

RELAZIONE SULLA
POLITICA IN MATERIA DI
REMUNERAZIONE 2026
E SUI COMPENSI
CORRISPOSTI NEL 2025

WE MAKE BEAUTY.
BETTER.

AI SENSI
DELL'ART. 123-TER DEL TUF

intercos

**RELAZIONE SULLA
POLITICA IN MATERIA DI
REMUNERAZIONE 2026
E SUI COMPENSI
CORRISPOSTI NEL 2025**

**WE MAKE BEAUTY.
BETTER.**

**AI SENSI
DELL'ART. 123-TER DEL TUF**

Approvata dal Consiglio di Amministrazione del 4 marzo 2026

intercos

Glossario	4		
Lettera del Presidente del Comitato per le Nomine e la Remunerazione	8		
Premessa	12		
Executive summary	13		
- <i>Premessa e contesto strategico</i>	15		
- <i>Principi ispiratori della politica di remunerazione</i>	15		
- <i>Integrazione degli obiettivi ESG nei sistemi di incentivazione</i>	15		
- <i>Neutralità delle politiche di genere in previsione della Direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 10 maggio 2023, nota come "direttiva sulla trasparenza retributiva" (o Pay Transparency Directive)</i>	16		
Business Strategy di Intercos	17		
People Strategy di Intercos	18		
Politica Retributiva	22		
Quadro di sintesi della politica retributiva 2026	23		
Sintesi dei principali elementi di novità della presente relazione e della politica di remunerazione 2026	24		
- <i>Deroghe alla Politica</i>	24		
- <i>Remunerazione degli Amministratori non investiti di particolari cariche</i>	24		
- <i>Piano di incentivazione di lungo termine (LTI)</i>	24		
- <i>Retention bonus</i>	25		
- <i>Trattamenti di fine carica e/o rapporto</i>	25		
- <i>Bonus discrezionali</i>	25		
- <i>Piano di incentivazione di breve termine (STI)</i>	25		
Esito votazioni relazione sulla politica in materia di remunerazione e compensi corrisposti	26		
		01 SEZIONE I POLITICA DI REMUNERAZIONE	
		1. Governance del processo di remunerazione	29
		1.1 Processo di Engagement	29
		1.2 Organi e soggetti coinvolti	30
		1.3 Assemblea dei Soci	31
		1.4 Consiglio di Amministrazione	32
		1.5 Comitato per le Nomine e la Remunerazione	33
		1.6 Collegio Sindacale	34
		1.7 Eventuale intervento di esperti indipendenti	34
		1.8 Processo per la definizione e approvazione della Politica di Remunerazione	35
		1.9 Processo previsto per la deroga temporanea alla Politica Retributiva	36
		2. Finalità, principi, contenuti e destinatari della politica di remunerazione	37
		2.1 Finalità della Politica di Remunerazione	37
		2.2 Principi della Politica Retributiva	38
		2.3 Contenuti e destinatari della Politica Retributiva	40
		2.3.1 <i>La remunerazione degli Amministratori non investiti di particolari cariche</i>	41
		2.3.2 <i>Presidente del Consiglio di Amministrazione</i>	42
		- <i>Pay mix</i>	42
		- <i>Remunerazione fissa</i>	42
		- <i>Benefici non monetari</i>	42
		- <i>Indennità in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto</i>	43
		- <i>Patti di non concorrenza</i>	43

2.3.3 Amministratore Delegato e altri Amministratori Esecutivi	43	2.2.2 Presidente del Consiglio di Amministrazione	62
- Pay mix	43	2.2.3 Amministratore Delegato e Amministratori Esecutivi	62
- Remunerazione fissa	44	2.2.4 DIRS Organizzativi	62
- Incentivo variabile di breve termine: STI	45	2.3 Retribuzione Variabile di Breve Termine	63
- Curve di incentivazione	46	2.3.1 Amministratore Delegato e Amministratori Esecutivi	63
- Incentivo variabile di lungo termine: LTI	46	2.3.2 DIRS Organizzativi	64
- Piano LTI 2026-2028	48	2.4 Piano Performance Share 2023-2025	64
- Altri piani di incentivazione di lungo termine	51	2.4.1 Amministratore Delegato e Amministratori Esecutivi	64
- Clausole di good e bad leaver e clausole di clawback	51	2.4.2 DIRS Organizzativi	65
- Retention bonus e altre tipologie di incentivazione monetaria	52	2.5 Benefici non monetari	66
- Benefici non monetari	52	2.6 Trattamenti di Fine Rapporto	66
- Indennità in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto	52	2.7 Deroghe alla politica delle remunerazioni	66
- Patti di non concorrenza	53	2.8 Meccanismi di correzione ex post della componente variabile	66
2.3.4 DIRS organizzativi	53	2.9 Remunerazione del Collegio Sindacale	66
- Pay mix	53	2.10 Variazione annuale delle remunerazioni	67
- Remunerazione fissa	53	2.11 Voto espresso dall'Assemblea dei soci nel 2025	68
- Incentivo variabile di breve termine: STI	54	3. Seconda parte – rappresentazione analitica dei compensi corrisposti nell'esercizio	69
- Incentivo variabile di lungo termine: LTI	54		
- Benefici non monetari	54		
- Indennità in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto	54		
- Patti di non concorrenza	55		
2.3.5 Altre forme di remunerazione	55		
2.3.6 La Remunerazione dei componenti dell'Organo di Controllo	56		

02 SEZIONE II COMPENSI CORRISPOSTI

1. Premessa	59
2. Prima parte - Voci che compongono la Remunerazione	60
2.1 Proporzionamento tra compensi fissi e variabili corrisposti	60
2.2 Remunerazione Fissa	60
2.2.1 Amministratori non investiti di particolari cariche e membri dei comitati endoconsiliari	60

Glossario

In aggiunta ai termini definiti all'interno della presente Relazione, i termini sottoelencati avranno il significato di seguito loro attribuito:

Amministratore Delegato / AD: l'Amministratore Delegato di Intercos S.p.A.

Amministratori Esecutivi: ai sensi del Codice CG, sono gli amministratori delegati della Società o di una società controllata avente rilevanza strategica, ivi compresi i relativi Presidenti quando a essi vengano attribuite deleghe individuali di gestione o quando essi abbiano uno specifico ruolo nell'elaborazione delle strategie aziendali; sono Amministratori esecutivi anche quelli che ricoprono incarichi direttivi nella Società o in una società controllata avente rilevanza strategica, ovvero nella società controllante quando l'incarico riguardi anche Intercos.

Assemblea o Assemblea degli Azionisti: l'Assemblea degli Azionisti di Intercos S.p.A.

CNR: indica il Comitato per le Nomine e la Remunerazione di Intercos.

Codice/Codice CG: il Codice di *Corporate Governance* delle società quotate approvato nel gennaio 2020 dal Comitato per la *Corporate Governance*.

Codice Civile / cod. civ. / c.c.: il Codice civile.

Collegio Sindacale: il Collegio Sindacale di Intercos S.p.A.

Comitato CG/Comitato per la Corporate Governance: il Comitato italiano per la *Corporate Governance* delle società quotate, promosso, oltre che da Borsa Italiana S.p.A., da ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria.

Consiglio di Amministrazione o il Consiglio o CdA: il Consiglio di Amministrazione di Intercos S.p.A.

Data della Relazione: la data di approvazione della presente Relazione da parte del Consiglio di Amministrazione di Intercos.

Data di Avvio delle Negoziazioni: la data del 2 novembre 2021, a partire dalla quale le azioni Intercos sono negoziate su Euronext - Milan.

DIRS: i membri del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e i DIRS Organizzativi che, ai sensi dell'Appendice al Regolamento Parti Correlate, hanno il potere e la responsabilità, direttamente o indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della Società.

DIRS Organizzativi: i soggetti individuati dal Consiglio di Amministrazione, diversi dai componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale (i.e. i DIRS), che, ai sensi dell'Appendice al Regolamento Parti Correlate e del rinvio ivi operato al principio contabile IAS 24, hanno il potere e la responsabilità, direttamente o indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della Società.

Nel corso dell'esercizio, sono intervenute le seguenti variazioni nella composizione dei DIRS Organizzativi:

- in data 04 agosto 2025, il *Group Chief Financial Officer*, Stefano Zanelli, ha rassegnato le proprie dimissioni volontarie, con efficacia a decorrere dal 31 agosto 2025;
- in data 30 aprile 2025, la *Group Chief Commercial Officer*, Morenza Genziana, ha risolto consensualmente il rapporto di lavoro con Intercos per accedere al trattamento di quiescenza con efficacia a decorrere dal 30 giugno 2025. Le competenze finali sono riportate in Sezione II.

Earning before interest tax depreciation and amortization o EBITDA: rappresenta un indicatore della *performance* operativa; è calcolato come utile netto dell'esercizio prima delle imposte, dei proventi (oneri) finanziari netti e degli ammortamenti e svalutazioni e impairment, così come riportato nel bilancio d'esercizio o consolidato, a seconda dei casi¹.

EBITDA Adjusted: è ottenuto depurando l'*EBITDA*, dai seguenti elementi, se applicabili: (i) eventuali impairment dell'avviamento; (ii) ammortamenti della porzione di prezzo di acquisto allocato ad attività immateriali nell'ambito di operazioni di *business combination*, così come previsto dall'IFRS 3; (iii) oneri di ristrutturazione, nell'ambito di piani definiti e rilevanti; (iv) altri oneri o proventi di natura non ricorrente, riferibile, cioè, ad eventi di particolare significatività non riconducibili all'andamento ordinario dei *business* di riferimento o oneri e proventi non aventi impatto finanziario (ad esempio, costi relativi al Piano di Performance Shares).

Inoltre, l'*EBITDA Adjusted* considerato sarà quello riportato sia all'interno della Relazione sulla Gestione che quello inserito nella presentazione dell'*Earnings Call* relativa ai risultati dell'anno.

ESG: acronimo di *Environment, Social, Governance*: si riferisce a tre fattori centrali nella misurazione della sostenibilità di un'azienda; in particolare, i fattori di cui alla lettera (E) fanno riferimento all'impatto ambientale quali, a titolo esemplificativo, i parametri come le emissioni di anidride carbonica, l'efficienza nell'utilizzo delle risorse naturali, l'attenzione al cambiamento climatico (*climate change*), alla crescita della popolazione, alla biodiversità e alla sicurezza alimentare, ma anche fattori indiretti quali gli impatti che gli operatori di settore possono avere su clima

e ambiente, oppure nei processi di investimento e di finanziamento; i fattori di cui alla lettera (S) fanno riferimento all'impatto sociale dell'azienda e rientrano tra questi il rispetto dei diritti umani, le condizioni di lavoro, l'attenzione all'uguaglianza e all'inclusione nel trattamento delle persone e dei dipendenti, il controllo della catena di fornitura, la centralità dei clienti, l'impatto sostenibile sulle comunità; i fattori di cui alla lettera (G) fanno riferimento ad aspetti attinenti alla *governance societaria*, tra cui, la presenza di consiglieri indipendenti, politiche di diversità (di genere, etnica, ecc.) nella composizione dei CdA e, più in generale, tematiche attinenti al sistema interno di processi, procedure e controlli che l'organizzazione adotta per il proprio governo, per rispettare le leggi e regolamenti e incontrare le necessità degli *stakeholder*.

Euronext - Milan: il mercato azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A.

Group EBITDA Margin: il margine *EBITDA* misura il rapporto in termini percentuali tra l'indicatore economico *EBITDA* e le vendite nette.

Gruppo Intercos o Gruppo: collettivamente Intercos S.p.A. e le società da questa direttamente o indirettamente controllate ai sensi dell'art. 93 del TUF.

Piano di incentivazione di lungo termine o Long Term Incentive Plan (LTI): è il Piano di incentivazione di lungo termine che riconosce ai soggetti coinvolti un premio in relazione al raggiungimento di obiettivi pluriennali definiti a livello aziendale.

Piano di incentivazione di breve termine o Short Term Incentive Plan (STI): è l'incentivazione di breve termine che dà diritto, per i sog-

¹ Si precisa, che ai fini dell'accertamento del raggiungimento degli indicatori della performance operativa all'interno del Gruppo, l'*EBITDA* di riferimento è l'*EBITDA* consolidato del Gruppo Intercos determinato applicando i criteri previsti dal contratto di finanziamento stipulato in data 31 luglio 2024 dalla Società con il pool di banche composto da "Banca IMI S.p.A.", "BNP Paribas - Italian Branch", "UniCredit S.p.A.", "Banca Nazionale del Lavoro S.p.A." e "Intesa Sanpaolo S.p.A."

getti coinvolti, a ricevere un premio annuale in denaro, in base agli obiettivi stabiliti e concordati con ciascun soggetto partecipante al Piano stesso.

Piano Industriale: indica il Piano Industriale 2026-2030, approvato dal Consiglio di Amministrazione di Intercos in data 25 febbraio 2026.

Posizione Finanziaria Netta o NFP (Net Financial Position NFP): è un indicatore utilizzato nell'analisi di bilancio che rappresenta il grado di indebitamento netto dell'impresa nei confronti dei terzi dal punto di vista dei debiti di natura finanziaria al netto delle disponibilità liquide.

Regolamento Emittenti Consob o Regolamento Emittenti: il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 11971 del 1999 (come successivamente modificato) in materia di emittenti.

Regolamento Parti Correlate: il Regolamento Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 in materia di operazioni con parti correlate come successivamente modificato.

Relazione / Relazione sulla Remunerazione: la presente relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti che la Società è tenuta a redigere e pubblicare ai sensi dell'art. 123-ter TUF e 84-quater Regolamento Emittenti Consob.

Relazione CG: la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari che le società sono tenute a redigere ai sensi dell'art. 123-bis del TUF.

Società o Intercos: Intercos S.p.A.

Total Shareholder Return o TSR: indica il rendimento complessivo di un investimento azionario, calcolato come somma delle seguenti componenti:

- i. *capital gain*: rapporto tra la variazione della quotazione dell'azione (differenza tra il prezzo rilevato alla fine e all'inizio del periodo di riferimento) e la quotazione rilevata all'inizio del periodo stesso;
- ii. dividendi reinvestiti: il rapporto tra i dividendi per azione distribuiti nel periodo di riferimento e la quotazione del titolo all'inizio del periodo stesso. I dividendi sono considerati reinvestiti nel titolo.

TUF: il decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 (Testo Unico della Finanza) in vigore alla Data della Relazione.

Value Added Sales: calcolate come la differenza tra i ricavi dell'esercizio, derivanti dal bilancio consolidato dell'Emittente, e i costi sostenuti per il *packaging* al netto di quelli relativi ai prodotti del segmento delle *Delivery System*.



LETTERA DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LE NOMINE E LA REMUNERAZIONE



Gentili Azioniste e Azionisti,

sono lieta di presentare, a nome del Comitato per le Nomine e la Remunerazione e del Consiglio di Amministrazione, la Relazione annuale sulla Politica in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti di Intercos (di seguito anche la “Relazione”).

Il **2025** è stato un anno in cui Intercos ha raggiunto risultati economico-finanziari positivi nonostante le sfide presentate da un contesto macroeconomico instabile, caratterizzato dal pesante impatto dell’inflazione degli ultimi anni e dalle tensioni geopolitiche. A conferma di ciò, Intercos anche quest’anno ha raggiunto e superato la soglia del miliardo di euro in termini di **gross sales**, nello specifico **1.056,1 milioni di euro**. **L’EBITDA margin si è attestato al 14,9%**.

In questo contesto il Comitato ha sviluppato una Relazione che si pone l’obiettivo di illustrare gli elementi che compongono la politica retributiva di Intercos per il 2026 e i risultati della sua applicazione per il 2025, con il fine di migliorarne la descrizione in linea con i *feedback* forniti dagli *stakeholder* rispetto alla Relazione approvata dall’Assemblea 2025 e coerentemente al percorso di miglioramento continuo che la Società persegue di anno in anno in termini di trasparenza e chiarezza verso il mercato.

Il Comitato ha posto in essere le attività al fine di definire una Politica di remunerazione per il 2026 che garantisca ai Dipendenti un trattamento equo ed in linea con il mercato, l’allineamento **degli interessi** dei Vertici aziendali a quelli degli Azionisti e degli altri *stakeholder*, sostenendo altresì il **perseguimento degli obiettivi del nuovo Piano Industriale 2026-2030**, approvato dal Consiglio di Amministrazione di Intercos in data 25 febbraio 2026.

Il Comitato presenta alla vostra attenzione la **nuova Politica Retributiva per il 2026** che va in continuità rispetto ai principi, le linee guida e le caratteristiche presenti già all'interno della Politica del 2025, ma che introduce anche importanti novità in termini di *disclosure*, trasparenza, aderenza alle raccomandazioni del Comitato di *Corporate Governance* e di allineamento alle *best practice* di mercato e alle linee guida dei *proxy advisors*.

Rispetto al primo punto segnalo la conferma di una politica retributiva equa che prevede un bilanciamento tra le componenti fisse e variabili, la definizione di sistemi di incentivazione variabili basati su obiettivi di natura finanziaria, di creazione di valore per gli Azionisti nel lungo periodo e con un focus specifico sulle tematiche ESG.

Relativamente agli aggiornamenti contenuti nella relazione in oggetto, che desidero portare alla vostra attenzione per l'approvazione definitiva, il Comitato è stato impegnato nella definizione del nuovo Piano di incentivazione di lungo termine per il triennio 2026-2028.

Da un lato, in sostanziale continuità con il precedente Piano LTI 2023-2025, il nuovo Piano si conferma *equity based* e con assegnazioni annuali (c.d. piano *rolling*), ma dall'altro, in un'ottica di sempre maggiore allineamento rispetto alle *best practice* di mercato, introduce dei criteri ancora più oggettivi per l'identificazione dei beneficiari e presenta dei *fine tuning* rispetto agli indicatori di riferimento. Ad esempio, l'*Earning per Shares* è stato sostituito dall'*EBITDA Adjusted* (da Piano Industriale), un indicatore che riteniamo essere più rappresentativo delle performance economiche della Società, maggiormente consistente nel dialogo con investitori ed analisti, nonché in allineamento con le prassi di mercato.

Tra le novità della presente Relazione porto alla Vostra attenzione anche il miglioramento della descrizione di alcuni elementi retributivi chiave quali gli accordi di *severance* e i bonus discrezionali, che sottolinea il proficuo percorso di *stakeholder engagement* intrapreso dalla Società ed evidenzia l'attenzione e la sensibilità di Intercos verso tematiche di *disclosure* rilevanti per il mercato e i *proxy advisors*.

Il Gruppo Intercos adotta un sistema di remunerazione fondato sui principi di equità, neutralità di genere e coerenza con il valore delle posizioni, le performance individuali e le condizioni di mercato, al fine di assicurare pari trattamento retributivo a fronte di ruoli comparabili e responsabilità equivalenti. A supporto di ciò si è dotato negli anni di un Sistema Professionale e di un modello strutturato di *Job levelling* e *Banding di Gruppo* per la pesatura organizzativa dei ruoli oltre che di un periodico benchmarking retributivo per paese, famiglia professionale e livello di responsabilità.

Tale strumentazione costituisce le fondamentali tecniche del percorso di monitoraggio del *gender pay gap* e della *pay equity* che il Gruppo ha intrapreso a partire dal 2025 in preparazione all'entrata in vigore dal 7 giugno 2026, della Direttiva UE 2023/970 del 10 maggio 2023 in materia di trasparenza retributiva.

A ciò si affiancherà nel corso del 2026 un'iniziativa di sensibilizzazione e *awareness* interna rivolta alla popolazione aziendale (comunità HR,

Manager e Dipendenti), finalizzata a rafforzare la consapevolezza sui temi della parità retributiva, della trasparenza salariale e dei criteri di determinazione della remunerazione.

Infine, ma non per ordine di importanza, la Società ha avviato un progetto chiave di definizione della *People Strategy* in coerenza con il Piano Industriale, volta ad identificare i ruoli critici dell'organizzazione per *business proximity*, competenze e skills espresse e a sviluppare e valorizzare queste ultime, anche dal punto di vista dell'*employee value proposition* competitiva e capace di accompagnare e sostenere l'Azienda nell'orizzonte temporale del Piano e sostenerla nei cicli strategici successivi.

La presente Relazione, elaborata ai sensi dell'articolo 123-ter del D.Lgs 58/1998 in materia di trasparenza delle remunerazioni degli amministratori di società quotate, è stata recepita dal Consiglio di Amministrazione che, nella sua seduta del 4 marzo 2026, ne ha approvato i contenuti. In ottemperanza alle novità introdotte dal Decreto Legislati-

vo 10 maggio 2019, n.49, la prima sezione della presente Relazione, nella quale viene illustrata la Politica in materia di Remunerazione nel 2026, sarà sottoposta al voto vincolante dell'Assemblea dei Soci, mentre la seconda sezione relativa ai compensi corrisposti nel 2025 sarà sottoposta al voto consultivo della medesima Assemblea.

Vorrei cogliere questa occasione per esprimere la mia riconoscenza ai Consiglieri *Ciro Piero Cornelli* e *Michele Scannavini* per il prezioso e sempre puntuale supporto che ha guidato l'impegno speso dall'attuale Comitato per le Nomine e la Remunerazione. Il nostro operato è stato al servizio degli investitori e del Gruppo.

Infine, ma non per importanza, un ringraziamento alla funzione *Group HR, Organization, Legal, Regulatory & CSR* che ci ha costantemente ed efficacemente supportato nel corso del nostro lavoro.

Confido che l'impegno profuso dal Comitato con il management possa ancora una volta essere compreso e apprezzato con il sostegno che sarà dato alla presente Politica proposta per il 2026.



PATRIZIA DE MARCHI

*Il Presidente del Comitato
per le Nomine e la Remunerazione*

Premessa

La presente Relazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Intercos S.p.A. in data 4 marzo 2026, su proposta del CNR, redatta ai sensi dell'articolo 123-ter del TUF, è articolata nelle seguenti sezioni:

- la **SEZIONE I** illustra in modo chiaro e comprensibile la politica (la “**Politica di Remunerazione**” o la “**Politica Retributiva**”) adottata da Intercos con riferimento ai componenti dell'Organo di Amministrazione e, fermo restando quanto previsto dall'art. 2402 c.c., dell'Organo di Controllo, nonché degli altri “Dirigenti con responsabilità strategiche” individuati dal Consiglio di Amministrazione di Intercos (di seguito i “**DIRS**”), descrivendone la filosofia generale, gli organi coinvolti e le procedure utilizzate per la sua adozione, revisione e attuazione, comprese le misure volte a evitare o a gestire eventuali conflitti d'interesse. La Politica di Remunerazione ha durata annuale, sino all'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2026; la sezione I della Relazione, in ottemperanza a quanto previsto dal TUF², è sottoposta al voto vincolante dell'Assemblea ordinaria dei soci, convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2025;
- la **SEZIONE II** illustra i compensi effettivamente corrisposti nell'esercizio 2025 dalla Società e da società controllate o collegate nominativamente per i componenti del Consiglio di Amministrazione (esecutivi e non), i Sindaci e, in forma aggregata, per gli altri DIRS fornendo una rappresentazione chiara, completa e coerente del rapporto tra remunerazione, ruolo ricoperto e performance conseguita. La Sezione II della Relazione, in ottemperanza a quanto previsto dal TUF, è sottoposta al voto consultivo dell'Assemblea

ordinaria dei soci, convocata per l'approvazione del Bilancio relativo all'esercizio 2025.

La Politica di Remunerazione descritta nella Sezione I è stata predisposta in linea con le raccomandazioni in tema di remunerazione del Codice di *Corporate Governance*, a cui Intercos aderisce e risulta coerente con quanto previsto da Consob³.

Le due sezioni della Relazione sono precedute da un paragrafo in cui vengono presentate al mercato e agli investitori alcune informazioni di contesto utili alla lettura della Politica Retributiva in relazione alla strategia della Società. Tale sezione introduttiva presenta, inoltre, una sintesi di immediata lettura dei principali elementi di Politica Retributiva e dei cambiamenti rispetto alla politica delle remunerazioni da ultimo sottoposta all'Assemblea, e di come tale revisione abbia tenuto conto dei voti e delle valutazioni espressi dagli azionisti nel corso di tale assemblea o successivamente. Inoltre, nella Sezione II sono: (i) indicate – con i criteri stabiliti nell'Allegato 3A, Schema 7-ter, del Regolamento Emittenti – le partecipazioni detenute, nell'Emittente e nelle società controllate, dai componenti degli organi di amministrazione e controllo, nonché dai coniugi non legalmente separati e dai figli minori, ai sensi di quanto previsto dall'art. 84-quater, comma 4, del Regolamento Emittenti; (ii) riportati i dati relativi agli strumenti finanziari assegnati in attuazione dei piani di compensi basati su strumenti finanziari in conformità a quanto richiesto dall'art. 84-bis, comma 5, del Regolamento Emittenti.

La presente Relazione è messa a disposizione del pubblico presso la sede legale della Società in Milano (MI), Piazza Generale Armando Diaz n. 1, Italia, nonché sul sito internet della Società www.intercos-investor.com nella Sezione “*Governance*”.

² Art. 123-ter del TUF il quale prevede che “*almeno ventuno giorni prima della data dell'Assemblea [...] le società con azioni quotate mettono a disposizione del pubblico una relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti, presso la sede sociale, sul proprio sito Internet e con le altre modalità stabilite dalla CONSOB con regolamento*”. Lo stesso art. 123-ter, comma 3-bis del TUF, afferma che “*le società sottopongono al voto dei soci la politica di remunerazione [...] almeno ogni tre anni o in occasione di modifiche della politica medesima*”. Il comma 3-ter afferma che “*la deliberazione prevista dal comma 3-bis è vincolante*” (ovvero sulla Prima Sezione del presente documento), aggiungendo inoltre che “*qualora l'assemblea dei soci non approvi la politica di remunerazione sottoposta al voto ai sensi del comma 3-bis la società continua a corrispondere remunerazioni conformi alla più recente politica di remunerazione approvata dall'assemblea o, in mancanza, può continuare a corrispondere remunerazioni conformi alle prassi vigenti*”.

³ In particolare, il Regolamento Emittenti.

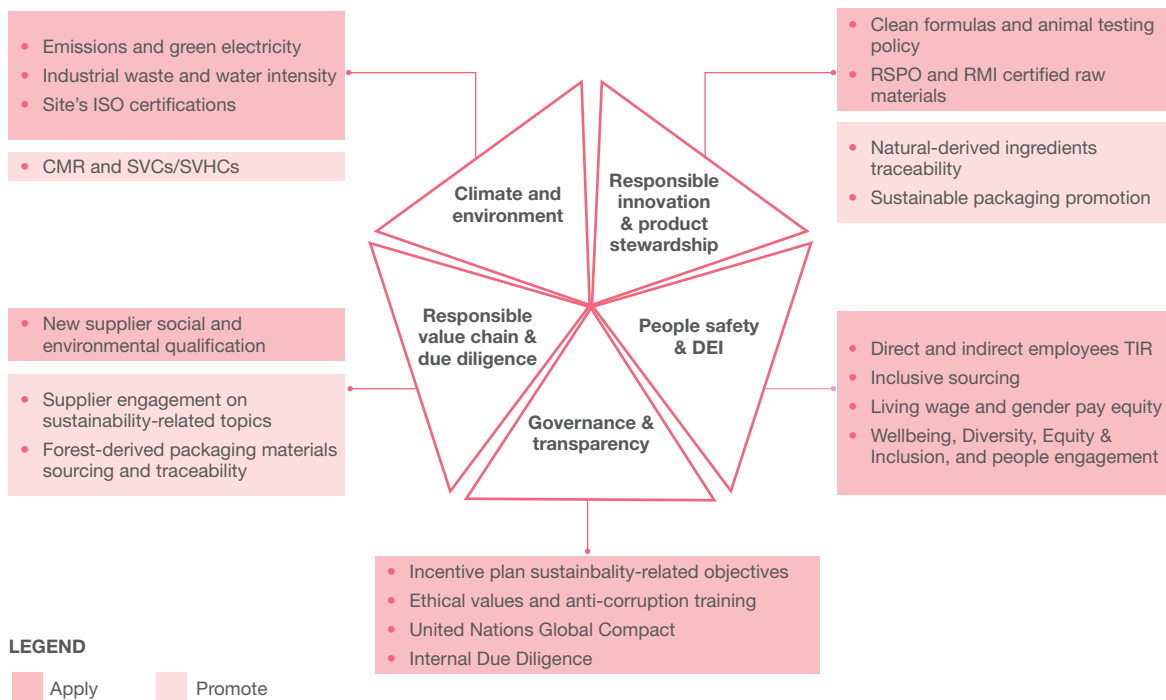
Executive summary

La Politica Retributiva di Intercos è strettamente correlata alla *business strategy* della Società; la componente ESG, e in particolar modo la sostenibilità della *business strategy* di Gruppo, come parte integrante di tutti gli aspetti di contesto e di processo dell'organizzazione, rappresenta uno tra gli elementi fondanti e di *guidance* dell'operato di Intercos che è teso alla creazione di valore di lungo periodo per l'organizzazione (in particolare, gli *stakeholder* interni quali il capitale umano del Gruppo)

e per la Società (gli *stakeholder* esterni quali azionisti, fornitori e terze parti in genere).

Nel corso del 2025 Intercos ha elaborato il nuovo piano "*Sustainability Plan Beyond 2025*" che copre il periodo dal 2026 al 2035. Di seguito i 5 *pillar* sui cui si fonda il piano e una sintesi dei *target*.

BEYOND 2025 SUSTAINABILITY PLAN TARGETS AND GOVERNANCE



SUSTAINABILITY VIBES

SUSTAINABILITY POLICY PILLARS



VIVIAMO I NOSTRI VALORI

Rispetto
Integrità
Trasparenza

SUSTAINABILITY PLAN BEYOND 2025 PILLARS

CATENA DEL VALORE RESPONSABILE & DUE DILIGENCE

Mantenere il 100% dei nuovi fornitori valutati sotto gli aspetti qualitativi, sociali e ambientali

GOVERNANCE & TRASPARENZA

La sostenibilità integrata nei piani di incentivazione
Miglioramento della *due diligence* operativa interna
Formazione su valori etici e anticorruzione



CI PRENDIAMO CURA DELLE PERSONE:

Sicurezza e Benessere
Diritti universali
Empowerment & Inclusione

SICUREZZA DELLE PERSONE & DEI

Salario dignitoso
Promozione della *gender equity* e dell'equità retributiva
Iniziative di *Inclusive Sourcing*
Iniziative su benessere, diversità, equità e inclusione per rafforzare l'*employer branding* e l'*engagement*



CREDIAMO NELLA BELLEZZA SOSTENIBILE

Dal *design* del prodotto all'efficienza dei processi, lungo tutta la catena del valore

CLIMA & AMBIENTE

Obiettivi di decarbonizzazione Scope 1, 2 e 3 allineati con SBTi
100% elettricità rinnovabile dalla rete entro il 2030
Mantenere zero rifiuti industriali in discarica
Ridurre del 30% i prelievi idrici intensivi entro il 2030 rispetto al 2021

INNOVAZIONE RESPONSABILE & PRODUCT STEWARDSHIP

Formule *clean*
Mantenimento di una rigorosa *Animal Testing Policy*
100% materie prime certificate RSPO
100% mica da fornitori RMI

Premessa e contesto strategico

Intercos ha posto la sostenibilità al centro del proprio Piano Industriale, riconoscendola come leva fondamentale per la creazione di valore duraturo per tutti gli *stakeholder*. In tale contesto, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto essenziale rafforzare il legame tra la politica di remunerazione e gli obiettivi di sostenibilità, al fine di garantire una piena coerenza tra performance economico-finanziaria, responsabilità ambientale e sociale e solidità dei presidi di *governance*.

La politica di remunerazione rappresenta pertanto uno strumento chiave per sostenere l'attuazione della strategia di lungo termine della Società e per promuovere comportamenti manageriali responsabili, orientati alla crescita sostenibile e alla gestione consapevole dei rischi e delle opportunità ESG.

Principi ispiratori della politica di remunerazione

La politica di remunerazione è definita in conformità alla normativa applicabile alle società quotate e si fonda sui seguenti principi:

- Allineamento alla strategia aziendale, con particolare riferimento agli obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale e di *governance*;
- Creazione di valore nel medio-lungo periodo, evitando incentivi a comportamenti orientati esclusivamente al breve termine;
- Meritocrazia e remunerazione basata su obiettivi chiari, misurabili e verificabili;
- Equità interna ed esterna, in linea con le pratiche di mercato e con l'impegno della Società sui temi di inclusione e valorizzazione delle persone;
- Trasparenza e *accountability*, anche nei confronti degli *stakeholder* esterni.

Integrazione degli obiettivi ESG nei sistemi di incentivazione

Al fine di consolidare il legame tra la politica di remunerazione e le tematiche ESG — che costituiscono un pilastro strategico per il raggiungimento degli obiettivi di lungo termine della Società — il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Nomine e Remunerazione, ha progressivamente integrato indicatori ESG nei sistemi di incentivazione variabile.

In particolare, il Piano di Sostenibilità della Società definisce obiettivi di breve e medio periodo che coprono in modo articolato tutti gli ambiti ESG, tra cui:

- **Ambientale:** riduzione dell'impatto ambientale lungo la catena del valore, uso responsabile delle risorse naturali, diminuzione delle emissioni e promozione di packaging e nuove materie prime sostenibili;
- **Sociale:** tutela della salute e sicurezza sul lavoro, valorizzazione delle persone, promozione della diversità, equità e inclusione, responsabilità nella *supply chain*;
- **Governance:** rafforzamento dei presidi di controllo interno e gestione dei rischi, etica e integrità del business, trasparenza e qualità del dialogo con gli *stakeholder*.

Neutralità delle politiche di genere in previsione della Direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 10 maggio 2023, nota come “direttiva sulla trasparenza retributiva” (o *Pay Transparency Directive*)

Il Gruppo Intercos adotta un sistema di remunerazione fondato sui principi di equità, neutralità di genere e coerenza con il valore delle posizioni, le performance individuali e le condizioni di mercato, assicurando pari trattamento retributivo a fronte di ruoli comparabili e responsabilità equivalenti. Il Gruppo ha implementato da tempo un modello strutturato di *Job levelling* e *Banding di Gruppo* per la pesatura organizzativa dei ruoli, basato sulla metodologia internazionale Mercer IPE (*International Position Evaluation*). Tale modello è finalizzato a garantire coerenza interna, equità retributiva e confrontabilità con il mercato, attraverso la classificazione delle posizioni in famiglie professionali e livelli organizzativi omogenei, definiti sulla base di parametri oggettivi quali responsabilità, complessità del ruolo e impatto organizzativo.

In tale contesto, la Società ha ulteriormente rafforzato nel corso del periodo di riferimento le iniziative di monitoraggio del *Gender Pay Gap* e della *Pay Equity*, anche in preparazione all'entrata in vigore dal 7 giugno 2026, della Direttiva UE 2023/970 del 10 maggio 2023 in materia di trasparenza retributiva. A tal fine, il Gruppo Intercos si è avvalso del supporto di Mercer, in qualità di *advisor* indipendente, applicando la metodologia Mercer “*Equal Pay Gap*”, con riferimento alle società del Gruppo attualmente interessate dagli obblighi normativi, ossia in Italia Intercos S.p.A., Intercos Europe, Cosmint e Ager e in Polonia Tatra Spring Polska. L'analisi non si è limitata alla misurazione del *Gender Pay Gap* complessivo a livello di popolazione (*Raw Pay Gap*), ma ha incluso la definizione dell'*Adjusted Pay Gap* mediante una *Pay Equity Analysis* basata su modelli di regressione statistica.

Tale metodologia consente di stimare la differenza retributiva tra donne e uomini a parità di condizioni, isolando l'effetto dei principali fattori legittimi di differenziazione retributiva – quali, a titolo esemplificativo, ruolo organizzativo, livello di inquadramento, sede di lavoro, performance, anzianità di servizio e contesto professionale – e intercettando eventuali elementi residuali non spiegati, riconducibili a potenziali *bias* retributivi. Le analisi sono state condotte nel rispetto della significatività statistica dei campioni e dei cluster considerati, al fine di garantire la robustezza dei risultati.

Le evidenze emerse hanno confermato, nei perimetri analizzati in Italia e Polonia, la sostanziale neutralità del sistema retributivo rispetto al genere, nonché la coerenza delle politiche di remunerazione applicate con i principi di equità interna. Ove necessario, tali analisi costituiscono inoltre la base per l'attivazione di azioni di monitoraggio e di eventuali interventi correttivi puntuali, in coerenza con la Politica di Remunerazione del Gruppo e con l'obiettivo di prevenire nel tempo il potenziale emergere di disallineamenti non giustificati.

In parallelo, Intercos prevede l'avvio di un percorso strutturato di sensibilizzazione, *awareness* e comunicazione interna rivolto alla popolazione aziendale (comunità HR, Manager e Dipendenti), finalizzato a rafforzare la consapevolezza sui temi della parità retributiva, della trasparenza salariale e dei criteri di determinazione della remunerazione. L'iniziativa mira a promuovere una cultura diffusa dell'equità e della responsabilità organizzativa a tutti i livelli, in coerenza con l'evoluzione del quadro normativo europeo in materia di *Pay Transparency*. La Società definirà un modello standardizzato e formalizzato di comunicazione ai dipendenti, al fine di assicurare coerenza applicativa, tracciabilità delle interlocuzioni e uniformità delle risposte a livello di Gruppo.

Business Strategy di Intercos

La politica di remunerazione della Società conferma la chiara volontà di porre la sostenibilità al centro del modello di creazione di valore, promuovendo una cultura manageriale orientata alla responsabilità, alla trasparenza e al lungo periodo. L'integrazione dei fattori ESG nei sistemi di incentivazione rappresenta un elemento concreto di questo impegno e testimonia l'intenzione della Società di incorporare in modo strutturale buone pratiche responsa-

bili nelle prestazioni aziendali, a beneficio di tutti gli *stakeholder*.

La *Business Strategy* di Intercos, come prevista dal Piano Industriale, si fonda sui seguenti pilastri fondamentali, cui la Politica Retributiva della Società si lega quale strumento fondamentale per il perseguimento degli obiettivi strategici di breve e medio-lungo termine:

Pilastri della <i>Business Strategy</i>	Incentivazione di Breve Termine	Incentivazione di Lungo Termine
Innovazione e Ricerca e Sviluppo come creazione di valore per gli Azionisti		TSR Relativo EBITDA Adjusted
Consolidamento e incremento della crescita delle <i>business unit</i> e della relativa marginalità	EBITDA Adjusted NFP Value Added Sales	EBITDA Adjusted
Espansione dei mercati di riferimento anche attraverso operazioni di M&A e consolidamento della <i>leadership</i> nei mercati già presidiati	EBITDA Adjusted Value Added Sales	TSR Relativo EBITDA Adjusted
Espansione del portafoglio clienti	EBITDA Adjusted Value Added Sales	EBITDA Adjusted
Riduzione dell'impatto ambientale attraverso un piano di transizione energetica		EBITDA Adjusted Riduzione delle Emissioni di CO ₂ equivalenti – Scope 1 e Scope 2 secondo SBTi
Ottimizzazione della <i>Supply Chain</i> anche attraverso la riduzione dell'impatto ambientale		Riduzione delle Emissioni di CO ₂ equivalenti – Scope 1 e Scope 2 secondo SBTi

Intercos, prima di definire gli obiettivi in ambito “*climate & environment*” del suo nuovo “*Sustainability Plan Beyond 2025*” ha sviluppato un piano di transizione climatica allineato con l'obiettivo di limitare il riscaldamento globale a 1,5°C secondo l'Accordo di Parigi, fondato sui dati, sostenuto da adeguate risorse finanziarie ma anche integrato nella strategia aziendale, manifestando il concreto impegno a voler prosperare in un mondo a basse emissioni di carbonio.

Il “*Sustainability Plan Beyond 2025*” coinvolge tutte le funzioni aziendali e si cala pienamente nell'organizzazione attraverso un approccio

chiaro e strutturato in cui sono definiti piani operativi, responsabilità chiare, *KPI* di monitoraggio, stati avanzamento ed una *governance* solida che coinvolge gli *stakeholder* chiave e anche il CdA.

Altri importanti obiettivi presenti nel “*Sustainability Plan Beyond 2025*” sono l'utilizzo efficiente della risorsa idrica, la gestione responsabile dei rifiuti industriali, l'incremento di energia elettrica acquistata proveniente da fonti rinnovabili e sicurezza sul lavoro.

Intercos ha deciso di impegnarsi a ridurre le emissioni di scope 1,2 e 3 secondo la traiettoria indicata dal *Science Based Target initiative (SBTi)* nella proiezione al 2035, assumendo il 2024 come *baseline* e in coerenza con la traiettoria di 1,5°C che è l'obiettivo fissato dall'Accordo di Parigi per limitare il riscaldamento globale rispetto ai livelli preindustriali e prevenire impatti climatici catastrofici.

L'utilizzo della metodologia SBTi assicura rigore nella costruzione del piano e nella definizione di *target* quantitativi, anche intermedi, il cui raggiungimento è misurato rispetto a specifiche settoriali.

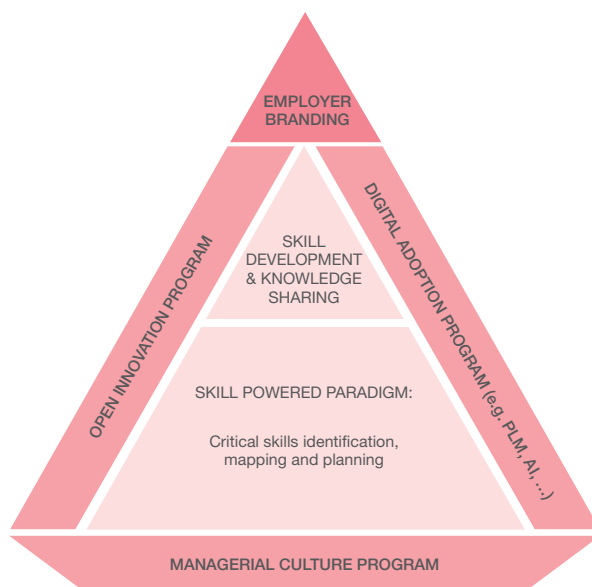
People Strategy di Intercos

Nel corso del 2025 e in coerenza con il Piano Strategico Industriale 2026-2028, la *People Strategy* si è ulteriormente evoluta riconoscendo il capitale umano come driver cruciale per lo sviluppo strategico del Gruppo, con l'obiettivo di potenziare le competenze interne e promuovere l'eccellenza in prodotto e innovazione. Sono stati identificati tre pilastri principali: Innovazione, Cultura Manageriale, Cultura e *Mindset* di Gruppo.

In linea con queste priorità, sono stati definiti quattro ambiti chiave di intervento:

- **Workforce Planning:** identificazione dei ruoli critici e delle competenze necessarie per supportare la crescita del business, garantendo un continuo "rifornimento" di capacità chiave;

- **Digital Adoption e Intelligenza Artificiale:** costruzione di un'organizzazione pronta al futuro, dotata di un ecosistema digitale integrato che abiliti modalità di lavoro efficienti e basate sui dati; Digital Adoption e Intelligenza Artificiale: costruzione di un'organizzazione pronta al futuro, dotata di un ecosistema digitale integrato che abiliti modalità di lavoro efficienti e basate sui dati;
- **Sviluppo e Condivisione delle skills:** preservazione e valorizzazione delle skills critiche, assicurandone lo sviluppo continuo e la diffusione in tutta l'organizzazione, supportata da uno stile manageriale più aperto;
- **Employer Branding:** rafforzamento della reputazione del Gruppo come datore di lavoro di riferimento, favorendo l'attrazione dei talenti.



La “*HR Strategic Pyramid*” concentra tutti i principali bisogni di Intercos legati alle Risorse Umane:

- colloca il paradigma basato sulle competenze (*skills-powered*) al centro della trasformazione;
- rafforza il percorso di trasformazione attraverso attività di change management mirate e personalizzate;
- supporta il ripensamento e il rinnovamento della strategia di *Employer Branding*.

Ciascuno degli elementi su cui si focalizza la “*HR Strategic Pyramid*” diventa abilitatore fondamentale della nuova *People Strategy* di Intercos, in particolare:

- *Skill Powered Paradigm*: è un percorso strutturato ed esteso volto ad abbracciare il paradigma basato sulle competenze, iniziando dall’identificazione dei ruoli e delle competenze chiave e dalla prioritizzazione di quelle più rilevanti in base alle esigenze future. Include l’identificazione dei principali custodi/intermediari della conoscenza. Il fine è definire un programma strutturato di condivisione della conoscenza (*Knowledge Sharing*) che possa abilitare un meccanismo di sviluppo delle competenze nel tempo;
- *Change Management*: è un piano di *change management* che lavora sia su basi strategiche che su basi tattiche. Sul lato strategico, l’obiettivo è far evolvere la cultura manageriale e sviluppare una mentalità volta all’innovazione e alla sperimentazione. Sul lato tattico, il piano digitale funge da abilitatore concreto della trasformazione digitale, promuovendo nuovi modi di lavorare, la condivisione dei dati e l’efficienza tra le varie funzioni;

- *Employer Branding and Employee Value Proposition*: rappresenta il vertice della piramide di trasformazione, consolidando e amplificando i risultati degli stream precedenti in un *employer branding* distintivo e autentico, riconosciuto sul mercato.

I nuovi pilastri strategici identificati si inseriscono nella cultura e nel *mindset* di Gruppo promossi negli ultimi anni, volti a costruire un contesto basato sulla valorizzazione dei talenti delle persone, sulla promozione dei comportamenti, dei valori e del Leadership Model e di un contesto basato sull’engagement, il benessere delle persone e la meritocrazia, secondo il purpose “*We Connect People with Their Beauty*”.

L’approccio adottato mira a definire un’impronta aziendale che valorizzi l’integrazione culturale tra livello Corporate e locale, attraverso l’implementazione di una struttura organizzativa e di una *job architecture* chiara, canali di comunicazione e meccanismi di *reporting* efficaci e sistemi di Gruppo per la gestione di *performance* e talenti.

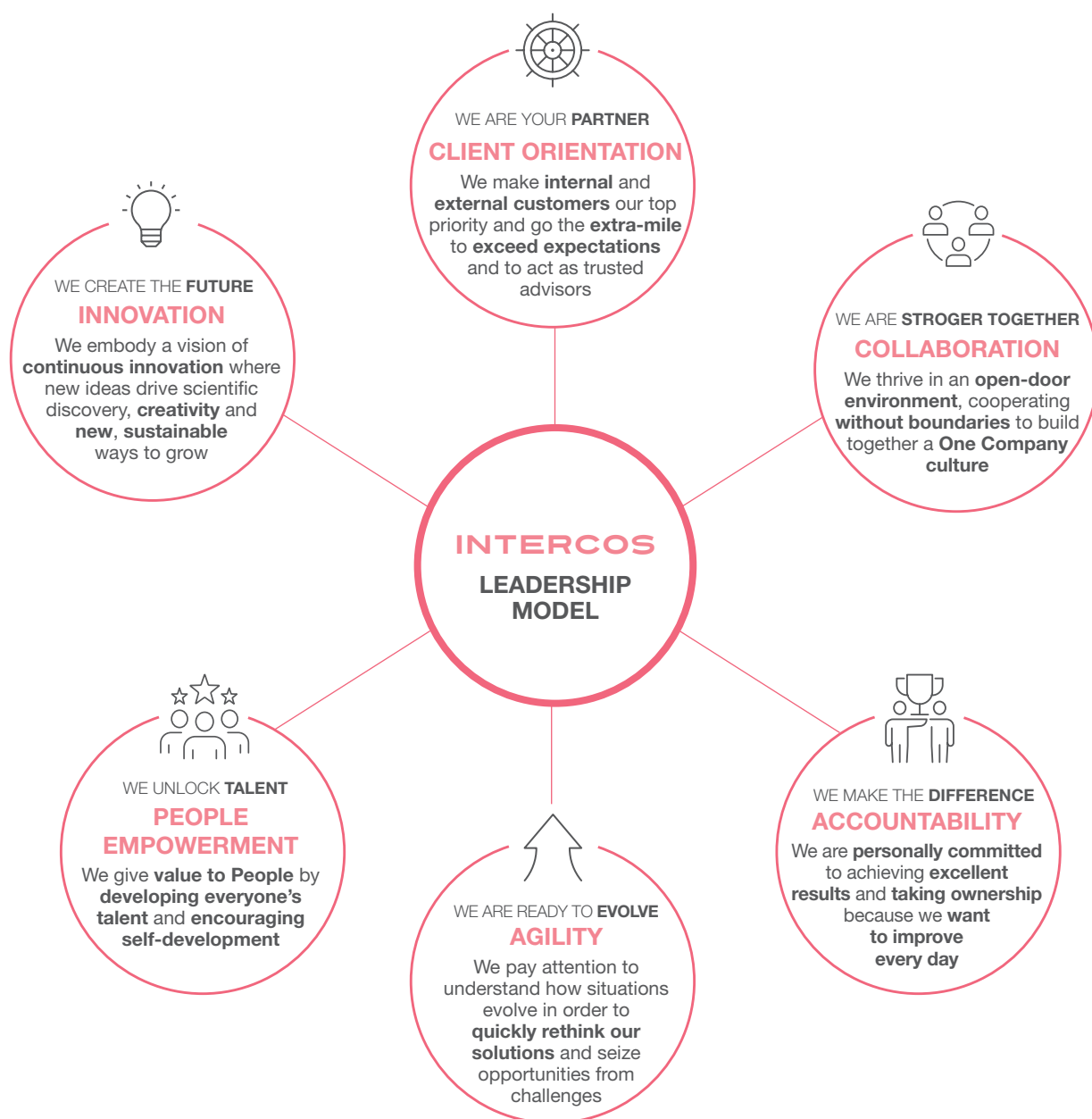
Questo nuovo approccio strategico si inserisce in un percorso di sviluppo già avviato negli esercizi precedenti, confermandone i principi fondanti e rafforzandone la coerenza con la strategia industriale del Gruppo.

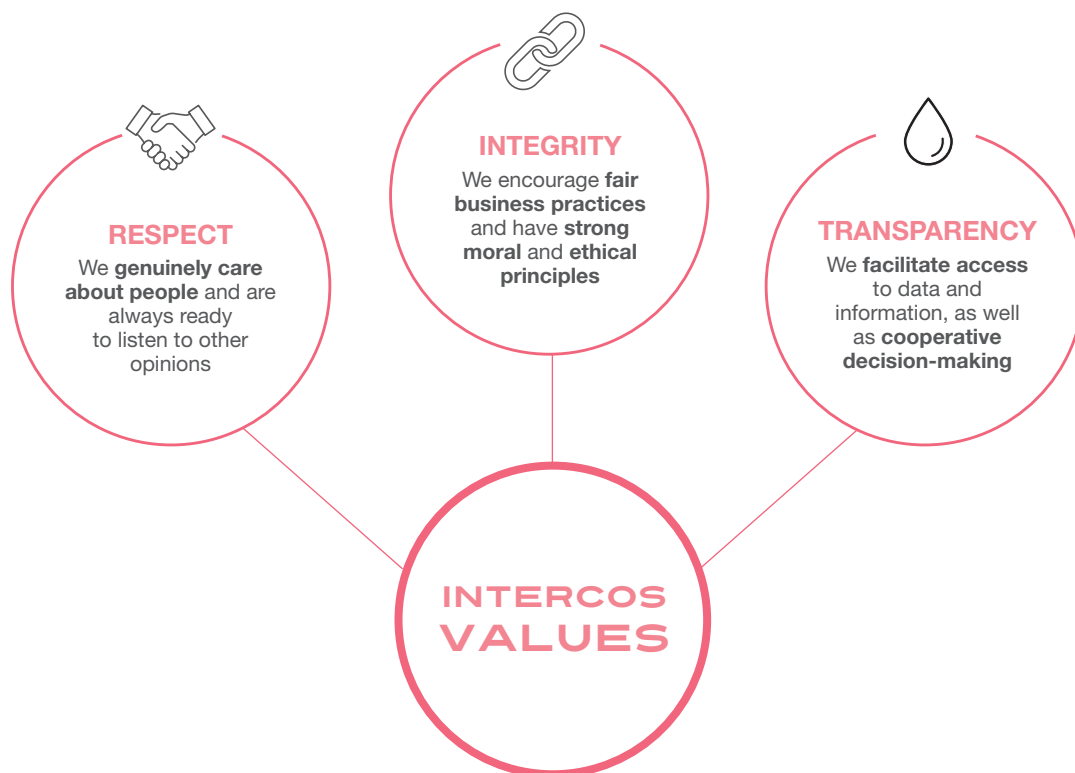
In particolare, permane la centralità del capitale umano quale fattore abilitante per la creazione di valore sostenibile nel medio-lungo periodo, in continuità con l’impegno ad attrarre, sviluppare, trattenere e coinvolgere i migliori talenti nei Paesi in cui il Gruppo opera.

Si conferma inoltre il principio di meritocrazia, inteso come valorizzazione delle *performance* e dei comportamenti coerenti con il *Leadership Model* di Intercos, nonché l’attenzione allo sviluppo delle competenze distintive e critiche per il business, oggi ulteriormente strutturata attraverso il rafforzamento del paradigma basato sulle *skills*.

Rimane centrale l'investimento sull'innovazione e sulla digitalizzazione dei processi, già presenti nella precedente impostazione strategica, ora ulteriormente potenziati attraverso un approccio sistemico alla trasformazione organizzativa e tecnologica.

In tale contesto, la nuova articolazione della *People Strategy* rappresenta un'evoluzione naturale e coerente del percorso intrapreso, rafforzandone l'efficacia e la strutturazione senza introdurre elementi di discontinuità rispetto ai valori e ai principi già consolidati nel modello di gestione del capitale umano del Gruppo.





In linea con i valori aziendali e i principi guida della *People Strategy*, Intercos garantisce a tutte le proprie risorse le medesime opportunità di lavoro e un equo trattamento normativo e retributivo. Intercos si impegna a garantire un ambiente di lavoro inclusivo, scevro da discriminazioni di alcun tipo e nel quale differenti caratteristiche e orientamenti personali e culturali sono considerati una risorsa. A tal fine, la Società non solo si impegna a rispettare e applicare il quadro normativo dei Paesi in cui opera, ma sviluppa politiche aziendali finalizzate a garantire pari opportunità tra tutte le diverse tipologie di lavoratori, con l'intento di dissuadere l'insorgenza di possibili pregiudizi, molestie e discriminazioni di ogni tipo (collegati ad esempio a colore, nazionalità, etnia, cultura, religione, orientamenti sessuali, età e disabilità), nel pieno rispetto dei diritti umani.

Tale contesto di riferimento garantisce che gli elementi cardine della Politica di Remunerazione – e più in generale della gestione delle persone – siano il principio dell'equità interna e la valorizzazione del merito e delle competenze professionali distintive e critiche. La Politica di Remunerazione viene infatti definita e implementata in piena coerenza con il processo di pianificazione strategica delle risorse umane e le risultanze delle valutazioni di competenze, potenziale e *performance* dei singoli, assicurando, al contempo, l'allineamento della stessa a prassi, trend, esigenze e contesti giuslavoristici di riferimento dei mercati in cui il Gruppo opera.

Politica Retributiva

La Politica Retributiva di Intercos, definita in coerenza con il modello di governo societario adottato dalla Società e in linea con le raccomandazioni del Codice CG, è di seguito sintetizzata:

Finalità della Politica Retributiva	Principi della Politica Retributiva	Elementi retributivi
Creazione di valore	Allineare gli interessi del <i>management</i> alle strategie aziendali, attraverso il chiaro collegamento della Politica Retributiva con i risultati di <i>business</i> .	Incentivazione di Breve Termine Incentivazione di Lungo Termine
Valorizzazione della Performance	Assicurare che i sistemi retributivi contribuiscano a: a) al raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali, al perseguimento degli interessi aziendali di medio-lungo periodo e al successo sostenibile della Società e b) ad una gestione ponderata del rischio, anche attraverso il costante monitoraggio dell'efficacia e la revisione dei sistemi di remunerazione e di incentivazione.	Incentivazione di Breve Termine Incentivazione di Lungo Termine
Attrattività e motivazione	Garantire un sistema di remunerazione e incentivazione trasparente e volto ad attrarre, motivare e trattenere le persone chiave per l'organizzazione aventi le competenze e professionalità critiche per il successo sostenibile della Società.	Remunerazione fissa Benefici non monetari Incentivazione di Breve Termine Incentivazione di Lungo Termine
Sostenibilità	Integrare i criteri ESG nella Politica Retributiva, al fine di sostenere la creazione di valore sostenibile nel medio-lungo periodo e rafforzare l'allineamento tra <i>performance</i> aziendale, responsabilità sociale e interessi degli <i>stakeholder</i> .	Incentivazione di Lungo Termine

Intercos applica i Principi della Politica Retributiva trasversalmente a tutte le risorse che contribuiscono all'operato del Gruppo, in maniera inclusiva a ciascun livello dell'organizzazione e con l'obiettivo di creare una cultura aziendale

tesa alla creazione di valore sostenibile nel lungo periodo. Al tempo stesso mantiene un'attenzione particolare alle persone chiave in grado di contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali, coerentemente con i valori di Gruppo.

Quadro di sintesi della politica retributiva 2026

Elemento Retributivo	Finalità	Condizioni per l'attuazione	Importi/Benefici attribuiti
Remunerazione Fissa	Attrarre, motivare e trattenere risorse con competenze e professionalità chiave	Verifica del posizionamento retributivo rispetto ai livelli retributivi di mercato in base al ruolo e alle responsabilità assegnate	Presidente Esecutivo: Euro 1.640.000,00 ⁴ Amministratore Delegato: Euro 800.000,00 Amministratore Esecutivo Ludovica Arabella Ferrari: Euro 355.000,00 Amministratore Esecutivo Gianandrea Ferrari: Euro 300.000,00 (v. dettaglio <i>infra</i>) DIRS: commisurata al ruolo assegnato e alle esperienze
Incentivo variabile di breve termine	Promuovere il raggiungimento degli obiettivi annuali e la valorizzazione della performance	Amministratore Delegato: Obiettivi 2026: Group EBITDA Adjusted (50%) / Group NFP (30%) / Value Added Sales (20%) Amministratori Esecutivi: Obiettivi 2026 Ludovica Arabella Ferrari: Group EBITDA Adjusted (40%) / Group NFP (25%) / Value Added Sales (15%) / Obiettivi di Funzione / Legal Entity / Country /Region / Individuali (20%). Obiettivi 2026 Gianandrea Ferrari: Group EBITDA Adjusted (40%) / Group NFP (25%) / Value Added Sales (15%) / Obiettivi di Funzione / Legal Entity / Country /Region / Individuali (20%). DIRS: Obiettivi 2026: Group EBITDA Adjusted (40%) / Group NFP (25%) / Value Added Sales (15%) / Obiettivi di Funzione / Legal Entity / Country /Region / Individuali (20%).	Amministratore Delegato: target opportunity 70% del base salary/ max payout opportunity 105% del base salary Amministratori Esecutivi: target opportunity 40% del base salary per Ludovica Arabella Ferrari e per Gianandrea Ferrari / max payout opportunity 60% del base salary per Ludovica Arabella Ferrari e per Gianandrea Ferrari DIRS: target opportunity 30% - 50% del base salary / max payout opportunity 45% - 75% del base salary
Incentivo variabile di lungo termine⁵	Promuovere la creazione di valore sostenibile nel medio-lungo termine	<i>"Piano di Performance Shares 2026-2028" – Ciclo 2026-2028</i> Obiettivi: EBITDA Adjusted 2028 (50%); TSR Relativo 2028 (30%); Riduzione delle Emissioni di CO ₂ equivalenti – Scope 1 e Scope 2 secondo SBTi (20%). Piano riservato ai beneficiari (dipendenti e amministratori del Gruppo) individuati dal Consiglio di Amministrazione o da individuarsi nominativamente da parte del Consiglio di Amministrazione su proposta dell'Amministratore Delegato tra i <i>Manager</i> della Società o di società controllate (ivi inclusi gli Amministratori Esecutivi e i DIRS) che occupano posizioni a maggiore impatto sui risultati aziendali o con rilevanza strategica ai fini del conseguimento degli obiettivi pluriennali del Gruppo.	Amministratore Delegato: target opportunity 43% del base salary/ max payout opportunity 73% del base salary Amministratori Esecutivi: Ludovica Arabella Ferrari: target opportunity 39% del base salary/ max payout opportunity 66% del base salary Gianandrea Ferrari: target opportunity 46% del base salary/ max payout opportunity 78% del base salary DIRS: target opportunity 42%-55% del base salary/ max payout opportunity 71%-94% del base salary Le target opportunity sopra indicate sono valorizzate in base al prezzo di mercato del titolo nel periodo 1° novembre 2025 – 31 gennaio 2026 (tre mesi)
Benefici non monetari	Integrare il pacchetto retributivo	Presidente Esecutivo, Amministratore Delegato e Amministratori Esecutivi, DIRS Benefit previsti dal CCNL di riferimento e/o dalla Politica Retributiva	Presidente Esecutivo, Amministratore Delegato e Amministratori Esecutivi A titolo esemplificativo ma non esaustivo, telefono cellulare e laptop, vettura aziendale, coperture assicurative sanitarie integrative e infortuni, invalidità e morte. DIRS: L'offerta retributiva è integrata con i benefici non monetari previsti dal CCNL/contratti di riferimento e dalle prassi aziendali (i.e., polizza infortuni professionali ed extraprofessionali, polizza invalidità e morte, previdenza integrativa, assicurazione medica integrativa e check-up annuale, indennità, assegnazione di autovettura ad uso promiscuo e carta carburante, device aziendali)
Trattamenti di fine carica e/o rapporto	Attrarre e/o trattenere le risorse manageriali	Presidente Esecutivo: N.A. Amministratore Delegato e Amministratori Esecutivi: N.A. È in essere un patto di non concorrenza con l'Amministratore Delegato, valido per dodici mesi dalla data di cessazione del proprio incarico. DIRS: La Società può riconoscere trattamenti economici aggiuntivi rispetto a quanto dovuto ai sensi delle disposizioni di legge vigenti e di contrattazione collettiva nazionale e aziendale applicabili o indennità di fine rapporto. La Società può stipulare con i DIRS anche patti di non concorrenza validi per dodici mesi dalla data di cessazione del rapporto di lavoro.	Presidente Esecutivo: N.A. Patto di non concorrenza Amministratore Delegato: 11% della relativa remunerazione fissa su base annua, il cui importo è corrisposto in costanza di rapporto ed è incluso nei compensi fissi. DIRS: Con riferimento a indennità e trattamenti di fine rapporto, massimo 24 mensilità, comunque nel rispetto del CCNL applicabile. In aggiunta è possibile prevedere la stipula di un patto di non concorrenza, di ammontare massimo pari al 75% della retribuzione annua lorda corrisposto successivamente al termine del rapporto di lavoro o in costanza di rapporto. Ove presenti, eventuali casi di patti di non concorrenza corrisposti successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro si riferiscono ad accordi individuali stipulati precedentemente alla nomina a DIRS.

⁴ Si precisa che l'importo complessivo della remunerazione annua lorda del Presidente è pari a Euro 1.700.000,00 in quanto include anche euro 60.000,00 corrisposti da Intercos Paris in qualità di Gérant. Tale compenso è stato riconosciuto con continuità anche negli esercizi precedenti; la sua separata evidenziazione nella presente Relazione risponde esclusivamente a un'esigenza di maggiore chiarezza informativa e non rappresenta un nuovo elemento retributivo né una variazione del trattamento economico complessivo. La remunerazione complessiva riconosce e apprezza le deleghe del Presidente Esecutivo in quanto responsabile dell'Innovazione di Gruppo ovvero della Funzione strategica di *Research & Innovation*.

⁵ Intercos prevede una modalità di attribuzione di diritti/azioni in numero assoluto, e non come valore percentuale della remunerazione fissa annua. Ne consegue che l'*opportunity* del Piano può variare in funzione dell'andamento del titolo, senza che ciò comporti un incremento automatico della remunerazione *target* e massima.

Sintesi dei principali elementi di novità della presente relazione e della politica di remunerazione 2026

La Politica di Remunerazione 2026 è stata definita in un'ottica di continuità e consolidamento rispetto alla Politica dell'anno precedente, in conformità con i requisiti normativi obbligatori.

La Società, impegnata in un percorso continuo di miglioramento e trasparenza, si adopera costantemente per arricchire e perfezionare le informazioni contenute nel presente documento. Con l'obiettivo di allinearsi alle *best practice* di mercato e di rispondere efficacemente alle indicazioni provenienti dal Comitato di *Corporate Governance*, investitori istituzionali e *proxy advisor*, Intercos ha intrapreso un significativo passo avanti: per la prima volta da quest'anno, si è avvalsa del supporto specialistico di un *leading provider* a livello mondiale in materia di *governance* aziendale e remunerazione al fine di rafforzare la propria *disclosure* e di garantire una maggiore chiarezza e puntualità su aspetti specifici, emersi dai *feedback* e dal dialogo con gli *stakeholder*.

In particolare, rispetto alla politica di remunerazione approvata dall'Assemblea degli azionisti della Società del 16 aprile 2025, la Politica di Remunerazione approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 4 marzo 2026, su proposta del Comitato per le Nomine e la Remunerazione del 2 marzo 2026, la Politica di Remunerazione fornisce una descrizione più puntuale e strutturata dei meccanismi di incentivazione straordinaria (*Special bonus* e *Retention Bonus*), delle condizioni che possono giustificare eventuali deroghe alla Politica di Remunerazione e dei trattamenti previsti in caso di cessazione del rapporto, sia per l'Amministratore Delegato sia per i DIRS, il tutto come di seguito meglio evidenziato.

Deroghe alla Politica

La Relazione rafforza la disciplina del processo di deroga temporanea alla Politica di Remunerazione, ridefinendo in modo più puntuale sia le circostanze eccezionali che possono giustificare l'applicazione, sia gli specifici elementi retributivi rispetto ai quali è ammessa la possibilità di deroga, nel rispetto dei principi di proporzionalità, trasparenza e coerenza con le raccomandazioni del Codice di *Corporate Governance*.

Remunerazione degli Amministratori non investiti di particolari cariche

Rappresentazione, in forma tabellare, dei compensi degli Amministratori non esecutivi anche nella Sezione I della Relazione (compensi ex art. 2389 c. 1 c.c. e compensi aggiuntivi per l'eventuale partecipazione ai comitati endoconsiliari).

Piano di incentivazione di lungo termine (LTI)

La definizione del nuovo Piano di Incentivazione variabile a Lungo termine (Piano LTI 2026-2028), che prevede una struttura maggiormente allineata alle *best practice* di mercato soprattutto per ciò che riguarda gli obiettivi di *performance*: i) l'*Earning per Share* cumulato viene sostituito dall'*EBITDA Adjusted* (fonte: Piano Industriale), indicatore più rappresentativo sia delle *performance* economiche della Società che nel dialogo con gli investitori; ii) per il *Total Shareholder Return* viene effettuato un piccolo fine-tuning del *Peer Group* utilizzato per il confronto, prevedendo l'esclusione dell'indice NYSE dal *panel* in quanto non ritenuto rappresentativo per un confronto in termini di *performance* azionarie.

Retention bonus

Con riferimento ai *retention bonus* previsti per l'Amministratore Delegato, è stata migliorata la *disclosure* circa le tempistiche di pattuizione degli aspetti contrattuali nonché il mancato riconoscimento degli stessi per gli altri Amministratori esecutivi.

Trattamenti di fine carica e/o rapporto

Sono stati ulteriormente chiariti i termini applicabili ai trattamenti eventualmente riconosciuti in caso di cessazione del rapporto, confermando l'assenza di accordi di fine mandato a favore dell'Amministratore Delegato e degli altri Amministratori Esecutivi e fornendo una *disclosure* più specifica per i trattamenti previsti in caso di cessazione del rapporto di lavoro con i Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Bonus discrezionali

La creazione di un paragrafo *ad hoc* contenente la descrizione più dettagliata delle condizioni e dei limiti applicabili all'assegnazione di bonus discrezionali, chiarendone la natura eccezionale e non ricorrente, l'ancoraggio a criteri oggettivi e determinati e l'esistenza di un limite massimo prestabilito, espresso in termini percentuali della remunerazione fissa annua del beneficiario.

Piano di incentivazione di breve termine (STI)

Nell'ottica di assicurare l'immediata operatività dell'impegno della Società sui temi ESG, la politica di remunerazione prevede l'introduzione di specifici obiettivi di sostenibilità all'interno del sistema di incentivazione di breve termine, applicati a un DIRS.

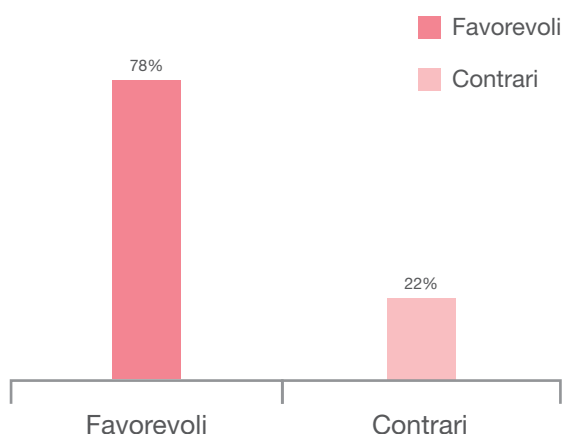
Tali obiettivi, definiti annualmente, sono coerenti con le priorità del "Piano di Sostenibilità Beyond 2025" e includono indicatori quantitativi e qualitativi, la cui misurazione è supportata da processi strutturati di monitoraggio e rendicontazione. Il raggiungimento di tali obiettivi incide direttamente sull'erogazione della componente variabile della remunerazione, rafforzando il legame tra *performance* individuale e risultati ESG.

Esito votazioni relazione sulla politica in materia di remunerazione e compensi corrisposti

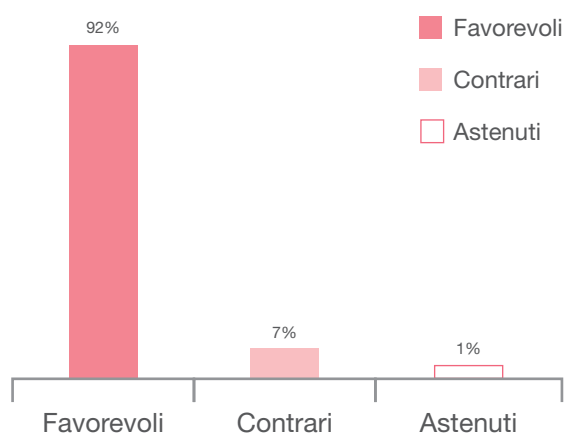
La Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e compensi corrisposti 2025 ha riportato consenso tra gli Azionisti con il voto favorevole del 78% delle Azioni rappresentate

in Assemblea per la Sezione I, e del 92% delle Azioni rappresentate in Assemblea per la Sezione II. Il grafico sottostante illustra l'esito di voto:

Risultati voti 2025 - Sezione I



Risultati voti 2025 - Sezione II



Come già anticipato, Intercos conferma il suo impegno nel continuo miglioramento della Politica Retributiva, innalzando gli *standard* di *disclosure* con particolare attenzione agli aspetti relativi al rapporto tra remunerazione e *performance* sostenibile.





**SEZIONE I
POLITICA DI
REMUNERAZIONE**

1. Governance del processo di remunerazione

1.1 Processo di *Engagement*

Intercos pone grande enfasi sul dialogo continuo, strutturato e documentato con Azionisti, investitori istituzionali e *proxy advisor*, per garantire che le politiche di remunerazione siano in linea con le aspettative degli *stakeholder* e le migliori pratiche di mercato, perseguendo una filosofia retributiva di *pay-for-performance*, trasparenza, comunicazione chiara e ascolto proattivo.

Le attività di *shareholder engagement*, che comprendono l'analisi dei risultati delle votazioni assembleari e dei *feedback* ricevuti, hanno portato a diverse e significative modifiche nella *disclosure* e affinamento di specifici elementi delle politiche retributive, come precedentemente descritto nel paragrafo "Sintesi dei principali elementi di novità della presente Relazione e della Politica di Remunerazione 2026", in cui sono stati condensati i principali cambiamenti effettuati in all'interno della presente Relazione. Intercos ritiene che tali miglioramenti nella *disclosure* di specifici elementi retributivi (in particolar modo sugli accordi di *severance* e sui bonus discrezionali) possano rappresentare un ulteriore *step* significativo verso una sempre maggiore chiarezza della descrizione della Politica retributiva adottata e una presa d'atto dell'importanza che la Società riserva ai *feedback* avanzati dagli investitori istituzionali e dai *proxy advisor*.

Questi aggiornamenti riflettono un processo di recepimento delle aspettative degli investitori e delle evoluzioni normative, con l'obiettivo di rafforzare la qualità della *governance* retributiva, la trasparenza informativa e la comprensibilità dei meccanismi di incentivazione. La Politica di *Engagement* di Intercos, fondata su principi di trasparenza, parità di trattamento e

rispetto delle normative, supporta una gestione della remunerazione in linea con le esigenze del mercato, prevedendo, tra l'altro, l'inclusione di obiettivi di sostenibilità all'interno del piano di incentivazione di lungo periodo, a conferma dell'impegno verso una crescita responsabile e duratura.

In particolare, nel corso del 2025, Intercos ha intensificato e formalizzato il dialogo con i propri Azionisti e con i principali *proxy advisor*, nell'ambito di un processo strutturato di *engagement* già in atto e finalizzato al continuo miglioramento della *disclosure* sulla Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione 2026 e sui compensi corrisposti 2025, al rafforzamento dell'allineamento tra gli interessi del *management* e quelli degli Azionisti e a spiegare e discutere dei principali cambiamenti della Politica di Remunerazione 2026.

In tale contesto, e a conferma di quanto appena esposto, la Società nel 2025 ha avviato una collaborazione con un *leading provider* a livello mondiale in materia di *governance* aziendale e remunerazione, volta a recepire i *feedback* circa la Relazione del 2025 e le *best practice* di mercato in materia di *disclosure*, di remunerazione e di trasparenza informativa e alla condivisione della nuova Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti, da sottoporre all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti del 16 aprile 2026.

Anche in ambito sostenibilità, Intercos attribuisce grande rilevanza al dialogo con i propri *stakeholder* chiave, considerandolo un elemento essenziale per la definizione di politiche aziendali responsabili e sostenibili. Attraverso i Co-



mitati interni (Comitato di Sostenibilità, Tavoli Tecnici, Comitato congiunti Sostenibilità-HSE) la Società ha raccolto e analizzato gli input provenienti dagli *stakeholder*, inclusi investitori, dipendenti, clienti e partner strategici.

Tale processo di ascolto ha contribuito in modo significativo all'evoluzione della politica di remunerazione, portando all'introduzione e al rafforzamento di obiettivi ESG di breve termine coerenti con le aspettative del mercato

e con gli impegni pubblicamente assunti dalla Società in materia di sostenibilità.

Tali aspetti sono recepiti in modo dinamico dalla Politica Retributiva anche attraverso la previsione di *KPI* di sostenibilità nell'ambito del sistema di incentivazione di lungo termine, come *infra* meglio descritto.

1.2 Organi e soggetti coinvolti

La predisposizione e l'approvazione della Politica di Remunerazione coinvolge il CNR, il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale e l'Assemblea della Società.

La Politica di Remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione di Intercos è definita in coerenza con le previsioni normative e statutarie, secondo le quali:

- l'Assemblea degli Azionisti determina un importo complessivo per la remunerazione di tutti gli amministratori, inclusi quelli investiti di particolari cariche;
- nei limiti di tale compenso stabilito in sede Assembleare, la determinazione dell'emolumento spettante a ciascun amministratore è effettuata dal Consiglio di Amministrazione, tenuto conto degli incarichi e delle deleghe affidati. Il Consiglio di Amministrazione determina la remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche in conformità con lo Statuto e per la partecipazione ai Comitati consiliari, sentito il parere del Collegio Sindacale.

In particolare, il CNR in qualità di organo endoconsiliare con funzioni propositive e consultive, esercitando le proprie attribuzioni anche come previste dal Codice di *Corporate Governance*, supporta il Consiglio di Amministrazione nell'elaborazione, nella revisione periodica e nel monitoraggio dell'attuazione della Politica Retributiva formulando proposte in merito alla struttura, ai criteri, ai meccanismi di incentivazione e ai relativi contenuti e, insieme al CdA, monitora la sua corretta attuazione, nonché la necessità di apportare eventuali revisioni alla stessa.

Il CdA è, quindi, l'organo responsabile dell'approvazione finale della Politica Retributiva, sulla base della proposta formulata dal CNR e nell'esercizio della propria responsabilità complessiva in materia di remunerazione.

Successivamente, ai sensi dell'art. 123-ter, commi 3-bis e 3-ter del TUF, in occasione dell'approvazione del bilancio, l'Assemblea è chiamata a deliberare in senso favorevole o contrario sulla Politica di Remunerazione, esprimendo il proprio orientamento nell'ambito del meccanismo di *say-on-pay*, che costituisce



un momento centrale di dialogo tra la Società e i propri Azionisti, come di seguito meglio dettagliato. Nella tabella sotto riportata sono sintetizzati gli organi propositivi, gli organi decisionali e le strutture a supporto, per ciascun soggetto interessato dalla Politica Retributiva.

Soggetto da remunerare	Organo Propositivo	Organo decisionale	Struttura a supporto	Eventuali consulenti esperti indipendenti
Presidente				
Amministratore Delegato	Consiglio di Amministrazione coadiuvato dal Comitato per le Nomine e la Remunerazione	<ul style="list-style-type: none"> Assemblea Consiglio di Amministrazione 	Funzione Group HRO, Organization, Legal, Regulatory & CSR	
Amministratori				Consulente indipendente
Collegio Sindacale	Assemblea	Assemblea		
DIRS	Consiglio di Amministrazione coadiuvato dal Comitato per le Nomine e la Remunerazione	Consiglio di Amministrazione		

1.3 Assemblea dei Soci

I compiti dell'Assemblea, per quello che concerne i temi di interesse nell'ambito della presente Relazione, sono:

- determinare l'importo complessivo per la remunerazione di tutti gli amministratori, inclusi quelli investiti di particolari cariche e il compenso dei Sindaci; in particolare, con riferimento agli Amministratori, lo Statuto prevede che l'Assemblea possa non solo, come detto, determinare un importo complessivo per la remunerazione di tutti gli amministratori, inclusi quelli investiti di particolari cariche, ma anche attribuire agli amministratori il diritto alla percezione di un'indennità di fine mandato;
- esprimere il proprio voto vincolante sulla Politica Retributiva adottata dalla Società, ai sensi dell'articolo 123-ter, commi 3-bis e 3-ter del TUF;
- esprimere il proprio voto non vincolante sulla seconda sezione della relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti dalla Società, ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 6 del TUF;
- deliberare sugli eventuali piani di compensi basati su strumenti finanziari destinati ad amministratori, dipendenti (ivi inclusi i dirigenti con responsabilità strategiche) e collaboratori, ai sensi dell'articolo 114-bis del TUF.



1.4 Consiglio di Amministrazione

Il CdA di Intercos in carica alla Data della Relazione è composto di 11 membri.

Nome e Cognome	Carica
Dario Gianandrea Ferrari	Presidente Esecutivo
Renato Semerari	Amministratore Delegato
Ludovica Arabella Ferrari	Amministratore Esecutivo
Gianandrea Ferrari	Amministratore Esecutivo
Michele Scannavini	Amministratore Indipendente
Nikhil Kumar Thukral	Amministratore non esecutivo
Ciro Piero Cornelli	Amministratore non esecutivo
Patrizia De Marchi	Amministratore Indipendente
Maria D'Agata*	Amministratore non esecutivo
Vincenzo Giannelli	Amministratore Indipendente
Paola Boromei	Amministratore Indipendente

(*) L'Amministratore non esecutivo ha in essere un rapporto dirigenziale con Intercos S.p.A.. Come da delibera del CdA del 4 marzo 2025, a decorrere dal 01 gennaio 2025 l'Amministratore non esecutivo è stato individuato anche quale DIRS Organizzativo (cfr. sul punto la definizione di DIRS Organizzativi di cui al Glossario).

Ai sensi della normativa vigente e dello Statuto, nell'ambito della Politica Retributiva, il Consiglio di Amministrazione è investito delle seguenti responsabilità:

- determinare la remunerazione degli Amministratori, ivi inclusi quelli investiti di particolari cariche, in conformità con lo Statuto e nei limiti del compenso complessivo per la remunerazione di tutti gli amministratori stabilito in sede Assembleare, sentito il parere del Collegio Sindacale;
- definire gli obiettivi e approvare i risultati aziendali per i piani di incentivazione ai quali è connessa la determinazione della remunerazione variabile degli Amministratori Esecutivi e dei DIRS;
- approvare i criteri generali per la remunerazione dei DIRS;

- approvare la Relazione sulla Remunerazione, da sottoporre al voto dell'Assemblea, vincolante con riguardo alla Prima Sezione e non vincolante con riguardo alla Seconda Sezione.

Si segnala che tutti i soggetti si astengono dal partecipare al confronto consiliare e alle delibere relative alla propria remunerazione.

Per maggiori dettagli sul ruolo svolto dal Consiglio di Amministrazione si rinvia a quanto contenuto nello Statuto della Società consultabile sul sito *internet* della Società www.intercos-investor.com nella Sezione "Governance" e alla Relazione CG approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 4 marzo 2026, pubblicata contestualmente alla presente Relazione e consultabile sul sito *internet* della Società nella Sezione "Governance".



1.5 Comitato per le Nomine e la Remunerazione

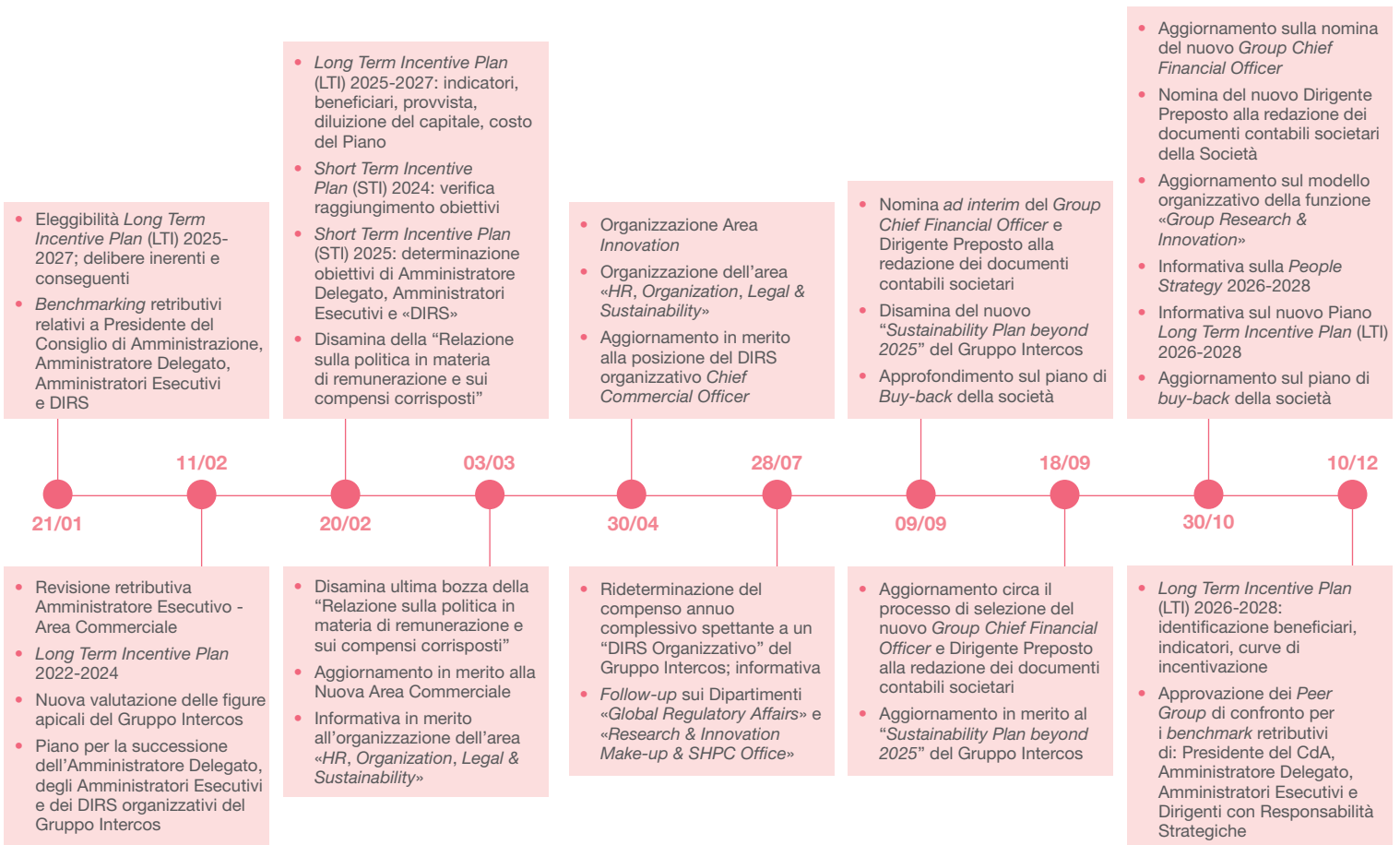
I compiti, le attribuzioni e le regole di funzionamento del CNR sono disciplinati dall'apposito regolamento approvato dal Consiglio di Amministrazione della Società (il "Regolamento CNR") in linea con le disposizioni contenute nel Codice CG, cui la Società aderisce.

In conformità alle previsioni del Codice CG, il CNR è composto da soli amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti ed è presieduto da un amministratore indipendente:

Nome e Cognome	Ruolo nel Comitato	Carica	Attività del Comitato
Patrizia De Marchi	Presidente	Amministratore Indipendente	Il CNR si è riunito: - nel corso dell'esercizio 2025, in data 21 gennaio, 11 febbraio, 20 febbraio, 3 marzo, 30 aprile, 28 luglio, 9 settembre, 18 settembre, 30 ottobre, e 10 dicembre - alla data di pubblicazione della Relazione, in data 21 gennaio, 11 febbraio, 21 febbraio e 2 marzo
Ciro Piero Cornelli	Membro	Amministratore non esecutivo	
Michele Scannavini	Membro	Amministratore Indipendente	

Nel corso dell'esercizio 2025 il Comitato si è riunito 10 volte, con un tasso di partecipazione dei Consiglieri pari al 97%. Le riunioni tenute-

si hanno visto il Comitato impegnato sulle seguenti attività:



Ai sensi di quanto previsto dall'art. 2 del Regolamento CNR e da quanto raccomandato dal Codice CG (cfr. raccomandazione 26), il CNR è composto da 3 amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali è dotata dei requisiti di indipendenza indicati dal Codice CG ed è presieduto da un amministratore indipendente. Almeno un componente del comitato possiede un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive⁶.

Il CNR ha facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei compiti allo stesso assegnati ed esercita la propria attività avvalendosi, in via ordinaria, dei contributi informativi del CdA, del supporto della Funzione *Group HR, Organization, Legal, Regulatory & CSR* e di consulenti esterni, disponendo altresì di risorse finanziarie nei limiti stabiliti dal Consiglio di Amministrazione (*budget* annuale di Euro 15.000,00).

Le funzioni principali del CNR in materia di remunerazione, come definite nel Regolamento, sono le seguenti:

- a. coadiuvare il Consiglio di Amministrazione nell'elaborazione della politica per la remunerazione;
- b. monitorare la concreta applicazione della

1.6 Collegio Sindacale

Il presidente del Collegio Sindacale (o altro sindaco da questi designato) partecipa ai lavori del CNR; gli altri sindaci hanno la facoltà di partecipare a tali lavori.

1.7 Eventuale intervento di esperti indipendenti

In continuità con gli esercizi precedenti, Intercos ha continuato ad avvalersi di consulenti esperti in funzione di supporto per la valutazio-

politica medesima e verificare, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*;

- c. presentare proposte o esprimere pareri al Consiglio di Amministrazione sulla remunerazione degli Amministratori Esecutivi e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche nonché nella fissazione degli obiettivi di *performance* correlati alla componente variabile di tale remunerazione;
- d. valutare periodicamente l'adeguatezza e la coerenza complessiva della politica per la remunerazione degli amministratori e del *top management*.

Per maggiori informazioni sulla composizione del Comitato per le Nomine e la Remunerazione e nel suo funzionamento si rinvia a quanto contenuto nella Sezione "*Comitati interni al Consiglio di Amministrazione (ex art. 123-bis, comma 2, lett. d), TUF*" e alla Sezione "*Autovalutazione e successione degli Amministratori. Remunerazione degli amministratori. Comitato per le Nomine e la Remunerazione*" della Relazione CG, sul sito *internet* della Società www.intercos-investor.com nella Sezione "*Governance*".

Inoltre, in materia di remunerazioni, il Collegio Sindacale esprime il proprio parere in merito alle proposte di remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche ai sensi dell'articolo 2389, comma 3 del Codice civile.

ne delle posizioni e la definizione delle politiche retributive (Mercer).

⁶ Al riguardo, il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 15 aprile 2024 ha ritenuto sussistere il possesso di tale requisito in capo a tutti i componenti del CNR.



1.8 Processo per la definizione e approvazione della Politica di Remunerazione

La Politica di Remunerazione è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione da parte del CNR. Nella redazione della stessa, il CNR coinvolge la funzione *Group HR, Organization, Legal, Regulatory & CSR*, anche con l'obiettivo di raccogliere i dati di mercato in termini di prassi, politiche e *benchmarking*, assicurare la *compliance* normativa, e al fine di una migliore elaborazione della politica stessa e, dove necessario, anche esperti indipendenti in materia.

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del CNR, definisce e adotta la Politica di Remunerazione nelle sue articolazioni e fonti normative interne e, nello specifico, i relativi contenuti come riassunti nei paragrafi relativi alla Politica

Retributiva dei componenti gli Organi di amministrazione e i DIRS e ai piani di incentivazione. Il Consiglio di Amministrazione, esaminata e approvata la Politica Retributiva, la sottopone al voto vincolante dell'Assemblea dei Soci, rendendola disponibile almeno 21 giorni prima della data di convocazione dell'Assemblea mediante la pubblicazione della Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti.

Il testo integrale della Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti è stato esaminato preventivamente dal CNR in data 11 febbraio 2026, 20 febbraio 2026 e 2 marzo 2026 e, quindi, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 4 marzo 2026.



Qualora l'Assemblea degli Azionisti non approvi la Politica di Remunerazione sottoposta al voto ai sensi dell'art. 123, comma 3 *bis* del TUF, Intercos continuerà a corrispondere remunerazioni conformi alla Politica da ultimo sottoposta al voto dell'Assemblea nel corso dell'ultimo esercizio 2025. In tal caso, Intercos sottoporrà al voto degli Azionisti una nuova Politica di Remunerazione, al più tardi, in occasione della successiva Assemblea prevista dall'articolo 2364, secondo comma del Codice civile.

Infine, si sottolinea che la "Procedura per Operazioni con Parti Correlate" - adottata in via preliminare in data 20 luglio 2021 e successivamente approvata nella sua versione finale dallo stesso Consiglio in data 16 dicembre 2021, con

il parere favorevole del Comitato Parti Correlate - (la "**Procedura OPC**") esclude dall'applicazione della procedura stessa:

- le deliberazioni assembleari di cui all'articolo 2389, primo comma, del Codice civile, relative ai compensi spettanti ai membri del Consiglio di Amministrazione e del comitato esecutivo (ove istituito);
- le deliberazioni in materia di remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche rientranti nell'importo complessivo preventivamente determinato dall'Assemblea ai sensi dell'articolo 2389, terzo comma, del Codice civile;
- le deliberazioni assembleari di cui all'articolo 2402 del Codice civile, relative ai compensi spettanti ai membri del Collegio Sindacale.



La Procedura OPC non si applica, altresì, alle deliberazioni in materia di remunerazione diverse da quelle di cui alle precedenti lettere a) e b), nonché degli altri DIRS, a condizione che:

I. Intercos abbia adottato una Politica in materia di Remunerazione, sottoposta al voto vincolante dell'Assemblea;

II. nella definizione della Politica in materia di Remunerazione sia stato coinvolto un comitato composto esclusivamente da amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti;

III. la remunerazione assegnata a ciascun amministratore o dirigente con responsabilità strategiche risulti coerente con la politica adottata e quantificata sulla base di criteri che non comportino valutazioni discrezionali.

1.9 Processo previsto per la deroga temporanea alla Politica Retributiva

La Società si è dotata di un processo per la deroga temporanea alla Politica Retributiva qualora si presentino circostanze eccezionali in cui la deroga alla stessa sia necessaria ai fini del perseguimento degli interessi a lungo termine e della sostenibilità della Società nel suo complesso, ovvero per assicurare la capacità della Società di stare sul mercato. Per "circostanze eccezionali" si intendono a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- (i) il verificarsi, a livello nazionale o internazionale, di eventi straordinari e non prevedibili, riguardanti la Società e/o i settori e/o mercati in cui opera, che incidano in modo significativo sui risultati economico-finanziari della Società;
- (ii) l'intervento di modifiche sostanziali e sensibili nell'organizzazione e nel perimetro dell'attività di impresa dovute ad operazioni di carattere straordinario (acquisizioni di un *business* significativo, fusioni, cessioni di un'impresa/ramo di azienda, ecc.) non contemplate ai fini della predisposizione della Politica Retributiva negli obiettivi di *performance* predefiniti;
- (iii) modifiche impreviste nella compagine del *top management* e la contestuale individuazione di soggetti (diversi da amministratori e sindaci) qualificabili come DIRS che determinano eventuali scostamenti dalla Politica retributiva ultima approvata.

L'individuazione delle circostanze eccezionali e l'eventuale applicazione della deroga avvengono nel rispetto di situazioni prestabilite, al fine di evitare margini di discrezionalità non giustificati. Restano in ogni caso esclusi dall'ambito di applicazione della deroga l'introduzione di nuovi elementi retributivi non previsti dalla Politica, nonché l'attribuzione di bonus discrezionali non ancorati a criteri oggettivi e predeterminati.

Il CNR, supportato dalla Funzione *Group HRO, Legal, Regulatory & CSR*, è l'organo a cui viene demandato il compito di verificare la presenza di tali situazioni di eccezionalità e di formulare le proposte di deroga temporanea alla Politica di Remunerazione al Consiglio di Amministrazione, che è stato individuato come l'organo a cui viene demandata l'approvazione di tale deroga temporanea. In merito a tali deroghe dovrà, comunque, essere acquisito il parere del Comitato Operazioni Parti Correlate, seguendone la relativa procedura prevista dalla Società.

Gli elementi della Politica di Remunerazione 2026 per i quali, in circostanze eccezionali, sarà possibile derogare sono: la remunerazione fissa, la componente variabile di breve termine (STI), la componente variabile di medio-lungo termine (LTI).

Fermo quanto precede, la deroga alla Politica Retributiva potrà riguardare: (i) la rimodulazio-



ne degli obiettivi di *performance* cui è collegata la remunerazione variabile, sia di breve che di lungo periodo, e della periodicità di determinazione degli stessi (ii) la revisione dei criteri utilizzati per la valutazione degli obiettivi medesimi, (iii) la variazione del rapporto tra componente fissa e variabile della remunerazione.

Le eventuali deroghe approvate, che possono riguardare gli elementi di Politica di Remunerazione sopra citati, verranno rese note all'interno della Sezione II della successiva Relazione in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti, corredate dalle motivazioni che hanno spinto la Società e prevedere tale deroga.

2. Finalità, principi, contenuti e destinatari della politica di remunerazione

2.1 Finalità della Politica di Remunerazione

La Politica di Remunerazione prevede che l'entità della remunerazione e il bilanciamento fra la componente fissa e la componente variabile della remunerazione degli amministratori e dei DIRS siano finalizzati ad allineare gli interessi dei destinatari con il perseguimento dell'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli Azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo.

A tal proposito, tali elementi retributivi sono definiti in coerenza con le previsioni della Politica di Remunerazione, tenuto anche conto della categoria, del livello organizzativo, delle responsabilità e delle competenze professionali dei destinatari e tenendo inoltre in considerazione le raccomandazioni del Codice CG e gli interessi degli altri *stakeholder* rilevanti per il Gruppo (il "**Successo Sostenibile**").

In particolare, la Politica Retributiva è strettamente correlata al Successo Sostenibile ed è volta a:

(i) contribuire alla **creazione di valore**, allineando gli interessi del *management* con le strategie aziendali, attraverso il collegamento della Politica Retributiva stessa con i risultati di *business* della Società, anche condividendo con le professionalità all'interno della Società,

l'incremento di valore della Società stessa e del Gruppo;

(ii) garantire la corretta elaborazione, attuazione ed eventuale revisione, nonché l'effettivo monitoraggio, dei **sistemi di remunerazione e incentivazione**, assicurando che i sistemi retributivi riferiti – in particolare – agli Amministratori Esecutivi e DIRS contribuiscano a:

a. il perseguimento e raggiungimento degli obiettivi aziendali, degli interessi aziendali di medio-lungo periodo e dell'obiettivo del Successo Sostenibile e

b. una prudente gestione del rischio, attraverso:

1. la promozione di azioni e comportamenti rispondenti ai valori e alla cultura della Società e del Gruppo, nel rispetto dei principi di pluralità, pari opportunità, valorizzazione delle conoscenze e della professionalità delle persone, equità, rispetto della diversità e integrità;

2. la promozione di azioni e comportamenti volti a creare e garantire condizioni e *standard* di lavoro sostenibili;

(iii) garantire un sistema di remunerazione e incentivazione trasparente **volto ad attrarre, motivare e trattenere le persone chiave per il Gruppo** dotate della specifica com-



petenza e delle professionalità critiche per il conseguimento dell'obiettivo del Successo Sostenibile, attraverso:

- a) il riconoscimento dei ruoli e delle responsabilità attribuite, dei risultati conseguiti e della qualità dell'apporto professionale da parte dei singoli;
- b) la garanzia dei principi di proporzionalità ed equità interna e del legame tra strategia aziendale e strumenti remunerativi, oltre all'adeguatezza delle remunerazioni e dei compensi rispetto al ruolo ricoperto, tenendo conto della complessità delle funzioni assegnate e delle relative responsabilità, nonché valutando le competenze e le capacità dimostrate, nel rispetto delle previsioni di legge applicabili a Intercos e delle previsioni dei contratti collettivi nazionali e aziendali in vigore;
- c) il sostegno alla competitività, in termini di equilibrio e coerenza dei livelli retributivi rispetto al mercato di riferimento per cariche simili e ruoli di analogo livello di responsabilità e complessità, il tutto come risultante anche da apposite analisi di *benchmark*;
- d) la spinta alla fidelizzazione delle persone chiave del Gruppo;

(iv) assicurare che i sistemi retributivi **valorizzino le performance** contribuendo a:

- a. il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali, il perseguimento degli interessi aziendali di medio-lungo periodo e del Successo Sostenibile nonché
- b. la gestione ponderata del rischio, anche attraverso il costante monitoraggio dell'efficacia e la revisione dei sistemi di remunerazione e di incentivazione, tramite:
 1. la definizione di sistemi di remunerazione e incentivazione connessi al raggiungimento di obiettivi (a) economico/finanziari, (b) non finanziari (ivi inclusi quelli di sostenibilità ambientale e/o sociale e/o *governance* (c.d. "ESG") e (c) di sviluppo delle attività e responsabilità operative e individuali, definiti in un'ottica di perseguimento dei risultati nel medio-lungo periodo, in coerenza con gli indirizzi dei piani strategici e/o industriali del Gruppo nonché con le responsabilità assegnate;
 2. la garanzia che le componenti variabili della remunerazione (di breve e/o medio-lungo periodo) non si basino su risultati alterati o rivelatisi manifestamente errati.

2.2 Principi della Politica Retributiva

I principi generali alla base della Politica Retributiva sono i seguenti:

- (i) fissare le modalità di determinazione dei compensi degli Amministratori – e, in particolare, degli Amministratori Esecutivi e di quelli investiti di particolari cariche – degli altri DIRS, nel rispetto delle normative applicabili e in conformità con le *best practice* nazionali e internazionali, come anche riflessa nei criteri, principi e raccomandazioni dell'autodisciplina applicabile a Intercos;
- (ii) individuare, in particolare, i soggetti e/o gli organi coinvolti nella predisposizione, appro-

vazione, attuazione, monitoraggio e revisione della Politica Retributiva e, più in generale, delle procedure in materia di remunerazione, che – secondo le rispettive competenze – (a) propongono, deliberano e/o determinano i compensi degli Amministratori e degli altri DIRS, (b) esprimono pareri in materia, o (c) sono chiamati a verificare e monitorare la corretta attuazione di quanto deliberato e determinato dagli organi competenti;

- (iii) garantire un'adeguata trasparenza in tema di remunerazioni nei confronti degli investitori, sia attuali sia potenziali, attraverso una com-



più formalizzazione (a) dei relativi processi decisionali e (b) dei criteri ispiratori della Politica Retributiva e

- (iv) responsabilizzare i diversi organi e soggetti competenti coinvolti nella definizione dei compensi degli Amministratori e degli altri DIRS nonché, nei limiti previsti dall'art. 2402 c.c., dei membri del Collegio Sindacale.

La Politica Retributiva ha una durata annuale dalla data della sua approvazione in sede assembleare. Infine, si rende noto che la Società periodicamente verifica i livelli retributivi del personale confrontandoli con il mercato, anche tramite l'ausilio di esperti indipendenti in materia di remunerazione, attraverso specifiche attività di

benchmark. Per conferire una maggiore coerenza complessiva, il Comitato si è avvalso della società di consulenza Mercer per svolgere le attività di *benchmarking* retributivo per il Presidente Esecutivo, l'Amministratore Delegato, gli Amministratori Esecutivi e i DIRS. Le attività di *benchmark* hanno previsto la preliminare elaborazione della proposta dei *Peer Group* da parte di Mercer, attraverso l'applicazione di una metodologia standard basata sull'applicazione di criteri quali-quantitativi e adottata da altre realtà quotate nel mercato italiano. La proposta dei *Peer Group* è stata successivamente approvata dal Comitato stesso.

Di seguito si riportano i *Peer Group* identificati per ciascun ruolo:

Ruolo	Criteri	Peer Group
Amministratore Delegato	<ol style="list-style-type: none"> Società italiane quotate presso i listini FTSE MIB e FTSE Mid Cap, comparabili con Intercos per dimensioni (capitalizzazione, fatturato, numero di dipendenti, <i>EBITDA Margin</i>), livello di internazionalizzazione e per un modello di <i>business</i> simile (aziende manifatturiere, <i>R&D intensive</i> e/o operanti nel settore <i>luxury</i>). Società internazionali presenti in mercati di interesse per Intercos, che operano nello stesso settore di <i>business</i> e comparabili in termini dimensionali (capitalizzazione, fatturato, numero di dipendenti). 	<ol style="list-style-type: none"> Ariston Holding, Brembo, Carel Industries, Cementir, De'Longhi, GVS, Interpump, Piaggio, Sanlorenzo, SOL, Technogym E.l.f. Beauty, Interparfums, Nu Skin Enterprises
Presidente Esecutivo	<ol style="list-style-type: none"> Società italiane appartenenti al <i>Peer Group</i> utilizzato per l'Amministratore Delegato che presentano la figura di Presidente Esecutivo. Società a matrice italiana che presentano un elevato livello di comparabilità in termini di <i>governance</i>, avendo un Presidente Esecutivo, come Intercos. 	<ol style="list-style-type: none"> Ariston Holding, Brembo, De' Longhi Brunello Cucinelli, CIR, Interpump, Iveco Group, Maire Tecnimont, Prada
Amministratori Esecutivi e DIRS	<p>Mercer <i>Executive Remuneration Guide Western Europe</i> che include esclusivamente informazioni sulla popolazione <i>Executive</i> di società operanti nei principali paesi europei, rispetto alle quali si sono selezionate le aziende che operano nello stesso settore o in <i>industry</i> affini e in paesi di interesse per Intercos.</p> <p>L'indagine Mercer China-Shanghai include tutte le società presenti nell'indagine retributiva afferenti alla regione di Shanghai.</p>	

Rispetto a quanto definito nel 2025, si segnala che il *Peer Group* dell'Amministratore Delegato rimane invariato, mentre il *Peer Group* del Presidente Esecutivo vede l'esclusione di Tod's (a seguito del *delisting* della Società avvenuto

nel giugno del 2024) a fronte dell'inclusione di CIR. La stessa è stata identificata da Intercos attraverso l'utilizzo dei medesimi criteri precedentemente descritti.



In merito al *Peer Group* del Presidente Esecutivo, si precisa che l'analisi del posizionamento dimensionale di Intercos è stata effettuata con riferimento ai principali indicatori utilizzati nei benchmark retributivi – capitalizzazione di mercato, ricavi consolidati, numero di dipendenti ed *EBITDA Margin*. Dall'analisi emerge che la Società si colloca, nel complesso, al di sotto della mediana del *panel* di comparazione. La *Total Direct Compensation* risulta coerente con la collocazione dimensionale della Società nel *panel*, attestandosi in prossimità del primo quartile. La componente fissa, pur posizionandosi in prossimità del terzo quartile, va interpretata alla luce del modello retributivo adottato, che non prevede la partecipazione

del Presidente Esecutivo a componenti variabili. Ne deriva una struttura retributiva interamente garantita (*not-at-risk*), che rende non direttamente comparabile la sola componente fissa rispetto a modelli caratterizzati da un mix più articolato tra fisso e variabile. Inoltre, si segnala che il Presidente Esecutivo ha deleghe operative sull'*Innovation* ovvero sulla Funzione strategica di *Research & Innovation* di Gruppo, vero motore di sviluppo del business. Group R&I comprende la *disruptive innovation* di nuove materie prime e formule, guidata dal *Think Tank*, e la ricerca applicata volta ad adattare e personalizzare l'innovazione alle esigenze dei clienti e del mercato, trasformando così le idee in prodotti industrializzati.

2.3 Contenuti e destinatari della Politica Retributiva

La Politica Retributiva è basata (i) su una componente fissa e (ii) su una componente di incentivazione variabile, legata al raggiungimento di predeterminati obiettivi di *performance* di natura finanziaria e non finanziaria (ivi inclusi obiettivi ESG) oggettivamente misurabili.

La componente variabile può consistere in una remunerazione in denaro (*bonus* o altri incentivi monetari) e/o nell'assegnazione di strumenti finanziari e/o in una partecipazione agli utili d'esercizio.

Il bilanciamento tra la componente fissa e la componente variabile della remunerazione deve essere adeguato e coerente con (i) l'obiettivo del Successo Sostenibile, (ii) gli obiettivi strategici e (iii) la politica di gestione dei rischi del Gruppo, e viene determinato anche alla luce delle caratteristiche dell'attività aziendale e del suo settore di riferimento.

La componente fissa della remunerazione valorizza le competenze ed esperienze e remunera gli Amministratori e i DIRS coerentemente con le caratteristiche del ruolo presidiato e con le responsabilità ad esso connesse.

Inoltre, la componente fissa – nel rispetto della normativa di legge applicabile e in linea con i criteri, principi e raccomandazioni dell'autodisciplina – è determinata in misura tale da remunerare, in modo adeguato, l'attività svolta anche nel caso in cui la componente variabile della remunerazione non fosse erogata a causa del mancato raggiungimento dei relativi obiettivi.

La citata remunerazione variabile, a sua volta, consiste (i) in una componente variabile di breve periodo (*Short Term Incentive* o STI), legata al raggiungimento di predeterminati obiettivi di *performance* di breve periodo (prevalentemente di natura finanziaria) (ii) cui può eventualmente aggiungersi una componente remunerativa variabile di medio-lungo periodo (*Long Term Incentive* o LTI) volta a orientare l'azione dei destinatari al raggiungimento di predeterminati obiettivi di medio-lungo termine (di natura finanziaria e non finanziaria), rendendoli partecipi della creazione di valore per il Gruppo, e a trattenere le risorse chiave di Intercos (c.d. *retention*).



In particolare, la componente variabile STI è legata a obiettivi predeterminati sia aziendali sia individuali, prevalentemente di natura finanziaria (gli obiettivi di natura non finanziaria sono attribuiti esclusivamente ai DIRS). Gli obiettivi sono oggettivamente misurabili in un orizzonte temporale pari a 12 (dodici) mesi.

La componente variabile LTI è legata a obiettivi predeterminati di carattere aziendale, di natura finanziaria e non finanziaria, diversi da quelli oggetto della componente STI e oggettiva-

mente misurabili in un orizzonte temporale pari a 36 (trentasei) mesi.

La Politica Retributiva prevede poi che la remunerazione degli Amministratori non investiti di particolari cariche (ivi inclusi gli Amministratori indipendenti) sia stabilita in misura fissa e adeguata alla competenza, alla professionalità e all'impegno richiesto dai compiti loro attribuiti in seno al Consiglio di Amministrazione e agli eventuali Comitati endoconsiliari.

2.3.1 La remunerazione degli Amministratori non investiti di particolari cariche

Per "Amministratori non esecutivi" si intendono gli Amministratori non titolari di deleghe individuali di gestione e non titolari di incarichi direttivi.

Per "Amministratori indipendenti" si intendono gli Amministratori che possiedono i requisiti di indipendenza previsti dall'articolo 148, comma 3, TUF e dall'articolo 2 del Codice CG.

Agli Amministratori non esecutivi e agli Amministratori indipendenti è riconosciuto un compenso fisso determinato dall'Assemblea degli Azionisti ai sensi dell'articolo 2389 c.c.

Il Consiglio di Amministrazione, se non vi abbia provveduto l'Assemblea, provvede alla suddivisione del compenso complessivo stabilito dall'Assemblea medesima.

Gli Amministratori non esecutivi (non dipendenti della Società) e gli Amministratori indipendenti non percepiscono una retribuzione variabile e non sono destinatari di piani di remunerazione basati su strumenti finanziari.

A ciascun membro del Consiglio di Amministrazione è inoltre riconosciuto il rimborso delle spese documentate sostenute in ragione del loro ufficio.

Agli Amministratori non esecutivi e agli Amministratori indipendenti può essere riconosciuto un ulteriore compenso fisso annuo quali componenti dei Comitati istituiti in seno al Consiglio di Amministrazione, con un'eventuale maggiorazione qualora l'Amministratore rivesta la carica di Presidente del Comitato.



Il compenso riconosciuto agli amministratori non esecutivi viene stabilito in misura adeguata alla competenza, alla professionalità e all'impegno richiesto dai compiti loro attribuiti all'interno del Consiglio di Amministrazione e, nel caso, nei comitati endoconsiliari.

Tale remunerazione è comunque ritenuta sufficiente ad attrarre, motivare e trattenere consiglieri dotati delle qualità professionali richieste per gestire con successo la Società.

Si riporta di seguito una sintesi dei **compensi per gli Amministratori non Esecutivi**:

Carica	Compenso per singolo Amministratore (in euro)
Consiglio di Amministrazione	25.000,00
Presidente del Comitato Controllo e Rischi	15.000,00
Membro del Comitato Controllo e Rischi	10.000,00
Presidente del Comitato per le Nomine e la Remunerazione	15.000,00
Membro del Comitato per le Nomine e la Remunerazione	10.000,00
Presidente del Comitato Operazioni Parti Correlate	15.000,00
Membro del Comitato Operazioni Parti Correlate	10.000,00
Lead Independent Director	20.000,00

2.3.2 Presidente del Consiglio di Amministrazione

Pay mix

Il pacchetto retributivo previsto per il Presidente del Consiglio di Amministrazione prevede unicamente una componente fissa – derivante dal ruolo di Presidente Esecutivo.

Gérant, al lordo delle ritenute di legge, oltre al rimborso delle spese sostenute per l'esercizio del proprio ufficio e fatte salve le ulteriori remunerazioni allo stesso attribuite dalle società controllate per le cariche ivi ricoperte.

Remunerazione fissa

La Politica Retributiva per il Presidente Esecutivo prevede, in continuità con gli esercizi precedenti, il riconoscimento di un emolumento annuo lordo pari a Euro 1.640.000,00, corrisposto *pro rata temporis* quale compenso fisso per la carica di Consigliere di Amministrazione di Intercos, nonché di un compenso di Euro 60.000,00 da Intercos Paris in qualità di

Benefici non monetari

La Politica di Remunerazione ammette l'assegnazione di benefici non monetari agli Amministratori Esecutivi (ivi incluso il Presidente) (fra cui, a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, telefono cellulare e *laptop*, vettura aziendale, coperture assicurative sanitarie integrative e infortuni⁷, invalidità e morte), in linea con le prassi e nel rispetto dei criteri stabiliti dalla Politica di Remunerazione.

⁷ Il Presidente Esecutivo è escluso per superati limiti di età.



La Società, inoltre, può stipulare a favore degli Amministratori Esecutivi (ivi incluso il Presidente) le seguenti coperture assicurative, ovvero previdenziali o pensionistiche, diverse da quelle obbligatorie e integrative, con condizioni e massimali di volta in volta differenti: polizza vita integrativa; polizza infortuni – professionale ed extra professionale⁸; polizza sanitaria integrativa.

Indennità in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto

Alla Data della Relazione, non sono in essere accordi tra la Società e il Presidente del Consiglio di Amministrazione che regolino tratta-

menti in caso di cessazione della carica o di risoluzione del rapporto di lavoro salvo, in ogni caso, gli obblighi di legge. Infine, si rappresenta che non sono previsti ulteriori benefici non monetari a favore del Presidente ovvero la stipula di contratti di consulenza con quest'ultimo per un periodo successivo alla cessazione del rapporto.

Patti di non concorrenza

Alla Data della Relazione, non sono presenti tra la Società e il Presidente del Consiglio di Amministrazione patti di non concorrenza che prevedano il riconoscimento di un corrispettivo in relazione al vincolo derivante dal patto stesso.

2.3.3 Amministratore Delegato e altri Amministratori Esecutivi

Pay mix

Il pacchetto retributivo previsto per l'Amministratore Delegato prevede una componente fissa e una componente variabile di breve termine e lungo termine.

Tenuto conto della remunerazione variabile *in-fra* descritta, il *pay mix* dell'Amministratore Delegato è il seguente:

Pay mix Amministratore Delegato Target e Massimo

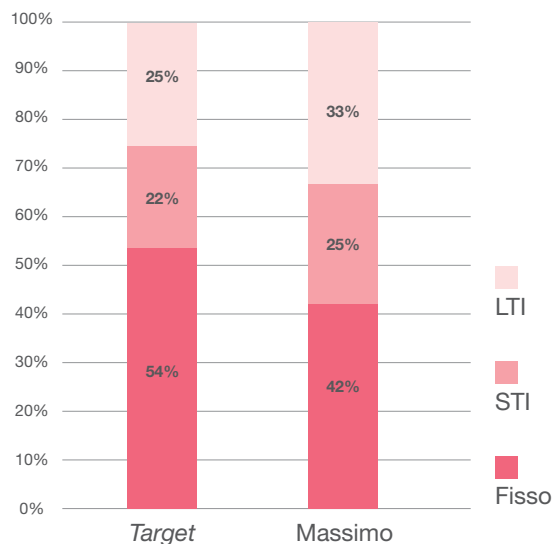


⁸ Vedere nota precedente.

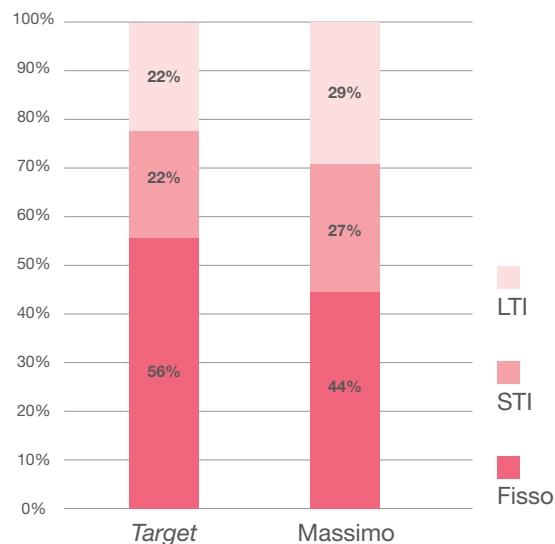


Parimenti, il pacchetto retributivo previsto per gli altri Amministratori Esecutivi (diversi dal Presidente) prevede una componente fissa e una componente variabile di breve termine e lungo termine e il relativo *pay mix* è di seguito rappresentato:

Pay mix – Gianandrea Ferrari



Pay mix – Ludovica Arabella Ferrari



Remunerazione fissa

La componente fissa è commisurata alle responsabilità, competenze e specializzazione professionale connesse alla carica/funzione ricoperta dall'interessato. Tale componente, non legata al raggiungimento di obiettivi di *performance*, è determinata in un ammontare sufficiente a remunerare la prestazione dei soggetti interessati nel caso in cui le componenti variabili non fossero erogate a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi indicati dal Consiglio cui sono subordinate e parametriche tali componenti remunerative variabili. In ogni caso, la Politica Retributiva 2026 prevede che, la remunerazione fissa annua lorda (da intendersi comprensiva del compenso fisso annuo lordo per la carica di Consigliere di Amministrazione di Intercos) attribuibile:

- all'Amministratore Delegato, sia pari a Euro 800.000,00 *pro rata temporis* (comprensiva dell'importo riconosciuto a fronte del Patto di Non Concorrenza) al lordo delle ritenute di legge, oltre al rimborso delle spese sostenute

per l'esercizio del proprio ufficio e in ogni caso fatte salve le ulteriori remunerazioni di natura variabile allo stesso attribuite;

- all'Amministratore Esecutivo Ludovica Arabella Ferrari per la carica di Amministratore Esecutivo di Intercos, sia pari a Euro 355.000,00 *pro rata temporis*, al lordo delle ritenute di legge, oltre al rimborso delle spese sostenute per l'esercizio del proprio ufficio e in ogni caso fatte salve le ulteriori remunerazioni di natura variabile alla stessa attribuite;
- all'Amministratore Esecutivo Gianandrea Ferrari per la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato di Intercos Europe S.p.A., *Group Chief Commercial Officer* e *Chairman* di Intercos India, sia pari a Euro 300.000,00 *pro rata temporis*, al lordo delle ritenute di legge, oltre al rimborso delle spese sostenute per l'esercizio del proprio ufficio e in ogni caso fatte salve le ulteriori remunerazioni di natura variabile allo stesso attribuite.



Incentivo variabile di breve termine: STI

Il sistema di incentivazione annuale (c.d. STI), disegnato in coerenza con i principi generali su cui si fonda l'intera Politica Retributiva, consente principalmente il perseguimento dei seguenti obiettivi:

- allineare gli obiettivi del *management* con le strategie aziendali, orientando le azioni del *management* stesso verso obiettivi strategici in armonia con le priorità di *business*;
- stimolare il raggiungimento di *performance* eccellenti, attraverso il riconoscimento di un premio superiore in caso di *overperformance*;

- gestire e monitorare la *performance* nel breve periodo, mediante la valutazione annuale della prestazione del beneficiario.

Il sistema STI dell'Amministratore Delegato per l'esercizio 2026, coerentemente con la natura e le attribuzioni di tale figura, prevede esclusivamente obiettivi annuali di Gruppo di natura economico – finanziaria con indicatori chiaramente definiti, soglie di accesso, *target* e livelli massimi di *payout*, come qui di seguito riportato:

Obiettivi 2026	Descrizione	Peso	Scenari di Performance	Performance (% vs. budget)	Payout (% vs. bonus target)
Group EBITDA Adjusted	Acronimo di <i>Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization</i> , che in italiano viene spesso tradotto come margine operativo lordo, è un indicatore che rappresenta la profittabilità della gestione operativa. Fonte: <i>budget</i>	50%	Minimo	90%	50%
			<i>Target</i>	100%	100%
			Massimo	110%	150%
Group NFP	Differenza tra il totale dei debiti finanziari e le attività liquide, è un indicatore che rappresenta la solidità della struttura patrimoniale e la capacità dell'azienda di far fronte agli obblighi finanziari.	30%	Minimo	85%	50%
			<i>Target</i>	100%	100%
			Massimo	115%	150%
Value Added Sales	Differenza tra i ricavi dell'esercizio, derivanti dal bilancio consolidato dell'Emittente, e i costi sostenuti per il <i>packaging</i> al netto di quelli relativi ai prodotti di segmento delle <i>Delivery System</i> .	20%	Minimo	90%	50%
			<i>Target</i>	100%	100%
			Massimo	110%	150%

Per valori di *performance* intermedi tra minimo e *target* e tra *target* e massimo, il *payout* associato verrà calcolato per interpolazione lineare.

Gli obiettivi di *performance* sono definiti *ex ante*, misurabili e approvati dal Consiglio di Amministrazione. Non sono previste modifiche discrezionali *ex post* ai risultati conseguiti, fatti salvi eventi eccezionali adeguatamente motivati e oggetto di specifica *disclosure*.

La *pay opportunity a target* del CEO sarà pari al 70% con una massima *opportunity* pari al 105% della remunerazione fissa.

Il sistema STI degli altri Amministratori Esecutivi (diversi dall'Amministratore Delegato e dal Presidente) per l'esercizio 2026 prevede i medesimi meccanismi di funzionamento previsti per l'Amministratore Delegato, con un STI *target value* pari al 40% della remunerazione



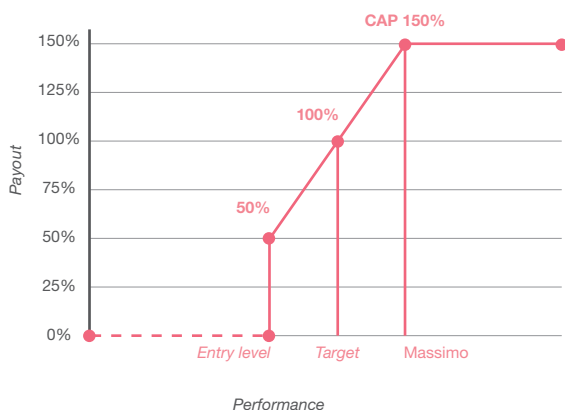
fissa e con una *max payout opportunity* pari al 60% di tale remunerazione e con la previsione anche di obiettivi di natura economico/finanziaria, come descritti di seguito:

Obiettivi 2025	Ludovica Arabella Ferrari	Gianandrea Ferrari
Peso %		
Group EBITDA Adjusted	40%	40%
Group NFP	25%	25%
Value Added Sales	15%	15%
Obiettivi di Funzione / LE / Country / Region / Individuali	20%	20%

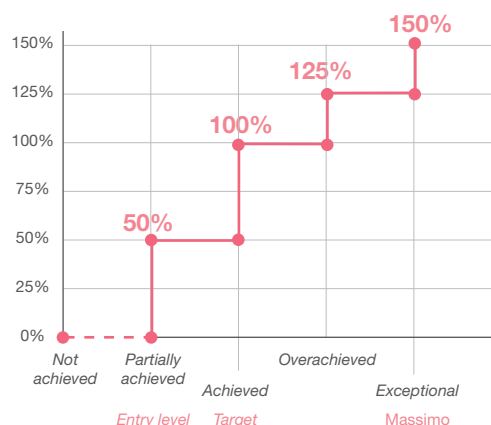
Curve di incentivazione

L'importo dell'incentivazione effettivamente erogato varia in funzione del grado di raggiungimento dei *target* assegnati ai singoli obiettivi.

In particolare, è prevista **una curva lineare per gli obiettivi economico-finanziari e patrimoniali**, che fissa il *payout* minimo al 50% del *bonus target* al raggiungimento minimo degli obiettivi e il suo valore massimo al 150% del *bonus target* assegnato in caso di *overperformance*. I risultati intermedi di *payout* saranno calcolati pertanto per interpolazione lineare, secondo lo schema sotto illustrato:



Con riferimento invece agli obiettivi che prevedono una valutazione qualitativa è prevista una "curva a gradini"; tale curva fissa il *payout* minimo al 50% del *bonus target* e il *payout* massimo al 150% del *bonus target* assegnato. Non sono previsti incentivi intermedi tra un livello di *performance* e quello successivo.



Incentivo variabile di lungo termine: LTI

Al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici di lungo termine, la Società adotta un sistema di incentivazione di lungo periodo finalizzato a:

- garantire la correlazione tra gli interessi del *management* e la creazione di valore per gli Azionisti nel lungo termine, attraverso l'introduzione nella struttura retributiva dei beneficiari di un incentivo economico in azioni correlato al raggiungimento di sfidanti obiettivi pluriennali di *performance* aziendale, direttamente collegati al valore del titolo e a indicatori anche di natura non economica;
- premiare le *performance* di lungo periodo mediante assegnazioni annuali (*rolling*) coerenti con gli obiettivi strategici;
- fidelizzare i beneficiari, durante l'orizzonte temporale del piano, attraverso il condizionamento dell'incentivo economico in azioni previsto dal piano stesso al perdurare del rapporto di lavoro con il Gruppo per il periodo di vigenza del piano.



Il 4 marzo 2026 il Consiglio di Amministrazione di Intercos ha approvato il nuovo “Piano di Performance Shares 2026-2028”, con il parere favorevole del Comitato per le Nomine e la Remunerazione del 2 marzo 2026, da sottoporre all’approvazione finale da parte dell’Assemblea degli Azionisti che si riunirà il 16 aprile 2026 (il “Piano 2026 – 2028”). Il Piano 2026 – 2028 rappresenta il primo ciclo del più ampio piano di incentivazione di lungo *equity based* articolato su tre cicli triennali c.d. *rolling* (2026-2028, 2027-2029, 2028-2030), approvato, previo parere favorevole del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, dal Consiglio di Amministrazione di Intercos del 4 marzo 2026, avente ad oggetto l’assegnazione gratuita di azioni ad alcuni dipendenti e amministratori del Gruppo del diritto condizionato, gratuito e non trasferibile per atto *inter vivos* a ricevere, in caso di raggiungimento di determinati obiettivi di *performance* e di un obiettivo di sostenibilità in costanza di rapporto con le società del Gruppo.

A seguito dell’approvazione del Piano 2026 – 2028 da parte dell’Assemblea degli Azionisti, è prevista l’assegnazione, a titolo gratuito, a valere sul predetto piano fino ad un massimo di complessivi n. 659.600 diritti a ricevere, sempre a titolo gratuito, azioni ordinarie della Società, nel rapporto di n. 1 azione, con godimento regolare, per ogni n. 1 diritto maturato, subordinatamente al verificarsi di determinati obiettivi di *performance* e di sostenibilità. Tale Piano 2026-2028, descritto dettagliatamente nell’apposito Documento Informativo

predisposto ai sensi dell’art. 114-*bis* del TUF e dell’art. 84-*bis* del Regolamento Emittenti, messo a disposizione del pubblico nei termini e con le modalità di legge e di regolamento e al quale si rinvia per ogni informazione di dettaglio in merito, rappresenta un ulteriore *step* nel percorso di continuo miglioramento della Politica Retributiva di Intercos, in un’ottica di un sempre maggiore allineamento tra gli interessi del *management* e quelli degli azionisti.

Il Piano 2026-2028 è caratterizzato da un periodo di *performance* triennale. Le azioni assegnate a ciascun beneficiario ai sensi del Piano 2026-2028 saranno sottoposte ad un vincolo di indisponibilità (c.d. *lock-up*) della durata di 12 (dodici) mesi a partire dalla data di assegnazione delle stesse, tranne che per il *cluster* di Beneficiari dei *Key Talents* e delle Funzioni di particolare *focus*.

Sarà comunque posta in essere, a cura del Consiglio di Amministrazione, una procedura che consenta ai beneficiari di optare, in occasione dell’assegnazione delle azioni, per una modalità *cashless* consistente nella contestuale messa in vendita della parte di azioni occorrente per far fronte al pagamento delle ritenute fiscali (modalità *sell to cover*).

Di seguito si descrivono le principali caratteristiche del Piano 2026-2028 che costituisce il primo ciclo del nuovo Piano LTI e che avrà come orizzonte temporale il triennio 2026-2028.



Piano LTI 2026–2028

Come anticipato, con riferimento all'esercizio corrente, verrà sottoposto all'approvazione dell'Assemblea del 16 aprile 2026 il Piano 2026-2028 che costituisce il primo ciclo del Piano LTI basato su *performance shares* per il periodo 2026-2028, come meglio descritto nel successivo paragrafo, che si inserisce nella struttura generale sopra illustrata con riferimento al sistema di incentivazione di lungo periodo del Gruppo Intercos.

La struttura del Piano LTI, in linea con la generale struttura del precedente piano di incentivazione di lungo termine *equity based* adottato dalla Società, è caratterizzata dalla prevalenza di metriche economico-finanziarie e di sostenibilità e riflette l'orientamento alle *best practice* adottate dalle principali società quotate e assicura un efficace allineamento tra remunerazione del *management* e creazione di valore sostenibile nel medio-lungo periodo.

Il Piano 2026-2028 è riservato ai beneficiari individuati dal Consiglio di Amministrazione o da individuarsi nominativamente da parte del Consiglio di Amministrazione su proposta dell'Amministratore Delegato, entro il 31 dicembre 2026 tra i destinatari del Piano 2026-2028 (dipendenti e amministratori del Gruppo). A tal fine il Consiglio di Amministrazione, contestualmente all'approvazione del Piano, ha approvato le linee guida che definiscono i criteri per l'identificazione dei beneficiari (della Società o di società controllate), nello specifico:

- **Key Roles:** titolari di posizioni a maggiore impatto sul raggiungimento degli obiettivi del Piano Industriale (ivi inclusi gli Amministratori Esecutivi, i DIRS Organizzativi, i Ruoli chiave);
- **Altri beneficiari:** Funzioni di particolare focus, altri Ruoli manageriali e *Key Talents* la

cui identificazione prevede il possesso di competenze specifiche o il rispetto di requisiti legati al livello di responsabilità, all'anzianità aziendale, alle *performance* conseguite e alla valutazione del potenziale, a fronte di un processo strutturato che vedrà coinvolto il Consiglio di Amministrazione stesso nella selezione finale.

Sulla base dei criteri definiti, per il ciclo 2026-2028, il totale potenziali dei beneficiari identificati dal Consiglio di Amministrazione sarà pari a 78 soggetti.

In termini di indicatori di *performance*, il Piano 2026-2028 prevede:

- I. **Due obiettivi di performance**, in termini di *EBITDA Adjusted misurato sull'ultimo anno del ciclo* (con un peso relativo del 50%) e *Total Shareholder Return Relativo* (con un peso del 30%) – i quali dovranno essere verificati dal Consiglio di Amministrazione nel contesto dell'approvazione del bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2028;
- II. Un **obiettivo di sostenibilità** (il cui peso relativo è del 20%), legato alla Riduzione delle Emissioni di CO₂ equivalenti – *Scope 1 e Scope 2* al 2028 secondo SBTi, come dettagliato di seguito.

Gli obiettivi di *performance* e l'obiettivo di sostenibilità sono indipendenti ossia il raggiungimento del valore minimo di almeno un obiettivo di *performance* o dell'obiettivo di sostenibilità determinerà l'assegnazione di azioni in base al Piano 2026-2028.

L'accertamento del raggiungimento degli obiettivi del triennio 2026-2028 per la determinazione del numero di azioni da assegnare è effettuata dal Consiglio di Amministrazione, sulla base del numero *target* di azioni stabilito per ciascun beneficiario, fino ad un massimo numero di azioni pari al 170% del numero *target*.



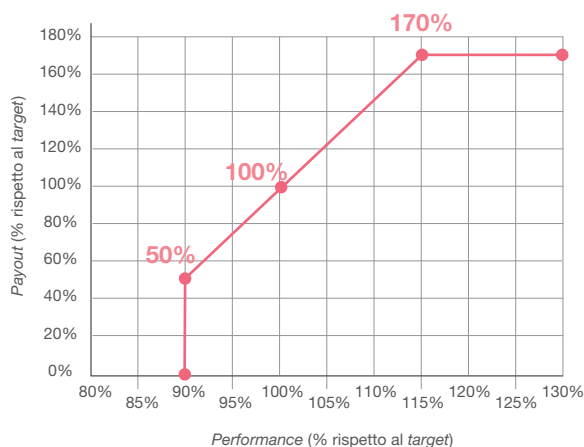
Intercos si riserva la possibilità di non fornire il *target setting ex ante*, sia dell'obiettivo legato all'*EBITDA Adjusted* che quello legato alla riduzione delle Emissioni di CO₂ equivalenti – Scope 1 e Scope 2 secondo SBTi, in quanto considerate informazioni commercialmente sensibili. Sarà cura della Società fornire le informazioni circa la consuntivazione degli obiettivi una volta che il ciclo del Piano LTI 2026-2028 giungerà al termine del proprio periodo di *vesting* all'interno della Relazione sulla Remunerazione di pertinenza (2029).

L'*EBITDA Adjusted* riflette una precisa impostazione strategica del Gruppo e rappresenta uno degli indicatori chiave della performance operativa, della capacità di generazione di cassa e della sostenibilità economica del modello di *business*, nonché uno dei principali *KPI* utilizzati nella gestione interna e nella comunicazione al mercato. Il *KPI* identificato è riconosciuto da tutto il *management* del Gruppo ed è ritenuto l'indicatore più rappresentativo del reale *outcome* delle *performance* dei dipendenti remunerati anche attraverso sistemi di incentivazione sia di breve termine che di lungo termine.

Il sistema di incentivazione di breve termine (STI) include il *Group EBITDA Adjusted* derivante dal *budget* approvato dell'anno, mentre nel piano di lungo termine (LTI) è definito *Group EBITDA Adjusted* misurato sull'ultimo esercizio del ciclo previsto dal Piano Industriale approvato anch'esso dal Consiglio di Amministrazione.

*EBITDA Adjusted*⁹ al 2028 (peso del 50%):

***EBITDA Adjusted* al 2028**
Curva di performance-payout %



<i>EBITDA Adjusted</i> 2028 Intercos	Percentuale di maturazione dei Diritti (da applicare al 50% del totale)
Inferiore all'Obiettivo Minimo	0%
Pari all'Obiettivo Minimo	50%
Tra l'Obiettivo Minimo e l'Obiettivo Target	Per interpolazione lineare
Pari all'Obiettivo Target	100%
Tra l'Obiettivo Target e l'Obiettivo Massimo	Per interpolazione lineare
Pari all'Obiettivo Massimo	170%
Superiore all'Obiettivo Massimo	170%

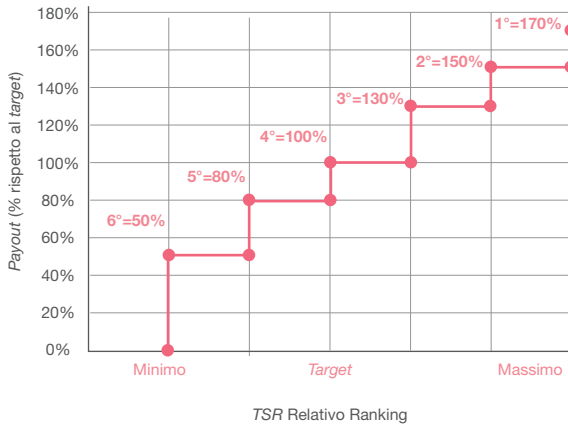
⁹ Ai fini della consuntivazione dell'LTI verrà utilizzato l'*EBITDA Adjusted* secondo quanto riportato nella Relazione Finanziaria Annuale. Nello specifico, l'*EBITDA Adjusted* è ottenuto depurando l'*EBITDA*, dai seguenti elementi, se applicabili: (i) eventuali *impairment* dell'avviamento; (ii) ammortamenti della porzione di prezzo di acquisto allocato ad attività immateriali nell'ambito di operazioni di *business combination*, così come previsto dall'IFRS 3; (iii) oneri di ristrutturazione, nell'ambito di piani definiti e rilevanti; (iv) altri oneri o proventi di natura non ricorrente, riferibile, cioè, ad eventi di particolare significatività non riconducibili all'andamento ordinario dei *business* di riferimento o oneri e proventi non aventi impatto finanziario (ad esempio, costi relativi al Piano di *Performance Shares*).

Inoltre, l'*EBITDA Adjusted* considerato sarà quello riportato sia all'interno della Relazione sulla Gestione che quello inserito nella presentazione dell'*Earnings Call* relativa ai risultati dell'anno.



TSR Relativo 2028 (peso del 30%)

In particolare, verrà verificato il posizionamento di Intercos nel *Peer Group*¹⁰ di riferimento, come di seguito illustrato:



Ranking 2027	Curva di payout
1°	170%
2°	150%
3°	130%
4°	100%
5°	80%
6°	50%
7° - 8° - 9° - 10°	0%

Riduzione delle Emissioni di CO₂ equivalenti – Scope 1 e Scope 2 secondo SBTi (peso del 20%)

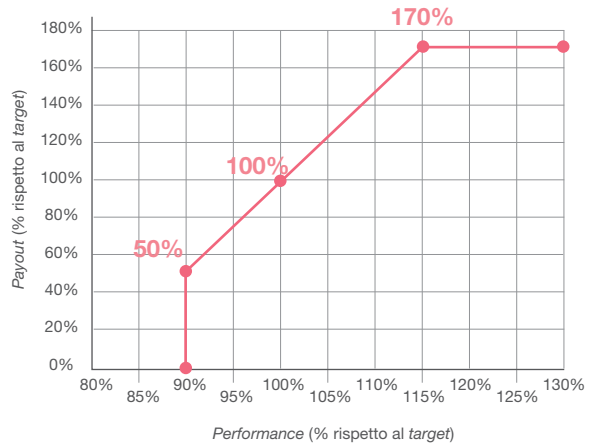
Intercos ha deciso di impegnarsi a ridurre le emissioni di Scope 1 e 2 secondo la traiettoria indicata dallo *Science Based Target* nella proiezione al 2035, assumendo il 2024 come *baseline* e in coerenza con la traiettoria di 1,5°C che è l'obiettivo fissato dall'Accordo di Parigi per limitare il riscaldamento globale rispetto ai livelli preindustriali e prevenire impatti climatici catastrofici.

L'utilizzo della metodologia SBTi assicura rigore nella costruzione del piano e nella definizione di *target* quantitativi, anche intermedi, il cui raggiungimento è misurato rispetto a specifiche settoriali. Tale obiettivo è molto più strin-

gente rispetto all'obiettivo precedente, perché si basa sull'obiettivo di riduzione delle emissioni CO₂ in valore assoluto e non di intensità, correlato ai volumi prodotti.

Riduzione delle Emissioni di CO₂ equivalenti – Scope I e Scope II al 2028 secondo SBTi rispetto ai volumi di produzione dei siti produttivi del Gruppo, calcolata secondo la formula: tCO_2e (Scope 1 + Scope 2, valore assoluto) \leq Target SBTi – scenario 1,5°C

Riduzione delle Emissioni di CO₂ equivalenti al 2028 Curva di performance-payout %



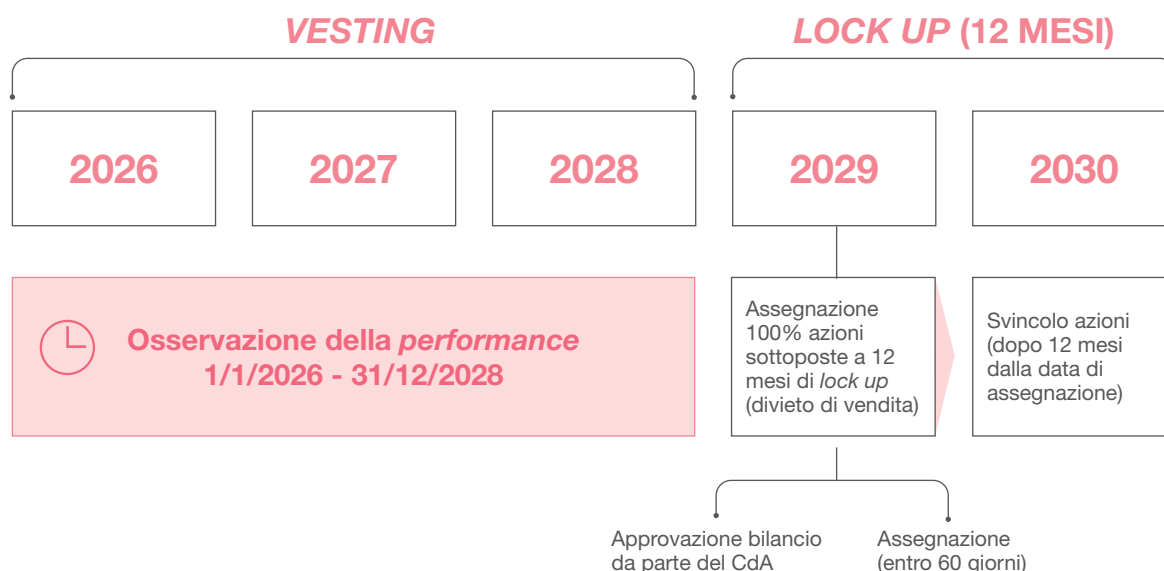
Riduzione Emissioni CO ₂ al 2028	Percentuale di maturazione dei Diritti (da applicare al 20% del totale)
Inferiore all'Obiettivo Minimo	0%
Pari all'Obiettivo Minimo	50%
Tra l'Obiettivo Minimo e l'Obiettivo Target	Per interpolazione lineare
Pari all'Obiettivo Target	100%
Tra l'Obiettivo Target e l'Obiettivo Massimo	Per interpolazione lineare
Pari all'Obiettivo Massimo	170%
Superiore all'Obiettivo Massimo	170%

¹⁰ Il *panel* di aziende verso cui verrà confrontato il TSR Relativo di Intercos è composto come segue: 1. Cosmax; 2. Coty, Inc.; 3. Givaudan; 4. International Flavors & Fragrances, Inc.; 5. Korea Kolmar; 6. L'Oréal SA; 7. Shiseido Co. Ltd.; 8. Symrise AG; 9. The Estée Lauder Companies, Inc.; 10. Indice FTSE Mid Cap. Con riferimento al calcolo del valore per l'indice FTSE Mid Cap verrà preso in considerazione la media aritmetica dell'indice nei 90 giorni antecedenti al termine dell'ultimo anno di *vesting* e la media aritmetica dell'indice nei primi 90 giorni successivi all'inizio del primo anno di *vesting*.



L'orizzonte temporale su cui si sviluppa l'intero piano considerando l'assegnazione e la maturazione delle Azioni e il periodo di *lock up* è complessivamente di circa 5 anni.

Nell'immagine seguente è riportato lo schema temporale del Piano 2026–2028:



Altri piani di incentivazione di lungo termine

Si ricorda che sono attualmente in essere i seguenti due piani di incentivazione, basati su *equity*, ossia il Piano di *Performance Share* 2024-2026 e Piano di *Performance Share* 2025-2027. Il Piano di *Performance Shares* 2023-2025 ha concluso il periodo di *vesting* al 31 dicembre 2025.

Tali piani azionari consentono di premiare le crescite del valore per gli Azionisti persistenti e sostenibili nel tempo e permettono un maggiore allineamento con le prassi di mercato, le indicazioni del Codice di *Corporate Governance* e gli obiettivi del Piano Strategico.

Per i dettagli relativi al Piano di *Performance Shares* 2024-2026 e 2025-2027 si rimanda alla Relazione sulla Remunerazione riferita, rispettivamente, all'esercizio 2024 e all'esercizio 2025, disponibili sul sito *internet* della Società (Sezione "Governance"), nonché alla Sezione II della presente Relazione.

Clausole di *good e bad leaver* e clausole di *clawback*

I piani di incentivazione di lungo termine prevedono clausole di *good e bad leaver*. In particolare, in caso di cessazione del rapporto a seguito di una ipotesi *good leaver* (licenziamento ingiustificato; revoca o mancato rinnovo della carica di amministratore in assenza di giusta causa; dimissioni volontarie solo a condizione che il Beneficiario si trovi in possesso dei requisiti pensionistici di legge e nei 30 giorni successivi abbia presentato richiesta di accedere al relativo trattamento dimissioni per giusta causa; risoluzione consensuale del rapporto; morte o invalidità permanente) durante il periodo di *vesting* o comunque prima dell'attribuzione delle *performance shares*, il beneficiario (o i suoi eredi) manterrà il diritto di ricevere, sempre che almeno uno degli obiettivi sia raggiunto, una parte delle *performance shares* a cui avrebbe diritto calcolata proporzionalmente al periodo di durata del suo rapporto nel corso del periodo di *vesting* rispetto a quest'ultimo.



In caso di cessazione del rapporto a seguito di una ipotesi *bad leaver* durante il periodo di *vesting* o comunque prima dell'attribuzione delle *performance shares* il beneficiario (o i suoi eredi) perderà definitivamente e integralmente il diritto a ricevere *performance shares*.

I piani di incentivazione prevedono inoltre le clausole di *clawback* nei casi in cui venga accertato che l'assegnazione delle Azioni sia avvenuta (i) in violazione da parte sua delle norme aziendali o legali o di condotta dolosa o gravemente colposa volta all'alterazione dei dati utilizzati per il conseguimento degli Obiettivi di *Performance*, ovvero (ii) sulla base di dati in seguito rivelatisi manifestamente errati, fermo restando che in questo ultimo caso la restituzione (x) potrà essere richiesta soltanto entro e non oltre i 36 mesi dall'Attribuzione, e (y) dovrà avvenire in ogni caso con modalità tali da neutralizzare eventuali effetti negativi finanziari e fiscali per il Beneficiario. La previsione di cui al punto (y) non si applica in caso di dolo del Beneficiario.

Retention bonus e altre tipologie di incentivazione monetaria

È previsto un *retention bonus* per l'Amministratore Delegato che può essere erogato al decorrere di 5 anni dalla data di Quotazione ed è quantificato sulla base dell'incremento di capitalizzazione di borsa del 100% delle Azioni della Società, determinata in base al prezzo medio ponderato delle Azioni come rilevato alla data *target* (quinto anniversario dalla Quotazione) e nei 29 giorni di mercato precedenti a tale data, a condizione che l'Amministratore ricopra ininterrottamente la carica nel periodo considerato e con esclusione di qualunque meccanismo discrezionale per l'assegnazione e la quantificazione del *bonus*.

Ai soli fini di completezza informativa, si rappresenta che l'Amministratore Delegato, in aggiunta al piano di incentivazione e *retention* attribuitogli dalla Società, è anche destinatario

di un separato piano di *retention* che prevede la corresponsione di un *bonus* in denaro di importo pari a Euro 680.000,00 a ogni anniversario dalla Data di Avvio delle Negoziazioni per il periodo di 5 anni (e quindi sino al 2 novembre 2026), condizionato unicamente alla permanenza in carica quale Amministratore Delegato di Intercos, precisandosi che l'erogazione di tale *bonus* sarà a carico esclusivamente dell'azionista di controllo di Intercos (per il tramite della società dal medesimo controllata Dafe 3000 S.r.l.) e che il predetto piano non comporta alcuna obbligazione a carico di Intercos.

Si sottolinea che entrambi i *retention bonus* previsti per l'Amministratore Delegato hanno carattere eccezionale e non ripetitivo e sono legati a pattuizioni contrattuali preesistenti e antecedenti al processo di quotazione di Intercos.

Si sottolinea inoltre che non sono previsti *retention bonus* di medesima fattispecie in favore degli altri Amministratori Esecutivi.

Benefici non monetari

L'Amministratore Delegato e gli altri Amministratori Esecutivi possono essere beneficiari dei medesimi benefici non monetari previsti, ai sensi della Politica di Remunerazione, per il Presidente, e dell'assicurazione antinfortuni professionali ed extraprofessionali.

Indennità in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto

I trattamenti eventualmente riconosciuti in caso di cessazione del rapporto di lavoro o della carica sono determinati in coerenza con la normativa vigente e con le raccomandazioni delle *best practice* di mercato, tenendo conto della durata del rapporto, delle responsabilità ricoperte e delle specifiche circostanze della cessazione.

L'ammontare complessivo delle indennità di fine rapporto non potrà in ogni caso eccedere un limite massimo pari a 24 mensilità della re-



munerazione complessiva, in linea con le prassi prevalenti del mercato italiano.

Ai fini del calcolo del suddetto limite massimo, si specifica che la remunerazione complessiva è intesa come la somma della componente fissa monetaria riconosciuta per il ruolo ricoperto, del controvalore economico dei benefici non monetari e dei compensi variabili di breve periodo, calcolati come media dell'ultimo triennio.

Si specifica che non sono attualmente in essere accordi tra la Società e l'Amministratore Delegato e gli altri Amministratori Esecutivi che regolino trattamenti in caso di cessazione della carica o di risoluzione del rapporto di lavoro e. A tal proposito, si rappresenta che non sono previsti ulteriori benefici non monetari a favore dell'Amministratore Delegato o degli al-

tri Amministratori Esecutivi mentre è possibile prevedere la stipula di contratti di consulenza con l'Amministratore Delegato per un periodo successivo alla cessazione del rapporto.

Patti di non concorrenza

La Società ha stipulato un patto di non concorrenza con l'Amministratore Delegato valido per dodici mesi dalla data di cessazione del proprio incarico a fronte di un compenso pari all'11% della relativa remunerazione fissa su base annua, il cui importo è corrisposto in costanza di rapporto. Si tratta di pattuizioni contrattuali preesistenti e antecedenti al processo di quotazione di Intercos. Non sono previsti patti di non concorrenza con gli altri Amministratori Esecutivi.

2.3.4 DIRS organizzativi

Alla data della presente Relazione il Consiglio di Amministrazione ha identificato come DIRS Organizzativi i seguenti soggetti:

Nome Cognome	Ruolo
Maria D'Agata	<i>Group Chief HRO, Legal, Regulatory & CSR Officer</i>
Vittorio Brenna	<i>Group Chief Operating Officer</i>
Matteo Milani	<i>Chief Executive Officer Cosmint S.p.A.</i>
Stephane Tsassis	<i>Chairman of Intercos Asia Pacific Ltd Board & CEO of Asia Pacific Region</i>

L'elenco di cui sopra potrà subire variazioni a fronte di uscite o assunzioni di DIRS Organizzativi, da individuarsi secondo la definizione sopra riportata. La retribuzione dei DIRS Organizzativi è fissata in misura coerente ai loro ruoli, responsabilità e professionalità.

Pay mix

Il pacchetto retributivo previsto per i DIRS Organizzativi prevede una componente fissa prevista per il rapporto Dirigenziale con la società, una componente variabile di breve termine e una componente variabile di lungo termine.

Remunerazione fissa

La retribuzione annua lorda dei DIRS Organizzativi è determinata in base al ruolo e alle responsabilità assegnate considerando i livelli retributivi riscontrati sul mercato 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. In particolare, la Politica Retributiva prevede la possibilità di effettuare degli interventi di adeguamento retributivo finalizzati all'allineamento ai livelli retributivi del mercato di riferimento, per le risorse che abbiano ampliato il proprio perimetro di responsabilità



o copertura del ruolo, nonché per i titolari di posizioni organizzative ritenute critiche per il *business* di Intercos. Viene inoltre prevista la possibilità di prevedere l'erogazione di *una tantum* in situazioni straordinarie, soggette alla procedura di deroga, che riguardino un numero ristretto di risorse, in presenza di *performance* eccellenti su attività/progetti di natura strategica per la società, ovvero in considerazione di esigenze di *attraction* e *retention*.

Incentivo variabile di breve termine: STI

Lo STI per i DIRS Organizzativi è allineato nel funzionamento al sistema di incentivazione di breve termine dell'Amministratore Delegato e degli Amministratori Esecutivi (diversi dal Presidente):

Obiettivo	Peso
Group EBITDA Adjusted	40%
Group Net Financial Position	25%
Value Added Sales	15%
Obiettivi di Funzione / LE / Country/ Region/ Individuali	20%

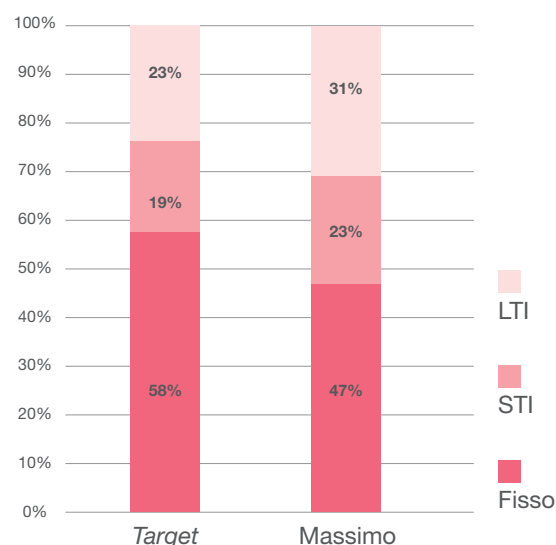
Come sopra anticipato, il sistema incentivante di breve termine dei DIRS Organizzativi prevede gli stessi meccanismi di funzionamento previsti per l'Amministratore Delegato e gli Amministratori Esecutivi (diversi dal Presidente), con un STI *target value* pari tra il 30% e il 50% della remunerazione fissa incrementabile fino ad un massimo tra il 45% e il 75% della remunerazione fissa, in caso di *overperformance*.

Incentivo variabile di lungo termine: LTI

Su delibera del Consiglio di Amministrazione, i DIRS Organizzativi possono essere beneficiari del medesimo piano di incentivazione di lungo termine sopra descritto per l'Amministratore Delegato.

Pay mix medio

Pay mix medio DIRS Organizzativi Target e Massimo



Benefici non monetari

L'offerta retributiva è integrata con i benefici non monetari previsti dal CCNL di riferimento e dalle prassi aziendali (*i.e.*, polizza infortuni professionali ed extraprofessionali, polizza invalidità e morte, previdenza integrativa, assicurazione sanitaria integrativa e *check-up* annuale, assegnazione di autovettura ad uso promiscuo e carta carburante, *device* aziendali).

Indennità in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto

In caso di risoluzione anticipata del rapporto di lavoro a iniziativa della Società potranno essere corrisposti importi stabiliti tramite accordi *ex-ante* o all'atto della risoluzione, definiti tenuto conto delle responsabilità affidate e dell'attività prestata.

In particolare, la Società, in occasione e connessione alla cessazione del rapporto di lavoro, può riconoscere ai singoli DIRS Organizzativi trattamenti economici aggiuntivi rispetto a quanto dovuto ai sensi delle disposizioni di legge vigenti e di contrattazione collettiva nazionale e aziendale applicabili.

Fermo quanto sopra precisato a proposito de-



gli importi stabiliti tramite accordi *ex-ante* o all'atto della risoluzione, potrà essere riconosciuta ai DIRS Organizzativi un'indennità di fine rapporto ai sensi della contrattazione collettiva nazionale di volta in volta rilevante, non collegata a criteri di *performance*, non superiore a 24 mensilità della remunerazione e nel rispetto di quanto previsto dal CCNL applicabile per quel che concerne le componenti retributive da considerare.

Nei casi di *good leaver* i DIRS Organizzativi mantengono i diritti assegnati nell'ambito di piani di incentivazione di lungo termine e che, nel caso in cui la risoluzione del rapporto avvenga prima della scadenza del relativo piano, tali diritti verranno calcolati *pro rata temporis*.

2.3.5 Altre forme di remunerazione

La Società può, in casi eccezionali e non ricorrenti, decidere di assegnare eventuali *bonus* discrezionali, per specifiche fattispecie ritenute eccezionali in termini di importanza strategica, per il raggiungimento degli obiettivi di lungo termine, e di impatto sui risultati di Intercos. Tali forme retributive potranno essere previste per le figure di Amministratore Delegato, Amministratori Esecutivi e DIRS Organizzativi.

L'assegnazione di tali *bonus* è deliberata nel rispetto di criteri predefiniti, al fine di evitare margini di discrezionalità non giustificata ed è limitata, come detto, a specifiche casistiche, in particolare:

- per premiare l'*effort* aggiuntivo profuso rispetto all'ordinaria attività lavorativa in ipotesi di progetti speciali / operazioni straordinarie di particolare rilevanza strategica per il Gruppo previa verifica del rispetto di due condizioni necessarie ai fini del riconoscimento:

Non sono attualmente previsti ulteriori benefici non monetari a favore dei DIRS ovvero la stipula di contratti di consulenza con questi ultimi per un periodo successivo alla cessazione del rapporto.

Patti di non concorrenza

Allo stato attuale, con riferimento ai DIRS Organizzativi, nei casi in cui questi abbiano professionalità e competenze tali per cui la risoluzione del rapporto di lavoro possa determinare rischi per la Società, la stessa può applicare patti di non concorrenza, il cui corrispettivo viene definito entro il 75% della retribuzione annua lorda ed erogato successivamente al termine del rapporto di lavoro, a fronte di accordi che, di norma, hanno durata annuale oppure vengono pagati in costanza di rapporto.

- a. una reale creazione di valore per l'azionista con risultato tangibile e materiale nel conto economico della Società;
- b l'accertamento che la *performance* oggetto di valutazione non sia già riconosciuta nei piani di incentivazione variabile strutturali (STI e LTI)

- per attrarre dal mercato del lavoro o mantenere in azienda risorse con elevata *seniority* manageriale, e/o in possesso di competenze specifiche ritenute critiche per il conseguimento degli obiettivi di sviluppo del *business*. Nel caso di risorse esterne all'azienda, il riconoscimento di tali *bonus* sarà condizionato al superamento del periodo di prova.

Tali *bonus*, in ogni caso, avranno un importo che non potrà superare il limite massimo predeterminato, pari al 100% della remunerazione fissa annua o del STI, assegnato a *target*, del beneficiario e verranno corrisposti solo in continuità del rapporto in essere.



Considerando il carattere eccezionale di tali forme di remunerazione la Società prevede che, a seguito della proposta motivata da parte del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, supportato dalla Funzione *HRO, Legal, Regulatory & CSR*, previa valutazione in merito alla coerenza con la Politica di Remunerazio-

ne, la decisione finale in merito all'assegnazione dello *Special bonus* spetterà al Consiglio di Amministrazione di Intercos, con il parere del Comitato Parti Correlate e/o del Collegio Sindacale, per quanto di competenza e a seconda del caso, attraverso apposita delibera.

2.3.6 La Remunerazione dei componenti dell'Organo di Controllo

Ai sensi dell'articolo 2402 del Codice civile, la remunerazione dei componenti del collegio sindacale è determinata dall'Assemblea all'atto della nomina per l'intero periodo di durata del loro ufficio in misura annua fissa. Ai sindaci viene inoltre riconosciuto il rimborso delle spese documentate sostenute per ragioni di ufficio.

L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti dell'11 aprile 2024 ha provveduto alla nomina del Collegio Sindacale. I componenti effettivi del Collegio Sindacale sono:

Nome e Cognome	Carica
Paolo Prandi	Presidente del Collegio Sindacale
Monica Manzini	Sindaco del Collegio Sindacale
Giovanni Rossi	Sindaco del Collegio Sindacale

I relativi compensi annui lordi sono stati definiti come segue:

- Euro 33.000,00 al Presidente del Collegio Sindacale;
- Euro 27.500,00 a ciascun Sindaco effettivo.

Si precisa che in occasione della nomina dell'organo di controllo per il triennio 2024-2026 da parte dell'Assemblea dell'11 aprile 2024, il Collegio Sindacale uscente ha formu-

lato un orientamento sulla composizione qualitativa e quantitativa dell'organo di controllo, anche in relazione alla complessità dell'incarico in termini di impegni di tempo. A tale ultimo riguardo il Collegio Sindacale ha rilevato, in sintesi, come ai componenti dell'organo di controllo sia richiesto un significativo impegno in termini di tempo in ragione dei compiti connessi allo stesso in quanto organo di controllo di una capogruppo quotata e ha sottolineato in particolare come tale impegno dovrà altresì tener conto della nuova normativa in tema di informativa non finanziaria che contempla attività aggiuntive di vigilanza sull'osservanza delle disposizioni in materia. Nel proprio orientamento il collegio sindacale uscente ha altresì formulato le proprie considerazioni in merito all'adeguatezza del compenso riconosciuto per lo svolgimento dell'incarico. Per maggiori informazioni si rinvia all'orientamento del Collegio Sindacale uscente allegato alla relazione illustrativa predisposta ai sensi dell'art. 125-ter TUF relativa alla nomina del Collegio Sindacale da parte dell'Assemblea del 11 aprile 2024 consultabile all'indirizzo, www.intercos-investor.com, Sezione "Governance / Assemblea degli Azionisti".





The background is an abstract composition of fluid, overlapping shapes in various shades of purple, magenta, and pink. The colors transition from deep purples at the top to lighter pinks at the bottom. The shapes have a soft, ethereal quality, resembling smoke or liquid in motion. The overall effect is dynamic and visually rich.

**SEZIONE II
COMPENSI
CORRISPOSTI**

1. Premessa

La presente sezione è articolata in due parti che illustrano rispettivamente:

- nella Prima parte, i diversi elementi che compongono la remunerazione (compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro) dando evidenza della coerenza con la Politica in materia di Remunerazione di riferimento;
- nella Seconda parte, mediante le tabelle allegate, i compensi dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e le informazioni relative alle partecipazioni azionarie nella Società dagli stessi detenute, nonché i compensi previsti per i DIRS Organizzativi.

La presente Sezione è sottoposta al voto non vincolante da parte dell'Assemblea degli Azionisti come previsto dall'art. 123-ter del TUF che prevede al comma 6: *“Fermo restando quanto previsto [...] l'Assemblea convocata [...] delibera in senso favorevole o contrario sulla seconda sezione della relazione prevista dal comma 4. La deliberazione non è vincolante”*.

Inoltre, il soggetto incaricato di effettuare la revisione legale del bilancio ha verificato l'av-

venuta predisposizione da parte degli amministratori della presente Sezione, come previsto dall'art. 123-ter del TUF.

I compensi dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo sono illustrati nominativamente; i compensi previsti per i DIRS Organizzativi sono invece rappresentati in forma aggregata.

Con riferimento alla rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, si rinvia a quanto già descritto analiticamente nella Sezione I. Si precisa che nella presente Sezione II sono altresì riportati i dati relativi agli strumenti finanziari assegnati in attuazione dei seguenti piani di compensi basati su strumenti finanziari in conformità a quanto richiesto dall'art. 84-bis, comma 5, del Regolamento Emittenti: **Piano di Performance Shares 2023-2025; Piano di Performance Shares 2024-2026; Piano di Performance Shares 2025-2027;**

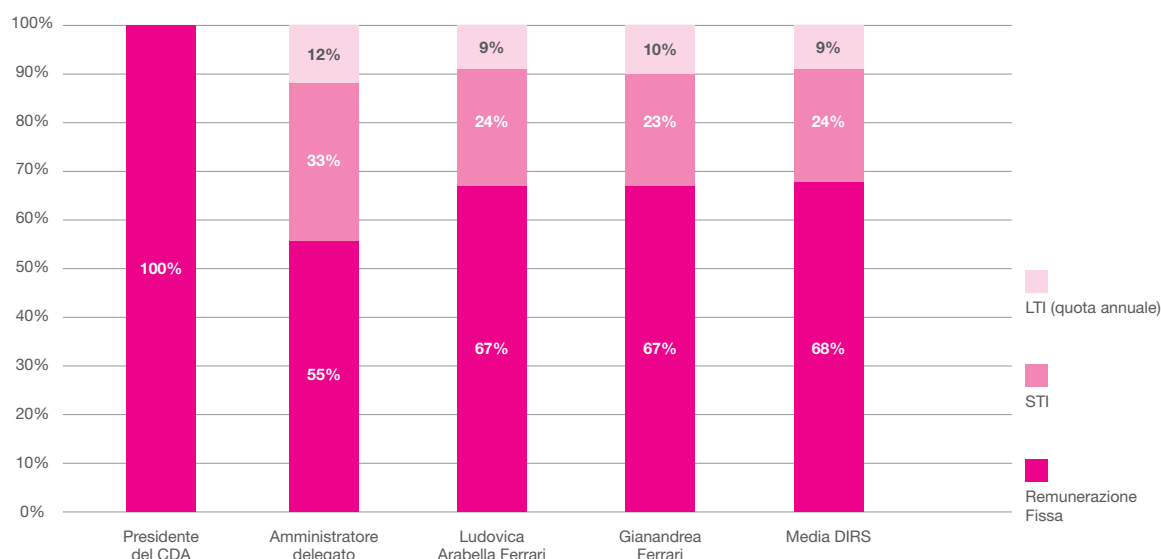


2. Prima parte - Voci che compongono la Remunerazione

2.1 Proporzione tra compensi fissi e variabili corrisposti

Si riporta di seguito l'indicazione della proporzione tra i compensi di natura fissa e di natura variabile di competenza del 2025 del Presidente, dell'Amministratore Delegato, degli altri

Amministratori Esecutivi e dei DIRS Organizzativi (per i DIRS Organizzativi si considera il *pay-mix* medio calcolato sui DIRS che sono stati in forza per tutto il 2025).



2.2 Remunerazione Fissa

2.2.1 Amministratori non investiti di particolari cariche e membri dei comitati endoconsiliari

Con riferimento al Consiglio di Amministrazione in carica alla data della presente Relazione, si segnala che l'Assemblea ordinaria della Società dell'11 aprile 2024, in sede di rinnovo e di nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione,

ha deliberato di fissare l'emolumento complessivo annuo lordo per il Consiglio di Amministrazione in Euro 3.120.000,00 delegando al Consiglio di Amministrazione stesso la determinazione dei singoli compensi, senza consi-



derare la remunerazione variabile derivante dai piani di incentivazione che potranno essere approvati dalla Società e ferma restando la facoltà del Consiglio di Amministrazione di attribuire agli amministratori investiti di particolari cariche eventuali ulteriori compensi e bonus ai sensi dell'articolo 2389, terzo comma, Codice Civile, sentito il parere del Collegio Sindacale.

In data 23 aprile 2024, il Consiglio di Amministrazione della Società, tenuto conto dell'emolumento complessivo annuo lordo deliberato dall'Assemblea dei soci come sopra specificato, ha determinato i singoli compensi dei membri del Consiglio di Amministrazione (fatta eccezione per il consigliere Dott. Nikhil Kumar Thukral il quale ha dichiarato di accettare di ricoprire la carica senza ricevere alcun emolumento per l'intero mandato e quindi fino ad approvazione del bilancio al 31 dicembre 2026), ivi inclusi, tenuto conto della proposta del Comitato per le Nomine e la Remunerazione e sentito il parere del Collegio Sindacale, i compensi da attribuire agli amministratori investiti di particolari cariche ai sensi dell'art. 2389, comma 3, c.c., ossia al Presidente Esecutivo Signor Dario Gianandrea Ferrari, all'Amministratore Delegato Dott. Renato Semerari e agli Amministratori Esecutivi Dott.ssa Ludovica Arabella Ferrari e Dott. Gianandrea Ferrari (cfr. infra par. 2.2.2 e 2.2.3).

Il Consiglio di Amministrazione del 23 aprile 2024 ha, pertanto, preso atto della rinuncia da parte dell'Amministratore Dott. Nikhil Kumar Thukral a qualsiasi emolumento allo stesso spettante in ragione della carica ricoperta e, tenuto conto della proposta del Comitato per le Nomine e la Remunerazione e sentito il pa-

re favorevole del Collegio Sindacale, ha deliberato di attribuire:

- un emolumento annuo lordo di Euro 25.000,00, *pro rata temporis*, a ciascun amministratore;
- un compenso lordo annuo pari a Euro 20.000,00 al *Lead Independent Director*, Dott. Michele Scannavini, aggiuntivo all'emolumento allo stesso corrisposto in qualità di Consigliere e di membro dei comitati della Società;
- un compenso lordo annuo di Euro 15.000,00 *pro rata temporis* al Dott. Vincenzo Giannelli, quale Presidente del CCR e un compenso lordo annuo di Euro 10.000,00 *pro rata temporis* per gli altri componenti del CCR, Dott. Ciro Piero Cornelli e Dott.ssa Paola Boromei, oltre alla remunerazione attribuita alle suddette persone per la loro carica di amministratori;
- un compenso lordo annuo di Euro 15.000,00 *pro rata temporis* alla Dott.ssa Patrizia De Marchi quale Presidente del CNR e un compenso lordo annuo di Euro 10.000,00 *pro rata temporis* per gli altri componenti del CNR, Dott. Michele Scannavini e Dott. Ciro Piero Cornelli, oltre alla remunerazione attribuita alle suddette persone per la loro carica di amministratori;
- un compenso lordo annuo di Euro 15.000,00 *pro rata temporis* al Dott. Michele Scannavini quale Presidente del Comitato OPC e un compenso lordo annuo di Euro 10.000,00 *pro rata temporis* per gli altri componenti Dott.ssa Patrizia De Marchi e Dott.ssa Paola Boromei, oltre alla remunerazione attribuita alle suddette persone per la loro carica di amministratori.

Inoltre, al Consigliere Avv. Maria D'Agata è riconosciuto un compenso annuo di Euro 2.000,00, in qualità di membro dell'Organismo di Vigilanza della Società.



2.2.2 Presidente del Consiglio di Amministrazione

Con riferimento al Consiglio di Amministrazione in carica alla data della presente Relazione, il Consiglio di Amministrazione durante la riunione del 23 aprile 2024, tenuto conto dell'emolumento complessivo annuo lordo deliberato dall'Assemblea dei soci dell'11 aprile 2024, ha determinato - tenuto conto della proposta del Comitato per le Nomine e la Remunerazione e con parere favorevole del Collegio Sindacale - di attribuire, ai sensi dell'art. 2389, comma 3, c.c., al Presidente esecutivo Sig. Dario Gianandrea Ferrari, in continuità con gli

anni precedenti, un emolumento annuo lordo pari a Euro 1.640.000,00, corrisposto *pro rata temporis* quale compenso fisso per la carica di Consigliere di Amministrazione di Intercos, nonché di un compenso di Euro 60.000,00 da Intercos Paris in qualità di *Gérant*, al lordo delle ritenute di legge, oltre al rimborso delle spese sostenute per l'esercizio del proprio ufficio, e in ogni caso fatte salve le ulteriori remunerazioni di natura accessoria allo stesso attribuite.

2.2.3 Amministratore Delegato e Amministratori Esecutivi

Con riferimento al Consiglio di Amministrazione in carica alla data della presente Relazione, il Consiglio di Amministrazione del 23 aprile 2024 tenuto conto dell'emolumento complessivo annuo lordo deliberato dall'Assemblea dei soci dell'11 aprile 2024, ha determinato - su proposta del Comitato per le Nomine e la Remunerazione e previo parere favorevole del Collegio Sindacale - di attribuire:

- all'Amministratore Delegato Dott. Renato Semerari un emolumento annuo lordo pari a Euro 800.000,00 *pro rata temporis* (comprensivo del compenso fisso annuo lordo per la carica di Consigliere di Amministrazione di Intercos e degli importi corrisposti a fronte del Patto di Non Concorrenza) al lordo delle ritenute di legge, oltre al rimborso delle spese sostenute per l'esercizio del proprio ufficio e in ogni caso fatte salve le ulteriori remunerazioni di natura variabile allo stesso attribuite;
- all'Amministratore Esecutivo Dott.ssa Ludovica Arabella Ferrari per la carica di Ammini-

stratore Esecutivo di Intercos, un emolumento annuo lordo pari a Euro 355.000,00 *pro rata temporis* (comprensivo del compenso fisso annuo lordo per la carica di Consigliere di Amministrazione di Intercos), al lordo delle ritenute di legge, oltre al rimborso delle spese sostenute per l'esercizio del proprio ufficio e in ogni caso fatte salve le ulteriori remunerazioni di natura variabile alla stessa attribuite.

L'Amministratore Esecutivo Dott. Gianandrea Ferrari nel corso dell'esercizio 2025 ha percepito per la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato di Intercos Europe S.p.A. e CEO di Intercos India, un emolumento annuo lordo pari a Euro 215.000,00 *pro rata temporis*, al lordo delle ritenute di legge, oltre al rimborso delle spese sostenute per l'esercizio del proprio ufficio e in ogni caso fatte salve le ulteriori remunerazioni di natura variabile allo stesso attribuite.

In ogni caso sono fatte salve le ulteriori remunerazioni di natura variabile agli stessi attribuite.

2.2.4 DIRS Organizzativi

Ai DIRS Organizzativi sono state erogate nel 2025 retribuzioni fisse, a livello aggregato, pari a Euro 1.275.528,09 determinate sulla base del ruolo ricoperto, delle responsabilità strategiche assegnate e del posizionamento retributivo ri-

spetto al mercato di riferimento, in un'ottica di coerenza interna ed equità retributiva. Gli importi indicati in euro e le suddette percentuali sono stati calcolati solo sui DIRS organizzativi in forza in Intercos per tutto il 2025.



2.3 Retribuzione Variabile di Breve Termine

2.3.1 Amministratore Delegato e Amministratori Esecutivi

Nell'esercizio 2025 sia l'Amministratore Delegato sia gli altri Amministratori Esecutivi (diversi dal Presidente) hanno maturato l'incentivo di breve termine STI, a fronte della *performance* conseguita al raggiungimento degli obiettivi previsti per le relative cariche, consuntivata sulla base del progetto di Bilancio per l'eserci-

zio 2025, sottoposto all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti che approva la Prima Sezione della presente Relazione.

In particolare, all'Amministratore Delegato saranno erogati compensi variabili annuali previsti per il 2025 in misura pari a Euro 478.711,56.

L'evidenza del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati è riassunta nel seguente prospetto:

		Consuntivo	Peso	Risultato	Totale payout %	
		Minimo	Target	Massimo		
Renato Semerari Amministratore Delegato	Intercos Group EBITDA	96,6%			50%	96,6%
	Intercos Group NFP	100,9%			30%	100,9%
	Intercos Group Value Added Sales	93,1%			20%	93,1%
					85,48%	

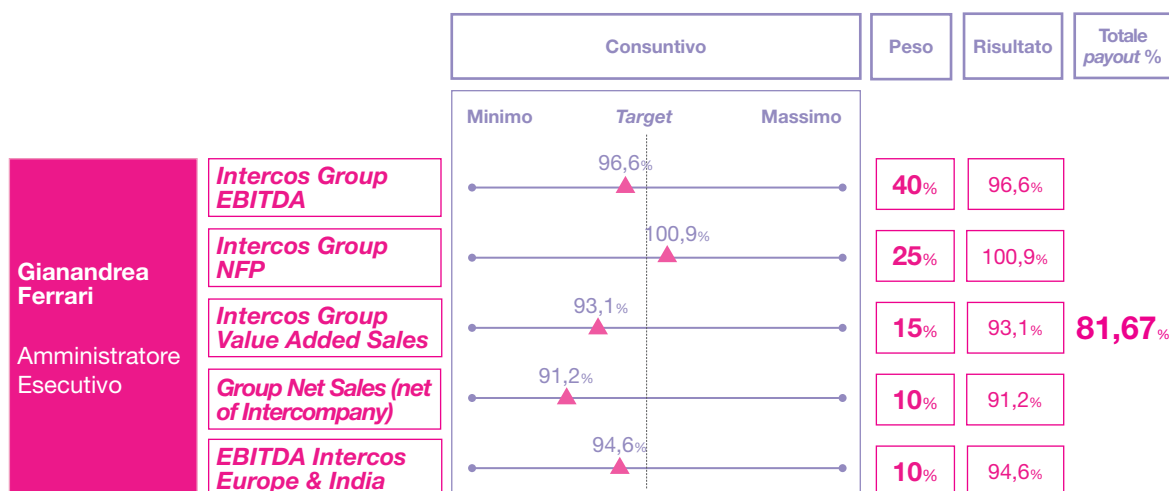
Con riferimento invece agli Amministratori Esecutivi (diversi dal Presidente) saranno erogati i seguenti compensi variabili annuali previsti per il 2025:

- in misura pari a Euro 127.320,67 per quanto riguarda Ludovica Arabella Ferrari. L'evidenza del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati è riassunta nel seguente prospetto:

		Consuntivo	Peso	Risultato	Totale payout %	
		Minimo	Target	Massimo		
Ludovica Arabella Ferrari Amministratore Esecutivo	Intercos Group EBITDA	96,6%			40%	96,6%
	Intercos Group NFP	100,9%			25%	100,9%
	Intercos Group Value Added Sales	93,1%			15%	93,1%
	Fatturato BU Make UP Global	94,0%			10%	94,0%
	EBITDA BU Make UP Global	107,8%			10%	107,8%
					89,66%	



- in misura pari a Euro 98.000,07 per quanto riguarda Gianandrea Ferrari. L'evidenza del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati è riassunta nel seguente prospetto:



2.3.2 DIRS Organizzativi

I DIRS Organizzativi hanno maturato - sulla base del progetto di Bilancio relativo all'esercizio 2025 - un compenso variabile annuale complessivo a Euro 431.285,44 equivalenti a un *payout* medio del 90,39%. Il peso % medio dei variabili maturati dai DIRS Organizzativi, sulla base del progetto di Bilancio relativo all'e-

sercizio 2025, vs. la remunerazione fissa degli stessi è pari al 35,78%.

I suddetti importi in euro e le suddette percentuali sono stati calcolati solo sui DIRS organizzativi in forza in Intercos per tutto il 2025.

2.4 Piano Performance Share 2023-2025

2.4.1 Amministratore Delegato e Amministratori Esecutivi

Nel corso del 2026 sono state attribuite a favore dell'Amministratore Delegato 13.600 Azioni nell'ambito del Piano di *Performance Shares* 2023-2025. L'assegnazione è avvenuta a seguito della verifica da parte del Consiglio di Amministrazione in data 4 marzo 2026, previa disamina del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, del grado di raggiungimento degli obiettivi previsti del Piano, come riportato di seguito.

Nel corso dell'esercizio 2025, gli obiettivi economico-finanziari previsti dal Piano LTI - relativi al *TSR* Relativo e all'*EPS* Cumulato - non hanno raggiunto il livello minimo di soglia previsto dal Regolamento, con conseguente mancata maturazione delle relative componenti incentivanti.

È invece maturata la componente collegata all'obiettivo di riduzione delle emissioni di CO₂ (Scope I e Scope II), con un risultato pari al 40,78%, superiore al livello massimo previsto dal Piano. Tale risultato ha determinato una maturazione pari al 170% della quota relativa all'obiettivo ESG, corrispondente al 34% del totale teoricamente conseguibile.

La maturazione esclusiva della componente di sostenibilità deve essere letta alla luce della struttura del Piano, che prevede soglie di accesso rigorose e autonome per ciascun *KPI*. L'assenza di *payout* sulle metriche finanziarie conferma il carattere effettivamente condizionato e non garantito del sistema incentivante, nonché l'assenza di meccanismi automatici di



remunerazione in presenza di *performance* inferiori ai livelli minimi stabiliti.

L'obiettivo ambientale è definito sulla base di indicatori quantitativi, misurabili e verificabili, coerenti con la traiettoria di decarbonizzazione del Gruppo e con le priorità strategiche di medio-lungo periodo. Il livello di *performance* conseguito riflette un'effettiva accelerazione nelle iniziative di efficientamento energetico e di riduzione dell'impatto ambientale.

Il *payout* complessivo maturato rappresenta una quota limitata rispetto al massimo teoricamente conseguibile e non determina un disallineamento sostanziale rispetto alla *performance* economico-finanziaria complessiva del Gruppo nell'esercizio di riferimento, che continua a costituire il principale driver del sistema incentivante (80% del peso totale).

	Obiettivo KPI	Peso %	Minimo	Target	Massimo	Risultato Intercos Group	% di diritti maturati	% di diritti maturati per peso % obiettivo
Obiettivi di <i>performance</i>	TSR Relativo 2025 Intercos	45%	6ª posizione nel <i>Ranking</i>	4ª posizione nel <i>Ranking</i>	1ª posizione nel <i>Ranking</i>	7ª posizione nel <i>Ranking</i>	0%	0,00%
	EPS Cumulato 2025	35%	€ 2,19	€ 2,43	€ 2,67	€ 1,54	0%	0,00%
Obiettivo di sostenibilità	Riduzione di Emissioni di CO ₂ - <i>Scope I</i> e <i>Scope II</i>	20%	16%	20%	26%	40,78%	170%	34,00%

Con riferimento invece agli Amministratori Esecutivi (diversi dal Presidente) è stato attribuito il seguente numero di Azioni:

- 4.080 per quanto riguarda Ludovica Arabella Ferrari.
- 3.400 per quanto riguarda Gianandrea Ferrari.

Il valore dell'azione alla data di attribuzione è stato pari a Euro 12,23 (prezzo calcolato sul

valore normale delle Azioni, ai sensi dell'art. 9, comma 4, lett. a), TUIR, come **media aritmetica** dei prezzi di borsa rilevati nell'ultimo mese, decorrente dalla data in cui l'operazione assume rilevanza fiscale per il socio percettore (nel periodo **5 febbraio 2026 – 5 marzo 2026**).

Il Piano di *Performance Shares* 2023-2025 è stato descritto nella Politica di remunerazione 2023 pubblicata nella Relazione sulla remunerazione del 2023.

2.4.2 DIRS Organizzativi

Nel 2026 sono state attribuite 7.480 Azioni nell'ambito del Piano di *Performance Shares* 2023-2025. Tale attribuzione è avvenuta a seguito della verifica, da parte del Consiglio di Amministrazione in data 4 marzo 2026, previo esame del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, del livello di raggiungimento degli

obiettivi di *performance* previsti dal Piano, in coerenza con i meccanismi di *vesting* e con i criteri di *pay-for-performance*.

Il valore dell'azione alla data di assegnazione è il medesimo di quello riportato nel paragrafo precedente.



2.5 Benefici non monetari

In linea con la Politica Retributiva, nel corso dell'esercizio 2025 sono stati riconosciuti benefici non monetari al Presidente, all'Amministratore Delegato e agli Amministratori Esecutivi nonché ai DIRS Organizzativi, in misura coerente con il ruolo ricoperto e le responsabilità assegnate, nel rispetto dei principi di pro-

porzionalità, coerenza interna e allineamento alle prassi di mercato.

Il valore dei benefici non monetari riconosciuti è riportato nella Tabella 1, in conformità agli obblighi di trasparenza previsti dalla normativa applicabile.

2.6 Trattamenti di Fine Rapporto

Nel corso dell'esercizio 2025 si è interrotto il rapporto di lavoro tra Intercos e due DIRS Organizzativi che ha determinato il riconoscimento delle corrispettive indennità di cessazione del rapporto di lavoro in favore degli stessi. Tali indennità, erogate a titolo di trattamento di fine rapporto, sono state pari a complessivi Euro 893.042,25 coerentemente a quanto previsto dalle disposizioni di legge (TFR, ferie non godute, rimborsi spese, ratei 13-sima) e dalla Politica Retributiva definita per i DIRS Organizzativi (indennità sostitutiva del preavviso).

Si precisa che dal calcolo delle indennità sopra riportate sono stati esclusi i valori afferenti a: pro-rata della retribuzione annua lorda (in quanto tali valori vengono riportati in forma aggregata nel paragrafo della presente Relazione legato ai compensi percepiti dai DIRS Organizzativi), STI 2024 (in quanto già riportati in forma aggregata nella sezione II della Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti pubblicata nel 2025 e di competenza del periodo di *performance* 2024).

2.7 Deroche alla politica delle remunerazioni

Nel corso del 2025 Intercos non ha fatto ricorso ad alcuna deroga rispetto alla Politica di Re-

munerazione approvata dall'Assemblea degli Azionisti il 16 aprile 2025.

2.8 Meccanismi di correzione ex post della componente variabile

Nel corso dell'esercizio 2025 non sono stati applicati meccanismi di correzione *ex post* delle

componenti variabili, del tipo *malus* ovvero restituzione di compensi variabili c.d. "*clawback*".

2.9 Remunerazione del Collegio Sindacale

Il compenso del Collegio Sindacale in carica alla data della presente Relazione è stato determinato dall'Assemblea del 11 aprile 2024, la quale ha deliberato di determinare in Euro 33.000,00 annui l'importo del compenso da attribuire al

Presidente del Collegio Sindacale e in Euro 27.500,00 annui l'importo del compenso da attribuire a ciascun Sindaco Effettivo, al lordo delle ritenute di legge, oltre al rimborso delle spese sostenute per l'esercizio del loro ufficio.



2.10 Variazione annuale delle remunerazioni

Alla luce di quanto esposto dal Regolamento Emittenti, si illustra il confronto e la variazione dei compensi per gli esercizi 2025, 2024, 2023 e 2022 (2022 come base di calcolo) con l'obiettivo di fornire una rappresentazione più significativa dei risultati ottenuti. I dati retributivi presi in considerazione per i soggetti per i quali

le informazioni di cui alla presente sezione della Relazione sono forniti nominativamente e risultano coerenti con la Tabella 1 dei rispettivi anni di pubblicazione; i dati retributivi del Personale si riferiscono al personale dipendente dell'intero perimetro delle Società italiane del Gruppo.

Nome Cognome	Ruolo	2021	2022 vs 2021	2023 vs 2022	2024 vs 2023	2025 vs 2024
Consiglio di Amministrazione						
Dario Gianandrea Ferrari	Presidente CdA	100	97	100	100	100
Renato Semerari	AD	100	103	99	97	101
Ludovica Arabella Ferrari	Consigliere	100	111	98	107	108
Gianandrea Ferrari	Consigliere	100	123	100	105	132
Nikhil Kumar Thukral ⁽¹⁾	Consigliere	-	-	-	-	-
Ciro Piero Cornelli	Consigliere	100	159	100	100	100
Michele Scannavini	Consigliere e <i>Lead Independent Director</i> da 15/04/2024	100	195	100	112*	104
Patrizia De Marchi	Consigliere	100	600	100	100	100
Maria D'Agata	Consigliere	-	-	-	100*	119
Vincenzo Giannelli	Consigliere	-	-	-	100*	138
Paola Boromei	Consigliere	-	-	-	100*	138
Collegio Sindacale						
Paolo Prandi	Presidente del CS				100*	133
Giovanni Rossi	Sindaco	100	660	91	107*	103
Monica Manzini	Sindaco	-	100	144	107*	129
Sindaci supplenti**:						
Maurizio Nastri ⁽²⁾	Sindaco Supplente	100	100	1250	100	-
Daniela Savi	Sindaco Supplente	-	-	-	-	-
PERSONALE***		100	105	106	102	103
EBITDA Adjusted		100	120	113	104	109

* *pro-rata temporis* come da nomina del CdA da parte dell'Assemblea in data 11/04/2024

** per la carica di Sindaco Supplente non è attualmente previsto un compenso

*** media calcolata sui dipendenti Italia a perimetro costante anno su anno 2022-2023-2024-2025

(1) Rinuncia ai compensi per la carica

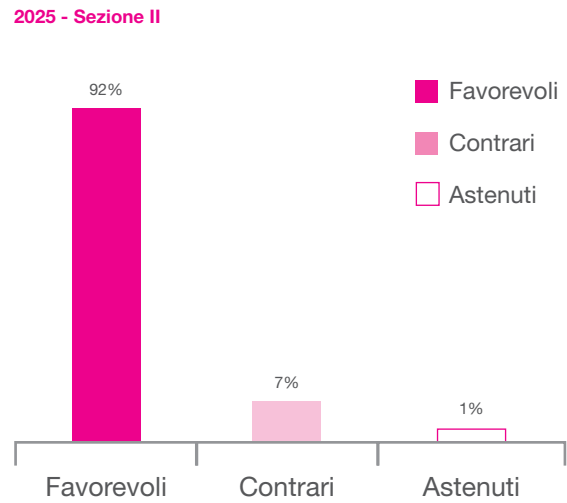
(2) Compenso per la carica ricoperta in Cosmint, come deliberato dall'Assemblea del 26 aprile 2023 di Cosmint

Nota: confronto sulle componenti monetarie



2.11 Voto espresso dall'Assemblea dei soci nel 2025

Nella riflessione e valutazione degli aggiornamenti e dei miglioramenti apportati alla Politica Retributiva e al presente documento nel suo complesso (inclusa la presente Sezione II relativa ai compensi corrisposti), si è tenuto conto dei risultati relativi ai voti espressi nell'Assemblea degli Azionisti 2025, in un'ottica di continuo miglioramento degli *standard di disclosure* adottati da Intercos.



3. Seconda parte – rappresentazione analitica dei compensi corrisposti nell’esercizio

Tabella 1 - Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche (€)

(A)	(B)	(C)	(D)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
Nome e Cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica ^(A)	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari ⁽²⁴⁾	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					
Dario Gianandrea Ferrari	Presidente Esecutivo CdA	2025	31/12/2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				1.640.000,00 ⁽¹⁾						23.142,45		1.663.142,45
(II) Compensi da controllate e collegate				60.000,00 ⁽²⁾								60.000,00
(III) Totale				1.700.000,00						23.142,45		1.723.142,45
Renato Semerari	Amministratore Delegato	2025	31/12/2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				800.000,00 ⁽³⁾		478.711,56				14.563,04		1.293.274,60
(II) Compensi da controllate e collegate												682.125,39
(III) Totale				800.000,00		478.711,56				14.563,04		1.293.274,60
Ludovica Arabella Ferrari	Amministratore esecutivo	2025	31/12/2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				355.000,00 ⁽⁴⁾		127.320,67				9.081,13		491.401,80
(II) Compensi da controllate e collegate												218.244,02
(III) Totale				355.000,00		127.320,67				9.081,13		491.401,80
Gianandrea Ferrari	Amministratore esecutivo	2025	31/12/2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				65.000,00		21.560,01				27.218,52		113.778,54
(II) Compensi da controllate e collegate				215.000,00		76.440,06						291.440,06
(III) Totale				280.000,00 ⁽⁵⁾		98.000,07				27.218,52		405.218,59
Nikhil Kumar Thukral	Amministratore Non esecutivo	2025	31/12/2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio												
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale												

(1) compenso ai sensi dell'art. 2389, terzo comma, del Codice Civile, come determinato dal Consiglio di Amministrazione del 15/04/2024 sulla base dell'emolumento complessivo deliberato dall'Assemblea del 11/04/2024

(2) compensi corrisposti al Dott. D. G. Ferrari da Intercos Paris in qualità di *Gérant*

(3) compenso corrisposto come determinato dal Consiglio di Amministrazione del 15/04/2024 sulla base dell'emolumento complessivo deliberato dall'Assemblea del 11/04/2024

(4) compenso deliberato dal CDA del 29 febbraio 2024 (prodotto sub All. 1B), in vigore dal 1° maggio 2024. Prima di tale data il compenso resta quindi invariato rispetto a quello indicato nella Relazione sulla Remunerazione 2023

(5) nuovo compenso deliberato dal CDA del 4 marzo 2025 (prodotto sub All. 1C), in vigore dal 1° maggio 2025, corrisposto in parte da Intercos Europe S.p.A. e in parte da Intercos S.p.A.

(6) il Consigliere ha rinunciato al compenso



(A)	(B)	(C)	(D)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
Nome e Cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica ^(A)	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari ⁽²⁴⁾	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					
Michele Scannavini	Amministratore Indipendente <i>Lead Independent Director</i> (dal 15/04/2024) Membro del CNR Presidente dell'OPC	2025	31/12/2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				45.000,00 ⁽⁷⁾	25.000,00 ⁽⁷⁾					70.000,00		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				45.000,00	25.000,00					70.000,00		
Ciro Piero Cornelli	Amministratore Non esecutivo Membro del CCR Membro del CNR	2025	31/12/2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				25.000,00	20.000,00 ⁽⁸⁾					45.000,00		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				25.000,00	20.000,00					45.000,00		
Patrizia De Marchi	Amministratore indipendente Membro dell'OPC Presidente del CNR	2025	31/12/2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				25.000,00	25.000,00 ⁽⁹⁾					50.000,00		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				25.000,00	25.000,00					50.000,00		
Vincenzo Giannelli	Amministratore indipendente Presidente del CCR	2025	31/12/2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				25.000,00	15.000,00 ⁽¹⁰⁾					40.000,00		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				25.000,00	15.000,00					40.000,00		
Paola Boromei	Amministratore indipendente Membro del CCR Membro dell'OPC	2025	31/12/2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				25.000,00	20.000,00 ⁽¹¹⁾					45.000,00		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				25.000,00	20.000,00					45.000,00		

(7) in aggiunta al compenso da Consigliere (determinato dal Consiglio di Amministrazione del 15 aprile 2024 sulla base dell'emolumento complessivo deliberato dall'Assemblea dei Soci dell'11 aprile 2024): Euro 20.000,00 come Lead Independent Director; Euro 10.000,00 come membro del CNR; Euro 15.000,00 come Presidente del Comitato OPC

(8) in aggiunta al compenso da Consigliere (determinato dal Consiglio di Amministrazione del 15 aprile 2024 sulla base dell'emolumento complessivo deliberato dall'Assemblea dei Soci dell'11 aprile 2024): Euro 10.000,00 come membro del CCR; Euro 10.000,00 come membro del CNR

(9) in aggiunta al compenso da Consigliere (determinato dal Consiglio di Amministrazione del 15 aprile 2024 sulla base dell'emolumento complessivo deliberato dall'Assemblea dei Soci dell'11 aprile 2024): Euro 15.000,00 come Presidente CNR; Euro 10.000,00 come membro dell'OPC

(10) in aggiunta al compenso da Consigliere (determinato dal Consiglio di Amministrazione del 15 aprile 2024 sulla base dell'emolumento complessivo deliberato dall'Assemblea dei Soci dell'11 aprile 2024): Euro 15.000,00 come Presidente CCR

(11) in aggiunta al compenso da Consigliere (determinato dal Consiglio di Amministrazione del 15 aprile 2024 sulla base dell'emolumento complessivo deliberato dall'Assemblea dei Soci dell'11 aprile 2024): Euro 10.000,00 come membro del CCR; Euro 10.000,00 come membro del Comitato OPC



(A)	(B)	(C)	(D)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
Nome e Cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica ^(A)	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari ⁽²⁴⁾	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					
Maria D'Agata ⁽¹²⁾	Amministratore Non Esecutivo Segretario dell'OPC Segretario del CCR Segretario del CNR Membro dell'ODV	2025	31/12/2026									
				(I) Compensi nella società che redige il bilancio	27.000,00 ⁽¹³⁾	15.000,00 ⁽¹⁴⁾				42.000,00		
				(II) Compensi da controllate e collegate	8.800,00 ⁽¹⁵⁾					8.800,00		
				(III) Totale	35.800,00	15.000,00				50.800,00		
Paolo Prandi	Presidente del Collegio Sindacale	2025	31/12/2026									
				(I) Compensi nella società che redige il bilancio	33.000,00					33.000,00		
				(II) Compensi da controllate e collegate								
				(III) Totale	33.000,00					33.000,00		
Giovanni Rossi	Sindaco effettivo	2025	31/12/2026									
				(I) Compensi nella società che redige il bilancio	27.500,00 ⁽¹⁶⁾					27.500,00		
				(II) Compensi da controllate e collegate								
				(III) Totale	27.500,00					27.500,00		
Monica Manzini	Sindaco effettivo	2025	31/12/2026									
				(I) Compensi nella società che redige il bilancio	27.500,00 ⁽¹⁷⁾					27.500,00		
				(II) Compensi da controllate e collegate	7.150,68 ⁽¹⁸⁾					7.150,68		
				(III) Totale	34.650,68					34.650,68		
Daniela Savi	Sindaco supplente	2025	31/12/2026									
				(I) Compensi nella società che redige il bilancio								
				(II) Compensi da controllate e collegate								
				(III) Totale								

(*) per la carica di Sindaco supplente non è attualmente previsto un compenso

(12) Dal 22.12.2025 è stata nominata (mediante procedura di cooptazione d'urgenza) Consigliere di Cosmint S.p.A. a titolo gratuito. Dal 26/02/2024 inoltre ha assunto il ruolo di consigliere di Ager S.r.l. a titolo gratuito

(13) in aggiunta al compenso da Consigliere di Intercos S.p.A. (determinato dal Consiglio di Amministrazione del 15 aprile 2024 sulla base dell'emolumento complessivo deliberato dall'Assemblea dei Soci dell'11 aprile 2024); Euro 2.000,00 per il ruolo di Membro dell'Organismo di Vigilanza di Intercos S.p.A.

(14) Euro 5.000,00 per il ruolo di Segretario del CNR; Euro 5.000,00 per il ruolo di Segretario del CCR; Euro 5.000,00 per il ruolo di Segretario del Comitato OPC

(15) Euro 2.000,00 per il ruolo di Membro dell'Organismo di Vigilanza di Intercos Europe S.p.A., Euro 2.000,00 per il ruolo di Membro dell'Organismo di Vigilanza di Cosmint S.p.A., Euro 2.000,00 per il ruolo di Membro dell'Organismo di Vigilanza di Ager S.r.l. ed Euro 2.800,00 per la carica di Consigliere della società Tatra Spring Polska sp. zo.o., come deliberato in data 21 dicembre 2017

(16) compenso per la carica di Sindaco Effettivo di Euro 27.500,00 attribuitogli dall'Assemblea dei Soci a partire dall'11 aprile 2024

(17) compenso per la carica di Sindaco Effettivo di € € 27.500,00 attribuitogli dall'Assemblea dei Soci a partire dall'11 aprile 2024

(18) compenso per la carica ricoperta in Intercos Europe, come deliberato dall'Assemblea del'14 aprile 2025



(A)	(B)	(C)	(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Nome e Cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica ^(A)	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari ⁽²⁴⁾	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					
Maurizio Nastri	Sindaco supplente	2025	31/12/2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio												
(II) Compensi da controllate e collegate				4.000,00 ⁽¹⁹⁾						4.000,00		
(III) Totale				4.000,00						4.000,00		
Dirigenti con responsabilità strategiche ⁽²⁰⁾	FORMA AGGREGATA											
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				780.000,00		307.933,73		31.701,42		1.119.635,15	718.318,88	
(II) Compensi da controllate e collegate				495.528,09 ⁽²¹⁾		123.351,71		6.613,64		625.493,44		
(III) Totale				1.275.528,09		431.285,44		38.315,06		1.745.128,59	718.318,88	
Dirigenti con responsabilità strategiche ⁽²²⁾	FORMA AGGREGATA											
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				200.000,00						200.000,00	149.470,59	
(II) Compensi da controllate e collegate				378.519,57 ⁽²³⁾						378.519,57		
(III) Totale				578.519,57					0,00	578.519,57	149.470,59	

(*) per la carica di Sindaco supplente non è attualmente previsto un compenso

(19) compenso per la carica ricoperta in Cosmint, come deliberato dall'Assemblea del 26 aprile 2023 di Cosmint

(20) In riferimento ai DIRS organizzativi in forza per tutto il 2025

(21) Il compenso di un DIRS è stato convertito in Euro dalla valuta CNY, in base al tasso di cambio ufficiale medio del Finance al 31 dicembre 2025 che è pari a CNY 8,1151

(22) In riferimento ai DIRS organizzativi cessati nel corso del 2025

(23) Il compenso di un DIRS è stato convertito in Euro dalla valuta USD, in base al tasso di cambio ufficiale medio del Finance al 31 dicembre 2025 che è pari a USD 1,1294

(24) il valore può comprendere, inter alia, autovettura, polizze assicurative e previdenza complementare



Tabella 3A - Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock option, a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

(A)	(B)	Strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti non vested nel corso dell'esercizio			Strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio					Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti	Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e attribuibili		Strumenti finanziari di competenza dell'esercizio	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		(9)	(10)		(11)
Nome e Cognome	Carica	Piano	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Periodo di vesting	Numero e tipologia strumenti finanziari	Fair value alla data di assegnazione €	Periodo di vesting	Data di assegnazione	Prezzo di mercato all'assegnazione €	Numero e tipologia strumenti finanziari	Numero e tipologia strumenti finanziari	Valore alla data di maturazione €	Fair value €	
Renato Semerari	Amministratore Delegato													
		LTI 2023-2025 (28/04/2023)										13.600 Performance Shares	12,23	166.328,00
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		LTI 2024-2026 (12/04/2024)	40.000 Performance Shares	01/01/2024 - 31/12/2026										379.733,33
		LTI 2025-2027 (16/04/2025)			30.000 Performance Shares	421.200,00		01/01/2025-31/12/2027	16/04/2025	14,04				136.064,05
(II) Compensi da controllate e collegate														
(III) Totale														682.125,39
Ludovica Arabella Ferrari	Amministratore esecutivo													
		LTI 2023-2025 (28/04/2023)										4.080 Performance Shares	12,23	49.898,40
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		LTI 2024-2026 (12/04/2024)	12.000 Performance Shares	01/01/2024 - 31/12/2026										113.920,00
		LTI 2025-2027 (16/04/2025)			12.000 Performance Shares	168.480,00		01/01/2025-31/12/2027	16/04/2025	14,04				54.425,62
(II) Compensi da controllate e collegate														
(III) Totale														218.244,02



(A)	(B)	(1)	Strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti non vested nel corso dell'esercizio		Strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio					Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti	Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e attribuibili		Strumenti finanziari di competenza dell'esercizio	
			(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		(9)	(10)		(11)
Nome e Cognome	Carica	Piano	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Periodo di vesting	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Fair value alla data di assegnazione €	Periodo di vesting	Data di assegnazione	Prezzo di mercato all'assegnazione €	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Valore alla data di maturazione €	Fair value €	
Gianandrea Ferrari	Amministratore Esecutivo	LTI 2023-2025 (28/04/2023)										3.400 Performance Shares	12,23	41.582,00
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		LTI 2024-2026 (12/04/2024)	10.000 Performance Shares	01/01/2024 - 31/12/2026										94.933,33
		LTI 2025-2027 (16/04/2025)			12.000 Performance Shares	168.480,00	01/01/2025-31/12/2027	16/04/2025	14,04					54.425,62
(II) Compensi da controllate e collegate														
(III) Totale														190.940,95
Dirigenti con responsabilità strategica	FORMA AGGREGATA	LTI 2023-2025 (28/04/2023) (1)										16.320 Performance Shares	12,23	194.829,38
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		LTI 2024-2026 (12/04/2024) (2)	28.000 Performance Shares	01/01/2023 - 31/12/2025										446.186,67
		LTI 2025-2027 (16/04/2025) (3)			46.000 Performance Shares	645.840,00	01/01/2025-31/12/2027	16/04/2025	14,04					226.773,42
(II) Compensi da controllate e collegate														
(III) Totale														867.789,47

(1) In caso di *Good Leaver* viene riportato il numero di diritti/azioni *pro rata temporis*

(2) In caso di *Good Leaver* viene riportato il numero di diritti/azioni *pro rata temporis*

(3) In caso di *Good Leaver* viene riportato il numero di diritti/azioni *pro rata temporis*



Tabella 3B - Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

(A)	(B)	(1)	(2)			(3)			(4)
Nome e Cognome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri bonus €
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile/ Erogato €	Differito €	Periodo di differi- mento	Non più erogabili €	Erogabile/ Erogati €	Ancora differiti €	
Renato Semerari	Amministratore Delegato								
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		STI anno 2025	478.711,56						
(II) Compensi da controllate e collegate									
(III) Totale			478.711,56						
Ludovica Arabella Ferrari	Amministratore esecutivo								
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		STI anno 2025	127.320,67						
(II) Compensi da controllate e collegate									
(III) Totale			127.320,67						
Gianandrea Ferrari	Amministratore esecutivo								
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		STI anno 2025	21.560,01						
(II) Compensi da controllate e collegate		STI anno 2025	76.440,06						
(III) Totale			98.000,07						
Dirigenti con responsabilità strategiche (4)^(*)	FORMA AGGREGATA								
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		STI anno 2025	307.933,73						
(II) Compensi da controllate e collegate		STI anno 2025	123.351,71						
(III) Totale			431.285,44						

(*) L'incentivo di breve periodo è stato calcolato solo sui DIRS organizzativi in forza al 31.12.2025



Schema N. 7-TER - Tabella 1 - Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei direttori generali

Cognome e nome	Carica	Società partecipata	Numero di azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente (2024)	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso (2025)
Dario Gianandrea Ferrari (per il tramite di DAFE 4000 S.r.l.)	Presidente esecutivo del CdA (*)	Intercos	23.000.940	0	0	23.000.940
Dario Gianandrea Ferrari (per il tramite di DAFE 5000 S.r.l.)			7.998.661	0	0	7.998.661
Renato Semerari	Amministratore Delegato	Intercos	830.173	33.332	15.608	847.897
Ludovica Arabella Ferrari	Amministratore Esecutivo	Intercos	71.236	8.000	3.746	75.490
Gianandrea Ferrari	Amministratore Esecutivo	Intercos	37.933	5.333	2.498	40.768

(*) Titolo e modalità del possesso delle azioni di Intercos S.p.A. detenute indirettamente da Dario Gianandrea Ferrari:

- sono indicate nella tabella le azioni di Intercos S.p.A. detenute direttamente da Dafe 4000 S.r.l., la quale è indirettamente controllata dal sottoscritto Dario Gianandrea Ferrari;
- sono indicate nella tabella le azioni di Intercos S.p.A. detenute direttamente da Dafe 5000 S.r.l., la quale è direttamente controllata dal sottoscritto Dario Gianandrea Ferrari

Schema N. 7-TER - Tabella 2 - Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategica

Numero dirigenti con responsabilità strategica	Società partecipata	Numero di azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente (2023)	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso (2024)
4	Intercos	150.653	29.832	13.738	90.257
N. DIRS organizzativi al 31/12/2025		N. azioni possedute dai 6 DIRS organizzativi al 31/12/2024	N. azioni acquistate dai 6 DIRS organizzativi nel corso del 2025	N. azioni vendute dai 6 DIRS organizzativi nel corso del 2025	N. azioni possedute dai 4 DIRS organizzativi in forza al 31/12/2025



Quadro 1, Sezione 2 - Strumenti di nuova assegnazione in base alla decisione:

- del CdA di proposta per l'Assemblea
- dell'organo competente per l'attuazione della delibera dell'Assemblea

Nome e Cognome o categoria	Carica	Data della delibera assembleare	Tipologia di strumenti finanziari	Numero strumenti finanziari assegnati	Data della assegnazione	Eventuale prezzo di acquisto degli strumenti	Prezzo di mercato all'assegnazione (€)	Periodo di vesting
Renato Semerari	Amministratore Delegato	LTI 2024-2026 (12/04/2024)	Azioni ordinarie Intercos	40.000 potenzialmente attribuibili ⁽¹⁾	23/04/2024		14,24	2024-2026
	Amministratore Delegato	LTI 2025-2027 (16/04/2025)	Azioni ordinarie Intercos	30.000 potenzialmente attribuibili ⁽¹⁾	01/04/2025		14,04	2025-2027
Ludovica Arabella Ferrari	Amministratore esecutivo	LTI 2024-2026 (12/04/2024)	Azioni ordinarie Intercos	12.000 potenzialmente attribuibili ⁽¹⁾	23/04/2024		14,24	2024-2026
	Amministratore esecutivo	LTI 2025-2027 (16/04/2025)	Azioni ordinarie Intercos	12.000 potenzialmente attribuibili ⁽¹⁾	01/04/2025		14,04	2025-2027
Gianandrea Ferrari	Amministratore Esecutivo	LTI 2024-2026 (12/04/2024)	Azioni ordinarie Intercos	10.000 potenzialmente attribuibili ⁽¹⁾	23/04/2024		14,24	2024-2026
	Amministratore Esecutivo	LTI 2025-2027 (16/04/2025)	Azioni ordinarie Intercos	12.000 potenzialmente attribuibili ⁽¹⁾	01/04/2025		14,04	2025-2027
Dirigenti con responsabilità strategiche	FORMA AGGREGATA	LTI 2024-2026 (12/04/2024) (2)	Azioni ordinarie Intercos	28.000 potenzialmente attribuibili ⁽¹⁾	23/04/2024		14,24	2024-2026
Dirigenti con responsabilità strategiche	FORMA AGGREGATA	LTI 2025-2027 (16/04/2025) (2)	Azioni ordinarie Intercos	46.000 potenzialmente attribuibili ⁽¹⁾	01/04/2025		14,04	2025-2027
Altri manager (30)	FORMA AGGREGATA	LTI 2024-2026 (12/04/2024) (2)	Azioni ordinarie Intercos	90.000 potenzialmente attribuibili ⁽¹⁾	23/04/2024		14,24	2024-2026
Altri manager (31)	FORMA AGGREGATA	LTI 2025-2027 (16/04/2025) (2)	Azioni ordinarie Intercos	118.000 potenzialmente attribuibili ⁽¹⁾	01/04/2025		14,04	2025-2027

(1) Numero target di azioni potenzialmente attribuibili al termine del periodo di vesting (01/01/2024-31/12/2026 e 01/01/2025-31/12/2027) subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi al termine del triennio e ai termini e alle condizioni di cui al piano

(2) In caso di *Good Leaver* viene riportato il numero di diritti/azioni *pro rata temporis*



Design e impaginazione

marcopolo

