



CONSIGLIO NAZIONALE  
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI CONTABILI



## L'azionariato attivo, la shareholder rights ed i bilanci delle quotate

- Unipol SpA
- Generali SpA
- ACEA SpA
- Enel SpA
- Eni SpA
- Tim SpA
- Intesa Sanpaolo SpA
- Monte dei Paschi di Siena SpA
- Unicredit SpA

|                  |  |    |     |
|------------------|--|----|-----|
|                  | Premessa   | p. | 9   |
| <b>SEZIONE 1</b> | <b>Settore Assicurativo</b>  | p. | 11  |
|                  | Analisi di settore   | p. | 13  |
|                  | UnipolSai - <i>Governance</i>  | p. | 17  |
|                  | UnipolSai - <i>Analisi quantitativa</i>                                | p. | 29  |
|                  | Generali - <i>Governance</i>   | p. | 41  |
|                  | Generali - <i>Analisi quantitativa</i>                                 | p. | 57  |
|                  | Proxy - <i>Sezione 1</i>   | p. | 67  |
| <b>SEZIONE 2</b> | <b>Settore Utilities</b>   | p. | 69  |
|                  | Analisi di settore   | p. | 71  |
|                  | Acea - <i>Governance</i>   | p. | 75  |
|                  | Acea - <i>Analisi quantitativa</i>                                     | p. | 85  |
|                  | Eni - <i>Governance</i>  | p. | 101 |
|                  | Eni - <i>Analisi quantitativa</i>                                      | p. | 117 |
|                  | Enel - <i>Governance</i>   | p. | 131 |
|                  | Enel - <i>Analisi quantitativa</i>                                     | p. | 147 |
|                  | Tim - <i>Governance</i>  | p. | 165 |
|                  | Tim - <i>Analisi quantitativa</i>                                      | p. | 181 |
|                  | Proxy - <i>Sezione 2</i>   | p. | 195 |
| <b>SEZIONE 3</b> | <b>Settore Bancario</b>  | p. | 197 |
|                  | Intesa - <i>Governance</i>   | p. | 199 |
|                  | Monte dei Paschi di Siena - <i>Governance</i>                          | p. | 215 |
|                  | Unicredit - <i>Governance</i>  | p. | 231 |
|                  | Indice del Report  | p. | 249 |
|                  | Sezione I - <i>Analisi di settore</i>                                  | p. | 250 |
|                  | Sezione II - <i>Analisi delle banche</i>                               | p. | 274 |
|                  | Proxy - <i>Sezione 3</i>   | p. | 329 |
| <b>SEZIONE 4</b> | <b>Uno strumento di democrazia societaria:<br/>Il voto elettronico</b> | p. | 331 |
|                  | Lo stato dell'arte del voto elettronico in Italia                      | p. | 333 |



**Consiglio Nazionale  
Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili**

Dott. Massimo MIANI Presidente  
Dott. Davide DI RUSSO Vicepresidente  
Dott. Achille COPPOLA Segretario  
Dott. Roberto CUNSOLO Tesoriere  
Dott. Antonio BORRELLI  
Dott. Andrea FOSCHI  
Dott.ssa Marcella GALVANI  
Dott. Gilberto GELOSA  
Dott.ssa Valeria GIANCOLA  
Dott. Maurizio G.GROSSO  
Dott. Giuseppe LAURINO  
Dott. Giorgio LUCHETTA  
Dott. Raffaele MARCELLO  
Dott. Francesco MURACA  
Dott. Maurizio POSTAL  
Dott. Sandro SANTI  
Dott. Massimo SCOTTON  
Dott. Remigio SEQUI  
Dott. Lorenzo SIRCH  
Dott. Alessandro SOLIDORO  
Dott. Giuseppe TEDESCO

**Il gruppo Azionariato Attivo  
del CNDCEC nelle persone  
dei Consiglieri Delegati**

Dott. Achille Coppola  
Dott. Raffele Marcello

**e dei**

Dott.ssa Simona Bonomelli  
Dott. Nicola Manusardi  
Dott. Marcello Murabito  
Prof. Salvatore Esposito De Falco  
Dott. Gianfranco Tortorano

**Per il contributo  
sulla Governance,  
l'Università Sapienza  
nelle persone del**

Prof. Salvatore Esposito De Falco  
Dott. Nicola Cucari

**Per l'analisi del settore utilities  
e dei relativi bilanci di TELECOM  
ITALIA, ENI, ENEL, ACEA,  
l'Università Parthenope  
nelle persone del**

Prof. Francesco Calza  
Prof. Marco Ferretti  
Dott.ssa Elena Laurenza  
Dott. Daniele Leone  
Prof. Angelo Antonio Napolitano  
Dott. Giuseppe Panico  
Prof. Francesco Schiavone  
Dott.ssa Annarita Sorrentino  
Dott.ssa Ilaria Tutore

**Per l'analisi del settore  
assicurativo e dei relativi bilanci  
di UNIPOL e GENERALI,  
l'Istituto per le Ricerche  
e le Attività Educative (IPE)  
nelle persone del**

Prof. Antonio Ricciardi  
Prof. Andrea Iovene  
Dott.ssa Emanuela Saggese  
Dott. Gianfranco Tortorano

**e dei**

Dott. Roberto De Martino  
Dott. Lorenzo Palermo  
Dott. Francesco Pisaniello  
Dott.ssa Serena Volpe



# UnipolSai

ASSICURAZIONI

## Sommario

- *Commento di sintesi*
- *Azionariato e Rappresentanza*
- *Sistemi di governo e controllo*
- *Composizione del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati*
- *Funzionamento del Consiglio di Amministrazione, dei Comitati e di altri Organi e Funzioni di governo e controllo*
- *Remunerazione ed incentivazione Amministratori*

## Commento di sintesi

Alla luce di quanto qui illustrato, si ritiene che, con riferimento all'esercizio 2016, la corporate governance di UnipolSai si conferma in linea con i criteri indicati nel Codice di Autodisciplina delle società quotate promosso da Borsa Italiana.

Sebbene UnipolSai presenti alcuni punti di forza, qui preme evidenziare soprattutto gli aspetti e le aree di miglioramento della corporate governance della società:

- i) Dall'analisi della Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari si evidenzia una forte concentrazione proprietaria con una scarsa presenza di investitori istituzionali e una media attenzione agli azionisti di minoranza. Ad esempio, un solo posto nel consiglio di amministrazione è riservato alle liste di minoranza. Inoltre la partecipazione in assemblea è relativamente scarsa (713 azionisti in proprio o per delega, rappresentati da 16 persone fisiche). Pertanto sarebbero auspicabili attività volte ad una maggiore partecipazione degli azionisti di minoranza (iniziando dal predisporre una "Guida dell'Azionista");
- ii) In merito all'autovalutazione del consiglio, le informazioni che emergono dalla relazione di Governance in tema di board review non risultano essere esaustive in quanto non si fa riferimento ai punti di forza e a quelli di debolezza, né tanto meno alle azioni intraprese o da intraprendere;
- iii) In merito alla composizione e funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei comitati si evidenzia in particolare che il numero di amministratori pari a 18, appare elevato in relazione anche all'elevato grado di concentrazione proprietaria. Si segnala che è stato soppresso il comitato esecutivo

e costituito un comitato di presidenza. Tali comitati, sconosciuti in molti ambiti extra-nazionali, non appaiono in linea con le best practice internazionali. Si sottolinea anche un'attività dei comitati non molto elevata.

- iv) Non sono previsti né piani di successione del management né tanto meno contingency plan. Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di non procedere all'adozione di un Succession Planning per gli Amministratori esecutivi e il Direttore Generale in considerazione:
  1. Del consolidamento del Succession Planning per gli Executive del Gruppo;
  2. Dell'attuale assetto delle deleghe di poteri esecutivi conferite ai manager di prima linea, che consente la conduzione della gestione operativa ordinaria della Società;
  3. Della stabile struttura dell'assetto azionario di controllo
- v) La decisione relativa al cumulo di altri incarichi risulta essere mediamente elevata, prevedendo un cumulo di altri incarichi massimo tra 8 e 15 e pertanto poco in linea con le best practice.
- vi) Circa la politica di remunerazione, le informazioni contenute potrebbero essere maggiormente esaustive e trasparenti anche grazie all'utilizzo di illustrazioni grafiche.

## Azionariato e Rappresentanza

### Indicazioni di carattere generale

UnipolSai è un emittente con azioni quotate sul Mercato Telematico Azionario gestito da Borsa Italiana S.p.A. e facente parte dell'indice FTSE MIB.

La Società è controllata, ai sensi dell'art. 2359, primo comma, numero 2), del codice civile, da Finsoe S.p.A., che - alla data del 22 marzo 2017 - detiene, indirettamente tramite UGF, una quota pari al 69,60% del capitale sociale ordinario. Finsoe non esercita attività di direzione e coordinamento su UnipolSai, ai sensi degli artt. 2497 e seguenti del codice civile, in ragione dell'esclusiva configurazione di holding di partecipazioni che la medesima ha assunto nei confronti di UGF e delle sue società controllate, nonché della struttura organizzativa e funzionale che, in coerenza con il predetto ruolo, si è data. Ai sensi degli artt. 2497 e seguenti del codice civile, a far data dal 14 novembre 2012, UGF esercita l'attività di direzione e coordinamento nei confronti di UnipolSai e delle società da questa controllate.

Durante l'Esercizio l'organo amministrativo della Compagnia ha approvato il Piano Industriale, 2016-2018 che si pone l'obiettivo prioritario di garantire una redditività sostenibile nel tempo attraverso un programma di azioni tese a rafforzare la posizione di leadership di UnipolSai e del Gruppo Unipol sul mercato assicurativo italiano. In data 31 gennaio 2016, a seguito dell'efficacia della fusione per



Incorporazione di Liguria - Società di Assicurazioni - S.p.A. ("Liguria") e di Liguria Vita S.p.A. in UnipolSai, sono state emesse a favore dagli azionisti di Liguria diversi dalla Società complessive n. 12.525 nuove azioni ordinarie UnipolSai, aventi le medesime caratteristiche delle azioni ordinarie in circolazione, nel rapporto di concambio di 1,2 azioni ordinarie della Società per ciascuna azione Liguria posseduta. Il capitale sociale di UnipolSai è pertanto aumentato di Euro 8.991,71. In data 31 dicembre 2016, a seguito dell'efficacia della fusione per incorporazione di Dialogo S.p.A. in liquidazione ("Dialogo") in UnipolSai, sono state emesse a favore dagli azionisti di Dialogo diversi dalla Società complessive n. 1931 nuove azioni ordinarie UnipolSai, aventi le medesime caratteristiche delle azioni ordinarie in circolazione, nel rapporto di concambio di 0,144 azioni ordinarie della Società per ciascuna azione Dialogo posseduta. Il capitale sociale di UnipolSai è pertanto aumentato di Euro 1.386,27.

Al 31 Dicembre 2016, la composizione del capitale sociale di Euro 2.031.456.338,00, interamente sottoscritto e versato, è costituito da azioni UnipolSai ordinarie.

Il numero totale degli Azionisti di UnipolSai, quale risultante dal Libro Soci, è pari a circa 65 mila.

Le partecipazioni rilevanti al capitale della Compagnia, che direttamente, indirettamente, per interposta persona o società fiduciarie, risultano superiori al 3% del capitale sociale con diritto di voto, secondo quanto emerge, alla data del 22 marzo 2017, dalle risultanze del Libro Soci, dalle comunicazioni ricevute ai sensi di legge, sono le seguenti.

Tabella 1) Partecipazioni rilevanti sul capitale sociale

| DICHIARANTE    | AZIONISTA DIRETTO                | %POSSESSO |
|----------------|----------------------------------|-----------|
| Finisec S.p.A. |                                  | 69,60     |
|                | Unipol Gruppo Finanziario S.p.A. | 51,03     |
|                | Unipol Finance S.r.l.            | 9,99      |
|                | Unipol Investment S.p.A.         | 1,58      |

Fonte: nota deliberativa del Ministero di Corporate Governance

Il resto (30,40%) è trattato sul mercato azionario di Borsa Italiana. Nella relazione non si fa riferimento alla ripartizione del capitale sociale per area geografica.

I meccanismi di funzionamento delle Assemblee favoriscono il ruolo del Presidente di garante della corretta dialettica endoconsiliare, bilanciamento dei poteri e assunzione di decisioni informate anche da parte degli amministratori indipendenti. Ai sensi dell'art. 9 dello Statuto sociale, così come consentito dalla normativa vigente, le Assemblee ordinarie e straordinarie sono convocate in unica convocazione, con applicazione del quorum costitutivi e deliberativi previsti dalle disposizioni di legge, ferma restando la possibilità che nell'avviso di convocazione possano essere fissate eventuali convocazioni successive alla prima, in conformità

a quanto disposto dall'art. 2369, primo comma, del codice civile.

Il Consiglio di Amministrazione assicura un'adeguata informativa agli Azionisti mettendo a disposizione del pubblico, nei termini e nelle modalità di legge, le Relazioni illustrative delle proposte di deliberazione assembleare. Durante l'Assemblea ogni avente diritto al voto può prendere la parola su ciascuno degli argomenti in discussione, fare osservazioni e formulare proposte. Coloro che intendono intervenire debbono richiederlo al Presidente e quest'ultimo regola il dibattito dando la parola a coloro che l'abbiano chiesta, secondo l'ordine cronologico di prenotazione, ovvero secondo l'ordine alfabetico dei cognomi dei richiedenti, in caso di più domande presentate contemporaneamente. Non si fa riferimento ai minuti concessi. Il Consiglio di Amministrazione può prevedere, in relazione a singole Assemblee e nel rispetto della normativa vigente in materia, che l'esercizio del diritto di intervento e del diritto di voto si svolga con mezzi di comunicazione a distanza, anche elettronici, a condizione che sussistano i necessari requisiti per l'identificazione dei soggetti legittimati e per la sicurezza delle comunicazioni. L'avviso di convocazione dovrà in tal caso specificare, anche mediante il riferimento al Sito internet della Società, le modalità di partecipazione ai lavori assembleari. La Società ha previsto un rappresentante designato (Computershare S.p.A.) al quale gli Azionisti possono conferire la delega con istruzioni di voto su tutte o alcune delle proposte all'ordine del giorno; l'identità del rappresentante, nonché le

modalità ed i termini per il conferimento delle deleghe, sono indicati nell'avviso di convocazione all'Assemblea. La Società garantisce - anche a scadenze regolari - la sistematica diffusione di un'informativa corretta e tempestiva sull'attività del Gruppo, anche alla luce delle

indicazioni formulate in materia dalla Consob, dei principi espressi dal Codice di Autodisciplina e delle best practice nazionali e internazionali.

#### Voto di lista

Gli Amministratori vengono nominati dall'Assemblea sulla base di liste presentate dagli aventi diritto, contenenti un numero di candidati non inferiore a nove e non superiore a diciannove, elencati mediante un numero progressivo. Le liste devono presentare un numero di candidati appartenente al genere meno rappresentato che assicuri, all'interno di ciascuna lista, il rispetto dell'equilibrio tra generi almeno nella misura minima richiesta dalla normativa, anche regolamentare, pro-tempore vigente.

In ciascuna lista devono essere contenuti ed espressa-



riente indicati almeno due soggetti in possesso dei medesimi requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci dall'art. 148, comma 3, del TUF e successive modificazioni e integrazioni. Ove due soli dei candidati siano in possesso dei requisiti in questione, a tali candidati non potranno essere assegnati gli ultimi due numeri progressivi di ciascuna lista, fermo restando - con riferimento alla Società - quanto precisato al paragrafo 2.4 che segue in ordine alle disposizioni previste dall'art. 37 del Regolamento Mercati.

Ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità.

Hanno diritto a presentare una lista gli Azionisti che, solo insieme ad altri, siano complessivamente titolari della quota di partecipazione individuata in conformità con quanto stabilito dalle disposizioni di legge e regolamento pro tempore vigenti e che viene di volta in volta comunicata nell'avviso di convocazione dell'Assemblea. Con riferimento alla nomina del Consiglio di Amministrazione in carica da parte dell'Assemblea dei Soci del 27 aprile 2016, tale quota, determinata dalla CONSOB con delibera n. 19499 del 28 gennaio 2016, era pari all'1% del capitale sociale ordinario.

Gli Amministratori vengono eletti fra i candidati delle liste che risultano prima e seconda per numero di voti, come di seguito specificato:

i) dalla lista che risulta prima per numero di voti vengono tratti tutti gli Amministratori da eleggere meno l'Amministratore tratto dalla lista che risulta seconda per numero di voti secondo quanto previsto al successivo punto ii);

ii) dalla lista che risulta seconda per numero di voti viene tratto il candidato indicato con il primo numero progressivo nella lista medesima, a condizione che tale lista abbia conseguito una percentuale di voti almeno pari alla metà di quella richiesta dallo Statuto per la presentazione della lista stessa ed all'ulteriore condizione che tale lista non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con coloro che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti. In difetto del verificarsi di tale ultima condizione si terrà conto della lista risultata terza per numero di voti, purché siano rispettate in capo alla stessa entrambe le condizioni suddette, e così via. In difetto del verificarsi di entrambe le condizioni con riferimento a tutte le liste diverse da quella risultata prima per numero di voti, risulteranno eletti tutti i candidati di quest'ultima.

In caso di presentazione di un'unica lista o di nessuna lista, l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge, senza osservare il procedimento sopra previsto, fermo restando il rispetto della disciplina pro tempore vigente in merito all'equilibrio tra generi e la presenza di un numero di Amministratori indipendenti in misura almeno pari a quella minima prevista dalle applicabili disposizioni.

### Sistemi di governo e controllo

La struttura di governance della Società si fonda su un modello di gestione e controllo tradizionale, avendo quali organi principali: l'Assemblea degli Azionisti, il Consiglio di Amministrazione (che opera con il supporto di Comitati consiliari, aventi funzioni consultive e propositive) e il Collegio Sindacale. Con riferimento ai fatti rilevanti avvenuti nell'Esercizio, si evidenzia che è venuto a scadenza il mandato dell'organo amministrativo per gli esercizi 2013-2015. Il nuovo Consiglio di Amministrazione, nominato dall'Assemblea ordinaria del 27 aprile 2016 e riunitosi in pari data, condivisa l'opportunità di procedere ad una revisione dell'assetto di governance, ha deliberato di:

- Soprassedere alla nomina di un Comitato Esecutivo e di un Amministratore Delegato, non reputando allo stato necessarie tali nomine;
- Nominare un Direttore Generale, attribuendogli opportune funzioni e poteri ed incaricandolo della guida operativa della Società.

Nell'ambito della governance e del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, sono stati istituiti dallo stesso Consiglio di Amministrazione, ovvero dal Direttore Generale, alcuni comitati interni aziendali, prevalentemente composti dai Responsabili delle Condirezioni Generali di Area di UnipolSai, con funzioni di supporto al Direttore Generale medesimo nell'attuazione e presidio delle politiche di indirizzo, di coordinamento e di strategia operativa, definite dal Consiglio di Amministrazione.

Coerentemente con le raccomandazioni previste dal Codice di Autodisciplina - ed in particolare con l'art. 7 del Codice medesimo, il quale prevede che il Consiglio di Amministrazione svolga "un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema" ed "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" - il Consiglio di Amministrazione, da ultimo nella seduta consiliare tenutasi in data 27 aprile 2016, ha nominato quale Amministratore Incaricato - in virtù dell'approfondita conoscenza maturata dei processi aziendali e del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi all'interno del Gruppo Unipol - il proprio Presidente signor Carlo Cimbrì; nell'uscente organo amministrativo il ruolo era ricoperto dal Vice Presidente signor Pierluigi Stefanini.

Al presidente e Amministratore Incaricato: sono conferite all'Amministratore Incaricato, nel rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari applicabili, le seguenti funzioni, attribuzioni e facoltà:

- curare l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società e dalle sue controllate, sottoponendoli periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione;
- dare esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Con-



- siglio di Amministrazione, curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia;
- occuparsi dell'adattamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
  - chiedere, se del caso, alla Funzione Audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Comitato Controllo e Rischi e del Collegio Sindacale;
  - verificare che l'organo amministrativo sia periodicamente informato sull'efficacia e sull'adeguatezza del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi e della Funzione di compliance e comunque informare tempestivamente il Comitato Controllo e Rischi e il Consiglio di Amministrazione in merito a problematiche e criticità significative emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché gli stessi possano assumere le opportune iniziative;
  - con riferimento ai Responsabili delle Funzioni aziendali di controllo, formulare al Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, proposte per: - la nomina e la revoca dei medesimi; - la dotazione delle risorse adeguate all'espletamento delle loro responsabilità; - la definizione della loro remunerazione, coerentemente con le politiche aziendali;
  - esprimere al Consiglio di Amministrazione pareri in merito ai piani di lavoro predisposti dai Responsabili delle Funzioni aziendali di controllo.

#### Board induction

Sono stati effettuati specifici approfondimenti di talune materie al fine di consentire ai Consiglieri e ai Sindaci di acquisire un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera la Società, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, nonché del quadro normativo di riferimento. In particolare, nel corso del 2016, sono state organizzate 3 induction session, dedicate all'approfondimento di tematiche relative a Solvency II, alla gestione sinistri e alla gestione dell'attività finanziaria. Le sessioni di induction sono state sviluppate sulla base di presentazioni - effettuate dal top management della Società competente per materia - che hanno illustrato i processi oggetto di formazione, approfondendo le tematiche di maggior interesse per gli organi sociali.

#### Board review

Le attività di Board Performance Evaluation sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del Consiglio

di Amministrazione e dei Comitati Consiliari, svolte a cura del Comitato Nomine e Corporate Governance con il supporto di un primary advisor esterno, si articolano:

- nella discussione individuale con ciascun Amministratore e Sindaco sulla traccia di un questionario di autovalutazione;
- nell'analisi delle indicazioni e dei commenti emersi;
- nella discussione in sede consiliare di un rapporto sui principali risultati.

Con riferimento all'esercizio 2016, il Consiglio di Amministrazione ha definito criteri e strumenti per l'effettuazione della Board Performance Evaluation, e, in continuità con quanto già avvenuto negli esercizi precedenti, ha coinvolto anche il Collegio Sindacale, nonché valutato opportuno che Egon Zehnder International S.p.A. - advisor di primary standing del settore, specializzato tra l'altro in attività di board consulting e che ha svolto il medesimo incarico per la Società anche nei passati esercizi - supporti gli Amministratori e i Sindaci nella conduzione dell'analisi. Al fine di accompagnare l'intero mandato del neo nominato Consiglio di Amministrazione, e, quindi, seguire il percorso evolutivo dello stesso organo amministrativo nel triennio 2016-2018 - effettuando, per ciascun esercizio, una Board Performance Evaluation che tenga conto, da un lato, dell'evoluzione della normativa e dell'esperienza di altre best practice, e dall'altro, del lavoro svolto dal Consiglio di Amministrazione nei tre esercizi - l'organo amministrativo ha affidato all'advisor un incarico triennale.

Si precisa, al riguardo, che Egon Zehnder International (i) svolge il medesimo incarico anche presso la Capogruppo ed (ii) ha effettuato, nel corso dell'Esercizio, con riferimento alla remunerazione delle cariche sociali, un'analisi dei trend retributivi di mercato su un panel di imprese comparabili ad UnipolSai ed a UGF in termini qualitativi e quantitativi. Non emergono dalla relazione informazioni adeguate per valutare i risultati della board review.

## Composizione del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati

Lo Statuto sociale affida l'amministrazione della Società ad un Consiglio di Amministrazione composto da non meno di 9 e non più di 19 membri nominati dall'Assemblea, dopo averne stabilito il numero, ed in possesso dei requisiti di professionalità, onorabilità ed indipendenza previsti dalle disposizioni normative e regolamentari applicabili. Gli Amministratori durano in carica tre esercizi - o per il minor tempo stabilito dall'Assemblea degli Azionisti in sede di nomina degli stessi - e sono rieleggibili.

L'Assemblea ordinaria degli Azionisti del 27 aprile 2016 ha,



In ultimo, nominato il Consiglio di Amministrazione, composto da 18 membri, conferendo allo stesso un mandato della durata di tre esercizi e, pertanto, fino all'Assemblea di approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2018.

La Società, in linea con le best practice internazionali, rivolgendo particolare attenzione al requisito dell'indipendenza sostanziale dei propri Amministratori non esecutivi, ha adottato un'interpretazione restrittiva delle disposizioni

contenute nel Codice di Autodisciplina, al fine di garantire la composizione degli interessi di tutti gli Azionisti, sia di maggioranza che di minoranza.

Conseguentemente, si è ritenuto di escludere dal novero degli Amministratori indipendenti – prescindendo dal fatto che si trovino o meno in una o più delle condizioni di cui all'art. 3 del Codice di Autodisciplina – quegli Amministratori che:

- Rivestono cariche all'interno degli organi sociali, oltre che di UGF, delle società che indirettamente controllano UnipolSai;
- Sono, o sono stati nei precedenti tre esercizi, esponenti di rilievo (per tali intendendosi i soggetti che rivestono la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione o di amministratore esecutivo ovvero si qualificano come Dirigenti con responsabilità strategiche) di società facenti parte del Gruppo Unipol aventi rilevanza strategica nell'ambito del Gruppo medesimo;
- Rivestono cariche all'interno degli organi sociali di soggetti che eventualmente partecipino a patti parasociali per il controllo della Società o comunque contenenti clausole aventi ad oggetto la composizione del Consiglio di Amministrazione della Società, ovvero di società dagli stessi controllate ai sensi dell'art. 2359, primo comma, del codice civile (tale fattispecie, peraltro, non si verificava nel passato esercizio, né si verifica all'attualità).

L'attuale Consiglio di Amministrazione è composto – con eccezione del Presidente – da Amministratori non esecutivi, ovvero non provvisti di deleghe di gestione e non investiti di ruoli strategici o incarichi direttivi nell'ambito della Società, delle società controllate aventi rilevanza strategica, ovvero delle società controllanti, conformemente a quanto previsto nel Codice di Autodisciplina.

Il Consiglio di Amministrazione, al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia della sua azione, ha istituito al proprio interno specifici Comitati, con funzioni consultive e propositive, definendone i rispettivi compiti tenuto anche conto dei criteri previsti nel Codice di Autodisciplina. In particolare, il Consiglio di Amministrazione del 12 maggio 2016 ha deliberato la costituzione al proprio interno dei seguenti Comitati:

Tavola 1 - Consiglio di Amministrazione

| Nome       | Carica        | Data nascita | di L       | Esecuti | Non esecuti | Ind da Cod ice | Ind da TU F | Altri incarichi |
|------------|---------------|--------------|------------|---------|-------------|----------------|-------------|-----------------|
| Casari     | Carlo         | Presidente   | 31/05/1965 | M       | X           |                |             | 2               |
| Cerofolini | Fabio         | Vice         | 14/02/1944 | M       |             | X              |             | 6               |
| Profumani  | Pierluigi     | Presidente   | 28/06/1953 | M       |             | X              |             | 2               |
| Bernardini | Franco        | Consigliere  | 11/07/1947 | M       |             | X              | (a)         | 6               |
| Carletti   | Milva         | Consigliere  | 12/01/1963 | M       |             | X              | X           | 1               |
| Cottabiani | Paolo         | Consigliere  | 11/07/1958 | M       |             | X              | (a)         | 4               |
| Cottignoli | Lorenza       | Consigliere  | 13/05/1953 | M       |             | X              | (a)         | 3               |
| Dalle Rive | Ernesto       | Consigliere  | 02/12/1960 | M       |             | X              | (a)         | 3               |
| Di Giuffrè | Giorgio       | Consigliere  | 12/10/1955 | M       |             | X              | X           | 0               |
| Lauro      | Salvatore     | Consigliere  | 14/11/1965 | M       |             | X              |             | 0               |
| Masotti    | Massimo       | Consigliere  | 07/02/1962 | M       |             | X              | X           | 0               |
| Mangini    | Maria Rosalia | Consigliere  | 26/02/1965 | M       |             | X              | X           | 1               |
| Montagna   | Maria Lilla   | Consigliere  | 03/04/1971 | M       |             | X              | X           | 0               |
| Pecchi     | Nicola        | Consigliere  | 12/07/1960 | M       |             | X              | X           | 2               |
| Pecchi     | Giuseppe      | Consigliere  | 26/01/1964 | M       |             | X              | X           | 2               |
| Righi      | Elisabetta    | Consigliere  | 25/03/1961 | M       |             | X              | X           | 1               |
| Talabani   | Barbara       | Consigliere  | 26/03/1960 | M       |             | X              | X           | 1               |
| Vella      | Franco        | Consigliere  | 05/02/1958 | M       |             | X              | X           | 2               |
| De Bonetti | Cristina      | Consigliere  | 29/04/1966 | M       |             | X              | X           | -               |
| Pradetti   | Edoardo       | Consigliere  | 05/02/1977 | M       |             | X              | X           | -               |
| Zucchelli  | Mario         | Consigliere  | 23/01/1946 | M       |             | X              | (a)         | -               |

(\*) Amministratori esonerati dalla richiesta di indipendenza – prescendendo dai requisiti previsti dal Codice di Autodisciplina - in quanto rivestono cariche all'interno degli organi sociali delle controllate della Unipol Gruppo Economico S.p.A. o di società controllate indirette Unipol S.p.A. o di Unipol S.p.A. o di Unipol S.p.A.

Il Consiglio di Amministrazione, nel corso della riunione tenutasi in data 27 aprile 2016, ha puntualmente assolto agli obblighi che la normativa vigente pone in capo allo stesso in ordine alla verifica del possesso dei requisiti di legge e regolamentari – in termini di onorabilità, professionalità e indipendenza, nonché di insussistenza di situazioni impeditive, di cause di sospensione e di situazioni di incompatibilità – da parte dei suoi componenti. Tale verifica è stata condotta in conformità alla Politica in materia di requisiti di idoneità alla carica (la "Fit&Proper Policy"), approvata dall'organo amministrativo di UnipolSai ai sensi delle vigenti disposizioni regolamentari ed entrata in vigore il 1° aprile 2015



- Comitato di Presidenza;
- Comitato Nomine e Corporate Governance;
- Comitato Remunerazione;
- Comitato Controllo e Rischi;
- Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

I componenti di ciascun Comitato sono stati nominati dal Consiglio di Amministrazione e scelti tra i componenti di quest'ultimo.

Il grado di composizione di tali comitati con gli stessi membri è medio (al massimo 2 comitati occupati dalla stessa persona).

L'assetto di governance della Compagnia non ha reso necessaria la nomina di un Lead Independent Director, non ricorrendo i presupposti di cui al criterio applicativo 2.C.3. del Codice di Autodisciplina. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione non ha ricevuto deleghe gestionali.

Per quanto riguarda la percentuale di quote rose, la situazione è la seguente:

Tabella 3: Percentuale Quote Rose

| Organi  | Percentuale donne presenti |
|---|----------------------------|
| Consiglio di Amministrazione                        | 38.8%                      |
| Comitato Esecutivo in carica fino al 27 aprile 2016 | 20%                        |
| Comitato di Presidenza                              | 0%                         |
| Comitato Nomine e Corporate Governance              | 66%                        |
| Comitato per la Remunerazione                       | 66%                        |
| Comitato Controllo e Rischi                         | 33%                        |
| Comitato per le Operazioni con Parti Correlate      | 50%                        |
| Collegio Sindacale                                  | 33%                        |

Fonte: nostra elaborazione da Relazione di Corporate Governance

## Cumulo di altri incarichi

Il regolamento in materia di "Limiti al cumulo di incarichi ricoperti dagli Amministratori di UnipolSai S.p.A." prevede che la verifica del cumulo degli incarichi ricoperti dagli Amministratori debba essere effettuata dal Consiglio di Amministrazione annualmente e resa nota nella relazione sul governo societario e sugli assetti proprietari.

Il regolamento in questione - consultabile nella Sezione Governance del Sito internet della Società - definisce alcuni criteri generali, che tengono conto del ruolo effettivo che l'Amministratore di UnipolSai ricopre in altre società, nonché della natura e delle dimensioni di tali società, introducendo limiti differenziati, rispettivamente, per il ruolo di Presidente, di Amministratore esecutivo, di Amministratore non esecutivo o di Amministratore indipendente della

Compagnia. Il testo del regolamento tiene conto anche dei divieti introdotti dall'art. 36 del richiamato Decreto Legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla Legge 22 dicembre 2011, n. 214, che stabilisce il divieto di assumere o esercitare cariche in imprese, o gruppi di imprese, concorrenti, operanti nei mercati del credito, assicurativo e finanziario (il divieto di interlocking).

### La normativa interna prevede quanto segue:

La verifica del cumulo degli incarichi ricoperti dagli Amministratori è effettuata dal Consiglio di Amministrazione al momento della nomina degli Amministratori medesimi e, successivamente, con cadenza annuale. Nell'adunanza del 27 aprile 2016, l'organo amministrativo ha effettuato la verifica della sussistenza dei requisiti in tema di cumulo di incarichi in capo ai neo nominati Amministratori, valutando che tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione risultano compatibili con l'efficace svolgimento delle proprie funzioni.

### Disciplina dei rapporti con le parti correlate

Nel corso del 2016, il Consiglio di Amministrazione della Società, previo parere favorevole del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, ha provveduto a modificare la Procedura Parti Correlate in due occasioni:

- Nella riunione del 3 agosto 2016, al fine dell'adeguamento delle disposizioni procedurali al nuovo assetto di corporate governance adottato dalla Società, attribuendo al

Direttore Generale i compiti in precedenza affidati all'Amministratore Delegato, ed allineando i contenuti inerenti l'individuazione dei Dirigenti con responsabilità strategiche (oltre agli Amministratori e Sindaci) alle previsioni stabilite al riguardo nella procedura da ultimo adottata in materia di c.d. Internal Dealing;

- Nella riunione del 6 ottobre 2016, al fine di escludere dall'ambito soggettivo di applicazione delle disposizioni procedurali la società Immobiliare Grande Distribuzione Società di Investimento Immobiliare Quotata S.p.A. ("IGD") - ricompresa in detto ambito, su base volontaria, in data 6 agosto 2015 - in seguito al venir meno dell'accordo di partnership a suo tempo stipulato fra UnipolSai, UGF e la stessa IGD avente ad oggetto una specifica iniziativa nel settore immobiliare e diversificate. La Procedura Parti Correlate, così come in ultimo aggiornata, è



entrata in vigore il 6 ottobre 2016 ed è consultabile nella sezione Governance del Sito internet della Società

b) operazioni aventi carattere straordinario di competenza dell'Assemblea degli Azionisti, in particolare aumenti di

capitale ed emissione di obbligazioni convertibili, fusioni, scissioni, distribuzione di riserve, acquisto di azioni proprie e modifiche statutarie;

c) operazioni straordinarie di rilevante interesse strategico o comunque destinate ad incidere in modo rilevante sul valore e/o sulla composizione del patrimonio sociale o ad influenzare sensibilmente il prezzo del titolo azionario, quali acquisizioni o dismissioni di partecipazioni rilevanti, aggregazioni o alleanza con altri gruppi, significative modifica-

zioni nella struttura o composizione del Gruppo;

d) piani strategici pluriennali e budget annuali della Società.

Il Comitato Nomine e Corporate Governance, nel corso del 2016 si è riunito una sola volta con una durata di 45 minuti.

Il Comitato Nomine e Corporate Governance ha svolto le seguenti attività:

- ha definito criteri e modalità per la conduzione della Board Performance Evaluation annuale del Consiglio di Amministrazione, con riferimento all'esercizio 2015;
- ha esaminato il piano di induction dell'Esercizio per il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale;
- ha avanzato al Consiglio di Amministrazione in scadenza, nel mese di marzo 2016, un parere di

Orientamento;

- ha esaminato la Relazione annuale sul governo societario riferita all'esercizio 2015.

Il Comitato per la Remunerazione nel corso del 2016 si è riunito tre volte con una durata media di 1 ora circa. Alle adunanze del Comitato per la Remunerazione sono invitati anche i componenti del Collegio Sindacale. A 3 riunioni su 3 ha preso parte il Presidente del Collegio Sindacale ed almeno un componente del Collegio Sindacale.

Nel corso delle riunioni tenutesi nel 2016 e sino alla data della presente Relazione, il Comitato per la

Remunerazione ha svolto principalmente le seguenti attività:

- ha esaminato i benchmark retributivi delle figure di posizione apicale per gruppi e imprese comparabili, anche mediante audizione di Egon Zehnder International quale

Tabella 4. Variazioni Livelli di Carichi di Incarichi Rilevanti

| UNIPOL GRUPPO FINANZIARIO    | SOCIETÀ QUOTATE, SOCIETÀ DI RILEVANTI DIMENSIONI |                         | ALTRI INCARICHI | TOTALE INCARICHI AMMISSIBILI | INCARICHI DI AMMINISTRATORE INDIPENDENTE |
|------------------------------|--|-------------------------|-----------------|------------------------------|--|
|                              | Incarichi esecutivi                              | Incarichi non esecutivi |                 |                              |  |
| PRESIDENTE                   | NO   | 7                       | DA 0 A 10       | 10                           | N.A.                                     |
| AMMINISTRATORE DELEGATO      | NO   | 5                       | DA 0 A 8        | 8                            | N.A.                                     |
| AMMINISTRATORE NON ESECUTIVO | 5  | 8                       | DA 0 A 15       | 15                           | N.A.                                     |
| AMMINISTRATORE INDIPENDENTE  | 5  | 8                       | DA 0 A 15       | 15                           | 4  |

Fonte: Regolamento LIMITI AL CUMULO DI INCARICHI RILEVANTI DAGLI AMMINISTRATORI IN UNIPOL GRUPPO FINANZIARIO S.P.A. RIGUARDANTE

## Funzionamento del Consiglio di Amministrazione, dei Comitati e di altri Organi e Funzioni di governo e controllo

Ai sensi dell'art. 15 dello Statuto sociale, il Consiglio di Amministrazione si riunisce con periodicità almeno trimestrale ed ogni qualvolta il Presidente, o chi ne fa le veci, lo ritenga opportuno, ovvero quando gliene facciano richiesta almeno tre Amministratori. Il Consiglio di Amministrazione può altresì essere convocato, previa comunicazione al suo Presidente, da almeno un Sindaco. Le deliberazioni sono prese a maggioranza assoluta dei presenti, salvo diverse disposizioni di legge, e, in caso di parità, prevale il voto di chi presiede la seduta.

Il Consiglio di Amministrazione in carica a partire dall'Assemblea del 27 aprile 2016 si è riunito 7 volte con una durata media delle riunioni di 2 ore e 30 minuti e una partecipazione media del 93%.

Il Comitato di Presidenza - di nuova istituzione e costituito in data 12 maggio 2016 - è composto dal Presidente del Consiglio di Amministrazione e dai Vice Presidenti. Prende parte ai lavori del Comitato di Presidenza, quale partecipante di diritto, con voto consultivo, il Direttore Generale della Società. Nel corso del 2016 non si è mai riunito.

Al Comitato di Presidenza sono attribuite funzioni consultive e di collaborazione all'individuazione delle politiche di sviluppo e delle linee guida dei piani strategici ed operativi della Società, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione, in particolare sulle seguenti materie:

a) politiche dei dividendi e/o di remunerazione del capitale;



- esperto esterno di executive compensation appositamente invitato, allo scopo di verificare la coerenza complessiva dei compensi percepiti, esprimendo inoltre parere favorevole ad adeguare le retribuzioni fisse del Personale più rilevante sulla base dei benchmark di mercato sopra richiamati;
- ha esaminato e proposto al Consiglio di Amministrazione l'adozione della Remuneration Policy relativa all'Esercizio ed all'esercizio 2017;
  - ha esaminato e condiviso la Relazione sulla remunerazione predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e del summenzionato Regolamento ISVAP relativa all'esercizio 2015 ed all'Esercizio;
  - ha espresso parere favorevole al Consiglio di Amministrazione in merito all'adozione del sistema incentivante per il personale Dirigente della Società, denominato Unipol Performance Management, per il periodo 2016-2018, del relativo Regolamento per l'Esercizio nonché del piano di compensi basati su strumenti finanziari ai sensi dell'art. 114-bis del TUF;
  - ha espresso parere favorevole al Consiglio di Amministrazione in merito all'adozione del sistema incentivante per il personale Dirigente della Società, denominato Unipol Performance Management, per il periodo 2016-2018, del relativo Regolamento per l'esercizio 2017;
  - ha esaminato i risultati derivanti dalla consuntivazione del Sistema UPM per l'anno 2015, riscontrando il verificarsi delle condizioni di erogazione sia per la parte variabile di breve termine sia per la parte variabile di lungo termine ed esprimendo pertanto parere favorevole a procedere all'erogazione medesima;
  - ha esaminato i risultati derivanti dalla consuntivazione del Sistema UPM per l'anno 2016, riscontrando il verificarsi delle condizioni di erogazione per la parte variabile di breve termine ed esprimendo pertanto parere favorevole a procedere all'erogazione del relativo compenso monetario di breve termine previsto.

Il Comitato Controllo e Rischi si è riunito nel corso del 2016 otto volte con una durata delle riunioni di due ore circa. Il Comitato Controllo e Rischi, nel corso delle riunioni tenutesi nell'Esercizio, ha esaminato e valutato, tra l'altro:

- i report delle attività svolte dalla Funzione Audit, comprensive degli interventi specifici di controllo previsti nel piano annuale e/o esterni ad esso, condivisi con il Comitato medesimo, ed il relativo piano delle attività;
- i report delle attività svolte dalla Funzione Risk Management ed il relativo piano delle attività, comprensivi di specifica informativa sul progetto di adeguamento al regime c.d. Solvency II;
- i report delle attività svolte dalla Funzione Compliance nel corso dell'esercizio ed il relativo piano delle attività;

- i report delle attività svolte dalla Funzione Antiriciclaggio;
- il corretto utilizzo e l'uniformità dei principi contabili utilizzati nella formazione del bilancio consolidato e le risultanze delle verifiche svolte sul sistema dei controlli interni relativi all'informativa contabile e finanziaria (Legge 262/2005), mediante appositi incontri con il Dirigente Preposto e con la società di revisione;
- le proposte relative alle politiche generali per la remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche di UnipolSal, con riferimento ai Responsabili delle Funzioni aziendali di controllo;
- le proposte di aggiornamento annuale delle Direttive SCI (come definite al successivo Capitolo 9), rilasciando specifici pareri;
- le politiche aziendali predisposte o aggiornate ai sensi delle disposizioni contenute nel Regolamento ISVAP n.20/2008;
- le bozze di Relazione annuale sul governo societario e sugli assetti proprietari riferite agli esercizi 2015 e 2016;
- gli esiti delle relazioni di Audit di particolare rilevanza.

Il Comitato in questione ha infine riportato al Consiglio di Amministrazione il consuntivo delle attività svolte ed i relativi esiti in occasione delle riunioni per l'approvazione del progetto di bilancio 2015, della relazione semestrale al 30 giugno 2016 e del progetto di bilancio 2016.

Alle riunioni del Comitato hanno partecipato su invito del Presidente dipendenti e soggetti esterni, convocati per la trattazione di specifici argomenti all'ordine del giorno.

Il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate si è riunito 5 volte con una durata media di 1 ora circa. Non si evidenzia dalla relazione un dettaglio sull'attività svolta nel corso del 2016.

Infine, il Collegio Sindacale si è riunito 18 volte con una durata media delle riunioni di 2 ore ed una partecipazione media del 100%.

#### *Piano di successione del management*

Con riferimento alle raccomandazioni contenute nella Comunicazione CONSOB n. DEM/110129884 del 24 febbraio 2011 e al criterio applicativo 5.C.2 del Codice di Auto-disciplina, si precisa che, nella riunione del 9 febbraio 2017, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di non procedere all'adozione di un Succession Planning per gli Amministratori esecutivi e il Direttore Generale in considerazione:

1. Del consolidamento del Succession Planning per gli Executive del Gruppo;
2. Dell'attuale assetto delle deleghe di poteri esecutivi conferite ai manager di prima linea, che consente la conduzione della gestione operativa ordinaria della Società;
3. Della stabile struttura dell'assetto azionario di controllo, quali condizioni e strumenti idonei ad affrontare con



temporanea un'eventuale fase di successione di tali soggetti, garantendo all'occorrenza un'adeguata conduzione transitoria della gestione aziendale.

Si precisa che la Società ha proseguito le attività volte alla implementazione del richiamato Succession Planning riguardante gli Executive del Gruppo e, più in generale, le figure manageriali di maggior rilievo strategico. L'attività, in coerenza con il modello di competenze manageriali cui si ispira il Gruppo, si pone in continuità con i processi valutativi già avviati negli esercizi precedenti e ha per obiettivo l'individuazione di successori a breve, medio e lungo termine per le posizioni organizzative di maggiore rilievo. L'approccio valutativo previsto si focalizza sia sulle capacità professionali dimostrate sia sulle potenzialità individuali, utilizzando anche il contributo diretto del management, chiamato - mediante opportune metodologie di intervista - a individuare un panel di successori non solo nella linea di responsabilità verticale ma anche nella conoscenza trasversale di risorse appartenenti ad altre aree aziendali. La metodologia adottata utilizza, tra i parametri di riferimento, lo strumento delle job description, organizzandone le informazioni più significative per definire un network di competenze chiaro e facilmente utilizzabile. Nel processo si tiene infine conto non solo della rilevanza della posizione attualmente ricoperta dalle figure individuate ma anche di quelle potenzialmente ricopribili, considerandone l'attrattività in ottica di retention.

#### **Adeguatezza del sistema di controllo interno**

Nel corso del 2016 è stata realizzata un'opera di revisione ed aggiornamento delle politiche aziendali riferibili al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, anche ai sensi dell'art. 30, comma 6, del D. Lgs. n. 209/2005 come modificato dal D. Lgs. 12 maggio 2015, n. 74 di recepimento della Direttiva Solvency II.

Dette politiche sono state approvate da UGF, nell'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento dalla medesima svolta, previo coinvolgimento delle società del Gruppo rientranti nel relativo perimetro di applicazione, e successivamente adottate da queste ultime, ivi compresa la Società. I principi e i processi del sistema di gestione dei rischi nel suo complesso sono disciplinati nelle seguenti politiche di Gruppo: "Politica di gestione dei rischi", "Politica di valutazione attuale e prospettica dei rischi", "Politica di gestione del rischio operativo" e "Politica sulla concentrazione dei rischi a livello di gruppo"; parte integrante del sistema di gestione dei rischi sono inoltre le politiche che declinano i principi e le linee guida in materia di (i) gestione di fattori di rischio specifici (ad esempio la "Politica in materia di investimenti" di Gruppo per il rischio di mercato e la Credit Policy per il rischio di credito), (ii) gestione di un rischio all'interno di un processo specifico, (iii) mitigazione di un rischio e (iv) gestione dei modelli di misurazione del rischio.

#### **Rapporti con gli azionisti**

La Società riserva, per tradizione, particolare attenzione ai rapporti con i propri Azionisti, mantenendo un costante dialogo con il mercato, nel rispetto delle leggi e delle norme in proposito applicabili, assicurando nel contempo la pronta disponibilità sul Sito internet della Società, nelle Sezioni Investor Relations e Governance, dei comunicati stampa, dei documenti finanziari e societari, nonché delle presentazioni effettuate alla comunità finanziaria; il tutto per consentire agli Azionisti e al mercato un'adeguata e consapevole informazione. Nel 2016 l'attività di relazione con gli investitori - svolta, in ragione della configurazione del Gruppo, congiuntamente ad Unipol Gruppo Finanziario - si è articolata in incontri de visu e conference call con investitori istituzionali e broker, roadshow e conference. A tal proposito, nel mese di maggio 2016 il Gruppo ha approvato e presentato ai mercati il Piano Industriale 2016-2018. Mentre i fenomeni di settore hanno determinato una forte instabilità dei mercati finanziari e un certo scetticismo e calo di interesse sui titoli finanziari italiani, quelli specifici relativi a UnipolSai ed a UGF hanno creato una forte attesa rispetto alle linee strategiche e agli obiettivi del citato Piano, rafforzata dal pieno raggiungimento dei principali target del piano precedente.

In questo contesto, l'attività della Funzione Investor Relations è stata particolarmente sollecitata, richiedendo uno sforzo di supporto al management nell'attività di comunicazione verso gli investitori crescente rispetto agli anni precedenti. Nel 2016 sono stati effettuati incontri con oltre 200 investitori, mentre è cresciuto il numero di piazze finanziarie coperte dall'attività di comunicazione, che da quest'anno include per la prima volta l'Asia (con road show ad Hong Kong e Singapore) e nuove sedi europee come Madrid e Helsinki. La maggior parte degli investitori incontrati ha sede nel Regno Unito (37%), l'8% negli Stati Uniti, il 13% in Italia, il 22% in altri paesi europei e l'11% in Asia. Si è preso parte, inoltre, a 7 conference pubbliche di settore e sono stati organizzati, coadiuvati da broker specializzati, 13 roadshow (1 in Italia, 2 nel Regno Unito, 1 negli Stati Uniti, 2 in Asia e 7 in altri paesi europei). In totale le persone incontrate sono state 238. Sono stati, altresì, effettuati 24 incontri con analisti finanziari che coprono i titoli del Gruppo, mentre sono pressoché quotidiane le occasioni informali di contatto e scambio di informazioni con tali analisti. Per quanto concerne i rapporti con gli organi di informazione, la Società, inoltre, agevola la partecipazione alle Assemblee di giornalisti ed esperti qualificati.

#### **Remunerazione ed incentivazione Amministratori**

La componente fissa della remunerazione compensa le competenze, le capacità, il ruolo e, in particolare, le re-



sponsabilità connesse al ruolo. Oltre a una base economica rigida, prevista dai Contratti Collettivi di categoria, dagli Accordi Integrativi Aziendali e da altri eventuali accordi bilaterali, e determinata in funzione del livello di inquadramento e dell'anzianità di servizio, la Società, coerentemente con i principi di equità interna, di competitività e attrattività, di meritocrazia, di responsabilità, determina l'attribuzione di integrazioni economiche fisse, consolidandole nel tempo.

La componente variabile della remunerazione si prefigge precipuamente due obiettivi:

- premiare i risultati conseguiti nel breve e nel medio-lungo termine, espressi non soltanto in forma di ricavi economici ma anche in forma di attenzione ai rischi e di prestazioni qualitative;
- sviluppare le capacità professionali, attuando un'efficace politica di retention.

La componente variabile della retribuzione viene riconosciuta attraverso l'attivazione di un sistema incentivante a favore dei Risk Taker e di tutto il Personale dirigente (i "Destinatari") finalizzato a sviluppare una cultura della performance sostenibile che metta in correlazione i risultati del Gruppo Unipol e della Società con le prestazioni individuali.

Un adeguato equilibrio tra componente fissa e componente variabile della remunerazione è determinato dai principi sopra citati e si ispira soprattutto a criteri di sostenibilità nel tempo, con lo scopo di evitare che un'eccessiva rilevanza della componente variabile, specie se di breve termine, affievolisca l'attenzione sulla necessità di garantire i risultati di medio-lungo periodo.

La componente variabile di breve termine della remunerazione non supera in alcun caso la metà della remunerazione fissa.

La componente fissa della remunerazione è determinata, oltre che da quanto previsto dai Contratti Collettivi Nazionali applicabili, anche in base ai seguenti parametri fondamentali:

- rilevanza della posizione affidata;
- complessità del ruolo ricoperto;
- rilevanza delle responsabilità attribuite;
- peso qualitativo delle competenze possedute e acquisite;
- allineamento ai benchmark di mercato settoriali.

Tale componente viene determinata, in ogni caso, in maniera adeguata al fine di remunerare i Destinatari anche in assenza della erogazione di incentivi variabili.

La Politica di remunerazione della Società, oltre ad essere coerente con l'evoluzione normativa in materia, è in linea con la politica di remunerazione del Gruppo Unipol e contribuisce a garantire i risultati aziendali, anche di medio-lungo termine, in linea con le attese degli stakeholder e in una logica di prudente gestione del rischio e sostenibilità dei costi, all'interno di un mercato competitivo allineato a standard internazionali.

UnipolSai, anche in aderenza al Codice di Autodisciplina delle società quotate, persegue una politica di remunerazione in cui l'accesso a sistemi di incentivazione basati su componenti variabili della retribuzione è collegato al raggiungimento di risultati di breve e di medio-lungo termine. È convinzione della Società, infatti, coerentemente con quanto delineato dalla Capogruppo, che tale aspetto delle Politiche retributive sia capace anche di favorire, come risultato indiretto ma non meno importante, la diffusione di una cultura professionale orientata alla creazione di valore sostenibile nel tempo e di partecipazione diretta ai risultati, quindi di corresponsabilità e reale coinvolgimento rispetto agli obiettivi di business.

La correlazione tra i risultati del Gruppo Unipol (inclusi i risultati in termini di attenzione ai rischi),

i risultati della Società, i risultati dell'area operativa di responsabilità e i risultati individuali costituisce il modello di riferimento su cui vengono disegnate le architetture dei sistemi di remunerazione variabile.

La remunerazione degli Organi Sociali non prevede l'attribuzione di alcuna componente variabile; componenti variabili sono invece riconosciute ai Dirigenti della Società, ivi compresi il Direttore Generale e i Dirigenti con responsabilità strategiche, aventi diritto a partecipare al sistema incentivante destinato a tutti i Dirigenti della Compagnia - sistema che si inserisce nell'ambito dell'architettura del sistema incentivante destinati a tutti i Dirigenti del Gruppo Unipol, denominato UPM - Unipol Performance Management - che disciplina termini, condizioni e modalità di erogazione di una componente variabile cash di breve termine e di una componente variabile di lungo termine mediante assegnazione di strumenti finanziari.

A tal riguardo, si precisa che il Consiglio di Amministrazione di UnipolSai, in occasione della riunione del 23 marzo 2017, previo parere del Comitato Remunerazione, ha adottato il Regolamento UPM riferito al 2017, quale declinazione del Sistema UPM per il triennio 2016- 2018.

La parte variabile della retribuzione (il "Bonus Totale") si articola in due componenti le cui modalità di erogazione sono disciplinate dal Sistema UPM: (i) una componente di breve termine ("Bonus IBT" o "IBT"), riconosciuta tramite l'erogazione di un bonus monetario, e (ii) una componente di lungo termine ("Bonus LTI" o "LTI"), riconosciuta tramite l'assegnazione di azioni ordinarie UGF e di azioni ordinarie UnipolSai Assicurazioni (le "Azioni").

La misura massima del Bonus Totale dell'Anno di competenza è determinata in percentuale rispetto alla retribuzione annua lorda ("RAL") del Destinatario al 31 dicembre dell'anno di competenza, percentuale differenziata a seconda del ruolo ricoperto dal Destinatario fino ad un massimo pari al 100%5 della RAL riconosciuto ai Destinatari di 1a Fascia (pari al 70% della RAL per i Destinatari di 2 a Fascia ed al



40% per i Destinatari di 3 a Fascia).

Il Sistema UPM si fonda sulla logica dell'autofinanziamento, ovvero, indipendentemente dall'esistenza delle condizioni di accesso di cui infra, presupposto imprescindibile per il riconoscimento degli incentivi, oltre alla persistenza di effettivi risultati economici positivi e alla minimizzazione dei fattori di rischio, sulla presenza di una Dividend Capability, intesa come presenza delle condizioni, in termini di risultato economico e di requisiti minimi di solvibilità del Gruppo Unipol, per l'eventuale distribuzione di un dividendo agli azionisti di UGF, ai sensi delle previsioni statutarie e di legge tempo per tempo applicabili.

Condizione essenziale per l'accesso ai benefici del Sistema è innanzitutto il raggiungimento di determinati obiettivi di performance aziendali di Breve Termine del Gruppo Unipol della Società, e precisamente:

- (1) il Bonus Totale non sarà accessibile nei confronti dei Destinatari fintantoché non si sia verificata la condizione del raggiungimento di una data percentuale dell'obiettivo di Utile Lordo consolidato di UGF come da budget approvato per l'anno di competenza. Con riferimento ai Dirigenti con responsabilità strategiche, tale percentuale deve raggiungere almeno l'80% dell'obiettivo indicato;
- (2) per la piena erogabilità del Bonus Totale sono, inoltre, necessari:
  - (a) la sussistenza di un indice consolidato di solvibilità (solidità patrimoniale) di UGF, calcolato secondo la metrica Solvency II almeno pari all'obiettivo fissato per il 31 dicembre 2017 dai competenti organi deliberanti. Qualora detto valore, alla medesima data, fosse compreso tra il 100% e l'80% dell'obiettivo, purché il risultato non sia inferiore all'1,0, riduce al 75% l'ammontare del Bonus Totale, mentre un valore inferiore determina la non erogazione del premio;
  - (b) inoltre, il verificarsi della condizione del raggiungimento dell'obiettivo dell'80% dell'Utile Lordo individuale IAS della Società come da budget approvato per l'anno di competenza;
  - (c) infine, la sussistenza di un indice di copertura individuale (solidità patrimoniale), calcolato secondo la metrica Solvency II ed al netto di operazioni sul capitale e/o con impatto sull'indice stesso, già effettuate, in corso di attuazione o di futura delibera effettuate dal socio di controllo, almeno pari all'obiettivo fissato per il 31 dicembre 2017 dai competenti organi deliberanti.

I benefici non monetari costituiscono una componente rilevante del pacchetto retributivo, sia in termini di apprezzamento da parte dei destinatari sia in ottica di remunerazione totale, quale elemento integrativo e/o alternativo alla corresponsione monetaria, che si dimostra vantaggioso

nell'impostazione di politiche retributive efficaci ma contestualmente attente all'ottimizzazione degli impatti economici. I benefici si differenziano a seconda delle categorie di destinatari sia per tipologia che per valore complessivo e si concretizzano principalmente nella previdenza integrativa e nell'assistenza sanitaria per i dipendenti e per i rispettivi nuclei familiari. È prevista l'assegnazione di un'autovettura aziendale ad uso promiscuo ai Dirigenti appartenenti alla 1a e 2a Fascia. Sono accordate agevolazioni nell'accesso a prestiti/mutui ipotecari per l'acquisto, la ristrutturazione e la costruzione dell'abitazione nonché a prestiti per esigenze personali.

Il 10 marzo 2016, il Consiglio di Amministrazione della Società ha provveduto ad approvare (i) la nuova politica generale per la remunerazione dei componenti degli organi sociali e dei Dirigenti con responsabilità strategiche di UnipolSai per l'anno 2016, (ii) la Relazione sulla remunerazione predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 24 del Regolamento ISVAP n. 39 del 9 giugno 2011 nonché (iii) il Documento Informativo relativo al piano di compensi basati su strumenti finanziari, ai sensi dell'art. 114-bis del TUF, comprensivo del relativo Regolamento del Piano; documenti tutti che sono stati approvati, per quanto di competenza, dall'Assemblea tenutasi in data 27 aprile 2017.

Le Politiche adottate nel corrente esercizio si collocano in continuità con le Politiche di remunerazione adottate nell'esercizio precedente, che già si conformavano ai principi ed ai criteri di autoregolamentazione, recependo anche quanto indicato dalle competenti Autorità di Vigilanza in materia di una più attenta valutazione dei fenomeni di rischio anche in chiave prospettica.

In particolare, con riferimento alla componente variabile della remunerazione, restano invariate le condizioni e modalità di erogazione della stessa approvate nel 2016, tra cui si ricordano: la soglia del raggiungimento del risultato di Utile Lordo Consolidato, pari all'80% per i Dirigenti Risk Taker e al 70% per gli altri Dirigenti; l'utilizzo della metrica Solvency II per la misurazione dell'obiettivo di adeguatezza patrimoniale sia del Gruppo Unipol sia della Società; la presenza di un ulteriore cancello di accesso ai benefici economici previsti dalle Politiche, costituito dal raggiungimento dell'80% o del 70% dell'Utile Lordo Individuale IAS della Società, come da budget approvato per l'anno di competenza, rispettivamente, per i Dirigenti Risk Taker e per gli altri Dirigenti; l'allineamento dei parametri retributivi annuali sia per la componente di breve termine sia per la componente di lungo termine; l'inscindibilità delle componenti variabili di breve e di lungo termine, considerate porzioni di un unico Bonus Totale; la misurazione delle performance individuali su quattro obiettivi, di cui due quantitativi di peso preponderante; l'articolazione degli incentivi su una scala granulare più ampia, corrisposti a fronte di un livello di performance



individuale non inferiore ad un raggiungimento complessivo degli obiettivi individuali stessi pari ad almeno il 60%; la possibilità di beneficiare di un Bonus aggiuntivo che viene riconosciuto al significativo superamento degli obiettivi di lungo termine; quale forma di remunerazione per i benefici a lungo termine, l'attribuzione di azioni ordinarie sia UGF e azioni ordinarie di UnipolSai; la possibilità di riconoscere, a fini di retention e nell'ottica di favorire il raggiungimento di obiettivi di governo, crescita e sviluppo del Gruppo Unipol, premi di fedeltà ai Dirigenti.

Al Direttore Generale è, inoltre, riconosciuta un'indennità di carica, utile ai fini del calcolo della

Componente variabile della retribuzione in applicazione del Sistema UPM.

L'Assemblea degli Azionisti del 27 aprile 2016 ha deliberato un compenso annuo lordo di competenza di ciascun Amministratore pari ad Euro 40.000, oltre alle spese sostenute per l'espletamento dell'incarico nonché il riconoscimento di un gettone di presenza per la partecipazione ad ogni riunione consiliare o assembleare dell'ammontare lordo di Euro 1.000, ridotto a Euro 500 nel caso di partecipazione in collegamento telefonico o audiovisivo.

La suddetta Assemblea ha, inoltre, deliberato di provvedere - come per il passato - alla copertura assicurativa dei rischi connessi alla responsabilità civile verso terzi derivante dagli obblighi legali e contrattuali inerenti alla funzione di Amministratore e alla connessa tutela giudiziaria, con costi a carico della Società, conferendo al Consiglio di Amministrazione, e per esso al Presidente, ogni più ampio potere per l'attuazione della delibera, compreso quello di apportare alla polizza assicurativa in essere tutte le modifiche che si rendessero opportune in relazione a termini e condizioni, purché in linea con quelli di mercato.

Il Consiglio di Amministrazione, sentiti i pareri del Comitato per la Remunerazione e del Collegio Sindacale, nella riunione del 30 giugno 2016 ha provveduto a definire il compenso spettante al Presidente e al Vice Presidente con riferimento a tali cariche.

Il Consiglio di Amministrazione ha infine riconosciuto agli Amministratori membri dei Comitati consiliari un compenso fisso lordo di Euro 1.000 per la partecipazione ad ogni rispettiva riunione, ridotto a Euro 500 nel caso di partecipazione in collegamento telefonico o audiovisivo.

La remunerazione degli Amministratori non è legata ai risultati economici conseguiti dalla Società, né sono previsti piani di incentivazione a base azionaria o, in generale, basati su strumenti finanziari a favore dei componenti del Consiglio di Amministrazione.

#### *Descrizione e valutazione dei principi alla base delle remunerazioni;*

Obiettivo primario delle Politiche di remunerazione è garantire una remunerazione equa, adeguata al ruolo, alla responsabilità, al livello di professionalità e alle capacità individuali, conforme alle previsioni giuridico-normative e coerente con le esigenze di una performance sostenibile.

A tal fine, costituiscono parametri essenziali per la determinazione della remunerazione i seguenti principi:

- una sana e prudente politica di gestione del rischio, in linea con gli obiettivi strategici, la redditività e l'equilibrio della Società e del Gruppo Unipol nel lungo termine, evitando politiche di remunerazione basate in modo esclusivo o prevalente sui risultati di breve termine, tali da incentivare una eccessiva esposizione al rischio;

- l'equità interna, affinché la remunerazione risulti coerente con la posizione ricoperta e le responsabilità connesse, con il ruolo affidato, con l'esperienza maturata, le competenze, le capacità dimostrate e con le prestazioni espresse;

- la meritocrazia, affinché vengano premiati i risultati ottenuti e i comportamenti protesi al loro raggiungimento;

- il confronto con i mercati di riferimento, al fine della costruzione di pacchetti retributivi che risultino competitivi, cogliendone gli andamenti, gli orientamenti e le migliori prassi al fine di sostenere in modo leale ed efficace una sana competitività;

- il livello di presidio del rischio, differenziato in funzione della linea di business a cui inerisce, allo scopo di improntare le Politiche di remunerazione sulla sana e prudente gestione del rischio secondo quanto richiesto dal Regolamento ISVAP.

Dalla relazione non si evidenzia la presenza di un Peer Group per definire meglio le politiche di remunerazione. Inoltre, la Società non ha fatto ricorso all'intervento di esperti nella definizione delle Politiche di remunerazione, salvo avvalersi del supporto della società di consulenza Ernst & Young, che ha condotto analisi di benchmarking sugli indicatori di performance utilizzati da società, anche estere, operanti nello stesso settore di UnipolSai.

Non è previsto il pagamento di indennità agli Amministratori in caso di dimissioni, di revoca del mandato/incarico o di cessazione dello stesso a causa di un'offerta pubblica di acquisto.

Potranno essere corrisposti premi di fedeltà a Dirigenti che abbiano prestato la propria attività per la Società ovvero per il Gruppo Unipol per un determinato numero di anni. L'ammontare di detti premi, che sarà riconosciuto al momento della cessazione del rapporto di lavoro, non potrà superare l'importo pari a cinque annualità di total compensation, calcolata per la parte variabile come previsto dall'art. 2121 n. 2 del codice civile (la "Total Compensation")



## Sommario

- **Commento di sintesi**
- **Azionariato e Rappresentanza**
- **Sistemi di governo e controllo**
- **Composizione del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati**
- **Funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati**
- **Remunerazione ed incentivazione Amministratori ed Alta Direzione**

### Commento di sintesi:

Alla luce di quanto qui illustrato, si ritiene che, con riferimento all'esercizio 2016, la corporate governance di Generali Assicurazioni si conferma in linea con le best practice Internazionali e attenta alle esigenze di tutti gli azionisti.

Si segnala la presenza di un Kit per l'Assemblea degli Azionisti nonché di una guida per l'azionista. Inoltre le informazioni fornite dai documenti societari appaiono esaurienti e trasparenti in tutti i punti analizzati (ad esempio si apprezza il "diario" del consiglio e dei singoli comitati).

Poche sono le aree di miglioramento della società:

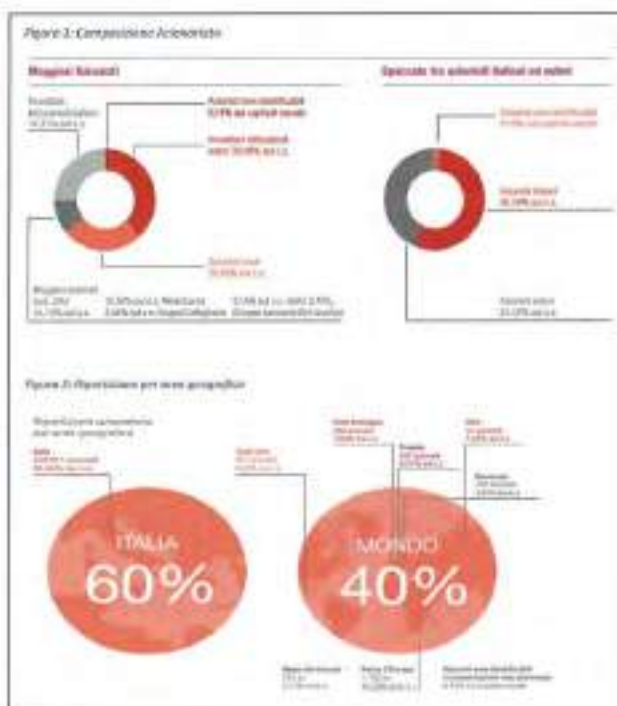
- i) Auspicabile è una maggiore presenza della minoranza nel consiglio di amministrazione. Ad oggi infatti soltanto due sono i seggi riservati alle minoranze;
- ii) Si osserva un aumento del numero dei consiglieri, che passa da 11 a 13, ed una diminuzione del livello di indipendenza del consiglio.
- iii) Poco giustificato appare l'elevato gettone di presenza per i membri del consiglio di amministrazione (4.000) e per i comitati (2.000) in relazione ad un compenso fisso elevato e adeguato a retribuire un impegno costante da parte di tutti i Consiglieri.

### Azionariato e Rappresentanza

Generali Spa è un gruppo attivo nel settore assicurativo e bancario e controlla società specializzate nei servizi finanziari e nel risparmio gestito. Il capitale sociale sotto-

scritto e versato è di Euro 1.561.808.262,00, suddiviso in 1.561.808.262 azioni nominative, ciascuna da Euro 1,00.

La composizione dell'azionariato, aggiornata alla data dell'8 marzo 2017, è la seguente:



L'azionariato della Società Generali Spa è suddiviso per area geografica nel seguente modo (Fig.2)

La maggioranza del capitale è detenuto da investitori italiani, ma è nutrita la presenza di azionisti esteri: Gran Bretagna (7,65%), Francia (6,97%), USA (6,81%) e Germania (3,07%)

Le modalità di funzionamento dell'Assemblea nonché quelle d'intervento degli Azionisti alla discussione assembleare sono disciplinate da un apposito regolamento, disponibile presso la nostra sede legale nonché nella sezione del Sito contenente, oltre al Regolamento Assembleare, anche lo Statuto e le informazioni sugli organi statutari. Generali ha adottato un proprio Regolamento Assembleare sin dal 1972 che si è rivelato esser stato il prototipo al quale molte società italiane - quotate e non quotate - si sono ispirate nel tempo per la redazione del proprio regolamento. La governance della Società non prevede variazioni, rispetto alla disciplina prevista dalla normativa vigente, per quanto riguarda le percentuali stabilite per l'esercizio delle azioni.

Il Presidente regola la discussione e dà la parola a coloro che abbiano fatto richiesta scritta di intervento su uno specifico punto dell'agenda dei lavori: tale domanda può avvenire nel lasso di tempo tra la lettura dell'ordine del giorno e la chiusura della discussione sull'argomento al quale essa si riferisce. Il Presidente può, ad ogni modo, autorizzare la pre-





sentazione delle richieste di intervento per alzata di mano. Anche i componenti del Consiglio e i Sindaci possono chiedere di intervenire nella discussione. Al fine di consentire di rispondere il più esaurientemente possibile alle domande dei soggetti legittimati, questi possono far pervenire delle note scritte sugli argomenti sui quali intendono chiedere la parola anche prima della costituzione dell'Assemblea. Ogni legittimato all'intervento ha diritto di prendere la parola per la durata massima di 15 minuti, su ciascuno degli argomenti posti in discussione e mantenendo la pertinenza alle materie all'ordine del giorno. Il Presidente, tenuto conto dell'importanza dell'argomento in discussione, del numero dei richiedenti la parola nonché del numero degli argomenti in agenda, può determinare in ogni momento una diversa durata degli interventi. Il Presidente e, su suo invito, coloro che lo assistono rispondono alle domande, di regola, una volta esauriti tutti gli interventi sul punto all'ordine del giorno. Coloro che sono già intervenuti nella discussione hanno facoltà di replica una sola volta e per la durata massima di 5 minuti.

Gli azionisti possono partecipare all'Assemblea per il tramite di propri rappresentanti: per legge, il diritto di rappresentanza può essere conferito ad un unico rappresentante per ciascuna Assemblea, fatta salva la facoltà di indicare sostituti, ma è consentito delegare un rappresentante diverso per ciascuno dei conti sui quali l'intermediario ha effettuato la propria comunicazione.

La Società designa per ciascuna Assemblea un rappresentante al quale i soci possono conferire la delega con istruzioni di voto su tutte o alcune delle proposte all'ordine del giorno.

L'identità del rappresentante designato dalla Società nonché le modalità e i termini per il conferimento delle deleghe da parte dei soci, sono indicate nell'avviso di convocazione dell'Assemblea.

La delega può essere conferita in forma scritta ovvero elettronica, in conformità alle vigenti disposizioni di legge e secondo le modalità previste dalle apposite norme regolamentari.

La delega può essere notificata dalla Società mediante utilizzo dell'apposita sezione del Sito ovvero tramite posta elettronica certificata, con le modalità di volta in volta indicate nell'avviso di convocazione.

#### Voto di lista

Lo Statuto, come da modifica approvata dall'Assemblea 2016, stabilisce che il Consiglio sia composto da non meno di 10 (in precedenza 11) e non oltre 21 componenti nominati dall'Assemblea previa determinazione del loro numero. Con l'introduzione del sistema di voto di lista nella nostra governance, la lista di maggioranza ha il diritto di nominare l'intero Consiglio, tranne 1, 2 ovvero 3 Amministratori (che

sono tratti dalla lista risultata seconda per numero di voti) a seconda che il numero dei componenti da nominare, predeterminedato dall'Assemblea, sia inferiore a 12, compreso tra 12 e 15 ovvero superiore a 15. I componenti del Consiglio devono possedere i requisiti di professionalità, onorabilità ed indipendenza stabiliti dalla normativa vigente ed almeno un terzo deve possedere i requisiti di indipendenza previsti dalla legge per i sindaci. Qualora il numero dei componenti del Consiglio stabilito dall'Assemblea non sia un multiplo di 3, il numero dei Consiglieri indipendenti chiamati a comporlo è arrotondato per difetto all'unità inferiore.

Sono legittimati a presentare le liste gli Azionisti che, da soli o assieme ad altri, rappresentino almeno lo 0,5% del capitale sociale di Generali. Ogni avente diritto al voto e le società da questi direttamente o indirettamente controllate, così come le società direttamente o indirettamente soggette a comune controllo, possono presentare una sola lista. Lo Statuto non prevede che il Consiglio sia legittimato alla presentazione di liste.

La composizione del Consiglio deve rispettare i criteri di equilibrio di genere previsti dalla normativa vigente. Lo Statuto prevede altresì dei limiti di età per assumere la carica di Amministratore (77 anni), di Presidente (70 anni) e di Amministratore Delegato (65 anni). Alle elezioni del Consiglio si procede secondo quanto previsto dall'art. 28 dello Statuto. Dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti espressi dai soci vengono tratti, in base al numero di ordine progressivo con il quale i candidati sono elencati nella lista stessa, tutti i Consiglieri da eleggere, meno quelli che devono essere tratti dalla seconda lista. Qualora

## Sistemi di governo e controllo

La struttura di Corporate Governance di Generali è articolata secondo il modello tradizionale secondo la definizione della normativa italiana, che delinea una struttura tripartita:

- Assemblea dei soci, che, nelle materie di sua competenza, esprime con le proprie deliberazioni la volontà degli Azionisti;
- Consiglio di Amministrazione, al quale è affidata la supervisione strategica per il perseguimento dello scopo sociale e la gestione delle operazioni di maggior rilievo, mentre la gestione operativa è affidata all'Amministratore Delegato, che declina nell'azienda attraverso il sistema delle deleghe e delle procure;
- Collegio Sindacale con funzioni di vigilanza sul rispetto della legge, dello Statuto e dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento.



### Board induction

Nel corso del 2016 si sono tenute due giornate di approfondimento rispettivamente su rilevanti tematiche correlate alla normativa Solvency II e sul mercato assicurativo, orientate a venire incontro anche agli Amministratori di nuova nomina. Il 20 gennaio 2017 ed il 15 febbraio 2017, si sono altresì tenute due giornate di approfondimento a beneficio degli Amministratori su rilevanti tematiche inerenti alla normativa sulla responsabilità amministrativa societaria, disciplinata dal Decreto 231, sulla market abuse e sulla gestione delle informazioni privilegiate. Per aggiornare gli Amministratori ed i Sindaci sull'andamento del titolo Generali, vengono loro inviati periodicamente

dei report mensili elaborati dalla struttura di Investor & Rating Agency Relations che evidenziano un confronto con le performance dei principali peer europei; unitamente a degli approfondimenti (di regola trimestrali) forniti dal Group Insurance Research sul generale andamento dei principali gruppi assicurativi quotati e sulle previsioni triennali di mercato

### Board review

Relativamente al processo di Board Review 2016, il Consiglio, previo parere del CGS, in data 9 novembre 2016 ha affidato ad una primaria società di consulenza (Egon Zehnder International) il supporto per la valutazione sulla propria dimensione, composizione e funzionamento e per quella dei suoi Comitati Consiliari.

Nel corso del 2016 solo la controllata Banca Generali Spa ha affidato un ulteriore incarico ad Egon Zehnder per l'attività di Board Review.

Il processo che ha coinvolto tutti gli Amministratori e il presidente del Collegio, si è svolto nel periodo novembre/dicembre 2016 mediante risposte ad un questionario, cui sono seguiti incontri e/o colloqui individuali con gli Amministratori di prima nomina, organizzati secondo modalità tali da garantire la riservatezza. Il processo si è concluso formalmente con l'approvazione della relazione da parte del CdA nella seduta del 15 marzo 2017, a seguito della quale è stata pubblicata apposita informativa sui risultati della Board Review svolta. Circa le aree di attenzione emerse, una maggioranza di componenti avverte l'esigenza di dedicare maggior tempo dei lavori consiliari alla trattazione di tematiche relative ai sistemi informativi/cyber security, alla sostenibilità sociale ed ambientale, nonché di bilanciare in modo ancor più efficace l'equilibrio nella trattazione tra argomenti di compliance/regulation e quelli di strategia e di business. Un altro punto di attenzione sollevato dagli Amministratori ha riguardato una migliore strutturazione del processo relativo al piano di successione per l'AD e Group CEO. Il Consiglio ha iniziato a definire i passaggi per affrontare le tematiche sopra esposte e quelle di minor rilevanza segnalate da alcuni Amministratori

## Composizione del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati

L'Assemblea 2016 ha nominato un Consiglio che rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2018, composto da 13 Amministratori (rispetto agli 11 della precedente composizione).

I seguenti 11 Amministratori sono stati tratti dalla lista risultata di maggioranza, presentata dall'Azionista Mediobanca Spa: Gabriele Galateri di Genola, Francesco Gaetano Caltagirone, Clemente Robecchini, Philippe Donnet, Lorenzo Pelliccioli, Ornella Barra, Alberta Figari, Sabrina Pucci, Romolo Bardin, Paolo Di Benedetto e Diva Moriani.

Dalla lista di minoranza, presentata da alcuni investitori istituzionali sotto l'egida di Assogestioni, sono stati eletti 2 amministratori: Roberto Perotti e Paola Sapienza.

Sono stati confermati 9 degli Amministratori in carica nel precedente triennio, mentre di prima nomina sono risultati i Consiglieri Bardin, Di Benedetto, Moriani e Perotti. Al riguardo giova rammentare che, in sostituzione dell'Amministratore dimissionario Mario Greco, il CdA del 17 marzo 2016 aveva cooptato Philippe Donnet nominandolo altresì Amministratore Delegato e Group CEO.

Circa i requisiti di indipendenza, all'atto della nomina gli 8 amministratori Bardin, Barra, Di Benedetto, Figari, Moriani, Perotti, Pucci e Sapienza hanno dichiarato di possedere sia il requisito d'indipendenza definito dall'art. 147-ter, quarto comma e 148, terzo comma del TUIF; sia quello definito dall'art. 3 del Codice CG delle società quotate.

Tutti gli amministratori eletti hanno dichiarato di possedere i requisiti di professionalità, di onorabilità e di indipendenza previsti dalla normativa applicabile al settore assicurativo. Per assicurare il rispetto delle disposizioni di Solvency II e dell'art. 5, comma 2, lett. l) del Regolamento ISVAP n° 20/2008, Generali si è dotata di una politica in materia di Competenza ed Onorabilità (Fit&Proper Policy), che definisce i requisiti minimi standard e obbligatori di professionalità e onorabilità di coloro che ricoprono determinate cariche o ruoli rilevanti nonché il contenuto minimo e la tempistica prevista per la valutazione della sussistenza di tali requisiti. La Fit&Proper Policy stabilisce che i componenti degli organi di amministrazione e controllo devono possedere collegialmente adeguata esperienza e conoscenza almeno in merito a:

- i mercati in cui opera la relativa società;
- la strategia e il modello di business;
- il sistema di governance;
- l'analisi attuariale e finanziaria (per le società assicurative);
- il contesto normativo e i requisiti regolamentari.

Il Consiglio di Amministrazione ha istituito 5 Comitati



Consiglieri, cui spettano funzioni propositive, consultive e istruttorie a beneficio dello stesso organo amministrativo.

Rispetto alla situazione precedente:

- Sono stati confermati il Comitato Controllo e Rischi e il Comitato per gli investimenti
- Le competenze in materia di operazioni con parti correlate, precedentemente attribuite ad un sotto comitato costitutivo esclusivamente da Amministratori Indipendenti sono state affidate ad un comitato di analoga composizione;
- Le competenze in materia di nomine e remunerazione, prima attribuite rispettivamente al Comitato per le Nomine e la Corporate Governance e al Comitato per le Remunerazioni, sono state assegnate ad un unico comitato il Comitato per le Nomine e la Remunerazione
- E' stato istituito il Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità sociale ed ambientale.

L'aumento del numero degli amministratori componenti del nuovo Consiglio di Amministrazione (da 11 a 13) ha giovato in termini di disponibilità ad una più ampia rappresentanza in taluni Comitati Consiglieri, a tutto vantaggio di un più efficiente svolgimento delle corrispondenti attività consultive, propositive ed istruttorie di rilievo, a beneficio del Consiglio.

Secondo una prassi ormai consolidata, nessun Amministratore è nominato in più di 2 Comitati Consiglieri.

Di seguito un dettaglio sulla composizione di ciascun comitato.

Il Comitato Controllo e Rischi in carica è stato nominato dal Consiglio il 28 aprile 2016, aumentandone la composizione, rispetto al mandato precedente, da 4 a 5 membri, fino all'Assemblea che approverà il bilancio relativo all'esercizio 2018. Ne ha eletto presidente, confermandolo, il Consigliere indipendente Alberta Figari, mentre tra i membri si annoverano: Romolo Bardin, Roberto Perotti, Sabrina Pucci, Clemente Rebecchini.

Il consiglio ha accertato il possesso del requisito d'indipendenza in capo a 4 dei 5 componenti e ha nominato quale componente, confermandolo rispetto al mandato precedente, anche l'amministratore non indipendente Clemente Rebecchini, in considerazione della sua qualificata ed ampia esperienza in materia finanziaria e di gestione dei rischi. Il Comitato Controllo e Rischi è investito di funzioni consultive, propositive ed istruttorie nelle materie dei controlli interni e della gestione dei rischi.

Nella riunione del 28 aprile 2016 il nuovo CdA ha ritenuto opportuno avvalersi di un autonomo Comitato Operazioni Con Parti Correlate, portando a 5 i suoi membri (2 in più rispetto al triennio 2013-2015), scelti esclusivamente tra gli Amministratori Indipendenti. Si compone di: Paolo Di Benedetto (Presidente), Romolo Bardin, Diva Moriani, Roberto Perotti, Paola Sapienza. Esso ha ricevuto dal Consi-

glio il compito di esprimere pareri sulle operazioni con parti correlate sottoposte alla sua attenzione, in conformità alle corrispondenti Procedure OPC approvate dal Consiglio per tali operazioni. Il parere ha per oggetto l'interesse della Società al compimento dell'operazione e la convenienza e la correttezza sostanziale delle relative condizioni.

Il COPC è competente ad esprimere inoltre il proprio parere sulla revisione delle Procedure OPC; per il rilascio dei propri pareri, può farsi assistere da uno o più esperti indipendenti.

Il nuovo Consiglio, ritenendo più efficace dotarsi di un unico comitato che integrasse in sé le competenze in materia sia di nomine sia di remunerazione (che spesso si combinano tra loro in vista della deliberazione che il CdA è chiamato ad assumere), ha approvato la costituzione del Comitato Nomine e Remunerazioni, che rimarrà in carica sino alla data in cui l'Assemblea sarà convocata per l'approvazione del bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2018. Nei precedenti trienni le competenze del CNR erano attribuite separatamente a due distinti comitati.

Tale organo è formato da 5 componenti, che si riducono a 3 per la trattazione di argomenti in materia di remunerazione. Nel rispetto di consolidati principi di trasparenza ed affidabilità, il CdA ha stabilito che lo stesso sia composto da amministratori non esecutivi ed in prevalenza Indipendenti, con la sua presidenza affidata ad un consigliere Indipendente.

I membri del comitato sono: Ornella Barra (Presidente), Diva Moriani, Lorenzo Pellicoli, Francesco G. Caltagirone, Sabrina Pucci. Gli ultimi membri sono componenti soltanto in relazione alle tematiche di nomine.

Il nuovo Consiglio ha ritenuto opportuno dotarsi di un organo endoconsiliare cui demandare, da un lato, l'approfondimento delle questioni in materia di governo societario, dall'altro, l'esame delle tematiche di crescente rilievo sulla sostenibilità sociale ed ambientale, dando in tal modo coerente risposta all'esigenza di ricevere adeguato supporto per la definizione delle linee strategiche - e per il monitoraggio della loro compiuta applicazione - circa lo sviluppo sostenibile e la promozione di iniziative di responsabilità sociale in seno al Gruppo.

Conseguentemente, il Consiglio ha istituito il Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità sociale ed ambientale (CGS), che rimarrà in carica sino alla data in cui l'Assemblea sarà convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2018. Tale organo è formato da 3 componenti, tutti Amministratori non esecutivi, in maggioranza Indipendenti.

I membri del comitato sono: Gabriele Galateri di Genola (Presidente), Paolo Di Benedetto, Alberta Figari.

Il CGS svolge un ruolo consultivo, propositivo ed istruttorio a favore del CdA nell'assunzione delle decisioni relati-



in all'assetto delle regole di governo societario della Società e del Gruppo. Esprime un parere sul processo di autovalutazione annuale del CdA (Board Review) e sulla documentazione assembleare, nonché in merito alla politica sul cumulo degli incarichi. Supporta il CdA nell'accertamento del possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla legge e dal Codice CG in capo agli Amministratori, del possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità previsti dalla legge e dalla FitA Proper Policy in capo agli Amministratori e ai dirigenti che all'interno della Società e del Gruppo costituiscono le prime linee di riporto dell'Amministratore Delegato o del Direttore Generale e ai membri del GMC. Assiste altresì il Consiglio nell'accertamento dell'insussistenza di cause di ineligibilità, incompatibilità o decadenza ex lege in capo agli Amministratori, ai componenti del Collegio ed al Direttore Generale.

In merito alla sostenibilità sociale, in particolare, il Comitato è chiamato ad esprimere il proprio parere sul Rapporto di sostenibilità, sulla Carta degli Impegni di Sostenibilità, sulla Politica di Gruppo per l'Ambiente e il Clima, sugli altri elementi del Sistema di Gestione Ambientale e su ogni altra questione di sostenibilità connessa all'esercizio dell'attività della Società e del Gruppo.

Il nuovo Consiglio ha deciso di continuare ad avvalersi di uno specifico Comitato per gli Investimenti (CI). Rispetto al precedente mandato triennale ne ha mantenuto altresì la consistenza, fissata in 6 componenti, confermandone i membri in carica. Esso rimarrà in carica sino alla data in cui l'Assemblea sarà convocata per l'approvazione del bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2018. I membri sono: Philippe Donnet (Presidente), Francesco G. Caltagirone, Clemente Rebecchini, Paola Sapienza, Alberto Minali (Group CFO), Timothy Ryan (Group CIO). La sua composizione, unico caso fra i cinque Comitati endoconsiliari istituiti, vede confermata la presenza di 2 top manager della Società, nel rispetto del vigente Regolamento del CdA e dei Comitati Consiliari. Sono inoltre chiamati a partecipare alle riunioni, con carattere di sistematicità, i responsabili delle operazioni immobiliari e finanziarie del Gruppo.

Il CI ha compiti consultivi, propositivi ed istruttori nei confronti del Consiglio - in coerenza con l'assetto di governance definito dalla normativa di vigilanza assicurativa vigente - e del Group CEO, nei limiti delle loro rispettive attribuzioni. Esamina preventivamente ed esprime un parere in merito alle operazioni di investimento e disinvestimento di competenza del Consiglio e, fra di esse, quelle che, per la liquidità e la rischiosità degli asset, esigono complesse valutazioni di merito e di opportunità. L'organo è altresì chiamato a svolgere un'analisi periodica delle politiche d'investimento, delle principali linee guida operative e dei relativi risultati, valutandone l'adeguatezza onde raccomandare al Group CEO di formulare al Consiglio eventuali proposte di

modifica, in coerenza con il risk appetite framework e la risk tolerance del Gruppo; tale analisi periodica riguarda anche la strategic asset allocation del Gruppo (per asset class e principali concentrazioni, nonché in raffronto ai principali concorrenti), la situazione di ALM, le partecipazioni strategiche nonché le operazioni di investimento e di disinvestimento di particolare rilevanza effettuate nel periodo precedente.

#### Informazioni sulla diversity

Alla data del 31 dicembre 2016 l'età media dei componenti del Consiglio è di 57 anni circa (59 nel 2015). Sotto il profilo della seniority l'attuale organo appare dotato di una composizione più equilibrata. Infatti, a fronte di un'anzianità di incarico media di 5,3 anni (5,03) riscontrata nell'arco degli ultimi 13 anni, il 31% (36%) dei componenti si colloca su un livello superiore alla media, un altro 31% (18%) fra la stessa e 3 anni ed il restante 38% (45%) inferiore a 3 anni.

Il nuovo Consiglio esprime la presenza, diretta o tramite propri rappresentanti, di alcuni tra i più rilevanti soci del Gruppo, di imprenditori operanti in settori economici diversificati, di manager di importanti imprese italiane ed estere, di docenti universitari in materie economiche e finanziarie e professionisti indipendenti. Più precisamente: il 54% dei componenti ha esperienza come amministratore in emittenti ad elevata capitalizzazione di borsa ed il 62% possiede un profilo manageriale ed esperienza a livello internazionale; il 77% ha esperienza nel settore assicurativo ed il 62% in quello industriale; il 77% ha competenze in materia finanziaria e contabile, mentre il 38% in ambito accademico; il 23% possiede consolidate esperienze in ambito imprenditoriale, mentre il 46% è esperto del contesto normativo e regolamentare applicabile. Il livello di esperienza professionale che si rinviene nell'attuale composizione del Consiglio appare, quindi, adeguato rispetto all'attività della Società e del Gruppo.

Sotto il profilo della diversità di genere nel Consiglio la componente femminile si attesta al 38%, in aumento rispetto agli anni precedenti.

La figura del Lead Independent Director, la cui introduzione è raccomandata dal Codice CG, non risulta necessaria in quanto l'assetto di Governance di Generali annovera un Presidente non esecutivo, né controllante la Società.

#### Cumulo altri incarichi

La seguente tabella riporta il numero degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti da ciascun Amministratore in altre società, rilevanti ai fini della politica adottata da Generali, secondo cui rilevano gli incarichi di amministrazione e controllo delle società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni.



Figura 3: Andamento temporale della diffusione, quote voce e amministratori indipendenti

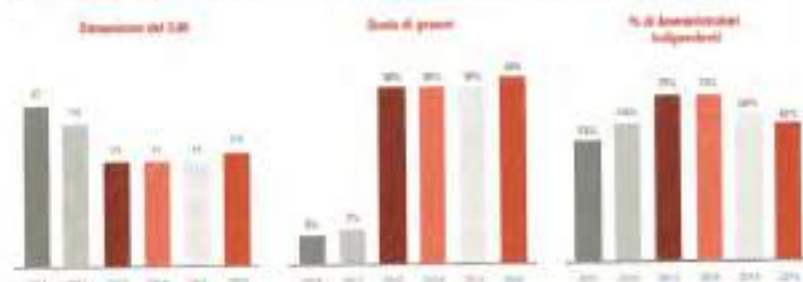


Figura 4: Carichi altri incarichi

| Amministratore             | Incarichi | Amministratore  | Incarichi |
|----------------------------|-----------|-----------------|-----------|
| Roberto Galassi di Salsola | 2         | Alberto Fogli   | 1         |
| Paolo Corradini            | 1         | Stefano Mariani | 1         |
| Francesco G. Collagrosso   | 1         | Luca Pizzoli    | 1         |
| Giuseppe Sabatini          | 1         | Roberto Pirelli | 1         |
| Renzo Barilli              | 1         | Roberto Pirelli | 1         |
| Costa Sarno                | 1         | Federico Sgarbi | 1         |
| Piero Di Benedetto         | 2         |                 |           |

Più cariche ricoperte in società appartenenti allo stesso gruppo sono considerate come un unico incarico.

L'accettazione dell'incarico implica che l'Amministratore abbia già valutato di essere in grado di dedicare allo svolgimento diligente dei propri compiti il tempo necessario, anche tenendo conto del numero di cariche di amministratore o di sindaco ricoperte in altre società (rilevano, a tale scopo, le quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni) e di altre attività professionali svolte dall'interessato. Sono considerate di rilevanti dimensioni le società il cui patrimonio netto è superiore a 10 Mrd EUR.

È di regola considerato compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di amministratore della Società il numero massimo di 2 incarichi presso altre società rilevanti per gli amministratori esecutivi e di 5 per i non esecutivi.

#### Informazioni sulla disciplina dei rapporti con le parti correlate

Il Consiglio ha adottato le Procedure OPC sin dall'11 novembre 2010, con l'obiettivo di garantire che tali operazioni siano realizzate nel rispetto dei principi di trasparenza e di correttezza sostanziale e procedurale. Le Procedure OPC, predisposte in conformità a quanto previsto dall'art. 2391-bis c.c. e dal Regolamento OPC che dà attuazione alla normativa di legge, operano una distinzione tra operazioni qualificabili come di minore o di maggiore rilevanza, associando a queste ultime una regolamentazione più stringente sotto il duplice profilo dell'iter deliberativo e della trasparenza nei confronti del mercato. Per entrambe le tipologie di operazioni è comunque previsto che un comitato di amministra-

tori indipendenti (COPC) si pronunci in ordine all'interesse della Società al compimento dell'operazione nonché alla convenienza e alla correttezza sostanziale delle sue condizioni. Il parere reso è vincolante per tutte le operazioni di maggiore rilevanza e per quelle di minore rilevanza che superino determinate soglie di valore. È stabilito, inoltre, che per alcune operazioni non sia necessario attivare l'iter deliberativo accompagnato dal parere del COPC: si tratta di fattispecie, individuate nelle Procedure OPC, considerate non idonee ad arrecare pregiudizio agli interessi tutelati dalla normativa.

Questa disciplina trova applicazione con riferimento alle operazioni con parti correlate poste in essere direttamente dalla Capogruppo e da ciascuna sua controllata.

Il 17 marzo 2016 il Consiglio ha approvato un aggiornamento alle Procedure OPC per tener conto dell'esperienza maturata, che è entrato in vigore il 1° aprile 2016.

#### Funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati

Il Consiglio si riunisce con cadenza regolare, almeno trimestralmente, in osservanza delle scadenze di legge e di un calendario di lavori approvato annualmente e pubblicato sul Sito, di regola entro la fine del primo semestre dell'esercizio precedente. È organizzato ed opera per garantire un efficiente ed efficace svolgimento delle proprie funzioni. A tal proposito sono 2 i regolamenti di cui si è fornito per disciplinare e scandire la propria operatività:

- il Regolamento del CdA e dei Comitati Consiliari, che accoglie il sistema delle norme societarie disciplinanti l'attività dei citati organi e che formalizza, tra l'altro, i diritti, i doveri, i poteri e le responsabilità degli Amministratori nel loro agire nell'ambito degli organi collegiali. È stato ampiamente revisionato nel 2016, alla luce del nuovo assetto dei Comitati Consiliari, definito dal nuovo organo amministrativo a valle dell'Assemblea 2016, e delle modifiche apportate alla procedura per l'accertamento dei requisiti di indipendenza in capo agli Amministratori. Ha infine recepito la recente decisione del Consiglio di istituire il nuovo Comitato per gli Investimenti e le operazioni Strategiche (CIS).
- il Regolamento interno sulla formazione dell'ordine del



Unit e nel GHO che hanno un impatto rilevante sui risultati di business). Il processo di succession planning coinvolge poi anche i possibili successori degli appartenenti al GLG, identificati in circa duecento soggetti.

#### *Adeguatezza del sistema di controllo interno*

Il Consiglio è il primo attore del Sistema, avendo la responsabilità di definire le strategie e gli indirizzi in materia di controllo interno e di gestione dei rischi e di garantire l'adeguatezza e la tenuta nel tempo, in termini di completezza, funzionalità ed efficacia. Ogni valutazione è eseguita con cadenza almeno annuale, tenendo conto delle dimensioni della Compagnia e del Gruppo, delle loro specificità operative e della natura e dell'intensità dei rischi aziendali, anche con riferimento alle attività aziendali esternalizzate. In particolare, nel 2016, la valutazione sull'adeguatezza e sull'efficacia del SCIGR è stata condotta a marzo, con riguardo al secondo semestre 2015, e a luglio relativamente al primo semestre 2016; quella inerente al secondo semestre 2016 si è svolta a marzo.

2017. In tutti i casi, anche a seguito del parere del CCR, dette valutazioni hanno avuto esito positivo. Tra gli elementi portanti del SCIGR c'è il piano di attività della funzione di Internal Audit, che il CdA approva annualmente, sentito il parere del Collegio e dell'Amministratore Incaricato: a ciò il Consiglio ha provveduto regolarmente anche nel 2016.

Nello svolgimento dei suoi compiti il Consiglio ha operato per assicurare che il Sistema consenta l'identificazione, la valutazione anche prospettica e il controllo dei rischi, ivi compresi quelli derivanti dalla non conformità alle norme e da fatti pregiudizievoli, garantendo l'obiettivo della salvaguardia del patrimonio, anche in un'ottica di sostenibilità nel medio-lungo periodo. Il Sistema viene diffuso presso le controllate da Generali, che lo hanno adottato tenendo presenti le eventuali specificità normative dei singoli Stati in cui le stesse operano.

Il CdA valuta, sentito il Collegio, i risultati esposti dalla Società di Revisione e gli eventuali suggerimenti emersi in sede di revisione legale. A questo proposito, nel 2016, come negli anni precedenti, la Società di Revisione non ha ritenuto di predisporre una lettera di suggerimenti; la relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale è stata fornita da Reconta Ernst & Young S.p.A. al Collegio in data 1° aprile 2016 ed è stata portata poi all'attenzione sia del CCR sia del Consiglio, per quanto di rispettiva competenza, nelle sedute di aprile.

#### *Rapporti con gli azionisti*

La struttura del GHO incaricata dei rapporti con gli investitori istituzionali è l'Investor & Rating Agency Relations (IR). La funzione di Corporate Affairs, attraverso l'unità di Shareholders & Governance (S&G) istituita a luglio 2015,

si affianca all'IR nell'attività di engagement degli Investitori per le tematiche di corporate governance, avendo il compito di definire linee guida strutturate per gestire in via continuativa i rapporti con gli stakeholder esterni (Azionisti, investitori, proxy advisor) ed interni (organi sociali e altre funzioni interessate della Compagnia).

Successivamente alla pubblicazione della Relazione 2015 è stata svolta un'intensa attività di relazione con gli investitori istituzionali e le proxy agency, in coordinamento con l'IR e con il coinvolgimento attivo delle funzioni Group HR & Organization (Group Reward & Inst. HR Processes) e Group Communication & Public Affairs (Group Social Responsibility), anche nell'ambito di un apposito ciclo di incontri (Roadshow). Il confronto è stato incentrato su tematiche rilevanti per la comunità finanziaria relative ai 3 pilastri della nostra corporate governance che includono, oltre alla corporate governance in senso stretto, anche le componenti di Remuneration e Corporate Social Responsibility. Tali confronti mirano a comunicare le nostre scelte di governo societario e a ricevere feedback, utili per alimentare il continuo processo interno di valutazione e revisione. I contatti avviati sono stati anche di ausilio per agevolare la percezione della comunità finanziaria sul nuovo assetto organizzativo, in relazione alla nomina del nuovo Consiglio che si è insediato ad Aprile 2016.

Un'altra occasione di confronto con la comunità finanziaria si è avuta in occasione dell'Investor Day, tenutosi a Londra il 23 novembre 2016, quando Generali ha presentato l'aggiornamento del piano strategico.

## **Remunerazione ed incentivazione Amministratori ed Alta Direzione**

### *Descrizione del pay mix*

L'Amministratore Delegato/Group CEO e gli altri dirigenti con responsabilità strategiche (ovvero i componenti del Group Management Committee e gli altri ruoli di primo riporto all'Amministratore Delegato/Group CEO con impatto significativo sul profilo di rischio e strategico del Gruppo, i Regional Officer e i responsabili delle funzioni a diretto riporto del Consiglio di Amministrazione della Società come definiti in precedenza) sono destinatari di un pacchetto retributivo complessivo costituito da una componente fissa, da una componente variabile (a breve e a medio/lungo termine) e da benefit.

I principi sulla base dei quali il pacchetto retributivo è definito sono:

- il pacchetto retributivo viene chiaramente definito in modo da garantire un bilanciamento tra remunerazione



fissa e remunerazione variabile, nonché da favorire il raggiungimento di risultati sostenibili di lungo termine;

- il pacchetto retributivo viene strutturato nel suo complesso per assicurare un equilibrio fra l'esigenza di adeguatamente incentivare il conseguimento dei migliori risultati nell'interesse del Gruppo e, al contempo, garantire, attraverso l'adozione di una serie di cautele e presidi, una sana e prudente gestione, nel rispetto del quadro normativo di riferimento;
- le performance attese vengono chiaramente predeterminate attraverso un sistema strutturato ed esplicitato di performance management;
- la remunerazione variabile viene definita attraverso piani di incentivazione a breve e a medio-lungo termine collegati ad indicatori di performance individuali e di Gruppo, i quali tengono in adeguata considerazione anche le esigenze di sostenibilità in termini di rischi assunti;

Figura 5 - Percentuali target

|   | Retribuzione totale al target |                        | Retribuzione variabile totale target |           |
|---|-------------------------------|------------------------|--------------------------------------|-----------|
|   | Retribuzione fissa            | Retribuzione variabile | Annuale                              | Obiettivi |
| Amministratore Delegato/Group CEO                       | 22%                           | 78%                    | 29%                                  | 11%       |
| Key Manager con responsabilità strategiche <sup>1</sup> | 37%                           | 63%                    | 40%                                  | 40%       |
| Fornitori di controllo                                  | 78%                           | 22%                    | 60%                                  | 40%       |

Fonte: Ministero Assicurazione

- le strutture dei piani di incentivazione prevedono soglie di accesso legate alla situazione patrimoniale dell'azienda e alla gestione del rischio. In particolare, i sistemi di incentivazione variabile di breve periodo e lungo termine includono indicatori di rischio e clausole di malus e clawback;
- il pacchetto retributivo "target" è definito con l'obiettivo di mantenere un livello competitivo, tra mediana e terzo quartile del mercato di riferimento, sulla base di un posizionamento individuale legato alla valutazione della performance e del potenziale, ed alla strategicità della risorsa secondo un approccio segmentato.

Anche sulla valorizzazione dei benefit, i mercati sono costantemente monitorati con l'obiettivo dell'allineamento con le tendenze principali, anche conducendo indagini per famiglie professionali, linea di business e area geografica.

Vengono condotte analisi sulla struttura del pacchetto retributivo al fine di assicurare il bilanciamento della remunerazione fissa, della remunerazione variabile a breve e lungo termine e dei benefit al fine di promuovere l'impegno dei manager nel contribuire al raggiungimento di risultati sostenibili, come ulteriormente specificato successivamente. In particolare la componente fissa viene determinata in un ammontare tale da non incentivare assunzioni di rischio inappropriate da parte del manager e da consentire l'effica-

ce operativa, al teorico ricorrere dei relativi presupposti, degli appositi meccanismi di correzione ex post (malus e clawback) sulla componente variabile.

Specifiche linee guida sul bilanciamento delle diverse componenti della remunerazione vengono definite per ogni popolazione target e, con particolare riferimento agli executive di Gruppo, il Consiglio di Amministrazione, sentito il Comitato per le Nomine e la Remunerazione, stabilisce a livello di Gruppo la politica di posizionamento complessivo in termini di valore della remunerazione, definendo altresì linee guida per la revisione della remunerazione e del pay-mix ove necessari, in linea con le tendenze di mercato e le analisi interne. Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, approva annualmente i criteri e la struttura dei piani di incentivazione per gli executive assicurando il bilanciamento appropriato delle opportunità di remunerazione variabile nella struttura di pay-mix.

Per quanto riguarda la politica di pay-mix per le funzioni di controllo, il bilanciamento è definito dal Comitato Controllo e Rischi in favore della componente fissa con un approccio alla remunerazione variabile coerente con la finalità di assicurare la loro indipendenza e l'obiettività della loro azione di controllo.

#### Descrizione e valutazione dei principi e obiettivi alla base delle remunerazioni

Il pacchetto di remunerazione è composto da una componente fissa, una componente variabile e da benefit, strutturati in modo bilanciato ed equilibrato tra loro. Vengono condotte analisi sulla struttura del pacchetto retributivo al fine di assicurare il bilanciamento delle varie componenti per promuovere l'impegno dei manager nel contribuire al raggiungimento di risultati sostenibili. La retribuzione fissa remunera il ruolo occupato e le responsabilità assegnate, tenendo anche conto dell'esperienza del titolare e delle competenze richieste, oltre alla qualità del contributo espresso nel raggiungimento dei risultati di business. La retribuzione variabile viene definita attraverso piani di incentivazione a breve e a lungo termine volti a motivare il management al raggiungimento degli obiettivi di business attraverso il collegamento diretto tra incentivi e obiettivi di Gruppo, Regione, Paese o business/funzione ed individuali sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo. I benefit rappresentano una componente sostanziale del pacchetto retributivo - in un approccio di total compensation - come elemento integrativo al pagamento monetario. I benefit si differenziano sulla base della categoria di destinatari, sia nel tipo sia nel valore complessivo. In termini di retribuzione complessiva



Con particolare riferimento alle componenti di remunerazione variabile, nell'esercizio di riferimento (2016), l'Amministratore Delegato/Group CEO in carica ha maturato i seguenti trattamenti:

incentivazione di lungo termine il cui ciclo di performance non è giunto a conclusione alla data di cessazione del rapporto.

| Sistemi di incentivazione di breve periodo (STI)  |    | Sistemi di incentivazione di lungo periodo (LTI) |   |     |
|---|----|--|---|-----|
|   | No | Si   |   |     |
| Esistenza di un sistema di incentivazione a breve periodo (STI)                               |    | X  | Esistenza di un sistema di incentivazione a lungo periodo (LTI) | X   |
| Esistenza di un bonus cap   |    | X  |   |     |
| <b>KPI Short Term Incentive (STI) per gli Executives</b>                                      |    | <b>Peso</b>                                      | <b>KPI Long Term Incentive (LTI) per gli Executives</b>         |     |
| Revenue & Financial risk adjusted performance (Operating Result, Net Profit, Dividends, RORC) |    | 50%  | ROE   | 50% |
| Efficiency & Business Transformation  |    | 20%  | rISB  | 50% |
| People Engagement   |    | 15%  |   |     |
| <b>Altri elementi della politica retributiva</b>  |    | <b>Si/No</b>                                     | <b>Indennità e patti di non concorrenza</b>                     |     |
| La società utilizza un peer group?  |    | Si   | Trattamento di fine rapporto                                    | Si  |
|   |    |  | Patti di non concorrenza  | Si  |

- componente a breve termine della remunerazione variabile: in base ai risultati ottenuti, l'entità della componente variabile a breve ammonta a € 1.696.861 lordi. Tale importo è stato determinato sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione nella scheda individuale relativamente ai risultati economici, finanziari ed operativi (i.e. Utile Netto Rettificato di Gruppo, Risultato Operativo di Gruppo e Return on Risk Capital di Gruppo), a progetti chiave legati alla strategia del Gruppo e People Management, valutati positivamente rispetto alle aspettative di piano strategico per l'anno di riferimento;
- componente a lungo termine della remunerazione variabile: a conclusione del periodo di performance del piano LTI 2014, e sulla base del grado di raggiungimento dei relativi obiettivi, è stata deliberata l'assegnazione al Group CEO di n. 45.324 azioni, soggette ai periodi di lockup di cui al piano.

Inoltre, come noto e già oggetto di disclosure nell'ambito della precedente Relazione sulla Remunerazione, con effetto dal 9 Febbraio 2016, il Group CEO precedentemente in carica, Mario Greco, ha cessato i suoi rapporti con il Gruppo. A fronte di ciò, ed in coerenza con le Politiche Retributive di Gruppo, non è stato erogato alcun trattamento di severance e sono decaduti i diritti relativi ai piani di

#### Limite massimo remunerazione variabile

Il sistema di breve termine prevede complessivamente un funding pool totale massimo con incentivi individuali massimi pari al 200% delle singole baseline. Il piano di incentivazione di lungo termine prevede un limite massimo pari al 175% della retribuzione fissa individuale.

#### Senno alla Politica di remunerazione 2017

Si riporta di seguito una sintesi degli strumenti della politica retributiva.

Per ogni obiettivo viene definito il target atteso ed il range entro il quale l'obiettivo viene considerato raggiunto; se il grado di conseguimento dell'obiettivo si colloca al di sotto o al di sopra di tale range, l'obiettivo è da considerarsi rispettivamente non raggiunto o superato.

La valutazione iniziale della performance è determinata utilizzando una scala da 1 a 5, dove 5 rappresenta il valore massimo, sulla base della valutazione degli obiettivi definiti nella balanced scorecard e la relativa metodologia di conversione.

Le valutazioni finali della performance (cd. "rating") sono definite partendo da una valutazione iniziale (effettuata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti





nella *balanced scorecard*) che viene quindi "calibrata" sulla base dei seguenti fattori:

- valutazione dei risultati in confronto agli altri partecipanti al piano Short Term Incentive (STI) con ruoli assimilabili (cd. "peer");
- contesto e condizioni di mercato;
- livello di "stretch" della *balanced scorecard* individuale.

Considerando il complessivo *funding pool* e la distribuzione della performance, il payout STI (Short Term Incentive) individuale viene definito per ogni «rate» di valutazione come percentuale della *baseline* individuale.

L'effettivo *funding* disponibile per l'erogazione degli incentivi Short Term Incentive (STI) viene determinato nell'esercizio successivo a quello di riferimento, a valle della verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi deliberato dal Consiglio di Amministrazione. Tenuto conto dei risultati di business, l'Amministratore Delegato/ Group CEO propone il *funding pool* finale al Comitato per le Nomine e la Remunerazione che esprime il proprio parere ai fini dell'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione. Nel calcolo del *funding pool* finale non viene inclusa la componente di remunerazione variabile a breve dell'Amministratore Delegato/Group CEO né dei

responsabili delle funzioni di controllo, in quanto queste vengono determinate dal Consiglio di Amministrazione su proposta, rispettivamente, del Comitato per le Nomine e la Remunerazione e del Comitato Controllo e Rischi.

In ogni caso, la determinazione del *funding* effettivo è subordinata alla verifica del raggiungimento della soglia d'accesso rappresentata da uno specifico livello di Economic Solvency Ratio, pari al 130% per l'anno 2017 (limite fissato considerando il livello di «hard limit» definito nel Risk Appetite Framework di Gruppo, approvato nel Consiglio di Amministrazione di dicembre 2016).

In relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi di Gruppo (Utile Netto Rettificato e Risultato Operativo di Gruppo), viene determinato il *funding pool* definitivo. Al di sotto del risultato minimo pari all'85% del budget rispetto agli obiettivi di Gruppo, non è previsto alcun *funding* e pagamento di bonus.

Su proposta dell'Amministratore Delegato/Group CEO e previo parere del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, e solo a condizione che il livello soglia di Economic Solvency Ratio sia stato superato, il Consiglio di Amministrazione può autorizzare: (a) un *funding* ad hoc, pur in caso di risultati di Gruppo al di sotto dell'85% degli obiettivi di Gruppo fissati dal Consiglio di Amministrazione per l'anno di riferimento, oppure (b) una quota aggiuntiva - pari al massimo al 10% del *funding* effettivo - con l'obiettivo di remunerare singoli soggetti le cui performance sono risultate particolarmente rilevanti. Infatti, sulla base del meccanismo del *funding*, può verificarsi la teorica possibilità che, in ra-

gione del grado di raggiungimento dei risultati di Gruppo, manager che abbiano raggiunto o ampiamente superato tutti gli obiettivi assegnati, ricevano purtuttavia un bonus inferiore all'importo target o, addirittura, non ricevano alcun bonus, a causa dell'azzeramento o della significativa riduzione del cd. *funding pool* disponibile. In tale situazione limite, gli strumenti correttivi illustrati, per altro ad oggi mai utilizzati, hanno la funzione di intervenire - all'esito del rigoroso processo di governance descritto e solo ove sia stata comunque raggiunta la soglia minima di accesso, a garanzia della stabilità patrimoniale del Gruppo - al fine di destinare un importo aggiuntivo al *funding pool* e correggere simili situazioni. L'ammontare dei bonus individuali è determinato in relazione alla capienza del *funding pool* disponibile e al livello di performance individuale, e in ogni caso può arrivare ad un massimo del 200% della *baseline* individuale. Tale massimo è corrisposto con alta selettività nei limitati casi di significativa performance al di sopra delle aspettative.

La verifica dei risultati ottenuti dall'Amministratore Delegato/ Group CEO e la relativa determinazione del bonus viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per le Nomine e la Remunerazione; per gli altri componenti del GMC la verifica dei risultati raggiunti e la successiva determinazione dei bonus compete al Consiglio di Amministrazione su proposta dell'Amministratore Delegato/Group CEO, previo parere del Comitato per le Nomine e la Remunerazione; infine, per gli altri dirigenti con responsabilità strategiche e gli altri componenti del Global Leadership Group (GLG), i risultati conseguiti sono valutati dall'Amministratore Delegato/ Group CEO tenendo presenti le linee guida del sistema ed il processo relativo come descritto in precedenza.

In continuità con lo scorso anno, un nuovo piano di incentivazione di lungo termine basato su azioni di Assicurazioni Generali - Long Term Incentive di Gruppo (LTI) 2017 - è sottoposto all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti.

In linea con le prassi di mercato e con le aspettative degli investitori, si prevede che le azioni siano assegnate e rese disponibili ai beneficiari in un orizzonte temporale complessivo di 6 anni, subordinatamente al raggiungimento di condizioni di performance di Gruppo (Return on Equity - ROE - e Total Shareholder Return relativo - rTSR) ed alla verifica del raggiungimento di un livello

minimo di Economic Solvency Ratio, quale unica soglia d'accesso, come dettagliato di seguito.

Il piano si basa sui seguenti aspetti fondamentali:

- l'incentivo collegato al raggiungimento degli obiettivi viene erogato attraverso l'assegnazione di azioni ordinarie di Assicurazioni Generali S.p.A.;
- il diritto a ricevere le azioni è connesso alla verifica del superamento di una soglia d'accesso, definita annualmente dal Consiglio di Amministrazione e che rappresenta in tal



senza una condizione sospensiva;

• gli obiettivi ai quali subordinare la corresponsione dell'incentivo sono finanziari di Gruppo e vengono definiti all'inizio del triennio di performance in coerenza con i piani strategici di lungo periodo del Gruppo.

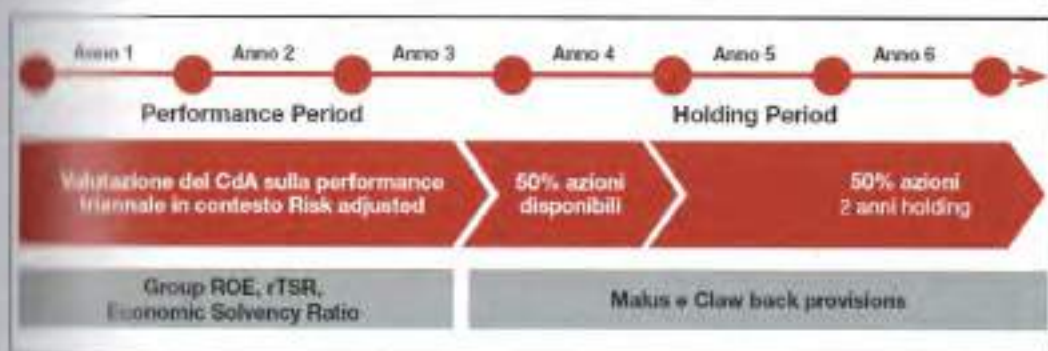
La struttura del piano è la seguente:

Nel dettaglio, il numero massimo di azioni assegnabili viene determinato all'inizio del piano. Il bonus massimo potenziale da erogarsi in azioni corrisponde al 175% della remunerazione annua lorda dei partecipanti al piano per i membri del Group Management Committee (GMC) e del Global Leadership Group (GLG); mentre è pari all'87,5% per gli altri beneficiari cd. Directors e talenti chiave, individuati come di seguito specificato (tale percentuale è pari al 250% per l'Amministratore Delegato/Group CEO). Pertanto il numero massimo di azioni assegnabili è dato dal rapporto fra l'importo massimo di bonus ed il valore dell'azione, quest'ultimo calcolato come media del prezzo dell'azione stessa nei tre mesi precedenti la seduta del Consiglio di Amministrazione chiamato a deliberare in merito al progetto di bilancio di esercizio della Capogruppo e al bilancio consolidato relativi all'esercizio precedente a quello di avvio del piano.

to al livello di raggiungimento del ROE e del TSR relativo, è determinato con riferimento a 2 basket indipendenti. I risultati finali dei singoli basket sono calcolati utilizzando la metodologia di interpolazione lineare. Il livello di performance massimo è sempre pari al 175% complessivo (ie. 87,5% + 87,5%) per i componenti del Group Management Committee (GMC) e del Global Leadership Group (GLG); mentre è pari all'87,5% complessivo per gli altri beneficiari cd. Directors e talenti chiave (tale percentuale è pari al 250% complessivo per l'Amministratore Delegato/ Group CEO).

Tali obiettivi vengono individuati e fissati, all'avvio del ciclo triennale del piano, in coerenza con gli obiettivi e le strategie di lungo termine del Gruppo, e sono soggetti ad una prima misurazione al termine di ciascun anno del ciclo. Ad esito di tale prima misurazione, viene accantonata (ma non assegnata ai beneficiari) una tranche del numero massimo di azioni potenzialmente attribuibili al termine del triennio: in particolare, la prima tranche è riferita al 30% del numero massimo di azioni assegnabili, la seconda tranche ad un altro 30%, mentre la terza tranche al restante 40%. Al termine del triennio viene quindi effettuata una valutazione finale sul raggiungimento effettivo degli obiettivi definiti (sia su base annuale sia triennale complessiva). Questo

meccanismo di misurazione consente di coniugare l'esigenza, da un lato, di favorire il raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo (attraverso la fissazione di target coerenti con i piani strategici triennali,



In ciascun anno del piano ed alla fine del triennio, il Consiglio di Amministrazione effettua una valutazione circa il livello di raggiungimento della soglia di accesso, fissata in termini di Economic Solvency Ratio pari al 130% o la diversa percentuale di tempo in tempo fissata dal Consiglio di Amministrazione. Tale valutazione rappresenta una clausola di malus in base alla quale il numero di azioni da accantonare annualmente o da assegnare definitivamente potrà essere ridotto o azzerato dal Consiglio di Amministrazione qualora il valore di Economic Solvency Ratio dovesse risultare inferiore al limite fissato. Appurato il conseguimento del livello di Economic Solvency Ratio, viene quindi verificato annualmente e nel triennio complessivo il raggiungimento di obiettivi finanziari di Gruppo, rappresentati dal ROE e dal TSR relativo, confrontato con le aziende che costituiscono l'indice STOXX Euro Insurance (peer group).

Il livello di performance, espresso in percentuale rispet-

la valutazione su base triennale complessiva e il successivo periodo di holding) e, dall'altro, di valutare e monitorare il raggiungimento degli obiettivi annualmente, come garanzia del focus sull'accelerazione strategica annunciata all'investor day di novembre 2016 incentivando, al contempo, una performance distribuita in maniera equilibrata lungo l'intero ciclo triennale.

L'assegnazione delle singole tranche di azioni avviene solamente alla fine del performance period, e quindi alla fine del triennio - all'esito delle misurazioni sopra richiamate (sia delle soglie di accesso che degli obiettivi) - sempreché sia ancora in essere alla conclusione del triennio di riferimento il rapporto in essere con la Società ovvero con altra società del Gruppo, salvo condizioni espressamente previste dal regolamento del piano e salva diversa determinazione da parte del Consiglio di Amministrazione o soggetto da esso delegato. In particolare, con riguardo all'Amministra-



tore Delegato/Group CEO, in caso di cessazione del suo rapporto di lavoro.

In essere ad iniziativa della Società (anche per effetto di mancato rinnovo) in assenza di giusta causa, è previsto che egli mantenga il diritto a ricevere l'incentivo azionario di cui al piano (subordinatamente al raggiungimento dei relativi obiettivi di performance e a tutti gli altri termini e

condizioni di cui al relativo regolamento). Per quanto riguarda il periodo di holding successivo al

periodo di performance triennale, al momento dell'assegnazione il 50% delle azioni assegnate è immediatamente disponibile (per permettere ai beneficiari di sostenere gli oneri fiscali collegati all'assegnazione), il restante 50% è sottoposto ad un vincolo di indisponibilità della durata di due anni, salvo l'obbligo degli Amministratori che partecipano al piano di mantenere un adeguato numero di azioni assegnate fino alla fine del mandato in corso alla data di svincolo. Tali vincoli permangono anche successivamente alla cessazione del rapporto con il beneficiario, salva la facoltà del Consiglio di Amministrazione, o di un suo componente appositamente delegato, di ridefinire i termini e le modalità di tutti i vincoli di indisponibilità sopra indicati, eventualmente anche valutando nel complesso la remunerazione a favore del beneficiario, ovvero anche con riferimento ad azioni assegnate in esecuzione di diversi piani di incentivazione. Inoltre il piano prevede - in continuità con quanto già fatto nel 2015 e 2016 - un meccanismo di riconoscimento dei dividendi distribuiti durante il triennio di riferimento (cd. dividend equivalent). In particolare, qualora l'Assemblea deliberasse la distribuzione di dividendi a favore degli Azionisti nel corso del triennio di riferimento, alla scadenza del medesimo, verrà corrisposto ai beneficiari un numero di azioni aggiuntive determinato in base all'importo dei dividendi complessivamente distribuiti nel triennio di riferimento. Le azioni aggiuntive saranno assegnate contestualmente ed in relazione alle altre azioni assegnate a ciascun beneficiario, saranno anch'esse sottoposte ai vincoli di indisponibilità (holding period) sopra descritti e verranno determinate considerando il valore dell'azione al momento dell'attribuzione, calcolato come la media dei tre mesi precedenti la seduta del Consiglio di Amministrazione chiamato a deliberare in merito al progetto di bilancio di esercizio della Capogruppo e al bilancio consolidato relativi all'esercizio precedente a quello di avvio del Piano.

Ai fini dell'attuazione del piano, le azioni oggetto di assegnazione gratuita ai destinatari del piano, alle condizioni sopra indicate, riverranno, in tutto o in parte, da apposito aumento del capitale sociale gratuito mediante utilizzo di utili e/o riserve di utili ai sensi dell'art. 2349, primo comma,

del Codice Civile e/o dalla provvista di azioni proprie eventualmente acquistate dalla Società in esecuzione della relativa autorizzazione assembleare ai sensi degli artt. 2357

e 2357-ter del Codice Civile. Il numero massimo di azioni assegnabili è 12.500.000 pari allo 0,80% del capitale sociale attuale. Il perimetro dei beneficiari del piano di Long Term Incentive (LTI) comprende i componenti del Group Management Committee, del Global Leadership Group e selezionati Directors e talenti di Gruppo identificati sulla base del ruolo ricoperto, della performance espressa e del potenziale di crescita, con finalità di "attraction" e "retention". In linea con la prassi di mercato

e con un processo iniziato già nel 2014, al fine di promuovere l'engagement dei manager e l'empowerment dei talenti chiave per l'esecuzione della nuova strategia del Gruppo, il piano di Long Term Incentive 2017 prevede la conferma della popolazione dei destinatari in linea con lo scorso anno, fino a raggiungere complessivamente un massimo di ca. 600 manager. Tali beneficiari vengono selettivamente identificati sulla base di criteri comuni definiti a livello di Gruppo e validati attraverso il processo di Talent Review. Al fine di garantire la massima coerenza, equità ed omogeneità nell'individuazione dei beneficiari, come primo requisito viene verificato il raggiungimento di elevati standard di performance costanti nel tempo ed il possesso di alto potenziale di crescita che, congiuntamente a consolidate capacità manageriali, possano consentire alle persone identificate di raggiungere sfidanti obiettivi di carriera ed arrivare a ricoprire posizioni di leadership all'interno del nostro Gruppo. Altri criteri rilevanti al fine di identificare tali beneficiari sono il possesso di solide competenze tecniche, il rispetto e la promozione dei valori del Gruppo e l'aspirazione a crescere ricoprendo nel breve termine ruoli strategici a livello internazionale. Per tutti i soggetti al di sotto del Global Leadership Group, gli indicatori di performance LTI saranno basati sugli stessi parametri, ma con un pay-out massimo pari all'87,5% della remunerazione fissa.

#### *Speciale piano azionario per l'Amministratore Delegato/Group CEO*

Nel luglio 2016, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di sottoporre all'approvazione dell'Assemblea (ai sensi dell'art.114-bis T.U.F) uno speciale piano azionario - diverso e aggiuntivo agli ordinari piani di Long Term Incentive (LTI). Il Piano prevede l'assegnazione gratuita, a favore

dell'Amministratore Delegato/Group CEO, a luglio 2019, di massime n. 200.000 azioni di Assicurazioni Generali, subordinatamente al verificarsi delle seguenti condizioni:

- mantenimento della titolarità, da parte dell'Amministratore Delegato/Group CEO, di n. 200.000 azioni di Assicurazioni Generali - da questi già detenute in portafoglio e acquistate con mezzi propri - sino al termine del suo attuale mandato di Amministratore;
- raggiungimento di uno specifico obiettivo triennale massimo di Total Shareholders Return (TSR) pari a +72,8%,



calcolato nel triennio 5 luglio 2016 - 5 luglio 2019;

- mantenimento di predeterminate soglie di accesso fissate in termini di Economic Solvency Ratio pari al 130%8 o la diversa percentuale di tempo in tempo fissata dal Consiglio di Amministrazione;
- mantenimento della carica di Amministratore Delegato/ Group CEO fino al termine del corrente mandato (con perdita, dunque, di ogni diritto in caso di cessazione del rapporto in essere, per qualunque motivo, prima di tale termine).

Il Piano prevede altresì, in capo all'Amministratore Delegato/ Group CEO, un obbligo di mantenimento - per un periodo di due anni - della titolarità del 50% delle azioni eventualmente assegnategli gratuitamente, nonché altre tipiche

clausole di sostenibilità (es. malus, clawback, divieti di cd. hedging) a tutela della solidità patrimoniale della Società e la non eccessiva esposizione al rischio come previste per gli ordinari piani di Long Term Incentive (LTI).

Inoltre, il Piano prevede l'eventuale attribuzione di azioni aggiuntive, secondo un meccanismo di cd. dividend equivalent analogo a quello previsto per gli ordinari piani di Long Term Incentive (LTI).

Finalità di questo speciale Piano è di rafforzare la condivisione degli obiettivi di lungo termine tra gli Azionisti e lo stesso Group CEO attraverso il personale e significativo investimento da questi già posto in essere e la fissazione di un risultato unico e molto sfidante di creazione di valore per gli azionisti.



## QUARTO

Commento di sintesi

Azionariato e Rappresentanza

Struttura di governo e controllo

Composizione del Consiglio di Amministrazione,  
dei Comitati, di altri Organi e Funzioni  
di governo e controllo

Composizione del Consiglio di Amministrazione,  
dei Comitati e di altri Organi e Funzioni  
di governo e controllo

Formazione ed incentivazione Amministratori  
e Alta Direzione

## Commento di sintesi

Alle luce di quanto qui illustrato, si ritiene che, con riferimento all'esercizio 2016, la corporate governance di ACEA si conforma bene con i criteri indicati nel Codice di Autodisciplina delle società quotate promosso da Borsa Italiana, ed è ispirato alle raccomandazioni formulate dalla CONSOB in materia.

Oltre ai risultati del 2016, e ad un dividendo elevato, ciò che emerge a conclusione del mandato dell'attuale CdA è la profonda trasformazione cui si è dato impulso nel triennio di riferimento, tanto da aver plasmato una nuova Acea. Si segnala, infatti, che una l'Assemblea chiamata ad approvare il bilancio 2016 scade l'attuale Consiglio di Amministrazione.

Sebbene ACEA presenti alcuni punti di forza, qui preme evidenziare soprattutto gli aspetti e le aree di miglioramento della corporate governance della società:

- i) Dall'analisi della Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari non si evidenziano attività di board induction. Le sessioni di board induction, conformemente alle disposizioni del Codice di Autodisciplina, sono finalizzate a fornire agli amministratori e ai sindaci un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera la Società, anche alla luce delle dinamiche aziendali e dell'evoluzione dell'assetto. Motivo

per cui si dovrebbe investire molto in tali attività;

- ii) Non sono previsti né piani di successione del management né tanto meno contingency plan. Si ritiene che predisporre almeno un "contingency plan" che preveda le azioni da intraprendere per assicurare la regolare gestione della Società nel caso di anticipata cessazione dall'incarico dell'Amministratore Delegato rispetto all'ordinaria scadenza del mandato possa assicurare una maggiore tranquillità nella gestione della società;
- iii) La decisione relativa al cumulo di altri incarichi risulta essere poco in linea con le best practice in quanto pari a 10 incarichi. Sebbene il numero massimo di cariche ricopribili tale da garantire il sufficiente impegno nella società può variare a seconda delle dimensioni e del settore di appartenenza, si ritiene che un numero più basso di incarichi e/o una migliore definizione e differenziazione degli incarichi potrebbe migliorare la governance. Inoltre si segnala anche un elevato numero di incarichi da parte dei membri (effettivi e supplenti) del Collegio Sindacale.

## Azionariato e Rappresentanza

### Indicazioni di carattere generale

ACEA, società quotata sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana Spa dal 1999, è una delle principali multiutility italiane, con oltre un secolo di storia, operativa nella filiera energetica (dalla generazione alla distribuzione, dalla vendita di energia elettrica e di gas alla gestione dell'illuminazione pubblica), nel servizio idrico integrato (dalla captazione e distribuzione fino alla raccolta e depurazione) e nei servizi ambientali (trattamento e gestione economica dei rifiuti).

Il capitale della Società pari ad 1.098.898.884,00€, interamente sottoscritto e versato, è suddiviso in 212.964.900 azioni ordinarie del valore nominale di € 5,16 ciascuna, che risultano quotate presso il Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito dalla Borsa Italiana.

Non esistono azioni con diritto di voto limitato o prive del diritto di voto, ad eccezione di n. 416.993 azioni proprie per le quali il diritto di voto è sospeso ai sensi dell'art. 2357-ter del Codice Civile.

Non risultano alla Società, patti parasociali ex art. 122 TUF di alcun genere fra gli azionisti, né poteri speciali di veto o di altra influenza straordinaria sulle decisioni che non siano emanazione diretta della partecipazione azionaria detenuta. L'art. 6 dello Statuto prevede, con la sola eccezione di Roma Capitale, una limitazione alla partecipazione azionaria nella misura dell'8% del capitale sociale, il cui superamento deve essere comunicato alla Società.

L'azionariato di Acea al 31 dicembre 2016 presenta tale struttura ripartita per fascia di possesso



Tabella 1: PARTECIPAZIONI RILEVANTI

| DICHIARANTE                 |                    | QUOTA % SU CAPITALE ORDINARIO | QUOTA % SU CAPITALE VOTANTE |
|-----------------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| ROMA CAPITALE               | Roma capitale      | 51%                           | 51%                         |
| SUEZ                        | Suez Italia SpA    | 23.33%                        | 23.33%                      |
| ENVIRONNEMENT<br>COMPANY SA |                    |                               |                             |
| CALTAGIRONE                 | Vigpar S.r.l.      | 0.939%                        | 5.008%                      |
| FRANCESCO                   | Fincal SpA         | 2.677%                        |                             |
| GAETANO                     | Soc. & con. S.r.l. | 0.780%                        |                             |
|                             | Viafin S.r.l.      | 0.610%                        |                             |

Fonte: note alla bilancio dei dati CONSOB

Nella relazione non si fa riferimento alla ripartizione dell'azionariato per area geografica.

Il Consiglio di Amministrazione ha riferito in assemblea sull'attività svolta e programmata, assicurando, così, agli azionisti una corretta informazione circa gli elementi necessari al fine di far sì che gli stessi possano assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare. Il Consiglio di Amministrazione considera l'Assemblea un momento particolarmente significativo per i rapporti con gli Azionisti; pertanto, si adopera, per quanto di propria competenza, ad incoraggiare e facilitare la partecipazione più ampia possibile degli Azionisti alle Assemblee. Dalla relazione emerge che nell'esercizio 2016 non risultano avvenute variazioni significative nella capitalizzazione delle azioni di ACEA e nella composizione della sua compagine sociale che ledano le prerogative degli azionisti di minoranza.

La disciplina del funzionamento dell'organo assembleare è contenuta nello Statuto di ACEA S.p.A., il quale oltre a rimandare alle disposizioni di legge, dedica all'Assemblea dei soci gli articoli 10, 11, 12, 13 e 14.

Qui si evidenzia che la richiesta di intervento sui singoli argomenti all'ordine del giorno può essere presentata al tavolo della presidenza (dell'Assemblea) dal momento della costituzione dell'Assemblea e fino a quando il Presidente dell'Assemblea non abbia dichiarato chiusa la discussione sul relativo argomento all'ordine del giorno. Nel dare la parola, di norma, il Presidente dell'Assemblea segue l'ordine di presentazione delle richieste di intervento. Ciascun azionista può svolgere un solo intervento su ogni argomento all'ordine del giorno della durata massima di dieci minuti.

#### Integrazione delle materie e ulteriori proposte di delibera

Ai sensi dell'art. 126-bis del TUF, i Soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale, possono chiedere per iscritto, entro dieci giorni dalla pubblicazione dell'avviso di convocazione dell'Assemblea, l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare, indicando in apposita domanda scritta gli ulteriori argomenti da essi proposti ovvero presentare proposte

di deliberazione su materie già all'ordine del giorno; le domande devono essere presentate unitamente a copia della comunicazione rilasciata dagli intermediari che tengono i conti sui quali sono registrate le azioni dei soci richiedenti. Entro il termine di cui sopra deve essere presentata da parte degli eventuali soci proponenti, con le stesse modalità, una relazione sulle materie di cui viene proposta la trattazione ovvero sulle motivazioni relative alle ulteriori proposte di deliberazione presen-

tate su materie già all'ordine del giorno. In ogni caso, ciascuno avente diritto di voto può presentare individualmente proposte di deliberazione in assemblea. L'integrazione dell'ordine del giorno non è ammessa per gli argomenti sui quali l'Assemblea delibera, a norma di legge, su proposta degli Amministratori o sulla base di un progetto o di una relazione da essi predisposta, diversa da quelle di cui all'art. 125-ter, comma 1 del TUF.

Delle eventuali integrazioni all'elenco delle materie che l'Assemblea dovrà trattare a seguito delle predette richieste o della presentazione di ulteriori proposte di deliberazione su materie già all'ordine del giorno è data notizia, nelle stesse forme prescritte per la pubblicazione dell'avviso di convocazione, almeno quindici giorni prima di quello fissato per l'Assemblea.

Ogni legittimato a intervenire in Assemblea può farsi rappresentare, ai sensi di legge, mediante delega scritta conferita sottoscrivendo il modulo rilasciato a richiesta dell'avente diritto dagli intermediari abilitati oppure il modulo di delega disponibile sul sito Internet della Società [www.acea.it](http://www.acea.it)

La delega, compilata in ogni suo campo, redatta con carattere leggibile e debitamente sottoscritta, può essere fatta pervenire alla Società: - a mezzo raccomandata, al seguente indirizzo Acea SpA - Affari Legali e Societari - Rif. "Delega di voto" P.le Ostiense, 2 - 00154 Roma

ovvero - via fax, al numero +39 06 57994229 ovvero - tramite posta elettronica certificata all'indirizzo [ademipi.mentsocietari.corporate@pec.aceaipa.it](mailto:ademipi.mentsocietari.corporate@pec.aceaipa.it) ovvero

- in via elettronica. ACEA ha nominato un Rappresentante designato cui gli azionisti hanno potuto conferire la delega, individuato nella società Computershare SpA.

#### Sistemi di governo e controllo

La struttura di corporate governance di ACEA è articolata secondo il modello organizzativo tradizionale e si compone dei seguenti organi: Assemblea dei soci, Consiglio di Amministrazione (assistito dai Comitati Istituiti nell'ambito dello stesso Consiglio), Collegio Sindacale e Società di Revi-



zione legale dei conti.

Fra i compiti dell'Assemblea, la gestione strategica della società è affidata al Consiglio di Amministrazione, fulcro del sistema organizzativo, e le funzioni di vigilanza sono affidate al Collegio Sindacale, un organo dotato di autonome competenze e poteri e nominato in base a requisiti di professionalità, onorabilità ed indipendenza definiti per legge. L'attività di revisione legale dei conti è demandata, ai sensi di legge, a una società di revisione legale specializzata, regolarmente iscritta all'apposito registro dei revisori legali, nominata dall'Assemblea dei soci su proposta del Collegio Sindacale.

#### Board induction

Nel corso del 2016 sono stati predisposti diversi momenti di approfondimento, in seno alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, su tematiche di business e investimenti sulle dinamiche aziendali e le loro evoluzioni, sul quadro normativo di riferimento, e sulle società controllate. Inoltre, nel corso del 2016 il Presidente del CdA ha organizzato alcuni incontri con gli Amministratori, cui hanno partecipato anche i Sindaci, al fine di illustrare il Work Force Management (WFM), una piattaforma informatica digitale che consente di coordinare e monitorare in tempo reale tutte le attività del Gruppo Acea. Infatti, con il WFM la Società integra l'obiettivo di soddisfare i clienti con quello di creare valore per gli azionisti, l'attenzione alle esigenze della collettività e il rispetto dell'ambiente; valorizza le capacità professionali dei dipendenti e responsabilizza il management alla realizzazione degli obiettivi aziendali.

#### Board review

ACEA ha affidato l'incarico di eseguire la Board review, per un triennio, al consulente Egon Zehnder, primaria società di consulenza, esperta da anni nella materia, in possesso dei requisiti di indipendenza richiesti, che non è affidataria di altri incarichi da parte di Acea. L'attività svolta dal consulente consiste nella valutazione del Consiglio e dei Comitati, secondo le migliori prassi applicate in ambito internazionale; in particolare, è stata effettuata la valutazione di tutte le aree di funzionamento del Consiglio. La valutazione del Consiglio ha riguardato, oltre il livello di adesione dello stesso ai principi e alle condotte definiti dal Regolamento del Consiglio stesso e dal Codice di Autodisciplina, anche il benchmarking rispetto alle best practice rilevabili nel mercato italiano ed estero. Il processo seguito per la valutazione è fondamentalmente basato sulla raccolta delle diverse opinioni individuali, attraverso interviste realizzate sia con l'ausilio di un questionario sia con discussioni aperte con i singoli Consiglieri e con il Presidente del Collegio Sindacale, successivamente elaborate dal consulente.

Egon Zehnder, nella seduta del CDA del 13 marzo, ha

presentato i risultati della valutazione effettuata per il terzo anno di mandato del Consiglio in carica; in particolare il consulente, sulla base dei commenti raccolti e dell'analisi comparativa svolta, ha elaborato le seguenti conclusioni: "Sulla base dei commenti raccolti e dell'analisi comparativa, esprimiamo giudizio positivo di compliance da parte di Acea con le indicazioni del Codice di Autodisciplina relativamente al terzo anno di mandato del suo Consiglio e per l'insieme dei tre anni di mandato. Il Consiglio in questi anni ha evidenziato una solida base di governance ed ha beneficiato della elevata collaborazione delle strutture di supporto. Inoltre in questo terzo anno di mandato il Collegio Sindacale di Acea ha voluto riaffermare il proprio contributo tramite la propria opinione a supporto dell'Orientamento del Consiglio agli Azionisti, in vista della formazione del nuovo Consiglio.

Nell'Orientamento agli Azionisti vengono sottolineati, tra l'altro, pareri omogenei tra i Consiglieri e i Sindaci per quanto riguarda:

- Le caratteristiche ideali di Presidente, Amministratore Delegato e Consiglieri;
- Il funzionamento del Consiglio e dei Comitati, migliorato e consolidato nel tempo;
- Dinamiche di Consiglio oggi chiaramente positive, esemplificate da: - un'ottima collaborazione tra Presidente e Amministratore Delegato; - il contributo costruttivo delle Minoranze."

#### Composizione del Consiglio di Amministrazione, dei Comitati, di altri Organi e Funzioni di governo e controllo

Secondo le previsioni dello Statuto della Società, il Consiglio di Amministrazione è composto da un numero di membri non inferiore a cinque e non superiore a nove, nominati dall'assemblea ordinaria dei soci (che ne determina il numero entro tali limiti) per un periodo non superiore a tre esercizi e rieleggibili alla scadenza del mandato. Possono essere eletti amministratori coloro che siano in possesso dei requisiti previsti dalla legge e dalle disposizioni regolamentari.

L'Assemblea del 5 giugno 2014 ha determinato in sette il numero degli Amministratori, ha nominato il Consiglio di Amministrazione e la Presidente, e ha determinato la durata del mandato in tre esercizi, e comunque sino alla data dell'Assemblea che sarà convocata per l'approvazione del bilancio dell'esercizio 2016.

Successivamente, conseguentemente alle valutazioni formulate dal competente Comitato consiliare per le Nomine e la Remunerazione (ai sensi dell'art. 5.C.1, lett. a, del Codice di Autodisciplina delle società quotate) nonché alle attività di autovalutazione ("Board evaluation"), che il Con-



siglio ha svolto (ai sensi dell'art. 1.C.1, lett. g, del citato Codice) con il supporto del consulente esterno indipendente Egon Zehnder, è stato sottoposto all'esame dell'Assemblea dei soci l'ampliamento del numero dei Consiglieri da 7 a 9, con l'ingresso di 2 amministratori indipendenti in possesso di specifiche competenze.

| NOME                                   | POSIZIONE   | LISTA | COMITATO PER IL CONTROLLO E I RISCHI | COMITATO IL NOME E LA REMUNERAZIONE | INDEPENDENT E |
|--|-------------|-------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
| Catia Tomasetti                        | Presidente  | M     |                                      |                                     |               |
| Alberto Irace                          | AD          | M     |                                      |                                     |               |
| Elisabetta Maggini                     | Consigliere | M     | Membro                               | Presidente                          | ✓             |
| Paola Antonia Profeta                  | Consigliere | M     |                                      |                                     | ✓             |
| Francesco Caltagirone                  | Consigliere | m     |                                      |                                     |               |
| Giovanni Gianì                         | Consigliere | m     | Membro                               | Membro                              |               |
| Roberta Neri                           | Consigliere | M     | Presidente                           | Membro                              | ✓             |
| Massimiliano Capece Minutolo Del Sasso | Consigliere | m     |                                      | Membro                              | ✓             |
| Angel Simon Grimaldos                  | Consigliere | m     |                                      |                                     | ✓             |

In data 23 aprile 2015 l'Assemblea ha deliberato l'ampliamento del numero dei componenti il Consiglio di Amministrazione da 7 a 9 membri, nel rispetto dell'art. 15.1 dello Statuto Sociale, e ha nominato due nuovi consiglieri e, precisamente, Roberta Neri e Massimiliano Capece Minutolo Del Sasso.

In data 31 maggio 2016, il Consigliere Diane d'Arras ha rassegnato le dimissioni e poiché tutti i candidati presenti nelle liste di minoranza presentate in occasione dell'Assemblea del 2014 da Ondeo (oggi Suez) e Fincal, hanno formalmente dichiarato la loro indisponibilità a ricoprire l'incarico di Consigliere di Amministrazione, il socio Suez, dalla cui lista è stata eletta la dimissionaria d'Arras, ha presentato il nominativo del dott. Ing. Angel Simon Grimaldos il quale, in data 28 giugno 2016 è stato cooptato quale Amministratore non esecutivo, indipendente.

Tabella 2: Percentuale quote rosa

| Organi                             | Percentuale donne presenti |
|------------------------------------|----------------------------|
| Consiglio di Amministrazione       | 44%                        |
| Comitato per il Controllo e Rischi | 66%                        |
| Comitato Nome e Remunerazione      | 50%                        |

Fonte: nostra elaborazione

Pertanto, al 31 dicembre 2016, e fino ad oggi, il Consiglio di Amministrazione risulta così composto: Catia Tomasetti (Presidente), Alberto Irace (Amministratore Delegato), Pao-

la Antonia Profeta, Elisabetta Maggini, Francesco Caltagirone, Angel Simon Grimaldos, Giovanni Gianì, Roberta Neri e Massimiliano Capece Minutolo Del Sasso.

Dei suddetti Consiglieri in carica, 2 sono Consiglieri esecutivi (il Presidente e l'Amministratore Delegato), ai quali il Consiglio ha attribuito deleghe di gestione individuali, mentre i restanti 7 Amministratori sono non esecutivi, essendo privi di deleghe individuali di gestione.

Il Consiglio di Amministrazione ha istituito al proprio interno due Comitati con funzioni propositive e consultive: il Comitato Controllo e Rischi ed il Comitato per le Nomine e la Remunerazione. Risultano, pertanto, accorpate in un unico comitato le attribuzioni in materia di nomine e di remunerazioni. Tale accorpamento, in linea con quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina, rispetta i requisiti di composizione previsti dal Codice medesimo per entrambi i comitati e assicura il corretto espletamento delle relative attribuzioni. Detti comitati sono composti da almeno tre amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti, nominati dal Consiglio di Amministrazione, che individua tra gli indipendenti il presidente del Comitato.

Il CdA ha, inoltre, costituito il Comitato Operazioni con Parti Correlate (OPC), quale organismo preposto a svolgere il ruolo richiesto dalla delibera Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 e successive modifiche e in base a quanto previsto dalla "procedura Operazioni con Parti Correlate", adottata dalla Società e brevemente illustrata al paragrafo 11 della presente Relazione. Al Comitato OPC, composto da almeno tre Amministratori, tutti indipendenti, sono attribuiti compiti e poteri istruttori, propositivi e consultivi finalizzati alla valutazione e decisione delle operazioni con Parti correlate, sia di minore rilevanza che di maggiore rilevanza.

Il CdA ha confermato in data 13/03/2017, come negli scorsi anni, che continuano a non ricorrere i presupposti previsti dal Codice di Autodisciplina per la istituzione della figura del lead independent director, tenuto conto che nella Società il Presidente del CdA, non ricopre il ruolo di principale responsabile dell'impresa (chief executive officer), né risulta disporre di una partecipazione di controllo della Società.

Il numero di donne presenti rispetta i limiti di legge. Per un dettaglio si rimanda alla tabella successiva.

#### Cumulo di altri incarichi

Il CdA, nella seduta del 23 marzo 2011, previo parere





favorevole del Comitato di Controllo Interno, ha deliberato che il numero massimo di incarichi che ciascun Consigliere può ricoprire in società quotate sia nella misura di 10, compreso quello ricoperto in ACEA, in modo che sia assicurata la massima disponibilità al disbrigo dell'incarico.

all'accettazione della carica, hanno reso noti gli incarichi dagli stessi ricoperti in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni. In base alle comuni-

cazioni aggiornate, pervenute alla Società in attuazione agli orientamenti deliberati, tutti gli Amministratori, alla data del 13/03/2017, risultano ricoprire un numero di incarichi compatibile con gli stessi orientamenti espressi dal Consiglio.

**Informazioni sulla disciplina dei rapporti con le parti correlate**

In base all'importo, le operazioni sono così suddivise:

- Operazioni di Maggiore Rilevanza, in cui almeno uno degli indici di rilevanza, dell'Allegato 3 del Regolamento succitato alla delibera Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 e successive modificazioni, risulti superiore alla soglia del 5% , la cui approvazione è riservata al CdA di Acea SpA;
- Operazioni di importo esiguo che hanno un controvalore non superiore a euro 200.000,00 (duecentomila);
- Operazioni di Minore Rilevanza, in cui rientrano tutte le operazioni con parti correlate diverse dalle operazioni di maggiore rilevanza e di importo esiguo.

La procedura prevede, prima dell'approvazione di un'operazione con parti correlate, sia di Minore Rilevanza che di Maggiore Rilevanza, che il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate esprima un parere sull'interesse della società al compimento dell'operazione nonché sulla convenienza e sulla correttezza sostanziale delle relative condizioni

**Funzionamento del Consiglio di Amministrazione, dei Comitati e di altri Organi e Funzioni di governo e controllo**

**Informazioni di natura generale**

**Consiglio di Amministrazione**

Il Consiglio si riunisce con cadenza regolare, in osservanza alle scadenze di legge e a un calendario di lavori, organizzandosi e operando in modo da garantire un effettivo ed efficace svolgimento delle proprie funzioni. Nel corso dell'esercizio 2016 il Consiglio di Amministrazione ha tenuto 10

Tavola 3 - Incarichi ricoperti dai Consiglieri in altre Società al 31/12/2016

| Ruolo                   | Nome                                  | Qualifica   | Altri Incarichi  |
|-------------------------|---------------------------------------|-------------|--|
| Presidente              | Catia Tomassini                       | Presidente  | Utilitalia** (già Federutility) (C)<br>Camera di Commercio Roma*** (C)   |
| Amministratore Delegato | Alberto Inace                         | AD          |  |
| Consigliere             | Elisabetta Maggini                    | Consigliere |  |
| Consigliere             | Paola Antonia Profeta                 | Consigliere | Borsa Profilo (C)  |
| Consigliere             | Franco Caltagirone                    | Consigliere | Cementir Holding SpA (P e AD)<br>Cimentas A.S. (C)<br>Cinabon A.S. (C)<br>Asborg Portland Holding (AD)<br>Caltagirone SpA (C)<br>Caltagirone Editore SpA (C) |
| Consigliere             | Giovanni Giani                        | Consigliere |  |
| Consigliere             | Roberta Neri                          | Consigliere | Enav (AD)  |
| Consigliere             | Massimiliano Capece Minzolo Del Sasso | Consigliere | ICAL 2 SpA (P)<br>Poeto Torre SpA (AU)<br>Cementir Italia SpA (C)<br>Cimentas A.S. (C)<br>Fiscal SpA (C)<br>Domus Italia SpA (C)                             |
| Consigliere             | Angel Simon Grimahdes                 | Consigliere |  |

Fonte: dati elaborati dalla Direzione di Corporate Governance

Tavola 4 - Numero di incarichi ricoperti dai Sindaci in altre Società al 31/12/2016

| Ruolo             | Nome             | Numero di Altri Incarichi |
|-------------------|------------------|---------------------------|
| Presidente        | Enrico Laghi     | 8                         |
| Sindaco effettivo | Rosina Cicchello | -                         |
| Sindaco effettivo | Corrado Gatti    | 13                        |
| Sindaco supplente | Luca Di Giuseppe | -                         |
| Sindaco supplente | Carlo Schiavone  | 22                        |

Fonte: dati elaborati dalla Direzione di Corporate Governance

La natura dell'incarico ricoperto dagli Amministratori è tale da richiedere che essi siano nella condizione di potervi dedicare tutto il tempo necessario e la qualità e quantità degli altri incarichi ricoperti dagli Amministratori attualmente in carica rende possibile l'assolvimento di tale obbligo nel migliore dei modi. Tutti gli Amministratori in carica, già in occasione del deposito delle liste e, successivamente,



riunioni, durate in media circa 1 ora e 50 minuti ciascuna, che hanno visto la regolare partecipazione dei Consiglieri e la presenza del Collegio Sindacale.

Per l'anno 2017 sono state programmate e comunicate al mercato 4 riunioni del CdA per l'approvazione delle relazioni finanziarie del periodo. Ad oggi si sono tenute 2 riunioni, inclusa quella odierna. Il Consiglio opera secondo un Regolamento di funzionamento in vigore dal 22 aprile 2003, che disciplina le modalità per garantire la tempestività e completezza dell'informativa pre-consiliare; in esso si prevede che le proposte di deliberazione e le informative pervengano, corredate da tutta la documentazione utile e vistate dai Responsabili per le specifiche materie, almeno 10 giorni di calendario prima della data fissata per la seduta del Consiglio, alla segreteria societaria che le sottopone, senza indugio, all'approvazione dell'Amministratore Delegato, ai fini della definizione della bozza dell'Ordine del Giorno (OdG).

#### *Il Comitato per le Nomine e la Remunerazione*

Il Comitato per le Nomine e la Remunerazione, alla data del 31 dicembre 2016, è costituito da quattro amministratori, tutti non esecutivi, di cui tre indipendenti e precisamente: Elisabetta Maggini (Presidente indipendente), Giovanni Giani (non indipendente), Roberta Neri e Massimiliano Capece Minutolo del Sasso (entrambi indipendenti). Il Consiglio di Amministrazione ha riconosciuto in capo a Roberta Neri il requisito di un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia contabile e finanziaria. Le attività di segreteria del Comitato sono svolte dal segretario del Consiglio di Amministrazione o da altro soggetto individuato dal Comitato stesso. Nel corso del 2016, il Comitato ha tenuto 4 riunioni, debitamente verbalizzate e caratterizzate dalla regolare partecipazione dei suoi componenti (nonché dei membri del Collegio Sindacale) e da una durata media di circa 1 ora e 15 minuti ciascuna.

Il Comitato per le Nomine e la Remunerazione, nell'ambito dei compiti attribuiti, ha funzioni propositive e consultive nei confronti del Consiglio di Amministrazione e monitora l'applicazione dei criteri e delle decisioni adottate dal Consiglio stesso. Ha, altresì, funzioni propositive e consultive per i compensi degli amministratori muniti di particolari cariche, del Direttore Generale e delle figure di rilevanza strategica per l'organizzazione. Il Comitato si esprime, inoltre, sulle politiche di remunerazione e fidelizzazione relative al Personale del gruppo presentate dall'Amministratore Delegato.

Nel corso del 2016 il Comitato ha:

- esaminato e approvato la Relazione annuale sull'attività svolta dal Comitato per la Remunerazione;
- esaminato e approvato la Relazione sulla Remunerazione ai sensi dell'art. 123-ter del DLgs 24 febbraio 1998, n. 58;

- proposto al Consiglio l'inserimento di un apposito punto all'Ordine del Giorno dell'assemblea del 28 aprile 2016, per riattribuire al CdA la competenza a determinare gli emolumenti per gli amministratori investiti di particolari cariche, ai sensi dell'art. 2389, 3° comma, c.c., e in coerenza con l'art. 21 dello Statuto Sociale
- preso atto del raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari e autorizzato il pagamento del programma di incentivazione variabile MBO 2015;
- approvato la consuntivazione del LTIP 2013-2015 e autorizzato il pagamento dei relativi importi agli aventi diritto;
- esaminato e poi proposto al Consiglio il Sistema di Incentivazione Variabile di medio lungo periodo - LTIP (Long Term Incentive Plan) 2016-2018;
- esaminato e poi proposto al Consiglio di assegnare gli obiettivi 2016 sulla base del Sistema di Incentivazione Variabile;
- proposto al Consiglio di Amministrazione, in seguito alle dimissioni dell'amministratore indipendente Diane d'Arras, previo parere favorevole del Collegio Sindacale e alla luce delle verifiche effettuate circa la sussistenza dei requisiti richiesti dalla normativa vigente e dal Codice di Autodisciplina in materia di onorabilità, professionalità e indipendenza, il Dott. Ing. Angel Simon Grimaldos, candidato proposto dal Socio Suez Italia.

Il comitato dispone di un budget annuo anche per il 2017 di € 25.000,00 (venticinquemila/00 euro) per il Comitato al fine di consentire, qualora ritenuto necessario, il conferimento di incarichi esterni funzionali allo svolgimento delle proprie attività.

#### *Comitato Controllo e Rischi*

Il Comitato Controllo e Rischi è costituito per assistere il Consiglio di Amministrazione, assicurando a quest'ultimo un'adeguata attività istruttoria e supporto nelle valutazioni e decisioni relative al Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, nonché all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche. I membri e il Presidente del Comitato sono nominati dal Consiglio di Amministrazione. La durata dell'incarico dei membri del Comitato coincide con quella del Consiglio di Amministrazione che li ha nominati. I membri del Comitato sono revocati dal Consiglio di Amministrazione qualora vengano meno i requisiti di indipendenza e di non esecutività e onorabilità. Il Comitato può chiedere alla Funzione Audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio Sindacale, al Presidente del Consiglio di Amministrazione e all'Amministratore incaricato del Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, salvo i casi in cui l'oggetto della richiesta di verifica verta specificatamente



sulle attività di tali soggetti. ACEA - relazione sul governo societario e gli assetti.

Il Comitato, alla data del 31 dicembre 2016, è costituito da tre amministratori, tutti non esecutivi, di cui due indipendenti, e precisamente: Roberta Neri (Presidente indipendente), Elisabetta Maggini (indipendente) e Giovanni Giani (non indipendente). Il Consigliere Roberta Neri possiede una esperienza in materia contabile e finanziaria, ritenuta adeguata dal Consiglio al momento della nomina. Nel 2016, il Comitato ha tenuto 6 riunioni di durata media di circa un'ora e trenta minuti ciascuna, caratterizzate dalla regolare partecipazione dei suoi componenti e del Presidente del Collegio Sindacale o da altro sindaco. Di queste, 2 si sono tenute in forma congiunta con il Collegio Sindacale. Nel corso del 2016 il Comitato ha svolto i compiti a questo riservati dal Codice di Autodisciplina ed in particolare:

- ha supportato, con una adeguata attività istruttorie, le decisioni e le valutazioni del Consiglio di Amministrazione relative al sistema di controllo, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;
- ha valutato, unitamente al Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentito il revisore legale dei conti e il Collegio Sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- ha espresso parere favorevole sul Piano delle Attività della Funzione Audit preliminarmente alla presentazione al Consiglio per la relativa approvazione;
- ha esaminato le relazioni periodiche della Funzione Audit;
- ha espresso pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali e, nel corso delle riunioni periodiche, invitato i responsabili delle aree aziendali interessate a relazionare sulla modalità di gestione di tali rischi;
- ha monitorato l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della Funzione Audit;
- ha riferito al Consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e gestione dei rischi.

Il comitato dispone di un budget annuo per il 2017 di €25.000,00 (venticinquemila/00 euro) per il Comitato al fine di consentire, qualora ritenuto necessario, il conferimento di incarichi esterni funzionali allo svolgimento delle proprie attività.

#### **Il Comitato Operazioni con Parti Correlate (OPC)**

Il CdA ha, inoltre, costituito il Comitato Operazioni con Parti Correlate (OPC), quale organismo preposto a svolgere il ruolo richiesto dalla delibera Consob n. 17221 del 12 mar-

zo 2010 e successive modifiche e in base a quanto previsto dalla "procedura Operazioni con Parti Correlate", adottata dalla Società e brevemente illustrata al paragrafo 11 della presente Relazione. Al Comitato OPC, composto da almeno tre Amministratori, tutti indipendenti, sono attribuiti compiti e poteri istruttori, propositivi e consultivi finalizzati alla valutazione e decisione delle operazioni con Parti correlate, sia di minore rilevanza che di maggiore rilevanza.

#### **Piano di successione del management**

Il Consiglio di Amministrazione, in considerazione delle modalità di nomina degli amministratori esecutivi, espressione del maggiore azionista e delle valutazioni a questo ultimo riconducibili, ha valutato non necessario elaborare un piano di successione per i suddetti amministratori. In caso di cessazione dalla carica degli amministratori esecutivi, il Consiglio di Amministrazione avrà la facoltà di cooptare nuovi consiglieri in sostituzione dei cessati e delibererà l'attribuzione delle deleghe. La prima Assemblea utile provvederà alla successiva integrazione del Consiglio di Amministrazione.

#### **Adeguatezza del sistema di controllo interno**

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di ACEA, elemento essenziale del sistema di Corporate Governance del Gruppo, è un processo basato su best practices di riferimento e sui principi del Codice di Autodisciplina ed è costituito da un insieme organico di regole, politiche, procedure e strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, allo scopo di individuare eventi potenziali che possono influire sul raggiungimento degli obiettivi aziendali e gestire il rischio entro limiti ritenuti accettabili. Tale sistema è integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario adottati da Acea SpA.

La Società, in accordo con i principi declinati nelle Linee di Indirizzo del Sistema di Controllo interno, perseguendo l'obiettivo di continuo miglioramento delle attività di presidio e monitoraggio dei rischi, ha istituito e integrato nell'organizzazione presidi di controllo di secondo livello su rischi specifici e definito il contenuto standard dei flussi informativi periodici prodotti da tali strutture, diretti all'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e, per il tramite del Responsabile della Funzione Audit, agli Organi di Controllo.

#### **Rapporti con gli azionisti**

Le informazioni price-sensitive che riguardano la Società sono oggetto di puntuale e tempestiva comunicazione al mercato e alle relative Autorità di Vigilanza. Le informazioni in oggetto sono rese disponibili sul sito Internet aziendale [www.acea.it](http://www.acea.it), costantemente aggiornato. La struttura organizzativa di ACEA prevede una Funzione di Investor Rela-



tions, alle dipendenze dell'Amministratore Delegato, la cui Responsabile è la dottoressa Elvira Angrisani. In occasione dell'approvazione dei risultati annuali, semestrali e trimestrali, del Piano Industriale e al verificarsi di eventuali operazioni straordinarie price-sensitive, la Società organizza apposite conference call con investitori istituzionali e analisti finanziari. Nel 2016: si sono tenute Conference Call con la Comunità finanziaria in occasione dell'approvazione dei risultati annuali e infrannuali e del Piano Industriale 2016-2020; sono stati organizzati roadshow sulle principali piazze nazionali e internazionali (Milano, Londra, Parigi, Boston e New York), nel corso dei quali si sono svolti incontri "one on one" e presentazioni allargate con oltre 210 investitori equity, analisti buy side e investitori/analisti credit; la Società ha partecipato a Utility Conference organizzate da primarie Banche d'Affari. Inoltre, al fine di assicurare una tempestiva informazione ad Azionisti ed Investitori, sul sito internet della Società ([www.acea.it](http://www.acea.it)) vengono pubblicati, nei termini previsti dalla normativa vigente, documenti societari, comunicati stampa, avvisi e altre informazioni di interesse societario.

- allineato con la strategia di breve e di lungo dell'azienda;
- che remunererà l'aderenza ai valori aziendali, l'appartenenza e il commitment delle Persone nel lungo termine;
- coerente e omogeneo per tutti i livelli organizzativi e i diversi business;
- che valorizzi e remunererà adeguatamente sia la carriera manageriale che quella professionale (dual ladder career);
- che stimoli e remunererà le performance individuali privilegiando l'eccellenza;
- efficiente, tramite l'utilizzo di forme retributive che danno valore alle persone ma a parità di costo;
- equo ancorando i livelli retributivi al peso e alla complessità dei ruoli;
- che abbia un posizionamento allineato rispetto ai mercati di riferimento;
- meritocratico differenziando i trattamenti retributivi in funzione della performance;
- competitivo per i ruoli che hanno un maggior impatto sui risultati aziendali;
- attrattivo per i ruoli ritenuti critici per il successo aziendale

Tabella 3: Componenti del pacchetto retributivo

| Carica/Ruolo                             | Ripartizione fissa | Ripartizione Variabile Annuale | Ripartizione Variabile di Medio-Lungo Periodo | Benefit |
|--|--------------------|--------------------------------|---|---------|
| Presidente                               | ✓                  |                                |   |         |
| AD/Direttore Generale                    | ✓                  | ✓                              | ✓   | ✓       |
| Amministratori non esecutivi             | ✓                  |                                |   |         |
| Dirigenti con responsabilità strategiche | ✓                  | ✓                              | ✓   | ✓       |

## Remunerazione ed incentivazione Amministratori ed Alta Direzione

Il mix del pacchetto retributivo del Management di Acea risponde alle seguenti finalità:

- bilanciare le componenti di retribuzione fissa e variabile nel tempo; - attuare un approccio flessibile alla remunerazione;
- promuovere l'orientamento alle performance, disincentivando comportamenti rischiosi e orientati al breve periodo.

La filosofia retributiva definita nel corso del 2015 è tutt'ora elemento fondante della politica di remunerazione del Gruppo. Tramite i principi ispiratori declinati all'interno della filosofia retributiva, la Società intende fornire a tutto il Gruppo un sistema di Total Reward:

con le caratteristiche di Acea e dei ruoli assegnati.

La *retribuzione variabile* riconosce e premia gli obiettivi assegnati e i risultati raggiunti e viene determinata secondo parametri che prevedono sistemi di ponderazione per il rischio e il collegamento a risultati effettivi e duraturi. Essa costituisce un'importante leva motivazionale. Per le figure di business costituisce una parte elevata della retribuzione complessiva.

In merito al Sistema di incentivazione variabile annuale di breve periodo (MBO), i destinatari del sistema ricevono, ad inizio anno, una scheda contenente gli obiettivi assegnati ed i relativi traguardi di raggiungimento (target). Il bonus complessivo è determinato sulla base delle percentuali di raggiungimento dei target incrociate con la valutazione dei comportamenti contenuti nel Modello di Performance & Leadership. Il bonus, assegnato individualmente alla Risorsa, è calcolato come percentuale della Retribuzione Annua Lorda, variabile in relazione al livello di inquadramento e



dell'impatto del ruolo sul Business. Tale bonus è, pertanto, funzione del meccanismo di collegamento tra il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati - espresso su tre valori di performance (alto, medio e basso) - ed un valore percentuale della RAL di ciascuno, che varia in ragione della posizione organizzativa ricoperta.

Ogni partecipante al sistema concorre a ricevere un Premio totale - pay out - che dipende, ulteriormente, dal grado di raggiungimento degli obiettivi di Gruppo.

Per l'esercizio 2016 tali obiettivi sono rappresentati dai seguenti target:

- \* Margine Operativo Lordo 37%
- \* Posizione Finanziaria Netta 38%
- \* Utile Netto 15%
- \* Quality Award 10%

Per il 2016 è stato introdotto il KPI del Quality Award al fine di poter misurare la qualità erogata al posto di quella percepita. La misurazione dell'indicatore proposto si riferisce al saldo degli ammontare effettivi dei premi/penali economici che saranno conseguiti dal Gestore del S.I.I. e dal Distributore elettrico sulla base della consuntivazione delle performance del periodo indicato, che interverrà, comunque, entro la data di chiusura del Bilancio 2016 da parte di Acea SpA.

In aggiunta allo specifico valore target, l'impianto è rappresentato dalla definizione di soglie di valore minimo e massimo per ciascun Obiettivo di Gruppo:

- il raggiungimento del valore minimo darà accesso all'80% del pay out del singolo indicatore raggiunto;
- il raggiungimento del valore target darà accesso all'100% del pay out del singolo indicatore raggiunto;
- il raggiungimento del valore massimo darà accesso all'120% del pay out del singolo indicatore raggiunto.

In merito al sistema di LTIP (Long Term Incentive Plan), esso ha la finalità di incentivare il management al perseguimento dei risultati economico-finanziari del Gruppo nell'interesse degli azionisti. Il Long Term Incentive Plan è un piano a lungo monetario, che prevede l'erogazione di un importo in denaro, a fronte del raggiungimento di obiettivi predeterminati.

La natura di tali obiettivi mira tanto al rispetto di principi economico-finanziari, quanto al ritorno

economico dell'investimento da parte degli Azionisti, misurando la redditività del capitale investito.

Pertanto, i target da raggiungere, in base ai quali è determinata l'erogazione eventuale del bonus, sono:

- di natura economico-finanziaria;
- di natura reddituale.

In sintesi, gli obiettivi prefissati nel piano con l'esplicita indicazione della loro incidenza percentuale, sono:

- Margine Operativo Lordo (MOL): 15%
- Rimunerazione del Capitale Investito (R.O.I.C.): 15%

- Total Shareholder Return (T.S.R.): 70%

Dal peso percentuale attribuito alla misurazione del Total Shareholder Return si deduce chiaramente che l'obiettivo principale del piano è l'allineamento degli interessi del Management a quelli degli Azionisti: il focus è la crescita di valore del titolo Acea valutata confrontandolo, per cicli di Performance triennale, con il valore medio di titoli contenuti del paniere di riferimento.

#### Presidente

Il pacchetto retributivo del Presidente si compone della sola retribuzione fissa annua lorda non avendo riconosciuta la parte di retribuzione variabile.

Il Presidente percepisce, inoltre, un emolumento per la carica di Consigliere di Amministrazione.

Il Presidente del Gruppo Acea, Catia Tomasetti, ha percepito, per il periodo di riferimento 1° gennaio 2016 - 31 dicembre 2016, un compenso annuo lordo pari ad € 120.000 ed un compenso annuo lordo come membro del Consiglio di Amministrazione pari ad € 26.000. Non è prevista alcuna retribuzione variabile di breve periodo.

#### Amministratore Delegato - Direttore Generale

Il pacchetto retributivo dell'Amministratore Delegato - Direttore Generale si compone di:

- retribuzione fissa annua lorda come dirigente;
- retribuzione variabile di breve periodo (MBO) definita in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi di redditività del Gruppo e di soddisfazione della Clientela. A riguardo si evidenzia che
- retribuzione variabile di medio-lungo periodo (LTIP) erogata su base triennale, che, in misura teorica annua, è calcolata come percentuale della retribuzione fissa a seconda del raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari e di redditività di medio-lungo periodo.

L'Amministratore Delegato del Gruppo Acea, Alberto Irace, ha percepito, in qualità di dirigente, per il periodo di riferimento 1° gennaio 2016 - 31 dicembre 2016, un compenso annuo lordo pari a € 260.000 ed un compenso annuo lordo come consigliere pari ad € 26.000.

E' prevista per l'Amministratore Delegato una retribuzione variabile di breve periodo, pari ad un bonus annuo lordo fino a € 210.000.

L'incentivo a lungo termine legato al raggiungimento degli obiettivi di performance triennale predefiniti all'interno del Long Term Incentive Plan - LTIP - non è ancora maturato e, pertanto, non può essere calcolato. Completa la retribuzione dell'Amministratore Delegato un pacchetto di benefit non monetari il cui valore è stimabile in € 48.309 in ragione d'anno.

Con delibera n. 52 del 7 ottobre 2014, il Consiglio di Amministrazione ha conferito ad Alberto Irace la carica di



Direttore Generale, per la quale non percepisce alcun emolumento aggiuntivo.

#### **Membri del Consiglio di Amministrazione**

Relativamente al Consiglio di Amministrazione per il 2016 è stato confermato quanto introdotto a seguito dell'Assemblea degli Azionisti del 5 giugno 2014 riguardo la remunerazione dei suoi componenti. L'emolumento annuo per la carica di Amministratore è pari a € 26.000 annui lordi onnicomprensivi, al netto del rimborso su base annuale delle spese documentate.

Si ricorda che la remunerazione per la partecipazione a comitati interni al Consiglio di Amministrazione e ad altri Organismi e Comitati con funzioni propositive e consultive è stata fissata in misura non superiore ad € 2.000 annui lordi onnicomprensivi, con un limite massimo di € 4.000 indipendentemente dal numero di comitati ai quali ciascun Consigliere partecipa.

#### **Dirigenti con responsabilità strategiche**

Il pacchetto retributivo dei Dirigenti con responsabilità strategiche si compone di:

- retribuzione fissa
- retribuzione variabile di breve periodo (MBO)
- retribuzione variabile di medio-lungo periodo (LTIP)

L'ammontare della retribuzione variabile annuale (MBO) è definito in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi di Gruppo ed individuali, secondo quanto disciplinato dal Sistema Variabile Incentivante in vigore, di cui al paragrafo "Sistema di incentivazione variabile annuale di breve periodo (MBO)". La retribuzione variabile di medio-lungo periodo (LTIP) è costituita da un bonus, erogato su base triennale, subordinato al raggiungimento degli obiettivi di medio-lungo periodo.

I Dirigenti con responsabilità strategiche hanno percepito, a livello aggregato, un compenso annuo lordo pari ad € 1.134.377. Il valore complessivo del bonus annuale di competenza per l'anno 2016 è stimabile in € 554.618, secondo il criterio precedentemente illustrato, che prevede l'ipotesi del raggiungimento al 100% degli obiettivi di Gruppo economico-finanziari. L'incentivo a lungo termine legato al raggiungimento degli obiettivi di performance triennale predefiniti all'interno del Long Term Incentive Plan - LTIP - non è ancora maturato e, pertanto, non può essere calcolato. L'ammontare del premio legato al raggiungimento degli obiettivi che rientrano nel piano verrà calcolato alla fine del ciclo triennale di riferimento 2016-2018. Il valore complessivo del pacchetto di benefit non monetari assegnato nel 2016 ai Dirigenti con responsabilità strategiche è pari a € 168.786

#### **Limiti massimo di remunerazione variabile**

Il limite massimo della remunerazione variabile risulta essere pari al 120% della remunerazione fissa. Dalla relazione non si evidenzia però la presenza di un Peer Group per definire meglio le politiche di remunerazione.

#### **Indennità prevista per la cessazione del rapporto di amministrazione**

Si precisa che non esistono accordi che prevedano indennità fisse o clausole di qualsivoglia natura volte a salvaguardare i Dirigenti del Gruppo in caso di risoluzione del rapporto di lavoro (c.d. parachute). Si rimanda, pertanto, sul tema, agli istituti previsti dal CCNL per i Dirigenti delle Imprese dei Servizi di Pubblica Utilità che disciplinano, nella parte IVa e Va, le modalità di definizione della cessazione del rapporto di lavoro dei Dirigenti. A tale Contratto si ispira, peraltro, la Policy "Gestione Esodi Dirigenti" approvata dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 33 del 21 Dicembre 2011, e tuttora in vigore. Non sono stati, altresì, stipulati accordi tra Acea e gli Amministratori in carica che prevedano indennità in caso di dimissioni o revoca senza giusta causa.

Anche per i Dirigenti con responsabilità strategiche non sono previsti accordi che regolino ex ante gli aspetti economici relativi all'eventuale risoluzione anticipata del rapporto di lavoro. In tali casi, si deve applicare la Policy "Gestione Esodi Dirigenti" approvata dal CDA in data 21 dicembre 2011 con la Delibera n. 33/2011 e da allora operativa, ispirata agli istituti previsti dalla contrattazione collettiva nazionale di riferimento.

In linea con una richiesta crescente da parte del Codice di Autodisciplina in materia di trasparenza, nell'ottica di una politica retributiva sempre più responsabile, Acea, che è stata tra le prime aziende in Italia ad aver recepito le indicazioni degli enti regolatori europei in tale direzione, non solo ha previsto il mantenimento della clausola di clawback, ma ha esteso tale clausola anche ai ruoli manageriali con maggior impatto sul business del Gruppo.

Tale scelta garantisce il diritto di chiedere la restituzione delle componenti variabili della remunerazione - sia di breve che di medio-lungo periodo - qualora tali componenti siano state versate sulla base di comportamenti di natura dolosa e/o per colpa grave, come l'intenzionale alterazione dei dati utilizzati per il conseguimento degli obiettivi ovvero l'ottenimento degli stessi obiettivi mediante comportamenti contrari alle norme aziendali o legali.



## SOMMARIO

*Assicurata e rappresentanza*

*Funzioni di governo e controllo*

*Composizione del Consiglio di Amministrazione,  
dei Comitati, di altri Organi*

*e Funzioni di governo e controllo*

*Funzionamento del Consiglio di Amministrazione,  
dei Comitati e di altri Organi*

*e Funzioni di governo e controllo*

*Remunerazione ed incentivazione Amministratori  
ed Alta Direzione*

## Commento di sintesi

Alla luce di quanto qui illustrato, si ritiene che, con riferimento all'esercizio 2016, la corporate governance di Eni si conferma in linea con le best practice internazionali e attenta alle esigenze di tutti gli azionisti. Si segnala la presenza di un regolamento Assembleare il quale garantisce l'ordinato e funzionale svolgimento delle riunioni, nonché la partecipazione degli aventi diritto alla relativa discussione. Inoltre, per facilitare gli azionisti nell'esercizio dei propri diritti, il modulo di delega semplice, quello per conferire delega al Rappresentante designato e la scheda di voto per corrispondenza, sono messi a disposizione nell'apposita sezione dedicata del sito internet di Eni, insieme alla documentazione di interesse e ad una guida degli azionisti.

Si segnala che con l'Assemblea chiamato ad approvare il bilancio 2016 scade l'attuale Consiglio di Amministrazione.

Inoltre ENI presenta molti punti di forza, qui preme evidenziare alcuni aspetti/aree di miglioramento della corporate gover-

nance della società:

- i) Anche nel 2016 le attività di board review sono state svolte con un consulente (Egon Zehnder) che svolge ulteriori servizi per Eni e le società controllate, aventi ad oggetto "executive search" e "management appraisal" del personale. Tale scelta, pur se nel rispetto dell'alto standing professionale del consulente, evidenzia in qualche misura una leggerezza rispetto all'opportunità di selezionare un soggetto del tutto indipendente;
- ii) Nel 2016 non si registrano attività di board induction e una sola sessione di formazione ("ongoing training");
- iii) Il Segretario del Consiglio di Amministrazione, a cui è stato attribuito anche il ruolo di Corporate Governance Counsel, presenta al Consiglio, periodicamente, una relazione sul funzionamento del sistema di corporate governance. Sarebbe auspicabile leggere una sintesi e i risultati di questa relazione all'interno della relazione di corporate governance dato che tale relazione consente un monitoraggio periodico del modello di governance adottato dalla società, basato sul raffronto con i principali studi in materia, con le scelte dei peers e le innovazioni di governo societario contenute anche nei Codici esteri e nei Principi emanati da Organismi istituzionali di riferimento, evidenziando eventuali aree di ulteriore miglioramento del sistema di Eni;
- iv) Sulla composizione e funzionamento del consiglio l'attenzione di ENI si conferma molto alta, ad esempio, negli ultimi anni, la società ha ridotto il numero massimo di ulteriori incarichi non esecutivi dei consiglieri, probabilmente una maggiore diversity in relazione alla nazionalità degli amministratori potrebbe portare ulteriori benefici in termini di indipendenza.
- v) Apprezzabile l'utilizzo di un peer group internazionale (Anadarko, Apache, BP, Chevron, Conoco Phillips, ExxonMobil, Marathon Oil, Shell, Statoil e Total) per la valutazione del posizionamento retributivo dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale. Poco chiara e giustificata la scelta di un peer group nazionale con una forte presenza anche di istituti di credito (banche e assicurazioni, quali Assicurazioni Generali, Intesa Sanpaolo e Unicredit) per il Presidente e gli Amministratori non esecutivi;
- vi) La politica di remunerazione continua a ricevere un voto di supporto molto elevato negli anni (superiore al 95%) proxy di una politica in linea con le best practice e di una particolare sensibilità al tema delle remunerazioni. Tuttavia si sottolinea come il punto all'ordine del giorno "Piano di incentivazione di Lungo Termine 2017-2019 e disposizione di azioni proprie al servizio del Piano", approvato nell'ultima assemblea, ha ricevuto un voto di dissenso di poco superiore al 21%. Ciò potrebbe costituire un campanello di allarme per il comitato di remunerazione.



## Azionariato e rappresentanza

### Indicazioni di carattere generale

La società è un emittente con azioni quotate sul mercato telematico azionario gestito da Borsa Italiana SpA e con titoli quotati negli Stati Uniti sul New York stock Exchange ("NYSE").

Alla data del 31 dicembre 2016 il capitale della Società ammonta a 4.005.358.876 euro, interamente versato, ed è rappresentato da n. 3.634.185.330 azioni ordinarie. Le azioni della Società sono quotate sul Mercato Telematico Azionario gestito da Borsa Italiana SpA dal novembre 1995. Nel 1995 Eni ha inoltre emesso un programma di ADR (American Depositary Receipts) per il mercato statunitense. L'ADR identifica i certificati azionari rappresentativi di titoli di società estere trattati sui mercati azionari degli Stati Uniti. Ogni ADR Eni rappresenta due azioni ordinarie ed è quotato sul New York Stock Exchange.

Eni è soggetta al controllo di fatto da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze, che dispone dei voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'Assemblea ordinaria della Società, in forza della partecipazione detenuta sia direttamente (con il 4,34%) sia indirettamente (con il 25,76%) tramite Cassa Depositi e Prestiti SpA (CDP SpA), società controllata dallo stesso Ministero.

Nella tabella sottostante viene riportata la percentuale di azioni di Eni posseduta, direttamente o indirettamente, da azionisti o da soggetti posti al vertice della catena partecipativa che hanno dichiarato il superamento di una soglia di partecipazione rilevante (individuata dall'art.120 del TUF nel 3%)

È possibile distinguere ulteriormente l'azionariato di Eni per fascia di possesso (figura 3) e per area geografica (figura 4), sulla base delle segnalazioni nominative dei percettori del dividendo pagato in acconto nell'esercizio 2016.

Riguardo l'Assemblea degli azionisti, questa è convocata mediante avviso pubblicato sul sito Internet della Società nonché con le modalità previste dalla Consob con proprio regolamento, nei termini di legge e in conformità con la normativa vigente. L'Assemblea è di norma convocata dal Consiglio di Amministrazione. Inoltre, a beneficio di maggiore chiarezza per gli azionisti, lo Statuto ricorda la soglia minima, pari al **ventesimo del capitale sociale**, prevista per la convocazione dell'Assemblea su richiesta dei soci.

La Società ha inteso fornire agli azionisti la possibilità di avvalersi di strumenti per agevolare la partecipazione all'Assemblea e l'esercizio del diritto di voto.

In particolare, ferma la possibilità di utilizzare il voto per corrispondenza nei termini di legge, sono stati previsti in Statuto i seguenti istituti:

1. Conferimento delle deleghe assembleari in via elettronica;
2. Notifica elettronica delle deleghe, per le quali è stato previsto che l'azionista possa avvalersi di apposita sezione del sito internet della Società secondo le modalità stabilite nell'avviso di convocazione;
3. Intervento

in Assemblea mediante mezzi di telecomunicazione ovvero espressione del voto, oltre che per corrispondenza, anche in via elettronica.

Lo Statuto rimette all'avviso di convocazione l'indicazione della possibilità di utilizzare tali mezzi di telecomunicazione.

Spetta al Presidente dell'Assemblea dirigere i lavori assicurando la correttezza della discussione e il diritto agli interventi. A tal fine il Presidente dell'Assemblea in apertura dei lavori fissa la durata massima di ciascun intervento, di norma non superiore a **quindici minuti**.

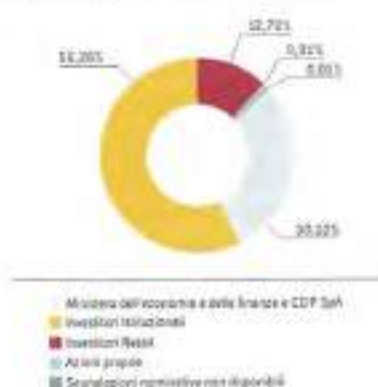
I rapporti con gli investitori istituzionali e gli analisti finanziari sono gestiti dal

Figura 1 Azionisti di controllo CDP SpA

| Azionisti di controllo                  |                      |                               |
|---|----------------------|-------------------------------|
| Azionisti                               | Numero di azioni     | % sul totale azioni ordinarie |
| Ministero dell'Economia e delle Finanze | 157.552.137          | 4,34                          |
| CDP SpA                                 | 936.179.478          | 25,76                         |
| <b>Totale</b>                           | <b>1.093.731.615</b> | <b>30,10</b>                  |

Fonte: Relazione sul governo societario e gli Assetti Proprietari 2016

Figura 2 Struttura del capitale sociale risultante dal pagamento del dividendo in acconto dell'esercizio 2016



Fonte: Relazione sul governo societario e gli Assetti Proprietari 2016



responsabile dell'Unità Investor Relations, i rapporti con gli azionisti individuali sono gestiti dalla Segreteria Societaria. Il team di Investor Relations è costituito da circa dieci persone nelle sedi di San Donato Milanese, Londra e Houston. Il team è organizzato per area geografica e tipologia di analisti (buy-side, sell-side, ESG). La struttura di Segreteria Societaria è composta, con riferimento ai rapporti con gli azionisti individuali, da tre risorse.

rispondenti ai requisiti della normativa vigente, lo Statuto di Eni conferma la messa a disposizione delle medesime associazioni di spazi da utilizzare per la comunicazione e per lo svolgimento dell'attività di raccolta di deleghe. Per assicurare agli azionisti l'esercizio dei diritti previsti nello Statuto di Eni, è stata predisposta un'apposita sezione del sito web della Società dedicata all'Assemblea, attraverso la quale è possibile, fra l'altro, porre domande prima dell'Assemblea e notificare elettronicamente la delega di voto.

Nel 2016 sono state poste domande da 6 azionisti e tutte le domande e risposte sono pubblicate on line in un report di 119 pagine.

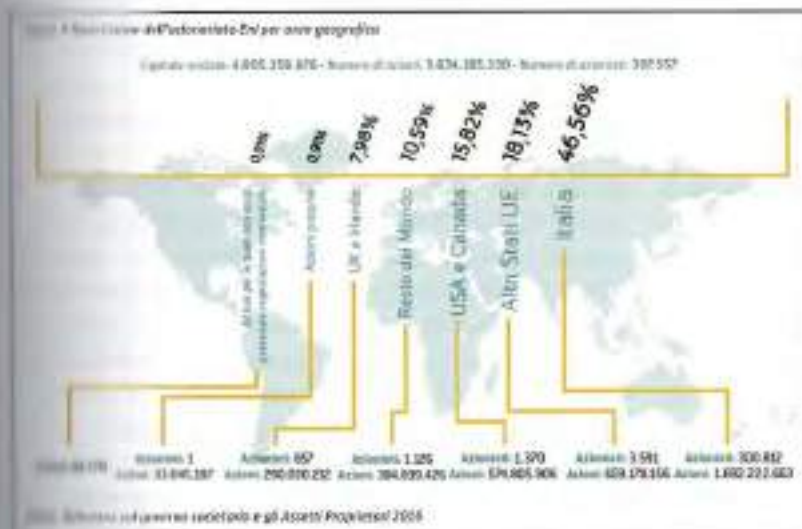
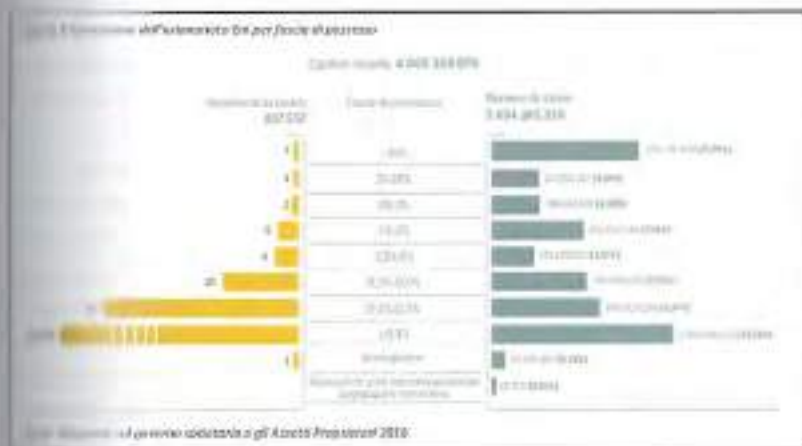
**Integrazione delle materie e ulteriori proposte di delibera**

Ai sensi di legge e di Statuto, i soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale, possono: - richiedere - salvi gli argomenti sui quali l'Assemblea delibera su proposta degli Amministratori o sulla base di progetti o relazioni da essi predisposti - entro dieci giorni dalla pubblicazione dell'avviso di convocazione, l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare, indicando nella domanda gli argomenti proposti e trasmettendo al Consiglio di Amministrazione una relazione sulle materie indicate. Tale relazione deve essere messa a disposizione del pubblico, presso la sede sociale, sul sito internet della Società e con le altre modalità previste dalla regolamentazione vigente, unitamente alle valutazioni eventualmente espresse dal Consiglio di Amministrazione, contestualmente alla pubblicazione della notizia di integrazione, nei quindici giorni

precedenti l'Assemblea; presentare ulteriori proposte di deliberazione su materie già all'ordine del giorno secondo le modalità e i termini disciplinati per l'integrazione dell'ordine del giorno. Colui al quale spetta il diritto di voto può individualmente, anche senza rappresentare la partecipazione sopra indicata, presentare proposte di deliberazione direttamente in Assemblea sulle materie all'ordine del giorno.

**Voto di lista**

Al fine di consentire la presenza in Consiglio di Amministratori designati dagli azionisti di minoranza, la nomina degli Amministratori avviene mediante voto di lista. Lo statuto



È stato inoltre previsto che la Società possa avvalersi della facoltà di designare un rappresentante degli azionisti, al quale gli stessi possano conferire una delega, con istruzioni di voto, su tutte o parte delle materie all'ordine del giorno, sino alla fine del secondo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea. Sin dall'Assemblea 2011, Eni ha nominato un Rappresentante designato cui gli azionisti hanno potuto conferire gratuitamente delega. Il Rappresentante designato è l'Avv. Dario Trevisan, il cui costo complessivo è stato di €3.170,77 oltre oneri previdenziali e fiscali.

Per facilitare, infine, l'attività di raccolta delle deleghe da parte delle associazioni degli azionisti dipendenti

di Eni riconosce alle minoranze i tre decimi dei componenti del Consiglio. Ai sensi dell'art. 17 dello Statuto, come modificato per adeguarne le previsioni alle disposizioni del citato decreto legislativo hanno diritto di presentare liste gli azionisti<sup>85</sup> che, da soli o insieme ad altri, rappresentino almeno l'1% del capitale sociale o la diversa misura stabilita dalla Consob con proprio regolamento. Sin dal 2011, e da ultimo con delibera 25 gennaio 2017, Consob ha individuato per Eni la percentuale dello 0,5% del capitale sociale della Società. La titolarità della quota minima necessaria alla presentazione delle liste è determinata avendo riguardo alle azioni che risultano registrate a favore del socio nel giorno in cui le liste sono depositate presso la Società, non rilevando eventuali successivi trasferimenti delle azioni.

## Sistemi di governo e controllo

La struttura di Corporate Governance di Eni è articolata secondo il modello tradizionale italiano, che fermi i compiti dell'Assemblea, attribuisce la gestione strategica al Consiglio di Amministrazione, fulcro del sistema organizzativo e le funzioni di vigilanza al Collegio Sindacale.

Conformemente alle previsioni statutarie, il Consiglio di Amministrazione ha nominato un Amministratore Delegato, cui ha affidato la gestione della Società, riservando alla propria esclusiva competenza la decisione su alcune materie. L'Amministratore Delegato è quindi il principale responsabile della gestione della società (Chief Executive Officer).

Il Consiglio di Amministrazione nominato dall'Assemblea dell'8 maggio 2014 ha attribuito alla Presidente un ruolo di garanzia affidandole il compito di presiedere alla funzione Internal Audit il cui Responsabile dipende gerarchicamente dal Consiglio.

La Presidente è altresì coinvolta nei processi di nomina dei principali soggetti di Eni incaricati dei controlli interni e gestione dei rischi, incluso il Responsabile del Risk Management Integrato e il Responsabile della Direzione Compliance Integrata.

Il modello prescelto sancisce la netta separazione tra le funzioni di Presidente e quelle di Amministratore Delegato; a entrambi compete, ai sensi dell'art. 25 dello Statuto, la rappresentanza della Società.

Eni aderisce al Codice di Autodisciplina delle società quotate elaborato dal Comitato per la Corporate Governance. Da ultimo, con delibera del Consiglio del 25 febbraio 2016, Eni ha aderito alle nuove raccomandazioni emesse il 9 luglio 2015.

### Board induction

Per assicurare un efficace e consapevole svolgimento

del proprio ruolo da parte di ciascun Amministratore,

in linea con le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina (art. 2.C.2), sin dal 2008 è predisposto e attuato un piano di formazione (board induction) per il Consiglio di Amministrazione di Eni, curato dal Presidente del Consiglio di Amministrazione con la partecipazione attiva del top management.

La board induction, cui sono invitati a partecipare anche i Sindaci e il Magistrato della Corte dei Conti, ha l'obiettivo di far acquisire ai nuovi Amministratori una puntuale conoscenza dell'attività e dell'organizzazione della Società, del settore e quadro normativo e di autoregolamentazione di riferimento, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, nonché dei principi di corretta gestione dei rischi. Inoltre, secondo le "best practices" internazionali, nel corso del mandato vengono effettuati ulteriori approfondimenti (cd. "ongoing-training") e si prevede che almeno una volta all'anno il Consiglio si riunisca presso un sito operativo Eni anche all'estero.

Nel 2016 non si registrano sezione di board mentre si è svolta una sessione di formazione ("ongoing training") il 7 aprile 2016 sul diritto statunitense in materia anti-bribery. Inoltre, nel 2016, una riunione del Consiglio di Amministrazione si è tenuta all'estero, presso un sito operativo.

### Board review

In linea con le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato per le Nomine, che svolge un ruolo di supervisione del processo, svolge annualmente un programma di autovalutazione ("board review") del Consiglio stesso e dei suoi Comitati, avvalendosi sempre dell'assistenza di un consulente esterno, allo scopo di assicurare maggiore obiettività al lavoro svolto.

Inoltre, in linea con le "best practices internazionali", il Consiglio Eni, nel definire le modalità di svolgimento della Board Review valuta anche se effettuare un processo di "peer review" dei Consiglieri, consistente nella valutazione da parte di ciascun Consigliere del contributo fornito singolarmente dagli altri Consiglieri ai lavori del Consiglio. La peer review, effettuata per tre volte negli ultimi anni, a partire dal 2011 e da ultimo nel maggio 2015, rappresenta un'importante innovazione nell'ambito delle società quotate italiane.

Con riferimento all'esercizio 2016, in linea con le "best practices" internazionali e con le previsioni del Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione ha dato corso, per l'undicesimo anno consecutivo, al programma di "board review" del Consiglio stesso e dei suoi Comitati.

Il Consiglio si è avvalso di un consulente esterno al fine di assicurare obiettività al processo. Il Comitato Nomine ha



proposto al Consiglio il consulente da incaricare, tenendo anche conto degli ulteriori servizi forniti dallo stesso a Eni o a società in rapporto di controllo con Eni. In continuità con lo scorso anno e sulla base delle decisioni del Consiglio, la board review è stata effettuata con il supporto di Egon Zehnder, che svolge ulteriori servizi per Eni e le società controllate, anche ad oggetto "executive search" e "management appraisal" del personale. In ragione dell'elevato "standing" professionale del consulente, il Comitato Nomine e il Consiglio hanno ritenuto che ciò non pregiudicasse le caratteristiche di indipendenza e obiettività richieste dall'incarico. Il consulente ha portato nel suo lavoro anche la sua esperienza globale di "board consulting".

Il processo di autovalutazione è stato avviato nell'autunno 2016 e si è concluso a febbraio 2017, e ha riguardato, come previsto dal Codice di Autodisciplina, la dimensione, il funzionamento e la composizione del Consiglio e dei Comitati, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere dei suoi componenti, nonché della loro anzianità di carica.

Il processo di board review si è sviluppato attraverso le seguenti fasi:

1. Discussione individuale, da parte del consulente con ciascun Consigliere, sulla base di un questionario predisposto con funzione di guida per l'intervista; al Consigliere è stato richiesto, inoltre, di esprimere un giudizio sul rispetto da parte di ciascun Consigliere degli impegni individuali assunti ad esito dell'esercizio di peer review svolto nella primavera del 2015;
2. Analisi da parte del consulente delle indicazioni e delle risultanze emerse dalle interviste, svolte a seguito della board review precedente;
3. Predisposizione di una Relazione finale sui risultati emersi, anche alla luce delle best practices internazionali, e presentazione della stessa al Consiglio unitamente a un bilancio dei tre anni del mandato del Consiglio;
4. Discussione in Consiglio e verifica del rispetto degli impegni assunti dai Consiglieri in sede di peer review.

In questo esercizio sono state anche raccolte da Eni le opinioni di tutti i componenti del Collegio Sindacale, e non solo del Presidente, e lo stesso Collegio Sindacale ha voluto effettuare la propria autovalutazione, con le stesse modalità del Consiglio di Amministrazione.

I risultati delle interviste svolte dal consulente e del confronto con le "best practices" internazionali sono stati presentati al Consiglio nella riunione del 28 febbraio 2017 ma non c'è un riscontro nella relazione di corporate governance.

Sulla base dei commenti raccolti e dell'analisi comparativa, il consulente ha confermato il giudizio positivo sulla compliance da parte di Eni alle indicazioni del Codice

di Autodisciplina, e ha osservato come il Consiglio in questi anni abbia sviluppato un solido sistema di governance e abbia beneficiato della sollecita collaborazione delle strutture aziendali.

Viene inoltre sottolineato come il Consiglio abbia dimostrato forte interesse a confrontarsi con le best practice internazionali e a farne tesoro per promuovere iniziative innovative, sul panorama italiano, quali:

- lo svolgimento di un workshop con la partecipazione di tutti i Consiglieri, volto a rafforzare integrazione e coesione di gruppo;
- un esercizio di «peer review» con la valutazione da parte di ciascuno dei Consiglieri, oltre che del contributo apportato dagli altri Consiglieri, anche della rispondenza, propria e degli altri Consiglieri, a un profilo e a un comportamento ideale delineato dal consulente sulla base delle best practices internazionali;
- l'assunzione di impegni da parte di ciascun Consigliere verso il Consiglio, allo scopo di migliorarne il funzionamento complessivo, nonché la verifica di tali impegni negli anni successivi per migliorare ulteriormente le dinamiche del Team.

Gli esiti della board review hanno evidenziato che nella composizione del Consiglio sussiste un ottimo rapporto tra Consiglieri indipendenti e non indipendenti, sia in relazione alla dimensione del Consiglio sia al funzionamento dei Comitati; tale rapporto garantisce una corretta gestione delle eventuali situazioni di conflitto d'interesse. La dimensione del Consiglio è considerata, inoltre, numericamente appropriata (9 Consiglieri), e i Consiglieri non ne vedono opportuna una riduzione.

Sono stati, inoltre, evidenziati i seguenti punti di forza:

- (i) mix di competenze generalmente adeguato considerata l'attuale dimensione del Consiglio e il profilo individuale di ciascun Consigliere;
- (ii) elevata efficienza delle riunioni grazie all'accurata programmazione, chiarezza e completezza delle informazioni e delle presentazioni e il pieno supporto da parte del Segretario del Consiglio;
- (iii) una dialettica interna migliorata in modo significativo, in particolar modo dal primo anno di mandato, anche a seguito delle modifiche nella composizione del Consiglio;
- (iv) forte impegno, motivazione e alto grado di partecipazione alle riunioni di Consiglio e dei Comitati;
- (v) adeguato approfondimento delle strategie, della valutazione dei rischi, delle operazioni straordinarie e degli investimenti;
- (vi) efficaci ruoli di leadership dei Presidenti del Consiglio e dei Comitati ed un rapporto ben bilanciato e costruttivo tra Presidente del Consiglio e Amministratore Delegato;



- (vii) documentazione consiliare efficace, chiara e fornita con tempestività;
- (viii) ottimale profilo quali/quantitativo dei Comitati, anche a seguito dei cambiamenti avvenuti, forte impegno degli stessi e validi contributi apportati all'attività del Consiglio;
- (ix) dinamiche di Consiglio, sicuramente positive, sostenute dalla capacità di collaborazione e rafforzate dall'esercizio di peer review condotto.

Inoltre, dalle opinioni dei componenti del Collegio Sindacale, il consulente ha osservato come via sia grande allineamento con i Consiglieri per quanto riguarda:

- la composizione quali/quantitativa del Consiglio e dei suoi Comitati;
- il livello di efficienza e di funzionamento del Consiglio.

### Composizione del Consigli di Amministrazione, dei Comitati, di altri Organi e Funzioni di governo e controllo

La Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da un numero minimo di tre a un massimo di nove componenti, nominati dall'Assemblea ordinaria che ne determina il numero entro detti limiti.

Lo Statuto prevede che gli azionisti di minoranza possano designare un numero di loro rappresentanti nel Consiglio pari a tre decimi del totale.

L'Assemblea dell'8 maggio 2014:

- ha determinato in nove il numero degli Amministratori;
- ha determinato la durata del mandato in tre esercizi;
- ha nominato il Consiglio di Amministrazione e la Presidente, nelle persone di Emma Marcegaglia (Presidente), Claudio Descalzi, Andrea Gemma, Pietro A. Guindani, Karina A. Litvack, Alessandro Lorenzi, Diva Moriani, Fabrizio Pagani e Luigi Zingales (sostituito a causa delle dimissioni dello stesso dal Consigliere Alessandro Profumo in data 29 luglio 2015); in particolare:

- 1) Emma Marcegaglia, Claudio Descalzi, Andrea Gemma, Diva Moriani, Fabrizio Pagani e Luigi Zingales sono stati eletti sulla base della lista presentata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, allora titolare direttamente del 4,335% del capitale sociale;
- 2) Pietro A. Guindani, Karina A. Litvack e Alessandro Lorenzi sono stati eletti sulla base della lista presentata da Investitori Istituzionali, italiani ed esteri, titolari complessivamente dello 0,703% del capitale sociale.

L'Assemblea ha inoltre nominato Presidente del Consiglio di Amministrazione Emma Marcegaglia, Amministratore indicato al primo posto nella lista di maggioranza, su proposta presentata dall'azionista

### Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il Consiglio ha inoltre nominato Claudio Descalzi Amministratore Delegato e Direttore Generale della Società.

Un componente del Consiglio su nove risulta essere esecutivo (11%); sette Consiglieri su nove hanno i requisiti di indipendenza ai sensi di legge e statuto (77,78%) e sei su nove sono caratterizzati dai requisiti di indipendenza ai sensi del Codice di Autodisciplina (66,67%). Le donne presenti nel Consiglio di Amministrazione costituiscono il 33% dei componenti, essendo tre su nove.

Il Consiglio ha costituito al proprio interno quattro comitati, di cui tre previsti dal Codice di Autodisciplina, con funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio stesso: il Comitato Controllo e Rischi, il Compensation Committee, il Comitato per le Nomine e il Comitato Sostenibilità e Scenari, i quali riferiscono al Consiglio tramite i rispettivi Presidenti, in ogni riunione, sui temi più rilevanti trattati. Inoltre, il Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Amministratore Delegato, d'intesa con la Presidente, previo parere favorevole del Collegio Sindacale, ha nominato Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari il Chief Financial Officer della Società.

I Comitati previsti dal Codice (Comitato Controllo e Rischi, Compensation Committee e Comitato per le Nomine) sono composti da non meno di tre Amministratori.

I Comitati sono composti da Amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti e, con riferimento al Comitato Controllo e Rischi e al Compensation Committee da soli Amministratori indipendenti:

- Comitato Controllo e Rischi: Alessandro Lorenzi (Presidente), Andrea Gemma, Diva Moriani. I Consiglieri Lorenzi e Moriani possiedono l'esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi richiesta dal Codice di Autodisciplina, valutata dal Consiglio al momento della nomina;
- Compensation Committee: Pietro A. Guindani (Presidente), Karina Litvack, Alessandro Lorenzi. Il Consigliere Guindani possiede la conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive richiesta dal Codice di Autodisciplina, valutata dal Consiglio al momento della nomina;
- Comitato per le Nomine: Andrea Gemma (Presidente), Diva Moriani, Fabrizio Pagani, Alessandro Profumo;
- Comitato Sostenibilità e Scenari: Fabrizio Pagani (Presidente), Andrea Gemma, Pietro A. Guindani, Karina Litvack, Alessandro Profumo.

Il consiglio di Amministrazione non ha designato un Lead Independent Director in quanto la carica del Presidente e Amministratore Delegato risulta essere separata come previsto dallo Statuto di Eni, e della circostanza che la carica del Presidente non è ricoperta dalla persona che controlla



Emittente e che il Presidente non è esecutivo.

A partire dal rinnovo degli organi sociali di Eni SpA avvenuto nel 2014, è stata assicurata, nella composizione

del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, l'equilibrata rappresentanza dei generi, prevista dalla legge e recepita nel 2012 nello Statuto della Società.

In particolare, la legge prevede che il genere meno rappresentato ottenga, nel primo mandato, almeno un quinto degli Amministratori e dei Sindaci effettivi eletti e almeno un terzo nei due mandati successivi.

In occasione del rinnovo degli organi del 2014, l'Assemblea di Eni SpA ha nominato tre consiglieri donna, pari a un terzo del totale, in numero, quindi, maggiore rispetto al minimo richiesto dalla legge: si tratta della Presidente Emma Marcegaglia e di Diva Moriani, tratte dalla lista di maggioranza, e di Karina Litvack, tratta dalla lista di minoranza. L'Assemblea ha inoltre nominato un sindaco effettivo (Paola Camagni, tratta dalla lista di maggioranza) e un sindaco supplente (Stefania Bettoni, tratta dalla lista di maggioranza) donna.

stati fissati rispettivamente in uno per l'Amministratore Delegato e in cinque per gli Amministratori non esecutivi.

L'orientamento di Eni risulta così allineato alle best practices internazionali in materia, e, in particolare, alle indicazioni dei proxy advisor in materia.

La delibera del Consiglio prevede che:

- un Amministratore esecutivo non dovrebbe ricoprire la carica di: (i) Consigliere esecutivo in altra società quotata, italiana o estera, ovvero in una società finanziaria<sup>100</sup>, bancaria o assicurativa o con un patrimonio netto superiore a 10 miliardi di euro e (ii) Consigliere non esecutivo o Sindaco (o componente di altro organo di controllo) in più di una delle predette società; (iii) Consigliere non esecutivo di un altro emittente di cui sia Consigliere esecutivo un Amministratore di Eni<sup>101</sup>;
- un Amministratore non esecutivo, oltre alla carica ricoperta nella Società, non dovrebbe ricoprire la carica di: (i) Consigliere esecutivo in più di una delle predette società e la carica di Consigliere non esecutivo o di Sindaco

(o componente di altro organo di controllo) in più di tre delle società indicate; ovvero (ii) la carica di Consigliere non esecutivo o di Sindaco (o componente di altro organo di controllo) in più di cinque delle predette società; (iii) Consigliere esecutivo di un altro emittente di cui sia Consigliere non esecutivo un Amministratore esecutivo di Eni.

Restano escluse dal limite di cumulo le cariche ricoperte in società del Gruppo Eni.

Nel caso di superamento dei limiti indicati, gli Amministratori informano tempestivamente il Consiglio, il quale valuta la situazione alla luce dell'interesse della Società e invita l'Amministratore ad assumere le conseguenti decisioni.

In ogni caso, prima di assumere un incarico di Amministratore o di Sindaco (o componente di altro organo di controllo) in altra società non partecipata o controllata, direttamente o indirettamente, da Eni, l'Amministratore esecutivo informa il Consiglio di Amministrazione, che preclude l'assunzione dell'incarico ove ne ravvisi l'incompatibilità con le funzioni attribuite

all'Amministratore esecutivo e con l'interesse di Eni.

Il Consiglio di Amministrazione, successivamente alla nomina, periodicamente e, da ultimo, previa istruttoria da parte del Comitato per le Nomine, sulla base delle informazioni fornite, nella riunione del 28 febbraio 2017, ha verificato che tutti gli Amministratori rispettano i citati limiti al cumulo degli incarichi.

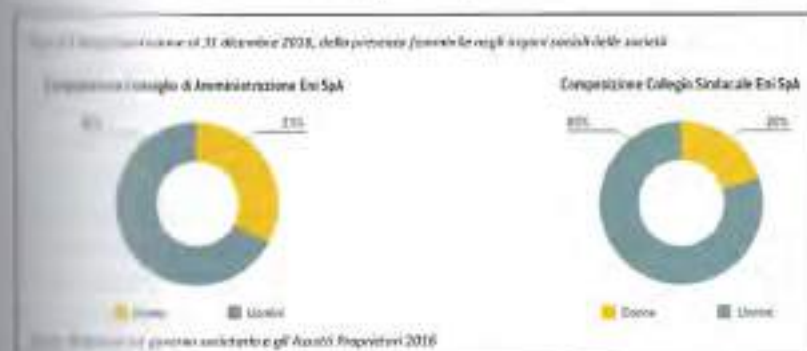


Fig. 2.3 - Tabella riassuntiva dei dati del censimento al 28 febbraio 2017

| AMMINISTRATORI          | RUOLO e INDIPENDENZA    | N. ALTRI INCARICHI |
|-------------------------|-------------------------|--------------------|
| Emma Marcegaglia        | Non Esecutivo TUF       | 1                  |
| Claudio Decati          | Esecutivo               | -                  |
| Andrea Gemma            | Non Esecutivo TUF - AUT | 3                  |
| Pietro Angelo Gaiardini | Non Esecutivo TUF - AUT | 2                  |
| Karina Litvack          | Non Esecutivo TUF - AUT | -                  |
| Alessandro Lorenzi      | Non Esecutivo TUF - AUT | 1                  |
| Diva Moriani            | Non Esecutivo TUF - AUT | 4                  |
| Fabrizia Pagani         | Non Esecutivo           | -                  |
| Alessandro Profumo      | Non Esecutivo TUF - AUT | 2                  |

Fonte: Tabella riassuntiva da rilevare sul governo societario e gli Azionisti Proprietari 2016. Posizione dei requisiti di indipendenza (100) e di indipendenza della Finanza (favore legislativo o, 20/1000 e TUF) e/o del Codice di Autodisciplina (AUT).

Il Consiglio di Amministrazione ha definito i criteri generali circa il numero massimo di incarichi di amministrazione e controllo in altre società, compatibile con un efficace svolgimento del ruolo di Amministratore di Eni. Più precisamente il numero massimo di ulteriori incarichi non esecutivi dei consiglieri Eni nelle società rilevanti sono



Figura 7: Distribuzione delle professioni dei membri del CAI

| AMMINISTRATORI         | RUOLO                     | TITOLO DI STUDIO   |
|------------------------|---------------------------|--|
| Emma Marcegaglia       | Presidente indipendente   | Economia Aziendale presso l'Università "Bocconi di Milano"; Master in Business Administration presso la New York University                    |
| Claudio Davalli        | Amministratore delegato   | Fisica presso l'Università degli Studi di Milano   |
| Andrea Gemma           | Consigliere indipendente  | Giurisprudenza   |
| Pietro Angelo Galeazzi | Consigliere indipendente  | Economia e Commercio presso l'Università Commerciale "Luigi Bocconi di Milano"   |
| Karina Litvack         | Consigliere indipendente  | Economia Politica presso l'Università di Toronto; Finance and International Business presso la Columbia University Graduate School of Business |
| Alessandro Lorenzi     | Consigliere indipendente  | Laurea in Scienze Politiche all'Università degli Studi di Torino   |
| Dino Moriani           | Consigliere indipendente  | Economia e Commercio presso l'Università di Firenze  |
| Fabrizio Pagani        | Consigliere non esecutivo | Studi internazionali presso la Scuola Sant'Anna di Pisa; Master presso lo European University Institute, Firenze                               |
| Alessandro Profumo     | Consigliere indipendente  | Economia Aziendale presso l'Università "Luigi Bocconi di Milano"   |

Fonte: studio elaborazione di Bottero sul governo societario e gli Assetti Proprietari 2016

Figura 8: Distribuzione delle professioni dei membri del Collegio Sindacale

| SINDACI            | RUOLO             | TITOLO DI STUDIO  |
|--------------------|-------------------|---|
| Matteo Carotolloli | Presidente        | Economia e commercio presso l'Università di Messina; Giurisprudenza presso l'Università di Roma La Sapienza                                     |
| Paola Carnaghi     | Sindaco effettivo | Economia e commercio presso l'Università Luigi Bocconi di Milano; Master in Diritto Tributario Internazionale presso l'Università Luigi Bocconi |
| Alberto Falai      | Sindaco effettivo | Economia Aziendale presso l'Università Luigi Bocconi di Milano; Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale presso l'Università Luigi Bocconi    |
| Marco Luchini      | Sindaco effettivo | Economia  |
| Marco Seracini     | Sindaco effettivo | Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Firenze   |

Fonte: studio elaborazione di Bottero sul governo societario e gli Assetti Proprietari 2016

Figura 9: Sintesi delle forme per aree

| AREE             | CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE | COLLEGIO SINDACALE |
|------------------|------------------------------|--------------------|
| AREA SCIENTIFICA | 1                            | -                  |
| AREA ECONOMICA   | 5                            | 3                  |
| AREA GIURIDICA   | 6                            | 2                  |
| AREA UMANISTICA  | -                            | -                  |
| ALTRE AREE       | -                            | -                  |

Fonte: studio elaborazione di Bottero sul governo societario e gli Assetti Proprietari 2016

Al fine della verifica delle professionalità dei membri dei diversi organi si riportano le lauree conseguite dai singoli

membri del Consiglio e del Collegio Sindacale, come indicatore della professionalità.

In linea con le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, il Regolamento prevede che il Comitato per le Nomine provveda all'istruttoria relativa alle verifiche periodiche dei requisiti di indipendenza e onorabilità degli Amministratori e sull'assenza di cause di incompatibilità o ineleggibilità in capo agli stessi.

In particolare, nel corso del 2016 il Comitato ha effettuato l'istruttoria sul possesso dei requisiti di onorabilità e l'assenza di cause di incompatibilità e ineleggibilità degli Amministratori, sul rispetto dell'orientamento del Consiglio sul limite al cumulo degli incarichi degli Amministratori, nonché sul possesso dei requisiti di indipendenza da parte dei Consiglieri.

#### Operazione con parti correlate

Conformemente a quanto previsto dal Regolamento Consob in materia, il 18 novembre 2010, il Consiglio di Amministrazione di Eni ha approvato la procedura in veste di Management System Guideline "Operazioni con interessi degli Amministratori e Sindaci e Operazioni con Parti Correlate", efficace a decorrere dal 1° gennaio 2011, al fine di assicurare trasparenza e correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni stesse.

La MSG adottata, in un'ottica di maggiore tutela e migliore operatività, estende la disciplina prevista per le operazioni compiute direttamente da Eni a tutte quelle compiute dalle società controllate con le parti correlate di Eni.

Le operazioni con parti correlate sono state distinte in operazioni di minore rilevanza, operazioni di maggiore rilevanza e operazioni esenti, con la previsione di regimi procedurali e di trasparenza differenziati in relazione a tipologia e rilevanza dell'operazione.

In via generale, per tutte le operazioni rilevanti, è stato attribuito un ruolo centrale agli Amministratori indipendenti riuniti nel Comitato Controllo e Rischi o, nel caso di alcune operazioni in materia di remunerazioni, nel Compensation Committee.

In particolare, in caso di operazioni di minore rilevanza, è stato previsto che il comitato competente esprima un parere motivato non vincolante



sull'interesse della Società al compimento dell'operazione e sulla convenienza e correttezza sostanziale delle relative condizioni.

Le operazioni esenti sono quelle di importo esiguo, nonché quelle ordinarie concluse a condizioni standard, quelle ed. infragruppo e quelle relative alle remunerazioni nei termini previsti dalla MSG stessa.

Qualora si tratti di operazioni di maggiore rilevanza, ferma una riserva decisionale del Consiglio di Amministrazione di Eni, il comitato competente deve essere coinvolto sin dalla fase istruttoria dell'operazione ed esprimere un parere prevalente sull'interesse della Società al compimento della stessa, nonché sulla convenienza e correttezza sostanziale delle relative condizioni.

Al fine di rendere tempestiva ed efficace l'attività di verifica dell'applicazione della MSG sono stati creati una banca dati, in cui sono ordinate le parti correlate e i soggetti di interesse di Eni, e un applicativo informatico di ricerca cui i procuratori di Eni e delle società controllate e i soggetti delegati all'istruttoria delle operazioni possono accedere per verificare la natura della controparte dell'operazione.

Inoltre, al fine di assicurare un efficace sistema di controllo sulle operazioni effettuate, è stato previsto che l'Amministratore Delegato renda al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale sia un'Informativa trimestrale, sull'esecuzione delle singole operazioni con parti correlate e soggetti di interesse di Amministratori e Sindaci, non esenti, sia un'Informativa semestrale, in forma aggregata, su tutte le operazioni con soggetti di interesse, compiute nel periodo di riferimento.

## Funzionamento del Consiglio di Amministrazione, dei Comitati e di altri Organi e Funzioni di governo e controllo

Il Consiglio è convocato dalla Presidente che, esaminate le proposte dell'Amministratore Delegato, definisce l'ordine del giorno e lo invia agli Amministratori, ai Sindaci effettivi e al Magistrato della Corte dei conti delegato al controllo sulla gestione finanziaria di Eni e al suo sostituto, di norma cinque giorni prima di quello fissato per la riunione. Di norma, contestualmente all'avviso di convocazione e comunque non meno tre giorni precedenti la data della riunione, con l'ausilio del segretario del Consiglio di Amministrazione, è messa a disposizione degli Amministratori, dei Sindaci effettivi e del Magistrato della Corte dei conti la documentazione sugli argomenti all'ordine del giorno, con l'eccezione delle informazioni price-sensitive, che non sono oggetto di preventiva comunicazione, ferma restando la necessità di

assicurare che il Consiglio riceva, il giorno della riunione, adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno. Nel caso di necessità e urgenza, l'avviso di convocazione è inviato almeno 12 ore prima dell'ora fissata per la riunione. Nel corso dell'esercizio, i termini previsti dal Regolamento per l'invio dell'avviso di convocazione e della documentazione relativa ai punti all'ordine del giorno sono stati rispettati, salvo rare eccezioni.

La Presidente, con l'assistenza del Segretario, assicura l'adeguatezza, la completezza e la chiarezza delle informazioni, anche infraconsigliari, sottoposte o trasmesse al Consiglio e può chiedere a tal fine, all'Amministratore Delegato, le opportune modifiche o integrazioni.

I comitati si riuniscono periodicamente con la frequenza necessaria per lo svolgimento delle proprie attività, di norma nelle date previste dal calendario annuale delle riunioni approvato dal Comitato stesso e nella sede legale o in una delle sedi secondarie della Società. Le riunioni sono convocate dal Presidente del Comitato per discutere un ordine del giorno predisposto con l'assistenza del Segretario del Comitato, ovvero quando ne è fatta richiesta da almeno due suoi componenti per la discussione di uno specifico argomento da essi ritenuto di particolare rilievo. L'avviso di convocazione, contenente l'indicazione del luogo, del giorno e dell'ora della riunione, nonché l'elenco delle materie da trattare, è inviato dal Segretario, su incarico del Presidente del Comitato, in via informatica, a mezzo posta, oppure fax al recapito indicato da ciascun destinatario, di norma almeno tre giorni prima di quello della riunione. In caso di necessità e urgenza, detto avviso può essere inviato almeno dodici ore prima dell'ora fissata per la riunione. È compito del Presidente del Comitato previamente informare il Segretario del Consiglio di Amministrazione delle materie poste all'ordine del giorno. Tutti i comitati possono riunirsi secondo le seguenti modalità: (i) videoconferenza dalle sedi degli uffici della società; (ii) in casi particolari, previa autorizzazione del Presidente del Comitato, su dispositivi mobili aziendali tramite sistema Vidyomobile Eni o altro sistema gestito da Eni che assicuri lo stesso livello di sicurezza della videoconferenza dalle sedi degli uffici della società; (iii) audioconferenza telefonica tramite dispositivi aziendali. L'eventuale documentazione relativa alle materie all'ordine del giorno è messa a disposizione dei componenti, da parte del Segretario, nella sezione riservata al Comitato del sito Internet di Eni SpA. La documentazione può essere altresì inviata per posta elettronica agli indirizzi con dominio eni.com dei componenti del Comitato, tenendo conto delle esigenze di riservatezza connesse alle informazioni trasmesse. Oltre agli obblighi normativi relativi alle informazioni privilegiate, i componenti del Comitato sono tenuti alla riservatezza dei dati e delle informazioni ricevuti

nell'esercizio delle loro funzioni.

Di seguito una tabella riepilogativa del numero e della durata media delle riunioni.

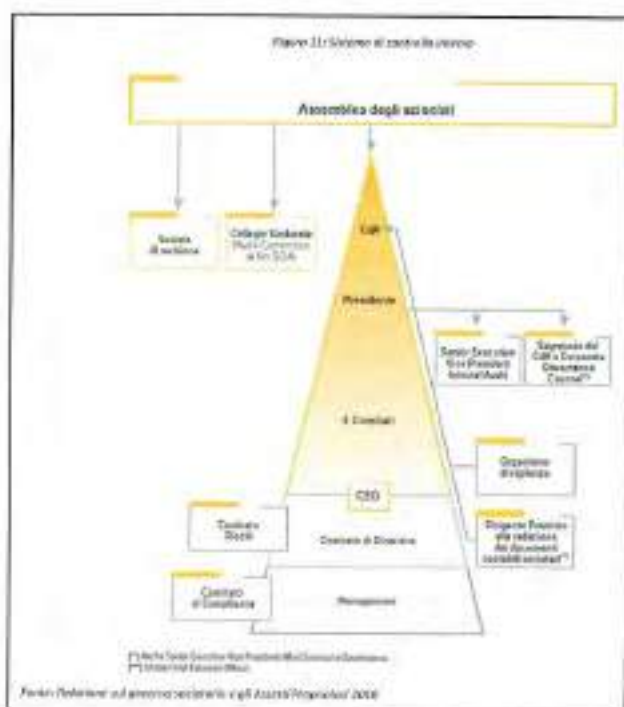
Figura 20: Numero di riunioni, durata delle riunioni e % di partecipazione

| ORGANO                           | NUMERO DI RIUNIONI | DURATA MEDIA    | % MEDIA DI PARTECIPAZIONE |
|----------------------------------|--------------------|-----------------|---------------------------|
| Consiglio di Amministrazione     | 24                 | 9 ore 24 minuti | 98%                       |
| Comitato Controllo e Rischi      | 28                 | 3 ore 34 minuti | 100%                      |
| Comitato Nomine                  | 10                 | 3 ore 5 minuti  | 100%                      |
| Comitato Remunerazione           | 8                  | 2 ore 12 minuti | 94,3%                     |
| Comitato Sostenibilità e Società | 10                 | 2 ore           | 100%                      |
| Collegio Sindacale               | 18                 | 3 ore 17 minuti | 90%                       |

Fonte: meeting calendar di Adispa sul proprio sito internet e gli Assetti Proprietari 2014

### Piani di successione del management

In materia di piani di successione degli Amministratori esecutivi, il Consiglio di Amministrazione ha attribuito al Comitato per le Nomine la competenza a formulare una proposta al Consiglio stesso sul piano di successione dell'Amministratore Delegato, laddove possibile e opportuno in relazione all'assetto azionario della Società.



Nella riunione del 17 febbraio 2015, il Consiglio di Amministrazione, a seguito delle valutazioni del Comitato per le Nomine, ha condiviso di non predisporre un piano di successione dell'Amministratore Delegato, in considerazione dell'attuale assetto azionario della Società, ma ha deliberato un "contingency plan", che prevede le

azioni da intraprendere nel caso di eventi improvvisi che impediscono all'Amministratore Delegato di esercitare le sue funzioni. Il processo, che è stato presentato in diverse occasioni al Comitato per le Nomine a partire dal 2012, è curato dalle competenti Funzioni Risorse Umane di Eni con il supporto di una consulenza esterna, in particolare per gli aspetti di aggiornamento metodologico e per le attività che implicano un confronto con il mercato.

Nel corso del 2016 il Comitato per le Nomine ha affrontato il tema dei piani di successione per i ruoli di rilevanza strategica, con riferimento ai seguenti aspetti:

- conferma del processo e della metodologia utilizzati;
- effettiva applicazione della metodologia di succession plan per alcune posizioni, rientranti nell'ambito di competenza del Consiglio, che sono state oggetto di avvicendamento nel corso dell'anno (Eni International BV e Versalis SpA).

### Adeguatezza del sistema di controllo interno

Nel 2016 il reporting trimestrale di Risk Management Integrato (RMI), effettuato dall'Amministratore Delegato al Consiglio di Amministrazione, previo esame del Comitato Rischi e del Comitato Controllo e Rischi ha seguito queste fasi:

- monitoraggio dei principali rischi aziendali - presentato il 17 marzo 2016; unitamente a un'informativa sul piano delle attività RMI per il 2016 e i relativi strumenti, già oggetto di revisione (es. metriche economico-finanziarie per la valutazione degli impatti dei rischi); nella stessa data sono state presentate le risultanze sulle analisi "What if" rispetto agli obiettivi del piano strategico 2016-2019;
- esiti del Risk Assessment Annuale 156 - illustrato il 28 luglio 2016 unitamente alla sintesi degli indicatori di monitoraggio dei principali rischi ("top risk") di Eni, sulla base di un processo che ha coinvolto anche 64 società controllate in 22 Paesi; nella stessa data è stata presentata un'analisi dei rischi con impatto reputazionale con doppia vista (inside e outside);
- monitoraggio dei principali rischi aziendali - presentato il 27 ottobre 2016; nella stessa data è stato fornito un aggiornamento su altre attività di risk management in corso di sviluppo, tra cui l'Integrated Country Risk;
- Interim Top Risk Assessment - illustrato il 15 dicembre 2016, con particolare riferimento ai seguenti aspetti:
- aggiornamento e approfondimento della valutazione e trattamento dei top risk emersi dal Risk Assessment Annuale 2016 e dei principali rischi di business;
- analisi del profilo di rischio aziendale long term



partendo da un'ipotesi di scenario low carbon e con approfondimento dell'evoluzione del contesto tecnologico e normativo con possibile impatto sulle attività aziendali.

Nelle riunioni del 17 marzo 2016, del 28 luglio 2016 e, da ultimo, del 28 febbraio 2017, il Consiglio di Amministrazione, viste le Relazioni del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e del Comitato Controllo e Rischi, la Relazione sull'assetto amministrativo e contabile e le Relazioni sui rischi, sentito il parere del Comitato, ha valutato positivamente: (i) l'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia; (ii) l'adeguatezza dei poteri e mezzi a disposizione del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, nonché il rispetto delle procedure amministrative e contabili dallo stesso predisposte.

### Sistema Normativo

Per garantire integrità, trasparenza, correttezza ed efficacia ai propri processi, Eni adotta regole per lo svolgimento delle attività aziendali e l'esercizio dei poteri, assicurando il rispetto dei principi generali di tracciabilità e integrità. Ogni articolazione di tale sistema è integrata nelle previsioni del Codice Etico della Società, che individua, quali valori fondamentali, tra gli altri, la legittimità formale e sostanziale del comportamento dei componenti degli organi sociali e di tutti i dipendenti, la trasparenza, anche contabile, e la diffusione di una mentalità orientata all'esercizio del controllo. Eni è consapevole, infatti, che gli investitori fanno affidamento sulla piena osservanza, da parte degli organi sociali, del management e dei dipendenti tutti, del sistema di regole costituenti il sistema di controllo interno aziendale.

Normativo Eni, finalizzate a razionalizzare, integrare e semplificare il sistema di norme di Eni.

Le Linee Fondamentali sono state aggiornate il 23 giugno 2016 per adeguare il Sistema Normativo alla nuova struttura organizzativa di Eni, favorirne l'integrazione nei processi aziendali e renderlo più fruibile da parte delle società controllate.

L'aggiornamento non ha riguardato l'architettura del sistema normativo di cui è stata confermata l'adeguatezza. Tutte le attività operative di Eni sono riconducibili a una mappa di processi funzionali all'attività aziendale e integrati con le esigenze e principi di controllo esplicitati nei modelli di compliance e governance e basati sullo statuto, sul Codice Etico, sul Codice di Autodisciplina, sui Principi del Modello 231, sui Principi SOA e sul CoSO Report.

### Rapporti con gli azionisti

In linea con il Codice Etico e con il Codice di Autodisciplina, Eni comunica costantemente con gli investitori istituzionali, con gli azionisti retail e con il mercato al fine di assicurare la diffusione di notizie complete, corrette e tempestive sulla propria attività, con l'unico limite delle esigenze di riservatezza che talune informazioni possono presentare.

L'informativa relativa ai resoconti periodici, al piano strategico quadriennale, agli eventi e alle operazioni rilevanti è assicurata da comunicati stampa, incontri e conference call con gli investitori istituzionali, analisti finanziari e con la stampa, ed è diffusa tempestivamente al pubblico anche mediante pubblicazione sul sito internet.

Le pagine "Eni in Borsa" della sezione Investitori del sito internet di Eni sono costantemente aggiornate con le informazioni relative ai dividendi, alla quotazione del titolo, all'andamento dei principali indici di borsa. Sul sito sono, inoltre, disponibili, tra gli altri, i rapporti periodici, i

comunicati stampa, la presente Relazione, il Codice di Autodisciplina con le soluzioni di governance adottate da Eni, lo Statuto della Società, gli avvisi agli azionisti e agli obbligazionisti, l'informativa e la documentazione sugli argomenti all'ordine del giorno delle Assemblee degli azionisti e degli obbligazionisti e i relativi verbali. La documentazione è inviata gratuitamente a chiunque ne faccia richiesta, anche tramite il sito internet della società.

### Trattamento delle informazioni riservate

Eni riconosce che le informazioni sono un asset aziendale strategico che deve essere gestito in modo tale da assicurare

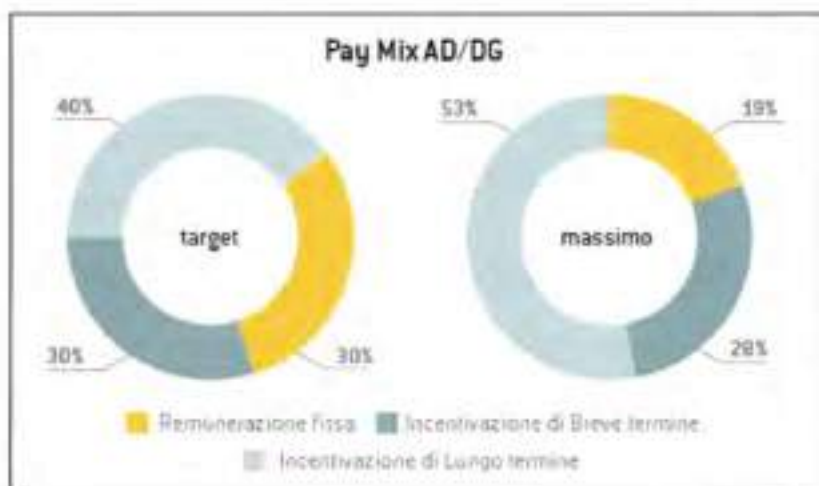


Il 20 luglio 2010, il Consiglio di Amministrazione di Eni ha approvato le Linee Fondamentali del Nuovo Sistema

la tutela degli interessi della impresa, degli azionisti e del mercato.

In tale contesto - al fine di sensibilizzare tutte le Persone di Eni sul valore delle informazioni stesse e sulle conseguenze che possano derivare da una loro cattiva gestione, il Consiglio di Amministrazione, in data 29 ottobre 2012, su proposta dell'Amministratore Delegato, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, ha approvato la "Management System Guideline Market Abuse" (di seguito anche "MSG Market Abuse"). La MSG, ripercorrendo l'evoluzione che le informazioni possono subire all'interno di Eni, introduce i principi di comportamento per la tutela della riservatezza delle informazioni aziendali in generale, come richiesto dall'art. 1.C.1 lett. j) del Codice di Autodisciplina, assicurando l'utilizzo delle informazioni da parte dei dipendenti e dei componenti degli organi sociali in conformità ai principi di corretta gestione delle informazioni nell'ambito delle mansioni assegnate per il perseguimento delle attività sociali e nel rispetto dei principi espressi dal Codice Etico di Eni e delle misure di sicurezza aziendali. Gli Amministratori e i Sindaci assicurano la riservatezza dei documenti e delle informazioni acquisiti nello svolgimento dei loro compiti e osservano il rispetto della MSG Market Abuse.

Dal 3 luglio 2016 è direttamente applicabile negli Stati membri la nuova disciplina europea sugli abusi di mercato (Regolamento UE n. 596/2014 - "Regolamento MAR" e Regolamenti delegati di attuazione della Commissione Europea), le cui previsioni sostituiscono ed integrano i citati strumenti normativi per gli aspetti non compatibili.



L'applicabilità diretta in Eni delle nuove norme ha reso necessario, nel corso del 2016, l'avvio delle attività di adeguamento della nuova MSG, la cui emissione è tuttavia condizionata al completamento del quadro normativo, regolamentare e interpretativo, soprattutto a livello nazionale.

Riguardo alla comunicazione al pubblico, quanto prima,

delle informazioni privilegiate (art. 17 del Regolamento MAR), è confermata la procedura interna che disciplina il processo di emissione dei comunicati stampa cd. price sensitive, la diffusione dei comunicati price sensitive sui circuiti previsti dalla normativa e, contestualmente alla loro diffusione, la pubblicazione degli stessi sul sito internet di Eni.

La stessa procedura fissa anche i requisiti della comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate (trasparenza, correttezza e non strumentalità, materialità, chiarezza, completezza, tracciabilità, omogeneità, parità di accesso alle informazioni e simmetria informativa, coerenza e tempestività) e definisce le regole per acquisire dalle società controllate i dati e le notizie necessari a fornire un'adeguata e tempestiva informativa al Consiglio e al mercato sugli eventi e sulle circostanze che possono concretizzarsi in informazioni privilegiate.

### Remunerazione ed incentivazione Amministratori ed Alta Direzione

Secondo le Linee Guida di Politica retributiva 2016, il pacchetto retributivo per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, comprende una componente fissa, una componente variabile di breve termine ed una componente variabile di lungo termine composta dal differimento dell'incentivo di breve e dall'incentivo di lungo termine azionario, valorizzate secondo le metodologie internazionali adottate per i benchmark retributivi. Il pay mix, calcolato

considerando la retribuzione fissa come base cento, presenta una significativa focalizzazione sulle componenti variabili, con netta prevalenza della componente di lungo termine.

La Politica sulla Remunerazione Eni è definita in coerenza con il modello di governance adottato dalla Società e con le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina (del quale si richiamano, di seguito, i principali Principi e Criteri applicativi), allo scopo di attrarre, motivare e trattenere persone di alto profilo professionale e manageriale (art. 6.P.1) e di allineare l'interesse del management

all'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti nel medio-lungo periodo (art. 6.P.2).

La Politica sulla Remunerazione Eni contribuisce alla realizzazione della missione e delle strategie aziendali, attraverso:

- la promozione di azioni e comportamenti rispondenti ai valori e alla cultura della Società, nel rispetto dei principi di pluralità, pari opportunità, valorizzazione delle



conoscenze e della professionalità delle persone, equità, non discriminazione e integrità previsti dal Codice Etico e dalla Policy Eni "Le nostre persone";

- il riconoscimento dei ruoli e delle responsabilità attribuite, dei risultati conseguiti e della qualità dell'apporto professionale, tenendo conto del contesto e dei mercati retributivi di riferimento;

- la definizione di sistemi di incentivazione connessi al raggiungimento di obiettivi economico/finanziari, di sviluppo del business, operativi e individuali, definiti in un'ottica di sostenibilità dei risultati nel lungo periodo, in coerenza con gli indirizzi del Piano Strategico della Società e con le responsabilità assegnate.

In attuazione delle suddette finalità, la remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche è definita in coerenza con i seguenti principi e criteri:

- I Compensi degli Amministratori non esecutivi sono commisurati all'impegno loro richiesto in relazione alla partecipazione ai Comitati consiliari istituiti a norma dello Statuto (art. 6.P.2); appropriata differenziazione tra il compenso previsto per il Presidente rispetto a quello dei componenti di ciascun Comitato, in considerazione del ruolo, da questi svolto, di coordinamento dei lavori e collegamento con gli Organi societari e le Funzioni aziendali; esclusione degli Amministratori non esecutivi dalla partecipazione a piani di incentivazione di tipo variabile, anche a base azionaria, salvo diversa deliberazione dell'Assemblea (art. 6.C.4).

- La Struttura retributiva per l'Amministratore Delegato e i Dirigenti con responsabilità strategiche, adeguatamente bilanciata tra:

- una componente fissa congruente rispetto alle deleghe e/o responsabilità attribuite, oltre che sufficiente a remunerare le prestazioni effettuate in caso di mancata erogazione della componente variabile (art. 6.C.1 lett. c);

- una componente variabile definita entro limiti massimi (art. 6.C.1 lett. b) e finalizzata ad ancorare la remunerazione alle performance effettivamente conseguite, tenuto altresì conto dei profili di rischio connessi al business esercitato (art. 6.C.1 lett. a).

- La coerenza della remunerazione complessiva rispetto ai riferimenti di mercato applicabili per cariche analoghe o per ruoli di analogo livello di responsabilità e complessità, nell'ambito di panel aziendali comparabili con Eni, attraverso specifici benchmark retributivi effettuati con il supporto di provider internazionali di informazioni retributive.

- La remunerazione variabile dei ruoli esecutivi aventi maggiore influenza sui risultati aziendali caratterizzata da una significativa incidenza delle componenti di incentivazione, in particolare di lungo termine (art.

6.P.2), attraverso adeguati periodi di differimento e/o maturazione degli incentivi in un orizzonte temporale almeno triennale in coerenza con la natura di lungo termine del business esercitato e con i connessi profili di rischio.

- Gli obiettivi connessi alla remunerazione variabile, anche a base azionaria, predeterminati, misurabili e tra loro complementari, al fine di rappresentare compiutamente le priorità essenziali ai fini della performance complessiva della Società, in coerenza con il Piano Strategico quadriennale e con le aspettative di azionisti e stakeholder (art. 6.C.1 lett. d), promuovendo un forte orientamento ai risultati.

- Benefit in linea con le prassi dei mercati retributivi di riferimento e coerenti con le normative locali, al fine di completare e valorizzare il pacchetto retributivo complessivo tenendo conto dei ruoli e/o delle responsabilità attribuite, privilegiando le componenti previdenziali e assicurative.

Per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, la valutazione del posizionamento retributivo è effettuata con riferimento a ruoli omologhi esclusivamente nell'ambito del settore Oil & Gas internazionale,

con particolare riferimento alle attività upstream, in coerenza con la strategia aziendale di maggiore focalizzazione del business.

In particolare il panel è stato ampliato con le principali società quotate del settore Oil & Gas, competitor di Eni a livello internazionale e con caratteristiche di business comparabili (Anadarko, Apache, BP, Chevron, Conoco Phillips, ExxonMobil, Marathon Oil, Shell, Statoil e Total).

Per il Presidente e gli Amministratori non esecutivi la valutazione del posizionamento retributivo è effettuato, con riferimento a ruoli omologhi, rispetto al Panel Top Italia composto dalle principali società quotate del FTSE Mib (Assicurazioni Generali, Atlantia, Enel, Intesa Sanpaolo, Leonardo-Finmeccanica, Luxottica, Mediaset, Mediobanca, Poste Italiane, Snam, Terna, TIM, Unicredit).

#### *Descrizione dei sistemi di incentivi e di remunerazione degli Amministratori e dell'alta Direzione*

##### *Presidente del Consiglio di Amministrazione*

Le Linee Guida di Politica per la Presidente del Consiglio di Amministrazione riflettono le determinazioni assunte dal Consiglio di Amministrazione del 28 maggio 2014, che ha definito un compenso fisso per le deleghe conferite pari a 148.000 euro, in aggiunta al compenso per la carica determinato dall'Assemblea dell'8 maggio 2014, pari a 90.000 euro, nel rispetto del tetto massimo di 238.000 euro definito dalla medesima Assemblea. Le citate Linee Guida non prevedono compensi variabili.



### Amministratori non esecutivi

Le Linee Guida di Politica per gli Amministratori non esecutivi e/o indipendenti prevedono il mantenimento di un compenso annuo aggiuntivo per la partecipazione ai Comitati consiliari, nella misura seguente:

- per il Comitato Controllo e Rischi sono previsti compensi pari rispettivamente a 60.000 euro per il Presidente e a 40.000 euro per gli altri membri;
- per il Compensation Committee, il Comitato Sostenibilità e Scenari e il Comitato per le Nomine sono previsti compensi pari rispettivamente a 30.000 euro per il Presidente e a 20.000 euro per gli altri membri.

### Amministratore Delegato e Direttore Generale

Le Linee Guida di Politica per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale riflettono le determinazioni assunte dal Consiglio di Amministrazione del 28 maggio 2014 per l'attuale mandato, tenendo conto delle specifiche deleghe conferite in conformità allo Statuto, delle indicazioni contenute nel capitolo "Principi e finalità generali della Politica sulla Remunerazione", nonché della riduzione del 25% del trattamento economico complessivo massimo erogabile del precedente mandato, secondo quanto previsto dalla delibera assembleare dell'8 maggio 2014. La remunerazione prevista dal Consiglio in relazione alle deleghe conferite assorbe sia i compensi determinati dall'Assemblea dell'8 maggio 2014 per gli Amministratori, sia i compensi eventualmente spettanti per la partecipazione ai Consigli di Amministrazione di società controllate o partecipate.

La remunerazione fissa complessiva è determinata in un importo annuale lordo pari a 1.350.000 euro, di cui 550.000 euro per l'incarico di Amministratore Delegato e 800.000 euro per l'incarico di Direttore Generale.

In qualità di Dirigente Eni, il Direttore Generale è, inoltre, destinatario delle indennità spettanti per le trasferte effettuate, in ambito nazionale e all'estero, in linea con quanto previsto dal CCNL dirigenti di riferimento e dagli accordi integrativi aziendali.

Il Piano di Incentivazione variabile annuale 2016 è collegato al raggiungimento degli obiettivi predefiniti per il 2015 misurati ciascuno secondo la scala di performance 70÷130, in rapporto al peso a essi assegnato (al di sotto dei 70 punti la performance di ciascun obiettivo è considerata pari a zero). Ai fini dell'incentivazione la performance complessiva minima deve risultare pari a 85 punti. Tale Piano prevede un compenso determinato con riferimento a un livello di incentivazione minimo (performance = 85), target (performance = 100) e massimo (performance = 130) rispettivamente pari all'85%, al 100% e al 130% della remunerazione fissa complessiva, in connessione ai risultati conseguiti da Eni nell'esercizio precedente.

La componente variabile di lungo termine si articola in due distinti piani:

- Piano di Incentivazione Monetaria Differita (IMD), previsto anche per tutti i dirigenti della Società, con tre attribuzioni annuali a decorrere dal 2015 e collegato alla performance della Società misurata in termini di "Earning Before Taxes" (EBT).
- Piano di Incentivazione Monetaria di Lungo Termine (IMLT) approvato dall'Assemblea in data 8 maggio 2014, previsto anche per le risorse manageriali critiche per il business, con tre attribuzioni annuali a decorrere dal 2014 e collegato ai parametri di performance "Total Shareholder Return" e "Net Present Value" delle riserve certe, misurati in termini relativi rispetto al peer group di riferimento. Tali parametri, in linea con le best practices internazionali, sono volti a garantire rispettivamente un maggior allineamento agli interessi degli azionisti e una maggiore sostenibilità della creazione di valore nel medio-lungo termine.

### Dirigenti con responsabilità strategiche

La remunerazione fissa è determinata in base al ruolo e alle responsabilità assegnate considerando un posizionamento graduato ed eventualmente anche inferiore rispetto ai limiti definiti dai riferimenti mediani dei mercati executive nazionali e internazionali per ruoli di analogo livello di responsabilità e complessità manageriale e può essere adeguata periodicamente, nell'ambito del processo annuale di salary review che interessa tutta la popolazione manageriale.

Le Linee Guida per il 2016, in considerazione del contesto di riferimento e degli attuali trend di mercato, prevedono criteri selettivi mantenendo comunque adeguati livelli di competitività e di motivazione. In particolare le azioni proposte riguarderanno interventi di adeguamento del fisso/una tantum per i titolari di

posizioni che abbiano incrementato significativamente il perimetro di responsabilità o il livello di copertura del ruolo, nonché in considerazione di esigenze di retention e di prestazioni qualitative eccellenti.

Inoltre, in qualità di dirigenti Eni, i Dirigenti con responsabilità strategiche sono destinatari delle indennità spettanti per le trasferte effettuate, in ambito nazionale e all'estero, in linea con quanto previsto dal CCNL dirigenti di riferimento e dagli accordi integrativi aziendali.

Il Piano di Incentivazione variabile annuale prevede un compenso, da erogare nel 2016, determinato con riferimento ai risultati di performance di Eni, di area di business e individuali riferiti all'esercizio precedente e misurati secondo una scala di performance 70÷130 con soglia minima di incentivazione pari a 85 punti, al di sotto della quale non è dovuto alcun incentivo, analogamente a quanto già descritto



per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale. Il livello di incentivazione a target (performance = 100) è differenziato in funzione del ruolo ricoperto fino a un massimo pari al 60% della remunerazione fissa.

Gli obiettivi dei Dirigenti con responsabilità strategiche sono declinati sulla base di quelli assegnati all'Amministratore Delegato e Direttore Generale e sono focalizzati per ciascuna area di business sulla performance economico/finanziaria, operativa e industriale, sull'efficienza interna e sui temi di sostenibilità (in termini di salute e sicurezza, tutela ambientale, relazioni con gli stakeholder), nonché su obiettivi individuali assegnati in relazione al perimetro di responsabilità del ruolo ricoperto, in coerenza con quanto previsto nel Piano strategico della Società.

I Dirigenti con responsabilità strategiche, in coerenza con quanto previsto per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, partecipano al Piano di Incentivazione Monetaria Differita (JMD) 2015-2017 approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 12 marzo 2015 e al Piano di Incentivazione Monetaria di Lungo Termine (IMLT) 2014-2016 approvato dal Consiglio di Amministrazione del 12 febbraio 2014 e dall'Assemblea dell'8 maggio 2014. In particolare, i Piani prevedono le seguenti caratteristiche:

- Piano di Incentivazione Monetaria Differita 2015-2017, destinato alle sole risorse manageriali che abbiano conseguito la performance prevista nell'ambito del Piano di Incentivazione variabile annuale (obiettivo cancello). Il Piano prevede tre attribuzioni annuali, a decorrere dal 2015. Per i Dirigenti con responsabilità strategiche, l'incentivo da attribuire ogni anno è determinato in relazione ai risultati di EBT conseguiti dalla Società nell'esercizio precedente, misurati su una scala di performance 70-130. L'incentivo da attribuire a target è differenziato per livello di ruolo fino a un massimo pari al 40% della remunerazione fissa. L'incentivo da erogare al termine del triennio di vesting è determinato in funzione della media dei risultati EBT annuali conseguiti nel triennio in percentuale tra zero e 170% del valore attribuito.
- Piano di Incentivazione Monetaria di Lungo Termine 2014-2016, previsto per le risorse manageriali critiche per il business con tre attribuzioni annuali, a decorrere dal 2014. Per i Dirigenti con responsabilità strategiche l'incentivo da attribuire ogni anno è differenziato per livello di ruolo fino a un massimo pari al 75% della remunerazione fissa. L'incentivo da erogare al termine del triennio di vesting è determinato in relazione ai risultati conseguiti dei parametri individuati (TSR con un peso del 60% e NPV delle riserve certe con un peso del 40%) nel triennio di riferimento, in termini relativi rispetto al peer group, in percentuale tra zero e 130% del valore attribuito.

#### **Limite massimo della remunerazione variabile**

Per le posizioni di Amministratore Delegato e Direttore Generale ai fini dell'incentivazione variabile la performance complessiva minima deve risultare pari a 85 punti. Tale Piano prevede un compenso determinato con riferimento a un livello di incentivazione massimo (performance = 130) pari al 130% della remunerazione fissa complessiva, in connessione ai risultati conseguiti da Eni nell'esercizio precedente.

All'Amministratore Delegato e Direttore Generale, in coerenza con la Politica sulla Remunerazione 2016, è stato erogato un incentivo variabile annuale lordo pari a 1.755 migliaia di euro collegato alla performance conseguita nell'esercizio 2015 (130 punti).

#### **L'indennità eventualmente prevista per la cessazione del rapporto**

Per la Presidente e gli amministratori non esecutivi non sono previsti specifici trattamenti di fine mandato o accordi che prevedono indennità in caso di scioglimento anticipato del mandato.

Per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, in coerenza con le prassi di riferimento e in linea con quanto previsto dalla Raccomandazione della Commissione Europea n. 385 del 30 aprile 2009, nonché a tutela dell'azienda da potenziali rischi concorrenziali, sono previsti i seguenti trattamenti:

- alla risoluzione del rapporto di lavoro dirigenziale, dovuta al mancato rinnovo o alla cessazione anticipata del mandato amministrativo 2014-2017, anche per dimissioni causate da una riduzione essenziale delle deleghe, e prevista l'erogazione di un'indennità integrativa delle competenze di fine rapporto, con esonero reciproco dal preavviso, di due annualità della remunerazione fissa complessiva (pari a 1.350.000 euro), per un importo complessivo lordo pari a 2.700.000 euro. Anche con riferimento alla raccomandazione di cui al criterio applicativo 6.C.1 lett. g) del Codice di Autodisciplina, si precisa che in relazione alle applicabili previsioni contrattuali, tale indennità non è corrisposta nel caso di licenziamento per "giusta causa" ex art. 2119 cod. civ. o nei casi di dimissioni dall'incarico di Amministratore Delegato prima della scadenza del mandato non giustificate da una riduzione essenziale delle deleghe, oltre che nel caso di decesso disciplinato dall'art. 2122 cod. civ.;
- patto di non concorrenza attivabile da parte del Consiglio di Amministrazione attraverso un diritto di opzione, da esercitare entro il termine di un eventuale secondo mandato amministrativo, a fronte di uno specifico corrispettivo pari a un importo lordo di 500.000 euro da erogare in tre rate annuali. In caso di esercizio dell'opzione da parte del Consiglio e di conseguente attuazione



del patto, e previsto il pagamento di un corrispettivo a fronte dell'impegno assunto dall'Amministratore Delegato e Direttore Generale a non svolgere, per i dodici mesi successivi alla scadenza del mandato, alcuna attività di Exploration & Production che possa trovarsi in concorrenza con Eni nei principali mercati di riferimento a livello internazionale. Tale corrispettivo sarà determinato dal Consiglio di Amministrazione in misura variabile linearmente da 1.500.000 euro fino a un massimo di 2.250.000 euro in funzione della performance del triennio precedente prendendo a riferimento la remunerazione totale annuale e sarà erogato alla scadenza del periodo di vigenza del patto. E inoltre previsto che l'eventuale violazione del patto di non concorrenza comporti la mancata corresponsione del corrispettivo (ovvero la sua restituzione, ove la violazione sia avvenuta a conoscenza dell'Eni successivamente al pagamento), nonché l'obbligo di risarcire il danno consensualmente e convenzionalmente determinato in una somma pari al doppio del corrispettivo del patto di non concorrenza, ferma restando la facoltà, da parte di Eni, di chiedere l'adempimento in forma specifica.

#### *Attività del Comitato di remunerazione*

A tutte le riunioni del Comitato ha partecipato almeno un componente del Collegio Sindacale. La relazione sulla Remunerazione riporta in maniera dettagliata l'attività svolta dal comitato e i principali temi affrontati nel corso del 2016.

Con riferimento alle principali attività svolte, il Comitato:

i) ha finalizzato la proposta di attuazione (attribuzione 2016) del Piano di Incentivazione Monetaria di Lungo Termine per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale e per le risorse manageriali critiche;

ii) ha avviato l'esame delle Linee Guida di Politica sulla remunerazione 2017, elaborando in particolare, nel corso di più riunioni, una proposta di revisione del sistema di

incentivazione variabile applicabile all'Amministratore Delegato e Direttore Generale e ai Dirigenti con responsabilità strategica, con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente l'allineamento tra l'azione del management e gli interessi degli azionisti;

iii) ha approvato il piano annuale di engagement predisposto dalle competenti funzioni aziendali ed è stato informato sugli esiti del primo ciclo di incontri svolti con i principali proxy advisor, in attuazione del piano di engagement 2017.

#### *Politiche per gli Amministratori nel Mandato 2017-2020*

La Politica sulla Remunerazione nel nuovo mandato prevede, come principale novità, la revisione complessiva del sistema di incentivazione variabile per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, come per tutti i Dirigenti, sulla base di obiettivi di semplificazione dell'architettura complessiva del sistema di incentivazione (che si articolerà in due piani di incentivazione anziché tre) e di ulteriore allineamento degli obiettivi di performance alle aspettative degli azionisti. In particolare, il nuovo sistema di incentivazione prevede l'introduzione di: - un Piano di Incentivazione Monetaria di Breve Termine con differimento di una quota del bonus maturato, che decorrerà dall'assegnazione degli obiettivi 2017 con prima erogazione nel 2018, in sostituzione dei precedenti Piani di Incentivazione Monetaria Annuale e di Incentivazione Monetaria Differita; - un Piano di Incentivazione di Lungo Termine a base azionaria 2017-2019, con prima attribuzione nel 2017, in sostituzione del precedente Piano di Incentivazione Monetaria di Lungo Termine (previa approvazione da parte dell'Assemblea del 13 aprile 2017). Per il Presidente e gli Amministratori non esecutivi sono proposti adeguamenti dei compensi previsti per le deleghe conferite e per la partecipazione ai Comitati Consiliari rispetto ai livelli mediani dei mercati di riferimento.



## Sommario

Commento di sintesi

Azionariato e rappresentanza

Sistemi di controllo e governo

Composizione del Consiglio

di Amministrazione, dei Comitati,  
di altri organi e Funzioni di governo e controllo

Funzionamento del Consiglio di Amministrazione,  
dei Comitati e di altri Organi di Funzioni  
di governo e controllo

Remunerazione ed incentivazione

Amministratori ed Alta Direzione

## Commento di Sintesi

Alla luce di quanto qui illustrato, si ritiene che, con riferimento all'esercizio 2016, la corporate governance di ENEL si conferma ben strutturata e descritta nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari.

Si segnala che con l'Assemblea chiamata ad approvare il bilancio 2016 scade l'attuale Consiglio di Amministrazione.

Sebbene ENEL presenti molti punti di forza, qui preme evidenziare alcuni aspetti/aree di miglioramento della corporate governance e della società:

- i) Anche nell'assemblea del 2016 non è stata prevista la possibilità di partecipare con mezzi elettronici. Una società come ENEL, partecipata in gran parte da investitori istituzionali non italiani, dovrebbe agevolare anche con mezzi elettronici la partecipazione di tutti gli azionisti. Inoltre tale elemento, se letto alla luce dei 2759 azionisti portatori di n. 976.087.428 azioni pari al 58,781% del capitale sociale, prescelti in assemblea e rappresentati da 31 teste, dovrebbe stimolare la società a mettere in atto azioni volte ad una migliore partecipazione;
- ii) Con riferimento alla composizione del consiglio, si evidenziano perplessità in merito ad un'elevata età media, pari a 67 anni, dei membri del consiglio di amministrazione rispetto ad una media di 59,3 del FTSE/Mib. Si segnala inoltre la mancanza di amministratori internazionali nel consiglio di

amministrazione;

- iii) La politica di remunerazione di ENEL sembra essere orientata alle migliori best practice come dimostra un elevato consenso (> 95%) della prima sezione della relazione sulla remunerazione. Una perplessità riguarda la scelta di continuare a prevedere un gettone di presenza di 1000€ per la partecipazione degli amministratori non esecutivi ai Comitati. Si ritiene che, sebbene sia previsto un limite massimo di 70.000 € per la partecipazione ai suddetti Comitati, non dovrebbero essere previsti gettoni di presenza per la partecipazione alle riunioni dei comitati, in quanto partecipare alle riunioni dei comitati rientra tra i compiti richiesti ad un Consigliere, per cui dovrebbe essere retribuito dal compenso fisso (pari a 80.000).

## Azionariato e rappresentanza

### Indicazioni di carattere generale

Enel S.p.A. è a capo di un gruppo multinazionale tra i principali operatori integrati globali dell'elettricità e del gas, con un particolare focus in Europa e America Latina. Il Gruppo opera in più di 30 Paesi (su 4 continenti),

producendo energia e distribuendo elettricità su una rete di circa 1,9 milioni di chilometri. Il Gruppo, con circa 62 milioni di utenze nel mondo, ha la più ampia base di clienti tra gli operatori europei del settore.

Enel è una società quotata sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. dal 1999 e registra il più elevato numero di azionisti tra le società italiane (oltre 950.000 tra investitori retail e istituzionali). Nella compagine sociale di Enel figurano i principali fondi d'investimento internazionali, compagnie di assicurazione, fondi pensione e fondi etici, anche grazie all'adozione da parte della Società e del Gruppo delle migliori pratiche internazionali in materia di trasparenza e di corporate governance.

Il capitale della Società è costituito esclusivamente da azioni ordinarie, con diritto di voto sia nelle assemblee ordinarie che in quelle straordinarie. Alla fine dell'esercizio 2016, il capitale sociale di Enel ammontava a euro 10.166.679.946, suddiviso in altrettante azioni ordinarie da nominali euro 1 ciascuna.

Nelle seguenti figure, viene evidenziata la composizione e la ripartizione geografica dell'azionariato risultante nel 2016.

In base alle risultanze del libro dei soci di Enel, alle comunicazioni effettuate alla CONSOB e pervenute alla Società e alle altre informazioni a disposizione, gli azionisti che, alla data della presente relazione, risultano in possesso di una partecipazione superiore al 3% del capitale della Società sono: Ministero dell'Economia e delle Finanze con il



23,59% e BlackRock Inc. con il 5,05%.

Non si ha conoscenza dell'esistenza di patti parasociali individuati nel Testo Unico della Finanza aventi ad oggetto le azioni della Società.



La Società risulta soggetta al controllo di fatto da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze, che dispone di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria di Enel; lo stesso Ministero non esercita peraltro su Enel alcuna attività di direzione e coordinamento, in quanto la Società adotta le decisioni gestionali in piena autonomia e nel rispetto delle competenze dei propri organi; ciò risulta confermato dall'art. 19, comma 6, del Decreto-Legge n. 78/2009 (convertito con Legge n. 102/2009), che ha chiarito che allo Stato italiano non trova applicazione la disciplina contenuta nel codice civile in materia di direzione e coordinamento di società.

**Partecipazione in assemblea e integrazione delle materie e proposte di delibera**

Lo svolgimento delle riunioni assembleari, oltre che dalla legge e dallo statuto, è disciplinato da un apposito regolamento approvato dall'assemblea ordinaria del 25 maggio 2001 (quale modificato ed integrato nel 2010), i cui contenuti sono allineati ai modelli elaborati da alcune associazioni di categoria (Assonime ed ABI) per le società con azioni quotate.

Ai fini della partecipazione in assemblea gli azionisti possono utilizzare due strumenti di rappresentanza:

1. Delega ordinaria: Per il conferimento della delega può essere utilizzato il modulo di delega, che può essere scaricato in versione stampabile dal sito internet. Qualora il modulo di delega non possa essere reso disponibile in forma elettronica per motivi tecnici, esso sarà trasmesso in forma cartacea, gratuitamente, a semplice richiesta, da effettuare telefonicamente.
2. Delega al rappresentante designato dalla società: la delega conferita al rappresentante designato deve contenere istruzioni di voto e ha effetto per le sole proposte in relazione alle quali siano conferite tali istruzioni.

Con riferimento al diritto di ciascun azionista di

prendere la parola sugli argomenti all'ordine del giorno, il regolamento delle assemblee prevede che il presidente, tenuto conto dell'oggetto e della rilevanza dei singoli argomenti posti in discussione, nonché del numero dei richiedenti la parola e di eventuali domande formulate dai

soci prima dell'assemblea cui non sia già stata data risposta (a parte della Società, predetermina la durata degli interventi e delle repliche, di norma non superiore a **dieci minuti** per gli interventi e a **cinque minuti** per le repliche, in modo da garantire che l'assemblea possa concludere i propri lavori

in un'unica riunione. I legittimati all'esercizio del diritto di voto possono chiedere la parola su ciascuno degli argomenti posti in discussione una sola volta, facendo osservazioni, chiedendo informazioni e formulando proposte.

La società ha previsto la presenza di un rappresentante degli azionisti in assemblea. In tal caso gli azionisti sono tenuti a conferire la delega alla società a Computershare S.p.A., con sede legale in Milano, rappresentante all'uopo designato dalla Società ai sensi dell'art. 135-undecies del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, come indicato dal sito societario nella sezione Diritti degli Azionisti.

**Voto di lista**

Hanno diritto di presentare le liste soltanto gli azionisti che, da soli o insieme ad altri azionisti, risultino titolari della quota di partecipazione minima al capitale sociale stabilita dalla Consob con regolamento e alla luce della capitalizzazione di borsa delle azioni Enel, alla data della presente relazione tale quota risulta pari almeno allo 0,5% del capitale sociale. Ogni avente diritto al voto può votare una sola lista. Alla elezione degli amministratori si procede come segue:

a) dalla lista che ha ottenuto il maggior numero dei voti espressi (la "Lista di Maggioranza") vengono tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, i **sette decimi** degli amministratori da eleggere con arrotondamento, in caso di numero frazionario inferiore all'unità, all'unità inferiore;

b) i restanti amministratori vengono tratti dalle altre liste (le "Liste di Minoranza"); a tal fine, i voti ottenuti dalle liste stesse sono divisi successivamente per uno, due, tre e così via, secondo il numero degli amministratori da eleggere. I quozienti così ottenuti sono assegnati progressivamente ai candidati di ciascuna di tali liste, secondo l'ordine dalle stesse rispettivamente previsto. I quozienti così attribuiti ai candidati delle varie liste vengono disposti in una graduatoria decrescente. Risultano eletti coloro che hanno ottenuto i quozienti più elevati. Nel caso in cui più





andidati abbiano ottenuto lo stesso quoziente, risulta eletto il candidato della lista che non abbia ancora eletto alcun amministratore o che abbia eletto il minor numero di amministratori. Per la nomina di amministratori che, per qualsiasi ragione, non vengono eletti secondo il procedimento del "voto di lista", l'assemblea delibera con le maggioranze di legge e in modo da assicurare comunque la presenza del numero necessario di amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dalla legge (vale a dire

possibilità agli amministratori non esecutivi e ai sindaci di partecipare, a spese della Società, a un programma di formazione organizzato da Assogestioni e Assonime sui compiti e le responsabilità inerenti la carica di componente di organi di amministrazione e controllo di società con azioni quotate, con approfondimenti dedicati in particolare agli obblighi informativi e alle relazioni finanziarie, nonché alla gestione del rischio nelle società quotate. Inoltre, facendo seguito a un'iniziativa introdotta all'esito della

prima board review (condotta nel 2004), è stato organizzato anche nel corso del 2016 il vertice strategico annuale, svoltosi nel mese di ottobre e dedicato all'analisi e all'approfondimento, da parte dei componenti il consiglio di amministrazione e del collegio sindacale, delle strategie di medio-lungo termine nei diversi settori di attività del Gruppo, in vista della predisposizione del piano industriale.

#### Board review

Nell'ultimo scorcio dell'esercizio 2016 il consiglio di amministrazione, con l'assistenza di Management Search S.r.l., società specializzata nel settore e non

avente alcun ulteriore rapporto professionale o commerciale con Enel o con altre società del Gruppo, ha effettuato, e completato nel mese di marzo 2017, una valutazione della dimensione, della composizione e del funzionamento del consiglio stesso e dei suoi comitati (board review), in linea con le più evolute pratiche di corporate governance diffuse all'estero e recepite dal Codice di Autodisciplina. Tale board review fa seguito ad analoghe iniziative assunte con cadenza annuale dal consiglio di amministrazione a partire dal 2004. La board review è stata condotta attraverso la compilazione di un questionario da parte di ciascun membro del consiglio di amministrazione, cui sono seguite interviste individuali da parte della società di consulenza per approfondire gli aspetti più rilevanti; sono stati interessati dall'iniziativa anche i componenti il collegio sindacale, in qualità di osservatori, al fine di arricchire il processo di valutazione del consiglio di amministrazione con un'ulteriore prospettiva. Il questionario e le interviste hanno in particolare riguardato:

- la struttura e la composizione del consiglio di amministrazione;
- l'organizzazione e lo svolgimento delle riunioni consiliari, con particolare riguardo alla completezza e alla tempestività dei relativi flussi informativi e ai processi decisionali adottati;

Figura 1: Modello di Governance



Fonte: Relazione di Corporate Governance 2016

#### Board induction

La Società ha organizzato nel corso del 2016 un apposito programma di board induction finalizzato a fornire agli amministratori un'adeguata conoscenza dei settori di attività in cui opera il Gruppo, nonché delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, dell'andamento dei mercati e del quadro normativo di riferimento; a tale programma hanno partecipato anche i sindaci. Le iniziative di induction svolte, a valle delle sedute consiliari, nel corso del 2016, hanno riguardato, in particolare, le attività di alcune società comparabili ad Enel per dimensioni e tipologia di business, l'analisi di settori contigui al business di Enel, nonché l'organizzazione e le attività svolte dalle global business lines Infrastrutture e Reti e Generazione. Nel programma di induction per il 2017 è prevista anche un'analisi dei principi di corretta gestione dei rischi e della relativa declinazione nell'ambito della Società e del Gruppo; tale iniziativa, originariamente programmata nell'ultimo scorcio del 2016, è stata procrastinata al 2017 per l'avvicendamento del responsabile dell'unità risk control. Nel mese di febbraio 2017 la Società ha altresì organizzato un incontro di approfondimento dedicato ai temi della responsabilità d'impresa ai sensi del Decreto Legislativo n. 231/2001. In aggiunta alle iniziative promosse in ambito societario, anche nel corso del 2016 è stata data la



- la frequenza, i contenuti e l'utilità delle attività di induzione, nonché del vertice strategico annuale;
- il ruolo svolto dal presidente ed i rapporti tra il consiglio di amministrazione, l'amministratore delegato e il top management;
- la partecipazione del consiglio di amministrazione al processo di definizione degli obiettivi strategici;
- la percezione circa l'efficienza e l'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- la composizione e il funzionamento dei comitati e l'efficacia della loro attività a supporto del consiglio di amministrazione;
- la conoscenza della struttura organizzativa da parte dei consiglieri di amministrazione.

Nell'ambito del processo di board review la società di consulenza ha provveduto anche all'esame della documentazione societaria, rappresentata principalmente dai verbali delle riunioni del consiglio di amministrazione e dei comitati, al fine di verificare la corrispondenza delle pratiche seguite da tali organi rispetto alla normativa applicabile alla Società ed alla regolamentazione interna da questa adottata; si è altresì proceduto da parte della medesima società di consulenza a un raffronto di Enel con altre primarie società quotate italiane ed estere in merito tanto alle modalità di svolgimento della board review e al livello di trasparenza nella comunicazione al mercato dei relativi risultati, quanto alla composizione e al funzionamento del consiglio di amministrazione.

Gli esiti della board review riferita all'esercizio 2016 confermano un quadro complessivo del funzionamento del consiglio di amministrazione e dei comitati particolarmente positivo, dal quale emerge che tali organi operano in modo efficace e trasparente, in stretta aderenza alle best practice in materia di corporate governance, come confermato dalla società di consulenza.

Le risultanze della board review riflettono inoltre la qualità e l'efficacia del lavoro svolto dal consiglio di amministrazione nell'arco del mandato triennale in termini di contributo al raggiungimento dei risultati complessivi del Gruppo. Tali risultanze evidenziano, in particolare, i seguenti punti di forza:

- il consiglio di amministrazione si conferma caratterizzato da un adeguato bilanciamento in termini di competenze professionali, anzianità di carica e diversità di genere dei componenti, ha un chiaro assetto organizzativo ed imposta il funzionamento delle riunioni in modo da assicurare un efficace confronto dialettico fra tutti i consiglieri;
- la qualità, la completezza e la tempestività dell'invio della documentazione consiliare risultano adeguate all'assunzione delle decisioni;
- il presidente svolge con efficacia il fondamentale ruolo di impulso sul funzionamento del consiglio di amministra-

- zione, gestendo inoltre attentamente il dibattito consiliare e dimostrandosi attento alla comprensione delle tematiche all'ordine del giorno da parte dei consiglieri;
- le funzioni gestionali sono accentrate nella figura dell'amministratore delegato/direttore generale, che opera in un contesto in cui i consiglieri non esecutivi esercitano attivamente la loro funzione dialettica e di monitoraggio;
- la qualità del dibattito, risultante dalle verbalizzazioni, evidenzia il contributo delle diverse competenze professionali alle delibere consiliari e riflette il clima costruttivo all'interno del consiglio di amministrazione;
- l'interazione del consiglio di amministrazione con il top management della Società e del Gruppo risulta adeguata, come si evince dal costante coinvolgimento delle figure manageriali chiave durante lo svolgimento delle riunioni;
- la qualità del lavoro svolto dai comitati e il loro apporto propositivo e consultivo alle attività del consiglio di amministrazione risultano elevati;
- le verbalizzazioni, tanto delle adunanze consiliari che delle riunioni dei comitati, riportano con accuratezza e precisione lo svolgimento dei lavori e le deliberazioni adottate.

Nell'ambito delle tematiche oggetto della board review non sono stati individuati argomenti di rilievo riguardo ai quali gli amministratori abbiano manifestato opinioni discordanti ovvero l'esigenza di specifici miglioramenti. Facendo seguito agli auspici emersi in occasione della board review dell'anno precedente, nel corso del 2016 è stata condotta un'apposita indagine sul clima aziendale, che ha interessato l'intera forza lavoro della Società e del Gruppo e che ha registrato un elevato tasso di partecipazione (84%). Tale indagine ha inteso misurare sia il livello di condivisione di alcuni qualificanti aspetti delle strategie aziendali, sia la percezione di alcuni indicatori concernenti le condizioni di lavoro ritenuti di particolare rilievo; le risposte pervenute hanno mostrato nel complesso un significativo livello di consenso all'interno dell'azienda sui vari profili oggetto dell'indagine di clima.

### Composizione del Consiglio di Amministrazione, dei Comitati, di altri organi e Funzioni di governo e controllo

Il consiglio di amministrazione in carica fino all'assemblea del 4 Maggio 2017, nominato dall'assemblea ordinaria del 22 maggio 2014 ed integrato dall'assemblea ordinaria del 28 maggio 2015, è composto dai seguenti nove membri (limite massimo previsto da statuto).

Patrizia Grieco, Francesco Starace, Alberto Bianchi, Paola Girdinio e Alberto Pera sono stati tratti dalla lista presentata dall'azionista Ministero dell'Economia e delle Finanze



(all'epoca titolare del 31,24% del capitale della Società) e votata dalla maggioranza del capitale rappresentato in assemblea (circa il 60,13% del capitale votante), mentre Alessandro Banchi, Anna Chiara Svelto e Angelo Taraborrelli sono stati tratti dalla lista presentata da un raggruppamento di 19 investitori istituzionali (all'epoca titolari complessivamente dell'1,26% del capitale della Società) e votata dalla minoranza del capitale rappresentato in assemblea (circa il 39,25% del capitale votante).

| AMMINISTRATORI      | RUOLO                                  | CCR | CNR | CPC | CCGS |
|---------------------|--|-----|-----|-----|------|
| Patrizia Grieco     | Presidente non esecutivo               |     |     |     | P    |
| Francesco Starace   | AD/DG esecutivo                        |     |     |     |      |
| Alfredo Antoniazzi  | Consigliere non esecutivo indipendente |     |     | C   | C    |
| Alessandro Banchi   | Consigliere non esecutivo indipendente |     | P   | C   |      |
| Alberto Bianchi     | Consigliere non esecutivo indipendente |     |     | P   | C    |
| Paola Girdinio      | Consigliere non esecutivo indipendente | C   | C   |     |      |
| Alberto Pera        | Consigliere non esecutivo indipendente | C   | C   |     |      |
| Annachiara Svelto   | Consigliere non esecutivo indipendente | C   | C   |     |      |
| Angelo Taraborrelli | Consigliere non esecutivo indipendente | P   |     | C   |      |

Legenda: CCR – Comitato Controllo e Rischi, CNR – Comitato per le Nomine e la Remunerazione, CPC – Comitato Parti Correlate, CCGS – Comitato Coesione Governance e Sostenibilità, P – Presidente, C – Componente.

Dei nove consiglieri che compongono il CdA, sette di questi possiedono i requisiti di indipendenza previsti dal codice di autodisciplina e dal TUF (il 77,7%). Il presidente soddisfa solamente i requisiti di indipendenza dettati dal TUF. Ad esclusione dell'Amministratore Delegato, gli altri componenti risultano tutti non esecutivi; ciò porta alla presenza dello 9% di esecutivi. Tra i membri del Consiglio di Amministrazione sono presenti tre donne, che costituiscono il 33,3% dei componenti.

Il consiglio di amministrazione ha istituito nel proprio ambito i seguenti quattro comitati:

- il comitato per le nomine e le remunerazioni;
- il comitato controllo e rischi;
- il comitato per la corporate governance e la sostenibilità;
- il comitato parti correlate.

Appositi regolamenti organizzativi approvati dal consiglio di amministrazione disciplinano la composizione, i compiti e le modalità di funzionamento dei suddetti comitati. In particolare, i regolamenti organizzativi prevedono che il comitato per le nomine e le remunerazioni e il comitato controllo e rischi siano composti da amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali (tra cui il presidente) indipendenti; il comitato per la corporate governance e la sostenibilità sia composto in maggioranza da amministratori indipendenti; il comitato parti correlate sia composto esclusivamente da amministratori indipendenti.

Per quel che riguarda il Comitato per le nomine e le remunerazioni nel corso del è risultato composto da Ales-

sandro Banchi (con funzioni di presidente), Paola Girdinio, Alberto Pera e Anna Chiara Svelto, tutti amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza. Il consiglio di amministrazione ha riconosciuto in capo ad Alessandro Banchi il requisito di un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria.

Il Comitato controllo e rischi è risultato composto invece da Angelo Taraborrelli (con funzioni di presidente), Paola Girdinio, Alberto Pera e Anna Chiara Svelto, tutti amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza. Il consiglio di amministrazione ha riconosciuto il requisito di un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria in capo al consigliere Angelo Taraborrelli.

Il Comitato parti correlate nel corso del 2016 è risultato composto da Alberto Bianchi (con funzioni di presidente), Alfredo Antoniazzi, Alessandro Banchi e Angelo Taraborrelli, tutti amministratori in possesso dei requisiti di

indipendenza.

Infine, il Comitato per la corporate governance e la sostenibilità è risultato composto da Patrizia Grieco (con funzioni di presidente), Alfredo Antoniazzi e Alberto Bianchi, tutti amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dal Testo Unico della Finanza, dei quali Alfredo Antoniazzi e Alberto Bianchi risultano altresì indipendenti ai sensi del Codice di Autodisciplina.

Il collegio sindacale in carica alla data della presente relazione, nominato dall'assemblea ordinaria del 26 maggio 2016, risulta composto da 3 membri, Sergio Duca (presidente), Romina Guglielmetti e Roberto Mazzei. In tale organo è presente una donna su tre membri effettivi, per una percentuale del 33,33%.

Sergio Duca è stato tratto dalla lista presentata da un raggruppamento di 16 società di gestione del risparmio e da altri investitori istituzionali (all'epoca titolari complessivamente del 2,15% del capitale della Società) e votata dalla minoranza del capitale rappresentato in assemblea (circa il 14,50% del capitale votante), mentre Romina Guglielmetti e Roberto Mazzei sono stati tratti dalla lista presentata dall'azionista Ministero dell'Economia e delle Finanze (all'epoca titolare del 23,59% del capitale della Società) e votata dalla maggioranza del capitale rappresentato in assemblea (circa l'84,92% del capitale votante).

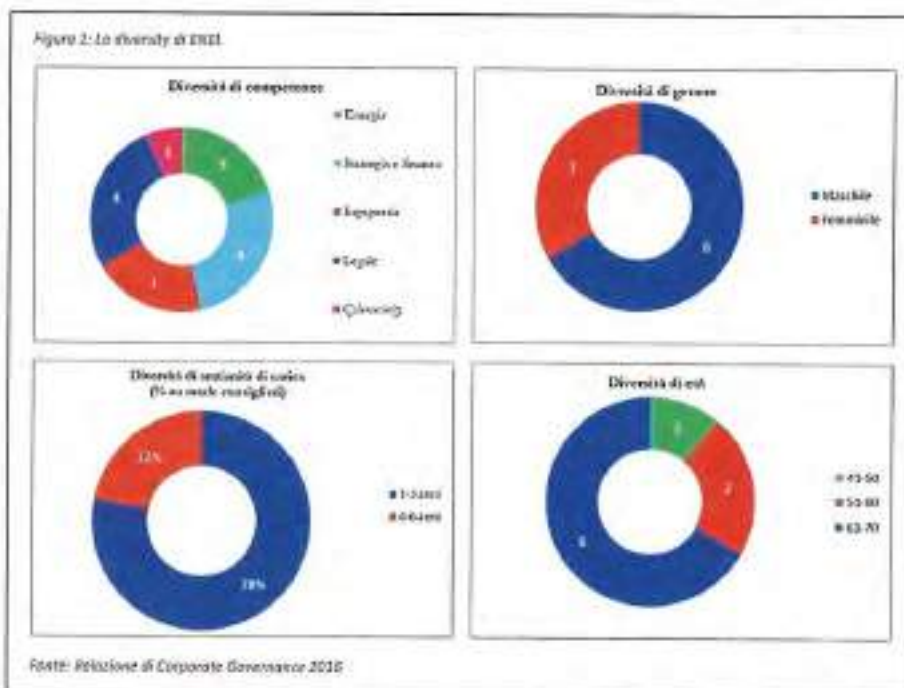
Data la non coincidenza dei ruoli di Amministratore Delegato e Presidente del Consiglio di Amministrazione, la società non ha ritenuto necessaria la previsione della figura di un Lead Independent Director.

Quanto concerne gli aspetti di diversity (Figura 2) si può notare come il consiglio di amministrazione possiede competenze eterogenee, spaziando dalle tematiche legali a quelle più economiche. Di interesse la presenza anche di un consigliere (Paola Girdinio) con competenze nella Cyber Security.

Gli amministratori accettano la carica e la mantengono in quanto ritengono di potere dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario, tenuto conto sia del numero e della qualità degli incarichi rivestiti negli organi di amministrazione e di controllo di altre società di rilevanti dimensioni, sia dell'impegno loro richiesto dalle ulteriori attività lavorative e profes-

sionali svolte e dalle cariche associative ricoperte. A tale riguardo, fin dal 2006 il consiglio di amministrazione ha approvato una policy in merito al numero massimo di incarichi che i relativi componenti possono rivestire negli organi di amministrazione e di controllo di altre società di rilevanti dimensioni, al fine di assicurare agli interessati una disponibilità di tempo idonea a garantire un efficace espletamento del ruolo da essi ricoperto nel consiglio di amministrazione di Enel, tenendo altresì conto della relativa partecipazione ai comitati costituiti nell'ambito del medesimo consiglio.

Seguendo le indicazioni fornite dal Codice di Autodisciplina, la



Le percentuali di quote rosa presenti nei diversi organi in riferimento alle loro composizioni risultano le seguenti:

- Nel CdA vi è la presenza tra i componenti del 33,3% di donne;
- Nel Collegio Sindacale vi è la presenza tra i componenti del 33,3% di donne;
- Nel Comitato Controllo e Rischi vi è la presenza tra i componenti del 50% di donne;
- Nel Comitato per le Nomine e le Remunerazioni vi è la presenza tra i componenti del 50% di donne;
- Nel Comitato Parti Correlate non vi è la presenza tra i componenti di donne;
- Nel Comitato Corporate Governance e Sostenibilità vi è la presenza tra i componenti del 33,3% di donne.

Con riguardo le esperienze professionali dei membri dei diversi organi si segnala come la relazione sulla Corporate Governance di Enel dedichi particolare attenzione al tema, comprendendo all'interno di essa una parte descrittiva sulle biografie dei componenti del Consiglio di Amministrazione. Da questa possiamo individuare le principali aree disciplinari su cui i membri sono specializzati.

Si segnala invece un elevato numero di consiglieri con un'età compresa tra i 61-70 anni.

#### Cumulo di incarichi

menzionata policy considera a tal fine rilevanti i soli incarichi rivestiti negli organi di amministrazione e di controllo delle seguenti tipologie di società:

- a) società con azioni quotate in mercati regolamentati, anche esteri;
- b) società, italiane o estere, con azioni non quotate in mercati regolamentati e che operano nei settori assicurativo, bancario, dell'intermediazione mobiliare, del risparmio gestito o finanziario;
- c) altre società, italiane o estere, diverse da quelle indicate alle precedenti lettere a) e b), che abbiano un attivo patrimoniale superiore a 1 miliardo di euro e/o ricavi superiori a 1,7 miliardi di euro in base all'ultimo bilancio approvato.

Nel rispetto di quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina, la policy elaborata dal consiglio di amministrazione individua quindi limiti differenziati al cumulo degli incarichi (resi misurabili attraverso un sistema di "pesi" specifici per ciascun tipo di incarico) in funzione (i) dell'impegno connesso al ruolo ricoperto da ciascun interessato tanto nel consiglio di amministrazione di Enel quanto negli organi di amministrazione e di controllo di altre società di rilevanti dimensioni, nonché (ii) della natura delle società presso cui vengono svolti gli altri incarichi, escludendo dal relativo computo quelli rivestiti in società controllate ovvero parte-



ripate da Enel. È inoltre espressamente previsto, in linea con le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, che, salvo diversa e motivata valutazione espressa da parte del consiglio di amministrazione, l'amministratore delegato di Enel non possa comunque rivestire l'incarico di amministratore in un'altra società con azioni quotate non appartenenti al Gruppo Enel e di cui sia principale responsabile della gestione (chief executive officer) un amministratore di Enel (il "interlocking directorate"). In base alle comunicazioni effettuate dagli amministratori della Società in attuazione della policy sopra indicata, e tenuto conto delle verifiche compiute dal consiglio di amministrazione, da ultimo, nel mese di gennaio 2017, il numero di incarichi ricoperto attualmente dagli amministratori di Enel in organi di amministrazione e di controllo di altre società di rilevanti dimensioni risulta compatibile con i limiti posti dalla policy medesima.

| AREE             | CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE | COLLEGIO SINDACALE |
|------------------|------------------------------|--------------------|
| AREA SCIENTIFICA | 3                            | -                  |
| AREA ECONOMICA   | 1                            | 2                  |
| AREA GIURIDICA   | 4                            | 1                  |
| AREA UMANISTICA  | -                            | -                  |
| ALTRE AREE       | -                            | -                  |

| AMMINISTRATORI      | RUOLO                                  | n° altri incarichi |
|---------------------|--|--------------------|
| Patrizia Grieco     | Presidente non esecutivo               | 3                  |
| Francesco Starace   | AD/DG esecutivo                        | 0                  |
| Alfredo Antoniozzi  | Consigliere non esecutivo indipendente | 0                  |
| Alessandro Banchi   | Consigliere non esecutivo indipendente | 2                  |
| Alberto Bianchi     | Consigliere non esecutivo indipendente | 0                  |
| Paola Girdinio      | Consigliere non esecutivo indipendente | 1                  |
| Alberto Pera        | Consigliere non esecutivo indipendente | 2                  |
| Annachiara Svelto   | Consigliere non esecutivo indipendente | 1                  |
| Angelo Taraborrelli | Consigliere non esecutivo indipendente | 0                  |

Più nello specifico, si riporta che il dettaglio degli incarichi ricoperti dall'interessati negli organi di amministrazione e di controllo di altre società di rilevanti dimensioni, individuate in base alla policy formulata al riguardo dal consiglio di amministrazione, alla data della presente relazione, è la seguente:

- 1) Patrizia Grieco: consigliere indipendente di Ferrari N.V., Anima Holding S.p.A., Amplifon S.p.A.;

- 2) Alessandro Banchi: presidente del supervisory board di Biotest A.G., consigliere non esecutivo di Esteve S.A.;
- 3) Paola Girdinio: consigliere indipendente di Banca Carige S.p.A.;
- 4) Alberto Pera: consigliere non esecutivo di Veneto Banca S.p.A.; presidente del consiglio di amministrazione di Bancapulla S.p.A.;
- 5) Annachiara Svelto: consigliere indipendente di ASTM S.p.A.

#### Operazioni con parti correlate

Nell'ambito del Gruppo trova applicazione una procedura, adottata dal consiglio di amministrazione in ottemperanza alla normativa emanata dalla CONSOB, intesa a disciplinare l'approvazione e l'esecuzione delle operazioni con parti correlate realizzate da parte di Enel, direttamente ovvero per il tramite di società controllate, al fine di assicurare la trasparenza e la correttezza sia sostanziale che procedurale delle operazioni stesse.

In base a tale procedura, le operazioni con parti correlate poste in essere direttamente da parte di Enel sono suddivise in tre categorie:

- le operazioni di "maggiore rilevanza", individuate in base al superamento di una specifica soglia quantitativa (fissata al 5%) applicata a tre indici di rilevanza, che tengono conto in particolare del controvalore dell'operazione, dell'attivo patrimoniale dell'entità oggetto dell'operazione e delle passività dell'entità acquisita. Tali operazioni, ove non rientranti per legge o per statuto nella competenza assembleare, formano necessariamente oggetto di approvazione da parte del consiglio di amministrazione;

- le operazioni di "minore rilevanza", definite in negativo come le operazioni diverse da quelle di "maggiore rilevanza" e da quelle di "importo esiguo";
- le operazioni di "importo esiguo", ossia caratterizzate da un controvalore inferiore a specifiche soglie, differenziate in funzione della tipologia di parti correlate con le quali tali operazioni vengono realizzate. Le operazioni di "importo esiguo" sono escluse dall'ambito di applicazione della procedura.

Al fine di consentire al comitato parti correlate di esprimere un motivato e preventivo parere sull'interesse di Enel al compimento delle operazioni in questione, la procedura istituisce specifici flussi informativi che, nel caso di operazioni di "maggiore rilevanza", riguardano an-



che la fase istruttoria.

Per quanto riguarda l'efficacia dell'indicato parere, la procedura prevede che:

- in caso di operazioni di "minore rilevanza", tale parere abbia natura non vincolante. Tuttavia, entro 15 giorni dalla chiusura di ciascun trimestre dell'esercizio, Enel è tenuta a mettere a disposizione del pubblico un documento contenente l'indicazione della controparte, dell'oggetto e del corrispettivo delle operazioni di "minore rilevanza" che dovessero risultare approvate nel trimestre di riferimento in presenza di un parere negativo del comitato parti correlate, nonché delle ragioni per le quali si fosse ritenuto di disattendere tale parere;
- in caso di operazioni di "maggiore rilevanza", ove il comitato parti correlate abbia espresso parere negativo, il consiglio di amministrazione della Società, in presenza di un'apposita clausola statutaria (effettivamente presente nello statuto di Enel), può sottoporre le operazioni in questione all'autorizzazione dell'assemblea ordinaria, la quale, fermo il rispetto delle maggioranze di legge e di statuto e delle disposizioni vigenti in materia di conflitto di interessi, delibera con il voto favorevole di almeno la metà dei soci non correlati votanti (c.d. "whitewash"). In ogni caso, il compimento delle operazioni di "maggiore rilevanza" è impedito solo qualora i soci non correlati presenti in assemblea rappresentino una percentuale pari almeno al 10% del capitale sociale con diritto di voto.

Nel rispetto di quanto previsto dalla legge, qualora la correlazione sussista con un amministratore della Società o con una parte correlata per il suo tramite, l'amministratore interessato deve informare tempestivamente gli altri amministratori e i sindaci circa la natura, i termini, l'origine e la portata del proprio interesse. Qualora la correlazione sussista con l'amministratore delegato della Società o con una parte correlata per il suo tramite, in aggiunta a quanto sopra egli si astiene dal compimento dell'operazione, investendo della stessa il consiglio di amministrazione. Qualora la correlazione sussista invece con uno dei sindaci effettivi della Società o con una parte correlata per il loro tramite, il sindaco interessato provvede a informare tempestivamente gli altri sindaci e il presidente del consiglio di amministrazione circa la natura, i termini, l'origine e la portata del proprio interesse. La procedura stabilisce inoltre che l'amministratore delegato della Società, nell'ambito della relazione periodica circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe, debba fornire al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con cadenza almeno trimestrale, apposita informativa sull'intervenuta esecuzione di operazioni con parti correlate, tanto di "maggiore rilevanza" quanto di "minore rilevanza".

Un'apposita disciplina è poi dettata per le operazioni con parti correlate realizzate da parte di Enel non già direttamente ma per il tramite di società controllate. In tal caso,

è previsto che il consiglio di amministrazione della Società ovvero l'organo delegato competente in base all'assetto dei poteri pro-tempore vigente provveda, previo motivato parere non vincolante del comitato parti correlate, alla preventiva valutazione delle operazioni con parti correlate effettuate da società direttamente e/o indirettamente controllate da Enel. Anche per le operazioni effettuate per il tramite di società controllate è previsto che, qualora il consiglio di amministrazione della Società abbia valutato favorevolmente il compimento di operazioni di società controllate rilevanti ai fini della procedura pur in presenza di un parere negativo del comitato parti correlate, Enel sia tenuta a mettere a disposizione del pubblico un apposito documento in cui dovranno essere esplicitate anche le ragioni per le quali si è ritenuto di disattendere tale parere.

Una procedura semplificata è poi prevista nei casi di urgenza per l'approvazione delle operazioni con parti correlate che non risultino di competenza assembleare, ferma in ogni caso la previsione di un voto non vincolante su tali operazioni espresso a posteriori da parte della prima assemblea ordinaria utile della Società.

Si segnala infine che il consiglio di amministrazione ha approvato, nel mese di gennaio 2015, un apposito orientamento di best practice in materia di governo societario in base al quale:

- Enel e le altre società del Gruppo si astengono dal concedere qualsivoglia forma di finanziamento agli amministratori (ovvero a persone, fisiche o giuridiche, loro riconducibili in quanto parti correlate);
- gli amministratori provvedono a portare immediatamente a conoscenza del consiglio di amministrazione e del comitato parti correlate eventuali incarichi professionali o rapporti di natura commerciale (diversi da quelli ordinari concernenti la fornitura di energia elettrica e/o di gas) intrattenuti con Enel o altre società del Gruppo, anche nei casi in cui i corrispettivi previsti siano inferiori alla soglia di esiguità (pari a 50.000 euro cumulati su base annua) stabilita dalla indicata procedura aziendale in materia di operazioni con parti correlate.

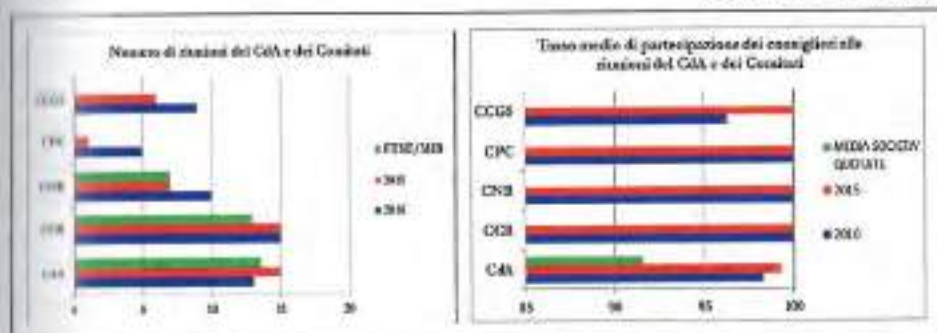
### Funzionamento del Consiglio di Amministrazione, dei Comitati e di altri Organi di Funzioni di governo e controllo

Il Consiglio di amministrazione è investito per Statuto dei più ampi poteri per l'amministrazione ordinaria e straordinaria della Società e ha facoltà di compiere tutti gli atti che ritenga opportuni per l'attuazione ed il raggiungimento dell'oggetto sociale. L'Assemblea degli azionisti tenutasi il 22 maggio 2014 ha nominato il Consiglio di Amministrazione per la durata di tre esercizi, con scadenza alla data dell'As-



sembra che sarà convocata per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2016.

I grafici di seguito riportati indicano, in sintesi, i principali dati sul funzionamento del consiglio di amministrazione e dei comitati endoconsiliari nel corso del 2016.



| ORGANI  | NUMERO DI RIUNIONI | DURATA          |
|---|--------------------|-----------------|
| Consiglio di Amministrazione                  | 13                 | 3 ore 10 minuti |
| Comitato Controllo e Rischi                   | 15                 | 2 ore           |
| Comitato Nomine e Remunerazioni               | 10                 | 1 ora 30 minuti |
| Comitato Parti Correlate                      | 5                  | 1 ora 20 minuti |
| Comitato Corporate Governance e Sostenibilità | 9                  | 1 ora 40 minuti |
| Collegio Sindacale                            | 18                 | 2 ore 30 minuti |

Più nello specifico, il numero e la durata delle riunioni dei diversi organi viene mostrato nelle seguenti tabelle.

Nel corso di tali riunioni, cui hanno partecipato tutti i suoi componenti (nonché il presidente del collegio sindacale o altro sindaco dallo stesso designato), il comitato per le nomine e le remunerazioni, ha, tra l'altro:

- valutato l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione adottata nel 2015;
- definito la proposta di politica per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche riferita al 2016, nonché la bozza di relazione sulla remunerazione;
- definito la proposta del piano di incentivazione a breve termine (MBO) destinato all'amministratore delegato/direttore generale e del piano di incentivazione a lungo termine (LTI) destinato allo stesso amministratore delegato/direttore generale e al top management con riferimento all'esercizio 2016;
- verificato il livello di raggiungimento degli obiettivi di performance previsti dai piani di incentivazione in

essere;

- supportato il consiglio di amministrazione, d'intesa con il comitato per la corporate governance e la sostenibilità, nella predisposizione di un contingency plan che preveda le azioni da intraprendere per assicurare la regolare gestione della Società in caso di anticipata cessazione

dall'incarico dell'amministratore delegato rispetto all'ordinaria scadenza del mandato (ipotesi di c.d. "crisis management");

- analizzato i lusinghieri esiti della votazione assembleare sulla relazione sulla remunerazione 2016 e sul piano di incentivazione a lungo termine

(LTI) destinato all'amministratore delegato/direttore generale e al top management, con riferimento all'esercizio 2016, e ha avviato, sulla base di tale analisi: l'elaborazione della politica per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche riferita al 2017; la definizione del piano di incentivazione a breve termine (MBO) destinato all'amministratore delegato/direttore generale nonché del piano LTI destinato allo stesso amministratore delegato/direttore generale e al top management, con riferimento all'esercizio 2017.

Dalle risultanze della relazione sulla governance, il comitato controllo e rischi nel corso del 2016 ha, tra le altre cose:

- valutato il piano di lavoro elaborato dal responsabile della funzione "Audit" per il 2016, formulando per quanto di competenza apposito parere favorevole, e ne ha monitorato il relativo stato di avanzamento;
- valutato la consuntivazione delle azioni di audit svolte nel corso del 2015, esprimendo al riguardo - sulla base dei relativi risultati e per quanto di propria competenza - una valutazione positiva circa l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi nel corso dello stesso 2015;
- valutato, in vista dell'approvazione del piano industriale 2017-2021, la compatibilità dei principali rischi aziendali con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici fissati nel piano medesimo;
- incontrato l'organismo di vigilanza ("OdV") di Enel per esaminare le attività di monitoraggio e vigilanza da esso svolte nel corso del 2015 sull'osservanza del modello organizzativo e gestionale di cui al Decreto Legislativo n. 231/2001, prendendo atto del regolare funzionamento



dell'OdV e della valutazione da quest'ultimo espressa circa l'adeguatezza del sistema di controllo interno di Enel a prevenire la commissione dei reati previsti dal medesimo modello con riferimento all'arco temporale considerato. Nel corso degli incontri con l'OdV sono state altresì esaminate e condivise alcune proposte di aggiornamento del citato modello organizzativo, nonché il testo del Global Compliance Program destinato a sostituire le "231 Guidelines" nell'ambito delle società estere del Gruppo Enel e ad integrare i locali modelli di prevenzione dei rischi, ove esistenti;

Nel corso delle riunioni del 2016, il comitato parti correlate ha:

- esaminato il progetto di integrazione della controllata Enel OpEn Fiber con Metroweb, rilasciando apposito parere favorevole sull'interesse di Enel al compimento dell'operazione, nonché sulla convenienza e correttezza sostanziale dei termini e delle condizioni della stessa;
- esaminato i principali orientamenti espressi dalla CONSOB in base all'esperienza applicativa della disciplina delle operazioni con parti correlate, condividendo altresì l'assenza dei presupposti per procedere ad un aggiornamento della vigente procedura aziendale in materia;
- analizzato l'informativa, predisposta in base ai documenti contabili periodici, circa le operazioni con parti correlate escluse dall'ambito di applicazione dell'apposita procedura aziendale in quanto di natura ordinaria e concluse da parte di società del Gruppo a condizioni equivalenti a quelle di mercato o standard.

Riguardo il comitato per la corporate governance e la sostenibilità, questo nel corso delle riunioni nel 2016 ha:

- istruito il procedimento di board review, confermando la società di consulenza cui affidare il compito di supportare il consiglio di amministrazione e i suoi comitati nel processo di autovalutazione riferito all'esercizio 2016;
- esaminato le linee guida del piano di sostenibilità 2016-2020 nonché (in via preliminare) quelle del piano di sostenibilità 2017-2021;
- monitorato le principali attività svolte nel 2016 dal Gruppo Enel in materia di sostenibilità, nonché l'inclusione di Enel nei principali indici di sostenibilità;
- incontrato l'organismo di vigilanza di Enel per l'esame di alcune proposte di aggiornamento del modello organizzativo e gestionale di cui al Decreto Legislativo n. 231/2001 nonché per l'analisi del Global Compliance Program destinato a sostituire le "231 Guidelines" nell'ambito delle società estere del Gruppo Enel e ad integrare i locali modelli di prevenzione dei rischi, ove esistenti;
- supportato il consiglio di amministrazione, d'intesa con il comitato per le nomine e le remunerazioni, nella predisposizione di un contingency plan che preveda le azioni da intraprendere per assicurare la regolare gestione del-

la Società in caso di anticipata cessazione dall'incarico dell'amministratore delegato rispetto all'ordinaria scadenza del mandato (ipotesi di c.d. "crisis management");

- analizzato l'evoluzione della normativa nazionale e comunitaria in materia di diritto societario e di corporate;
- esaminato i possibili contenuti delle modifiche da apportare alla clausola statutaria relativa alla elezione dei componenti del consiglio di amministrazione con il sistema del voto di lista, al fine di agevolare lo svolgimento dei lavori assembleari nel caso in cui la lista che abbia ottenuto il maggior numero di voti non contenga un numero di candidati sufficiente ad assicurarle l'assegnazione dei sette decimi degli amministratori da eleggere (con arrotondamento, in caso di numero frazionario, all'unità inferiore). Successivamente, il comitato ha proceduto ad un'analisi dei lusinghieri esiti della votazione assembleare sulla indicata proposta di modifica statutaria.

#### *Piani di successione del management*

Per quanto riguarda il tema dei piani di successione degli amministratori esecutivi, il consiglio di amministrazione, nella consapevolezza che finora, tenuto conto della struttura della compagine sociale di Enel, tali figure sono state sempre nominate su indicazione o proposta dell'azionista di riferimento Ministero dell'Economia e delle Finanze, ha completato nel corso del 2016 le proprie valutazioni, facendo seguito agli auspici formulati all'esito della board review riferita al 2014. In particolare, nel mese di settembre 2016 il consiglio di amministrazione, su proposta del comitato per le nomine e le remunerazioni formulata d'intesa con il comitato per la corporate governance e la sostenibilità, ha condiviso i contenuti di un apposito "contingency plan" inteso a disciplinare le azioni da intraprendere per assicurare la regolare gestione della Società in caso di anticipata cessazione dall'incarico dell'amministratore delegato rispetto all'ordinaria scadenza del mandato (ipotesi di c.d. "crisis management"). In base a tale "contingency plan", al verificarsi dell'ipotesi da ultimo indicata:

- il presidente del consiglio di amministrazione assumerà i poteri per la gestione della Società con gli stessi limiti in precedenza previsti per l'amministratore delegato, convocando senza indugio il consiglio di amministrazione per la ratifica di tali poteri e per gli adempimenti conseguenti;
- tenuto conto degli assetti proprietari della Società, si ritiene opportuno acquisire preventivamente apposite indicazioni circa la sostituzione dell'amministratore delegato da parte degli azionisti dalla cui lista è stato tratto l'amministratore delegato cessato anticipatamente dall'incarico. Tali indicazioni formeranno oggetto di valutazione da parte del consiglio di amministrazione nella propria autonomia e indipendenza di giudizio;
- nel caso in cui gli azionisti dalla cui lista è stato tratto l'am-





ministratore delegato cessato anticipatamente dall'incarico non abbiano fatto pervenire indicazione alcuna circa la relativa sostituzione entro 15 giorni dall'intervenuta cessazione, il consiglio di amministrazione provvederà a convocare apposita assemblea ordinaria avente all'ordine del giorno la nomina del consigliere di amministrazione destinato a ricoprire il ruolo di amministratore delegato;

– nel caso in cui in occasione dell'assemblea da ultimo indicata non dovessero essere formulate candidature, ovvero nessuna delle candidature presentate da parte degli azionisti dovesse raggiungere la maggioranza del capitale rappresentato in assemblea, il consiglio di amministrazione provvederà ad avviare tempestivamente un processo inteso anzitutto a selezionare, con il supporto di una società di consulenza specializzata nel settore, una rosa di candidati, nel cui ambito il medesimo consiglio di amministrazione avrà quindi cura di individuare la persona ritenuta più idonea a ricoprire il ruolo di amministratore delegato, cooptandola nel proprio ambito, nominandola quale amministratore delegato ed affidandole le opportune deleghe gestionali.

Per assicurare un'adeguata valorizzazione del merito e un processo di governance coerente con i valori aziendali, il Gruppo Enel ha inoltre adottato una gestione dei piani di sviluppo intesa a favorirne un approccio focalizzato sull'individuazione e differenziazione dei profili di successione delle posizioni manageriali. Il processo è finalizzato a garantire adeguati presidi organizzativi, individuando le posizioni più strategiche e prevedendo per ognuna di esse una lista di potenziali successori e le necessarie azioni di sviluppo a sostegno della loro crescita manageriale, tenendo anche conto degli impegni assunti dal Gruppo Enel riguardo ai temi della diversity e dell'inclusione.

#### **Adeguatezza del sistema di controllo interno**

All'amministratore delegato è attribuito, tra gli altri, il ruolo di amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ai sensi di quanto indicato nel Codice di Autodisciplina. Nello svolgimento di tale compito, l'Amministratore Delegato valuta ed esamina il piano di lavoro predisposto dal Responsabile della Funzione Audit (piano relativo al sistema SCIGR), trasmettendo le proprie valutazioni in proposito al Consiglio di Amministrazione chiamato ad approvare il piano medesimo. Nella relazione non sono presenti altre informazioni in merito alla autovalutazione del controllo interno da parte dell'Amministratore Delegato.

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ("SCIGR") di Enel e del Gruppo è integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario adottati dalla Società e dal Gruppo ed è ispirato alle best practice esi-

stenti in ambito nazionale e internazionale. In particolare, tale sistema tiene conto delle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina ed è definito coerentemente al modello "Internal Controls - Integrated Framework" emesso dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (c.d. COSO Report), che rappresenta il modello di riferimento, internazionalmente riconosciuto, per l'analisi e la valutazione integrata dell'efficacia del SCIGR. Il SCIGR, in particolare:

- prevede attività di controllo ad ogni livello operativo e individua con chiarezza compiti e responsabilità, in modo da evitare eventuali duplicazioni di attività e assicurare il coordinamento tra i principali soggetti coinvolti nel medesimo SCIGR;
- prevede la segregazione di compiti e responsabilità tra unità organizzative distinte o all'interno delle stesse, al fine di evitare che attività incompatibili risultino concentrate sotto responsabilità comuni; in particolare, assicura la necessaria segregazione delle attività operative e di controllo in modo da prevenire o, ove ciò non sia possibile, attenuare i conflitti di interesse;
- è integrato, prevedendo la diffusione di un linguaggio comune, l'adozione di metodi e strumenti di misurazione e valutazione dei rischi tra loro complementari, nonché flussi informativi tra le diverse funzioni in relazione ai risultati delle attività di rispettiva competenza;
- intende assicurare sistemi informativi affidabili e idonei ai processi di reporting ai diversi livelli ai quali sono attribuite funzioni di controllo;
- garantisce la tracciabilità delle attività di individuazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei rischi, assicurando nel tempo la ricostruzione delle fonti e degli elementi informativi che supportano tali attività;
- è dotato di procedure (c.d. di "whistleblowing") allineate alle best practice esistenti in ambito nazionale ed internazionale, che disciplinano la possibilità per i dipendenti (nonché i terzi in generale) di segnalare eventuali irregolarità o violazioni della normativa applicabile e/o delle procedure interne. Tali procedure di "whistleblowing" sono caratterizzate dalla presenza di appositi canali informativi che garantiscono l'anonimato del segnalante;
- evidenzia situazioni di anomalia che possano costituire indicatori di inefficienza dei sistemi di misurazione e controllo dei rischi;
- garantisce che le anomalie riscontrate siano tempestivamente portate a conoscenza di adeguati livelli di responsabilità nell'ambito dell'azienda, in grado di attivare efficacemente gli opportuni interventi correttivi.

Il SCIGR è soggetto a esame e verifica periodici, tenendo conto dell'evoluzione dell'operatività aziendale e del contesto di riferimento, nonché delle best practice esistenti in ambito nazionale e internazionale.



### Rapporti con gli azionisti

La Società, fin dal momento della quotazione delle proprie azioni in Borsa, ha ritenuto conforme a un proprio specifico interesse l'instaurazione di un dialogo con la generalità degli azionisti nonché con gli investitori istituzionali; dialogo destinato comunque a svolgersi nel rispetto delle norme e delle procedure che disciplinano la divulgazione di informazioni privilegiate. Si è al riguardo valutato, anche in considerazione delle dimensioni del Gruppo, che tale dialogo potesse essere agevolato dalla costituzione di strutture aziendali dedicate. Si è provveduto pertanto a istituire nell'ambito della Società

- un'area investor relations, collocata all'interno della funzione "Amministrazione, Finanza e Controllo"
- un'area preposta a dialogare con la generalità degli azionisti in seno alla funzione "Affari Legali e Societari".

Inoltre, si è ritenuto di favorire ulteriormente il dialogo con gli investitori attraverso un adeguato allestimento dei contenuti del sito Internet della Società, all'interno del quale possono essere reperite sia informazioni di carattere economico-finanziario (bilanci, relazioni semestrali e trimestrali, presentazioni alla comunità finanziaria, stime degli analisti e andamento delle contrattazioni di Borsa concernenti le azioni emesse da Enel e dalle principali società controllate quotate), sia dati e documenti aggiornati di interesse per la generalità degli azionisti (comunicati stampa, composizione degli organi sociali dell'Enel, statuto sociale e regolamento delle assemblee, informazioni e documenti relativi alle assemblee, altri documenti in tema di corporate governance e codice etico).

### Trattamento informazioni riservate

Nell'ambito del Gruppo trova applicazione un apposito regolamento per la gestione interna e il trattamento delle informazioni riservate, in base al quale gli amministratori e i sindaci sono tenuti a mantenere riservati i documenti e le informazioni acquisiti nello svolgimento dei loro compiti.

Tale regolamento, aggiornato nel corso del mese di marzo 2017 per tener conto delle modifiche introdotte in materia di market abuse, è finalizzato a preservare la segretezza delle informazioni riservate, assicurando al contempo che l'informativa al mercato relativa a dati e informazioni aziendali sia corretta, completa, adeguata, tempestiva e non selettiva.

Il regolamento rimette in via generale alla responsabilità dell'amministratore delegato della Società e degli amministratori delegati delle società del Gruppo la gestione delle informazioni riservate di rispettiva competenza, disponendo che la divulgazione delle informazioni riservate relative alle singole controllate debba comunque avvenire d'intesa con l'amministratore delegato di Enel.

Il regolamento istituisce inoltre specifiche procedure da osservare per la comunicazione all'esterno di documenti e informazioni di carattere aziendale, dettando una specifica disciplina per quanto riguarda la divulgazione delle informazioni privilegiate e delle informazioni finanziarie, e regola attentamente le modalità attraverso cui gli esponenti aziendali entrano in contatto con la stampa e altri mezzi di comunicazione di massa, nonché con analisti finanziari e investitori istituzionali.

Nel corso del 2016, in attuazione di quanto previsto dalla disciplina comunitaria e nazionale in materia di market abuse, Enel ha:

- provveduto a mantenere regolarmente aggiornato il registro in cui risultano iscritte le persone, fisiche o giuridiche, che hanno accesso a informazioni privilegiate in ragione dell'attività lavorativa o professionale ovvero delle funzioni svolte per conto della Società ovvero di altre società del Gruppo;
- applicato in ambito aziendale la disciplina in materia di internal dealing, ossia concernente la trasparenza sulle operazioni aventi ad oggetto azioni ovvero obbligazioni emesse dalla Società, strumenti derivati o altri strumenti finanziari ad essi collegati compiute dai maggiori azionisti, da esponenti aziendali e da persone ad essi strettamente legate.

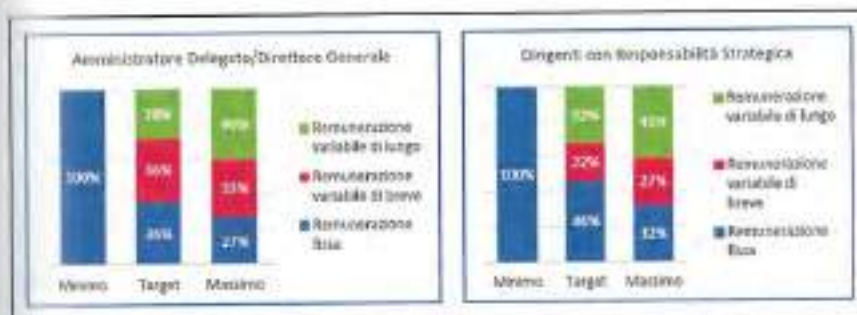
### Remunerazione ed incentivazione Amministratori ed Alta Direzione

Il compenso dei componenti il consiglio di amministrazione è determinato dall'assemblea dei soci; quello aggiuntivo per i componenti dei comitati con funzioni consultive e propositive costituiti in seno al consiglio di amministrazione è fissato dal consiglio medesimo, su proposta del comitato per le nomine e le remunerazioni e sentito il parere del collegio sindacale; il trattamento economico complessivo spettante al presidente e all'amministratore delegato/direttore generale è anch'esso individuato dal consiglio di amministrazione, sempre su proposta del comitato per le nomine e le remunerazioni e sentito il parere del collegio sindacale.

La politica di remunerazione 2016 si è articolata sulle seguenti componenti:

1. remunerazione fissa
2. remunerazione variabile di breve termine (MBO)
3. remunerazione variabile di lungo termine (LTI)
4. altri compensi

Nelle immagini seguenti viene evidenziato il pay mix dell'Amministratore Delegato, del Direttore Generale e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche, in funzione del raggiungimento degli obiettivi di performance definiti dalla politica retributiva.



rigenti con responsabilità strategiche del Gruppo Enel è definita in modo tale da allineare i loro interessi con l'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti Enel in un orizzonte di medio-lungo periodo, garantendo che la remunerazione stessa sia basata sui risultati effettivamente conseguiti dagli interessati e dal Gruppo nel suo insieme.

1. La remunerazione fissa in quanto ad applicabilità, non è soggetta a condizioni, viene erogata trimestralmente all'AD e al Presidente e mensilmente al DG e ai DRS. In particolare il peso della remunerazione fissa sul totale dei compensi per tali soggetti è del 100% per il Presidente, del 27% per AD e DG e del 32% per i DRS.

2. La remunerazione variabile di breve termine (MBO), viene erogata in funzione del raggiungimento di taluni obiettivi. In particolare gli obiettivi per AD/DG consistono nel raggiungimento di:

- Funds from operations/Indebitamento netto consolidato (40%)
- EBITDA ordinario consolidato (30%)
- Cash cost consolidato (20%)
- Sicurezza sui luoghi di lavoro (10%)

Per i DRS invece, gli obiettivi sono individuali, legati al business e differenziati per ciascun DRS, a seconda delle funzioni e responsabilità attribuite. Tale retribuzione viene erogata nell'esercizio di verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi annuali. Vi è il diritto della Società di richiedere la restituzione delle somme versate sulla base di dati che risultino manifestamente errati (c.d. clawback). Il peso della remunerazione variabile di breve termine sul totale dei compensi per tali soggetti è del 33% per AD e DG e del 27% per i DRS.

3. La remunerazione variabile di lungo termine (LTI) viene erogata in funzione del raggiungimento di taluni obiettivi di performance quali:

- TSR (Total shareholders return) medio di Enel vs TSR medio Indice EUROSTOXX Utilities - UEM (60%)
- ROACE (Return on average capital employed) (40%)

Viene erogata nell'esercizio di verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi triennali per il 30%; il restante 70% è erogato nell'esercizio successivo a quello di verifica degli obiettivi (c.d. deferred payment)

Diritto della Società di richiedere la restituzione delle somme versate (o di trattenere somme oggetto di differimento) sulla base di dati che risultino manifestamente errati (c.d. clawback e malus). Il peso della remunerazione variabile di lungo termine sul totale dei compensi per tali soggetti è del 40% per AD e DG e del 41% per i DRS.

La remunerazione dell'Amministratore Delegato e dei Di-

gno nel suo insieme.

In particolare, al fine di rafforzare il collegamento tra la remunerazione e gli interessi a lungo termine della Società, la politica per la remunerazione dei suddetti soggetti prevede che:

- vi sia un adeguato bilanciamento tra la componente fissa e quella variabile e, nell'ambito di quest'ultima, tra la variabile di breve e quella di lungo periodo;
- la componente fissa sia sufficiente a remunerare la prestazione dell'interessato nel caso in cui la componente variabile non fosse erogata a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di performance;
- una parte rilevante del trattamento di tali soggetti derivi da piani di incentivazione di durata triennale;
- tali piani siano erogati subordinatamente al raggiungimento di obiettivi di performance, anch'essi di durata triennale;
- detti obiettivi siano predeterminati, misurabili e indicativi dell'efficienza operativa della Società, nonché della capacità di quest'ultima di remunerare il capitale investito e di generare cassa per gli azionisti nel lungo termine;
- l'erogazione di una porzione rilevante (pari al 70%) della remunerazione variabile di lungo termine sia differita di un anno rispetto alla data di verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi di performance;
- la Società abbia il diritto 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 (c.d. clawback e malus).

La remunerazione degli Amministratori non esecutivi, in conformità a quanto raccomandato dal Codice di Auto-disciplina, risulta legata all'impegno richiesto a ciascuno di essi, tenuto anche conto della rispettiva partecipazione a uno o più comitati costituiti nell'ambito del Consiglio di Amministrazione.

4. Altri compensi sono previsti per AD e DG, consistenti in Indennità di fine mandato pari a 2 annualità della remunerazione fissa; tale indennità assorbe l'indennità sostitutiva del pre-avviso.

Per meglio definire le politiche di remunerazione, Enel



ha costruito un paniere dei peers con un indice che contenga le aziende più confrontabili ad Enel: l'Eurostoxx Utilities - Area Euro (Unione Economica e Monetaria - UEM), in sostituzione di un paniere composto dai principali peers della Società (EdF, EDP, EOn, Engie, Iberdrola e RWE).

#### Presidente

La remunerazione spettante al Presidente è interamente composta da una componente fissa. La remunerazione fissa riconosciuta al Presidente attualmente in carica è pari a 238.000 euro lordi annui, ivi compresi i compensi previsti per la partecipazione ai comitati istituiti nell'ambito del Consiglio di Amministrazione di cui risulta componente. Inoltre, la politica in materia di benefici non monetari prevede l'impegno di Enel a: stipulare un'apposita polizza assicurativa (a copertura di rischi quali la morte o l'invalidità permanente); adottare misure di tutela in caso di procedimenti giudiziari o amministrativi a carico del Presidente in relazione alla carica rivestita (salvi i casi di dolo o di colpa grave accertati con sentenza passata in giudicato o di fatti commessi palesemente ai danni dell'Azienda). Si segnala che non è prevista l'erogazione di bonus discrezionali a favore del Presidente.

#### Amministratore delegato

Nell'attuale assetto organizzativo della Società, la carica di Amministratore Delegato e di Direttore Generale è ricoperta dalla stessa persona e il trattamento economico e normativo applicato nei suoi confronti riguarda, dunque, sia il rapporto di amministrazione che il rapporto dirigenziale. La remunerazione dell'Amministratore Delegato/Direttore Generale è composta da una componente fissa, una componente variabile di breve termine e una componente variabile di lungo termine, così suddivisa:

- la remunerazione fissa dell'attuale Amministratore Delegato/Direttore Generale si articola in: 545.000 euro lordi annui quale compenso per la carica di Amministratore Delegato e 610.000 euro lordi annui quale retribuzione per la funzione di Direttore Generale; per un totale di 1.155.000 euro lordi annui.
- la remunerazione variabile di breve termine può variare da 0 fino a un massimo del 120% della remunerazione fissa annuale, relativa sia al rapporto di amministrazione che al rapporto dirigenziale, in funzione del raggiungimento di obiettivi di performance annuali. Al raggiungimento della soglia di accesso è prevista l'erogazione di una somma pari al 50% del premio base, mentre al raggiungimento del target e dell'overperformance viene prevista l'erogazione, rispettivamente, del 100% e del 120% del premio base relativo a ciascun obiettivi. Per performance inferiori alla soglia di accesso, non verrà assegnato alcun premio.
- la remunerazione variabile di lungo termine è caratterizzata dalla partecipazione al Piano Long Term Incentive 2016

("Piano LTI 2016") e può variare da 0 fino a un massimo del 144% della remunerazione fissa, relativa sia al rapporto di amministrazione che al rapporto dirigenziale, in funzione del raggiungimento di obiettivi di performance triennali.

#### Amministratori non esecutivi

Per quanto concerne gli Amministratori non esecutivi, la politica prevede che la loro remunerazione sia composta unicamente da un emolumento fisso, nonché, per gli Amministratori che siano anche membri di uno o più comitati costituiti nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, da un compenso aggiuntivo determinato da quest'ultimo, su proposta del Comitato per le Nomine e le Remunerazioni e sentito il Collegio Sindacale. La remunerazione di tali amministratori, quindi, è rappresentata dalla sola componente fissa deliberata dall'Assemblea ordinaria dei Soci all'atto della nomina, pari alla data della presente relazione a 80.000 euro lordi annui, non essendo prevista alcuna componente variabile.

Inoltre, per tutti gli Amministratori che siano alla data della presente relazione anche membri di uno o più comitati costituiti nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, è prevista l'attribuzione di un compenso aggiuntivo. I suddetti compensi, per la partecipazione a ciascuno dei comitati costituiti nell'ambito del Consiglio di Amministrazione (vale a dire, Comitato Controllo e Rischi, Comitato per le Nomine e le Remunerazioni, Comitato Parti Correlate e Comitato per la Corporate Governance), sono stati fissati nelle seguenti misure:

- compenso annuo lordo per il Presidente del Comitato 30.000 euro
- compenso annuo lordo per gli altri componenti del Comitato 20.000 euro
- gettone di presenza (per tutti i componenti) 1.000 euro a seduta

Nel fissare i suddetti compensi, il Consiglio di Amministrazione ha altresì fissato un limite massimo all'ammontare complessivo che può essere riconosciuto a ciascun Amministratore per la partecipazione ai suddetti Comitati, prevedendo che tale ammontare non possa comunque superare 70.000 euro lordi annui.

#### Dirigenti con responsabilità strategica

Per quanto riguarda i Dirigenti con responsabilità strategiche, la politica per la remunerazione prevede che la struttura retributiva di tali soggetti sia composta da una componente fissa, una componente variabile di breve termine e una componente variabile di lungo termine.

La retribuzione fissa (RAL) dei Dirigenti con responsabilità strategiche è volta a retribuire in misura adeguata le competenze distintive e necessarie per ricoprire il ruolo assegnato, l'ampiezza delle responsabilità, nonché il contri-



luto complessivo fornito per il raggiungimento dei risultati di business.

Di seguito si riporta un dettaglio sul compenso percepito nel 2016.

Tavola 2) Compensi amministratori e sindaci del 2016

| Nome e cognome        | Carica           | Compensi fissi | Partecipazioni e comitati | Compensi variabili non equity | Benefici non monetari | Altri compensi | Totale    |
|-----------------------|------------------|----------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------------|----------------|-----------|
| Maria Patrizia Grieco | Presidente       | 238.000        | -                         | -                             | 10.186                | -              | 248.186   |
| Franco Starace        | A.D./D.G.        | 1.155.000      | -                         | 1.653.585                     | 59.227                | 127.050        | 2.725.762 |
| Attilio Antoniazzi    | Consigliere      | 80.000         | 54.000                    | -                             | -                     | -              | 134.000   |
| Alessandro Bianchi    | Consigliere      | 80.000         | 65.000                    | -                             | -                     | -              | 145.000   |
| Alberto Bianchi       | Consigliere      | 80.000         | 63.000                    | -                             | -                     | -              | 143.000   |
| Paola Girdinio        | Consigliere      | 80.000         | 64.000                    | -                             | -                     | -              | 144.000   |
| Alberto Pera          | Consigliere      | 80.000         | 64.000                    | -                             | -                     | -              | 144.000   |
| Anna Chiara Svelto    | Consigliere      | 80.000         | 64.000                    | -                             | -                     | -              | 144.000   |
| Angelo Taraborrelli   | Consigliere      | 80.000         | 69.000                    | -                             | -                     | -              | 149.000   |
| Sergio Duca           | Prox. Col. Sind. | 85.000         | -                         | -                             | -                     | -              | 85.000    |
| Romina Guglielmetti   | Sindaco effett.  | 45.000         | -                         | -                             | -                     | -              | 45.000    |
| Roberto Mazzi         | Sindaco effett.  | 45.000         | -                         | -                             | -                     | -              | 45.000    |
| Lidia D'Alessio       | Sindaco effett.  | 30.205         | -                         | -                             | -                     | -              | 30.205    |
| Gennaro Maricoda      | Sindaco effett.  | 30.205         | -                         | -                             | -                     | -              | 30.205    |

La retribuzione variabile di breve termine dei Dirigenti con responsabilità strategiche retribuisce la performance in una logica di merito e di sostenibilità. Tale retribuzione viene attribuita ai Dirigenti con responsabilità strategiche, a seconda delle funzioni e delle responsabilità attribuite a ciascuno di essi e rappresenta, al valore target, in media, il 46% della componente fissa. In particolare, la componente variabile di breve termine è attribuita subordinatamente al raggiungimento di obiettivi annuali, oggettivi e specifici, correlati al piano strategico e individuati congiuntamente dalla Funzione Amministrazione, Finanza e Controllo e dalla Funzione Personale e Organizzazione. Si fa altresì presente che la base monetaria annualmente pre-assegnata nell'ambito della componente variabile di breve periodo (MBO) può variare da un livello minimo di raggiungimento di obiettivi di performance (al di sotto del quale il premio verrà azzerato) a un livello massimo predefinito in caso di realizzazione di un overperformance sugli obiettivi assegnati, che risulta differenziato in funzione degli specifici contesti nazionali e di business dove il Gruppo opera.

La retribuzione variabile di lungo termine è caratterizzata dalla partecipazione al Piano LTI 2016, e può variare da 0 fino a un massimo del 126% della remunerazione fissa dei Dirigenti con responsabilità strategiche, in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi di performance triennali.

Come descritto in precedenza, vi sono dei limiti massimi nell'erogazione della retribuzione variabile. La politica di Enel in materia di remunerazione, fissa infatti dei limiti sia per la remunerazione variabile di breve termine che per quella di lungo termine. In particolare il limite massimo remunerazione variabile di breve termine per l'AD/DG è del 120% della remunerazione fissa; il limite massimo remunerazione variabile di lungo termine per l'AD/DG è del 144% della remunerazione fissa. Per quel che riguarda i DRS il limite massimo remunerazione variabile di breve termine per i dirigenti con compiti strategici è del 46% della remunerazione fissa, mentre il limite massimo remunerazione variabile di lungo termine per i dirigenti con compiti strategici è del 126% della remunerazione

fissa. Il presidente del CdA e gli amministratori non esecutivi percepiscono solo remunerazione fissa.

Nel caso di cessazione del rapporto di amministratore è prevista un'indennità di fine mandato pari a due annualità della remunerazione fissa; tale indennità assorbe l'indennità sostitutiva del preavviso.

## Attività del comitato di Remunerazione

Alle attività del Comitato Nomine e Remunerazioni hanno partecipato tutti i componenti, Alessandro Bianchi (con funzioni di presidente), Paola Girdinio, Alberto Pera e Anna Chiara Svelto, nonché il presidente del collegio sindacale e di consulenti esterni indipendenti (a spese della Società). Inoltre, partecipa di regola il Responsabile della Funzione Personale e Organizzazione. Per le specifiche attività si rimanda a quanto detto in precedenza (vedi paragrafo Funzionamento). Nel predisporre la politica per la remunerazione per l'esercizio 2017, la Società non si è avvalsa della consulenza di esperti indipendenti. La Società ha condotto un'analisi di benchmarking sul trattamento riservato agli amministratori esecutivi e ai dirigenti con responsabilità strategiche sulla base dello studio "2016 Mercer Executive Remuneration Guides - Western Europe", che ha analizzato 609 società europee (18.105 singole posizioni).

### *Politica di Remunerazione 2017*

Nel definire la politica per la remunerazione per il 2017, il Comitato ha anche tenuto conto delle indicazioni emerse dall'esito favorevole del voto espresso dalla scorsa Assemblea. Alla luce dei risultati positivi ottenuti dalla politica per la remunerazione del 2016, infatti, è stato ritenuto opportuno mantenere sostanzialmente inalterata la struttura remunerativa, introducendo alcune limitate modifiche volte a garantirne un eventuale miglior funzionamento e apprezzamento da parte del mercato. Le modifiche introdotte riguardano sia la remunerazione variabile di lungo termine, sia la remunerazione variabile di breve termine. Nello specifico, è stata modificata la modalità di erogazione dell'incentivo di lungo termine legato al Piano LTI 2017, passando da un pagamento del premio in forma interamente cash ad un pagamento misto cash/equity. Per quanto riguarda la remunerazione variabile di breve termine, è stata introdotta, su proposta del Comitato, una importante innovazione nell'individuazione degli obiettivi, costituita dalla sostituzione

dell'EBITDA ordinario consolidato con l'Utile netto ordinario consolidato, essendo quest'ultimo parametro in grado di catturare, a differenza dell'EBITDA ordinario consolidato, l'effettiva variazione della redditività economica di competenza degli azionisti; a tale nuovo parametro, inoltre, è stato attribuito maggiore peso, rispetto a quello assegnato in precedenza all'EBITDA ordinario consolidato, proprio in considerazione del fatto che, l'andamento dell'Utile netto ordinario consolidato risulta presentare una più significativa rilevanza. Di conseguenza, si è proceduto ad una riduzione speculare del peso assegnato all'obiettivo Funds from operations/indebitamento finanziario netto consolidato, in considerazione del fatto che tale parametro, pur presentando indubbia rilevanza, risulta essere, anche alla luce dei risultati degli ultimi anni, attualmente ben presidiato. Restno confermati, anche in termini di peso, gli altri obiettivi relativi all'ulteriore efficientamento (cash cost consolidato) ed alla safety.



## SOMMARIO

### Commento di sintesi

### Amministratori e rappresentanza

### Sistemi di governo e controllo

### Composizione del Consiglio di Amministrazione, dei Comitati, di altri Organi e

### Funzioni di governo e controllo

### Funzionamento del Consiglio di Amministrazione, dei Comitati e di altri Organi e Funzioni di governo e controllo

### Remunerazione ed incentivazione Amministratori ed Alta Direzione

## Commento di sintesi

Alla luce di quanto qui illustrato, si ritiene che, con riferimento all'esercizio 2016, la corporate governance di TELECOM si conferma formalmente in linea con le best practice internazionali e ai principi del Codice di Autodisciplina ma sostanzialmente evidenzia situazioni critiche tra azionisti di maggioranza e minoranza con effetti negativi anche sul clima aziendale.

Negli anni e in particolare negli ultimi mesi, TELECOM è divenuto un caso di studio interessante per la corporate governance italiana e ai fini di questo Osservatorio. L'ascesa di Vivendi e gli eventi di governance che si sono susseguiti hanno permesso di evidenziare punti di forza e aree di criticità della Società.

La gestione di una società può assumere diverse traiettorie e queste dipendono dalla vision degli azionisti. Dalle dichiarazioni di Vivendi si evidenzia che Telecom è un soggetto che gioca un ruolo fondamentale nell'ambizioso progetto di diventare un

creatore mondiale di contenuti premium, ragione per la quale Vivendi è diventato il primo azionista di Telecom Italia in modo da costruire una posizione di lungo termine su un mercato a forte potenziale. Questa vision di Vivendi si scontra, in parte, con una visione che tenga conto degli interessi di tutti gli stakeholders, ed in particolare, azionisti di minoranza e lavoratori.

Sebbene TELECOM presenti molti punti di forza (ad esempio, utilizzo del meccanismo del voto elettronico, presenza di un lead independent director, modifica che prevede l'elezione di 1/3 degli azionisti di minoranza e non più un 1/5) qui preme evidenziare alcune aree critiche della corporate governance della società:

- i) lo scontro tra l'azionista di riferimento e gli azionisti di minoranza assume una situazione preoccupante, data la decisione di portare in tribunale ASATI (Associazione Azionisti Telecom Italia) e il suo Presidente per "eccesso di critica e danno di immagine".
- ii) lo scontro tra azionisti è "misurabile" nei livelli di dissenso societario elevati rispetto ai punti dell'ordine del giorno dell'assemblea 2016. Nonostante una sollecitazione delle deleghe promossa dal principale azionista Vivendi, infatti, la "Relazione sulla remunerazione - deliberazione sulla prima sezione" ha ricevuto soltanto il 32,72% di voti favorevoli su un totale di 58,75% di azioni rappresentate in assemblea. Anche con riferimento al voto di lista, la lista di Vivendi ha ricevuto Azioni Favorevoli pari solo al 29,00% e Lista 2 (SGR e Investitori Internazionali) voti pari a 28,78%. Una differenza così sottile che evidenzia una situazione di governance preoccupante negli anni avvenire;
- iii) nella precedente versione dell'Osservatorio, si era evidenziato che un'attività di board review condotta internamente non fosse in linea con le best practice. Pertanto valutiamo con favore che nel 2016 l'attività di autovalutazione è stata condotta con il supporto di un consulente, individuato in Egon Zehnder. È auspicabile che anche l'attività di board induction, seppure presente all'interno di Telecom, venga delineata in maniera più trasparente e completa;
- iv) circa la composizione e il funzionamento degli organi, si segnala che il numero di consiglieri di 16 continua ad essere mediamente elevato; la percentuale di consiglieri indipendenti è pari soltanto al 56%, un valore che è giudicato non elevato; la presenza di un comitato strategico (a partire da Luglio) che si è riunito una sola volta; poco chiara e motivata la scelta di cambiare consulente in "funzione del processo di successione" da parte del comitato nomine e remunerazione;
- v) per quanto concerne le politiche di remunerazione, oltre ad evidenziare una piano di remunerazione molto elevato e costituito da differenti voci all'amministratore delegato, si evidenzia anche una remunerazione variabile di breve periodo al Presidente. Tale scelta appare non comune nel panorama nazionale e internazionale.



## Azionariato e rappresentanza

### Indicazioni di carattere generale

Telecom Italia S.p.A. è una società per azioni italiana operante nel settore delle telecomunicazioni, che offre in Italia e all'estero servizi di telefonia fissa, telefonia mobile, telefonia pubblica, telefonia IP, Internet e televisione via cavo.

Il capitale sociale sottoscritto e versato della società è pari a 11.677.002.855,10 rappresentato da 15.203.122.583 azioni ordinarie (71,61%) e da 6.027.791.699 azioni di risparmio (28,39%).

Le azioni ordinarie e di risparmio della Società, prive di indicazione del valore nominale, sono quotate, oltre che alla Borsa Italiana, presso il New York Stock Exchange nella forma di American Depositary Shares, ciascuna corrispondente a n. 10 azioni ordinarie o di risparmio, rappresentate da American Depositary Receipts emesse da JPMorgan Chase Bank.

L'azionariato di Telecom Italia è costituito in larga parte da investitori individuali, circa 480.000 azionisti in base alle rilevazioni del Libro Soci.

L'azionariato del Gruppo Telecom al 30 giugno 2017 presenta tale struttura ripartita per fascia di possesso:

Tabella 1: Struttura azionaria di Telecom Italia al 30 giugno 2017

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| Vivendi                            | 23,94% |
| Gruppo Telecom Italia              | 1,08%  |
| Investitori istituzionali italiani | 3,78%  |
| Investitori istituzionali esteri   | 58,13% |
| Altri azionisti                    | 13,09% |

Fonte: Sito web aziendale

La seguente tabella mostra le partecipazioni rilevanti (superiori al 3%) in azioni ordinarie di Telecom Italia sulla base delle risultanze del Libro dei Soci, delle comunicazioni effettuate alla Consob e alla Società ai sensi dell'art. 120 del D.Lgs. 58 del 24 febbraio 1998, e di altre informazioni a disposizione.

| SOGGETTO     | TIPOLOGIA POSSESSO | QUANTITÀ AZIONI ORDINARIE | PERCENTUALE SU TOTALE AZIONI ORDINARIE |
|--------------|--------------------|---------------------------|--|
| VIVENDI S.A. | Diretto            | 3.640.109.590             | 23,943%                                |

Fonte: Sito web aziendale

BlackRock Inc. ha comunicato alla Consob la disponibilità indiretta al 26 luglio 2017, in quanto società di gestione del risparmio, di una quantità di azioni pari al 5,044% del totale delle azioni ordinarie di Telecom Italia.

In quanto alle modalità e agli strumenti di rappresentanza in Assemblea, il Consiglio di Amministrazione nomina l'Assemblea ogni qualvolta lo ritenga opportuno o quando ne sia richiesta la convocazione ai sensi di legge. Le Assemblee si riuniscono non necessariamente nel luogo in cui ha sede legale la società in questione, purché si svolga in Italia. Possono partecipare all'Assemblea, con diritto di intervento alla discussione e di voto, coloro che ne sono legittimati ai sensi della disciplina applicabile.

Il diritto di voto nell'assemblea può essere esercitato:

- per corrispondenza ovvero in via elettronica (nella seduta del 4 Maggio sono pervenute 12 espressioni di voto in via elettronica, tramite il sito internet della Società, per un totale di n. 3.297.936 azioni)
- mediante la rappresentanza in Assemblea, rilasciando apposita delega a persona fisica o giuridica, nei limiti di legge.

Gli eventuali soggetti designati e le necessarie istruzioni operative sono riportati nell'avviso di convocazione della riunione. La notifica elettronica della delega potrà essere effettuata mediante utilizzo di apposita sezione del sito internet della Società ovvero mediante trasmissione per posta elettronica.

In sede assembleare, il Presidente ha facoltà di

concedere ai soci che abbiano richiesto, ai sensi di legge e Statuto, l'integrazione delle materie da trattare in Assemblea un tempo non superiore a 15 minuti per illustrare le corrispondenti proposte deliberative e per esporne le motivazioni. Inoltre, il Presidente, tenuto conto dell'oggetto e dell'importanza dei singoli punti all'ordine del giorno così come delle eventuali domande formulate dai soci prima

dell'Assemblea, può determinare in apertura di riunione il periodo di tempo, di norma non superiore a dieci minuti, a disposizione di ciascun oratore per svolgere il proprio intervento.

All'atto della convocazione dell'Assemblea del 25 maggio 2016, il Consiglio di Amministrazione non ha ritenuto opportuno nominare il rappresentante designato dalla Società per il rilascio delle deleghe alla partecipazione all'Assemblea, che fino all'anno 2015 era rappresentato da Dario Trevisan, ed ha invece consentito agli azionisti il voto in via elettronica.

### Integrazione delle materie e ulteriori proposte di delibera

I soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno il 2,5% del capitale ordinario e che all'esercizio del diritto si





legittimino nelle forme previste dalla disciplina applicabile possono presentare proposte di deliberazione sulle materie già all'ordine del giorno nonché chiedere l'integrazione delle materie da trattare in Assemblea.

#### Voto di lista

Dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti (c.d. Lista di Maggioranza) sono tratti, nell'ordine con il quale sono in essa elencati, i due terzi degli Amministratori da eleggere, con arrotondamento per difetto. I restanti Consiglieri sono tratti dalle altre liste con criterio proporzionale (c.d. metodo dei quozienti), fermo il rispetto dei requisiti di legge. Almeno la metà degli amministratori tratti da ciascuna lista (con arrotondamento per eccesso) deve possedere i requisiti di indipendenza previsti dall'art. 148 del TUF e/o dal Codice di Autodisciplina. In caso di necessità, gli ultimi eletti di una lista sprovvisti di tali requisiti verranno sostituiti, nell'ordine, dai primi dei non eletti della medesima lista che invece tali requisiti posseggano; in mancanza di candidati indipendenti all'interno della lista in numero sufficiente a procedere alla sostituzione, l'Assemblea integra l'organo con le maggioranze di legge, assicurando il soddisfacimento del requisito. Qualora la composizione dell'organo collegiale derivante dal voto di lista non consenta il rispetto dell'equilibrio tra i generi, gli ultimi eletti della Lista di Maggioranza del genere più rappresentato decadono nel numero necessario ad assicurare l'ottemperanza al requisito, e sono sostituiti dai primi candidati non eletti della stessa lista del genere meno rappresentato. In mancanza di candidati del genere meno rappresentato all'interno della Lista di Maggioranza in numero sufficiente a procedere alla sostituzione, l'Assemblea integra l'organo con le maggioranze di legge, assicurando il soddisfacimento del requisito.

Per la nomina degli Amministratori, per qualsiasi ragione non nominati ai sensi del procedimento descritto, l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge.

### Sistemi di governo e controllo

Il sistema di corporate governance di Telecom Italia è articolato secondo il modello tradizionale, di cui agli artt. 2380 e ss. del Codice Civile.

L'organizzazione della Società si caratterizza per la presenza:

- di un consiglio di amministrazione incaricato di provvedere in ordine alla gestione aziendale;
- di un collegio sindacale chiamato (i) a vigilare circa l'osservanza della legge e dello statuto, nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione nello svolgimento delle attività sociali, (ii) a vigilare sull'adeguatezza della

struttura organizzativa e del sistema amministrativo-contabile della Società, (iii) a vigilare sul processo di informativa finanziaria, sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati, nonché circa l'indipendenza della società di revisione legale dei conti, (iv) a vigilare sulla complessiva adeguatezza del sistema di gestione e controllo dei rischi, (v) a verificare le modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal Codice di Autodisciplina, ed infine (vi) a vigilare sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla Società alle controllate, sulle operazioni sociali straordinarie e altri eventi rilevanti, nonché sulle operazioni con parti correlate e soggetti collegati;

- dell'assemblea dei soci, competente a deliberare tra l'altro - in sede ordinaria o straordinaria - in merito (i) alla nomina ed alla revoca dei componenti il consiglio di amministrazione ed il collegio sindacale e circa i relativi compensi e responsabilità, (ii) all'approvazione del bilancio ed alla destinazione degli utili, (iii) all'acquisto ed alla alienazione delle azioni proprie, (iv) ai piani di azionariato, (v) alle modificazioni dello statuto sociale (diverse da quelle che rappresentano un mero adeguamento a disposizioni normative), (vi) all'emissione di obbligazioni convertibili.

#### Board induction

Nel corso del 2016 i Consiglieri hanno partecipato a specifici incontri con il management (anche di società controllate), finalizzati a fornire un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera la Società, dei presidi e delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, anche in vista della discussione del piano industriale. Il Comitato per il controllo e i rischi ha altresì svolto uno specifico approfondimento sui modelli di presidio delle attività di compliance, che ha incluso l'audizione di managers del settore operanti in altre realtà imprenditoriali di complessità comparabile, nazionali ed estere.

A quanti fra i Consiglieri ne abbiano fatto richiesta la Società ha organizzato occasioni personalizzate (o permesso la partecipazione a iniziative esterne) di induction. Tuttavia oltre alle informazioni qui riportate non emerge un dettaglio quanti e qualitativo del programma di induction condotto.

#### Board review

Anche per il 2016 è stata effettuata, come ogni anno a partire dal 2005, l'autovalutazione del Consiglio e dei suoi Comitati. Tenuto conto della circostanza che il 2016 ha rappresentato il terzo ed ultimo anno di mandato del Consiglio in carica, si è ritenuto opportuno, anche in funzione dell'attività di orientamento nel confronto degli azionisti in vista del rinnovo, ricorrere al supporto di un consulente, individuato in Egon Zehnder, che in Tim ha già effettuato



l'autovalutazione del Consiglio e dei suoi Comitati nel 2006.

Il consulente ha predisposto un questionario, condividendolo con il Comitato per le nomine e la remunerazione, e lo ha somministrato a tutti i Consiglieri (nonché al Presidente del Collegio Sindacale), a precedere le interviste, che si sono tenute nel mese di gennaio. Successivamente alla fase individuale è seguito un momento collegiale di condivisione e discussione dei risultati dell'attività, quali riepilogati in apposito summary report. Le aree specificamente considerate sono state Leadership of the Board of Directors, Organisation and Rules, Board membership, Board work e Strategy.

- le caratteristiche personali e professionali di tutti i Consiglieri.

Viceversa si ritiene si dovrebbe lavorare:

- sulla continuità, mediante un consolidamento dell'attuale compagine (nella stragrande maggioranza composta da Consiglieri al loro primo mandato in Tim);
- sulla tempestività e sulla gestione dei flussi informativi

### Composizione del Consiglio di Amministrazione, dei Comitati, di altri Organi e Funzioni di governo e controllo

| AMMINISTRATORI              | LISTA(*) | RUOLO                                     | CCR | CNR | CS |
|-----------------------------|----------|---|-----|-----|----|
| Giuseppe Rocco              | LT       | Presidente                                |     |     | C  |
| Flavio Cattaneo             | T        | Amministratore Delegato                   |     | C   | C  |
| Arasad Ray De Puyfataie     | V        | Vicepresidente non esecutivo              |     | C   | P  |
| Tarik Ben Amour             | V        | Amministratore non esecutivo              |     |     | C  |
| Davide Biondi               | LSGR     | Amministratore non esecutivo indipendente |     | P   | C  |
| Lucia Cabona                | LSGR     | Amministratore non esecutivo indipendente | P   |     |    |
| Luca Cioli                  | T        | Amministratore non esecutivo indipendente | C   |     | C  |
| Francoia Conelli            | T        | Amministratore non esecutivo indipendente | C   |     |    |
| Jean Paul Fittoni           | V        | Amministratore non esecutivo indipendente |     | C   |    |
| Giorgio Gallo               | LT       | Amministratore non esecutivo indipendente | C   |     |    |
| Ralf Hertz                  | T        | Amministratore non esecutivo indipendente | C   |     |    |
| Beatrice Patricia Klagenell | V        | Amministratore non esecutivo indipendente |     | C   |    |
| Lara Marzotta               | V        | Amministratore non esecutivo indipendente |     | C   |    |
| Hervé Philippe              | V        | Amministratore non esecutivo indipendente |     | C   |    |
| Stéphane Roussel            | V        | Amministratore non esecutivo indipendente |     | C   |    |
| Giorgio Giovanni Valerio    | T        | Amministratore non esecutivo indipendente | C   | C   |    |

Legenda: CCR - Comitato Controllo e Rischi, CNR - Comitato per le Nomine e la Remunerazione, CS - Comitato Strategico, P - Presidente, C - Componente.

(\*) In questa colonna il rispetto agli Amministratori nominati/confirmati dall'assemblea del 18 aprile 2014 è indicato LSGR in caso di nomina con voto di lista e candidatura da parte della Lista SGR e Direttori Internazionali, LT in caso di nomina con voto di lista e candidatura da parte della Lista Teles, T in caso di originale candidatura nella Lista Teles, ma nomina a parte dell'assemblea con modalità di voto ordinario, V in caso di nomina di candidati proposti dal socio Vivendi Ed avvenuta nel corso dell'assemblea degli azionisti del 15 dicembre 2015.

Con l'Assemblea chiamata ad approvare il bilancio 2016 scade l'attuale Consiglio di Amministrazione. In data 15 dicembre 2015 l'Assemblea degli azionisti ordinari, sulla scorta di richiesta di integrazione dell'ordine del giorno formulata dal socio Vivendi S.A., ha rideterminato il numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione, incrementandolo da 13 a 17. L'Assemblea del 25 maggio 2016, a seguito delle dimissioni rassegnate in data 20 marzo 2016 dal Consigliere Marco Emilio Patuano (che ricopriva altresì la carica di Amministratore Delegato), non ha proceduto alla nomina di alcun sostituto ed ha pertanto rideterminato il numero degli Amministratori in carica in 16.

Tra i 16 componenti del Consiglio di Amministrazione, solamente due risultano essere esecutivi (il 12,5%). Nove membri su sedici risultano indipendenti ai sensi del Codice di Autodisciplina (il 56,16%), mentre 10 lo sono ai sensi del TUF (il 62,5%).

Le donne all'interno del Consiglio sono sette, sul totale di sedici, e rappresentano il 43,75% dei componenti.

All'interno del Consiglio sono costituiti un Comitato per le nomine e la remunerazione, un Comitato per il controllo

e i rischi e, dal 26 luglio 2016, un Comitato strategico.

Il Comitato per le Nomine e la Remunerazione è composto da Amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti, fra cui almeno un Consigliere tratto da una lista di minoranza presentata a norma di Statuto. I componenti del Comitato devono possedere competenze adeguate in relazione ai compiti che sono chiamati a svolgere; almeno un membro possiede adeguate competenze in materia finanziaria o di politiche retributive.

Sono stati così identificati i seguenti punti di forza del Consiglio di Amministrazione in carica:

- la capacità di crescita e miglioramento nel tempo;
- la libertà d'opinione;
- il livello di coinvolgimento e d'impegno dei suoi componenti;
- il clima interno, l'indipendenza del dibattito e la coesione;
- la qualità della formazione, dell'informazione e della discussione;



Nell'attuale composizione (passata in data 15 febbraio 2016 da 4 a 5 membri), tutti i Consiglieri che siedono nel Comitato possiedono adeguate competenze in materia finanziaria e di politiche retributive.

Il Comitato per il Controllo e i Rischi è composto da Amministratori non esecutivi, allo stato tutti indipendenti, fra cui almeno due tratti da una lista di minoranza presentata a norma di Statuto. I componenti del Comitato devono avere competenze adeguate in relazione ai compiti che sono chiamati a svolgere e almeno un membro possiede adeguate competenze in materia contabile e finanziaria o di gestione del rischio. Il Comitato nella riunione dell'8 maggio 2014 ha nominato il consigliere Lucia Calvosa suo Presidente.

Il Comitato Strategico è composto dal Presidente del Consiglio di Amministrazione e dall'Amministratore Delegato, nonché da amministratori non esecutivi con competenze in materia di tecnologia, strategie organizzative e corporate finance. Il Consiglio di Amministrazione nomina e revoca i componenti del Comitato diversi dal Presidente del Consiglio di Amministrazione e dall'Amministratore Delegato, stabilendone il numero (non inferiore a 2 e comunque tale per cui il numero dei suoi componenti sia inferiore alla metà del plenum consiliare, quale stabilito dall'Assemblea) fino a propria diversa deliberazione. Il Comitato si riunisce con la frequenza necessaria per lo svolgimento delle proprie funzioni e, comunque, in coerenza con il calendario di pianificazione industriale del Consiglio di Amministrazione. Il Presidente del Comitato (discrezionalmente scelto dal Comitato medesimo fra tutti i suoi componenti) convoca le riunioni su richiesta del Presidente del Consiglio di Amministrazione o dell'Amministratore Delegato e ne coordina i lavori.

#### Lead Independent Director

La figura del Lead Independent Director, ormai consolidata in Telecom Italia (introdotta a partire dal 2004 alla luce delle best practices internazionali), rappresenta il punto di riferimento e coordinamento delle istanze e dei contributi degli Amministratori indipendenti e in genere degli Amministratori non esecutivi. Al Lead Independent Director è riconosciuta la facoltà di avvalersi delle strutture aziendali per l'esercizio dei compiti affidati e di convocare apposite riunioni di soli Amministratori indipendenti per la discussione di temi che interessino il funzionamento del Consiglio di Amministrazione o la gestione dell'impresa. Nel corso del 2016 dette riunioni sono state tre; l'attenzione si è focalizzata sull'analisi di tematiche organizzative e strategiche, in funzione degli argomenti oggetto di trattazione in sede consiliare.

Con riferimento alla presenza di quote rosa, il numero di donne presenti negli organi sociali rispetta i limiti di legge previsti.

#### Cumulo di altri incarichi

Secondo i Principi di Autodisciplina, non è considerato compatibile con lo svolgimento dell'incarico di amministratore dell'Emittente l'essere amministratore o sindaco in più di cinque società, diverse da quelle soggette a direzione e coordinamento di Telecom Italia ovvero da essa controllate o a essa collegate, che siano quotate ricomprese nell'indice FTSE/MIB e/o operanti in via prevalente nel settore finanziario nei confronti del pubblico e/o che svolgano attività bancaria o assicurativa. Ove si tratti di incarichi esecutivi in società con le caratteristiche di cui sopra, il limite è ridotto a tre. Non sono previste soglie diversificate per tener conto della partecipazione degli Amministratori ai comitati endoconsiliari. È peraltro facoltà del Consiglio di Amministrazione effettuare una diversa valutazione (da render pubblica nell'ambito della Relazione), anche discostandosi dai criteri esposti. Qualora un Amministratore ricopra cariche in più società facenti parte del medesimo gruppo, si tiene conto, ai fini del computo del numero degli incarichi, di una sola carica ricoperta nell'ambito di tale gruppo.

I Consiglieri in carica nel corso dell'esercizio 2016 hanno rispettato i limiti di cumulo indicati innanzi.

Si indicano per esteso le altre cariche ricoperte dagli Amministratori.

- Giuseppe Recchi: Consigliere di Amministrazione di Unipol Sai Assicurazioni S.p.A. e di Esaote S.p.A.
- Flavio Cattaneo: Consigliere di Amministrazione di Nuovo Trasporto Viaggiatori - NTV S.p.A.
- Arnaud Roy de Puyfontaine Président du Directoire di Vivendi S.A.
- Tarak Ben Ammar: Consigliere di Amministrazione di Mediobanca S.p.A. e membro del Consiglio di Sorveglianza di Vivendi S.A.
- Davide Benello: Consigliere di Amministrazione di Telekom Malaysia Berhad e di Tungsten Corporation plc
- Lucia Calvosa: Consigliere di Amministrazione di Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.
- Francesca Cornelli: Consigliere di Amministrazione di Intesa SanPaolo S.p.A., di Swiss RE Europe e di Swiss RE International
- Jean Paul Fitoussi: Consigliere di Amministrazione di Banca Sella Holding S.p.A.
- Giorgina Gallo: Consigliere di Amministrazione di Intesa SanPaolo S.p.A., di Autogrill S.p.A. e di Zignago Vetro S.p.A.
- Denise Patricia Kingsmill: Presidente di Monzo Bank, Membro del Consiglio di Sorveglianza di E.ON SE e Consigliere di Amministrazione di International Airlines Group S.A. e di Inditex
- Luca Marzotto: Consigliere di Amministrazione di Zignago Vetro S.p.A.



- Hervé Philippe: Membre du Directoire e Directeur financier di Vivendi S.A.
- Stéphane Roussel: Membre du Directoire e Directeur général en charge des Opérations di Vivendi S.A.

Le informazioni sulla professionalità e sulle esperienze dei membri dei diversi organi sono disponibili sul sito della società. Si riportano in tabella i titoli di studio conseguiti per ogni componente.

Tabella 2: Titoli di studio degli amministratori

| AMMINISTRATORI            | RUOLO                                     | TITOLO DI STUDIO  |
|---------------------------|---|---|
| Giuseppe Renchi           | Presidente                                | Laurea in Ingegneria presso il Politecnico di Torino  |
| Flavio Cattaneo           | Amministratore Delegato                   | Laurea in Architettura presso il Politecnico di Milano  |
| Arnaud Rey De Puyfontaine | Vicepresidente non esecutivo              | Laurea presso la ESCP, Multimedial Institute e Business School di Harvard.  |
| Tarak Ben Ammar           | Amministratore non esecutivo              | Laurea in Economia Internazionale presso la Georgetown University di Washington   |
| Davide Bonello            | Amministratore non esecutivo              | Master of Arts in Matematica all'Università di Oxford; Master in Business Administration presso la Harvard Business School. |
| Lucia Calvosa             | Amministratore non esecutivo indipendente | Laurea in Giurisprudenza presso l'Università di Pisa  |
| Laura Cioli               | Amministratore non esecutivo indipendente | Laurea in Ingegneria Elettronica presso l'Università di Bologna.  |
| Francesca Conzelli        | Amministratore non esecutivo indipendente | Laurea in Discipline Economiche e Sociali presso l'Università Bicconi di Milano   |
| Jean Paul Frossard        | Amministratore non esecutivo indipendente | Laurea in Giurisprudenza ed Economia presso l'Università di Stocburgo   |
| Giorgina Gallo            | Amministratore non esecutivo indipendente | Laurea in Amministrazione Aziendale presso l'Università di Torino   |
| Félix Hertzog             | Amministratore non esecutivo indipendente | Laurea presso l'Institut d'Etudes Politiques  |
| Denise Kingunil           | Amministratore non esecutivo indipendente | Laurea in Giurisprudenza  |
| Lara Marzotto             | Amministratore non esecutivo indipendente | Laurea in Giurisprudenza presso La Sapienza di Roma   |
| Hervé Philippe            | Amministratore non esecutivo indipendente | Laurea presso l'Institut d'Etudes Politiques; laurea in Scienze Economiche  |
| Stéphane Roussel          | Amministratore non esecutivo indipendente | Laurea presso l'École des Psychologues Praticiens   |
| Giorgio Valerio           | Amministratore non esecutivo indipendente | Laurea alla University of San Francisco in Business Administration  |

### Operazione con parti correlate

La procedura aziendale per l'effettuazione delle operazioni con parti correlate, redatta in ottemperanza al Regolamento Parti Correlate e adottata nel novembre 2010, è stata da ultimo aggiornata nel marzo 2016.

Queste sono le operazioni con società controllate o

collegate, che risultano sottratte dall'ambito di applicazione della procedura, sempre che nella parte correlata infragruppo non vi siano interessi di altra parte correlata non infragruppo, esemplificati in termini di partecipazione al capitale della parte correlata infragruppo sopra la soglia del 5%. Si è ritenuto che questo criterio rigoroso, unito alla facoltà di avocazione/devoluzione discrezionale dell'esame dell'operazione al livello istruttorio superiore,

e comunque di escalation autorizzativa, rappresenti idonea forma di presidio a tutela degli interessi sostanziali alla base della disciplina delle operazioni con parti correlate.

In sintesi, la procedura aziendale classifica le operazioni in diverse categorie, e sulla base di questa griglia di classificazione applica diversi percorsi di validazione e approvazione, quando quelle operazioni debbono essere realizzate con parti correlate. Le distinzioni fondamentali sono due:

- una distinzione qualitativa, per oggetto, fra operazioni ordinarie e non ordinarie;
- una distinzione quali-quantitativa, per significatività, fra operazioni rilevanti, a cui si applica il Regolamento Parti Correlate, e operazioni non rilevanti, alle quali il Regolamento Parti Correlate non si applica, ma che sono disciplinate dalla procedura in via di autodisciplina.

Secondo la definizione fornita dalla Consob, sono ordinarie le operazioni che rientrano nell'ordinario esercizio dell'attività operativa e della connessa attività finanziaria, ossia in sintesi, tutte le principali attività generatrici di ricavi della società e tutte le altre attività di gestione, purché non siano classificabili come attività di investimento o di finanziamento.

Tanto premesso circa la natura delle operazioni con parti correlate, la procedura di Telecom Italia prevede che:

- non sono a essa soggette le operazioni infragruppo non qualificate come sopra e quelle di valore inferiore a 100.000 euro;
- rientrano nella competenza manageriale e non richiedono pareri preventivi ad hoc le operazioni ordinarie a condizioni predeterminate da autorità indipendenti, non modificabili o definite in esito a una procedura di gara, senza limiti di valore; le operazioni ordinarie a condizioni standard o di mercato non predeterminate né definite in esito a una procedura di gara, fino a 5 milioni di euro;



Tabella 3: Titoli di studio dei collegi sindacali

| SINDACO              | RUOLO             | TITOLO DI STUDIO   |
|----------------------|-------------------|--|
| Roberto Capone       | Presidente        | Laurea in Economia e Commercio presso l'Università Cattolica di Milano   |
| Vincenzo Carriello   | Sindaco effettivo | Laurea in Giurisprudenza   |
| Paolo Maria Maiorana | Sindaco effettivo | Laurea in Economia e Commercio presso l'Università Bicconi di Milano     |
| Gianluca Poncellini  | Sindaco effettivo | Laurea in Economia e Commercio presso l'Università Cattolica di Milano   |
| Ugo Rock             | Sindaco effettivo | Laurea in economia politica all'Università commerciale Bicconi di Milano |

Tabella 4: Livelli delle competenze

| AREA             | CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE | COLLEGIO SINDACALE |
|------------------|------------------------------|--------------------|
| AREA SCIENTIFICA | 3                            | -                  |
| AREA ECONOMICA   | 5                            | 3                  |
| AREA GIURIDICA   | 6                            | 2                  |
| AREA UMANISTICA  | -                            | -                  |
| ALTRE AREE       | -                            | -                  |

- richiedono il nulla osta di un Comitato Manageriale (composto dal Group Compliance Officer, dal General Counsel, dal Chief Financial Officer e dal manager Telecom Italia all'apice della linea gerarchica competente nel merito dell'operazione) le operazioni ordinarie a condizioni standard o di mercato, non predeterminate da autorità indipendenti né immodificabili né definite in esito a una procedura di gara, di valore compreso fra 5 e 10 milioni di euro; le operazioni non ordinarie fino a 2 milioni di euro;
- si considerano rilevanti e richiedono il parere preventivo del Comitato per il controllo e i rischi (ovvero del Comitato di tutti i consiglieri indipendenti, quando siano qualificabili come "di maggiore rilevanza": cfr. infra) tutte le operazioni affidate alla competenza consiliare ai sensi di legge, Statuto o Codice di Autodisciplina; le operazioni ordinarie a condizioni standard o di mercato non predeterminate né definite in esito a una procedura di gara di valore superiore a 10 milioni di euro; le operazioni non ordinarie di valore superiore a 2 milioni di euro.

La distinzione tra operazioni di maggiore e minore rilevanza avviene alla stregua degli indici di rilevanza stabiliti dalla Consob, secondo la soglia stabilita dalla stessa Autorità nella misura del 5% in termini di rapporto tra controvalore dell'operazione e patrimonio netto (consolidato)/capitalizzazione della società; rapporto tra totale attivo dell'entità oggetto dell'operazione e totale attivo (consolidato) della società; rapporto tra totale delle passività dell'entità acquisita e totale attivo (consolidato)

della società.

Per la conclusione delle operazioni di maggior rilevanza la procedura richiede sempre l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, previo parere di un Comitato composto da tutti gli amministratori indipendenti in carica. Per le operazioni di minore rilevanza la competenza a decidere resta quella standard: Consiglio di Amministrazione, Amministratore Delegato o management, a seconda dei casi, che devono tuttavia acquisire preventivamente il parere del Comitato per il controllo e i rischi.

I pareri riguardano l'interesse della Società al compimento dell'operazione nonché la convenienza e la correttezza sostanziale delle relative condizioni. Per rilasciarli i Comitati svolgono specifica istruttoria, al quale il management è tenuto a prestare la propria collaborazione. Se i pareri su interesse e condizioni delle operazioni sono favorevoli, si procede con

la finalizzazione dell'operazione, secondo le competenze citate. L'eventuale parere negativo del Comitato Consiliare è considerato vincolante e non superabile, con la conseguenza che l'operazione non può essere realizzata.

A supporto della corretta applicazione della procedura è attivo un applicativo informatico che consente di effettuare la verifica del rapporto di correlazione e dell'iter autorizzativo necessario per la sua finalizzazione. L'applicativo assicura altresì la tracciabilità delle iniziative con parti correlate.

### Funzionamento del Consiglio di Amministrazione, dei Comitati e di altri Organi e Funzioni di governo e controllo

Ai sensi dell'art. 9 dello Statuto sociale il Consiglio di Amministrazione (composto da un minimo di 7 a un massimo di 19 Consiglieri) è nominato sulla base di liste presentate da soci che complessivamente posseggano almeno lo 0,5% del capitale ordinario, ovvero la minore misura richiesta dalla Consob.

Il consiglio di Amministrazione al 31/12/2016 è composto da 16 membri. All'interno del Consiglio sono costituiti: un Comitato per le nomine e la remunerazione, un Comitato per il controllo e i rischi e, dal 26 luglio 2016, un Comitato strategico, le cui funzioni sono descritte nei



#### Principi di autodisciplina.

Il Comitato per le Nomine e la Remunerazione, che assomma in sé, in base a considerazioni di efficienza operativa, i compiti e le responsabilità attribuite dal Codice di Borsa al comitato nomine e al comitato remunerazione, ai sensi dei Principi di autodisciplina:

- presidia il piano di successione degli Amministratori Esecutivi e monitora l'aggiornamento delle tavole di rimpiazzo del management aziendale, a cura degli Amministratori Esecutivi;
- definisce modalità e tempi di effettuazione della valutazione annuale del Consiglio di Amministrazione;
- propone i criteri di riparto del compenso complessivo annuo stabilito dall'Assemblea per l'intero Consiglio;
- svolge gli ulteriori compiti a esso attribuiti dal Consiglio di Amministrazione.

Fermi i compiti attribuiti dal Codice di Borsa e dalle regole interne aziendali, il Comitato per il Controllo e i Rischi:

- esercita una funzione di alta supervisione in materia di corporate social responsibility, vigilando sulla coerenza delle azioni realizzate con i principi posti dal Codice etico del gruppo e con i valori in cui il Gruppo si riconosce;
- monitora l'osservanza delle regole di corporate governance aziendali, l'evoluzione normativa e delle best practices in materia di controlli, corporate governance e corporate social responsibility, anche ai fini di proposta di aggiornamento delle regole e delle prassi interne della Società e del Gruppo;
- svolge gli ulteriori compiti a esso attribuiti dal Consiglio di Amministrazione.

Alle riunioni del Comitato che non si svolgono in forma congiunta con il Collegio Sindacale partecipa il suo Presidente (o, in caso di sua impossibilità, altro Sindaco da lui delegato), ferma la possibilità di partecipazione di tutti i Sindaci. Con riferimento alle tematiche di controllo prende parte ai lavori il Consigliere con ruolo di raccordo fra il Consiglio di Amministrazione e le strutture di controllo che dal Consiglio dipendono gerarchicamente; detto ruolo in data 26 giugno 2014 è stato affidato al Consigliere Calvosa, che già ricopriva la carica di Presidente del Comitato.

Il Comitato Strategico svolge i compiti di natura istruttoria e consultiva a esso conferiti dai Principi di Autodisciplina. In particolare

- assicura un supporto in materia di rilevanza strategica;
- a richiesta del Presidente del Consiglio di Amministrazione e dell'Amministratore Delegato e in coordinamento con le prerogative delle loro funzioni e poteri, svolge valutazioni preliminari in materia di scelte strategiche del Gruppo;
- fornisce pareri e formula raccomandazioni sulle proposte di piano industriale da portare al Consiglio di

#### Amministrazione.

Per quel che concerne il Collegio Sindacale, questo svolge le attività a esso affidate dall'ordinamento nazionale nonché i compiti dell'audit committee ai sensi della disciplina statunitense, in quanto applicabile alla Società nella qualità di foreign issuer quotato presso il New York Stock Exchange. Al Collegio Sindacale sono attribuite altresì le funzioni dell'organismo di vigilanza ai sensi del d.lgs. n. 231/2001.

Esso ha la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali (in primis quelle di controllo) necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti. Non sono state assegnate all'organo di controllo risorse finanziarie di ammontare predeterminato, ma il Collegio Sindacale ha avuto la possibilità di attivare autonomamente consulenti esterni di propria scelta.

Nel corso del 2016 si sono tenute quattordici riunioni del Consiglio di Amministrazione; agli Amministratori è stata trasmessa, con la tempestività compatibile con le circostanze del caso (di regola: il venerdì della settimana precedente il giorno di tenuta della riunione), la documentazione volta a consentire una partecipazione informata ai lavori. In talune circostanze, esigenze di riservatezza o di urgenza hanno impedito il rispetto del suddetto preavviso e l'informazione necessaria per un esercizio informato dei doveri degli amministratori è stata fornita direttamente in riunione. Quando richiesto dagli argomenti trattati, sono stati invitati a partecipare alle riunioni esponenti del management aziendale e delle società del Gruppo o consulenti esterni, che hanno assicurato il necessario supporto tecnico-professionale.

La durata media delle adunanze è stata di circa 3 ore e venti minuti. La percentuale di presenze è stata del 93,76% (92,20% per gli Amministratori indipendenti).

Nel corso del 2016 il Comitato per le Nomine e la Remunerazione ha definito la programmazione delle proprie attività, in funzione dello svolgimento dei compiti a esso affidati, e le riunioni sono state dodici (durata media: 1 ora e 5 minuti). In particolare il Comitato ha gestito il processo di sostituzione dell'Amministratore Delegato, consentendo il 30 marzo 2016 la nomina dell'attuale Amministratore Delegato, Flavio Cattaneo, a valle delle dimissioni rassegnate in data 22 marzo 2016 dal suo predecessore; ha monitorato il deployment della politica di remunerazione del Presidente e dell'Amministratore Delegato per l'anno.

Nel corso del 2016 il Comitato per il Controllo e i Rischi ha tenuto sedici riunioni (di cui 9 in forma congiunta con il Collegio Sindacale), supportate - su invito - dagli Amministratori esecutivi e/o dal contributo specialistico del management aziendale o di consulenti. La durata media delle riunioni è stata di circa 3 ore e cinquantacinque minuti, la percentuale di presenze è stata del 91,17%.

Durante l'anno, il Comitato ha istruito il processo



di sostituzione dei Responsabili delle Funzioni Audit e Compliance; ha affrontato una serie di tematiche legate alla financial disclosure tra cui (i) la proposta manageriale di confermare nel 2017 la pubblicazione delle relazioni trimestrali, in piena continuità di contenuto e tempistiche di disclosure, (ii) la soluzione di affiancare al management nel processo di impairment test un consulente finanziario (il Professor Lorenzo Pozza) e un aziendalista (individuato nel Professor Carlo Cambini) a garanzia della robustezza del processo, (iii) il piano di revisione di PricewaterhouseCoopers sul bilancio 2016; ha seguito il processo di Enterprise Risk Management, supportando il Consiglio di Amministrazione nella definizione del risk appetite aziendale e monitorando nel tempo l'andamento degli indicatori di risk tolerance; ha espresso i pareri previsti dall'apposita procedura sulle operazioni con parti correlate rilevanti.

Nell'anno 2016 il Collegio Sindacale si è riunito in 50 occasioni (di cui 9 in forma congiunta con il Comitato per il controllo e i rischi, ai cui lavori tutti i Sindaci hanno comunque sempre la possibilità di partecipare). La durata media delle riunioni è stata di 2 ore e 43 minuti. La percentuale media di presenze è stata di circa il 90%.

Tavola 5. Sintesi delle riunioni e durata

| ORGANO                          | NUMERO DI RIUNIONI | DURATA          |
|---------------------------------|--------------------|-----------------|
| Consiglio di Amministrazione    | 14                 | 3 ore 30 minuti |
| Comitato Controllo e Rischi     | 16                 | 3 ore 55 minuti |
| Comitato Nucleo di Rimanenziali | 12                 | 1 ora 5 minuti  |
| Comitato Strategico             | 1                  | 30 minuti       |
| Collegio Sindacale              | 50                 | 2 ore 43 minuti |



Nello svolgimento delle proprie funzioni, i comitati hanno la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei loro compiti nonché di avvalersi di consulenti esterni, nei termini stabiliti dal consiglio di amministrazione. L'emittente mette a disposizione dei comitati risorse finanziarie adeguate per l'adempimento dei propri compiti, nei limiti del budget approvato dal consiglio; alle riunioni di ciascun comitato possono partecipare soggetti che non ne sono membri, inclusi altri componenti del consiglio o della struttura dell'emittente, su invito del comitato stesso, con riferimento a singoli punti all'ordine del giorno. Tuttavia nei documenti

societari non si riscontrano interrelazioni fra i comitati.

### Piani di successione del management

Il Consiglio di Amministrazione si è dotato sin dal dicembre 2011 di una procedura per la pianificazione della successione degli Amministratori Esecutivi. Il Consiglio di Amministrazione ha affidato l'impostazione, l'aggiornamento e il monitoraggio del piano di successione al Comitato per le nomine e la remunerazione, che si avvale del supporto della struttura aziendale preposta alla gestione delle risorse umane.

L'architettura del processo si svolge nelle fasi di seguito schematizzate:

In caso di necessità di sostituzione anticipata di un Amministratore Esecutivo, il Comitato per le nomine e la remunerazione formula e trasferisce raccomandazione non vincolante al Consiglio, il quale definisce le modalità di intervista dei candidati che ritiene più opportune. Peraltro si è previsto che, a fronte della cessazione dell'Amministratore Delegato, le sue deleghe siano di regola provvisoriamente assegnate al Presidente sino all'entrata in carica del nuovo Amministratore Delegato, salvo diversa determinazione

consiliare; là dove sia il Presidente a cessare, la sua sostituzione nel ruolo di presidente dell'organo collegiale è regolato da Statuto (che ne prevede l'attribuzione al Vice Presidente, se nominato), mentre le eventuali deleghe gestionali saranno di regola affidate all'Amministratore Delegato, sino all'entrata in carica del nuovo Presidente, salvo diversa determinazione consiliare.

### Adeguatezza sistema di controllo interno

L'istituzione e il mantenimento del Sistema di controllo interno sono affidati agli Amministratori Esecutivi (i.e. al Presidente ed all'Amministratore Delegato), ciascuno rispetto all'area delegata, e al Dirigente preposto alla redazione dei documenti

contabili della Società (i.e. Piergiorgio Peluso) per l'ambito di competenza, così da assicurare l'adeguatezza complessiva del Sistema di controllo interno e la sua concreta funzionalità, in una prospettiva di tipo risk based.

Gli Amministratori Esecutivi curano nell'ambito del processo di ERM l'identificazione dei principali rischi aziendali (strategici, operativi, finanziari e di compliance) rispetto agli ambiti operativi coperti dalla rispettiva delega. Essi danno esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio, curando la progettazione, realizzazione e gestione del Sistema di controllo interno e verificandone costantemente

l'adeguatezza e l'efficacia.

Il Consiglio di Amministrazione definisce le linee di indirizzo del Sistema di controllo interno, verificandone l'adeguatezza, l'efficacia e il corretto funzionamento, così che i principali rischi aziendali (tra l'altro, quelli operativi, di compliance, economici, di natura finanziaria) siano correttamente identificati e gestiti nel tempo. Nell'effettuare la propria valutazione rispetto al 2016, il Consiglio ha fatto proprio il giudizio espresso dalla Funzione Internal Audit (già condiviso dal Comitato per il controllo e i rischi), secondo cui, con riferimento agli specifici contesti operativi analizzati nell'anno, viste le debolezze di varia intensità riscontrate e valutato il percorso realizzativo delle azioni di miglioramento intraprese dalle funzioni owner per il tempestivo superamento delle debolezze stesse, il Sistema di controllo interno può essere considerato in grado di ridurre i profili di rischio ad un livello accettabile per la corretta operatività dei processi aziendali.

Il Gruppo Telecom Italia ha adottato un Modello di Enterprise Risk Management (di seguito ERM) che consente di individuare, valutare e gestire i rischi in modo omogeneo all'interno delle società del Gruppo, evidenziando potenziali sinergie tra gli attori coinvolti nella valutazione del Sistema di controllo interno. Particolare focus è posto sulla relazione tra il processo ERM e il processo di pianificazione industriale, in particolare nella proposizione del livello di rischio accettabile per il Gruppo (Risk Appetite) nonché nella sua declinazione nei livelli di scostamento accettabili sui principali obiettivi aziendali (Risk Tolerance).

Il processo è diretto dallo Steering Committee ERM. Lo Steering Committee assicura il governo della gestione dei rischi di Gruppo, finalizzato a garantire la continuità operativa del business monitorando l'efficacia delle contromisure adottate. Il processo ERM è progettato per individuare eventi potenziali che possano influire sull'attività d'impresa, per ricondurre il rischio entro limiti accettabili e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali.

Il processo adottato è ciclico e prevede i seguenti output:

### 1. Definizione del Risk Appetite e della Risk Tolerance

- Risk Appetite è l'ammontare e la tipologia di rischio, a livello complessivo, che un'azienda è disposta ad accettare nella creazione di valore, ovvero nel perseguimento dei propri obiettivi strategici. È definito annualmente dal Consiglio di Amministrazione in occasione delle sessioni dedicate all'approvazione del Piano Industriale e previa istruttoria del Comitato per il controllo e i rischi. In caso di superamento del livello di Risk Appetite, il Consiglio valuta le motivazioni del superamento e l'adeguatezza dei piani di recovery.
- Risk Tolerances rappresentano il livello di rischio che

la Società è disposta ad assumere, con riferimento alle singole categorie di obiettivi (strategici, operativi, di compliance e finanziari). Nell'ambito di ciascuna categoria di obiettivi (Strategici, Operativi, Finanziari) sono identificati i KPIs rilevanti all'interno del Piano industriale, sui quali sono espresse le soglie di Risk Tolerance coerenti con la definizione anzidetta di Risk Appetite.

Il monitoraggio del rispetto del Risk Appetite e delle Risk Tolerances è trimestrale ed è oggetto di reporting verso il Comitato per il controllo e i rischi.

### 2. Identificazione del Profilo di rischio

Il Risk Universe è il documento che contiene la descrizione delle principali caratteristiche di tutti i rischi individuati, mediante un processo che coinvolge l'intera azienda. Tali rischi sono posizionati su un'apposita matrice, le cui dimensioni sono il livello di rischio inerente, legato al potenziale scostamento rispetto al Piano Industriale derivante dal verificarsi di un evento a rischio, e il livello di presidio. La matrice permette di indirizzare le priorità di intervento sui rischi mappati.

### 3. Azioni di mitigazione

I rischi che presentano livelli di presidio incompleti vengono affrontati con azioni di mitigazione specifiche alle quali sono associati progetti curati dagli owner di processo, con il supporto della funzione Enterprise Risk Management.

### 4. Reporting

Informativa periodica allo Steering Committee ERM, agli Organi Sociali interessati e al Vertice Esecutivo, riguardo agli output sopra menzionati.

### Rapporti con gli azionisti

Per quel che riguarda i rapporti con gli azionisti, nell'ambito della Funzione Administration Finance and Control è identificato un responsabile incaricato della gestione dei rapporti con la comunità finanziaria e con tutti gli azionisti (Investor Relations Manager), nella persona di Alex Pierre Bols.

A seguito dell'entrata in vigore, nel luglio 2016, del Regolamento sugli abusi di mercato o MAR, il Consiglio di Amministrazione in data 3 febbraio 2017 ha approvato il superamento della Procedura per la gestione e la comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate (già adottata il 5 agosto 2014) e la sua sostituzione con una nuova Procedura informazioni privilegiate e insider dealing, in corso di deployment, oggetto di mandato a Presidente e Amministratore Delegato. In particolare la Procedura:

- disciplina l'individuazione dell'informazione privilegiata (definendone criteri e responsabilità/processi). Rispetto alla precedente Procedura, si prevede che la decisione non competa in autonomia all'owner dell'informazione,





- ma sia assunta con l'intervento necessario di General Counsel e Chief Financial Officer, per i profili di rispettiva competenza e con finalità di omogeneizzazione del giudizio. Alla luce del nuovo contesto normativo, viene abbandonato l'approccio di "anticipazione" del momento della rilevanza dell'informazione privilegiata "in itinere", ma si conferma l'estensione del presidi a tutela della riservatezza delle informazioni privilegiate anche a quelle informazioni che ancora non posseggano i requisiti della precisione, ma che, là dove divenissero precise, sarebbero suscettibili di qualificarsi come privilegiate;
- richiama gli obblighi e i divieti derivanti dall'accesso a informazioni privilegiate o dalla potenzialità di generarle (come è proprio degli insider), ribadendo il principio che la conoscenza e l'applicazione della normativa applicabile alle persone informate e/o agli insider sono responsabilità personale dei rispettivi destinatari;
- regola la fase della comunicazione al pubblico (nonché del ritardo nella comunicazione) dell'informazione privilegiata, precisando ruoli e responsabilità dei diversi attori coinvolti;
- descrive le modalità di ottemperanza all'obbligo di redigere gli elenchi delle persone che hanno accesso all'informazione privilegiata, prevedendo l'attivazione di apposita sezione supplementare riservata ai titolari di accesso permanente a tutte le informazioni della Società qualificate come privilegiate (in sintesi: Vertice e funzioni strutturalmente coinvolte nella fase dell'accertamento della natura privilegiata dell'informazione);
- riporta una serie di riferimenti operativi, principi applicativi e criteri interpretativi della materia dell'insider dealing e del closed period;
- richiama il regime sanzionatorio legale in caso di inottemperanza alla disciplina rilevante, specificando altresì i profili di responsabilità (e le possibili conseguenze) contrattuali della sua violazione.

## Remunerazione ed incentivazione Amministratori ed Alta Direzione

La remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche è stabilita in misura sufficiente ad attrarre, trattenere e motivare persone dotate delle qualità professionali richieste per gestire con successo l'emittente. La remunerazione degli amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche è definita in modo tale da allineare i loro interessi con il perseguimento dell'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo. Per gli amministratori che sono destinatari di deleghe gestionali o che svolgono, anche solo di fatto, funzioni attinenti alla gestione dell'impresa nonché per i dirigenti con responsabilità strategiche, una parte significativa della remunerazione è 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 cui al successivo principio

La remunerazione degli amministratori non esecutivi è commisurata all'impegno richiesto a ciascuno di essi, tenuto anche conto dell'eventuale partecipazione ad uno o più comitati.

La politica di remunerazione 2016 si è articolata sulle seguenti componenti:

1. la Retribuzione Fissa
2. la Retribuzione Variabile a breve termine
3. la Retribuzione Variabile a lungo termine
4. lo Special Award
5. l'area dei Benefit e del Welfare.

Le linee guida di politica retributiva 2016 definiscono, per i ruoli apicali di Telecom Italia, i pay-mix descritti nelle seguenti rappresentazioni grafiche.

In particolare, per il Presidente si evidenzia una pari incidenza della componente della retribuzione fissa e della componente della retribuzione variabile a breve termine mentre per l'Amministratore Delegato si evidenzia come la maggior parte della retribuzione sia subordinata al raggiungimento delle performance di breve e di medio lungo termine. La stessa dinamica, seppur meno accentuata in coerenza con le differenti responsabilità, è prevista per il pacchetto retributivo dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Di seguito, si descrivono gli elementi caratteristici della politica retributiva del 2016.



**1. Retribuzione fissa:**

questa è finalizzata ad apprezzare l'ampiezza e la strategicità del ruolo ricoperto. Per il 2016 si conferma l'orientamento ad allineare progressivamente il posizionamento individuale alla mediana del mercato di riferimento, determinata sulla base di periodici benchmark di mercato. Verrà comunque considerata la possibilità di riguardare il 3° quartile del mercato di riferimento per le risorse più performanti e talentuose. Per il Presidente è previsto un compenso fisso lordo annuo pari a € 700.000; per l'Amministratore Delegato è previsto un compenso fisso lordo annuo pari a € 1.400.000. Per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche (DRS) la retribuzione fissa è commisurata alle responsabilità assegnate e al ruolo ricoperto.

**2. Retribuzione variabile a breve termine (MBO):**

finalizzata a promuovere e rendere trasparente il legame tra riconoscimento economico e grado di raggiungimento degli obiettivi annuali. Gli obiettivi sono fissati con riferimento ad indicatori tendenzialmente di natura quantitativa, rappresentativi e coerenti con le priorità strategiche e industriali, misurati secondo criteri predefiniti e oggettivi. Per il Presidente è previsto un valore lordo a target (100%) pari a € 700.000, variabile fino ad un massimo del 150%. Per l'Amministratore Delegato è previsto un valore lordo a target (100%) pari a € 1.400.000, variabile fino ad un massimo del 150%. Per i DRS, il valore lordo fissato a target (100%) è differenziato per ruolo e fino al 50% della componente fissa. L'importo massimo è pari al 140% del target.

Cash Flow e TSR relativo, ciascuna delle quali condiziona l'esercitabilità del 50% delle opzioni assegnate. Per il Presidente non è previsto. Per l'Amministratore Delegato il valore target è pari al 100% della Retribuzione fissa per anno di incentivazione. Il valore massimo del premio è pari al 150% del target assegnato. Per i DRS, il valore target previsto è pari al 50% della Retribuzione fissa per anno di incentivazione. Il valore massimo del premio è pari al 150% del target assegnato. In tale piano è coinvolto anche un gruppo selezionato di altri manager.

**4. Retribuzione variabile a lungo termine (Special Award):**

Volta ad allineare gli interessi dei destinatari con quelli degli azionisti rispetto all'obiettivo di turnaround della Società. Il Piano quadriennale (2016-2019) relativo a tale struttura retributiva è basato sull'accantonamento in ciascun esercizio incentivato di una quota percentuale dell'overperformance realizzata rispetto ai target industriali di periodo, entro un massimale complessivo predefinito in valore assoluto. Gli indicatori sono l'EBITDA (peso 50%), la Net Financial Position (peso 25%) e la Riduzione degli Opex (peso 25%). Il premio sarà erogato a fine ciclo, per l'80% in azioni (subordinatamente ad approvazione dell'Assemblea) e per il residuo in cash. Per l'Amministratore Delegato è previsto un premio del 4% dell'over performance; per altri manager il valore complessivo del premio sarà pari al massimo all'1,5% dell'over performance.

**5. Benefit e Welfare:**

Sia i benefit che il welfare generano un valore economico distinto dalle altre forme di retribuzione. Sono risorse, servizi (benefit) e sistemi di prestazioni (welfare) funzionali ad incrementare il benessere individuale e familiare dei lavoratori dipendenti sotto il profilo economico e sociale. Nella logica del Total Rewarding, ai tradizionali strumenti di tipo monetario quali la retribuzione fissa e variabile sono affiancati con peso crescente strumenti non monetari come i benefit e il welfare. I Benefit per gli Amministratori Esecutivi e i DRS previsti consistono essenzialmente in polizze

assicurative, copertura spese sanitarie, previdenza integrativa, check up, autovettura ad uso promiscuo. Gli strumenti di Welfare si rivolgono a tutti i dipendenti.

Per meglio definire le politiche di remunerazione vengono realizzati i necessari confronti con il mercato esterno e si segnala un aggiornamento dei due diversi Peer Group, individuati nel 2014.

Il compenso complessivo annuo del Consiglio di

| * Aziende internazionali<br>che operano nello stesso settore di Telecom Italia<br>(Telecomunicazioni, ICT e Media) |                   |                   |                   | * Stagioni aziende italiane<br>(confrontato per business e/o per best practices) |      |                  |      |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|--|------|------------------|------|
| TSST   |                   | MEDIA-ICT         |                   | AZIENDE ITALIANE   |      |                  |      |
| azienda  | settore           | azienda           | settore           | PER GROUP PROGRAM  |      | AZIENDE ITALIANE |      |
| Telecom Italia   | Telecomunicazioni | Telecom Italia    | Telecomunicazioni | Enel   | Enel | Enel             | Enel |
| Telecomunicazioni  | Telecomunicazioni | Telecomunicazioni | Telecomunicazioni | Enel   | Enel | Enel             | Enel |
| Telecomunicazioni  | Telecomunicazioni | Telecomunicazioni | Telecomunicazioni | Enel   | Enel | Enel             | Enel |
| Telecomunicazioni  | Telecomunicazioni | Telecomunicazioni | Telecomunicazioni | Enel   | Enel | Enel             | Enel |
| Telecomunicazioni  | Telecomunicazioni | Telecomunicazioni | Telecomunicazioni | Enel   | Enel | Enel             | Enel |
| Telecomunicazioni  | Telecomunicazioni | Telecomunicazioni | Telecomunicazioni | Enel   | Enel | Enel             | Enel |
| Telecomunicazioni  | Telecomunicazioni | Telecomunicazioni | Telecomunicazioni | Enel   | Enel | Enel             | Enel |
| Telecomunicazioni  | Telecomunicazioni | Telecomunicazioni | Telecomunicazioni | Enel   | Enel | Enel             | Enel |
| Telecomunicazioni  | Telecomunicazioni | Telecomunicazioni | Telecomunicazioni | Enel   | Enel | Enel             | Enel |

**3. Retribuzione variabile a lungo termine****(Stock Option Plan):**

è volta a promuovere l'allineamento tra gli interessi del management e quelli degli azionisti, attraverso la partecipazione al rischio d'impresa, con positive ricadute attese in termini di crescita di valore dell'azione. Il Piano Stock Options 2014-2016, con vesting triennale, prevede condizioni di performance legate agli obiettivi di Free

Amministrazione è pari a euro 2.484.615 lordi.

Il Consiglio di Amministrazione ha ripartito il compenso così stabilito attribuendo euro 110.000 lordi annui a ciascun Consigliere (con l'esclusione del Presidente e dell'Amministratore Delegato); si tratta di compenso fisso. Non è prevista per gli Amministratori non esecutivi alcuna remunerazione legata ai risultati aziendali, né indennità di severance.

Nel 2016 il compenso del Presidente, Giuseppe Recchi, è stato rappresentato dall'emolumento ex art. 2389, III comma, cod. civ., e si è composto di una parte fissa nella misura di euro 700.000 annui (che nel corso del 2016 non ha subito variazioni) e una parte variabile in forma di MBO. Questo è stato rideterminato nella misura target di 700.000. Sulla base della percentuale di raggiungimento (112,98%) al Presidente è stato riconosciuto un bonus per la componente variabile a breve termine nella misura di 790.860,00 euro lordi.

In relazione al periodo in cui, nel corso del 2016, ha ricoperto la sola carica di Consigliere di Amministrazione (01.01.2016/29.03.2016), il dott. Flavio Cattaneo ha percepito un compenso (ex art. 2389, I comma, cod. civ.) di euro 110.000,00 su base annua.

A decorrere dalla data dell'assunzione (12.04.2016) il compenso fisso del dott. Flavio Cattaneo, risulta composto dalla retribuzione annua lorda in relazione al rapporto di lavoro dipendente, nella misura di euro 1.400.000 lordi su base annua.

| Compenso del Presidente                  |                    | Compenso per la Funzione di Amministrazione |                    | Compenso del Consigliere                 |                  |
|--|--------------------|---|--------------------|--|------------------|
| Compenso fisso                           | € 700.000          | Compenso fisso                              | € 700.000          | Compenso fisso                           | € 110.000        |
| Compenso variabile a breve termine (MBO) | € 790.860          | Compenso variabile a breve termine (MBO)    | € 790.860          | Compenso variabile a breve termine (MBO) | € 110.000        |
| <b>Totale</b>                            | <b>€ 1.490.860</b> | <b>Totale</b>                               | <b>€ 1.490.860</b> | <b>Totale</b>                            | <b>€ 220.000</b> |

A titolo di compenso ex art. 2389, comma 3, codice civile, all'Amministratore Delegato è stato altresì riconosciuto un compenso variabile a breve termine (MBO), nella misura pari a target a euro 1.400.000, con scorecard approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 27 aprile 2016. Sulla base delle percentuali di raggiungimento 2016 (122,87%), all'Amministratore Delegato è stato riconosciuto un bonus per la componente variabile a breve termine nella misura di 1.720.180,00 euro lordi.

In relazione alla perdita di opportunità derivante dall'anticipata cessazione del precedente rapporto di lavoro, al dottor Flavio Cattaneo, come anche per prassi aziendale in analoghe situazioni, è stato riconosciuto inoltre, un bonus d'ingresso dell'importo di 2.500.000,00 euro lordi. È prevista la restituzione di detto importo in

caso di dimissioni entro il 30 aprile 2017, salve le ipotesi di dimissioni per giusta causa (ivi incluse quelle determinate da revoca o riduzione delle deleghe, loro estensione anche ad altri consiglieri, o change of control).

All'atto della nomina, l'Amministratore Delegato è stato inserito nel Piano di Stock Options 2014-2016 a valere per il terzo esercizio d'incentivazione. Per tale componente variabile a lungo termine, gli è stato assegnato un numero di opzioni pari, a livello target, a 4.468.085, con strike price di euro 0,99 per azione. Per effetto del raggiungimento del solo obiettivo di performance azionaria (la Società si è collocata all'8° posto nella graduatoria degli 11 peers, dando diritto alla maturazione del 40% delle opzioni collegate all'obiettivo), delle opzioni assegnate è divenuto esercitabile il 20% (n. 893.617 opzioni) per un periodo di tre anni.

L'Amministratore Delegato è altresì destinatario della misura dello Special Award 2016-2019.

Sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi 2016, accertato dal Consiglio di Amministrazione il 23 marzo 2017, il bonus dell'Amministratore Delegato relativamente all'esercizio 2016 risulta pari a 9.344.842,00 euro lordi.

Agli attuali Consiglieri, Membri dei Comitati, vengono inoltre erogati i seguenti compensi aggiuntivi:

I trattamenti di Severance regolano il trattamento economico in caso di scioglimento anticipato del rapporto di lavoro. Per gli Amministratori Esecutivi si prevede un trattamento di severance che, nel caso di risoluzione anticipata del rapporto di amministrazione, prefigura un'indennità non

superiore ai 24 mesi della remunerazione complessiva per la carica. Per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche vi sono trattamenti applicabili in virtù di norme di legge, CCNL e accordi integrativi aziendali.

Presidente: Trattamento economico previsto per la durata residua del mandato (a oggi una annualità) Amministratore

Delegato: 24 mensilità (in aggiunta al preavviso di cui al CCNL). DRS: Trattamenti di severance come da legge, CCNL e accordi integrativi aziendali.

#### Attività del Comitato di Remunerazione

Il Comitato nel corso del 2016 si è riunito 12 volte. Agli incontri ha partecipato il Responsabile della Funzione Human Resources and Organizational Development e sono stati di volta in volta invitati a fornire supporto i manager responsabili delle tematiche oggetto di discussione.

Nel corso del 2016 il Comitato ha gestito il processo di sostituzione dell'Amministratore Delegato, consentendo il 30 marzo 2016 la nomina dell' Amministratore Delegato, Flavio Cattaneo, a valle delle dimissioni rassegnate in data 22 marzo 2016 dal suo predecessore; ha monitorato il deployment della politica di remunerazione del Presidente



e dell'Amministratore Delegato per l'anno; ha finalizzato il regolamento della clausola di claw-back, applicata alle misure di remunerazione. Per lo svolgimento delle sue funzioni il Comitato si avvale della collaborazione delle competenti strutture della società e del supporto di consulenti esterni che non si trovino in situazioni tali da comprometterne l'indipendenza di giudizio. Da luglio 2014 il Comitato si è avvalso dell'assistenza e degli studi forniti dalla società Mercer, la quale ha lavorato nel 2016 in esclusiva per il Comitato. In funzione del processo di successione (che ha condotto il 30 marzo 2016 alla nomina quale nuovo Amministratore Delegato del Consigliere in carica Flavio Cattaneo), il Comitato si è avvalso del supporto della società di executive search Korn Ferry, oltre che della consulenza giuridica di legali esterni di fiducia della Società.

#### Politica 2017

Nel 2017 il gate - obiettivo EBITDA di Gruppo - costituirà condizione di accesso al premio collegato a tutti gli obiettivi incentivati.

Per i diretti riporti del Vertice, i valori target del premio saranno fissati in continuità con il 2016 e fino al 50% della componente fissa. Per il restante personale incentivato, i valori target saranno fissati - sulla base della complessità del ruolo ricoperto - fino al 30% della componente fissa.

Gli obiettivi saranno di Gruppo, funzionali e individuali, con pesi relativi differenziati per Funzione aziendale. L'obiettivo di Performance Management, che viene previsto anche nel 2017 per tutti i destinatari di MBO (fatta eccezione per il Vertice), avrà un peso relativo fissato al 30%; continuerà ad essere alimentato dal risultato complessivo della valutazione che apprezza in pari misura sia gli obiettivi individuali che i comportamenti relativi al modello di leadership.

La misura è oggetto di liquidazione per intero in forma cash, all'atto dell'accertamento dei risultati conseguiti, senza differimento.

Per il 2017, alla luce delle correnti agibilità aziendali, TIM ha ritenuto di dover mantenere l'impostazione attuale del sistema di incentivazione a breve termine. Si conferma, quindi, l'indirizzo di non procedere a forme di differimento dell'incentivazione a breve termine, che potranno essere riconsiderate a partire dal 2018.

Infine, in sede di salary review, potranno essere adottati altri strumenti di retribuzione variabile (Una Tantum), per premiare performance significative o per risultati di particolare rilievo in occasione di iniziative straordinarie non riconducibili alle normali attività.

In occasione della nomina ad Amministratore Delegato di Flavio Cattaneo (30 marzo 2016), è stata decisa l'introduzione di uno strumento di incentivazione volto a

supportare l'obiettivo di turnaround aziendale: lo Special Award, sottoposto all'approvazione dell'Assemblea del 25 maggio 2016.

Destinatari dello Special Award sono l'Amministratore Delegato e alcuni managers della Società da individuarsi a cura dell'Amministratore Delegato stesso.

Lo Special Award è una misura di remunerazione straordinaria, di durata quadriennale (2016-2019, con liquidazione 2020), funzionale al perseguimento di un obiettivo di complessivo turnaround dell'impresa, ritenuto di interesse prioritario per la generalità degli stakeholders di Tim. Come è eccezionale l'esigenza di turnaround, altrettanto eccezionale è lo Special Award, che si configura infatti quale add-on rispetto:

1. al compensation package del Dottor Cattaneo
2. alla retribuzione del management che l'Amministratore Delegato riconoscerà (con ampia discrezionalità, estesa anche al quantum del beneficio) come strategico per il conseguimento del citato obiettivo.

Lo Special Award prevede che, solo a fronte dell'over-performance separatamente in ciascuno degli esercizi 2016, 2017, 2018 e 2019 del target di EBITDA, riduzione di Opex, Posizione Finanziaria Netta a livello di Gruppo (con un peso rispettivamente del 50%, del 25% e del 25%), quali definiti in sede di Piano Strategico 2016-2018 (approvato in data 15 febbraio 2016) e utilizzando per il 2019 gli stessi valori previsti a piano per l'esercizio 2018), venga accantonato un premio annuale di ammontare complessivamente pari nel massimo al 5,5% della differenza tra il risultato raggiunto e quanto previsto dal piano. Detto premio sarà calcolato (a parità di perimetro aziendale e applicando i medesimi criteri contabili, fiscali, tributari, economici e finanziari vigenti al tempo dell'approvazione del Piano Strategico 2016-2018) al netto di pagamenti non preventivabili e derivanti dalla gestione precedente al 30 marzo 2016 (data di conferimento al Dottor Cattaneo dell'incarico di Amministratore Delegato) o da mutamenti del capitale sociale che incidano sulla risultanza dei parametri di calcolo.

Ogni premio annuale consisterà per l'80% di azioni ordinarie Tim (il cui numero sarà determinato dividendo l'80% del bonus maturato nell'esercizio per il valore normale dell'azione alla data di accertamento della performance) e per il 20% in denaro. A valle dell'approvazione consiliare della documentazione di bilancio 2019 (anno 2020), sarà erogata la somma dei premi annuali maturati nell'intero periodo d'incentivazione, con un massimale (riferito all'intero quadriennio di riferimento e relativo al 5,5% dell'over-performance) di 55.000.000 euro lordi complessivi.

Una porzione di ciascun Premio Annuale corrispondente al 4% dell'over-performance sarà integralmente riservata al bonus dell'Amministratore Delegato, mentre la restante



parte (corrispondente all'1,5% dell'over-performance maturata) sarà oggetto di assegnazione discrezionale, in forma di bonus, ai dipendenti e/o amministratori della Società o delle controllate che abbiano contribuito al conseguimento di detto risultato, quali individuati dall'Amministratore Delegato, che definirà altresì la misura del premio attribuito a ciascuno.

Il pagamento del bonus è condizionato alla conservazione di un rapporto di lavoro dipendente e/o di amministrazione tra il beneficiario e Tim ovvero altra controllata (ancorché diversa da quella con cui il rapporto di lavoro o di collaborazione era e/o risulta intrattenuto al momento dell'assegnazione del bonus), ferma l'applicazione della disciplina dell'early termination. Secondo quest'ultima, salve le diverse condizioni previste per l'Amministratore Delegato, il diritto alla liquidazione resta fermo in caso di cessazione del rapporto per: pensionamento e/o maturazione del termine finale del rapporto di lavoro/amministrazione in essere al momento dell'assegnazione del bonus; cessazione consensuale del rapporto di lavoro/amministrazione con la Società (o con una controllata); licenziamento o revoca dalla carica a iniziativa aziendale in

assenza di giusta causa; invalidità totale e permanente.

In caso di premorienza, il bonus è liquidato senza differimento e integralmente in cash, nel suo valore nominale di cui alla lettera di comunicazione, agli eredi. In caso di collocamento al di fuori del perimetro del Gruppo, per qualsiasi causa, della società con cui il beneficiario intrattiene il suo rapporto di lavoro dipendente o la carica di amministratore, gli eventuali diritti alla liquidazione del bonus già maturati rimangono validi.

#### *Clausola di Clawback*

Vige un meccanismo contrattuale di clawback che consentirà il recupero della retribuzione variabile attribuita agli Amministratori Esecutivi e ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche a partire dal 2016. La clausola di clawback potrà essere attivata nei tre anni successivi ai pagamenti nel caso in cui l'erogazione sia avvenuta a seguito di comportamenti dolosi o gravemente colposi degli Executives interessati, ovvero in caso di errore nella formulazione del dato che abbia determinato restatement di Bilancio.



# INTESA SANPAOLO

## SOMMARIO

Azionariato e rappresentanza

Sistemi di governo e controllo

Composizione del Consiglio  
di Amministrazione e dei Comitati

Funzionamento del Consiglio  
di Amministrazione e dei Comitati

Remunerazione ed incentivazione  
di Amministratori e Alta Direzione

## Commento di sintesi

Alla luce di quanto qui illustrato, si ritiene che, con riferimento all'esercizio 2016, la corporate governance di Intesa San Paolo si conferma in linea con le best practice internazionali e attenta ai principi e criteri del Codice di Autodisciplina.

Si segnala che Intesa San Paolo è una delle poche società italiane ad adottare il sistema monistico - adottato dall'Assemblea straordinaria del 26 febbraio 2016 ed entrato compiutamente in vigore dal 27 aprile 2016 - avvalendosi della facoltà concessa dal Codice stesso per i modelli di amministrazione e controllo alternativi a quello tradizionale e in coerenza con gli obiettivi di buon governo societario, trasparenza informativa e tutela degli investitori e del mercato nonché degli interessi di tutti gli stakeholder con cui la Banca interagisce nello svolgimento del proprio business.

Figura 1: Azionariato

| Dichiarante                       | Quota % su capitale ordinario |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| Compagnia di San Paolo            | 9,940%                        |
| Fondazione Catiplo                | 4,836%                        |
| Assicurazioni Generali S.p.A. (1) | 4,402%                        |
| Fondazione C.R. Padova e Rovigo   | 3,305%                        |

(1) L'1,0845% dei diritti di voto di Assicurazioni Generali nel capitale di Intesa Sanpaolo è detenuto tramite prestato titoli.

Sebbene Intesa San Paolo presenti molti punti di forza, qui preme evidenziare alcuni aspetti/aree di miglioramento della corporate governance della società:

- Anche nell'Assemblea del 2017 non sono state previste procedure di voto per corrispondenza o con mezzi elettronici.
- Non si evince dalla relazione di corporate governance in maniera trasparente e chiara l'adeguatezza della composizione quali-quantitativa del consiglio di amministrazione. Potreb-

- be essere utile riportare in maniera sintetica informazioni a riguardo; Nulla la quota di amministratori internazionali;
- Non si evince dalla relazione sulle remunerazioni quale sia il peer group con il quale avviene il confronto dell'adeguatezza degli importi rispetto alle prassi di mercato.

## Azionariato e rappresentanza

Intesa Sanpaolo è una Banca quotata sul Mercato Telematico Azionario (MTA) organizzato e gestito da Borsa Italiana. La Società ha per oggetto la raccolta del risparmio e l'esercizio del credito nelle sue varie forme, direttamente e anche per il tramite di società controllate, nonché ogni altra operazione strumentale o connessa al raggiungimento dello scopo sociale.

Il capitale sociale sottoscritto e versato è pari a Euro 8.731.984.115,92, diviso in n. 16.792.277.146 azioni del valore nominale di Euro 0,52 ciascuna, di cui n. 15.859.786.585 azioni ordinarie (pari al 94,45% del capitale sociale) e n. 932.490.561 azioni di risparmio non convertibili (pari al 5,54% del capitale sociale). Al riguardo, si segnala che nel 2016 il capitale sociale è aumentato da Euro 8.731.874.498,36 a Euro 8.731.984.115,92 a seguito della fusione per incorporazione di Casse di Risparmio dell'Umbria S.p.A. in Intesa Sanpaolo S.p.A. con efficacia dal 21 novembre 2016.

Sulla base delle risultanze del Libro Soci e delle informazioni disponibili, gli azionisti di Intesa Sanpaolo sono circa 280.000; di seguito si riporta l'elenco degli azionisti che, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 del Testo unico della finanza o da altre informazioni pervenute alla Società, detengono direttamente e/o indirettamente una partecipazione nel capitale sociale ordinario superiore al 3%.

Il restante 79,111% circa è sul "Mercato". Nella relazione sugli assetti di Governance non sono riportate indicazioni in base al dettaglio sulla ripartizione dell'azionariato per fascia geografica.

L'Assemblea è l'Organo che esprime la volontà sociale, le cui determinazioni, adottate in conformità alla legge e allo

Statuto, vincolano tutti i soci, compresi quelli assenti o dissenzienti. L'Assemblea è convocata dal Consiglio di Amministrazione ogniqualvolta esso lo ritenga opportuno, ovvero, conformemente a quanto previsto dall'art. 2367 c.c., su richiesta di tanti Soci che rappresentino almeno il ventesimo del capitale sociale. L'Assemblea, previa comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, può inoltre essere convocata dal Comitato per il Controllo sulla Gestione, ove risulti necessario per



l'esercizio delle relative funzioni.

L'Assemblea è convocata presso la sede legale o altrove nel comune in cui Intesa Sanpaolo ha la sede legale mediante avviso pubblicato nel sito internet della Società entro il trentesimo giorno precedente la data dell'Assemblea nonché, per estratto, sui quotidiani (per prassi su "Il Sole 24 Ore" e sui principali quotidiani nazionali e stranieri).

Intesa Sanpaolo non ha adottato un regolamento assembleare e il Consiglio di Amministrazione non ha ritenuto necessario proporre l'approvazione all'Assemblea.

Il diritto di intervento in Assemblea è riconosciuto ai soggetti che risultino legittimati al diritto di voto al termine della giornata contabile del settimo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'assemblea in prima o unica convocazione (record date). È consentito il voto per delega: coloro ai quali spetta il diritto di voto e che non intendono intervenire direttamente in Assemblea possono farsi rappresentare mediante delega. Lo Statuto prevede la possibilità di notificare elettronicamente le deleghe di voto alla Società mediante l'utilizzo di apposita sezione del proprio sito internet ovvero tramite posta elettronica.

Per quanto riguarda il diritto di prendere la parola sugli argomenti all'ordine del giorno, il Presidente, al fine di garantire a tutti la partecipazione alla discussione nel rispetto delle esigenze di ognuno, sulla base anche del numero delle richieste formulate, predetermina la durata massima di ogni intervento e delle repliche di norma in 5 minuti. Le richieste di intervento vengono formulate mediante un sistema di prenotazione automatico presso apposite postazioni presenti nella sala assembleare.

Quale ulteriore strumento per incentivare una più diffusa partecipazione alle deliberazioni assembleari, lo Statuto prevede che la Banca designi per ciascuna assemblea, dandone notizia nell'avviso di convocazione, uno o più "Rappresentanti Designati" cui gli aventi diritto possono conferire delega con istruzioni di voto su tutte o alcune delle proposte all'ordine del giorno (Computershare S.p.A.). La facoltà di designare anche più rappresentanti, eventualmente dislocati in località diverse, soddisfa le esigenze di maggiore prossimità agli azionisti nonché di differenziazione degli stessi anche per categorie. Lo Statuto di Intesa Sanpaolo non prevede il voto per corrispondenza.

È presente anche la figura del Rappresentante comune degli azionisti di risparmio, che per gli esercizi 2015/2017 è l'avvocato Dario Trevisan. Il Rappresentante comune degli azionisti di risparmio ha diritto di assistere alle assemblee ordinarie e straordinarie della società e viene informato senza indugio dal Presidente del Consiglio di Amministrazione sulle operazioni societarie che possono influenzare l'andamento delle quotazioni delle azioni di risparmio ed in particolare sulle proposte che il Consiglio ha deliberato di sottoporre all'Assemblea in materia di operazioni sul capita-

le, fusioni e scissioni

### Voto di lista

Il sistema elettorale definito nello Statuto è basato su un principio maggioritario, temperato attraverso la previsione di una quota di componenti del Consiglio di Amministrazione e del Comitato per il Controllo sulla Gestione assegnata secondo un criterio proporzionale. Il meccanismo previsto consente quindi di assicurare un'adeguata rappresentanza delle minoranze azionarie negli Organi aziendali, attraverso la presentazione di liste di candidati all'Assemblea in sede di rinnovo del Consiglio di Amministrazione e, successivamente, anche in sede di sostituzione degli Amministratori eventualmente cessati.

Agli azionisti di minoranza è infatti riconosciuta la possibilità di eleggere, nell'ambito sia del Consiglio di Amministrazione sia del Comitato per il Controllo sulla Gestione, un numero di Consiglieri ben superiore rispetto a quello normativamente previsto. Tale soluzione realizza un assetto in linea con gli standard internazionali e valorizza il sistema di elezione mediante liste, previsto dalla legislazione italiana, consentendo alle minoranze di esprimere componenti tanto nell'ambito del Consiglio di Amministrazione quanto nell'ambito del Comitato per il Controllo sulla Gestione.

In ogni caso, alla lista di minoranza non collegata agli azionisti di maggioranza e che abbia riportato più voti in Assemblea viene assicurata la possibilità di nominare, oltre al Presidente del Comitato per il Controllo sulla Gestione, anche un secondo consigliere componente del medesimo Comitato, così da rafforzare ulteriormente il livello di protezione delle minoranze all'interno dell'organo di controllo. Le liste, contenenti da un minimo di 2 a un massimo di 19 nominativi, devono essere divise in due sezioni: nella prima sezione devono essere indicati i nominativi dei candidati alla carica di Consigliere di Amministrazione e nella seconda quelli dei candidati alla carica di Consigliere e componente del Comitato per il Controllo sulla Gestione. Ai fini dell'elezione, dalla lista di maggioranza sono tratti tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione ad eccezione di 5 o 4 Consiglieri in ragione del numero complessivo di essi. Dalla lista di maggioranza sono in particolare tratti tre Consiglieri per assumere altresì la carica di componenti del Comitato per il Controllo sulla Gestione. Tra i Consiglieri espressi dalle liste di minoranza, due sono in ogni caso riservati alla lista di minoranza che abbia riportato il secondo maggior numero di voti (prima lista di minoranza) e non abbia alcun collegamento con la maggioranza, come prescritto dalla normativa. Il primo di tali Consiglieri assume la carica di Presidente del Comitato per il Controllo sulla Gestione. Gli altri componenti del Consiglio sono tratti proporzionalmente dalle liste diverse da quella che ha ottenuto il maggior numero di voti, intendendosi tra queste inclusa anche la prima lista

di minoranza, purché tali liste, prese complessivamente, abbiano ottenuto voti almeno pari al 10% del capitale ordinario rappresentato in Assemblea. Ove occorra completare la composizione del Consiglio di Amministrazione, ad esito del riparto proporzionale, gli ulteriori componenti del Consiglio sono prelevati dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, fino ad esaurimento dei candidati in essa presenti.

Il procedimento di nomina garantisce una composizione del Consiglio adeguata ai requisiti di professionalità, di indipendenza e di equilibrio di genere. Lo Statuto disciplina un meccanismo suppletivo in forza del quale il candidato privo dei requisiti è sostituito da quello dotato dei requisiti richiesti e tratto dalla medesima lista a cui apparteneva il candidato escluso. Nel caso in cui i candidati presenti nelle liste non siano sufficienti a tal fine o in ogni altro caso in cui i criteri definiti non consentano di eleggere tutti i componenti del Consiglio nel rispetto dei requisiti richiesti, il completamento dell'assetto è assicurato dall'Assemblea, con procedure di sostituzione che consentono di soddisfare ogni requisito necessario. In caso di presentazione di una sola lista di candidati i componenti del Consiglio di Amministrazione sono eletti nell'ambito di tale lista, sino a concorrenza dei candidati in essa inseriti, prelevando dalla seconda sezione della lista tutti i componenti del Comitato per il Controllo sulla Gestione. In tale ipotesi, la carica di Presidente del Comitato è attribuita al candidato collocato in prima posizione nella graduatoria della seconda sezione della lista.

In assenza di liste, l'Assemblea delibera a maggioranza relativa del capitale rappresentato in Assemblea, fermo restando il necessario rispetto dei requisiti previsti dalla normativa vigente e dallo Statuto. In tale ipotesi, l'Assemblea in sede di nomina dei componenti del Comitato provvede anche alla nomina del suo Presidente. L'assemblea elegge a maggioranza relativa il Presidente del Consiglio di Amministrazione e uno o più Vice Presidenti.

## Sistemi di governo e controllo

Con delibera dell'Assemblea straordinaria del 26 febbraio 2016, che ha trovato applicazione a decorrere dal 27 aprile 2016, Intesa Sanpaolo ha adottato il modello di amministrazione e controllo "monistico" ed opera, pertanto, tramite un Consiglio di Amministrazione, nell'ambito del quale convergono funzioni di indirizzo e supervisione strategica, funzioni di gestione prevalentemente concentrate su Consigliere Delegato e CEO e funzioni di controllo, che sono esercitate da un comitato composto integralmente da Consiglieri indipendenti (il Comitato per il Controllo sulla Gestione).

La scelta in favore dell'adozione del modello monistico ha fra i propri capisaldi quello di perseguire obiettivi di

miglioramento della governance senza radicali soluzioni di continuità rispetto alle caratteristiche positive assicurate dal sistema dualistico ed in un'ottica evolutiva dell'esperienza finora compiuta e nello stesso tempo al passo con modelli largamente seguiti in molti Paesi esteri.

Fra gli aspetti di maggior rilievo che il modello intende assicurare vi è l'attribuzione al Consiglio di Amministrazione di un ruolo che integri strettamente la funzione di supervisione strategica con l'espletamento di un'attività di controllo sempre più ex ante (sui piani strategici, sui rischi aziendali, sull'adeguatezza organizzativa e del sistema dei controlli interni), intesa quindi come funzione fisiologica e strumento coesistente alla direzione strategica dell'impresa.

Questa caratterizzazione del ruolo del Consiglio (che non fa certo venir meno, i necessari controlli ex post rispetto ad atti o comportamenti già posti in essere) può, proprio per le caratteristiche specifiche offerte dal modello monistico, garantire al massimo livello quella commistione positiva fra gestione e controllo idonea ad assicurare una sorveglianza continua tanto sul merito quanto sulla legittimità della conduzione aziendale.

Il fatto che i componenti del Comitato per il Controllo sulla Gestione siano (anche) amministratori della società tenuti a deliberare sulle scelte gestionali rafforza significativamente l'efficacia e l'efficienza del ruolo del Consiglio nella sua interezza e garantisce la massima coesione dell'azione amministrativa, permettendo per un verso a tutti gli amministratori di valutare sin dal momento delle scelte gestionali tutte le implicazioni delle loro decisioni e, per altro verso e al tempo stesso, ai componenti dell'organo di controllo di svolgere con maggiore efficacia la loro funzione, partecipando anch'essi direttamente al processo decisionale.

Il modello di amministrazione e controllo monistico è stato adottato da Intesa Sanpaolo con l'Assemblea straordinaria del 26 febbraio 2016 ed è entrato compiutamente in vigore con la nomina dei componenti dei nuovi Organi sociali da parte dell'Assemblea ordinaria tenutasi il 27 aprile 2016.

Fino a tale data, Intesa Sanpaolo adottava un modello di amministrazione e controllo dualistico, caratterizzato dalla presenza di un Consiglio di Sorveglianza, i cui componenti venivano nominati dall'Assemblea, e di un Consiglio di Gestione, i cui componenti erano nominati dal Consiglio di Sorveglianza, ai sensi degli artt. 2409-octies e ss. c.c. e degli artt. 147-ter e ss. del Testo unico della finanza.

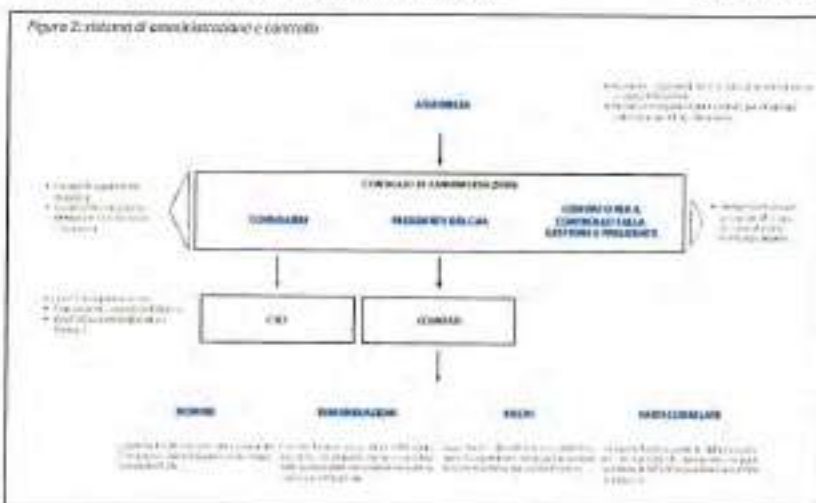
Il modello di governance di Intesa Sanpaolo prevedeva che il Consiglio di Sorveglianza, oltre ad essere titolare dei compiti di controllo tipici del collegio sindacale, fosse investito, ai sensi di Statuto, anche di taluni compiti tradizionalmente propri dell'assemblea e, in base ad una



sceita statutaria, di funzioni di cosiddetta supervisione strategica.

Il Consiglio di Gestione era invece titolare pieno ed esclusivo del potere di gestione sociale e concorreva, nell'ambito delle proprie distinte competenze, nell'esercizio delle funzioni di supervisione strategica; in conformità agli indirizzi generali e programmatici approvati dal Consiglio di Sorveglianza, al Consiglio di Gestione spettava in modo esclusivo l'esercizio del potere di gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa.

Si riporta nella seguente immagine il sistema attuale di amministrazione e controllo di Intesa Sanpaolo.



### Board induction

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione assicura che la Banca predisponga e attui programmi di inserimento e piani di formazione dei componenti del Consiglio. In quest'ambito, provvede ad organizzare e a promuovere la partecipazione degli Amministratori a iniziative finalizzate a fornire loro una sempre maggiore conoscenza del settore di attività della Banca e del Gruppo, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, dei principi di corretta gestione dei rischi nonché del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento, come pure ad incontri, anche informali, tesi all'approfondimento di questioni strategiche ("on going-induction").

Le sessioni di induction sono organizzate con un adeguato grado di strutturazione: i Consiglieri sono formalmente invitati a prendervi parte, ai Consiglieri viene resa disponibile la relativa documentazione e viene data la possibilità di collegarsi in videoconferenza nel caso in cui non possano essere presenti nel luogo dell'incontro.

Nel corso del 2016 sono state svolte 10 specifiche sessioni di induction, al fine di consentire ai Consiglieri di approfondire e confrontarsi su diversi aspetti dell'attività della Banca e del Gruppo e sul quadro normativo di riferimento nonché sui compiti e sulle responsabilità

inerenti alla carica.

- Le sessioni di induction hanno in particolare riguardato:
- tematiche di governance, quali i Regolamenti del Consiglio di Amministrazione e dei singoli Comitati nonché l'aggiornamento del "Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001";
  - tematiche di risk management, tra cui Risk Appetite Framework di Gruppo;
  - il sistema dei controlli di Gruppo;
  - il modello tecnologico di Gruppo e tematiche IT;
  - tematiche relative ai bilanci bancari;
  - politiche di remunerazione e incentivazione;
  - tematiche di regolamentazione bancaria.

### Board review

L'autovalutazione del Consiglio è stata effettuata avvalendosi dell'assistenza professionale di Crisci & Partners, esperta società di consulenza che dal 2015 assiste la Banca nel processo di board review. A tale società sono stati riconosciuti i requisiti di neutralità, obiettività, competenza e indipendenza previsti dal Regolamento. L'autovalutazione, oltre ad analizzare le attività che il Consiglio ha svolto in corso d'anno, ha approfondito anche i profili di miglioramento raggiunti rispetto ai punti di debolezza emersi nell'autovalutazione

precedente.

Coerentemente con quanto previsto dal Regolamento, Crisci & Partners ha assistito il Consiglio di Amministrazione nelle seguenti fasi del processo di autovalutazione:

- Istruttoria: sono state acquisite informazioni che attengono sia alla composizione quali-quantitativa sia al funzionamento dell'Organo. L'istruttoria è stata effettuata, a seconda dei profili di indagine interessati, mediante la raccolta di informazioni già a disposizione della Banca e la somministrazione di questionari e interviste individuali.
- Elaborazione dei dati: si è proceduto all'analisi e al consolidamento delle informazioni raccolte in fase istruttoria, avendo cura di assicurare in ogni caso l'anonimato dei Consiglieri.
- Predisposizione degli esiti del processo: Crisci & Partners, dopo aver discusso con il Comitato Nomine, le evidenze emerse a seguito dell'elaborazione dei dati ed avere effettuato una condivisione collettiva degli stessi, ha formalizzato i risultati del processo nel documento "Esiti dell'autovalutazione del Consiglio di Amministrazione", che riepiloga le metodologie adottate e le risultanze conseguite.

Le autovalutazioni sono state condotte sulla base di questionari e di interviste individuali, che si sono svolte tra



il 9 novembre e il 17 novembre 2016. I documenti utilizzati a supporto dell'intervista dei Consiglieri di Amministrazione sono stati strutturati al fine di raccogliere informazioni quantitative, organizzate in un vero e proprio questionario, e qualitative, costituite da una traccia di temi, che in parte hanno ripreso quelli del questionario ed in parte hanno mirato ad orientare l'intervista.

Prima di svolgere le interviste, i consulenti di Crisci & Partners incaricati delle stesse hanno effettuato un'attenta lettura di tutti i verbali del Consiglio di Amministrazione, comprensivi della documentazione preconsiliare, nonché, per quanto attiene ai Comitati costituiti nell'ambito del Consiglio, di tutti gli ordini del giorno e di un ampio campione dei verbali relativi allo stesso esercizio, comprensivi della documentazione pre-Comitato, al fine di conoscere ed approfondire i temi affrontati nel corso dell'anno, le espressioni delle varie competenze presenti nell'Organo e il dibattito svoltosi.

Il questionario e le interviste, coerentemente rispetto all'impostazione seguita nella board review degli scorsi anni, sono stati focalizzati su diverse aree attinenti la composizione e il funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati costituiti al suo interno.

- la composizione e il bilanciamento dei ruoli presenti all'interno dell'Organo;
- la frequenza e la qualità delle riunioni di induction;
- il funzionamento del Consiglio nel suo complesso;
- lo svolgimento delle riunioni sotto il profilo della frequenza, delle materie trattate, della durata, del grado e delle modalità di partecipazione al Consiglio, con particolare riferimento ai rapporti di fiducia, collaborazione e interazione esistenti tra i Consiglieri;
- il ruolo del Presidente;
- i flussi informativi tra Consiglio e Chief Executive Officer, tra Consiglio e Comitato per il Controllo sulla Gestione nonché tra Consiglio e Comitati endoconsiliari;
- lo svolgimento, nel suo complesso, del processo di autovalutazione.

L'autovalutazione ha rilevato l'elevato livello di compliance complessiva della board governance con le previsioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana per le società quotate, con le linee guida della European Banking Authority, con quanto previsto alla Sezione VI della Circolare n.285 "Disposizioni di Vigilanza per le Banche" di Banca d'Italia e con le best practice delle altre società quotate, per quanto comparabili con la Banca.

Alla luce delle evidenze emerse a seguito della somministrazione del questionario e delle interviste condotte, sono state individuate alcune buone pratiche meritevoli di essere conservate e sviluppate in futuro, nell'ambito del consolidamento del nuovo modello di governance, tra le quali l'ulteriore sviluppo dell'attività di induction, estesa ad argomenti aggiuntivi rispetto a quelli che è stato finora possibile affrontare, e l'ulteriore anticipazione dei tempi di invio della documentazione pre-consiliare più complessa e/o molto riservata.

### Composizione del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati

Il Consiglio di Amministrazione è composto da un minimo di 15 ad un massimo di 19 membri, anche non soci, nominati dall'Assemblea sulla base di liste presentate dai Soci.

In tale ambito, il Comitato per il Controllo sulla Gestione è composto da 5 Consiglieri, anch'essi nominati direttamente dall'Assemblea, in coerenza con quanto richiesto dalla normativa di vigilanza bancaria. È stata considerata una

Tabella 2: Composizione del consiglio e dei comitati

| Componente               | RUOLO                      | Esecutivo | Indipendente | CCG | CN | CREM | CRISC | CPC |
|--------------------------|----------------------------|-----------|--------------|-----|----|------|-------|-----|
| Gian Maria Grossi-Pietro | Presidente                 |           |              |     | C  |      |       |     |
| Paolo Andrea Colombo     | Vice Presidente            |           | X            |     | C  | P    |       |     |
| Carlo Messina            | Consigliere Delegato e CEO | X         |              |     |    |      |       |     |
| Bruno Picca              | Consigliere                |           |              |     |    | C    | C     |     |
| Rossella Locatelli       | Consigliere                |           | X            |     |    |      | P     | C   |
| Giovanni Costa           | Consigliere                |           |              |     | C  | C    |       |     |
| Livia Pomodoro           | Consigliere                |           | X            |     | C  |      |       |     |
| Giovanni Gorio           | Consigliere                |           | X            |     |    | C    |       | C   |
| Templini                 | Consigliere                |           | X            |     |    | C    |       | C   |
| Giorgina Gallo           | Consigliere                |           | X            |     |    | C    |       | C   |
| Franco Ceruti            | Consigliere                |           |              |     |    |      | C     |     |
| Gianfranco Carbonato     | Consigliere                |           | X            |     | P  |      |       |     |
| Francesca Cornelli       | Consigliere                |           | X            |     |    |      | C     |     |
| Daniela Zamboni          | Consigliere                |           | X            |     |    |      | C     | P   |
| Maria Mazzarella         | Consigliere                |           | X            |     |    |      |       | C   |
| Maria Cristina Zoppo     | Consigliere                |           | X            |     |    |      |       |     |
| Edoardo Gaffio           | Consigliere                |           | X            | C   |    |      |       |     |
| Milva Teresa Motta       | Consigliere                |           | X            | C   |    |      |       |     |
| Marco Mangiagalli        | Consigliere                |           | X            | P   |    |      |       |     |
| Alberto Maria Pisani     | Consigliere                |           | X            | C   |    |      |       |     |

Legenda: CCG - Comitato per il Controllo sulla Gestione, CN - Comitato per le Nomine, CREM - Comitato Remunerazioni, CRISC - Comitato Rischi, CPC - Comitato Parti Correlate, P - Presidente, C - Componente.

Gli aspetti principali oggetto di valutazione hanno riguardato l'adeguatezza dei seguenti profili:

- le professionalità, in termini di conoscenze, esperienze e competenze, riconosciute al Consiglio nel loro insieme e ai singoli membri;



priorità la presenza nel Consiglio di una larga maggioranza di amministratori indipendenti e la nomina da parte del Consiglio di un unico Consigliere Delegato e capo dell'esecutivo, escludendo che altri Amministratori possano avere cariche esecutive e che il Consiglio possa delegare propri compiti ad un comitato esecutivo.

Al genere meno rappresentato è riservata almeno la quota di un terzo dei componenti complessivi, in linea con la vigente normativa in materia di parità di accesso agli organi di amministrazione e controllo delle società quotate. Lo Statuto richiede inoltre che almeno quattro componenti siano iscritti nel registro dei revisori legali e abbiano esercitato per un periodo di almeno tre anni l'attività di revisione legale o le funzioni di componente di un organo di controllo di società di capitali.

Il Consiglio di Amministrazione in carica al momento della pubblicazione della Relazione è costituito da 19 membri eletti dall'Assemblea ordinaria, mediante voto di lista, in data 27 aprile 2016.

In riferimento al CdA, dei 19 componenti, solo uno di essi risulta esecutivo (5,26%). Gli amministratori indipendenti risultano essere 14 (73,68%). In base allo Statuto di Intesa Sanpaolo, almeno due terzi dei Consiglieri devono possedere i requisiti di indipendenza stabiliti nello Statuto. A tal fine, Intesa Sanpaolo ha scelto di adottare nello Statuto un requisito di indipendenza particolarmente rigoroso, prescrivendo per i Consiglieri indipendenti l'obbligo di cumulare le condizioni richieste dall'art. 3 del Codice di Autodisciplina e i requisiti di indipendenza prescritti per i sindaci dall'art. 148, comma 3, del Testo unico della finanza, ove questi definiscono condizioni più restrittive. La scelta statutaria di prevedere un così elevato numero di indipendenti riflette il valore indubbio che la Banca riconosce al ruolo svolto da tali Consiglieri e consente di assicurare una composizione dei Comitati interni al Consiglio di Amministrazione in linea con le migliori prassi internazionali. In particolare, sia il Comitato per il Controllo sulla Gestione che il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate e Soggetti Collegati sono integralmente composti da Consiglieri indipendenti, laddove per gli altri Comitati è prevista la maggioranza di indipendenti. Inoltre, la presidenza dei Comitati, per scelta statutaria, è sempre affidata a Consiglieri indipendenti.

In occasione dell'accettazione della candidatura 14 Consiglieri hanno dichiarato di possedere i requisiti di indipendenza richiesti dallo Statuto. Il Consiglio di Amministrazione ha provveduto ad accertare i requisiti di indipendenza ad esito della nomina dei 14 Consiglieri interessati, rendendo noto con un comunicato l'esito della valutazione.

Al riguardo si fa presente che sono risultati in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dallo Statuto i seguenti

14 Consiglieri: Paolo Andrea Colombo, Rossella Locatelli, Livia Pomodoro, Giovanni Gorno Tempini, Giorgina Gallo, Gianfranco Carbonato, Francesca Cornelli, Daniele Zamboni, Maria Mazzarella, Maria Cristina Zoppo, Edoardo Gaffeo, Milena Teresa Motta, Marco Mangiagalli, Alberto Maria Pisani.

Il Comitato per il Controllo sulla Gestione è composto, ai sensi di Statuto, da 5 Consiglieri di Amministrazione, tutti indipendenti ai sensi di Statuto. I componenti del Comitato non possono far parte degli altri Comitati di nomina consiliare. Il Comitato in carica risulta composto dai seguenti Consiglieri: Marco Mangiagalli, Maria Cristina Zoppo, Edoardo Gaffeo, Milena Teresa Motta e Alberto Maria Pisani, eletti dall'Assemblea del 27 aprile 2016, che ne ha nominato Presidente Marco Mangiagalli.

Il Comitato per il Controllo sulla Gestione è composto, ai sensi di Statuto, da 5 Consiglieri di Amministrazione, tutti indipendenti ai sensi di Statuto. I componenti del Comitato non possono far parte degli altri Comitati di nomina consiliare.

In adesione alle indicazioni delle Disposizioni di Vigilanza sul governo societario riferite alle banche che adottano il modello monistico e come consentito dall'art. 2409-octiesdecies c.c., lo Statuto di Intesa Sanpaolo attribuisce la competenza dell'elezione dei componenti del Comitato all'Assemblea ordinaria.

Lo Statuto prevede la presenza di quattro Comitati, composti da un minimo di 3 ad un massimo di 5 Consiglieri non esecutivi e in maggioranza indipendenti. Nessun Consigliere può assumere la carica di Presidente di più di un Comitato o far parte di più di due Comitati.

Attualmente, nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, sono costituiti i seguenti Comitati:

- Comitato Nomine: 5 membri, tra i quali il Presidente del Consiglio di Amministrazione, di cui 3 indipendenti ai sensi della normativa vigente e di Statuto;
- Comitato Remunerazioni: 5 membri, tra i quali il Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione, di cui 3 indipendenti ai sensi della normativa vigente e di Statuto;
- Comitato Rischi, composto da 5 membri, di cui 3 indipendenti ai sensi della normativa vigente e di Statuto, due dei quali sono anche iscritti nel Registro dei Revisori e hanno esercitato l'attività di revisione legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni.

È altresì presente il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate di Intesa Sanpaolo S.p.A. e Soggetti Collegati del Gruppo, composto da 5 membri, tutti indipendenti ai sensi della normativa vigente e di Statuto, uno dei quali è iscritto nel Registro dei Revisori e ha esercitato l'attività di revisione legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni.

Il Regolamento del Consiglio di Amministrazione prevede la possibilità che almeno una volta all'anno i



Consiglieri indipendenti si riuniscono in assenza degli altri componenti del Consiglio di Amministrazione. La riunione viene convocata dal Consigliere indipendente più anziano di età, che la presiede, ne cura la verbalizzazione e riferisce al Consiglio nella riunione immediatamente successiva.

All'interno del Board di Intesa Sanpaolo, non è prevista la designazione di un lead independent director.

La percentuale di quote rosa all'interno degli organi sociali risulta essere la seguente:

- 36,8% nel Consiglio di Amministrazione;
- 40% nel Comitato per il Controllo sulla Gestione;
- 20% nel Comitato Nomine;
- 20% nel Comitato Remunerazioni;
- 40% nel Comitato Rischi;
- 40% nel Comitato Parti Correlate.

#### Cumulo di altri incarichi

Ogni Consigliere ha la responsabilità di esaminare e valutare le condizioni che gli consentono di svolgere diligentemente e con il tempo necessario i compiti che derivano dall'incarico, che comporta anche la partecipazione ai Comitati costituiti nell'ambito del Consiglio di Amministrazione.

Tabella 2: Cumulo di altri incarichi

| Componente             | RUOLO                      | N° altri incarichi |
|------------------------|----------------------------|--------------------|
| Gian Maria Gros-Pietro | Presidente                 | 2                  |
| Paolo Andrea Colombo   | Vice Presidente            | 2                  |
| Carlo Messina          | Consigliere Delegato e CEO |                    |
| Bruno Picca            | Consigliere                | 1                  |
| Rossella Locatelli     | Consigliere                | 2                  |
| Giovanni Costa         | Consigliere                | 1                  |
| Livia Pomodoro         | Consigliere                |                    |
| Giovanni Gorno Tempini | Consigliere                | 2                  |
| Giorgina Gallo         | Consigliere                | 3                  |
| Franco Ceruti          | Consigliere                | 5                  |
| Giunfranco Carbonate   | Consigliere                | 3                  |
| Francesca Cornelli     | Consigliere                | 4                  |
| Daniele Zamboni        | Consigliere                |                    |
| Maria Mazzarella       | Consigliere                |                    |
| Maria Cristina Zoppo   | Consigliere                | 3                  |
| Edoardo Gaffeo         | Consigliere                |                    |
| Milna Teresa Motta     | Consigliere                | 3                  |
| Marco Mangiagalli      | Consigliere                |                    |
| Alberto Maria Pisani   | Consigliere                |                    |

Lo Statuto di Intesa Sanpaolo già recepisce le indicazioni previste dalla c.d. Direttiva CRD IV in tema di limiti al cumulo degli incarichi, dirette ad assicurare la massima disponibilità di tempo all'incarico ricoperto. I componenti

del Consiglio di Amministrazione possono infatti ricoprire contemporaneamente soltanto una delle seguenti combinazioni di incarichi di amministratore:

- a) un incarico di amministratore esecutivo con due incarichi di amministratore non esecutivo;
- b) quattro incarichi di amministratore non esecutivo.

A tale fine, sono considerati come un unico incarico di amministratore:

- a) gli incarichi di amministratore esecutivo o non esecutivo ricoperti nell'ambito dello stesso gruppo;
- b) gli incarichi di amministratore esecutivo o non esecutivo ricoperti nell'ambito di: (i) enti che siano membri dello stesso sistema di tutela istituzionale (ii) imprese (comprese le entità non finanziarie) in cui l'ente detenga una partecipazione qualificata.

Inoltre, si evidenzia che in forza della disciplina di matrice antitrust sugli interlocking directorates (art. 36 del D.L. n. 201/2011, convertito dalla Legge n. 214/2011), i Consiglieri di Amministrazione non possono assumere o esercitare cariche negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo in imprese o gruppi di imprese concorrenti operanti nei mercati del credito, assicurativi e finanziari.

In proposito si rammenta che i Consiglieri titolari di cariche che ricadono nel divieto sono tenuti a comunicare all'Organo collegiale, entro 90 giorni dalla nomina, l'opzione esercitata. In caso di mancato esercizio dell'opzione nel termine sopraindicato, il Consigliere interessato è tenuto ad attestare all'Organo collegiale che le cariche detenute non danno luogo a ipotesi di incompatibilità ai sensi del citato art. 36, indicandone dettagliatamente le ragioni.

Nel sito internet della Banca sono riportate brevi note biografiche e professionali dei Consiglieri in carica. Dall'analisi di quest'ultime si denota la seguente situazione circa le professionalità dei membri dei diversi organi in relazione ai settori disciplinari.

#### Operazioni con parti correlate

Con delibera del 2 agosto 2016 il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo ha adottato, un nuovo Regolamento per le Operazioni con Parti Correlate.

Tale Regolamento tiene conto, in linea con il precedente, sia della disciplina emanata dalla Consob, ai sensi dell'art. 2391 bis c.c., sia delle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia attuative dell'art. 53, comma 4 e ss., del Testo unico bancario, nonché, in aggiunta, delle regole stabilite dall'art. 136 del Testo unico bancario.

Il Regolamento disciplina per l'intero Gruppo Intesa Sanpaolo e con riferimento ai rapporti con le parti correlate di Intesa Sanpaolo e i soggetti collegati del Gruppo Intesa Sanpaolo i seguenti aspetti:

- i criteri per identificare le parti correlate e i soggetti collegati;



- il processo di istruttoria, deliberazione e informazione agli Organi sociali per le operazioni realizzate con parti correlate e soggetti collegati con un ruolo qualificato del Comitato di Indipendenti interno al Consiglio di Amministrazione;
- l'informazione al mercato per le operazioni con parti correlate;
- i limiti prudenziali e gli adempimenti di segnalazione periodica alla Banca d'Italia per le attività di rischio nei confronti dei soggetti collegati;
- le regole che riguardano i controlli e i presidi organizzativi;
- le regole generali di disclosure e astensione per la gestione degli interessi personali degli esponenti, dei dipendenti e dei collaboratori aziendali anche diversi dai soggetti collegati.

In via di autoregolamentazione, la Banca ha esteso la disciplina in materia di operazioni con parti correlate e quella sull'attività di rischio e conflitti di interesse verso i soggetti collegati nei confronti di un più ampio perimetro rispetto a quello previsto dalla regolamentazione.

Il nuovo Regolamento disciplina inoltre l'operatività con i componenti del Consiglio di Amministrazione e soggetti ad essi riconducibili ai sensi dell'art. 136 del Testo unico bancario. Tale norma richiede l'adozione di una procedura deliberativa aggravata (delibera unanime del Consiglio di Amministrazione con esclusione del voto dell'esponente interessato, e voto favorevole dei componenti del Comitato per il Controllo sulla Gestione) per consentire ai Consiglieri di assumere, direttamente o indirettamente, obbligazioni con la Banca.

## Funzionamento del Consiglio di Amministrazione e del Comitato

Il Consiglio di Amministrazione è convocato dal Presidente ogni qual volta lo reputi utile o necessario ovvero quando ne sia fatta richiesta scritta dal Consigliere Delegato o da almeno due dei suoi componenti, indicando gli argomenti da trattare; previa comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, il Consiglio può essere convocato dal Comitato per il Controllo sulla Gestione o dai suoi componenti, anche individualmente. Il Presidente, nel convocare il Consiglio, fissa l'ordine del giorno, tenuto altresì conto di eventuali richieste formulate dai Consiglieri anche individualmente e assicurando priorità alle questioni a rilevanza strategica. L'avviso di convocazione, contenente l'ordine del giorno degli argomenti da trattare, deve essere inviato ai Consiglieri almeno quattro giorni prima di quello fissato per la riunione, con qualsiasi mezzo idoneo a fornire prova dell'avvenuto ricevimento. Nei casi di

particolare urgenza, la convocazione può avvenire con semplice preavviso di ventiquattro ore. Si intende in ogni caso validamente costituita la riunione del Consiglio di Amministrazione alla quale, pur in assenza di una formale convocazione, partecipino tutti i componenti dello stesso Consiglio.

Gli argomenti all'ordine del giorno sono raggruppati per aree tematiche, al fine di assicurare un'ordinata trattazione delle materie poste in discussione; viene inoltre indicato quali argomenti costituiranno oggetto di deliberazione e quali di semplice informativa.

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce di regola alternativamente in Torino presso la sede legale e in Milano presso la sede secondaria o, eccezionalmente, altrove nel territorio italiano. Lo Statuto consente peraltro che le riunioni si tengano validamente anche mediante l'utilizzo di sistemi di collegamento a distanza, purché risultino garantite sia l'esatta identificazione delle persone legittimate a presenziare, sia la possibilità per tutti i partecipanti di intervenire, in tempo reale, su tutti gli argomenti e di visionare, ricevere e trasmettere documenti. In tale eventualità, almeno il Presidente e il Segretario dovranno essere presenti nel luogo di convocazione del Consiglio, ove lo stesso si considererà tenuto. Il Consiglio di Amministrazione è regolarmente costituito con la presenza della maggioranza dei suoi componenti in carica.

Il Presidente presiede le riunioni del Consiglio e ne coordina i lavori, assicura un adeguato spazio alla trattazione di ogni argomento all'ordine del giorno, dando priorità alle questioni di rilevanza strategica e garantendo che ad esse sia dedicato il tempo necessario. Il Presidente di ciascuno dei Comitati nominati dal Consiglio relazioni sull'attività svolta dal Comitato nelle materie di sua competenza oggetto di trattazione dando conto, se del caso, del parere espresso o della proposta formulata dal Comitato in relazione alla delibera da assumere. Il Consiglio di Amministrazione delibera ordinariamente a maggioranza assoluta di voti dei presenti (in caso di parità prevale il voto di chi presiede). Le deliberazioni concernenti la nomina, la revoca del Consigliere Delegato, l'attribuzione, la modifica o la revoca delle sue deleghe e la determinazione della sua remunerazione, la sostituzione dei Consiglieri cessati mediante cooptazione, la proposta di revoca dei componenti del Comitato per il Controllo sulla Gestione, la nomina e la revoca del Dirigente preposto sono assunte con il voto favorevole della maggioranza dei componenti in carica.

Con riferimento al numero di riunioni, ai sensi di Statuto, le riunioni del Consiglio di Amministrazione hanno luogo almeno una volta al mese. In concreto, il Consiglio si riunisce con cadenza regolare, di norma quasi due volte al mese; tale frequenza ha consentito di porre all'ordine del giorno delle riunioni un numero di argomenti adeguato a consentirne



una corretta trattazione e un costruttivo dibattito.

Nel corso del 2016 il Consiglio si è riunito in 19 occasioni.

Come in passato, la partecipazione dei Consiglieri alle riunioni si è dimostrata costante, nonostante l'incremento, in corso d'anno, del numero di riunioni. In particolare, nel corso del 2016, la partecipazione dei Consiglieri alle riunioni è risultata pari al 100 % per 17 Consiglieri, mentre per 2 Consiglieri la partecipazione si è attestata al 95% circa. Le riunioni del Consiglio sono durate, in media, circa 4 ore, tempo che si può ritenere adeguato a soddisfare le esigenze di trattazione e discussione degli argomenti all'ordine del giorno, anche alla luce dell'appropriata informativa consiliare e preconsiliare e del numero di riunioni tenutesi.

Il Comitato per il Controllo sulla Gestione si riunisce con cadenza di norma settimanale e la convocazione avviene mediante avviso contenente l'ordine del giorno, inviato a cura della relativa Segreteria in genere tre giorni prima di quello fissato per la riunione. Il Comitato può rivolgersi alle strutture della Banca per accedere alle informazioni ritenute necessarie per lo svolgimento dei compiti assegnati e ricorrere anche all'ausilio di consulenti esterni. Su invito del Comitato stesso, possono partecipare alle riunioni soggetti che non ne fanno parte con riferimento a singoli punti posti all'ordine del giorno.

Nell'espletamento dei propri compiti, il Comitato si avvale delle funzioni aziendali di controllo e, in particolare, della funzione di revisione interna, che risponde funzionalmente anche al Comitato il quale ne monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza. Il Comitato riceve dai responsabili delle funzioni aziendali di controllo relazioni periodiche e informative su specifiche situazioni, violazioni o carenze rilevanti e ne esamina i programmi di attività.

Il Comitato per il Controllo sulla Gestione si coordina inoltre con il Comitato Rischi per quanto di competenza e taluni flussi informativi vengono illustrati nell'ambito di riunioni congiunte, fermo restando che per le rispettive valutazioni ciascun Comitato procede in autonomia. Uno dei componenti del Comitato, designato a rotazione dallo stesso Comitato, interviene alle riunioni del Comitato Rischi senza diritto di voto, riferendo poi all'Organo di controllo.

Il Comitato si coordina altresì con l'Organismo di Vigilanza, con il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e con la società di revisione legale dei conti, con la quale svolge incontri periodici finalizzati all'espletamento delle attività di controllo connesse alla formulazione del giudizio sul Bilancio e della quale monitora l'indipendenza.

Il Comitato effettua anche incontri con i Collegi Sindacali delle principali controllate del Gruppo, con cui opera in stretto raccordo e scambia informazioni in merito ai siste-

mi di amministrazione e controllo e all'andamento generale dell'attività sociale.

Il Comitato per il Controllo sulla Gestione nel corso del 2016 si è riunito complessivamente 27 volte. Le riunioni sono durate in media 4 ore.

Inoltre, nel corso del 2016:

- Il Comitato Nomine si è riunito 3 volte; la durata media delle riunioni è stata di circa 1 ora; Nelle riunioni del 2016 il Comitato ha, tra l'altro, assistito il Consiglio di Amministrazione con riferimento alla verifica della sussistenza dei requisiti di legge in capo ai propri componenti nonché alla valutazione della adeguata composizione collettiva del Consiglio. Inoltre, il Comitato ha supportato il Consiglio di Amministrazione nella definizione del proprio Regolamento di autovalutazione e nel fornire riscontro alla BCE in materia di Fit and Proper Assessment dei Componenti del Consiglio stesso. Infine, il Comitato ha supportato il Consiglio nell'adozione dei criteri per valutare la significatività delle relazioni finanziarie intrattenute dagli Amministratori con il Gruppo Intesa Sanpaolo, ai fini del possesso dei requisiti di indipendenza
- Il Comitato Remunerazione si è riunito 7 volte; a durata media delle riunioni è stata di circa 2 ore; Il Comitato ha assistito il Consiglio d'Amministrazione nell'approvazione delle seguenti proposte: - compensi aggiuntivi da riconoscere al Consigliere Delegato nonché ai Presidenti e ai componenti dei Comitati di nomina consiliare; - retribuzioni dei Risk Taker Apicali e dei Responsabili di più alto livello delle Funzioni Aziendali di Controllo, nonché aggiornamento del Perimetro dei Risk Taker del Gruppo al 1° luglio 2016; - compensi dell'Organismo di Vigilanza; - regole per l'individuazione del personale che ha un impatto sostanziale sul profilo di rischio del Gruppo Intesa Sanpaolo. Il Comitato ha altresì supportato il Consiglio di Amministrazione nell'esame della relazione della Direzione Internal Auditing sul Sistema di remunerazione e incentivazione 2015 nella parte concernente la verifica delle prassi operative. Il Comitato, nel corso del 2016, non si è avvalso di consulenti
- Il Comitato Rischi si è riunito 19 volte; la durata media delle riunioni è stata di circa 4 ore; Il Comitato Rischi ha sempre riferito dettagliatamente a ogni riunione del Consiglio di Amministrazione dell'attività svolta e delle principali evidenze riscontrate, attraverso specifici report e in termini riepilogativi. Con riguardo alle materie strettamente connesse alle proprie competenze, il Comitato ha assistito, tra l'altro, il Consiglio nell'adozione e messa in opera dei modelli IRB Retail, EaD Corporate e Sme Retail nonché nell'approvazione dell'aggiornamento dei seguenti documenti: - Linee Guida del Risk Appetite Framework; - Linee Guida per il governo del Rischio Informatico e metodologia di valutazione dell'esposizione; - Linee



Guida di Governo del Rischio di Tasso di Banking Book del Gruppo; - Piano di Estensione (Roll-out) dei sistemi interni per la gestione dei rischi creditizi, operativi e di mercato; - Linee Guida di Gruppo in materia di esternalizzazioni; - Linee Guida per il governo dei processi di redazione e attivazione dei Piani di Recovery; - Codice Etico di Gruppo; - Market Risk Charter.

- Il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate e Soggetti Collegati si è riunito 9 volte; la durata media delle riunioni è stata di circa 2 ore. Nel 2016 il Comitato ha esaminato il nuovo Regolamento OPC, esprimendo il proprio parere a beneficio del Consiglio di Amministrazione. Il Comitato ha inoltre esaminato 18 operazioni, per ciascuna delle quali ha espresso un parere favorevole motivato, non vincolante.

Di seguito una tabella riepilogativa del numero e della durata media delle riunioni.

Tabella 4. Numero e durata media delle riunioni

| ORGANI   | NUMERO DI RIUNIONI | DURATA |
|--|--------------------|--------|
| Consiglio di Amministrazione                   | 19                 | 4 ore  |
| Comitato per il Controllo sulla Gestione       | 27                 | 4 ore  |
| Comitato Nomine                                | 3                  | 1 ora  |
| Comitato Remunerazione                         | 7                  | 2 ore  |
| Comitato Rischi                                | 19                 | 4 ore  |
| Comitato per le Operazioni con Parti Correlate | 9                  | 2 ore  |

### Piani di successione

Il Consiglio di Amministrazione nel corso del 2016 ha definito le linee generali dello "Strategic Succession Planning" di Gruppo, elaborato con il supporto di primaria società di consulenza. Obiettivo del predetto piano è la definizione di processi e metodologie relativi alla successione delle principali posizioni manageriali di Gruppo.

Con riferimento ai piani di successione del Consigliere Delegato e Direttore Generale, la Società ha allineato al sistema monistico i Regolamenti interni, in particolare del Comitato Nomine, attribuendo a quest'ultimo il compito di supportare, coordinandosi con il Presidente del Consiglio di Amministrazione, il Consiglio nella definizione del processo relativo al piano di successione per la sostituzione del Consigliere Delegato e Direttore Generale.

Il Consigliere Delegato e CEO cura l'esecuzione di tutte le delibere del Consiglio di Amministrazione, con particolare riferimento all'attuazione degli indirizzi strategici e delle

politiche di governo dei rischi definiti dal Consiglio di Amministrazione.

Assicura una gestione integrata di tutti i rischi aziendali, valutando i fattori, interni ed esterni, da cui essi possono scaturire e le loro interrelazioni reciproche ed è responsabile per l'adozione degli interventi necessari a realizzare l'aderenza dell'organizzazione e del sistema dei controlli interni ai principi e requisiti normativi, monitorandone nel continuo il rispetto nella Banca e nel Gruppo.

### Adeguatezza del sistema di controllo interno

La Società ha adottato il "Regolamento del Sistema dei Controlli Interni Integrato" che definisce le linee guida del sistema dei controlli interni di Intesa Sanpaolo attraverso la declinazione dei principi di riferimento e la definizione delle responsabilità degli Organi e delle funzioni con compiti di controllo che contribuiscono, a vario titolo, al corretto funzionamento del sistema dei controlli interni, nonché l'individuazione delle modalità di coordinamento e dei flussi informativi che favoriscono l'integrazione del sistema.

Il documento rappresenta la cornice di riferimento del sistema dei controlli interni del Gruppo Intesa Sanpaolo, nella quale si inquadrano i principi e le regole sui controlli cui devono ispirarsi e ricondursi i documenti normativi emanati all'interno del Gruppo con riferimento a specifici ambiti della vigilanza prudenziale.

Le società del Gruppo hanno recepito il Regolamento e, ove previsto, provveduto ad approvare un proprio, analogo, documento nel quale sono definite le linee guida del proprio sistema di controlli interni.

Il sistema dei controlli interni mira ad assicurare, nel rispetto della sana e prudente gestione, il conseguimento delle seguenti finalità:

- verifica dell'attuazione delle strategie e delle politiche aziendali;
- contenimento dei rischi entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca (Risk Appetite Framework);
- salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite;
- efficacia ed efficienza dei processi aziendali;
- affidabilità e sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche;
- prevenzione del rischio che la Banca sia coinvolta, anche involontariamente, in attività illecite (con particolare riferimento a quelle connesse con il riciclaggio, l'usura ed il finanziamento al terrorismo);
- conformità dell'operatività aziendale con la legge e la nor-



normativa di vigilanza nonché con le politiche,  
- regolamenti e le procedure interne.

In linea con la normativa di legge e di Vigilanza e in coerenza con le indicazioni del Codice di Autodisciplina, il sistema di controllo interno di cui si è dotata la Banca è idoneo a rilevare, misurare e verificare nel continuo i rischi tipici della propria attività sociale e di quella delle società del Gruppo, che vede il coinvolgimento degli Organi collegiali, delle apposite funzioni di controllo interno, oltre all'Organismo di Vigilanza e al Dirigente preposto. Concorre al sistema dei controlli anche la società di revisione.

In attuazione degli indirizzi definiti dagli Organi sociali, il sistema dei controlli interni della Banca e del Gruppo è stato disegnato in modo da realizzare un presidio costante per l'identificazione, il governo e il controllo dei rischi connessi alle attività svolte. Tale sistema assume come riferimento, tra le altre, le disposizioni di vigilanza in materia di controllo prudenziale delle imprese e dei gruppi bancari, di organizzazione e governo societario delle banche, di conglomerati finanziari, di servizi e attività di investimento e tiene conto dell'evoluzione delle best practice a livello internazionale.

Il sistema dei controlli interni è basato su tre livelli, in coerenza con le disposizioni normative e regolamentari vigenti. Tale modello prevede le seguenti tipologie di controllo:

- il primo è costituito dai controlli di linea, che sono diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni e che, per quanto possibile, sono incorporati nelle procedure informatiche. Essi sono effettuati dalle stesse strutture operative e di business (cd. "Funzioni di I livello"), anche attraverso unità dedicate esclusivamente a compiti di controllo che riportano ai responsabili delle strutture medesime, ovvero eseguiti nell'ambito del back office;
- il secondo è costituito dai controlli sui rischi e sulla conformità che hanno l'obiettivo di assicurare, tra l'altro o la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi; o il rispetto dei limiti operativi assegnati alle varie funzioni; o la conformità dell'operatività aziendale alle norme, incluse quelle di autoregolamentazione. Le funzioni preposte a tali controlli (c.d. "Funzioni di controllo di II livello") sono distinte da quelle operative e concorrono alla definizione delle politiche di governo dei rischi e del processo di gestione dei rischi. Presso il Gruppo Intesa Sanpaolo, rientrano nel II livello le seguenti strutture di Capogruppo e le omologhe strutture delle società del Gruppo, ove costituite;
- Chief Compliance Officer, cui riporta anche la Direzione Centrale Antiriciclaggio;
- Area di Governo Chief Risk Officer, cui riporta la Direzione Centrale Convalida Interna e Controlli.

In ottemperanza alle Disposizioni di Vigilanza emanate dalla Banca d'Italia, che richiedono che tali funzioni siano collocate in posizione di autonomia dalle strutture operati-

ve e di separatezza dalla revisione interna, il Responsabile dell'Area di Governo Chief Risk Officer e il Chief Compliance Officer operano a diretto riporto del Consigliere Delegato e CEO e, come richiesto dalla normativa, hanno accesso diretto agli Organi aziendali, cui riferiscono senza restrizioni o intermediazioni i risultati delle attività di controllo svolte.

- il terzo è costituito dai controlli di revisione interna, volti ad individuare violazioni delle procedure e della regolamentazione nonché a valutare periodicamente la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità (in termini di efficienza ed efficacia) e l'affidabilità della struttura organizzativa delle altre componenti del sistema dei controlli interni e del sistema informativo (ICT audit) a livello di Gruppo, con cadenza prefissata in relazione alla natura e all'intensità dei rischi. In linea con le Disposizioni di Vigilanza, il Responsabile della funzione di Audit riporta direttamente al Consiglio di Amministrazione e funzionalmente al Comitato per il Controllo sulla Gestione.

#### Rapporti con gli azionisti

Intesa Sanpaolo considera proprio specifico interesse, oltre che un dovere nei confronti del mercato, la gestione di un dialogo costante con azionisti, investitori istituzionali e operatori della comunità finanziaria nazionale e internazionale nel rispetto delle norme e delle procedure interne che disciplinano la divulgazione di informazioni privilegiate. In tale ambito, la Società garantisce, anche a scadenze regolari, la sistematica diffusione di un'informativa corretta, esauriente e tempestiva sull'attività del Gruppo, anche alla luce delle indicazioni formulate in materia dalla Consob, dei principi espressi dal Codice di Autodisciplina e delle best practice nazionali e internazionali.

Lo Statuto attribuisce al Presidente del Consiglio di Amministrazione il compito di sovrintendere, verificandone la correttezza, alla gestione dei rapporti con i soci, d'intesa con il Consigliere Delegato. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione provvede inoltre a informare senza indugio il Rappresentante comune degli azionisti di risparmio sulle operazioni societarie che possano influenzare l'andamento delle quotazioni delle azioni di risparmio e in particolare sulle proposte che il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di sottoporre all'Assemblea in materia di operazioni sul capitale, fusioni e scissioni.

Anche alla luce delle dimensioni della Società e del Gruppo, Intesa Sanpaolo si avvale di apposite Strutture specializzate e dotate di mezzi e professionalità adeguate: il Servizio Investor Relations and Price-Sensitive Communication, che cura i rapporti con gli investitori istituzionali, e il Servizio Adempimenti Societari e Rapporti con gli Azionisti, che cura i rapporti con i soci nonché l'assistenza agli azionisti mettendo a loro disposizione la documentazione societaria soggetta ai depositi di legge.



Nella relazione con il mercato Intesa Sanpaolo ispira la propria attività a una precisa condotta di apertura, in particolare per quanto riguarda i risultati di bilancio e periodici nonché le strategie del Gruppo, anche tramite incontri con la comunità finanziaria nazionale e internazionale, nel quadro di un dialogo con il mercato fondato su una prassi di corretta e tempestiva comunicazione.

Nella linea di trasparente comunicazione e al fine di rendere tempestivo e agevole l'accesso alle informazioni che la riguardano, Intesa Sanpaolo utilizza anche il proprio sito internet. La Società rivolge particolare attenzione a tale canale informativo, tenendo anche presente l'evoluzione delle best practices di settore a livello internazionale. Nel sito è reperibile inoltre, la "Gilda dell'Azionista" di Intesa Sanpaolo, con la quale si intende, da un lato, offrire un utile supporto informativo per quanto riguarda l'investimento azionario nella Banca, dall'altro, far conoscere agli azionisti i diritti connessi alle azioni possedute nonché consentire loro di instaurare un rapporto più attivo con la Società.

### Remunerazione ed incentivazione di Amministratori e Alta Direzione

Il Gruppo Intesa Sanpaolo, nel pieno rispetto delle indicazioni normative, adotta tradizionalmente un pay mix opportunamente "bilanciato" tra le suddette componenti al fine di:

- consentire una gestione flessibile del costo del lavoro, in quanto la parte variabile può contrarsi sensibilmente sino ad azzerarsi in relazione al livello dei risultati effettivamente conseguiti nell'esercizio di riferimento;
- scoraggiare comportamenti focalizzati al raggiungimento di risultati di breve termine, specie se derivanti da assunzione di rischi elevati.

Per conseguire le finalità sopra esposte è prassi del Gruppo stabilire ex ante limiti massimi ed equilibrati alla retribuzione variabile, attraverso la definizione di specifici cap all'incremento dei premi in relazione a eventuali over-performance.

Tale limite massimo alla retribuzione variabile è stato determinato:

- nel 100% della remunerazione fissa per i ruoli non appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo,
- nel 33% della remunerazione fissa per i ruoli appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo.

Nel computo della remunerazione variabile, rilevano sia la componente a breve termine relativa al Sistema Incentivante che la componente a lungo termine assegnata tramite i Piani LECOIP. Questi ultimi incidono sulla remunerazione variabile pro quota per tutto il periodo di

maturazione.

Nell'ambito del rispetto del cap tra remunerazione fissa e variabile (1:1), sono state, comunque, individuate opportune differenziazioni del pay mix con riferimento alle diverse famiglie professionali, ovvero per ambito di business, coerentemente con i riscontri ottenuti attraverso specifiche analisi di benchmarking riferite alle principali banche universali europee che garantiscono inoltre il rispetto del criterio di equità interna, stante l'utilizzo di riferimenti comuni a ciascuna fascia di popolazione.

L'adeguatezza degli importi è ulteriormente verificata rispetto alle prassi di mercato, con la continua partecipazione a indagini retributive a carattere nazionale e internazionale; per i ruoli a contenuto manageriale e altre particolari posizioni di business il riscontro avviene selezionando specifici peer group al fine di valutare l'allineamento competitivo con il mercato di riferimento più appropriato.

In rapporto ai dati di mercato, il Gruppo Intesa Sanpaolo si pone l'obiettivo di allineare le retribuzioni complessive ai valori mediani, fermo restando la possibilità di apportare opportune differenziazioni per posizioni di particolare criticità e/o risorse di elevata qualità manageriale.

In termini di linee guida, l'incidenza della componente variabile rispetto a quella fissa è rivista periodicamente per le differenti categorie di personale, in funzione dell'andamento del business, delle strategie di gestione e sviluppo del personale e delle normative tempo per tempo vigenti.

In generale, i trattamenti retributivi del personale sono oggetto di revisione periodica, al fine di verificarne il costante allineamento rispetto all'evoluzione della situazione interna e del mercato, tenendo altresì in considerazione gli esiti del processo di valutazione delle prestazioni. In tali occasioni possono essere previsti, nell'ambito degli stanziamenti di budget definiti annualmente (nel rispetto delle compatibilità economiche complessive), interventi volti ad adeguare il trattamento economico complessivo del personale mediante gli strumenti definiti dalle politiche di gestione di Gruppo e nel rispetto delle deleghe in materia di personale tempo per tempo vigenti.

La valutazione di congruità del trattamento economico complessivo viene condotta anche nell'ipotesi di attribuzione di incarico o modifica della posizione organizzativa per verificarne la coerenza con le competenze richieste e le responsabilità attribuite nella nuova posizione. Qualsiasi decisione retributiva dovrà essere assunta nel rispetto delle Politiche di Remunerazione di Gruppo, di concerto con la Direzione Centrale Risorse Umane e in coerenza con la regolamentazione internazionale e nazionale.

L'attuale contesto di business del Gruppo, che ha continuato a sviluppare la propria azione secondo

le linee tracciate dal Piano d'Impresa 2014-17 e ha registrato performance migliori dei principali competitors internazionali, in un quadro di elevata patrimonializzazione e liquidità, superiore ai requisiti normativi anche nello scenario avverso dello stress test, determina l'opportunità di estendere il limite massimo della remunerazione variabile sulla fissa dalla sola popolazione Risk Taker appartenente ai segmenti professionali sopra indicati, come già richiesto e approvato dall'Assemblea sia nel 2015 che nel 2016, a tutta la popolazione Risk Taker non appartenente alle Funzioni Aziendali di Controllo.

Per sostenere i risultati nel tempo, è opportuno offrire a coloro i quali hanno leve più dirette per la gestione della Banca (ovvero i Risk Taker) la possibilità di maturare premi competitivi, in linea con il livello delle performance realizzate.

L'innalzamento del cap alla remunerazione variabile consente, infatti, di sostenere l'attrattività e la retention del Gruppo attraverso la competitività retributiva, dato che la maggior parte dei competitor ha già richiesto ed ottenuto il cap 2:1. Su 12 aziende operanti nel settore finanziario nel contesto comunitario, 9 banche hanno già approvato l'innalzamento dell'incidenza della remunerazione variabile a 2 volte la remunerazione fissa per la popolazione dei Risk Taker, mentre una banca ha determinato il rapporto tra remunerazione variabile e fissa superiore a uno solo per i membri del Management Board. L'incremento del limite massimo della remunerazione variabile garantisce, in ogni caso, il rispetto della normativa prudenziale.

Le politiche di remunerazione del Gruppo Intesa Sanpaolo si ispirano ai seguenti principi:

- allineamento dei comportamenti del management e dei dipendenti con gli interessi degli azionisti, le strategie di medio e lungo periodo e gli obiettivi aziendali, nell'ambito di un quadro di regole di riferimento indirizzate ad un corretto controllo dei rischi aziendali, attuali e prospettici, e al mantenimento di un adeguato livello di liquidità e di patrimonializzazione;
- merito, al fine di assicurare un accentuato collegamento con la prestazione fornita e la qualità manageriale evidenziata, attraverso la flessibilità retributiva da realizzarsi mediante il ricorso alla componente variabile della retribuzione legata ai risultati raggiunti; l'attenzione alle risorse chiave e di alta qualità manageriale, destinatarie di target retributivi competitivi rispetto al mercato di riferimento; la differenziazione delle migliori performance cui saranno riconosciute livelli di premio variabile significativamente superiori rispetto alla media;
- equità, al fine di stimolare comportamenti virtuosi e armonizzare i trattamenti retributivi attraverso: la correlazione tra la retribuzione fissa della persona ed il peso della relativa posizione ricoperta; la differenziazione

dei target retributivi e dell'incidenza della componente variabile sulla retribuzione globale in funzione della famiglia professionale di appartenenza;

- competitività esterna della retribuzione globale annua rispetto ai livelli espressi nei grandi gruppi bancari europei, ricavati attraverso periodiche survey specializzate, al fine di attrarre e trattenere le migliori risorse manageriali e professionali del mercato;
- sostenibilità, al fine di contenere gli oneri derivanti dall'applicazione della policy entro valori compatibili con le strategie di medio e lungo periodo e gli obiettivi annuali;
- rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari internazionali, europee e nazionali e il conseguente focus sui Dirigenti con responsabilità strategiche, Risk Taker e Funzioni di Aziendali di Controllo.

La correlazione tra remunerazione, performance e rischi è assicurata per tutta la popolazione aziendale da:

- il ricorso a un pay mix bilanciato, in quanto la componente fissa risulta sufficientemente elevata così da consentire alla parte variabile, la cui corresponsione non è mai garantita, di contrarsi significativamente e azzerarsi al verificarsi delle condizioni di seguito specificate;
- l'applicazione del principio di selettività che differenzia le migliori performance e, a fronte di queste, riconosce premi significativamente più elevati rispetto alla media;
- l'adozione, in base al cosiddetto principio di sostenibilità finanziaria, di un meccanismo strutturato di funding della componente variabile (bonus pool) che correla l'ammontare da destinarsi all'incentivazione di tutti i segmenti aziendali all'andamento di un parametro di Gruppo, ad oggi identificato nel Risultato Corrente Lordo;
- il ricorso al meccanismo di solidarietà tra risultati di Gruppo e di Divisione/Business Unit, in base al quale la somma dei premi complessivamente erogabili al personale di ciascuna Business Unit dipende in parte dalla performance realizzata dal Gruppo nella sua interezza (riflessa nella dimensione del bonus pool) e in parte da quella dell'Unità Organizzativa di appartenenza, misurata in termini di grado di contribuzione atteso rispetto al Risultato Corrente Lordo di Gruppo;
- l'applicazione del principio di "discrezionalità guidata" che si traduce nell'assegnazione al CEO di quota parte limitata del bonus pool di Gruppo (10%), allocabile una volta attivato il cancello, alle strutture che abbiano superato la loro Soglia di accesso, a ulteriore riconoscimento della qualità e del livello di performance raggiunta;
- il rispetto delle condizioni di accesso previste dalle regolamentazioni internazionali e nazionali, ovvero: o a livello di gruppo, il raggiungimento di adeguati livelli di solidità patrimoniale e liquidità e, più in generale, il rispetto dei limiti previsti nel proprio Risk Appetite Framework (RAF);



o a livello individuale, la correttezza dei comportamenti agiti (assenza di provvedimenti disciplinari che determinino anche solo un giorno di sospensione);

- la misurazione della performance su più dimensioni, sia quantitative (redditività, sviluppo ricavi, produttività, costo del rischio/sostenibilità) che qualitative (azioni o progetti strategici e qualità manageriali), e su perimetri differenti (Gruppo/Struttura/Individuo). A titolo esemplificativo, si rappresentano alcuni indicatori per driver di performance:

- redditività: Proventi Operativi redditività: Proventi Operativi Netti / Risk Weighted Assets, Portfolio Mix (risparmio gestito vs. amministrato), Ricavi/ Masse;
- sviluppo ricavi: Crescita Proventi Operativi Netti, Masse Medie Gestite (asset management), Raccolta Netta (private banking);
- produttività: Cost/ Income, Ottimizzazione tempi di risposta relativi alla concessione del credito, Oneri Operativi, Costi/ Asset Under Management;
- costo del rischio/sostenibilità: NPL Ratio, Concentration Risk, Mantenimento dei livelli target di Liquidity Coverage Ratio;
- il ricorso ad un ulteriore meccanismo che misura il livello di rischio residuo di ciascuna business unit (Q-Factor) e che agisce come eventuale demoltiplicatore del premio conseguito in caso di mancato raggiungimento del target.

Lo Statuto prevede che l'Assemblea approvi le politiche di remunerazione dei Consiglieri di Amministrazione e del personale, nonché i piani basati su strumenti finanziari. In aggiunta al compenso fisso determinato dall'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione può stabilire la remunerazione dei propri componenti cui il Consiglio stesso attribuisca ulteriori particolari cariche in conformità dello Statuto, ivi inclusa quella di Consigliere Delegato.

La retribuzione del Consigliere Delegato e Direttore Generale e degli altri Dirigenti con responsabilità strategiche, in coerenza con le politiche approvate dall'Assemblea degli azionisti in data 27 aprile 2016, è composta da:

- a) una componente fissa, comprendente la retribuzione lorda definita individualmente sulla base dell'inquadramento contrattuale, del ruolo ricoperto, delle responsabilità assegnate, della particolare esperienza e competenza maturata dal dirigente, comprensiva di eventuali indennità;
- b) una componente variabile a breve termine, collegata alle prestazioni fornite e simmetrica rispetto ai risultati di breve e lungo termine effettivamente conseguiti dalla Banca e dal Gruppo nel suo complesso, così come derivante dall'applicazione dei sistemi di incentivazione approvati dai competenti organi societari nel rispetto delle vigenti politiche di remunerazione; la componente

variabile a breve termine è assegnata tramite il piano di incentivazione annuale basato su strumenti finanziari rivolto anche ai c.d. Risk Taker, come richiesto dalle Disposizioni di Vigilanza in tema di remunerazioni;

- c) una componente variabile a lungo termine, basata su strumenti collegati alle azioni Intesa Sanpaolo, introdotta nel corso del 2014 in concomitanza con il lancio del Piano d'Impresa 2014-2017 tramite i Leveraged Employee Co-Investment Plans ("Piani LECOIP"), assegnata, come previsto dai Piani, anche ai Risk Taker e al restante personale;
- d) una componente derivante dalla valorizzazione dei benefit, comprendente l'importo del contributo aziendale versato nell'anno al fondo di previdenza complementare cui il dirigente risulta iscritto e i premi, fiscalmente imponibili, pagati dalla Società per le relative coperture assicurative; non sono riportati nei prospetti eventuali altri benefit accordati al suddetto personale (per esempio, l'autovettura aziendale) che non risultano fiscalmente imponibili anche in ragione delle specifiche condizioni di attribuzione definite dalle policy aziendali (ad esempio, perché richiesto un contributo monetario a carico del dirigente).

Ai componenti del Consiglio di Amministrazione spetta, oltre al rimborso delle spese sostenute per ragione del loro ufficio, un compenso che viene determinato dall'Assemblea all'atto della loro nomina in misura fissa per l'intero periodo di carica.

L'Assemblea degli azionisti in data 27 aprile 2016 ha determinato per l'intero triennio in:

- i) euro 100.000 il compenso fisso lordo annuo di ciascuna componente del Consiglio di Amministrazione che non sia anche componente del Comitato per il Controllo sulla Gestione;
- ii) euro 800.000 il compenso fisso lordo annuo aggiuntivo del Presidente del Consiglio di Amministrazione;
- iii) euro 150.000 il compenso annuo aggiuntivo del Vice Presidente.

Si precisa, peraltro, che, come previsto nelle Disposizioni di Vigilanza in tema di remunerazioni, l'ammontare della remunerazione del Presidente non è superiore, bensì, è inferiore alla remunerazione fissa percepita dal Consigliere Delegato e CEO.

Inoltre, lo Statuto prevede che l'Assemblea determini, all'atto della nomina del Comitato per il Controllo sulla Gestione e per l'intero periodo della carica, un compenso specifico, per i Consiglieri di Amministrazione che compongono il Comitato, in ugual misura per ciascuno Consigliere, ma con un'apposita maggiorazione per il Presidente.

Fermo restando il rimborso delle spese sostenute per ragione dell'ufficio, pertanto, l'Assemblea degli azionisti del



Il 27 aprile 2016 ha determinato, in euro 200.000 il compenso specifico di ciascun Consigliere componente del Comitato per il Controllo sulla Gestione, senza corresponsione di gettoni di presenza a fronte dell'effettiva partecipazione alle riunioni del Comitato stesso, e in euro 50.000 il compenso addizionale per il Presidente del Comitato. In relazione all'attività che i Consiglieri sono chiamati a svolgere quali componenti degli ulteriori Comitati endo-consiliari, lo Statuto attribuisce al Consiglio di Amministrazione il compito di determinare in misura fissa il compenso per tali Consiglieri, in coerenza con le politiche di remunerazione approvate dall'Assemblea.

Il Consiglio di Amministrazione ha integrato l'emolumento per la carica di Consigliere con un gettone di presenza pari a euro 2.000 in relazione all'effettiva partecipazione dei membri ai lavori dei Comitati e con un ulteriore compenso fisso lordo annuo pari a euro 50.000 per i presidenti dei Comitati stessi.

A norma di Statuto, al Consigliere Delegato e Direttore Generale compete una remunerazione fissa e variabile determinata dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le politiche di remunerazione approvate dall'Assemblea. Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazioni, ha determinato in euro 500.000 il compenso fisso spettante al Consigliere Delegato. Tale importo si cumula con quello di euro 100.000 spettante in qualità di Consigliere di Amministrazione.

Al Consigliere Delegato in qualità di Direttore Generale spetta, inoltre, dal 1 marzo 2016 la retribuzione annua lorda, stabilita in euro 2.000.000 dal Consiglio di Sorveglianza, nonché il sistema di incentivazione, il trattamento previdenziale integrativo, gli ulteriori fringe benefit del ruolo determinati dal Consiglio di Amministrazione nel rispetto delle Politiche di Remunerazione e Incentivazione dei dipendenti.

Come previsto dalle Politiche di remunerazione 2016, le condizioni di accesso al Sistema Incentivante 2016, destinato anche al Consigliere Delegato e CEO, sono confermate come segue:

- Common Equity Tier Ratio almeno uguale al limite previsto nel RAF;
- Net Stable Funding Ratio (NSFR) almeno uguale al limite previsto nel RAF;
- Liquidity Coverage Ratio (LCR) almeno uguale al limite previsto nel RAF (solo per risk taker apicali);
- Assenza di perdita oppure Risultato Corrente Lordo positivo, al netto di eventuali contributi di proventi da riacquisto di passività di propria emissione, da valutazione al fair value di proprie passività e da componenti di reddito derivanti da politiche contabili conseguenti alle modifiche apportate al modello interno delle poste a vista.

Il mancato raggiungimento di anche una sola delle condizioni sopradescritte comporta la non attivazione dei

sistemi incentivanti per il personale del Gruppo. I Risk Taker Apicali, cluster a cui appartiene anche il Consigliere Delegato e CEO, sono soggetti ad una ulteriore condizione rappresentata dal Liquidity Coverage Ratio (LCR), il cui livello deve essere almeno uguale al limite previsto nel RAF. In coerenza con questa impostazione, gli stessi indicatori fanno parte delle Malus Condition, da verificare negli anni successivi per la corresponsione della parte differita dei premi.

Nel caso in cui non si verifichino singolarmente o la prima, la seconda, o la terza condizione, la quota differita è ridotta di 1/2; nel caso in cui non venga soddisfatta l'ultima condizione, la quota differita viene azzerata.

Ciò premesso e nel rispetto del principio che l'attivazione del sistema incentivante deve essere coerente e compatibile con la distribuzione di dividendi, il Consiglio di Sorveglianza ha deliberato che la componente variabile della remunerazione per il Consigliere Delegato e CEO Carlo Messina, anche in relazione all'incarico di Chief Executive Officer, abbia come limite massimo la remunerazione fissa moltiplicata per 0,86 circa e sia parametrata al punteggio della scheda di performance, che rappresenta gli obiettivi assegnati e declinati dal Piano d'Impresa 2014-2017.

La componente variabile della remunerazione dei Risk Taker è pari al massimo ad una volta la remunerazione fissa (ridotta ad un terzo per le Funzioni Aziendali di controllo ed elevata a due volte solo per alcuni limitati e specifici cluster di popolazione) e, per coloro i quali appartengono a specifiche filiere professionali (Asset Management, Private Banking, Investment Banking, Industry Leader, Tesoreria), a due volte la remunerazione fissa, parametrata al conseguimento degli obiettivi assegnati nelle performance scorecard individuali, in cui sono individuati KPI per la realizzazione dei driver strategici Sviluppo Ricavi, Redditività, Produttività e Costo del Rischio/Sostenibilità suddivisi tra quelli di Divisione, di Gruppo e quelli relativi alla valutazione qualitativa.

Per il Dirigente preposto, i Responsabili e il personale di livello più elevato delle Funzioni Aziendali di Controllo, la determinazione dell'incentivo maturato è strettamente definita, nel rispetto delle Disposizioni di Vigilanza, con riferimento ad indicatori quali-quantitativi specifici delle rispettive funzioni.

Si fa altresì ricorso ad un ulteriore meccanismo di aggiustamento del premio maturato, che misura il livello di rischio residuo di ciascuna business unit (Q-Factor) e che agisce come eventuale demoltiplicatore del premio conseguito in caso di mancato raggiungimento del target: in particolare, nel caso tale Q-Factor abbia un rating pari ad "alto", la remunerazione variabile prima individuata verrà ridotta del 10%; in caso tale rating sia pari a "molto alto", la riduzione del compenso variabile sarà nell'ordine del 20%.

Il premio spettante a ciascun Risk Taker, ad esclusione



dei Risk Taker Apicali e dei Responsabili di più alto livello delle Funzioni Aziendali di Controllo, la cui responsabilità è di competenza del Consiglio di Amministrazione, è definito in funzione della posizione raggiunta nel c.d. "ranking interno" alla propria business unit / struttura di appartenenza.

I premi così determinati saranno corrisposti al 50% cash e al 50% in azioni e soggetti a sistemi di pagamento differito. Le quote di differimento, sono differenziate per cluster di popolazione di Risk Taker e per importo della remunerazione variabile:

- 60% per i Risk Taker Apicali non appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo e per coloro i quali, tra i Risk Taker, maturino un premio superiore al 100% della retribuzione fissa;
- 40% per i Risk Taker Apicali appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo e per tutti i restanti Risk Taker.

Di seguito, vengono mostrati i compensi corrisposti ai componenti degli organi di Amministrazione e di Controllo e ai Direttori Generali

L'adeguatezza degli importi delle remunerazioni viene verificata rispetto alle prassi di mercato, con la continua partecipazione a indagini retributive a carattere nazionale e internazionale; per i ruoli a contenuto manageriale e altre particolari posizioni di business il riscontro avviene selezionando specifici peer group al fine di valutare l'allineamento competitivo con il mercato di riferimento più appropriato. Nella relazione sulla remunerazione non si individua tuttavia la composizione del peer group utilizzato per l'allineamento con il mercato.

Come descritto in precedenza, il Consiglio di Sorveglianza ha deliberato che la componente variabile della remunerazione per il Consigliere Delegato e CEO, anche in relazione all'incarico di Chief Executive Officer, abbia come limite massimo la remunerazione fissa moltiplicata per 0,86 circa e sia parametrata al punteggio della scheda di performance.

All'interno della società non sono previsti accordi ex ante che regolano trattamenti o indennità da riconoscere in occasione della risoluzione del rapporto ai Consiglieri di Amministrazione, al Direttore Generale e agli altri Dirigenti con responsabilità strategiche.

In tal caso non sussistono accordi che prevedano che la Banca sia tenuta a pagare nei loro confronti indennità in caso di dimissioni né che l'incarico cessi a seguito di un'offerta pubblica di acquisto.

Tabella 5: Compensi corrisposti ai componenti del Consiglio di Amministrazione (dati in migliaia di euro)

| Componente             | RUOLO                      | Compensi fissi | Gettoni di presenza | Bonus e altri incentivi variabili | Benefici non monetari | Altri | Totale Compensi (in migliaia di €) |
|------------------------|----------------------------|----------------|---------------------|-----------------------------------|-----------------------|-------|------------------------------------|
| Gian Maria Gros-Pietro | Presidente                 | 900            | 6                   |                                   |                       |       | 906                                |
| Paolo Andrea Colombo   | Vice Presidente            | 201            | 20                  |                                   |                       |       | 221                                |
| Carlo Messina          | Consigliere Delegato e CEO | 2412           |                     | 873                               | 59                    | 338   | 3682                               |
| Bruno Picca            | Consigliere                | 363            | 52                  | 208                               | 24                    | 59    | 706                                |
| Rossella Locatelli     | Consigliere                | 131            | 83                  |                                   |                       |       | 214                                |
| Giovanni Costa         | Consigliere                | 149            | 20                  | 49                                |                       |       | 218                                |
| Livia Pomodoro         | Consigliere                | 68             | 6                   |                                   |                       |       | 74                                 |
| Giovanni Gorno         | Consigliere                | 68             | 32                  |                                   |                       |       | 100                                |
| Tempini Giorgia Gallo  | Consigliere                | 68             | 32                  |                                   |                       |       | 100                                |
| Franco Ceruti          | Consigliere                | 268            | 38                  |                                   |                       |       | 306                                |
| Gianfranco Carbonato   | Consigliere                | 163            | 6                   |                                   |                       |       | 169                                |
| Franческа Cornelli     | Consigliere                | 68             | 38                  |                                   |                       |       | 106                                |
| Daniele Zamboni        | Consigliere                | 99             | 56                  |                                   |                       |       | 155                                |
| Maria Mazzarella       | Consigliere                | 68             | 18                  |                                   |                       |       | 86                                 |
| Maria Cristina Zoppo   | Consigliere                | 136            |                     |                                   |                       |       | 136                                |
| Edoardo Gaffeo         | Consigliere                | 168            | 58                  |                                   |                       |       | 226                                |
| Milena Teresa Motta    | Consigliere                | 136            |                     |                                   |                       |       | 136                                |
| Marco Mangiagalli      | Consigliere                | 202            | 27                  |                                   |                       |       | 229                                |
| Alberto Maria Pisani   | Consigliere                | 136            |                     |                                   |                       |       | 136                                |

Fonte: "Relazione su governo societario e aspetti proprietari. Relazione sulle remunerazioni 2017"



# MONTE DEI PASCHI DI SIENA BANCA DAL 1472

## SOMMARIO

Azionariato e Rappresentanza

Sistemi di governo e controllo

Composizione del Consiglio  
di Amministrazione e dei Comitati

Funzionamento del Consiglio  
di Amministrazione e dei Comitati

Retribuzione ed incentivazione  
Amministratori ed Alta Direzione

## Commento di sintesi

Alla luce di quanto qui illustrato, si ritiene che, con riferimento all'esercizio 2016, la corporate governance di Monte dei Paschi di Siena si conferma linea con i criteri indicati nel Codice di Autodisciplina delle società quotate promosso da Borsa Italiana, ed è ispirato alle raccomandazioni formulate dalla CON-ICMI in materia.

il contenzioso civile e penale riveniente dal passato, il costante monitoraggio delle Autorità di Vigilanza e la costante attenzione mediatica nei confronti della Banca, nonché il perseguimento delle operazioni straordinarie (cessione NPLs e aumento di capitale) annunciate nel secondo semestre del 2016 poi non perfezionate, come da comunicati stampa di fine dicembre 2016.

Si sottolinea che sia l'ex Presidente che l'ex amministratore delegato hanno rinunciato in toto o in parte all'emolumento del 2016 devolvendo l'importo all'iniziativa MP Solidale, ovvero all'iniziativa di Welfare introdotta in Azienda con la Contrattazione di secondo livello e volta a favorire la solidarietà tra colleghi ed a fornire supporto a situazioni personali e familiari gravi.

Qui preme evidenziare alcuni aspetti ed aree di miglioramento della corporate governance della società:

- i) Dall'analisi della Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari non si evidenziano in maniera chiara e trasparente le attività di board induction. Le sessioni di board induction, conformemente alle disposizioni del Codice di Autodisciplina, sono finalizzate a fornire agli amministratori e ai sindaci un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera la Società, anche alla luce delle dinamiche aziendali e dell'evoluzione dell'assetto. Motivo per cui si dovrebbe investire molto in tali attività;
- ii) La disciplina sul cumulo di altri incarichi, data la particolare situazione della banca, appare di poco superiore agli standard internazionali di 5 incarichi. Inoltre si segnala un cumulo di altri incarichi elevati per un sindaco effettivo;
- iii) Dall'analisi della Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari non si evince in maniera trasparente ed esaustiva la composizione quali quantitativa del board;

## Azionariato e Rappresentanza

### Indicazioni di carattere generale

Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. è una banca con azioni quotate nel Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. La Banca svolge attività bancaria attraverso la raccolta del risparmio e l'esercizio del credito nelle sue varie forme in Italia e all'estero. Può compiere tutte le operazioni ed i servizi bancari e finanziari consentiti dalle vigenti disposizioni, costituire e gestire forme pensionistiche complementari, nonché compiere ogni altra operazione strumentale o comunque connessa al perseguimento dell'oggetto sociale

Il capitale dell'Emittente risulta di Euro 7.365.674.050,07, interamente sottoscritto e versato. Esso è rappresentato da n. 29.320.798 azioni ordinarie, senza indicazione del valore

Il Consiglio di Amministrazione insieme ai comitati e al Collegio Sindacale ha affrontato un periodo molto complesso, nel 2016, lavorando ad alcuni temi di carattere "straordinario", quali la continua evoluzione della regolamentazione per le banche,

| Dichiarante   | Aziende aderenti             | Quote % su capitale ordinario | Quote % su capitale totale (**) |
|---|------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Ministero dell'Economia e delle Finanze   |                              | 4,024                         | 4,024                           |
| ASB S.p.A. (fondatamente e indeliberatamente per il tramite di società controllate) | Vario società del gruppo (*) | 3,170                         | 3,170                           |

(\*) Le società aderenti al Gruppo ASB sono fondate dai seguenti azionisti: ASB S.p.A., ASB Finco I&BD, ASB Belgium, ASB Luxembourg I, ASB, ASB America I, ASB Luxembourg, ASB America Luxembourg, ASB Lazio, ASB Luxembourg AG, ASB Capital, ASB P&I, ASB Super Growth Ltd di Spagna e Svizzera, ASB Portugal Companhia de Seguros S.A., ASB Fininvesting AG, ASB Investitionsbank AG.

(\*\*) Le percentuali indicate in questa tabella sono calcolate sul numero di azioni ordinarie che costituiscono il capitale sociale al netto di n. 1.470 azioni, nel loro adempimento a seguito della approvazione di riaggiornamento di azioni BMPS del 2014 (sul oggetto di 17.500) del 2015 (sul oggetto di 17.200) e del 2016 (sul oggetto di 17.100), emesse da JP Morgan Chase & Co. costituendo in seguito a favore di BMPS, il cui voto è regolato ai sensi dell'Art. 2357-bis, c. 1 della Legge, secondo cui, nel proprio patrimonio, esse corrispondono alla 10000% del capitale sociale.



nominale. Tutte le azioni sono emesse in regime di dematerializzazione. Le modalità di circolazione e di legittimazione delle azioni sono disciplinate dalla legge.

Nel corso del 2016 sono stati deliberati dall'Assemblea degli Azionisti alcuni interventi sul capitale sociale di seguito dettagliati. In data 24 novembre 2016, l'Assemblea degli azionisti ha approvato, in sede straordinaria, la riduzione del capitale sociale da Euro 9.001.756.820,70 ad Euro 7.365.674.050,07 a copertura delle perdite pregresse e delle perdite risultanti dalla situazione patrimoniale al 30 settembre 2016. La stessa Assemblea degli azionisti ha approvato il raggruppamento delle azioni ordinarie dell'Emittente in circolazione nel rapporto di n. 1 nuova azione ordinaria avente godimento regolare ogni n. 100 azioni ordinarie esistenti, conferendo al Consiglio di Amministrazione, al fine di ottimizzare i rapporti numerici della predetta operazione di raggruppamento, la facoltà di procedere all'annullamento di massime n. 64 azioni ordinarie BMP5 sulla base della rinuncia alle azioni da parte di un intermediario disponibile ad acquistarle, ove necessario, e di effettuare un servizio di quadratura prima dell'esecuzione dell'operazione, il tutto senza modificare l'ammontare del capitale sociale.

Secondo quanto risulta dalle comunicazioni ricevute ai sensi dell'art. 120 del TUF, gli azionisti che, alla data di approvazione della Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari (9 Marzo 2017) partecipano direttamente o indirettamente in misura superiore al 3% del capitale sociale rappresentato da azioni con diritto di voto, sono:

Il Presidente ha pieni poteri per dirigere e regolare la discussione ed esercita tale prerogativa avendo riguardo all'interesse a garantire la correttezza del voto assembleare, assicurando - ove ne ricorra la necessità - che la durata dei lavori assembleari non pregiudichi la possibilità di partecipare e di esprimere il voto, nonché impedendo che sia turbato il regolare svolgimento dell'Assemblea. Il Presidente stabilisce le modalità per formulare la richiesta di intervento, la durata massima e l'ordine degli interventi. In occasione di ogni assemblea, il Presidente dà conto della pubblicazione dell'avviso di convocazione, nonché del deposito presso la sede sociale e Borsa Italiana S.p.A., a disposizione del pubblico, della documentazione prevista dalla normativa vigente.

Lo Statuto di BMP5 prevede che possano intervenire all'Assemblea i soggetti ai quali spetta il diritto di voto che dimostrino la loro legittimazione secondo le modalità previste dalla normativa vigente.

I Soci che, anche congiuntamente, rappresentano almeno un quarantesimo del capitale sociale, possono richiedere, nei termini di legge, l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare, indicando nella domanda gli ulteriori argomenti da essi proposti, ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'ordine del giorno e consegnando una

relazione che illustri le motivazioni della richiesta e la documentazione inerente la propria legittimazione

L'integrazione dell'elenco delle materie da trattare non è ammessa per gli argomenti sui quali l'Assemblea delibera, a norma di legge, su proposta degli amministratori o sulla base di un progetto o di una relazione da essi predisposta diversa da quelle di cui all'art. 125-ter comma 1 del TUF.

L'Assemblea si riunisce di regola a Siena; può essere convocata anche fuori della sede sociale, purché in Italia.

Coloro ai quali spetta il diritto di voto possono farsi rappresentare in Assemblea con l'osservanza delle disposizioni di legge. Coloro ai quali spetta il diritto di voto hanno facoltà di conferire la delega anche in via elettronica, con le modalità stabilite dalla legge. La notifica elettronica della delega può essere effettuata mediante l'utilizzo di apposita sezione del sito internet della Banca, ovvero, in alternativa, tramite posta elettronica certificata, ad apposito indirizzo di posta elettronica, secondo le modalità stabilite nell'avviso di convocazione.

Coloro che intendono prendere la parola in Assemblea sono invitati a compilare l'apposita "scheda per richiesta di intervento" predisposta per gli argomenti all'ordine del giorno, indicando le proprie generalità, recandosi poi con il televoter consegnato a ciascun soggetto avente diritto al voto o suo delegato, nel quale è memorizzato un codice di identificazione del votante e delle relative azioni rappresentate presso una apposita postazione "Raccolta interventi", ubicata all'ingresso della sala assembleare, per consegnarla.

Il Presidente ha pieni poteri per dirigere e regolare la discussione ed esercita tale prerogativa avendo riguardo all'interesse a garantire la correttezza del voto assembleare, assicurando - ove ne ricorra la necessità - che la durata dei lavori assembleari non pregiudichi la possibilità di partecipare e di esprimere il voto, nonché impedendo che sia turbato il regolare svolgimento dell'Assemblea. Il Presidente stabilisce le modalità per formulare la richiesta di intervento, la durata massima e l'ordine degli interventi. In occasione di ogni assemblea, il Presidente dà conto della pubblicazione dell'avviso di convocazione, nonché del deposito presso la sede sociale e Borsa Italiana S.p.A., a disposizione del pubblico, della documentazione prevista dalla normativa vigente.

#### **Voto di lista**

La nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione avviene mediante votazione di liste di candidati presentate dai soci, secondo la procedura indicata dall'art. 15 dello Statuto, nelle quali i candidati sono elencati mediante un numero progressivo.

In ciascuna lista che presenti un numero di candidati pari o superiore a tre devono essere specificamente indicati i candidati in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti



per i sindaci a norma di legge e gli ulteriori requisiti di indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina delle società quotate in numero non inferiore a due e comunque pari ad almeno un terzo dei candidati presentati nella lista.

Ai fini del rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi<sup>(2)</sup>, le liste che presentino un numero di candidati pari o superiore a tre devono contenere candidati di genere diverso in ordine alternato e in egual proporzione se in numero pari, secondo, comunque, quanto previsto nell'avviso di convocazione dell'Assemblea. Le liste medesime non possono contenere nominativi che, alla data dell'Assemblea di rinnovo degli organi, abbiano compiuto 75 anni, avuto riguardo anche alle limitazioni di età previste dallo Statuto per la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione (70 anni) e per la carica di Amministratore Delegato (67 anni).

Unitamente a ciascuna lista, entro il termine di deposito della stessa indicato nell'avviso di convocazione dell'Assemblea, devono essere presentati presso la società: (i) le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la propria candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché l'esistenza dei requisiti che fossero prescritti per la carica dalla vigente disciplina legale e regolamentare; (ii) le dichiarazioni dei candidati indicati nella lista come indipendenti attestanti l'esistenza dei requisiti di indipendenza; e (iii) i Curricula Vitae riguardanti le caratteristiche personali e professionali di ciascun candidato, con indicazione degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti in altre società. In particolare i candidati devono dichiarare di non ricoprire la carica di membro del consiglio di amministrazione, del consiglio di gestione o del consiglio di sorveglianza di banche concorrenti, non facenti parte del Gruppo Montepaschi, che dispongano di licenza bancaria rilasciata dall'autorità di vigilanza e siano attive nei mercati della raccolta bancaria o dell'esercizio del credito ordinario in Italia. Le liste presentate dai soci devono essere depositate presso la sede della Società almeno venticinque giorni prima di quello fissato per l'Assemblea e rese pubbliche secondo la disciplina vigente. Ogni socio può presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista e ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità.

Hanno diritto di presentare le liste soltanto i soci che da soli o insieme ad altri soci siano complessivamente titolari di azioni rappresentanti almeno l'1% del capitale della Banca avente diritto di voto nell'Assemblea ordinaria ovvero la diversa percentuale applicabile ai sensi delle vigenti disposizioni. Al fine di comprovare la titolarità del numero di azioni necessarie alla presentazione delle liste, coloro che hanno presentato le liste, contestualmente al deposito delle liste o successivamente purché entro il termine previsto per la pubblicazione delle liste, devono presentare e/o recapitare

presso la sede sociale la certificazione attestante la titolarità della quota minima di partecipazione suddetta, determinata avuto riguardo alle azioni che risultano registrate a favore del socio nel giorno in cui le liste sono depositate.

Le liste presentate senza l'osservanza delle disposizioni statutarie non possono essere votate.

Ogni avente diritto al voto può votare una sola lista.

Ai sensi dell'art. 15 dello Statuto, all'elezione degli amministratori si procede come segue:

a) dalla lista che ha ottenuto la maggioranza dei voti espressi sono tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, gli amministratori che rappresentano la metà di quelli da eleggere, con arrotondamento, in caso di numero frazionario, all'unità inferiore;

b) i restanti amministratori sono tratti dalle altre liste; a tal fine i voti ottenuti dalle liste stesse sono divisi successivamente per uno, due, tre, quattro e così via secondo il numero degli amministratori ancora da eleggere. I quozienti così ottenuti sono assegnati progressivamente ai candidati di ciascuna di tali liste, secondo l'ordine dalle stesse rispettivamente previsto. I quozienti così attribuiti ai candidati delle varie liste sono disposti in unica graduatoria decrescente.

Risultano eletti coloro che ottengono i quozienti più elevati.

Nel caso in cui più candidati abbiano ottenuto lo stesso quoziente, risulterà eletto il candidato della lista che non abbia ancora eletto alcun amministratore o che abbia eletto il minor numero di amministratori.

Nel caso in cui nessuna di tali liste abbia ancora eletto un amministratore ovvero tutte abbiano eletto lo stesso numero di amministratori, nell'ambito di tali liste risulterà eletto il candidato di quella che abbia ottenuto il maggior numero di voti.

In caso di parità di voti di lista e sempre a parità di quoziente, si procederà a nuova votazione da parte dell'intera Assemblea risultando eletto il candidato che ottenga la maggioranza semplice dei voti.

In ogni caso, anche in deroga alle disposizioni che precedono, almeno un amministratore dovrà essere tratto dalla lista di minoranza che abbia ottenuto il maggior numero di voti e che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con i soggetti che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti.

Lo Statuto della Banca non prevede, ai fini del riparto degli amministratori da eleggere, l'esclusione delle liste che non hanno conseguito una percentuale di voti almeno pari alla metà di quella richiesta dallo Statuto per la presentazione delle stesse (cfr. art. 147-ter, comma primo, TUF), vale a dire almeno l'1% del capitale della Banca avente diritto di voto nell'Assemblea ordinaria.





## Sistemi di governo e controllo

Il complessivo sistema di governo societario adottato dalla Banca fa riferimento alla vigente normativa codicistica, di vigilanza bancaria e finanziaria e al Codice di Autodisciplina delle società quotate e tiene conto dell'obiettivo di realizzare un sistema di norme e strutture coordinate in grado di garantire una trasparente ed accurata gestione dei rapporti con gli azionisti e tra questi e gli amministratori ed il top management. L'adesione al Codice di Autodisciplina si sostanzia nella chiara distinzione dei ruoli e delle responsabilità, nell'appropriato bilanciamento dei poteri, nell'equilibrata composizione degli organi societari e poggia i suoi fondamentali organizzativi sull'efficacia dei controlli, sul presidio di tutti i rischi aziendali, sull'adeguatezza dei flussi informativi e sulla responsabilità sociale d'impresa. In particolare, il sistema di amministrazione e controllo adottato dalla Banca è di tipo tradizionale caratterizzato dalla presenza di:

- Assemblea dei soci, competente a deliberare tra l'altro, in sede ordinaria o straordinaria, in merito alla nomina e alla revoca dei componenti il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio Sindacale e ai relativi compensi e responsabilità, alla nomina della società di revisione legale dei conti, all'approvazione del bilancio e alla destinazione degli utili, alle politiche di remunerazione e di incentivazione, a talune operazioni straordinarie, ad aumenti di capitale e a modifiche dello Statuto, ferma restando la competenza del Consiglio per gli adeguamenti dello Statuto a disposizioni normative e per la deliberazione di operazioni di fusione nei casi previsti dagli artt. 2505 e 2505 -bis del Codice Civile;
- Consiglio di Amministrazione, con funzioni di supervisione strategica e di gestione della Banca;
- Collegio Sindacale, che vigila sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, sulla corretta amministrazione, sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, di controllo e amministrativo-contabili dell'azienda, sull'attività di revisione legale dei conti; sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal Codice di Autodisciplina e sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla Banca alle società controllate ai sensi dell'art. 114, comma 2 del TUF.

### Board induction

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha curato, anche nel corso del 2016, il programma di "Board Induction" consistente in una serie di seminari periodici per tutti gli esponenti (amministratori e sindaci), tenuti da manager della Banca, in relazione a tematiche tra le quali i modelli rischi di mercato, liquidity risk e ALM, i modelli nel RAF, i modelli di rischio di credito e il modello di rischi operativi.

### Board review

In linea con la Best Practice internazionale e con le previsioni del Codice di Autodisciplina, delle Disposizioni di Vigilanza per le banche in materia di governo societario, nonché del proprio Regolamento e del Regolamento del processo di autovalutazione, il Consiglio di Amministrazione di BMP5 ha dato corso alla propria autovalutazione e a quella dei Comitati endoconsiliari, riferita all'esercizio 2016 ("Board Review"), avvalendosi del supporto della società di consulenza Spencer Stuart, società di consulenza indipendente, esperta in corporate governance e board effectiveness, che già aveva curato il processo di autovalutazione per il precedente triennio. Si precisa che Spencer Stuart ha curato il processo di autovalutazione relativo all'anno 2016 anche per il Consiglio di Amministrazione delle controllate Montepaschi Capital Services S.p.A., Montepaschi Leasing & Factoring SpA, Widiba S.p.A. e Consorzio Operativo Gruppo Montepaschi. L'obiettivo del lavoro è stato quello di effettuare una ricognizione strutturata su dimensione, composizione (quali-quantitativa, dimensione, diversity, bilanciamento garantito dai componenti non esecutivi ed indipendenti, adeguatezza dei processi di nomina e dei criteri di selezione, aggiornamento professionale) e funzionamento (svolgimento delle riunioni, frequenza, durata, grado e modalità di partecipazione, rapporto di fiducia, collaborazione e interazione tra i membri, consapevolezza del ruolo ricoperto, qualità della discussione consiliare) del Consiglio della Banca e dei suoi Comitati e di individuare le opportunità di ulteriore miglioramento per svolgere al meglio il ruolo di guida di un gruppo bancario complesso come il Gruppo Montepaschi.

È stata inoltre analizzata la funzione svolta dal Consiglio di Amministrazione relativamente a specifiche aree tematiche particolarmente rilevanti ai fini della sana e prudente gestione (come strategie, performance operativa, sistemi dei controlli).

La board review 2016 è stata condotta attraverso la metodologia delle interviste dirette ai Consiglieri, effettuate da consulenti senior di Spencer Stuart. Questa modalità di autovalutazione, largamente praticata nella prassi internazionale, permette un'efficace partecipazione dei Consiglieri e l'approfondimento dei temi di analisi. Sono stati anche analizzati gli ordini del giorno ed i verbali delle riunioni del Consiglio di Amministrazione che consentono di arricchire la comprensione del funzionamento del Consiglio e la profondità del dibattito consiliare. Sono state inoltre confrontate le prassi operative di funzionamento del Consiglio con quelle individuate come "Best Practice" in uno studio di Spencer Stuart, denominato "Boardroom Best Practice". Al termine dell'analisi Spencer Stuart ha prodotto un documento che riporta i risultati ottenuti evidenziando i punti di forza e le aree di miglioramento del Consiglio di Amministrazione, le proposte di possibili azioni da mettere in pratica.



Nella seduta del 2 marzo 2017, il Consiglio ha esaminato i risultati della Board Review relativa all'anno 2016, esprimendo la propria positiva valutazione circa l'adeguatezza delle dimensioni, della composizione, della professionalità, della tipologia e varietà di competenze ed esperienze nel loro complesso, del funzionamento sia del Consiglio di Amministrazione che dei Comitati interni.

### Composizione del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati

Il Consiglio di Amministrazione è composto da un numero di membri che viene stabilito dall'Assemblea ordinaria e che comunque non può essere inferiore a 9 né superiore a 17.

Pena la decadenza dal proprio ufficio, nessun amministratore di BMPS può al contempo ricoprire la carica di membro del Consiglio di Amministrazione, del Consiglio di Gestione o del Consiglio di Sorveglianza di banche concorrenti, non facenti parte del Gruppo Montepaschi, che dispongano di licenza bancaria rilasciata dall'autorità di vigilanza e siano attive nei mercati della raccolta bancaria o dell'esercizio del credito ordinario in Italia. L'amministratore di BMPS che accetta una delle cariche di cui sopra deve darne senza indugio comunicazione al Consiglio di Amministrazione di BMPS che ne dichiara l'immediata decadenza. Gli Amministratori durano in carica tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica; sono rieleggibili per massimo due mandati consecutivi successivi al primo, ad eccezione dell'Amministratore Delegato/Amministratori Delegati.

In data 8 settembre 2016, il Consiglio di Amministrazione della Banca e l'allora Amministratore Delegato Fabrizio Viola hanno convenuto sull'opportunità di un avvicendamento al vertice della Banca e, pertanto, è stato avviato il processo per la successione dell'Amministratore Delegato. Successivamente, in data 14 settembre 2016, il Consiglio della Banca ha approvato all'unanimità la cooptazione di Marco Morelli che, a partire dal 20 settembre 2016, ha assunto la carica di Amministratore Delegato e Direttore Generale della Banca.

Inoltre, sempre in data 14 settembre 2016, Massimo Tononi ha rassegnato le dimissioni da Presidente e membro del Consiglio di Amministrazione della Banca a far data dalla conclusione dell'Assemblea per l'approvazione delle attività propedeutiche all'operazione straordinaria comunicata al mercato il 29 luglio 2016, svoltasi in data 24 novembre 2016.

L'Assemblea del 24 novembre 2016 ha deliberato: (i) su

proposta del Consiglio di Amministrazione, la nomina ad amministratore di Marco Morelli, confermato nella stessa giornata alla carica di Amministratore Delegato dal Consiglio della Banca; e (ii) su proposta della Fondazione Monte dei Paschi di Siena, la nomina del nuovo amministratore Massimo Egidi e del nuovo Presidente Alessandro Falciai, già consigliere della Banca. Gli amministratori così nominati resteranno in carica per il restante periodo del mandato in corso e quindi fino all'approvazione del bilancio 2017.

Infine, in data 28 dicembre 2016 il Consigliere Christian Whamond ha rassegnato le proprie dimissioni con effetto immediato.

Il procedimento relativo al rinnovo del Consiglio di Amministrazione, prima, e alla sostituzione dei consiglieri dimissionari, poi, si è svolto nel rispetto di quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza per le banche in materia di governo societario come illustrato nel precedente paragrafo.

Ciascuno dei membri del Consiglio di Amministrazione possiede i requisiti richiesti dalle norme, anche regolamentari e dallo Statuto vigenti.

L'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione risulta, così come verificato dal Consiglio di Amministrazione, dopo il suo rinnovo, nella seduta dell'8 maggio 2015 e confermato dallo stesso Consiglio a seguito della nomina dei nuovi amministratori nominati nel 2016, adeguata nelle dimensioni, nella composizione, nella tipologia e varietà di competenze professionali e con riguardo al suo funzionamento.

Si segnala che a fianco dei profili con estrazione/competenze bancarie, il Consiglio di Amministrazione ha raccomandato una selezione di profili con approfondita conoscenza dell'economia reale su cui insiste l'attività della Banca quali manager ed imprenditori con esperienza in realtà industriali complesse, puntando a competenze specifiche in materia di:

- (i) analisi e interpretazione dei dati di bilancio, economici e finanziari di banche, assicurazioni e/o aziende industriali;
- (ii) competenze in materia di controlli interni e compliance;
- (iii) competenze in ambito legale, societario e tributario; e
- (iv) competenze in materia di marketing e tecnologie digitali.

L'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione formato, a decorrere dal 28 dicembre 2016, di 13 componenti in carica a seguito delle dimissioni rassegnate in pari data da un amministratore, ha garantito nell'anno di riferimento la rappresentanza delle minoranze, il rispetto dei limiti massimi di età previsti dallo statuto (età media 55 anni), il requisito di indipendenza (8 amministratori), delle diversità di genere (7 amministratori di genere femminile e 7 di genere maschile), nonché diversità nelle competenze

sopra descritte.

Nel rispetto della normativa vigente in materia, l'art. 17 dello Statuto richiede la costituzione, nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, di comitati con funzioni consultive e propositive, composti da 3 a 5 amministratori, tutti non esecutivi, in maggioranza indipendenti; deve essere altresì assicurata la presenza di almeno uno dei consiglieri eletti dalle minoranze (ove presenti) in almeno un comitato.

Nel 2015, a seguito del suo rinnovo, il Consiglio di Amministrazione ha quindi nominato i seguenti comitati interni attribuendo loro le funzioni previste dallo Statuto, dal Codice di Autodisciplina, nonché, nel rispetto del criterio di separazione delle funzioni specialistiche previsto dalle vigenti Disposizioni di Vigilanza per le banche in materia di governo societario (che richiedono infatti l'istituzione di tre distinti comitati specializzati in materia di nomine, remunerazione e rischi):

- Comitato Nomine, i cui principali compiti sono di: - supportare il Consiglio di Amministrazione nei processi di nomina degli amministratori, proponendo, nel caso previsto dall'art. 2386, primo comma, Cod. civ., i candidati alla carica di amministratore; - supportare il Consiglio di Amministrazione nei processi di autovalutazione e di verifica dei requisiti, nonché di definizione dei piani di successione nelle posizioni di vertice; - presentare proposte al Consiglio di Amministrazione per la nomina dei componenti del Comitato Esecutivo o dell'Amministratore Delegato; L'attuale Comitato è composto da cinque membri del Consiglio di Amministrazione, tutti non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti; Maria Elena Cappello (Presidente), Lucia Calvosa, Alessandro Falciai, Roberto Isolani e Massimo Egidi. Il Comitato ha facoltà di accesso alle informazioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti e dispone delle risorse finanziarie sufficienti a garantirne l'indipendenza operativa avvalendosi di apposito budget approvato annualmente dal Consiglio di Amministrazione. Il Comitato può altresì avvalersi di consulenti esterni, a spese della Banca nell'ambito del proprio budget. Ai lavori del Comitato partecipa in forma permanente il Presidente del Collegio Sindacale, o altro sindaco da lui designato; possono comunque partecipare anche gli altri sindaci. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione è invitato in forma permanente a partecipare ai lavori del Comitato qualora non ne facesse già parte. Possono essere invitati a partecipare alle sedute del Comitato l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale, nonché i Presidenti degli altri Comitati endoconsiliari
- Comitato Remunerazione, con il compito, in particolare, di: - presentare al Consiglio proposte per la remunerazione degli amministratori delegati e degli altri amministratori che rivestano particolari cariche, monitorando l'ap-

plicazione delle decisioni adottate dal Consiglio stesso; - valutare periodicamente i criteri adottati per la remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche e di vigilare sulla loro applicazione, formulando al Consiglio di Amministrazione raccomandazioni generali in materia; L'attuale Comitato è composto da quattro membri del Consiglio di Amministrazione, tutti non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti: Maria Elena Cappello (Presidente), Béatrice Derouvroy Bernard, Massimo Egidi e Stefania Truzzoli. In data 28 dicembre 2016, Christian Whamond si è dimesso dalla carica di amministratore ed è quindi decaduto dalla carica di componente il Comitato Remunerazione.

- Comitato Rischi, la cui funzione principale è assistere il Consiglio di Amministrazione nell'espletamento dei compiti relativi alla definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di governo dei rischi, alla valutazione della sua adeguatezza, efficacia e effettivo funzionamento, nonché all'approvazione delle politiche e dei processi di valutazione delle attività aziendali. L'attuale Comitato Rischi è composto da quattro amministratori, tutti non esecutivi la maggioranza dei quali indipendenti: Roberto Isolani (Presidente), Stefania Bariatti, Daniele Bonvicini Antonino Turicchi. In data 28 dicembre 2016, Christian Whamond si è dimesso dalla carica di amministratore ed è quindi decaduto dalla carica di componente del Comitato Rischi;
- Comitato per le operazioni con parti correlate, composto esclusivamente da amministratori indipendenti, avente almeno funzioni consultive in materia. Nessuna funzione di uno o più comitati è stata riservata all'intero Consiglio. L'attuale Comitato per le Operazioni con Parti Correlate è composto da cinque membri del Consiglio di Amministrazione, tutti indipendenti: Fiorella Kostoris (Presidente), Stefania Bariatti, Daniele Bonvicini, Lucia Calvosa e Stefania Truzzoli.

A seguito delle verifiche effettuate dal Consiglio per gli esponenti nominati dall'Assemblea degli azionisti del 24 novembre 2016, gli Amministratori indipendenti ai sensi dell'art. 15 dello Statuto, sono: Roberto Isolani, Stefania Bariatti, Daniele Bonvicini, Lucia Calvosa, Maria Elena Cappello, Massimo Egidi, Fiorella Kostoris e Stefania Truzzoli.

Gli amministratori Alessandro Falciai (Presidente), Béatrice Derouvroy Bernard e Fiorella Bianchi sono stati ritenuti indipendenti ai soli sensi del TUF.

Il numero di Amministratori indipendenti (otto) della Banca è pertanto ampiamente superiore alla soglia minima di almeno un terzo indicata dal Codice di Autodisciplina per gli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib e stabilita anche dall'art. 15 dello Statuto.

In considerazione del fatto che il Presidente del Consiglio di Amministrazione di BMPS non ha ricevuto alcuna de-



lega gestionale da parte del Consiglio medesimo, né svolge uno specifico ruolo nell'elaborazione delle strategie aziendali, né ricopre l'incarico di Chief Executive Officer, e neppure è l'azionista di controllo di BMPS, il Consiglio di Amministrazione di BMPS, in mancanza anche di una richiesta da parte della maggioranza degli amministratori indipendenti, non ha designato un amministratore indipendente quale Lead Independent Director, non ricorrendo i presupposti di cui al Criterio applicativo 2.C.3 del Codice di Autodisciplina

#### Cumulo di altri incarichi

In attesa dell'emanazione del decreto del MEF attuativo dell'art. 26, comma 3, lett. e) del TUB così come modificato dal D.lgs. 72/2015, il cumulo massimo degli incarichi ricoperti dai componenti del Consiglio di Amministrazione è disciplinato all'interno del Regolamento del Consiglio di Amministrazione, aggiornato nel 2016, il quale prevede che, a titolo indicativo, possa ritenersi compatibile con l'efficace svolgimento delle funzioni di amministratore della Banca ricoprire cariche sociali oltre a quella di BMPS in 6 società per azioni al di fuori del Gruppo MPS e non su designazione di questo.

In proposito, più incarichi sino ad un massimo di quattro all'interno di uno stesso gruppo valgono per uno; superiori a quattro valgono per due. A questo si aggiunge il limite massimo di tre incarichi – salvo casi eccezionali – in società del Gruppo Montepaschi, esclusa la Capogruppo, o in altre società su designazione del Gruppo stesso. Alla luce della comunicazione Consob del 20 maggio 2010 n. 10046789, il Regolamento del Consiglio di Amministrazione, precisa che tale limite di tre incarichi costituisce un adeguato presidio atto a preservare l'indipendenza degli Amministratori dal punto di vista dei rapporti patrimoniali con l'emittente ed il Gruppo di appartenenza, in conformità con quanto previsto dal quadro normativo ed interpretativo vigente. Il Consiglio di Amministrazione, nel momento in cui provvederà ad effettuare le designazioni – o il Presidente nel caso di procedure di consultazione – vigilerà affinché tale limite venga costantemente rispettato anche dal punto di vista sostanziale e, con esso, la salvaguardia della caratteristica di indipendenza dell'amministratore. La valutazione dei limiti al cumulo di incarichi, prevista dalla normativa pro tempore vigente, tiene conto più della sostanza che del mero computo numerico delle cariche ricoperte dal singolo; avviene, quindi, considerando le tipologie di carica (es. consigliere esecutivo o non esecutivo), la natura e le dimensioni della società in cui gli incarichi sono ricoperti (es. società quotate o non quotate), gli emolumenti previsti (nel caso si tratti di cariche all'interno del Gruppo MPS o in altre società su designazione di questo) le circostanze specifiche e, in ogni caso, avendo quale principale criterio di riferimento l'interesse della Banca.

#### Informazioni sulla disciplina dei rapporti con le parti correlate

Il 12 novembre 2014 il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo ha approvato la "Global Policy in materia di operazioni con parti correlate e soggetti collegati, obbligazioni degli esponenti bancari" che racchiude in un unico documento le disposizioni a valere per il Gruppo sulla disciplina dei conflitti di interesse di cui:

- al Regolamento Consob 17221/10, attuativo della delega attribuita dall'art. 2391-bis del Codice Civile in relazione alla trasparenza e correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate poste in essere dalle società quotate;
- alla Circolare Banca d'Italia 263/2006 Titolo V, Cap. 5, attuativa della delega attribuita dall'art.53 TUB in relazione alle condizioni e limiti per l'assunzione, da parte delle banche, di attività di rischio nei confronti di coloro che possono esercitare, direttamente o indirettamente, un'influenza sulla gestione della banca o del gruppo bancario nonché dei soggetti a essi collegati;
- all'art. 136 TUB in materia di obbligazioni degli esponenti bancari

La Global Policy è stata approvata con il preventivo parere favorevole del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate e del Collegio Sindacale, La Global Policy detta principi e regole per il Gruppo Montepaschi per il presidio del rischio derivante da situazioni di possibile conflitto di interesse con taluni soggetti vicini ai centri decisionali della Banca; in particolare essa stabilisce, tra le altre previsioni, la composizione ed il funzionamento del suddetto Comitato, il perimetro delle parti correlate e dei soggetti collegati, gli adempimenti connessi all'iter autorizzativo delle operazioni con i citati soggetti, le scelte riguardanti i casi di esenzione applicabili a tali operazioni (esclusione del preventivo parere del Comitato).

#### Funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati

##### Informazioni di natura generale

##### CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Spettano al Consiglio di Amministrazione tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione per l'attuazione dell'oggetto sociale, che non siano riservati alla competenza dell'Assemblea dei soci in forza di legge o di Statuto e su quanto sia sottoposto al suo esame dal Presidente, dal Comitato Esecutivo (se nominato) e dal/dagli Amministratore/i Delegato/i (se nominato/i). Più specificatamente, lo Statuto (art. 17, comma 2) riserva, in via esclusiva e non delegabile, al Consiglio alcuni poteri, tra i quali quello di:



- definire ed approvare il modello di business, le linee strategiche della Banca e del Gruppo bancario ad essa facente capo e approvarne i relativi piani industriali, finanziari e le operazioni strategiche, provvedendo al loro riesame periodico;
  - vigilare sulla corretta e coerente attuazione degli indirizzi, delle linee e dei piani strategici sopra descritti nella gestione della Banca e del Gruppo bancario;
  - determinare i principi per l'assetto generale della Banca e approvare la struttura organizzativa della stessa, vigilando sulla loro adeguatezza nel tempo, nonché approvare e modificare i principali regolamenti interni;
  - esprimere gli indirizzi generali per l'assetto e per il funzionamento del Gruppo bancario, determinando i criteri per il coordinamento e per la direzione delle società controllate facenti parte dello stesso Gruppo bancario, nonché per l'esecuzione delle istruzioni impartite dalla Banca d'Italia;
  - definire ed approvare gli obiettivi e le politiche di governo dei rischi, nonché il processo di rilevazione, gestione e valutazione nel tempo degli stessi;
  - definire ed approvare le linee di indirizzo del sistema dei controlli interni verificandone adeguatezza, coerenza, funzionalità, efficienza ed efficacia nel rispetto della normativa di vigilanza vigente in materia; - approvare le politiche ed i processi di valutazione delle attività aziendali, e, in particolare, degli strumenti finanziari, verificandone la costante adeguatezza;
  - approvare il sistema contabile e di rendicontazione;
  - assumere la generale responsabilità di indirizzo e controllo del sistema informativo;
  - vigilare affinché il Dirigente Preposto disponga di adeguati poteri e mezzi per l'esercizio dei suoi compiti, nonché sul rispetto delle procedure amministrative e contabili.
- Inoltre, come previsto dall'art. 17 comma 1 dello Statuto, in applicazione dell'art. 2365 Cod. civ., spetta al Consiglio di deliberare in merito alle fusioni nei casi previsti dall'art. 2505 e 2505-bis, alla istituzione e alla soppressione di sedi secondarie e agli adeguamenti dello Statuto a disposizioni normative.

#### Il Comitato per le Nomine e la Remunerazione

Il Comitato per le Nomine svolge principalmente funzioni di supporto del Consiglio di Amministrazione nei processi di:

- nomina o cooptazione dei consiglieri;
- autovalutazione degli organi;
- verifica delle condizioni previste in materia di requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza degli esponenti aziendali, ai sensi dell'art. 26 del Testo Unico Bancario (TUB), fornendo anche pareri sulla dimensione e composizione del Consiglio di Amministrazione e sulle figure professionali la cui presenza all'interno del Consiglio

- stessa sia ritenuta opportuna;
- definizione di piani di successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo

#### Il comitato per la Remunerazione

Il Comitato Remunerazione svolge i compiti previsti dalla normativa vigente, in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione. In particolare, in adempimento a quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza in materia di governo societario:

- ha compiti di proposta sui compensi del personale i cui sistemi di remunerazione e incentivazione sono decisi dal Consiglio di Amministrazione;
- ha compiti consultivi in materia di determinazione dei criteri per i compensi di tutto il personale più rilevante;
- vigila direttamente sulla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione dei responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, in stretto raccordo con il Collegio Sindacale;
- cura la preparazione della documentazione da sottoporre al Consiglio di Amministrazione per le relative decisioni;
- collabora con gli altri comitati interni al Consiglio di Amministrazione, in particolare con il Comitato Rischi;
- assicura il coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti nel processo di elaborazione e controllo delle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione;
- si esprime, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti, sul raggiungimento degli obiettivi di Performance cui sono legati i piani di incentivazione e sull'accertamento delle altre condizioni poste per l'erogazione dei compensi;
- fornisce adeguato riscontro sull'attività svolta agli organi aziendali, compresa l'Assemblea degli azionisti;
- esprime un giudizio indipendente in ordine alle politiche e prassi retributive del Gruppo, in generale, con riferimento al temperamento degli obiettivi di Retention delle risorse e di contenimento dei rischi aziendali;
- in relazione alla prestazione dei servizi di investimento, si esprime in merito alla efficacia delle politiche nella gestione dei conflitti di interesse e rispetto agli obblighi di gestione dei rischi legati ai comportamenti del personale, onde garantire che gli interessi dei clienti non siano compromessi dalle politiche e dalle prassi retributive adottate nel breve, medio e lungo termine.

#### Comitato Rischi

Il Comitato svolge funzioni di supporto al Consiglio di Amministrazione in materia di rischi e sistema dei controlli interni, con particolare attenzione riservata a tutte quelle attività strumentali e necessarie affinché il Consiglio di Amministrazione possa addivenire ad una corretta ed efficace determinazione del Risk Appetite Framework ("RAF") e del-



le politiche di governo dei rischi.

In adempimento a quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza in materia di controlli interni, il Comitato:

- individua e propone, avvalendosi del contributo del Comitato Nomine, i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo da nominare ed esprime il proprio parere con riferimento alla loro eventuale revoca;
- esprime parere preventivo in occasione della determinazione dell'assetto retributivo dei Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, nonché della loro indennità annuale di posizione;
- esamina preventivamente i programmi di attività (compreso il piano di audit) e le relazioni periodiche delle Funzioni aziendali di controllo indirizzate al Consiglio di Amministrazione;
- esprime valutazioni e formula pareri al Consiglio di Amministrazione sul rispetto dei principi cui devono essere uniformati il sistema dei controlli interni e l'organizzazione aziendale e dei requisiti che devono essere rispettati dalle Funzioni Aziendali di Controllo, portando all'attenzione dell'organo gli eventuali punti di criticità e le conseguenti azioni correttive da promuovere; a tal fine valuta le proposte dell'Amministratore Delegato e/o del Direttore Generale;
- contribuisce, per mezzo di valutazioni e pareri, alla definizione della politica aziendale di esternalizzazione di Funzioni Aziendali di Controllo;

dazione dei bilanci d'esercizio e consolidato, e a tal fine si coordina con il Dirigente Preposto e con il Collegio Sindacale.

#### Il Comitato Operazioni con Parti Correlate (OPC)

Il Comitato svolge le attività ed i compiti ad esso attribuiti dalla "Global Policy in materia di operazioni con parti correlate e soggetti collegati, obbligazioni degli esponenti bancari" (di seguito "Global Policy") approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 12 novembre 2014, ai sensi del Regolamento Parti Correlate Consob e delle Disposizioni di vigilanza soggetti collegati Banca d'Italia.

La Global Policy ingloba in un unico documento le precedenti normative interne in materia di operazioni con parti correlate e soggetti collegati;

In particolare il Comitato:

- valuta le operazioni di minore e maggiore rilevanza, poste in essere dalla Banca non rientranti nei casi di esenzione, rilasciando un parere motivato, vincolante nel caso di operazioni di maggiore rilevanza, in merito all'interesse della società al compimento dell'operazione nonché su la convenienza economica dell'operazione e la correttezza sostanziale delle condizioni applicate;
- all'esito della verifica circa l'esistenza dei presupposti di interesse e convenienza economica dell'operazione e correttezza sostanziale delle sue condizioni, il Comitato rilascia un proprio parere favorevole/condizionato a rilievi/negativo;
- rilascia il preventivo parere nei casi previsti dalla Global Policy in relazione alle operazioni poste in essere dalle società controllate;
- monitora le operazioni effettuate, incluse le operazioni di minore rilevanza ordinarie che siano concluse a condizioni equivalenti a quelle di mercato o Standard, le quali sono oggetto di reportistica periodica;
- rilascia un preventivo parere vincolante, analitico e motivato, in merito alle modifiche dello Statuto della Banca che riguardano la materia delle parti correlate e dei soggetti collegati, ove richiesto dalla normativa di vigilanza;
- svolge un ruolo di valutazione, supporto e proposta in materia di organizzazione e svolgimento dei controlli interni sulla complessiva attività di assunzione e gestione di rischi verso parti correlate e soggetti collegati, verificando la coerenza dell'attività svolta con gli indirizzi strategici e gestionali;
- in tale ambito, in occasione dell'aggiornamento delle politiche in materia di controlli ai fini delle Disposizioni di vigilanza in materia, il Comitato rilascia un preventivo pa-

Tabella 1: Sintesi numero di riunioni e durata media delle riunioni.

| ORGANI                       | NUMERO DI RIUNIONI | DURATA MEDIA      |
|------------------------------|--------------------|-------------------|
| Consiglio di Amministrazione | 39                 | 4 ore e 46minuti  |
| Comitato Controllo e Rischi  | 28                 | 2 ore e 30 minuti |
| Comitato Nomine              | 19                 | 40 minuti         |
| Comitato Remunerazione       | 19                 | 55 minuti         |
| Comitato con parti correlate | 19                 | 1 ore e 40 minuti |
| Collegio Sindacale           | 92                 | 2 ore             |

- verifica che le Funzioni Aziendali di Controllo si conformino correttamente alle indicazioni e alle linee del Consiglio di Amministrazione e coadiuva quest'ultimo nella redazione del documento di coordinamento previsto dalle Disposizioni di Vigilanza in materia di sistema dei controlli interni;
- valuta il corretto utilizzo dei principi contabili per la re-



rere vincolante, analitico e motivato anche circa l' idoneità delle stesse a conseguire gli obiettivi della disciplina di vigilanza.

#### *Piano di successione del management*

Come richiesto dalle Disposizioni di Vigilanza e dalle migliori prassi internazionali per le banche di maggiori dimensioni o complessità operativa qual è BMPS, è stato predisposto un piano volto ad assicurare l'ordinata individuazione delle posizioni di vertice dell'esecutivo (Amministratore Delegato e Direttore Generale, che, nel caso di BMPS, allo stato, coincidono nello stesso soggetto), al fine di garantire la continuità aziendale ed evitare ricadute economiche e reputazionali. Il piano di individuazione approvato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Nomine e con il parere favorevole del Comitato Remunerazione (per quanto di competenza), prevede i processi di definizione del profilo di competenza e retributivo del ruolo, nonché di individuazione e nomina, sia per il ruolo di Direttore Generale sia per il ruolo di Amministratore Delegato.

#### *Adeguatezza del sistema di controllo*

Successivamente alle dimissioni del Dott. Viola, il Consiglio di Amministrazione ha confermato l'impostazione di attribuire all'Amministratore Delegato (Dott. Marco Morelli) anche l'incarico di Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ai sensi del Codice di Autodisciplina, con l'attribuzione allo stesso dei compiti e delle funzioni sopra indicati, in coerenza con l'attuale sistema di governance adottato dalla Banca.

#### *Rapporti con gli azionisti*

La Banca ha mirato nel tempo a instaurare un giusto rapporto con la generalità degli azionisti.

Al fine di presidiare il corretto posizionamento di mercato nonché l'attrattività dei propri titoli, BMPS ha costituito strutture aziendali dedicate e precisamente:

- l'Area Research & Investor Relations che cura i rapporti con i principali investitori e operatori della comunità finanziaria nazionale e internazionale;
- la Direzione Group General Counsel

Al fine di rendere tempestivo e agevole l'accesso alle informazioni che rivestano rilievo per i propri azionisti, la Banca utilizza il proprio sito internet per la diffusione di informazioni on-line, in lingua italiana e inglese, inerenti la corporate governance, bilanci e dati di sintesi, presentazioni, rating, comunicati stampa, eventi societari e presentazioni. In particolare, per favorire il rapporto con i soci e i principali investitori, è stata inserita la sezione del sito internet [www.mps.it - Investors - Corporate Governance - Assemblee e CdA](http://www.mps.it - Investors - Corporate Governance - Assemblee e CdA), nella quale viene pubblicata per intero tutta la documentazione utile per un esercizio consapevole

da parte degli azionisti dei propri diritti.

Ai sensi dell'art.135-undecies del TUF, la Banca provvede, in occasione di ciascuna assemblea, a designare un rappresentante "al quale i soci possono conferire, entro la fine del secondo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'assemblea, anche in convocazione successiva alla prima, una delega con istruzioni di voto su tutte o alcune delle proposte all'ordine del giorno. La delega ha effetto per le sole proposte in relazione alle quali siano conferite istruzioni di voto. La delega è conferita mediante la sottoscrizione di un modulo di delega il cui contenuto è disciplinato dalla Consob con regolamento. Il conferimento della delega non comporta spese per il socio".

In data 10 febbraio 2014 è stato definito il Protocollo di intesa fra Banca Monte dei Paschi di Siena e le Associazioni di Piccoli Azionisti "Azione MPS" e "Associazione Buongoverno MPS" ed il Coordinamento Nazionale delle Associazioni di Piccoli Azionisti CONAPA. Il Protocollo costituisce un importante precedente nel rapporto fra società quotate ed azionariato diffuso, in direzione di un proficuo dialogo con i piccoli azionisti attraverso le associazioni alle quali aderiscono. Nel rispetto delle prescrizioni normative esistenti e delle rispettive autonomie istituzionali e funzionali, viene prevista l'attivazione di una sede di analisi congiunta per l'individuazione dei passi eventualmente ancora da compiere, fra cui le modifiche statutarie volte ad agevolare l'espressione del voto da parte degli azionisti dipendenti, previste dall'art. 137 del Testo Unico della Finanza. Ad oggi la Banca è in grado di assicurare alla propria clientela, tramite home banking, il rilascio della certificazione di partecipazione non solo per le proprie assemblee, ma anche per quelle di tutte le altre società quotate.

#### **Remunerazione ed incentivazione Amministratori ed Alta Direzione**

Il compenso lordo annuo spettante agli Amministratori per gli esercizi 2015-2016-2017 è stato deliberato, al momento della nomina, dall'Assemblea del 16/4/2015 nella misura fissa di Euro 65.000 (60.000 nel precedente mandato). Per i membri del Comitato Esecutivo (ad oggi non costituito) l'Assemblea ha deliberato un ulteriore importo di 15.000 € annui.

Al compenso lordo si aggiunge quello di Euro 400 a titolo di medaglia di presenza, per la partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, oltre al rimborso a piè di lista delle eventuali spese di trasferimento e soggiorno sostenute per l'esercizio delle funzioni.

Nella medesima seduta, l'Assemblea ha stabilito il compenso del Presidente, confermando l'importo annuo lordo di Euro 500.000 - comprendente anche l'emolumento spettan-



te come membro del Consiglio. Al riguardo, si segnala che il Dottor Massimo Tononi, Presidente fino al 24 novembre 2016, ha rinunciato all'emolumento del 2016 devolvendo l'intero importo all'iniziativa MP Solidale (l'iniziativa di Welfare introdotta in Azienda con la Contrattazione di secondo livello e volta a favorire la solidarietà tra colleghi ed a fornire supporto a situazioni personali e familiari gravi<sup>2</sup>). Per il Collegio Sindacale, l'Assemblea ha stabilito un compenso lordo di Euro 100.000 (invariato rispetto al precedente mandato) per quanto riguarda il Presidente, di Euro 65.000 per i Sindaci Effettivi (60.000 nel precedente mandato) e di Euro 400 a titolo di medaglia di presenza (invariato rispetto al precedente mandato) per la partecipazione alle riunioni consiliari ed ai comitati

endoconsiliari (senza cumulo di più medaglie per uno stesso giorno).

Completano il quadro relativo ai compensi di Amministratori e Sindaci:

- la delibera del compenso del Vice Presidente - ai sensi dell'art. 2389 del Codice Civile - assunta dal Consiglio di Amministrazione in data 17/6/2015, su proposta del Comitato Remunerazione e sentito il parere del Collegio Sindacale, tenuto conto degli impegni e delle responsabilità ascritte al ruolo, ha stabilito l'importo annuo lordo di Euro 85.000 (confermando l'emolumento corrisposto nel precedente mandato), che unitamente alle competenze spettanti come consigliere determinano una somma complessiva annua lorda di Euro 150.000;
- la determinazione, sempre da parte del Consiglio di Amministrazione, dei compensi relativi alla partecipazione ai comitati interni al Consiglio di Amministrazione: "Comitato Rischi" "Comitato per le operazioni con le Parti Correlate", il "Comitato Nomine" e il "Comitato Remunerazione"; al riguardo, la delibera del 17/6/2015 ha definito un compenso di Euro 30.000 per il Presidente del Comitato Rischi, di Euro 20.000 per i Componenti dello stesso e per i Presidenti dei restanti tre Comitati ed Euro 10.000 per i Componenti di questi ultimi.

Per il ruolo di Amministratore Delegato, in data 17/6/2015 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, su proposta del Comitato Remunerazione e parere del Collegio Sindacale, di riconoscere al Dottor Fabrizio Viola - in carica fino al 19 settembre 2016 - un emolumento, in aggiunta al trattamento economico per il ruolo di Direttore Generale, di euro 400.000. Relativamente all'importo percepito nel 2016 si precisa che il Dottor Viola ha devoluto a MP Solidale la differenza quanto a lui spettante a titolo di emolumento per carica di AD e quanto a lui trattenuto per effetto delle misure di contenimento del costo del lavoro applicate al personale della Banca, anche rivenienti dalle previsioni dell'accordo per la Contrattazione di secondo livello del 24/12/2015.

In data 14 settembre 2016, in occasione della nomina - effettiva dal 20 settembre 2016 - del Dottor

Morelli ad Amministratore Delegato, il Consiglio di Amministrazione ha confermato nella misura di 400.000 euro l'emolumento per la carica di AD, a cui si aggiungono i 65.000 € del compenso di amministratore. Il Dottor Morelli, ha rinunciato, dal 1/12/2016, al 50% dell'emolumento per la carica di AD per devolverlo a favore di MP Solidale

Con riferimento alla remunerazione degli Amministratori non esecutivi è confermato il principio, a suo tempo approvato dall'Assemblea, di non prevedere alcun legame con i risultati economici conseguiti dal Gruppo, né di destinare agli stessi piani di incentivazione di qualsivoglia natura. Detto principio trova applicazione anche presso gli organi amministrativi delle società controllate.

In osservanza alle disposizioni contenute nella Raccomandazione della Commissione Europea 2004/913/CE, non sono previsti trattamenti a favore degli amministratori in caso del venire meno della carica (cosiddetto "golden parachute").

#### Descrizione del pay mix

La combinazione tra componente fissa e variabile (c.d. "pay mix") è definita per ciascuna sottocategoria, in conformità con quanto prescrivono le disposizioni in materia, in modo da non indurre a comportamenti orientati ad una eccessiva assunzione dei rischi. Per i Dirigenti, l'incidenza massima della componente variabile sul fisso è determinata ex-ante.

La componente fissa è generalmente di entità tale da remunerare il livello di responsabilità, di esperienza e di competenza associate alla singola posizione. In particolare per i Dirigenti - compresi quelli appartenenti al "personale più rilevante" - la componente fissa è determinata sempre in base al ruolo ed alle responsabilità, avendo presenti i livelli retributivi espressi dal mercato, in particolare dal sottoinsieme composto da realtà aziendali simili per modello di business e complessità organizzativa, e nel rispetto della coerenza interna. In particolare il Gruppo si avvale della metodologia del Global Grading System, sviluppata dalla società di consulenza internazionale Willis Towers Watson che consente di costruire un ordinamento decrescente dei ruoli aziendali e di confrontare le diverse professionalità con i livelli espressi dal mercato. Per i Quadri Direttivi e le Aree Professionali, che costituiscono la grande maggioranza della popolazione aziendale (98,8%, di cui 59,2% Aree Professionali), i livelli tabellari per le diverse categorie previsti dalla normativa di settore, sono in alcuni casi integrati da interventi tesi a valorizzare il contributo manageriale e specialistico alle attività del Gruppo ed a riflettere una migliore correlazione tra i gradi sopra citati, le posizioni organizzative e le retribuzioni. Ad integrazione della retribuzione annua





lorda, possono essere attribuite componenti fisse di natura ricorrente legate ad esempio alla posizione/ruolo/sede di lavoro revocabili al venir meno del motivo dell'assegnazione. Sono esempi di attribuzioni della specie le indennità di posizione.

La parte variabile della retribuzione integra la parte fissa ed è collegata ai risultati conseguiti nel breve e nel medio/lungo termine. La correlazione con la performance permette di attuare un meccanismo di differenziazione e meritocrazia, e, non meno importante, di allineare gli interessi del management e dei dipendenti a quelli degli azionisti.

Nell'ambito delle leve variabili sono largamente prevalenti, in termini di dotazioni ed ampiezza della popolazione interessata (nei limiti della loro attivabilità), quelle leve che hanno uno stretto legame con la performance del Gruppo e di struttura, prevedendo:

- obiettivi che creino un collegamento puntuale tra sostenibilità, rischiosità e remunerazione;
- condizioni di attivazione ed erogazione formalizzate e trasparenti;
- identificazione ex ante dei c.d. bonus pool;
- bonus target individuali predefiniti (per Ruolo o aggregazioni di Ruolo).

La loro eventuale attivazione viene decisa ogni anno sulla base di vari fattori (condizioni di contesto, risorse a disposizione, ecc.) e motivata al Consiglio di Amministrazione, chiamato ad autorizzarle. Lo strumento adottato dalla Banca per i dipendenti appartenenti alle categorie delle Aree Professionali e dei Quadri Direttivi è il Premio Variabile di Risultato (PVR), previsto dall'art. 52 CCNL 19/1/2012 (rinnovato con Accordo 31.3.2015) ed introdotto nel Gruppo con la contrattazione di Il livello di fine 2015 al fine di perseguire più elevati livelli di coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti tesi al miglioramento dell'efficienza operativa e della produttività/competitività aziendale. Lo strumento combina rispetto agli anni precedenti, il Premio Aziendale e la leva LPO del sistema incentivante. Nel rispetto delle disposizioni di Vigilanza in materia di politiche e prassi di remunerazione ed incentivazione, il PVR ha caratteri di variabilità e stretta correlazione ai risultati aziendali in termini di liquidità e patrimonio, produttività, redditività e qualità in rigorosa coerenza con gli obiettivi fissati dal Piano Industriale.

Per quanto riguarda il management, la leva incentivante progettata dal Gruppo per creare trasmissione rispetto al sistema di obiettivi assegnati alle oltre 25.000 risorse operative del Gruppo e

per focalizzare l'attenzione di tutti sugli obiettivi del Piano di Ristrutturazione è l'MBO ("Management by Objectives"). Lo strumento, che non ha mai trovato attivazione fino ad oggi, è costruito a partire dal peso organizzativo dei ruoli di responsabilità, attribuito secondo la citata metodologia

del Global Grading System. I criteri di apertura del monte-premi dedicato ("gate") e gli indicatori di performance da assegnare ai manager attraverso le scorecard (coerenti con quelle assegnate alle risorse operative nell'ambito del Premio Variabile di Risultato), traggono origine dalle politiche di propensione al rischio (Risk Appetite Framework - RAF) e sono coerenti con il complessivo andamento della gestione aziendale e con gli obiettivi della pianificazione strategica.

Infine, in analogia con quanto avviene per il Premio Variabile di Risultato e in conformità con le disposizioni di vigilanza, il premio finale di ciascun individuo si forma per effetto del conseguimento degli obiettivi di Gruppo ("gate"), della struttura di appartenenza nonché del contributo individuale. Si specifica che per quanto riguarda i Dirigenti Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo ed il Dirigente Preposto alla Redazione dei Documenti Contabili, al fine di evitare potenziali conflitti di interesse, l'Assemblea ha stabilito la loro esclusione dalle forme di retribuzione variabile collegata alla performance.

In aggiunta alla remunerazione fissa e variabile, il Gruppo prevede per i propri dipendenti alcuni

interventi che di fatto ampliano l'offerta retributiva sotto il profilo strutturale, elevando i livelli di motivazione e di appartenenza. In particolare, sono in crescita gli investimenti in strumenti a sostegno della persona - definiti di volta in volta con le Organizzazioni Sindacali ed approvati dal Consiglio di Amministrazione - fra i quali ricordiamo quelli destinati alla generalità dei dipendenti come:

- il contributo aziendale al Fondo di Previdenza Complementare, previsto per tutti i dipendenti nella misura attuale del 2,5%, calcolato in via transitoria dal 1/1/2016 al 31/12/2018 sulla base delle misure di solidarietà, sul 77% delle voci previste dal CCNL con esclusione della tredicesima mensilità;
  - Polizza Infortuni e la Copertura Sanitaria, quest'ultima a favore dei dipendenti in servizio ed in quiescenza;
  - i buoni pasto, a favore di Aree Professionali, Quadri Direttivi e Dirigenti con assetto retributivo non personalizzato;
  - le condizioni agevolate su operazioni bancarie (raccolta, finanziamento, altri servizi bancari);
- e quelli concessi ad personam come:
- la fornitura dell'alloggio in sublocazione per le esigenze abitative personali e familiari, in caso di trasferimento ad iniziativa aziendale, o, in alternativa, l'indennità di pendolarismo;
  - l'auto aziendale ad uso promiscuo, con oneri a carico della Banca, per: Dirigenti con trattamento "personalizzato", responsabili di strutture con assegnazione discrezionale revocabile ed infine per ruoli di particolare rilevanza organizzativa o che prevedono esigenze di mobilità sul territorio.



**Descrizione e valutazione dei principi/target/obiettivi alla base delle remunerazioni;**

L'attuazione delle politiche di remunerazione del personale, approvate dall'Assemblea, è di competenza del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, con facoltà di sub-delega all'Amministratore Delegato su tematiche specifiche (in conformità con lo Statuto e la normativa vigente). Le scelte del Consiglio di Amministrazione e dell'Amministratore Delegato nell'attuazione degli indirizzi approvati dall'Assemblea, sempre comunque guidate da logiche di equità e di sostenibilità economica, perseguono le seguenti finalità:

- attrarre e fidelizzare risorse di elevato standing professionale;
- motivare e sostenere la crescita professionale di tutti i dipendenti, con particolare attenzione alle risorse che ricoprono ruoli di responsabilità o che sono portatrici di competenze strategiche o di elevate potenzialità;
- assicurare coerenza tra assetti retributivi e valore delle professionalità, con articolazioni funzionali alla natura ed al "peso" strategico dei ruoli e con priorità per le posizioni ad alto impatto sul business;
- differenziare i trattamenti secondo logiche di coerenza interna, cercando di preservare i valori della coesione e della unitarietà aziendale, sui quali poggia anche il senso di appartenenza che caratterizza i dipendenti del Gruppo.

Nella loro massima estensione, gli assetti retributivi attualmente in essere, sono composti da una componente fissa (Retribuzione Annuale Lorda - R.A.L.), da una quota variabile strettamente correlata alla performance (del Gruppo, dell'unità di appartenenza ed individuale), dai "benefits" e da eventuali altri compensi quali l'incentivo per la risoluzione consensuale del rapporto di lavoro.

I corrispettivi per la cessazione del rapporto in caso di sua conclusione anticipata, non determinati da un soggetto terzo in ciò competente, costituiscono la c.d. Severance e sono quantificati ed erogati dalla Banca in coerenza con il quadro normativo di tempo in tempo vigente e sempre nel perseguimento del migliore interesse aziendale.

Come già riportato nel Comunicato Stampa del 14/9/2016, si ricorda che il contratto dell'attuale Direttore Generale ed Amministratore Delegato prevede, in caso di recesso senza giusta causa da parte della Banca entro tre anni dalla data di assunzione, il riconoscimento - in applicazione dei criteri e delle modalità di erogazione stabiliti nelle Politiche di Remunerazione di Gruppo, approvate dall'Assemblea, tempo per tempo vigenti e della normativa anche regolamentare tempo per tempo vigente - sino a 24 mensilità di retribuzione globale di fatto, da erogarsi subordinatamente alla rinuncia ad ogni e qualsivoglia domanda o pretesa nei confronti della Banca e del Gruppo.

Non sono presenti altre pattuizioni per la risoluzione an-

ticipata del rapporto di lavoro.

In questo ambito merita ricordare la risoluzione del rapporto di lavoro con l'ex AD/DG, Dottor Fabrizio Viola, il cui trattamento per la risoluzione anticipata del rapporto di lavoro (e per la cessazione della carica di Amministratore Delegato) è stato definito nel quadro di un'approfondita analisi di conformità con la normativa interna alla Banca (incluse le Politiche di Remunerazione di Gruppo), i criteri per la determinazione degli importi da corrispondere in caso di risoluzione anticipata del rapporto di lavoro approvati dall'Assemblea, il CCNL Dirigenti del Credito vigente e, in ultimo il contratto individuale del Dottor Viola ("compromise agreement" del 28 novembre 2013) che, come descritto nelle precedenti Relazioni sulla Remunerazione, prevedeva che in caso di cessazione del rapporto di lavoro ad iniziativa aziendale senza giusta causa la Banca riconoscesse al Manager un importo complessivo pari a 2.340.000 euro lordi. In aggiunta a detto ammontare, l'accordo di risoluzione prevede il riconoscimento, a fronte della cessazione del rapporto di amministrazione, di una indennità, pari agli emolumenti che sarebbero spettati al Dottor Viola sino alla naturale scadenza dell'incarico nell'aprile 2018, nella misura di complessivi 749.096 euro lordi. La somma dei due importi, per la parte eccedente il costo del preavviso (c.d. "severance"), è previsto che sia corrisposta secondo le modalità indicate dalle Politiche di Remunerazione di Gruppo, ovvero per il 40% up-front e per il 60% mediante differimento nei 5 anni successivi; il tutto per il 50% in denaro e per il 50% in performance shares.

**Politica retributiva 2017**

Nel rispetto dei requisiti che le regole in materia di remunerazione ed incentivazione impongono sulla remunerazione variabile del "personale più rilevante", ovvero:

- ancoraggio a parametri di misurazione della performance in un'ottica di m/l termine;
- corresponsione parte up-front e parte in strumenti finanziari;
- erogazione in un arco temporale di minimo tre anni;
- assoggettamento a meccanismi di malus della componente differita,
- rapporto tra remunerazione variabile e fissa non superiore al 100% (rapporto 1:1)<sup>16</sup>;
- per componenti variabili di importo particolarmente elevato, percentuale di differimento non inferiore al 60% in non meno di 5 anni;
- presenza di meccanismi di agguastamento per i rischi ex-post efficaci, che prevedano indicatori di carattere qualitativo, legati alla condotta tenuta dal personale nel corso del rapporto di lavoro con la Banca, l'erogazione di componenti variabili al citato perimetro<sup>17</sup> avviene nell'ambito dei seguenti parametri massimi approvati dall'Assemblea



- differenziati per cluster in funzione della rispondenza ai criteri di individuazione EBA (senior management, risk takers, criteri quantitativi, ecc.); nella tabella sono anche indicati i meccanismi di malus previsti dalla Banca:

- Common Equity Tier 1 > Risk Tolerance RAF 2017;
- Net Stable Funding Ratio > Risk Tolerance RAF 2017;
- Utile o perdita dell'operatività corrente al lordo delle imposte<sup>19</sup> > 75% del budget (85% per MBO); esclusa la componente variabile della retribuzione ed ogni elemento straordinario come considerato appropriato dal Consiglio di Amministrazione a seguito della proposta del Comitato Remunerazione.

Figura 1: Politica di remunerazione 2017

| Cluster di personale più rilevante                            | % max di variabile nel bonus | Quota Up-Front <sup>1</sup> | Quota Differita | Proporzioni componenti differita                              | Mechanismi di aggiustamento ex-post per i rischi   |
|---|------------------------------|-----------------------------|-----------------|---|--|
| 1) AD + TOP MANAGEMENT + ALTRI I RIPORTI DELL'AD <sup>2</sup> | 100%                         | 40%                         | 60%             | Pro-rata in 3 anni:<br>50% cash e 50% in strumenti finanziari | <b>MALUS</b> , verifica ad ogni erogazione del simulatore raggiungimento di:<br>- CET1 Ratio > Risk Capacity RAF 2017<br>- NSFR > Risk Capacity RAF 2017<br>- RABOC > 0<br><br><b>CLAW-BACK</b> , non soggetti a restituzione gli incassi provenienti o/o pagati a soggetti che abbiano causato o determinato danni alla integrità patrimoniale, reddituale e situazione economica (finanziaria e reputazionale della Banca o del Gruppo, ovvero abbiano tenuto comportamenti fraudolenti o di colpa grave. Tali iniziative sono previste anche in caso di violazione degli obblighi imposti dall'articolo 26 del Decreto Legislativo n. 385 del 1 settembre 1993 (il "TIR") (Esponenti aziendali) ovvero quando il soggetto sia parte interessata in senso di quanto previsto dall'articolo 23, comma 4 e c. del TIR, o dagli obblighi in materia di remunerazione e incentivazione.<br><br>In caso di Claw-Back, sono automaticamente attivati meccanismi di malus su eventuali componenti differite future. |
| 2) RISK TAKER A + FUNZIONI DI SUPPORTO                        | 80%                          | 50%                         | 50%             | Pro-rata in 3 anni:<br>50% cash e 50% in strumenti finanziari |  |
| 3) RISK TAKER B + ALTRO PERSONALE RIENTRANTE NEL PERIMETRO    | 60%                          | 50%                         | 50%             | Pro-rata in 3 anni:<br>50% cash e 50% in strumenti finanziari |  |

<sup>1</sup> Compreso 50% cash e 50% in strumenti finanziari  
<sup>2</sup> Escluso il direttore in Staff agli Organi Amministrativi Staff Regulatory Relationship e Segretario del Collegio Sindacale

Nel "personale più rilevante" sono inclusi soggetti appartenenti a svariati livelli organizzativi, per alcuni dei quali può maturare un premio di incentivazione di valore non elevato, il cui pagamento frazionato in azioni o differito determinerebbe quote poco significative; alla luce di ciò, per tutti i cluster di "personale più rilevante" ad eccezione del I (AD, Top Management ed altri I riporti dell'AD), è stabilita una soglia di significatività del bonus pari a 40.000 euro, al di sotto della quale ogni pagamento è interamente cash/up-front. Tale soglia - in linea con le migliori prassi di mercato - che non trova comunque applicazione qualora tale ammontare risulti superiore al 50% della RAL percepita dal membro del "personale più rilevante", è reputata idonea ad evitare l'eccessiva assunzione di rischi da parte dei soggetti, tenuto conto che la Banca ha deciso di assumere una posizione complessivamente prudente nell'applicazione consentita dalle disposizioni di vigilanza, sia con riferimento alla individuazione del perimetro del personale più rilevante, sia per quanto riguarda l'individuazione delle soglie massime teoriche di variabile.

Con riferimento alle leve variabili incentivanti per il 2017 (PVR ed MBO), laddove si ristabiliscano i presupposti per una loro attivazione, il CdA della Capogruppo sarà interessato per un disegno attuativo degli strumenti a partire dai seguenti capisaldi:

1. Fase di erogazione subordinata alla simultanea sussistenza dei seguenti requisiti di Gruppo (c.d. Gate):

con le politiche di propensione al rischio (Risk Appetite Framework - RAF) e vincolati al complessivo andamento della gestione aziendale ed agli obiettivi della pianificazione strategica;

2. Premio finale di ciascuna risorsa formato per effetto del conseguimento degli obiettivi di Gruppo, della struttura di appartenenza nonché della misurazione del contributo individuale;
3. Indicatori di performance, che valgono sia a livello di struttura che di singolo responsabile della struttura stessa, strettamente interconnessi con le politiche di propensione al rischio (Risk Appetite Framework - RAF) e vincolati al complessivo andamento della gestione aziendale ed agli obiettivi della pianificazione strategica;
4. Performance delle strutture misurata sulla base di specifiche Schede Obiettivo con parametri quantitativi. Tali schede comprendono una parte economico-finanziaria integrata con indicatori di rischio (c.d. Indicatori Sintetici di Performance, "ISP"), una parte connessa a fattori di conformità ed in alcuni casi una sezione di indicatori sulla qualità.
5. Performance delle Funzioni Aziendali di Controllo misurata, su obiettivi propri delle funzioni indipendenti dai risultati economici, attraverso specifici questionari a cura del Comitato Rischi e successivamente validata dal Consiglio di Amministrazione.
6. PVR suddiviso in tre quote, tutte (quanto meno) soggette al suddetto Gate:
  - Premio base per un valore complessivo pari a circa il 30% del montepremi. Tale premio, in un'ottica di coesione aziendale, sarà distribuito in maniera omogenea a tutte le risorse appartenenti alle categorie delle Aree Professionali e dei Quadri Direttivi;
  - Premio di struttura per un valore complessivo massimo pari a circa il 45% del montepremi, subordinato, in un'ottica di lavoro di squadra, al raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati alla struttura;
  - Premio di eccellenza, per un valore massimo complessivo pari a circa il 25% del montepremi, da distribuire



in maniera selettiva in base alle migliori performance di struttura ed individuali; tale quota sarà erogata, in un'ottica meritocratica e di coerenza Rete/DG in termini di numerosità percentuale.

7. MBO differenziato per livelli manageriali con Schede Obiettivo con Gate individuali, oltre che di Gruppo, per

l'accesso al premio ed incidenza crescente della valutazione qualitativa della prestazione manageriale.

Tali strumenti verranno attivati ed erogati nel rispetto della normativa, anche regolamentare, di tempo in tempo applicabile e in coerenza con eventuali indicazioni da parte delle autorità competenti.



## SOMMARIO

Unicredit S.p.A

Commento di sintesi

Azionariato e rappresentanza

Sistema di Governo e controllo

Composizione del Consiglio  
di Amministrazione e dei comitatiFunzionamento del Consiglio  
di Amministrazione e dei Comitati

Remunerazione ed incentivazione

## Commento di sintesi

Alla luce di quanto qui illustrato, si ritiene che, con riferimento all'esercizio 2016, la corporate governance di Unicredit si conferma in linea con le best practice internazionali.

Si segnala, in particolar modo, che la banca sta attuando azioni volte al rafforzamento della propria corporate governance e di semplificazione della struttura del capitale sociale. Tra le ultime novità, si evidenzia che saranno sottoposte dal Consiglio all'Assemblea Straordinaria il 4 Dicembre 2017 le seguenti deliberazioni: attribuzione al Consiglio di Amministrazione della facoltà di presentare una propria lista di candidati alla carica di amministratore e incremento del numero degli amministratori tratti dalla lista di minoranza; eliminazione del limite del 5% all'esercizio del diritto di voto; conversione obbligatoria delle azioni di risparmio in azioni ordinarie.

Sebbene UniCredit presenti molti punti di forza, qui preme evidenziare alcuni aspetti/aree di miglioramento della corporate governance della società:

i) data la bassa concentrazione proprietaria ed eventi passati che hanno dimostrato una forte presenza degli investitori istituzionali e di minoranza in generale, sarebbe auspicabile

l'adozione di strumenti elettronici volti ad una maggiore partecipazione alle decisioni assembleari e pertanto prevedere procedure di voto per corrispondenza o con mezzi elettronici;

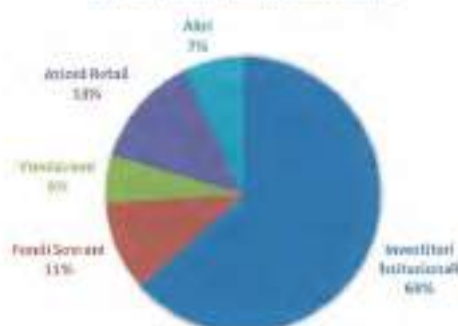
ii) l'attività di induction del consiglio, così come evidenziato anche dal processo di board review, potrebbe essere rafforzata e descritta in maniera più esaustiva nella relazione di corporate governance;

iii) circa le politiche di remunerazione, si evidenzia una lieve prevalenza della Remunerazione variabile STI rispetto alla Remunerazione variabile LTI.

## Azionariato e rappresentanza

Il capitale sociale di Unicredit S.p.a., interamente sottoscritto e versato, alla data del 31 dicembre 2016 era pari ad euro 20.846.893.436,94 diviso in n. 6.180.343.073 azioni, di cui 6.177.818.177 azioni ordinarie (pari al 99,96% del capitale sociale) e numero 2.524.896 azioni di risparmio (pari al 0,04% del capitale sociale). Le azioni ordinarie e di risparmio sono emesse in forma dematerializzata e sono indivisibili e liberamente trasferibili. Ogni azione ordinaria attribuisce il diritto a un

Figura 1: Composizione Azionariato



Fonte: Relazione di Corporate Governance 2016.

Tabella 1: Azionisti di controllo

| DICHIARANTE                             | AZIONISTA DIRETTO         | NUMERO DI AZIONI DETENUTE | % SUL TOTALE DI AZ. ORDINARIE |
|---|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Capital Research and Management Company |                           | 387.658.691               | 6,278%                        |
|   | EuroPacific Growth Fund   | 217.045.629               | 3,522%                        |
|   | Aspar Luxembourg S.a.r.l. | 211.485.592               | 3,422%                        |
| <b>TOTALE</b>                           |                           | <b>699.143.683</b>        | <b>11,317%</b>                |

Fonte: Relazione di Corporate Governance 2016.

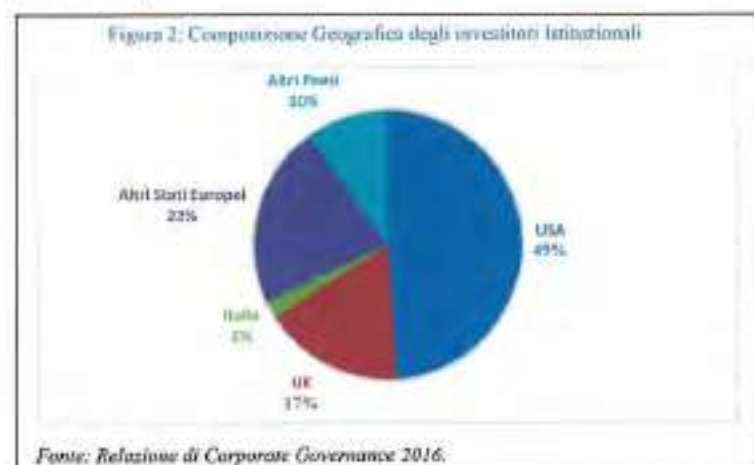
voto nelle Assemblee ordinarie e straordinarie. Alle azioni ordinarie sono connessi tutti i diritti amministrativi ed economici e gli obblighi previsti per legge.

Le azioni di risparmio, invece, non danno diritto a voto. Il valore delle azioni di risparmio, nel caso in cui venga deliberata una riduzione del capitale sociale causato da perdite pregresse, non ha effetto sulle azioni di risparmio se non per la parte della perdita che eventualmente ecceda l'ammontare del capitale sociale complessivamente rappresentato dalle altre azioni. Nel caso di scioglimento della Società, le azioni di risparmio hanno prelazione nel rimborso del capitale.

Alla data del 31 dicembre 2016 gli azionisti risultavano essere 359.000 circa: il 78% del capitale sociale ordinario risultava detenuto da persone giuridiche ed il rimanente 22% da persone fisiche. Le azioni ordinarie sono ammesse alla negoziazione sui mercati regolamentati di Milano (MTA di Borsa Italiana S.p.A), Francoforte e Varsavia. Le azioni negoziate nei suddetti mercati hanno le stesse caratteristiche ed attribuiscono i medesimi diritti. Le azioni di risparmio sono invece ammesse alla negoziazione sul mercato regolamentato di Milano. Il capitale sociale di Unicredit S.p.a è così formato (si veda Figura 1)

Di seguito (Tabella 1) è riportata la percentuale di azioni ordinarie di Unicredit S.p.a. posseduta da azionisti o da soggetti che hanno dichiarato il superamento della soglia di partecipazione del 3% (cd. partecipazione rilevante) ai sensi dell'art. 120 del Testo Unico della Finanza e del Regolamento Emittenti Consob. Gli azionisti sottoelencati sono titolari di partecipazioni rilevanti superiori al 3% che non rientrano nell'esenzione dalla segnalazione, come previsto dall'art. 119-bis del Regolamento Consob 11971/99.

Per quanto concerne la composizione geografica degli investitori istituzionali Unicredit, si osserva (Figura 2) che prevale una presenza di investitori americani.



Con riferimento alle variazioni della compagine sociale, tenendo conto delle soglie previste per gli obblighi di comunicazione al mercato delle partecipazioni azionarie rilevanti

(D.Lgs.25/2016), nel corso del 2016:

- Capital Research and Management Company ha comunicato di aver aumentato la propria partecipazione sopra la soglia rilevante del 5% nel mese di agosto 2016; la medesima società nel mese di settembre 2016 ha informato che la propria controllata Europacific Growth Fund (compresa nel suo possesso globale già segnalato) ha superato (da sola) la soglia del 5%;
- BlackRock Inc., dopo alcuni aumenti e diminuzioni nell'investimento, ha comunicato nel mese di luglio 2016 di essere sceso sotto la soglia del 5%.

Con riferimento al funzionamento dell'Assemblea, essa è convocata in conformità alle vigenti disposizioni. Infatti, lo Statuto di UniCredit prevede che l'Assemblea ordinaria è convocata almeno una volta all'anno, entro 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale mediante avviso pubblicato sul sito Internet della Società. Possono intervenire in Assemblea coloro ai quali spetta il diritto di voto e per i quali sia pervenuta, da parte dell'intermediario che tiene i relativi conti, la comunicazione alla Società nei termini previsti dalla normativa vigente. Coloro ai quali spetta il diritto di voto possono farsi rappresentare nell'Assemblea ai sensi di legge mediante delega scritta ovvero conferita in via elettronica con le modalità stabilite dalle norme vigenti; o per corrispondenza. Lo Statuto di UniCredit prevede la facoltà per coloro ai quali spetta il diritto di voto di intervenire in Assemblea mediante mezzi di telecomunicazione e di esercitare il diritto di voto in via elettronica, rimettendo la decisione dell'attivazione di tali strumenti al Consiglio di Amministrazione in relazione a singole assemblee.

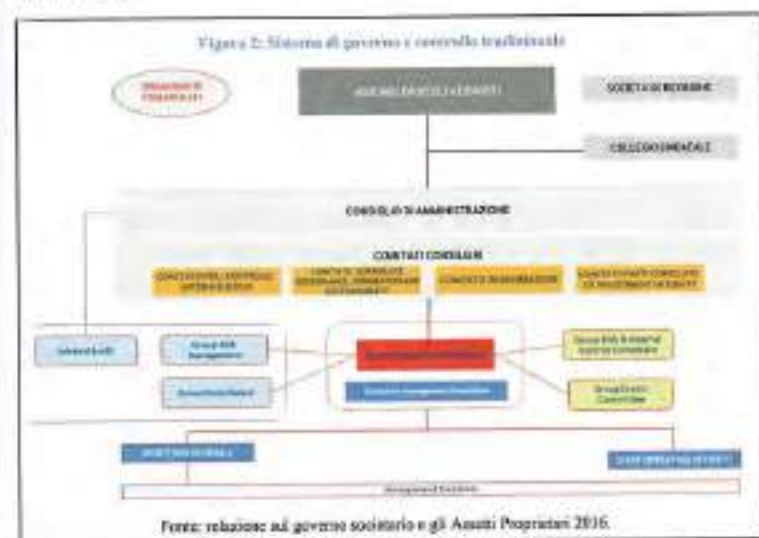
Ai sensi dell'art. 135-undecies del D.Lgs. n. 58/98, la Società ha designato Computershare S.p.A., come soggetto al quale gli aventi diritto al voto possono conferire delega con istruzioni di voto su tutte ovvero su alcune delle proposte all'ordine del giorno (il "Rappresentante Designato"). La delega ha effetto per le sole proposte in relazione alle quali siano conferite istruzioni di voto.

A tutela delle azioni di risparmio, che non danno al possessore diritti amministrativi, lo Statuto sociale prevede un'organizzazione di gruppo degli azionisti di risparmio per la tutela degli interessi comuni, che si articola nell'Assemblea Speciale e nel Rappresentante Comune. L'Assemblea Speciale delibera sugli oggetti di interesse comune tra cui l'approvazione delle deliberazioni dell'Assemblea della Società che pregiudicano i diritti della categoria e la nomina del Rappresentante Comune. Il Rappresentante Comune provvede all'esecuzione delle deliberazioni dell'Assemblea Speciale e tutela gli interessi comuni degli azionisti di risparmio nei confronti della Società. Nell'ambito di tale funzione gli è riconosciuto, tra l'altro, il diritto di partecipare all'Assemblea

della Società (art. 147 TUIF).

L'Assemblea Speciale degli Azionisti di Risparmio, tenutasi il 29 maggio 2017, ha confermato l'Avv. Nicola Borgonovo quale Rappresentante Comune degli Azionisti di Risparmio di UniCredit S.p.A. per il triennio 2017-2019.

Entro il termine di pubblicazione dell'avviso di convocazione previsto in ragione di ciascuna delle materie all'ordine del giorno - ovvero il diverso termine previsto da altre disposizioni di legge - il Consiglio di Amministrazione mette a disposizione del pubblico una relazione su ciascuna delle materie all'ordine del giorno. La facoltà di integrazione dell'ordine del giorno può essere esercitata - nei casi, modi e termini indicati dalla normativa vigente - da tanti soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno lo 0,50% del capitale sociale. I soci che richiedono l'integrazione dell'ordine del giorno predispongono una relazione che riporti la motivazione delle proposte di deliberazione sulle nuove materie di cui essi propongono la trattazione. I soci possono anche presentare ulteriori proposte di deliberazione su materie già all'ordine del giorno, indicando le relative motivazioni.



L'Assemblea si riunisce presso la Sede Sociale o presso la Direzione Generale ovvero in altro luogo sito nel territorio nazionale, come indicato nell'avviso di convocazione, e delibera con le maggioranze previste dalla normativa vigente. Lo Statuto non prevede quorum qualificati e quindi per la validità di costituzione dell'Assemblea e delle deliberazioni da questa assunte si osservano le disposizioni di legge e regolamentari, salvo quanto previsto dall'art. 5 dello Statuto, riportato alla Sezione 2, sulle Restrizioni al diritto di voto, della presente Relazione.

#### Voto di lista

Gli Amministratori sono nominati dall'Assemblea sulla base di liste presentate dai soggetti legittimati nelle qua-

li i candidati devono essere elencati mediante un numero progressivo. Ciascuna lista deve presentare un numero di candidati appartenente al genere meno rappresentato che assicuri il rispetto dell'equilibrio fra generi almeno nella misura minima richiesta dalla normativa, anche regolamentare, vigente. Le liste devono, a pena di decadenza, essere depositate presso la Sede Sociale o la Direzione Generale, anche tramite un mezzo di comunicazione a distanza e secondo modalità rese note nell'avviso di convocazione che consentano l'identificazione dei soggetti che procedono al deposito, entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'Assemblea e sono messe a disposizione del pubblico presso la Sede Sociale, sul sito internet della Società e con le altre modalità previste dalla normativa vigente, almeno ventuno giorni prima della data dell'Assemblea. Ogni soggetto legittimato può presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista così come ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità. Hanno diritto di presentare le liste i soggetti legittimati che da soli o insieme ad altri rappresentino almeno lo 0,5% del capitale sociale rappresentato da azioni ordinarie aventi diritto

di voto nell'Assemblea ordinaria. Alla elezione dei membri del Consiglio di Amministrazione si procede, generalmente, in questo modo: dalla lista che ha ottenuto la maggioranza dei voti espressi vengono tratti - secondo l'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa - tanti Amministratori pari al numero dei consiglieri da eleggere diminuito di 1, nel caso in cui il Consiglio di Amministrazione sia composto da un numero di membri inferiore o pari a 20, oppure diminuito di 2, nel caso in cui il Consiglio di Amministrazione sia composto da un numero di membri superiore a 20. I restanti Amministratori sono tratti - secondo l'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa - dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti fra le liste di minoranza.

Per i restanti casi, si rimanda all'articolo 20 dello statuto della società.

### Sistema di Governo e controllo

UniCredit adotta il sistema di amministrazione e controllo cosiddetto "tradizionale" basato sulla presenza di 2 organi di nomina assembleare: il Consiglio di Amministrazione, con funzioni di supervisione strategica e di gestione dell'impresa, ed il Collegio Sindacale, con funzioni di controllo sull'amministrazione. La revisione legale dei conti è affidata dall'Assemblea ad una società di revisione legale, su proposta del Collegio Sindacale, in applicazione delle vigenti disposizioni normative in materia. UniCredit ritiene che tale



modello di governance si sia dimostrato idoneo ad assicurare l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli, e quindi le condizioni che consentono alla Società di assicurare la sana e prudente gestione di un gruppo bancario complesso e globale qual è il Gruppo UniCredit.

Alla società di revisione è stato conferito l'incarico nel corso dell'Assemblea ordinaria di UniCredit del 11 maggio 2012, su proposta motivata del Collegio Sindacale, per gli esercizi 2013-2021, che ha stabilito la durata dell'incarico in 9 anni non rinnovabili. La società di revisione attualmente incaricata da UniCredit è **Deloitte & Touche S.p.A.**

In funzione delle deleghe agli Amministratori, riservata al Consiglio di Amministrazione che ne definisce l'oggetto, i limiti e le modalità di esercizio. L'unico Consigliere che ha ricevuto deleghe gestionali è il signor **Jean Pierre Mustier**, Amministratore Delegato della Società, con facoltà di sub-delega e detiene poteri in tutti i settori dell'attività della Banca. Nei confronti non si evince la situazione di interlocking directorates prevista dal codice.

Al fine di prestare assistenza a tutti i componenti dell'organizzazione la funzione Internal Audit di UniCredit è organizzata in Department. Il Department Internal Audit opera in conformità al Mandato di Audit, approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 9 giugno 2016. Il Responsabile del Department Internal Audit riferisce, direttamente o per il tramite del Comitato per i Controlli Interni & Rischi, al Consiglio di Amministrazione con cadenza almeno annuale e, in casi di particolare rilevanza, alla prima riunione utile sull'adeguatezza, sull'efficacia e sull'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno.

Il Presidente ha affidato il compito di identificare, valutare e gestire i rischi connessi all'attività (cd Risk Management) al Signor **Massimiliano Fossati**.

La funzione di Risk Management predispone specifici flussi informativi riguarda principalmente le tematiche:

- Informativa in tema di Group Risk, indirizzi strategici e politiche generali di governo delle diverse tipologie di rischio;
- Rendicontazione periodica relativa alle differenti tipologie di rischio e relativi limiti;
- Framework di controllo dei rischi inclusa l'approvazione iniziale e l'approvazione delle modifiche sostanziali dei sistemi di misurazione e controllo dei rischi.

La Società Unicredit S.p.A si è avvalsa di un dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Il Signor **Francesco Giordano**, in quanto dirigente preposto, nello svolgimento del proprio compito può avvalersi della collaborazione di tutte le strutture del Gruppo UniCredit.

#### Board induction

Nell'Esercizio 2016 le iniziative finalizzate a fornire un'adeguata conoscenza degli scenari macro-economici, degli

sviluppi dei mercati e del quadro regolamentare di settore. Inoltre, sono stati oggetto di iniziative di formazione e di approfondimento temi di valenza strategica, normativi e regolamentari nonché di business, con l'obiettivo di assicurare conoscenza e consapevolezza del profilo di rischio assunto dal Gruppo.

In particolare sono stati organizzati 5 incontri "off-site", di cui 3 aperti anche ai Sindaci, dedicati alla strategia del Gruppo e alla verifica della sua pianificazione, nonché all'approfondimento di tematiche connesse alla predisposizione del piano strategico. Inoltre, il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha curato la predisposizione di un induction program permanente per i componenti del Consiglio, del quale beneficavano anche i componenti del Collegio Sindacale.

L'induction program è stato predisposto anche con il supporto di un consulente esterno.

#### Board review

In data 13 marzo 2017 il Consiglio ha concluso il processo di autovalutazione periodica sull'adeguatezza in termini di composizione e funzionamento del Consiglio stesso e dei Comitati consiliari. Da tale processo è emersa la necessità di sviluppare ulteriormente i programmi di induction focalizzandosi sulla conoscenza degli scenari macro-economici, degli sviluppi dei mercati e del quadro regolamentare di settore.

Il processo di autovalutazione, appena menzionato, è stato svolto secondo le previsioni del Regolamento degli Organi Aziendali, adottate in conformità alle Disposizioni di Vigilanza in materia di governo societario per le banche ed in linea con le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina.

Per l'effettuazione dell'autovalutazione UniCredit si è avvalsa, come lo scorso anno, del supporto della società **Spencer Stuart**. A tale società sono riconosciuti i requisiti di neutralità, obiettività e indipendenza di giudizio previsti dal Regolamento degli Organi Aziendali.

- Il processo si è articolato nelle seguenti fasi:
- istruttoria: con l'ausilio di questionari e di interviste individuali;
  - valutazione degli esiti del processo di autovalutazione, con il supporto del consulente, ai fini dell'individuazione dei punti di forza e di debolezza emersi e dell'elaborazione della proposta delle iniziative ritenute opportune;
  - formalizzazione nel documento di sintesi degli esiti del processo: i risultati delle analisi sono stati formalizzati in un documento che riassume, tra l'altro, le metodologie adottate, i soggetti coinvolti e i risultati ottenuti, evidenziando punti di forza e di debolezza, nonché le azioni correttive necessarie proposte.

Il questionario e le interviste sono stati focalizzati su diverse aree attinenti la composizione e il funzionamento





del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati consiliari. I principali aspetti oggetto di valutazione hanno riguardato:

- la composizione, il funzionamento del Consiglio e dei Comitati nel loro complesso e la qualità della discussione caratterizzante gli stessi nonché i flussi informativi tra i Comitati e il Consiglio;

- lo svolgimento delle riunioni sotto diversi profili tra cui: frequenza, durata materie trattate, ecc.
- le professionalità, in termini di conoscenze, esperienze e competenze, riconosciute al Consiglio ed ai Comitati consiliari nel loro insieme e ai singoli membri;

- il ruolo del Presidente con riferimento alla composizione del nuovo Consiglio in termini di competenza, indipendenza ed al potenziale valore aggiunto dei componenti rispetto ai lavori del Consiglio.

Alla luce degli esiti dell'autovalutazione e delle evidenze emerse nella fase istruttoria, sono state individuate le seguenti aree di miglioramento delle pratiche di governance:

- ulteriore ottimizzazione dell'agenda del Consiglio di Amministrazione e dell'allocazione del tempo necessario all'esame e discussione sulle principali priorità di business;
- rafforzamento del ruolo dei Comitati di supporto al Consiglio di Amministrazione anche attraverso l'efficiamento dei flussi informativi e documentali degli stessi verso il Consiglio;
- focus sullo sviluppo delle risorse strumentali all'esecuzione del piano triennale, anche in termini di piani di successione;
- ulteriore sviluppo di programmi di induction.

### Composizione del Consiglio di Amministrazione e dei comitati

L'Assemblea ordinaria dei soci del 2015 ha nominato i componenti del Consiglio di Amministratore per gli esercizi 2015 - 2017. In tale occasione, la lista delle "minoranze", presentata da diversi fondi con una partecipazione pari allo 1,91% del capitale sociale ha ottenuto la maggioranza relativa dei voti a scapito di quella presentata dai principali soci della banca. L'esito non ha comunque modificato gli equilibri all'interno del consiglio in quanto la lista di minoranza era composta da un solo nominativo e quindi non ha sottratto posti, rispetto alla ripartizione già prevista, alla lista di maggioranza (alla luce anche della disposizione statutaria prima descritta).

Al 31 Dicembre 2016, il numero di Consiglieri è pari a 17 ed il loro mandato scadrà alla data dell'Assemblea chiamata ad approvare il bilancio relativo all'esercizio 2017. Di questi 1 su 17 risulta essere esecutivo (5,88%); 16 su 17 indipendenti ai sensi di legge (94,12%) e 11 su 17 indipendenti ai sensi di statuto e Codice di Autodisciplina (64,61%).

Tavola 2 - Composizione del Consiglio di Amministrazione con le relative percentuali di partecipazione al CdA alla data di approvazione del Bilancio 2016

| Componenti                                    | Le cariche |                            | Ass. Esecutivi | Ass. Non Esecutivi | Indipendente nel par - Statuto e da Codice | Indipendente nel da TUF | % partecipazione al capitale** |
|---|------------|----------------------------|----------------|--------------------|--|-------------------------|--------------------------------|
|   | da         | fino                       |                |                    |  |                         |                                |
| Vito Giuseppe (Presidente)                    | 13/05/2015 | Approvazione bilancio 2017 |                | X                  |  | X                       | 100                            |
| Clara Maria (Vice Presidente)                 | 13/05/2015 | Approvazione bilancio 2017 |                | X                  |  | X                       | 100                            |
| Umberto di Montezemolo                        | 13/05/2015 | Approvazione bilancio 2017 |                | X                  | X  | X                       | 66,36                          |
| Laura (Vice Presidente)                       | 30-06-2016 | Approvazione bilancio 2017 | X              |                    |  |                         | 100                            |
| Muhammad Al Mubaini (Amministratore delegato) | 15/10/2015 | Approvazione bilancio 2017 |                | X                  | X  | X                       | 72,73                          |
| Balbinet Sergio                               | 08/06/2016 | Approvazione bilancio 2017 |                | X                  |  | X                       | 18,21                          |
| Henri Cesare                                  | 13/05/2015 | Approvazione bilancio 2017 |                | X                  | X  | X                       | 100                            |
| Beatrixa Henrika                              | 17/05/2015 | Approvazione bilancio 2017 |                | X                  | X  | X                       | 86,36                          |
| Beckendorf Martha Dagmar                      | 22/09/2016 | Approvazione bilancio 2017 |                | X                  | X  | X                       | 100                            |
| Calogianese Alexander                         | 13/05/2015 | Approvazione bilancio 2017 |                | X                  | X  | X                       | 72,73                          |
| Palazzo Felicia                               | 13/05/2015 | Approvazione bilancio 2017 |                | X                  |  | X                       | 95,45                          |
| Reichlin Luciana                              | 13/05/2015 | Approvazione bilancio 2017 |                | X                  | X  | X                       | 80,81                          |
| Sisti Clara C.                                | 13/05/2015 | Approvazione bilancio 2017 |                | X                  | X  | X                       | 80,81                          |
| Vonni Paola                                   | 13/05/2015 | Approvazione bilancio 2017 |                | X                  | X  | X                       | 100                            |
| Walling Alexander                             | 13/05/2015 | Approvazione bilancio 2017 |                | X                  | X  | X                       | 100                            |
| Wynd Anthony                                  | 13/05/2015 | Approvazione bilancio 2017 |                | X                  |  | X                       | 100                            |
| Zambon Elena                                  | 13/05/2015 | Approvazione bilancio 2017 |                | X                  | X  | X                       | 72,73                          |

LEGENDA: Il signor Muñier Jean Pierre è stato Cooptato in data 30 giugno 2016 in sostituzione del Sig. Manfred Bischoff e confermato dall'Assemblea del 12 gennaio 2017. Il Sig. Muñier ha assunto la carica di Amministratore Delegato dal 12 luglio 2016, in sostituzione del Signor Federico Ghizzoni che in pari data ha lasciato l'incarico nel Consiglio di Amministrazione. Lo stesso è incaricato del sistema di controllo interno e di rischi. Il Signor Al Mubaini Muhammad Hanad cooptato in data 15 ottobre 2015 in sostituzione del Sig. Mohamed Badawy Al-Husseini e confermato dall'Assemblea del 14 aprile 2016. Il Signor Balbinet Sergio è stato cooptato in data 9 giugno 2016 in sostituzione della Signora Helga Jung e confermato dall'Assemblea del 12 gennaio 2017. La Signora Beckendorf Martha Dagmar è stata cooptata in data 22 settembre 2016, riportando il numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione a quanto deliberato dall'Assemblea in data 13 maggio 2015, confermata dall'Assemblea del 12 gennaio 2017. Il Signor Palazzoni ha rinunciato alla carica di Vice Presidente in data 1° marzo 2017.



Sono costituiti, nell'ambito del Consiglio stesso, anche in linea con le disposizioni del Codice, i seguenti quattro comitati aventi finalità istruttorie, consultive e propositive e diversificati per settore di competenza:

- Comitato per i Controlli Interni & Rischi,
- Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability,
- Comitato Remunerazione
- Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity.

In particolare, il Comitato per i Controlli Interni & Rischi, il Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability ed il Comitato Remunerazione sono istituiti in conformità alle previsioni contenute nelle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia in tema di governo societario, che prevedono la costituzione di 3 comitati specializzati in tema di nomine, rischi e remunerazione, mentre il Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity, costituito per presidiare le tematiche relative alle operazioni con parti correlate e con soggetti collegati, nonché la materia degli investimenti in partecipazioni non finanziarie, è istituito in conformità alle previsioni regolamentari della CONSOB ed alle Disposizioni di Vigilanza di Banca d'Italia.

Il Comitato per i Controlli Interni & Rischi è composto da 9 amministratori, tutti non esecutivi ed in maggioranza indipendenti ai sensi del Codice di Autodisciplina e di Statuto. I lavori del Comitato sono coordinati dal Presidente, scelto tra i componenti indipendenti. Al 13 marzo 2017 il Comitato per i Controlli Interni & Rischi è composto in aggiunta al membro di diritto, Sig. Giuseppe Vita, nella sua qualità di Presidente del Consiglio di Amministrazione, dai seguenti amministratori: Sig. Alexander Wolfring (Presidente), Sig. Vincenzo Calandra Buonauro, Sig. Cesare Bisoni, Sig. Fabrizio Palenzona, Sig.ra Lucrezia Reichlin, Sig.ra Clara C. Streit, Sig.ra Paola Vezzani e Sig. Anthony Wyand.

Il Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability risulta composto da 7 amministratori, tutti non esecutivi ed in maggioranza indipendenti ai sensi del Codice di Autodisciplina e di Statuto. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione è membro di diritto del Comitato. I lavori del Comitato sono coordinati dal Presidente scelto tra i componenti indipendenti.

Alla data del 13 marzo 2017 il Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability è composto, in aggiunta al membro di diritto, Sig. Giuseppe Vita, nella sua qualità di Presidente del Consiglio di Amministrazione, dai seguenti amministratori: Sig. Luca Cordero di Montezemolo (Presidente), Sig. Vincenzo Calandra Buonauro, Sig. Alessandro Caltagirone, Sig. Fabrizio Palenzona, Sig.ra Clara C. Streit e Sig.ra Elena Zambon

Il Comitato Remunerazione è attualmente composto dai membri indipendenti Sig. Alessandro Caltagirone (Presidente), Sig.ra Henryka Bochniarz e Sig. Alexander Wolfring e dai membri non esecutivi Sig. Giuseppe Vita e Sig. Anthony Wyand.

Tutti i membri del Comitato risultano in possesso dei requisiti di professionalità previsti dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari. Alcuni membri hanno una specifica competenza tecnica sulle materie oggetto del Comitato, alcuni di loro in particolare hanno sviluppato anche esperienze in materia di contabilità e finanza. La connessione con le tematiche di rischio è assicurata dalla presenza, nel Comitato Remunerazione, di tre membri del Comitato per i Controlli Interni e Rischi, compreso l'attuale presidente e l'ex presidente dello stesso. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione è membro di tutti i comitati consiliari, compreso quello di remunerazione. Tale approccio è stato valutato come un segnale

di una sana governance, dal momento che garantisce che il Presidente sia informato in maniera tempestiva ed appropriata in merito a tutti gli argomenti che vengono sottoposti

Tabella 2 - Proprietà dei comitati e composizione di controllo dei comitati del Consiglio del bilancio al 13/03/2017

| Comitato per i Controlli Interni & Rischi | Comitato Remunerazione |                               | Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability |                               | Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity |                               |
|---|------------------------|-------------------------------|--|-------------------------------|--|-------------------------------|
|   | Carica Rispetto        | % partecipazioni alle riserve | Carica Rispetto  | % partecipazioni alle riserve | Carica Rispetto                                    | % partecipazioni alle riserve |
| Vita Giuseppe                             | M                      | 100%                          | M  | 99%                           | M  | 100%                          |
| Calandra Buonauro Vincenzo                | M                      | 100%                          |  |                               | M  | 100%                          |
| Cordero di Montezemolo Luca               |                        |                               |  |                               | F  | 91,67%                        |
| Wolfring Alexander                        |                        |                               |  |                               |  |                               |
| Bisoni Cesare                             |                        |                               |  |                               |  |                               |
| Palenzona Fabrizio                        |                        |                               |  |                               |  |                               |
| Reichlin Lucrezia                         | M                      | 91,67%                        |  |                               |  | F                             |
| Wyand Anthony                             |                        |                               | M  | 99%                           |  |                               |
| Bochniarz Henryka                         |                        |                               |  |                               |  |                               |
| Caltagirone Alessandro                    |                        |                               | F  | 99%                           | M  | 96,67%                        |
| Palenzona Fabrizio                        | M                      | 91,67%                        |  |                               | M  | 100%                          |
| Bochniarz Henryka                         | M                      | 91,67%                        |  |                               |  | M                             |
| Streit Clara C.                           | M                      | 91,67%                        |  |                               | M  | 91,67%                        |
| Zambon Elena                              | M                      | 100%                          |  |                               |  | M                             |
| Wolfring Alexander                        | F                      | 100%                          | M  | 100%                          |  |                               |
| Wyand Anthony                             | M                      | 100%                          | M  | 99%                           |  |                               |
| Zambon Elena                              |                        |                               |  |                               | M  | 11%                           |

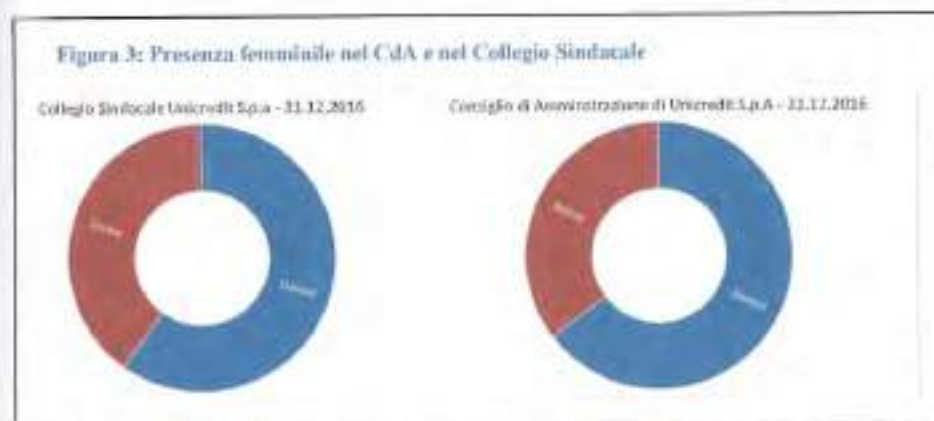
Si riposta di seguito la composizione dei comitati alla data di approvazione dell'ultimo bilancio (Tabella 2)

al Consiglio di Amministrazione.

Il Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity è composto da 3 amministratori aventi i requisiti di indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina, tra i quali viene designato un Presidente. Alla data del 13 marzo 2017, il Comitato è composto dai seguenti amministratori: Sig. Cesare Bionni (Presidente), Sig.ra Lucrezia Reichlin, Sig.ra Paola Vezzani.

In assenza delle condizioni previste dal Codice per la sua nomina, il Consiglio di Amministrazione non ha designato alcun Amministratore indipendente quale lead independent director.

Il Collegio Sindacale è composto da 5 componenti effettivi. Il loro mandato scadrà alla data dell'Assemblea chiamata ad approvare il bilancio relativo all'esercizio 2018. Lo Statuto di UniCredit prevede che siano eletti dalle minoranze 2 Sindaci effettivi e 2 Sindaci supplenti. Il Presidente del Collegio Sindacale è nominato dall'Assemblea tra i sindaci eletti dalla minoranza. I componenti del Collegio Sindacale in carica sono iscritti nel registro dei revisori legali e sono in possesso dei requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza previsti dalla normativa, anche regolamentare, vigente.



In ottemperanza a quanto previsto dalle vigenti Disposizioni di Vigilanza per le banche in materia di governo societario, emanate dalla Banca d'Italia e recentemente aggiornate, i Consigli di Amministrazione (o di sorveglianza e di gestione) delle banche sono tenuti ad identificare la propria composizione quali - quantitativa ritenuta ottimale per l'efficace assolvimento dei compiti e responsabilità loro affidati dalla legge, dalle disposizioni di vigilanza e dallo statuto.

Per quanto più specificamente riguarda i requisiti di professionalità il consiglio ritiene necessario che i candidati alla carica di amministratore di UniCredit siano in possesso di una buona conoscenza ed esperienza in preferibilmente due o più delle aree di competenza di seguito indicate:

- conoscenza del settore bancario e delle metodologie di valutazione, gestione e controllo dei rischi connessi

all'esercizio dell'attività bancaria: acquisita tramite una esperienza pluriennale di amministrazione, direzione e controllo nel settore finanziario;

- esperienza di gestione imprenditoriale e di organizzazione aziendale: acquisita tramite un'attività pluriennale di amministrazione, direzione o controllo in imprese o gruppi di rilevanti dimensioni economiche;
- capacità di lettura e di interpretazione dei dati di bilancio di una istituzione finanziaria: acquisita tramite una esperienza pluriennale di amministrazione e controllo in imprese del settore finanziario o di esercizio di attività professionali o di insegnamento universitario;
- competenza di tipo corporate (audit, compliance, legale, societario, ecc.): acquisita tramite esperienze pluriennali di auditing o di controllo di gestione svolte all'interno di imprese di rilevanti dimensioni o di esercizio di attività professionali o di insegnamento universitario;
- conoscenza della regolamentazione delle attività finanziarie: acquisita attraverso specifiche esperienze pluriennali all'interno di imprese finanziarie o di organismi di vigilanza o di esercizio di attività professionali o di insegnamento universitario;
- esperienza internazionale e conoscenza dei mercati esteri: acquisite attraverso lo svolgimento di attività imprenditoriali, di amministrazione o professionali pluriennali svolte presso istituzioni estere o enti, imprese o gruppi a vocazione internazionale;
- conoscenza delle dinamiche globali del sistema economico - finanziario: acquisita attraverso significative esperienze svolte all'interno di enti di ricerca, uffici studi di imprese o di organismi internazionali, autorità di vigilanza;

- conoscenza delle realtà socio politiche e dei meccanismi di mercato di paesi nei quali il gruppo uncredit ha una presenza strategica: acquisita attraverso attività pluriennali svolte in ruoli dirigenziali presso imprese o istituzioni pubbliche o private ovvero attraverso la promozione o il coordinamento di studi o indagini condotti presso enti di ricerca per un significativo periodo di tempo

La composizione del Consiglio di UniCredit emerso dall'analisi risulta qualitativamente rispondente al profilo tratteggiato sul piano teorico dalla direttiva. In particolare, sono stati rispettati i requisiti di professionalità, onorabilità, indipendenza, quote di genere e limiti al cumulo degli incarichi che possono essere ricoperti in altre società dagli amministratori ed è possibile approfondire la tematica in un report disponibile sul sito internet.

Tabella 5: Diversificazione delle professionalità dei membri

| Componenti                     | Lauree Conseguite  |
|--------------------------------|--|
| Vita Giuseppe                  | Laurea in Medicina presso l'Università La Sapienza di Roma. Si è specializzato in Radiologia nella medesima università.  |
| Calandra Buonanua<br>Vincenzo  | Laurea in Giurisprudenza   |
| Cordero di<br>Montezemolo Luca | Laurea in Giurisprudenza presso l'Università di Roma. Ha frequentato un corso di specializzazione in Diritto Commerciale Internazionale alla Columbia University di New York.  |
| Mustier Jean Pierre            | Laurea all'École Polytechnique e École des Mines di Parigi.  |
| Al Mehairi<br>Mohamed Hamad    | Laurea in Science & Business Administration, Finance presso la Suffolk University, Boston, MA, (U.S.A.)  |
| Balbinot Sergio                | Master Degree in Business Administration, Università di Bologna  |
| Bisoni Cesare                  | Laurea in Economia e Commercio presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi. Ha il diploma in Program in Business Administration presso la Harvard Business School.   |
| Bochniarz Henryka              | Dottore di ricerca in economia e consulente gestionale certificato. Si è laureata alla Facoltà di Commercio Estero alla SGPis (Scuola Centrale di Pianificazione e di Statistica) attualmente SGH (Scuola Centrale di Commercio) |
| Böckenfeld Martha<br>Dagmar    | Dottorato in Giurisprudenza, PhD, Muenster, Germania   |
| Caltagirone<br>Alessandro      | Laurea in Economia e Commercio presso l'Università "La Sapienza" di Roma   |
| Palenzona Fabrizio             | Laurea in Giurisprudenza all'Università degli Studi di Pavia   |
| Reichlin Lucrezia              | Laurea in Economia e Commercio, Università di Modena. Successivamente, Ph.D., in Economia, New York University.  |
| Streit Clara C.                | Laurea in Economia e Commercio (Majors: finanza e contabilità), Universität St. Gallen, Svizzera   |
| Vezzani Paola                  | Laurea in Economia e Commercio, Università di Modena. Ha sostenuto un dottorato di Ricerca in Economia Aziendale   |
| Wolfring<br>Alexander          | Laurea in Economia e Commercio all'Università di Economia e Commercio di Vienna  |
| Wyand Anthony                  | Business Administration Honors Degree - Royal Military College, Kingston (Canada) M.A. Degree - Kings College, Londra  |
| Zambon Elena                   | Laurea in Economia Aziendale all'Università Bocconi di Milano  |

Fonte: nostra elaborazione

Più in particolare, le donne presenti nel CdA sono pari a 6 su 17 (35,29%), mentre nel Collegio Sindacale sono 2 su 5 (40%). Nei comitati la situazione è la seguente: Comitato per i Controlli Interni & Rischi: 33,33%; Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability: 20%; Comitato Remunerazione: 28,57%; Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity: 66,67%;

#### Cumulo di altri incarichi

Nella seduta del 12 marzo 2015 il Consiglio ha espresso un nuovo orientamento richiamando le previsioni, in tema di limiti al cumulo degli incarichi che possono essere ricoperti contemporaneamente in altre società dagli amministratori, della Direttiva CRD IV (Direttiva 2013/36/UE del 26 giugno 2013), benché allo stato non ancora recepito dalla regolamentazione nazionale.

In tale orientamento viene espresso l'auspicio che i candidati non ricoprano, al momento dell'eventuale nomina più di:

- 1 incarico esecutivo e 3 incarichi non esecutivi
- incarichi non esecutivi, fermo che sono considerati, tra l'altro, come un unico incarico di amministratore:
  - a) gli incarichi di amministratore esecutivo o non esecutivo ricoperti nell'ambito dello stesso gruppo;
  - b) gli incarichi di amministratore esecutivo o non esecutivo ricoperti nell'ambito di imprese in cui l'ente detenga una partecipazione qualificata.

Gli incarichi di amministratore in organizzazioni che non perseguono principalmente obiettivi commerciali non sono rilevanti ai fini della presente disciplina.

La tabella che segue riporta il numero complessivo di incarichi di amministratore ricoperti dai Consiglieri in carica in altre società alla data di approvazione della Relazione. I limiti al (1) tenuto conto della ponderazione delle cariche nel me-



- desimo gruppo, il numero di incarichi risulta rispettare il limite
- (2) alla luce delle precisazioni rese dall'interessato e del fatto che gli incarichi rilevanti al fine del cumulo risultano appartenere al medesimo gruppo, il numero di incarichi risulta rispettare il limite
- (3) tenuto conto della ponderazione delle cariche nel medesimo gruppo nonché di quelle che non perseguono principalmente obiettivi commerciali, il numero di incarichi risulta rispettare il limite

Al fine della verifica della diversificazione delle professionalità dei membri del Consiglio si riporta una tabella sintetica delle lauree conseguite dai singoli membri del CdA e del Collegio Sindacale.

Tabella 6: Sintesi lauree CdA e Collegio Sindacale

|                  | CdA | Collegio sindacale |
|------------------|-----|--------------------|
| Area scientifica | 1   | 0                  |
| Area economica   | 11  | 5                  |
| Area giuridica   | 4   | 0                  |
| Area Tecnica     | 1   | 0                  |
| Altro            | 0   | 0                  |

## Funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati

Il Consiglio, che si organizza in modo da garantire un efficace svolgimento delle proprie funzioni, si riunisce presso la sede sociale o altrove, in Italia o all'estero, tutte le volte che il Presidente lo ritenga necessario, o quando la convocazione sia a quest'ultimo richiesta dall'Amministratore Delegato, da almeno tre Amministratori ovvero su iniziativa di un Sindaco. Per statuto le riunioni di regola devono avere intervalli di tempo non superiori a tre mesi. Nel corso dell'ultimo esercizio il Consiglio di Amministrazione ha effettuato 22 riunioni, ciascuna con durata media di circa 3 ore.

La comunicazione della convocazione deve essere inoltrata con ragionevole anticipo, salvi i casi di urgenza, a tutti gli Amministratori e ai Sindaci effettivi. Al fine di consentire una partecipazione meditata e consapevole deve contenere, salvo particolari ragioni di riservatezza, l'ordine del giorno dei punti in discussione e l'opportuna documentazione contenente tutte le informazioni necessarie.

I documenti vengono, quindi, messi a disposizione del Consiglio e del Collegio Sindacale, dopo essere stati esaminati se necessario dal competente Comitato, nei 5 giorni lavorativi antecedenti a quello di convocazione del Consiglio. Particolari esigenze di urgenza o riservatezza legate a

singoli argomenti all'ordine del giorno possono consentire di ridurre tale termine fino alle 48 ore antecedenti a quello di convocazione del Consiglio.

La programmazione dei lavori del Consiglio, posti di volta in volta all'ordine del giorno, spetta al Presidente, su proposta dell'Amministratore Delegato. Qualora il Presidente lo reputi opportuno, le riunioni del Consiglio di Amministrazione possono tenersi mediante mezzi di telecomunicazione in conformità a quanto previsto nello Statuto.

Dall'agosto del 2016 partecipano alle riunioni del Consiglio: il Direttore Generale, i membri dell'Executive Management Committee, il CFO, il Responsabile di Internal Audit nonché altri appartenenti al personale direttivo della Società e del Gruppo. Tuttavia, per statuto, alle adunanze del Consiglio possono essere invitati a partecipare anche gli appartenenti al Personale del Gruppo, al fine di riferire su particolari argomenti.

Le comunicazioni effettuate nella riunione e le deliberazioni prese dal Consiglio sono trascritte nei verbali, sottoscritti dal Presidente della riunione e dal Segretario. Tali verbali sono sottoposti all'approvazione

dei Consiglieri al primo consiglio successivo. Essi vengono conservati presso la società, rimanendo disponibili per la consultazione a richiesta di ciascuno dei Consiglieri o dei Sindaci.

### Comitati

I comitati si riuniscono con le periodicità stabilite nel Regolamento, quindi con la frequenza necessaria per lo svolgimento delle proprie attività ovvero ogni qualvolta sia necessario per discutere argomenti rientranti nelle rispettive sfere di competenza. Per la validità delle riunioni di ciascun comitato deve essere presente la maggioranza dei suoi componenti. La convocazione delle riunioni dei comitati avviene ad opera del loro Presidente.

Qualora il Presidente di ciascun comitato lo reputi opportuno, le riunioni del medesimo possono tenersi mediante mezzi di telecomunicazione.

Delle decisioni assunte da ciascun comitato viene effettuata a cura del Segretario, designato anche al di fuori dei componenti del comitato ovvero di colui che sia stato designato in sostituzione allo stesso da chi presiede la seduta, una sintetica verbalizzazione nella quale tra l'altro si dà atto dei motivi dell'eventuale dissenso espresso dai componenti del comitato. I verbali sono conservati a cura del Segretario.

Il Presidente di ciascun comitato informa il Consiglio nella prima seduta utile sull'attività svolta nelle riunioni del comitato stesso. Ciascuno dei comitati può predisporre au-



tonomamente, in relazione alle specifiche esigenze, un proprio regolamento operativo.

Tabella 7: Numero di riunioni e durata delle riunioni

| Organi   | Numero di Riunioni | % Partecipazione* | Durata Media   |
|--|--------------------|-------------------|----------------|
| Consiglio di Amministrazione                                 | 22                 | 91%               | 3h             |
| Comitato per i controlli interni e rischi                    | 12                 | 96%               | 4h e 11 minuti |
| Comitato Corporate Governance, Nomination and sustainability | 12                 | 89%               | 1h e 15 minuti |
| Comitato remunerazione                                       | 10                 | 90%               | 1 ora circa    |
| Comitato parti correlate ed investimenti in equity           | 16                 | 98%               | 1 ora          |

\*Presenza media alle riunioni

Fonte: nostra elaborazione

#### Comitato per i Controlli Interni & Rischi

Nel corso dell'Esercizio 2016, ai lavori del Comitato hanno partecipato: il Presidente del Collegio Sindacale e gli altri Sindaci, nonché in qualità di invitati permanenti, l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale (dalla riunione del 15 settembre 2016), il Responsabile della funzione Internal Audit, il Group Compliance Officer, il Group Chief Risk Officer, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, nonché il Segretario del Consiglio.

Il Comitato cura l'instaurazione di opportuni collegamenti funzionali con il Collegio Sindacale per lo svolgimento delle attività ritenute comuni ai due organi e per lo scambio delle informazioni di reciproco interesse, nel rispetto delle specifiche competenze.

Si evidenzia, che nel corso del 2016, il Comitato si è avvalso di questa facoltà, in considerazione degli argomenti posti all'ordine del giorno delle riunioni.

Nell'Esercizio 2016, il Comitato per i Controlli Interni & Rischi si è riunito n. 12 volte. La durata media della singola riunione è stata di circa 4 ore e 11 minuti. Le riunioni sono state oggetto di verbalizzazione a cura del Segretario del Comitato. Il Comitato, nella persona del Presidente, ha riferito al Consiglio di Amministrazione, successivamente ad ogni riunione, sull'attività svolta.

Nell'Esercizio 2016, il Comitato ha operato, con funzioni istruttorie, consultive e propositive con riferimento alle attribuzioni allo stesso demandate dal Consiglio di Amministrazione. Inoltre, nell'ambito della pianificazione annuale delle proprie attività per l'Esercizio 2016, il Comitato ha identificato gli ulteriori flussi informativi allo stesso destinati, rispetto a quanto formalizzato nel vigente Regolamento degli Organi Aziendali. Al fine di instaurare collegamenti funzionali con gli analoghi Comitati consiliari costituiti all'interno del Gruppo, il Comitato ha, altresì, consolidato talune iniziative avviate negli anni scorsi, in un'ottica di coordina-

mento generale e di contributo fattivo alla diffusione della cultura dei controlli e del rischio nel Gruppo. Al riguardo,

si è tenuto, nel mese di settembre 2016 a Monaco, l'annuale incontro tra i Chairmen dei Comitati Rischi e Audit delle principali società del Gruppo, con l'obiettivo di condividere le tematiche rilevanti e trasversali nel Gruppo riguardanti il sistema dei controlli interni e della gestione dei rischi. Il Comitato ha, inoltre, sviluppato nel corso del 2016 gli opportuni collegamenti funzionali con il Collegio Sindacale, per lo svolgimento

delle attività comuni ai due Organi e per lo scambio delle informazioni di reciproco interesse, nel rispetto delle specifiche competenze.

#### Comitato Corporate Governance,

#### Nomination and sustainability

La frequenza delle riunioni del Comitato è, generalmente, mensile. Nel corso del 2016, in particolare, si sono tenute 12 riunioni del Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability, ciascuna con durata media di 1 ora e 15 minuti.

Fermo che alle riunioni del Comitato possono essere chiamati a partecipare - avuto riguardo a specifiche questioni - esponenti del Personale Direttivo del Gruppo, nel corso dell'Esercizio alle riunioni del Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability è stato sempre presente l'Amministratore Delegato e, in merito a singoli punti posti all'ordine del giorno, sono stati invitati a partecipare Manager della Società e consulenti esterni. Le riunioni del Comitato sono state oggetto di verbalizzazione a cura del Segretario del Comitato. Il Presidente del Comitato, in occasione della trattazione in Consiglio degli argomenti esaminati dal Comitato, ha relazionato sugli stessi gli Amministratori.

Il Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability si è espresso riguardo alla designazione di esponenti di organi sociali di UniCredit e delle Società del Gruppo e di nomine e movimenti di appartenenti all'Alta Dirigenza del Gruppo, anche alla luce della nuova struttura organizzativa definita dal Consiglio nel luglio 2016. Nell'ambito delle tematiche riguardanti la corporate governance, il Comitato ha approfondito temi connessi alla Thematic Review on risk governance and appetite condotta dalla Banca Centrale Europea nell'ambito del Supervisory Review and Evaluation Process 2015. Sono state inoltre discusse e condivise possibili innovazioni legate, oltre che a indicazioni



immerse nel corso dell'autovalutazione, alla volontà del Consiglio di perseguire un continuo miglioramento della governance della Banca. In particolare, il Comitato ha presentato al Consiglio di Amministrazione alcune iniziative di revisione della governance di UniCredit, da attuare in occasione del rinnovo del Consiglio del 2018. Tali raccomandazioni, tra l'altro, includono una riduzione del numero dei componenti del Consiglio da 17 a 15 e del numero dei Vice Presidenti da tre a uno. Nell'Esercizio ha altresì presidiato eventi/processi di governance interna quali il processo di autovalutazione dell'organo amministrativo, la verifica del possesso dei requisiti di indipendenza, il rispetto della normativa vigente in materia di interlocking directorates, strategie HR con un particolare focus sulla Leadership Pipeline, la predisposizione di corporate governance report. Il Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability, per il tramite del suo Presidente, ha avuto la possibilità di accedere alle informazioni ed alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti avvalendosi delle strutture della Società nonché, ove ritenuto, di consulenti esterni.

#### Comitato Remunerazione

Nel corso del 2016 il Comitato Remunerazione si è riunito 10 volte. Gli incontri hanno avuto una durata media di circa un'ora. Nel corso del 2016 le principali attività del Comitato hanno riguardato:

- Sistema di Incentivazione di gruppo 2016 - sottoposto all'approvazione di CdA e Assemblea
- Prima discussione sulla distribuzione del Bonus pool 2015
- Adattamenti locali e di business del sistema di incentivazione di gruppo 2015 in esecuzione di requisiti normativi locali
- Informativa annuale sui pagamenti di fine rapporto assegnate agli Executive Vice President
- Follow-up BCE sull'ispezione di Banca d'Italia in UniCredit su politiche e prassi di remunerazione
- 2015 Group Incentive System - distribuzione dei bonus pool massimi per ciascun segmento e approvazione dell'aumento di capitale relativo ai piani di incentivazione precedenti - sottoposto all'approvazione del CdA
- 2015 Group Incentive System - valutazione e pagamento dei piani di incentivazione precedenti per AD, VDG e Resp. Funzioni di controllo - sottoposto all'approvazione di CdA
- Politica Retributiva di gruppo 2016 - sottoposta all'approvazione di CdA e Assemblea
- 2015 Group Incentive System ed esecuzione piani precedenti: pagamento degli Identified Staff - informativa al CdA
- Piano 2016 di partecipazione azionaria per i dipendenti del gruppo (Let's Share per il 2017) - sottoposta all'approvazione di CdA e Assemblea
- Informativa su pagamenti di fine rapporto assegnate a Senior Executive Vice President
- Informativa sui risultati dell'ispezione di BCE su gestione di rischio di liquidità, ILAAP e tesoreria
- Follow-up BCE sull'ispezione di Banca d'Italia in UniCredit su politiche e prassi di remunerazione
- Pacchetti retributivi per Country Chairman Austria e COO Bank Austria
- Overview del consulente esterno indipendente sull'ispezione di BCE gestione di rischio di liquidità, ILAAP e tesoreria
- Risoluzione del rapporto di lavoro e definizione del pacchetto retributivo di uscita dell'Amministratore Delegato - sottoposto all'approvazione del CdA
- Proposta del pacchetto retributivo per il nuovo Amministratore Delegato
- Risoluzione del rapporto di lavoro del Vice Direttore Generale (COO) - sottoposto all'approvazione del CdA
- Discussione sul rapporto fra la remunerazione variabile e fissa per le Funzioni Aziendali di Controllo
- Aggiornamento sul goal setting 2016 per i cambi di ruolo (Senior Executive Vice President e ruoli superiori) - sottoposto all'approvazione del CdA
- Adattamenti locali e di business del Sistema Incentivante di gruppo 2016 e della politica di gruppo dei pagamenti di fine rapporto in esecuzione di requisiti normativi locali
- Aggiornamento finale sul pagamento del bonus 2015 e sulla revisione retributiva 2016 per gli Executive di gruppo
- Follow-up Assemblea degli Azionisti 2016
- Prima discussione sulla revisione della strategia retributiva in UniCredit
- Monitoraggio e analisi delle tendenze di mercato esterne, compresa l'analisi comparativa fornita dal consulente esterno indipendente rispetto al gruppo di confronto, per formulare proposte retributive in modo informato al Consiglio di Amministrazione
- Valutazione competitiva del pacchetto retributivo complessivo per il top management
- Revisione della strategia retributiva in UniCredit - sottoposto all'approvazione del CdA
- Proposta su goal setting 2017 per AD, DG e Responsabili delle Funzioni di Controllo - sottoposta all'approvazione del CdA
- Proposta su pacchetti retributivi per AD, DG e Responsabili delle Funzioni di Controllo - sottoposta all'approvazione del CdA
- Reporting su revisione retributiva per altri Senior Executive Vice President

Nel corso del 2016, il Comitato Remunerazione si è avvalso dei servizi di PricewaterhouseCoopers (PwC), consulente esterno indipendente, che fornisce consulenza su



prassi e tendenze, nonché analisi aggiornate sui benchmarking in materia retributiva. È stato preventivamente valutato che detto consulente non si trovi in una posizione tale da compromettere la propria autonomia. PwC collabora con il Comitato dalla fine del 2015. I rappresentanti di PwC sono stati regolarmente invitati a partecipare agli incontri per discutere argomenti specifici all'ordine del giorno del Comitato.

#### Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity

Le riunioni del Comitato sono convocate, a cura del Presidente, sulla base di una pianificazione annuale, relativamente alle attività prevedibili, nonché ogni volta sia necessario per discutere argomenti rientranti nella sfera di competenza del medesimo Comitato. Il Comitato dispone di un proprio Regolamento di organizzazione e funzionamento. Il Comitato può avvalersi di esperti indipendenti. Lo stesso dispone, inoltre, di adeguati strumenti e flussi informativi anche di dettaglio, assicurati dalle funzioni competenti, tali da consentire al Comitato l'espletamento dei relativi compiti.

Su invito del Presidente del Comitato, nel 2016, hanno partecipato alle riunioni, con riferimento ai singoli punti posti all'ordine del giorno, manager del Gruppo. Nell'Esercizio 2016, il Comitato non ha fatto ricorso all'attività di esperti indipendenti. Nel corso dell'Esercizio 2016, il Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity si è riunito n. 16 volte (durata media della singola riunione: 60 minuti). Tutte le riunioni sono state oggetto di verbalizzazione a cura del Segretario. Il Presidente del Comitato, in occasione della trattazione in Consiglio degli argomenti esaminati dal Comitato, ha relazionato sugli stessi gli Amministratori.

L'attività svolta nel 2016 si è concretizzata nel rilascio di pareri relativamente ad operazioni con parti correlate e/o soggetti collegati, poste in essere da UniCredit e/o dalle Società del Gruppo. Il Comitato ha, inoltre, esaminato le informative in merito alle operazioni con parti correlate e/o soggetti collegati rientranti anche nell'ambito di applicazione dell'art. 136 del D.Lgs. 385/1993, allo stato di copertura del Perimetro dei soggetti in conflitto di interesse (cd. "Perimetro Unico") e alle azioni intraprese al fine di garantire la completezza del censimento, nonché i report trimestrali predisposti, per i profili di competenza, dalla funzione di Group Risk Management.

Il Comitato, in data 3 marzo 2016, ha, altresì, rilasciato il proprio parere favorevole sulle proposte di aggiornamento della "Global Policy per la gestione delle operazioni in conflitto di interesse", nonché, in data 26 luglio 2016, sull'adozione della nuova Global Policy "Controlli interni sulle attività di rischio con soggetti in conflitto d'interesse". Per quanto riguarda gli investimenti in partecipazioni, il Comitato ha esaminato le risultanze del monitoraggio, con cadenza

trimestrale, dei limiti prudenziali di vigilanza, nonché, con cadenza semestrale, del profilo rischio/rendimento della partecipazioni non finanziarie, in termini di adeguatezza e di coerenza con le strategie del Gruppo.

#### Piani di successione

Nell'edizione 2016, l'Executive Development Plan, il processo strutturato per lo sviluppo e la gestione della successione degli Executive del Gruppo, ha coinvolto circa 4.600 Executive, le cui valutazioni ed i cui piani di successioni sono stati discussi e validati dal Vertice del Gruppo in incontri dedicati. In caso di sostituzione anticipata o imprevista di questi manager, incluso l'Amministratore Delegato, i risultati dell'Executive Development Plan costituiscono il punto di riferimento per le decisioni relative a nuove nomine e per valutare i possibili candidati; quanto ai soggetti coinvolti nella predisposizione del piano di successione e relativi ruoli, l'Executive Development Plan è un processo che parte dal basso ("bottom up"), che vede coinvolti, a livello locale, i Vertici delle diverse Divisioni e dei Paesi di cui si compone il Gruppo nella individuazione di successori per le posizioni manageriali chiave, tramite sessioni di discussione con i capi delle diverse strutture e aree di business. Nell'ultima edizione, si sono svolte oltre 300 sessioni locali di valutazione e discussione.

#### Operazioni con parti correlate

Il Consiglio di UniCredit, con unanimi pareri favorevoli del Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity e del Collegio Sindacale rilasciati, ha adottato la "Global Policy per la gestione delle operazioni in conflitto di interesse" - pubblicata nel sito internet di UniCredit - che ha lo scopo di definire principi e regole per il presidio del rischio derivante da situazioni di possibile conflitto di interesse determinate dalla vicinanza di taluni soggetti ai centri decisionali della banca.

La Global Policy - redatta come compendio organico con l'obiettivo di trattare in modo unitario gli aspetti di governance e gli ambiti di applicazione nonché i profili procedurali ed organizzativi (considerate le significative affinità tra le normative in tema di Parti Correlate CONSOB e Soggetti Collegati) - contiene le disposizioni da osservare nella gestione delle operazioni con soggetti in potenziale conflitto d'interesse ai sensi delle predette normative di riferimento.

Di seguito sono elencati gli ambiti applicativi contemplati dalle citate disposizioni per i quali è prevista la trattazione unitaria nella Policy: • assetti di governance e connessi ruoli riferiti al Consiglio di Amministrazione, al Comitato ed al Collegio Sindacale; • assetti organizzativi per il presidio e la gestione delle Operazioni con Parti Correlate e con Soggetti Collegati; • perimetro delle Parti Correlate CONSOB e dei Soggetti Collegati Banca d'Italia; • criteri per l'identifica-





zione e la rilevazione delle Operazioni con Parti Correlate e Soggetti Collegati, incluse quelle di Maggiore Rilevanza; • casi di esenzione contemplati dal Regolamento CONSOB e dalla disciplina Banca d'Italia e quelli previsti da UniCredit avvalendosi della facoltà stabilita dalle citate disposizioni; • modalità con cui si istruiscono e approvano le Operazioni con Parti Correlate e Soggetti Collegati; • presidi e regole per l'adozione della Policy nell'ambito del Gruppo.

In considerazione delle specificità che contraddistinguono le citate disposizioni, contiene altresì riferimenti in tema di: • obblighi di informativa e trasparenza previsti da CONSOB con riferimento alle Operazioni con Parti Correlate; • attività di rischio nei confronti di Soggetti Collegati ai sensi di Banca d'Italia con riferimento alle segnalazioni di vigilanza

### Adeguatezza del sistema di controllo interno

L'Amministratore Delegato di Unicredit S.p.A., quale amministratore incaricato dal Consiglio, gestisce il sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi:

- identificando i rischi aziendali e sottoponendoli all'esame del Consiglio di Amministrazione.
- attuando gli indirizzi strategici, il Risk Appetitive Framework e le politiche di governo dei rischi definiti dallo stesso Consiglio attraverso la progettazione, la gestione ed il monitoraggio del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi. Nella supervisione di tali attività, l'Amministratore Delegato è formalmente coadiuvato dal Comitato manageriale Group Risk & Internal Control (di cui è Presidente).

L'Amministratore Delegato è responsabile per l'adozione di tutti gli interventi necessari ad assicurare l'allineamento dell'organizzazione e del sistema dei controlli interni con i principi e i requisiti previsti dalla normativa vigente. Provvede, quindi, a verificare, tramite le funzioni competenti, l'efficace gestione dei complessivi rischi aziendali e l'adeguatezza, efficacia ed efficienza dei correlati presidi, anche mediante la definizione di adeguate politiche per il governo dei menzionati rischi.

Infine, per quanto riguarda i controlli di III livello svolti dalla funzione Internal Audit, l'Amministratore Delegato considera le linee guida dell'attività di audit, può formulare proposte per integrare il piano annuale dei controlli e può richiedere l'effettuazione di specifici interventi di audit, non previsti nel piano annuale.

### Risk Appetite Framework

Il Consiglio di Amministrazione definisce e approva su base annuale il **Risk Appetite Framework** di Gruppo al fine di garantire che il business si sviluppi nell'ambito del profilo di rischio desiderato e nel rispetto della regolamentazione nazionale ed internazionale.

Per il 2016 il RAF sintetizza il desiderato profilo di ri-

schio di Gruppo rispetto a quattro dimensioni (Risk ownership e posizionamento, Requisiti regolamentari, Profitabilità e rischio e Controllo su specifici tipi di rischio) definendo per ognuna dei valori di riferimento.

Tuttavia, nel corso dello stesso esercizio, il Consiglio ha inoltre approvato il nuovo **Risk Appetite Framework di Gruppo per il 2017**. Esso è stato ulteriormente migliorato al fine di rafforzare il controllo sui profili di rischio di Gruppo rispetto ai nostri commitment esterni.

Il Risk Appetite Framework di Gruppo, che deve essere implementato in maniera coerente nelle Società del Gruppo, esso include nella lista delle metriche rilevanti, ma anche i target (l'ammontare di rischio che il Gruppo è disposto ad assumere in condizioni di normale operatività e sono le soglie di riferimento per lo sviluppo del business), i trigger (la massima deviazione accettabile dal target) ed i limiti di riferimento (il massimo livello di assunzione di rischio accettabile per il Gruppo).

Nel caso di un loro sfioramento, il Consiglio di Amministrazione deve essere coinvolto nella valutazione e definizione degli eventuali interventi correttivi.

### Rapporti con gli azionisti

UniCredit ha istituito apposite sezioni (sezione Governance e sezione Investitori) nell'ambito del proprio sito web facilmente individuabili ed accessibili, nelle quali sono messe a disposizione le informazioni riguardanti la struttura di governance e l'articolazione interna della Società, in modo da consentire ai propri azionisti un esercizio consapevole dei propri diritti, nonché l'accesso alle informazioni di carattere economico-finanziario, ai dati e ai documenti aggiornati di interesse per la generalità degli azionisti stessi.

Tutti i documenti e le informazioni sono reperibili in Italiano e Inglese.

All'interno del Group Planning, Finance, Shareholding and Investor Relations Department è presente la struttura Group Investor Relations, incaricata di gestire il dialogo con gli investitori istituzionali.

Anche il sito della Società permette, pur non in tempo reale, di gestire il dialogo con gli azionisti.

Per le tematiche relative alla corporate governance, il Group Investor Relations coinvolge il Group Corporate Affairs Department. A tale riguardo, si segnala che Group Corporate Affairs ha curato anche nel corso del 2016 un piano di contatti con investitori istituzionali, finalizzato ad un dialogo duraturo e costruttivo su temi di governo societario.

Dal 2002, a seguito dell'entrata in vigore del Regolamento (EU) n. 596/2014 sugli abusi di mercato ("Market Abuse Regulation"), il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'adozione di una procedura per la valutazione, gestione e comunicazione al mercato delle informazioni privilegiate.

In particolare, secondo la procedura viene attribuita la



Tabella 8: Quadro riassuntivo remunerazione amministratori, membri del collegio sindacale e membri del collegio sindacale

| Organi                                   | Componente Retributiva         | Approvato da   | Ammontare  | Note   |
|--|--------------------------------|--|--|--|
| Amministratori non Esecutivi             | Solo retribuzione fissa        | Assemblea degli Azionisti del 13 maggio 2015<br>Consiglio di Amministrazione del 9 luglio 2015, ai sensi dell'articolo 2389, par. 3 del Codice Civile italiano e dello Statuto sociale, e sentito il parere del Collegio Sindacale | <ul style="list-style-type: none"> <li>• € 2.675.000, di cui € 1.110.000 per la partecipazione ai Comitati Consiliari</li> <li>• € 400 come gettone presenza per ogni partecipazione alle riunioni di:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-CdA</li> <li>-Comitati Consiliari</li> <li>-altri organi della Società</li> </ul> </li> <li>• € 2.158.000 per ogni anno di incarico, ripartiti tra:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Presidente del CdA</li> <li>Vicepresidenti del CdA</li> <li>Amministratore Delegato (esecutivo)</li> </ul> </li> </ul>   | La retribuzione è determinata sulla base dell'importanza del ruolo e dell'impegno richiesto per lo svolgimento delle attività assegnate. I compensi corrisposti non sono legati ai risultati economici conseguiti da UniCredit e non vi sono piani di incentivazione basati su stock option o, più in generale, di piani basati su strumenti finanziari in essere.   |
| Collegio Sindacale                       | Solo retribuzione fissa        | Assemblea degli Azionisti del 14 aprile 2016   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammontari per ogni anno di incarico:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• per il Presidente del Collegio Sindacale: € 140.000</li> <li>• per ciascun componente effettivo: € 100.000</li> <li>• € 400 come gettone presenza per ogni partecipazione alle riunioni del Collegio Sindacale, del CdA e dei Comitati Consiliari</li> </ul> </li> <li>• Livelli retributivi 2016:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• per l'Amministratore Delegato: € 2.000.000 fisso</li> <li>• per il Direttore Generale: € 1.200.000 fisso</li> <li>• per gli altri 8 dirigenti con responsabilità strategiche: € 5.381.365 fisso</li> <li>• nessuna remunerazione variabile per il 2016</li> </ul> </li> </ul> | Per il 2016, il rapporto massimo tra remunerazione variabile e fissa è: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 200% per l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale e i dirigenti con responsabilità strategiche responsabili delle funzioni di business</li> <li>• 33% per i dirigenti con responsabilità strategiche responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo</li> <li>• 100% per gli altri dirigenti con responsabilità strategiche</li> </ul> |
| Dirigenti con Responsabilità Strategiche | Retribuzione fissa e variabile | Consiglio di Amministrazione   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Livelli retributivi 2016:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• per l'Amministratore Delegato: € 2.000.000 fisso</li> <li>• per il Direttore Generale: € 1.200.000 fisso</li> <li>• per gli altri 8 dirigenti con responsabilità strategiche: € 5.381.365 fisso</li> <li>• nessuna remunerazione variabile per il 2016</li> </ul> </li> </ul>  | Per il 2016, il rapporto massimo tra remunerazione variabile e fissa è: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 200% per l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale e i dirigenti con responsabilità strategiche responsabili delle funzioni di business</li> <li>• 33% per i dirigenti con responsabilità strategiche responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo</li> <li>• 100% per gli altri dirigenti con responsabilità strategiche</li> </ul> |

Fonte: Relazione annuale sulla Remunerazione 2016

In considerazione del fatto che con riferimento all'esercizio 2016 non è stato previsto il pagamento di alcun incentivo per l'Amministratore Delegato e per il Direttore Generale di gruppo, la retribuzione 2016 per entrambi risulta rappresentata dalla sola componente fissa. L'Amministratore Delegato ha percepito una remunerazione fissa per il 2016, comprensiva dei compensi relativi al rapporto di amministrazione, pari a € 2 milioni annui. Essa è stata corrisposta pro-quota per il periodo 12 luglio 2016 - 31 dicembre 2016, per un importo pari a € 0,95 mn. La retribuzione fissa dell'Amministratore Delegato a partire dal 1 gennaio 2017 è stata ridotta del 40%, come dallo stesso richiesto al Consiglio di Amministrazione e annunciato al mercato nel corso di un Capital Markets Day del 13 dicembre 2016. Il Direttore Generale ha percepito una remunerazione fissa per il 2016 pari a € 1,2 milioni, di cui € 0,4 mn come pro-rata della posizione di Direttore Generale.

Il Consiglio di Amministrazione, in considerazione dei risultati di gruppo relativi all'esercizio 2016, pur esprimendo un sincero apprezzamento per il lavoro svolto in riferimento alla revisione strategica che ha portato alla presentazione e all'avvio dell'implementazione del nuovo Piano Strategico 2016-2019 Transform 2019, ha deliberato di non procedere ad alcun pagamento dell'incentivo 2016 per l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale e per gli altri dirigenti con responsabilità strategica, indipendentemente dal risultato delle schede di performance individuali.

Inoltre, nel corso di un Capital Markets Day tenutosi a Londra il 13 dicembre 2016 per la presentazione ad analisti ed investitori del Piano

Strategico 2016-2019 Transform 2019, l'Amministratore Delegato, al fine di dare l'esempio a partire dal vertice aziendale e per allineare completamente i suoi interessi a quelli degli azionisti, ha annunciato la propria richiesta al Consiglio di Amministrazione di applicare specifiche condizioni alla sua remunerazione a partire dal 1 gennaio 2017:

- riduzione del 40% della componente fissa della remunerazione
- nessun bonus annuale corrisposto con riferimento al 2016 e a tutto il periodo di durata di Transform 2019. Per tale periodo, la remunerazione variabile sarà coperta dal Piano di Incentivazione a Lungo Termine 2017-2019 basato sugli obiettivi del Piano Strategico
- investimento personale pari a € 2 milioni in azioni UniCredit
- nessuna severance in caso di separazione dalla Banca.

Inoltre, in data 26 luglio 2016, il Consiglio di Amministrazione di UniCredit S.p.A ha definito una nuova struttura organizzativa, operativa dal 1 settembre 2016, con l'obiettivo di semplificare il gruppo, rendere più efficiente l'assetto operativo, identificare in modo più netto ruoli e competenze del senior management, rafforzare la capacità di individuazione delle responsabilità grazie a linee decisionali e di riporto più corte.

In questo ambito, tutte le attività di business sono state poste sotto la responsabilità del Sig. Gianni Franco Papa - in precedenza Vice Direttore Generale del gruppo e Responsabile del CIB - che ha assunto il ruolo di Direttore Generale di gruppo, con deleghe ampie e rafforzate. Il Direttore Generale di gruppo ha percepito una remunerazione fissa complessiva per il 2016 pari a € 1,2 milioni annui, di cui € 0,4 mn come pro-rata della posizione di Direttore Generale. Conformemente a quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 13 marzo 2017, non ha percepito alcuna remunerazione variabile per il 2016.

In base alla decisione assunta dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit nella seduta del 30 giugno 2016, il pacchetto retributivo assegnato per il 2016 al nuovo Amministratore Delegato di gruppo (Jean Pierre Mustier) aveva la medesima dimensione e configurazione di quello dell'Amministratore Delegato uscente (Federico Ghizzoni).

Le metriche definite ex ante, che riflettono le categorie del Group Risk Appetite Framework, allineano la remunerazione degli Executive a una performance sostenibile e alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo. In considerazione dei risultati aziendali, l'Amministratore Delegato non ha ricevuto alcuna retribuzione variabile collegata alla performance 2016. A partire dal 2017 e per un triennio, la remunerazione variabile dell'Amministratore Delegato sarà corrisposta uni-

camente attraverso il Piano di Incentivazione di Lungo Termine 2017-2019, che prevede l'assegnazione di incentivi in azioni, subordinatamente al raggiungimento di specifici indicatori di performance legati al Piano Strategico Transform 2019.

#### *Descrizione e valutazione dei principi/target/obiettivi alla base delle remunerazioni*

##### **Principi**

La remunerazione deve essere definita in coerenza con i seguenti principi:

- Equo rapporto tra remunerazione variabile e fissa. In particolare, nel rispetto delle disposizioni regolamentari, per il personale appartenente alle funzioni di business viene adottato un rapporto massimo fra la componente variabile e quella fissa della remunerazione pari a 2:1. Per la restante parte del personale viene di norma adottato un rapporto massimo tra le componenti della remunerazione pari ad 1:1, fatta eccezione per il personale delle Funzioni Aziendali di Controllo, per il quale si prevede che la remunerazione fissa sia componente predominante della remunerazione totale e che i meccanismi di incentivazione siano coerenti con i compiti assegnati nonché indipendenti dai risultati conseguiti dalle aree soggette al loro controllo.
- Sostenibilità della remunerazione variabile. Tale criterio viene valutato in termini di profittabilità ponderata per il rischio e sono previsti sistemi e meccanismi solidi di calcolo del rischio. I piani di incentivazione non devono in nessun modo indurre ad assumere rischi in misura eccedente rispetto al grado di propensione al rischio previsto dalle strategie aziendali; in particolare devono risultare coerenti con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (Risk Appetite Framework - "RAF").

##### **Target**

Il Comitato Remunerazione, con particolare riferimento alla popolazione degli Executive di gruppo, effettua specifiche analisi di comparazione retributiva (benchmarking) su un elenco di concorrenti selezionati. Come obiettivo di politica, la componente fissa della remunerazione prende come riferimento la mediana di mercato, con il posizionamento individuale definito tenendo in considerazione la performance specifica, il potenziale e le decisioni strategiche sulle persone e la performance di UniCredit nel tempo.

##### **Obiettivi**

- La Politica sulla Remunerazione Unicredit contribuisce alla realizzazione delle strategie aziendali, attraverso:
- la considerazione del cliente come prioritario per la missione, collocando la sua soddisfazione all'apice di tutti i



- sistemi incentivanti, a ogni livello, sia internamente sia esternamente
- la creazione di sistemi incentivanti con una prospettiva di lungo termine che bilancino il raggiungimento di fattori strategici interni con misure esterne di creazione di valore relativa al mercato
- l'utilizzo di parametri di performance sia assoluti sia relativi basati sul confronto dei risultati raggiunti rispetto a quelli dei concorrenti di mercato
- la considerazione delle performance sulla base dei risultati annuali e del loro impatto nel tempo
- valutazione di elementi che riflettano l'impatto della performance dell'individuo o dell'unità di business sulla creazione di valore delle unità di business collegate e dell'azienda nel suo complesso

Nella seconda metà del 2016 è stato rivisto il gruppo di confronto (Peer Group), definito sulla base della confrontabilità in termini di: dimensioni, complessità e modello di business, mercati di riferimento per clienti, talenti e capitali, profilo di rischio e contesto giuridico-socio-economico. Attualmente nel gruppo di riferimento fanno parte: Banco Santander, Banque Populaire CE, Barclays, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, BNP Paribas, Commerzbank, Credit Agricole, Deutsche Bank, ING, Intesa Sanpaolo, Nordea Bank, Royal Bank of Scotland, Société Générale e UBS

Ai fini della remunerazione variabile la performance consuntivata ha determinato che per il 2016, il rapporto massimo tra remunerazione variabile e fissa è: 200% per l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale e i dirigenti con responsabilità strategiche responsabili delle funzioni di business; 33% per i dirigenti con responsabilità strategiche responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo; 100% per gli altri dirigenti con responsabilità strategiche.

Nessuno degli Amministratori ha contratti che contengano clausole che prevedano il pagamento di indennità, o il mantenimento di benefici dopo la cessazione, in caso di di-

missioni o di licenziamento /revoca senza giusta causa o se il rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto.

In caso di interruzione anticipata del mandato si applicano, quindi, le normali previsioni di legge.

Il contratto individuale di lavoro, quale Dirigente, dell'Amministratore Delegato, Signor Jean Pierre Mustier, risulta oggi regolato, anche con riferimento ai casi di dimissioni, licenziamento/revoca o cessazione, dalle normali previsioni di legge e del Contratto Nazionale di Lavoro per i Dirigenti del Credito del 13 luglio 2015.

In tale contesto, si evidenzia che, come annunciato durante un Capital Markets Day tenutosi a Londra il 13 dicembre 2016 per la presentazione ad analisti e investitori del Piano Strategico 2016-2019 Transform 2019, l'Amministratore Delegato Jean Pierre Mustier ha dichiarato che rinuncerà a qualsiasi indennità connessa alla cessazione del suo rapporto di lavoro con la Banca, per qualunque motivazione essa si verifichi.

Gli Amministratori non esecutivi non risultano beneficiari di diritti di sottoscrizione di azioni UniCredit nell'ambito di piani di incentivazione. Per l'Amministratore Delegato non sono previste clausole particolari relative al mantenimento, in caso di cessazione, dei diritti di opzione assegnati, risultando quindi applicabili le disposizioni previste dai relativi piani di incentivazione.

Per nessuno degli Amministratori attualmente in carica è prevista la stipula di contratti di consulenza, per un periodo successivo alla cessazione del rapporto, né è previsto il mantenimento di "post retirement perks", come pure non esistono accordi che prevedano compensi per impegni di non concorrenza.

Per la Presidente e gli amministratori non esecutivi non sono previsti specifici trattamenti di fine mandato o accordi che prevedono indennità in caso di scioglimento anticipato del mandato.