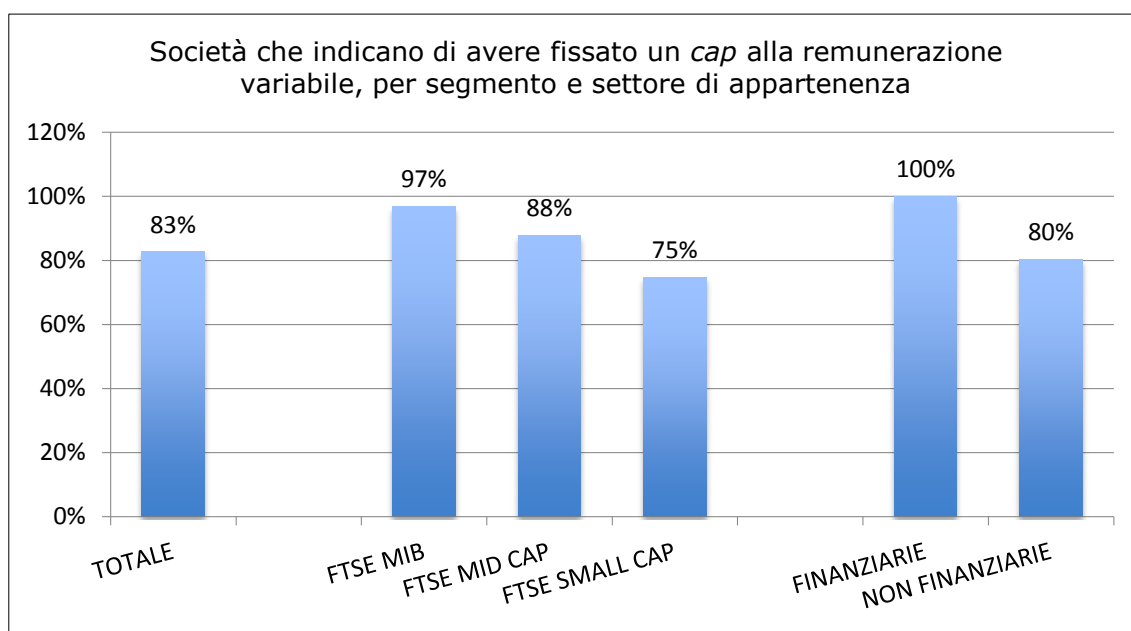


Figura 37

e) *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 170 casi pari al 95% delle società che indicano la presenza di una componente variabile; 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 meno frequente: è comunicata da 126 società, pari al 70% del totale. 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 al 78% tra le Mid cap e al 61% tra le Small cap.

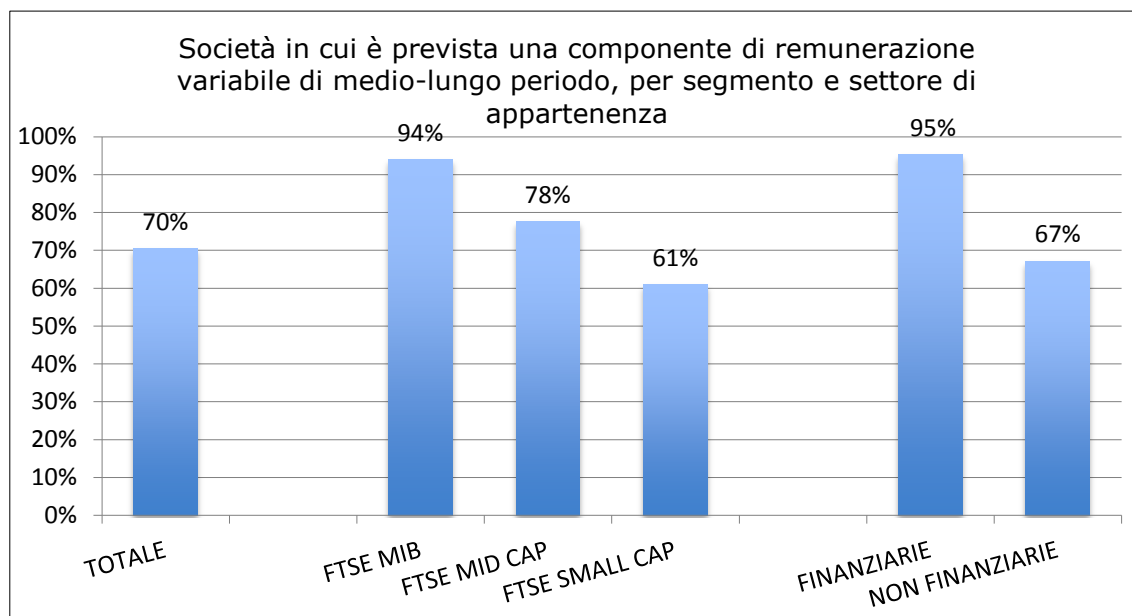


Figura 38

Nella prassi si riscontra con una certa frequenza (in 54 casi, corrispondenti 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 quando circostanze eccezionali o imprevedibili facciano ritenere inadeguata la remunerazione erogata. La previsione di simili *bonus* è più frequente nel settore non finanziario (dove è inclusa nella *policy* del 25% degli emittenti; previsioni simili sono rintracciabili, nel settore finanziario solo in due casi: una banca, dove pare prevista per i soli dipendenti, e una compagnia di assicurazioni⁸⁶).

⁸⁶ La banca prevede “bonus una tantum non regolamentati nel limite complessivo massimo dello 0,10% del costo del Personale (...) disposti dall'AD, ovvero dalla Direzione Risorse Umane per conto dell'AD”. Da osservare che l'erogazione di bonus *ad hoc* è possibile anche “in presenza di un risultato economico d'esercizio consolidato negativo che impedisca (...) l'erogazione dei sistemi incentivanti”. In tali casi “il CdA può decidere l'erogazione di premi non regolamentati il cui ammontare, sostitutivo del suddetto 0,10%, sia in ogni caso inferiore al livello minimo previsto per i sistemi incentivanti del corrente esercizio; tali erogazioni non possono essere riconosciute ai top manager”. La compagnia di assicurazioni dà facoltà al CdA di deliberare, su proposta del Comitato per la Remunerazione, la corresponsione di eventuali premi eccezionali in connessione con operazioni e/o risultati straordinari (quali, ad esempio, dismissioni, acquisizioni o fusioni), di significatività tale da impattare in maniera sostanziale sul valore e sui volumi di

f) Clausole di malus e/o claw-back

L'edizione del Codice approvata a luglio 2014 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 è quindi, al momento, necessariamente ancora parziale. Si sono individuate clausole di *malus* e/o di *claw-back* nelle politiche sulla remunerazione di 76 società, pari al 33% del totale (cfr. Tab. 26). Si registrano notevoli differenze secondo la dimensione aziendale (clausole di *malus/claw-back* sono individuabili nell'83% delle FTSE-Mib; la percentuale scende al 43% tra le Mid Cap e al 17% tra le Small Cap) e a livello settoriale (nel settore finanziario clausole di *malus* e/o *claw-back* sono previste nell'87% dei casi contro il 27% nel settore non finanziario).

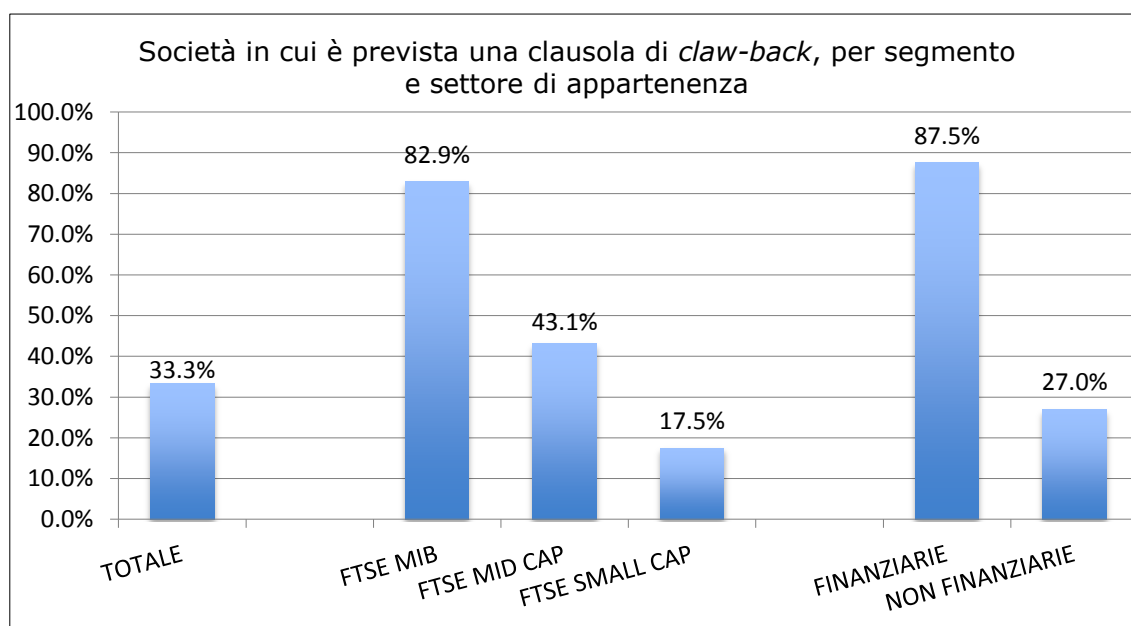


Figura 39

attività della Società e/o sulla relativa redditività ed in quanto tali insuscettibili di trovare adeguata risposta negli ordinari sistemi di remunerazione variabile (...) I criteri per determinare l'ammontare dell'eventuale premio sarebbero, da un lato, legati al valore dell'operazione e terrebbero conto, dall'altro, della remunerazione complessiva già riconosciuta al beneficiario nell'ambito degli ordinari sistemi di remunerazione."

In 57 casi (su 76) 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.

g) Indennità in caso di dimissioni o licenziamento

Si tratta di un punto su cui l'informazione fornita dalle società non è sempre esplicita. In 46 casi (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 (cfr. Tab. 27).

Negli altri 182 casi (pari all'80% del totale) la *policy* contempla la possibilità di future erogazioni. In 55 emittenti è comunicata la presenza di pattuizioni esplicite, già determinate, riguardo a uno o più amministratori. Negli altri 127 casi, 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 75 casi (pari al 41% di quelle che prevedono la possibilità di erogare indennità) 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 nel settore finanziario (dove è comunicata nel 56% dei casi, contro il 40% negli altri settori) e, soprattutto, tra le società del FTSE Mib (dove è comunicata nel 75% dei casi).

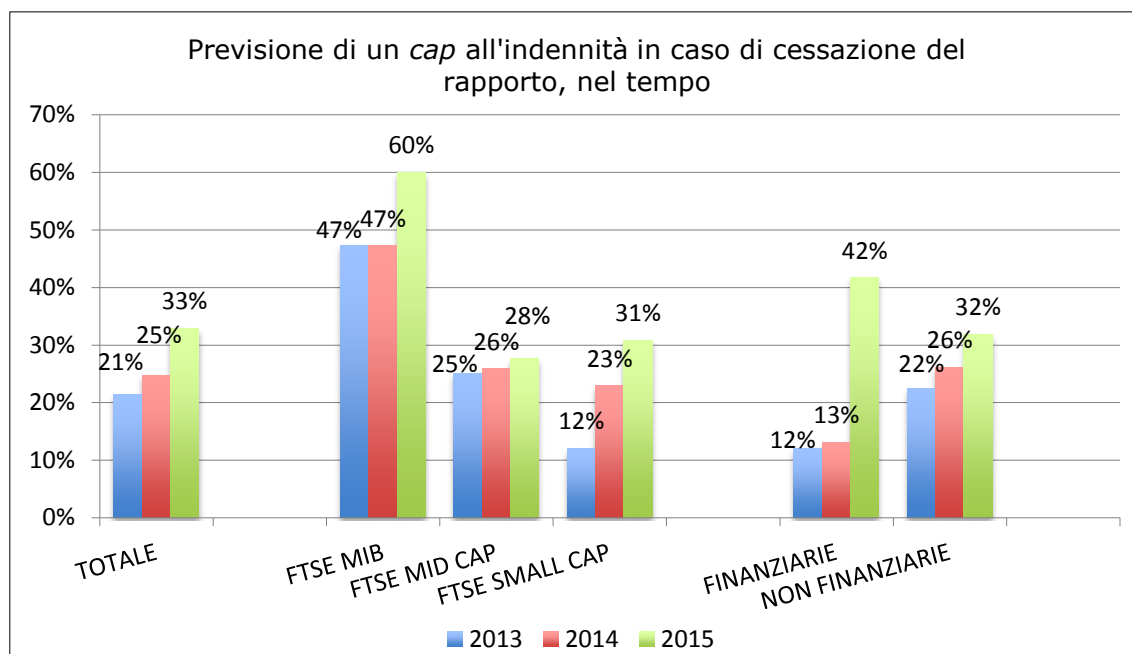


Figura 40

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 (ad esempio pari a 2,5 o 3 anni di remunerazione), fino a 5 o a 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 1⁸⁷.

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 campi⁸⁸. Nell'analisi che segue (e nelle tabelle riportate in appendice) si è preferito

⁸⁷ 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.

⁸⁸ 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)⁸⁹, oppure riportando tante tabelle quante sono le società controllate/collegate interessate⁹⁰. 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 – riguardo alle remunerazioni erogate da società controllate e collegate: 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 vuote⁹¹. 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).

Sono stati esaminati i seguenti aspetti:

a) Il livello della remunerazione

⁸⁹ 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 7 pagine fitte, per un totale di 221 righe.

⁹⁰ In altri casi 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.

⁹¹ 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.

Dalla Tabella 1 delle Relazioni redatte secondo lo Schema Consob è anzitutto possibile ricavare informazioni generali sulla struttura delle remunerazioni⁹² (cfr. Tab. 28).

La remunerazione media (*non-equity*)⁹³ degli amministratori è pari a 230 mila €. Essa varia in misura notevole secondo la dimensione dell'impresa (è 398 mila € nel FTSE Mib, pari a 2,8 volte la remunerazione media presso le Small cap, pari a 142 mila €).

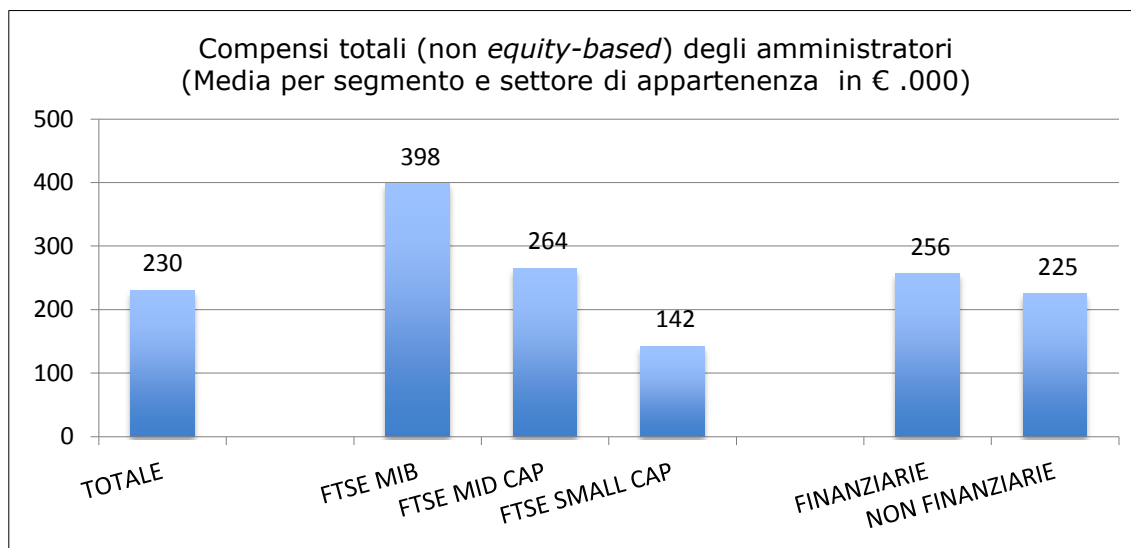


Figura 41

Le oscillazioni nel tempo sono in genere poco rilevanti. I compensi fissi costituiscono, in media, oltre metà (56%, come nel 2014; erano il 55% nel 2013, il 53% nel 2012) della remunerazione totale; i compensi da controllate il 20% (in aumento: era il 16%), i bonus monetari contano per il 13% (era il 14% nel 2014)⁹⁴. Le altre voci hanno un peso molto limitato: esse contano complessivamente per l'11% del totale (era il 14%).

⁹² 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.

⁹³ 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).

⁹⁴ 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

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 assai ristretto di amministratori (70 individui, pari al 3% del totale) risulta beneficiario di compensi *equity* "spesati", in tutto o in parte, nell'esercizio⁹⁵ la media è calcolata solo con riferimento a tali soggetti: gli importi in questione sono considerevoli (ammontano in media a 443 mila €). Sia il numero dei beneficiari dei piani *stock-based*, sia gli importi "spesati" risultano in sensibile contrazione nel tempo: i beneficiari sono diminuiti in 3 anni di 16 unità (-18,6%); gli importi medi di 130 mila € (-22,7%).

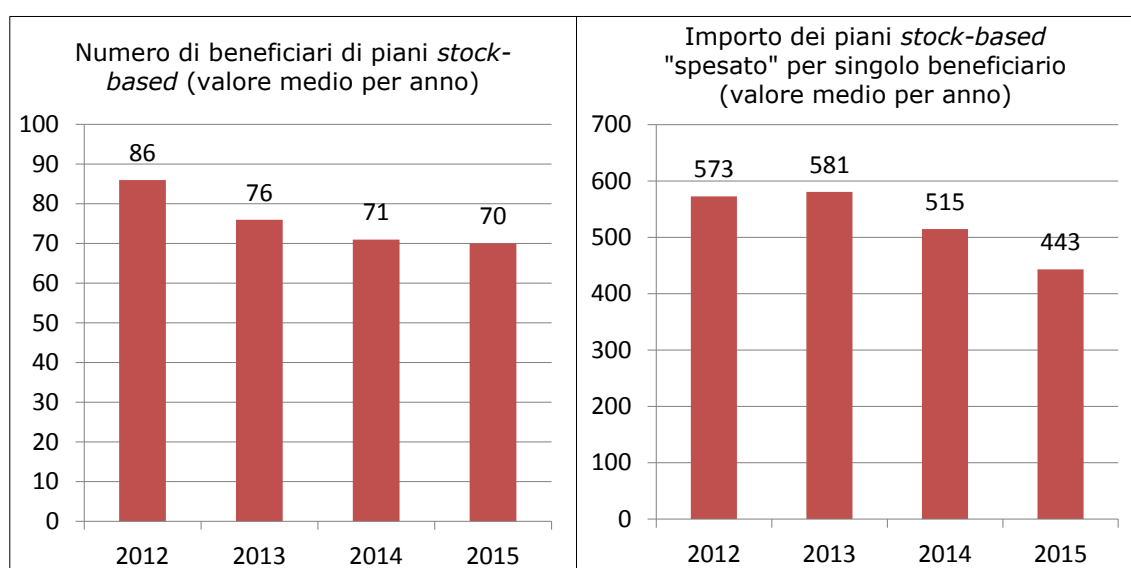


Figura 42

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.

⁹⁵ Come negli anni passati, i dati riportati in Tab.28 si riferiscono ai soli compensi *equity* assegnati dall'emittente. Non sono riportati sporadici casi (11 in tutto) di compensi a valere sulle società controllate. Ciò al fine di evitare duplicazioni 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).

Diffusione e importo dei compensi *equity* variano secondo la dimensione aziendale: i beneficiari sono più concentrati nelle società del FTSE Mib (dove sono il 6% del totale dei consiglieri, contro il 3,9% nelle Mid cap e l'1,3% nelle Small cap); anche gli importi medi variano in proporzione (684 mila € tra le FTSE Mib; 313 mila € nelle Mid cap, 227 mila € nelle Small cap)⁹⁶. La riduzione degli importi medi nel tempo è dovuta, quasi esclusivamente, alle FTSE Mib.

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 2014. 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. Si è così osservato che tra i 9 (erano 15 nel 2014, 8 nel 2013, 23 nel 2012) consiglieri con presenze pari a 0 (3 dei quali riconducibili a nomine in prossimità della fine dell'anno): 3 non hanno percepito alcun compenso; altri 5 consiglieri hanno ricevuto emolumenti di importo minimo (inferiori a 10 mila €), verosimilmente calcolati in proporzione al decorrere del tempo; nell'ultimo caso i compensi erogati dall'emittente sono stati pari a 36 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). La Tab. 29 fa riferimento alle classi seguenti:

- a) AD: i 268 amministratori classificati come AD nel *database* Consob (ivi inclusi i casi di presidente-AD o vicepresidente-AD);
- b) Presidenti: i 174 presidenti non individuati anche come AD⁹⁷; a loro volta essi sono distinti a seconda che siano qualificati nelle Relazioni come esecutivi (96 casi) o non esecutivi (77 casi);

⁹⁶ Ulteriori informazioni sui compensi *equity* sono riportate più avanti.

⁹⁷ 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 6 presidenti onorari facenti parte dell'organo amministrativo. 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

- c) Vicepresidenti: i 148 vicepresidenti non qualificati anche come AD;
- d) Altri esecutivi: i 164 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 (46 casi)⁹⁸;
- f) Altri non esecutivi non indipendenti: i 573 amministratori non esecutivi NON qualificati come indipendenti (ai sensi del Codice di autodisciplina) nelle Relazioni;
- g) Altri indipendenti: i 932 amministratori qualificati come indipendenti (ai sensi del Codice di autodisciplina) nelle Relazioni e non rientranti in alcuna delle definizioni precedenti⁹⁹.

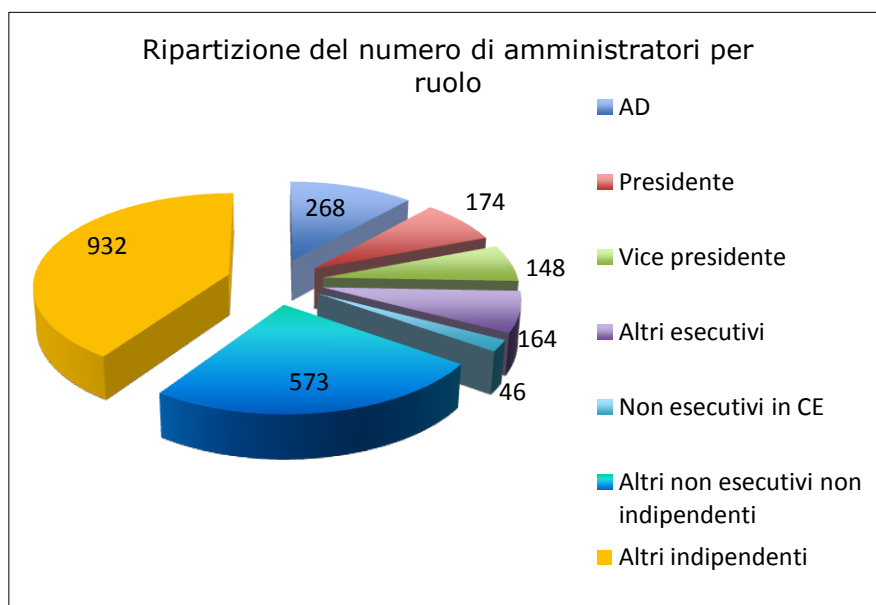


Figura 43

individuali. Vi è anche un presidente (di banca) per cui non è disponibile la classificazione esecutivo-non esecutivo.

⁹⁸ 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.

⁹⁹ 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.

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 1.505 persone, pari al 65% del totale.

La scalettatura dei compensi vede sul gradino più alto gli amministratori delegati, che percepiscono una remunerazione media pari a 843 mila €, seguiti dai presidenti esecutivi, che percepiscono circa il 30% in meno (585 mila €). Gli altri consiglieri esecutivi percepiscono una remunerazione simile a quella dei presidenti esecutivi (589 mila €). Seguono i presidenti non esecutivi (266 mila €) e i vice-presidenti (262 mila €). Molto netti sono anche i gradini successivi: i componenti non esecutivi dei comitati esecutivi percepiscono in media 100 mila €. Gli altri non esecutivi (67 mila €) e gli indipendenti (52 mila €) si collocano sui gradini più bassi.

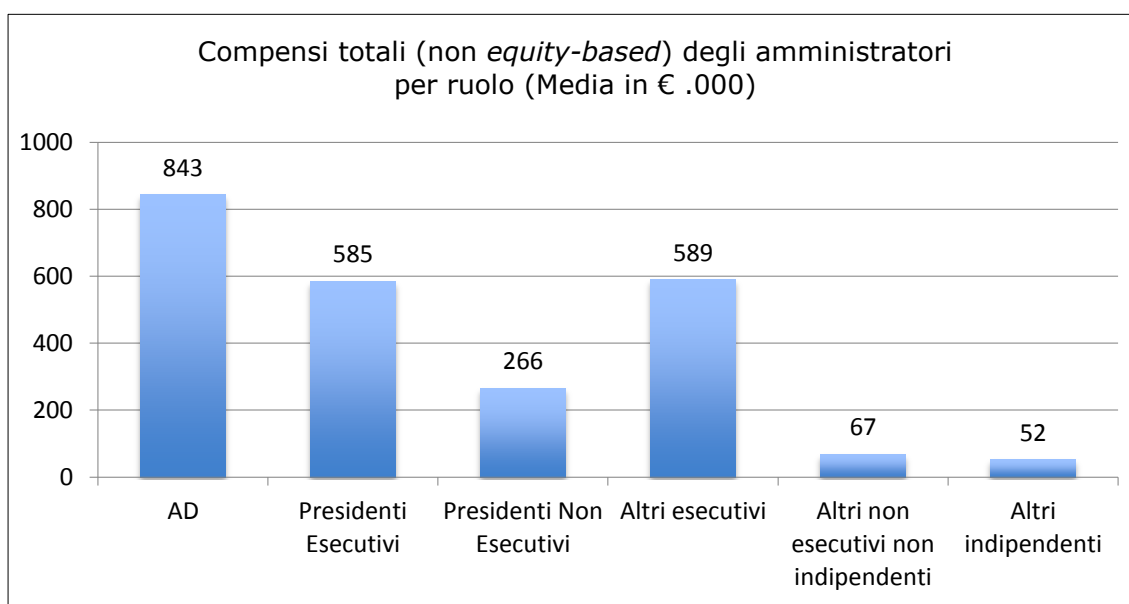


Figura 44

La remunerazione complessiva dei 49 Direttori Generali che non fanno parte del CdA è pari, mediamente, a 457 mila €, un importo pari al 54% di quello spettante agli AD. La composizione del loro pacchetto retributivo è simile a quella degli AD, come descritto in seguito: in particolare, il peso dei bonus è pari mediamente al 24% del totale.

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 25% e compensi da controllate per il 12% (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 69%); bonus molto limitati (4%) e compensi da controllate comparabili con quelli degli AD (17%).

Simile è la struttura per gli altri esecutivi, che però percepiscono compensi fissi più bassi (34%) e compensi da controllate nettamente più alti (46%).

I presidenti non esecutivi registrano un peso preponderante dei compensi fissi (91% del totale).

Gli amministratori non esecutivi percepiscono raramente bonus e altri incentivi¹⁰⁰; quando ciò accade, si tratta di importi limitati; i non esecutivi (non indipendenti) ricevono però “compensi da controllate” significativi (23 mila €), che assumono un peso (34% del totale) inferiore a quello che essi hanno per gli “altri esecutivi”.

Gli indipendenti percepiscono – sostanzialmente – compensi aggiuntivi solo per comitati, e per importi limitati (16 mila €, pari al 31% del totale).

¹⁰⁰ 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. 15 amministratori non esecutivi (erano 29 nel 2014) risultano destinatari di compensi a titolo di “bonus e altri incentivi”. Tra essi figurano 4 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 11 consiglieri sono invece destinatari di bonus solo nell'emittente: 10 di essi – appartenenti a un unico emittente del FTSE-Mib – hanno percepito un emolumento variabile (uguale per tutti e pari, *pro rata temporis* a 16 mila € annui); l'ultimo caso corrisponde a un consigliere di una Small Cap che ha un rapporto di lavoro dipendente con l'emittente, in relazione al quale ha percepito un “premio di risultato” pari a 7 mila €. Solo due amministratori non esecutivi (in altrettante società) sono destinatari di piani *equity-based* “spesati” nell'anno. Un solo amministratore indipendente è destinatario di piani *stock-based*, in società controllate.

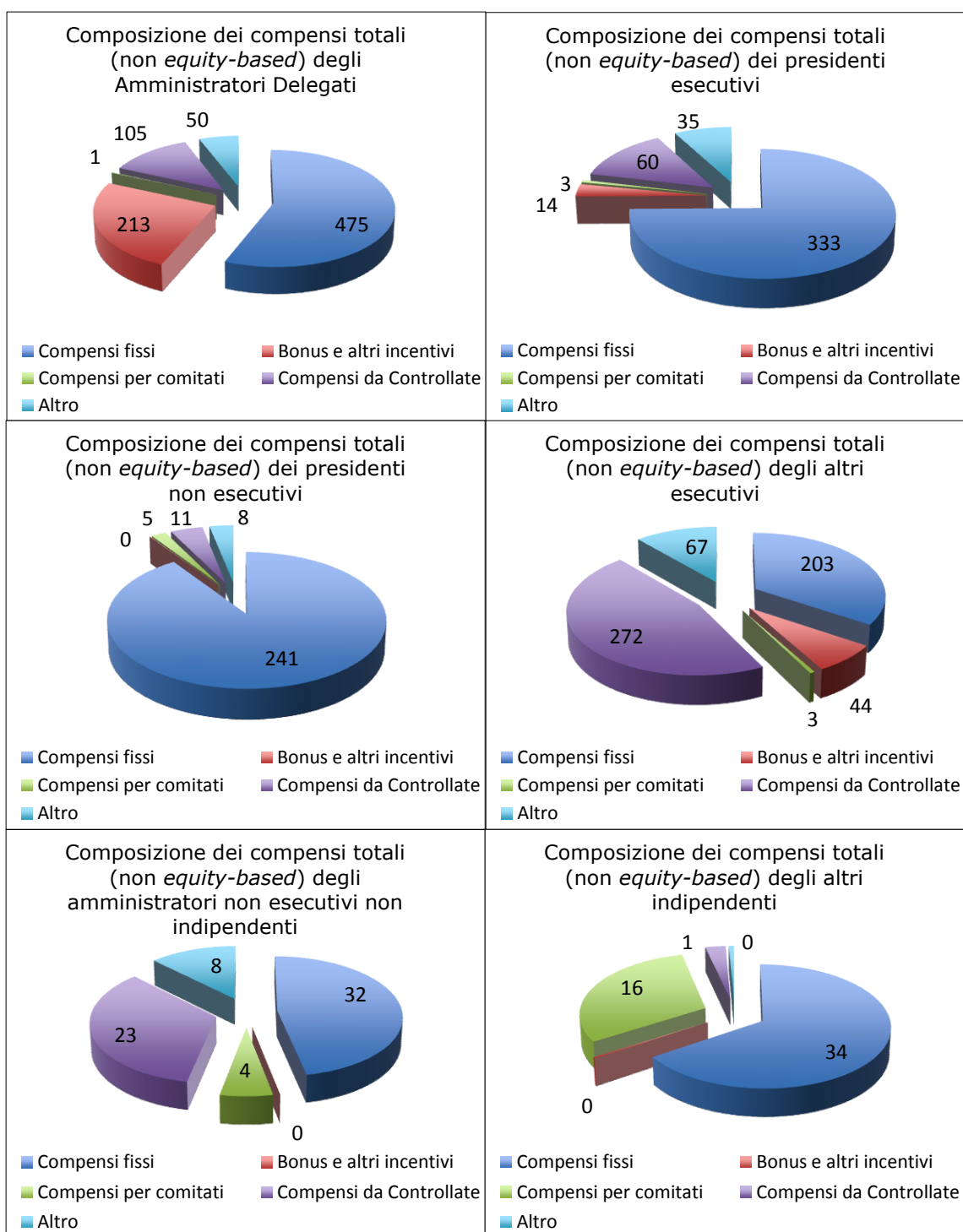


Figura 45

La distribuzione dei compensi relativi ai piani *stock-based* mostra che i beneficiari sono concentrati tra gli Amministratori Delegati (ne fruisce il 16% del totale) e, in misura inferiore, tra presidenti esecutivi (6% del totale) e “altri esecutivi” (9% del totale). Le

altre categorie beneficiano più raramente di simili piani. Per i soli soggetti che ricevono incentivazioni gli importi in gioco sono notevoli: i compensi *equity* percepiti dagli amministratori sono in media pari a 443 mila € (che salgono a 603 mila € per i soli AD). La cifra è pari, in media, al 39% (era il 46% nel 2014) dell'importo *cash* totale (fisso + variabile) percepito dai soli 70 beneficiari di tali piani¹⁰¹.

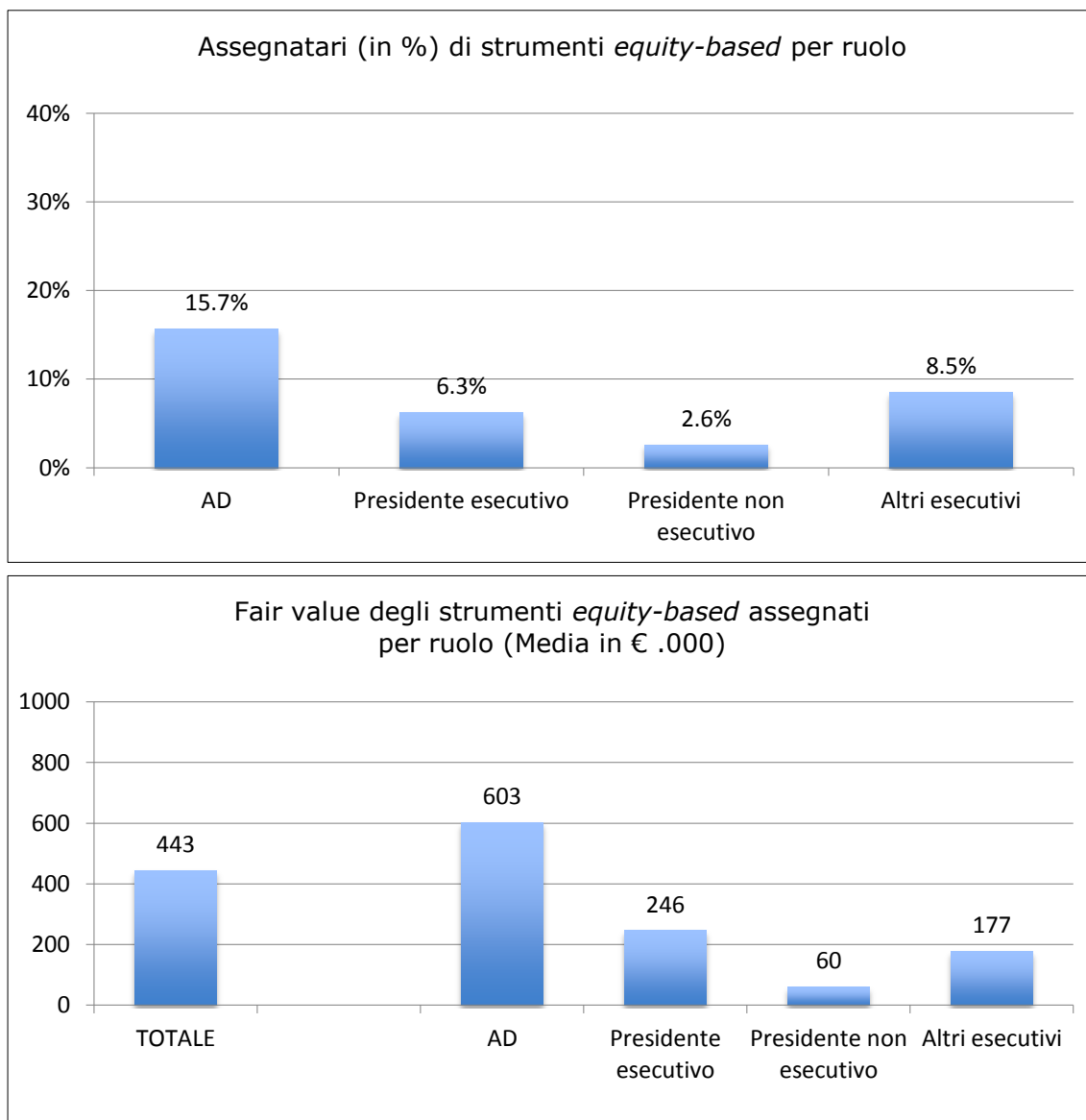


Figura 46

¹⁰¹ La remunerazione totale *non-equity* dei soggetti beneficiari di tali piani è infatti pari a 1.108 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 4.2. e).

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)¹⁰². 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 1,6 milioni di €, circa 1/3 in più rispetto ai suoi colleghi delle Mid cap (1,2 milioni di €) e 3,6 volte quella delle Small cap (469 mila €). Rilevanti sono anche le differenze settoriali (il compenso medio dell’AD nelle banche (assicurazioni) è circa 1,9 (2,5 volte) rispetto a quello nel settore non finanziario).

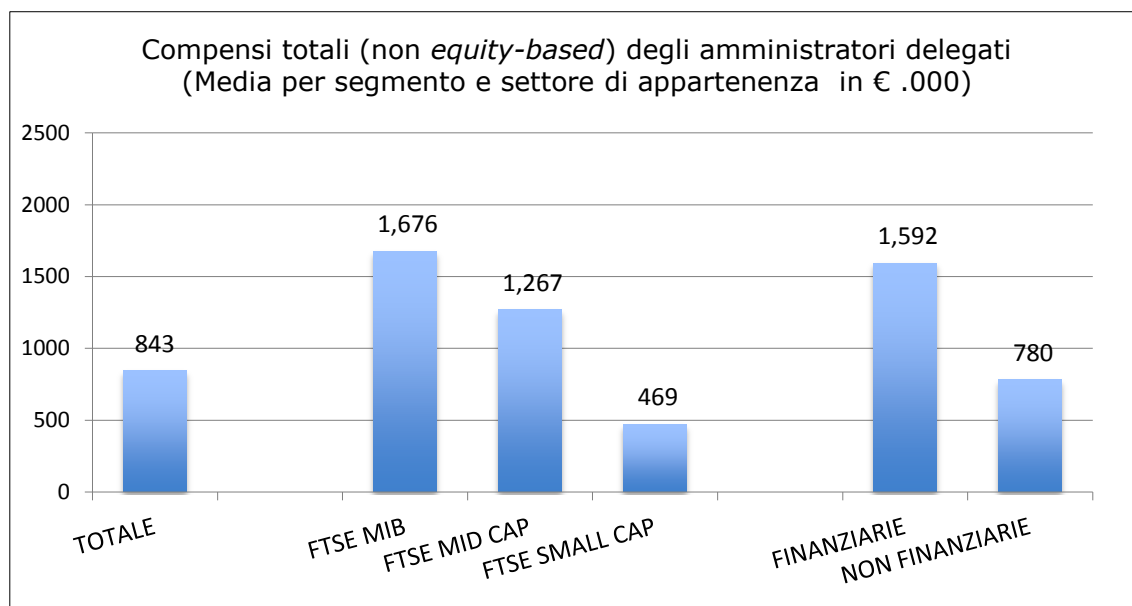
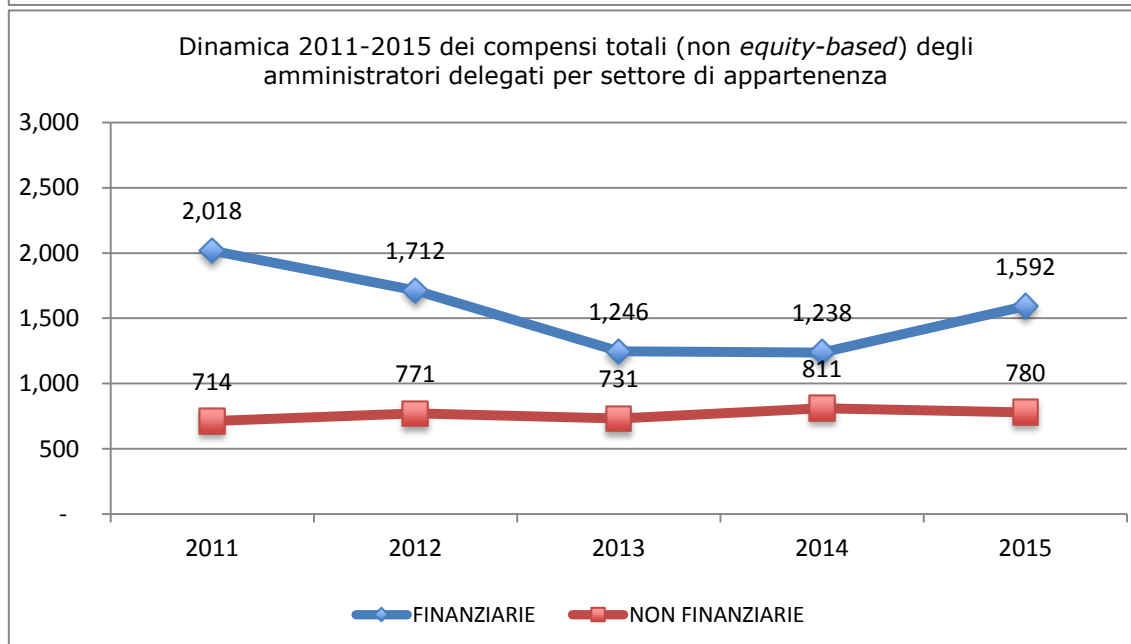
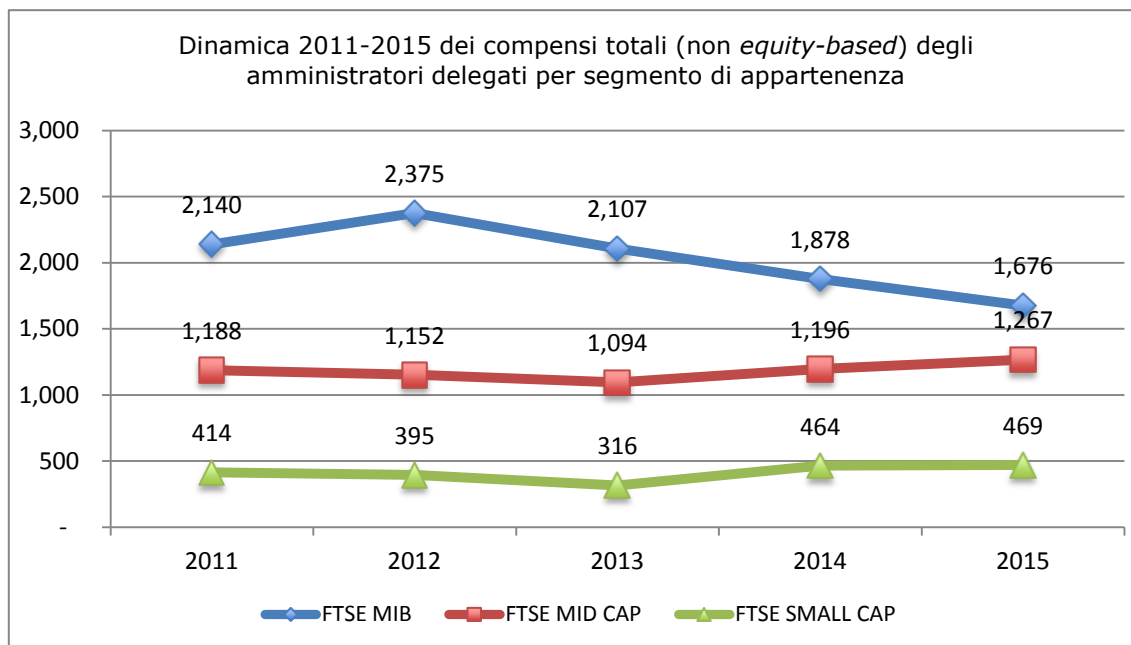


Figura 47

I compensi (non-equity) degli AD mostrano andamenti notevolmente differenziati secondo la dimensione della società: tra le FTSE-Mib i compensi medi sono diminuiti

¹⁰² Fa eccezione la categoria degli “altri esecutivi”, che percepisce compensi mediamente più bassi di 1/3 nelle società finanziarie.

del 30% (11% all'anno) nell'ultimo triennio. Al contrario, nello stesso periodo, i compensi medi sono saliti del 10% tra Mid Cap e di quasi il 20% tra le Small Cap.



La causa di tale dinamica risiede principalmente nel diverso andamento dei bonus.

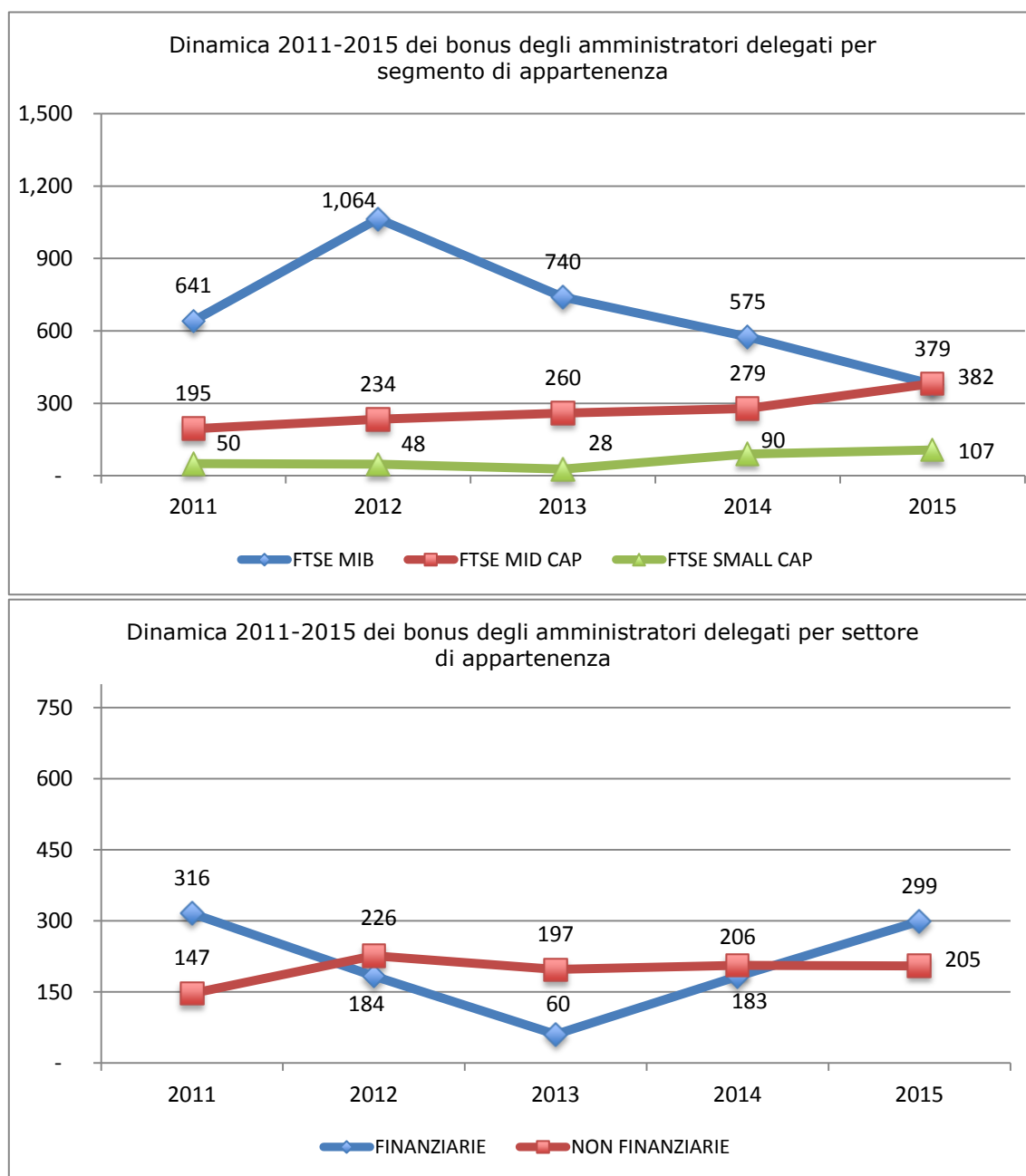


Figura 48

Nell'ultimo triennio, i bonus sono diminuiti del 64% (da 1,064 milioni nel 2012 a 379 mila Euro) nelle FTSE-Mib, mentre sono saliti del 63% (da 234 mila Euro nel 2012 a 382 mila Euro) nelle Mid Cap e sono addirittura più che raddoppiati (sono saliti da 48 mila Euro nel 2012 a 107 mila Euro) nelle Small Cap. Di conseguenza, il peso della

componente variabile nelle società maggiori è diventato più simile a quello delle società di minori dimensioni.

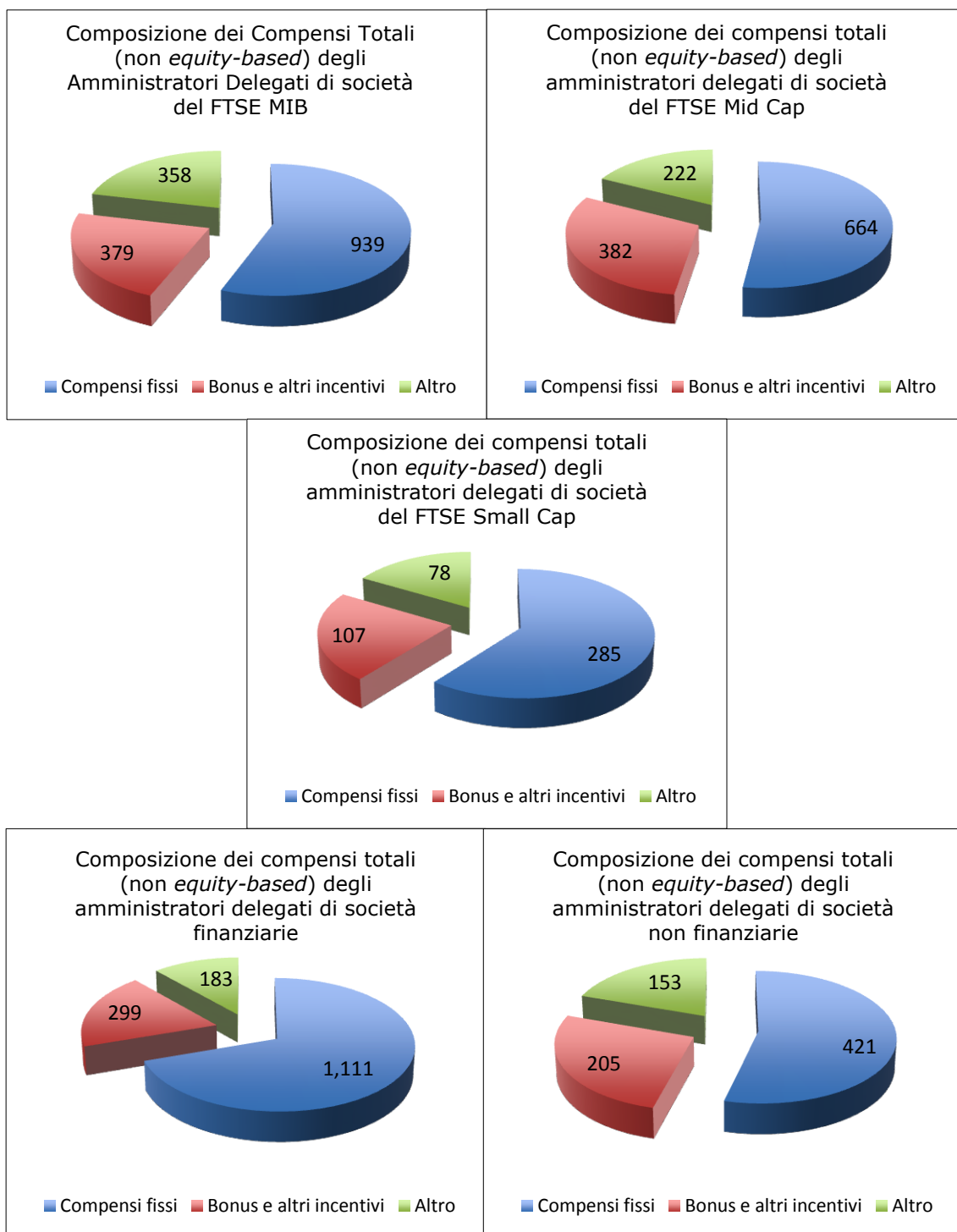


Figura 49

Nel settore finanziario, si osservano andamenti differenziati: nelle banche i bonus assumono un peso limitato (pari al 10% del totale della remunerazione *cash*, peraltro in crescita rispetto al 3% del 2014); nel settore assicurativo i bonus assumono valori assai più elevati, peraltro legati a pochi casi.

Non è possibile dire, solo in base a questi dati, se e quanto la dinamica osservata sia connessa a risultati peggiori nel settore bancario ovvero all'influenza dei vincoli regolamentari e alle pressioni delle autorità di vigilanza e degli investitori.

e) La remunerazione degli Amministratori Delegati (parte equity)

Ulteriori informazioni sulla remunerazione degli AD sono riportate nella Figura 50, che mostra la struttura della loro remunerazione, tenuto conto anche dei compensi *equity*, dove presenti¹⁰³.

I compensi *equity* assumono un peso significativo nella remunerazione degli AD delle società maggiori (è il 20% tra le FTSE Mib, l'8% tra le Mid cap, l'1% tra le Small cap). Il peso della componente equity è più elevato nel settore finanziario (15%, contro il 9% nel settore non finanziario).

I dati riportati nella figura 50 rappresentano la struttura media del pacchetto retributivo degli AD (tenuto conto della frequenza relativa con la quale essi sono destinatari di compensi *equity*).

¹⁰³ 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.

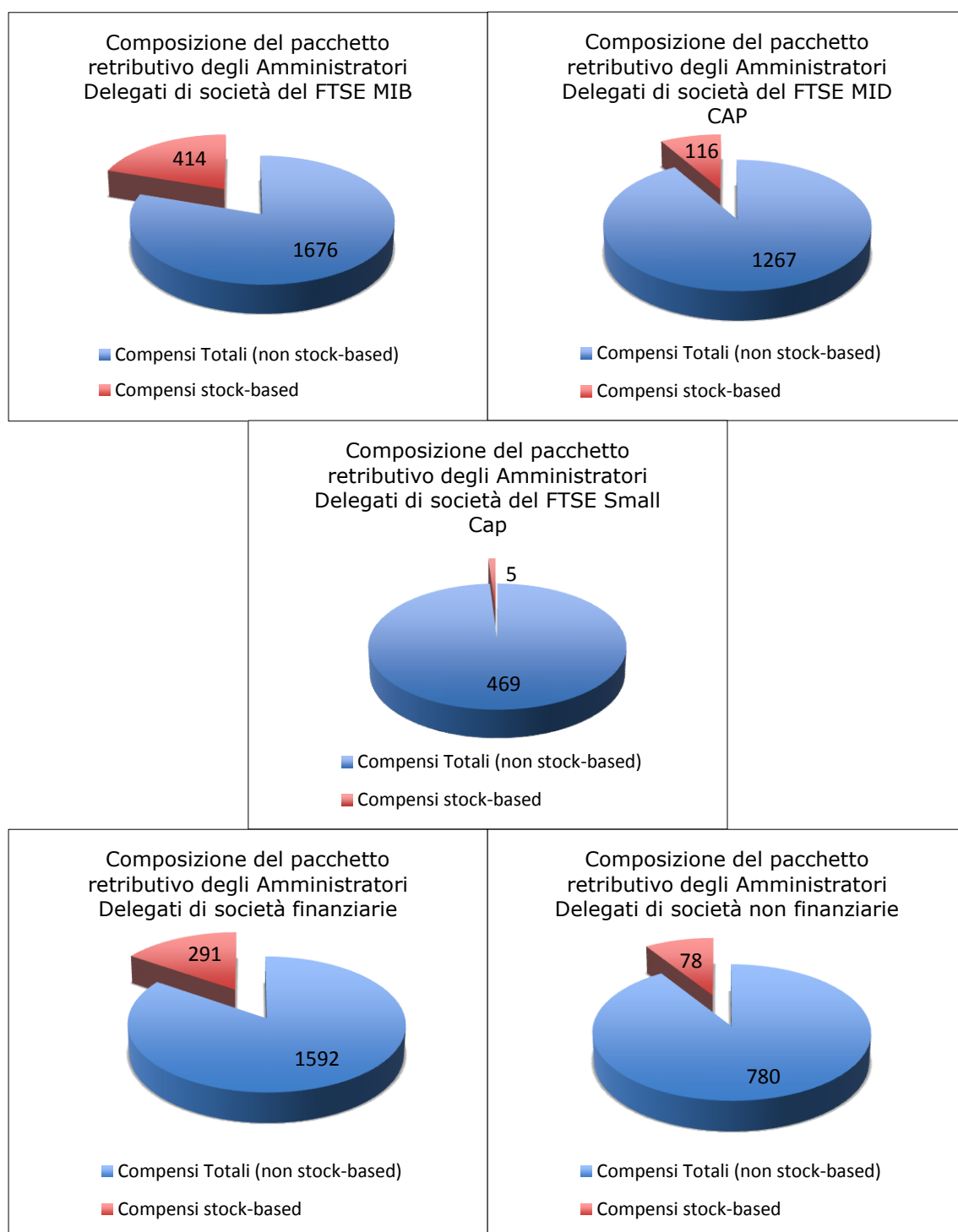


Figura 50

Informazioni complementari si ricavano dalla Figura 51, che riporta la struttura media dei compensi per i 42 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 riferimento il quadro è, nel complesso, simile a quello generale, anche se – ovviamente – aumenta il peso dei compensi *equity*¹⁰⁴.

Come evidenziato in Figura 51, vi è stata una sensibile diminuzione 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 1.807 mila € (erano 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 997 mila € (erano 1.523 mila € nel 2014, 1.343 nel 2013), per un totale di 2.804 mila €/anno (erano 4.228 mila nel 2014, 3.563 mila nel 2013).

Gli importi diminuiscono sensibilmente tra le società di minori dimensioni (sono pari a $1.594 + 477 = 2.071$ mila € tra le Mid cap e a $540 + 89 = 629$ 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 36% presso le FTSE Mib. Il peso della componente *equity* è lievemente più basso nel settore finanziario (25%, contro il 31% nel settore non finanziario).

¹⁰⁴ Gli importi riportati in Figura 50 sono, infatti, pari alla media ponderata dei compensi percepiti dai beneficiari di piani *equity* (riportati in Figura 51) e dei compensi (solo *cash* + benefici non monetari) dei soggetti che non sono beneficiari di tali piani, commentati in seguito nel testo.

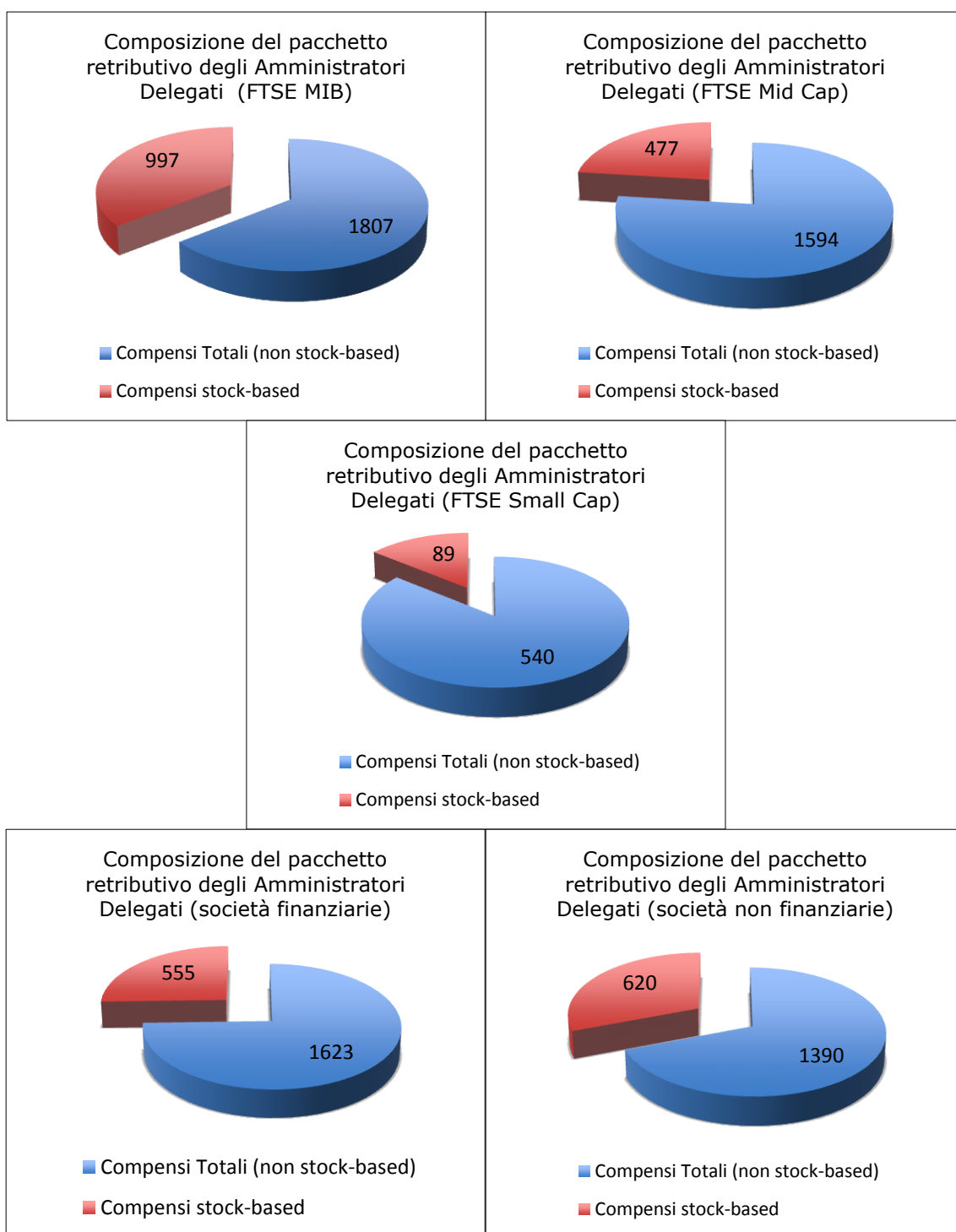


Figura 51

Se si considerano i restanti 226 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 1.472 mila €, pari all'81% della sola remunerazione *non-equity* degli AD destinatari di piani nelle FTSE-Mib (1.807 mila €, cui si aggiungono 997 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%, tra le Small Cap al 90%).

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 881 mila €, quasi il 50% in più rispetto ai suoi colleghi delle Mid cap (600 mila €) e 3,6 volte quella delle Small cap (250 mila €). Anche più accentuate sono le differenze a livello di bonus e altri incentivi¹⁰⁵. Da osservare che i valori della remunerazione totale sono meno direttamente confrontabili perché influenzati (nelle Mid Cap) da un certo numero di casi di erogazione una tantum di indennità di fine rapporto.

Un Presidente esecutivo (che non sia anche qualificato come AD) percepisce compensi fissi quasi doppi (1,66 volte, in media) rispetto a un Presidente non esecutivo.

Nel settore finanziario la differenza di remunerazione tra Presidenti esecutivi e non esecutivi è limitata: anzi, sono i Presidenti qualificati come non esecutivi a percepire remunerazioni lievemente più elevate (548 mila € contro 442 mila € per gli esecutivi, a livello di remunerazione totale *non-equity*)¹⁰⁶. Il quadro è completamente diverso nel settore non finanziario, dove i Presidenti esecutivi percepiscono compensi totali *cash* quadrupli (593 mila € contro 146 mila €) rispetto ai loro omologhi qualificati come non esecutivi.

I presidenti non esecutivi sono raramente (ciò accade solo in due casi, rispettivamente per 10 mila e 110 mila €) destinatari di compensi *equity*.

¹⁰⁵ I dati delle componenti di remunerazione *equity* sono poco significativi per la scarsa numerosità del campione di riferimento.

¹⁰⁶ Il dato dei presidenti esecutivi ha, peraltro, limitata significatività a causa della scarsa numerosità (4 unità) 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”¹⁰⁷.

Anche la loro remunerazione, come quella degli amministratori in generale, varia in rapporto alla dimensione dell'emittente: nel FTSE Mib è 94 mila €; tra le Mid cap essa, sostanzialmente, si dimezza (53 mila €); tra le Small cap la remunerazione si dimezza ulteriormente (28 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 mostrano una lieve flessione (erano 54 mila € nel 2014, 55 mila € nel 2013), dovuta sostanzialmente alle società grandi (nel FTSE Mib, i compensi medi per gli indipendenti sono diminuiti da 105 mila nel 2013 a 94 mila €).

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. Colpisce soprattutto la differenza dei valori assoluti, che vanno dai 27 mila € del FTSE Mib ai 9 mila € delle Small cap. Il valore medio dei compensi per comitati è significativamente più elevato nel settore finanziario (27 mila € contro 13 mila € nel settore non finanziario; è 31 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).

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.

¹⁰⁷ 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.

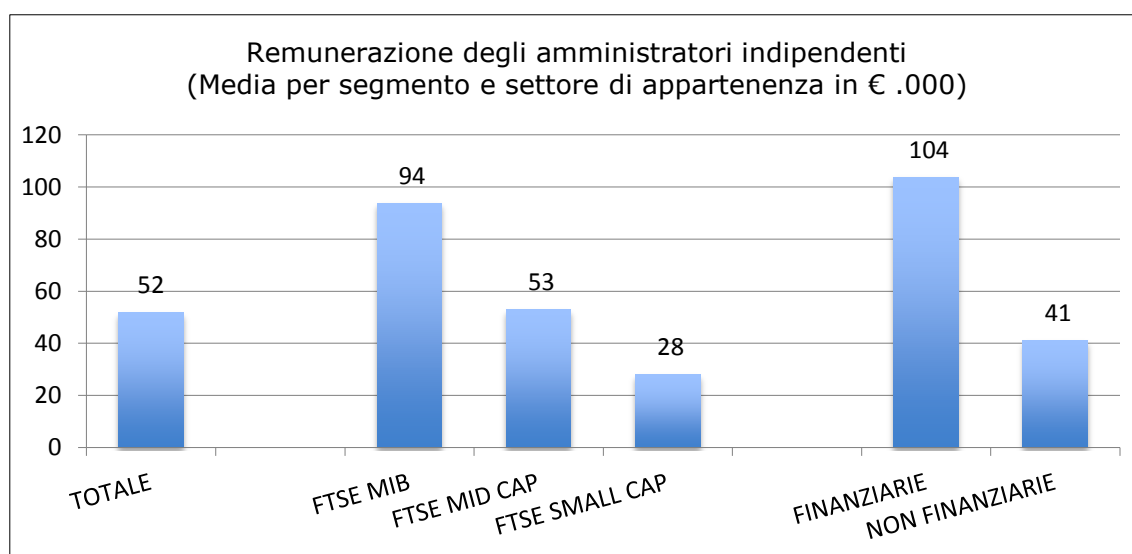


Figura 52

h) Remunerazione 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. paragrafo 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).

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, in media, remunerazioni solo lievemente più elevate (60 mila € contro i 55 mila € degli indipendenti in carica da meno di 9 anni). Il gap sussistente negli anni passati si è quasi interamente chiuso (nel 2012 gli indipendenti “a rischio” per *tenure* ultranovennale avevano percepito 86 mila € contro i 64 mila € degli altri).

Una parte significativa dei maggiori compensi percepiti dagli indipendenti “a rischio” è, tipicamente, dovuta a maggiori compensi fissi e/o a incarichi di amministratore (non necessariamente a “cariche”) presso società controllate o collegate¹⁰⁸.

¹⁰⁸ 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”.

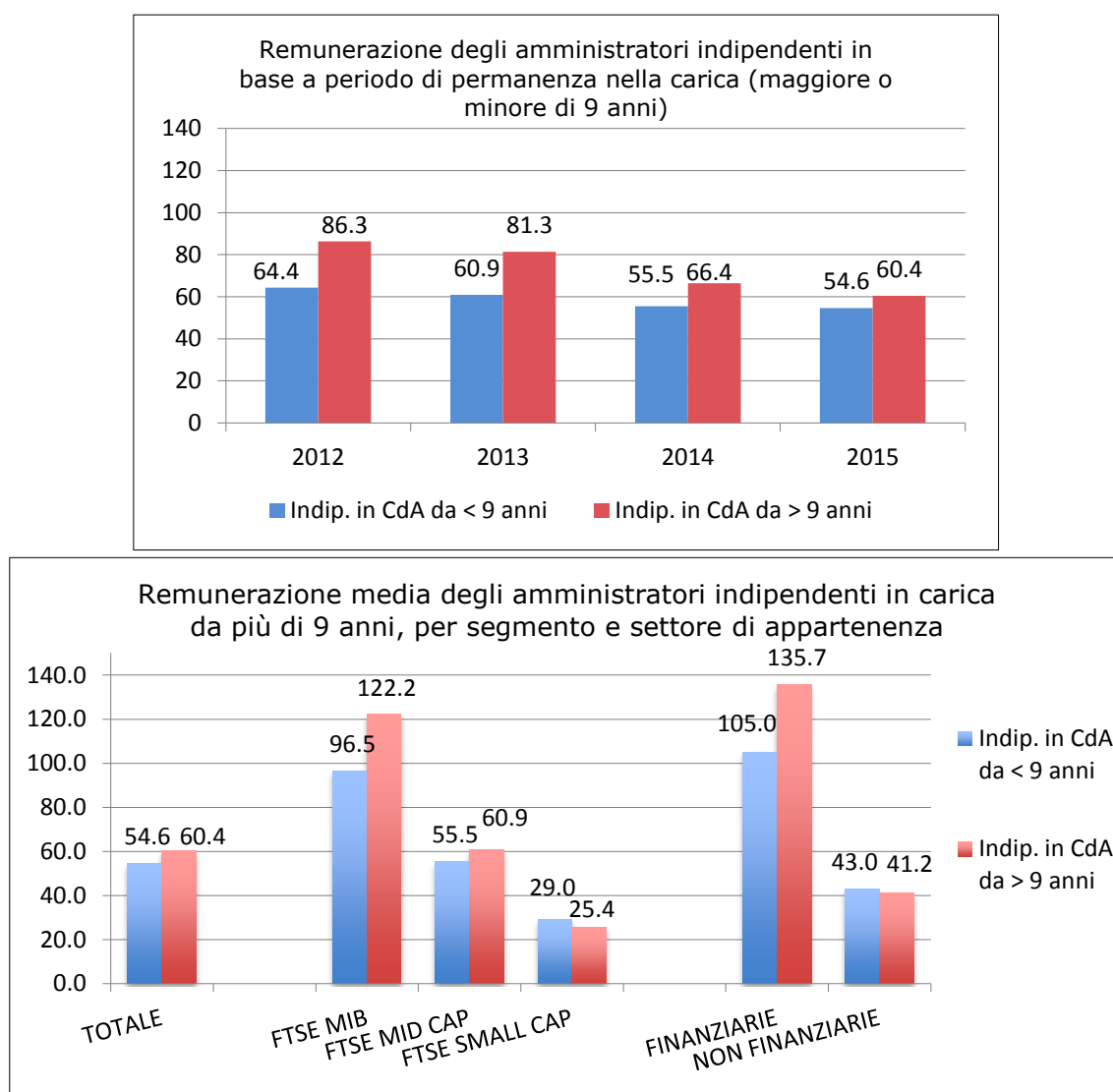


Figura 53

Come negli anni passati, la differenza è più marcata nelle società di maggiore dimensione (122 mila € contro i 96 mila € degli indipendenti con *tenure* < 9 anni) e soprattutto nel settore bancario (162 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.

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) Compensi da piani di incentivazione cash

È utile, anzitutto, ricordare che 179 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 167 tra esse. La remunerazione variabile è fondata su obiettivi di *performance* “contabile” o di *business* rispettivamente in 162 e in 89 emittenti¹⁰⁹ (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 (123 società, di cui 110 solo nell’emittente, 6 solo in società controllate o collegate, 7 in entrambe le categorie).

Vari fattori contribuiscono a spiegare tale differenza. Anzitutto, è possibile che il piano di bonus non fosse ancora effettivo nel 2014 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 pluriennali¹¹⁰. 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.

La Tabella 3B è rintracciabile in 97 Relazioni (cfr. Tab. 43): in altri 26 casi le società non hanno compilato la Tabella 3B, almeno per la parte relativa agli amministratori,

¹⁰⁹ Tali numeri non sono tra loro sommabili poiché i due obiettivi possono essere contemporaneamente presenti nel singolo piano.

¹¹⁰ 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).

malgrado dalla Tabella 1 essi risultino beneficiari di “bonus” corrisposti nel corso del 2014. 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 tabella¹¹¹.

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 beneficiario¹¹².

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 444 mila €¹¹³. 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. Il controvalore medio dei bonus complessivamente incassati dell'anno dal beneficiario-tipo è 469 mila €, un importo lievemente più alto di quello “di competenza”. Ciò indica che i bonus attribuiti nel 2014 sono lievemente meno ricchi di quelli attribuiti in passato.

¹¹¹ 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*”.

¹¹² Le cifre riportate nel testo sono riferite al campione di 192 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*.

¹¹³ I controvalori del bonus “di competenza” dell'esercizio, a livello di singolo beneficiario, variano tra 4 mila € e 4 milioni di €.

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 192 beneficiari non è particolarmente elevato; è peraltro da osservare che, in realtà, si tratta di un numero ristretto di casi (18 in tutto; erano 13 nel 2014, 17 nel 2013) in cui gli importi corrisposti sono sovente elevati (fino a un massimo di 1.460 mila €; l’importo massimo nel 2013 era pari a 700 mila €): considerando solo i casi di effettiva percezione, il valore medio è in realtà 244 mila € (era 222 mila € nel 2014, 278 mila € nel 2013).

j) Compensi da piani di incentivazione a base azionaria

È utile, anzitutto, anche qui ricordare che tra le 179 società che prevedono una remunerazione variabile per gli amministratori ve ne sono 76 che la legano al valore di mercato delle azioni¹¹⁴ (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 (63 società in tutto¹¹⁵).

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

¹¹⁴ 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.

¹¹⁵ Tra esse, 40 hanno corrisposto *stock options* e compilato la Tabella 2, mentre 37 hanno attivato piani basati su altri strumenti finanziari e compilato la Tabella 3A. Come già nel 2013, il numero complessivo (63) è quindi inferiore alla somma delle due categorie (40 + 37 = 77) perché 14 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 corresponsione di compensi *equity* “di competenza” dell’esercizio, che non sono poi riportati in Tabella 1.

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 83 per le *stock option* e 64 per i piani basati su altri strumenti finanziari (rispettivamente circa il 56% e il 44% del totale; erano il 62% e il 38% nel 2014¹¹⁶). Il numero di beneficiari di piani di *stock option* è in lieve calo (era il 62% del totale nel 2014, il 66% nel 2013), mentre è in aumento quello dei beneficiari di altri piani a base azionaria (era 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" (689 mila €, contro 361 mila € di controvalore dei piani di *stock option*); la distribuzione è peraltro notevolmente asimmetrica, di modo che 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 2014, sia ad amministratori ancora in carica.

Considerare, di conseguenza, come nel resto dell'indagine, 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 deciso di analizzare i casi di amministratori cessati nel corso dell'esercizio 2014, 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.

Il quadro è coerente con le aspettative: anzitutto, tra i 42 amministratori esecutivi cessati nel 2014 (erano 58 nel 2013, 68 nel 2012), solo 14, in 13 società (erano 6 nel

¹¹⁶ 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.

2013, 14 nel 2012) hanno ricevuto indennità connesse alla effettiva cessazione dalla carica. Le indennità mediamente percepite, in tali casi, sono pari a circa 3,7 milioni di € (erano appena sotto i 3 milioni nel 2013). Le indennità sono corrisposte quasi sempre dall'emittente (solo in un caso sono corrisposte prevalentemente da controllate). La variabilità a livello di singolo beneficiario è molto forte. Gli importi sono però, in genere, consistenti: si va da un minimo di 79 mila € a un massimo di 11,4 milioni di €¹¹⁷. Da osservare che in tali casi l'indennità vera e propria è talvolta accompagnata dalla corresponsione di importi significativi legati al *fair value* dei compensi *equity*.

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 equiparare 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 rapporto¹¹⁸. 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 corrette¹¹⁹. In Tabella 1 si registra, infatti, talvolta, la fornitura di informazioni

¹¹⁷ Un caso interessante, non ricompreso tra quelli commentati nel testo, è osservabile in un grande gruppo con vari emittenti quotati. La società capogruppo segnala tra i dirigenti con responsabilità strategiche il caso di una persona che ha percepito dalla controllata indennità di fine carica pari a 11 milioni di €, superando così la soglia regolamentare che impone la *disclosure* della sua remunerazione su base individuale. Lo stesso dirigente ricopre tuttora la carica di amministratore in un'altra società quotata controllata dalla prima, nella cui relazione non vi è tuttavia traccia – correttamente, ossia come previsto dal Regolamento Consob – del compenso citato.

¹¹⁸ 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.

¹¹⁹ 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

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 all'esercizio in cui è intervenuta l'effettiva cessazione della carica¹²⁰. In tali casi la trasparenza è quindi assicurata, ma i dati non sono direttamente comparabili con quelli delle altre società.

Tra i 2305 consiglieri censiti nell'indagine in carica al 31 dicembre 2014¹²¹, 43 (in 22 società), pari all'1,9% del totale, hanno percepito indennità di fine carica (o di cessazione dal rapporto di lavoro). Il numero di beneficiari è quasi identico rispetto al 2014, quando indennità erano state percepite da 42 consiglieri (in 23 società). L'indennità è corrisposta quasi sempre dall'emittente. Solo in tre casi di importo rilevante l'indennità è stata corrisposta da società controllate.

Nei 43 casi individuati, gli importi sono mediamente pari a 558 mila € (il 17% in più rispetto al 2014, quando il valore medio era pari a 476 mila €). La variabilità a livello di singolo beneficiario è molto forte, da un minimo di 2,7 mila € a un massimo di oltre 13,1 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

riporta quindi non importi effettivamente corrisposti (come previsto dallo Schema Consob) ma mere obbligazioni potenziali.

¹²⁰ 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).

¹²¹ Come sarà meglio precisato in seguito, si tratta dei soli consiglieri ancora in carica al 31/12/2014. Più avanti sono riportati i dati, significativamente diversi, riguardanti gli amministratori cessati nel corso dell'esercizio.

¹²² I valori qui citati prescindono dai casi di errore citati in precedenza. Le indennità sono superiori a 1 milione di € in 6 casi, inferiori a 10 mila € in 13 casi.

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 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 2014 (come risultante dalle Relazioni pubblicate nel 2015) è pari a 49 mila €, è cioè sostanzialmente allineata a quella degli “altri” amministratori indipendenti (52 mila €; cfr. Tab. 29). La remunerazione media dei sindaci è in lieve calo: era 52 mila € l'anno precedente (ossia nel 2014), 54 mila nel 2013.

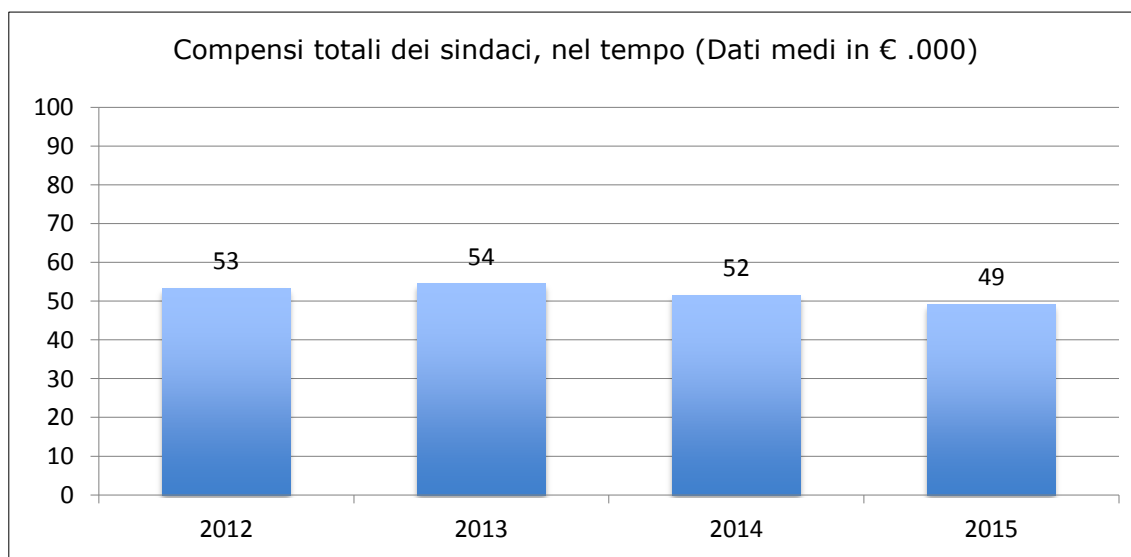


Figura 54

Come già osservato per gli amministratori, la remunerazione dei sindaci varia in misura notevole secondo la dimensione dell'impresa (è 82 mila € nel FTSE Mib, pari a circa 2,67 volte la remunerazione media presso le Small cap, pari a 31 mila €) e – in misura minore – secondo il settore (97 mila € nelle società finanziarie contro 43 mila € nelle non finanziarie).

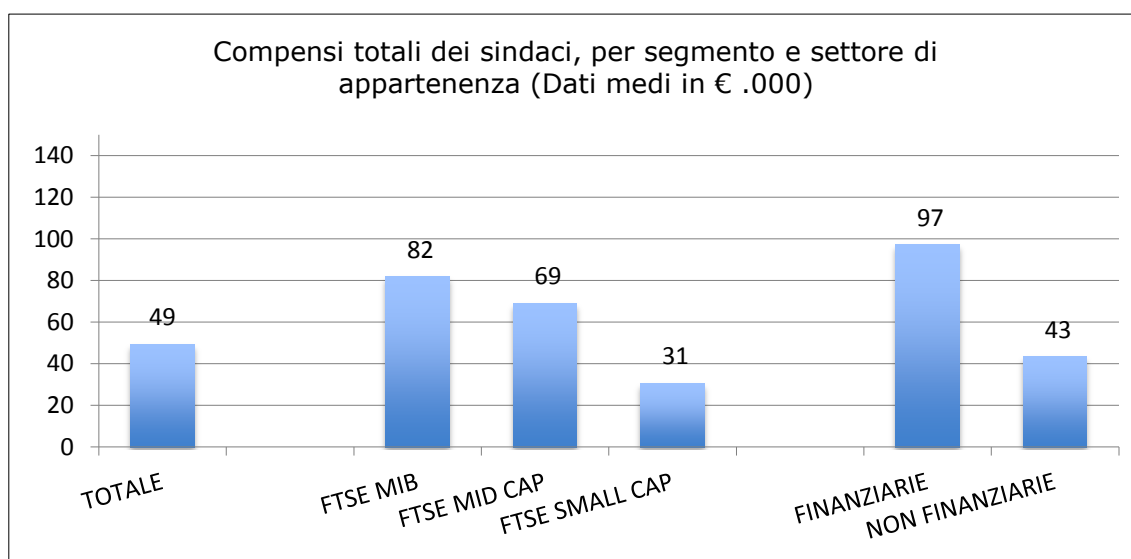


Figura 55

I compensi fissi dall'emittente costituiscono, in media, oltre l'80% della remunerazione totale; i compensi da controllate contano per il 16% (era il 18% nel 2014, più del 20% nel 2013). Le altre voci hanno solitamente un peso molto limitato.

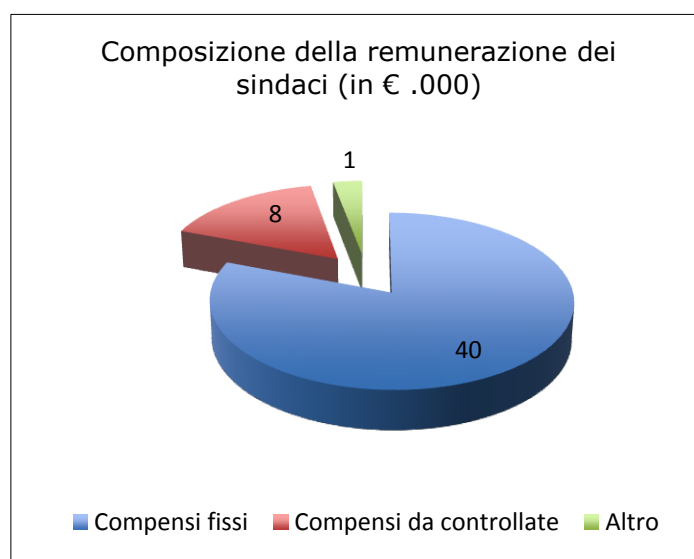


Figura 56

b) Remunerazione e situazioni "a rischio"

Si sono infine incrociati i dati sulla remunerazione dei sindaci con quelli concernenti l'esistenza di situazioni "a rischio" (cfr. paragrafo 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 (64 mila €, ossia quasi il 40% in più rispetto ai 46 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 (139 mila € contro 90 mila € dei sindaci “non a rischio”; nel settore non finanziario i sindaci “a rischio” percepiscono 56 mila €, contro 41 mila € degli altri sindaci).

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.

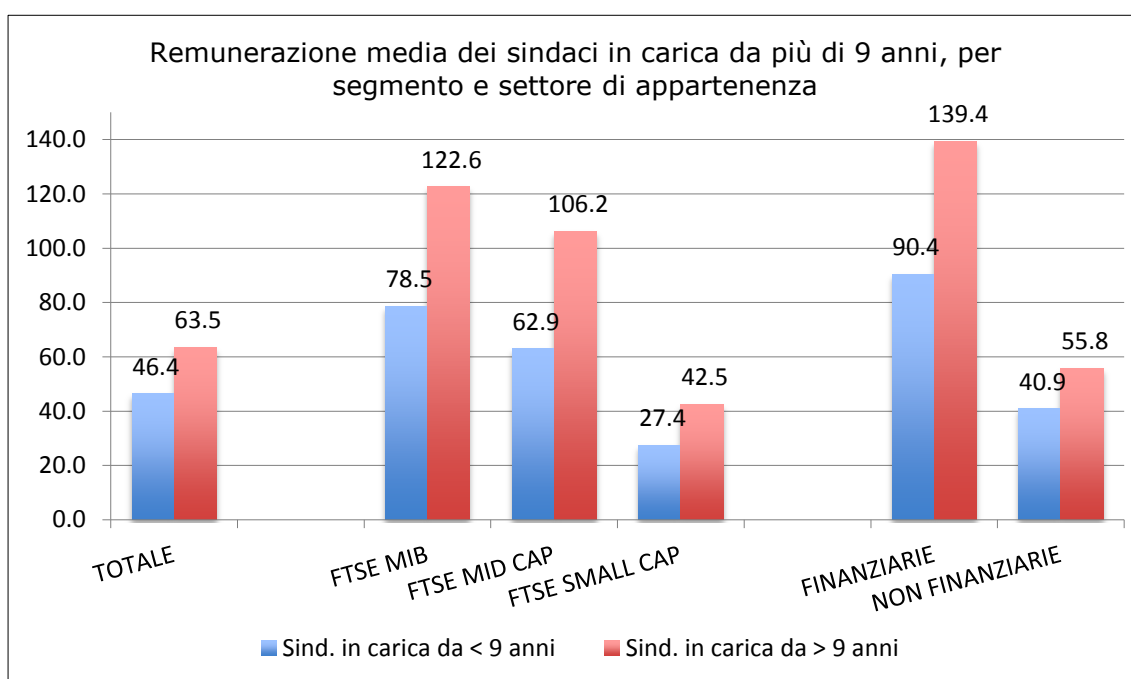


Figura 57

¹²³ Come si ricorderà, le situazioni “a rischio” analizzate nel paragrafo 3.3. erano definite con riferimento a due parametri: a) la percezione di emolumenti “elevati” (49 casi) e b) la permanenza in carica ultrannovenale (109 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:

- a) 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.
- b) 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.
- c) il Comitato per la corporate governance ha 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

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>

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.

- d) il Comitato per la corporate governance ha successivamente comunicato¹²⁷ (l'11 dicembre 2014) 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*". Il Comitato ha **sollecitato la fornitura di informazioni più complete** sull'applicazione (o di maggiori spiegazioni in caso di mancata applicazione) delle raccomandazioni 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

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. Si è tenuto peraltro presente che l'entrata in vigore di alcune raccomandazioni è differita nel tempo. In particolare, "gli emittenti sono invitati ad applicare le modifiche del secondo periodo del criterio applicativo 3.C.3 a decorrere dal primo rinnovo del consiglio di amministrazione successivo alla fine dell'esercizio che inizia nel 2012, e quelle relative al criterio applicativo 6.C.1, lett. f) a decorrere dalla nuova politica per la remunerazione approvata a partire dal 1° gennaio 2015. Gli emittenti sono invitati ad applicare il principio 6.P.5 e il criterio applicativo 6.C.8 a partire dal 1° agosto 2014". Non si è tenuto conto delle ulteriori modifiche del Codice approvate dal Comitato a luglio 2015.

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 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 "adequate 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 al Codice

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.

La quasi totalità degli emittenti ha scelto di aderire formalmente al Codice di autodisciplina in vigore: solo 16 società non aderiscono e lo comunicano quasi sempre esplicitamente: in tal caso, esse 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 forniscano motivazione della scelta effettuata. Ciononostante, è sovente disponibile la motivazione della mancata adesione o, almeno, l'affermazione che il sistema di corporate governance adottato è complessivamente in linea con i principi enunciati nel Codice, nonché con le *best practice* nazionali ed eventualmente (nel caso di emittenti appartenenti a settori vigilati) con le raccomandazioni formulate dalle Autorità di Vigilanza (ciò accade in 11 casi, pari al 69% del totale; cfr. Tab. 50).

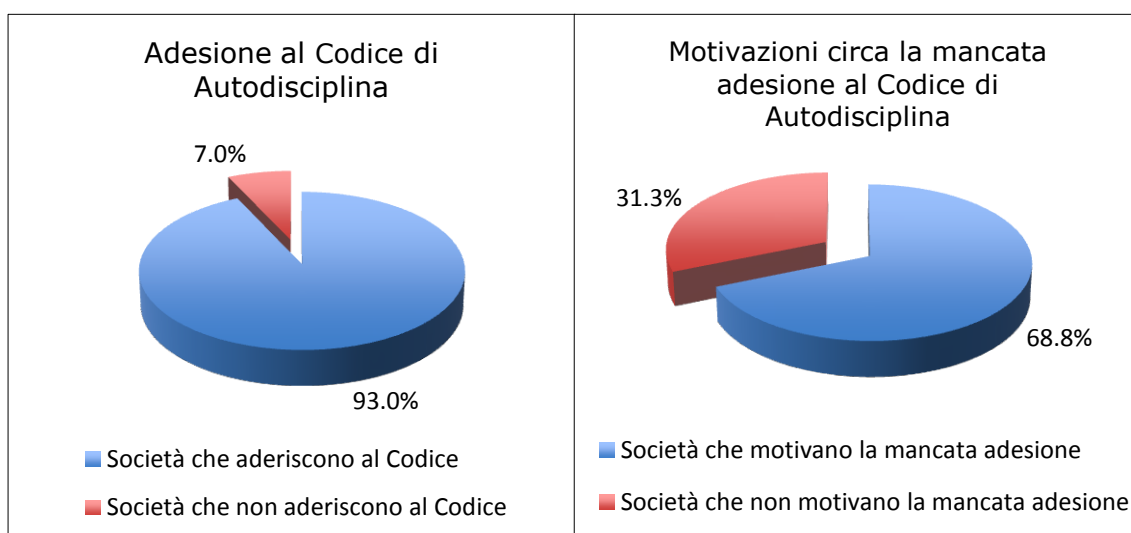


Figura 58

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 averne comunque recepito alcune raccomandazioni. 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. Un'altra società comunica di avere deliberato di non aderire al Codice di Autodisciplina così come modificato dal Comitato per la Corporate Governance nel dicembre 2011, e che la scelta è rimasta immutata dopo le modifiche apportate dal Comitato per la Corporate Governance nel luglio 2014.

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; talvolta essa è accompagnata dall'affermazione che il modello di governance adottato è adeguato a tali caratteristiche.

Una società comunica di non aderire più al Codice, dopo molti anni di adesione, sia pur parziale. 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

Il 79% del listino (180 emittenti) comunica di avere effettuato attività di autovalutazione del CdA. Le restanti 48 società comunicano di non averla effettuata oppure non forniscono informazioni in merito. Una giustificazione della mancata effettuazione della *board evaluation* è reperibile in 16 emittenti (erano 12 nel 2014; cfr. Tab. 50). Tra le altre 32 società, 10 non aderiscono al Codice; nei restanti 22 casi non è chiaro se l'autovalutazione sia stata effettuata e manchi la disclosure sulle sue modalità o 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 7 casi su 22 la Relazione riporta che la *board evaluation* rientra tra i compiti del CdA e/o del Comitato per le Nomine ma non fornisce informazioni sul suo effettivo svolgimento.

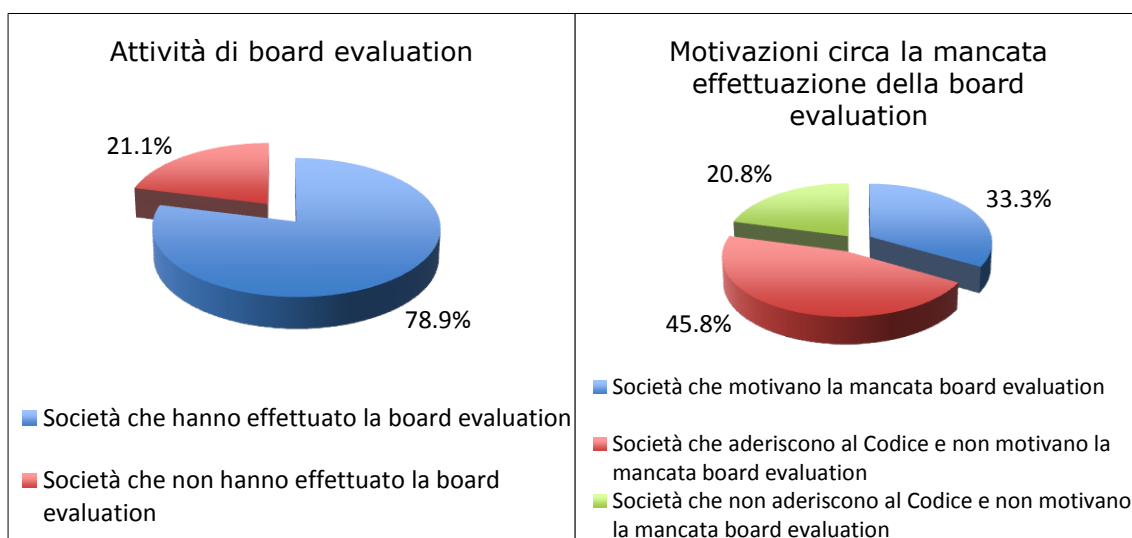


Figura 59

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 uno dei due casi di *non compliance* nelle FTSE-Mib e in entrambi i casi tra le Mid Cap; l'informazione è fornita nel 30% dei casi – erano il 22% nel 2014 – 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 (5 casi) lega l'omissione a cause transitorie, come la fresca ammissione a quotazione, il recente insediamento, il prossimo rinnovo del CdA o la ristrutturazione subita dalla società. In 3 casi la mancata effettuazione dell'autovalutazione è legata all'assenza di variazioni delle caratteristiche professionali dei consiglieri o della composizione di CdA e comitati; in altri casi è collegata a caratteristiche della società, quali la piccola dimensione, il regolare funzionamento degli organi sociali; in un caso è citata la "prassi di continuo scambio di informazioni (...) sulle attività della società". Da segnalare una società che, pur non avendo avviato un processo di autovalutazione strutturato, afferma che dimensione, composizione e funzionamento del CdA e dei comitati sono stati tuttavia oggetto di analisi durante le riunioni consiliari.

Nel 2014 due società giustificavano la mancata effettuazione della *board evaluation* sulla base di una sua – affermata – scarsa utilità. Di esse, una ha ribadito tale posizione e ha comunicato di ritenere preferibile lasciare la valutazione agli azionisti in sede di rinnovo del CdA; l'altra si riserva di procedere alla valutazione nel corso del 2015.

c) La composizione del CdA

Il Codice formula varie raccomandazioni il cui rispetto è facilmente osservabile¹³⁰ 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.).

Le società il cui CdA non rispetta almeno una di tali raccomandazioni sono 22 (cfr. Tab. 50): una società è priva di amministratori esecutivi; le altre 21, come già osservato in precedenza (nel paragrafo 3.3. b)), manifestano un "fabbisogno" di indipendenti sotto

¹³⁰ 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.

l'uno o l'altro profilo: 16 sono prive di indipendenti (o comunque non comunicano informazioni riguardo alla loro presenza)¹³¹, in 3 è presente un solo indipendente, nelle ultime due società – appartenenti al FTSE Mib – il numero di indipendenti è almeno pari a 2, ma è comunque inferiore a 1/3 del CdA.

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 ancora piuttosto rara: essa è riscontrabile solo in 5 casi su 22 (pari al 23% del totale; nel 2014 era fornita da due società, pari al 10% del totale). Peraltro, in altri 11 casi essa pare riconducibile alla mancata adesione – *tout court* – al Codice.

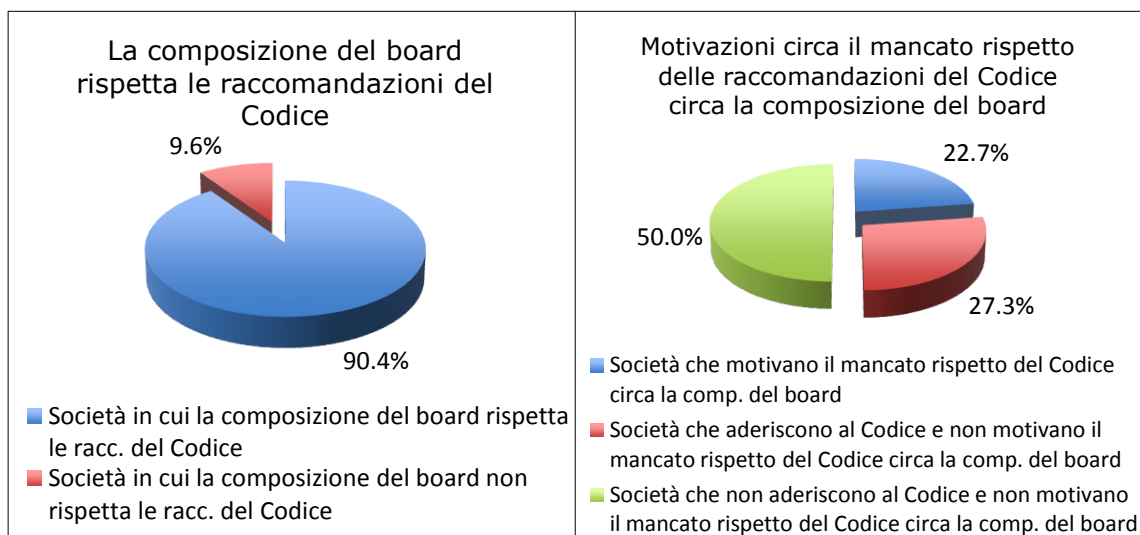


Figura 60

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 mantenere la presenza di 2 amministratori indipendenti, 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 della Società. Due società spiegano l'assenza di indipendenti da Codice (è però presente un indipendente "da TUF") rispettivamente, con la mancata adesione al Codice o con gli assetti proprietari e al numero ridotto dei componenti del CdA.

¹³¹ Possono tuttavia essere presenti uno o più amministratori dotati dei requisiti di indipendenza "da TUF".

Negli ultimi due casi (si tratta di 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 a 1). Nelle Relazioni si è identificato un solo caso interpretabile come indicazione che lo scostamento dalle raccomandazioni del codice in materia di numero di indipendenti è limitato nel tempo¹³².

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 già osservato nel paragrafo 3.2. e)) 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 90 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 100 emittenti, 66 dei quali riconducibili a situazioni in cui il Codice ne raccomanda la designazione. Negli altri 34 casi la figura del *LID* è stata istituita su base volontaria.

Tra le 24 società che non hanno nominato il LID, pur essendo in situazioni in cui tale figura sarebbe raccomandata, 8 non aderiscono al Codice. Tra i 16 emittenti aderenti al Codice, 2 sono privi di indipendenti (secondo la definizione del Codice), sicché la nomina del LID risulta di fatto impossibile¹³³. Tra le restanti 14 società una giustificazione della scelta di non nominare il LID è fornita quasi sempre: essa è reperibile in 12 casi (cfr. Tab. 51). Solo in due società di piccole dimensioni la mancata nomina del LID non trova immediata spiegazione.

¹³² Nella Relazione è detto che il CdA “preso atto anche di quanto rilevato dalla Consob con comunicazione del 9 dicembre 2014, nell’ambito della relazione illustrativa relativa agli argomenti all’ordine del giorno ha sottoposto agli azionisti dell’Emittente le indicazioni affinché già in occasione della prossima Assemblea si presentino candidature tali da poter garantire la presenza nel CdA di almeno due membri in possesso dei requisiti per essere qualificati consiglieri indipendenti. Tali nuovi consiglieri – successivamente alla propria nomina – saranno quindi designati membri del Comitato di Controllo e Rischi dell’Emittente in modo da soddisfare quanto prescritto dall’art. 37 comma 1 del Regolamento Mercati.”

¹³³ 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.

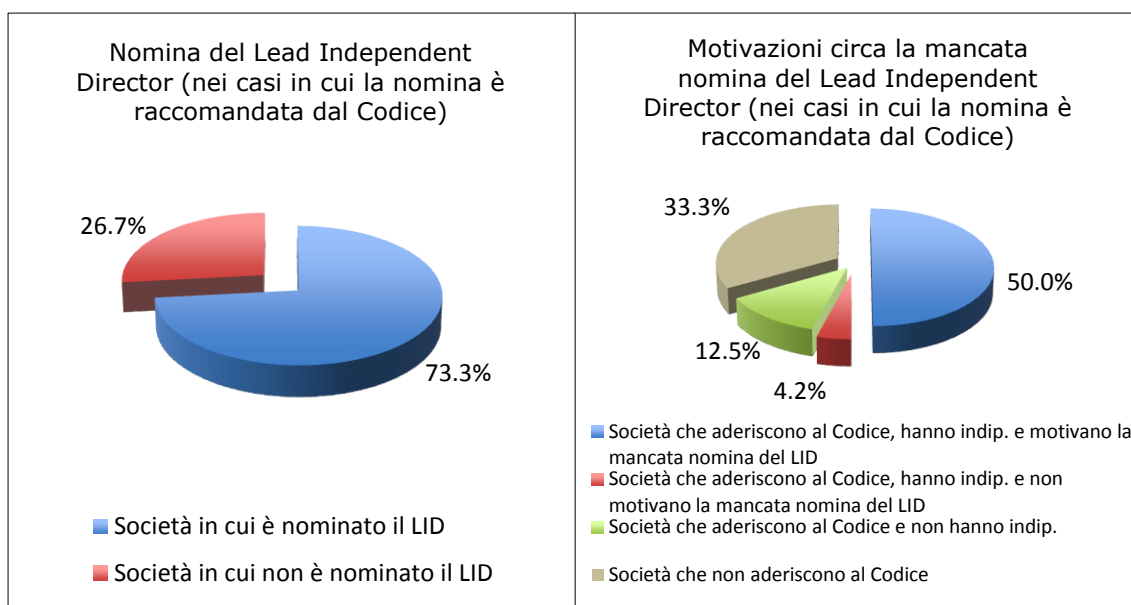


Figura 61

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* o al numero, alternativamente elevato ("sufficiente") o limitato¹³⁴ degli amministratori non esecutivi e/o indipendenti (dal limitato numero degli indipendenti discenderebbero infatti minori esigenze di coordinamento, anche grazie alle occasioni di incontro all'interno o a latere dei comitati di cui essi fanno parte). Altre società fanno riferimento alla struttura delle deleghe, ripartite tra più consiglieri esecutivi o al fatto che tutte le determinazioni gestionali, anche se ricomprese nei poteri del Presidente, vengono assunte collegialmente, quindi con il contributo anche degli amministratori indipendenti; infine, due società affermano esplicitamente che non ricorrono i presupposti per la sua nomina¹³⁵.

La giustificazione della mancata nomina del LID è reperibile con una certa frequenza anche nei casi in cui – secondo l'analisi svolta in precedenza – tale figura non sarebbe

¹³⁴ 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."

¹³⁵ Non pare tuttavia trattarsi di un errore di classificazione effettuato nell'analisi precedente, in quanto in un caso il presidente-AD, nominato nel corso del 2014, ha le stesse deleghe conferite al suo predecessore, che negli anni passati era esplicitamente identificato "da un punto di vista giuridico" come "il principale responsabile della gestione dell'Emittente"; nell'altro, il presidente è identificato come tale, ma viene detto che non è "l'unico principale responsabile" in quanto esiste un secondo AD.

raccomandata. Le giustificazioni offerte sono connesse sostanzialmente alle medesime fattispecie commentate poc'anzi oltre che, ovviamente, al fatto che non ricorrono le circostanze in cui il LID è raccomandato, in particolare alla compresenza di più AD.

Il Codice raccomanda che, almeno una volta l'anno, siano convocate riunioni degli amministratori indipendenti. Al contrario che in alcune esperienze estere (ad es. nel Regno Unito) il Codice di autodisciplina non attribuisce espressamente al LID il ruolo di convocare tali riunioni e di individuarne l'ordine del giorno. Tale soluzione è comunque assai diffusa e, in ogni caso, lo svolgimento di riunioni dei soli indipendenti è più frequente in presenza di un LID (70% dei casi, contro il 45% delle società dove non è stato nominato un LID).

Si è osservato in precedenza che 128 società comunicano l'effettivo svolgimento di riunioni degli amministratori. Tra le restanti 77 società, 45 (pari al 58% del totale; erano il 40% nel 2014) 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 51% tra le Small Cap)¹³⁶ e nel settore finanziario (nel 67% dei casi, contro il 58% dei casi tra le non finanziarie).

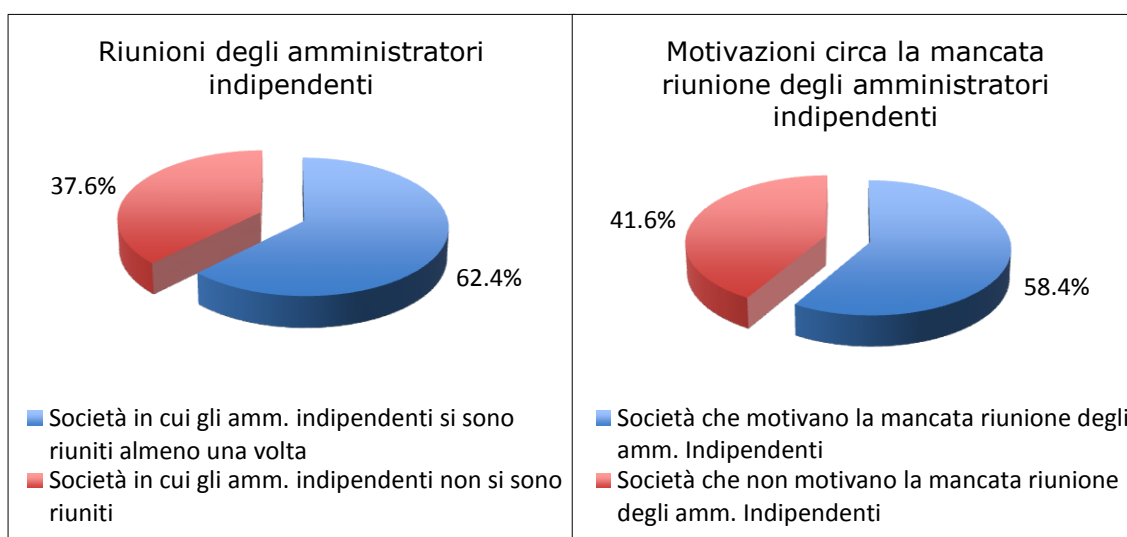


Figura 62

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 38% dei casi (17 su 45) tale spiegazione è accompagnata dalla

¹³⁶ Le percentuali riportate nel testo sono riferite ai soli casi in cui è data informazione esplicita nelle Relazioni sul governo societario.

precisazione che gli indipendenti fanno già parte del CCR (ed eventualmente del Comitato Remunerazioni), sicché esistono già sufficienti occasioni di comunicazione tra essi, anche in assenza degli altri amministratori)¹³⁷. In altri 4 casi le società fanno riferimento all'elevata frequenza delle riunioni consiliari, che consente numerose occasioni di confronto. Occasionalmente le società fanno riferimento ad altre circostanze, quali le dimensioni e la struttura della società, la completezza e tempestività del flusso informativo ricevuto dagli amministratori esecutivi o il peso assunto dagli indipendenti nelle decisioni consiliari e nei Comitati interni. Due società comunicano che la prima riunione si terrà nel 2015 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*).

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 13 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 13, pari al 46% del totale è fornita una descrizione di come si è deciso lo scostamento.

La disapplicazione di un criterio è frequentemente accompagnata dalla fornitura di informazioni sulle ragioni che hanno indotto tale scelta (ciò accade in 11 casi su 13, pari all'85% del totale). La giustificazione offerta riguardo alla *tenure* ultranovennale è generalmente riconducibile all'opportunità di privilegiare le competenze acquisite nel tempo oppure all'opportunità di non applicare il criterio in modo automatico. Al

¹³⁷ Il commento al Principio 3, come modificato a luglio 2015, precisa che "Gli amministratori indipendenti si riuniscono ai sensi del criterio 3.C.6. tenendo riunioni convocate *ad hoc*. Le riunioni degli amministratori indipendenti sono da intendersi come riunioni separate e diverse dalle riunioni dei comitati consiliari". Si tratta peraltro di raccomandazione successiva alla pubblicazione delle Relazioni qui analizzate, oltre che (essendo formulata a livello di commento) non su base *comply-or-explain*.

contrario, negli sporadici casi di disapplicazione di altri criteri, le giustificazioni fornite si limitano a ricordarne la non tassatività o sono del tutto assenti.

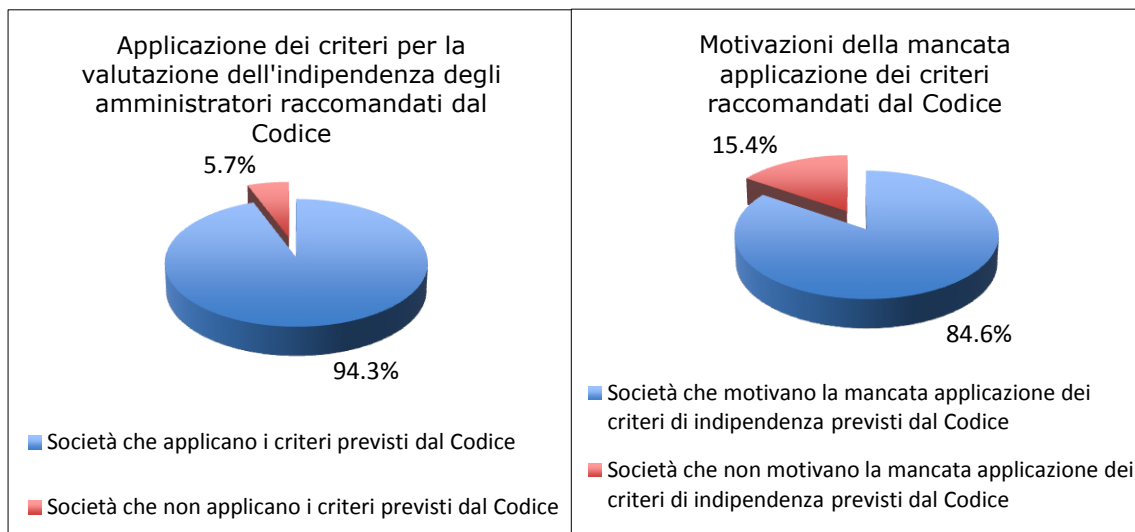


Figura 63

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, 39 società comunicano in modo esplicito che l'applicazione di uno o più criteri di indipendenza ha avuto luogo in modo "sostanzialista", eventualmente in relazione a singoli soggetti. Nei casi individuati, una giustificazione ulteriore, al di là del mero richiamo alla prevalenza della sostanza sulla forma, è presente quasi sempre (nel 97% dei casi; erano l'85% nel 2014)¹³⁸. La giustificazione, quasi sempre riferita al caso della *tenure* ultranovenale¹³⁹, fa sovente riferimento all'opportunità di evitare

¹³⁸ 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.

¹³⁹ In 6 casi l'applicazione "sostanzialista" ha tuttavia riguardato anche (o esclusivamente) il criterio delle cariche ricoperte, in due l'esistenza di significative relazioni commerciali, finanziarie o professionali, in un caso il possesso di una partecipazione superiore al 10%, e in un caso quello delle *cross-directorships*. Nell'unico caso in cui non è fornita spiegazione esplicita la Relazione si limita ad affermare che "Il CdA ha

automatismi, alle qualità etiche della persona, alla manifestazione di impegno, professionalità e indipendenza di giudizio.

Nel caso di applicazione sostanzialista del criterio relativo agli incarichi come esponente di rilievo della società, si fa talvolta riferimento anche al ruolo “super partes” o di garanzia ricoperto dal soggetto. Talvolta le relazioni fanno 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.

La giustificazione è sovente riferita, in modo specifico, ai singoli amministratori (e/o sindaci) interessati, talvolta anche con riferimento alle fattispecie specifiche e differenziate che interessano ciascuno di essi.

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 le Nomine** è stato costituito, come già osservato, da 114 società (pari esattamente al 50% del totale), ed è sovente unificato con il Comitato per le Remunerazioni. Tra le altre 114 società che non lo hanno costituito è frequente la *disclosure* delle ragioni di tale scelta. Esse sono comunicate da 108 emittenti, pari al 95% del totale (erano l’87% nel 2014; cfr. Tab. 53); tra le 6 società che non comunicano la ragione della mancata costituzione del comitato, peraltro, 3 non aderiscono al Codice e una vi aderisce “parzialmente”.

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”.

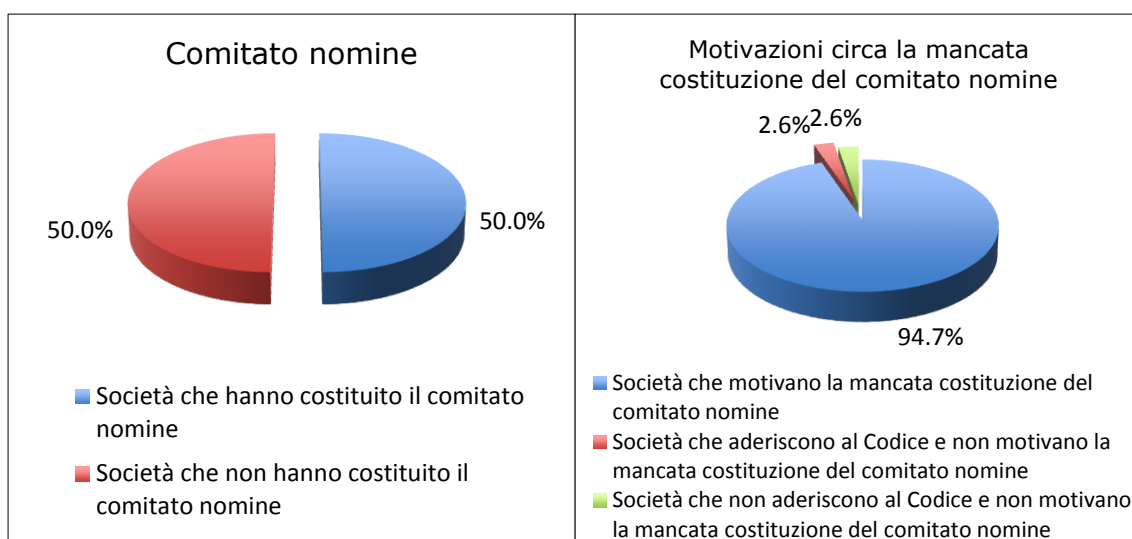


Figura 64

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 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 4 casi le società forniscono, oltre alle giustificazioni fin qui descritte, ulteriori informazioni in ordine al sistema alternativo adottato in sostituzione del comitato: in due 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), nell'ultimo caso l'emittente comunica che la nomina degli amministratori è soggetta a una particolare normativa, su cui vengono fornite informazioni sintetiche.

Nelle 37 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 tali casi una giustificazione della scelta non è richiesta. In un unico caso è presente un comitato formato da 4 membri, due soli dei quali indipendenti: non è tuttavia fornita spiegazione delle ragioni di tale scelta.

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 un caso la società ha un CdA composto di 6 amministratori, nell'altro la *non compliance* è ricollegabile alla cessazione dalla carica di uno dei componenti che, alla data di riferimento, non risulta ancora sostituito. Due società (il cui comitato non si è mai riunito nel corso del 2014) non hanno nominato il presidente del comitato. Non è mai fornita spiegazione della mancata nomina del presidente.

Il **Comitato per le Remunerazioni** è stato costituito, come già osservato, da 203 società (ed è un comitato autonomo, non unificato con il CCR, in 201 di esse). Tra i 25 emittenti che non lo hanno costituito è frequente la *disclosure* delle ragioni di tale scelta. Esse sono comunicate in 18 casi, pari al 72% del totale (cfr. Tab. 54); tra le 7 società che non comunicano la ragione della mancata costituzione del comitato, peraltro, 6 non aderiscono al Codice.

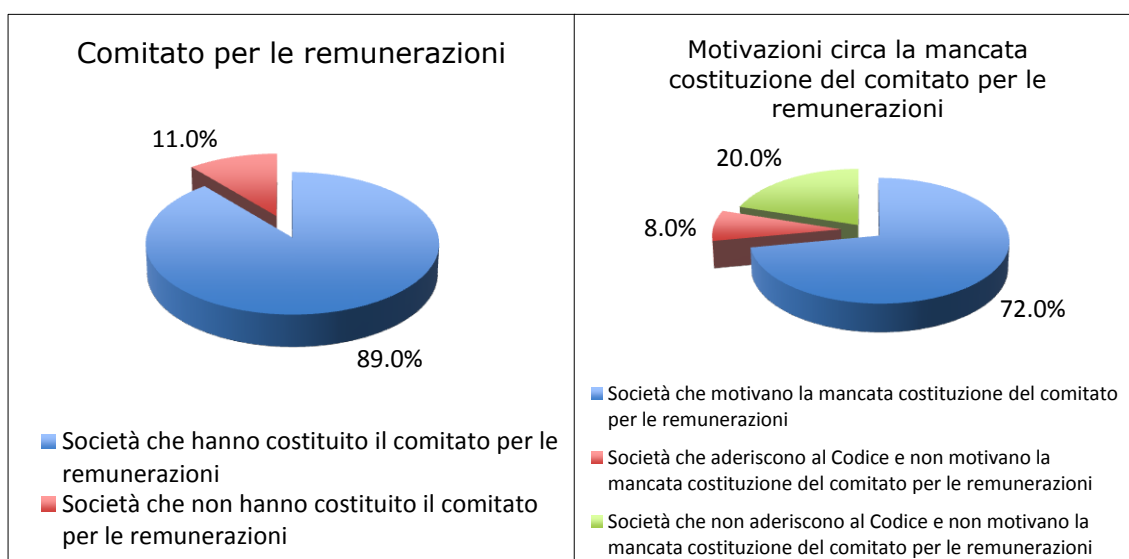


Figura 65

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 (un emittente comunica, 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, o che la mancata costituzione è comunque legata alle remunerazioni ad oggi corrisposte agli amministratori.

Alcune società comunicano che la funzione del comitato è svolta dall'intero CdA, talvolta con espresso riferimento all'art. 4.C.2. del Codice¹⁴⁰; in un caso la funzione è attribuita al Comitato Remunerazioni della società controllante. Altre società citano il ruolo, il numero e/o l'autorevolezza degli amministratori indipendenti. Una società dualistica comunica che il ruolo è svolto dal Consiglio di Sorveglianza. Due società, in sostituzione del comitato, attribuiscono agli amministratori indipendenti, pur se non formalmente costituiti in comitato, il ruolo di formulare proposte al consiglio.

Nelle 201 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 172 casi, pari all'86% del totale. Nei restanti 29 casi la composizione del CR non è allineata a quella raccomandata dal Codice.

La fornitura di informazioni sulle ragioni della *non compliance* non è molto frequente: una giustificazione è reperibile in soli 10 casi, pari al 35% del totale (il dato è peraltro in netto aumento rispetto al 21% del 2014). Le spiegazioni offerte sono differenziate secondo le ragioni di *non compliance*: nelle 2 società in cui un esecutivo fa parte del comitato, la scelta è giustificata 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 o di "assicurare l'integrazione delle attribuzioni del Comitato con i percorsi di cambiamento aziendali in materia di organizzazione e i piani di sviluppo del management e delle risorse umane". Delle due società che hanno un numero di indipendenti insufficiente nel comitato, una offre una giustificazione legata a fattori transitori, in quanto un membro indipendente non è stato sostituito, visto il prossimo rinnovo del CdA; l'altra si limita ad affermare che alle riunioni partecipa un indipendente, fornendo un parere consultivo, e che le proposte del Comitato hanno sempre ricevuto il parere favorevole dal Collegio Sindacale, sentito il parere dell'Amministratore indipendente presente in comitato.

¹⁴⁰ 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 15 società prive di CR che hanno aderito al Codice, solo 9 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.

Nelle società che hanno nominato un presidente del Comitato non indipendente, la scelta è solitamente giustificata in base 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”.

Il numero di componenti del Comitato per la Remunerazione è quasi sempre pari o superiore a 3: come già osservato, solo in 16 casi il comitato è composto da 2 membri; tranne che in due casi 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. In un caso la deviazione è dichiaratamente transitoria. L'ultimo caso è caratterizzato da una duplice *non-compliance*, in quanto il comitato è formato da soli due componenti e, per di più, non sono ambedue indipendenti come raccomandato dal criterio 4.C.1. lettera a): peraltro essa è ricollegabile alla cessazione dalla carica di un terzo componente che, alla data di riferimento, non risulta ancora sostituito.

Il **Comitato Controllo e Rischi**, infine, è stato costituito da 210 società. Tra le 18 società che non lo hanno costituito è frequente la *disclosure* delle ragioni di tale scelta. Esse sono comunicate da 16 società, pari all'89% del totale (erano l'80% nel 2014: cfr. Tab. 55); delle 2 società che non comunicano la ragione della mancata costituzione del comitato, peraltro, una non aderisce al Codice e l'altra vi aderisce “parzialmente”.

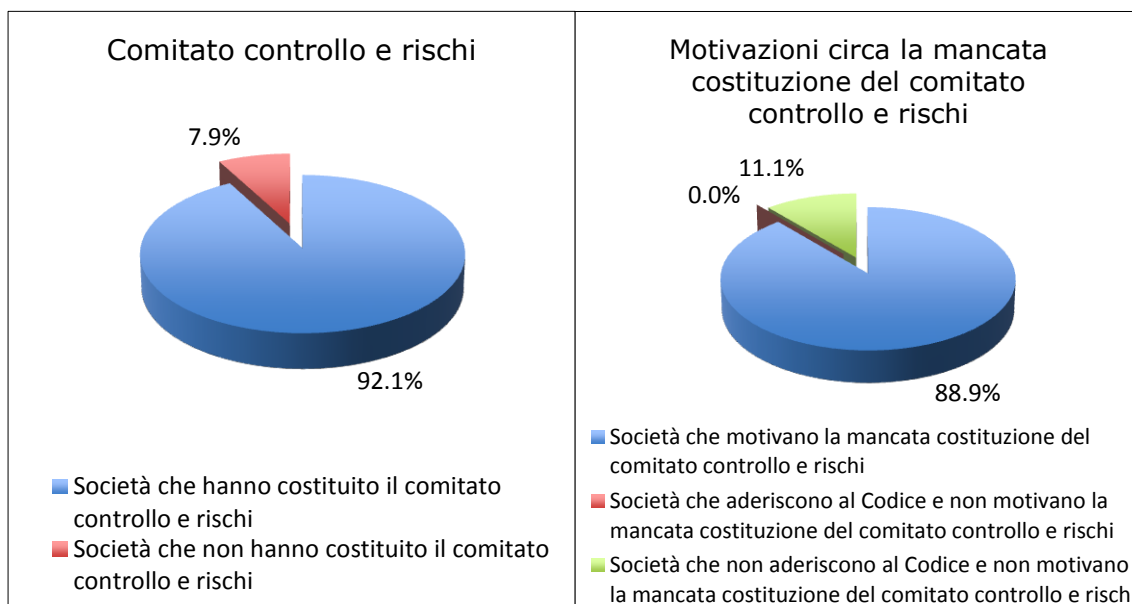


Figura 66

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 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 5 casi le società forniscono informazioni aggiuntive sul sistema dei controlli interpretabili come descrizione del sistema alternativo adottato in vece della costituzione del comitato.

Nelle 210 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 186 casi, pari all'89% del totale (erano l'87% nel 2014). Nei restanti 24 casi la composizione del CCR non è allineata a quella raccomandata dal Codice¹⁴¹.

La fornitura di informazioni sulle ragioni della *non compliance* non è molto frequente: una giustificazione è reperibile in 6 casi, pari al 25% del totale (il dato è peraltro in netto aumento rispetto al 4% del 2014). Le spiegazioni offerte sono differenziate secondo le ragioni di *non compliance*. Tra le società che hanno un numero di indipendenti insufficiente nel comitato, una offre una giustificazione legata a fattori transitori, in quanto un membro indipendente non è stato sostituito, visto il prossimo rinnovo del CdA; altre due rinviando alla scelta degli azionisti di nominare un limitato numero di indipendenti. Un emittente giustifica la presenza di amministratori non indipendenti con la scelta degli azionisti e con la particolare esperienza dei componenti; peraltro esso segnala che lo scostamento dalle raccomandazioni del codice è limitato nel tempo¹⁴².

¹⁴¹ 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.

¹⁴² Si tratta del caso, già commentato in precedenza, dove la società afferma che il CdA "preso atto anche di quanto rilevato dalla Consob con comunicazione del 9 dicembre 2014, nell'ambito della relazione illustrativa relativa agli argomenti all'ordine del giorno ha sottoposto agli azionisti dell'Emittente le indicazioni affinché già in occasione della prossima Assemblea si presentino candidature tali da poter garantire la presenza nel CdA di almeno due membri in possesso dei requisiti per essere qualificati consiglieri indipendenti. Tali nuovi consiglieri – successivamente alla propria nomina – saranno quindi

Una società giustifica una composizione con maggioranza di non esecutivi “semplici” tra cui è scelto il presidente in base ad esigenze di continuità di funzionamento; infine, 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”.

Nel caso del Comitato Controllo e Rischi il numero di componenti è quasi sempre pari o superiore a 3: come già osservato, solo in 20 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 cui una giustificazione non è dovuta. Peraltro, in due casi si tratta di società con *board* più ampio (formato rispettivamente da 9 e da 10 consiglieri; in un caso 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). L'altro caso (un emittente del FTSE-Mib) non fornisce giustificazione¹⁴³. Inoltre, in due casi i componenti del comitato non sono ambedue indipendenti, come raccomandato dal criterio 4.C.1. lettera a): in un caso è presente un solo indipendente e lo scostamento, già commentato in precedenza, è identificato come transitorio; nell'altro 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 179 società (pari al 79% del totale). In realtà, anche nelle

designati membri del Comitato di Controllo e Rischi dell'Emittente in modo da soddisfare quanto prescritto dall'art. 37 comma 1 del Regolamento Mercati.”

¹⁴³ Può essere interessante osservare che si tratta del caso, già commentato in precedenza, il cui CdA ritiene opportuno mantenere la presenza di 2 (soli) amministratori indipendenti (numero inferiore a 1/3 del consiglio), 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 della Società

49 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 società¹⁴⁴. Tra tali società, 7 non aderiscono al Codice. In altri 18 casi (pari al 37% del totale; erano il 22% nel 2014) è presente una giustificazione esplicita.

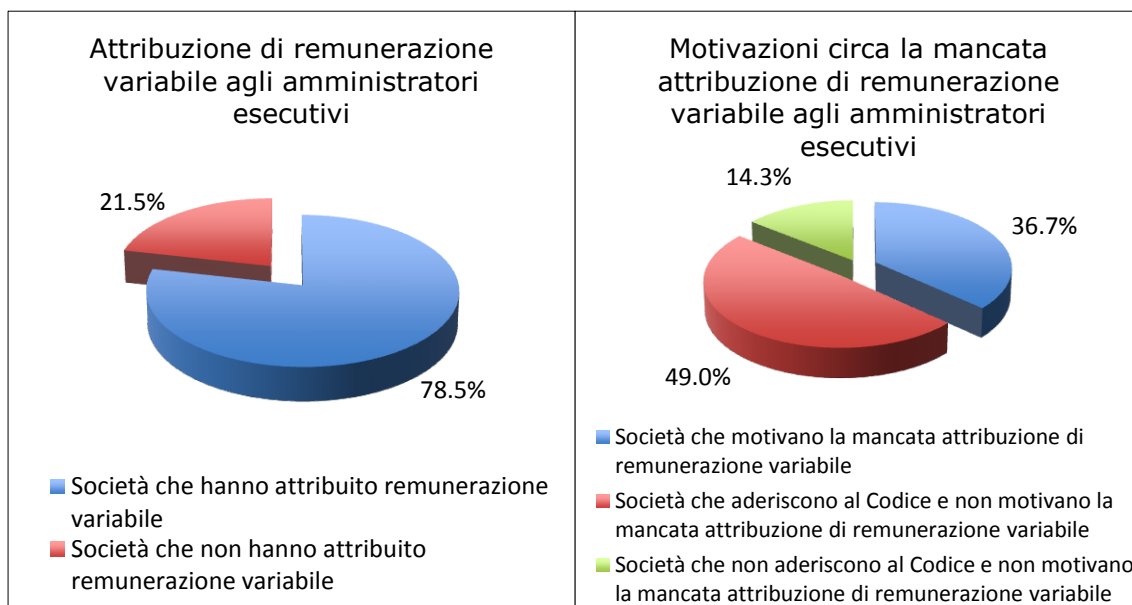


Figura 67

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, partecipazione convinta ai principi ispiratori, produzione di valore – economico e sociale – nel lungo periodo e valorizzazione di tutte le componenti aziendali, anche di quelle non dotate di diretta e immediata redditività economica” ovvero alla convinzione che l’assenza di una componente variabile consenta di evitare comportamenti eccessivamente orientati al rischio o 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) il fatto che gli amministratori esecutivi sono anche i principali azionisti della società e pertanto non necessitano di un piano incentivante ad hoc; d) ragioni contingenti, in genere connesse a difficoltà economico-finanziarie dell’emittente o alla natura di holding di partecipazioni. Una società comunica di avere definito solo principi-base della *policy* e che spetterà al nuovo CdA definirne l’attuazione pratica.

¹⁴⁴ Esiste però anche una società calcistica ove nessun amministratore percepisce compensi.

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 periodo¹⁴⁵.

Una spiegazione esplicita del mancato differimento di parte della remunerazione variabile è riscontrabile in 16 società, prevalentemente Small Cap (pari al 30% delle società che prevedono una componente variabile solo di breve periodo; il dato è tuttavia in notevole aumento rispetto all'11% del 2014). Alcune società 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. Una intende mantenere flessibilità nella valutazione del peso tra componente variabile di breve ed, eventualmente, di lungo termine. Una società ritiene 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. Altre 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, alcune società comunicano che la definizione di una componente variabile di lungo periodo è in fase di elaborazione o legata alla futura adozione del nuovo piano industriale.

Le società prevedono quasi sempre **limiti alla remunerazione variabile**. Solo in 33 casi (pari al 14% 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

¹⁴⁵ 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.

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 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 75 casi (pari al 41% delle 182 società che prevedono la possibilità di erogare indennità). Nei restanti 107 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

NOME SOCIETA'	INDICE	SETTORE	NOME SOCIETA'	INDICE	SETTORE
AZA SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	BANCA POPOLARE DI SONDRIO, SOCIETA' COOPERATIVA PER AZIONI	FTSE ITALIA MID CAP	FINANZIARIO
ACEA SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	BANCA POPOLARE DI SPOLETO SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	FINANZIARIO
ACOTEL GROUP SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	BANCA PROFILO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	FINANZIARIO
ACSM-AGAM SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	BANCO DI DESIO E DELLA BRIANZA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	FINANZIARIO
AEDS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	BANCO DI SARDEGNA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	FINANZIARIO
AEEFE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	BANCO POPOLARE SOCIETA' COOPERATIVA	FTSE MIB	FINANZIARIO
AEROPORTO DI FIRENZE - ADF SPA	ALTRE	NON FINANZIARIO	BASIC NET SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ALBA PRIVATE EQUITY SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	BASTOGI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ALERION CLEAN POWER SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	BE THINK, SOLVE, EXECUTE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
AMBIENTHESIS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	BEGHELLI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
AMPLIFON SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	BENI STABILI SOCIETA' PER AZIONI SOCIETA' DI INVESTIMENTO IMMOBILIARE	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
ANIMA HOLDING SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	BEST UNION COMPANY SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ANSALDO STS SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	BIALETTI INDUSTRIE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ARNOLDO MONDADORI EDITORE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	BIANCAMANO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
AS ROMA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	BIESSE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ASCOPIAVE SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	BIOERA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ASSICURAZIONI GENERALI SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO	BOERO BARTOLOMEO SPA	ALTRE	NON FINANZIARIO
ASTALDI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	BOLZONI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ASTM SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	BONIFICHE FERRARESI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ATLANTIA SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	BORGOSERIA SPA	ALTRE	NON FINANZIARIO
AUTOGRILL SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	BREMBO SPA - FRENI BREMBO	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
AUTOSTRADE MERIDIONALI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	BRIOSCHI SVILUPPO IMMOBILIARE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
AZIMUT HOLDING SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	BRUNELLO CUCINELLI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
B&C SPEAKERS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	BUZZI UNICEM SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
BANCA CARIGE SPA - CASSA DI RISPARMIO DI GENOVA E IMPERIA	FTSE ITALIA MID CAP	FINANZIARIO	CAD IT SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BANCA FINNAT EURAMERICA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	FINANZIARIO	CAIRO COMMUNICATION SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
BANCA GENERALI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	CALEFFI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BANCA IFIS SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	CALTAGIRONE EDITORE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BANCA INTERMOBILIARE DI INVESTIMENTI E GESTIONI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	CALTAGIRONE SPA	ALTRE	NON FINANZIARIO
BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO	CARRARO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BANCA POPOLARE DELL'EMILIA ROMAGNA, SOCIETA' COOPERATIVA	FTSE MIB	FINANZIARIO	CEMBRE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
BANCA POPOLARE DI MILANO SCARL	FTSE MIB	FINANZIARIO	CEMENTIR HOLDING SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO

NOME SOCIETA'	INDICE	SETTORE	NOME SOCIETA'	INDICE	SETTORE
CENTRALE DEL LATTE DI TORINO & C. SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	ERG SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
CERVED INFORMATION SOLUTIONS SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	ERGYCAPITAL SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
CHL - CENTRO HL DISTRIBUZIONE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	ESPRINET SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
CIR SPA - COMPAGNIE INDUSTRIALI RIUNITE	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	EUKEDOS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
CLASS EDITORI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	EUROTECH SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
COFIDE - GRUPPO DE BENEDETTI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	EXOR SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
COMPAGNIA IMMOBILIARE AZIONARIA - CIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	EXPRIVA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
CONAFI PRESTITO' SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	FALCK RENEWABLES SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
CREDITO EMILIANO SPA	FTSE ITALIA MID CAP	FINANZIARIO	FIDIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
CREDITO VALTELLINESE SOCIETA' COOPERATIVA	FTSE ITALIA MID CAP	FINANZIARIO	FIERA MILANO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
CSP INTERNATIONAL FASHION GROUP SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	FINCANTIERI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
DADA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	FINCOBANK BANCA FINECO SPA	FTSE ITALIA MID CAP	FINANZIARIO
DAMIANI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	FINMECCANICA SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
DANIELI SPA - OFFICINE MECCANICHE DANIELI & C.	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	FNM SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
DATALOGIC SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	FULLSIX SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
DAVIDE CAMPARI - MILANO SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	GABETTI PROPERTY SOLUTIONS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
DE LONGHI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	GAS PLUS SPA	ALTRE	NON FINANZIARIO
DEA CAPITAL SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	GEFRAN SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
DELCLIMA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	GEOX SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
DIASORIN SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	GRUPPO CERAMICHE RICCHETTI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
DIGITAL BROS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	GRUPPO EDITORIALE L'ESPRESSO SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
EDISON SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	GRUPPO MUTUONLINE SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	NON FINANZIARIO
EEMS ITALIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	HERA SPA (HOLDING ENERGIA RISORSE AMBIENTE)	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
EI TOWERS SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	I GRANDI VIAGGI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ELEN. SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	I.M.A. INDUSTRIA MACCHINE AUTOMATICHE SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
ELICA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	IGD IMMOBILIARE GRANDE DISTRIBUZIONE SIIQ SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
ENAK SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	IL SOLE 24 ORE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ENEL GREEN POWER SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	IMMSI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ENEL SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	INDUSTRIA E INNOVAZIONE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ENERVIT SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	INTEK GROUP SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ENGINEERING INGEGNERIA INFORMATICA - S.P.A	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	INTERPUMP GROUP SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
ENI SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	INTESA SANPAOLO SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO

NOME SOCIETA'	INDICE	SETTORE	NOME SOCIETA'	INDICE	SETTORE
INVESTIMENTI E SVILUPPO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	OLIDATA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
IRCE SPA - INDUSTRIA ROMAGNOLA CONDUTTORI ELETTRICI	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	PANARIAGROUP INDUSTRIE CERAMICHE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
IREN SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	PARMALAT SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
ISAGRO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	PIAGGIO & C. SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
ITAL CEMENTI SPA FABBRICHE RIUNITE CEMENTO	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	PIERREL SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ITAL CEMENTI SPA FABBRICHE RIUNITE CEMENTO	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	PININFARINA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ITALMOBILIARE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	PQUADRO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
ITWAY SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	PIRELLI & C. SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
JUVENTUS FOOTBALL CLUB SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	POLIGRAFICA S. FAUSTINO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
K.I.R.ENERGY SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	POLIGRAFICI EDITORIALE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
KINEXIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	PRELIOS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
LA DORIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	PREMUDA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
LANDI RENZO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	PRIMA INDUSTRIE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
LUXOTTICA GROUP SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	PRYSMIAN SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
LVENTURE GROUP SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	RAI WAY SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
M&C SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	RATTI SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
MAIRE TECNIMONT SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	RCS MEDIAGROUP SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
MARR SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	RECORDATI INDUSTRIA CHIMICA E FARMACEUTICA SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
MEDIACONTECH SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	RENO DE MEDICI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
MEDIASET SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO	REPLY SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
MEDIOBANCA - BANCA DI CREDITO FINANZIARIO SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO	RETELIT SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
MEDIOLANUM SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	RISANAMENTO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
MERIDIE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	ROSSS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
MID INDUSTRY CAPITAL SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SABAF SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
MITTEL SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SAES GETTERS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO
MOLECULAR MEDICINE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SAFLO GROUP SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
MOLESKINE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SAIPEM SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
MONCLER SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO	SALINI IMPREGILO SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
MONDO TV SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SALVATORE FERRAGAMO SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
MONRIF SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SARAS SPA RAFFINERIE SARDE	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
NICE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SAT - SOCIETA' AEROPORTO TOSCANO GALILEO GALILEI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
NOEMALIFE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	SAVE SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
NOVA RE SPA	ALTRE	NON FINANZIARIO			

NOME SOCIETA'	INDICE	SETTORE	NOME SOCIETA'	INDICE	SETTORE
SEAT PAGINE GIALLE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	VITTORIA ASSICURAZIONI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	FINANZIARIO
SERVIZI ITALIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	WORLD DUTY FREE SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
SESA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO	YOOX SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO
SIAS - SOCIETA' INIZIATIVE AUTOSTRADALI E SERVIZI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO	ZIGNAGO VETRO SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO
SINTESI SOCIETA' DI INVESTIMENTI E PARTECIPAZIONI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO			
SNAI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO			
SNAM SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO			
SOCIETA' CATTOLICA DI ASSICURAZIONE SOCIETA' COOPERATIVA	FTSE ITALIA MID CAP	FINANZIARIO			
SOCIETA' SPORTIVA LAZIO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO			
SOGEFI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO			
SOL SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO			
SORIN SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO			
SPACE SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	NON FINANZIARIO			
STEFANEL SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO			
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO			
TAS TECNOLOGIA AVANZATA DEI SISTEMI SPA	ALTRE	NON FINANZIARIO			
TELECOM ITALIA MEDIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO			
TELECOM ITALIA SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO			
TERNA - RETE ELETTRICA NAZIONALE SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO			
TERNIENERGIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO			
TESMEC SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO			
TISCALI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO			
TOD'S SPA	FTSE MIB	NON FINANZIARIO			
TREVI - FINANZIARIA INDUSTRIALE SPA	FTSE ITALIA MID CAP	NON FINANZIARIO			
TXT E-SOLUTIONS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO			
UNICREDIT SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO			
UNIONE DI BANCHE ITALIANE SCPA	FTSE MIB	FINANZIARIO			
UNIPOL GRUPPO FINANZIARIO SPA	FTSE ITALIA MID CAP	FINANZIARIO			
UNIPOLSAI ASSICURAZIONI SPA	FTSE MIB	FINANZIARIO			
VALSOIA SPA	ALTRE	NON FINANZIARIO			
VIANINI INDUSTRIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO			
VIANINI LAVORI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	NON FINANZIARIO			

SOCIETA' AIM ITALIA/IMERCATO ALTERNATIVO DEL CAPITALE (NON OGGETTO DI MONITORAGGIO)		SOCIETA' STRANIERE (NON OGGETTO DI MONITORAGGIO)	
A GRONOMIA	MAILUP	Aegon	Gdf Suez
AMBROMOBILIARE	MC-LINK	Ageas	Ing Groep
AXELERO	METHORIOS CAPITAL	Ahold Kon	Ivs Group
BIO ON	MICROSPORE	Alcatel-Lucent	Kering
BLUE NOTE	MODELLERIA BRAMBILLA	Allianz	L'Oreal
COMPAGNIA DELLA RUOTA	MONDO TV FRANCE	Axa	Lvmh
DIGITAL MAGICS	MP7 ITALIA	Banco Santander	Munch Re
ECOSUNTEK	NET INSURANCE	Basf	Nokia Corporation
ENERGY LAB	NEUROSOFT	Bayer	Orange
ENERTRONICA	NOTORIOUS PICTURES	Bb Biotech	Phillips
EXPERT SYSTEM	PLT ENERGIA	Bmw	Renault
FINTEL ENERGIA GROUP	POLIGRAFICI PRINTING	Bnp Paribas	Rwe
FIRST CAPITAL	PRIMI SU MOTORI	Carrefour	Sanofi
FRENDY ENERGY	ROSETTI MARINO	Cell Therapeutics	Sap
GALA	SAFE BAG	Cnh Industrial	Siemens
GIORGIO FEDON	SOFT STRATEGY	Credit Agricole	Societe Generale
GO INTERNET	SOFTEC	D'Amico Internationale Shipping	Stmicroelectronics
GREENITALY1	SUNSHINE CAPITAL INVESTMENTS	Daimler	Telefonica
GRUPPO GREEN POWER	TBS GROUP	Danone	Tenaris
HI REAL	TE WIND	Deutsche Bank	Total
IKF	TECH-VALUE	Deutsche Telekom	Unilever
IMVEST	TECNOINVESTIMENTI	E On	Vivendi
INDUSTRIAL STARS OF ITALY	TRIBOO MEDIA	Fiat Chrysler Automobiles	
INIZIATIVE BRESCIANE	VALORE ITALIA HP		
INNOVATEC	VISIBILA EDITORE		
ITALIA INDEPENDENT	VITA SOCIETA' EDITORIALE		
KI GROUP	VRWAY COMMUNICATION		
LEONE FILM GROUP	WM CAPITAL		
LUCISANO MEDIA GROUP			

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) al Codice di autodisciplina			La società motiva la mancata adesione all'intero codice		
LISTINO	Anno	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	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%
	2012	38	34	89,5%	38	0	0,0%	38	4	10,5%	38	37	97,4%	1	0	0,0%
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%
	2012	60	59	98,3%	60	1	1,7%	60	0	0,0%	60	59	98,3%	1	1	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%
	2012	131	128	97,7%	131	2	1,5%	131	1	0,8%	131	125	95,4%	6	5	83,3%
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%
	2012	17	16	94,1%	17	0	0,0%	17	1	5,9%	17	14	82,4%	3	1	33,3%
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%
	2012	9	9	100,0%	9	0	0,0%	9	0	0,0%	9	6	66,7%	3	3	100,0%
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%
	2012	19	16	84,2%	19	0	0,0%	19	3	15,8%	19	16	84,2%	3	1	33,3%
ASSICURAZIONI	2015	6	6	100,0%	6	0	0,0%	6	0	0,0%	6	6	100,0%	0	0	n.d.
	2014	5	5	100,0%	5	0	0,0%	5	0	0,0%	5	5	100,0%	0	0	n.d.
	2013	8	8	100,0%	8	0	0,0%	8	0	0,0%	8	8	100,0%	0	0	n.d.
	2012	8	8	100,0%	8	0	0,0%	8	0	0,0%	8	8	100,0%	0	0	n.d.
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%
	2012	27	24	88,9%	27	0	0,0%	27	3	11,1%	27	24	88,9%	3	1	33,3%
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%
	2012	228	222	97,4%	228	3	1,3%	228	3	1,3%	228	217	95,2%	11	9	81,8%
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%
	2012	255	246	96,5%	255	3	1,2%	255	6	2,4%	255	241	94,5%	14	10	71,4%

TAB.4: 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)	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	80	4%	100%	3	3%	100%	3	0%	100%
Totale dati disponibili	2205	94%		117	64%		651	93%	
n.d.	141	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		

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 uno o più ammi.indipendenti (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°	%
		35	33	94,3%	32	32	97,0%	32	27	84,4%	32	2	6,3%	32	7	21,9%	32	3	9,4%	32	1	3,1%	32	22	68,8%	22	13	59,1%
FTSE MIB	2015	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	19	61,3%	19	10	52,6%	31	19	61,3%
	2014	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%
	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%
	2012	38	34	89,5%	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	2015	58	56	96,6%	56	42	75,0%	42	3	7,1%	42	3	7,1%	42	6	14,3%	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	4	10,5%	38	8	21,1%	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	7	16,3%	43	11	25,6%	43	11	25,6%	11	3	27,3%
	2012	60	54	90,0%	56	43	76,8%	43	31	72,1%	43	5	11,6%	43	9	20,9%	43	7	16,3%	43	11	25,6%	43	11	25,6%	11	3	27,3%
FTSE SMALL CAP	2015	120	83	69,2%	83	47	56,6%	47	36	76,6%	47	7	14,9%	47	8	17,0%	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	4	9,5%	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	4	14,8%	4	1	25,0%
	2012	131	78	59,5%	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	4	14,8%	4	1	25,0%
FTSE MICRO CAP	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	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	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%	0	0	n.d.
	2012	17	7	41,2%	7	3	42,9%	3	2	66,7%	3	0	0,0%	3	3	100,0%	3	0	0,0%	3	0	0,0%	3	0	0,0%	0	0	n.d.
ALTRE	2015	11	5	45,5%	5	4	80,0%	4	4	100,0%	4	0	0,0%	4	0	0,0%	4	2	50,0%	4	3	75,0%	4	0	0,0%	0	0	n.d.
	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	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%	0	0	n.d.
	2012	9	5	55,6%	5	4	80,0%	4	4	100,0%	4	0	0,0%	4	0	0,0%	4	0	0,0%	4	0	0,0%	4	0	0,0%	0	0	n.d.
BANCHE	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	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%
	2012	19	14	73,7%	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	2015	6	6	100,0%	6	5	83,3%	5	5	100,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%	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	1	25,0%	4	2	50,0%	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	1	14,3%	7	1	14,3%	7	5	71,4%	5	0	0,0%
	2012	8	8	100,0%	8	7	87,5%	7	7	100,0%	7	0	0,0%	7	3	42,9%	7	1	14,3%	7	1	14,3%	7	5	71,4%	5	0	0,0%
FINANZIARIE	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	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	2	9,1%	22	2	9,1%	22	12	54,5%	12	4	33,3%
	2012	27	22	81,5%	23	22	95,7%	22	19	86,4%	22	1	4,5%	22	7	31,8%	22	2	9,1%	22	2	9,1%	22	12	54,5%	12	4	33,3%
NON FINANZIARIE	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	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	12	13,3%	90	12	13,3%	90	20	22,2%	20	10	50,0%
	2012	228	156	68,4%	160	90	56,3%	90	62	68,9%	90	18	20,0%	90	13	14,4%	90	12	13,3%	90	12	13,3%	90	20	22,2%	20	10	50,0%
TOTALE	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	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%
	2012	255	178	69,8%	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°	%	#	N°	%
FTSE MIB	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	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	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	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	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	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	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	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	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	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.7: PRESENZA E CARATTERISTICHE DI "PIANI DI SUCCESSIONE"		Società che forniscono informazioni esplicite sull'esistenza o meno di un piano di successione			Società in cui esiste un piano di successione			Sono previsti appositi meccanismi in caso di sostituzione anticipata			Sono comunicati organi coinvolti in predisposizione piano			Esiste un piano di successione per dirigenti con responsabilità strategiche?		
LISTINO	Anno	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	2015	35	35	100%	35	10	28,6%	10	10	100,0%	10	10	100,0%	35	16	45,7%
	2014	36	36	100%	36	9	25,0%									
	2013	38	36	94,7%	38	8	21,1%									
	2012	38	36	94,7%	38	4	10,5%									
FTSE MID CAP	2015	58	54	93,1%	54	7	13,0%	7	3	42,9%	7	5	71,4%	54	5	9,3%
	2014	58	46	79,3%	58	8	13,8%									
	2013	60	46	76,7%	60	8	13,3%									
	2012	60	20	33,3%	60	0	0,0%									
FTSE SMALL CAP	2015	120	101	84,2%	101	3	3,0%	3	1	33,3%	3	2	66,7%	101	1	1,0%
	2014	109	94	86,2%	109	3	2,8%									
	2013	108	79	73,1%	108	0	0,0%									
	2012	131	63	48,1%	131	0	0,0%									
FTSE MICRO CAP	2015	4	3	75,0%	3	0	0,0%	0	0	n.d.	0	0	n.d.	3	0	0,0%
	2014	13	7	53,8%	13	0	0,0%									
	2013	22	12	54,5%	22	0	0,0%									
	2012	17	8	47,1%	17	0	0,0%									
ALTRE	2015	11	8	72,7%	8	0	0,0%	0	0	n.d.	0	0	n.d.	8	0	0,0%
	2014	14	11	78,6%	14	0	0,0%									
	2013	11	8	72,7%	11	0	0,0%									
	2012	9	2	22,2%	9	0	0,0%									
BANCHE	2015	18	15	83,3%	15	6	40,0%	6	6	100,0%	6	5	83,3%	15	5	33,3%
	2014	18	16	88,9%	18	3	16,7%									
	2013	17	12	70,6%	17	2	11,8%									
	2012	19	13	68,4%	19	1	5,3%									
ASSICURAZIONI	2015	6	6	100%	6	1	16,7%	1	1	100,0%	1	1	100,0%	6	3	50,0%
	2014	5	4	80,0%	5	1	20,0%									
	2013	8	7	87,5%	8	1	12,5%									
	2012	8	3	37,5%	8	1	12,5%									
FINANZIARIE	2015	24	21	87,5%	21	7	33,3%	7	7	100,0%	7	6	85,7%	21	8	38,1%
	2014	23	20	87,0%	23	4	17,4%									
	2013	25	19	76,0%	25	3	12,0%									
	2012	27	16	59,3%	27	2	7,4%									
NON FINANZIARIE	2015	204	180	88,2%	180	13	7,2%	13	7	53,8%	13	11	84,6%	180	14	7,8%
	2014	207	174	84,1%	207	16	7,7%									
	2013	214	162	75,7%	214	13	6,1%									
	2012	228	113	49,6%	228	2	0,9%									
TOTALE	2015	228	201	88,2%	201	20	10,0%	20	14	70,0%	20	17	85,0%	201	22	10,9%
	2014	230	194	84,3%	230	20	8,7%									
	2013	239	181	75,7%	239	16	6,7%									
	2012	255	129	50,6%	255	4	1,6%									

TAB.8: 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			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)		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%	26	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%	

TAB.9: PERSONE FISICHE CON CARICHE IN PIU' SOCIETA' QUOTATE		DATI 2015				DATI 2014				DATI 2013				DATI 2012					
		Amministra tori	Sindaci	Sia A sia S	Totale	% su totale	% cumulata	Amministra tori	Sindaci	Sia A sia S	Totale	% su totale	% cumulata	Amministra tori	Sindaci	Sia A sia S	Totale	% su totale	% cumulata
N.Persone che detengono N.Cariche		1942	539	57	2538			1969	552	49	2570			2049	562	51	2662		
		2238	625	133	2996			2286	641	118	3045			2414	652	132	3198		
N.Persone con n.cariche		1942	539	57	2538			1969	552	49	2570			2049	562	51	2662		
1		1717	468	0	2185	86,1%	86,1%	1745	481	0	2226	86,6%	86,6%	1799	491	0	2290	86,0%	86,0%
Tot.cariche multiple		225	71	57	353	13,9%	13,9%	224	71	49	344	13,4%	13,4%	250	71	51	372	14,0%	14,0%
di cui:																			
2		173	58	43	274	10,8%	96,9%	163	54	35	252	9,8%	96,4%	173	54	32	259	9,7%	95,8%
3		40	11	10	61	2,4%	99,3%	40	16	10	66	2,6%	99,0%	48	15	10	73	2,7%	98,5%
4		6	2	3	11	0,4%	99,7%	12	1	2	15	0,6%	99,6%	22	2	3	27	1,2%	99,7%
5		5	0	1	6	0,2%	100,0%	7	0	2	9	0,4%	99,9%	5	0	2	7	0,3%	99,9%
6		1	0	0	1	0,0%	100,0%	2	0	0	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 debba 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)
LISTINO	Anno	#	N°	%	#	N°	%	μ	μ
FTSE MIB	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	100,0%	20	210
	2012	4	3	75,0%	4	4	1	13	208
FTSE MID CAP	2015	0	0	n.d.	0	0	n.d.	0	0
	2014	0	0	n.d.	0	0	n.d.	0	0
	2013	0	0	n.d.	0	0	n.d.	0	0
	2012	0	n.d.	n.d.	0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
FTSE SMALL CAP	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	100,0%	4	0
	2012	1	1	100,0%	1	1	1	8	n.d.
FTSE MICRO CAP	2015	0	0	n.d.	0	0	n.d.	0	0
	2014	0	0	n.d.	0	0	n.d.	0	0
	2013	1	1	100,0%	1	1	100,0%	10	90
	2012	1	1	100,0%	1	1	100,0%	18	90
ALTRE	2015	0	0	n.d.	0	0	n.d.	0	0
	2014	0	0	n.d.	0	0	n.d.	0	0
	2013	0	0	n.d.	0	0	n.d.	0	0
	2012	0	n.d.	n.d.	0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
BANCHE	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
	2012	3	2	66,7%	3	3	100,0%	13	230
ASSICURAZIONI	2015	0	0	n.d.	0	0	n.d.	0	0
	2014	0	0	n.d.	0	0	n.d.	0	0
	2013	0	0	n.d.	0	0	n.d.	0	0
	2012	0	0	n.d.	0	0	n.d.	0	n.d.
FINANZIARIE	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
	2012	3	2	66,7%	3	3	100,0%	13	230
NON FINANZIARIE	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
	2012	3	3	100,0%	3	3	100,0%	13	128
TOTALE	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
	2012	6	5	83,3%	6	6	100,0%	13	178,8

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			
LISTINO	Anno	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ	#	N°	%	μ	%	#	N°	%
FTSE MIB	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%			
	2012	12,6		3,1	25,8%	9,5	74,2%	5,1	40,5%	38	20	52,6%	2,6	22,0%			
FTSE MID CAP	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%			
	2012	12,3		2,7	23,8%	9,6	76,2%	5,2	42,3%	60	23	38,3%	1,9	14,4%			
FTSE SMALL CAP	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%			
	2012	8,6		2,7	33,3%	5,8	66,3%	3,1	36,1%	131	43	32,8%	1,3	17,1%			
FTSE MICRO CAP	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	36,4%	1,6	19,5%			
	2012	9,4		2,5	31,3%	6,9	68,7%	3,2	34,3%	17	7	41%	2,0	19,6%			
ALTRE	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%			
	2012	8,0		1,4	19,6%	6,6	80,4%	3,1	35,3%	9	3	33,3%	1,3	16,9%			
BANCHE	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%			
	2012	14,7		4,2	31,3%	10,4	68,2%	5,2	31,6%	19	8	42,1%	2,6	16,6%			
ASSICURAZIONI	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%			
	2012	17,0		1,8	11,1%	15,3	88,9%	7,1	41,4%	8	3	37,5%	1,7	10,0%			
FINANZIARIE	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%			
	2012	15,4		3,4	25,1%	11,9	74,5%	5,8	34,7%	27	11	40,7%	2,4	14,8%			
NON FINANZIARIE	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%			
	2012	9,5		2,6	29,8%	6,8	70,0%	3,7	38,4%	228	85	37,3%	1,7	18,0%			
TOTALE	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%			
	2012	10,1		2,7	29,3%	7,4	70,5%	3,9	38,1%	255	96	37,6%	1,8	17,6%			

TAB.12: COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA (SOLO SOCIETA' DUALISTICHE)		Numero ammi.ri	Amministratori ESECUTIVI (% rispetto a totale CdS)		Amministratori NON ESECUTIVI (% rispetto a totale CdS)		Amministratori INDEPENDENTI (% 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)			
LISTINO	Anno	μ	μ	%	μ	%	μ	%	#	N°	%	μ	%	#	μ	%	#	μ	%	
FTSEMIB	2015	20,0	0,0	0,0%	20,0	100,0%	17,3	86,7%	3	3	100,0%	6,0	30,0%	3	0,0	0,0%	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%	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%	4	0,0	0,0%	
	2012	19,0	0,0	0,0%	19,0	100,0%	17,0	89,5%	4	4	100,0%	5,3	28,5%	4	0,0	0,0%	4	0,0	0,0%	
FTSEMID CAP	2015	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.d.	0,0	0,0%	0	0,0	0,0%	0	0,0	n.d.	
	2014	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.d.	0,0	0,0%	0	0,0	0,0%	0	0,0	n.d.	
	2013	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.d.	n.d.	n.d.	0	0,0	n.d.	0	0,0	n.d.	
	2012	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.d.	n.d.	n.d.	0	0,0	n.d.	0	0,0	n.d.	
FTSE SMALL CAP	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%	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%	1	0,0	0,0%	1	0,0	0,0%	
	2013	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%	1	0,0	0,0%	
	2012	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%	1	0,0	0,0%	
FTSE MICRO CAP	2015	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.d.	0,0	0,0%	0	0,0	0,0%	0	0,0	n.d.	
	2014	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.d.	0,0	0,0%	0	0,0	0,0%	0	0,0	n.d.	
	2013	5,0	0,0	0,0%	5,0	100,0%	5,0	100,0%	1	1	100,0%	1	20,0%	1	0,0	0,0%	1	0,0	0,0%	
	2012	5,0	0,0	0,0%	5,0	100,0%	5,0	100,0%	1	1	100,0%	1,0	20,0%	1	0,0	0,0%	1	0,0	0,0%	
ALTRE	2015	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.d.	0,0	0,0%	0	0,0	0,0%	0	0,0	n.d.	
	2014	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.d.	0,0	0,0%	0	0,0	0,0%	0	0,0	n.d.	
	2013	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.d.	n.d.	n.d.	0	0,0	n.d.	0	0,0	n.d.	
	2012	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.d.	n.d.	n.d.	0	0,0	n.d.	0	0,0	n.d.	
BANCHE	2015	20,0	0,0	0,0%	19,0	100,0%	17,3	86,7%	3	3	100,0%	6,0	30,0%	3	0,0	0,0%	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%	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%	3	0,0	0,0%	
	2012	20,3	0,0	0,0%	20,3	100,0%	17,7	86,0%	3	3	100,0%	6,0	31,3%	3	0,0	0,0%	3	0,0	0,0%	
ASSICURAZIONI	2015	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.d.	0,0	0,0%	0	0,0	0,0%	0	0,0	n.d.	
	2014	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.d.	0,0	0,0%	0	0,0	0,0%	0	0,0	n.d.	
	2013	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.d.	0,0	0,0%	0	0,0	0,0%	0	0,0	n.d.	
	2012	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.d.	0,0	0,0%	0	0,0	0,0%	0	0,0	n.d.	
FINANZIARIE	2015	20,0	0,0	0,0%	20,0	100,0%	17,3	86,7%	3	3	100,0%	6,0	30,0%	3	0,0	0,0%	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%	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%	3	0,0	0,0%	
	2012	20,3	0,0	0,0%	20,3	100,0%	17,7	86,0%	3	3	100,0%	6,0	31,3%	3	0,0	0,0%	3	0,0	0,0%	
NON FINANZIARIE	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%	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%	2	0,0	0,0%	
	2013	8,3	0,0	0,0%	8,3	100,0%	8,3	100,0%	3	2	66,7%	1,3	13,3%	3	0,0	0,0%	3	0,0	0,0%	
	2012	8,3	0,0	0,0%	8,3	100,0%	6,7	66,7%	3	2	66,7%	1,3	13,3%	3	0,0	0,0%	3	0,0	0,0%	
TOTALE	2015	16,2	0,0	0,0%	16,2	100,0%	14,3	88,0%	4	3	75,0%	6,0	30,0%	4	0,0	0,0%	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%	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%	6	0,0	0,0%	
	2012	14,3	0,0	0,0%	14,3	100,0%	12,2	76,3%	6	5	83,3%	3,7	22,3%	6	0,0	0,0%	6	0,0	0,0%	

TAB.13: ETÀ E ANZIANITA' DI CARICA DI AMMINISTRATORI E SINDACI															
LISTINO	Anno	Tutti gli amministratori		Amm.ri ESECUTIVI		Amm.ri NON ESECUTIVI		Amm.ri INDIPENDENTI		Amm.ri "di minoranza"		Sindaci		Sindaci "di minoranza"	
		Età μ	Anzianità di carica μ	Età μ	Anzianità di carica μ	Età μ	Anzianità di carica μ	Età μ	Anzianità di carica μ	Età μ	Anzianità di carica μ	Età μ	Anzianità di carica μ	Età μ	Anzianità di carica μ
FTSE MIB	2015	58,9	3,9	58,2	5,8	59,0	3,4	59,0	3,0	57,7	2,2	59,4	3,1	59,0	3,0
	2014	60,0	4,3	58,7	8,0	60,4	3,7	60,4	3,2	58,2	2,9	60,5	4,0	58,4	3,8
	2013	60,2	4,8	58,7	7,4	60,5	4,1	61,2	3,1	58,0	2,1	59,6	4,0	56,2	3,4
FTSE MID CAP	2015	58,7	5,4	59,0	7,3	58,7	4,8	58,5	4,0	55,6	3,5	57,3	4,5	60,7	3,5
	2014	59,1	7,3	59,2	10,6	59,0	6,5	59,0	4,7	57,9	3,0	57,4	3,8	58,3	0,7
	2013	59,8	6,9	59,7	10,4	59,9	5,9	60,2	4,3	59,5	3,4	58,0	5,7	59,7	1,0
FTSE SMALL CAP	2015	57,1	5,3	57,4	6,8	57,0	4,5	57,8	4,2	56,7	4,3	56,3	4,9	58,5	4,3
	2014	57,2	5,6	56,6	8,9	57,4	4,5	59,0	4,2	56,4	3,3	56,4	1,8	58,7	2,3
	2013	56,7	5,9	55,3	8,9	57,4	4,5	58,3	3,3	55,9	3,5	55,7	4,3	57,6	3,8
FTSE MICRO CAP	2015	52,8	2,3	50,0	4,2	53,2	2,1	51,4	1,9	47,0	0,4	50,4	2,9	56,0	0,4
	2014	58,3	4,3	59,3	6,9	57,7	3,8	57,4	4,0	63,6	1,5	55,3	3,4	58,8	5,7
	2013	59,0	3,7	57,1	7,3	60,0	2,7	59,6	3,7	64,2	2,6	57,1	3,7	55,2	3,0
ALTRE	2015	60,8	4,3	63,2	5,7	60,0	3,8	61,8	3,4	61,0	4,1	55,4	3,1	53,3	7,1
	2014	58,2	3,7	60,5	4,4	57,6	3,6	58,3	4,2	56,0	1,2	57,0	1,0	54,8	0,0
	2013	60,7	8,8	62,6	10,3	60,2	8,3	60,6	6,6	60,0	4,5	56,4	n.d.	52,3	n.d.
BANCHE	2015	60,8	3,9	61,9	4,8	60,3	3,6	58,9	2,7	58,4	2,9	59,3	4,0	61,6	3,6
	2014	60,8	4,3	63,2	7,6	60,1	3,8	58,4	3,1	58,0	2,8	60,2	2,3	62,0	3,6
	2013	62,8	4,8	63,7	6,6	62,5	4,3	61,6	3,4	59,9	3,6	60,4	5,9	60,9	2,0
ASSICURAZIONI	2015	60,4	4,5	64,4	6,9	59,8	4,2	59,1	3,9	55,3	2,2	56,4	3,7	62,5	1,8
	2014	61,5	9,7	64,9	19,2	60,9	7,8	60,6	8,2	52,0	0,7	55,0	6,9	68,0	0,0
	2013	60,3	7,1	59,6	15,7	60,4	5,7	59,1	4,8	57,0	1,5	61,0	7,2	73,0	n.d.
FINANZIARIE	2015	60,7	4,1	62,3	5,1	60,1	3,8	59,0	3,0	58,1	2,8	58,5	3,9	61,8	3,0
	2014	60,9	5,3	63,4	9,9	60,3	4,6	58,9	3,9	57,7	2,7	59,0	3,5	63,1	3,6
	2013	62,0	5,4	62,8	8,0	61,8	4,6	60,8	3,7	59,5	3,3	60,6	6,1	63,9	2,0
NON FINANZIARIE	2015	57,5	5,1	57,4	7,0	57,5	4,4	58,2	3,9	56,7	3,3	56,7	4,4	58,5	3,9
	2014	57,9	5,6	57,2	8,8	58,2	4,7	59,3	4,0	57,8	2,9	57,0	2,9	57,7	3,3
	2013	58,0	6,0	56,5	9,1	58,6	4,9	59,6	3,6	58,3	2,7	56,7	4,1	56,4	3,6
TOTALE	2015	58,1	4,9	58,1	6,7	58,0	4,3	58,4	3,8	57,1	3,2	56,9	4,4	59,0	3,8
	2014	58,4	5,6	58,0	9,0	58,6	4,7	59,2	4,0	57,8	2,8	57,2	3,0	58,3	3,4
	2013	58,7	5,9	57,4	8,9	59,2	4,8	59,8	3,6	58,5	2,8	57,1	4,5	57,3	3,3

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°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	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%	31	23	74,2%	31	23	74,2%	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%	32	26	81,3%	32	26	81,3%	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%	34	24	70,6%	34	24	70,6%	34	24	70,6%
	2012	37	34	91,9%	38	6	15,8%	38	2	5,3%	38	10	26,3%	38	7	18,4%	7	4	57,1%	34	24	70,6%	34	24	70,6%	34	24	70,6%	34	24	70,6%
FTSE MID CAP	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%	56	35	62,5%	56	35	62,5%	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%	56	34	60,7%	56	34	60,7%	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%	59	38	64,4%	59	38	64,4%	59	38	64,4%
	2012	60	53	88,3%	60	16	26,7%	60	9	15,0%	60	29	48,3%	60	21	35,0%	21	17	81,0%	56	35	62,5%	56	35	62,5%	56	35	62,5%	56	35	62,5%
FTSE SMALL CAP	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%	105	66	62,9%	105	66	62,9%	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%	98	58	59,2%	98	58	59,2%	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%	99	52	52,5%	99	52	52,5%	99	52	52,5%
	2012	128	103	80,5%	131	52	39,7%	131	31	23,7%	131	54	41,2%	131	65	49,6%	65	42	64,6%	105	66	62,9%	105	66	62,9%	105	66	62,9%	105	66	62,9%
FTSE MICRO CAP	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%	4	2	50,0%	4	2	50,0%	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%	9	4	44,4%	9	4	44,4%	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%	17	9	52,9%	17	9	52,9%	17	9	52,9%
	2012	16	10	62,5%	17	4	23,5%	17	3	17,6%	17	4	23,5%	17	1	5,9%	6	1	16,7%	17	9	52,9%	17	9	52,9%	17	9	52,9%	17	9	52,9%
ALTRE	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%	9	2	22,2%	9	2	22,2%	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%	12	4	33,3%	12	4	33,3%	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%	9	3	33,3%	9	3	33,3%	9	3	33,3%
	2012	9	7	77,8%	9	2	22,2%	9	3	33,3%	9	2	22,2%	9	2	22,2%	9	2	22,2%	9	2	22,2%	9	2	22,2%	9	2	22,2%	9	2	22,2%
BANCHE	2015	18	11	61,1%	18	0	0,0%	18	0	0,0%	18	1	5,6%	18	0	0,0%	0	n.d.	n.d.	12	9	75,0%	12	9	75,0%	12	9	75,0%	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.d.	n.d.	12	8	66,7%	12	8	66,7%	12	8	66,7%	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.d.	12	9	75,0%	12	9	75,0%	12	9	75,0%	12	9	75,0%
	2012	17	10	58,8%	19	0	0,0%	19	0	0,0%	19	0	0,0%	19	0	0,0%	0	0	n.d.	12	9	75,0%	12	9	75,0%	12	9	75,0%	12	9	75,0%
ASSICURAZIONI	2015	6	4	66,7%	6	0	0,0%	6	0	0,0%	6	1	16,7%	6	0	0,0%	0	n.d.	n.d.	6	3	50,0%	6	3	50,0%	6	3	50,0%	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.d.	n.d.	5	4	80,0%	5	4	80,0%	5	4	80,0%	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.d.	8	5	62,5%	8	5	62,5%	8	5	62,5%	8	5	62,5%
	2012	8	8	100,0%	8	1	12,5%	8	0	0,0%	8	1	12,5%	8	1	12,5%	8	1	100,0%	8	5	62,5%	8	5	62,5%	8	5	62,5%	8	5	62,5%
FINANZIARIE	2015	24	15	62,5%	24	0	0,0%	24	0	0,0%	24	2	8,3%	24	0	0,0%	0	n.d.	n.d.	18	12	66,7%	18	12	66,7%	18	12	66,7%	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.d.	n.d.	17	12	70,6%	17	12	70,6%	17	12	70,6%	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.d.	20	14	70,0%	20	14	70,0%	20	14	70,0%	20	14	70,0%
	2012	25	18	72,0%	27	1	3,7%	27	0	0,0%	27	1	3,7%	27	1	3,7%	1	1	100,0%	20	14	70,0%	20	14	70,0%	20	14	70,0%	20	14	70,0%
NON FINANZIARIE	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%	187	116	62,0%	187	116	62,0%	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%	190	114	60,0%	190	114	60,0%	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%	198	112	56,6%	198	112	56,6%	198	112	56,6%
	2012	225	189	84,0%	228	79	34,6%	228	48	21,1%	228	95	41,7%	228	102	44,7%	102	65	63,7%	198	112	56,6%	198	112	56,6%	198	112	56,6%	198	112	56,6%
TOTALE	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%	205	128	62,4%	205	128	62,4%	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%	207	126	60,9%	207	126	60,9%	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%	218	126	57,8%	218	126	57,8%	218	126	57,8%
	2012	250	207	82,8%	255	80	31,4%	255	48	18,8%	255	96	37,6%	255	103	40,4%	103	66	64,1%	218	126	57,8%	218	126	57,8%	218	126	57,8%	218	126	57,8%

TAB.15: AMMINISTRATORI INDIPENDENTI IN SITUAZIONI PARTICOLARI		Dati 2015		Non finanziarie		Dati 2014		Finanziarie		Non finanziarie		Dati 2013		Finanziarie		Non finanziarie		Dati 2012		Finanziarie		Non finanziarie	
N.totale di cui:		2305		404		1901		391		1955		2475		431		2044		2644		470		2174	
con classificazione disponibile (Dati %)		2302		401		1901		381		1955		2458		414		2044		2622		452		2170	
		99,9%		99,3%		100,0%		97,4%		100,0%		99,3%		96,1%		100,0%		99,2%		96,4%		99,8%	
Esecutivi		613		84		529		72		543		651		88		563		683		89		594	
Non esecutivi		1689		317		1372		309		1412		1807		326		1481		1939		363		1576	
di cui: indipendenti		991		188		803		174		814		1026		184		842		1049		198		851	
Situazioni particolari riscontrate nella verifica																							
Remunerazione:																							
- stock options		1		0		1		0		2		0		0		0		0		0		0	
- remunerazione "elevata"		32		5		27		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	
- e riunioni "frequenti"		5		3		2		4		2		5		5		0		4		4		0	
Presidenti di società		10		2		8		3		9		18		3		15		26		5		21	
In carica 9 anni fa:		128		26		102		22		115		146		38		108		136		47		89	
Indipendenti che non ricadono in alcuna situazione particolare																							
Numero totale (valori %)		822		152		670		149		661		840		143		697		817		122		695	
		82,9%		80,9%		83,4%		84,2%		81,6%		81,9%		77,7%		82,8%		77,9%		61,6%		81,7%	

[illegible]

TAB.17: SINDACI IN SITUAZIONI PARTICOLARI	Dati 2015		Dati 2014		Dati 2013		Dati 2012	
	Finanziarie	Non finanziarie	Finanziarie	Non finanziarie	Finanziarie	Non finanziarie	Finanziarie	Non finanziarie
N totale di sindacati	691	73	699	74	723	80	766	86
Situazioni particolari riscontrate nella verifica								
Remunerazione: - remunerazione "elevata"	49	3	60	5	68	8	70	10
In carica 9 anni fa:	109	10	118	17	136	22	152	27
Sindaci che non ricadono in alcuna situazione particolare								
Numero totale (valori %)	551 79,7%	61 83,6%	543 77,7%	53 71,6%	550 76,1%	52 65,0%	572 75,0%	53 61,6%
		490 79,3%	490 78,4%	498 77,4%			519 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		Amministrato ri ESECUTIVI (% rispetto a totale)			Amministrato ri NON ESECUTIVI (% rispetto a totale)			Amministrato ri INDIPENDEN TI (% rispetto a non esecutivi)			Amministrato ri di MINORANZA (% rispetto a totale)			Società che forniscono informazioni sulla frequenza delle riunioni del comitato			Numero riunioni		Durata media delle riunioni CN (minuti)	
LIST/INO	Anno	#	N°	%	#	N°	%	μ	%	μ	%	μ	%	μ	%	μ	%	μ	%	#	N°	%	μ	%	μ	%	μ	%
FTSE MIB	2015	35	28	80,0%	28	13	46,4%	4,8	0,5	6,5%	4,3	93,5%	4,3	93,5%	3,4	79,1%	0,7	14,9%	0,8	16,7%	15	14	93,3%	4,5	51	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%	16	16	100,0%	5,5	66	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%	16	16	100,0%	5,4	80	5,4	80		
	2012	38	22	57,9%	22	8	36,4%	4,3	0,4	6,1%	3,9	93,9%	2,9	75,7%	0,5	11,0%	22	15	68,2%	22	15	68,2%	2,8	70	2,8	70		
FTSE MID CAP	2015	58	38	65,5%	38	26	68,4%	3,1	0,2	3,3%	2,9	96,7%	2,9	96,7%	2,3	77,8%	0,3	6,1%	12	12	100,0%	12	12	100,0%	1,7	78	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%	9	9	100,0%	2,8	53	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%	9	9	100,0%	3,3	75	3,3	75		
	2012	60	12	20,0%	12	3	25,0%	3,3	0,3	6,1%	3,1	93,9%	2,4	80,6%	0,3	5,0%	12	10	83,3%	12	10	83,3%	2,0	45	2,0	45		
FTSE SMALL CAP	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%	10	9	90,0%	0,6	30	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%	8	6	75,0%	0,8	45	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%	4	3	75,0%	0,7	40	0,7	40		
	2012	131	15	11,5%	15	9	60,0%	2,9	0,1	3,3%	2,8	96,7%	1,9	63,3%	0,5	16,7%	15	11	73,3%	15	11	73,3%	1,1	83	1,1	83		
FTSE MICRO CAP	2015	4	0	0,0%	0	0	n.d.	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.d.	0	0	n.d.	0,0	0	0,0	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	1	100,0%	1,0	0	1,0	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.d.	0	0	n.d.	n.d.	0	n.d.	0	n.d.	
	2012	17	1	5,9%	1	1	100,0%	3,0	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,0	66,7%	0,0	0,0%	1	0	0,0%	1	0	0,0%	0,0	0	0,0	0	0	
ALTRE	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.d.	0	0	n.d.	0,0	0	0,0	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%	1	1	100,0%	5,0	60	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.d.	0	0	n.d.	n.d.	0	n.d.	0	n.d.	
	2012	9	1	11,1%	1	1	100,0%	3,0	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,3	58,9%	0,0	0,0%	1	0	0,0%	1	0	0,0%	4,3	60	4,3	60		
BANCHE	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%	11	10	90,9%	4,0	61	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%	11	10	90,9%	7,3	51	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%	9	9	100,0%	6,8	64	6,8	64		
	2012	19	12	63,2%	12	3	25,0%	4,8	0,8	12,5%	4,1	87,5%	2,8	69,2%	0,7	12,6%	12	10	83,3%	12	10	83,3%	3,4	78	3,4	78		
ASSICURAZIONI	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%	3	3	100,0%	5,7	35	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%	2	2	100,0%	5,0	45	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%	3	3	100,0%	6,3	30	6,3	30		
	2012	8	3	37,5%	3	1	33,3%	4,0	0,0	0,0%	4,0	100,0%	2,3	58,9%	0,0	0,0%	3	3	100,0%	3	3	100,0%	4,3	60	4,3	60		
FINANZIARIE	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%	14	13	92,9%	4,4	54	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%	13	12	92,3%	6,9	50	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%	12	12	100,0%	6,7	60	6,7	60		
	2012	27	15	55,6%	15	4	26,7%	4,7	0,6	10,0%	4,1	90,0%	2,7	67,1%	0,5	10,1%	15	13	86,7%	15	13	86,7%	3,6	73	3,6	73		
NON FINANZIARIE	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%	23	22	95,7%	1,4	66	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%	22	21	95,5%	2,0	74	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%	17	16	94,1%	2,4	89	2,4	89		
	2012	228	36	15,8%	36	18	50,0%	3,1	0,1	3,0%	3,1	97,0%	2,4	76,2%	0,4	11,1%	36	23	63,9%	36	23	63,9%	1,2	68	1,2	68		
TOTALE	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%	37	35	94,6%	2,5	59	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%	35	33	94,3%	3,8	62	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%	29	28	96,6%	4,3	77	4,3	77		
	2012	255	51	20,0%	51	22	43,1%	3,6	0,2	5,1%	3,4	94,9%	2,5	73,5%	0,4	10,8%	51	36	70,6%	51	36	70,6%	2,1	70	2,1	70		

LISTINO	Anno	Società che hanno nominato il presidente del CN (rispetto al N° di società che non hanno il CN unificato con CR)				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				Presidenti e 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				Presidenti e del CCR di minoranza				
		#	N°	%	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%						
TAB 19: PRESIDENZA DEI COMITATI	FTSE MIB	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	5	6	18%	33	94%	32	97%	19	5	6	18%	33	94%	32	97%	19	5	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%	36	36	100%	35	97%	34	97%	20	5	14%	36	36	100%	35	97%	34	97%	20	5	14%		
		2013	38	30	79%	25	83%	17	88%	19	1	5%	38	37	97%	34	92%	31	91%	25	1	4%	38	38	100%	35	92%	33	94%	25	5	20%	38	38	100%	35	92%	33	94%	25	5	20%	38	38	100%	35	92%	33	94%	25	5	20%		
	FTSE MID CAP	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%	58	57	98%	56	98%	18	3	5%	58	57	98%	56	98%	18	3	5%						
		2014	58	36	62%	9	100%	8	89%	4	0	0%	58	57	98%	50	86%	44	85%	19	1	2%	58	55	95%	50	91%	49	98%	18	1	2%	58	55	95%	50	91%	49	98%	18	1	2%	58	55	95%	50	91%	49	98%	18	1	2%		
		2013	60	50	50%	28	93%	24	86%	8	1	13%	60	59	98%	50	85%	44	85%	21	4	19%	60	58	97%	53	91%	51	96%	20	2	10%	60	58	97%	53	91%	51	96%	20	2	10%	60	58	97%	53	91%	51	96%	20	2	10%		
	FTSE SMALL CAP	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%	120	107	89%	99	93%	90	91%	29	4	4%	120	107	89%	99	93%	90	91%	29	4	4%		
		2014	109	41	38%	5	63%	4	80%	1	0	0%	109	93	85%	80	86%	71	85%	28	1	4%	109	100	92%	80	80%	74	93%	31	4	5%	109	100	92%	80	80%	74	93%	31	4	5%	109	100	92%	80	80%	74	93%	31	4	5%		
		2013	108	37	34%	28	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%	108	99	92%	81	82%	76	94%	26	5	19%	108	99	92%	81	82%	76	94%	26	5	19%		
	FTSE MICRO CAP	2015	4	0	0%	0	n.d.	0	n.d.	0	0	0%	4	3	75%	2	67%	2	100%	0	0	0%	4	4	100%	3	75%	3	100%	0	0	0%	4	3	75%	3	75%	3	100%	0	0	0%	4	3	75%	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%	7	88%	6	86%	4	0	0%	13	8	62%	7	88%	6	86%	4	0	0%	13	8	62%	7	88%	6	86%	4	0	0%			
	2013	22	5	23%	4	80%	4	100%	0	0	n.d.	22	16	73%	13	81%	8	92%	5	0	0%	22	15	68%	12	80%	8	67%	5	1	20%	22	15	68%	12	80%	8	67%	5	1	20%	22	15	68%	12	80%	8	67%	5	1	20%			
ALTRE	2015	11	4	36%	1	100%	0	n.d.	0	n.d.	0	n.d.	11	7	64%	5	71%	5	100%	5	0	0%	11	7	64%	5	71%	5	100%	5	0	0%	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%	3	0	0%	14	11	79%	6	55%	6	100%	3	0	0%	14	11	79%	6	55%	6	100%	3	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%	11	8	73%	6	75%	6	100%	3	0	0%	11	8	73%	6	75%	6	100%	3	0	0%			
BANCHE	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%	18	18	100%	16	89%	14	88%	7	2	13%	18	18	100%	16	89%	14	88%	7	2	13%			
		2014	18	15	83%	11	100%	4	36%	5	0	0%	18	17	100%	17	94%	11	65%	8	5	29%	18	17	94%	16	94%	14	88%	8	1	6%	18	17	94%	16	94%	14	88%	8	1	6%	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%	17	15	88%	15	100%	13	87%	11	2	18%	17	15	88%	15	100%	13	87%	11	2	18%		
	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%	6	6	100%	6	100%	1	0	0%	6	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%	5	5	100%	5	100%	2	0	0%	5	5	100%	5	100%	2	0	0%						
ASSICURAZIONI	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%	8	8	100%	8	100%	3	0	0%	8	8	100%	8	100%	3	0	0%							
FINANZIARIE	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%	24	24	100%	22	92%	20	91%	11	2	9%	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%	23	22	96%	21	95%	19	90%	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%	25	23	92%	23	100%	21	91%	14	2	14%	25	23	92%	23	100%	21	91%	14	2	14%		
	2015	204	94	46%	21	91%	18	86%	8	2	10%	204	179	88%	168	94%	152	90%	58	10	6%	204	204	188	91%	174	94%	166	95%	60	11	6%	204	204	188	91%	174	94%	166	95%	60	11	6%	204	204	188	91%	174	94%	166	95%	60	11	6%
		2014	207	94	45%	19	88%	14	74%	13	0	0%	207	179	86%	155	87%	141	91%	64	5	3%	207	207	188	91%	158	84%	150	95%	65	10	6%	207	207	188	91%	158	84%	150	95%	65	10	6%	207	207	188	91%	158	84%	150	95%	65	10
NON FINANZIARIE	2013	214	87	41%	71	82%	63	89%	29	3	10%	214	189	88%	157	83%	136	87%	64	7	11%	214	214	195	91%	164	84%	153	93%	65	12	18%	214	214	195	91%	164	84%	153	93%	65	12	18%	214	214	195	91%	164	84%	153	93%	65	12	18%
TOTALE	2015	228	114	50%	35	95%	24	69%	14	2	6%	228	203	89%	189	93%	169	89%	89	11	6%	228	210	92%	196	93%	186	95%	71	13	7%	228	210	92%	196	93%	186	95%	71	13	7%	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%	230	210	91%	179	85%	169	94%	75	11	6%	230	210	91%	179	85%	169	94%	75	11	6%		
		2013	239	106	0.44	87	0.821	72	83%	38	3	0.079	239	214	90%	179	0.836	154	86%	77	8	10%	239	218	91%	187	86%	174	93%	79	14	18%	239	218	91%	187	86%	174	93%	79	14	18%	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				Presidente CR		Altri membri CR		Amm.rri ESECUTIVI (% rispetto a totale)				Amm.rri NON ESECUTIVI (% rispetto a totale)				Amministratori DI MINORANZA (% rispetto a totale)				Società che forniscono informazioni sulla frequenza delle riunioni del comitato		Durata media delle riunioni CR (minuti)	
		#	N°	%	#	N°	%	Età	Anzianità di carica	Età	Anzianità di carica	μ	%	μ	%	μ	%	μ	%	μ	%	#	N°	%	μ	%	μ	%	
LISTINO	Anno																												
	2015	35	34	97,1%	34	34	100,0%	63,3	4,0	58,0	3,1	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%				64,3	4,7	59,8	3,2	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%				62,8	5,6	60,1	3,2	0,0	0,9%	3,4	99,1%	2,8	82,1%	0,5	15,2%	37	37	100,0%	6,14	89					
2012	38	37	97,4%									0,0	0,9%	3,6	99,1%	2,8	78,5%	0,7	20,3%	37	37	100,0%	5,41	76					
FTSE MID CAP	2015	58	57	98,3%	57	56	98,2%	60,2	4,7	59,2	5,2	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%				61,4	6,6	59,6	6,4	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%				63,4	8,5	61,2	5,9	0,0	1,0%	3,1	99,0%	2,6	82,4%	0,3	8,6%	59	58	98,3%	3,57	73					
	2012	60	59	98,3%								0,0	0,3%	3,2	98,5%	2,6	82,6%	0,2	6,6%	59	59	100,0%	4,02	68					
FTSE SMALL CAP	2015	120	102	85,0%	102	102	100,0%	59,9	5,0	58,7	5,2	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%				59,2	5,1	59,2	5,0	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%				57,5	3,6	59,0	5,3	0,0	1,3%	2,9	98,7%	2,2	75,3%	0,2	5,5%	94	91	96,8%	2,65	58					
	2012	131	110	84,0%								0,0	0,8%	3,0	99,2%	2,2	74,8%	0,2	8,0%	110	106	96,4%	2,34	55					
FTSE MICRO CAP	2015	4	3	75,0%	3	3	100,0%	59,0	3,6	52,3	1,3	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%				59,9	5,7	62,2	4,0	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%				63,9	14,0	59,8	4,1	0,1	2,1%	2,9	97,9%	2,1	72,9%	0,3	7,8%	16	16	100,0%	2,00	64					
	2012	17	13	76,5%								0,2	10,3%	3,2	97,2%	2,3	71,7%	0,2	7,1%	13	12	92,3%	3,00	63					
ALTRE	2015	11	7	63,6%	7	6	85,7%	60,8	4,2	62,7	2,4	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%				58,4	3,6	56,9	3,1	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%				61,5	2,0	61,6	4,0	0,0	0,0%	2,9	100,0%	2,4	85,7%	0,1	4,8%	8	6	75,0%	2,33	58					
	2012	9	6	66,7%								0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,2	72,2%	0,0	0,0%	6	5	83,3%	0,80	30					
BANCHE	2015	18	18	100,0%	18	18	100,0%	63,9	2,2	60,5	3,8	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%				65,4	3,4	60,7	3,8	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%				68,1	6,3	61,0	4,3	0,1	2,0%	3,7	98,0%	2,5	68,4%	0,4	10,5%	17	16	94,1%	7,50	80					
	2012	19	19	100,0%								0,0	0,0%	3,7	100,0%	2,8	75,3%	0,4	12,6%	19	18	94,7%	7,33	77					
ASSICURAZIONI	2015	6	6	100,0%	6	6	100,0%	67,0	7,8	63,2	5,6	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%				69,4	17,6	64,8	7,9	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%				64,0	13,3	61,1	6,1	0,0	0,0%	3,1	100,0%	2,6	86,7%	0,1	4,2%	8	8	100,0%	4,00	51					
	2012	8	8	100,0%								0,0	0,0%	3,4	100,0%	2,5	75,2%	0,0	0,0%	8	8	100,0%	3,50	47					
FINANZIARIE	2015	24	24	100,0%	24	24	100,0%	64,8	3,8	60,5	3,8	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%				66,3	6,2	60,7	3,8	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%				66,6	8,3	61,0	4,6	0,0	1,3%	3,5	98,7%	2,6	74,3%	0,3	8,5%	25	24	96,0%	6,33	74					
	2012	27	27	100,0%								0,0	0,0%	3,6	100,0%	2,7	75,3%	0,3	8,9%	27	26	96,3%	6,15	67					
NON FINANZIARIE	2015	204	179	87,7%	179	177	98,9%	60,0	4,8	63,2	5,6	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%				60,0	5,1	64,8	7,9	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%				59,9	5,3	59,8	4,9	0,0	1,2%	3,0	98,8%	2,4	79,1%	0,3	8,2%	189	184	97,4%	3,09	69					
	2012	228	198	86,8%								0,0	1,4%	3,1	98,8%	2,4	77,4%	0,3	9,5%	198	193	97,5%	2,93	61					
TOTALE	2015	228	203	89,0%	203	201	99,0%	60,6	4,7	58,8	4,7	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%				60,8	5,3	59,5	4,7	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%				60,7	5,8	60,0	4,8	0,0	1,2%	3,1	98,8%	2,4	78,6%	0,3	8,2%	214	208	97,2%	3,47	69					
	2012	255	225	88,2%								0,0	1,2%	3,1	98,9%	2,4	77,2%	0,3	9,4%	225	219	97,3%	3,31	62					

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 internolcontrollo e rischi			Società il cui CC/ICCR è formato da SOLI NON ESECUTIVI			Società il cui CC/ICCR è formato da maggioranza di INDIPENDENTI			Società il cui CC/ICCR è formato da SOLI INDIPENDENTI		
LISTINO	Anno	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
		35	34	97,1%	34	33	97,1%	34	18	52,9%	35	35	100,0%	35	35	100,0%	35	35	100,0%	35	34	97,1%	35	19	54,3%
FTSE MIB	2015	36	35	97,2%	35	34	97,1%	35	17	48,6%	36	36	100,0%	36	36	100,0%	36	36	100,0%	36	34	94,4%	36	16	44,4%
	2014	38	37	97,4%	37	36	97,3%	37	19	51,4%	37	19	51,4%	38	38	100,0%	38	38	100,0%	38	37	97,4%	38	21	55,3%
	2012	38	37	97,4%	37	36	97,3%	37	34	91,9%	37	14	37,8%	38	38	100,0%	38	38	100,0%	38	35	92,1%	38	20	52,6%
FTSE MID CAP	2015	58	57	98,3%	56	55	98,2%	56	26	46,4%	58	57	98,3%	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	95,0%	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	2012	60	59	98,3%	59	57	96,6%	59	58	98,3%	59	23	39,0%	60	58	96,7%	58	58	100,0%	58	56	96,6%	58	31	53,4%
	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%
FTSE MICRO CAP	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%
	2012	131	110	84,0%	110	107	97,3%	110	99	90,0%	110	35	31,8%	131	119	90,8%	119	116	97,5%	119	110	92,4%	119	51	42,9%
	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%
ALTRE	2014	13	8	61,5%	8	7	87,5%	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%
	2012	17	13	76,5%	13	11	84,6%	13	11	84,6%	13	4	30,8%	17	11	64,7%	11	10	90,9%	11	8	72,7%	11	2	18,2%
	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%
	2012	9	6	66,7%	6	6	100,0%	6	5	83,3%	6	2	33,3%	9	6	66,7%	6	6	100,0%	6	5	83,3%	6	2	33,3%
BANCHE	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	2012	19	19	100,0%	19	19	100,0%	19	16	84,2%	19	7	36,8%	19	17	89,5%	17	17	100,0%	17	15	88,2%	17	7	41,2%
	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%
	2012	8	8	100,0%	8	8	100,0%	8	8	100,0%	8	2	25,0%	8	8	100,0%	8	8	100,0%	8	8	100,0%	8	3	37,5%
FINANZIARIE	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	2012	27	27	100,0%	27	27	100,0%	27	24	88,9%	27	9	33,3%	27	25	92,6%	25	25	100,0%	25	23	92,0%	25	10	40,0%
	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%
	2012	228	198	86,8%	198	190	96,0%	198	183	92,4%	198	69	34,8%	228	207	90,8%	207	203	98,1%	207	191	92,3%	207	96	46,4%
TOTALE	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%
	2012	255	225	88,2%	225	217	96,4%	225	207	92,0%	225	78	34,7%	255	232	91,0%	232	228	98,3%	232	214	92,2%	232	106	45,7%

TAB.22: PRESENZE NEI COMITATI INTERNI AL CdA (DATI 2015 SU SINGOLI AMMINISTRATORI)	COMITATO PER LE REMUNERAZIONI			COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO/CONTROLLO E RISCHI			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 RISCHI			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 INTERNO/CONTROLLO E RISCHI			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%	

TAB.23: COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO/CONTROLLO E RISCHI		Società che hanno istituito il comitato per il controllo interno/controllo e rischi				Numero ammi.ri nel comitato		Presidente CCR		Altri membri CCR		Anm.ri ESECUTIVI (% rispetto a totale)		Anm.ri NON ESECUTIVI (% rispetto a totale)		Anm.ri INDIPENDENTI (% rispetto a non esecutivi)		Amministratori DI MINORANZA (% rispetto a totale)		Società che forniscono informazioni sulla frequenza delle riunioni del comitato			Durata riunioni (in minuti)		
		LISTINO	Anno	#	N°	%	μ	μ	Età di carica	Anzianità di carica	Età di carica	Anzianità di carica	μ	%	μ	%	μ	%	μ	%	#	N°	%	μ	μ
FTSE MIB	2015	35	35	100,0%	3,80	61,7	4,8	58,6	3,3	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	5,5	59,9	4,5	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	5,0	60,5	4,0	0,00	0,0%	3,76	100,0%	3,18	85,6%	0,76	19,0%	38	38	100,0%	11,89	144			
	2012	38	38	100,0%	3,74					0,00	0,0%	3,74	100,0%	3,11	83,7%	0,68	17,5%	38	38	100,0%	10,13	136			
FTSE MID CAP	2015	58	57	98,3%	3,16	59,4	4,9	58,4	4,9	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	6,4	58,7	5,4	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	5,7	58,7	5,0	0,02	0,6%	3,22	99,4%	2,79	87,2%	0,28	7,8%	58	58	100,0%	7,12	115			
	2012	60	58	96,7%	3,26					0,00	0,0%	3,26	100,0%	2,74	84,3%	0,26	7,4%	58	58	100,0%	6,66	101			
FTSE SMALL CAP	2015	120	107	89,2%	2,97	59,2	5,0	57,7	4,3	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	3,9	58,6	4,7	0,01	0,5%	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	3,8	57,9	4,3	0,04	1,5%	2,90	98,5%	2,36	82,2%	0,21	7,2%	99	98	99,0%	4,94	93			
	2012	131	119	90,8%	2,98					0,04	1,2%	2,94	98,8%	2,35	80,0%	0,22	7,6%	119	118	99,2%	4,88	92			
FTSE MICRO CAP	2015	4	4	100,0%	3,00	53,7	2,6	54,2	1,8	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	5,4	59,9	3,3	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	4,0	58,3	2,1	0,27	5,7%	2,87	94,3%	2,20	76,7%	0,33	11,1%	15	15	100,0%	4,27	90			
	2012	17	11	64,7%	3,27					0,09	3,0%	3,18	97,0%	2,18	69,7%	0,55	17,4%	11	11	100,0%	6,55	107			
ALTRE	2015	11	7	63,6%	2,86	63,8	3,9	59,7	2,4	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	2,2	53,2	0,9	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	1,0	58,1	4,2	0,00	0,0%	2,75	100,0%	2,50	91,7%	0,25	8,3%	8	8	100,0%	4,00	102			
	2012	9	6	66,7%	3,00					0,00	0,0%	3,00	100,0%	2,17	72,2%	0,00	0,0%	6	6	100,0%	3,17	45			
BANCHE	2015	18	18	100,0%	4,17	60,8	4,1	61,9	4,0	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	3,4	59,9	4,4	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	4,5	61,6	4,0	0,07	2,2%	4,27	97,8%	3,33	81,0%	0,71	14,6%	15	15	100,0%	15,07	163			
	2012	19	17	89,5%	4,18					0,00	0,0%	4,18	100,0%	3,24	78,2%	0,53	10,9%	17	17	100,0%	13,41	140			
ASSICURAZIONI	2015	6	6	100,0%	3,17	59,8	4,9	53,1	4,1	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	14,0	56,4	8,4	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	11,5	55,8	5,1	0,00	0,0%	3,38	100,0%	3,00	88,5%	0,38	7,5%	8	8	100,0%	7,75	122			
	2012	8	8	100,0%	3,50					0,00	0,0%	3,50	100,0%	2,88	81,3%	0,38	7,5%	8	8	100,0%	8,88	121			
FINANZIARIE	2015	24	24	100,0%	3,92	60,5	4,3	60,3	4,0	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	5,9	59,3	5,0	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	6,4	60,0	4,2	0,04	1,4%	3,96	98,6%	3,22	83,6%	0,59	12,1%	23	23	100,0%	12,52	153			
	2012	27	25	92,6%	3,96					0,00	0,0%	3,96	100,0%	3,12	79,2%	0,48	9,8%	25	25	100,0%	11,96	133			
NON FINANZIARIE	2015	204	186	91,2%	3,06	59,6	5,0	57,7	4,2	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	4,8	58,5	4,5	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	4,2	58,5	4,3	0,04	1,2%	3,03	98,8%	2,54	84,1%	0,30	9,4%	195	194	99,5%	5,96	104			
	2012	228	207	90,8%	3,10					0,03	0,9%	3,07	99,1%	2,49	81,2%	0,29	9,4%	207	206	99,5%	5,53	99			
TOTALE	2015	228	210	92,1%	3,16	59,7	4,9	58,1	4,2	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	5,0	58,6	4,6	0,02	0,5%	3,16	99,5%	2,57	81,9%	0,32	9,4%	210	207	99,0%	7,09	106			
	2013	239	218	91,2%	3,17	61,3	4,6	58,7	4,3	0,04	1,2%	3,13	98,8%	2,61	84,1%	0,33	9,7%	218	217	99,5%	6,66	110			
	2012	255	232	91,0%	3,19					0,03	0,8%	3,16	99,2%	2,56	81,0%	0,31	9,5%	232	231	99,6%	6,23	102			

TAB.24: POLITICA DELLE REMUNERAZIONI. PRINCIPI GENERALI		Sono indicati i criteri di scelta dei peers			Sono indicati i peers utilizzati			Le remunerazioni 2014 sono coerenti con la <i>policy</i> approvata l'anno passato (art. 123-ter co.4 lett.a)			La <i>policy</i> 2015 è cambiata rispetto a quella votata dall'assemblea nell'anno passato		
LISTINO	Anno	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	2015	35	23	65,7%	35	10	28,6%	35	22	62,9%	35	23	65,7%
	2014	36	16	44,4%	36	6	16,7%	36	13	36,1%	36	7	19,4%
	2013	38	18	47,4%	38	4	10,5%	38	9	23,7%	38	13	34,2%
FTSE MID CAP	2015	58	27	46,6%	58	7	12,1%	58	23	39,7%	58	19	32,8%
	2014	58	10	17,2%	58	3	5,2%	58	20	34,5%	58	11	19,0%
	2013	60	17	28,3%	60	0	0,0%	60	18	30,0%	60	15	25,0%
FTSE SMALL CAP	2015	120	30	25,0%	120	0	0,0%	120	51	42,5%	120	22	18,3%
	2014	109	19	17,4%	109	3	2,8%	109	33	30,3%	109	18	16,5%
	2013	108	26	24,1%	108	0	0,0%	108	17	15,7%	108	21	19,4%
FTSE MICRO CAP	2015	4	0	0,0%	4	0	0,0%	4	1	25,0%	4	0	0,0%
	2014	13	4	30,8%	13	0	0,0%	13	5	38,5%	13	1	7,7%
	2013	22	4	18,2%	22	0	0,0%	22	2	9,1%	22	2	9,1%
ALTRE	2015	11	5	45,5%	11	1	9,1%	11	4	36,4%	11	2	18,2%
	2014	14	6	42,9%	14	1	7,1%	14	3	21,4%	14	1	7,1%
	2013	11	4	36,4%	11	2	18,2%	11	3	27,3%	11	2	18,2%

BANCHE	2015	18	8	44,4%	18	3	16,7%	18	7	38,9%	18	8	44,4%
	2014	18	8	44,4%	18	1	5,6%	18	5	27,8%	18	3	16,7%
	2013	17	7	41,2%	17	1	5,9%	17	4	23,5%	17	8	47,1%
ASSICURAZIONI	2015	6	1	16,7%	6	0	0,0%	6	4	66,7%	6	3	50,0%
	2014	5	0	0,0%	5	0	0,0%	5	2	40,0%	5	1	20,0%
	2013	8	3	37,5%	8	0	0,0%	8	1	12,5%	8	3	37,5%

FINANZIARIE	2015	24	9	37,5%	24	3	12,5%	24	11	45,8%	24	11	45,8%
	2014	23	8	34,8%	23	1	4,3%	23	7	30,4%	23	4	17,4%
	2013	25	10	40,0%	25	1	4,0%	25	5	20,0%	25	11	44,0%
NON FINANZIARIE	2015	204	76	37,3%	204	15	7,4%	204	90	44,1%	204	55	27,0%
	2014	207	47	22,7%	207	12	5,8%	207	67	32,4%	207	34	16,4%
	2013	214	59	27,6%	214	5	2,3%	214	44	20,6%	214	42	19,6%

TOTALE	2015	228	85	37,3%	228	18	7,9%	228	101	44,3%	228	66	28,9%
	2014	230	55	23,9%	230	13	5,7%	230	74	32,2%	230	38	16,5%
	2013	239	69	28,9%	239	6	2,5%	239	49	20,5%	239	53	22,2%

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°	%	#	N°	%	#	N°	%	
FTSE MIB	2015	35	33	94,3%	33	32	97,0%	33	32	97,0%	33	32	97,0%	33	32	97,0%	33	31	93,9%	33	31	93,9%	
	2014	36	34	94,4%	34	31	91,2%	34	30	88,2%	34	30	88,2%	34	31	91,2%	34	32	94,1%	34	32	94,1%	
	2013	38	35	92,1%	35	31	88,6%	35	33	94,3%	35	33	94,3%	35	31	88,6%	35	31	88,6%	35	31	88,6%	
	2012	38	36	94,7%	36	33	91,7%	36	33	91,7%	36	33	91,7%	36	33	91,7%	36	33	91,7%	36	33	91,7%	
FTSE MID CAP	2015	58	49	84,5%	49	41	83,7%	49	43	87,8%	49	43	87,8%	49	45	91,8%	49	38	77,6%	49	38	77,6%	
	2014	58	51	87,9%	51	38	74,5%	51	48	94,1%	51	48	94,1%	51	46	90,2%	51	41	80,4%	51	41	80,4%	
	2013	60	49	81,7%	49	37	75,5%	49	42	85,7%	49	42	85,7%	49	43	87,8%	49	35	71,4%	49	35	71,4%	
	2012	60	50	83,3%	50	35	83,3%	50	41	83,3%	50	41	83,3%	50	41	83,3%	50	41	83,3%	50	41	83,3%	
FTSE SMALL CAP	2015	120	87	72,5%	87	63	72,4%	87	65	74,7%	87	65	74,7%	87	84	96,6%	87	53	60,9%	87	53	60,9%	
	2014	109	77	70,6%	77	49	63,6%	77	67	87,0%	77	67	87,0%	77	66	85,7%	77	50	64,9%	77	50	64,9%	
	2013	108	73	67,6%	73	44	60,3%	73	56	76,7%	73	56	76,7%	73	59	80,8%	73	42	57,5%	73	42	57,5%	
	2012	131	85	64,9%	85	57	64,9%	85	70	64,9%	85	70	64,9%	85	70	64,9%	85	70	64,9%	85	70	64,9%	
FTSE MICRO CAP	2015	4	1	25,0%	1	0	0,0%	1	0	0,0%	1	0	0,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%	
	2014	13	4	30,8%	4	2	50,0%	4	3	75,0%	4	3	75,0%	4	4	100,0%	4	1	25,0%	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%	13	9	69,2%	13	9	69,2%	
	2012	17	9	52,9%	9	6	52,9%	9	7	52,9%	9	7	52,9%	9	7	52,9%	9	7	52,9%	9	7	52,9%	
ALTRE	2015	11	9	81,8%	9	7	77,8%	9	8	88,9%	9	8	88,9%	9	8	88,9%	9	3	33,3%	9	3	33,3%	
	2014	14	9	64,3%	9	6	66,7%	9	8	88,9%	9	8	88,9%	9	9	100,0%	9	7	77,8%	9	7	77,8%	
	2013	11	8	72,7%	8	4	50,0%	8	7	87,5%	8	7	87,5%	8	4	50,0%	8	3	37,5%	8	3	37,5%	
	2012	9	5	55,6%	5	4	55,6%	5	5	55,6%	5	5	55,6%	5	5	55,6%	5	5	55,6%	5	5	55,6%	
BANCHE	2015	18	16	88,9%	16	16	100,0%	16	16	100,0%	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	14	93,3%	15	12	80,0%	15	12	80,0%	
	2013	17	15	88,2%	15	15	100,0%	15	15	100,0%	15	15	100,0%	15	11	73,3%	15	11	73,3%	15	11	73,3%	
	2012	19	13	68,4%	13	12	92,3%	13	13	100,0%	13	13	100,0%	13	13	100,0%	13	13	100,0%	13	13	100,0%	
ASSICURAZIONI	2015	6	5	83,3%	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	4	80,0%	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%	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%	6	5	83,3%	6	5	83,3%	
	2012	8	5	62,5%	5	3	62,5%	5	3	62,5%	5	3	62,5%	5	3	62,5%	5	3	62,5%	5	3	62,5%	
FINANZIARIE	2015	24	21	87,5%	21	21	100,0%	21	21	100,0%	21	21	100,0%	21	21	100,0%	21	20	95,2%	21	20	95,2%	
	2014	23	20	87,0%	20	17	85,0%	20	18	90,0%	20	18	90,0%	20	18	90,0%	20	16	80,0%	20	16	80,0%	
	2013	25	21	84,0%	21	19	90,5%	21	20	95,2%	21	20	95,2%	21	16	76,2%	21	16	76,2%	21	16	76,2%	
	2012	27	18	66,7%	18	15	83,3%	18	16	88,9%	18	16	88,9%	18	16	88,9%	18	16	88,9%	18	16	88,9%	
NON FINANZIARIE	2015	204	158	77,5%	158	122	77,2%	158	127	80,4%	158	127	80,4%	158	149	94,3%	158	106	67,1%	158	106	67,1%	
	2014	207	155	74,9%	155	109	70,3%	155	138	89,0%	155	138	89,0%	155	138	89,0%	155	115	74,2%	155	115	74,2%	
	2013	214	157	73,4%	157	104	66,2%	157	127	80,9%	157	127	80,9%	157	130	82,8%	157	104	66,2%	157	104	66,2%	
	2012	228	167	73,2%	167	120	73,2%	167	140	73,2%	167	140	73,2%	167	140	73,2%	167	140	73,2%	167	140	73,2%	
TOTALE	2015	228	179	78,5%	179	143	79,9%	179	148	82,7%	179	148	82,7%	179	170	95,0%	179	126	70,4%	179	126	70,4%	
	2014	230	175	76,1%	175	126	72,0%	175	156	89,1%	175	156	89,1%	175	156	89,1%	175	131	74,9%	175	131	74,9%	
	2013	239	178	74,5%	178	123	69,1%	178	147	82,6%	178	147	82,6%	178	146	82,0%	178	120	67,4%	178	120	67,4%	
	2012	255	185	72,2%	184	135	73,4%	184	156	84,8%	184	156	84,8%	184	156	84,8%	184	156	84,8%	184	156	84,8%	

TAB.26: POLITICA DELLE REMUNERAZIONI. CARATTERISTICHE DELLA REMUNERAZIONE VARIABILE DEGLI AMMINISTRATORI										Descrizione casistica (valutazione ex post Cda, operazioni straordinarie, altro)										E' prevista clausola claw-back				Descrizione Trigger event claw-back								
LIST/NO	Esiste descrizione obiettivi di performance?				Risultati economici (utile, Ebit, Ebitda, EVA, ecc...)				Obiettivi di business				Andamento valore delle azioni				E' prevista possibilità di erogare bonus ad hoc in base a valutazioni ex post (non in base a risultati predeterminati)								E' prevista clausola claw-back							
	#	N°	%		#	N°	%		#	N°	%		#	N°	%		#	N°	%		#	N°	%		#	N°	%		#	N°	%	
FTSE MIB	2015	33	33	100,0%	33	31	93,9%	33	21	63,6%	33	23	69,7%	35	7	20,0%	7	7	100,0%	35	29	82,9%	29	21	72,4%							
	2014	34	34	100,0%	34	32	94,1%	34	19	55,9%	34	22	64,7%	34	22	64,7%	34	23	67,6%	34	23	67,6%										
	2013	35	34	97,1%	34	32	94,1%	34	22	64,7%	34	23	67,6%	34	23	67,6%	34	23	67,6%	34	23	67,6%										
	2012	35	35	100,0%	35	30	85,7%	35	7	20,0%	35	28	80,0%	35	28	80,0%	35	28	80,0%	35	28	80,0%										
	2015	49	45	91,8%	45	44	97,8%	45	28	62,2%	45	24	53,3%	58	14	24,1%	14	14	100,0%	58	25	43,1%	25	19	76,0%							
FTSE MID CAP	2014	51	50	98,0%	50	45	90,0%	50	23	46,0%	50	14	28,0%	50	14	28,0%	50	14	28,0%	50	14	28,0%										
	2013	49	46	93,9%	46	44	95,7%	46	20	43,5%	46	23	50,0%	46	23	50,0%	46	23	50,0%	46	23	50,0%										
	2012	50	48	96,0%	48	39	81,3%	48	17	35,4%	48	17	35,4%	48	17	35,4%	48	17	35,4%	48	17	35,4%										
	2015	87	79	90,8%	79	77	97,5%	79	33	41,8%	79	26	32,9%	120	30	25,0%	30	30	100,0%	120	21	17,5%	21	16	76,2%							
	2014	77	71	92,2%	71	66	93,0%	71	21	29,6%	71	22	31,0%	71	22	31,0%	71	22	31,0%	71	22	31,0%										
FTSE SMALL CAP	2013	73	66	90,4%	66	61	92,4%	66	16	24,2%	66	16	24,2%	66	16	24,2%	66	16	24,2%	66	16	24,2%										
	2012	85	79	92,9%	79	72	91,1%	79	18	22,8%	79	30	38,0%	79	30	38,0%	79	30	38,0%	79	30	38,0%										
	2015	1	1	100,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%	4	0	0,0%	0	0	n.d.	4	0	0,0%	0	0	n.d.							
	2014	4	4	100,0%	4	4	100,0%	4	2	50,0%	4	2	50,0%	4	2	50,0%	4	2	50,0%	4	2	50,0%										
	2013	13	11	84,6%	11	11	100,0%	11	6	54,5%	11	6	54,5%	7	1	14,3%	7	1	14,3%	7	1	14,3%										
FTSE MICRO CAP	2012	9	7	77,8%	7	7	100,0%	7	3	42,9%	7	3	42,9%	7	3	42,9%	7	3	42,9%	7	3	42,9%										
	2015	9	9	100,0%	9	9	100,0%	9	6	66,7%	9	3	33,3%	11	3	27,3%	3	3	100,0%	11	1	9,1%	1	1	100,0%							
	2014	9	8	88,9%	8	8	100,0%	8	5	62,5%	8	3	37,5%	8	3	37,5%	8	3	37,5%	8	3	37,5%										
	2013	8	7	87,5%	7	7	100,0%	7	4	57,1%	7	1	14,3%	7	1	14,3%	7	1	14,3%	7	1	14,3%										
	2012	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%										
BANCHE	2015	16	16	100,0%	16	15	93,8%	16	14	87,5%	16	14	87,5%	18	1	5,6%	1	1	100,0%	18	15	83,3%	15	10	66,7%							
	2014	15	15	100,0%	15	15	100,0%	15	11	73,3%	15	9	60,0%	15	9	60,0%	15	9	60,0%	15	9	60,0%										
	2013	15	15	100,0%	15	15	100,0%	15	7	46,7%	15	9	60,0%	15	9	60,0%	15	9	60,0%	15	9	60,0%										
	2012	12	12	100,0%	12	12	100,0%	12	4	33,3%	12	7	58,3%	12	7	58,3%	12	7	58,3%	12	7	58,3%										
	2015	5	4	80,0%	4	4	100,0%	4	2	50,0%	4	3	75,0%	6	1	16,7%	1	1	100,0%	6	6	100,0%	6	5	83,3%							
ASSICURAZIONI	2014	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%										
	2013	6	5	83,3%	5	5	100,0%	5	3	60,0%	5	3	60,0%	5	3	60,0%	5	3	60,0%	5	3	60,0%										
	2012	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%										
	2015	21	20	95,2%	20	19	95,0%	20	16	80,0%	20	17	85,0%	24	2	8,3%	2	2	100,0%	24	21	87,5%	21	15	71,4%							
	2014	20	20	100,0%	20	20	100,0%	20	12	60,0%	20	10	50,0%	20	10	50,0%	20	10	50,0%	20	10	50,0%										
NON FINANZIARIE	2013	21	20	95,2%	20	20	100,0%	20	12	60,0%	20	12	60,0%	20	12	60,0%	20	12	60,0%	20	12	60,0%										
	2012	17	17	100,0%	17	15	88,2%	17	5	29,4%	17	5	29,4%	17	5	29,4%	17	5	29,4%	17	5	29,4%										
	2015	158	147	93,0%	147	143	97,3%	147	73	49,7%	147	59	40,1%	204	52	25,5%	52	52	100,0%	204	55	27,0%	55	42	76,4%							
	2014	155	147	94,8%	147	135	91,8%	147	58	39,5%	147	53	36,1%	147	53	36,1%	147	53	36,1%	147	53	36,1%										
	2013	157	144	91,7%	144	136	89,6%	144	58	40,3%	144	58	40,3%	144	58	40,3%	144	58	40,3%	144	58	40,3%										
TOTALE	2012	167	157	93,2%	157	137	87,3%	157	41	26,1%	157	41	26,1%	157	41	26,1%	157	41	26,1%	157	41	26,1%										
	2015	179	167	93,3%	167	162	97,0%	167	89	53,3%	167	76	45,5%	228	54	23,7%	54	54	100,0%	228	76	33,3%	76	57	75,0%							
	2014	175	167	95,4%	167	155	92,8%	167	70	41,9%	167	63	37,7%	167	63	37,7%	167	63	37,7%	167	63	37,7%										
	2013	178	164	92,1%	164	156	95,1%	164	68	41,5%	164	68	41,5%	164	68	41,5%	164	68	41,5%	164	68	41,5%										
	2012	184	174	94,6%	174	154	88,5%	174	46	26,4%	174	46	26,4%	174	46	26,4%	174	46	26,4%	174	46	26,4%										

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 cap a indennità fine rapporto?		
<i>LISTINO</i>	<i>Anno</i>	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	2015	35	28	80,0%	28	11	39,3%	28	21	75,0%
FTSE MID CAP	2015	58	43	74,1%	43	18	41,9%	43	16	37,2%
FTSE SMALL CAP	2015	120	99	82,5%	99	25	25,3%	99	37	37,4%
FTSE MICRO CAP	2015	4	4	100,0%	4	1	25,0%	4	0	0,0%
ALTRE	2015	11	8	72,7%	8	0	0,0%	8	1	12,5%
BANCHE	2015	18	13	72,2%	13	2	15,4%	13	7	53,8%
ASSICURAZIONI	2015	6	5	83,3%	5	1	20,0%	5	3	60,0%
FINANZIARIE	2015	24	18	75,0%	18	3	16,7%	18	10	55,6%
NON FINANZIARIE	2015	204	164	80,4%	164	52	31,7%	164	65	39,6%
TOTALE	2015	228	182	79,8%	182	55	30,2%	182	75	41,2%

TAB.28: REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI (Dati medi in € .000)			Anno	#	Compensi fissi (%)	Benefici non monetari (%)	Bonus e altri incentivi (%)	Altri compensi (%)	Compensi per comitati (%)	Partecipazi one agli utili (%)	Totale compensi da controllate (%)	Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)	Totale compensi	Fair value compensi equity								
LISTINO		#												%	(media in € .000)							
FTSE MIB	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
	2012	550	208	47,5%	4	1,0%	100	22,8%	30	6,9%	19	4,3%	0	0,1%	71	16,1%	6	1,3%	439	42	7,6%	971
FTSE MID CAP	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
	2012	735	149	61,8%	2	0,9%	34	14,0%	10	4,1%	11	4,4%	0	0,2%	30	14,0%	2	0,7%	240	22	3,0%	283
FTSE SMALL CAP	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	3,7%	4	3,3%	17	14,5%	1	1,0%	118	16	1,7%	89
	2012	1126	79	52,6%	1	0,9%	11	7,0%	9	5,8%	4	2,6%	3	1,8%	42	27,9%	2	1,3%	151	18	1,6%	119
FTSE MICRO CAP	2015	30	19	42,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	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
	2012	161	75	66,6%	1	1,0%	2	1,6%	5	4,6%	3	2,8%	0	0,0%	26	23,4%	0	0,0%	113	4	2,5%	25
ALTRE	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
	2012	72	44	33,8%	1	0,5%	0	0,0%	12	8,9%	2	1,7%	0	0,0%	71	55,1%	0	0,0%	129	0	0,0%	0
BANCHE	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
	2012	338	158	63,8%	2	0,9%	4	1,5%	38	15,3%	16	6,6%	4	1,6%	25	10,2%	0	0,0%	248	7	2,1%	424
ASSICURAZIONI	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
	2012	132	181	58,6%	1	0,2%	24	7,7%	19	6,2%	21	6,8%	1	0,3%	62	20,2%	0	0,0%	308	1	0,8%	139
FINANZIARIE	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
	2012	470	163	62,5%	2	0,7%	8	3,1%	34	13,0%	17	6,7%	3	1,2%	33	12,8%	0	0,0%	261	8	1,7%	388
NON FINANZIARIE	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
	2012	2174	116	51,2%	2	1,0%	40	17,7%	9	4,1%	7	3,1%	1	0,4%	48	21,2%	3	1,3%	227	78	3,6%	592
TOTALE	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	0	581
	2012	2644	124	53,3%	2	0,9%	35	15,0%	13	5,8%	9	3,8%	1	0,6%	46	19,6%	3	1,1%	233	86	0	573

TAB. 29: 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 comitati		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	0,8%	3	0,7%	0	0,0%	60	13,5%	24	5,3%	446	8	4,6%	199
di cui Esecutivi	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
di cui Non Esecutivi	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
di cui n.d.	1	900	98,6%	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	60,9%	2	0,7%	17	6,3%	16	6,1%	8	3,1%	0	0,0%	60	22,8%	0	0,2%	262	4	2,7%	80
Altri Esecutivi	164	203	34,4%	8	1,4%	44	7,5%	13	2,2%	3	0,6%	11	1,9%	272	46,2%	35	5,9%	589	14	8,5%	177
Non Esecutivi in CE Altri non Esecutivi	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
Non indipendenti	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
Altri indipendenti	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
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%	230	70	3,0%	443
UG non tacenti parte del CdA	49	298	65,2%	11	2,4%	110	24,0%	15	3,3%	0	0,0%	9	2,0%	16	3,5%	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 comitati		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	166	357	72,7%	5	1,0%	22	4,4%	3	0,6%	5	1,0%	1	0,2%	54	11,0%	45	9,2%	491	7	4,2%	570
di cui Esecutivi	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	7,8%	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	11,3%	0	0,0%	498	0	0,0%	0
VP	150	151	58,8%	1	0,6%	15	6,0%	25	9,7%	10	3,9%	1	0,5%	51	19,9%	2	0,7%	257	6	4,0%	124
Altri Esecutivi	162	195	39,1%	5	0,9%	81	16,3%	26	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																					
NON indipendenti	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
Altri indipendenti	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
TOTALE	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
UG non tacenti parte del CdA	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

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 comitati		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	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%	788	42	14,4%	772
Presidenti	182	350	72,7%	9	1,8%	52	10,7%	2	0,4%	3	0,6%	1	0,3%	64	13,2%	1	0,2%	462	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%	768
di cui Non Esecutivi	80	259	85,6%	5	1,8%	6	2,0%	1	0,3%	4	1,3%	2	0,7%	25	8,4%	0	0,0%	302	1	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%	382	4	2,8%	164
Altri Esecutivi	180	182	40,6%	7	1,5%	32	7,2%	15	3,3%	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																					
NON indipendenti	640	35	47,6%	1	0,7%	0	0,2%	6	8,1%	4	6,0%	0	0,0%	25	33,9%	3	3,4%	73	5	0,8%	47
Altri indipendenti	980	37	67,2%	0	0,2%	0	0,0%	0	0,9%	15	26,6%	0	0,0%	3	4,9%	0	0,0%	55	0	0,0%	0
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
UG non tacenti parte del CdA	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

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)	
	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari
AD	21	247	1.111	426	57	8	259	205	33	14	6	1	-	7	24	111	63	12	1.562	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	228
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	330	184	27	3	29	48	7	15	9	2	-	14	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	27	13	-	-	4	1	-	0	104	41	-	-	-	-
TOTALE	464	1.901	186	116	7	2	19	32	3	7	19	7	-	2	19	52	3	7	256	225	22	48	331	1491

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	331	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)	
	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari
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	95	-	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	-	14	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	1	20	15	1	-	7	1	-	0	99	46	-	-	-	-
TOTALE	387	1.949	173	120	3	2	13	37	8	10	17	3	4	2	19	39	-	10	236	228	12	59	213	570

DG non facenti parte del CdA	9	45	767	281	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)	
	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari	Finanziari e Non Finanziari
AD	21	271	936	399	60	10	60	107	73	17	6	1	37	5	63	95	7	7	1.246	731	3	39	649	781
Presidenti	25	157	596	313	15	8	-	60	-	3	8	2	7	-	46	67	-	1	661	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	292	156	16	4	3	42	-	20	10	3	-	13	70	211	-	30	351	480	1	11	81	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	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	271
------------------------------	----	----	-----	-----	----	----	-----	-----	----	---	---	---	---	---	----	----	---	---	-----	-----	----	----	-----	-----

TAB.32: REMUNERAZIONE DEGLI AD (Dati medi in € .000)

		Anno	#	Compensi fissi (%)	Benefici non monetari (%)	Bonus e altri incentivi (%)	Altri compensi (%)	Compensi per comitati (%)	Partecipazione agli utili (%)	Totale compensi da controllare (%)	Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate) (%)	Totale compensi	N. Beneficiari	% di Beneficiari	media in € (.000)	
LISTINO	FTSE MIB	2015	41	939	56,1%	35	2,1%	379	22,6%	30	1,8%	4	0,2%	17	41,5%	997
		2014	45	983	52,3%	31	1,6%	575	30,6%	21	1,1%	4	0,2%	14	31,1%	1523
		2013	43	1002	47,6%	47	2,2%	740	35,1%	75	3,6%	3	0,1%	18	41,9%	1343
		2012	42	959	40,4%	30	1,3%	1064	44,8%	122	5,1%	9	0,4%	22	52,4%	1411
FTSE MID CAP	2015	66	664	52,4%	15	1,2%	382	30,1%	11	0,9%	1	0,1%	16	24,2%	477	
	2014	65	626	52,3%	18	1,5%	279	23,3%	11	0,9%	0	0,0%	16	24,6%	238	
	2013	65	628	57,4%	14	1,3%	260	23,7%	9	0,8%	1	0,1%	17	26,2%	445	
	2012	66	661	57,4%	13	1,2%	234	20,3%	68	5,9%	1	0,1%	13	19,7%	377	
FTSE SMALL CAP	2015	149	285	60,7%	5	1,1%	107	22,8%	13	2,7%	0	0,1%	8	5,4%	89	
	2014	139	280	60,4%	5	1,0%	90	19,4%	46	9,8%	3	0,6%	7	5,0%	115	
	2013	145	226	71,5%	6	1,9%	48	8,9%	15	4,7%	0	0,1%	6	4,1%	91	
	2012	168	263	66,7%	4	0,9%	28	12,0%	23	5,9%	0	0,1%	8	4,8%	54	
FTSE MICRO CAP	2015	2	30	14,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%	29	
	2014	19	155	53,4%	4	1,4%	16	5,5%	8	2,7%	0	0,0%	1	5,3%	126	
	2013	29	282	64,3%	3	0,7%	59	13,4%	0	0,1%	1	0,1%	0	0,0%	0	
	2012	22	250	65,1%	6	1,6%	8	2,1%	9	2,3%	2	0,4%	3	13,6%	14	
ALTRE	2015	10	254	76,7%	3	0,8%	31	9,3%	35	10,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	
	2014	12	303	78,3%	2	0,6%	18	4,6%	24	6,1%	7	1,8%	0	0,0%	0	
	2013	10	311	74,5%	4	1,0%	32	7,6%	31	7,4%	4	1,0%	1	10,0%	125	
	2012	7	145	72,9%	1	0,6%	0	0,0%	53	26,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	
BANCHE	2015	15	1089	74,6%	67	4,6%	144	9,9%	46	3,2%	9	0,6%	9	60,0%	353	
	2014	18	833	86,2%	31	3,2%	30	3,2%	8	0,8%	9	1,0%	5	27,8%	385	
	2013	13	1106	81,6%	88	6,5%	38	2,8%	19	1,4%	8	0,6%	3	23,1%	649	
	2012	10	881	61,7%	39	2,7%	89	6,2%	294	20,6%	14	1,0%	3	30,0%	765	
ASSICURAZIONI	2015	6	1164	60,6%	30	1,6%	687	35,8%	0	0,0%	1	0,1%	2	33,3%	1462	
	2014	5	1218	55,0%	35	1,6%	731	33,0%	157	7,1%	2	0,1%	1	20,0%	283	
	2013	8	667	62,4%	13	1,2%	97	9,1%	163	15,2%	3	0,3%	0	0,0%	0	
	2012	9	1250	59,0%	0	0,0%	319	15,1%	229	10,8%	30	1,4%	0	0,0%	0	
FINANZIARIE	2015	21	1111	69,7%	57	3,6%	299	18,8%	33	2,1%	6	0,4%	11	52,4%	555	
	2014	23	917	74,1%	32	2,6%	183	14,8%	40	3,2%	8	0,6%	6	26,1%	368	
	2013	21	939	75,3%	60	4,8%	60	4,9%	73	5,9%	6	0,5%	3	14,3%	649	
	2012	19	1033	60,3%	23	1,3%	184	10,7%	267	15,6%	21	1,2%	3	15,8%	765	
NON FINANZIARIE	2015	247	421	54,0%	8	1,1%	205	26,3%	14	1,8%	1	0,1%	31	12,6%	620	
	2014	257	426	52,5%	10	1,2%	206	25,5%	29	3,6%	2	0,2%	32	12,5%	746	
	2013	271	399	54,6%	10	1,4%	197	27,0%	17	2,4%	1	0,1%	39	14,4%	781	
	2012	286	405	52,5%	9	1,1%	226	29,3%	33	4,2%	1	0,1%	43	15,0%	794	
TOTALE	2015	268	475	56,3%	12	1,4%	213	25,2%	16	1,9%	1	0,1%	42	15,7%	603	
	2014	280	466	55,1%	12	1,4%	205	24,2%	30	3,8%	2	0,3%	38	13,6%	686	
	2013	292	438	57,0%	13	1,8%	188	24,4%	21	2,8%	1	0,1%	42	14,4%	772	
	2012	305	440	53,4%	10	1,2%	224	27,2%	46	5,8%	2	0,2%	46	15,1%	792	

TAB.33: REMUNERAZIONE DEI PRESIDENTI ESECUTIVI (Dati medi in €. .000)		Fair value compensi equity									
		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. di Beneficiari
LISTINO	Anno #										(media in €. .000)
FTSE MIB	2015	881	4	79	0	3	0	85	0	1051	2
	2014	986	23	95	0	6	0	15	0	1125	3
FTSE MID CAP	2015	600	24	40	0	2	0	191	133	989	2
	2014	699	14	76	1	2	0	151	175	1117	1
FTSE SMALL CAP	2015	250	4	12	8	0	0	59	7	340	1
	2014	262	3	9	10	1	0	56	80	420	2
FTSE MICRO CAP	2015	60	0	0	0	0	0	324	24	408	1
	2014	304	1	0	0	0	0	97	4	406	1
ALTRE	2015	102	1	8	0	0	0	0	0	111	0
	2014	69	1	0	0	0	0	2	0	71	0
BANCHE	2015	273	1	0	0	15	0	99	0	387	0
	2014	384	0	0	2	32	0	103	0	520	0
ASSICURAZIONI	2015	653	3	0	0	6	0	0	0	662	0
	2014	661	3	0	0	8	0	0	0	672	0
FINANZIARIE	2015	349	1	0	0	13	0	79	0	442	0
	2014	477	1	0	1	24	0	68	0	571	0
NON FINANZIARIE	2015	404	10	27	5	0	0	101	45	593	6
	2014	438	8	35	5	1	0	74	86	647	7
TOTALE	2015	401	10	26	4	1	0	100	43	585	6
	2014	439	8	34	5	2	0	74	84	645	7

TAB.34: REMUNERAZIONE DEI PRESIDENTI NON ESECUTIVI (Dati medi in € .000)		Compensi fissi (%)		Benefici non monetari (%)		Bonus e altri incentivi (%)		Altri compensi (%)		Compensi per comitati (%)		Partecipaz ione agli utili (%)		Totale compensi da controllat e (%)		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate) (%)		Totale compensi		Fair value compensi equity	
	Anno #																			N. Benefi ciari	% di Benefici ari (media in € .000)
LISTINO																					
FTSE MIB	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%
	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%
FTSE MID CAP	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%
	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%
FTSE SMALL CAP	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%
	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%
FTSE MICRO CAP	2015	2	43	####	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%
	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%
ALTRE	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%
	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%
BANCHE	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%
	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%
ASSICURAZIONI	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%
	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%
FINANZIARIE	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%
	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%
NON FINANZIARIE	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%
	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%
TOTALE	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%
	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%

TAB.35: REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI (Dati medi in € .000)																							
LISTINO	Anno	#	Compensi fissi (%)	Benefici non monetari (%)	Bonus e altri incentivi (%)	Altri compensi (%)	Compensi per comitati (%)	Partecipaz ione agli utili (%)	Totale compensi da controllate (%)	Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)	Totale compensi	Fair value compensi equity											
FTSE MIB	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%	0	0,0%	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%	0	0,0%	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	0,0%
	2012	242	72	69,2%	0	0,3%	0	0,0%	0	0,1%	25	24,3%	0	0,2%	6	5,9%	0	0,0%	105	0	0,0%	0	0,0%
FTSE MID CAP	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	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	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	0,0%
	2012	287	33	61,7%	0	0,2%	0	0,0%	0	0,9%	18	33,3%	0	0,0%	2	3,9%	0	0,0%	54	0	0,0%	0	0,0%
FTSE SMALL CAP	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	0,0%
	2014	336	19	62,9%	0	0,1%	0	1,6%	0	2,7%	9	30,7%	0	0,0%	1	1,8%	0	0,2%	30	0	0,0%	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	0,0%
	2012	396	19	64,6%	0	0,4%	0	0,1%	1	1,7%	8	27,5%	0	0,0%	2	5,7%	0	0,1%	30	0	0,0%	0	0,0%
FTSE MICRO CAP	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	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	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	0,0%
	2012	50	22	82,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	1,1%	5	16,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	27	0	0,0%	0	0,0%
ALTRE	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	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	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	0,0%
	2012	22	24	78,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	7,5%	4	13,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	30	0	0,0%	0	0,0%
BANCHE	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	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	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	0,0%
	2012	132	89	72,7%	1	0,6%	0	0,0%	0	0,2%	21	16,8%	0	0,1%	12	9,5%	0	0,0%	123	0	0,0%	0	0,0%
ASSICURAZIONI	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	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	0,0%
	2013	54	42	63,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,1%	23	33,6%	0	0,0%	2	3,3%	0	0,0%	67	0	0,0%	0	0,0%
	2012	50	60	67,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	24	26,5%	1	1,1%	5	5,3%	0	0,0%	90	0	0,0%	0	0,0%
64																							
FINANZIARIE	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	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	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	0,0%
	2012	182	83	71,8%	1	0,5%	0	0,0%	0	0,2%	21	18,5%	0	0,3%	10	8,8%	0	0,0%	115	0	0,0%	0	0,0%
NON FINANZIARIE	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	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	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	0,0%
	2012	815	27	63,6%	0	0,2%	0	0,0%	0	1,1%	14	32,0%	0	0,0%	1	3,0%	0	0,0%	42	0	0,0%	0	0,0%
42																							
TOTALE	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	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	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	0,0%
	2012	997	37	66,6%	0	0,3%	0	0,0%	0	0,8%	15	27,1%	0	0,1%	3	5,1%	0	0,0%	55	0	0,0%	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 MB	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	6	0	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	
	2012	10	44	53	45	0	0	0	0	0	0	30	22	0	0	0	0	0	0	82	67	
FTSE MID CAP	2015	29	111	29	27	0	0	0	0	2	0	20	13	0	0	0	1	0	0	51	42	
	2014	30	114	30	28	0	0	0	0	2	0	19	12	0	0	0	1	0	0	51	42	
	2013	29	117	26	25	0	0	0	0	3	0	24	13	0	0	1	1	0	0	53	39	
	2012	28	103	28	27	0	0	0	0	3	0	23	14	0	0	0	1	0	0	54	42	
FTSE SMALL CAP	2015	56	133	19	20	0	0	0	0	1	0	12	9	0	0	0	0	0	0	33	30	
	2014	50	114	21	21	0	0	0	0	1	0	12	9	0	0	0	0	0	0	33	31	
	2013	53	107	20	20	0	0	0	0	1	0	9	7	0	0	2	0	0	0	30	29	
	2012	54	105	19	16	0	0	0	0	1	1	7	6	0	0	1	1	0	0	28	24	
FTSE MICRO CAP	2015	1	7	9	7	0	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	0	5	5	0	0	0	1	0	0	20	20	
	2013	7	18	23	21	0	0	0	0	0	0	21	8	0	0	0	1	0	0	44	30	
	2012	1	2	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	
ALTRE	2015	1	2	20	10	0	0	0	0	8	0	30	18	0	0	0	0	0	0	58	28	
	2014	3	5	11	6	0	0	0	0	3	0	13	3	0	0	0	0	0	0	27	9	
	2013	1	2	25	25	0	0	0	0	0	0	20	13	0	0	0	0	0	0	45	38	
	2012	2	3	25	19	0	0	0	0	0	11	15	5	0	0	0	0	0	0	40	35	
BANCHE	2015	1	2	10	10	0	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	0	15	15	0	0	17	9	0	0	42	34	
	2013	1	2	10	10	0	0	0	0	0	0	10	10	0	0	17	9	0	0	37	29	
	2012	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
ASSICURAZIONI	2015	1	9	25	25	0	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	0	5	8	0	0	0	0	0	0	29	30	
	2013	1	7	20	18	0	0	0	0	0	0	5	6	0	0	0	0	0	0	25	24	
	2012	1	2	20	20	0	0	0	0	0	0	20	30	0	0	41	2	0	0	81	52	
FINANZIARIE	2015	2	11	18	22	0	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	0	10	9	0	0	9	2	0	0	35	31	
	2013	2	9	15	16	0	0	0	0	0	0	8	7	0	0	9	2	0	0	31	25	
	2012	1	2	20	20	0	0	0	0	0	0	20	30	0	0	41	2	0	0	81	52	
NON FINANZIARIE	2015	97	301	26	28	0	0	0	0	1	0	16	13	0	0	0	1	0	0	43	41	
	2014	99	289	26	29	0	0	0	0	1	0	16	13	0	0	0	1	0	0	43	43	
	2013	98	280	25	27	0	0	0	0	1	0	16	13	0	0	0	1	0	0	43	42	
	2012	94	255	25	26	0	0	0	0	1	0	14	12	0	0	0	1	0	0	41	39	
TOTALE	2015	99	312	26	28	0	0	0	0	1	0	16	13	0	0	0	1	0	0	43	41	
	2014	101	300	26	28	0	0	0	0	1	0	16	13	0	0	0	1	0	0	43	43	
	2013	100	289	25	27	0	0	0	0	1	0	16	13	0	0	0	1	0	0	43	41	
	2012	95	257	25	26	0	0	0	0	1	0	15	12	0	0	1	1	0	0	41	39	

TAB.37: REMUNERAZIONE DEGLI "ALTRI INDIPENDENTI" IN BASE ALL'APPARTENENZA AI COMITATI (Dati medi in €.000)			Compensi fissi (%)	Compensi per comitati (%)	Bonus e altri incentivi (%)	Partecipaz ione agli utili (%)	Benefici non monetari (%)	Altri compensi dalla società (escluse controllate) (%)	Totale					
LISTINO		Anno	#											
	CCI/CCR e CR	2015	277	24	57,9%	17	41,2%	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%	43
		2013	288	25	58,6%	17	39,8%	0	0,1%	0	0,0%	0	0,2%	43
		2012	308	26	60,8%	16	37,2%	0	0,1%	0	0,0%	0	0,5%	44
	Solo CCI/CCR	2015	243	39	60,4%	25	38,4%	0	0,7%	0	0,0%	0	0,3%	65
		2014	238	40	61,7%	23	36,2%	0	0,7%	0	0,2%	0	0,3%	64
		2013	251	42	66,2%	21	32,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,1%	63
		2012	255	40	64,0%	22	34,9%	0	0,0%	0	0,2%	0	0,1%	62
	Solo CR	2015	188	40	71,5%	15	27,6%	0	0,5%	0	0,0%	0	0,3%	56
		2014	185	40	69,1%	17	29,2%	1	1,0%	0	0,4%	0	0,3%	59
		2013	190	42	72,3%	16	27,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,2%	58
		2012	193	40	73,5%	14	25,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,1%	55
	Nessuna Appartenenza	2015	224	38	89,4%	5	12,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,1%	42
		2014	236	38	85,9%	5	11,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,3%	44
		2013	251	41	87,9%	5	10,7%	0	0,1%	0	0,0%	0	0,2%	47
		2012	241	43	86,0%	6	12,7%	0	0,0%	0	0,2%	0	0,5%	50
	Totale Indipendenti	2015	932	34	68,1%	16	31,4%	0	0,3%	0	0,0%	0	0,2%	50
		2014	935	35	67,6%	16	30,3%	0	0,6%	0	0,2%	0	0,3%	52
		2013	980	37	70,7%	15	28,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,2%	52
		2012	997	37	70,2%	15	28,6%	0	0,0%	0	0,1%	0	0,3%	52

TAB.38 a): REMUNERAZIONE DEGLI "ALTRI INDIPENDENTI" (Dati medi in €. .000) IN BASE AL COMITATO DI APPARTENENZA, AL SEGMENTO E AL SETTORE									
<i>LISTINO</i>	<i>Anno</i>	CCI/CCR e Cr		Solo CCI/CCR		Solo CR		Nessuna appartenenza	
		#	Media	#	Media	#	Media	#	Media
FTSE MIB	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
	2012	35	91	76	116	57	89	74	91
	2015	66	55	79	60	64	51	67	36
FTSE MID CAP	2014	65	56	75	55	64	46	70	37
	2013	72	53	82	47	68	47	87	40
	2012	75	60	76	54	66	50	70	40
	2015	170	29	78	31	52	30	68	17
	2014	160	31	67	31	40	34	69	21
FTSE SMALL CAP	2013	155	28	67	26	39	25	58	14
	2012	177	29	91	28	53	33	75	25
	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
FTSE MICRO CAP	2012	12	40	9	22	14	25	15	23
	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
	2012	9	29	3	45	3	37	7	22
ALTRE									
BANCHE	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
	2012	21	126	30	139	20	103	61	94
	2015	2	71	12	134	12	96	20	47
ASSICURAZIONI	2014	2	59	9	115	10	102	15	36
	2013	7	38	16	101	13	73	18	38
	2012	8	48	15	121	10	71	17	68
	2015	16	72	42	144	36	99	65	78
	2014	17	75	43	118	33	88	68	68
FINANZIARIE	2013	24	76	45	124	36	95	69	86
	2012	29	114	45	133	30	93	78	90
	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
NON FINANZIARIE	2012	279	37	210	48	163	48	163	32
	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
	2012	308	44	255	62	193	55	241	50
TOTALE									
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	
2012	308	44	255	62	193	55	241	50	

TAB.38 b): DISTRIBUZIONE DEGLI "ALTRI INDIPENDENTI" (in %) IN BASE AL COMITATO DI APPARTENENZA, AL SEGMENTO E AL SETTORE												
LISTINO	Anno	CCI/CCR e Cr		Solo CCI/CCR		Solo CR		Nessuna appartenenz a		Totale		
		#	Media	#	Media	#	Media	#	Media			
FTSE MIB	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%	
	2012	35	14,5%	76	31,4%	57	23,6%	74	30,6%	242	100,0%	
		2015	66	23,9%	79	28,6%	64	23,2%	67	24,3%	276	100,0%
FTSE MID CAP	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%	
	2012	75	26,1%	76	26,5%	66	23,0%	70	24,4%	287	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%	
FTSE SMALL CAP	2013	155	48,6%	67	21,0%	39	12,2%	58	18,2%	319	100,0%	
	2012	177	44,7%	91	23,0%	53	13,4%	75	18,9%	396	100,0%	
		2015	2	11,1%	6	33,3%	4	22,2%	6	33,3%	18	100,0%
	FTSE MICRO CAP	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%
2012		12	24,0%	9	18,0%	14	28,0%	15	30,0%	50	100,0%	
		2015	8	25,8%	8	25,8%	6	19,4%	9	29,0%	31	100,0%
ALTRE		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%	
	2012	9	40,9%	3	13,6%	3	13,6%	7	31,8%	22	100,0%	
		2015	14	12,4%	30	26,5%	24	21,2%	45	39,8%	113	100,0%
	BANCHE	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%	
2012		21	15,9%	30	22,7%	20	15,2%	61	46,2%	132	100,0%	
		2015	2	4,3%	12	26,1%	12	26,1%	20	43,5%	46	100,0%
ASSICURAZIONI		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%	
	2012	8	16,0%	15	30,0%	10	20,0%	17	34,0%	50	100,0%	
		2015	16	10,1%	42	26,4%	36	22,6%	65	40,9%	159	100,0%
	FINANZIARIE	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%	
2012		29	15,9%	45	24,7%	30	16,5%	78	42,9%	182	100,0%	
		2015	261	33,8%	201	26,0%	152	19,7%	159	20,6%	773	100,0%
NON FINANZIARIE		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%	
	2012	279	34,2%	210	25,8%	163	20,0%	163	20,0%	815	100,0%	
		2015	277	29,7%	243	26,1%	188	20,2%	224	24,0%	932	100,0%
	TOTALE	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%	
2012		308	30,9%	255	25,6%	193	19,4%	241	24,2%	997	100,0%	
		2015	277	29,7%	243	26,1%	188	20,2%	224	24,0%	932	100,0%

TAB.39: REMUNERAZIONE DEI COMPONENTI DEL COMITATO PER LE REMUNERAZIONI: CONFRONTO TRA PRESIDENTI E ALTRI MEMBRI DEL CR (Dati medi in € .000)																						
L/ISTINO	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.	Membri CR	Pres.	Membri CR	Pres.	Membri CR	Pres.	Membri CR	Pres.	Membri CR	Pres.	Membri CR	Pres.	Membri CR	Pres.	Membri CR	Pres.	Membri CR	Pres.	Membri CR	
FTSE MIB	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	
	2012	35	90	147	77	1	1	0	0	20	27	28	28	0	0	39	8	0	0	236	142	
	2015	54	111	48	52	0	0	0	0	0	3	20	17	0	0	4	7	0	0	72	78	
FTSE MID CAP	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	
	2012	42	98	67	39	0	0	0	0	0	0	22	21	0	0	8	1	0	0	98	61	
	2015	97	188	21	28	0	0	0	0	1	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	
FTSE SMALL CAP	2013	78	146	21	22	0	0	0	1	1	2	10	7	0	0	0	3	0	0	32	35	
	2012	90	174	34	22	0	0	0	0	2	2	11	9	0	0	2	5	2	0	51	38	
	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	2012	8	15	108	26	0	0	0	0	0	0	11	11	0	0	82	0	0	0	201	37	
	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	
	2012	4	8	27	22	0	0	0	0	3	1	8	2	0	0	0	0	0	0	38	25	
BANCHE	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	
	2012	13	38	213	109	3	2	0	0	13	63	25	30	0	1	32	14	0	0	286	218	
	2015	6	11	68	77	0	0	3	3	0	0	22	15	0	0	31	12	0	0	124	107	
ASSICURAZIONI	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	
	2012	7	19	83	60	0	0	0	0	0	0	21	25	1	1	36	7	0	0	142	93	
	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	
FINANZIARIE	2013	22	57	132	114	0	7	0	0	0	0	28	15	0	0	16	11	0	0	176	146	
	2012	20	57	177	97	2	1	0	0	9	48	24	29	0	1	33	12	0	0	246	188	
	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	
NON FINANZIARIE	2012	159	328	55	31	0	0	0	0	5	1	16	14	0	0	12	3	1	0	89	49	
	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	
	2012	179	385	67	39	0	0	0	0	5	7	17	16	0	0	14	4	1	0	105	68	

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/C	Membr CCI/CCR	Pres. CCI/C	Membr CCI/CCR	Pres. CCI/C	Membr CCI/CCR	Pres. CCI/C	Membr CCI/CCR	Pres. CCI/C	Membr CCI/CCR	Pres. CCI/C	Membr CCI/CCR	Pres. CCI/C	Membr CCI/CCR	Pres. CCI/C	Membr CCI/CCR	Pres. CCI/C	Membr CCI/CCR	Pres. R	Membr CCI/CCR
FTSE MIB	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
	2012	37	100	79	97	1	1	0	0	6	0	52	35	0	0	18	11	0	0	155	144
FTSE MID CAP	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
	2012	45	101	44	42	0	0	0	0	2	1	27	23	0	0	1	6	0	0	75	73
FTSE SMALL CAP	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	1	0	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
	2012	93	186	18	21	0	2	0	0	4	4	13	9	0	0	1	15	0	0	36	52
FTSE MICRO CAP	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
	2012	7	16	66	18	0	0	0	0	13	0	16	11	0	0	52	7	0	0	149	37
ALTRE	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
	2012	3	6	20	31	0	0	0	0	9	0	16	3	0	0	0	0	0	0	45	34
BANCHE	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
	2012	15	44	110	151	1	2	0	0	11	0	54	42	0	0	33	25	0	0	209	221
ASSICURAZIONI	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
	2012	8	21	56	66	0	4	0	0	0	4	43	32	1	1	20	11	0	0	120	117
FINANZIARIE	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
	2012	23	65	94	130	1	2	0	0	8	1	51	39	0	1	29	22	0	0	184	195
NON FINANZIARIE	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
	2012	162	344	31	30	0	1	0	0	4	2	21	16	0	0	4	9	0	0	59	59
TOTALE	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
	2012	185	409	38	45	0	1	0	0	4	2	24	19	0	0	7	11	0	0	74	79

TAB. 41: REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI: CONFRONTO TRA INDIPENDENTI "NON A RISCHIO" E INDIPENDENTI "A RISCHIO" (Da 8 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 controllare			Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)			Totale compensi		
		Indip. DOC	Indip. a rischio	Indip. DOC	Indip. a rischio	DOC	Indip. a rischio	DOC	Indip. a rischio	DOC	Indip. a rischio	DOC	Indip. a rischio	DOC	Indip. a rischio	DOC	Indip. a rischio	DOC	Indip. a rischio	DOC	Indip. a rischio	DOC	Indip. a rischio	DOC	Indip. a rischio	DOC	Indip. a rischio	DOC	Indip. a rischio			
FTSEMIB	2015	210	29	58	66	62	68	0	0	1	0	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									
	2012	192	50			65	101	0	0	0	0	0	0	25	25	0	0	0	30	0	0	91	157									
FTSEMIDCAP	2015	229	47	57	64	34	32	0	0	0	0	0	1	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									
	2012	230	57			32	38	0	0	0	0	0	2	18	18	0	0	0	10	0	0	50	69									
FTSE SMALLCAP	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									
	2012	318	78			18	26	0	0	0	0	0	2	8	10	0	0	0	9	0	0	26	47									
FTSE MICROCAP	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									
	2012	46	4			22	30	0	0	0	0	0	4	5	0	0	0	0	0	0	0	27	34									
ALTRE	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									
	2012	22	-			24	-	0	-	0	-	2	-	4	-	0	-	0	-	0	-	30	-									
BANCHE	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									
	2012	81	51			79	105	1	0	0	0	0	0	18	24	0	0	0	30	0	0	99	160									
ASSICURAZIONI	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									
	2012	36	14			75	31	0	0	0	0	0	0	27	18	1	0	0	15	0	0	103	63									
FINANZIARIE	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									
	2012	117	65			78	91	1	0	0	0	0	0	20	23	0	0	0	27	0	0	100	142									
NON FINANZIARIE	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									
	2012	691	124			27	29	0	0	0	0	0	2	14	13	0	0	0	8	0	0	41	52									
TOTALE	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									
	2012	808	189			33	50	0	0	0	0	0	1	15	16	0	0	0	15	0	0	48	82									

TAB.42: REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI: CONFRONTO TRA INDIPENDENTI IN CARICA DA PIU' E DA MENO DI 9 ANNI (Dati medi in € .000)																					
		#		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	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	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
	2012	189	42	81	120	0	0	0	0	0	0	28	31	0	0	5	18	0	0	115	169
FTSE MID CAP	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	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
	2012	191	36	35	40	0	0	0	0	0	2	20	24	0	0	2	1	0	0	57	68
FTSE SMALL CAP	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
	2012	252	51	24	23	0	0	0	0	0	0	9	7	0	0	1	1	0	0	35	30
FTSE MICRO CAP	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	34	46
	2012	23	4	39	37	0	0	0	0	0	0	7	3	0	0	0	0	0	0	47	39
ALTRE	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	1	0	9	0	0	0	0	0	0	0	46	102
	2012	18	3	27	143	0	0	0	0	2	0	4	1	0	0	0	0	0	0	34	144
BANCHE	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
	2012	103	38	92	134	1	0	0	0	0	0	21	28	0	0	9	16	0	0	123	179
ASSICURAZIONI	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
	2012	48	9	72	33	0	0	0	0	0	0	32	13	1	0	3	11	0	0	109	57
FINANZIARIE	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
	2012	151	47	87	118	1	0	0	0	0	0	23	26	0	0	8	16	0	0	120	160
NON FINANZIARIE	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
	2012	522	89	33	32	0	0	0	0	0	1	16	15	0	0	1	1	0	0	50	49
TOTALE	2015	863	126	37	36	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	16	19	0	0	2	5	0	0	55	66	
	2013	655	147	42	56	0	0	0	0	1	16	19	0	0	2	6	0	0	61	81	
	2012	673	136	44	61	0	0	0	0	1	17	19	0	0	2	6	0	0	64	86	

TAB.43: CARATTERISTICHE DEI BONUS EROGATI AGLI AMMINISTRATORI		N. società (per indice)	N. società che hanno compilato la Tabella 3B (dettagli su	% 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	2015	35	27	77,1%	2	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
	2012	38	28	73,7%	1,8	50	984	399	0	328	432	167
FTSE MID CAP	2015	58	32	55,2%	2	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
	2012	60	26	43,3%	1,9	50	259	99	0	230	119	63
FTSE SMALL CAP	2015	120	32	26,7%	2	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
	2012	131	34	26,0%	2,1	72	164	19	0	108	5	8
FTSE MICRO CAP	2015	4	1	25,0%	2	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
	2012	17	3	17,6%	2,0	6	39	0	0	3	0	0
ALTRE	2015	11	5	45,5%	1	6	169	0	0	120	400	0
	2014	14	3	21,4%	1,3	4	32	0	0	0	1	0
	2013	11	2	18,2%	1	2	75	0	0	0	2	180
	2012	9	n.d.	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
BANCHE	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
	2012	19	4	21,1%	1,5	6	119	79	0	85	357	646
ASSICURAZIONI	2015	6	4	66,7%	1,3	5	636	387	0	338	64	0
	2014	5	4	80,0%	1,3	5	656	1,3	63	52	37	150
	2013	8	3	37,5%	1,3	4	142	150	0	0	0	433
	2012	8	2	25,0%	1,5	3	115	0	0	180	0	0
FINANZIARIE	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
	2012	27	6	22,2%	1,5	9	117	53	0	116	238	431
NON FINANZIARIE	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
	2012	228	85	37,3%	2,0	169	462	166	0	214	164	47
TOTALE	2015	228	97	42,5%	2,0	192	303	110	10	135	100	32
	2014	230	106	46,1%	2,0	212	297	162	25	68	162	35
	2013	239	91	38,1%	2,0	178	480	184	30	239	145	40
	2012	255	91	35,7%	2	178	439	158	0	207	169	72

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	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	
	2012	38	18	47,4%	1,8		4,3		32		29		577	
FTSE MID CAP	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	
	2012	60	18	30,0%	1,9		8,1		34		13		342	
FTSE SMALL CAP	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	
	2012	131	26	19,8%	2,0		3,3		52		19		120	
FTSE MICRO CAP	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	
	2012	17	1	5,9%	2,0		12,0		2		2		48	
ALTRE	2015	11	1	9,1%	1,0		1,0		1		1		7	
	2014	14	n.d.	n.d.	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.	
	2013	11	1	9,1%	1,0		1,0		1		1		125	
	2012	9	n.d.	n.d.	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.	
BANCHE	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	
	2012	19	2	10,5%	1,0		3,5		2		1		197	
ASSICURAZIONI	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	
	2012	8	1	12,5%	1,0		1,0		1		1		67	
FINANZIARIE	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	
	2012	27	3	11,1%	1,0		2,7		3		2		132	
NON FINANZIARIE	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	
	2012	228	60	26,3%	2,0		5,2		117		61		382	
TOTALE	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	
	2012	255	63	24,7%	1,9		5,1		120		63		374	

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	2015	35	12	34,3%	1,0	2,7	12	10	2055					
	2014	36	17	47,2%	2	5	35	20	1373					
	2013	38	16	42,1%	1,8	3,5	29	26	1481					
	2012	38	12	31,6%	1,8	3,3	22	20	1197					
FTSE MID CAP	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					
	2012	60	10	16,7%	1,2	1,9	12	8	355					
FTSE SMALL CAP	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					
	2012	131	5	3,8%	1,8	2,6	9	3	214					
FTSE MICRO CAP	2015	4	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.					
	2014	13	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.					
	2013	22	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.					
	2012	17	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.					
ALTRE	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					
	2012	9	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.					
BANCHE	2015	18	10	55,6%	1,0	2,4	10	8	410					
	2014	18	7	38,9%	2,3	6,6	16	6	288					
	2013	17	7	41,2%	1,7	3,0	12	6	349					
	2012	19	3	15,8%	1,7	2,3	5	5	501					
ASSICURAZIONI	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.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.					
	2012	8	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.					
FINANZIARIE	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					
	2012	27	3	11,1%	1,7	2,3	5	5	501					
NON FINANZIARIE	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					
	2012	228	24	10,5%	1,6	2,7	38	26	958					
TOTALE	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					
	2012	255	27	10,6%	1,6	2,6	43	31	884					

TAB.46: REMUNERAZIONE DEI SINDACI (Dati medi in € .000)			Compensi fissi (%)		Benefici non monetari (%)		Bonus e altri incentivi (%)		Altri compensi (%)		Compensi per comitati (%)		Partecipaz ione agli utili (%)		Totale compensi da controllate (%)		Indennità di fine rapporto (dalla società e dalle sue controllate)		Totale compensi		
		Anno #																			
LST/NO		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%	17	16,2%	0	0,0%	87	
		2012	116	69	75,5%	1	0,6%	0	0,0%	1	1,5%	3	3,6%	0	0,0%	14	18,8%	0	0,0%	91	
		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	
		2012	181	51	70,0%	1	1,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	3,3%	18	25,1%	0	0,0%	73	
		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	
		2012	388	30	81,1%	0	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,2%	0	0,8%	6	17,3%	0	0,0%	37	
		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	
		2012	52	29	84,6%	0	0,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	15,3%	0	0,0%	34	
		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	
		2012	29	28	72,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	10,8%	7	17,2%	0	0,0%	38	
		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	
		2012	60	78	73,8%	8	7,5%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%	0	0,0%	18	17,4%	0	0,0%	105	
		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	
		2012	26	81	61,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	51	38,6%	0	0,0%	131	
		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	
		2012	86	78	70,2%	6	5,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,9%	0	0,0%	26	23,6%	0	0,0%	112	
		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	
		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	0,6%	0	0,6%	0	0,9%	10	20,6%	0	0,0%	48	
		2012	680	36	77,7%	0	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,5%	9	19,1%	0	0,0%	46	
		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	
		2012	766	41	76,0%	1	1,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,2%	1	2,0%	11	20,1%	0	0,0%	53	

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	Presiden	Sindac	Presiden	Sindac	Presiden	Sindac	Presiden	Sindac	Presiden	Sindac	Presiden	Sindac	Presiden	Sindac	Presiden	Sindac	Presiden	Sindac	Presiden	Sindac	Presiden	Sindac
		ti CS	i	ti CS	i	ti CS	i	ti CS	i	ti CS	i	ti CS	i	ti CS	i	ti CS	i	ti CS	i	ti CS	i	ti CS	i
FTSE MIB	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	3	1	1	0	0	3	1	9	16	0	0	103	89
	2013	34	82	60	59	85	65	0	0	0	0	2	0	1	0	0	1	14	14	0	0	100	82
	2012	34	82			86	62	1	1	0	0	1	3	4	0	0	14	19	0	0	105	86	
FTSE MID CAP	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	2	2	1	2	1	0	0	15	15	0	0	83	62
	2013	59	122	62	56	69	47	0	0	0	1	1	2	1	0	0	19	22	0	0	90	71	
	2012	59	122			64	44	0	0	0	2	3	2	1	0	0	20	18	0	0	88	65	
FTSE SMALL CAP	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	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	7	5	0	0	46	30	
	2012	128	260			37	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	6	0	0	45	33	
FTSE MICRO CAP	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	1	1	0	0	0	3	0	0	0	19	18
	2013	21	46	59	56	25	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	6	0	0	30	27	
	2012	16	36			33	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	3	0	0	43	30	
ALTRE	2015	11	26	60	54	24	19	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	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	9	11	0	0	55	40	
	2012	9	20			34	25	0	0	0	1	5	0	0	0	0	8	6	0	0	43	36	
BANCHE	2015	15	38	63	58	101	74	2	2	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	4	4	0	0	8	8	0	0	113	80	
	2013	14	40	65	59	99	76	1	1	0	0	0	4	2	0	0	32	9	0	0	136	88	
	2012	16	44			99	70	2	1	0	0	0	10	7	0	0	33	13	0	0	143	92	
ASSICURAZIONI	2015	6	14	59	55	102	78	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	18	0	0	0	0	0	11	33	0	0	143	131	
	2013	8	18	59	59	91	64	0	0	0	6	0	0	0	0	0	18	36	0	0	110	106	
	2012	8	18			94	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	65	0	0	110	140	
FINANZIARIE	2015	21	52	62	57	101	75	1	1	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	0	0	15	14	0	0	121	92	
	2013	22	58	65	59	96	72	1	1	0	0	2	3	1	0	0	27	17	0	0	126	94	
	2012	24	62			97	71	1	1	0	0	0	7	6	0	0	29	26	0	0	134	103	
NON FINANZIARIE	2015	201	417	60	55	44	30	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	1	1	1	1	0	0	8	9	0	0	56	42	
	2013	209	434	59	56	47	32	0	0	0	0	0	1	0	0	0	9	10	0	0	58	44	
	2012	222	458			45	32	0	0	0	1	1	1	0	0	0	10	9	0	0	56	42	
TOTALE	2015	222	469	60	56	50	35	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	1	1	1	1	0	0	9	9	0	0	61	47	
	2013	231	492	59	56	52	37	0	0	0	1	1	1	0	0	0	11	11	0	0	65	50	
	2012	246	520			50	36	0	0	0	1	1	1	1	0	0	11	10	0	0	63	49	

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 controllare		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	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
	2012	89	27			68	73	1	0	0	0	1	4	1	10	0	0	4	60	0	0	75	146
FTSE MID CAP	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
	2012	134	47			50	53	0	0	0	0	0	8	1	1	0	0	7	50	0	0	59	112
FTSE SMALL CAP	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
	2012	288	100			29	31	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	20	0	0	31	52
FTSE MICRO CAP	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	10	0	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
	2012	44	8			27	35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	23	0	0	29	58
ALTRE	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
	2012	18	11			32	22	0	0	0	0	3	6	0	0	0	0	1	14	0	0	36	42
BANCHE	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
	2012	38	22			79	75	2	0	0	0	0	0	5	14	0	0	8	36	0	0	94	125
ASSICURAZIONI	2015	16	4	57	54	86	83	0	0	0	0	0	0	3	0	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
	2012	15	11			84	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	97	0	0	104	172
FINANZIARIE	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
	2012	53	33			81	75	2	0	0	0	0	0	3	10	0	0	11	52	0	0	97	137
NON FINANZIARIE	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	3	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
	2012	520	160			36	36	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	3	29	0	0	40	69
TOTALE	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
	2012	573	193			40	42	0	0	0	0	0	3	1	2	0	0	3	33	0	0	45	79

TAB.49: REMUNERAZIONE DEI SINDACI: CONFRONTO TRA SINDACI IN CARICA DA MENO DI 9 ANNI E SINDACI IN CARICA DA PIU' 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	carica da < 9 anni	carica da < 9 anni	carica da > 9 anni	carica da < 9 anni	carica da > 9 anni	carica da < 9 anni	carica da > 9 anni	carica da < 9 anni	carica da > 9 anni	carica da < 9 anni	carica da > 9 anni	carica da < 9 anni	carica da > 9 anni	carica da < 9 anni	carica da > 9 anni	carica da < 9 anni	carica da > 9 anni	carica da < 9 anni	carica da > 9 anni	carica da < 9 anni	carica da > 9 anni	
FTSE MIB	2015	102	8	59	66	70	95	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	7	24	0	0	78	123
FTSE MID CAP	2015	155	26	56	64	49	58	0	0	0	0	1	2	3	0	0	11	44	0	0	63	106	
FTSE SMALL CAP	2015	283	71	55	63	24	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	8	0	0	27	43	
FTSE MICRO CAP	2015	9	n.d.	50	n.d.	25	n.d.	0	n.d.	0	n.d.	0	n.d.	0	n.d.	0	6	n.d.	0	n.d.	31	n.d.	
ALTRE	2015	33	4	54	65	20	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	14	0	0	25	36	
BANCHE	2015	45	8	58	69	78	101	2	1	0	0	0	0	1	8	0	6	17	0	0	87	126	
ASSICURAZIONI	2015	18	2	57	55	82	116	0	0	0	0	0	0	5	0	0	17	71	0	0	99	192	
FINANZIARIE	2015	63	10	57	66	79	104	1	1	0	0	0	0	1	7	0	9	28	0	0	90	139	
NON FINANZIARIE	2015	519	99	56	63	34	37	0	0	0	0	1	1	0	0	0	6	17	0	0	41	56	
TOTALE	2015	582	109	56	63	39	43	0	0	0	0	1	1	1	1	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		
		#	#	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	
LISTINO	Anno															
FTSE MIB	2015	35	1	2,9%	1	100,0%	1	5,7%	2	50,0%	1	8,6%	3	8,6%	1	33,3%
	2014	36	1	2,8%	1	100,0%	1	8,3%	3	66,7%	2	8,3%	3	8,3%	1	33,3%
FTSE MID CAP	2015	58	2	3,4%	2	100,0%	2	3,4%	2	100,0%	2	5,2%	3	5,2%	1	33,3%
	2014	58	3	5,2%	3	100,0%	3	12,1%	7	42,9%	3	5,2%	3	5,2%	0	0,0%
FTSE SMALL CAP	2015	120	9	7,5%	4	44,4%	4	30,8%	37	30,8%	11	29,7%	14	11,7%	3	21,4%
	2014	109	5	4,6%	4	80,0%	4	24,8%	27	24,8%	6	22,2%	9	8,3%	1	11,1%
FTSE MICRO CAP	2015	4	1	25,0%	1	100,0%	1	25,0%	1	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	2014	13	4	30,8%	1	25,0%	5	38,5%	1	20,0%	1	30,8%	4	30,8%	0	0,0%
ALTRE	2015	11	3	27,3%	3	100,0%	6	54,5%	2	33,3%	2	18,2%	2	14,3%	0	0,0%
	2014	14	4	28,6%	3	75,0%	6	42,9%	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%	0	0,0%
BANCHE	2015	18	3	16,7%	2	66,7%	1	5,6%	1	0,0%	0	16,7%	3	16,7%	0	0,0%
	2014	18	3	16,7%	2	66,7%	1	5,6%	1	0,0%	0	16,7%	3	16,7%	0	0,0%
ASSICURAZIONI	2015	6	0	0,0%	n.d.	n.d.	0	0,0%	0	n.d.	n.d.	0,0%	0	0,0%	n.d.	n.d.
	2014	5	0	0,0%	n.d.	n.d.	0	0,0%	0	n.d.	n.d.	0,0%	0	0,0%	n.d.	n.d.
FINANZIARIE	2015	24	3	12,5%	2	66,7%	1	4,2%	1	0,0%	0	12,5%	3	12,5%	0	0,0%
	2014	23	3	13,0%	2	66,7%	1	4,3%	1	0,0%	0	13,0%	3	13,0%	0	0,0%
NON FINANZIARIE	2015	204	13	6,4%	9	69,2%	47	23,0%	16	34,0%	19	9,3%	19	9,3%	5	26,3%
	2014	207	14	6,8%	10	71,4%	47	22,7%	12	25,5%	18	8,7%	18	8,7%	2	11,1%
TOTALE	2015	228	16	7,0%	11	68,8%	48	21,1%	16	33,3%	22	9,6%	22	9,6%	5	22,7%
	2014	230	17	7,4%	12	70,6%	48	20,9%	12	25,0%	21	9,1%	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 aderisce al Codice, ha indipendenti e comunica la ragione mancata nomina LID			Gli amministrat ori indipendenti non si sono riuniti			Ragione mancata tenuta riunioni degli indipendenti		
LISTINO	Anno	#	#	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	%
FTSE MIB	2015	35	35	6	17,1%	0	0,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	8	22,9%	6	75,0%	6	75,0%	
	2014	36	36	6	16,7%	0	0,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	6	16,7%	4	66,7%	4	66,7%	
FTSE MID CAP	2015	58	58	17	29,3%	1	5,9%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	21	36,2%	13	61,9%	13	61,9%	
	2014	58	58	17	29,3%	1	1,7%	1	1,7%	1	100,0%	22	37,9%	11	50,0%	11	50,0%	
FTSE SMALL CAP	2015	120	120	60	50,0%	19	31,7%	11	57,9%	11	57,9%	39	32,5%	20	51,3%	20	51,3%	
	2014	109	109	55	50,5%	14	12,8%	10	71,4%	10	71,4%	40	36,7%	13	32,5%	13	32,5%	
FTSE MICRO CAP	2015	4	4	2	50,0%	0	0,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	2	50,0%	2	100,0%	2	100,0%	
	2014	13	13	8	61,5%	0	0,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	5	38,5%	1	20,0%	1	20,0%	
ALTRE	2015	11	11	5	45,5%	4	80,0%	1	25,0%	1	25,0%	7	63,6%	4	57,1%	4	57,1%	
	2014	14	14	7	50,0%	2	14,3%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	8	57,1%	3	37,5%	3	37,5%	
BANCHE	2015	18	18	0	0,0%	0	0,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	3	16,7%	1	33,3%	1	33,3%	
	2014	18	18	0	0,0%	0	0,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	4	22,2%	4	100,0%	4	100,0%	
ASSICURAZIONI	2015	6	6	0	0,0%	0	0,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	3	50,0%	3	100,0%	3	100,0%	
	2014	5	5	0	0,0%	0	0,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	
FINANZIARIE	2015	24	24	0	0,0%	0	0,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	6	25,0%	4	66,7%	4	66,7%	
	2014	23	23	0	0,0%	0	0,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	5	21,7%	4	80,0%	4	80,0%	
NON FINANZIARIE	2015	204	204	90	44,1%	24	26,7%	12	50,0%	12	50,0%	71	34,8%	41	57,7%	41	57,7%	
	2014	207	207	93	44,9%	17	10,1%	11	64,7%	11	64,7%	76	36,7%	28	36,8%	28	36,8%	
TOTALE	2015	228	228	90	39,5%	24	26,7%	12	50,0%	12	50,0%	77	33,8%	45	58,4%	45	58,4%	
	2014	230	230	93	40,4%	17	10,1%	11	64,7%	11	64,7%	81	35,2%	32	39,5%	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	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	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	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 MICROC	2015	4	0	0,0%	n.d.	n.d.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	2014	13	0	0,0%	n.d.	n.d.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
ALTRE	2015	11	0	0,0%	n.d.	n.d.	0	0,0%	2	18,2%	2	100,0%
	2014	14	0	0,0%	n.d.	n.d.	0	0,0%	1	7,1%	1	100,0%
BANCHE	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%
ASSICURAZI	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	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 FINANZ	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	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 adottata per l'eventuale mancata costituzione del comitato		Cda descritte 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	2015	35	20,0%	7	100,0%	7	100,0%	1	14,3%	1	6,7%	n.d.	n.d.
	2014	36	22,2%	8	87,5%	7	87,5%			0	0,0%	n.d.	n.d.
FTSE MID CAP	2015	58	34,5%	20	95,0%	19	95,0%	0	0,0%	1	8,3%	n.d.	n.d.
	2014	58	37,9%	22	86,4%	19	86,4%			0	0,0%	n.d.	n.d.
FTSE SMALL CAP	2015	120	63,3%	76	93,4%	71	93,4%	3	3,9%	0	0,0%	n.d.	n.d.
	2014	109	62,4%	68	83,8%	57	83,8%			0	0,0%	n.d.	n.d.
FTSE MICRO CAP	2015	4	100,0%	4	100,0%	4	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	n.d.	n.d.
	2014	13	76,9%	10	100,0%	10	100,0%			0	0,0%	n.d.	n.d.
ALTRE	2015	11	63,6%	7	100,0%	7	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	n.d.	n.d.
	2014	14	64,3%	9	100,0%	9	100,0%			0	0,0%	n.d.	n.d.
BANCHE	2015	18	16,7%	3	33,3%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	n.d.	n.d.
	2014	18	16,7%	3	33,3%	1	33,3%			1	9,1%	1	100,0%
ASSICURAZIONI	2015	6	16,7%	1	100,0%	1	100,0%	0	0,0%	1	33,3%	n.d.	n.d.
	2014	5	20,0%	1	100,0%	1	100,0%			0	0,0%	0	n.d.
FINANZIARIE	2015	24	16,7%	4	50,0%	2	50,0%	0	0,0%	1	7,1%	n.d.	n.d.
	2014	23	17,4%	4	50,0%	2	50,0%			0	0,0%	1	100,0%
NON FINANZIARIE	2015	204	53,9%	110	96,4%	106	96,4%	4	3,6%	1	4,3%	n.d.	n.d.
	2014	207	54,6%	113	88,5%	100	88,5%			0	0,0%	n.d.	n.d.
TOTALE	2015	228	50,0%	114	94,7%	108	94,7%	4	3,5%	2	5,4%	n.d.	n.d.
	2014	230	50,9%	117	87,2%	102	87,2%			0	0,0%	1	100,0%

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 descritte sistema alternativo adottato		La composizione del Comitato per le remunerazioni non rispetta le raccomandazioni dell'art. 6 P.3.			Ragione mancata rispetto raccomandazioni di composizione	
LIST/INO	Anno	#	%	#	%	N°	%	N°	%	#	%	N°	%	
FTSE MIB	2015	35	2,9%	1	100,0%	1	100,0%	1	100,0%	6	17,6%	3	50,0%	
	2014	36	2,8%	1	100,0%	1	100,0%			6	17,1%	3	50,0%	
FTSE MID CAP	2015	58	1,7%	1	100,0%	1	100,0%	0	100,0%	7	12,5%	3	42,9%	
	2014	58	1,7%	1	100,0%	1	100,0%			10	17,5%	2	20,0%	
FTSE SMALL CAP	2015	120	15,0%	18	66,7%	12	66,7%	1	66,7%	14	13,7%	4	28,6%	
	2014	109	14,7%	16	75,0%	12	75,0%			20	21,5%	3	15,0%	
FTSE MICRO CAP	2015	4	25,0%	1	100,0%	1	100,0%	0	100,0%	0	0,0%	n.d.	n.d.	
	2014	13	38,5%	5	40,0%	2	40,0%			2	25,0%	n.d.	n.d.	
ALTRE	2015	11	36,4%	4	75,0%	3	75,0%	0	75,0%	2	33,3%	n.d.	n.d.	
	2014	14	35,7%	5	80,0%	4	80,0%			1	11,1%	n.d.	n.d.	
BANCHE	2015	18	0,0%	0	n.d.	n.d.	n.d.	0	0,0%	7	38,9%	2	28,6%	
	2014	18	0,0%	0	n.d.	n.d.	n.d.			7	38,9%	2	28,6%	
ASSICURAZIONI	2015	6	0,0%	0	n.d.	n.d.	n.d.	0	0,0%	1	5,6%	n.d.	n.d.	
	2014	5	0,0%	0	n.d.	n.d.	n.d.			0	0,0%	n.d.	n.d.	
FINANZIARIE	2015	24	0,0%	0	n.d.	n.d.	n.d.	0	0,0%	8	33,3%	2	25,0%	
	2014	23	0,0%	0	n.d.	n.d.	n.d.			7	30,4%	2	28,6%	
NON FINANZIARIE	2015	204	12,3%	25	72,0%	18	72,0%	2	72,0%	21	11,9%	8	38,1%	
	2014	207	13,5%	28	71,4%	20	71,4%			32	17,9%	6	18,8%	
TOTALE	2015	228	11,0%	25	72,0%	18	72,0%	2	72,0%	29	14,4%	10	34,5%	
	2014	230	12,2%	28	71,4%	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 adottata 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°	%	N°	%	N°
FTSE MIB	2015	35	0	0,0%	n.d.	n.d.	0	0,0%	0	0,0%	3	8,6%	0	0,0%	
	2014	36	0	0,0%	n.d.	n.d.	0	0,0%			3	8,3%	0	0,0%	
FTSE MID CAP	2015	58	1	1,7%	1	100,0%	1	100,0%	1	100,0%	4	7,0%	1	25,0%	
	2014	58	3	5,2%	2	66,7%	2	66,7%			2	3,6%	0	0,0%	
FTSE SMALL CAP	2015	120	13	10,8%	11	84,6%	11	84,6%	4	30,8%	15	14,0%	5	33,3%	
	2014	109	9	8,3%	6	66,7%	6	66,7%			18	18,0%	1	5,6%	
FTSE MICRO CAP	2015	4	0	0,0%	n.d.	n.d.	0	0,0%	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%	
	2014	13	5	38,5%	5	100,0%	5	100,0%			3	37,5%	0	0,0%	
ALTRE	2015	11	4	36,4%	4	100,0%	4	100,0%	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	
	2014	14	3	21,4%	3	100,0%	3	100,0%			2	18,2%	0	0,0%	
BANCHE	2015	18	0	0,0%	n.d.	n.d.	0	0,0%	0	0,0%	3	16,7%	0	0,0%	
	2014	18	1	5,6%	n.d.	n.d.	1	5,6%			3	17,6%	0	0,0%	
ASSICURAZIONI	2015	6	0	0	n.d.	n.d.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
	2014	5	0	0,0%	n.d.	n.d.	0	0,0%							
FINANZIARIE	2015	24	0	0,0%	n.d.	n.d.	0	0,0%	0	0,0%	3	12,5%	0	0,0%	
	2014	23	1	4,3%	n.d.	n.d.	1	4,3%			3	13,6%	0	0,0%	
NON FINANZIARIE	2015	204	18	8,8%	16	88,9%	16	88,9%	5	27,8%	21	11,3%	6	28,6%	
	2014	207	19	9,2%	16	84,2%	16	84,2%			25	13,3%	1	4,0%	
TOTALE	2015	228	18	7,9%	16	88,9%	16	88,9%	5	27,8%	24	11,4%	6	25,0%	
	2014	230	20	8,7%	16	80,0%	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 mancato 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	
LISTINO	Anno	#	%	#	%	N°	%	#	%	N°	%	#	%	N°	%	N°	%
FTSE MIB	2015	35	5,7%	2	5,7%	1	50,0%	2	5,7%	1	50,0%	1	2,9%	n.d.	n.d.	7	20,0%
	2014	36	5,6%	2	5,6%	0	0,0%	2	5,6%	0	0,0%	3	8,8%	n.d.	n.d.	15	41,7%
FTSE MID CAP	2015	58	15,5%	9	15,5%	6	66,7%	11	19,0%	3	27,3%	7	12,1%	n.d.	n.d.	27	46,6%
	2014	58	12,1%	7	12,1%	4	57,1%	10	17,2%	0	0,0%	2	3,9%	n.d.	n.d.	29	50,0%
FTSE SMALL CAP	2015	120	27,5%	33	27,5%	11	33,3%	34	28,3%	11	32,4%	23	19,2%	n.d.	n.d.	62	51,7%
	2014	109	29,4%	32	29,4%	7	21,9%	27	24,8%	5	18,5%	10	13,0%	n.d.	n.d.	67	61,5%
FTSE MICRO CAP	2015	4	75,0%	3	75,0%	0	0,0%	0	0,0%		n.d.	1	25,0%	n.d.	n.d.	4	100,0%
	2014	13	69,2%	9	69,2%	1	11,1%	3	23,1%	0	0,0%	1	25,0%	n.d.	n.d.	11	84,6%
ALTRE	2015	11	18,2%	2	18,2%	0	0,0%	6	54,5%	1	16,7%	1	9,1%	n.d.	n.d.	7	63,6%
	2014	14	35,7%	5	35,7%	0	0,0%	2	14,3%	0	0,0%	1	11,1%	n.d.	n.d.	11	78,6%
BANCHE	2015	18	5,6%	1	5,6%	0	0,0%	0	0,0%		n.d.	0	0,0%	n.d.	n.d.	6	33,3%
	2014	18	16,7%	3	16,7%	1	33,3%	1	5,6%	0	0,0%	0	0,0%	n.d.	n.d.	14	77,8%
ASSICURAZIONI	2015	6	33,3%	2	33,3%	1	50,0%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	n.d.	n.d.	2	33,3%
	2014	5	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	60,0%	0	0,0%	1	20,0%	n.d.	n.d.	3	60,0%
FINANZIARIE	2015	24	12,5%	3	12,5%	1	33,3%	1	4,2%	0	0,0%	0	0,0%	n.d.	n.d.	8	33,3%
	2014	23	13,0%	3	13,0%	1	33,3%	4	17,4%	0	0,0%	1	5,0%	n.d.	n.d.	17	73,9%
NON FINANZIARIE	2015	204	22,5%	46	22,5%	17	37,0%	52	25,5%	16	30,8%	33	16,2%	n.d.	n.d.	99	48,5%
	2014	207	25,1%	52	25,1%	11	21,2%	40	19,3%	5	12,5%	16	10,3%	n.d.	n.d.	116	56,0%
TOTALE	2015	228	21,5%	49	21,5%	18	36,7%	53	23,2%	16	30,2%	33	14,5%	n.d.	n.d.	107	46,9%
	2014	230	23,9%	55	23,9%	12	21,8%	44	19,1%	5	11,4%	17	9,7%	n.d.	n.d.	133	57,8%