

F.I.L.A. – FABBRICA ITALIANA LAPIS ED AFFINI S.P.A.

RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE

ai sensi dell'articolo 123-*ter* del D. Lgs. 58/1998

al 31 dicembre 2016



Relazione approvata dal Consiglio di Amministrazione di F.I.L.A. – Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A. nella riunione del 21 marzo 2017, disponibile sul sito internet www.filagroup.it, sezione "Governance"

Indice

PRINCIPALI DEFINIZIONI	3
INTRODUZIONE	6
SEZIONE I	7
1.1 PROCEDURE PER L'ADOZIONE E L'ATTUAZIONE DELLA POLITICA SULLA REMUNERAZIONE	7
1.2 ESPERTI INDIPENDENTI INTERVENUTI NELLA PREDISPOSIZIONE DELLA POLITICA DI REMUNERAZIONE	10
1.3 POLITICA SULLA REMUNERAZIONE	10
1.3.1 FINALITÀ E PRINCIPI DELLA POLITICA SULLA REMUNERAZIONE	10
1.3.2 DESCRIZIONE DELLA POLITICA DI REMUNERAZIONE	11
(I) AMMINISTRATORI	12
(A) AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI	12
(B) AMMINISTRATORI ESECUTIVI	12
(II) DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	13
(III) FIGURE MANAGERIALI	13
(IV) PRESIDENTE ONORARIO	14
1.3.3 RAPPORTO TRA LE COMPONENTI FISSE E VARIABILI DELLA REMUNERAZIONE ...	14
(I) AMMINISTRATORI ESECUTIVI	14
(II) DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE E FIGURE MANAGERIALI – COMPONENTE VARIABILE DI BREVE TERMINE	20
(III) DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE E FIGURE MANAGERIALI – COMPONENTE VARIABILE DI MEDIO-LUNGO TERMINE	21
1.4 BONUS STRAORDINARIO 2017	23
1.5 POLITICA SEGUITA CON RIGUARDO AI BENEFICI NON MONETARI (FRINGE BENEFIT)	24
1.6 POLITICA RELATIVA AI TRATTAMENTI PREVISTI IN CASO DI CESSAZIONE DALLA CARICA O DI RISOLUZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO	24
1.7 COPERTURE ASSICURATIVE, PREVIDENZIALI E PENSIONISTICHE	24
SEZIONE II	25
1.1 PRIMA PARTE - VOCI CHE COMPONGONO LA REMUNERAZIONE 2016	25
1.1.1 Consiglio di Amministrazione.....	25
1.1.2 Amministratori Esecutivi	25
1.1.3 Dirigenti con responsabilità strategiche	26
1.1.4 Collegio Sindacale.....	26
1.2 SECONDA PARTE – RAPPRESENTAZIONE ANALITICA DEI COMPENSI CORRISPOSTI NELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO	27
1.3 TERZA PARTE – PARTECIPAZIONI DETENUTE	33

PRINCIPALI DEFINIZIONI

Di seguito sono riportate le principali definizioni utilizzate nella presente Relazione, in aggiunta a quelle contenute nel corpo del documento.

Amministratori Esecutivi	indica gli amministratori della Società ai quali siano attribuite deleghe operative o gestionali ovvero ai quali il Consiglio di Amministrazione attribuisca particolari incarichi. Alla data della presente Relazione, gli Amministratori Esecutivi della Società sono l'Amministratore Delegato Massimo Candela e il Consigliere Delegato Luca Pelosin.
Bonus Straordinario 2017	indica il <i>bonus</i> straordinario avente ad oggetto l'assegnazione gratuita <i>una tantum</i> di azioni della Società a favore di alcuni <i>manager</i> della Società stessa, che il Consiglio di Amministrazione del 21 marzo 2017, su proposta del Comitato Remunerazione della Società e previo parere favorevole del Comitato Parti Correlate, ha deliberato di sottoporre all'approvazione dell'Assemblea della Società del 27 aprile 2017 .
Borsa Italiana	indica Borsa Italiana S.p.A.
Codice di Autodisciplina	indica il codice di autodisciplina delle società quotate approvato nel luglio 2015 dal Comitato per la <i>Corporate Governance</i> e promosso da Borsa Italiana, ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria disponibile sul sito internet www.borsaitaliana.it , nella sezione "Borsa Italiana – Regolamento – Corporate Governance".
Comitato Parti Correlate	indica il comitato per le operazioni con parti correlate di FILA, nominato in conformità a quanto previsto dal Regolamento Consob OPC e dalla Procedura Parti Correlate.
Consob	indica Consob-Commissione Nazionale per le Società e la Borsa.
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	indica i soggetti che hanno il potere e la responsabilità, direttamente o indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività del Gruppo.
EBITDA	indica, con riferimento al bilancio consolidato del Gruppo FILA, la differenza fra: <ol style="list-style-type: none">1) il totale dei ricavi delle vendite delle prestazioni ed altri ricavi e proventi; e2) il totale dei costi operativi (inclusivi dei costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci, della

	variazione delle rimanenze di materie prime, semilavorati, lavori in corso e prodotti finiti, dei costi per servizi e per godimento beni di terzi, degli altri costi operativi diversi e del costo del lavoro).
Eventi Rilevanti e, ciascuno, un Evento Rilevante	indica acquisizioni (di società, azienda e/o rami d'azienda), cessioni (di società, azienda e/o rami d'azienda), fusioni, scissioni, aumenti di capitale, conferimenti, modifiche legislative o regolamentari, modifiche dei principi contabili adottati per la redazione di bilancio o altri eventi eccezionali aventi impatto significativo sugli Obiettivi.
Figure Manageriali	indica le figure manageriali del Gruppo che occupano posizioni individuate per la crescita e la sostenibilità del <i>business</i> del Gruppo, beneficiarie del Piano di Performance Shares 2017-2018.
Gruppo	indica FILA e le società in cui quest'ultima esercita, direttamente o indirettamente, il controllo secondo la disciplina prevista dai principi contabili IFRS.
NFP	indica, con riferimento al bilancio consolidato del Gruppo FILA, la somma algebrica tra: <ol style="list-style-type: none"> 1) liquidità (cassa, altre disponibilità liquide, titoli detenuti per la negoziazione); 2) crediti finanziari correnti; 3) indebitamento finanziario corrente (debiti bancari correnti, parte corrente dell'indebitamento non corrente, altri debiti finanziari correnti) 4) indebitamento finanziario non corrente (debiti bancari non correnti, obbligazioni emesse, altri debiti non correnti); 5) finanziamenti attivi a terze parti.
Piano 2016-2018	indica il piano triennale di <i>business</i> della Società, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 22 marzo 2016.
Piano di Performance Shares 2017-2019	indica il piano avente ad oggetto l'assegnazione gratuita di azioni della Società, che il Consiglio di Amministrazione del 21 marzo 2017, su proposta del Comitato Remunerazione e previo parere favorevole del Comitato Parti Correlate, ha deliberato di sottoporre all'approvazione della Assemblea della Società del 27 aprile 2017.
Presidente Onorario	indica il soggetto scelto tra personalità di grande prestigio che abbia contribuito all'affermazione e/o allo sviluppo della Società, in conformità a quanto prevede l'Articolo 12.5 dello Statuto. Alla data della

	presente Relazione, il Presidente Onorario di FILA è il Dott. Alberto Candela.
Procedura Parti Correlate	indica la procedura in materia di operazioni con parti correlate adottata dalla Società in conformità alle previsioni di cui al Regolamento Consob OPC.
Regolamento Consob OPC	indica il regolamento in materia di operazioni con parti correlate adottato da Consob con delibera n. 17221 del 2010, come successivamente modificato ed integrato.
Regolamento Emittenti	indica il regolamento adottato da Consob con delibera n. 11971 del 1999, come successivamente modificato ed integrato.
ROI	indica il rapporto tra EBITDA consolidato e capitale netto investito (net invested capital) come da Piano 2016-2018 (cfr. pagine 90 e 91).
Statuto	indica lo statuto sociale di FILA, attualmente in vigore.
TUF	indica il Decreto Legislativo n. 58 del 1998, come successivamente modificato ed integrato.

INTRODUZIONE

La presente relazione (la **Relazione**) è suddivisa in due sezioni:

- sezione I: la Politica sulla Remunerazione. Tale sezione è sottoposta annualmente al voto consultivo dell'assemblea degli azionisti di FILA (**l'Assemblea**);
- sezione II: il resoconto dell'esercizio 2016, che fornisce una dettagliata informativa sui compensi corrisposti in tale esercizio agli amministratori ed ai membri del collegio sindacale (il **Collegio Sindacale**) di FILA.

La Relazione, approvata dal consiglio di amministrazione di FILA (il **Consiglio di Amministrazione**) in data 21 marzo 2017 su proposta del comitato per la remunerazione (il **Comitato Remunerazione**), è redatta in adempimento dei vigenti obblighi normativi e regolamentari.

La Politica sulla Remunerazione è definita in coerenza con le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, cui la Società ha deliberato di aderire in data 15 marzo 2016.

La Politica sulla Remunerazione è stata adottata dalla Società in ottemperanza alle disposizioni di cui al Regolamento Consob OPC, come recepite nella Procedura Parti Correlate disponibile sul sito internet della Società www.filagroup.it, sezione "Governance".

Per la definizione della Politica sulla Remunerazione, la Società si è avvalsa dell'ausilio di Mercer Italia S.r.l., società *leader* nella consulenza relativa allo sviluppo e organizzazione del capitale umano attraverso le sue aree di *business* Career e Wealth, ed ha utilizzato, come riferimento, politiche retributive di altre aziende, in prevalenza quotate, comparabili con le caratteristiche della Società e del Gruppo.

La presente Relazione è trasmessa a Borsa Italiana e messa a disposizione del pubblico presso la sede sociale di FILA (via XXV Aprile n. 5, Pero, Milano), nonché sul sito internet della Società www.filagroup.it, sezione "Governance", entro il ventunesimo giorno precedente la data dell'Assemblea.

SEZIONE I

La Politica sulla Remunerazione definisce i principi e le linee guida ai quali si attiene FILA nella determinazione della prassi retributiva dei membri del Consiglio di Amministrazione e dei Dirigenti con Responsabilità Strategica.

1.1 PROCEDURE PER L'ADOZIONE E L'ATTUAZIONE DELLA POLITICA SULLA REMUNERAZIONE

1.1.1 Soggetti coinvolti nella predisposizione, approvazione e attuazione della Politica sulla Remunerazione

I principali soggetti e organi coinvolti nella predisposizione ed approvazione della Politica sulla Remunerazione sono l'assemblea dei soci, il Consiglio di Amministrazione, il Comitato Remunerazione ed il Collegio Sindacale. Il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale e il Comitato Remunerazione sono altresì responsabili della corretta attuazione della Politica sulla Remunerazione e vigilano affinché alla medesima sia data adeguata esecuzione. Si riporta di seguito una breve descrizione dei compiti che, ai sensi della normativa applicabile, sono demandati a tali organi in materia di remunerazione degli amministratori.

Assemblea dei soci

L'assemblea dei soci:

- (i) determina il compenso dei membri del Consiglio di Amministrazione ai sensi dell'articolo 2364, comma 1, n. 3), del codice civile, eventualmente anche ai sensi dell'articolo 2389, comma 3, del codice civile, e dell'articolo 15 dello Statuto;
- (ii) ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 6, del TUF, delibera in senso favorevole o contrario sulla sezione I della Relazione (ai sensi della citata disposizione normativa, tale delibera assembleare non è vincolante);
- (iii) delibera sugli eventuali piani di remunerazione basati su azioni o altri strumenti finanziari destinati ad amministratori, dipendenti e collaboratori, ivi inclusi i dirigenti con responsabilità strategiche, ove esistenti, ai sensi dell'articolo 114-bis del TUF.

Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione:

- (i) costituisce al proprio interno il Comitato Remunerazione;
- (ii) determina la remunerazione degli Amministratori Esecutivi su proposta del Comitato Remunerazione (e, ove previsto, del Comitato Parti Correlate), previo parere del Collegio Sindacale, eventualmente nell'ambito del compenso complessivo determinato dall'assemblea ai sensi dell'articolo 2389, comma 3, del codice civile, e ripartisce l'emolumento annuo fisso per indennità di carica, determinato complessivamente dall'assemblea dei soci, agli Amministratori non esecutivi così come previsto dall'articolo 15 dello Statuto;

- (iii) definisce, su proposta del Comitato Remunerazione, la Politica sulla Remunerazione;
- (iv) approva la Relazione ai sensi degli articoli 123-ter del TUF e 84-quater del Regolamento Emittenti;
- (v) predispone gli eventuali piani di remunerazione basati su azioni o altri strumenti finanziari destinati ad amministratori, dipendenti e collaboratori, ivi inclusi i dirigenti con responsabilità strategiche, ove esistenti, li sottopone all'approvazione dell'assemblea dei soci ai sensi dell'articolo 114-bis del TUF e ne cura l'attuazione.

Comitato Remunerazione

Il Comitato Remunerazione è un organo consultivo e propositivo con il compito principale di formulare al Consiglio di Amministrazione proposte con riferimento alla Politica sulla Remunerazione, ivi compresi gli eventuali piani di *stock option* o di assegnazione di azioni, dell'Amministratore Delegato e degli altri Amministratori Esecutivi, nonché, su indicazione dell'Amministratore Delegato, per la determinazione dei criteri per la remunerazione dei dirigenti della società con responsabilità strategiche, ove esistenti.

La costituzione di tale comitato garantisce la più ampia informazione e trasparenza sui compensi spettanti agli Amministratori Esecutivi, nonché sulle rispettive modalità di determinazione. Resta tuttavia inteso che, in conformità all'articolo 2389, comma 3, del codice civile, il Comitato Remunerazione riveste unicamente funzioni propositive mentre il potere di determinare la remunerazione degli Amministratori Esecutivi rimane in ogni caso in capo al Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale.

Per quanto riguarda ruolo, composizione e funzionamento del Comitato Remunerazione si rinvia al successivo Paragrafo 1.1.2.

Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale esprime il proprio parere in merito alle proposte di remunerazione degli Amministratori Esecutivi, ai sensi dell'articolo 2389, comma 3, del codice civile, verificando la coerenza delle proposte medesime con la Politica sulla Remunerazione adottata dalla Società.

1.1.2 Comitato Remunerazione

Il Comitato Remunerazione è stato istituito con delibera del Consiglio di Amministrazione del 22 luglio 2015 ed è composto da tre amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti, nelle persone di:

- Francesca Prandstraller (Presidente) - amministratore indipendente non esecutivo;
- Sergio Ravagli - amministratore indipendente non esecutivo;
- Annalisa Barbera - amministratore non esecutivo.

All'atto della nomina, il Consiglio di Amministrazione ha valutato positivamente il possesso, in capo all'amministratore non esecutivo Annalisa Barbera, dei requisiti di adeguata conoscenza e competenza in materia finanziaria e di politiche retributive.

La composizione, i compiti e le modalità di funzionamento del Comitato Remunerazione sono disciplinati dal Codice di Autodisciplina e da apposito regolamento di cui il Comitato Remunerazione si è dotato a partire dal 7 ottobre 2015 (disponibile sul sito internet della Società www.filagroup.it, sezione "Governance").

Le riunioni del Comitato Remunerazione si svolgono in forma collegiale e sono regolarmente verbalizzate.

Nessun amministratore prende parte alle riunioni del Comitato Remunerazione in cui vengono formulate le proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla propria remunerazione.

Alle riunioni del Comitato Remunerazione possono intervenire, ove preventivamente invitati, rappresentanti di funzioni aziendali ed esperti indipendenti e/o altri soggetti la cui partecipazione sia ritenuta utile in funzione degli argomenti in discussione.

Qualora lo ritenga necessario od opportuno per l'espletamento dei compiti ad esso attribuiti, il Comitato Remunerazione può avvalersi del supporto di consulenti esterni esperti in materia di politiche retributive.

Con riferimento alle attività svolte dal Comitato Remunerazione durante il corso dell'esercizio 2016, si rimanda alla relazione sul governo societario e gli assetti proprietari al 31 dicembre 2016, disponibile sul sito internet della Società www.filagroup.it, Sezione "Governance".

Nel corso del periodo compreso tra gennaio e marzo 2017, il Comitato Remunerazione ha:

- (i) definito la politica sulla remunerazione degli Amministratori Esecutivi per l'esercizio 2017;
- (ii) definito la politica sulla remunerazione per gli esercizi 2017-2019 con riferimento ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche ed alle Figure Manageriali;
- (iii) predisposto la presente Relazione;
- (iv) verificato il raggiungimento degli obiettivi annuali 2016 per ciò che concerne l'Amministratore Delegato Massimo Candela ed il Consigliere Delegato Luca Pelosin;
- (v) formulato al Consiglio di Amministrazione le proposte per l'attribuzione della componente variabile della remunerazione degli Amministratori Esecutivi relativamente all'esercizio 2016;
- (vi) proposto l'attribuzione dei compensi aggiuntivi ai membri dei comitati endoconsiliari della Società.

Per il 2017, il Comitato Remunerazione ha programmato lo svolgimento delle ulteriori principali attività:

- presentazione della Relazione all'Assemblea (attività prevista per il mese di aprile 2017);

- valutazioni in merito all'adeguatezza, coerenza e concreta applicazione della Politica sulla Remunerazione (attività prevista per il mese di novembre 2017);
- programmazione delle attività per il primo trimestre del 2018 (attività prevista per il mese di novembre 2017).

1.2 ESPERTI INDIPENDENTI INTERVENUTI NELLA PREDISPOSIZIONE DELLA POLITICA DI REMUNERAZIONE

Nel predisporre la Politica di Remunerazione la Società si è avvalsa della consulenza dell'esperto indipendente Mercer Italia S.r.l.. In particolare tale esperto ha condotto un'analisi dei pacchetti retributivi di aziende, in prevalenza quotate, comparabili con le caratteristiche della Società.

1.3 POLITICA SULLA REMUNERAZIONE

1.3.1 FINALITÀ E PRINCIPI DELLA POLITICA SULLA REMUNERAZIONE

La Politica sulla Remunerazione è definita in modo da assicurare una struttura retributiva complessiva in grado di riconoscere il valore manageriale dei soggetti coinvolti e il contributo fornito alla crescita aziendale in relazione alle rispettive competenze. Tale politica ha l'obiettivo di attrarre, trattenere e motivare risorse in possesso di elevata professionalità, con particolare attenzione alle posizioni considerate chiave per lo sviluppo e la gestione del *business*, nonché di premiare il raggiungimento di obiettivi di *performance* individuali e aziendali legati ad indicatori economico-finanziari di crescita aziendale, e si pone come finalità principale l'allineamento degli interessi del *management* della Società con il perseguimento dell'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti di FILA nel medio-lungo termine.

La Politica sulla Remunerazione, in coerenza con le finalità generali sopra illustrate, è basata sui seguenti principi di riferimento ed è definita in coerenza con i seguenti criteri:

- (i) adeguato bilanciamento della componente fissa e della componente variabile in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi della Società, tenuto conto del settore in cui opera il Gruppo FILA e delle caratteristiche dell'attività da esso concretamente svolte, al fine di evitare comportamenti non allineati alla creazione di valore sostenibile nel breve e medio-lungo periodo;
- (ii) definizione di limiti per le componenti variabili;
- (iii) predeterminazione e misurabilità degli obiettivi di *performance* riferiti all'erogazione delle componenti variabili;
- (iv) creazione di un collegamento diretto tra retribuzione e *performance* attraverso meccanismi che stabiliscano la corresponsione di diversi livelli di premi legati a conseguimenti parziali o totali degli obiettivi;
- (iii) previsione di livelli retributivi complessivi in grado di riconoscere il valore professionale delle persone e il loro contributo alla creazione di valore sostenibile nel breve e medio-lungo periodo.

In linea con i principi sopra delineati, la Società proporrà all'assemblea del 27 aprile 2017:

- l'adozione del Piano di Performance Shares 2017-2019, in relazione al quale si rinvia al Paragrafo 0;
- l'erogazione del Bonus Straordinario 2017, in relazione al quale si rinvia al Paragrafo 1.4.

Gli interventi di cui sopra sono stati concepiti al fine di favorire la *retention* e l'incentivazione del *management*, promuovendo la valorizzazione della Società e del Gruppo e la diffusione di una cultura di creazione del valore in tutte le decisioni strategiche e operative.

La Società può prevedere intese contrattuali idonee a consentire alla stessa di chiedere la restituzione, in tutto o in parte, di componenti variabili della remunerazione versate (o di trattenere le eventuali somme oggetto di differimento), determinate sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati in ottemperanza al Criterio Applicativo 6.C.1, lettera f), del Codice di Autodisciplina (c.d. *claw-back*).

Non è previsto un obbligo di mantenimento delle azioni attribuite ai beneficiari del Bonus Straordinario 2017 e del Piano di Performance Shares 2017-2019 in quanto la Società ritiene che possa essere garantita la creazione di valore in un orizzonte di medio-lungo periodo anche in assenza di tale vincolo.

1.3.2 DESCRIZIONE DELLA POLITICA DI REMUNERAZIONE

La Politica di Remunerazione prevede che le componenti fisse e variabili (queste ultime a loro volta distinte in componenti variabili di breve e medio-lungo periodo) siano articolate secondo principi e modalità differenti in relazione alle diverse tipologie di destinatari.

A tale riguardo si segnala che in data 21 marzo 2017 il Consiglio di Amministrazione della Società, su proposta del Comitato Remunerazione, ha individuato - alla luce delle posizioni e dei rispettivi ruoli da essi ricoperti nell'ambito del Gruppo - i Dirigenti con Responsabilità Strategiche, le Figure Manageriali ed il dipendente del Gruppo destinatari del Bonus Straordinario 2017, nonché i Dirigenti con Responsabilità Strategiche e le Figure Manageriali destinatari del Piano di Performance Shares 2017-2019.

La Società ritiene dunque opportuno distinguere la struttura retributiva in relazione alle competenze e responsabilità esecutive/dirigenziali riconosciute ai soggetti interessati e conseguentemente definire in modo autonomo i criteri di determinazione della remunerazione di:

- (i) amministratori, e in particolare
 - (a) amministratori non esecutivi; e
 - (b) Amministratori Esecutivi;
- (ii) Dirigenti con Responsabilità Strategiche;
- (iii) Figure Manageriali;
- (iv) Presidente onorario.

(i) AMMINISTRATORI

Il compenso degli amministratori è formulato in modo da attrarre e motivare le migliori professionalità e competenze per un miglior esercizio delle rispettive cariche e il raggiungimento delle finalità della Politica di Remunerazione.

Per tutti gli amministratori si prevede un compenso in misura fissa che garantisca un'adeguata remunerazione per l'attività e l'impegno prestati dagli amministratori a favore della Società.

Il Consiglio di Amministrazione del 21 marzo 2017, su proposta del Comitato Remunerazione e previo parere del Comitato Parti Correlate, ha stabilito di corrispondere i seguenti compensi aggiuntivi per la partecipazione degli amministratori della Società ai comitati endoconsiliari: Euro 10.000,00 per il presidente dei Comitati ed Euro 5.000,00 per ciascun membro dei Comitati stessi.

(a) AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI

Agli amministratori non esecutivi (siano essi o meno amministratori indipendenti) è riconosciuto un compenso fisso determinato dall'Assemblea degli azionisti ai sensi dell'articolo 2389 del codice civile nonché il rimborso delle spese sostenute per ragioni d'ufficio.

La remunerazione di tali amministratori non è legata né ai risultati economici né ad obiettivi specifici della Società.

(b) AMMINISTRATORI ESECUTIVI

La remunerazione degli Amministratori Esecutivi è adeguatamente bilanciata al fine di assicurare la coerenza tra gli obiettivi di sviluppo a breve termine e la sostenibilità della creazione di valore per gli azionisti nel medio-lungo periodo.

In particolare, la struttura retributiva degli Amministratori Esecutivi si compone di:

- una componente fissa: tale componente è determinata tenuto conto dell'ampiezza e della strategicità del ruolo ricoperto, delle caratteristiche soggettive distintive e delle competenze strategiche possedute dal *management* cui la stessa è assegnata. La sua misura è sufficiente a remunerare la prestazione anche nel caso di mancato raggiungimento degli obiettivi di *performance* che condizionano l'erogazione della retribuzione variabile e ciò - tra l'altro - al fine di disincentivare l'assunzione di comportamenti non coerenti con la propensione al rischio dell'impresa. In particolare, la componente fissa è determinata sulla base della dimensione del *business* gestito e della capacità di contribuzione ai risultati consolidati del Gruppo FILA;
- una componente variabile di breve periodo: tale componente persegue l'obiettivo di incentivare il *management* ad operare per il raggiungimento di obiettivi annuali al fine di massimizzare il valore del Gruppo FILA, in linea con gli interessi degli azionisti. Tale componente è conseguibile solo a fronte del raggiungimento di obiettivi minimi di *performance* annuali stabiliti dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazione;

- una componente variabile di medio-lungo periodo: tale componente persegue l'obiettivo di incentivare gli Amministratori Esecutivi ad operare nell'ottica di massimizzazione del valore del Gruppo e di allineare gli interessi di tali amministratori a quelli degli azionisti. Tale compenso potrà essere corrisposto in via differita, alla conclusione di un arco temporale della durata di tre anni;
- fringe benefit: i *fringe benefit* consistono nell'erogazione di beni e/o servizi assegnati in conformità alla prassi di mercato e nel rispetto della normativa vigente.

Per la descrizione della componente variabile di breve periodo e della componente di medio-lungo periodo degli Amministratori Esecutivi si rinvia al Paragrafo 1.3.3(i).

(ii) DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE

La remunerazione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche è articolata allo scopo di focalizzare maggiormente il *management* sui risultati aziendali di lungo periodo e sulla creazione del valore.

La Società ha pertanto adottato una politica tesa al raggiungimento di questi obiettivi anche attraverso l'implementazione di componenti variabili del sistema di remunerazione, avente una funzione di *retention*, in linea con le esigenze di crescita e di internalizzazione della Società e del Gruppo.

La remunerazione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche si compone di:

- una componente fissa;
- una componente variabile di breve termine;
- una componente variabile di medio-lungo termine¹;
- fringe benefit.

Per la descrizione della componente variabile di breve periodo dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche si rinvia al Paragrafo 1.3.3(ii).

Per la descrizione della componente variabile di medio-lungo periodo dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche, rappresentata dal Piano di Performance Shares 2017-2019, si rinvia invece al Paragrafo 0.

(iii) FIGURE MANAGERIALI

La politica remunerativa delle Figure Manageriali è modulata in relazione alle caratteristiche del ruolo ricoperto nel Gruppo e delle responsabilità attribuite al fine di assicurare la sostenibilità dei risultati aziendali e la creazione di valore nel medio-lungo periodo per gli azionisti.

La remunerazione delle Figure Manageriali si compone di:

- una componente fissa;

¹ Fatta eccezione per n. 1 Dirigente con Responsabilità Strategiche, rispetto al quale la presente politica sulla remunerazione non trova applicazione.

- una componente variabile di breve termine;
- una componente variabile di medio-lungo termine;
- fringe benefit.

Per la descrizione della componente variabile di breve periodo delle Figure Manageriali si rinvia al Paragrafo 1.3.3(ii).

Per la descrizione della componente variabile di medio-lungo periodo delle Figure Manageriali, rappresentata dal Piano di Performance Shares 2017-2019, si rinvia invece al Paragrafo, 1.3.3(iii).

(iv) PRESIDENTE ONORARIO

Al Presidente Onorario spetta un emolumento annuo determinato dal Consiglio di Amministrazione, oltre al rimborso delle spese sostenute per ragioni d'ufficio.

1.3.3 RAPPORTO TRA LE COMPONENTI FISSE E VARIABILI DELLA REMUNERAZIONE

(i) AMMINISTRATORI ESECUTIVI

La remunerazione complessiva annua lorda dell'Amministratore Delegato è determinata come segue.

COMPONENTE DEL COMPENSO	DESCRIZIONE OBIETTIVI DI GRUPPO E CLAUSOLE APPLICABILI
Componente fissa	Componente fissa annua (la Componente Fissa Annuale AD).
Componente variabile a breve termine	<p>Componente variabile a breve termine di importo massimo pari a circa il 120% della Componente Fissa Annuale AD (la Componente Variabile A Breve AD) legata al raggiungimento degli obiettivi quantitativi e degli obiettivi qualitativi di seguito descritti.</p> <p>- Obiettivi quantitativi: 70% della Componente Variabile A Breve AD erogabile a condizione che siano raggiunti gli obiettivi di EBITDA e di NFP previsti dal Piano 2016-2018. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 70% legato al raggiungimento degli obiettivi di EBITDA consolidato valutati secondo una scala di <i>performance</i> con <i>range</i> variabile da un minimo dell'80% ad un massimo del 105% (con corrisponde erogazione di un compenso variabile a breve termine rispettivamente dal 34,3% al 58,8% della Componente Fissa Annuale AD). Nell'ambito di tale <i>range</i>, l'ammontare della componente variabile legata all'EBITDA sarà determinato puntualmente in base a scaglioni predefiniti; e ○ 30% legato al raggiungimento degli obiettivi di NFP consolidata valutati secondo una scala di <i>performance</i> con <i>range</i> variabile da un minimo di Euro 40 milioni ad un massimo di Euro 40 milioni (con corrispondente erogazione di un compenso variabile rispettivamente dal 14,7% al 31,5% della Componente Fissa Annuale AD).

	<p>Nell'ambito di tale <i>range</i>, l'ammontare della componente variabile legata alla NFP sarà determinato puntualmente in base a scaglioni predefiniti.</p> <p>- Obiettivi qualitativi: 30% della Componente Variabile A Breve AD (la Componente Qualitativa AD) erogabile a condizione che siano raggiunti i seguenti obiettivi qualitativi:</p> <ul style="list-style-type: none"> o costante miglioramento della <i>governance</i> con particolare riferimento al funzionamento dello <i>strategic committee</i>; o presenza costante agli incontri con gli investitori, (insieme, gli Obiettivi Qualitativi AD a Breve). <p>- Erogazione: dopo l'approvazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2017, a seguito di una delibera del Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato Remunerazione e del Collegio Sindacale.</p> <p>L'Amministratore Delegato, almeno 1 mese prima rispetto alla data prevista per l'approvazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2017, dovrà presentare al Comitato Remunerazione e al Consiglio di Amministrazione una relazione sullo stato di implementazione delle attività il cui completamento costituisce condizione per l'erogazione della Componente Qualitativa AD. Sulla base di tale relazione, il Consiglio di Amministrazione, sentito il Comitato Remunerazione e il Collegio Sindacale, verificherà il raggiungimento degli Obiettivi Qualitativi AD a Breve, deliberando in merito all'attribuzione della Componente Qualitativa AD.</p> <p>- Rispetto dei covenant finanziari: all'Amministratore Delegato non spetterà alcun compenso variabile in caso di mancato rispetto di uno o più dei <i>covenant</i> finanziari di cui ai contratti di finanziamento che la Società ha in essere.</p> <p>- Clausola di claw-back: obbligo di restituzione alla Società delle componenti variabili della remunerazione in caso di violazione materiale di norme aziendali o legali o condotta dolosa o gravemente colposa volta all'alterazione dei dati utilizzati per il conseguimento degli obiettivi.</p>
<p>Componente variabile di medio-lungo periodo</p>	<p>Componente variabile di medio-lungo di importo massimo, aggregato per un triennio, pari a circa il 141% della Componente Fissa Annuale AD (la Componente Variabile A Medio-Lungo AD) legata al raggiungimento degli obiettivi quantitativi e degli obiettivi qualitativi di seguito descritti.</p> <p>- Obiettivo quantitativo: 70% della Componente Variabile A Medio-Lungo AD erogabile a condizione che nel triennio 2016-2018 siano raggiunti determinati obiettivi di ROI.</p> <p>- Obiettivo qualitativo: 30% della Componente Variabile A Medio-</p>

	<p>Lungo AD (la Componente Variabile AD a Medio-Lungo Qualitativa) erogabile a condizione che nel triennio 2016-2018 siano raggiunti i seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> o entro il 31 dicembre 2018, presentazione al, e favorevole recepimento da parte del, Consiglio di Amministrazione di un piano di successione dell'attuale <i>top management</i> del Gruppo FILA; o entro il 31 gennaio 2018, <i>roll-out</i> del sistema ERP, con revisione di tutti i sistemi di software, della prima filiale; o integrazione strategica di Daler-Rowney nel Gruppo FILA, <p>(insieme, gli Obiettivi Qualitativi AD a Medio-Lungo).</p>
	<p>- Erogazione: dopo l'approvazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2018, a seguito di una delibera del Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato Remunerazione e del Collegio Sindacale.</p> <p>L'Amministratore Delegato, almeno 1 mese prima rispetto alla data prevista per l'approvazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2018, dovrà presentare al Comitato Remunerazione e al Consiglio di Amministrazione una relazione sullo stato di implementazione delle attività il cui completamento costituisce condizione per l'erogazione della Componente Variabile AD a Medio-Lungo Qualitativa. Sulla base di tale relazione, il Consiglio di Amministrazione, sentito il Comitato Remunerazione e il Collegio Sindacale, verificherà il raggiungimento degli Obiettivi Qualitativi AD a Medio-Lungo deliberando in merito all'attribuzione della Componente Variabile AD a Medio-Lungo Qualitativa.</p>
	<p>- Clausola di claw-back: obbligo di restituzione alla Società delle componenti variabili della remunerazione in caso di violazione materiale di norme aziendali o legali o condotta dolosa o gravemente colposa volta all'alterazione dei dati utilizzati per il conseguimento degli obiettivi.</p>

Consigliere Delegato Luca Pelosin

La remunerazione complessiva annua lorda del Consigliere Delegato Luca Pelosin è determinata come segue.

COMPONENTE DEL COMPENSO	DESCRIZIONE OBIETTIVI DI GRUPPO E CLAUSOLE APPLICABILI
Componente fissa	Componente fissa annua (la Componente Fissa Annuale CD).
Componente variabile a breve termine	Componente variabile a breve termine di importo massimo pari a circa il 120% della Componente Fissa Annuale CD (la Componente Variabile A Breve CD) legata al raggiungimento degli obiettivi quantitativi e degli obiettivi qualitativi di seguito descritti.

	<p>- Obiettivi quantitativi: 70% della Componente Variabile A Breve CD erogabile a condizione che siano raggiunti gli obiettivi di EBITDA e di NFP previsti dal Piano 2016-2018. In particolare</p> <ul style="list-style-type: none"> o 70% legato al raggiungimento degli obiettivi di EBITDA consolidato valutati secondo una scala di <i>performance</i> con <i>range</i> variabile da un minimo dell'80% ad un massimo del 105% (con corrisponde erogazione di un compenso variabile a breve termine rispettivamente dal 34,3% al 58,8% della Componente Fissa Annuale AD). Nell'ambito di tale <i>range</i>, l'ammontare della componente variabile legata all'EBITDA sarà determinato puntualmente in base a scaglioni predefiniti; e o 30% legato al raggiungimento degli obiettivi di NFP consolidata valutati secondo una scala di <i>performance</i> con <i>range</i> variabile da un minimo di Euro 40 milioni ad un massimo di Euro 40 milioni (con corrispondente erogazione di un compenso variabile rispettivamente dal 14,7% al 31,5% della Componente Fissa Annuale AD). Nell'ambito di tale <i>range</i>, l'ammontare della componente variabile legata alla NFP sarà determinato puntualmente in base a scaglioni predefiniti.
	<p>- Obiettivi qualitativi: 30% della Componente Variabile A Breve CD (la Componente Qualitativa CD) erogabile a condizione che siano raggiunti i seguenti obiettivi qualitativi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • adeguamento degli organigrammi delle controllate al modello di Gruppo; • avanzamento del progetto di evoluzione della <i>governance</i>, dei processi aziendali e dell'organizzazione del Gruppo e dei sistemi informativi secondo la <i>time-table</i> presentata al Consiglio di Amministrazione, <p>(insieme, gli Obiettivi Qualitativi CD a Breve).</p>
	<p>- Erogazione: dopo l'approvazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2017, a seguito di una delibera del Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato Remunerazione e del Collegio Sindacale.</p> <p>Il Consigliere Delegato, almeno 1 mese prima rispetto alla data prevista per l'approvazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2017, dovrà presentare al Comitato Remunerazione e al Consiglio di Amministrazione una relazione sullo stato di implementazione delle attività il cui completamento costituisce condizione per l'erogazione della Componente Qualitativa CD. Sulla base di tale relazione, il Consiglio di Amministrazione, sentito il Comitato Remunerazione e il Collegio Sindacale, verificherà il raggiungimento degli Obiettivi Qualitativi CD a Breve deliberando in merito all'attribuzione della Componente Qualitativa CD.</p>
	<p>- Rispetto dei covenant finanziari: al Consigliere Delegato non spetterà alcun compenso variabile in caso di mancato rispetto di uno o più dei <i>covenant</i> finanziari di cui ai contratti di</p>

	<p>finanziamento che la Società ha in essere.</p> <p>- Clausola di claw-back: obbligo di restituzione alla Società delle componenti variabili della remunerazione in caso di violazione materiale di norme aziendali o legali o condotta dolosa o gravemente colposa volta all'alterazione dei dati utilizzati per il conseguimento degli obiettivi.</p>
Componente variabile di medio-lungo periodo	<p>Componente variabile di medio-lungo periodo di importo massimo, aggregato per un triennio, pari a circa il 167% della Componente Fissa Annuale CD (la Componente Variabile A Medio-Lungo CD) legata al raggiungimento degli obiettivi quantitativi e degli obiettivi qualitativi di seguito descritti.</p>
	<p>- Obiettivo quantitativo: 70% della Componente Variabile A Medio-Lungo CD erogabile a condizione che nel triennio 2016-2018 siano raggiunti determinati obiettivi di ROI.</p>
	<p>- Obiettivo qualitativo: 30% della Componente Variabile A Medio-Lungo CD (la Componente Variabile CD a Medio-Lungo Qualitativa) erogabile a condizione che nel triennio 2016-2018 siano raggiunti i seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> o <i>retention</i> triennale; o entro il 31 dicembre 2018, presentazione al Consiglio di Amministrazione di un piano di successione; o entro il 31 gennaio 2018, <i>roll-out</i> del sistema ERP, con revisione di tutti i sistemi di <i>software</i> della prima filiale, <p>(insieme, gli Obiettivi Qualitativi CD a Medio-Lungo).</p>
	<p>- Erogazione: dopo l'approvazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2018, a seguito di una delibera del Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato Remunerazione e del Collegio Sindacale (la Data di Erogazione).</p> <p>Il Consigliere Delegato, almeno 1 mese prima rispetto alla data prevista per l'approvazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2018, dovrà presentare al Comitato Remunerazione e al Consiglio di Amministrazione una relazione sullo stato di implementazione delle attività il cui completamento costituisce condizione per l'erogazione della Componente Variabile CD a Medio-Lungo Qualitativa. Sulla base di tale relazione, il Consiglio di Amministrazione, sentito il Comitato Remunerazione e il Collegio Sindacale, verificherà il raggiungimento degli Obiettivi Qualitativi CD a Medio-Lungo Qualitativa deliberando in merito all'attribuzione della Componente Variabile CD a Medio-Lungo Qualitativa.</p>
	<p>- Clausola di claw-back: obbligo di restituzione alla Società di componenti variabili della remunerazione in caso di violazione materiale di norme aziendali o legali o condotta dolosa o gravemente colposa volta all'alterazione dei dati utilizzati per il conseguimento degli obiettivi.</p>

	<p>- <u>Clausola di retention:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • obbligo di restituzione alla Società del 50% dell'importo netto della Componente Variabile a Medio-Lungo CD maturato e percepito (il Pay-Out) in caso di dimissioni volontarie non per giusta causa o revoca/licenziamento per giusta causa (i Casi di Bad Leaver) intimati entro il primo anniversario dalla Data di Erogazione; • restituzione del 25% del Pay-Out nei Casi di Bad Leaver intimati entro il secondo anniversario dalla Data di Erogazione, <p>restando inteso che in caso di dimissioni dal (o, comunque, di cessazione dalla carica nel) consiglio di amministrazione in circostanze diverse dai Casi di Bad Leaver, al Consigliere Delegato Luca Pelosin spetterà il pro-rata della remunerazione sino a quella data maturata.</p>
--	---

Previsioni di comune applicazione

I criteri di normalizzazione di EBITDA e NFP sono descritti nell'Allegato A alla presente Relazione. Il calcolo dell'EBITDA e della NFP sarà fatto a perimetro di consolidamento costante (senza cioè includere i valori di EBITDA e NFP delle società acquisite e/o dismesse e/o fuse e/o costituite e non previste nel Piano 2016-2018), normalizzando (i) nel calcolo dell'NFP anche i costi per le acquisizioni e (ii) nel calcolo dell'EBITDA il valore dei bonus, sia a *budget* che sui dati *actual*, ai fini della verifica circa il raggiungimento degli obiettivi quantitativi di tale componente degli Amministratori esecutivi nonché dei Dirigenti con responsabilità strategiche e delle Figure Manageriali.

Qualora si verificano uno o più Eventi Rilevanti, il Consiglio di Amministrazione - anche su proposta del Comitato Remunerazione - dovrà apportare agli obiettivi e/o alla disciplina del piano di compensi per gli Amministratori Esecutivi le modificazioni ed integrazioni ritenute necessarie od opportune per neutralizzare gli effetti degli Eventi Rilevanti e mantenere pertanto quanto più possibile invariati i contenuti sostanziali di tale piano e le concrete possibilità di conseguimento dei premi ivi previsti.

E' altresì facoltà del Comitato Remunerazione, anche su indicazione del proprio Presidente, proporre al Consiglio di Amministrazione la corresponsione di eventuali premi eccezionali in favore degli Amministratori Esecutivi in connessione con eventi straordinari di significatività tale da impattare positivamente in maniera sostanziale sul valore e sui volumi di attività della Società e/o sulla relativa redditività, sì da giustificare tale erogazione aggiuntiva. In tale ipotesi, adeguata *disclosure* relativamente ad ammontare, motivazioni e criteri di determinazione di tali eventuali premi straordinari deve essere fornita nella prima relazione sulla remunerazione successiva alla erogazione.

(ii) DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE E FIGURE MANAGERIALI – COMPONENTE VARIABILE DI BREVE TERMINE

La remunerazione variabile dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche² è composta da una componente variabile di breve termine e da una componente variabile di lungo-medio termine.

La componente variabile di breve termine è articolata secondo principi differenti in relazione alle diverse figure qualificabili come Dirigenti con Responsabilità Strategiche. In particolare, nella determinazione della componente variabile a breve termine, nell'ambito dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche si distinguono:

- i CEO di *Country*;
- i CFO;
- le Figure Manageriali con responsabilità Global/Regional/Local.

Di seguito si riportano i principi e le modalità in forza dei quali viene determinata la componente variabile di breve termine dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

	CEO di Country	CFO e Figure Manageriali con responsabilità global	Figure Manageriali con Responsabilità Regional o Local
Componente variabile a breve termine	Componente variabile a breve termine di importo massimo tra il 20% e il 50% della Componente Fissa Annuale CEO* (la Componente Variabile A Breve CEO) legata al raggiungimento degli obiettivi quantitativi e degli obiettivi qualitativi di seguito descritti.	Componente variabile a breve termine di importo massimo tra il 20% e il 50%** della Componente Fissa Annuale CFO (la Componente Variabile A Breve CFO e FG) legata al raggiungimento degli obiettivi quantitativi e degli obiettivi qualitativi di seguito descritti.	Componente variabile a breve termine di importo massimo tra il 20% e il 50% della Componente Fissa Annuale FRLR (la Componente Variabile A Breve FRRL) legata al raggiungimento degli obiettivi quantitativi e degli obiettivi qualitativi di seguito descritti.
Obiettivi quantitativi	70% della Componente Variabile A Breve CEO erogabile a condizione che siano raggiunti determinati obiettivi di EBITDA e di NFP. In particolare: <ul style="list-style-type: none"> • 70% legato al raggiungimento degli obiettivi di EBITDA a livello di area geografica di appartenenza, valutati secondo una scala di <i>performance</i> con <i>range</i> variabile; e 	50% della Componente Variabile A Breve CFO e FG erogabile a condizione che siano raggiunti determinati obiettivi di EBITDA e di NFP. In particolare: <ul style="list-style-type: none"> • 70% legato al raggiungimento degli obiettivi di EBITDA consolidato valutati secondo una scala di <i>performance</i> con <i>range</i> variabile; e • 30% legato al 	50% della Componente Variabile A Breve FRRL erogabile a condizione che siano raggiunti determinati obiettivi di EBITDA e di NFP. In particolare <ul style="list-style-type: none"> • 70% legato al raggiungimento degli obiettivi di EBITDA a livello di area geografica di appartenenza valutati secondo una scala di <i>performance</i> con

² Cfr. nota 1.

	<ul style="list-style-type: none"> 30% legato al raggiungimento degli obiettivi di NFP a livello di area geografica di appartenenza, valutati secondo una scala di <i>performance</i> con <i>range</i> variabile. 	raggiungimento degli obiettivi di NFP consolidata valutati secondo una scala di <i>performance</i> con <i>range</i> variabile.	<i>range</i> variabile; e <ul style="list-style-type: none"> 30% legato al raggiungimento degli obiettivi di NFP valutati secondo una scala di <i>performance</i> con <i>range</i> variabile.
	La curva di <i>performance</i> è definita tra un minimo dell'80% ed un massimo del 100% dell'EBITDA e con un <i>range</i> di NFP tra un minimo di variazione negativa di Euro 40 milioni ad un massimo del 100%.		La curva di <i>performance</i> è definita in maniera differenziata per <i>country</i> .
Curva di pay-out	EBITDA e NFP: tra il 70% del relativo premio (se raggiunte a livello minimo) e il 100% del relativo premio (se raggiunte a livello massimo).	EBITDA: tra il 70% ed il 100% del premio target legato all'EBITDA. NFP: tra il 70% ed il 100% del premio target legato alla NFP.	EBITDA e NFP: tra il 70% del relativo premio (se raggiunte a livello minimo) e il 100% del relativo premio (se raggiunte a livello massimo).
Obiettivi qualitativi	Tra il 30% e il 50% della componente variabile (la Componente Qualitativa), erogabile a condizione che siano raggiunti determinati obiettivi qualitativi che dipendono dalle caratteristiche specifiche del ruolo.		
Rispetto dei covenant finanziari	Al Dirigente con Responsabilità Strategiche e alle Figure Manageriali non spetterà alcun compenso variabile in caso di mancato rispetto di uno o più dei <i>covenant</i> finanziari di cui ai contratti di finanziamento che la Società ha in essere.		
i. Clausola di claw-back	Obbligo di restituzione di componenti variabili della remunerazione in caso di violazione materiale di norme aziendali o legali o condotta dolosa o gravemente colposa volta all'alterazione dei dati utilizzati per il conseguimento degli obiettivi.		

* Tale intervallo non considera la bonus opportunity del CEO Nord America, legata alla natura specifica del ruolo e del mercato di riferimento.

** Ad eccezione del nuovo CIO di Gruppo in relazione al quale, per il primo anno di rapporto, la percentuale è pari al 15%.

(iii) DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE E FIGURE MANAGERIALI – COMPONENTE VARIABILE DI MEDIO-LUNGO TERMINE

La Politica di Remunerazione della Società prevede che la componente variabile di medio-lungo termine dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche³ e delle Figure Manageriali venga determinata alla luce degli obiettivi e dei principi delineati nel Piano di Performance Shares 2017-2019.

Il Piano di Performance Shares 2017-2019 rappresenta un nuovo sistema di incentivazione di medio-lungo termine basato sull'assegnazione gratuita di azioni della

³ Cfr. nota 1.

Società e condizionato alla *performance* aziendale e, in particolare, al raggiungimento degli obiettivi di cui al piano industriale della Società per il triennio 2017-2019. Il Piano di Performance Shares 2017-2019 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione del 21 marzo 2017, su proposta del Comitato Remunerazione del 16 marzo 2017 e previo parere favorevole del Comitato Parti Correlate espresso in pari data, e sarà sottoposto all'approvazione dell'Assemblea della Società del 27 aprile 2017.

Il Piano di Performance Shares 2017-2019 è stato elaborato al fine di:

- collegare le retribuzioni con le *performance* aziendali di medio-lungo termine, al fine di rafforzare ulteriormente l'allineamento della prospettiva di gestione manageriale con gli interessi degli azionisti, orientando i comportamenti verso la sostenibilità della performance e verso il raggiungimento degli obiettivi industriali e di business definiti;
- aumentare il livello di motivazione e di *engagement del management*;
- incrementare il potenziale di *attraction e retention* che riesce ad esercitare la Società attraverso la propria Politica di Retribuzione.

Si riportano di seguito le linee guida del Piano di Performance Shares 2017-2018.

Piano di Performance Shares 2017-2019		
1.	Beneficiari	Dirigenti con Responsabilità Strategiche (n. 5) e Figure Manageriali (n. 14).
2.	Obiettivo quantitativo	Raggiungimento del ROI medio del triennio 2017-2019. Le azioni da attribuire a ciascun beneficiario in caso di raggiungimento dell'obiettivo quantitativo sono determinate come segue: <ul style="list-style-type: none"> • <i>performance</i> minore del 95%: nessuna erogazione; • <i>performance</i> tra il 95% (incluso) e il 97,5%: erogazione del 50% delle azioni assegnate in relazione all'obiettivo quantitativo; • <i>performance</i> tra il 97,5% (incluso) e il 100% erogazione del 75% delle azioni assegnate in relazione all'obiettivo quantitativo; • <i>performance</i> uguale o maggiore del 100% erogazione del 100% delle azioni assegnate in relazione all'obiettivo quantitativo.
3	Obiettivo qualitativo	Raggiungimento di obiettivi strategici individuali o di struttura. Il raggiungimento di tale obiettivo comporta l'erogazione delle azioni secondo il peso ed il numero delle stesse assegnato per tale obiettivo.
4	Periodo di misurazione dei risultati (c.d. periodo di vesting)	Dal 1 gennaio 2017 al 31 dicembre 2019.

5	Condizioni l'assegnazione per delle azioni	<ul style="list-style-type: none"> Sussistenza del rapporto del beneficiario con la Società o con le società del Gruppo al momento dell'erogazione del premio; raggiungimento degli obiettivi di cui ai punti 2 e 3.
6	Assegnazione delle azioni	In un'unica <i>tranche</i> , successivamente al periodo di misurazione di cui al punto 4.
7	Clausola di claw-back:	Obbligo di restituzione di componenti variabili della remunerazione in caso di violazione materiale di norme aziendali o legali o condotta dolosa o gravemente colposa volta all'alterazione dei dati utilizzati per il conseguimento degli obiettivi.

Per maggiori informazioni in merito al Piano di Performance Shares 2017-2019 si rinvia al Documento Informativo redatto ai sensi dell'articolo 84-*bis* e dello Schema 7 dell'Allegato 3A del Regolamento Emittenti e della relativa Relazione Illustrativa predisposta ai sensi degli articoli 114-*bis* e 125-*ter* del TUF messi a disposizione del pubblico nei termini e con le modalità previsti dalla disciplina applicabile.

1.4 BONUS STRAORDINARIO 2017

Il Consiglio di Amministrazione della Società in data 21 marzo 2017, su proposta del Comitato Remunerazione e previo parere del Comitato Parti Correlate, ha deliberato di sottoporre all'approvazione dell'Assemblea degli azionisti della Società del 27 aprile 2017 la proposta avente ad oggetto l'erogazione a favore di un Amministratore Esecutivo, di alcuni dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche e di alcune Figure Manageriali del Bonus Straordinario 2017.

Il Bonus Straordinario 2017 consiste nell'assegnazione gratuita di azioni della Società ed è volto a premiare l'impegno profuso dal *management* del Gruppo di elevata *seniority* professionale che ha ricoperto un ruolo chiave nel percorso di crescita del Gruppo medesimo.

In particolare è previsto che il Bonus Straordinario 2017 venga assegnato nel corso dell'esercizio 2017 ai seguenti soggetti:

- Consigliere Delegato Luca Pelosin (Amministratore Esecutivo);
- n. 2 Dirigenti con Responsabilità Strategiche;
- n. 6 Figure Manageriali; e
- n. 1 dipendente di una società del Gruppo,

per un numero complessivo di 10 beneficiari.

Per maggiori informazioni in merito al Bonus Straordinario 2017 si rinvia al Documento Informativo redatto ai sensi dell'articolo 84-*bis* e dello Schema 7 dell'Allegato 3A del Regolamento Emittenti e della relativa Relazione Illustrativa predisposta ai sensi degli articoli 114-*bis* e 125-*ter* del TUF messi a disposizione del pubblico nei termini e con le modalità previsti dalla disciplina applicabile.

1.5 POLITICA SEGUITA CON RIGUARDO AI BENEFICI NON MONETARI (*FRINGE BENEFIT*)

Agli amministratori non esecutivi non sono assegnati benefici non monetari, fatta eccezione per le coperture assicurative per la responsabilità derivante dall'esercizio della propria carica.

Il pacchetto retributivo del Presidente Onorario è costituito, per quanto riguarda i benefici non monetari, da copertura assicurativa per la responsabilità derivante dall'esercizio della propria carica, da copertura assicurativa in caso di morte o infortunio, da polizza sanitaria e dall'assegnazione di un'auto aziendale ad uso promiscuo.

Il pacchetto retributivo degli Amministratori Esecutivi è costituito, per quanto riguarda i benefici non monetari, da copertura assicurativa D&O, da copertura assicurativa in caso di morte o infortunio, da polizza sanitaria e dall'assegnazione di un'auto aziendale ad uso promiscuo.

Il riconoscimento dei benefici non monetari nei confronti dei Dirigenti con Responsabilità Strategica e delle Figure Manageriali è effettuato in conformità alla prassi di mercato dei diversi Paesi e nel rispetto della normativa locale vigente.

1.6 POLITICA RELATIVA AI TRATTAMENTI PREVISTI IN CASO DI CESSAZIONE DALLA CARICA O DI RISOLUZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO

Fermo restando quanto previsto al precedente Paragrafo 1.3.3 con riferimento al pagamento della componente variabile di medio-lungo periodo, non sono previsti trattamenti di *severance*.

La Società potrà stipulare con i Dirigenti con Responsabilità Strategica e con le Figure Manageriali accordi di non concorrenza.

Non sono stati stipulati accordi tra la Società e i suoi amministratori che prevedano la cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto.

1.7 COPERTURE ASSICURATIVE, PREVIDENZIALI E PENSIONISTICHE

Cfr. Paragrafo 1.5.

SEZIONE II

Nella prima parte della Sezione II della presente Relazione è fornita un'adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione corrisposta agli amministratori ed ai sindaci della Società.

1.1 PRIMA PARTE - VOCI CHE COMPONGONO LA REMUNERAZIONE 2016

1.1.1 Consiglio di Amministrazione

In data 22 luglio 2015, l'assemblea dei soci di FILA ha deliberato di attribuire (i) un emolumento annuo lordo pari ad Euro 15.000,00 per ciascun amministratore non esecutivo; e (ii) un emolumento annuo lordo pari ad Euro 90.000,00 per il Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Sempre in data 22 luglio 2015, il Consiglio di Amministrazione della Società, previo parere favorevole del Comitato Parti Correlate e del Collegio Sindacale, ha deliberato di attribuire un emolumento annuo lordo di Euro 80.000,00 sino al 31 dicembre 2015 e, a decorrere dal 1° gennaio 2016, un emolumento annuo lordo di Euro 150.000,00, al Presidente Onorario.

1.1.2 Amministratori Esecutivi

In data 21 marzo 2016, sentito il parere favorevole del Collegio Sindacale e del Comitato Remunerazione, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di attribuire i seguenti compensi in favore dell'Amministratore Delegato Massimo Candela e del Consigliere Delegato Luca Pelosin con riferimento all'esercizio 2016:

- Amministratore Delegato Massimo Candela
 - compenso fisso annuo per l'intero esercizio 2016 pari ad Euro 850.000,00;
 - compenso variabile quantitativo a breve termine pari ad Euro 678.300,00;
 - compenso variabile qualitativo a breve termine pari ad Euro 255.000,00;
 - copertura assicurativa D&O, copertura assicurativa in caso di morte o infortunio, polizza sanitaria e auto aziendale a uso promiscuo.
- Consigliere Delegato Luca Pelosin
 - compenso fisso annuo per l'intero esercizio 2016 pari ad Euro 300.000,00;
 - compenso variabile quantitativo a breve termine pari ad Euro 239.400,00;
 - compenso variabile qualitativo a breve termine pari ad Euro 90.000,00;
 - copertura assicurativa D&O, copertura assicurativa in caso di morte o infortunio, polizza sanitaria e auto aziendale a uso promiscuo.

Riepilogo compensi Amministratori Esecutivi esercizio 2016

<i>(Euro)</i>	Compenso Fisso esercizio 2016	Compenso variabile quantitativo esercizio 2016	Compenso variabile qualitativo esercizio 2016
Amministratore Delegato Massimo Candela	850.000,00	678.300,00	255.000,00
Consigliere Delegato Luca Pelosin	300.000,00	239.400,00	90.000,00
TOTALE			2.412.700,00

1.1.3 Dirigenti con responsabilità strategiche

I Dirigenti con Responsabilità Strategica sono stati individuati dal Consiglio di Amministrazione della Società nel corso del 2016, in aggiunta ai due Amministratori Esecutivi della Società.

La politica sulla remunerazione descritta nella presente Relazione per i Dirigenti con Responsabilità Strategica trova applicazione a far data dal 1 gennaio 2017.

1.1.4 Collegio Sindacale

L'assemblea dei soci del 22 luglio 2015 ha deliberato di determinare in Euro 22.000,00 lordi annui il compenso di ciascun sindaco e in Euro 29.000,00 il compenso del Presidente del Collegio Sindacale.

1.2 SECONDA PARTE – RAPPRESENTAZIONE ANALITICA DEI COMPENSI CORRISPOSTI NELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO

Tabella 1

La seguente tabella riporta i compensi - comprensivi degli oneri previdenziali - riconosciuti a qualsiasi titolo e sotto qualsiasi forma ai membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

Nome e cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Gianni Mion	Presidente Consiglio di Amministrazione	01/01/2016 – 31/12/2016	2017	90.000,00								
Massimo Candela	Amministratore Delegato	01/01/2016 – 31/12/2016	2017	850.000,00		933.300,00		8.261,00		1.791.561,00		
Luca Pelosin	Consigliere Delegato	01/01/2016 – 31/12/2016	2017	300.000,00		329.400,00		6.975,20	2.500,00 550,00	639.425,20		

Nome e cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity	Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili				
Alberto Candela	Amministratore	01/01/2016						2.500,00			
	– Presidente Onorario	–	2017	150.000,00			9.568,40	550,00	178.618,40		
		31/12/2016						16.000,00			
Annalisa Barbera	Amministratore	01/01/2016									
		–	2017	15.000,00							
		31/12/2016									
Fabio Zucchetti	Amministratore	01/01/2016						1.100,00			
		–	2017	15.000,00				16.000,00	17.200,00		
		31/12/2016									
Sergio Ravagli	Amministratore	01/01/2016									
		–	2017	15.000,00							
		31/12/2016									

Nome e cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity	Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili	Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
Francesca Prandstraller	Amministratore	01/01/2016 – 31/12/2016	2017	15.000,00									
Gerolamo Caccia Dominioni	Amministratore	01/01/2016 – 31/12/2016	2017	15.000,00									
Claudia Mezzabotta	Presidente del Collegio Sindacale	01/01/2016 – 31/12/2016	2017	29.000,00									
Rosalba Casiraghi	Sindaco Effettivo	01/01/2016 – 31/12/2016	2017	22.000,00									

Nome e cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity	Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili				
Stefano Amoroso	Sindaco Effettivo	01/01/2016 – 31/12/2016	2017	22.000,00				6.500,00			
Pietro Villa	Sindaco Supplente	01/01/2016 – 31/12/2016	2017								
Sonia Ferrero	Sindaco Supplente	01/01/2016 – 31/12/2016	2017								
Compensi nella Società che redige il bilancio: 2.752.504,60											

Nome e cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity	Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili				
Compensi da controllate e collegate: 45.700,00											
Totale. 2.795.704,60											

Tabella 3 B

La seguente tabella riporta i piani di incentivazione monetari a favore dei membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

Nome e cognome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti		Altri Bonus
			Erogabile/Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/Erogati	
Massimo Candela	Amministratore Delegato	Compenso Variabile Delibera CDA 21 marzo 2017	933.300,00					
Luca Pelosin	Consigliere Delegato	Compenso Variabile Delibera CDA 21 marzo 2017	329.400,00					
Compensi nella Società che redige il bilancio:		1.262.700,00						
Compensi da controllate e collegate		-						
Totale:		1.262.700,00						

1.3 TERZA PARTE – PARTECIPAZIONI DETENUTE

Tabella 1

La seguente tabella riporta le partecipazioni detenute dai membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

Nome e cognome	Società partecipata	Modalità di possesso (diretto / indiretto)	N° di azioni possedute al 31/12/2015	N° di azioni acquistate	N° di azioni vendute	N° di azioni possedute al 31/12/2016
Gianni Mion	F.I.L.A. – Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A.					
	F.I.L.A. – Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A.	Indiretto	n. 6.566.508 azioni B n. 13.133.032 azioni ordinarie			n. 6.566.508 azioni B n. 13.133.032 azioni ordinarie
	Omyacolor S.A.	Diretto	2		2	-
	Fila Hispania S.L.	Diretto	500			500
Massimo Candela	Lycin Ltda (Brasile)	Diretto	1			1
	Dixon SA	Diretto	445			445
	Servidix (Messico)	Diretto	1			1
	Dixon comercializadora	Diretto	4			4

Nome e cognome	Società partecipata	Modalità di possesso (diretto / indiretto)	N° di azioni possedute al 31/12/2015	N° di azioni acquistate	N° di azioni vendute	N° di azioni possedute al 31/12/2016
	(Messico)					
	Dixon Ticonderoga (Messico)	Diretto	1		1	
Luca Pelosin	F.I.L.A. – Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A.					
	Omyacolor S.A.	Diretto	1		1	-
Alberto Candela	F.I.L.A. – Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A.					
	Omyacolor S.A.	Diretto	1		1	-
Annalisa Barbera	F.I.L.A. – Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A.	Diretto	n. 1.635 azioni ordinarie			n. 1.635 azioni ordinarie
Fabio Zucchetti	F.I.L.A. – Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A.					
Sergio Ravagli	F.I.L.A. – Fabbrica Italiana Lapis ed Affini					

Nome e cognome	Società partecipata	Modalità di possesso (diretto / indiretto)	N° di azioni possedute al 31/12/2015	N° di azioni acquistate	N° di azioni vendute	N° di azioni possedute al 31/12/2016
	S.p.A.					
Francesca Prandstraller	F.I.L.A. – Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A.					
Gerolamo Caccia Dominioni	F.I.L.A. – Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A.					
Claudia Mezzabotta	F.I.L.A. – Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A.					
Rosalba Casiraghi	F.I.L.A. – Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A.					
Stefano Amoroso	F.I.L.A. – Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A.					
Pietro Villa	F.I.L.A. – Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A.					

Nome e cognome	Società partecipata	Modalità di possesso (diretto / indiretto)	N° di azioni possedute al 31/12/2015	N° di azioni acquistate	N° di azioni vendute	N° di azioni possedute al 31/12/2016
Sonia Ferrero	F.I.L.A. – Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A.					

ALLEGATO A

L'EBITDA Actual e la NFP Actual saranno normalizzati con precise formule che prevedranno gli elementi economici e finanziari da considerare e da escludere dal perimetro di normalizzazione.

Più in dettaglio, l'EBITDA Actual e la NFP Actual saranno calcolati partendo dall'EBITDA/NFP *reported* a bilancio consolidato e normalizzati mediante la neutralizzazione di tutti i costi/oneri e ricavi/proventi (e relativi movimenti finanziari) estranei all'attività ordinaria della Società e non previsti nel Piano 2016-2018 (entrambe le condizioni devono essere presenti).

A titolo esemplificativo: *extra*-costi diretti e indiretti relativi all'avviamento, trasferimento e chiusura di attività commerciali o industriali; oneri di ristrutturazione per la quota non capitalizzata quali ad esempio, incentivi all'uscita, mobilità, premi; costi di consulenza sostenuti dalle società del Gruppo FILA in relazione a studi di mercato, adeguamenti normativi, attività di acquisizione di nuove aziende, quotazione dei titoli della Società su mercati regolamentati ed ogni altra operazione societaria di tipo straordinario; oneri per commissioni o di consulenza relativi a operazioni di finanziamento o emissioni di titoli di debito derivante da cambiamenti dei principi contabili in corso d'esercizio; indennizzi, penali, premi o simili importi in denaro ricevuti o riconosciuti a titolo di risarcimento in relazione ad eventuali contenziosi legati ad eventi di natura non ripetitiva.

Milano, 30 marzo 2017

F.I.L.A. – Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A.

Per il Consiglio di Amministrazione

Gianni Mion

Presidente