



**“Relazione sulla remunerazione degli Amministratori,  
del Direttore Generale e dei Dirigenti con responsabilità  
strategiche”**



## Indice

SEZIONE I	4
1. Introduzione	4
1.1. Il Modello di <i>Governance</i>	4
1.2. Il processo per la definizione e approvazione della Politica di Remunerazione	5
1.3. Il ruolo del Comitato per le Nomine e la Remunerazione	7
2. I principi guida della politica di remunerazione	8
2.1. Gli obiettivi della politica di remunerazione	8
2.2. I criteri utilizzati per definire la remunerazione	9
3. La struttura dei pacchetti retributivi	10
3.1. Membri del Consiglio di Amministrazione	10
3.2. Amministratore Delegato e Direttore Generale	11
3.3. Dirigenti con responsabilità strategiche	13
4. Il bilanciamento degli elementi retributivi	14
5. Le componenti del pacchetto retributivo del top management	15
5.1. Retribuzione Fissa	15
5.2. Retribuzione Variabile Annuale	15
5.2.1. Premessa	15
5.2.2. Struttura e meccanismo di funzionamento	16
5.2.3. Meccanismo di <i>claw back</i>	17
5.3. Long Term Incentive Plan	18
5.4. Benefits	20
6. Contratti individuali e trattamento previsto in caso di risoluzione del rapporto di lavoro /amministrazione	21
7. Il processo per l'attuazione della politica	21
7.1. Descrizione dei principali processi di <i>reward</i> aziendali	21
SEZIONE II	22
TABELLA 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri Dirigenti con responsabilità strategiche; i compensi sono riportati per competenza e non per cassa.	25
TABELLA 3B: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche.	44



	Finalità	Modalità di funzionamento	Importi i payout teorici
<b>Remunerazione Fissa</b>	Valorizza le competenze, le esperienze ed il contributo richiesto dal ruolo assegnato.	La remunerazione fissa è definita in modo da essere coerente con le caratteristiche, responsabilità ed eventuali deleghe associate al ruolo.  La società monitora su base annua le principali prassi di mercato per figure comparabili in modo da garantire la coerenza e competitività della remunerazione offerta ai propri ruoli di vertice.	<b>Presidente:</b> 300.000 euro (incluso il compenso da Amministratore) <b>AD e DG:</b> 500.000 euro (incluso il compenso da Amministratore) <b>Dirigenti Apicali:</b> definita in coerenza con il ruolo ricoperto e le prassi di mercato per ruoli comparabili
<b>Remunerazione Variabile di Breve Termine (MIP)</b>	Promuove il raggiungimento degli obiettivi annuali previsti dal <i>Budget</i> .	La corresponsione della remunerazione variabile annuale, identificata nel piano MIP, è direttamente collegata al raggiungimento di obiettivi di performance, assegnati a ciascun beneficiario in coerenza con il ruolo ricoperto.  Gli obiettivi assegnati all'AD/DG per l'anno 2018 sono i seguenti: - <i>Group EBITDA</i> - <i>Group Net Sales</i> - <i>Group Free Cash Flow</i> - Valutazione CdA  Per i <b>Dirigenti Apicali</b> la scorecard individuale contempla i seguenti obiettivi: - <i>Group EBITDA</i> - <i>Group Net Sales</i> - <i>Group Cash Flow</i> - <i>Group Free Cash Flow</i> - Obiettivi individuali	<b>Presidente:</b> non incluso tra i beneficiari del piano. <b>AD e DG</b> - l'opportunità offerta è legata al grado di raggiungimento degli obiettivi definiti nella scorecard aziendale: • Minimo: 26% della Rem. Fissa • <i>Target</i> : 40% della Rem. Fissa • Massimo: 60% della Rem. Fissa <b>Dirigenti con responsabilità strategica<sup>1</sup>:</b> opportunità definita in coerenza con il ruolo ricoperto e collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e mediamente pari a: • Minimo: 19% della Rem. Fissa • <i>Target</i> : 30% della Rem. Fissa • Massimo: 45% della Rem. Fissa
<b>Remunerazione Variabile di Lungo Termine (LTI)</b>	Intende promuovere la creazione di valore per gli Azionisti e il raggiungimento di risultati economici in linea con il Piano Industriale della Società, favorendo la fidelizzazione e l'engagement delle risorse.	<b>Piano di Incentivazione Lungo Termine 2016 - 2018</b>  <i>KPI: EBITDA, Net Sales, Free Cash Flow e relative Total Shareholder Return</i>  Beneficiari: - Group CEO - Dirigenti con Responsabilità Strategiche - Zone e Country Managers  Erogazione: <i>Cash</i>  Frequenza assegnazioni: Triennale	<b>Presidente:</b> non incluso tra i beneficiari del piano. <b>AD e DG:</b> valore a <i>target</i> al momento dell'assegnazione pari a 100% della Rem. Fissa, valore Massimo pari a 150% del <i>Base Salary</i> . <b>Dirigenti con Responsabilità Strategica:</b> valore a <i>target</i> al momento dell'assegnazione pari a 75% della Rem. Fissa, valore Massimo pari a 112,5% del <i>Base Salary</i> . <b>Zone e Country Managers:</b> valore a <i>target</i> pari a 100% della Rem. Fissa, valore Massimo pari a 150% (dato medio del valore Max) del <i>Base Salary</i> .

<sup>1</sup> Il Chief Financial Officer in qualità di dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari non risulta beneficiario di alcuna remunerazione variabile di breve termine.



## 1. Introduzione

### 1.1. Il Modello di Governance

Parmalat S.p.A. (“Parmalat” o “Società”) è amministrata da un Consiglio di Amministrazione i cui amministratori vengono eletti mediante voto di lista.

Il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica è stato nominato dall’Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2016, ed è composto come segue:

Amministratore	Carica in Parmalat	Cariche ricoperte nei Comitati	
		Comitato Nomine e Remunerazione	Comitato Controllo e Rischi
Gabriella Chersicla	Presidente		
Yvon Guérin*	Amministratore Delegato e Direttore Generale		
Jean-Marc Bernier **	Amministratore Delegato e Direttore Generale		
Patrice Gassenbach	Amministratore		
Michel Peslier	Amministratore		
Elena Vasco	Amministratore indipendente	<b>X</b>	
Angela Gamba	Amministratore indipendente	<b>X</b>	<b>X</b>
Pier Giuseppe Biandrino	Amministratore indipendente		<b>X</b>
Nicolò Dubini	Amministratore indipendente	<b>X</b>	<b>X</b>
Umberto Mosetti	Amministratore indipendente		

\* Yvon Guérin si è dimesso dalla carica di Consigliere, Amministratore Delegato e Direttore Generale di Parmalat con effetto dal 12 settembre 2017.

\*\*A seguito delle dimissioni di Yvon Guérin, Jean-Marc Bernier è stato nominato in data 12 settembre 2017.



A seguito delle dimissioni di Yvon Guérin dalla carica di Consigliere, Amministratore Delegato e Direttore Generale di Parmalat, il Consiglio di Amministrazione in data 12 settembre 2017, ha nominato, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 11 dello statuto sociale e all'articolo 2386 del c.c., con il parere favorevole del Collegio Sindacale, Jean-Marc Bernier Amministratore della Società che rimarrà in carica fino alla prossima assemblea.

Sulla base delle dichiarazioni rese da Jean-Marc Bernier, il Consiglio di Amministrazione ha accertato la non sussistenza del requisito dell'indipendenza ai sensi dell'articolo 147-ter, comma 4 del TUF che richiama l'art. 148, comma 3 TUF, nonché ai sensi dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A.. Jean-Marc Bernier ha comunicato di non detenere azioni della Società. Il Consiglio d'Amministrazione ha attribuito a Jean-Marc Bernier la carica di Amministratore Delegato e lo ha nominato Direttore Generale della Società, conferendogli i relativi poteri.

Il Consiglio di Amministrazione in data 9 maggio 2016 ha costituito il Comitato per le Nomine e la Remunerazione ed il Comitato Controllo e Rischi, il quale svolge anche le funzioni di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

I Dirigenti con responsabilità strategica di Parmalat, alla data della redazione del bilancio, sono:

- Il *Group Chief Financial Officer*, Pierluigi Bonavita
- Il *Group HR Director*, Paolo Tanghetti
- Il *General Counsel*, Giuseppina Corsi

## **1.2. Il processo per la definizione e approvazione della Politica di Remunerazione**

La politica di remunerazione è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione dal Comitato per le Nomine e la Remunerazione. Il Consiglio di Amministrazione, esaminata e approvata la politica di remunerazione, la propone al voto consultivo dell'Assemblea degli azionisti.



### Stagione assembleare 2017

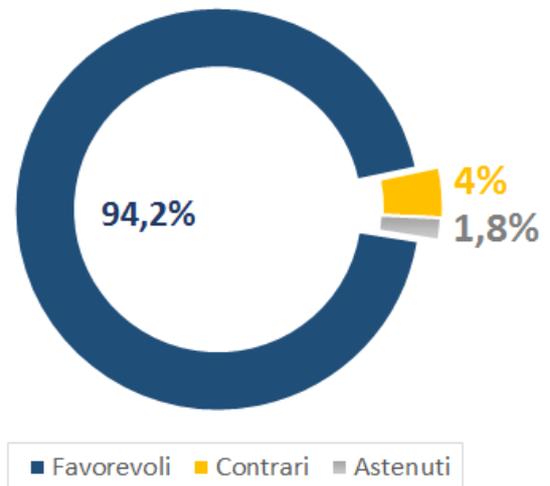
Si riporta il rendiconto delle votazione dell'Assemblea degli azionisti del 28 Aprile 2017 relativamente alla Relazione sulla Remunerazione 2016.

La percentuale sul capitale sociale ordinario che ha partecipato alla votazione risulta pari al 95,84%.

Le votazioni contrarie hanno avuto come principale oggetto la necessità di aumentare la disclosure della correlazione performance e award.

Al fine di allineare la politica retributiva aziendale e le aspettative dei propri investitori, Parmalat S.p.A. si impegna in un costante monitoraggio delle migliori prassi di mercato.

### Voti assembleari Relazione sulla Remunerazione 2017



La politica di remunerazione, come approvata dal Consiglio di Amministrazione, definisce principi e linee guida ai quali:

- il Consiglio di Amministrazione si attiene per la definizione della remunerazione:
  - o dei componenti il Consiglio di Amministrazione e in particolare degli Amministratori investiti di particolari cariche;
  - o dei Dirigenti con responsabilità strategica;
- il Gruppo fa riferimento per la definizione della remunerazione dell'alta dirigenza.

Ai fini della definizione della politica di remunerazione sono costantemente analizzate e monitorate le prassi e i livelli retributivi di mercato, che sono forniti da esperti esterni in forma aggregata e senza riferimento puntuale ad altre società. Nella predisposizione della politica sono stati coinvolti esperti indipendenti.

La politica di remunerazione è predisposta in linea con le raccomandazioni dell'articolo 6 del codice di autodisciplina delle società quotate approvato dal Comitato per la Corporate Governance e promosso da Borsa Italiana S.p.A. La presente relazione sulla remunerazione è redatta in conformità con le disposizioni contenute nel documento CONSOB sull'attuazione dell'articolo 123-TER del D. Lgs. 58/1998, in materia di trasparenza delle remunerazioni degli Amministratori di società quotate.



### 1.3. Il ruolo del Comitato per le Nomine e la Remunerazione

Il Comitato per le Nomine e la Remunerazione attualmente in carica, nominato dal Consiglio di Amministrazione in data 9 maggio 2016, è composto da tre membri non esecutivi ed indipendenti: Elena Vasco - Presidente, Angela Gamba e Nicolò Dubini.

Il Comitato ha funzioni consultive e propositive.

In particolare quale Comitato Nomine:

- formula pareri al Consiglio di Amministrazione in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso ed esprime raccomandazioni in merito alle figure professionali la cui presenza all'interno del consiglio sia ritenuta opportuna nonché sugli argomenti di cui agli artt. 1.C.3 (orientamento in merito al numero massimo di Amministratori) e 1.C.4 (deroghe al divieto di concorrenza) del Codice di Autodisciplina;
- propone al Consiglio di Amministrazione candidati alla carica di amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire amministratori indipendenti;

quale Comitato Remunerazione:

- formula proposte o esprime pareri al Consiglio di Amministrazione sulla remunerazione degli Amministratori esecutivi e degli altri Amministratori nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile della remunerazione. Monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio, verificando in particolare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*;
- su richiesta dell'Amministratore Delegato e/o del Direttore Generale, individua i parametri e formula proposte per la determinazione della remunerazione dell'alta direzione della Società e per l'adozione di eventuali piani di *stock option* o di assegnazione di azioni o di altri strumenti, al fine di incentivare la fidelizzazione di tutta l'alta dirigenza; assiste il Consiglio di Amministrazione nella definizione di una politica per la remunerazione degli Amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della predetta politica per la remunerazione avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dagli amministratori delegati.

Nel corso dell'anno 2017 il Comitato per le Nomine e la Remunerazione si è riunito 5 volte, con la partecipazione totalitaria dei suoi membri (si veda il dettaglio nella tabella di seguito riportata). Le riunioni del Comitato sono state regolarmente verbalizzate.



Il dettaglio delle presenze è riportato nelle seguenti tabelle:

#### Composizione e Partecipazione Remunerazione

		Numero Presenze	%
Elena Vasco	Presidente	5	100%
Nicolò Dubini	Membro	5	100%
Angela Gamba	Membro	5	100%
Riunioni Totali:		5	
Durata Media:		45 minuti	

## 2. I principi guida della politica di remunerazione

### 2.1. Gli obiettivi della politica di remunerazione

La definizione della politica di remunerazione è sempre stata una priorità per il Gruppo, infatti, già a partire dall'aprile 2004 sono stati definiti gli strumenti di base per implementare una politica in linea con le *best practices*.

L'approccio retributivo del Gruppo è orientato alla *performance*, alla consapevolezza dell'andamento del mercato e all'allineamento alla strategia di *business* negli interessi degli *stakeholder* nel medio-lungo termine.

I pilastri della politica retributiva del Gruppo sono:

- *governance* chiara e trasparente;
- *compliance* con i principi del codice di autodisciplina;
- monitoraggio di tendenze e prassi di mercato;
- allineamento della sostenibilità retributiva alla sostenibilità del risultato nel lungo termine;
- motivazione e fidelizzazione di tutti i dipendenti, con una attenzione particolare alle risorse considerate strategiche.

Tali pilastri sono applicati anche nella definizione della remunerazione dei Dirigenti con responsabilità strategiche.



I principali obiettivi della politica di remunerazione del *top management* sono:

- attrarre, motivare e trattenere le professionalità richieste;
- promuovere la crescita del valore per gli azionisti;
- promuovere la sostenibilità nel medio-lungo periodo ponendo particolare attenzione agli interessi degli *stakeholder*;
- assicurare il collegamento tra remunerazione ed effettiva performance di breve e di lungo periodo, dell'azienda e dei *manager*.

La politica di remunerazione del *top management* per quanto attiene il bilanciamento tra retribuzione fissa e retribuzione variabile riflette il profilo di rischio della società, i cui obiettivi principali possono essere riassunti nel perseguimento della crescita per linee interne e per linee esterne, sotto il vincolo di evitare diluizioni di redditività e del mantenimento di una solida posizione finanziaria. Considerando questi elementi unitamente alla minore ciclicità del settore e dei consumi alimentari rispetto ad altri beni di consumo, Parmalat ha ritenuto di non enfatizzare eccessivamente la componente variabile all'interno del *mix* retributivo.

Tale componente è inoltre soggetta, per ciascun *manager*, ad un limite massimo espresso come percentuale della retribuzione fissa. Si prevede infatti che l'incentivo annuale erogabile non sia mai superiore al 60% per la figura di Amministratore Delegato e al 45% per il restante personale.

Con particolare riferimento all'articolo 6 del codice di autodisciplina per le società quotate (punti 6.P.2 e 6.C.1), considerato il profilo di rischio della Società e del settore che risulta per sua natura meno esposto di altri agli effetti negativi della congiuntura economica, Parmalat ritiene di non dovere enfatizzare eccessivamente la componente variabile della remunerazione; in aggiunta, considerando i limiti posti alla entità della retribuzione variabile e l'esistenza di specifiche clausole di *claw back* (si veda par. 5.2.3) non si ritiene di dover applicare meccanismi di differimento della componente variabile maturata.

## **2.2. I criteri utilizzati per definire la remunerazione**

I criteri utilizzati per definire la retribuzione dei *top manager*, in coerenza con la politica di remunerazione del Gruppo, sono:

- le prassi ed i livelli retributivi di mercato, nonché i livelli retributivi interni con l'obiettivo di garantire il rispetto dell'equità retributiva esterna ed interna; l'azienda si avvale annualmente della collaborazione di società indipendenti specializzate al fine di svolgere analisi comparative con specifici *benchmark* locali e internazionali costituiti da società comparabili a Parmalat per dimensioni e complessità del *business*;



- la *performance* aziendale al fine di garantire l'allineamento della sostenibilità retributiva alla sostenibilità del risultato;
- l'impatto personale, la *performance* individuale nell'espletamento delle funzioni e degli obiettivi assegnati nonché la valutazione delle competenze di *leadership* e tecniche richieste;
- il rispetto del codice di condotta aziendale, nonché la costante adesione ai valori del Gruppo.

In relazione alle politiche di remunerazione, non si segnalano cambiamenti significativi rispetto all'esercizio finanziario precedente.

In continuità con le politiche di remunerazione definite nel 2016, anche per il 2018, nella predisposizione della presente relazione sulla remunerazione, Parmalat si è avvalsa del supporto di una società indipendente specializzata.

### **3. La struttura dei pacchetti retributivi**

#### **3.1. Membri del Consiglio di Amministrazione**

La remunerazione degli Amministratori non esecutivi, ivi incluso il Presidente del Consiglio di Amministrazione, è commisurata all'impegno richiesto a ciascuno di essi, tenuto anche conto dell'eventuale partecipazione ad uno o più comitati. Tali compensi non sono legati ai risultati economico-finanziari conseguiti dalla Società; è quindi esclusa ogni partecipazione di Amministratori non esecutivi ai piani di incentivazione annuali o di più lungo termine.

Il compenso degli Amministratori è determinato dall'Assemblea degli Azionisti e non varia fino alla successiva delibera approvata dall'Assemblea stessa, come previsto dall'Art. 19 dello Statuto.

L'Assemblea degli Azionisti determina il compenso globale del Consiglio di Amministrazione, inclusi i compensi individuali degli Amministratori che hanno ricevuto incarichi speciali come previsto dallo statuto.

Il Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale, delibera in merito alla suddivisione tra i suoi membri del compenso globale. Gli Amministratori hanno il diritto di ricevere il rimborso delle spese sostenute per l'espletamento dei loro incarichi.

L'Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2016 ha determinato in euro 1.000.000 il compenso annuale del Consiglio di Amministrazione.

Nella riunione del 24 maggio 2016 il Consiglio di Amministrazione ha ripartito il compenso per un importo parziale di 700.000 euro.



L'importo è stato suddiviso come segue:

- per ciascun Amministratore un compenso fisso pari a 50.000 euro su base annua;
- per il Presidente un ulteriore compenso di 250.000 euro su base annua, in relazione agli impegni che la carica comporta.

Nell'Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2016 è stato deliberato che agli Amministratori membri dei comitati spettano un ulteriore compenso, pari a 3.900 euro a seduta per membro del Comitato e 6.500 euro a seduta per il Presidente del Comitato.

		Compenso
Consiglio di Amministrazione	Presidente	300.000 Euro
	Membro	50.000 Euro
Comitato Controllo e Rischi (Gettone di presenza per riunione)	Presidente	6.500 Euro
	Membro	3.900 Euro
Comitato per le Nomine e la Remunerazione (Gettone di presenza per riunione)	Presidente	6.500 Euro
	Membro	3.900 Euro

Il Consiglio di Amministrazione del 9 novembre 2017, su proposta del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, ha deliberato di attribuire, per il futuro, a ciascun amministratore indipendente, in ragione della sua effettiva partecipazione ad ognuna delle riunioni degli amministratori indipendenti che si dovessero tenere, un compenso pari ad euro 3.900; il tutto comunque nei limiti del compenso complessivo di 1 milione di euro deliberato dall'Assemblea del 29 aprile 2016.

### 3.2. Amministratore Delegato e Direttore Generale

Il pacchetto retributivo dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale Yvon Guérin, in carica fino al 12 settembre 2017, si componeva di:

- compenso fisso per la carica di Amministratore;
- retribuzione fissa per il ruolo di Direttore Generale;
- retribuzione variabile annuale (“*Management Incentive Program*” o “MIP”) collegata al raggiungimento di obiettivi predeterminati e misurabili;
- retribuzione variabile di lungo periodo, LTI, sul triennio 2016-2018;



- benefici addizionali monetari e non monetari (quali alloggio, scuola per i figli e contributi previdenziali).

Nella riunione del 24 maggio 2016, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato che la remunerazione di Yvon Guérin, quale Amministratore Delegato, era da ritenersi ricompresa nella retribuzione da lui percepita quale Direttore Generale.

Il pacchetto retributivo dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale Jean-Marc Bernier, attualmente in carica, si compone di:

- compenso fisso per la carica di Amministratore;
- retribuzione fissa per il ruolo di Direttore Generale;
- retribuzione variabile annuale (“*Management Incentive Program*” o “MIP”) collegata al raggiungimento di obiettivi predeterminati e misurabili;
- retribuzione variabile di lungo periodo, LTI, (importo *cash* in sostituzione del piano di incentivazione triennale per l'esercizio del 2018);
- benefici addizionali monetari e non monetari (quali alloggio, scuola per i figli e contributi previdenziali).





In data 12 settembre 2017, il Consiglio d'Amministrazione ha deliberato che la remunerazione di Jean-Marc Bernier, quale Amministratore Delegato, è da ritenersi ricompresa nella retribuzione da lui percepita quale Direttore Generale.

Nello specifico, il pacchetto retributivo su base annua di Jean-Marc Bernier è composto da:

- retribuzione annua fissa lorda di 450.000 euro;
- lordizzazione *contribuzione previdenziale/assistenziale in Francia* per 70.000 euro;
- compenso per la carica di Amministratore di 50.000 euro;
- bonus target pari al 40% della retribuzione fissa corrispondente a 180.000 euro.

A tale importo vanno aggiunti:

- la spesa relativa a alloggio, istruzione dei figli e contribuzione previdenziale/assistenziale in Francia per 192.000 euro;
- importo cash (*target*) in sostituzione del piano di incentivazione triennale per l'esercizio 2018 con medesimi KPI e *target*, per un importo massimo di 150.000 euro.

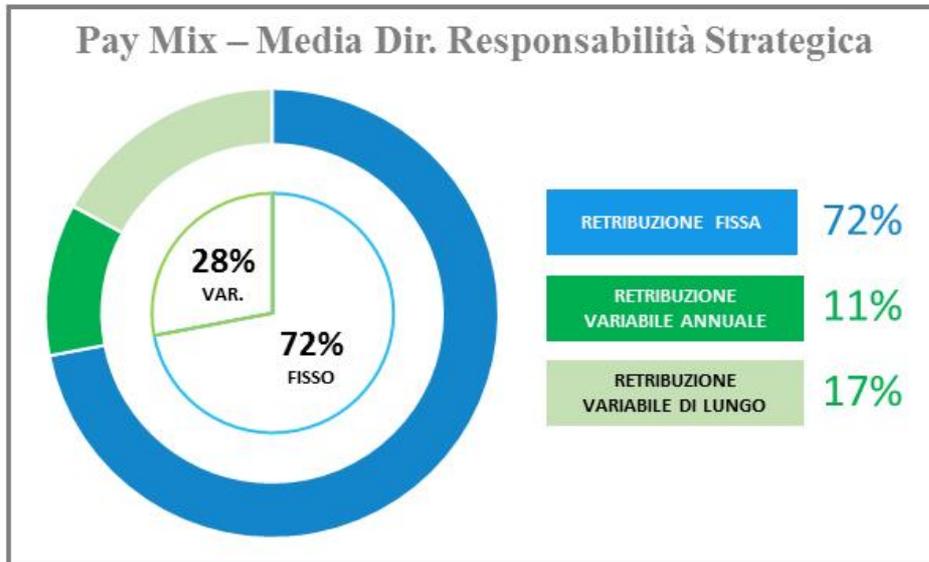
### **3.3. Dirigenti con responsabilità strategiche**

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

- retribuzione fissa;
- retribuzione variabile annuale ("*Management Incentive Program*" o "MIP") collegata al raggiungimento di obiettivi predeterminati e misurabili;
- retribuzione variabile di lungo periodo, LTI, sul triennio 2016-2018;
- benefici addizionali (come descritti nel successivo par. 5.4).



Il *Group Chief Financial Officer*, essendo stato nominato Dirigente Preposto alla Redazione dei Documenti Contabili, non partecipa al *Management Incentive Program* (MIP).



#### 4. Il bilanciamento degli elementi retributivi

I principali strumenti retributivi utilizzati nel Gruppo Parmalat sono: retribuzione fissa, incentivi a breve termine, incentivi a lungo termine e *benefits*.

L'approccio alla retribuzione complessiva prevede un pacchetto bilanciato di elementi fissi e variabili, monetari e non monetari, che tenga in considerazione gli obiettivi strategici ed il profilo di rischio della Società; rispetto al settore di attività in cui Parmalat opera e alle caratteristiche dell'attività svolta, infatti:

- la retribuzione variabile è collegata al raggiungimento di specifici parametri di *performance* aziendale ed individuale;
- gli obiettivi sono preventivamente indicati e determinati nonché direttamente legati al processo di definizione degli obiettivi aziendali;
- la componente variabile ha un peso relativo limitato rispetto al pacchetto complessivo; la componente fissa risulta adeguata nel caso il variabile annuale non venisse erogato a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di *performance*; ciò facilita la focalizzazione non solo sugli obiettivi di breve periodo, ma anche sulla creazione di valore in un'ottica di medio-lungo periodo;



- la retribuzione variabile prevede erogazioni superata una soglia minima al raggiungimento di una *performance* pari ad almeno il 90% del *target*. Al raggiungimento degli obiettivi come da *budget* approvato in Consiglio di Amministrazione si prevede l'erogazione dell'importo a *target* (100%), mentre al superamento degli obiettivi fissati sono previste erogazioni con un limite massimo pari al 150% dell'importo a *target*, per *performance* uguali o superiori al 120% degli obiettivi fissati;
- Parmalat ha adottato un sistema di valutazione complessiva della *performance* che valuta: il raggiungimento degli obiettivi individuali, la *performance* nell'espletamento delle proprie funzioni, le competenze tecniche e manageriali, tra cui anche l'adesione ai valori Parmalat.

## 5. Le componenti del pacchetto retributivo del top management

### 5.1. Retribuzione Fissa

La componente fissa della remunerazione rappresenta la parte preponderante del pacchetto retributivo. E' strettamente legata alla posizione occupata dall'individuo all'interno dell'organizzazione, e remunera le responsabilità ad essa connesse. E' connessa all'eccellenza e alla qualità del contributo individuale.

L'ammontare di retribuzione fissa assegnato a ciascun Amministratore e Dirigente con responsabilità strategiche viene riesaminato annualmente, sulla base dei criteri e secondo le modalità espone ai paragrafi 2 e 7.

### 5.2. Retribuzione Variabile Annuale

#### 5.2.1. Premessa

La componente variabile della remunerazione è finalizzata a promuovere il raggiungimento di risultati eccellenti, stabilendo un collegamento proficuo tra compensi e *performance*.

Gli obiettivi fondamentali del *Management Incentive Program* sono:

- la creazione di un *reward system* unico per tutte le *subsidiary* del Gruppo;
- la valorizzazione dei *top performer* aziendali;
- la realizzazione di un sistema retributivo che rafforzi la competitività del Gruppo.

All'interno del *Management Incentive Program* di Parmalat, un obiettivo è concepito come un sistema di risultati che devono essere raggiunti.



Per agire efficacemente da incentivo alla *performance*, ciascun obiettivo dev'essere "S.M.A.R.T.":

- *Specific* - definito in maniera chiara e univoca;
- *Measurable* - misurato attraverso indicatori oggettivi;
- *Achievable* - ambizioso e sfidante, ma comunque percepito come raggiungibile;
- *Relevant* - connesso direttamente alla strategia di medio - lungo periodo dell'impresa;
- *Time-Framed* - definito nell'ambito di un orizzonte temporale prestabilito.

### 5.2.2. Struttura e meccanismo di funzionamento

Il programma prevede che per l'Amministratore Delegato vengano assegnati i seguenti obiettivi:

- Obiettivi economico finanziari di Gruppo:
  - o *Group Net Sales*
  - o *Group EBITDA*
  - o *Group Free Cash Flow*
- Valutazione Consiglio di Amministrazione

Per quanto riguarda invece i Dirigenti con Responsabilità strategica:

- Obiettivi economico finanziari di Gruppo:
  - o *Group Net Sales*
  - o *Group EBITDA*
  - o *Group Free Cash Flow*
  - o *Group Cash Flow*
- Obiettivi di Funzione/individuali

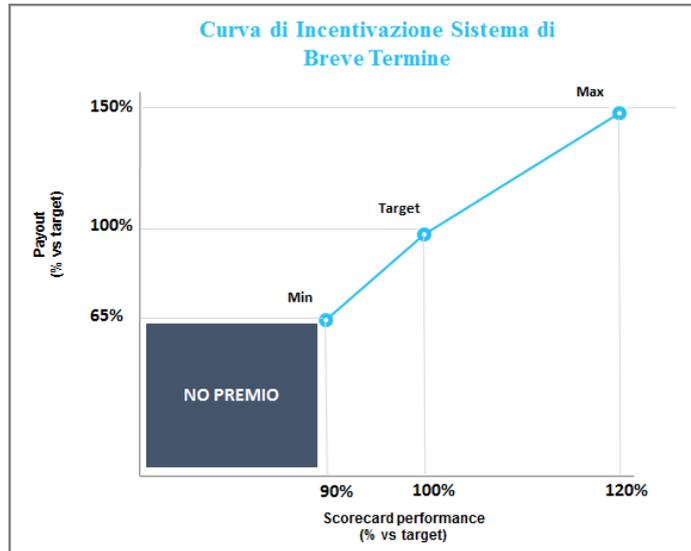
I premi previsti al raggiungimento di ciascun obiettivo vengono espressi in termini di percentuale della retribuzione fissa ed erogati in forma monetaria; la retribuzione variabile *target* può variare tra il 30% e il 40% della retribuzione fissa in relazione al ruolo ricoperto.

La retribuzione variabile prevede erogazioni superata una soglia minima al raggiungimento di una *performance* pari almeno al 90% del *target*. Al raggiungimento degli obiettivi come da *budget* approvato in Consiglio di Amministrazione si prevede l'erogazione dell'importo a *target* (100%),



mentre al superamento degli obiettivi fissati sono previste erogazioni con un limite massimo pari al 150% dell'importo a *target*, per *performance* uguali o superiori al 120% degli obiettivi fissati.

Il rapporto tra *performance* e premio è rappresentato dalla curva di incentivazione riportata di seguito:



Sono inoltre previsti delle soglie minime di *performance* (“*Group Gate*” o “*Country Gate*”) collegate all’EBITDA di Gruppo e di *Operating Company*, al non raggiungimento delle quali alcun incentivo verrà erogato.

### 5.2.3. Meccanismo di *claw back*

In conformità alle raccomandazioni dell’art. 6 del Codice di Autodisciplina, l’erogazione della remunerazione variabile annuale è soggetta e vincolata ad un meccanismo di c.d. *claw back* (restituzione).

In base a tale meccanismo la Società eserciterà il diritto di chiedere a ciascun beneficiario la restituzione del predetto *bonus* qualora lo stesso sia stato corrisposto a fronte e/o in presenza di specifiche circostanze, quali la presenza di dati errati o falsati, esistenza di condotte dolose o gravemente colpose, verifica di comportamenti in conflitto con, o in violazione dei, codici di condotta aziendali.

L’obbligo di restituzione mantiene la propria efficacia anche per un periodo successivo alla cessazione del rapporto di lavoro del beneficiario con la Società.

Tale meccanismo sarà applicabile anche ai responsabili di zona ed ai *CEO* delle principali consociate.



### 5.3. Long Term Incentive Plan

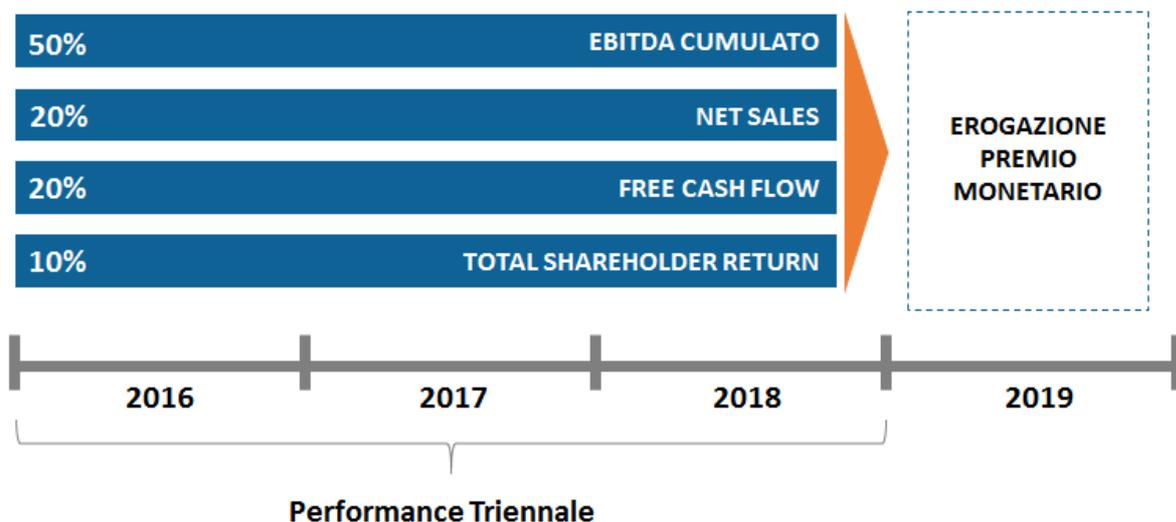
E' attualmente in vigore il *Long Term Incentive Plan*, approvato dall'Assemblea degli Azionisti in data 29 aprile 2016, e valido per il triennio 2016-2018.

Tale piano presenta i seguenti obiettivi:

- focalizzare il *top management* sugli obiettivi di medio/lungo termine in una logica di sostenibilità della *performance*;
- allineare gli interessi del *top management* con quelli degli azionisti;
- rafforzare le politiche di *retention* delle risorse chiave;
- rafforzare l'allineamento delle politiche di remunerazione del Gruppo alle indicazioni del Codice di Autodisciplina per le società quotate (art. 6), per quanto attiene i sistemi di incentivazione degli Amministratori esecutivi e dei Dirigenti con responsabilità strategiche.

Il Piano consiste nell'assegnazione a ciascuno dei beneficiari del diritto a ricevere una somma di denaro subordinatamente sia al raggiungimento della soglia di accesso al piano che al conseguimento degli obiettivi di *performance* relativi al triennio 2016-2018.

#### Orizzonte Temporale Sistema di Incentivazione di Lungo Termine



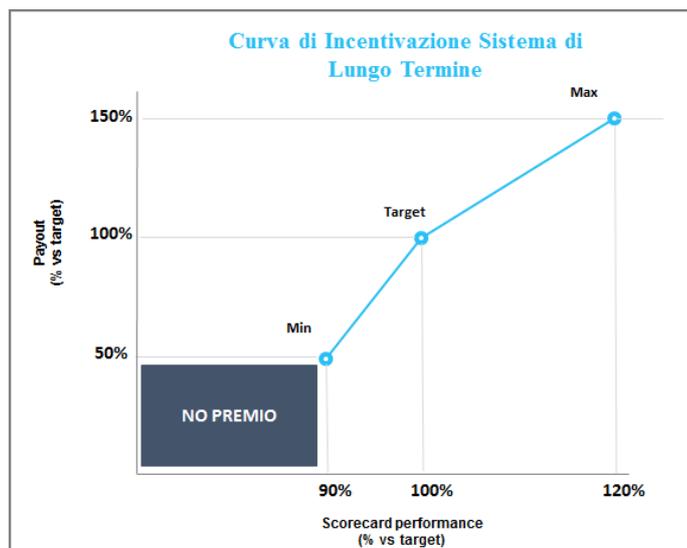


I beneficiari sono stati individuati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale e del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, come segue:

- l'Amministratore Delegato e Direttore Generale del Gruppo Parmalat;
- i Dirigenti con responsabilità strategiche di Parmalat:
  - o *Group Chief Financial Officer*
  - o *Group HR Director*
  - o *General Counsel*
- alcuni selezionati *Chief Executive Officer* delle Società del Gruppo Parmalat.

L'effettiva attribuzione al termine del periodo di *performance* triennale è condizionata – oltre che al raggiungimento della soglia di accesso al piano di EBITDA triennale del Gruppo Parmalat o delle società controllate – anche al conseguimento dei seguenti specifici obiettivi di *performance*:

- a) EBITDA cumulato nel triennio 2016-2018 confrontato con l'EBITDA *target* cumulato del piano triennale 2016-2018;
- b) valore delle *Net Sales* al termine del piano triennale (valore *Net Sales* anno 2018) confrontato con *Target Net Sales* 2018;
- c) *Free Cash Flow* cumulato confrontato con *Target Free Cash Flow* cumulato del piano triennale 2016-2018;
- d) *Total Shareholder Return* di Parmalat a confronto con l'andamento di tale indicatore delle società appartenenti all'indice Italia FTSE Italia Mid Cap, nel periodo 01/01/2016 – 31/12/2018;





Le quote di premio relative ai primi tre indicatori a), b) e c) verranno assegnate al raggiungimento di un livello minimo (90% dell'obiettivo a *target*) di *performance*, cui corrisponderà un premio pari al 50% del premio previsto a *target* (100%). Al raggiungimento di un obiettivo massimo (120% dell'obiettivo a *target*) corrisponderà l'erogazione di un premio pari al 150% del premio previsto per risultati a *target* (100%). Per performance intermedie tra il minimo ed il *target*, tra il *target* ed il massimo si applicherà una interpolazione lineare.

Per quanto attiene la componente del premio collegata al *Total Shareholder Return* (indicatore d)), il valore del premio erogato varierà secondo il posizionamento del *Total Shareholder Return* di Parmalat in relazione al *Total Shareholder Return* dell'indice FTSE Italia Mid Cap.

In particolare verrà erogato il 100% del premio qualora il *Total Shareholder Return* della Società superi il valore del *Total Shareholder Return* relativo all'indice FTSE Italia Mid Cap nel Periodo di Performance. Qualora il *Total Shareholder Return* della Società sia uguale o superiore al valore del *Total Shareholder Return* dell'indice FTSE Italia Mid Cap maggiorato del 10%, verrà erogato un premio (premio massimo) pari al 150% del premio target (=100%).

Qualora il *Total Shareholder Return* della Società risultasse inferiore al valore del *Total Shareholder Return* dell'indice FTSE Italia Mid Cap, il valore del premio relativo a tale indicatore sarà pari a zero.

La tabella descrive le percentuali *target* e *massimo* rispetto al *base salary* relative ai *cluster* di personale beneficiari del piano:

	% Base Salary di Pay Out	
	Target	Max
Amministratore Delegato	100%	150%
Dirigenti con Responsabilità Strategica	75%	112,5%
Zone e Country Manager (media)	100%	150%

## 5.4. Benefits

Il pacchetto di *fringe benefits* completa l'offerta retributiva complessiva, allineando l'equità interna con la competitività esterna. I principali *benefits* offerti sono:

- auto aziendale;
- polizza sanitaria in aggiunta a quanto previsto dal CCNL applicato (Dirigenti Industria);



- alloggio a seguito di trasferimento.

## 6. Contratti individuali e trattamento previsto in caso di risoluzione del rapporto di lavoro /amministrazione

Non sono stati stipulati accordi tra Parmalat e gli Amministratori che prevedono indennità in caso di dimissioni o licenziamento/revoca senza giusta causa, o se il rapporto cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto.

Attualmente, non sono previste indennità in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro per i Dirigenti con responsabilità strategiche. Di norma, la Società non stipula accordi che regolino *ex ante* l'eventuale risoluzione anticipata del rapporto ad iniziativa della Società o del singolo, fermi restando, in ogni caso, gli obblighi di legge e/o di CCNL.

La Società, inoltre, contempla la possibilità di stipulare con Amministratori, Dirigenti con responsabilità strategica e *senior managers*, al termine del mandato o del rapporto di lavoro, dei patti di non concorrenza. In conformità alla giurisprudenza e alla prassi, tali accordi possono prevedere il riconoscimento di un corrispettivo rapportato alla retribuzione annua lorda, in relazione alla durata e all'ampiezza del vincolo derivante dal patto stesso. Il vincolo è riferito al settore merceologico in cui opera il Gruppo al momento della definizione dell'accordo ed all'estensione territoriale. L'ampiezza varia in relazione al ruolo ricoperto al momento dell'interruzione del rapporto, di norma non superiore ad un'annualità di retribuzione.

## 7. Il processo per l'attuazione della politica

### 7.1. Descrizione dei principali processi di *reward* aziendali

Il piano di revisione salariale viene compilato e trasmesso alla Direzione Risorse Umane di Gruppo con cadenza annuale, contemporaneamente al *budget* di cui rappresenta parte integrante. Relativamente ai Dirigenti con responsabilità strategica, l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, sulla base dei criteri definiti al punto 2, definisce gli aumenti della retribuzione fissa.

Il piano di incentivi annuale per il *management* ("*Management Incentive Program*" o "MIP") che costituisce la parte variabile del sistema retributivo, prevede un'erogazione della retribuzione variabile vincolata al raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari e individuali assegnati annualmente ai destinatari del piano di incentivazione, ivi inclusi i Dirigenti con responsabilità strategiche.



Ogni anno inoltre l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, definisce gli obiettivi individuali dei Dirigenti con responsabilità strategiche in coerenza con il *budget* ed il piano strategico approvato dal Consiglio d'Amministrazione.

## **SEZIONE II**

Nella presente sezione della Relazione è fornita una rappresentazione delle voci che compongono la remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, con l'obiettivo di evidenziare la coerenza con la politica generale descritta nella Sezione I.

- **Presidente del Consiglio di Amministrazione**

Gabriella Chersicla ha percepito un compenso lordo pari a 250.000 euro come corrispettivo per la carica di Presidente per il periodo che va dal 1° gennaio al 31 dicembre 2017 e a 50.000 euro per la carica di Amministratore per il periodo che va dal 1° gennaio al 31 dicembre 2017.

- **Amministratore Delegato e Direttore Generale**

Yvon Guérin ha percepito un compenso lordo pari a 34.977,20 euro come corrispettivo per la carica di Amministratore, dal 1° gennaio al 12 settembre 2017, un compenso pari a 513.500,61 euro come corrispettivo per la carica di Direttore Generale nel periodo che va dal 1° gennaio al 12 settembre 2017.

Nel 2018 non sarà erogato, a Yvon Guérin, alcun compenso variabile per il raggiungimento degli obiettivi assegnati nel corso del 2017.

A Yvon Guérin non è stata attribuita alcuna indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro e sono venuti meno i suoi diritti connessi al piano di incentivazione triennale deliberato dall'assemblea il 29 aprile 2016.

Yvon Guérin ha inoltre percepito un compenso lordo pari a 116.987,89 euro, come benefici addizionali quali l'alloggio, la scuola per i figli e il pacchetto assicurativo, per il periodo che va dal 1° gennaio al 12 settembre 2017 e altri compensi *una-tantum* pari a 2.350 euro.

Jean-Marc Bernier ha percepito un compenso lordo pari a 15.022,84 euro come corrispettivo per la carica di Amministratore, dal 12 settembre al 31 dicembre 2017, un compenso pari a 103.402,35 euro come corrispettivo per la carica di Direttore Generale nel periodo che va dal 12 settembre 2017 al 31 dicembre 2017; potrà inoltre essere erogato un compenso variabile fino a 52.500 euro a fronte del valore *target pro rata*, per l'esercizio 2017.



Jean-Marc Bernier ha inoltre percepito 50.018,03 euro, come benefici addizionali quali l'alloggio, la scuola per i figli e il pacchetto assicurativo, per il periodo che va dal 12 settembre al 31 dicembre 2017 e altri compensi *una-tantum* pari a 23.264,13 euro.

- **Amministratori non esecutivi**

Elena Vasco, Angela Gamba, Patrice Gassenbach, Umberto Mosetti, Pier Giuseppe Biandrino, Michel Peslier e Nicolò Dubini hanno percepito il compenso previsto dalla politica di remunerazione per la carica di Amministratori, ricoperta durante l'esercizio del 2017, oltre a quanto stabilito per gli incarichi eventualmente assunti nei comitati interni al Consiglio di Amministrazione.

- **Sindaci**

Il Collegio Sindacale nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2016, e rimasto in carica fino all'Assemblea degli Azionisti del 28 aprile 2017, era composto da Marco Pedretti, Presidente, da Giorgio Loli e Alessandra Stabilini, Sindaci effettivi, che hanno percepito il compenso per lo svolgimento della rispettiva carica, per il periodo che va dal 1° gennaio al 28 aprile 2017.

Il Collegio Sindacale attualmente in carica, nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 28 aprile 2017, è composto da Marco Pedretti, Presidente, da Franco Carlo Papa e Barbara Tadolini, Sindaci effettivi, che hanno percepito il compenso per lo svolgimento della rispettiva carica, per il periodo che va dal 28 aprile 2017 al 31 dicembre 2017.

Il Collegio Sindacale rimarrà in carica fino alla data dell'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019; il Presidente Marco Pedretti ha rassegnato in data 23 febbraio 2018 le dimissioni dalla carica con effetto dall'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017.

Andrea Lionzo ha percepito un compenso lordo pari a 25.000 euro per la carica di Presidente dell'Organismo di Vigilanza (con riferimento al periodo dal 1° gennaio al 31 dicembre 2017).

Iole Anna Savini ha percepito un compenso lordo pari a 18.000 euro previsto per la carica di membro dell'Organismo di Vigilanza (con riferimento al periodo dal 1° gennaio al 31 dicembre 2017).

Diego Sonda ha percepito un compenso lordo pari a 18.000 euro previsto per la carica di membro dell'Organismo di Vigilanza (con riferimento al periodo dal 1° gennaio al 31 dicembre 2017).

- **Dirigenti con Responsabilità Strategiche**



I Dirigenti con responsabilità strategiche hanno percepito, a livello aggregato, un compenso lordo pari a 958.077,16 euro come corrispettivo per lo svolgimento dei rispettivi incarichi nel corso del 2017. Hanno inoltre percepito un ammontare complessivo pari a 138.725 euro come bonus per il raggiungimento degli obiettivi di competenza dell'esercizio 2016, benefici non monetari per un valore totale pari a 19.364,88 euro e 84.200 euro relativi ad indennità di trasferta e premi *unattantum*. L'ammontare complessivo per l'esercizio 2017 è pari a 106.394 euro erogabile in aprile 2018 a fronte del raggiungimento degli obiettivi di competenza dell'anno 2017.



**TABELLA 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri Dirigenti con responsabilità strategiche; i compensi sono riportati per competenza e non per cassa.**

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Gabriella Chersicla	Presidente	01.01.2017 – 31.12.2017	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2018									
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				300.000						300.000		
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				300.000						300.000		
		<i>Note</i>		Di cui: - 250.000 Come compenso per la carica di Presidente per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017 - 50.000 per la carica di Amministratore per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017								



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Yvon Guérin	Amministratore	01.01.2017 al 12.09.2017	12/09/2017	34.977,20						34.977,20		
	Direttore Generale	01.01.2017 – 12.09.2017	12/09/2017	513.500,61		308.719		126.786,40	2.350	951.356,01		
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>												
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>					548.432,61		308.719		126.786,40	2.350	986.288,01	
<i>Note</i>				Di cui: - 34.977,20 come compenso per la carica di Amministratore per l'esercizio dal 01/01/2017 al 12/09/2017  - 513.432,61 come retribuzione per la carica di Direttore Generale per l'esercizio dal 01/01/2017 al 12/09/2017		Dato di competenza dell'esercizio 2016						



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Jean-Marc Bernier	Amministratore	12.09.2017 al 31.12.2017	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2017	15.022,84						15.022,84		
	Direttore Generale	12.09.2017 al 31.12.2017		103.402,35				54.077,36	23.264,13	180.743,84		
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>												
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				118.424,35				54.077,36	23.264,13	195.765,84		
<i>Note</i>				Di cui: - 15.022,84 come compenso per la carica di Amministratore per l'esercizio dal 12/09/2017 al 31/12/2017  - 103.402,35 come retribuzione per la carica di Direttore Generale per l'esercizio dal 12/09/2017 al 31/12/2017			Il bonus erogato per l'esercizio 2017 è pari a 52.500 euro.					



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Pier Giuseppe Biandrino	Amministratore	01.01.2017 – 31.12.2017	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2018									
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				50.000	123.500					173.500		
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				50.000	123.500					173.500		
<i>Note</i>				Di Cui:  - 50.000 per la carica di Amministratore per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017	Di Cui:  - 32.500 per la carica di Presidente del Comitato per il Controllo e Rischi per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017 (n.5 presenze per 6.500)  - 91.000 Per la carica di presidente del comitato per le operazioni con parti correlate per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017 (n. 14 presenze per 6.500)							



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Nicolò Dubini	Amministratore	01.01.2017 – 31.12.2017	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2018									
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				50.000	93.600					143.600		
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				50.000	93.600					143.600		
<i>Note</i>				Di Cui: - 50.000 per la carica di Amministratore per l'esercizio dal 01/01/2017 – 31/12/2017	Di Cui: - 19.500 per la carica di membro del Comitato per il Controllo e Rischi per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017 (n. 5 presenze per 3.900)  - 54.600 per la carica di membro del Comitato per le operazioni con parti correlate per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017 (n.14 presenze per 3.900)  -19.500 per la carica di membro del Comitato per le Nomine e Remunerazioni per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017 (n. 5 presenze per 3.900)							



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Angela Gamba	Amministratore	01.01.2017 – 31.12.2017	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2018									
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				50.000	93.600					143.600		
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				50.000	93.600					143.600		
<i>Note</i>				Di Cui: - 50.000 per la carica di Amministratore per l'esercizio dal 01/01/2017 – 31/12/2017	Di Cui: - 19.500 per la carica di membro del Comitato per il Controllo e Rischi per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017 (n. 5 presenze per 3.900)  - 54.600 per la carica di membro del Comitato per le operazioni con parti correlate per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017 (n. 14 presenze per 3.900)  -19.500 per la carica di membro del Comitato per le Nomine e Remunerazioni per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017 (n. 5 presenze per 3.900)							



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Patrice Gassenbach	Amministratore	01.01.2017 – 31.12.2017	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2018									
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				50.000						50.000		
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				50.000						50.000		
<i>Note</i>				Di Cui: - 50.000 per la carica di Amministratore per l'esercizio dal 01/01/2017 – 31/12/2017								



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Umberto Mosetti	Amministratore	01.01.2017 – 31.12.2017	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2018									
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				50.000						50.000		
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				50.000						50.000		
<i>Note</i>				Di Cui:  - 50.000 per la carica di Amministratore per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017								



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Michel Peslier	Amministratore	01.01.2017 – 31.12.2017	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2018									
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				50.000						50.000		
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				50.000						50.000		
		<i>Note</i>		Di Cui: - 50.000 per la carica di Amministratore per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017								



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Elena Vasco	Amministratore	01.01.2017 – 31.12.2017	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2018									
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				50.000	32.500					82.500		
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				50.000	32.500					82.500		
<i>Note</i>				Di Cui:  - 50.000 per la carica di Amministratore per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017	- 32.500 per la carica di Presidente del Comitato per le Nomine e Remunerazioni per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017 (n. 5 presenze per 6.500)							



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Marco Pedretti	Presidente Collegio Sindacale	01.01.2017 – 31.12.2017	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2017									
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				75.000						75.000		
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				75.000						75.000		
Note				Di cui: 75.000 per la carica di Presidente del Collegio Sindacale, ricoperta per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017								



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Giorgio Loli	Sindaco	01.01.2017 – 28.04.2017	28/04/2017									
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				16.164						16.164		
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				16.164						16.164		
<i>Note</i>				- 16.164 per la carica di membro del Collegio Sindacale, ricoperta per l'esercizio dal 01/01/2017 al 28/04/2017								



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Alessandra Stabilini	Sindaco	01.01.2017 – 28.04.2017	28/04/2017									
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				16.164						16.164	16.164	
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				16.164						16.164	16.164	
<i>Note</i>				- 16.164 per la carica di membro del Collegio Sindacale, ricoperta per l'esercizio dal 01/01/2017 al 28/04/2017								



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Barbara Tadolini	Sindaco	28.04.2017 – 31.12.2017	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2019									
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				33.836						33.836		
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				33.836						33.836		
<i>Note</i>				- 33.836 Membro del Collegio Sindacale, ricoperta per l'esercizio dal 28/04/2017 al 31/12/2017								



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Franco Carlo Papa	Sindaco	28.04.2017 – 31.12.2017	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2019									
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				33.836						33.836		
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				33.836						33.836		
<i>Note</i>				- 33.836 Membro del Collegio Sindacale, ricoperta per l'esercizio dal 28/04/2017 al 31/12/2017								



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Andrea Lionzo	Presidente Organismo di Vigilanza	01.01.2017 – 31.12.2017	08/05/2020 (3 anni dalla data di nomina )									
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				25.000						25.000		
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				25.000						25.000		
<i>Note</i>				- 25.000 Presidente dell'Organismo di Vigilanza, ricoperta per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017								



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Iole Anna Savini	Membro Organismo di Vigilanza	01.01.2017 – 31.12.2017	08/05/2020 (3 anni dalla data di nomina )									
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				18.000						18.000		
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				18.000						18.000		
<i>Note</i>				- 18.000 Membro dell'Organismo di Vigilanza, ricoperta per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017								



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Diego Sonda	Membro Organismo di Vigilanza	01.01.2017 – 31.12.2017	08/05/2020 (3 anni dalla data di nomina )									
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				18.000						18.000		
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>												
<b>(III) Totale</b>				18.000						18.000		
<i>Note</i>				- 18.000 Membro dell'Organismo di Vigilanza, ricoperta per l'esercizio dal 01/01/2017 al 31/12/2017								



Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica nel 2017	Termine carica	Compensi fissi	Compensi variabili non equity	Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro	
3	<i>Dirigenti con Responsabilità Strategiche</i>			<b>Nominativo</b>	<b>Periodo</b>						
				- Pierluigi Bonavita	01.01.2017 – 31.12.2017						
				- Paolo Tanghetti	01.01.2017 – 31.12.2017						
				- Giuseppina Corsi	01.01.2017 – 31.12.2017						
<b>I) Compensi nella società che redige il bilancio</b>				958.077,16	138.725	19.364,88	84.200	1.200.367,04			
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>											
<b>(III) Totale</b>				958.077,16	138.725	19.364,88	84.200	1.200.367,04			
<i>Note</i>					Dato di competenza dell'esercizio 2016. Il bonus erogato per l'esercizio 2017 è pari a 106.394 euro.						



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

A	B	(1)	(2)			(3)			(4)
Cognome e Nome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri Bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile/Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/Erogati	Ancora differiti	
Yvon Guérin									
		-							
	Direttore Generale	2017 Management Incentive Program	308.719						
<b>Totale</b>			308.719						
<i>Note</i>			Bonus teorico erogabile al raggiungimento degli obiettivi target	Il Long Term Incentive Plan ha una durata triennale					
1	Dirigenti con Responsabilità Strategiche	2017 Management Incentive Program	146.100						
		Long Term Incentive Plan 2016 - 2018		220.500				220.500	
<b>Totale</b>			146.100	220.500				220.500	
<i>Note</i>									