



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN
ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

Teorie e Modelli di Corporate Governance: un'analisi delle Top 500
imprese padovane

RELATORE:

CH.MO PROF. Antonio Parbonetti

LAUREANDA: Natalia Farima

MATRICOLA N. 1043319

ANNO ACCADEMICO 2014 – 2015

SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
1. TEORIE E MODELLI DI CORPORATE GOVERNANCE	7
1. 1. Teorie evolutive sui sistemi di governace	10
Teoria dell'agenzia.....	10
Stewardship theory.....	11
Shareholder model	12
Stakeholders theory.....	13
Resource Dependence Theory.....	14
Resource based view	15
1. 2. Struttura dei modelli di governance	16
Il modello della public company	17
Il modello dell'impresa consociativa	18
Il capitalismo familiare italiano.....	19
1. 3. Sistemi di governance delle PMI italiane	21
2. LA GOVERNANCE DELLE AZIENDE PADOVANE.....	25
2. 1. Contenuti della ricerca.....	25
Assetto proprietario.....	25
Consiglio di amministrazione.....	27
Management and staff	29
Revisori e sindaci	30
Partecipate	31
2. 2. Sistemi di governance della piccola media impresa padovana.....	33
CONCLUSIONI	37
BIBLIOGRAFIA.....	39
APPENDICE 1	42
APPENDICE 2	54
APPENDICE 3	67
APPENDICE 4	80
APPENDICE 5	93

Introduzione

Una crisi rappresenta, in qualsiasi momento ed ambito si verifichi, un momento di riflessione, di studio, di analisi e di ricerca di soluzioni e innovazioni. Allo stesso modo, la crisi finanziaria del 2008 ha provocato dibattiti internazionali su qualsiasi aspetto riguardante l'economia: mercati, banche, istituzioni e non in ultimo luogo, della più minuscola ma anche fondamentale componente del sistema economico che sono le imprese.

Essendo state le imprese a subire gli effetti più devastanti della crisi, per quelle che in un modo o nell'altro l'hanno attraversata, in questi anni è cominciato un processo di introspezione e innovazione coinvolgendo ogni loro aspetto: la struttura, la catena del valore, il processo produttivo, la gestione dei nuovi canali di marketing e non per ultimo i loro sistemi di governance. Aspetti che prima delle crisi sembravano marginali e con necessità non immediate di intervento, ad un certo punto diventano elementi il cui sviluppo e gestione risultano improcrastinabili. I sistemi di governance per i quali si riteneva che la legislazione fosse più che adeguata e sufficiente, diventano improvvisamente superati, non sufficientemente trasparenti e non adeguati a gestire l'impresa in un momento di crisi sia interna che esterna.

In particolar modo, l'aspetto della governance era sempre stato sottovalutato nelle imprese di piccole e medie dimensioni (PMI), le più diffuse in Italia. Queste hanno di norma sottovalutato il bisogno di formalizzare eccessivamente il loro sistema di governo, dato che le principali funzioni di direzione, gestione e di controllo risultano essere, nella maggior parte dei casi, prerogativa dei proprietari: tutto questo ha reso e rende difficile qualsiasi studio o conoscenza approfondita a riguardo. La formalizzazione dei sistemi di governance delle PMI risponde maggiormente al soddisfacimento di richieste legislative piuttosto che a reali necessità delle stesse.

La crisi ha sicuramente messo in discussione questa visione, si è notato che imprese con un adeguato sistema di governance hanno avuto migliori prestazioni economiche, superando con maggior successo la sfavorevole congiuntura economica.

Analizzando le imprese padovane, in particolar modo piccole-medie, ci si accorge di conoscere poco o niente riguardo il loro sistema di governo. Questa tesi ha quindi come scopo quello di dare le principali informazioni riguardanti a quest'aspetto.

1. Teorie e Modelli di Corporate Governance

Le imprese sono diventate al giorno d'oggi le più importanti e dominanti istituzioni. Sono diffuse in tutto il mondo, in diversa misura, con differenti abilità e obiettivi. I contributi al miglioramento dei loro sistemi di governance negli anni hanno influenzato l'economia e vari aspetti del contesto sociale in cui esse operano. Con l'avvento della globalizzazione, però, c'è una sempre maggior dispersione delle stesse e meno controllo governamentale, dal che risulta un maggior bisogno di responsabilità da parte delle imprese nel perseguire i loro obiettivi. Perciò, la "corporate governance" è diventata una questione di vitale importanza nel gestire le società in un contesto sempre più globale e complesso. Proprio per capire l'importanza della corporate governance, è necessario partire dalla sua definizione, tuttavia il suo significato è dinamico, lontano dal poter essere chiaramente definito e limitato. Anzi, la corporate governance appare legata all'idea di conflitto d'interesse, che addirittura la scompone in due ordini di discipline¹:

- la regolamentazione dei controlli tesi ad indurre una gestione societaria svolta nell'interesse dei soci e degli investitori di mercato, quindi in un'ottica preventiva;
- la definizione delle azioni esperibili dai soci e dagli investitori di mercato presso la società, gli organi di vigilanza o le autorità giudiziali per salvaguardare il proprio interesse in un'ottica rimediale.

Si può anche, però, tener conto della nozione di governance con riferimento agli studi giuridici o agli studi economici-manageriali.

Per quanto riguarda gli studi giuridici riguardanti la corporate governance, questi si sono concentrati maggiormente sull'esistenza di un interesse sociale in capo alla società di capitali e distinto da quello della maggioranza dei soci.

Per quanto riguarda invece gli studi economico – manageriali, possiamo avere sia una definizione in senso stretto sia una in un senso più ampio del cosa sia e come funzioni la corporate governance. Sarà infatti questa la definizione alla base di questo lavoro.

La definizione in senso stretto considera le relazioni che si vengono ad instaurare all'interno di una società tra i soci, i managers ed i membri del consiglio di amministrazione. In un senso più

¹ PROIETTI, L., 2011. I molteplici significati della "governance": verso un chiarimento in ottica economico-aziendale. *sinergiejournal.it*, Disponibile su <http://www.theitalianjournalofmanagement.it/rivista/index.php/sinergie/article/view/s73-74.2007.16/135>

ampio, dall'altra parte, la corporate governance viene definita da Allan F. Tatham² come “la combinazione di leggi, regolamenti, e prassi volontariamente instaurate da privati che rendono possibile per la società attrarre capitali, nonché funzionare in maniera efficiente ed in linea con gli obblighi previsti dalla legge e dagli interessi generali della società comune. In questo senso, essa comprende istituzioni pubbliche e private che, sia in maniera formale che informale, considerate nel loro insieme, governano la relazione tra le persone che gestiscono le società e tutti gli altri che investono risorse nella società”.

Di fatto le regole di corporate governance consistono nell'attribuzione dei poteri, della loro distribuzione, il modo in cui il potere viene utilizzato, i processi, le procedure, il controllo e le responsabilità.

Una buona governance è essenziale per vari motivi, come ad esempio:

- per il miglioramento dei risultati, in quanto consente una gestione più consapevole ed accurata;
- per la sostenibilità nel lungo periodo, essendo gestita da professionisti;
- perché migliorando e disciplinando i processi decisionali, aumenta la trasparenza dei processi di governo nei confronti di tutti gli stakeholder, i quali diventano a loro volta più interessati ad apportare risorse di qualità e capitale di debito e di rischio.

L'aspetto fondamentale di un buon sistema di governance è che sia tale nella sostanza e non solamente nella forma.

Non pochi, infatti, sono stati i casi di scandali finanziari e contabili, che coinvolgono managers, amministratori e soggetti con responsabilità di controllo, che hanno avuto una forte eco generando delle ripercussioni tali da comportare in risposta un ulteriore aggravio di nuove regolamentazione che ha comportato da un lato all'aumento di adempimenti ed obblighi in capo ad amministratori e managers delle corporations, e dall'altro un inasprimento delle pene in caso di crimini accertati. Basta pensare ai danni prodotti da società come Enron e Parmalt, i cui manager hanno potuto falsificare i bilanci con facilità, non essendo abbastanza sorvegliati, lasciando migliaia di investitori sul lastrico, ma anche casi più recenti come quello della Toshiba.

² Allan F. Tatham nel suo trattato “*L'amministrazione ed il controllo nelle s.p.a. e nelle società anonime nel sistema comunitario: l'Unione Europea e la corporate governance*”.

L'obiettivo di fondo delle regolamentazioni presenti in qualsiasi paese riguardo il sistema di governance delle imprese, di norma, è quello di offrire ai mercati una garanzia che i comportamenti sleali e poco trasparenti da parte di amministratori e managers saranno ridotti per effetto di controlli più severi e per garantire una maggiore tutela degli investitori non coinvolti nella gestione quotidiana dell'impresa.

Uno degli organi su cui si interviene più spesso è il Consiglio di amministrazione (CdA), in quanto è l'organo all'interno del quale devono essere strutturati i vari interessi dei portatori di capitale e che deve garantire il controllo da parte degli azionisti sull'operato dei manager.

1. 1. Teorie evolutive sui sistemi di governace

Non esiste il “giusto” sistema di governace per tutte le imprese, ovviamente questo tenderà a variare a seconda sia di fattori endogeni all’impresa stessa che esogeni.

Tra i primi rientrano la grandezza, la struttura della proprietà, il settore in cui opera e gli obiettivi che intende raggiungere; tra i secondi: l’evoluzione storica di un paese, il sistema economico, il sistema politico, la cultura, il tasso di sviluppo, ecc.

Nel corso degli anni, la visione su quale dovesse essere la funzione del sistema di governace e su quali interessi dovesse perseguire ha continuato ad evolvere, dando vita a diverse teorie che riporto sinteticamente di seguito.

Teoria dell’agenzia

La maggior parte delle ricerche riguardanti la corporate governace derivano dalla teoria dell’agenzia. Si tratta di una teoria che si è sviluppata negli USA tra la fine del XIX secolo e l’inizio del XX. Secondo questa, all’interno delle imprese c’è la totale separazione tra la proprietà e i manager dell’impresa. In questo contesto i managers sono visti come gli agenti e gli azionisti come i preponenti.

Due sono le principali caratteristiche della teoria dell’agenzia riguardo i sistemi di governace. La prima è che si tende a dividere l’impresa in due soli partecipanti: i managers e gli azionisti. La seconda è che gli esseri umani vengono considerati egoisti e non disposti a sacrificare gli interessi personali nell’interesse di qualcun altro.

Il principale problema della governace, secondo questa teoria, è come indurre l’agente, in questo caso il manager, ad agire nell’interesse del preponente, che è l’azionista. I managers infatti potrebbero essere tentati di mettere in atto dei comportamenti opportunistici come la selezione avversa, cioè fornire informazioni incomplete o erranee agli azionisti riguardo le proprie capacità e competenze per farsi assumere, oppure l’azzardo morale, che consiste nel comportamento scorretto che il manager mette in atto in presenza di asimmetrie informative.

Per evitare questo bisogna sostenere dei costi di agenzia, come ad esempio costi di monitoraggio da parte degli azionisti, nonché provare a prevenire gli abusi che i managers potrebbero mettere in atto grazie alle informazioni privilegiate di cui dispongono.

Secondo le opinioni di Alchian e Demstet (1972), oltre a Jensen e Meckling (1976), che si ispirano al lavoro di Ronald Coase “The Nature of the Firm” (1937), l’impresa è vista come un nexus di contratti tra i soggetti che apportano i fattori produttivi all’attività d’impresa con obiettivi spesso in conflitto tra loro. Coase sostiene, nel suo lavoro originale, che un’impresa nasce nei casi in cui non risulta conveniente effettuare una contrattazione separata per ogni transazione di mercato. Questo ovviamente è molto più acuto nei casi in cui si stano acquistando dei servizi – tipo lavoro – che nei casi in cui si stano acquistando beni. I contratti sono una tecnica, non per eliminare i costi di contrattazione, ma per ridurli al minimo. L’equilibrio viene mantenuto all’interno dell’impresa e con l’esterno solo grazie ai contratti messi in atto. Queste relazioni contrattuali non riguardano solo gli impiegati, ma tutti i soggetti che vengono a contatto con l’impresa: clienti, fornitori, creditori, e perfino i manager. Proprio il contratto è visto come lo strumento più adeguato, secondo la teoria dell’agenzia, per proteggere gli interessi degli azionisti e ridurre i costi d’agenzia, evitando che i managers approfittino dell’asimmetria informativa che inevitabilmente si viene a creare.

Comunque sia, i costi d’agenzia dipendono dalle caratteristiche delle imprese stesse. Nelle imprese con azionisti dispersi (tipicamente le società quotate), se gli investitori sono in contrasto con il management o non sono soddisfatti dalle performance della società, usano la “exit option”, la quale porterà ad un abbassamento dei prezzi delle azioni, sottoponendo la società a possibili rischi di scalate. Diversamente, nelle imprese con un azionariato concentrato e specialmente con azionisti dominanti o di maggioranza, questi tendono ad avere un forte controllo sui managers, spesso anche estromettendo gli azionisti di minoranza, nonostante la legge dovrebbe tutelarli.

Stewardship theory

Diversamente dalla teoria dell’agenzia, questa teoria non basa la motivazione dei managers su ricompense finanziarie o sulla prevalenza degli interessi personali. Essa assume che il loro comportamento è allineato con gli obiettivi dei loro principali. La stewardship theory sostiene e guarda a una diversa forma di motivazione per i managers. Questi sono visti come leali alla società ed interessati ad ottenere alte performance. Il principale motivo, che porta li porta a svolgere bene il loro lavoro, è il desiderio di ottenere performance eccellenti. In particolar modo, si sostiene che i managers siano motivati da un bisogno di successo, di guadagnare soddisfazione attraverso ottimi risultati in un lavoro impegnativo e arduo, di esercitare la loro autorità, e di guadagnare la stima e la riconoscenza dai loro pari e dai capi.

Questa teoria sostiene anche che un'organizzazione ha bisogno di una struttura che permetta di raggiungere un accordo efficace tra i manager e i proprietari. In questo contesto viene ritenuto molto importante il fatto che il presidente del Consiglio di Amministrazione sia anche un amministratore delegato (CEO), in quanto questa struttura di leadership permetterà al CEO di esercitare una completa autorità sulla società, portandola ad una performance superiore, piuttosto che avere un presidente del consiglio con funzioni e poteri ambigui. In questo caso il potere e l'autorità sono concentrate su un unico individuo, non c'è spazio quindi per l'incertezza di chi ha l'autorità e la responsabilità su determinate questioni. L'organizzazione beneficia così di un'unità di direzione forte per capacità di comando e di controllo.

Shareholder model

La shareholder theory è quella più accettata dalle imprese. Secondo questa teoria, gli investitori o azionisti investono il capitale sin dall'avvio dell'attività d'impresa: se si verificano delle difficoltà finanziarie nell'esercizio d'impresa, il capitale è il primo asset a soffrirne. Secondo il principio dell'abbinamento dei rischi ai diritti, gli azionisti hanno quindi il diritto di godere delle rivendicazioni finali.

I portatori degli altri fattori produttivi, come creditori e impiegati, che non si assumono il rischio in caso di difficoltà finanziarie, possono contare solo su un reddito fisso e non avere delle rivendicazioni sui risultati dell'impresa.

In base a questa teoria, allora gli azionisti (gli *shareholders*) devono scegliere il modello di governance che permette loro di ottenere i massimi risultati.

Uno dei principali esponenti di questa teoria, Milton Friedman, sostiene che la responsabilità dell'impresa è di utilizzare le risorse a sua disposizione per aumentare i profitti.

Molti imprenditori quindi accettano la teoria di Friedman che implica che la sola responsabilità dell'impresa è di ottenere quanti più profitti possibili per se stessi.

Allo stesso tempo, Richard A. Posner sostiene che anche se l'impresa volesse prendersi delle responsabilità sociali, il costo di queste andrebbe inevitabilmente a ricadere sui consumatori. Questo non solo potrebbe danneggiare gli interessi dei consumatori stessi, ma anche causare l'uscita dell'impresa dal mercato. Posner afferma anche che se gli azionisti si impegnano ad ottenere massimizzare i profitti, questi possono assolvere alle loro responsabilità sociali successivamente, come privati.

Per quanto riguarda la relazione che si dovrebbe instaurare tra gli azionisti e i managers è inevitabilmente un contratto di agenzia.

Si ottiene la massima efficienza da questa relazione quando i managers riescono a massimizzare gli interessi degli azionisti. Tutto questo però guida il management a concentrarsi sui risultati nel breve periodo, senza considerare gli effetti di questa gestione sull'impresa nel lungo periodo.

Stakeholders theory

Stakeholder theory, dall'altra parte, suggerisce che una società ha delle responsabilità nei confronti di un ampio gruppo di stakeholders, non solamente nei confronti degli azionisti. Viene definito come stakeholder ogni persona/gruppo che può influenzare o essere influenzato dall'azione della società: si considerano quindi tali gli impiegati, i clienti, i fornitori, i creditori e più in generale la comunità in cui l'impresa opera ed i suoi concorrenti.

Edward Freeman, il primo sostenitore di questa teoria, la riconosce come un importante elemento della Corporate Social Responsibility (CSR), un concetto che attribuisce delle responsabilità alle imprese nell'ambiente in cui operano: possono essere responsabilità economiche, legali, etiche e perfino filantropiche, tanto che per questo motivo infatti molte imprese al giorno d'oggi affermano di avere il CSR al centro della loro strategia d'impresa. Ovviamente molti sono i casi in cui questo realmente succede, mentre in moltissimi altri i casi in cui le imprese sfruttano il CSR come mezzo per migliorare la loro immagine e reputazione, con il forte rischio di fallire l'intenzione di trasformare le loro parole in azioni.

Diversi sono i punti su cui si basa questa teoria: il primo è vedere l'impresa come un nodo di relazione, sia interne, con i dipendenti, sia esterne con clienti e fornitori, cioè relazioni commerciali, in cui si può investire per poi ottenere dei vantaggi; il secondo punto è che la messa in pratica di queste idee nella governance delle imprese aiuta a ridurre i costi di transazione; il terzo punto sottolinea come questa teoria porti ad enfatizzare il rispetto verso qualsiasi gruppo di stakeholders e verso i loro diritti.

Si afferma che c'è un'urgenza morale a stabilire questo sistema di governance per ogni impresa, e che la valutazione della performance della stessa debba essere fatta anche in base a indicatori di performance riguardo la rendicontazione sociale.

I sostenitori di questa teoria hanno provato attraverso analisi empiriche che una società che abbandona la tradizionale teoria degli shareholders a favore di quella degli stakeholders non danneggia gli interessi degli azionisti, ma anzi, migliora piuttosto le performance finanziarie dell'impresa.

Ci sono vari studi che hanno provato che la CSR è positivamente correlata alle performance finanziarie di una società, anzi, solo considerando entrambi gli interessi, quelli degli azionisti e quelli degli altri stakeholders di un'impresa, questa può, nel lungo periodo, raggiungere la massimizzazione della ricchezza per gli shareholders. Tra le prime ricerche effettuate per trovare questa correlazione abbiamo quelle compiute da Joshua D. Margolis e James P. Walsh³, i quali affermano che su 109 indagini quasi la metà dei casi evidenziano una relazione positiva tra la strategia responsabile e la performance finanziaria. Disponiamo poi di ricerche più recenti, come ad esempio il lavoro di Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou e George Serafeim, pubblicato nel 2011, i cui risultati evidenziano che le imprese che migliorano la strategia di responsabilità evidenziano migliori performance economiche e finanziarie, e che il ROE e il ROA sono complessivamente più alti.

Da ultimo si cita lo studio svolto da “Bilanciarsi”, che osserva il comportamento delle migliori trenta società quotate europee in termini di redditività. Lo studio rileva una correlazione positiva fra la capacità di permanere all'interno della classifica delle Top 30 ed il possesso di strumenti di CSR.

Per mettere in pratica quindi questa teoria è necessario un sistema di governance capace di comunicare e applicare questi principi, possibilmente cooptando rappresentanti dei vari gruppi di stakeholders, in modo anche da ricevere maggiore fiducia e accettazione dall'esterno.

Resource Dependence Theory

La principale affermazione che sta alla base di questa teoria è la necessità di legami tra l'impresa e le risorse esterne di cui essa necessita. In questa prospettiva, gli amministratori e i consiglieri del CdA servono a collegare la società con i fattori esterni su cui essi hanno un certo controllo e potere. Questo significa che il CdA è un importante meccanismo per assorbire elementi critici, ed in particolar modo incerti, in maniera tale da ridurre i costi di transazione.

³ Nel breve saggio pubblicato sulla rivista “Administrative Science Quarterly” nel 2003

In questo contesto, molte risorse arrivano ad essere direttamente o indirettamente controllate dalla società, perciò, nominando amministratori e consiglieri che hanno influenza ed accesso a determinate risorse o gruppi di stakeholders si mette in pratica una strategia di sopravvivenza per l'impresa. Questo può anche aumentare la legittimazione della società ed aiutarla a raggiungere i suoi obiettivi e migliorando la performance. Oltre ad acquisire risorse, i membri del CdA dovrebbero anche portare abilità specializzate ed esperienza. Questo concetto ha quindi importanti implicazioni per il ruolo del CdA e la sua struttura.

In breve, la resource dependence theory fornisce una convincente giustificazione per la creazione di collegamenti tra l'impresa e risorse esterne attraverso il CdA.

Questa ha molte analogie con un'altra teoria, la "resource based view".

Resource based view

Secondo questa teoria il sistema di governance rappresenta al tempo stesso una fonte di risorse ed uno strumento per organizzare le risorse medesime.

E' una fonte di risorse in quanto negli organi di governo si trovano soggetti che sono sia portatori di capitale finanziario, sia di capitale umano; quest'ultimo risulta fondamentale, in quanto comprende competenze tecniche e manageriali, abilità decisionali e, molte volte, "portafogli" di relazioni.

Allo steso tempo però il sistema di governance dell'impresa risulta essere anche uno strumento partecipando infatti all'allocazione e al coordinamento delle risorse.

A seconda dei progetti che l'impresa intende sviluppare, sarebbe opportuno coinvolgere negli organi di governo soggetti con competenze e risorse adeguate a supportare i necessari processi di sviluppo.

1. 2. Struttura dei modelli di governance

Qualsiasi funzione e qualsiasi indirizzamento i sistemi di governance abbiano, necessitano di una struttura. All'inizio degli anni '90, in seguito ad una crisi del sistema produttivo americano, Porter, alla ricerca delle possibili cause che ci possono essere state alla base del sorpasso dell'economia giapponese su quella americana, individua anche una possibile differenza tra i sistemi di governance delle imprese giapponesi e quelle americane. A partire da questi anni quindi cominciano i primi studi approfonditi sull'argomento e anche le prime classificazioni dei sistemi di governance.

I tre modelli che vengono individuati rispecchiano sommariamente le realtà presenti in tre gruppi di paesi. Anche se propriamente non la si può considerare una relazione biunivoca quella che esiste tra i modelli ed i paesi in cui sono diffusi, con un certo grado di approssimazione si possono classificare in questo modo:

- Public company, che si è affermata principalmente nei paesi anglosassoni (Usa, Gran Bretagna, Irlanda, Australia, Nuova Zelanda)
- Impresa consociativa, la quale si ritrova in Germania, Giappone e con una forma più blanda, nelle nazioni scandinave
- Impresa familiare, che rappresenta il modello d'impresa di gran lunga più diffuso in tutto il pianeta, ma si riconosce la sua prevalenza nell'Europa Continentale e soprattutto in Italia.

Questi tre modelli non sono prerogativa di una sola nazione, ma la loro prevalenza e la loro diffusione in un certo paese sono date dall'evoluzione storica, nonché dalle caratteristiche socio-economiche e culturali del paese stesso. Queste caratteristiche possono essere riassunte in:

- Ruolo dello stato nel sistema economico
- Sistema bancario e del credito
- Sviluppo del mercato finanziario
- Contesto legale

Per capire meglio le caratteristiche di questi sistemi di governance e del perché vengono visti come caratteristici di determinati paesi, è opportuno soffermarsi brevemente.

Il modello della public company

Le public company sono le società in cui si verifica una netta separazione tra proprietà (i possessori dei diritti residuali e di controllo) e chi deve gestire l'impresa per conto di questa: in sintesi sono imprese quotate e con un azionariato diffuso e fortemente disperso.

Questa estrema polverizzazione del capitale ha due importanti conseguenze: il trasferimento del potere di governo dagli azionisti ad una classe di managers specializzati; e la difficoltà ad effettuare di un controllo effettivo sull'operato del management, in quanto nessun investitore ha un interesse così forte nell'impresa da investire singolarmente in un'attività di monitoraggio i cui vantaggi sarebbero però diffusi tra tutta la classe di investitori.

I meccanismi di controllo quindi sui managers sono alla fine di due tipi: uno interno, effettuato dal Consiglio di Amministrazione e sul quale negli ultimi anni si sono concentrate le maggiori riforme, un altro esterno, da parte del mercato finanziario.

Il controllo esterno opera in questo modo: il valore del titolo della società dipende dai risultati conseguiti dall'impresa, ma in modo anche maggiore dalle aspettative di remunerazione futura, in termini di capital gain e di dividendi. L'insoddisfazione degli azionisti rispetto alle scelte del management si traduce solitamente in un decremento del prezzo di borsa, esponendo l'impresa al rischio di una "scalata" da parte di quegli investitori che la ritengono sottovalutata rispetto alle potenzialità reali e che sono disposti ad acquisirne il controllo. Una nuova compagine di controllo si traduce quasi sempre in un cambiamento dei vertici dell'impresa.

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo deputato al governo della società ed è, almeno sulla carta, espressione della compagine proprietaria. La funzione di controllo sull'amministrazione è attribuita ad un organo interno al CdA, il comitato per il controllo sulla gestione, i cui membri sono scelti tra quegli del CdA da loro stessi.

Come si fa notare nel trattato *Adozione del sistema monistico o "governance" tradizionale?* a cura di Enrico Holzmueller (2011) "i componenti del comitato per il controllo sulla gestione possono apparire così al contempo attori nelle valutazioni di merito sulle scelte strategiche di gestione e controllori sulle scelte medesime".

In definitiva, quindi, la scarsa concentrazione proprietaria rende il CdA solo una "appendice" del top management che, attraverso il meccanismo delle deleghe, riesce a controllare l'organo da cui, in teoria, dovrebbe essere supervisionato.

Il modello dell'impresa consociativa

Questo modello fa riferimento alle imprese maggiormente diffuse nel mondo nipponico e renano. Sono imprese in cui la struttura della compagine azionaria viene definita *a proprietà ristretta* o a *controllo di coalizione*.

Nella struttura azionaria di questo tipo di imprese troviamo due tipi di investitori. Una prima classe di azionisti è rappresentata da investitori istituzionali come banche, fondi d'investimento, enti pubblici e grandi aziende e sono denominati il "nucleo duro" dell'impresa in quanto possiedono un'elevata quota del capitale. Essi rappresentano degli investitori stabili nel tempo, che quindi hanno un ritorno atteso sull'investimento nel lungo periodo, sono fortemente coinvolti nella gestione, il loro investimento è caratterizzato da un'elevata rischiosità, anche perché non possono contare sulla possibilità di liquidare l'investimento facilmente e in un lasso ridotto di tempo.

La seconda categoria di investitori invece è invece rappresentata dai possessori di quote di capitale come forma di investimento temporaneo: non sono coinvolti nella gestione dell'impresa e il loro interesse principale è il ritorno finanziario nel breve periodo. Al contrario degli investitori che costituiscono il "nucleo duro" la rischiosità del loro investimento è bassa e la possibilità di liquidarlo è elevata anche nel breve periodo.

Oltre che per la duplice tipologia di azionisti, le imprese consociative sono caratterizzate anche da un forte coinvolgimento nel processo decisionale di stakeholders rilevanti per l'attività d'impresa: non è infrequente trovare rappresentanti dei dipendenti dell'impresa all'interno degli organi direttivi, molte volte perfino con potere di veto su decisioni strategiche di particolare rilievo. Vincenzo Cariello nel suo libro *Il sistema dualistico* (2012, p.XIX) fa notare che mentre da molti questo sistema è criticato come inefficiente e non funzionale, in alcuni paesi è stato addirittura prescritto come obbligatorio dalla legge "trovando, anzi, proprio nella medesima <compartecipazione> un valore aggiunto".

Una particolarità di questo modello consiste nella divisione del principale organismo di governo aziendale (quello che noi indichiamo come CdA) in due organi distinti che sono: il Consiglio di Sorveglianza, con funzioni di vigilanza e definizione delle strategie, ed il Consiglio di Direzione, a cui è affidata la gestione aziendale quotidiana. Questa separazione è dovuta alla necessità di andare incontro alle diverse istanze dei diversi gruppi di stakeholders che sono rappresentati nel Consiglio di Sorveglianza, senza che le eventuali incomprensioni rischino di influenzare l'attività ordinaria dell'impresa, essendo competenza del Consiglio di Direzione.

Il capitalismo familiare italiano

Le imprese famigliari costituiscono l'universo più ampio e variegato tra le diverse classi di imprese nel mondo. La convinzione però che l'impresa familiare sia caratteristica dell'Europa Continentale ed in particolar modo della realtà italiana deriva dal fatto che, in Italia, anche grandi imprese, pur quotate, sono possedute da una sola famiglia che ne detiene il controllo. La loro principale caratteristica è che la famiglia, o anche il singolo proprietario che ne detiene ancora il controllo, è anche l'imprenditore che ha dato vita all'attività economica.

Solitamente in queste società i proprietari sono anche i managers: per questo motivo non esiste quella relazione di agenzia che caratterizza le public companies o anche in parte le imprese consociative; non risulta neanche necessario od applicabile, il controllo esterno sul management che si verifica nelle public companies da parte del mercato.

Può succedere, nei casi in cui l'impresa sia quotata, che nasca un problema di agenzia con riferimento agli azionisti di minoranza, i quali potrebbero sentirsi espropriati dei benefici residuali che spettano loro a vantaggio di scelte che invece massimizzano i benefici della famiglia proprietaria.

Anche se formalmente gli organi di governo sono sempre gli stessi (Consiglio di Amministrazione, Assemblea degli Azionisti, Collegio Sindacale), in sostanza esistono meccanismi di governance con funzioni e rilevanza differenti. Amedeo Pugliese (2008, p.44)⁴ fa presente che nelle società famigliari “si sono sviluppati ulteriori organi di governo, quali il consiglio di famiglia, i comitati o altri strumenti come i patti familiari”.

Quindi nei meccanismi di governance esiste una forte sovrapposizione tra impresa e famiglia: l'intensità di questa sovrapposizione dipende dal numero di famigliari coinvolti nella gestione dell'impresa, dal contributo che essi vi apportano e dalle ricompense attese.

La sovrapposizione tra imprese e famiglia si presenta principalmente in due modi: il trasferimento biunivoco di ricchezza tra famiglia ed impresa; nella profusione del lavoro dei membri della famiglia all'interno della stessa.

Dal 1° gennaio del 2004, la legge italiana riconosce alle società la possibilità di scegliere tra i tre diversi sistemi di governance detti anche: il modello tradizionale (quello del capitalismo

⁴ PUGLIESE, A., 2008. *Percorsi evolutivi della corporate governance. Il ruolo del consiglio di amministrazione dall'agency theory a una prospettiva di contingency*. Padova: Wolters Kluwer Italia srl.

italiano), quello monistico (delle public company), e quello dualistico (delle imprese consociative). Nel caso in cui nulla venga indicato nello statuto, si considera adottato il modello tradizionale.

1. 3. Sistemi di governance delle PMI italiane

Nel contesto europeo, per lungo tempo i sistemi di governance delle imprese italiane sono stati identificati con “managers deboli, azionariato di maggioranza forte, azionisti di minoranza non protetti”.

Rivolgendo l’attenzione in particolar modo alle PMI, che costituiscono la parte preponderante delle imprese presenti in Italia, ci si rende conto che il percorso per lo sviluppo di una buona governance è ancora lungo e difficile.

Tra gli elementi di sviluppo della governance di un’impresa, uno di fondamentale importanza, è proprio la cultura del paese. L’Italia è un Paese con un alto individualismo, dove il sistema dell’istruzione scolastica fornisce un’ottima preparazione in tema di “allenamento del cervello” e cultura, ma non incide adeguatamente sull’attitudine delle persone a lavorare in gruppo; quest’ultima, insieme alla condivisione delle informazioni, è una delle prerogative fondamentali per lo sviluppo della buona governance di un’impresa.

Prima di andare avanti però, va specificato quali sono le piccole-medie imprese. Per essere qualificata come PMI un’impresa deve soddisfare contemporaneamente tre criteri relativi rispettivamente alla situazione finanziaria, al numero dei dipendenti ed all'autonomia. Si ritengono PMI le imprese con:

- Meno di 250 persone occupate per le medie e 50 per le piccole imprese;
- Totale attivo annuo non superiore a 43 milioni di euro per le medie e 10 pe le piccole imprese;
- Un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro per le medie e 10 per le piccole imprese.

Il requisito dell’autonomia consiste invece nel fatto che l’impresa non è qualificabile come “associata” o “collegata”.

Questa nozione è stata introdotta dalla Commissione Europea con la L. 124 del 20 maggio 2003, con decorrenza dal 1° gennaio 2005.

Negli ultimi anni, comunque, si sta assistendo ad una evoluzione dei sistemi di governance delle piccole-medie imprese.

Molte sono le PMI che ancor oggi tendono a rimanere nel lungo periodo dalla loro costituzione imprese padronali, con una governance monarchica in cui l'imprenditore svolge ancora le principali funzioni di direzione, gestione e controllo.

Proprio questo tipo di gestione ha reso difficile affrontare la crisi economica verificatasi negli ultimi anni. Molte, quindi, sono le imprese che hanno deciso di apportare modifiche in vari ambiti, per cercare di non soccombere alle difficoltà della congiuntura economica.

Una buona parte di imprese hanno capito che un percorso per fronteggiare la crisi o per espandere l'azione e le dimensioni dell'azienda è difficilmente affrontabile con una governance monarchica o formale costituita solo da organismi legali e societari.

Le imprese che hanno affrontato con successo la crisi, per farlo sono intervenute introducendo forme di governance più partecipative, che sfruttino sia competenze interne che esterne e che valorizzino tutti gli elementi dell'impresa. La soluzione è quella di non avere un sistema di gestione aziendale basato su un presidente-padrone che accentra in sé tutte o quasi le deleghe, ma introdurre un modello a rete, con soggetti che partecipano alla gestione d'impresa rappresentanti dei diversi interessi in campo e con una maggiore attenzione agli stakeholders: consumatori, fornitori, comunità all'interno della quale opera l'impresa. Questo modello consente all'imprenditore, circondato da gruppi di manager e professionisti, di anticipare i bisogni e le richieste dei consumatori, ma anche di adattare l'azienda a questi e di migliorare le performance attraverso lo sviluppo di strategie vincenti.

La transazione verso un'impresa manageriale comincia da un ripensamento profondo dei CdA, con distinguendo il ruolo dell'amministratore da quello del manager, introducendo la figura del consigliere indipendente. Il principale obiettivo di questi cambiamenti è di sviluppare una miglior gestione delle deleghe e della condivisione della gestione.

Un altro elemento innovativo che è stato introdotto e che ha portato ad un'evoluzione dei sistemi di governance è la Corporate social Responsibility.

Sebbene la CSR non sia stata originariamente pensata per le imprese di piccole-medie dimensioni, essa trova una migliore applicazione proprio in queste, in quanto è più facile che il piccolo imprenditore sia guidato dai suoi principi per tre essenziali motivi: l'influenza della sfera soggettiva, l'importanza delle relazioni interne ed esterne, il radicamento nella società dell'impresa e del suo fondatore.

Proprio la decisione da parte dell'impresa di vivere la responsabilità sociale come un'opportunità ed una sfida le permette di rimodulare l'assetto della propria governance.

Rimane tuttavia condizione necessaria però il coinvolgimento del vertice aziendale: sono il management e/o l'imprenditore gli artefici del ri-orientamento della mission dalla massimizzazione del guadagno alla massimizzazione di un valore che prescindia dalle sole performance economiche, ottenibili soltanto modificando la direzione aziendale e le regole che la governano. Il perseguimento di una responsabilità sociale, diversamente da come si potrebbe pensare, è facilitata nelle PMI da alcune caratteristiche delle stesse:

- la prossimità e il coinvolgimento dell'imprenditore e/o della famiglia imprenditoriale nella gestione e nella guida dell'azienda;
- la semplicità della struttura organizzativa, che permette rapporti diretti e frequenti tra i diversi operatori aziendali e rende efficaci forme di coordinamento basate su meccanismi informali (contatti continui negli uffici), piuttosto che formali (riunioni);
- il radicamento nell'ambiente socio-economico di appartenenza.

Tre sono i punti di rottura nel passaggio dall'impresa concentrata sulla massimizzazione dei profitti ad una che si assume le sue responsabilità sociali.

Il primo consiste nel considerare il management non più destinatario e titolare di un rapporto esclusivo con la proprietà, ma di un rapporto multifiduciario con tutti gli stakeholders.

Il secondo consiste nella possibilità che al vertice della piramide dei portatori di interessi non si collochi sempre e solo la proprietà.

Il terzo prende in considerazione la rilevanza delle motivazioni che stanno alla base dell'agire aziendale, come ad esempio l'onorabilità dei comportamenti, l'altruismo, la gratificazione morale e che integrano le carenze della governance riassumendosi in principi, processi e politiche di CSR.

Rispetto al manager delle grandi imprese, il piccolo imprenditore raramente è guidato nelle proprie scelte solo da motivazioni economiche: gli studi di matrice tipologica sull'imprenditorialità hanno infatti individuato che le determinanti delle scelte strategiche rimandano a motivazioni di carattere personale, psicologiche, sociali, e quindi non solo economiche.

Come si è già accennato, l'introduzione della CSR nella strategia aziendale, è un'ottima occasione per rielaborare la mission dell'impresa ripensandola nei suoi aspetti sostanziali, per introdurre nuove strategie nei confronti di alcune categorie di stakeholders, per promuovere modifiche ai sistemi di controllo interni e introdurre nuovi organi.

Questi cambiamenti hanno permesso in molte PMI un passaggio generazionale di successo e hanno aumentato la loro attrattività da parte degli investitori.

Sono ancora molte però le PMI che non tengono conto dell'importanza dell'evoluzione verso un sistema di governance più manageriale che monarchico. Questo può risultare distruttivo in quanto la mancanza di manager di professione non permette di migliorare le tecniche moderne di gestione nelle varie funzioni aziendali: da amministrazione e controllo, a ricerca e sviluppo, al sistema informatico e ai processi di internazionalizzazione.

Le PMI che hanno messo in atto i cambiamenti, sono invece riuscite a dotarsi di un adeguato sistema di governance: snello e flessibile, con una catena di comando breve ma allo stesso tempo capace di garantire efficaci sistemi di controllo. Non più quindi, l'imprenditore singolo, ma un gruppo guidato da un leader, in cui cooperazione, condivisione della conoscenza, comunicazione interna ed esterna e senso di appartenenza sono requisiti indispensabili.

2. La Governance delle aziende Padovane

Il secondo capitolo ha ad oggetto la governance delle 500 aziende più grandi della provincia di Padova.

La provincia di Padova è situata in una posizione strategica, essendo al centro dei principali assi di comunicazione del Veneto con una rete infrastrutturale ed economica con ampie potenzialità: è forse questo che la rende la prima provincia in Veneto per numero di imprese operative, prevalentemente di piccole-medie dimensioni, e all'undicesimo posto in Italia.

2. 1. Contenuti della ricerca

I dati utilizzati sono stati raccolti attraverso la banca data AIDA, che contiene informazioni finanziarie, anagrafiche e commerciali su oltre 20.000 società di capitali che operano in Italia.

Le Top 500 imprese padovane hanno sede legale e/o operativa nella provincia di Padova ed è stata presa la classifica in ordine di fatturato pubblicata su “il mattino di Padova” del venerdì 5 dicembre 2014. Per la ricerca sono stati utilizzati i dati al 31 dicembre 2014.

Delle 500 imprese però una è risultata fallita, una ha cessato l'attività e cinque risultano in liquidazione: queste sette imprese sono state quindi escluse dalla presente ricerca.

I dati raccolti riguardano il numero di azionisti e la loro composizione, il numero dei componenti del consiglio di amministrazione e la composizione, il numero di revisori e sindaci, il numero e la distribuzione geografica delle partecipate e il numero e la composizione del management e dello staff.

Assetto proprietario

Sono azionisti o proprietari di una società i soggetti che conferiscono capitale alla sua costituzione, che apportano beni o servizi, o che acquistano quote o azioni nel corso della vita della società.

Per quanto riguarda le 500 imprese padovane, delle 493 imprese rimaste in seguito all'esclusione delle 7 imprese non più operative, su otto non c'erano dati disponibili sul numero degli azionisti al 31 dicembre 2014. Sono state quindi prese in considerazione, per il seguente report, 485 imprese (Appendice 1 e 2).

La media degli azionisti sulle 485 imprese di cui abbiamo disponibilità di dati è 4,78. Il primo quartile di imprese ha come numero massimo di azionisti due, la mediana è tre e il terzo quartile ha come numero massimo di azionisti 4. Le imprese controllate da un solo soggetto al 100% sono il 22,47%, dato molto vicino come al primo quartile.

La quota media del primo azionista arriva al 64,45%, mentre la quota media dei primi tre azionisti è del 90,02%. Questi dati indicano la forte concentrazione proprietaria che caratterizza le imprese padovane. Il modello di proprietà concentrata può essere efficace nelle prime fasi di vita dell'impresa ma può risultare limitante nelle fasi successive, e cioè quando l'autofinanziamento ed il debito non sono più sufficienti a sostenere lo sviluppo tecnologico e dimensionale o quando i discendenti non hanno spiccate capacità imprenditoriali.

	Maggioranza relativa %	Maggioranza relativa
Persone fisiche	65,77%	319
Società non finanziarie	23,71%	115
Società finanziarie	7,63%	37
Indipendenti	2,89%	14
Totale	100,00%	485

Tabella 1 Soggetti che controllano la società

Delle 485 imprese, le persone fisiche possiedono la maggioranza relativa nel 65,77% dei casi, le società finanziarie nel 7,63% dei casi e le società diverse da quelle finanziarie nel restante 23,71%. Solo nel 2,89% dei casi ci troviamo di fronte a società indipendenti, cioè nessun gruppo di soggetti, distinti tra persone fisiche, società non finanziarie e società finanziarie, riesce autonomamente ad ottenere un controllo sul capitale.

Delle 485 imprese il 58,76%, cioè 285 imprese, hanno un socio che possiede più del 50% del capitale, il che significa che hanno un'azionista di riferimento con un forte controllo sull'impresa. Di queste, il 58,25% (166 imprese) hanno come azionista di riferimento una persona fisica, il 10,17% (29 imprese) società finanziarie e il 31,58% (90 imprese) società diverse da quelle finanziarie.

Approfondendo il caso delle società controllate da un'altra società, 48 di queste, cioè il 9,90% delle 485 imprese prese in considerazione, sono controllate da società con sede legale all'estero: 28 con sede legale in Europa, 8 con sede legale in paradisi fiscali, 6 con sede legale in America del Nord, Centrale o del Sud, 4 con sede legale nei paesi asiatici e 2 con sede legale in Nuova Zelanda.

Consiglio di amministrazione

Il consiglio di amministrazione o l'amministratore unico è l'organo al quale viene affidata la gestione delle società ed è eletto dall'assemblea dei soci. In Italia esiste la possibilità di effettuare la scelta tra l'amministratore unico, quindi un organo monocratico, ed un consiglio di amministrazione, quindi un organo collegiale.

Per quanto riguarda i membri delle società a responsabilità limitata, l'ordinamento prevede che l'amministratore unico o i membri del CdA vengano scelti tra i soci, salvo che non sia indicato diversamente nello statuto della società. Nel caso delle società per azioni, invece, non esiste una simile disposizione, quindi l'assemblea dei soci ha una scelta più ampia nella nomina dei componenti.

Solitamente i membri del consiglio di amministrazione restano in carica per la durata prevista dello statuto, nel caso in cui manca qualsiasi indicazione la legge prevede un termine di tre anni, con la possibilità di essere rieletti. L'assemblea dei soci può revocare gli amministratori prima della scadenza del mandato sia in presenza che in assenza di giusta causa, salvo poi il diritto dell'amministratore ad ottenere il risarcimento dei danni in caso di revoca senza giusta causa.

Nel caso di consiglio di amministrazione, cioè organo collegiale, è difficile affidare loro la gestione quotidiana dell'azienda, questa viene perciò trasferita al management. Il CdA si occupa quindi di nominare e licenziare i manager, di controllarne l'operato, di stabilire la remunerazione, delle scelte strategiche e delle decisioni non delegabili.

Il più delle volte i manager più importanti sono membri del consiglio di amministrazione, come ad esempio gli amministratori delegati. A questo punto bisogna distinguere tra amministratori delegati e consiglieri. La presenza aggiuntiva dei consiglieri è necessaria proprio per assicurare un efficace controllo sul management, visto che gli amministratori delegati, facendo parte di entrambi gli organi, possono trovarsi in conflitto d'interesse. Il controllo da parte dei consiglieri risulta essere particolarmente efficace quando sono cosiddetti "indipendenti", cioè soddisfano

determinati requisiti personali tali da garantire un operato nell'esclusivo interesse della società e non del management o di singoli azionisti.

Per questo motivo è anche considerata best practice la separazione del ruolo di presidente del consiglio di amministrazione, diversamente da quanto si afferma nella Stewardship Theory, che dovrebbe essere coperto da un amministratore non esecutivo, cioè "indipendente", e quello di vertice del management o amministratore delegato, nonostante sia molto diffusa la pratica di unire i due ruoli nella stessa persona.

Considerando le 493 imprese ancora in attività, su AIDA non troviamo informazioni riguardanti la composizione del consiglio di amministrazione di altre 11 imprese, che quindi non verranno conteggiate nella parte che segue. In questa parte si terrà conto solo di 482 imprese (Appendice 3).

La media dei componenti dei CdA delle imprese padovane è 3,35, molto vicina alla mediana che è 3. Il primo quartile è delimitato da un numero massimo di 2 componenti e il terzo quartile da un numero massimo di 4.

Analizzando la composizione del CdA, troviamo che nel 69,09% dei casi sono presenti azionisti

Nr società	Consiglio di Amministrazione		Amministratore Unico	
	384		98	
%	79,67%		20,33%	
Nr società	Presenza soci	Soggetti esterni	Socio	Soggetto esterno
	259	125	74	24
%	53,74%	25,93%	15,35%	4,98%

o soci. La media dei soci presenti nel CdA di tutte le 482 imprese considerate è uguale ad 1,59, ma sale a 2,29 tenendo conto solo delle 333 imprese in cui i soci fanno parte dell'organo amministrativo. Questo ci fa capire quanto la presenza dei proprietari risulti ancora fondamentale e

impossibile da ignorare nella realtà delle imprese padovane.

Nel 79,67% dei casi troviamo un consiglio di amministrazione formato da più di un componente, mentre nel rimanente 20,33% dei casi abbiamo l'amministratore unico, che risulta anche coincidere con il proprietario in 74 imprese (75,51%).

Prendendo in considerazione le imprese che hanno più di un componente nel CdA (384 imprese), troviamo che il presidente del consiglio di amministrazione è anche amministratore delegato nel 47,40% dei casi. Risulta perfino l'unico ad essere amministratore delegato nel 7,55% dei casi (29 imprese): in 19 di queste imprese risulta esserne anche il proprietario.

I casi di CEO duality quindi risultano essere particolarmente diffusi, dato che sono applicati da quasi metà delle società. Questo potrebbe quindi far sorgere qualche dubbio sul controllo del management, ritenendolo non più imparziale.

Prendendo in considerazione tutte le imprese, la media degli insider risulta essere pari ad 2,21, cioè mediamente in ogni impresa ci sono più di due soggetti che fanno parte del CdA e allo stesso tempo sono o azionisti o membri del management o staff. Questo li rende soggetti privilegiati con informazioni particolarmente importanti e delicate. Qualsiasi utilizzo scorretto potrebbe causare danni e pericolo alla società.

Management and staff

Il management è l'organo costituito dall'insieme dei manager: sono i dirigenti e i funzionari che prendono decisioni senza conferire capitale proprio. Sono solitamente scelti dal consiglio di amministrazione, dal quale sono anche controllati. Essi si occupano generalmente della gestione aziendale, definendo le strategie necessarie al raggiungimento degli obiettivi aziendali, e decidono quali risorse impiegare, in particolar modo con riferimento alle risorse umane. All'interno delle imprese, a seconda delle loro dimensioni troviamo vari livelli di management. Nelle imprese di dimensioni più consistenti, più si sale nel livello di management, più il tempo dedicato alle funzioni operative e gestionali diminuisce in favore del tempo dedicato alle funzioni di pianificazione, organizzazione e controllo.

Tabella 2 Scelta tra Consiglio di Amministrazione e Amministratore Unico e presenza dei soci

I manager possono essere messi a capo di determinate funzioni,

processi o prodotti all'interno dell'azienda e solitamente vengono remunerati tenendo conto delle performance ottenute nell'ambito della loro attività.

Gli organi di staff non sono dotati di potere formale all'interno dell'impresa, ma sono collocati a lato della linea gerarchica. Si tratta di organi che hanno una competenza specialistica e che forniscono indicazioni, consigli e pareri ai manager per aiutare i processi decisionali e a cui spesso viene delegata l'elaborazione e l'approfondimento di problemi organizzativi. Alcuni studiosi, ad esempio Mintzberg, distingue gli organi di staff in "staff di supporto" e "tecnostuttura".

La tecnostuttura è composta da analisti che organizzano il flusso produttivo e standardizzano le procedure con l'obiettivo di rendere più efficace il coordinamento, lo staff di supporto, invece fornisce un supporto "esterno al flusso produttivo attraverso servizi legali, amministrativi, di gestione del personale, ecc".

Nel caso del management e dello staff su 493 imprese di 56 mancano informazione sui loro componenti, pertanto per quest'aspetto prendiamo in considerazione solo 437 imprese (Appendice 4). La media dei componenti del management e dello staff nelle imprese di cui disponiamo i dati è 3,07, mentre la media di amministratori delegati è 1,69. Quindi poco più di metà del management e staff è costituito da amministratori delegati con poteri di gestione e di rappresentanza dell'impresa nei limiti delle deleghe approvate da parte del CdA.

Tra le 437 imprese, il 60,41% (264 imprese) contano tra i loro amministratori delegati azionisti: questa risulta essere una percentuale molto alta, anche se caratteristica delle PMI italiane, si può pertanto affermare che il controllo che non viene svolto dal CdA, dovuto al conflitto di interessi che ci potrebbe essere tra soggetti appartenenti ad entrambi gli organi, viene direttamente svolto dai proprietari.

Revisori e sindaci

Il collegio sindacale è l'organo al quale, nel sistema tradizionale, è affidata la funzione di controllo delle società per azioni ed in alcuni casi, previsti dalla legge, anche nelle società a responsabilità limitata. E' un organo di natura collegiale, solitamente composto da tre o cinque membri, che possono essere o non essere soci, e inoltre devono essere nominati due sindaci supplenti. La loro nomina spetta all'assemblea dei soci. Ai membri del collegio sindacale sono

richieste determinate competenze tecniche e una specifica preparazione professionale, particolari requisiti di “onorabilità” ed indipendenza. I compiti dell’organo sono la vigilanza sull’osservanza delle legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo amministrativo della società.

Non hanno nessun diritto o responsabilità nel pronunciarsi in merito alla convenienza delle scelte di gestione effettuate dal management o dagli amministratori. I sindaci hanno l’obbligo di assistere alle adunanze delle assemblee e alle riunioni del CdA, pena la decadenza dallo loro carica.

Per quanto riguarda invece i revisori contabili questi hanno il dovere e l’incarico di effettuare un controllo sulle scritture contabili delle società. Per le società per azioni e in accomandita per azioni è un organo obbligatorio, per le società a responsabilità limitata invece è obbligatorio in determinati casi previsti dalla legge. Il revisore può essere sia una persona fisica iscritta all’albo dei revisori contabili sia una società di revisione.

In casi particolari una società può decidere di affidare la revisione legale dei conti al suo collegio sindacale, se tutti i suoi componenti sono soggetti iscritti presso il rispettivo albo.

Nell’analisi delle imprese padovane i due organi non sono stati considerati separatamente in quanto l’intenzione della ricerca si limita ad un’analisi del controllo che viene normalmente esercitato sulla società, sia sulla gestione sia sulle scritture contabili.

Analizzando le imprese padovane sulla presenza dei revisori contabili e sindaci troviamo che in quest’ambito il numero di imprese su cui mancano informazioni disponibili sono 28. Prenderemmo quindi in considerazione 465 imprese (Appendice 5). La media dei revisori e dei sindaci risulta essere 4,55.

La media delle imprese padovane risulta essere adeguata alle loro dimensioni nel garantire un controllo il più possibile efficiente, in quanto, data la media, possiamo affermare che una buona parte delle imprese ha infatti un collegio sindacale composto da tre membri più due supplenti.

Partecipate

Sono imprese partecipate o controllate da altre imprese, le imprese nelle quali si possiede una quota di capitale. Il potere di influenza sulla partecipata dipende dal numero di amministratori

che si possono esprimere nel CdA della partecipata. Nel caso in cui la quota superi il 50% del capitale, si parla in particolar modo di controllata in quanto si può esprimere in assemblea la maggioranza assoluta. Questo permette all'impresa controllante di prendere tutte le decisioni di ordinaria amministrazione, mentre per le decisioni di straordinaria amministrazione, come ad esempio modifiche dello statuto o operazioni di finanza straordinaria, occorre una quota di capitale più elevata per poter approvare le decisioni.

Prendendo in considerazione le 493 imprese (Appendice 5), il 72,21% (356 imprese) risultano avere almeno una partecipata. La media risulta essere 2,97 per impresa, anche se la mediana arriva ad 1. Quindi abbiamo una buona concentrazione di partecipate in metà delle imprese. Di quelle che possiedono partecipate (356 imprese) 232, cioè il 65,17% hanno almeno una partecipata nella provincia di Padova. Per quanto riguarda le imprese che hanno partecipate in Italia, anche se non nella provincia di Padova, queste rappresentano una percentuale del 58,90%, che corrisponde anche al 42,60% del totale delle imprese prese in considerazione. La percentuale delle imprese con partecipate nell'Unione Europea raggiunge il 19,87%, nei paradisi fiscali il 2,64%, negli stati dell'America del Nord, Centrale e del Sud il 11,97%, negli Stati Africani 2,03%, nell'Australia o Nuova Zelanda il 1,62%, nel medio-oriente 1,41%, nell'Europa orientale 2,63% e nei paesi asiatici il 6,90%.

2. 2. Sistemi di governance della piccola media impresa padovana

Nel tentativo di definire dei caratteri identificativi comuni alle imprese padovane, prenderò ora in considerazione i dati raccolti nella loro globalità. L'impresa padovana è mediamente un'impresa di piccole-medie dimensioni. La quota media del primo azionista arriva al 64,45%,

	Primo socio	Primi due soci	Primi tre soci
Quota media di capitale	64,45%	82,18%	90,02%

mentre la somma delle quote dei primi 3 azionisti al 90,02%, come si può notare dalla tabella.

Tabella 3 Quote dei soci

Questo ci fa capire che le imprese padovane sono caratterizzate da un'elevata concentrazione delle quote di proprietà, nella maggior parte dei casi un controllo prevalentemente familiare con una gestione aziendale accentrata. Confrontando i dati raccolti sulle imprese padovane con quelli raccolti ed elaborati dall'Istat alla fine del 2013, le medie risultano abbastanza simili. Anche a livello nazionale i primi tre azionisti detengono mediamente il 90% del capitale sociale. Per quanto risulta la media nazionale del primo azionista, questa si avvicina al 55%, un dato inferiore alla realtà padovana analizzata.

Una differenza rilevante invece tra le imprese padovane e le medie nazionali riguarda i possessori del capitale. A livello nazionale il socio di maggioranza è una persona fisica nel 90% dei casi, ed è un'altra azienda solo nell'8% dei casi, invece nelle imprese padovane la maggioranza è in mano alle persone fisiche nel 65,77% dei casi ed in mano ad altre imprese non finanziarie nel 23,71% dei casi. Questi dati potrebbero in parte trovare spiegazione nel fatto che non si sono prese in considerazione la totalità assoluta delle imprese padovane, ma solo le Top 500, d'altra parte si potrebbe supporre che ci troviamo in presenza di una realtà economica leggermente più sviluppata rispetto alla media nazionale.

Approfondendo invece i dati sulla governance di queste imprese, risulta difficile trovare dati a livello nazionale su tutte le imprese esistenti, ancor meno su quelle di piccole-medie dimensioni. I dati esistenti prendono in considerazione solo le società quotate.

	Azionisti/Soci	Consiglio di Amministrazione
Media	4,78	3,35
Primo quartile	2	2
Mediana	3	3
Terzo quartile	4	4

Il consiglio di amministrazione della tipica impresa padovana, tenendosi vicini sia alla media che alla mediana, possiamo affermare che è costituito da un numero di 3 amministratori, come indicato nella tabella. In più di metà delle imprese, nel consiglio di amministrazione sono presenti soci dell'impresa stessa, con una media intorno ad 1,59.

Tabella 4 Media e quartili dell'Assemblea dei soci e CdA

In pratica metà dei componenti del consiglio di amministrazione sono soci e quasi due terzi dei componenti se si prendono in considerazione solo le imprese con un organo amministrativo collegiale. In poco più della metà dei casi il ruolo del presidente del CdA è separato da quello dell'amministratore delegato.

Per quanto riguarda la media dei componenti del management e dello staff, anche questa si avvicina a 3, con una media di amministratori delegati di 1,69. Nel 60,41% dei casi tra gli amministratori delegati abbiamo soci. In pratica la proprietà permea tutti gli strati della governance aziendale: è questa la principale caratteristica delle imprese padovane che si riesce a dedurre da questo report.

La media dei revisori e sindaci è di 4,55 per azienda, il che per le dimensioni delle imprese prese in considerazione sembra adeguato. La maggior parte poi delle imprese possiede partecipazioni di altre imprese.

I principali dati sulla composizione media dei vari organi sono riassunti nella tabella sottostante.

Soci	CdA	Soci amministratori	Consiglieri	Insider	Management e staff	Amministratori delegati	Revisori e sindaci
------	-----	---------------------	-------------	---------	--------------------	-------------------------	--------------------

4,77	3,35	1,59	2,93	2,21	3,07	1,69	4,55
------	------	------	------	------	------	------	------

Tabella 5 Medie riassuntive

Provando a capire se esiste un qualche schema nella struttura e nella composizione degli organi di governo delle imprese padovane, ho studiato diverse possibili correlazioni.

La correlazione tra numero di soci e numero di componenti del Consiglio di Amministrazione risulta essere molto debole, limitato allo 0,252. Quindi non è detto che all'aumento del numero di azionisti aumenti anche il numero di componenti del CdA, cosa che potrebbe compromettere l'elasticità decisionale da parte dell'organo amministrativo. Sembra invece che non esista praticamente nessuna correlazione tra il numero di componenti del CdA e numero di amministratori delegati, tanto che la correlazione si ferma allo 0,030. Una delle correlazioni più elevate, seppur poco significativa, è quella tra il numero di manager ed il numero di amministratori delegati: questa raggiunge il 0,337.

Risulta essere sempre quasi inesistente la correlazione tra il numero di soci totali e il numero di soci che ricoprono anche il ruolo di amministratore, con un valore di 0,092.

Una correlazione bassa, ferma allo 0,282, esiste tra numero di soci amministratori e il numero dei componenti del CdA: ciò significa che all'aumentare del numero dei soci amministratori aumenta anche il numero dei membri del CdA. Uno dei motivi potrebbe essere che i soci, oltre a voler partecipare in prima persona alla gestione, vogliono avere anche dei professionisti al loro fianco.

Per quanto invece riguarda la relazione tra numero di azionisti e numero di partecipate che una società possiede, anche questa risulta essere quasi inesistente con un valore del -0,012.

Nessuno dei dati ottenuti è sufficientemente significativo per poter formulare delle ipotesi univoche sulla costituzione del sistema di governance adottato dalle imprese padovane: questo fa pensare che è possibile conoscere i loro dati economici, è possibile conoscere i loro soci e la storia della loro costituzione, ma al loro interno, con riguardo soprattutto alla governance, le PMI risultano essere ancora delle black box. Questo in quanto non è stato ancora possibile individuare degli schemi, dei modelli che esse adottano per la loro gestione.

Conclusioni

La conoscenza dei sistemi di governance delle piccole medie imprese necessita ancor oggi di approfonditi studi e ricerche. Queste informazioni sono necessarie tanto per l'impresa stessa che per i soggetti con cui essa viene in contatto. I soggetti con cui l'impresa viene in contatto necessitano di capire quali sono gli interessi principali che l'impresa intenda raggiungere, nonché a chi ed in che modo l'assemblea dei soci affiderà tale compito.

Nei primi studi sui sistemi di governance, gli interessi presi in considerazione erano quelli degli azionisti, con un management ritenuto opportunistico, quindi con forti necessità di controllo. Nel tempo però, pur rimanendo invariati gli interessi da raggiungere, cambia la visione del management e quindi anche il modo di strutturarlo e controllarlo. Con l'entrata in gioco di più interessi, dovuti al cambiamento ed all'evoluzione dell'economia, sono cambiati anche gli obiettivi da raggiungere e la struttura del governo societario. Si cominciano a prendere in considerazione non più solamente gli interessi dei soci, ma vengono considerati degni di nota anche gli interessi dei dipendenti, dei clienti, dei fornitori, della società in cui l'impresa si trova ad operare. La struttura della corporate governance quindi passa dal tener conto di tutti questi interessi, alla cooptazione dei rappresentanti dei soggetti presi in considerazione, permettendo all'impresa quindi di avere un certo controllo, su elementi prima considerati incerti e imprevedibili, portando ad una maggior stabilità.

Questi motivi danno alla governance l'importanza che ha acquistato a partire dalla fine del XIX secolo.

Ogni impresa sceglie autonomamente gli interessi da perseguire e la struttura del sistema di governance che ritiene più adeguata allo scopo; ma, per quanto autonoma non sia la scelta, non può ad ogni modo prescindere dalla cultura del paese in cui si è sviluppata ed opera. Le public company americane ed anglo-sassoni, dato la diffusa proprietà hanno sviluppato la struttura di governance monistica, che prevede un forte controllo da parte dei mercati, nel caso in cui questi funzionino correttamente. Le grandi imprese della tradizione tedesca e giapponese hanno sviluppato la struttura di governance dualistica, per riuscire a tener conto di tutti gli interessi degli stakeholder in gioco ed in particolar modo per lo sviluppo e la stabilità nel medio-lungo

periodo. Passando poi alla realtà italiana, il modello tradizionale è diventato quello dominante, con pochi grandi azionisti in gioco ed obiettivi sempre nel medio-lungo periodo: in molti casi la legge è intervenuta a difesa degli interessi dei piccoli azionisti.

Mentre al giorno d'oggi si conosce tutto o quasi del sistema di governance delle grandi imprese, quelle di piccole medie dimensioni rimangono ancora una sfida.

Nonostante la limitata disponibilità di informazioni, si può constatare che negli ultimi anni, anche le PMI italiane, hanno avviato un processo di riforma della governance aziendale. Molte sono le imprese che ancora mantengono un sistema di governance monarchica, ma molte altre, trovandosi davanti alla scelta tra il rischio di soccombere ed il rischio dell'innovazione hanno scelto quest'ultimo. I primi benefici che l'evoluzione verso un sistema di governance manageriale comportano sono conoscenze, esperienze e relazioni, elementi che nella visione tradizionale non sono ancora visti come fondamentali, data la difficoltà di misurazione dei risultati, ma che nell'economia globalizzata in cui viviamo oggi, fanno la differenza tra la sopravvivenza ad una crisi di portata mondiale ed il soccombere ad essa.

I dati sulle PMI padovane sono ancora lontani dall'essere sufficienti per un'analisi approfondita dei loro sistemi di governo e per capire quale scelta hanno effettuato in questi ultimi anni. Sembra non esistano correlazioni tra il numero dei componenti dei vari organi societari, rendendo quindi difficile ancora l'individuazione di schemi o modelli che spieghino la struttura del loro sistema di governance.

L'aspetto su cui però non ci sono dubbi e che caratterizza le piccole medie imprese, non solo padovane ma italiane, finendo per attribuire una caratteristica dell'economia italiana a livello mondiale, è la presenza dell'imprenditore che permea ancora, nella maggior parte dei casi, qualsiasi strato della gestione, con l'impossibilità da parte di chiunque di affermare a priori se sia un bene o un male.

Bibliografia

ANON., 2006. *Il Sistema di amministrazione e controllo monistico*. Fondazione Aristeia. Disponibile su <<http://www.fondazione nazionalecommercialisti.it/system/files/imce/aree-tematiche/ari/docari67.pdf>>

ANON., 2013. *Il Sistema delle imprese italiane: competitività e potenziale di crescita*. Istat Rapporto annuale 2013. Disponibile su <<http://www.istat.it/it/files/2013/05/cap2.pdf>>

ANON., 2014. *Conoscere Padova I numeri dell'economia provinciale*. Camera di Commercio Padova. Disponibile su <<http://www.provincia.pd.it/uploads/Attivita-economiche/conoscere-padova2014.pdf>>

BASSI, G., 2012. Rebus governance per le PMI. *Il sole 24 Ore*, Numero 405061.

BIGNAMI, E., 2014. *Principi di Corporate Governance delle PMI non quotate*. Nedcommunity. Disponibile su <<http://www.nedcommunity.com/Contents/Documents/20141125%20Principi%20di%20corporate%20governance%20delle%20PMI%20non%20quotate.pdf>>

BUTERA, F., 2013. *Per un nuovo modello di management della piccola impresa: dimensioni organizzative coesistenti, reti di impresa, governance condivisa*. Disponibile su <http://www.irso.it/wp-content/uploads/BUTERA_EDITATO.pdf>

CAGNO, N., a cura di., 2012. *L'impresa societaria*. Cacucci Editore S.a.s.

CALCATERRA, E., 2013. *Il capitalismo sociale analisi su responsabilità sociale e performance*. Relazione finale MED, Università degli Studi di Padova.

CARIELLO, V., 2012. *Il sistema dualistico*. Torino: G. Giappichelli Editore.

COASE, R., 1937. *The Nature of the Firm*. Disponibile su

<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/pdf>>

COMPAGNO, C., 2011. Assetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle pmi. *sinergiejournal.it*. Disponibile su

<<http://www.theitalianjournalofmanagement.it/rivista/index.php/sinergie/article/download/79/79>>

CONCAS, A., 2012. *Il Consiglio di Amministrazione nelle società*. Disponibile su

<<http://www.diritto.it/docs/34429-il-consiglio-di-amministrazione-nelle-societ?page=1>>

COSTA, G., GUBITTA, P., e PITTINO, D., 2014. *Organizzazione aziendale Mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano: McGrawHill Education.

DEL BALDO, M., 2008. *Corporate social responsibility e corporate governance: un nesso vincente nelle PMI*. Disponibile su

<http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=mar_a_del_baldo>

GOLINELLI, G., VAGNANI, G., 2002. *La Governance nell'impresa sistema vitale: tra rapporti intra ed inter sistemici*. Disponibile su:

<<http://www.unimib.it/upload/gestioneFiles/Symphony/lastita/f20022/golinellivagnaniita22002def.pdf>>

HOLZMILLER, E., 2011. Adozione del sistema monistico o “governance” tradizionale? *Il Sole 24 Ore*, Numero 1, gennaio 2011.

PROIETTI, L., 2011. I molteplici significati della “governance”: verso un chiarimento in ottica economico-aziendale. *sinergiejournal.it*, Disponibile su <<http://www.theitalianjournalofmanagement.it/rivista/index.php/sinergie/article/view/s73-74.2007.16/135>>

PUGLIESE, A., 2006. *L'evoluzione degli studi sulla “Corporate Governance”*. Relazione finale, Università degli Studi di Napoli, Facoltà di Economia.

PUGLIESE, A., 2008. *Percorsi evolutivi della corporate governance. Il ruolo del consiglio di amministrazione dall'agency theory a una prospettiva di contingency*. Padova: Wolters Kluwer Italia srl.

TATHAM, A., 2004. *L'amministrazione ed il controllo nelle s.p.a. e nelle società anonime nel sistema comunitario: l'Unione Europea e la corporate governance*. Disponibile su <http://host.uniroma3.it/facolta/economia/db/materiali/insegnamenti/508_3235.pdf>

YUSOFF, F., ALHAJI, I., 2012. Insight of Corporate Governance Theories. *Journal of Business & Management*, Volume 1, 52-53.

ZHANG, Y., 2011. *The Analysis of Shareholder Theory and Stakeholder Theory*. Disponibile su: <http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=6121095&tag=1>⁵

⁵ Numero di parole: 10.156

Appendice 1

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	Numero Azionisti	Quota primo azionista	Quota secondo azionista	Quota terzo azionista	Numero azionisti che sono nel cda
3.Z. S.R.L.	1	100	0	0	1
A. FINESSO S.P.A.	1	100	0	0	0
A.F. ENERGIA S.R.L.	2	50	50	0	0
A.F. PETROLI S.P.A.	2	50	50	0	0
A.P.P. ITALIA S.R.L.	2	99,5	0,5	0	0
ABACO S.P.A.	3	76,5	17,5	6	0
ABC.IT S.R.L.	4	50	16,7	16,7	3
ACCIAIERIE VENETE S.P.A.	5	53,29	15	15	2
ACEGAS-APS SERVICE S.R.L.	1	100	0	0	0
ADP DEALER SERVICES ITALIA S.	2	90	10	0	0
AFINOX - S.R.L.	1	100	0	0	1
AGHITO ZAMBONINI S.P.A.	2	56	44	0	0
AGREX S.P.A.	4	35,49	21,5	21,5	3
AGRICOLA BERICA S.C.R.L.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
AGRICOLA GRAINS S.P.A.	1	100	0	0	0
AGRINOVA S.R.L.	12	10	10	10	4
ALBARAN S.P.A.	3	45	45	10	3
ALI GROUP S.R.L.	6	30	30	10	4
ALIFAX S.R.L.	1	100	0	0	0
ALLISON S.P.A.	1	100	0	0	0
ALPHA - VET S.R.L.	3	41,18	41,17	17,65	3
ANDRIGHETTI LEGNAMI S.P.A.	3	43,12	28,44	28,44	3
ANTONIO CARRARO S.P.A.	7	29,98	11,67	11,67	3
APP-TECH S.R.L.	4	83,32	5,56	5,56	4
APS HOLDING S.P.A.	2	75,22	24,77	0	0
ARCASA S.R.L.	4	32,62	28,04	19,67	1
ARCOPOLIMERI S.R.L.	2	50	50	0	0
ARD F.LLI RACCANELLO S.P.A.	3	33,33	33,33	33,33	0
ARM ENGINEERING S.P.A.	3	96	2	2	2
ARNEG S.P.A.	5	44,77	26,74	18,26	2
ASIA CONSULTING S.R.L.	4	36	36	27	0
AUDIUM ITALIA S.R.L.	1	100	0	0	0
AURIM S.P.A.	2	50	50	0	1
AUTO PLANET S.R.L.	Fallita				
AUTOBASE S.R.L.	2	90	10	0	2
AUTOSCOUT24 ITALIA S.R.L.	1	100	0	0	0
AUTOTRASPORTI E SPEDIZIONI B	3	83,03	8,46	8,46	1
AZOVE Soc. Agr. COOP.	3	n.d.	n.d.	n.d.	0
B & L INDUSTRIES S.R.L.	2	87,5	12,5	0	1
BAIER & MICHELS S.R.L.	1	100	0	0	0
BALLAN S.P.A.	2	50	50	0	2

Società	Numero Azionisti	Quota primo azionista	Quota secondo azionista	Quota terzo azionista	Numero azionisti che sono nel cda
BE.NI. S.P.A.	3	35	35	30	1
BEDING S.P.A.	2	70	30	0	2
BELVEDERE S.P.A.	3	47,5	47,5	5	0
BELVEST S.P.A.	2	80	10	0	1
BERGI S.P.A.	1	100	0	0	1
BERICA LAVORAZIONI SPECIALI	4	45,33	39,33	13,33	2
BERNARDINELLO ENGINEERING	1	100	0	0	0
BERTO E.G. INDUSTRIA TESSILE S	1	100	0	0	0
BERTO'S S.P.A.	5	50,07	14,41	13,5	5
BETON CANDEO S.R.L.	2	50	50	0	1
BETON RAPID S.R.L.	3	50	48	2	0
BETON VENETA S.R.L.	1	100	0	0	0
BETTELLA PRODOTTI S.R.L.	1	100	0	0	1
BICA S.P.A.	2	90	10	0	1
BI-ELLE AUTO S.P.A.	5	46,24	13,87	13,87	5
BIMECC ENGINEERING S.P.A.	2	70	30	0	2
BIOS LINE S.P.A.	2	93,4	6,6	0	1
BOGONI S.R.L.	2	99	1	0	1
BONALDO S.P.A.	3	46	5	2	2
BOSCOLO GROUP S.P.A.	1	100	0	0	1
BRAGAGNOLO S.R.L.	2	60	40	0	1
BROGGIAN DIFFUSIONE S.P.A.	8	31,62	16,95	15,18	4
C.I.B. UNIGAS S.P.A.	7	55,3	14,82	9,96	1
C.I.M.A. S.R.L.	4	30,07	29,04	27,66	2
C.R.A.A.V.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
CACCARO S.R.L.	5	20	20	20	5
CAIFA S.C.R.L.	10	10	10	10	0
CALENDA S.P.A.	4	97	1	1	2
CALLTRADE S.R.L.	2	60	40	0	1
CALZATURIFICIO ALIDA S.R.L.	3	75	15	10	1
CALZATURIFICIO CARMENS S.P.A	2	97,45	2,55	0	2
CALZATURIFICIO GRITTI S.R.L.	4	33,33	33,33	16,67	2
CALZATURIFICIO LUPARENSE S.F	2	50	50	0	2
CALZATURIFICIO ORION S.P.A.	2	72,5	27,5	0	1
CAMPORESE MACCHINE GRAFICI	2	51	49	0	2
CANALE ITALIA S.R.L.	2	94,03	5,97	0	1
CAREL S.P.A.	4	50,11	29,34	4,99	2
CARLEVARI S.R.L.	2	49,99	49,99	0	2
CARPAD S.P.A.	5	37,5	17,5	11,5	3
CARRARO S.P.A.	7	29,98	11,67	11,67	3
CARTIERA DI CARBONERA S.P.A.	2	51	49	0	0
CARTIERA GALLIERA S.R.L.	2	60	40	0	1
CARTOTECNICA POSTUMIA S.P.A	4	57,63	17,64	15,65	2
CARTOTECNICA VENETA S.P.A.	1	100	0	0	0

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	Numero Azionisti	Quota primo azionista	Quota secondo azionista	Quota terzo azionista	Numero azionisti che sono nel cda
CASA DI CURA ABANO TERME S.I	2	97,5	2,5	0	2
CAV. NICO VELO E F.LLI - S.P.A.	4	33,33	33,33	16,67	2
CAVAGNIS COSTRUZIONI S.R.L.	5	54	17	12	2
CBELUX S.P.A.	2	93,33	6,67	0	0
CEAM CAVI SPECIALI S.P.A.	2	44,54	27,73	27,73	2
CECCATO MOTORS S.R.L.	2	80	20	0	2
CEMENTI CANDEO S.P.A.	1	100	0	0	0
CEMENTIZILLO S.P.A.	7	52,14	15,43	11,09	4
CENTRO CARNI COMPANY S.P.A.	4	25	25	25	4
CENTRO VENETO SERVIZI S.P.A.	59	7,98	7,35	7,13	0
CESVE SERVIZI INFORMATICI BA	46	11,15	10	5,43	0
CHAM PAPER GROUP ITALIA S.P.A.	1	100	0	0	0
CHEMIL S.R.L.	5	20	20	20	5
CHIMAB S.P.A.	1	100	0	0	0
CIESSE PRINTER S.R.L.	4	38,38	38,38	11,62	3
CIMOLAI TECHNOLOGY S.P.A.	1	100	0	0	1
CLATRONIC ITALIA S.R.L.	liquidazione				
CLEAR CHANNEL HOLDING ITAL	1	100	0	0	1
CLESP S.R.L.	1	100	0	0	1
CLINI-LAB S.R.L.	2	50	50	0	1
CODESS SOCIALE SOC. COOP. ON	n.d.	0	0	0	0
COM.PA S.P.A.	1	100	0	0	0
COMEL S.P.A.	4	40	40	10	1
COMMERCIALE ISOLA S.P.A.	4	55	35	5	3
COMMIT SIDERURGICA S.P.A.	2	50	50	0	2
COMPAR S.P.A.	2	99,66	0,34	0	0
COMUNICA S.P.A.	4	53	22	15	1
COMYP S.R.L.	2	99	1	0	1
CONSELVE VIGNETI E CANTINE S	1	n.d.	0	0	0
CONSORZIO NAZIONALE OPERAT	2	50	50	0	0
CONSORZIO STABILE PEDRON	3	n.d.	n.d.	n.d.	0
CONSORZIO TRIVENETO ENERGIA	15	19,81	19,81	19,81	0
CONSORZIO TRIVENETO S.P.A.	7	50,8	10,13	10,13	0
CONSTA S.P.A.	1	100	0	0	0
COOPERATIVA DEI PINI - S.C.R.L.	n.d.	0	0	0	0
CORRADO MARETTO S.R.L.	4	52	16	16	4
CORTAL EXTRASOY S.P.A.	4	30	30	20	2
CORVALLIS HOLDING S.P.A.	2	56,5	43,5	0	0
COSTANTIN S.P.A.	2	73	27	0	2
CRESO S.R.L.	2	50	50	0	0
CRIOCABIN S.P.A.	3	77	20	3	3
CSAPO S.R.L.	2	80	20	0	1
D.M.O. - S.P.A.	1	100	0	0	0
DAB PUMPS SPA	1	100	0	0	0

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	Numero Azionisti	Quota primo azionista	Quota secondo azionista	Quota terzo azionista	Numero azionisti che sono nel cda
DADO S.P.A.	12	18,98	10,93	10,93	6
D'AMANTE S.P.A.	1	100	0	0	1
DATA MEDICA PADOVA S.P.A.	2	99	1	0	2
DAVOS S.P.A.	6	52,67	31,66	8,67	3
DE ANGELI PRODOTTI S.R.L.	1	100	0	0	1
DE BONA PADOVA S.R.L.	1	100	0	0	1
DENTAL CLUB S.P.A.	4	28,47	24	24	1
DESTRO PAOLO S.P.A.	3	55	35	10	2
DISTILLERIE BONOLLO UMBERTO	7	25	25	20	5
DOMEX S.C.R.L.	106	9,88	7,14	4,68	0
DONI S.P.A.	2	93,46	1,54	0	2
DUE A S.R.L.	3	51	35	14	3
E. D. P. INFO SERVICE & DISTRIBU	3	45	30	25	1
ECOLANDO S.R.L.	1	100	0	0	0
ECOSIDER S.R.L.	3	50	25	25	1
EDISON D.G. S.P.A.	1	100	0	0	0
EFFEQUATTRO S.R.L.	4	25	25	25	0
EFH S.R.L.	2	90	10	0	1
EL.MO. S.P.A.	3	51	48	1	3
ELBI S.P.A.	5	83,96	9,89	3,29	3
ELETTOVENETA S.P.A.	8	14,4	14,4	13,95	3
ELITE S.R.L.	5	99,7	0,7	0,07	1
ELLEDI S.P.A.	7	47,98	8,67	8,67	7
EMERSON NETWORK POWER S.R.	1	n.d.	0	0	0
EMI - MAGLIA S.P.A.	4	48,21	20	16,33	1
EMUCA S.R.L.	1	100	0	0	1
ENA S.R.L.	1	100	0	0	1
ENDECO S.P.A.	8	51	12,5	12,5	5
ENERGAS ITALIA S.R.L.	5	47	24	19	1
ENERGY S.R.L.	2	50	35	0	0
EPIU' S.R.L.	3	50	25	25	0
ESPE S.R.L.	8	15	15	15	7
ESSEOQUATTRO S.P.A.	5	28,5	22	21,5	5
ESSEPI S.R.L.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
ESTON CHIMICA S.R.L.	4	25	25	25	1
ETRA S.P.A.	77	9,22	5,06	3,79	0
EURO'CRYOR S.P.A.	4	86,66	5,56	5,56	0
EUROINTERIM S.P.A.	159	4,47	4,47	4,47	7
EUROMOP S.P.A.	1	100	0	0	0
EUROTRADING S.P.A.	3	40	5	5	3
EVEREST S.R.L.	1	100	0	0	0
EXO AUTOMOTIVE S.P.A.	3	51	45	4	1
EXO ITALIA S.R.L.	1	100	0	0	0
F G F INDUSTRY S.P.A.	4	40	40	10	3

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	Numero Azionisti	Quota primo azionista	Quota secondo azionista	Quota terzo azionista	Numero azionisti che sono nel cda
F.A.T.I. S.R.L.	3	57,5	32,5	10	1
F.L. MEDICAL S.R.L.	1	100	0	0	0
F.LLI BELTRAME S.P.A.	3	33,33	33,33	33,33	3
F.LLI GUERRIERO S.R.L.	3	34	34	32	3
F.LLI LANDO S.P.A.	3	80	5	5	3
F.LLI PANIZZOLO AUTOTRASPOR	3	33,33	33,33	33,33	3
F.STIMAMIGLIO E C. S.P.A.	4	21,53	21,51	7,8	3
FANTON S.P.A.	4	51	17	16	3
FAST S.P.A.	4	72,33	23,09	2,98	2
FAVERO ANTONIO S.R.L.	3	80	10	10	3
FERCA S.C.R.L.	1	n.d.	0	0	0
FERCART S.R.L.	3	50	25	25	1
FERRATO SEVERINO S.R.L.	in liquidazione				
FERRAU S.P.A.	3	40,4	32	26	3
FERRI AUTO - S.R.L.	2	90	10	0	1
FERRIERA DI CITTADELLA S.P.A.	2	51	44	0	1
FERRITALIA S.C.R.L.	14	6,66	6,66	6,66	0
FIDIA FARMACEUTICI S.P.A.	19	95,18	0,03	n.d.	0
FILA INDUSTRIA CHIMICA S.P.A.	5	83,5	13,5	1	5
FILMOP S.R.L.	6	30	30	20	0
FINANZIARIA INDUSTRIALE S.P.A	5	31,36	25	19,46	2
FINCOMP - PLASTIC S.P.A. (SIRMA	4	25	25	25	3
FINIMS S.R.L.	2	74,5	25,5	0	1
FINLIBRI S.R.L.	1	100	0	0	0
FINMA S.P.A.	8	54,05	14,27	9,7	2
FINPLACE DUE S.R.L.	3	84,85	12,5	2,64	2
FISCHER ITALIA S.R.L.	1	100	0	0	0
FIVE S.P.A.	3	67,01	23,7	9,29	1
FOR REC S.R.L.	3	70	15	15	2
FPT INDUSTRIE S.P.A.	1	100	0	0	1
FRABO S.R.L.	2	98	2	0	0
FRANCO GOMME S.R.L.	4	80	10	5	2
FRESCURA S.P.A.	2	55	45	0	2
G.B. INTERNATIONAL S.R.L.	5	51	15	15	1
GAETANO PAOLIN S.P.A.	6	65	17	6	4
GAMEVISION S.R.L.	2	50	50	0	1
GAMMA FRUTTA S.P.A.	4	30	30	20	0
GASCOM S.P.A.	in liquidazione				
GBR ROSSETTO S.P.A.	3	54,7	22,65	22,65	3
GEA S.R.L.	1	100	0	0	0
GEMAP S.P.A.	2	97	3	0	2
GEOPLAST S.P.A.	3	n.d.	n.d.	n.d.	3
GEORG FISCHER HOLDING S.R.L.	1	100	0	0	0
GGZ S.R.L.	4	26,66	24,44	24,44	1

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	Numero Azionisti	Quota primo azionista	Quota secondo azionista	Quota terzo azionista	Numero azionisti che sono nel cda
GHIRALDO & AUTOIN S.R.L.	4	33,33	28,69	28,69	3
GIANCOL S.P.A.	4	26	25	25	3
GIBUS S.P.A.	9	25,67	25,57	19,41	8
GIMI S.P.A.	1	100	0	0	0
GIMO'S ITALIANA S.P.A.	4	55	20	15	3
GIPLANET S.P.A.	3	47,31	26,87	25,82	2
GIROLAMO LUXARDO S.P.A.	9	23,15	22,22	11,96	3
GIVAS S.R.L.	3	35	32,5	32,5	1
GN HEARING S.R.L.	1	100	0	0	0
GOTTARDO S.P.A.	1	100	0	0	1
GRAFICA VENETA S.P.A.	1	100	0	0	1
GREEN BOX S.R.L.	3	55	35	10	3
GRIDCO S.R.L.	3	50,45	40	9,55	1
GRIGGIO S.P.A.	5	99,96	n.d.	n.d.	4
GRUDEN S.P.A.	3	44,12	44,12	11,76	3
GRUPPO 3 A SOCIETA' COOPERAT	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0
GRUPPO MATEL S.P.A.	1	100	0	0	0
GUIDOLIN S.R.L.	2	95	5	0	1
HAIER (ITALY) APPLIANCES S.P.A	3	87	8	5	0
HALLEY VEICOLI INDUSTRIALI S.	2	50	50	0	1
HIDE S.P.A.	4	25	25	25	4
HIDROS S.P.A.	3	33,33	33,33	28	2
HIREF S.P.A.	4	65	20	10	2
HOFFMANN ITALIA S.P.A.	1	100	0	0	0
HYGEST S.R.L.	3	49,75	49,75	0,5	2
I.L.V.E. S.P.A.	6	25	25	20	5
I.TEC COSTRUZIONI GENERALI S.	2	99	1	0	0
IC OUTSOURCING S.C.R.L.	109	38	9,82	9,36	0
IDEA CINQUANTA S.R.L.	4	85	5	5	1
IFCO SYSTEMS ITALIA S.R.L.	1	100	0	0	0
IKS S.R.L.	8	46,44	40,92	8,44	3
IMA-SAF S.P.A.	13	14,29	14,29	14,29	2
INARCA S.P.A.	3	60	22,73	17,27	2
INCREMENTO SVILUPPO AGRICO	1	100	0	0	0
INDUSTRIES S.P.A.	1	100	0	0	0
INIZIATIVA MEDICA S.P.A.	1	100	0	0	0
INTERBRAU S.P.A.	3	42,5	42,5	15	2
INTERIORPLUS S.R.L.	2	50	50	0	1
INTERPOLIMERI S.P.A.	6	75	20	2	5
INTERPORTO PADOVA S.P.A.	40	26,47	19,49	15,79	0
INTERTRADE EUROPE S.R.L.	3	88,67	10,2	1,13	1
ISOCAF S.R.L.	5	35,5	35,5	12	3
ISOLI S.P.A.	8	30	10	10	2
ITALCHIMICA S.R.L.	4	30	30	30	3

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	Numero Azionisti	Quota primo azionista	Quota secondo azionista	Quota terzo azionista	Numero azionisti che sono nel cda
ITALFER S.R.L.	1	100	0	0	1
ITALFIL S.P.A.	4	26	26	24	4
ITALPROJECT S.R.L.	liquidazione				
ITALSCALE FUSALLUMINIO S.P.A.	2	72	28	0	1
ITW CONSTRUCTION PRODUCTS	1	100	0	0	0
IVM S.R.L.	2	50	50	0	0
IVOPLAST S.R.L.	2	50	50	0	2
JACOPETTI FARMACEUTICI S.R.L.	3	90	6,5	3,5	2
JOB CAMERE S.R.L.	110	36	9,82	9,36	0
JOLLY PAPER S.P.A.	7	39	30	12	5
JUICE S.R.L.	4	54	32	12	0
JULIA UTENSILI S.P.A.	5	50,98	17,25	17,25	3
KOLLANT S.R.L.	1	100	0	0	0
KOMATSU ITALIA MANUFACTUR	1	100	0	0	0
LA MECCANICA S.R.L. DI REFFO	2	50	50	0	1
LA VENETA RETI S.R.L.	1	100	0	0	1
LA.MET. S.P.A.	2	97,5	2,5	0	0
LAGO S.P.A.	4	100	n.d.	n.d.	2
LAPALMA S.R.L.	2	50	50	0	2
LENDER S.P.A.	Cessata attività (fusione)				
LI.VI.OR. S.P.A.	3	60	20	20	1
LOGISTICA UNO EUROPE S.R.L.	8	20	19	19	2
LOHMANN & RAUSCHER S.R.L.	1	100	0	0	0
LOIMA S.R.L.	2	75	25	0	1
LUNDBECK PHARMACEUTICALS	1	100	0	0	0
LYTO'S S.P.A.	1	100	0	0	1
M.C. S.P.A.	2	50	50	0	1
M.T.A. S.P.A.	9	19,2	18,24	12,48	4
MAFIN S.P.A.	7	47,34	25	23,4	1
MAGICORAL S.R.L.	2	95	5	0	1
MAINOX GROUP S.P.A.	4	51	23	13	4
MANIFATTURA CORONA S.R.L.	1	100	0	0	0
MANIFATTURE BELLET S.P.A.	5	92,89	1,99	1,99	4
MARCATO S.P.A.	1	100	0	0	0
MARINA DI VENEZIA S.P.A.	3	43,94	27,92	19,26	3
MARMO ARREDO S.P.A.	3	33,33	33,33	33,33	3
MARTELLI SALUMI S.P.A.	12	15,71	15,71	12,8	7
MARTINI S.R.L.	3	60	19,99	19,99	2
MASCHIO GASPARDO S.P.A.	3	44,83	41,09	14,06	2
MASPICA S.P.A.	8	18	16,5	16,5	1
MAVOLO ANTONIO S.R.L.	2	65	35	0	1
MAXIFRUTTA S.R.L.	4	60	20	10	1
MEDIAGRAF S.P.A.	3	45	30	25	0
MEGIUS S.P.A.	1	100	0	0	1

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	Numero Azionisti	Quota primo azionista	Quota secondo azionista	Quota terzo azionista	Numero azionisti che sono nel cda
MELLA S.R.L.	1	100	0	0	1
METAL CLEANING S.P.A.	3	41,52	32,74	25,74	3
METRO PARTNERS S.R.L.	2	97,56	2,44	0	2
MICRONOVA S.R.L.	3	80	10	10	3
MIOTTO S.R.L.	1	100	0	0	0
MODAFYN S.R.L.	2	60	40	0	2
MOLEX ZETRONIC S.R.L.	1	100	0	0	0
MOLINO QUAGLIA S.P.A.	3	33,33	33,33	33,33	3
MOLINO ROSSETTO S.P.A.	4	30	30	25	3
MONDI IPI S.R.L.	1	100	0	0	0
MONDI SAN PIETRO IN GU S.R.L.	1	100	0	0	0
MORATO PANE SPA	4	55	27	15	2
MORELLATO & SECTOR S.P.A.	10	32,32	32,32	27,27	2
MORETTO S.P.A.	3	n.d.	n.d.	n.d.	1
MOROCOLOR ITALIA S.P.A.	7	33,33	33,32	16,67	2
MOSE-TREPORTI S.C.R.L.	3	42,46	35	22,54	0
MP3 S.R.L.	1	100	0	0	0
MULTICHIMICA S.P.A.	1	100	0	0	0
NAI PRODOTTI ITTICI - S.R.L.	2	54,99	44,98	0	1
NAR S.P.A.	4	51,17	13,8	13,8	3
NEST2 S.P.A.	7	28	26	26	3
NEW SOM S.P.A.	1	100	0	0	0
NIR S.R.L.	2	50	50	0	0
NOVA FUNGHI S.R.L.	4	32	24	24	4
NOVOFERM SCHIEVANO S.R.L.	1	100	0	0	0
NUOVA PADANA MANGIMI S.R.L.	2	50	50	0	2
NUOVA SME S.P.A.	2	55	45	0	0
O.M.V.L. S.P.A.	1	100	0	0	0
O.Z. S.P.A.	10	35,52	35,51	4,29	2
OFFICINE COSTRUZIONI SPECIAL	3	33,33	33,33	33,33	3
OFFICINE FACCO & C. S.P.A.	3	58	27	15	2
OFFICINE MECCANICHE GALILEO	1	100	0	0	1
OFFICINE S.GIORGIO S.P.A.	4	41,71	24,13	17,08	4
OLEODINAMICA PANNI S.R.L.	1	100	0	0	0
OMAS S.R.L.	4	51	39	5	3
OROGROUP S.P.A.	2	57,1	42,9	0	0
ORTOFRUTTA CASTELLO S.R.L.	8	13,34	13,34	13,33	7
ORTOROMI Soc. Agr. COOP.	n.d.	0	0	0	0
OSCAR TACCHINI S.R.L.	4	25	25	25	2
OVATTIFICIO RESINATURA VALP	1	100	0	0	0
P&P S.R.L.	3	49,5	49,5	1	2
P3 S.R.L.	2	73,33	26,67	0	1
PAC SERVICE S.P.A.	4	40	33,33	13,33	2
PADOVA STAR S.P.A.	2	55	45	0	2

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	Numero Azionisti	Quota primo azionista	Quota secondo azionista	Quota terzo azionista	Numero azionisti che sono nel cda
PADOVA T.R.E. S.R.L.	1	100	0	0	0
PADOVAFIERE S.P.A.	2	80	20	0	0
PADOVAFURS S.R.L.	3	47,14	26,43	26,43	0
PALFIN DI PAOLO BENETTOLO & PANDOLFO ALLUMINIO S.P.A.	3	36,51	31,74	31,74	0
PANDOLFO ALLUMINIO S.P.A.	3	45	27,5	27,5	3
PANTANO CARNI S.P.A.	2	99	1	0	1
PARPAS S.P.A.	10	93,37	1,65	1,65	4
PAVAN S.P.A.	3	33,33	33,33	33,33	3
PESPOW CONFEZIONI S.P.A.	5	42,5	42,5	5	5
PETTENON COSMETICS S.P.A.	2	50	50	0	2
PIPINATO CALZATURE S.P.A.	1	100	0	0	0
PITTAROSSO S.P.A.	1	100	0	0	0
PITTAROSSO SERVICE S.P.A.	1	100	0	0	0
PLASTIC SYSTEMS S.P.A.	3	33,33	33,33	33,33	3
PLASTOTECNICA HOLDING S.R.L.	4	59	39	1	4
PLISSE' S.P.A.	2	60	40	0	2
POLIGRAFICA VENETA S.R.L.	9	33,34	12,22	11,11	3
POLO S.P.A.	2	90	10	0	1
PORSCHER ITALIA S.P.A.	1	100	0	0	0
PRESSOFUSIONE SACCENSE S.R.L.	3	70	15	15	3
PROFESSIONAL SHOW S.P.A.	5	89	5	2,5	0
PROFILPAS S.P.A.	1	100	0	0	0
PROFITALLIA S.R.L.	1	100	0	0	1
QUELLOGIUSTO S.R.L.	4	40	20	20	3
RABBIT S.P.A.	3	33,33	33,33	33,33	3
RAVAGNAN S.P.A.	13	9,8	9,8	9,8	7
RENOLIT ITALIA S.R.L.	1	100	0	0	0
REVARC S.P.A.	4	30	30	20	4
RICAUTO S.P.A.	4	40	25	20	1
RICCARDO LORENZI S.R.L.	2	75	25	0	2
RIGATO ROMANO S.R.L.	4	46	18	18	3
RITMO S.P.A.	2	99	1	0	2
RIZZATO CALZATURE MEGASTO	2	63,5	36,5	0	1
ROSA CARNI S.R.L.	3	51	33	16	3
ROSSETTO CEREALI S.P.A.	2	50	50	0	1
ROSSI S.R.L.	4	46	46	7	3
ROSSIMODA S.P.A.	1	100	0	0	0
ROTO-CART S.P.A.	3	88,59	0,62	0,62	1
S.B.F. S.R.L.	2	90	10	0	2
S.E.S.A. S.P.A.	2	51	49	0	0
S.I.C.E. S.R.L.	1	100	0	0	0
S.I.R.E. S.P.A.	5	36,14	30	26,01	4
S.I.T.L.A. S.R.L.	4	45	25	25	3
S.V.E.C. - S.P.A.	7	32,5	32,5	20	1

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	Numero Azionisti	Quota primo azionista	Quota secondo azionista	Quota terzo azionista	Numero azionisti che sono nel cda
SACAP S.R.L.	4	25	25	25	4
SACCHETTIFICIO NAZIONALE G. C.	2	90	10	0	1
SACCHETTO S.R.L.	3	49	46	5	3
SAET S.P.A.	6	37,8	26,1	10	3
SAFILO GROUP S.P.A.	29	42,23	42,23	42,2	0
SAGA S.P.A.	12	25	20	18	4
SALGAIM ECOLOGIC S.P.A.	3	47,37	47,37	5,26	3
SALUMIFICIO BRUGNOLO GIANC	2	95	5	0	1
SALUMIFICIO M. BRUGNOLO S.R.	3	51	34	15	0
SAMA S.P.A.	2	50	50	0	0
SAN GABRIELE S.P.A.	1	100	0	0	0
SANYPET S.P.A.	14	56,67	28,05	4,49	3
SAP S.R.L.	3	41	41	18	2
SAPISELCO S.R.L.	4	60	25	10	4
SAREL PLAST S.P.A.	1	100	0	0	0
SAURO S.R.L.	8	20	12	12	4
SCARABEL S.P.A.	3	56,12	35,71	8,16	3
SCHÜCO INTERNATIONAL ITALIA	2	97,91	2,08	0	0
SCILM S.P.A.	4	27	27	18	2
SCM FRIGO S.P.A.	2	51	49	0	0
SDC TRADE S.R.L.	1	100	0	0	0
SEC SERVIZI Soc. Cons. P.A.	17	47,95	25,66	16,63	0
SEKO - S.P.A.	2	80	20	0	1
SERENISSIMA HOLDING S.P.A.	3	44,98	44,98	10,03	3
SERENISSIMA INFORMATICA S.P.	2	90,91	9,09	0	1
SIAV S.P.A.	7	66	15	5	4
SILVANO MONICO S.P.A.	2	50	50	0	2
SILVIO ANDRIGHETTI S.P.A.	1	100	0	0	1
SIMENS ALIMENTARE S.R.L.	7	49,77	15,28	14,5	2
SINERGIE S.P.A.	1	100	0	0	0
SIR S.P.A.	2	73,47	8,16	0	0
SIRCA S.P.A.	7	43,9	10,5	10,5	4
SIRMAN S.P.A.	5	24	24	24	0
SISTEMI TERRITORIALI S.P.A.	1	99,83	0	0	0
SIT LA PRECISA S.P.A.	1	97,66	0	0	0
SKILL SOC. CONS. R.L.	41	41,26	41,24	8,15	0
SLOWEAR S.P.A.	6	35,3	28,99	17,05	2
SMART S.P.A.	6	24,75	24,75	13,5	4
SO.FI.D.A. S.R.L.	4	24,99	24,99	24,99	4
SOLFIN TURISMO S.P.A.	1	100	0	0	0
SOLGAR ITALIA MULTINUTRIENT	2	99	1	0	2
SOLOM S.P.A.	1	100	0	0	0
SONEPAR ITALIA S.P.A.	1	100	0	0	0
SORGENT.E HOLDING S.P.A.	3	66,34	32,5	1,16	0

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	Numero Azionisti	Quota primo azionista	Quota secondo azionista	Quota terzo azionista	Numero azionisti che sono nel cda
SPAZZOLIFICIO PIAVE S.P.A.	3	45	32,5	22,5	2
SPORT SERVICE S.R.L.	2	50	50	0	2
STANDA COMMERCIALE S.R.L.	1	100	0	0	0
STATUS S.R.L.	2	90	10	0	0
STEVANATO GROUP S.P.A.	4	34,76	19,96	18,7	3
STUDIO GALLI INGEGNERIA S.P.A.	9	85,1	2,13	2,13	2
SUNGLASS S.R.L.	2	90	10	0	2
SUPERAUTO S.P.A.	3	96,33	1,83	1,83	2
SVAT SERVICES S.P.A.	2	69	n.d.	0	1
SWEDEN & MARTINA S.P.A.	4	44,25	17,94	10	4
TECHMO CAR - S.P.A.	1	100	0	0	1
TECNO POOL S.P.A.	2	75	25	0	2
TECNO POULTRY EQUIPMENT S.P.A.	3	66	17	17	2
TECNO TROLLEY SYSTEM S.R.L.	7	30	30	10	0
TECNODOM S.P.A.	3	70	5	5	1
TECNOGRAPHICA S.R.L.	liquidazione				
TECNOLASER S.R.L.	4	33,54	33,54	17,92	3
TFM HOLDING S.R.L.	3	46	46	8	1
THE SPACE CINEMA 3 S.R.L.	1	100	0	0	0
TIEMME COSTRUZIONI EDILI S.P.A.	2	68	32	0	1
TMAP TRADING S.R.L.	2	95	5	0	2
TMB S.P.A.	3	33,33	33,33	33,33	3
TMG IMPIANTI S.P.A.	4	55	15	15	4
TOFFAC INGRANAGGI S.P.A.	10	33,33	11,11	11,11	3
TOP CAR S.R.L.	3	60	22	18	1
TORRESIN TITANIO S.R.L.	1	100	0	0	0
TRANSPACK S.P.A.	4	50	30,69	18,2	2
TRESOLDI METALLI S.R.L.	4	33	33	17	3
TRIVENDING S.P.A.	4	34	32	17	1
TROPS S.P.A.	4	55	30	7,5	2
TUTTOGAS S.P.A.	1	100	0	0	0
TWIN S.R.L.	3	51	32,67	16,33	0
UNICKA S.R.L.	2	60	40	0	1
UNICONFORT S.R.L.	2	68	32	0	1
UNIFLAIR S.P.A.	1	100	0	0	0
UNOX S.P.A.	1	100	0	0	1
UPA SERVIZI S.P.A.	3	44,32	44,31	11,37	0
VACUTEST KIMA S.R.L.	2	98	2	0	1
VALBONA S.P.A.	2	98,48	1,52	0	1
VALCOM'S S.P.A.	3	60	20	20	3
VALIGERIA RONCATO S.P.A.	2	97	5	3	1
VALLI S.R.L.	5	92	2	2	4
VAREM S.P.A.	3	50,48	46,36	3,16	2
VARISCO S.P.A.	1	100	0	0	0

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	Numero Azionisti	Quota primo azionista	Quota secondo azionista	Quota terzo azionista	Numero azionisti che sono nel cda
VEBI ISTITUTO BIOCHIMICO S.R.L.	2	98	2	0	1
VENETA ZOOTECNICI S.R.L.	4	39,6	32,4	18	2
VERZA PIETRO S.P.A.	5	24	19	19	1
VICOM S.P.A.	3	57,02	0,58	0	1
VIMET S.P.A.	1	100	0	0	1
VINICOLA TOMBACCO S.R.L.	3	60	20	20	2
VINICOLA VEDOVATO MARIO S.R.L.	3	52	24	24	3
VISA INTERNATIONAL S.R.L.	2	50	50	0	2
VITERIA EUGANEA S.P.A.	4	55	15	15	2
VITTADELLO S.P.A.	1	100	0	0	1
VYGON ITALIA S.R.L.	2	95	5	0	0
WEBSTER S.R.L.	2	80	20	0	1
WORK SERVICE GROUP Soc. Cons	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
ZAINO FOODSERVICE S.R.L.	1	100	0	0	1
ZANON S.R.L.	3	34	33	33	3
ZAPI S.P.A.	3	43,35	27,2	14,45	3
ZETA. G.I.R. S.R.L.	4	50	30	10	1
ZF PADOVA S.R.L.	1	100	0	0	0
ZILIO INDUSTRIES S.R.L.	1	100	0	0	1

Appendice 2

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	La maggioranza relativa è in mano a società finanziarie?	La maggioranza relativa è in mano a persone fisiche? *	La maggioranza relativa è in mano a società NON finanziarie? *	Numero società straniere che sono azionisti
3.Z. S.R.L.	0	1	0	0
A. FINESSO S.P.A.	1	0	0	0
A.F. ENERGIA S.R.L.	0	0	1	0
A.F. PETROLI S.P.A.	0	0	1	0
A.P.P. ITALIA S.R.L.	0	0	1	2
ABACO S.P.A.	0	1	0	0
ABC.IT S.R.L.	0	0	0	0
ACCIAIERIE VENETE S.P.A.	0	1	0	0
ACEGAS-APS SERVICE S.R.L.	0	0	1	0
ADP DEALER SERVICES ITALIA S.	0	0	1	2
AFINOX - S.R.L.	0	1	0	0
AGHITO ZAMBONINI S.P.A.	1	0	0	0
AGREX S.P.A.	0	1	0	0
AGRICOLA BERICA S.C.R.L.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
AGRICOLA GRAINS S.P.A.	1	0	0	0
AGRINOVA S.R.L.	0	1	0	0
ALBARAN S.P.A.	0	1	0	0
ALI' GROUP S.R.L.	0	1	0	0
ALIFAX S.R.L.	0	0	1	0
ALLISON S.P.A.	1	0	0	0
ALPHA - VET S.R.L.	0	1	0	0
ANDRIGHETTI LEGNAMI S.P.A.	0	1	0	0
ANTONIO CARRARO S.P.A.	0	1	0	0
APP-TECH S.R.L.	0	1	0	0
APS HOLDING S.P.A.	0	0	1	0
ARCASA S.R.L.	0	1	0	0
ARCOPOLIMERI S.R.L.	0	0	1	0
ARD F.LLI RACCANELLO S.P.A.	0	1	0	0
ARM ENGINEERING S.P.A.	0	0	1	0
ARNEG S.P.A.	0	0	1	0
ASIA CONSULTING S.R.L.	0	0	1	0
AUDIUM ITALIA S.R.L.	0	0	1	1
AURIM S.P.A.	0	1	0	0
AUTO PLANET S.R.L.				
AUTOBASE S.R.L.	0	1	0	0
AUTOSCOUT24 ITALIA S.R.L.	1	0	0	1
AUTOTRASPORTI E SPEDIZIONI B	0	1	0	0
AZOVE Soc. Agr. COOP.	0	0	1	0

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	La maggioranza relativa è in mano a società finanziarie?	La maggioranza relativa è in mano a persone fisiche? *	La maggioranza relativa è in mano a società NON finanziarie? *	Numero società straniere che sono azionisti
B & L INDUSTRIES S.R.L.	0	1	0	1
BAIER & MICHELS S.R.L.	0	0	1	1
BALLAN S.P.A.	0	1	0	0
BE.NI. S.P.A.	0	1	0	0
BEDING S.P.A.	0	1	0	0
BELVEDERE S.P.A.	0	1	0	0
BELVEST S.P.A.	0	1	0	0
BERGI S.P.A.	0	1	0	0
BERICA LAVORAZIONI SPECIALI	0	1	0	0
BERNARDINELLO ENGINEERING	1	0	0	0
BERTO E.G. INDUSTRIA TESSILE S	0	0	1	0
BERTO'S S.P.A.	0	1	0	0
BETON CANDEO S.R.L.	0	1	0	0
BETON RAPID S.R.L.	0	0	0	0
BETON VENETA S.R.L.	0	0	1	0
BETTELLA PRODOTTI S.R.L.	0	1	0	0
BICA S.P.A.	0	1	0	0
BI-ELLE AUTO S.P.A.	0	1	0	0
BIMECC ENGINEERING S.P.A.	0	1	0	0
BIOS LINE S.P.A.	0	1	0	0
BOGONI S.R.L.	0	1	0	0
BONALDO S.P.A.	0	0	0	0
BOSCOLO GROUP S.P.A.	0	1	0	0
BRAGAGNOLO S.R.L.	0	1	0	0
BROGGIAN DIFFUSIONE S.P.A.	0	1	0	0
C.I.B. UNIGAS S.P.A.	0	1	0	0
C.I.M.A. S.R.L.	0	1	0	0
C.R.A.A.V.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
CACCARO S.R.L.	0	1	0	0
CAIFA S.C.R.L.	0	0	1	0
CALENDA S.P.A.	0	1	0	0
CALLTRADE S.R.L.	0	1	0	0
CALZATURIFICIO ALIDA S.R.L.	0	1	0	0
CALZATURIFICIO CARMENS S.P.A	0	1	0	0
CALZATURIFICIO GRITTI S.R.L.	0	1	0	0
CALZATURIFICIO LUPARENSE S.R	0	1	0	0
CALZATURIFICIO ORION S.P.A.	0	1	0	0
CAMPORESE MACCHINE GRAFIC	0	1	0	0
CANALE ITALIA S.R.L.	0	1	0	0
CAREL S.P.A.	0	1	0	0
CARLEVARI S.R.L.	0	1	0	0

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	La maggioranza relativa è in mano a società finanziarie?	La maggioranza relativa è in mano a persone fisiche? *	La maggioranza relativa è in mano a società NON finanziarie? *	Numero società straniere che sono azionisti
CARPAD S.P.A.	0	0	0	0
CARRARO S.P.A.	0	1	0	0
CARTIERA DI CARBONERA S.P.A.	0	0	1	0
CARTIERA GALLIERA S.R.L.	0	1	0	0
CARTOTECNICA POSTUMIA S.P.A.	0	1	0	0
CARTOTECNICA VENETA S.P.A.	0	0	1	0
CASA DI CURA ABANO TERME S.P.A.	0	1	0	0
CAV. NICO VELO E F.LLI - S.P.A.	0	1	0	0
CAVAGNIS COSTRUZIONI S.R.L.	0	1	0	0
CBELUX S.P.A.	0	0	1	0
CEAM CAVI SPECIALI S.P.A.	0	1	0	0
CECCATO MOTORS S.R.L.	0	1	0	0
CEMENTI CANDEO S.P.A.	0	0	1	0
CEMENTIZILLO S.P.A.	1	0	0	0
CENTRO CARNI COMPANY S.P.A.	0	1	0	0
CENTRO VENETO SERVIZI S.P.A.	0	0	1	0
CESVE SERVIZI INFORMATICI BASSANO S.P.A.	1	0	0	0
CHAM PAPER GROUP ITALIA S.P.A.	0	0	1	1
CHEMIL S.R.L.	0	1	0	0
CHIMAB S.P.A.	0	0	1	0
CIESSE PRINTER S.R.L.	0	1	0	0
CIMOLAI TECHNOLOGY S.P.A.	0	1	0	0
CLATRONIC ITALIA S.R.L.				
CLEAR CHANNEL HOLDING ITALY S.P.A.	1	0	0	1
CLESP S.R.L.	0	1	0	0
CLINI-LAB S.R.L.	0	1	0	0
CODESS SOCIALE SOC. COOP. ONLUS	0	0	0	0
COM.PA S.P.A.	0	0	1	0
COMEL S.P.A.	0	1	0	0
COMMERCIALE ISOLA S.P.A.	0	1	0	0
COMMIT SIDERURGICA S.P.A.	0	1	0	0
COMPAR S.P.A.	0	0	1	1
COMUNICA S.P.A.	0	1	0	0
COMYP S.R.L.	0	1	0	0
CONSELVE VIGNETI E CANTINE S.P.A.	0	0	1	0
CONSORZIO NAZIONALE OPERATORI S.P.A.	0	0	1	0
CONSORZIO STABILE PEDRONI S.P.A.	0	0	1	0
CONSORZIO TRIVENETO ENERGIE S.P.A.	0	0	1	0
CONSORZIO TRIVENETO S.P.A.	0	0	1	0
CONSTA S.P.A.	1	0	0	1
COOPERATIVA DEI PINI - S.C.R.L.	0	0	0	0
CORRADO MARETTO S.R.L.	0	1	0	0

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	La maggioranza relativa è in mano a società finanziarie?	La maggioranza relativa è in mano a persone fisiche? *	La maggioranza relativa è in mano a società NON finanziarie? *	Numero società straniere che sono azionisti
CORTAL EXTRASOY S.P.A.	1	0	0	0
CORVALLIS HOLDING S.P.A.	1	0	0	0
COSTANTIN S.P.A.	0	1	0	0
CRESO S.R.L.	0	1	0	0
CRIOCABIN S.P.A.	0	1	0	0
CSAPO S.R.L.	0	1	0	0
D.M.O. - S.P.A.	0	0	1	0
DAB PUMPS SPA	0	0	1	1
DADO S.P.A.	0	1	0	0
D'AMANTE S.P.A.	0	1	0	0
DATA MEDICA PADOVA S.P.A.	0	1	0	0
DAVOS S.P.A.	0	1	0	0
DE ANGELI PRODOTTI S.R.L.	0	1	0	0
DE BONA PADOVA S.R.L.	0	1	0	0
DENTAL CLUB S.P.A.	0	1	0	0
DESTRO PAOLO S.P.A.	0	1	0	0
DISTILLERIE BONOLLO UMBERTO	0	1	0	0
DOMEX S.C.R.L.	0	0	1	0
DONI S.P.A.	0	1	0	0
DUE A S.R.L.	0	1	0	0
E. D. P. INFO SERVICE & DISTRIBU	0	1	0	0
ECOLANDO S.R.L.	0	1	0	0
ECOSIDER S.R.L.	0	1	0	0
EDISON D.G. S.P.A.	0	0	1	1
EFFEQUATTRO S.R.L.	0	1	0	0
EFH S.R.L.	0	1	0	0
EL.MO. S.P.A.	0	1	0	0
ELBI S.P.A.	1	0	0	0
ELETTROVENETA S.P.A.	0	1	0	0
ELITE S.R.L.	0	1	0	0
ELLEDI S.P.A.	0	1	0	0
EMERSON NETWORK POWER S.R.	0	0	1	1
EMI - MAGLIA S.P.A.	1	0	0	0
EMUCA S.R.L.	0	1	0	0
ENA S.R.L.	0	1	0	0
ENDECO S.P.A.	0	1	0	0
ENERGAS ITALIA S.R.L.	0	1	0	0
ENERGY S.R.L.	0	0	0	0
EPIU' S.R.L.	1	0	0	0
ESPE S.R.L.	0	1	0	0
ESSEQUATTRO S.P.A.	0	1	0	0

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	La maggioranza relativa è in mano a società finanziarie?	La maggioranza relativa è in mano a persone fisiche? *	La maggioranza relativa è in mano a società NON finanziarie? *	Numero società straniere che sono azionisti
ESSEPI S.R.L.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
ESTON CHIMICA S.R.L.	0	1	0	0
ETRA S.P.A.	0	0	1	0
EURO'CRYOR S.P.A.	0	0	1	0
EUROINTERIM S.P.A.	0	0	0	0
EUROMOP S.P.A.	0	1	0	0
EUROTRADING S.P.A.	0	0	0	0
EVEREST S.R.L.	0	0	1	0
EXO AUTOMOTIVE S.P.A.	0	1	0	0
EXO ITALIA S.R.L.	0	0	1	1
F G F INDUSTRY S.P.A.	0	1	0	0
F.A.T.I. S.R.L.	0	1	0	0
F.L. MEDICAL S.R.L.	0	1	0	0
F.LLI BELTRAME S.P.A.	0	1	0	0
F.LLI GUERRIERO S.R.L.	0	1	0	0
F.LLI LANDO S.P.A.	0	1	0	0
F.LLI PANIZZOLO AUTOTRASPOR	0	1	0	0
F.STIMAMIGLIO E C. S.P.A.	0	1	0	0
FANTON S.P.A.	0	1	0	0
FAST S.P.A.	0	1	0	0
FAVERO ANTONIO S.R.L.	0	1	0	0
FERCA S.C.R.L.	0	0	1	0
FERCART S.R.L.	0	1	0	0
FERRATO SEVERINO S.R.L.				
FERRAU S.P.A.	0	1	0	0
FERRI AUTO - S.R.L.	0	1	0	0
FERRIERA DI CITTADELLA S.P.A.	0	0	1	0
FERRITALIA S.C.R.L.	0	0	1	0
FIDIA FARMACEUTICI S.P.A.	0	0	1	0
FILA INDUSTRIA CHIMICA S.P.A.	0	1	0	0
FILMOP S.R.L.	0	0	0	0
FINANZIARIA INDUSTRIALE S.P.A	0	1	0	0
FINCOMP - PLASTIC S.P.A. (SIRMA	0	1	0	0
FINIMS S.R.L.	0	1	0	0
FINLIBRI S.R.L.	0	1	0	0
FINMA S.P.A.	0	0	1	0
FINPLACE DUE S.R.L.	0	1	0	1
FISCHER ITALIA S.R.L.	0	1	0	0
FIVE S.P.A.	0	1	0	0
FOR REC S.R.L.	0	1	0	0
FPT INDUSTRIE S.P.A.	0	1	0	0
FRABO S.R.L.	0	0	1	0

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	La maggioranza relativa è in mano a società finanziarie?	La maggioranza relativa è in mano a persone fisiche? *	La maggioranza relativa è in mano a società NON finanziarie? *	Numero società straniere che sono azionisti
FRANCO GOMME S.R.L.	0	1	0	0
FRESCURA S.P.A.	0	1	0	0
G.B. INTERNATIONAL S.R.L.	0	1	0	0
GAETANO PAOLIN S.P.A.	0	1	0	0
GAMEVISION S.R.L.	0	1	0	0
GAMMA FRUTTA S.P.A.	0	1	0	0
GASCOM S.P.A.				
GBR ROSSETTO S.P.A.	0	1	0	0
GEA S.R.L.	0	0	1	0
GEMAP S.P.A.	0	1	0	0
GEOPLAST S.P.A.	0	1	0	0
GEORG FISCHER HOLDING S.R.L.	0	0	1	1
GGZ S.R.L.	0	1	0	0
GHIRALDO & AUTOIN S.R.L.	0	1	0	0
GIANCOL S.P.A.	0	1	0	0
GIBUS S.P.A.	0	1	0	0
GIMI S.P.A.	0	0	1	0
GIMO'S ITALIANA S.P.A.	0	1	0	0
GIPLANET S.P.A.	0	1	0	0
GIROLAMO LUXARDO S.P.A.	0	1	0	0
GIVAS S.R.L.	0	1	0	0
GN HEARING S.R.L.	0	0	1	1
GOTTARDO S.P.A.	0	1	0	0
GRAFICA VENETA S.P.A.	0	1	0	0
GREEN BOX S.R.L.	0	1	0	0
GRIDCO S.R.L.	0	1	0	2
GRIGGIO S.P.A.	1	0	0	0
GRUDEN S.P.A.	0	1	0	0
GRUPPO 3 A SOCIETA' COOPERAT	0	0	0	0
GRUPPO MATEL S.P.A.	0	0	1	1
GUIDOLIN S.R.L.	0	1	0	0
HAIER (ITALY) APPLIANCES S.P.A	0	0	1	2
HALLEY VEICOLI INDUSTRIALI S.	0	1	0	0
HIDE S.P.A.	0	1	0	0
HIDROS S.P.A.	0	1	0	0
HIREF S.P.A.	0	0	1	0
HOFFMANN ITALIA S.P.A.	0	0	1	0
HYGEST S.R.L.	0	1	0	0
I.L.V.E. S.P.A.	0	1	0	0
I.TEC COSTRUZIONI GENERALI S.	0	0	1	0
IC OUTSOURCING S.C.R.L.	0	0	1	0
IDEA CINQUANTA S.R.L.	0	1	0	0

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	La maggioranza relativa è in mano a società finanziarie?	La maggioranza relativa è in mano a persone fisiche? *	La maggioranza relativa è in mano a società NON finanziarie? *	Numero società straniere che sono azionisti
IFCO SYSTEMS ITALIA S.R.L.	0	0	1	1
IKS S.R.L.	0	1	0	0
IMA-SAF S.P.A.	0	1	0	0
INARCA S.P.A.	1	0	0	0
INCREMENTO SVILUPPO AGRICO	0	0	1	0
INDUSTRIES S.P.A.	0	0	1	1
INIZIATIVA MEDICA S.P.A.	0	0	1	1
INTERBRAU S.P.A.	0	1	0	0
INTERIORPLUS S.R.L.	0	1	0	0
INTERPOLIMERI S.P.A.	0	1	0	0
INTERPORTO PADOVA S.P.A.	0	0	1	0
INTERTRADE EUROPE S.R.L.	0	1	0	1
ISOCAF S.R.L.	0	1	0	0
ISOLI S.P.A.	0	1	0	0
ITALCHIMICA S.R.L.	0	1	0	0
ITALFER S.R.L.	0	1	0	0
ITALFIL S.P.A.	0	1	0	0
ITALPROJECT S.R.L.				
ITALSCALE FUSALLUMINIO S.P.A	0	1	0	0
ITW CONSTRUCTION PRODUCTS I	0	0	1	1
IVM S.R.L.	0	1	0	0
IYOPLAST S.R.L.	0	1	0	0
JACOPETTI FARMACEUTICI S.R.L.	0	0	1	0
JOB CAMERE S.R.L.	0	0	1	0
JOLLY PAPER S.P.A.	0	1	0	0
JUICE S.R.L.	0	1	0	0
JULIA UTENSILI S.P.A.	0	1	0	0
KOLLANT S.R.L.	0	0	1	1
KOMATSU ITALIA MANUFACTUR	0	0	1	1
LA MECCANICA S.R.L. DI REFFO	0	1	0	0
LA VENETA RETI S.R.L.	0	1	0	0
LA.MET. S.P.A.	0	0	1	1
LAGO S.P.A.	0	0	1	0
LAPALMA S.R.L.	0	1	0	0
LENDER S.P.A.				
LI.VI.OR. S.P.A.	0	1	0	0
LOGISTICA UNO EUROPE S.R.L.	0	1	0	0
LOHMANN & RAUSCHER S.R.L.	0	0	1	1
LOIMA S.R.L.	0	1	0	0
LUNDBECK PHARMACEUTICALS	1	0	0	1
LYTO'S S.P.A.	0	1	0	0
M.C. S.P.A.	0	1	0	0

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	La maggioranza relativa è in mano a società finanziarie?	La maggioranza relativa è in mano a persone fisiche? *	La maggioranza relativa è in mano a società NON finanziarie? *	Numero società straniere che sono azionisti
M.T.A. S.P.A.	0	1	0	0
MAFIN S.P.A.	1	0	0	0
MAGICORAL S.R.L.	0	1	0	0
MAINOX GROUP S.P.A.	0	1	0	0
MANIFATTURA CORONA S.R.L.	1	0	0	0
MANIFATTURE BELLET S.P.A.	0	0	1	0
MARCATO S.P.A.	0	0	1	0
MARINA DI VENEZIA S.P.A.	0	1	0	0
MARMO ARREDO S.P.A.	0	1	0	0
MARTELLI SALUMI S.P.A.	0	1	0	0
MARTINI S.R.L.	0	1	0	0
MASCHIO GASPARDO S.P.A.	0	1	0	0
MASPICA S.P.A.	0	1	0	0
MAVOLO ANTONIO S.R.L.	0	1	0	0
MAXIFRUTTA S.R.L.	0	1	0	0
MEDIAGRAF S.P.A.	1	0	0	0
MEGIUS S.P.A.	0	1	0	0
MELLA S.R.L.	0	1	0	0
METAL CLEANING S.P.A.	0	1	0	0
METRO PARTNERS S.R.L.	0	1	0	0
MICRONOVA S.R.L.	0	1	0	0
MIOTTO S.R.L.	0	1	0	0
MODAFYN S.R.L.	0	1	0	0
MOLEX ZETRONIC S.R.L.	0	0	1	1
MOLINO QUAGLIA S.P.A.	0	1	0	0
MOLINO ROSSETTO S.P.A.	0	1	0	0
MONDI IPI S.R.L.	0	0	1	1
MONDI SAN PIETRO IN GU S.R.L.	0	0	1	1
MORATO PANE SPA	0	0	1	0
MORELLATO & SECTOR S.P.A.	0	1	0	0
MORETTO S.P.A.	0	0	0	1
MOROCOLOR ITALIA S.P.A.	0	1	0	0
MOSE-TREPORTI S.C.R.L.	0	0	1	0
MP3 S.R.L.	0	0	1	1
MULTICHIMICA S.P.A.	1	0	0	0
NAI PRODOTTI ITTICI - S.R.L.	0	1	0	0
NAR S.P.A.	0	1	0	0
NEST2 S.P.A.	0	1	0	0
NEW SOM S.P.A.	1	0	0	0
NIR S.R.L.	0	0	1	0
NOVA FUNGHI S.R.L.	0	1	0	0
NOVOFERM SCHIEVANO S.R.L.	0	0	1	1

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	La maggioranza relativa è in mano a società finanziarie?	La maggioranza relativa è in mano a persone fisiche? *	La maggioranza relativa è in mano a società NON finanziarie? *	Numero società straniere che sono azionisti
NUOVA PADANA MANGIMI S.R.L.	0	1	0	0
NUOVA SME S.P.A.	0	0	1	2
O.M.V.L. S.P.A.	0	0	1	1
O.Z. S.P.A.	0	1	0	4
OFFICINE COSTRUZIONI SPECIALI	0	1	0	0
OFFICINE FACCO & C. S.P.A.	0	1	0	0
OFFICINE MECCANICHE GALILEO	0	1	0	0
OFFICINE S.GIORGIO S.P.A.	0	1	0	0
OLEODINAMICA PANNI S.R.L.	0	0	1	0
OMAS S.R.L.	0	1	0	0
OROGROUP S.P.A.	0	0	1	0
ORTOFRUTTA CASTELLO S.R.L.	0	1	0	0
ORTOROMI Soc. Agr. COOP.	0	0	0	0
OSCAR TACCHINI S.R.L.	0	1	0	0
OVATTIFICIO RESINATURA VALP	0	0	1	0
P&P S.R.L.	0	1	0	0
P3 S.R.L.	0	1	0	0
PAC SERVICE S.P.A.	0	0	0	0
PADOVA STAR S.P.A.	0	1	0	0
PADOVA T.R.E. S.R.L.	0	0	1	0
PADOVAFIERE S.P.A.	0	0	1	0
PADOVAFURS S.R.L.	0	1	0	0
PALFIN DI PAOLO BENETTOLO &	0	1	0	0
PANDOLFO ALLUMINIO S.P.A.	0	1	0	0
PANTANO CARNI S.P.A.	0	1	0	0
PARPAS S.P.A.	0	0	1	0
PAVAN S.P.A.	0	1	0	0
PESPOW CONFEZIONI S.P.A.	0	1	0	0
PETTENON COSMETICS S.P.A.	0	1	0	0
PIPINATO CALZATURE S.P.A.	1	0	0	1
PITTAROSSO S.P.A.	0	0	1	1
PITTAROSSO SERVICE S.P.A.	0	0	1	1
PLASTIC SYSTEMS S.P.A.	0	1	0	0
PLASTOTECNICA HOLDING S.R.L.	0	1	0	0
PLISSE' S.P.A.	0	1	0	0
POLIGRAFICA VENETA S.R.L.	0	1	0	0
POLO S.P.A.	0	0	1	0
PORSCHER ITALIA S.P.A.	0	0	1	1
PRESSOFUSIONE SACCENSE S.R.L.	0	1	0	0
PROFESSIONAL SHOW S.P.A.	0	1	0	0
PROFILPAS S.P.A.	1	0	0	0
PROFITALLIA S.R.L.	0	1	0	0

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	La maggioranza relativa è in mano a società finanziarie?	La maggioranza relativa è in mano a persone fisiche? *	La maggioranza relativa è in mano a società NON finanziarie? *	Numero società straniere che sono azionisti
QUELLOGIUSTO S.R.L.	0	1	0	0
RABBIT S.P.A.	0	1	0	0
RAVAGNAN S.P.A.	0	1	0	0
RENOLIT ITALIA S.R.L.	0	0	1	1
REVARC S.P.A.	0	1	0	0
RICAUTO S.P.A.	0	1	0	0
RICCARDO LORENZI S.R.L.	0	1	0	0
RIGATO ROMANO S.R.L.	0	1	0	0
RITMO S.P.A.	0	1	0	0
RIZZATO CALZATURE MEGASTO	0	1	0	0
ROSA CARNI S.R.L.	0	1	0	0
ROSSETTO CEREALI S.P.A.	0	0	0	0
ROSSI S.R.L.	0	1	0	0
ROSSIMODA S.P.A.	0	0	1	1
ROTO-CART S.P.A.	0	1	0	0
S.B.F. S.R.L.	0	1	0	0
S.E.S.A. S.P.A.	0	0	1	0
S.I.C.E. S.R.L.	1	0	0	0
S.I.R.E. S.P.A.	0	1	0	0
S.I.T.L.A. S.R.L.	0	1	0	0
S.V.E.C. - S.P.A.	0	1	0	0
SACAP S.R.L.	0	1	0	0
SACCHETTIFICIO NAZIONALE G. C	1	0	0	0
SACCHETTO S.R.L.	0	1	0	0
SAET S.P.A.	0	1	0	0
SAFILO GROUP S.P.A.	1	0	0	24
SAGA S.P.A.	0	1	0	0
SALGAIM ECOLOGIC S.P.A.	0	1	0	0
SALUMIFICIO BRUGNOLO GIANC	0	1	0	0
SALUMIFICIO M. BRUGNOLO S.R.L	0	1	0	0
SAMA S.P.A.	0	1	0	0
SAN GABRIELE S.P.A.	1	0	0	0
SANYPET S.P.A.	0	1	0	0
SAP S.R.L.	0	1	0	0
SAPISELCO S.R.L.	0	1	0	0
SAREL PLAST S.P.A.	0	0	1	0
SAURO S.R.L.	0	1	0	0
SCARABEL S.P.A.	0	1	0	0
SCHÜCO INTERNATIONAL ITALIA	0	0	1	1
SCILM S.P.A.	0	0	0	
SCM FRIGO S.P.A.	0	0	1	1
SDC TRADE S.R.L.	0	0	1	0

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	La maggioranza relativa è in mano a società finanziarie?	La maggioranza relativa è in mano a persone fisiche? *	La maggioranza relativa è in mano a società NON finanziarie? *	Numero società straniere che sono azionisti
SEC SERVIZI Soc. Cons. P.A.	1	0	0	0
SEKO - S.P.A.	0	1	0	0
SERENISSIMA HOLDING S.P.A.	0	1	0	0
SERENISSIMA INFORMATICA S.P.A.	0	1	0	0
SIAV S.P.A.	0	1	0	0
SILVANO MONICO S.P.A.	0	1	0	0
SILVIO ANDRIGHETTI S.P.A.	0	1	0	0
SIMENS ALIMENTARE S.R.L.	0	1	0	0
SINERGIE S.P.A.	0	0	1	0
SIR S.P.A.	0	0	1	0
SIRCA S.P.A.	0	1	0	0
SIRMAN S.P.A.	0	1	0	0
SISTEMI TERRITORIALI S.P.A.	1	0	0	0
SIT LA PRECISA S.P.A.	0	0	1	0
SKILL SOC. CONS. R.L.	0	0	1	0
SLOWEAR S.P.A.	0	1	0	0
SMART S.P.A.	0	1	0	0
SO.FLD.A. S.R.L.	0	1	0	0
SOLFIN TURISMO S.P.A.	1	0	0	1
SOLGAR ITALIA MULTINUTRIENT	0	1	0	0
SOLON S.P.A.	0	0	1	1
SONEPAR ITALIA S.P.A.	0	0	1	1
SORGENT.E HOLDING S.P.A.	1	0	0	1
SPAZZOLIFICIO PIAVE S.P.A.	0	1	0	0
SPORT SERVICE S.R.L.	0	1	0	0
STANDA COMMERCIALE S.R.L.	1	0	0	1
STATUS S.R.L.	0	1	0	0
STEVANATO GROUP S.P.A.	0	1	0	0
STUDIO GALLI INGEGNERIA S.P.A.	0	1	0	0
SUNGLASS S.R.L.	0	1	0	0
SUPERAUTO S.P.A.	0	0	1	0
SVAT SERVICES S.P.A.	1	0	0	0
SWEDEN & MARTINA S.P.A.	0	1	0	0
TECHMO CAR - S.P.A.	0	1	0	0
TECNO POOL S.P.A.	0	1	0	0
TECNO POULTRY EQUIPMENT S.P.	0	1	0	0
TECNO TROLLEY SYSTEM S.R.L.	0	0	0	0
TECNODOM S.P.A.	0	1	0	0
TECNOGRAPHICA S.R.L.				
TECNOLASER S.R.L.	0	1	0	0
TFM HOLDING S.R.L.	0	1	0	0
THE SPACE CINEMA 3 S.R.L.	0	0	1	1

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	La maggioranza relativa è in mano a società finanziarie?	La maggioranza relativa è in mano a persone fisiche? *	La maggioranza relativa è in mano a società NON finanziarie? *	Numero società straniere che sono azionisti
TIEMME COSTRUZIONI EDILI S.P.A.	0	1	0	0
TMAP TRADING S.R.L.	0	1	0	0
TMB S.P.A.	0	1	0	0
TMG IMPIANTI S.P.A.	0	1	0	0
TOFFAC INGRANAGGI S.P.A.	0	1	0	0
TOP CAR S.R.L.	0	1	0	0
TORRESIN TITANIO S.R.L.	0	0	1	0
TRANSPACK S.P.A.	0	0	0	0
TRESOLDI METALLI S.R.L.	0	1	0	0
TRIVENDING S.P.A.	0	0	1	0
TROPS S.P.A.	0	0	1	0
TUTTOGAS S.P.A.	0	0	1	0
TWIN S.R.L.	0	1	0	0
UNICKA S.R.L.	0	1	0	0
UNICONFORT S.R.L.	0	1	0	0
UNIFLAIR S.P.A.	0	0	1	1
UNOX S.P.A.	0	1	0	0
UPA SERVIZI S.P.A.	0	0	1	0
VACUTEST KIMA S.R.L.	0	1	0	0
VALBONA S.P.A.	0	0	1	0
VALCOM'S S.P.A.	0	1	0	0
VALIGERIA RONCATO S.P.A.	0	1	0	0
VALLI S.R.L.	1	0	0	0
VAREM S.P.A.	0	1	0	0
VARISCO S.P.A.	1	0	0	1
VEBI ISTITUTO BIOCHIMICO S.R.L.	0	1	0	0
VENETA ZOOTECNICI S.R.L.	0	1	0	0
VERZA PIETRO S.P.A.	0	1	0	0
VICOM S.P.A.	0	1	0	0
VIMET S.P.A.	0	1	0	0
VINICOLA TOMBACCO S.R.L.	0	1	0	0
VINICOLA VEDOVATO MARIO S.R.L.	0	1	0	0
VISA INTERNATIONAL S.R.L.	0	1	0	0
VITERIA EUGANEA S.P.A.	0	1	0	0
VITTADELLO S.P.A.	0	1	0	0
VYGON ITALIA S.R.L.	0	0	1	2
WEBSTER S.R.L.	0	1	0	0
WORK SERVICE GROUP Soc. Consoc.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
ZAINO FOODSERVICE S.R.L.	0	1	0	0
ZANON S.R.L.	0	1	0	0
ZAPI S.P.A.	0	1	0	0
ZETA. G.I.R. S.R.L.	0	1	0	0

Dati al 31/12/2014

Composizione soci

Società	La maggioranza relativa è in mano a società finanziarie?	La maggioranza relativa è in mano a persone fisiche? *	La maggioranza relativa è in mano a società NON finanziarie? *	Numero società straniere che sono azionisti
ZF PADOVA S.R.L.	0	0	1	1
ZILIO INDUSTRIES S.R.L.	0	1	0	0

* 0 = no

1 = sì

Appendice 3

Dati al 31/12/2014

Consiglio di amministrazione

Società	Numero	CEO DUALITY *	# Consiglieri	Numero Insider
3.Z. S.R.L.	1	1	0	1
A. FINESSO S.P.A.	4	0	3	3
A.F. ENERGIA S.R.L.	3	1	2	1
A.F. PETROLI S.P.A.	6	1	5	3
A.P.P. ITALIA S.R.L.	1	1	0	1
ABACO S.P.A.	3	0	2	1
ABC.IT S.R.L.	3	0	2	0
ACCIAIERIE VENETE S.P.A.	3	1	2	1
ACEGAS-APS SERVICE S.R.L.	3	0	2	1
ADP DEALER SERVICES ITALIA S.	4	0	3	1
AFINOX - S.R.L.	4	1	3	3
AGHITO ZAMBONINI S.P.A.	5	1	4	2
AGREX S.P.A.	3	1	2	3
AGRICOLA BERICA S.C.R.L.	5	0	4	0
AGRICOLA GRAINS S.P.A.	2	0	1	1
AGRINOVA S.R.L.	5	0	4	4
ALBARAN S.P.A.	3	0	2	3
ALI' GROUP S.R.L.	5	1	4	5
ALIFAX S.R.L.	2	1	1	2
ALLISON S.P.A.	5	0	4	2
ALPHA - VET S.R.L.	5	0	4	3
ANDRIGHETTI LEGNAMI S.P.A.	3	0	2	3
ANTONIO CARRARO S.P.A.	3	0	2	3
APP-TECH S.R.L.	4	0	3	4
APS HOLDING S.P.A.	3	0	2	0
ARCASA S.R.L.	1	1	0	1
ARCOPOLIMERI S.R.L.	4	0	3	3
ARD F.LLI RACCANELLO S.P.A.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
ARM ENGINEERING S.P.A.	2	1	1	2
ARNEG S.P.A.	9	0	8	2
ASIA CONSULTING S.R.L.	3	0	2	0
AUDIUM ITALIA S.R.L.	3	1	2	2
AURIM S.P.A.	1	1	0	1
AUTO PLANET S.R.L.				
AUTOBASE S.R.L.	3	0	2	3
AUTOSCOOUT24 ITALIA S.R.L.	3	0	2	1
AUTOTRASPORTI E SPEDIZIONI B	1	1	0	1

Dati al 31/12/2014

Consiglio di amministrazione

Società	Numero	CEO DUALITY *	# Consiglieri	Numero Insider
AZOVE Soc. Agr. COOP.	9	0	8	0
B & L INDUSTRIES S.R.L.	1	1	0	1
BAIER & MICHELS S.R.L.	2	1	1	2
BALLAN S.P.A.	5	0	4	2
BE.NI. S.P.A.	1	1	0	1
BEDING S.P.A.	3	0	2	2
BELVEDERE S.P.A.	5	0	4	1
BELVEST S.P.A.	1	1	0	1
BERGI S.P.A.	5	1	4	2
BERICA LAVORAZIONI SPECIALI S	2	1	1	2
BERNARDINELLO ENGINEERING S	2	1	1	2
BERTO E.G. INDUSTRIA TESSILE S	3	1	2	1
BERTO'S S.P.A.	6	1	5	5
BETON CANDEO S.R.L.	1	1	0	1
BETON RAPID S.R.L.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
BETON VENETA S.R.L.	5	1	4	5
BETTELLA PRODOTTI S.R.L.	1	1	0	1
BICA S.P.A.	2	0	1	2
BI-ELLE AUTO S.P.A.	6	1	5	6
BIMECC ENGINEERING S.P.A.	3	1	2	3
BIOS LINE S.P.A.	1	1	0	1
BOGONI S.R.L.	1	1	0	1
BONALDO S.P.A.	3	1	2	3
BOSCOLO GROUP S.P.A.	4	0	3	2
BRAGAGNOLO S.R.L.	1	1	0	1
BROGGIAN DIFFUSIONE S.P.A.	4	1	3	4
C.I.B. UNIGAS S.P.A.	4	1	3	2
C.I.M.A. S.R.L.	4	0	3	2
C.R.A.A.V.	7	0	6	1
CACCARO S.R.L.	5	0	4	5
CAIFA S.C.R.L.	1	1	0	1
CALENDA S.P.A.	2	0	1	2
CALLTRADE S.R.L.	1	1	0	1
CALZATURIFICIO ALIDA S.R.L.	1	1	0	1
CALZATURIFICIO CARMENS S.P.A	3	1	2	3
CALZATURIFICIO GRITTI S.R.L.	2	0	1	2
CALZATURIFICIO LUPARENSE S.R	4	1	3	2
CALZATURIFICIO ORION S.P.A.	1	1	0	1
CAMPORESE MACCHINE GRAFICH	2	1	1	2
CANALE ITALIA S.R.L.	1	1	0	1

Dati al 31/12/2014

Consiglio di amministrazione

Società	Numero	CEO DUALITY *	# Consiglieri	Numero Insider
CAREL S.P.A.	4	1	3	2
CARLEVARI S.R.L.	4	1	3	4
CARPAD S.P.A.	3	1	2	3
CARRARO S.P.A.	3	0	2	3
CARTIERA DI CARBONERA S.P.A.	3	1	2	2
CARTIERA GALLIERA S.R.L.	1	1	0	1
CARTOTECNICA POSTUMIA S.P.A.	4	1	3	3
CARTOTECNICA VENETA S.P.A.	5	1	4	2
CASA DI CURA ABANO TERME S.P.A.	3	0	2	3
CAV. NICO VELO E F.LLI - S.P.A.	3	1	2	3
CAVAGNIS COSTRUZIONI S.R.L.	3	0	2	3
CBELUX S.P.A.	1	1	0	1
CEAM CAVI SPECIALI S.P.A.	2	0	1	2
CECCATO MOTORS S.R.L.	5	1	4	2
CEMENTI CANDEO S.P.A.	2	0	1	0
CEMENTIZILLO S.P.A.	8	1	7	7
CENTRO CARNI COMPANY S.P.A.	4	1	3	4
CENTRO VENETO SERVIZI S.P.A.	3	0	2	0
CESVE SERVIZI INFORMATICI BARI S.P.A.	11	0	10	0
CHAM PAPER GROUP ITALIA S.P.A.	4	1	3	4
CHEMIL S.R.L.	5	1	4	5
CHIMAB S.P.A.	3	1	2	3
CHIESSE PRINTER S.R.L.	4	1	3	4
CIMOLAI TECHNOLOGY S.P.A.	1	1	0	1
CLATRONIC ITALIA S.R.L.				
CLEAR CHANNEL HOLDING ITALIANA S.P.A.	5	0	4	1
CLESP S.R.L.	1	1	0	1
CLINI-LAB S.R.L.	1	1	0	1
CODESS SOCIALE SOC. COOP. ONLUS	7	0	6	0
COM.PA S.P.A.	1	1	0	1
COMEL S.P.A.	4	0	3	1
COMMERCIALE ISOLA S.P.A.	3	0	2	3
COMMIT SIDERURGICA S.P.A.	3	0	2	2
COMPAR S.P.A.	3	0	2	2
COMUNICA S.P.A.	4	1	3	2
COMYP S.R.L.	1	1	0	1
CONSELVE VIGNETI E CANTINE S.P.A.	11	0	10	0
CONSORZIO NAZIONALE OPERATORI S.P.A.	3	0	2	0
CONSORZIO STABILE PEDRONI S.P.A.	5	0	4	0
CONSORZIO TRIVENETO ENERGIA S.P.A.	7	0	6	0

Dati al 31/12/2014

Consiglio di amministrazione

Società	Numero	CEO DUALITY *	# Consiglieri	Numero Insider
CONSORZIO TRIVENETO S.P.A.	9	1	8	2
CONSTA S.P.A.	3	0	2	1
COOPERATIVA DEI PINI - S.C.R.L.	2	0	1	0
CORRADO MARETTO S.R.L.	4	0	3	4
CORTAL EXTRASOY S.P.A.	2	1	1	2
CORVALLIS HOLDING S.P.A.	3	0	2	0
COSTANTIN S.P.A.	5	0	4	3
CRESO S.R.L.	1	1	0	1
CRIOCABIN S.P.A.	4	1	3	3
CSAPO S.R.L.	2	1	1	1
D.M.O. - S.P.A.	3	1	2	2
DAB PUMPS SPA	4	1	3	3
DADO S.P.A.	6	1	5	6
D'AMANTE S.P.A.	1	1	0	1
DATA MEDICA PADOVA S.P.A.	3	1	2	2
DAVOS S.P.A.	3	1	2	3
DE ANGELI PRODOTTI S.R.L.	3	1	2	2
DE BONA PADOVA S.R.L.	3	1	2	3
DENTAL CLUB S.P.A.	1	1	0	1
DESTRO PAOLO S.P.A.	3	0	2	3
DISTILLERIE BONOLLO UMBERTO	9	1	8	9
DOMEX S.C.R.L.	11	1	10	2
DONI S.P.A.	2	1	1	2
DUE A S.R.L.	3	1	2	3
E. D. P. INFO SERVICE & DISTRIBU	1	1	0	1
ECOLANDO S.R.L.	2	0	1	0
ECOSIDER S.R.L.	2	1	1	2
EDISON D.G. S.P.A.	4	0	3	0
EFFEQUATTRO S.R.L.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
EFH S.R.L.	1	1	0	1
EL.MO. S.P.A.	3	1	2	3
ELBI S.P.A.	5	0	4	4
ELETTROVENETA S.P.A.	5	0	4	5
ELITE S.R.L.	3	0	2	3
ELLEDI S.P.A.	8	0	7	7
EMERSON NETWORK POWER S.R.	6	1	5	4
EMI - MAGLIA S.P.A.	1	1	0	1
EMUCA S.R.L.	3	0	2	1
ENA S.R.L.	1	1	0	1
ENDECO S.P.A.	5	0	4	5

Dati al 31/12/2014

Consiglio di amministrazione

Società	Numero	CEO DUALITY *	# Consiglieri	Numero Insider
ENERGAS ITALIA S.R.L.	1	1	0	1
ENERGY S.R.L.	4	0	3	0
EPIU' S.R.L.	5	1	4	2
ESPE S.R.L.	7	1	6	7
ESSEOQUATTRO S.P.A.	5	1	4	5
ESSEPI S.R.L.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
ESTON CHIMICA S.R.L.	1	1	0	1
ETRA S.P.A.	2	0	1	0
EURO'CRYOR S.P.A.	1	1	0	1
EUROINTERIM S.P.A.	7	0	6	7
EUROMOP S.P.A.	3	1	2	2
EUROTRADING S.P.A.	8	1	7	4
EVEREST S.R.L.	3	0	2	0
EXO AUTOMOTIVE S.P.A.	1	1	0	1
EXO ITALIA S.R.L.	4	1	3	4
F G F INDUSTRY S.P.A.	4	0	3	4
F.A.T.I. S.R.L.	2	0	1	1
F.L. MEDICAL S.R.L.	5	1	4	5
F.LLI BELTRAME S.P.A.	7	1	6	5
F.LLI GUERRIERO S.R.L.	3	0	2	3
F.LLI LANDO S.P.A.	3	1	2	3
F.LLI PANIZZOLO AUTOTRASPOR	3	1	2	3
F.STIMAMIGLIO E C. S.P.A.	4	0	3	4
FANTON S.P.A.	3	1	2	3
FAST S.P.A.	3	1	2	2
FAVERO ANTONIO S.R.L.	3	1	2	3
FERCA S.C.R.L.	5	0	4	0
FERCART S.R.L.	1	1	0	1
FERRATO SEVERINO S.R.L.				
FERRAU S.P.A.	3	0	2	3
FERRI AUTO - S.R.L.	5	1	4	3
FERRIERA DI CITTADELLA S.P.A.	1	1	0	1
FERRITALIA S.C.R.L.	7	0	6	0
FIDIA FARMACEUTICI S.P.A.	7	0	6	1
FILA INDUSTRIA CHIMICA S.P.A.	5	1	4	5
FILMOP S.R.L.	2	0	1	0
FINANZIARIA INDUSTRIALE S.P.A	2	1	1	2
FINCOMP - PLASTIC S.P.A. (SIRMA	3	0	2	3
FINIMS S.R.L.	1	1	0	1
FINLIBRI S.R.L.	3	1	2	2

Dati al 31/12/2014

Consiglio di amministrazione

Società	Numero	CEO DUALITY *	# Consiglieri	Numero Insider
FINMA S.P.A.	2	1	1	2
FINPLACE DUE S.R.L.	3	1	2	3
FISCHER ITALIA S.R.L.	5	1	4	3
FIVE S.P.A.	1	1	0	1
FOR REC S.R.L.	2	0	0	2
FPT INDUSTRIE S.P.A.	2	1	1	1
FRABO S.R.L.	3	0	2	0
FRANCO GOMME S.R.L.	2	1	1	2
FRESCURA S.P.A.	3	1	2	3
G.B. INTERNATIONAL S.R.L.	1	1	0	1
GAETANO PAOLIN S.P.A.	6	1	5	4
GAMEVISION S.R.L.	1	1	0	1
GAMMA FRUTTA S.P.A.	1	1	0	0
GASCOM S.P.A.				
GBR ROSSETTO S.P.A.	3	1	2	3
GEA S.R.L.	3	0	0	0
GEMAP S.P.A.	3	0	2	3
GEOPLAST S.P.A.	3	1	2	3
GEORG FISCHER HOLDING S.R.L.	3	0	2	0
GGZ S.R.L.	1	1	0	1
GHIRALDO & AUTOIN S.R.L.	5	1	4	5
GIANCOL S.P.A.	3	1	2	3
GIBUS S.P.A.	8	1	7	8
GIMI S.P.A.	8	0	7	1
GIMO'S ITALIANA S.P.A.	3	0	2	3
GIPLANET S.P.A.	2	1	1	2
GIROLAMO LUXARDO S.P.A.	3	1	2	3
GIVAS S.R.L.	1	1	0	1
GN HEARING S.R.L.	4	1	3	1
GOTTARDO S.P.A.	1	1	0	1
GRAFICA VENETA S.P.A.	5	0	4	5
GREEN BOX S.R.L.	4	1	3	3
GRIDCO S.R.L.	1	1	0	1
GRIGGIO S.P.A.	6	0	5	4
GRUDEN S.P.A.	4	1	3	3
GRUPPO 3 A SOCIETA' COOPERAT	8	0	7	0
GRUPPO MATEL S.P.A.	3	1	2	3
GUIDOLIN S.R.L.	1	1	0	1
HAIER (ITALY) APPLIANCES S.P.A.	3	0	2	1
HALLEY VEICOLI INDUSTRIALI S.I.	1	1	0	1

Dati al 31/12/2014

Consiglio di amministrazione

Società	Numero	CEO DUALITY *	# Consiglieri	Numero Insider
HIDE S.P.A.	4	0	3	4
HIDROS S.P.A.	2	0	2	2
HIREF S.P.A.	3	1	2	3
HOFFMANN ITALIA S.P.A.	1	1	0	1
HYGEST S.R.L.	2	1	1	2
I.L.V.E. S.P.A.	6	1	5	6
I.TEC COSTRUZIONI GENERALI S.P.A.	2	0	1	2
IC OUTSOURCING S.C.R.L.	4	0	3	0
IDEA CINQUANTA S.R.L.	1	1	0	1
IFCO SYSTEMS ITALIA S.R.L.	4	0	3	0
IKS S.R.L.	3	0	2	3
IMA-SAF S.P.A.	5	0	4	5
INARCA S.P.A.	4	1	3	4
INCREMENTO SVILUPPO AGRICOLA S.P.A.	5	0	4	0
INDUSTRIES S.P.A.	5	0	4	3
INIZIATIVA MEDICA S.P.A.	5	0	4	2
INTERBRAU S.P.A.	4	0	3	2
INTERIORPLUS S.R.L.	1	1	0	1
INTERPOLIMERI S.P.A.	5	1	4	5
INTERPORTO PADOVA S.P.A.	9	0	8	0
INTERTRADE EUROPE S.R.L.	1	1	0	1
ISOCAF S.R.L.	3	0	2	3
ISOLI S.P.A.	3	0	2	2
ITALCHIMICA S.R.L.	3	0	2	3
ITALFER S.R.L.	5	1	4	3
ITALFIL S.P.A.	4	1	3	4
ITALPROJECT S.R.L.				
ITALSCALE FUSALLUMINIO S.P.A.	1	1	0	1
ITW CONSTRUCTION PRODUCTS ITALIA S.P.A.	5	1	4	1
IVM S.R.L.	n.d.	0	0	0
IVOPLAST S.R.L.	4	0	3	2
JACOPETTI FARMACEUTICI S.R.L.	5	0	4	1
JOB CAMERE S.R.L.	5	0	4	0
JOLLY PAPER S.P.A.	6	1	5	6
JUICE S.R.L.	1	1	0	1
JULIA UTENSILI S.P.A.	5	0	4	4
KOLLANT S.R.L.	6	0	5	0
KOMATSU ITALIA MANUFACTURING S.P.A.	5	0	4	3
LA MECCANICA S.R.L. DI REFFO	1	1	0	1
LA VENETA RETI S.R.L.	4	0	3	2

Dati al 31/12/2014

Consiglio di amministrazione

Società	Numero	CEO DUALITY *	# Consiglieri	Numero Insider
LA.MET. S.P.A.	2	1	1	2
LAGO S.P.A.	3	0	2	2
LAPALMA S.R.L.	2	0	1	2
LENDER S.P.A.				
LI.VI.OR. S.P.A.	3	1	2	3
LOGISTICA UNO EUROPE S.R.L.	3	1	2	3
LOHMANN & RAUSCHER S.R.L.	3	0	2	1
LOIMA S.R.L.	1	1	0	1
LUNDBECK PHARMACEUTICALS	2	0	1	1
LYTO'S S.P.A.	1	1	0	1
M.C. S.P.A.	1	1	0	1
M.T.A. S.P.A.	4	0	3	4
MAFIN S.P.A.	4	0	3	1
MAGICORAL S.R.L.	4	1	3	3
MAINOX GROUP S.P.A.	4	0	3	4
MANIFATTURA CORONA S.R.L.	3	1	2	2
MANIFATTURE BELLET S.P.A.	5	1	4	5
MARCATO S.P.A.	4	0	3	1
MARINA DI VENEZIA S.P.A.	3	0	2	3
MARMO ARREDO S.P.A.	3	1	2	3
MARTELLI SALUMI S.P.A.	7	1	6	7
MARTINI S.R.L.	2	1	1	2
MASCHIO GASPARDO S.P.A.	7	1	6	4
MASPICA S.P.A.	3	0	2	1
MAVOLO ANTONIO S.R.L.	1	1	0	1
MAXIFRUTTA S.R.L.	1	1	0	1
MEDIAGRAF S.P.A.	4	0	3	1
MEGIUS S.P.A.	2	1	1	2
MELLA S.R.L.	1	1	0	1
METAL CLEANING S.P.A.	3	1	2	3
METRO PARTNERS S.R.L.	2	0	1	2
MICRONOVA S.R.L.	3	0	2	3
MIOTTO S.R.L.	1	1	0	1
MODAFYN S.R.L.	2	1	1	2
MOLEX ZETRONIC S.R.L.	3	0	2	2
MOLINO QUAGLIA S.P.A.	3	1	2	3
MOLINO ROSSETTO S.P.A.	3	0	2	3
MONDI IPI S.R.L.	4	0	3	0
MONDI SAN PIETRO IN GU S.R.L.	3	1	2	2
MORATO PANE SPA	7	1	6	4

Dati al 31/12/2014

Consiglio di amministrazione

Società	Numero	CEO DUALITY *	# Consiglieri	Numero Insider
MORELLATO & SECTOR S.P.A.	5	1	4	3
MORETTO S.P.A.	1	1	0	1
MOROCOLOR ITALIA S.P.A.	2	1	1	2
MOSE-TREPORTI S.C.R.L.	3	0	2	1
MP3 S.R.L.	3	1	2	3
MULTICHIMICA S.P.A.	1	1	0	1
NAI PRODOTTI ITTICI - S.R.L.	1	1	0	1
NAR S.P.A.	3	1	2	3
NEST2 S.P.A.	3	0	2	3
NEW SOM S.P.A.	1	1	0	1
NIR S.R.L.	4	1	3	3
NOVA FUNGHI S.R.L.	4	1	3	4
NOVOFERM SCHIEVANO S.R.L.	3	0	2	1
NUOVA PADANA MANGIMI S.R.L.	3	0	2	3
NUOVA SME S.P.A.	3	1	2	2
O.M.V.L. S.P.A.	3	1	2	3
O.Z. S.P.A.	7	1	6	3
OFFICINE COSTRUZIONI SPECIALI	4	1	3	4
OFFICINE FACCO & C. S.P.A.	4	1	3	2
OFFICINE MECCANICHE GALILEO	3	0	2	2
OFFICINE S.GIORGIO S.P.A.	4	0	3	4
OLEODINAMICA PANNI S.R.L.	11	1	10	3
OMAS S.R.L.	5	1	4	5
OROGROUP S.P.A.	5	1	4	1
ORTOFRUTTA CASTELLO S.R.L.	8	1	7	7
ORTOROMI Soc. Agr. COOP.	5	0	4	1
OSCAR TACCHINI S.R.L.	4	0	3	1
OVATTIFICIO RESINATURA VALPA	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
P&P S.R.L.	2	0	1	2
P3 S.R.L.	4	1	3	3
PAC SERVICE S.P.A.	4	0	3	2
PADOVA STAR S.P.A.	4	1	3	3
PADOVA T.R.E. S.R.L.	3	0	2	1
PADOVAFIERE S.P.A.	6	0	5	1
PADOVAFURS S.R.L.	1	1	0	1
PALFIN DI PAOLO BENETTOLO & C	n.d.	0	0	0
PANDOLFO ALLUMINIO S.P.A.	5	0	4	3
PANTANO CARNI S.P.A.	1	1	0	1
PARPAS S.P.A.	5	1	4	5
PAVAN S.P.A.	3	1	2	3

Dati al 31/12/2014

Consiglio di amministrazione

Società	Numero	CEO DUALITY *	# Consiglieri	Numero Insider
PESPOW CONFEZIONI S.P.A.	5	0	4	5
PETTENON COSMETICS S.P.A.	2	1	1	2
PIPINATO CALZATURE S.P.A.	1	1	0	1
PITTAROSSO S.P.A.	3	0	2	2
PITTAROSSO SERVICE S.P.A.	3	0	2	1
PLASTIC SYSTEMS S.P.A.	3	1	2	3
PLASTOTECNICA HOLDING S.R.L.	4	0	3	4
PLISSE' S.P.A.	2	1	1	2
POLIGRAFICA VENETA S.R.L.	4	1	3	3
POLO S.P.A.	2	0	1	2
PORSCHE ITALIA S.P.A.	6	0	5	0
PRESSOFUSIONE SACCENSE S.R.L.	3	0	2	3
PROFESSIONAL SHOW S.P.A.	1	1	0	1
PROFILPAS S.P.A.	4	1	3	3
PROFITALIA S.R.L.	1	1	0	1
QUELOGGIUSTO S.R.L.	3	0	2	3
RABBIT S.P.A.	3	1	2	3
RAVAGNAN S.P.A.	8	0	7	7
RENOLIT ITALIA S.R.L.	4	0	3	3
REVARC S.P.A.	4	0	3	4
RICAUTO S.P.A.	1	1	0	1
RICCARDO LORENZI S.R.L.	3	0	0	2
RIGATO ROMANO S.R.L.	3	0	2	3
RITMO S.P.A.	2	0	1	2
RIZZATO CALZATURE MEGASTOP	4	0	3	2
ROSA CARNI S.R.L.	3	0	2	3
ROSSETTO CEREALI S.P.A.	1	1	0	1
ROSSI S.R.L.	3	0	2	3
ROSSIMODA S.P.A.	1	1	0	1
ROTO-CART S.P.A.	1	1	0	1
S.B.F. S.R.L.	2	0	1	2
S.E.S.A. S.P.A.	5	0	4	1
S.I.C.E. S.R.L.	3	0	3	2
S.I.R.E. S.P.A.	8	1	7	7
S.I.T.L.A. S.R.L.	6	0	5	4
S.V.E.C. - S.P.A.	2	0	1	1
SACAP S.R.L.	4	0	0	4
SACCHETTIFICIO NAZIONALE G. C	2	0	1	1
SACCHETTO S.R.L.	3	0	2	3
SAET S.P.A.	3	1	2	3

Dati al 31/12/2014

Consiglio di amministrazione

Società	Numero	CEO DUALITY *	# Consiglieri	Numero Insider
SAFILO GROUP S.P.A.	7	0	6	1
SAGA S.P.A.	4	1	3	4
SALGAIM ECOLOGIC S.P.A.	4	1	3	3
SALUMIFICIO BRUGNOLO GIANCA	3	1	2	2
SALUMIFICIO M. BRUGNOLO S.R.I	n.d.	0	0	0
SAMA S.P.A.	1	1	0	1
SAN GABRIELE S.P.A.	4	0	3	3
SANYPET S.P.A.	3	0	2	3
SAP S.R.L.	2	0	1	2
SAPISELCO S.R.L.	4	1	3	4
SAREL PLAST S.P.A.	3	1	2	1
SAURO S.R.L.	4	0	3	4
SCARABEL S.P.A.	3	1	2	3
SCHÜCO INTERNATIONAL ITALIA	4	0	3	1
SCILM S.P.A.	5	1	4	4
SCM FRIGO S.P.A.	5	0	4	2
SDC TRADE S.R.L.	6	1	5	1
SEC SERVIZI Soc. Cons. P.A.	13	0	12	0
SEKO - S.P.A.	1	1	0	1
SERENISSIMA HOLDING S.P.A.	3	1	2	3
SERENISSIMA INFORMATICA S.P.A	2	1	1	2
SIAV S.P.A.	4	0	3	4
SILVANO MONICO S.P.A.	3	1	2	2
SILVIO ANDRIGHETTI S.P.A.	3	0	2	2
SIMENS ALIMENTARE S.R.L.	3	0	2	3
SINERGIE S.P.A.	3	0	2	1
SIR S.P.A.	2	1	1	2
SIRCA S.P.A.	5	1	4	4
SIRMAN S.P.A.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
SISTEMI TERRITORIALI S.P.A.	3	0	2	1
SIT LA PRECISA S.P.A.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
SKILL SOC. CONS. R.L.	2	0	1	1
SLOWEAR S.P.A.	5	0	4	0
SMART S.P.A.	4	1	3	3
SO.FI.D.A. S.R.L.	4	1	3	4
SOLFIN TURISMO S.P.A.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
SOLGAR ITALIA MULTINUTRIENT	5	1	4	4
SOLON S.P.A	3	0	2	2
SONEPAR ITALIA S.P.A.	1	1	0	1
SORAGENT.E HOLDING S.P.A.	7	0	6	1

Dati al 31/12/2014

Consiglio di amministrazione

Società	Numero	CEO DUALITY *	# Consiglieri	Numero Insider
SPAZZOLIFICIO PIAVE S.P.A.	2	0	1	1
SPORT SERVICE S.R.L.	2	0	1	2
STANDA COMMERCIALE S.R.L.	1	1	0	1
STATUS S.R.L.	1	1	0	1
STEVANATO GROUP S.P.A.	7	1	6	3
STUDIO GALLI INGEGNERIA S.P.A.	5	0	4	3
SUNGLASS S.R.L.	2	1	1	2
SUPERAUTO S.P.A.	3	0	2	2
SVAT SERVICES S.P.A.	4	1	3	4
SWEDEN & MARTINA S.P.A.	4	1	3	4
TECHMO CAR - S.P.A.	3	1	2	3
TECNO POOL S.P.A.	3	0	2	2
TECNO POULTRY EQUIPMENT S.P.	3	0	2	2
TECNO TROLLEY SYSTEM S.R.L.	1	1	0	1
TECNODOM S.P.A.	1	1	0	1
TECNOGRAPHICA S.R.L.				
TECNOLASER S.R.L.	7	0	6	3
TFM HOLDING S.R.L.	1	1	0	1
THE SPACE CINEMA 3 S.R.L.	3	0	2	0
TIEMME COSTRUZIONI EDILI S.P.A.	1	1	0	1
TMAP TRADING S.R.L.	2	0	1	2
TMB S.P.A.	4	1	3	3
TMG IMPIANTI S.P.A.	4	1	3	4
TOFFAC INGRANAGGI S.P.A.	4	1	3	4
TOP CAR S.R.L.	1	1	0	1
TORRESIN TITANIO S.R.L.	1	1	0	1
TRANSPACK S.P.A.	4	1	3	3
TRESOLDI METALLI S.R.L.	3	0	2	3
TRIVENDING S.P.A.	2	0	1	1
TROPS S.P.A.	5	1	4	4
TUTTOGAS S.P.A.	5	0	4	2
TWIN S.R.L.	1	1	0	1
UNICKA S.R.L.	5	0	4	3
UNICONFORT S.R.L.	3	1	2	1
UNIFLAIR S.P.A.	1	1	0	1
UNOX S.P.A.	3	1	2	3
UPA SERVIZI S.P.A.	5	0	4	1
VACUTEST KIMA S.R.L.	1	1	0	1
VALBONA S.P.A.	1	1	0	1
VALCOM'S S.P.A.	3	1	2	3

Dati al 31/12/2014

Consiglio di amministrazione

Società	Numero	CEO DUALITY *	# Consiglieri	Numero Insider
VALIGERIA RONCATO S.P.A.	5	1	4	5
VALLI S.R.L.	4	1	3	4
VAREM S.P.A.	2	1	1	2
VARISCO S.P.A.	5	0	4	1
VEBI ISTITUTO BIOCHIMICO S.R.L.	1	1	0	1
VENETA ZOOTECNICI S.R.L.	3	1	2	2
VERZA PIETRO S.P.A.	1	1	0	1
VICOM S.P.A.	1	1	0	1
VIMET S.P.A.	1	1	0	1
VINICOLA TOMBACCO S.R.L.	3	0	2	2
VINICOLA VEDOVATO MARIO S.R.	4	1	3	3
VISA INTERNATIONAL S.R.L.	2	0	1	2
VITERIA EUGANEA S.P.A.	2	0	1	2
VITTADELLO S.P.A.	2	1	1	2
VYGON ITALIA S.R.L.	4	0	3	1
WEBSTER S.R.L.	2	1	1	2
WORK SERVICE GROUP Soc. Conso	1	1	0	1
ZAINO FOODSERVICE S.R.L.	1	1	0	1
ZANON S.R.L.	3	0	2	3
ZAPI S.P.A.	5	1	4	4
ZETA. G.I.R. S.R.L.	1	1	0	1
ZF PADOVA S.R.L.	3	0	2	0
ZILIO INDUSTRIES S.R.L.	2	0	1	2

* 0 = no

1 = sì

Appendice 4

Dati al 31/12/2014

Management Staff

Società	Numero Management Staff	Numero Amm.ri delegati	L'amministratore delegato è anche azionista? *
3.Z. S.R.L.	1	1	1
A. FINESSO S.P.A.	5	3	0
A.F. ENERGIA S.R.L.	1	1	0
A.F. PETROLI S.P.A.	3	2	0
A.P.P. ITALIA S.R.L.	2	1	0
ABACO S.P.A.	5	1	0
ABC.IT S.R.L.	0	0	0
ACCIAIERIE VENETE S.P.A.	8	1	1
ACEGAS-APS SERVICE S.R.L.	4	1	0
ADP DEALER SERVICES ITALIA S.	4	1	0
AFINOX - S.R.L.	3	3	1
AGHITO ZAMBONINI S.P.A.	3	2	0
AGREX S.P.A.	3	3	1
AGRICOLA BERICA S.C.R.L.	0	0	0
AGRICOLA GRAINS S.P.A.	2	0	0
AGRINOVA S.R.L.	0	0	0
ALBARAN S.P.A.	3	2	1
ALI' GROUP S.R.L.	3	3	1
ALIFAX S.R.L.	11	2	0
ALLISON S.P.A.	8	1	0
ALPHA - VET S.R.L.	2	0	0
ANDRIGHETTI LEGNAMI S.P.A.	3	2	1
ANTONIO CARRARO S.P.A.	2	2	1
APP-TECH S.R.L.	1	1	1
APS HOLDING S.P.A.	3	0	0
ARCASA S.R.L.	1	1	1
ARCOPOLIMERI S.R.L.	3	3	0
ARD F.LLI RACCANELLO S.P.A.	6	0	0
ARM ENGINEERING S.P.A.	3	1	1
ARNEG S.P.A.	1	1	1
ASIA CONSULTING S.R.L.	0	0	0
AUDIUM ITALIA S.R.L.	3	2	0
AURIM S.P.A.	1	1	1
AUTO PLANET S.R.L.			
AUTOBASE S.R.L.	3	1	0
AUTOScout24 ITALIA S.R.L.	2	1	0
AUTOTRASPORTI E SPEDIZIONI B	3	1	1
AZOVE Soc. Agr. COOP.	0	0	0

Dati al 31/12/2014

Management Staff

Società	Numero Management Staff	Numero Amm.ri delegati	L'amministratore delegato è anche azionista? *
B & L INDUSTRIES S.R.L.	2	1	1
BAIER & MICHELS S.R.L.	4	2	0
BALLAN S.P.A.	0	0	0
BE.NI. S.P.A.	1	1	1
BEDING S.P.A.	0	0	0
BELVEDERE S.P.A.	1	1	0
BELVEST S.P.A.	1	1	1
BERGI S.P.A.	3	2	1
BERICA LAVORAZIONI SPECIALI	2	2	1
BERNARDINELLO ENGINEERING	3	2	0
BERTO E.G. INDUSTRIA TESSILE S	2	1	0
BERTO'S S.P.A.	4	4	1
BETON CANDEO S.R.L.	1	1	1
BETON RAPID S.R.L.	0	0	0
BETON VENETA S.R.L.	6	5	0
BETTELLA PRODOTTI S.R.L.	1	1	1
BICA S.P.A.	1	1	0
BI-ELLE AUTO S.P.A.	4	3	1
BIMECC ENGINEERING S.P.A.	4	2	1
BIOS LINE S.P.A.	1	1	1
BOGONI S.R.L.	1	1	1
BONALDO S.P.A.	4	3	1
BOSCOLO GROUP S.P.A.	3	1	0
BRAGAGNOLO S.R.L.	1	1	1
BROGGIAN DIFFUSIONE S.P.A.	6	2	1
C.I.B. UNIGAS S.P.A.	2	2	1
C.I.M.A. S.R.L.	0	0	0
C.R.A.A.V.	1	0	0
CACCARO S.R.L.	0	0	0
CAIFA S.C.R.L.	1	1	0
CALENDA S.P.A.	0	0	0
CALLTRADE S.R.L.	1	1	1
CALZATURIFICIO ALIDA S.R.L.	1	1	1
CALZATURIFICIO CARMENS S.P.A	3	3	1
CALZATURIFICIO GRITTI S.R.L.	1	1	1
CALZATURIFICIO LUPARENSE S.R	2	2	1
CALZATURIFICIO ORION S.P.A.	1	1	1
CAMPORESE MACCHINE GRAFICI	2	2	1
CANALE ITALIA S.R.L.	1	1	1
CAREL S.P.A.	1	1	1
CARLEVARI S.R.L.	5	4	1

Dati al 31/12/2014

Management Staff

Società	Numero Management Staff	Numero Amm.ri delegati	L'amministratore delegato è anche azionista? *
CARPAD S.P.A.	2	1	1
CARRARO S.P.A.	2	2	1
CARTIERA DI CARBONERA S.P.A.	3	2	0
CARTIERA GALLIERA S.R.L.	1	1	1
CARTOTECNICA POSTUMIA S.P.A.	4	2	1
CARTOTECNICA VENETA S.P.A.	3	2	0
CASA DI CURA ABANO TERME S.	2	2	1
CAV. NICO VELO E F.LLI - S.P.A.	3	3	1
CAVAGNIS COSTRUZIONI S.R.L.	4	1	0
CBELUX S.P.A.	1	1	0
CEAM CAVI SPECIALI S.P.A.	1	0	0
CECCATO MOTORS S.R.L.	3	2	1
CEMENTI CANDEO S.P.A.	1	0	0
CEMENTIZILLO S.P.A.	9	2	0
CENTRO CARNI COMPANY S.P.A.	4	4	1
CENTRO VENETO SERVIZI S.P.A.	7	0	0
CESVE SERVIZI INFORMATICI BA	0	0	0
CHAM PAPER GROUP ITALIA S.P.A.	12	4	0
CHEMIL S.R.L.	5	5	1
CHIMAB S.P.A.	6	3	0
CIESSE PRINTER S.R.L.	3	3	1
CIMOLAI TECHNOLOGY S.P.A.	3	1	1
CLATRONIC ITALIA S.R.L.			
CLEAR CHANNEL HOLDING ITALI	2	1	0
CLESP S.R.L.	2	1	1
CLINI-LAB S.R.L.	1	1	1
CODESS SOCIALE SOC. COOP. ONI	1	0	0
COM.PA S.P.A.	3	1	0
COMEL S.P.A.	1	0	0
COMMERCIALE ISOLA S.P.A.	1	1	1
COMMIT SIDERURGICA S.P.A.	1	1	1
COMPAR S.P.A.	7	2	0
COMUNICA S.P.A.	2	2	1
COMYP S.R.L.	1	1	1
CONSELVE VIGNETI E CANTINE S	0	0	0
CONSORZIO NAZIONALE OPERAT	0	0	0
CONSORZIO STABILE PEDRON	0	0	0
CONSORZIO TRIVENETO ENERGIA	0	0	0
CONSORZIO TRIVENETO S.P.A.	2	2	0
CONSTA S.P.A.	6	1	0
COOPERATIVA DEI PINI - S.C.R.L.	0	0	0
CORRADO MARETTO S.R.L.	3	3	1

Dati al 31/12/2014

Management Staff

Società	Numero Management Staff	Numero Amm.ri delegati	L'amministratore delegato è anche azionista? *
CORTAL EXTRASOY S.P.A.	2	2	1
CORVALLIS HOLDING S.P.A.	0	0	0
COSTANTIN S.P.A.	2	1	0
CRESO S.R.L.	1	1	0
CRIOCABIN S.P.A.	3	3	1
CSAPO S.R.L.	1	1	1
D.M.O. - S.P.A.	6	2	0
DAB PUMPS SPA	31	1	0
DADO S.P.A.	6	6	1
D'AMANTE S.P.A.	2	1	1
DATA MEDICA PADOVA S.P.A.	2	1	1
DAVOS S.P.A.	2	2	1
DE ANGELI PRODOTTI S.R.L.	4	2	1
DE BONA PADOVA S.R.L.	4	2	0
DENTAL CLUB S.P.A.	1	1	1
DESTRO PAOLO S.P.A.	1	1	0
DISTILLERIE BONOLLO UMBERTO	10	7	1
DOMEX S.C.R.L.	3	2	0
DONI S.P.A.	1	1	1
DUE A S.R.L.	4	3	1
E. D. P. INFO SERVICE & DISTRIBU	1	1	1
ECOLANDO S.R.L.	1	0	0
ECOSIDER S.R.L.	2	2	1
EDISON D.G. S.P.A.	8	0	0
EFFEQUATTRO S.R.L.	0	0	0
EFH S.R.L.	1	1	1
EL.MO. S.P.A.	1	1	1
ELBI S.P.A.	3	3	1
ELETTROVENETA S.P.A.	3	3	1
ELITE S.R.L.	3	3	1
ELLEDI S.P.A.	1	0	0
EMERSON NETWORK POWER S.R.	16	3	0
EMI - MAGLIA S.P.A.	1	1	1
EMUCA S.R.L.	1	0	0
ENA S.R.L.	1	1	1
ENDECO S.P.A.	2	0	0
ENERGAS ITALIA S.R.L.	1	1	1
ENERGY S.R.L.	0	0	0
EPIU' S.R.L.	2	1	0
ESPE S.R.L.	6	4	1
ESSEOQUATTRO S.P.A.	5	5	1

Dati al 31/12/2014

Management Staff

Società	Numero Management Staff	Numero Amm.ri delegati	L'amministratore delegato è anche azionista? *
ESSEPI S.R.L.	0	0	0
ESTON CHIMICA S.R.L.	1	1	1
ETRA S.P.A.	3	0	0
EURO'CRYOR S.P.A.	7	0	0
EUROINTERIM S.P.A.	5	5	1
EUROMOP S.P.A.	7	2	0
EUROTRADING S.P.A.	4	4	1
EVEREST S.R.L.	1	0	0
EXO AUTOMOTIVE S.P.A.	1	1	1
EXO ITALIA S.R.L.	9	4	0
F G F INDUSTRY S.P.A.	3	3	1
F.A.T.I. S.R.L.	1	0	0
F.L. MEDICAL S.R.L.	6	5	0
F.LLI BELTRAME S.P.A.	5	5	1
F.LLI GUERRIERO S.R.L.	0	0	0
F.LLI LANDO S.P.A.	2	1	1
F.LLI PANIZZOLO AUTOTRASPOR	3	3	1
F.STIMAMIGLIO E C. S.P.A.	2	0	0
FANTON S.P.A.	3	3	1
FAST S.P.A.	3	2	1
FAVERO ANTONIO S.R.L.	3	3	1
FERCA S.C.R.L.	0	0	0
FERCART S.R.L.	1	1	1
FERRATO SEVERINO S.R.L.			
FERRAU S.P.A.	1	1	1
FERRI AUTO - S.R.L.	5	3	1
FERRIERA DI CITTADELLA S.P.A.	4	1	1
FERRITALIA S.C.R.L.	1	0	0
FIDIA FARMACEUTICI S.P.A.	10	1	0
FILA INDUSTRIA CHIMICA S.P.A.	5	5	1
FILMOP S.R.L.	0	0	0
FINANZIARIA INDUSTRIALE S.P.A	2	2	1
FINCOMP - PLASTIC S.P.A. (SIRMA	1	1	1
FINIMS S.R.L.	1	1	1
FINLIBRI S.R.L.	6	2	0
FINMA S.P.A.	2	2	1
FINPLACE DUE S.R.L.	2	2	1
FISCHER ITALIA S.R.L.	14	3	1
FIVE S.P.A.	1	1	1
FOR REC S.R.L.	0	0	0
FPT INDUSTRIE S.P.A.	2	1	1
FRABO S.R.L.	0	0	0

Dati al 31/12/2014

Management Staff

Società	Numero Management Staff	Numero Amm.ri delegati	L'amministratore delegato è anche azionista? *
FRANCO GOMME S.R.L.	2	2	1
FRESCURA S.P.A.	3	3	1
G.B. INTERNATIONAL S.R.L.	1	1	1
GAETANO PAOLIN S.P.A.	4	4	1
GAMEVISION S.R.L.	1	1	1
GAMMA FRUTTA S.P.A.	0	0	0
GASCOM S.P.A.			
GBR ROSSETTO S.P.A.	3	3	1
GEA S.R.L.	4	0	0
GEMAP S.P.A.	1	1	0
GEOPLAST S.P.A.	3	2	1
GEORG FISCHER HOLDING S.R.L.	4	0	0
GGZ S.R.L.	1	1	1
GHIRALDO & AUTOIN S.R.L.	8	5	1
GIANCOL S.P.A.	3	3	1
GIBUS S.P.A.	8	8	1
GIMI S.P.A.	6	1	0
GIMO'S ITALIANA S.P.A.	0	0	0
GIPLANET S.P.A.	2	2	1
GIROLAMO LUXARDO S.P.A.	4	3	1
GIVAS S.R.L.	1	1	1
GN HEARING S.R.L.	10	1	0
GOTTARDO S.P.A.	10	1	1
GRAFICA VENETA S.P.A.	6	4	0
GREEN BOX S.R.L.	2	2	1
GRIDCO S.R.L.	1	1	1
GRIGGIO S.P.A.	0	0	0
GRUDEN S.P.A.	3	3	1
GRUPPO 3 A SOCIETA' COOPERAT	1	0	0
GRUPPO MATEL S.P.A.	6	3	0
GUIDOLIN S.R.L.	1	1	1
HAIER (ITALY) APPLIANCES S.P.A	2	1	0
HALLEY VEICOLI INDUSTRIALI S.	3	1	1
HIDE S.P.A.	0	0	0
HIDROS S.P.A.	1	0	0
HIREF S.P.A.	3	3	1
HOFFMANN ITALIA S.P.A.	1	1	0
HYGEST S.R.L.	2	2	1
I.L.V.E. S.P.A.	6	6	1
I.TEC COSTRUZIONI GENERALI S.	3	1	0
IC OUTSOURCING S.C.R.L.	2	0	0
IDEA CINQUANTA S.R.L.	1	1	1

Dati al 31/12/2014

Management Staff

Società	Numero Management Staff	Numero Amm.ri delegati	L'amministratore delegato è anche azionista? *
IFCO SYSTEMS ITALIA S.R.L.	1	0	0
IKS S.R.L.	0	0	0
IMA-SAF S.P.A.	3	3	0
INARCA S.P.A.	4	2	1
INCREMENTO SVILUPPO AGRICO	1	0	0
INDUSTRIES S.P.A.	5	1	0
INIZIATIVA MEDICA S.P.A.	3	2	0
INTERBRAU S.P.A.	2	2	1
INTERIORPLUS S.R.L.	1	1	1
INTERPOLIMERI S.P.A.	5	5	1
INTERPORTO PADOVA S.P.A.	3	0	0
INTERTRADE EUROPE S.R.L.	2	1	1
ISOCAF S.R.L.	2	1	1
ISOLI S.P.A.	4	1	1
ITALCHIMICA S.R.L.	0	0	0
ITALFER S.R.L.	4	3	1
ITALFIL S.P.A.	4	4	1
ITALPROJECT S.R.L.			
ITALSCALE FUSALLUMINIO S.P.A.	1	1	1
ITW CONSTRUCTION PRODUCTS	9	1	0
IVM S.R.L.	0	0	0
IYOPLAST S.R.L.	2	2	1
JACOPETTI FARMACEUTICI S.R.L.	1	0	0
JOB CAMERE S.R.L.	1	0	0
JOLLY PAPER S.P.A.	4	4	1
JUICE S.R.L.	2	1	0
JULIA UTENSILI S.P.A.	2	2	1
KOLLANT S.R.L.	1	0	0
KOMATSU ITALIA MANUFACTUR	7	2	0
LA MECCANICA S.R.L. DI REFFO	1	1	1
LA VENETA RETI S.R.L.	6	0	0
LA.MET. S.P.A.	2	2	0
LAGO S.P.A.	0	0	0
LAPALMA S.R.L.	0	0	0
LENDER S.P.A.			
LI.VI.OR. S.P.A.	3	3	1
LOGISTICA UNO EUROPE S.R.L.	3	3	1
LOHMANN & RAUSCHER S.R.L.	8	1	0
LOIMA S.R.L.	1	1	1
LUNDBECK PHARMACEUTICALS	6	1	0
LYTO'S S.P.A.	1	1	1
M.C. S.P.A.	2	1	1

Dati al 31/12/2014

Management Staff

Società	Numero Management Staff	Numero Amm.ri delegati	L'amministratore delegato è anche azionista? *
M.T.A. S.P.A.	3	2	1
MAFIN S.P.A.	2	0	0
MAGICORAL S.R.L.	3	3	1
MAINOX GROUP S.P.A.	3	3	1
MANIFATTURA CORONA S.R.L.	3	2	0
MANIFATTURE BELLET S.P.A.	4	4	1
MARCATO S.P.A.	2	0	0
MARINA DI VENEZIA S.P.A.	2	1	1
MARMO ARREDO S.P.A.	3	3	1
MARTELLI SALUMI S.P.A.	1	1	1
MARTINI S.R.L.	2	2	1
MASCHIO GASPARDO S.P.A.	4	4	1
MASPICA S.P.A.	1	0	0
MAVOLO ANTONIO S.R.L.	1	1	1
MAXIFRUTTA S.R.L.	1	1	1
MEDIAGRAF S.P.A.	3	1	0
MEGIUS S.P.A.	3	2	1
MELLA S.R.L.	2	1	1
METAL CLEANING S.P.A.	2	2	1
METRO PARTNERS S.R.L.	0	0	0
MICRONOVA S.R.L.	0	0	0
MIOTTO S.R.L.	1	1	1
MODAFYN S.R.L.	3	2	1
MOLEX ZETRONIC S.R.L.	7	2	0
MOLINO QUAGLIA S.P.A.	3	3	1
MOLINO ROSSETTO S.P.A.	2	2	1
MONDI IPI S.R.L.	2	0	0
MONDI SAN PIETRO IN GU S.R.L.	4	2	0
MORATO PANE SPA	6	4	1
MORELLATO & SECTOR S.P.A.	8	3	1
MORETTO S.P.A.	1	1	1
MOROCOLOR ITALIA S.P.A.	2	2	1
MOSE-TREPORTI S.C.R.L.	1	0	0
MP3 S.R.L.	5	3	0
MULTICHIMICA S.P.A.	2	1	0
NAI PRODOTTI ITTICI - S.R.L.	2	1	1
NAR S.P.A.	4	1	1
NEST2 S.P.A.	2	2	1
NEW SOM S.P.A.	2	1	0
NIR S.R.L.	5	2	0
NOVA FUNGHI S.R.L.	2	2	1
NOVOFERM SCHIEVANO S.R.L.	3	1	0

Dati al 31/12/2014

Management Staff

Società	Numero Management Staff	Numero Amm.ri delegati	L'amministratore delegato è anche azionista? *
NUOVA PADANA MANGIMI S.R.L.	2	2	1
NUOVA SME S.P.A.	2	2	0
O.M.V.L. S.P.A.	11	3	0
O.Z. S.P.A.	3	1	1
OFFICINE COSTRUZIONI SPECIAL	2	2	1
OFFICINE FACCO & C. S.P.A.	1	1	1
OFFICINE MECCANICHE GALILEO	2	1	0
OFFICINE S.GIORGIO S.P.A.	1	1	1
OLEODINAMICA PANNI S.R.L.	4	3	0
OMAS S.R.L.	5	5	1
OROGROUP S.P.A.	2	1	0
ORTOFRUTTA CASTELLO S.R.L.	3	3	1
ORTOROMI Soc. Agr. COOP.	1	1	0
OSCAR TACCHINI S.R.L.	1	0	0
OVATTIFICIO RESINATURA VALP	n.d.	n.d.	n.d.
P&P S.R.L.	0	0	0
P3 S.R.L.	3	3	1
PAC SERVICE S.P.A.	2	2	1
PADOVA STAR S.P.A.	3	3	1
PADOVA T.R.E. S.R.L.	2	0	0
PADOVAFIERE S.P.A.	3	0	0
PADOVAFURS S.R.L.	1	1	0
PALFIN DI PAOLO BENETTOLO &	0	0	0
PANDOLFO ALLUMINIO S.P.A.	2	1	1
PANTANO CARNI S.P.A.	1	1	1
PARPAS S.P.A.	6	5	1
PAVAN S.P.A.	4	3	1
PESPOW CONFEZIONI S.P.A.	0	0	0
PETTENON COSMETICS S.P.A.	2	2	1
PIPINATO CALZATURE S.P.A.	2	1	0
PITTAROSSO S.P.A.	6	1	0
PITTAROSSO SERVICE S.P.A.	5	1	0
PLASTIC SYSTEMS S.P.A.	3	3	1
PLASTOTECNICA HOLDING S.R.L.	1	1	1
PLISSE' S.P.A.	2	2	1
POLIGRAFICA VENETA S.R.L.	1	1	1
POLO S.P.A.	1	1	0
PORSCHE ITALIA S.P.A.	3	0	0
PRESSOFUSIONE SACCENSE S.R.L	2	2	1
PROFESSIONAL SHOW S.P.A.	3	1	0
PROFILPAS S.P.A.	4	3	0
PROFITALIA S.R.L.	1	1	1

Dati al 31/12/2014

Management Staff

Società	Numero Management Staff	Numero Amm.ri delegati	L'amministratore delegato è anche azionista? *
QUELLOGIUSTO S.R.L.	0	0	0
RABBIT S.P.A.	4	3	1
RAVAGNAN S.P.A.	2	1	1
RENOLIT ITALIA S.R.L.	5	3	0
REVARC S.P.A.	3	3	1
RICAUTO S.P.A.	1	1	1
RICCARDO LORENZI S.R.L.	0	0	0
RIGATO ROMANO S.R.L.	2	2	1
RITMO S.P.A.	1	1	1
RIZZATO CALZATURE MEGASTO	1	1	0
ROSA CARNI S.R.L.	0	0	0
ROSSETTO CEREALI S.P.A.	1	1	1
ROSSI S.R.L.	0	0	0
ROSSIMODA S.P.A.	9	1	0
ROTO-CART S.P.A.	1	1	1
S.B.F. S.R.L.	0	0	0
S.E.S.A. S.P.A.	3	1	0
S.I.C.E. S.R.L.	2	1	0
S.I.R.E. S.P.A.	7	7	1
S.I.T.L.A. S.R.L.	2	1	1
S.V.E.C. - S.P.A.	0	0	0
SACAP S.R.L.	1	0	0
SACCHETTIFICIO NAZIONALE G. C	0	0	0
SACCHETTO S.R.L.	0	0	0
SAET S.P.A.	3	2	1
SAFILO GROUP S.P.A.	7	1	0
SAGA S.P.A.	3	2	1
SALGAIM ECOLOGIC S.P.A.	2	2	1
SALUMIFICIO BRUGNOLO GIANC	2	2	1
SALUMIFICIO M. BRUGNOLO S.R.L	1	0	0
SAMA S.P.A.	1	1	0
SAN GABRIELE S.P.A.	4	3	0
SANYPET S.P.A.	4	2	1
SAP S.R.L.	0	0	0
SAPISELCO S.R.L.	4	4	1
SAREL PLAST S.P.A.	2	1	0
SAURO S.R.L.	1	0	0
SCARABEL S.P.A.	5	2	1
SCHÜCO INTERNATIONAL ITALIA	3	0	0
SCILM S.P.A.	4	4	1
SCM FRIGO S.P.A.	4	2	0
SDC TRADE S.R.L.	2	1	0

Dati al 31/12/2014

Management Staff

Società	Numero Management Staff	Numero Amm.ri delegati	L'amministratore delegato è anche azionista? *
SEC SERVIZI Soc. Cons. P.A.	1	0	0
SEKO - S.P.A.	2	1	1
SERENISSIMA HOLDING S.P.A.	2	2	1
SERENISSIMA INFORMATICA S.P.A.	2	2	1
SIAV S.P.A.	1	1	1
SILVANO MONICO S.P.A.	2	2	1
SILVIO ANDRIGHETTI S.P.A.	2	1	0
SIMENS ALIMENTARE S.R.L.	3	2	1
SINERGIE S.P.A.	9	1	0
SIR S.P.A.	3	2	0
SIRCA S.P.A.	4	4	1
SIRMAN S.P.A.	0	0	0
SISTEMI TERRITORIALI S.P.A.	6	0	0
SIT LA PRECISA S.P.A.	0	0	0
SKILL SOC. CONS. R.L.	1	0	0
SLOWEAR S.P.A.	1	0	0
SMART S.P.A.	3	3	1
SO.F.I.D.A. S.R.L.	2	2	1
SOLFIN TURISMO S.P.A.	1	0	0
SOLGAR ITALIA MULTINUTRIENT	5	4	1
SOLOM S.P.A.	3	2	0
SONEPAR ITALIA S.P.A.	14	1	0
SORGENT.E HOLDING S.P.A.	1	1	0
SPAZZOLIFICIO PIAVE S.P.A.	1	1	1
SPORT SERVICE S.R.L.	0	0	0
STANDA COMMERCIALE S.R.L.	2	1	0
STATUS S.R.L.	1	1	0
STEVANATO GROUP S.P.A.	4	3	1
STUDIO GALLI INGEGNERIA S.P.A.	7	1	0
SUNGLASS S.R.L.	1	1	1
SUPERAUTO S.P.A.	0	0	0
SVAT SERVICES S.P.A.	4	4	1
SWEDEN & MARTINA S.P.A.	5	4	1
TECHMO CAR - S.P.A.	4	3	1
TECNO POOL S.P.A.	1	1	1
TECNO POULTRY EQUIPMENT S.P.A.	1	1	1
TECNO TROLLEY SYSTEM S.R.L.	1	1	0
TECNODOM S.P.A.	1	1	1
TECNOGRAPHICA S.R.L.			
TECNOLASER S.R.L.	1	1	1
TFM HOLDING S.R.L.	1	1	1
THE SPACE CINEMA 3 S.R.L.	12	0	0

Dati al 31/12/2014

Management Staff

Società	Numero Management Staff	Numero Amm.ri delegati	L'amministratore delegato è anche azionista? *
TIEMME COSTRUZIONI EDILI S.P.A.	2	1	1
TMAP TRADING S.R.L.	0	0	0
TMB S.P.A.	6	3	1
TMG IMPIANTI S.P.A.	1	1	1
TOFFAC INGRANAGGI S.P.A.	1	1	0
TOP CAR S.R.L.	1	1	1
TORRESIN TITANIO S.R.L.	2	1	0
TRANSPACK S.P.A.	2	2	1
TRESOLDI METALLI S.R.L.	1	1	1
TRIVENDING S.P.A.	1	0	0
TROPS S.P.A.	4	4	1
TUTTOGAS S.P.A.	3	2	0
TWIN S.R.L.	2	1	0
UNICKA S.R.L.	2	2	0
UNICONFORT S.R.L.	2	1	1
UNIFLAIR S.P.A.	11	1	0
UNOX S.P.A.	5	3	1
UPA SERVIZI S.P.A.	1	1	0
VACUTEST KIMA S.R.L.	4	1	1
VALBONA S.P.A.	1	1	1
VALCOM'S S.P.A.	3	3	1
VALIGERIA RONCATO S.P.A.	5	5	1
VALLI S.R.L.	4	3	1
VAREM S.P.A.	3	1	1
VARISCO S.P.A.	3	1	0
VEBI ISTITUTO BIOCHIMICO S.R.L.	1	1	1
VENETA ZOOTECNICI S.R.L.	2	2	1
VERZA PIETRO S.P.A.	1	1	1
VICOM S.P.A.	3	1	1
VIMET S.P.A.	2	1	1
VINICOLA TOMBACCO S.R.L.	1	1	1
VINICOLA VEDOVATO MARIO S.R.L.	2	2	1
VISA INTERNATIONAL S.R.L.	0	0	0
VITERIA EUGANEA S.P.A.	1	1	1
VITTADELLO S.P.A.	8	2	1
VYGON ITALIA S.R.L.	11	0	0
WEBSTER S.R.L.	2	2	1
WORK SERVICE GROUP Soc. Cons	1	1	0
ZAINO FOODSERVICE S.R.L.	1	1	1
ZANON S.R.L.	2	2	1
ZAPI S.P.A.	4	4	1
ZETA. GI.R. S.R.L.	1	1	1

Dati al 31/12/2014

Management Staff

Società	Numero Management Staff	Numero Amm.ri delegati	L'amministratore delegato è anche azionista? *
ZF PADOVA S.R.L.	2	0	0
ZILIO INDUSTRIES S.R.L.	2	1	0

* 0 = no

1 = sì

Appendice 5

Dati al 31/12/2014	Revisori e Sindaci		Partecipazioni	
	Numero	Numero	Localizzazione	
			PR. Padova	Italia
Società				
3.Z. S.R.L.	0	0	0	0
A. FINESSO S.P.A.	6	3	0	3
A.F. ENERGIA S.R.L.	5	0	0	0
A.F. PETROLI S.P.A.	6	2	2	0
A.P.P. ITALIA S.R.L.	5	3	0	0
ABACO S.P.A.	5	2	0	2
ABC.IT S.R.L.	0	1	0	1
ACCIAIERIE VENETE S.P.A.	6	13	2	10
ACEGAS-APS SERVICE S.R.L.	6	0	0	0
ADP DEALER SERVICES ITALIA S.	2	0	0	0
AFINOX - S.R.L.	5	1	1	0
AGHITO ZAMBONINI S.P.A.	5	3	0	0
AGREX S.P.A.	5	6	0	0
AGRICOLA BERICA S.C.R.L.	7	1	1	0
AGRICOLA GRAINS S.P.A.	5	0	0	0
AGRINOVA S.R.L.	0	0	0	0
ALBARAN S.P.A.	6	8	1	2
ALI' GROUP S.R.L.	2	4	2	2
ALIFAX S.R.L.	6	1	0	1
ALLISON S.P.A.	6	12	0	2
ALPHA - VET S.R.L.	1	4	0	4
ANDRIGHETTI LEGNAMI S.P.A.	5	6	1	0
ANTONIO CARRARO S.P.A.	6	6	0	0
APP-TECH S.R.L.	1	0	0	0
APS HOLDING S.P.A.	6	9	7	2
ARCASA S.R.L.	1	1	1	0
ARCOPOLIMERI S.R.L.	5	0	0	0
ARD F.LLI RACCANELLO S.P.A.	6	1	0	1
ARM ENGINEERING S.P.A.	5	4	2	2
ARNEG S.P.A.	6	29	1	5
ASIA CONSULTING S.R.L.	1	0	0	0
AUDIUM ITALIA S.R.L.	2	1	0	1
AURIM S.P.A.	5	6	3	2
AUTO PLANET S.R.L.				
AUTOBASE S.R.L.	5	1	1	0
AUTOScout24 ITALIA S.R.L.	6	0	0	0
AUTOTRASPORTI E SPEDIZIONI B	5	2	0	2
AZOVE Soc. Agr. COOP.	6	2	0	1

Dati al 31/12/2014	Revisori e Sindaci		Partecipazioni	
	Numero	Numero	Localizzazione	
			PR. Padova	Italia
Società				
B & L INDUSTRIES S.R.L.	1	0	0	0
BAIER & MICHELS S.R.L.	2	0	0	0
BALLAN S.P.A.	5	1	0	1
BE.NI. S.P.A.	5	1	1	0
BEDING S.P.A.	6	3	2	0
BELVEDERE S.P.A.	5	17	15	1
BELVEST S.P.A.	6	2	0	0
BERGI S.P.A.	5	0	0	0
BERICA LAVORAZIONI SPECIALI	5	1	0	1
BERNARDINELLO ENGINEERING	5	0	0	0
BERTO E.G. INDUSTRIA TESSILE S	1	2	2	0
BERTO'S S.P.A.	6	2	2	0
BETON CANDEO S.R.L.	1	1	1	0
BETON RAPID S.R.L.	1	1	0	0
BETON VENETA S.R.L.	5	1	0	1
BETTELLA PRODOTTI S.R.L.	6	2	2	0
BICA S.P.A.	5	4	2	2
BI-ELLE AUTO S.P.A.	5	1	1	0
BIMECC ENGINEERING S.P.A.	5	1	1	0
BIOS LINE S.P.A.	6	1	1	0
BOGONI S.R.L.	1	0	0	0
BONALDO S.P.A.	6	0	0	0
BOSCOLO GROUP S.P.A.	6	11	2	2
BRAGAGNOLO S.R.L.	1	0	0	0
BROGGIAN DIFFUSIONE S.P.A.	5	3	2	1
C.I.B. UNIGAS S.P.A.	5	4	1	1
C.I.M.A. S.R.L.	2	1	1	0
C.R.A.A.V.	0	2	1	1
CACCARO S.R.L.	0	0	0	0
CAIFA S.C.R.L.	1	0	0	0
CALENDA S.P.A.	5	0	0	0
CALLTRADE S.R.L.	0	0	0	0
CALZATURIFICIO ALIDA S.R.L.	5	1	1	0
CALZATURIFICIO CARMENS S.P.A	6	0	0	0
CALZATURIFICIO GRITTI S.R.L.	5	1	0	1
CALZATURIFICIO LUPARENSE S.R	0	0	0	0
CALZATURIFICIO ORION S.P.A.	6	2	1	0
CAMPORESE MACCHINE GRAFICI	5	2	2	0
CANALE ITALIA S.R.L.	1	3	3	0
CAREL S.P.A.	6	21	3	1
CARLEVARI S.R.L.	1	0	0	0

Dati al 31/12/2014	Revisori e Sindaci	Partecipazioni		
Società	Numero	Numero	Localizzazione	
			PR. Padova	Italia
CARPAD S.P.A.	5	3	0	0
CARRARO S.P.A.	6	6	0	0
CARTIERA DI CARBONERA S.P.A.	5	3	0	3
CARTIERA GALLIERA S.R.L.	1	3	1	2
CARTOTECNICA POSTUMIA S.P.A.	5	2	1	1
CARTOTECNICA VENETA S.P.A.	5	3	2	1
CASA DI CURA ABANO TERME S.	6	6	4	2
CAV. NICO VELO E F.LLI - S.P.A.	6	1	1	0
CAVAGNIS COSTRUZIONI S.R.L.	5	16	12	4
CBELUX S.P.A.	5	1	0	1
CEAM CAVI SPECIALI S.P.A.	5	1	1	0
CECCATO MOTORS S.R.L.	2	3	2	1
CEMENTI CANDEO S.P.A.	1	0	0	0
CEMENTIZILLO S.P.A.	6	7	3	3
CENTRO CARNI COMPANY S.P.A.	5	3	1	1
CENTRO VENETO SERVIZI S.P.A.	6	5	4	1
CESVE SERVIZI INFORMATICI BA	6	2	0	2
CHAM PAPER GROUP ITALIA S.P.A.	6	2	0	2
CHEMIL S.R.L.	1	0	0	0
CHIMAB S.P.A.	6	1	0	0
CIESSE PRINTER S.R.L.	5	0	0	0
CIMOLAI TECHNOLOGY S.P.A.	5	1	0	1
CLATRONIC ITALIA S.R.L.				
CLEAR CHANNEL HOLDING ITALI	6	1	0	1
CLESP S.R.L.	0	1	1	0
CLINI-LAB S.R.L.	5	1	1	0
CODESS SOCIALE SOC. COOP. ON	6	12	5	7
COM.PA S.P.A.	5	0	0	0
COMEL S.P.A.	5	2	2	0
COMMERCIALE ISOLA S.P.A.	5	0	0	0
COMMIT SIDERURGICA S.P.A.	5	0	0	0
COMPAR S.P.A.	6	30	0	30
COMUNICA S.P.A.	5	1	1	0
COMYP S.R.L.	1	1	1	0
CONSELVE VIGNETI E CANTINE S	5	1	0	1
CONSORZIO NAZIONALE OPERAT	0	2	1	1
CONSORZIO STABILE PEDRON	0	0	0	0
CONSORZIO TRIVENETO ENERGIA	1	0	0	0
CONSORZIO TRIVENETO S.P.A.	6	1	0	1
CONSTA S.P.A.	6	18	4	10
COOPERATIVA DEI PINI - S.C.R.L.	1	0	0	0
CORRADO MARETTO S.R.L.	1	0	0	0

Dati al 31/12/2014	Revisori e Sindaci	Partecipazioni		
		Numero	Localizzazione	
			PR. Padova	Italia
Società				
CORTAL EXTRASOY S.P.A.	5	1	1	0
CORVALLIS HOLDING S.P.A.	5	4	2	2
COSTANTIN S.P.A.	6	3	2	1
CRESO S.R.L.	0	1	1	0
CRIOCABIN S.P.A.	4	2	2	0
CSAPO S.R.L.	6	0	0	0
D.M.O. - S.P.A.	6	8	1	7
DAB PUMPS SPA	6	2	0	0
DADO S.P.A.	5	2	1	1
D'AMANTE S.P.A.	5	3	0	3
DATA MEDICA PADOVA S.P.A.	5	3	1	2
DAVOS S.P.A.	5	3	0	0
DE ANGELI PRODOTTI S.R.L.	5	1	1	0
DE BONA PADOVA S.R.L.	1	0	0	0
DENTAL CLUB S.P.A.	5	1	0	1
DESTRO PAOLO S.P.A.	5	3	2	1
DISTILLERIE BONOLLO UMBERTO	6	3	2	0
DOMEX S.C.R.L.	5	3	2	1
DONI S.P.A.	6	3	2	1
DUE A S.R.L.	0	3	2	0
E. D. P. INFO SERVICE & DISTRIBU	5	3	1	2
ECOLANDO S.R.L.	1	2	1	1
ECOSIDER S.R.L.	0	0	0	0
EDISON D.G. S.P.A.	6	1	0	1
EFFEQUATTRO S.R.L.	2	0	0	0
EFH S.R.L.	1	6	2	0
EL.MO. S.P.A.	5	0	0	0
ELBI S.P.A.	5	2	0	0
ELETTROVENETA S.P.A.	6	7	3	4
ELITE S.R.L.	2	0	0	0
ELLEDI S.P.A.	5	0	0	0
EMERSON NETWORK POWER S.R.	2	9	3	0
EMI - MAGLIA S.P.A.	5	0	0	0
EMUCA S.R.L.	1	1	0	1
ENA S.R.L.	0	2	1	0
ENDECO S.P.A.	5	0	0	0
ENERGAS ITALIA S.R.L.	0	0	0	0
ENERGY S.R.L.	0	0	0	0
EPIU' S.R.L.	5	1	1	0
ESPE S.R.L.	6	21	2	16
ESSEOQUATTRO S.P.A.	5	1	1	0

Dati al 31/12/2014	Revisori e Sindaci		Partecipazioni	
	Numero	Numero	Localizzazione	
			PR. Padova	Italia
Società				
ESSEPI S.R.L.	0	0	0	0
ESTON CHIMICA S.R.L.	1	0	0	0
ETRA S.P.A.	1	9	7	2
EURO'CRYOR S.P.A.	1	1	0	0
EUROINTERIM S.P.A.	5	1	0	0
EUROMOP S.P.A.	6	5	1	2
EUROTRADING S.P.A.	5	0	0	0
EVEREST S.R.L.	1	0	0	0
EXO AUTOMOTIVE S.P.A.	5	1	0	1
EXO ITALIA S.R.L.	3	0	0	0
F G F INDUSTRY S.P.A.	5	3	0	1
F.A.T.I. S.R.L.	2	2	1	0
F.L. MEDICAL S.R.L.	1	0	0	0
F.LLI BELTRAME S.P.A.	5	4	1	3
F.LLI GUERRIERO S.R.L.	5	0	0	0
F.LLI LANDO S.P.A.	6	4	3	1
F.LLI PANIZZOLO AUTOTRASPOR	1	0	0	0
F.STIMAMIGLIO E C. S.P.A.	6	5	4	1
FANTON S.P.A.	6	7	1	1
FAST S.P.A.	5	2	1	0
FAVERO ANTONIO S.R.L.	1	2	1	1
FERCA S.C.R.L.	5	3	2	1
FERCART S.R.L.	0	1	0	1
FERRATO SEVERINO S.R.L.				
FERRAU S.P.A.	5	0	0	0
FERRI AUTO - S.R.L.	2	1	1	0
FERRIERA DI CITTADELLA S.P.A.	6	6	1	3
FERRITALIA S.C.R.L.	6	1	0	1
FIDIA FARMACEUTICI S.P.A.	6	9	1	4
FILA INDUSTRIA CHIMICA S.P.A.	6	6	0	0
FILMOP S.R.L.	5	4	0	0
FINANZIARIA INDUSTRIALE S.P.A	6	7	1	0
FINCOMP - PLASTIC S.P.A. (SIRMA	6	7	2	0
FINIMS S.R.L.	5	1	1	0
FINLIBRI S.R.L.	6	5	0	5
FINMA S.P.A.	6	4	3	1
FINPLACE DUE S.R.L.	5	10	1	1
FISCHER ITALIA S.R.L.	6	2	1	1
FIVE S.P.A.	6	2	0	2
FOR REC S.R.L.	2	3	0	0
FPT INDUSTRIE S.P.A.	5	5	0	2
FRABO S.R.L.	5	0	0	0

Dati al 31/12/2014	Revisori e Sindaci	Partecipazioni		
Società	Numero	Numero	Localizzazione	
			PR. Padova	Italia
FRANCO GOMME S.R.L.	5	2	0	2
FRESCURA S.P.A.	6	2	0	1
G.B. INTERNATIONAL S.R.L.	5	2	2	0
GAETANO PAOLIN S.P.A.	5	1	1	0
GAMEVISION S.R.L.	1	1	1	0
GAMMA FRUTTA S.P.A.	5	1	0	1
GASCOM S.P.A.				
GBR ROSSETTO S.P.A.	5	0	0	0
GEA S.R.L.	6	3	0	3
GEMAP S.P.A.	6	7	3	4
GEOPLAST S.P.A.	5	5	2	1
GEORG FISCHER HOLDING S.R.L.	6	5	1	4
GGZ S.R.L.	2	0	0	0
GHIRALDO & AUTOIN S.R.L.	1	1	1	0
GIANCOL S.P.A.	5	0	0	0
GIBUS S.P.A.	5	0	0	0
GIMI S.P.A.	6	1	0	0
GIMO'S ITALIANA S.P.A.	5	0	0	0
GIPLANET S.P.A.	5	7	4	3
GIROLAMO LUXARDO S.P.A.	5	1	0	0
GIVAS S.R.L.	5	1	0	0
GN HEARING S.R.L.	5	1	0	1
GOTTARDO S.P.A.	6	3	1	2
GRAFICA VENETA S.P.A.	6	4	3	1
GREEN BOX S.R.L.	5	3	2	0
GRIDCO S.R.L.	1	2	1	0
GRIGGIO S.P.A.	6	2	0	0
GRUDEN S.P.A.	5	0	0	0
GRUPPO 3 A SOCIETA' COOPERAT	5	0	0	0
GRUPPO MATEL S.P.A.	5	3	0	2
GUIDOLIN S.R.L.	1	0	0	0
HAIER (ITALY) APPLIANCES S.P.A	5	0	0	0
HALLEY VEICOLI INDUSTRIALI S.	5	3	2	1
HIDE S.P.A.	6	2	1	1
HIDROS S.P.A.	5	2	0	1
HIREF S.P.A.	5	8	6	1
HOFFMANN ITALIA S.P.A.	6	0	0	0
HYGEST S.R.L.	1	3	0	2
I.L.V.E. S.P.A.	6	1	1	0
I.TEC COSTRUZIONI GENERALI S.	1	1	1	0
IC OUTSOURCING S.C.R.L.	6	1	1	0
IDEA CINQUANTA S.R.L.	1	3	1	0

Dati al 31/12/2014	Revisori e Sindaci	Partecipazioni		
Società	Numero	Numero	Localizzazione	
			PR. Padova	Italia
IFCO SYSTEMS ITALIA S.R.L.	5	1	0	1
IKS S.R.L.	0	4	1	3
IMA-SAF S.P.A.	6	9	2	5
INARCA S.P.A.	5	1	1	0
INCREMENTO SVILUPPO AGRICO	5	7	5	2
INDUSTRIES S.P.A.	6	15	0	3
INIZIATIVA MEDICA S.P.A.	5	5	3	2
INTERBRAU S.P.A.	5	0	0	0
INTERIORPLUS S.R.L.	5	2	0	1
INTERPOLIMERI S.P.A.	5	0	0	0
INTERPORTO PADOVA S.P.A.	6	8	4	4
INTERTRADE EUROPE S.R.L.	2	4	0	0
ISOCAF S.R.L.	1	6	2	4
ISOLI S.P.A.	5	1	0	1
ITALCHIMICA S.R.L.	1	1	0	0
ITALFER S.R.L.	5	2	1	1
ITALFIL S.P.A.	5	0	0	0
ITALPROJECT S.R.L.				
ITALSCALE FUSALLUMINIO S.P.A.	5	0	0	0
ITW CONSTRUCTION PRODUCTS	6	2	1	1
IVM S.R.L.	0	0	0	0
IVOPLAST S.R.L.	5	1	1	0
JACOPETTI FARMACEUTICI S.R.L.	1	0	0	0
JOB CAMERE S.R.L.	6	0	0	0
JOLLY PAPER S.P.A.	5	0	0	0
JUICE S.R.L.	1	0	0	0
JULIA UTENSILI S.P.A.	5	2	0	1
KOLLANT S.R.L.	6	0	0	0
KOMATSU ITALIA MANUFACTUR	6	0	0	0
LA MECCANICA S.R.L. DI REFFO	5	2	2	0
LA VENETA RETI S.R.L.	6	0	0	0
LA.MET. S.P.A.	6	2	2	0
LAGO S.P.A.	5	4	2	1
LAPALMA S.R.L.	5	1	0	1
LENDER S.P.A.				
LI.VI.OR. S.P.A.	5	1	0	0
LOGISTICA UNO EUROPE S.R.L.	1	2	1	1
LOHMANN & RAUSCHER S.R.L.	2	0	0	0
LOIMA S.R.L.	5	1	1	0
LUNDBECK PHARMACEUTICALS	5	4	2	1
LYTO'S S.P.A.	5	0	0	0
M.C. S.P.A.	6	3	1	0

Dati al 31/12/2014	Revisori e Sindaci	Partecipazioni		
Società	Numero	Numero	Localizzazione	
			PR. Padova	Italia
M.T.A. S.P.A.	6	7	0	0
MAFIN S.P.A.	5	2	2	0
MAGICORAL S.R.L.	5	1	0	0
MAINOX GROUP S.P.A.	5	1	0	1
MANIFATTURA CORONA S.R.L.	1	0	0	0
MANIFATTURE BELLET S.P.A.	5	1	0	1
MARCATO S.P.A.	5	0	0	0
MARINA DI VENEZIA S.P.A.	6	1	0	1
MARMO ARREDO S.P.A.	5	4	3	0
MARTELLI SALUMI S.P.A.	6	2	1	1
MARTINI S.R.L.	5	0	0	0
MASCHIO GASPARDO S.P.A.	6	24	3	6
MASPICA S.P.A.	5	2	1	0
MAVOLO ANTONIO S.R.L.	1	0	0	0
MAXIFRUTTA S.R.L.	0	0	0	0
MEDIAGRAF S.P.A.	6	0	0	0
MEGIUS S.P.A.	5	1	0	1
MELLA S.R.L.	1	0	0	0
METAL CLEANING S.P.A.	5	0	0	0
METRO PARTNERS S.R.L.	2	0	0	0
MICRONOVA S.R.L.	5	0	0	0
MIOTTO S.R.L.	0	0	0	0
MODAFYN S.R.L.	5	6	3	0
MOLEX ZETRONIC S.R.L.	6	1	1	0
MOLINO QUAGLIA S.P.A.	6	3	1	2
MOLINO ROSSETTO S.P.A.	5	1	1	0
MONDI IPI S.R.L.	6	5	0	5
MONDI SAN PIETRO IN GU S.R.L.	6	1	0	1
MORATO PANE SPA	6	0	0	0
MORELLATO & SECTOR S.P.A.	6	16	5	0
MORETTO S.P.A.	5	3	0	1
MOROCOLOR ITALIA S.P.A.	5	1	0	0
MOSE-TREPORTI S.C.R.L.	5	0	0	0
MP3 S.R.L.	2	2	1	1
MULTICHIMICA S.P.A.	5	0	0	0
NAI PRODOTTI ITTICI - S.R.L.	1	0	0	0
NAR S.P.A.	6	3	2	1
NEST2 S.P.A.	5	1	1	0
NEW SOM S.P.A.	6	3	0	3
NIR S.R.L.	7	0	0	0
NOVA FUNGHI S.R.L.	5	1	1	0
NOVOFERM SCHIEVANO S.R.L.	2	0	0	0

Dati al 31/12/2014	Revisori e Sindaci	Partecipazioni		
Società	Numero	Numero	Localizzazione	
			PR. Padova	Italia
NUOVA PADANA MANGIMI S.R.L.	6	1	1	0
NUOVA SME S.P.A.	6	0	0	0
O.M.V.L. S.P.A.	6	4	0	1
O.Z. S.P.A.	6	10	2	0
OFFICINE COSTRUZIONI SPECIAL	5	0	0	0
OFFICINE FACCO & C. S.P.A.	6	10	2	0
OFFICINE MECCANICHE GALILEO	4	1	0	0
OFFICINE S.GIORGIO S.P.A.	5	1	1	0
OLEODINAMICA PANNI S.R.L.	6	0	0	0
OMAS S.R.L.	5	1	0	0
OROGROUP S.P.A.	6	4	2	2
ORTOFRUTTA CASTELLO S.R.L.	1	0	0	0
ORTOROMI Soc. Agr. COOP.	5	1	0	1
OSCAR TACCHINI S.R.L.	1	0	0	0
OVATTIFICIO RESINATURA VALP	6	16	5	3
P&P S.R.L.	1	8	0	5
P3 S.R.L.	5	0	0	0
PAC SERVICE S.P.A.	5	0	0	0
PADOVA STAR S.P.A.	6	1	0	1
PADOVA T.R.E. S.R.L.	5	3	3	0
PADOVAFIERE S.P.A.	6	5	2	2
PADOVAFURS S.R.L.	5	1	1	0
PALFIN DI PAOLO BENETTOLO &	6	8	1	0
PANDOLFO ALLUMINIO S.P.A.	6	3	1	2
PANTANO CARNI S.P.A.	5	0	0	0
PARPAS S.P.A.	5	5	1	2
PAVAN S.P.A.	6	2	1	1
PESPOW CONFEZIONI S.P.A.	5	1	0	1
PETTENON COSMETICS S.P.A.	5	0	0	0
PIPINATO CALZATURE S.P.A.	6	0	0	0
PITTAROSSO S.P.A.	6	12	0	9
PITTAROSSO SERVICE S.P.A.	6	1	1	0
PLASTIC SYSTEMS S.P.A.	6	5	1	0
PLASTOTECNICA HOLDING S.R.L.	2	1	1	0
PLISSE' S.P.A.	5	2	1	0
POLIGRAFICA VENETA S.R.L.	5	2	1	1
POLO S.P.A.	5	1	0	1
PORSCHE ITALIA S.P.A.	6	5	1	4
PRESSOFUSIONE SACCENSE S.R.L	5	2	1	1
PROFESSIONAL SHOW S.P.A.	5	1	0	1
PROFILPAS S.P.A.	5	11	0	0
PROFITALIA S.R.L.	0	0	0	0

Dati al 31/12/2014	Revisori e Sindaci	Partecipazioni		
Società	Numero	Numero	Localizzazione	
			PR. Padova	Italia
QUELLOGIUSTO S.R.L.	1	0	0	0
RABBIT S.P.A.	6	12	7	5
RAVAGNAN S.P.A.	6	11	4	4
RENOLIT ITALIA S.R.L.	1	1	0	1
REVARC S.P.A.	5	1	0	1
RICAUTO S.P.A.	5	3	0	3
RICCARDO LORENZI S.R.L.	0	0	0	0
RIGATO ROMANO S.R.L.	1	1	1	0
RITMO S.P.A.	5	1	0	0
RIZZATO CALZATURE MEGASTO	5	0	0	0
ROSA CARNI S.R.L.	1	0	0	0
ROSSETTO CEREALI S.P.A.	5	1	1	0
ROSSI S.R.L.	5	2	1	1
ROSSIMODA S.P.A.	6	7	4	1
ROTO-CART S.P.A.	5	2	1	0
S.B.F. S.R.L.	2	0	0	0
S.E.S.A. S.P.A.	6	7	1	6
S.I.C.E. S.R.L.	5	1	0	1
S.I.R.E. S.P.A.	6	5	0	5
S.I.T.L.A. S.R.L.	5	1	0	1
S.V.E.C. - S.P.A.	5	15	15	0
SACAP S.R.L.	1	0	0	0
SACCHETTIFICIO NAZIONALE G. C	5	2	1	1
SACCHETTO S.R.L.	5	1	0	1
SAET S.P.A.	5	2	2	0
SAFILO GROUP S.P.A.	6	57	1	2
SAGA S.P.A.	5	1	1	0
SALGAIM ECOLOGIC S.P.A.	5	3	1	2
SALUMIFICIO BRUGNOLO GIANC	5	2	2	0
SALUMIFICIO M. BRUGNOLO S.R.L	5	2	2	0
SAMA S.P.A.	5	0	0	0
SAN GABRIELE S.P.A.	5	1	1	0
SANYPET S.P.A.	5	2	0	0
SAP S.R.L.	0	1	1	0
SAPISELCO S.R.L.	2	6	2	1
SAREL PLAST S.P.A.	5	1	1	0
SAURO S.R.L.	5	3	0	0
SCARABEL S.P.A.	5	5	4	1
SCHÜCO INTERNATIONAL ITALIA	2	1	0	1
SCILM S.P.A.	6	5	2	2
SCM FRIGO S.P.A.	6	1	1	0
SDC TRADE S.R.L.	6	1	0	1

Dati al 31/12/2014	Revisori e Sindaci	Partecipazioni		
Società	Numero	Numero	Localizzazione	
			PR. Padova	Italia
SEC SERVIZI Soc. Cons. P.A.	6	6	2	4
SEKO - S.P.A.	4	7	6	1
SERENISSIMA HOLDING S.P.A.	6	40	13	24
SERENISSIMA INFORMATICA S.P.A.	5	4	1	2
SIAV S.P.A.	5	2	1	1
SILVANO MONICO S.P.A.	6	1	1	0
SILVIO ANDRIGHETTI S.P.A.	6	3	1	1
SIMENS ALIMENTARE S.R.L.	5	1	0	0
SINERGIE S.P.A.	6	3	2	1
SIR S.P.A.	5	1	0	1
SIRCA S.P.A.	6	6	1	0
SIRMAN S.P.A.	1	4	1	1
SISTEMI TERRITORIALI S.P.A.	6	6	1	5
SIT LA PRECISA S.P.A.	6	0	0	0
SKILL SOC. CONS. R.L.	1	0	0	0
SLOWEAR S.P.A.	6	8	0	1
SMART S.P.A.	5	1	0	1
SO.F.I.D.A. S.R.L.	6	11	8	3
SOLFIN TURISMO S.P.A.	6	8	1	5
SOLGAR ITALIA MULTINUTRIENT	5	2	1	0
SOLOON S.P.A.	6	27	13	11
SONEPAR ITALIA S.P.A.	6	3	3	0
SORGENT.E HOLDING S.P.A.	6	20	2	0
SPAZZOLIFICIO PIAVE S.P.A.	5	0	0	0
SPORT SERVICE S.R.L.	5	1	1	0
STANDA COMMERCIALE S.R.L.	6	2	2	0
STATUS S.R.L.	0	0	0	0
STEVANATO GROUP S.P.A.	6	14	3	1
STUDIO GALLI INGEGNERIA S.P.A.	6	9	1	6
SUNGLASS S.R.L.	5	1	0	1
SUPERAUTO S.P.A.	5	2	1	1
SVAT SERVICES S.P.A.	5	2	0	2
SWEDEN & MARTINA S.P.A.	5	5	3	0
TECHMO CAR - S.P.A.	5	1	0	0
TECNO POOL S.P.A.	5	2	0	1
TECNO POULTRY EQUIPMENT S.P.A.	6	1	1	0
TECNO TROLLEY SYSTEM S.R.L.	5	3	0	0
TECNODOM S.P.A.	5	1	1	0
TECNOGRAPHICA S.R.L.				
TECNOLASER S.R.L.	2	2	1	1
TFM HOLDING S.R.L.	5	5	1	1
THE SPACE CINEMA 3 S.R.L.	6	3	1	2

Dati al 31/12/2014	Revisori e Sindaci		Partecipazioni	
	Numero	Numero	Localizzazione	
			PR. Padova	Italia
Società				
TIEMME COSTRUZIONI EDILI S.P.A.	5	6	6	0
TMAP TRADING S.R.L.	0	0	0	0
TMB S.P.A.	5	4	2	2
TMG IMPIANTI S.P.A.	5	0	0	0
TOFFAC INGRANAGGI S.P.A.	5	1	0	1
TOP CAR S.R.L.	5	0	0	0
TORRESIN TITANIO S.R.L.	1	0	0	0
TRANSPACK S.P.A.	5	4	1	1
TRESOLDI METALLI S.R.L.	5	0	0	0
TRIVENDING S.P.A.	5	3	0	0
TROPS S.P.A.	5	4	0	4
TUTTOGAS S.P.A.	5	0	0	0
TWIN S.R.L.	1	0	0	0
UNICKA S.R.L.	1	0	0	0
UNICONFORT S.R.L.	1	3	0	3
UNIFLAIR S.P.A.	6	7	2	0
UNOX S.P.A.	6	6	1	0
UPA SERVIZI S.P.A.	6	2	1	1
VACUTEST KIMA S.R.L.	1	0	0	0
VALBONA S.P.A.	1	2	1	1
VALCOM'S S.P.A.	5	0	0	0
VALIGERIA RONCATO S.P.A.	6	2	2	0
VALLI S.R.L.	5	0	0	0
VAREM S.P.A.	6	2	1	1
VARISCO S.P.A.	6	2	0	0
VEBI ISTITUTO BIOCHIMICO S.R.L.	1	2	1	1
VENETA ZOOTECNICI S.R.L.	1	4	0	4
VERZA PIETRO S.P.A.	5	1	0	1
VICOM S.P.A.	5	6	1	5
VIMET S.P.A.	6	0	0	0
VINICOLA TOMBACCO S.R.L.	1	0	0	0
VINICOLA VEDOVATO MARIO S.R.L.	2	3	1	2
VISA INTERNATIONAL S.R.L.	1	1	0	1
VITERIA EUGANEA S.P.A.	5	2	2	0
VITTADELLO S.P.A.	6	18	10	8
VYGON ITALIA S.R.L.	3	0	0	0
WEBSTER S.R.L.	1	0	0	0
WORK SERVICE GROUP Soc. Cons	0	0	0	0
ZAINO FOODSERVICE S.R.L.	1	0	0	0
ZANON S.R.L.	5	1	0	1
ZAPI S.P.A.	5	3	1	1
ZETA. GI.R. S.R.L.	5	0	0	0

Dati al 31/12/2014	Revisori e Sindaci	Partecipazioni		
Società	Numero	Numero	Localizzazione	
			<i>PR. Padova</i>	<i>Italia</i>
ZF PADOVA S.R.L.	1	4	1	0
ZILIO INDUSTRIES S.R.L.	5	0	0	0