

**La Corporate Governance in Italia:
autodisciplina, remunerazioni e *comply-or-explain*
(anno 2017)**

Febbraio 2018

La Corporate Governance in Italia: autodisciplina, remunerazioni e *comply-or-explain*

1. Uno sguardo d'insieme p. 2

PARTE PRIMA

APPLICAZIONE DEL CODICE E QUALITÀ DELL'INFORMAZIONE

2. Informazioni generali: adesione al Codice, struttura e forma della Relazione p. 4

3. L'applicazione dei singoli punti del Codice p. 5

- 3.1 *Ruolo del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale; sistemi di amministrazione e controllo dualistico e monistico* p. 5

- 3.2 *Composizione del CdA e amministratori indipendenti* p. 22

- 3.3 *Valutazione dell'indipendenza di amministratori e sindaci* p. 33

- 3.4 *I rappresentanti delle minoranze* p. 39

- 3.5 *Comitato per le Nomine* p. 40

- 3.6 *Comitato per le Remunerazioni* p. 45

- 3.7 *Comitato per il Controllo e Rischi* p. 50

- 3.8 *Amministratore incaricato di sovrintendere al sistema dei controlli* p. 55

PARTE SECONDA

REMUNERAZIONE DI AMMINISTRATORI E SINDACI: POLITICHE E PRASSI

4. Le Relazioni sulla remunerazione p. 57

- 4.1 *Struttura delle Relazioni sulla remunerazione* p. 57

- 4.2 *La politica delle remunerazioni* p. 58

- 4.3 *La remunerazione degli amministratori* p. 68

- 4.4 *La remunerazione dei sindaci* p. 96

PARTE TERZA

L'APPLICAZIONE DEL PRINCIPIO COMPLY-OR-EXPLAIN

5. Il principio *comply-or-explain* p. 100

- 5.1 *L'applicazione del principio in relazione a singole raccomandazioni* p. 102

- APPENDICI** p. 124

1. Uno sguardo d'insieme¹

Fin dal primo anno di applicazione del Codice di autodisciplina (di seguito “Codice”)¹, Assonime ha analizzato le relazioni attraverso le quali le società italiane quotate forniscono informazioni sul proprio sistema di *corporate governance* (di seguito “Relazioni”). Come richiesto dal Codice, le Relazioni approvate dai consigli di amministrazione forniscono informazioni accurate sui comportamenti attraverso i quali le singole raccomandazioni sono concretamente applicate.²

L'indagine 2017³ copre le 221 società italiane, quotate al 31 dicembre 2016 sul mercato MTA gestito da Borsa Italiana, le cui Relazioni erano disponibili al 15 luglio 2017: la copertura del listino è sostanzialmente integrale⁴.

Le Relazioni fanno riferimento all'applicazione delle raccomandazioni del Codice nell'edizione approvata dal Comitato per la Corporate Governance a luglio 2015, tenuto conto della loro progressiva entrata in vigore⁵.

L'indagine contiene anche un'analisi sulla remunerazione degli amministratori e dei sindaci (cfr. par. 4), le cui informazioni sono tipicamente contenute nella Relazione sulla remunerazione. In questa parte si sono approfonditi due profili:

- a) le politiche di remunerazione adottate e la *governance* del processo di loro determinazione da parte degli emittenti (cfr. par. 4.1. e 4.2.);
- b) le remunerazioni corrisposte ai singoli amministratori e sindaci con riferimento all'esercizio 2015 (cfr. par. 4.3. e 4.4.).

¹ Analisi realizzata da Massimo Belcredi (ordinario di Finanza Aziendale, Università Cattolica del S. Cuore) e Stefano Bozzi (associato di Finanza Aziendale, Università Cattolica del S. Cuore) con la collaborazione di Mateja Milič (Assonime) e Marcello Bianchi (Assonime). Matteo Consiglio, Jlenia Di Noia e Michela Preti hanno fornito un prezioso aiuto nella costruzione del *database*.

² Cfr. il Principio guida III del Codice.

³ L'analisi completa è disponibile, insieme a quelle degli anni precedenti, in www.assonime.it, nell'area “Mercato dei capitali”.

⁴ Le poche Relazioni mancanti a tale data sono in genere collegate a casi di *delisting*, fusioni e procedure concorsuali. Sono anche escluse dall'indagine le 71 società di diritto estero (quasi tutte corrispondenti a casi di ammissione a negoziazione da parte di Borsa Italiana senza il consenso dell'emittente). Nell'indagine non sono comprese le società quotate sul mercato AIM Italia, non soggette all'obbligo normativo di fornire informazioni sull'applicazione del Codice. Dettagli sulla composizione del campione sono riportati nell' Appendice.

⁵ Gli emittenti sono invitati ad applicare le modifiche all'art.8 a decorrere dal primo rinnovo dell'organo di controllo successivo alla fine dell'esercizio che inizia nel 2015 (cfr. Principi guida e regime transitorio, punto IX). Il Codice di autodisciplina vigente è disponibile sul sito del Comitato per la Corporate Governance: <http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2015mk.pdf>.

Infine, l'indagine analizza l'applicazione del principio *comply-or-explain*⁶ (cfr. par. 5), concentrando l'attenzione sulle raccomandazioni del Codice per cui è osservabile in modo oggettivo se la società è *compliant* o meno con singole raccomandazioni e se, in caso di *non compliance* totale o parziale, la società motiva le ragioni dello scostamento.

* * * * *

L'applicazione di molte raccomandazioni del Codice è sostanzialmente integrale. Nei casi dove l'applicazione è parziale, si osserva sovente un progressivo miglioramento della *compliance*. Il grado di applicazione sostanziale delle diverse raccomandazioni del codice non è tuttavia sempre omogeneo: per alcune di esse si riscontra un grado di disapplicazione ancora elevato.

Quantità e qualità delle informazioni fornite dalle società quotate sulle modalità di applicazione delle raccomandazioni del Codice di autodisciplina sono, in genere, elevate. Le società descrivono in modo adeguato il proprio modello di *governance*, sia in caso di applicazione delle raccomandazioni del Codice, sia nei casi di mancata applicazione totale o parziale.

Argomentate spiegazioni sono, in genere, fornite laddove vengono presentate scelte che si discostano da specifiche raccomandazioni del Codice, che risultano così evidenziate con chiarezza agli investitori, consentendo loro di valutarle e trarne le relative conseguenze sulle proprie decisioni di *trading* e/o di *engagement* con gli emittenti interessati. Tuttavia, in alcune situazioni di *non compliance* con le raccomandazioni del Codice, gli emittenti non forniscono sempre informazioni e argomentazioni di qualità conforme a quanto richiesto.

⁶ Il principio guida IV del Codice che invita gli emittenti a indicare chiaramente nella relazione sul governo societario le specifiche raccomandazioni, contenute nei *principi* e nei *criteri applicativi*, da cui si sono discostati. In particolare, il Codice richiede per ogni scostamento di: (a) spiegare in che modo hanno disatteso la raccomandazione; (b) descrivere i motivi dello scostamento, evitando espressioni generiche o formalistiche; (c) descrivere come la decisione di discostarsi dalla raccomandazione è stata presa all'interno della società; (d) indicare, se lo scostamento è limitato nel tempo, a partire da quando prevedono di attenersi alla relativa raccomandazione; (e) descrivere l'eventuale comportamento adottato in alternativa alle raccomandazioni da cui si sono discostati e spiegare il modo in cui tale comportamento raggiunge l'obiettivo sotteso alla raccomandazione oppure chiarire in che modo il comportamento prescelto contribuisce al loro buon governo societario.

PARTE PRIMA

APPLICAZIONE DEL CODICE E QUALITÀ DELL'INFORMAZIONE

2. Informazioni generali: adesione al Codice, struttura e forma della Relazione

La presente indagine ha per oggetto le 221 società italiane, quotate al 31 dicembre 2016, le cui Relazioni erano disponibili al 15 luglio 2017: la copertura del listino è sostanzialmente integrale⁷. I risultati si riferiscono alla totalità delle Relazioni, salvo dove specificamente evidenziato (ad esempio, nel caso di risultati riferiti alle società incluse in un particolare indice⁸). Laddove significativi, sono evidenziati ulteriori dettagli o confronti con l'indagine dell'anno precedente. I commenti nel testo si riferiscono, salvo dove altrimenti specificato, alla classificazione seguente: FTSE Mib, Mid cap, Small cap, Micro cap e Altre⁹ (classe residuale, composta dalle società non incluse in alcun indice FTSE). Si è fatto altresì uso di una classificazione settoriale fondata su quella di Borsa Italiana (in particolare, distinguendo tra società finanziarie in senso stretto – ossia banche e assicurazioni – e non finanziarie).

L'adesione al Codice di autodisciplina è volontaria; alle società che vi aderiscono è richiesto di informare annualmente il mercato sull'applicazione dei principi e criteri applicativi in esso contenuti. L'art.123-bis TUF¹⁰ impone la diffusione di una "Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari", in cui devono essere riportate, tra l'altro, informazioni circa "l'eventuale adesione a un Codice di comportamento in materia di governo societario promosso da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria, motivando le ragioni dell'eventuale mancata adesione ad una o più disposizioni, nonché le pratiche di governo societario effettivamente applicate dalla società al di là degli obblighi previsti dalle norme legislative o regolamentari"¹¹.

⁷ Le poche Relazioni mancanti a tale data sono in genere collegate a casi di *delisting*, fusioni e procedure concorsuali. Sono anche escluse dall'indagine le 71 società di diritto estero (quasi tutte corrispondenti a casi di ammissione a negoziazione da parte di Borsa Italiana senza il consenso dell'emittente) e le 77 società quotate sul mercato AIM Italia, non soggette all'obbligo regolamentare di fornire informazione sull'applicazione del Codice. Dettagli sulla composizione del campione sono riportati in Appendice.

⁸ La composizione degli indici è quella corrente al 31 dicembre 2016.

⁹ Le ultime due classi (Micro cap e Altre) hanno un interesse limitato, anche a causa della loro bassa numerosità. Pertanto il commento si concentra sulle categorie FTSE Mib, Mid cap e Small cap. Non è analizzata l'eventuale appartenenza degli emittenti al segmento Star di Borsa Italiana, che comporta ulteriori obblighi regolamentari in materia di *corporate governance*.

¹⁰ Tale articolo è stato dapprima inserito dall'art. 4 del d.lgs. n. 229 del 19.11.2007 e poi sostituito dall'art. 5 del d.lgs. n. 173 del 3.11.2008.

¹¹ Il contenuto minimo della Relazione prevede, oltre a quanto riportato nel testo: a) una serie di specifiche informazioni sulla struttura del capitale e sugli assetti proprietari dell'emittente; b) le norme applicabili alla

La quasi totalità degli emittenti ha scelto di aderire formalmente all'ultima edizione del Codice, come esplicitamente richiesto dal Comitato per la Corporate Governance¹²: si tratta di 199 società (pari al 90% del totale: cfr. Tab.1, in Appendice 2); tra esse quasi tutte quelle appartenenti all'indice FTSE Mib¹³. Tra le 22 società che non aderiscono all'ultima edizione del Codice di autodisciplina (in lieve aumento: erano 19 nel 2016), 8 aderiscono a edizioni precedenti¹⁴ e una non specifica in alcun modo l'edizione di riferimento. Nei 13 casi¹⁵ di mancata adesione *tout court*, le informazioni sul sistema di *corporate governance* sono fornite sulla base del dettato dell'art.123-bis del TUF.

Qualità e quantità delle informazioni fornite dagli emittenti sono generalmente soddisfacenti. La struttura della Relazione segue sovente il “*Format per la relazione sul governo societario*” (di seguito “*Format*”) predisposto da Borsa Italiana¹⁶, che include tabelle riassuntive – redatte con il supporto di Assonime – circa la composizione e il funzionamento degli organi societari¹⁷.

3. L'applicazione dei singoli punti del Codice

3.1. Ruolo del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale; sistemi di amministrazione e controllo dualistico e monistico

nomina e alla sostituzione degli amministratori, se diverse da quelle legislative e regolamentari applicabili in via suppletiva; c) le principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria, anche consolidata, ove applicabile; d) i meccanismi di funzionamento dell'assemblea degli azionisti; e) la composizione e il funzionamento degli organi di amministrazione e controllo e dei loro comitati.

¹² Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2015, p.11: “il Comitato richiede agli emittenti che dichiarino esplicitamente nella loro relazione su governo societario l'adesione all'ultima edizione del Codice; quanto all'applicazione delle modifiche apportate, il Codice già prevede uno specifico regime transitorio indicato nei suoi principi guida”. Nella Relazione annuale 2016, a p.19, il Comitato ha considerato “*come non aderenti le società che dichiaravano l'adesione a edizioni precedenti*”.

¹³ L'unica eccezione è una banca che dichiara di ispirarsi da anni ai principi del Codice, pur non aderendo formalmente ad esso.

¹⁴ In particolare, 4 emittenti di piccole dimensioni aderiscono all'edizione 2014 e altri 3 (oltre a una Mid cap) all'edizione 2011.

¹⁵ Si tratta di una società priva di azioni ordinarie quotate e di 12 altri emittenti, tra cui una società FTSE Mib e 3 appartenenti ad uno stesso gruppo.

¹⁶ Si fa riferimento alla sesta edizione del [Format](#), pubblicata a gennaio 2017. Il ricorso a tale strumento non è obbligatorio né esplicitamente raccomandato da Borsa Italiana.

¹⁷ Tali [tabelle](#) rappresentano, a loro volta, una rielaborazione della *Guida alla compilazione della Relazione sulla Corporate Governance*, precedentemente pubblicata da Assonime ed Emittenti Titoli.

Le analisi sul CdA fanno riferimento al campione completo (221 società)¹⁸ mentre quelle sul Collegio Sindacale riguardano un campione più ristretto (217 società), che si riferisce alle sole società che hanno adottato il modello di governance “tradizionale”.

Le società che hanno adottato modelli “alternativi” rappresentano da sempre un’eccezione sul panorama nazionale e risultano in ulteriore calo ai fini della presente analisi (nel 2009 si contavano 12 società, di cui 4 monistiche e 8 dualistiche, mentre a fine 2016 risultano soltanto 4 società, di cui 3 dualistiche e una monistica¹⁹. Il ridotto numero di società con modelli alternativi ha reso necessarie quest’anno alcune discontinuità nella metodologia di analisi che si riflette soprattutto nell’analisi delle società dualistiche.

Nell’analisi delle società monistiche²⁰ è stata mantenuta la classificazione degli anni precedenti, scegliendo di: a) considerare il CdA insieme a quello delle società che adottano il modello tradizionale; b) considerare il CCG alla stregua del CCR.

Per le dualistiche, i problemi di classificazione sono più complessi a causa della varietà di ruoli e funzioni che può assumere il consiglio di sorveglianza; quest’anno, anche alla luce dell’esiguità numerica delle dualistiche, si è scelto di non riportare statistiche riferite specificamente ai consigli di sorveglianza ma di: a) considerare congiuntamente Consiglio di Gestione e Consiglio di Sorveglianza nelle analisi condotte a livello di struttura del CdA; b) considerare il Consiglio di Gestione nelle analisi sul Comitato Esecutivo; c) considerare i componenti di ambedue gli organi tra gli amministratori, nelle analisi condotte su singoli individui.

L’indagine sul ruolo degli organi sociali ha riguardato i seguenti aspetti:

a) Cadenza delle riunioni

L’informazione sulla cadenza delle riunioni del CdA è sempre disponibile (cfr. Tab. 2): il numero medio è pari a 11,2, con sensibili variazioni a seconda del settore (10,2 nelle

¹⁸ Dopo due anni di pausa è ripreso il calo del numero di società quotate (da 227 a 221) a seguito, soprattutto, di operazioni di fusione e *delisting* conseguenti a crisi aziendali od OPA degli azionisti di controllo: negli due anni precedenti il campione si era ridotto di una sola unità all’anno, mentre nei 6 anni precedenti il calo era stato, mediamente, di 10 società all’anno.

¹⁹ Numero che si sta ulteriormente riducendo nel corso del 2017, con una società dualistica che è passata al modello tradizionale.

²⁰ Il modello monistico previsto dal Codice Civile è articolato su un consiglio di amministrazione e un comitato costituito al suo interno (comitato per il controllo sulla gestione – CCG): il comitato è formato da amministratori, anche se svolge funzioni proprie del collegio sindacale, cui possono aggiungersene altre (quali quelle previste dal Codice di autodisciplina per il Comitato Controllo e Rischi – CCR).

non finanziarie; 18,5 nelle finanziarie; 19,8 nelle banche) e della dimensione²¹ (14,4 nel FTSE Mib, 10,8 tra le Mid cap e 10,5 tra le Small cap).

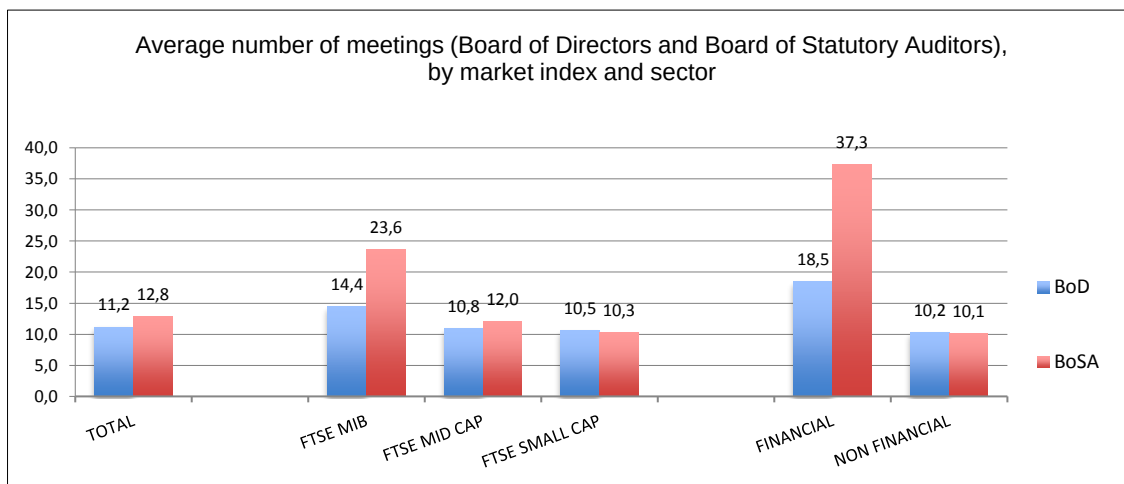


Figura 1

La frequenza media delle riunioni è aumentata rispetto all'anno passato (quando era pari a 10,6); l'incremento è più forte nelle società maggiori (nel FTSE Mib la frequenza è aumentata da 13,6 a 14,4) e soprattutto nelle banche (da 17,5 a 19,8). A livello di singola società il numero di riunioni del CdA è assai variabile, tra un minimo di 4, in 6 società e un massimo di 39 riunioni (in una banca)²².

Anche l'informazione sulla cadenza delle riunioni del Collegio Sindacale è disponibile quasi sempre. Il numero medio di riunioni è pari a 12,8, anche qui in lieve aumento rispetto al 2016, con forti variazioni a livello di settore (10,1 riunioni nel settore non finanziario contro 37,3 nel settore finanziario; sono 44,1 nelle banche) e dimensione (23,6 riunioni nel FTSE Mib, contro 12,0 tra le Mid Cap e 10,3 tra le Small Cap)²³. La variabilità del numero di riunioni del collegio tra società di diversi settori e dimensioni è molto più forte rispetto a quella riscontrabile per il CdA.

b) Durata delle riunioni

Il Codice raccomanda l'indicazione nelle Relazioni della durata media delle riunioni consiliari. Il Comitato per la Corporate Governance ha invitato gli emittenti a confrontare i propri dati sulle riunioni consiliari con le medie indicate nel Rapporto,

²¹ La classificazione dei tre principali segmenti segue la dimensione aziendale: la capitalizzazione mediana a fine 2016 in milioni di € era la seguente: FTSE Mib: 5,414; Mid cap: 1,537; Small cap: 82 (in pari data, la capitalizzazione mediana delle Micro cap era 80 e quella delle Altre società era 30).

²² Tra i primi 10 posti (oltre le 24 riunioni/anno) si trovano 6 banche e una compagnia di assicurazioni.

²³ Tra i primi 10 posti (oltre le 35 riunioni/anno) si trovano 8 banche e una compagnia di assicurazioni.

ponendo particolare attenzione ai casi estremi di durata molto inferiore o molto superiore ai valori medi; tali informazioni, dovrebbero essere oggetto di un'attenta considerazione in sede di autovalutazione del consiglio anche in vista dei futuri rinnovi dell'organo amministrativo²⁴.

L'informazione è disponibile per 211 società (pari al 95% del totale: cfr. Tab. 3). La durata media delle riunioni è pari a circa due ore e un quarto (137 minuti). Come in passato, si riscontrano notevoli variazioni secondo la dimensione della società (177 minuti nel FTSE Mib, 149 tra le Mid cap, 122 tra le Small cap) e, ancor più, del settore (128 tra le non finanziarie, 202 tra le finanziarie; 218 nelle banche). I dati medi sono stabili o in lieve aumento. A livello di singola società la durata media delle riunioni del CdA è estremamente variabile, tra un minimo di 38 minuti e un massimo di 5,6 ore²⁵.

Il Codice non raccomanda esplicitamente (su base *comply-or-explain*) di indicare nelle Relazioni la durata media delle riunioni del Collegio Sindacale. Ciononostante, tale informazione è fornita da 177 società (pari all'82%; era l'80% nel 2016, il 67% nel 2013). La durata media delle riunioni è pari a circa due ore e mezza (145 minuti). A livello di singole società la frequenza delle riunioni del collegio sindacale è assai variabile (ancor più di quella del CdA), tra il minimo di legge di 4 (ex art. 2404 c.c.) in 4 casi e un massimo di 92 riunioni in un anno²⁶.

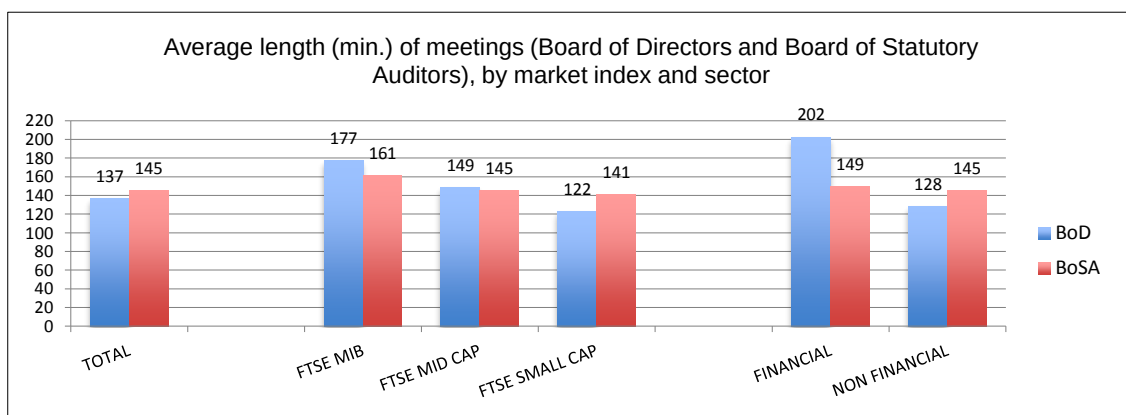


Figura 2

²⁴ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2016, p.31.

²⁵ Sei società di piccole dimensioni (erano sempre 6 nel 2016, 3 nel 2015) hanno una durata media delle riunioni consiliari inferiore all'ora; altre 10 (tra cui due Mid cap; erano 15 nel 2016, 12 nel 2015) indicano una durata pari a un'ora. All'estremo opposto della distribuzione, 10 società (erano 9 nel 2016, 10 nel 2015) hanno una durata media delle riunioni consiliari superiore a quattro ore; altre 8 indicano una durata media pari a quattro ore.

²⁶ A livello di singola società la durata media delle riunioni del collegio sindacale varia tra un minimo di 50 minuti e un massimo di circa 5,5 ore. 8 società (tra cui tre Mid cap; erano 10 nel 2016, 15 nel 2015) indicano una durata pari a un'ora. All'estremo opposto della distribuzione, quattro società hanno una durata media delle riunioni superiore a quattro ore; altre 10 indicano una durata media pari a quattro ore.

c) Partecipazione alle riunioni

Il Comitato per la Corporate Governance ha invitato gli emittenti ad analizzare, in sede di autovalutazione del consiglio, i casi di assenteismo significativo (<50%) o comunque rilevante (<75%), anche in vista dei futuri rinnovi dell'organo amministrativo²⁷. L'informazione sulla partecipazione alle riunioni del CdA è disponibile quasi sempre (cfr. Tab. 4): informazioni sulle presenze individuali sono disponibili per 2.180 consiglieri su 2.205, pari al 99% del totale. La percentuale media di presenza è pari al 92%.

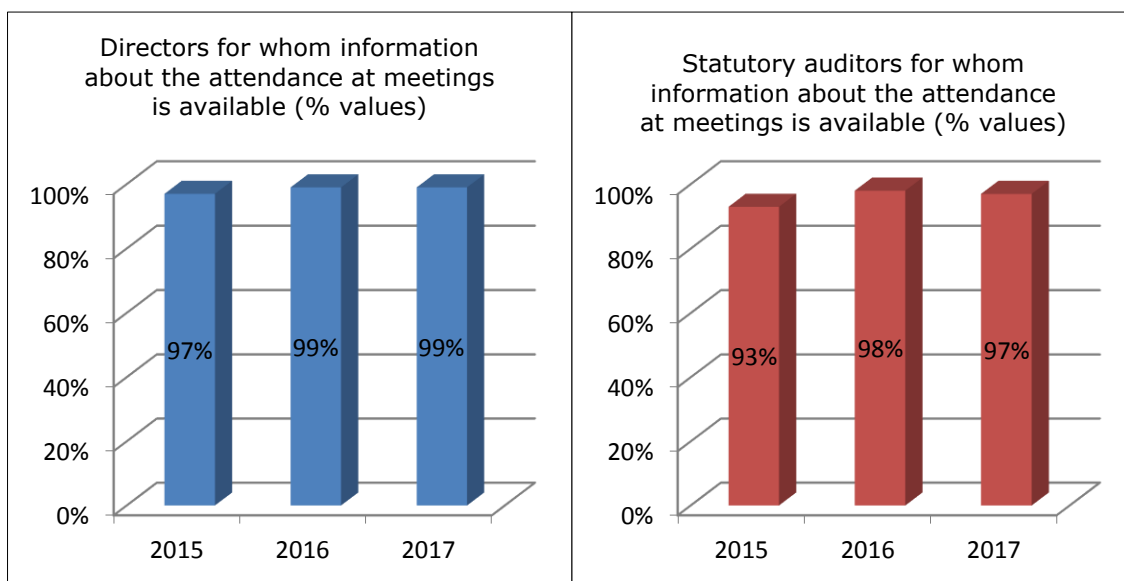


Figura 3

Il 62% dei consiglieri per cui sono disponibili informazioni (1.345) risultano sempre presenti; il 98% ha partecipato almeno a metà delle riunioni; valori "estremi" in senso negativo sono poco frequenti. I casi di presenze inferiori al 50% sono 50 in tutto, in progressiva diminuzione: erano 54 nel 2016, 56 nel 2015, 81 nel 2014. I casi di presenze pari a 0 sono 7, in 5 società (nel 2016 erano 9 in altrettante società; nel 2014 erano 15, in 6 società).

Facendo riferimento alla soglia di partecipazione del 75% delle riunioni, si osserva che 206 consiglieri (pari al 9% di quelli per cui sono disponibili informazioni) registrano una partecipazione inferiore a tale soglia. Tale dato è in progressiva diminuzione (erano 225, pari al 10% del totale nel 2016; 246, pari al 12% del totale nel 2015; 367, pari al 15% nel 2011).

²⁷ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2016, p.31.

Analogo andamento è riscontrabile per il Collegio Sindacale. Informazioni sulle presenze individuali sono disponibili per 657 sindaci su 675, pari al 97% del totale (dato simile a quello del 2016 e sensibilmente superiore rispetto al 93% del 2015). La percentuale media di presenza è pari al 96%. Il 74% dei sindaci per cui sono disponibili informazioni (488) risultano sempre presenti; quasi tutti i sindaci hanno partecipato almeno a metà delle riunioni²⁸.

Si osserva che 19 sindaci (pari al 2% di quelli per cui sono disponibili informazioni), registrano una partecipazione inferiore al 75% delle riunioni. Anche il dato per i sindaci è in lieve diminuzione nel tempo (i sindaci che avevano partecipato a meno del 75% delle riunioni erano 27, pari al 4% nel 2016).

d) Circolazione delle informazioni e partecipazione dei dirigenti

Il Codice raccomanda (art. 1.C.5.): a) che il presidente del CdA si adoperi affinché la documentazione consiliare sia inviata con congruo anticipo; b) che la relazione sul governo societario fornisca informazioni sulla tempestività e completezza dell'informativa pre-consiliare, fornendo indicazioni, tra l'altro, in merito al preavviso ritenuto generalmente congruo per l'invio della documentazione e indicando se tale termine sia stato normalmente rispettato. Il Comitato per la Corporate Governance, pur avendo rilevato un aumento di tali informazioni, ha sollecitato gli emittenti a "migliorare la qualità della disclosure sull'informativa pre-consiliare, sia con riferimento ai termini che al loro effettivo rispetto"²⁹.

Indicazioni sulla circolazione dell'informazione pre-consiliare sono state fornite da 212 società (pari al 96% del totale): peraltro, la comunicazione si limita talvolta a una dichiarazione degli amministratori che essi hanno ricevuto l'informativa con un anticipo ritenuto congruo. Il 71% delle società che forniscono informazioni ha quantificato in modo preciso il preavviso normalmente ritenuto congruo. L'informazione è fornita con frequenza lievemente più elevata dalle società maggiori (ad es. dal 76% delle FTSE Mib) e presso le banche (dove la percentuale è pari al 78%). Il preavviso ritenuto congruo varia sovente secondo lo specifico tema all'ordine del giorno (ad esempio, a seconda che si tratti delle relazioni finanziarie o di documenti inerenti a operazioni straordinarie). Il preavviso mediamente indicato con riferimento ai singoli argomenti

²⁸ Si sono individuati solo 3 casi di presenze inferiori al 50%.

²⁹ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2016, p.34: "La tempestività dell'informativa pre-consiliare costituisce, infatti, insieme alla sua adeguatezza, un presupposto fondamentale per l'agire informato degli amministratori e, di conseguenza, per l'efficace funzionamento del consiglio".

varia tra 2,9 e 3,4 giorni (cfr. Tab. 2)³⁰. Alcuni emittenti hanno precisato che i termini indicati possono essere anticipati (nel caso di documentazione particolarmente corposa o complessa) oppure ritardati (con documentazione presentata direttamente in riunione), laddove esistano particolari esigenze di riservatezza o di urgenza. Una società comunica che “in un caso in cui l'invio della documentazione non è potuto avvenire con congruo anticipo la riunione è stata rinviata, su richiesta degli amministratori indipendenti, tenuto conto della rilevanza degli argomenti all'ordine del giorno”.

Nel 68% dei casi gli emittenti indicano esplicitamente che il preavviso individuato come congruo è stato normalmente rispettato. La trasparenza su tale punto è tuttora bassa, anche se in ulteriore, lieve crescita (analoga dichiarazione era fornita dal 65% delle società nel 2016, dal 51% nel 2015). Tale indicazione è più frequente nelle società maggiori (è fornita dall'88% delle società del FTSE Mib). Si tratta tuttavia di un punto per cui la qualità delle informazioni fornite è ancora suscettibile di miglioramento.

Il Comitato per la Corporate Governance ha invitato gli emittenti a una maggiore valorizzazione del ruolo del Presidente con riferimento ai casi specifici in cui non sia stato possibile fornire la necessaria informativa con congruo anticipo, come indicato nel commento all'articolo 1 del Codice. A tale riguardo, peraltro, l'informazione è cresciuta molto poco. Informazioni esplicite sulla valorizzazione del ruolo del presidente sono state fornite nel 35% dei casi (erano il 31% nel 2016); il dato migliora lievemente tra le società di maggiori dimensioni (53% tra le società del FTSE Mib, in aumento rispetto al 44% del 2016).

Il Codice prevede inoltre (art. 1.C.6.) che il presidente del CdA possa chiedere, anche su indicazione di uno o più consiglieri, agli amministratori delegati la partecipazione alle riunioni consiliari dei dirigenti competenti secondo la materia, onde fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno. Mentre è assai frequente l'indicazione che tale partecipazione “è prevista” in via generale, non sempre gli emittenti comunicano che essa ha effettivamente avuto luogo. Il Comitato per la Corporate Governance, non avendo riscontrato un significativo miglioramento della compliance degli emittenti italiani con riferimento all'effettiva partecipazione dei dirigenti alle riunioni del consiglio, aveva invitato gli emittenti a verificare l'applicazione della citata raccomandazione in sede di autovalutazione del consiglio³¹. Nell'ultimo anno si è

³⁰ In 20 casi il termine più breve è pari a un giorno (con la precisazione che esso vale in caso di necessità od urgenza). Talvolta è precisato che il termine più breve si applica in presenza di particolari esigenze di riservatezza o che, in casi eccezionali, con il consenso dei Consiglieri, il materiale non viene anticipato ai medesimi. Il termine di preavviso più lungo riscontrato è pari a 10 giorni.

³¹ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2016, p.35.

riscontrato un apparente incremento della partecipazione dei dirigenti alle riunioni consiliari: indicazioni in tal senso sono state fornite da 164 società (pari al 74% del totale; erano 135, pari al 60% del totale nel 2016); il dato sale al 79% tra le società del FTSE Mib (erano il 67% nel 2016). Si tratta, comunque, di un punto su cui l'informazione è suscettibile di miglioramento da parte delle società che aderiscono al Codice, anche perché non di rado gli emittenti continuano a fornire informazioni usando formule non del tutto esplicite³².

e) Informazioni sul Comitato Esecutivo

La scelta di istituire un comitato esecutivo è poco frequente e in continua diminuzione (29 casi: cfr. Tab. 2; erano 33 nel 2016, 40 nel 2014); l'esistenza di un comitato esecutivo rappresenta una prassi diffusa prevalentemente nel settore bancario (dove è stato istituito nel 67% dei casi), mentre è raramente istituito (solo nell'8% dei casi) nelle società non finanziarie.

Le società che hanno un comitato esecutivo forniscono quasi sempre (nel 90% dei casi) informazioni sulla frequenza delle sue riunioni: si tratta mediamente di 13,6 riunioni/anno. La frequenza delle riunioni è molto variabile da una società all'altra (da un minimo di 0 (in 2 casi) a un massimo di 72 riunioni/anno). Sotto uguale denominazione convivono, quindi, comitati "esecutivi" con caratteristiche assai diverse, che vanno da un coinvolgimento diretto in decisioni di *business* corrente fino a ruoli limitati e, talvolta, quasi di *back-up* in caso di necessità.

f) Informazioni sull'attività di board evaluation

Il Codice raccomanda di effettuare, almeno una volta l'anno, una valutazione su dimensione, composizione e funzionamento del consiglio e dei comitati, eventualmente esprimendo orientamenti sulle figure professionali la cui presenza in consiglio sia ritenuta opportuna.

Si osserva una costante ed elevata applicazione delle raccomandazioni in termini di autovalutazione del CdA. In 177 casi (pari all'80% del totale) le società hanno comunicato di avere effettuato attività di autovalutazione (cfr. Tab. 5). L'informazione è fornita con maggior frequenza dalle società maggiori (94% tra le FTSE Mib) e nel settore finanziario (92%). La frequenza con cui è comunicata l'effettuazione dell'autovalutazione è sostanzialmente stabile nel tempo.

³² Ad es. "ha invitato i dirigenti a partecipare alle riunioni". Inoltre, alcune società precisano che l'eventuale partecipazione dei dirigenti è limitata ad alcuni tra essi (ad es. il Direttore Generale e/o il CFO o il Dirigente Preposto ai documenti contabili).

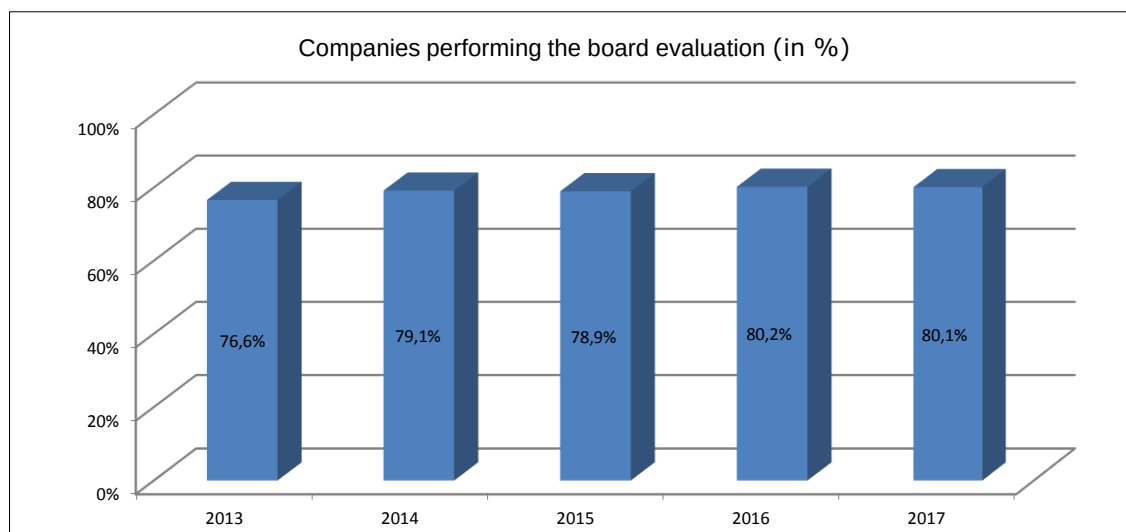


Figura 4

Le società (soprattutto quelle di maggiori dimensioni) forniscono sovente informazioni sulle modalità di svolgimento della *board evaluation* (nell'82% dei casi). Dove l'informazione è presente, si riscontra con frequenza il ricorso a questionari distribuiti ai singoli consiglieri (nel 77% dei casi), eventualmente accompagnati dallo svolgimento di interviste (ciò accade nel 18% dei casi); raro è invece il ricorso esclusivo ad interviste (riscontrabile nel 5% dei casi); negli altri casi le informazioni fornite sono più scarse e non consentono di ricostruire tale aspetto. Il ricorso ad interviste è più frequente tra le società di grandi dimensioni (vi hanno fatto ricorso, in via esclusiva o insieme all'invio di questionari, il 52% delle Ftse Mib; la percentuale scende al 24% tra la Mid Cap e al 10% tra le Small Cap) e nel settore finanziario (dove sono utilizzate nel 50% dei casi, contro il 19% negli altri settori).

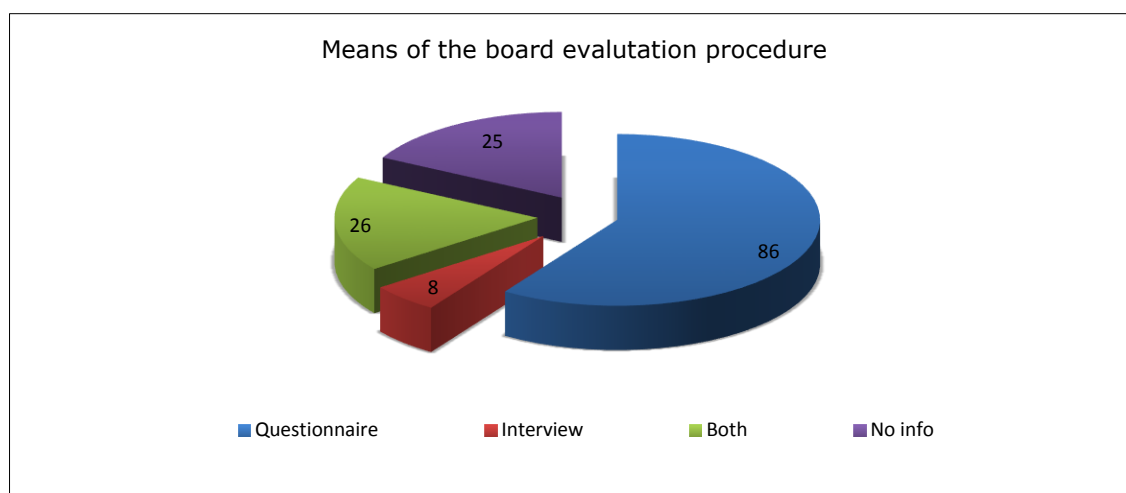


Figura 5

Oggetto della valutazione è generalmente il funzionamento del CdA e, quasi sempre, la sua composizione e dimensione. Essa riguarda, molto spesso, anche dimensione, composizione e funzionamento dei comitati consiliari.

Sempre con riferimento all'oggetto della *board review*, si osserva che 37 società hanno inoltre esteso tale valutazione anche ai singoli consiglieri che sono stati pertanto valutati su base individuale. Tale prassi è più frequente tra le società maggiori (nel 53% dei casi tra le FTSE Mib; la percentuale scende al 20% tra le Mid cap e al 5% tra le Small cap) e nel settore finanziario (52% dei casi; è il 12% negli altri settori). La valutazione su base individuale è inoltre molto più frequente (66% dei casi) nei casi in cui l'autovalutazione è stata condotta con l'ausilio di un consulente esterno.³³

Il Codice ha scelto di non raccomandare la diffusione degli esiti della valutazione; pertanto, essi sono comunicati solo da una minoranza di società e, generalmente, in forma sintetica.

Tra le informazioni fornite in merito agli esiti dell'autovalutazione si osserva che 41 società (pari al 23% di quelle che hanno dato informazioni sulle modalità di svolgimento della *board evaluation*) accennano alle "aree di miglioramento" individuate in sede di autovalutazione: esse riguardano, solitamente, una o più delle seguenti aree: a) la composizione quali-quantitativa del CdA, anche in ottica del futuro rinnovo dell'organo; b) la circolazione dell'informazione pre-consiliare e un più efficace svolgimento delle riunioni, specialmente con riferimento alla definizione del piano industriale e/o delle alternative strategiche; c) il rafforzamento del funzionamento di uno o più comitati; d) l'organizzazione di più frequenti incontri tra i soli amministratori indipendenti; e) lo svolgimento di incontri con il management o altre attività di *induction*.

Inoltre, 161 società (pari al 73% del totale) forniscono informazioni sullo svolgimento di attività di *induction* a favore di amministratori e sindaci. Ciò avviene quasi sempre tra le società maggiori (dal 97% delle Ftse Mib; la percentuale scende all'86% tra le Mid cap e al 59% tra le Small cap). In 41 casi, pari al 25% del totale, peraltro, le società riportano che le attività di *induction* hanno luogo solo nell'ambito (o a latere) delle riunioni del CdA, senza prevedere ulteriori incontri di approfondimento; ciò accade con maggiore frequenza tra le società di dimensioni minori (nel 40% delle Small cap, contro il 18% delle Mid cap e il 6% delle Ftse Mib).

³³ Ciò vale soprattutto per le società di consulenza maggiori e più strutturate.

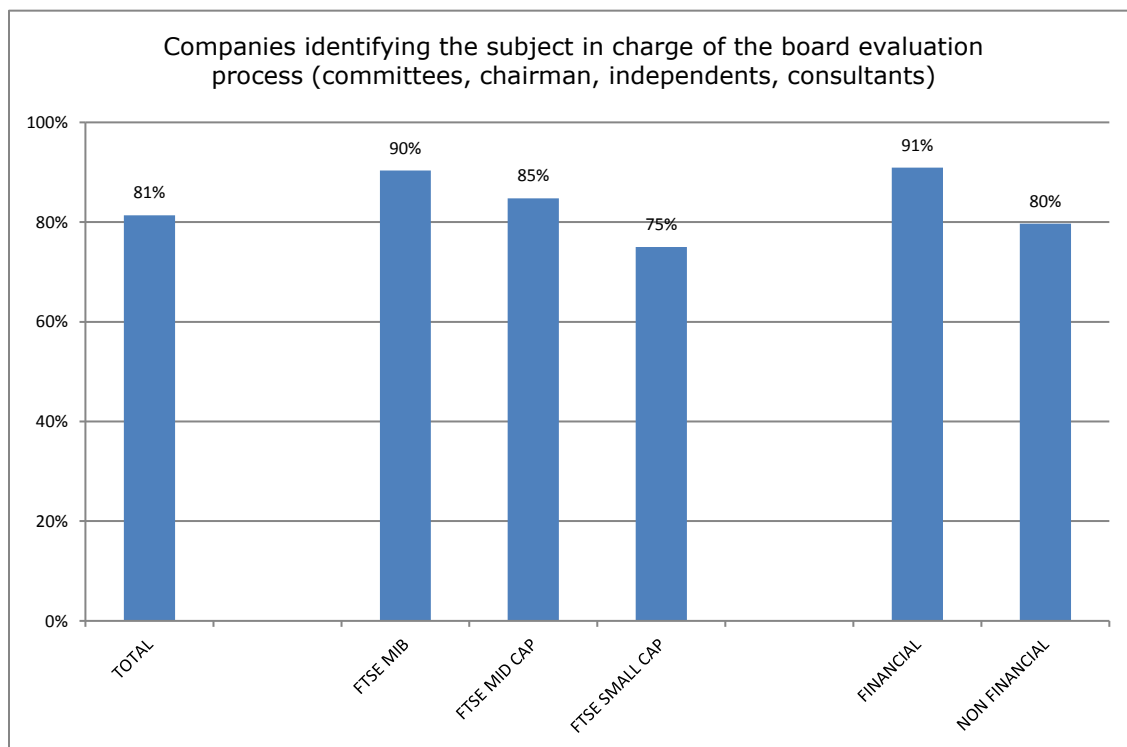


Figura 6

Nella maggior parte dei casi le società identificano il soggetto incaricato di istruire la *board evaluation*: ciò accade nell'81% dei casi, che aumentano fino al 91% nel settore finanziario (cfr. Tab. 6).

Nel 37% dei casi (in netto aumento rispetto al 23% del 2016) si tratta di uno dei comitati consiliari previsti dal Codice; il 23% delle società che hanno effettuato attività di *board evaluation* ha previsto esplicitamente il coinvolgimento di una o più funzioni interne alla società (sovente la funzione "affari societari"). Piuttosto frequente (nel 30% dei casi) è il ricorso a consulenti esterni, concentrato soprattutto nel settore finanziario (dove è riscontrabile nel 68% dei casi) e presso le società maggiori (esso è osservabile in 23 società FTSE Mib, pari al 74% del totale; il ricorso a consulenti scende al 28% tra le Mid cap e al 12% tra le Small cap). Il numero totale di società che fanno ricorso a consulenti è pari a 44, sostanzialmente in linea col dato (46) del 2016 e con quello (41) del 2015.

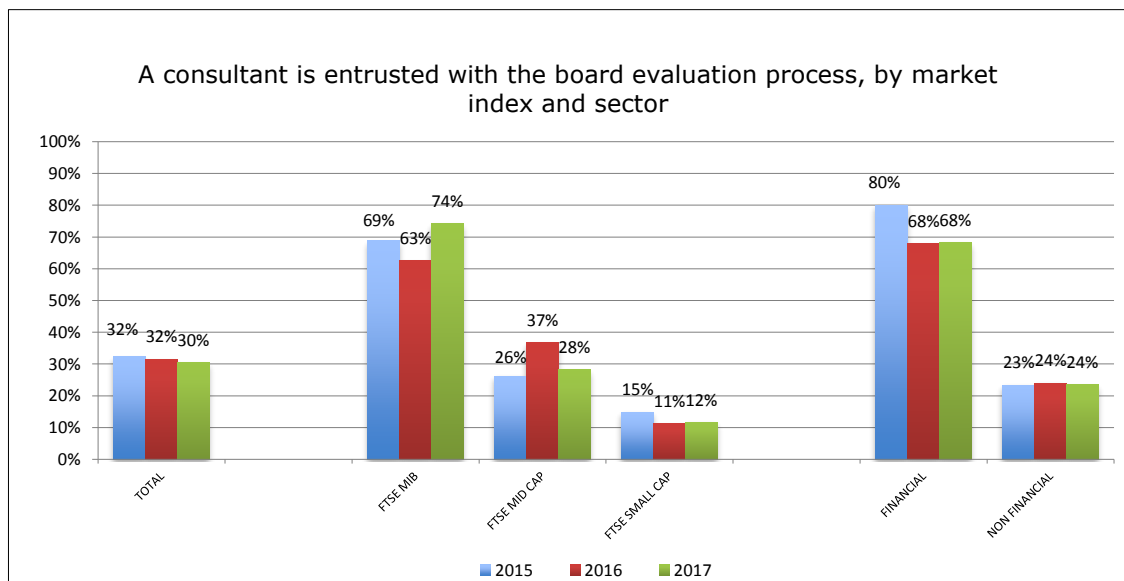


Figura 7

Il nome del consulente è comunicato da 40 società (pari al 91% del totale; erano l'85% nel 2016). Il mercato per tali servizi è piuttosto concentrato: metà degli emittenti ha fatto ricorso a soli due consulenti. Come sottolineato dal Comitato per la Corporate Governance, l'eventuale decisione dell'emittente di nominare un consulente esterno richiede un'adeguata informativa sugli eventuali altri servizi offerti dallo stesso al fine di garantirne l'indipendenza³⁴. Informazioni esplicite riguardo agli eventuali altri servizi svolti da tale consulente (ovvero al fatto che esso non ne svolge) sono state fornite da 32 emittenti, pari al 73% del totale, (in netto aumento rispetto al 56% del 2016). Si tratta, peraltro, di un punto su cui l'informazione è ancora suscettibile di miglioramento.

Il Codice raccomanda (criterio 1.C.3.) che il consiglio esprima il proprio orientamento in merito al numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco nelle società quotate, finanziarie o di rilevanti dimensioni considerato compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di amministratore dell'emittente, tenendo conto della partecipazione dei consiglieri ai comitati consiliari. L'espressione di un orientamento esplicito su tali limiti è tuttora riscontrabile in meno della metà degli emittenti (101 società, pari al 46% del totale; cfr. Tab. 6), con notevoli variazioni secondo la dimensione (76% presso le FTSE Mib, 58% presso le Mid cap, 32% nelle Small cap) e il settore (la percentuale sale al 92% nel settore finanziario; al 100% tra le assicurazioni). Il dato è in ulteriore lieve crescita nelle imprese maggiori (tra le FTSE Mib è salito dal 67% nel 2014 al 76% di quest'anno).

³⁴ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2015, p.26.

Il Codice raccomanda altresì (criterio 1.C.1. lett. h)) che il consiglio, tenuto conto degli esiti della procedura di autovalutazione, esprima agli azionisti, prima della nomina del nuovo consiglio, orientamenti sulle figure professionali la cui presenza in consiglio sia ritenuta opportuna. Il Comitato per la Corporate Governance ha inviato una lettera ai Presidenti degli organi di amministrazione e di controllo di tutte le società quotate³⁵ per evidenziare le principali aree di miglioramento emerse dal monitoraggio, segnalando l'opportunità che queste vengano portate all'attenzione del consiglio e/o dei comitati competenti. Tra le aree suscettibili di miglioramento era indicata l'opportunità di una maggiore responsabilizzazione del consiglio nell'individuare, ad esito del processo di autovalutazione, le professionalità dei futuri consiglieri.

Non si rilevano, tuttavia, miglioramenti significativi in proposito: come l'anno passato, soltanto circa un terzo delle società che hanno rinnovato il *board* nel 2017 ha espresso un orientamento a tale proposito; altre 31 società, che hanno condotto la *board evaluation* e il cui consiglio non era in scadenza, hanno comunque riportato tale orientamento, indipendentemente dal rinnovo del consiglio (erano 38 nel 2016). In 28 casi (tra cui 19 emittenti il cui CdA era in scadenza nel 2017) le Relazioni riportano sinteticamente il contenuto di tali orientamenti: nella maggior parte dei casi si tratta di considerazioni generiche che riguardano, ad esempio, il possesso di adeguate conoscenze tecniche e/o esperienze professionali nel settore e la disponibilità di tempo adeguato rispetto all'impegno richiesto. Talvolta, su un piano ancor più generale, il consiglio raccomanda agli azionisti di privilegiare un adeguato mix di competenze dei futuri consiglieri.

Alcune società fanno cenno a caratteristiche "personali" dei consiglieri, quali la capacità di lavorare in team, l'equilibrio nella ricerca del consenso, la capacità di gestire i conflitti in modo costruttivo o l'"allineamento sul proprio ruolo". Alcuni emittenti formulano raccomandazioni specifiche per il ruolo del presidente e/o dell'Amministratore Delegato e/o sulla composizione del board: ad es. una società afferma che: "Il Presidente dovrebbe essere dotato di autorevolezza, prestigio personale e competenza economico-finanziaria, giuridica in materia di governo societario. L'AD dovrebbe essere una figura dotata di autorevolezza e con significative esperienze al vertice di società operanti nel settore dell'asset management. Gli altri sette amministratori dovrebbero essere tutti non esecutivi, ed un terzo in possesso dei requisiti di indipendenza e dotati di un profilo manageriale e professionale e con adeguata esperienza in contesti organizzativi complessi". Alcune società si limitano a raccomandare di conservare l'attuale, equilibrata composizione del CdA.

³⁵ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Comunicato-stampa del 1/12/2016.

g) Informazioni sui piani di successione

Il Codice ha introdotto un esplicito principio in materia di piani di successione³⁶. Il criterio applicativo 5.C.2 raccomanda al CdA di “valutare se adottare” un piano per la successione degli amministratori esecutivi e di darne informativa nella relazione sul governo societario³⁷.

Quasi tutte le società del FTSE Mib comunicano di avere valutato l'adozione di un piano di successione per gli amministratori esecutivi. Con riferimento all'intero listino, informazioni sono rintracciabili in 194 Relazioni (pari all'88% del totale: cfr. Tab. 7). A fine 2016, il Comitato per la Corporate Governance ha ricordato agli emittenti l'importanza che rivestono adeguate e formalizzate procedure per la successione degli amministratori esecutivi al fine di garantire la stabilità e la continuità della gestione³⁸.

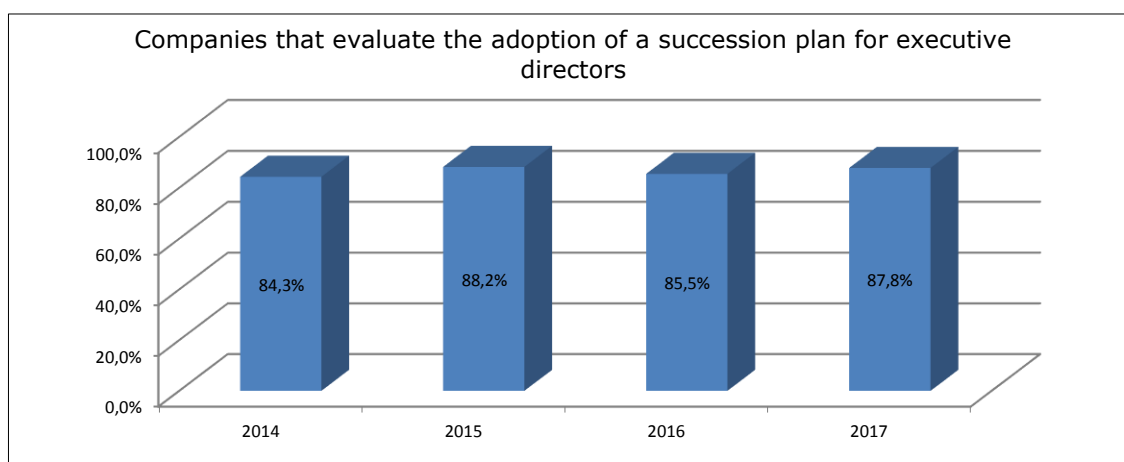


Figura 8

³⁶ Nel febbraio 2011, la Consob, con una comunicazione transitoria per l'esercizio 2011, aveva raccomandato alle società FTSE Mib di fornire informazioni, nell'ambito della relazione sul governo societario da pubblicare nel 2011, sull'eventuale esistenza di piani per la successione degli amministratori, nell'attesa che la questione venisse affrontata nell'ambito della *self-regulation*. In particolare, la Comunicazione (n. DEM/11012984 del 24-2-2011) raccomandava di indicare: a) l'esistenza di un piano per la successione degli amministratori esecutivi, specificando se fossero previsti appositi meccanismi in caso di sostituzione anticipata. Si raccomandava inoltre di fornire l'informazione anche in negativo qualora non fosse presente alcun piano; b) gli organi, i comitati o i soggetti coinvolti nella predisposizione del piano e i relativi ruoli; c) modalità e tempi di eventuale revisione del piano. Cfr. Circolare Assonime n. 8/2012, nt. 10 e 70.

³⁷ Per garantire continuità informativa anche con riferimento agli eventuali piani adottati nel corso dell'esercizio 2011, inoltre, i principi-guida del Codice 2011 invitavano le società FTSE Mib a fornire le informazioni relative a tale criterio già nella relazione sul governo societario da pubblicare nel corso del 2012, peraltro solo “nel caso in cui abbia(no) adottato tale piano”.

³⁸ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2016, p.38, che ha evidenziato come l'adozione di un piano costituisca anche l'opportunità di valorizzare gli esiti dell'autovalutazione e gli orientamenti che il consiglio è chiamato a esprimere in merito alla sua composizione ottimale.

L'esistenza di piani di successione formalizzati continua ad essere rara, pur se in lieve crescita: 35 società (tra cui 19 appartenenti al FTSE Mib) ne hanno comunicato l'esistenza (erano 29 nel 2016, 20 nel 2015, 16 nel 2013, 4 nel 2012). L'adozione di un piano di successione è nettamente più frequente tra le società maggiori (è riscontrabile nel 56% delle FTSE Mib, contro il 15% delle Mid cap e il 6% delle Small cap) e nel settore finanziario (dove è stato definito nel 64% dei casi, contro il 10% negli altri settori). L'incremento è prevalentemente riconducibile alle società grandi (tra le FTSE Mib la percentuale di adozione di piani formalizzati è passata dal 39 al 56% del totale).

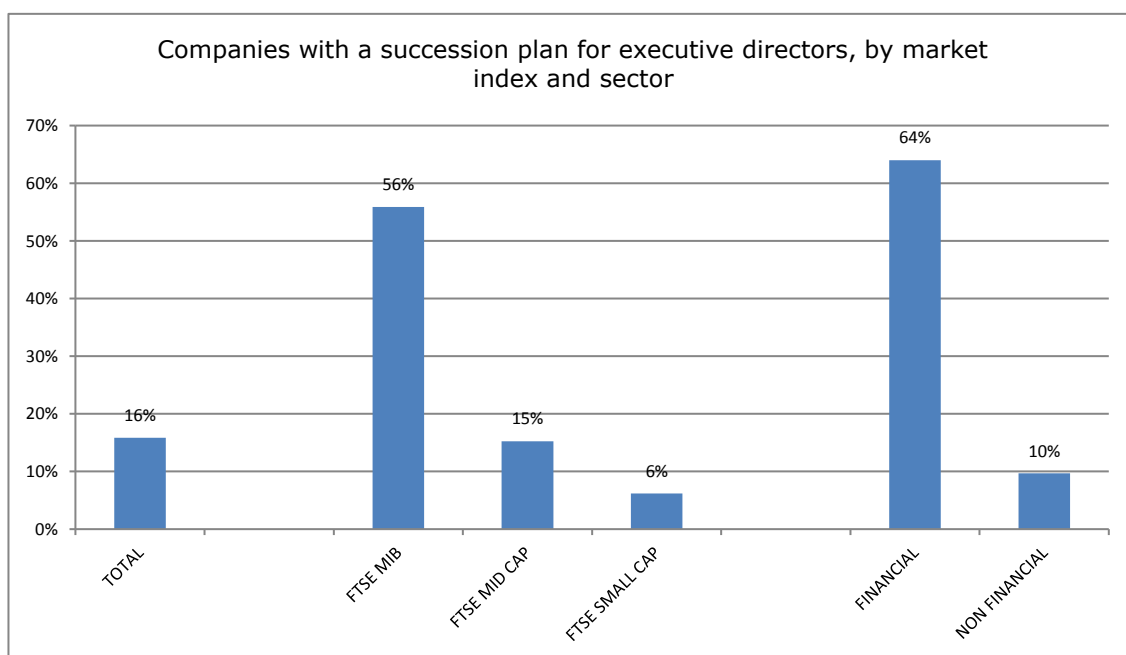


Figura 9

Tra le 35 società che comunicano l'esistenza di un piano, poco più della metà ne fornisce anche una descrizione più dettagliata: 10 emittenti comunicano che esso prevede meccanismi predefiniti sia in caso di scadenza naturale, sia in caso di sostituzione anticipata degli amministratori; in altri 9 casi il piano regola esclusivamente il caso della successione "anticipata" rispetto alla conclusione naturale del mandato. Nei restanti 16 casi non sono disponibili informazioni a tale proposito. Nei casi in cui è previsto un piano di successione, le società affidano sovente un ruolo istruttorio al Comitato per le nomine (o simili).

h) Cariche in altre società

Informazioni sulle altre cariche detenute sono reperibili per 2.027 amministratori su 2.205 (cfr. Tab. 8), pari al 92% del totale. Il dato richiede cautela nell'interpretazione a

causa della flessibilità della formula utilizzata dal Codice³⁹, che ha dato luogo a prassi informative differenziate. Il numero medio è pari a 2,09: prosegue pertanto il netto calo del numero di altri incarichi, già riscontrato negli anni passati (erano 2,32 nel 2016, 2,54 nel 2015, 3,26 nel 2012).

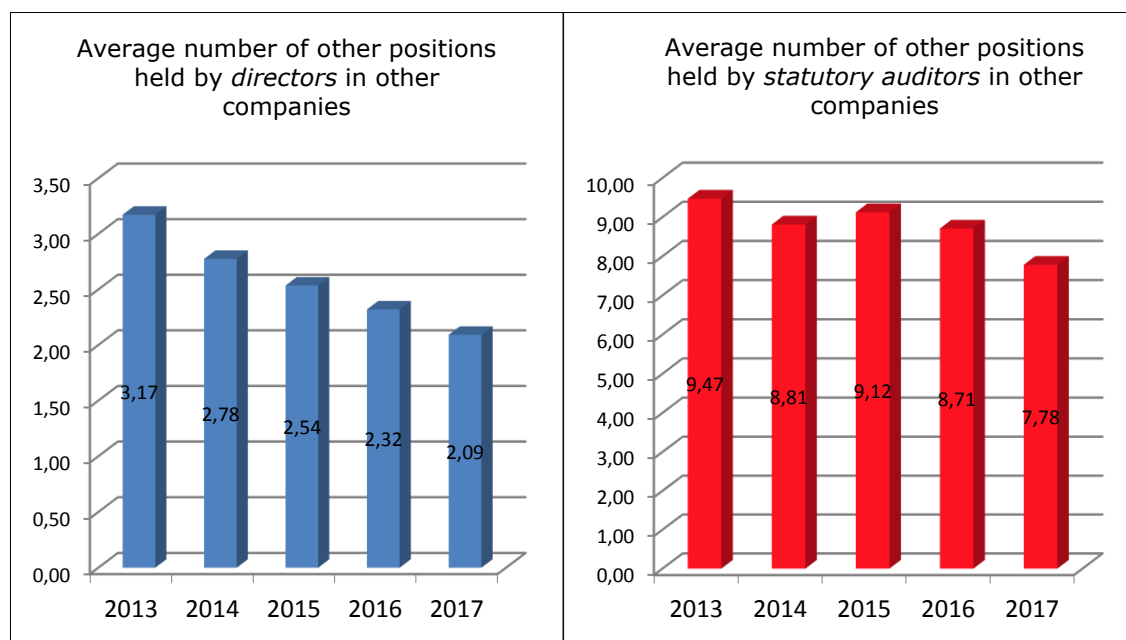


Figura 10

Nel 42% dei casi per cui sono disponibili informazioni sono dichiarate altre cariche pari a 0; un ulteriore 18% risulta avere una sola altra carica; si assottiglia quindi il numero di persone che ricoprono un elevato numero di cariche (74 persone, pari al 4% del totale ricoprono almeno altre 10 cariche; nel 2016 erano 94, nel 2015 erano 108, nel 2013 erano 187); il numero massimo di altre cariche dichiarate è pari a 27.

È sovente possibile ricavare informazioni anche riguardo al numero di altri incarichi ricoperti dai sindaci (la cui diffusione non è esplicitamente raccomandata dal Codice). L'informazione è reperibile per 627 sindaci su 675, pari al 93% del totale. La trasparenza su tale punto è notevolmente cresciuta negli ultimi due anni (nel 2015 informazioni erano disponibili per l'81% dei sindaci).

Il numero medio di "altre cariche" calcolato a livello di singoli sindaci è molto più elevato che per gli amministratori e pari a 7,78. I sindaci che dichiarano altre cariche pari a 0 sono pari al 22% del totale. Ben 206 persone (pari al 33% del totale) hanno dichiarato

³⁹ Il Codice fa riferimento alle cariche ricoperte non solo "in altre società quotate in mercati regolamentati anche esteri", ma anche "in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni".

di ricoprire almeno altre 10 cariche. Anche in questo caso, il trend è in diminuzione negli anni anche per i sindaci (nel 2016 erano 229 soggetti, 300 nel 2012). Il numero massimo di altre cariche dichiarate da un singolo sindaco è pari a 49.

i) Cariche in altre società quotate

Incrociando i dati delle Relazioni con il *database* Consob al 31/12/2016 è possibile ricavare il numero di incarichi ricoperti da amministratori e sindaci presso le sole società quotate (cfr. Tab. 9). Si è già osservato in Tab. 8 che le società oggetto dell'indagine hanno complessivamente 2.205 consiglieri; il numero di persone che ricoprono la carica di consigliere è però più basso (1.934), perché una persona può ricoprire più incarichi. 1.673 persone ricoprono solo un incarico di consigliere (non hanno cioè altri incarichi in società quotate), 204 persone ricoprono cariche in più CdA (fino a un massimo di 5: si tratta di tre donne, seguite da 9 persone – 6 uomini e 3 donne – con 4 incarichi da consigliere) mentre 57 ricoprono cariche sia in CdA, sia in uno o più collegi sindacali (di nuovo, fino a un massimo di 5 incarichi complessivi; e, di nuovo, si tratta di una donna)⁴⁰.

Le società oggetto dell'indagine, come visto in Tab. 8, hanno complessivamente 675 sindaci; il numero di persone che ricoprono la carica di sindaco è però inferiore (580), perché una persona può ricoprire più incarichi. In particolare, 464 persone ricoprono solo un incarico di sindaco (non hanno cioè altri incarichi in società quotate); altre 59 persone cumulano cariche di sindaco in più società quotate (fino a un massimo di 4)⁴¹. Le situazioni mono-carica nelle società quotate sono ampiamente prevalenti (l'87% delle persone ricopre una sola carica) e sostanzialmente stabili negli ultimi tre anni (le situazioni di multi-carica erano più frequenti in passato: erano il 16,1% del totale nel 2011).

L'evoluzione nel tempo è diversa per consiglieri e sindaci di sesso maschile e femminile. Tra i soggetti mono-carica, il peso del genere femminile è aumentato dal 22% al 29% del totale negli ultimi due anni. Tra i soggetti multi-carica, l'aumento del peso delle donne è stato superiore (ad esempio, le donne sono aumentate dal 24 al 37% del totale tra i soggetti con due cariche). L'aumento è stato fortissimo tra i soggetti che detengono 5 o più cariche, tra cui le donne sono passate, in due anni, dal 14 al 100% del totale. In realtà, tutte le situazioni di multi-carica riguardano oggi – più che proporzionalmente – donne: mentre i soggetti di sesso femminile rappresentano il 30%

⁴⁰ Il numero totale di persone che ricoprono incarichi di amministratore è: $1.673 + 204 + 57 = 1.934$ (cfr. Tab. 9).

⁴¹ Si tratta di anche qui di una donna, seguita da 14 persone (8 uomini e 6 donne), con tre incarichi. Ad essi si aggiungono le 57 persone che ricoprono cariche sia in CdA, sia in uno o più collegi sindacali. Il numero totale di persone che ricoprono incarichi di sindaco è: $464 + 59 + 57 = 580$ (cfr. Tab. 9).

del campione, le donne con 4 (o, rispettivamente, 3 o 2) incarichi sono il 53% (o, rispettivamente, 48% o 37%) del totale. In presenza del vincolo esterno introdotto dalla legge Golfo-Mosca, le società hanno, di preferenza, nominato donne di maggiore esperienza o comunque di più consolidata reputazione. Ciò ha però causato tra esse un incremento sensibile delle situazioni di multi-carica.

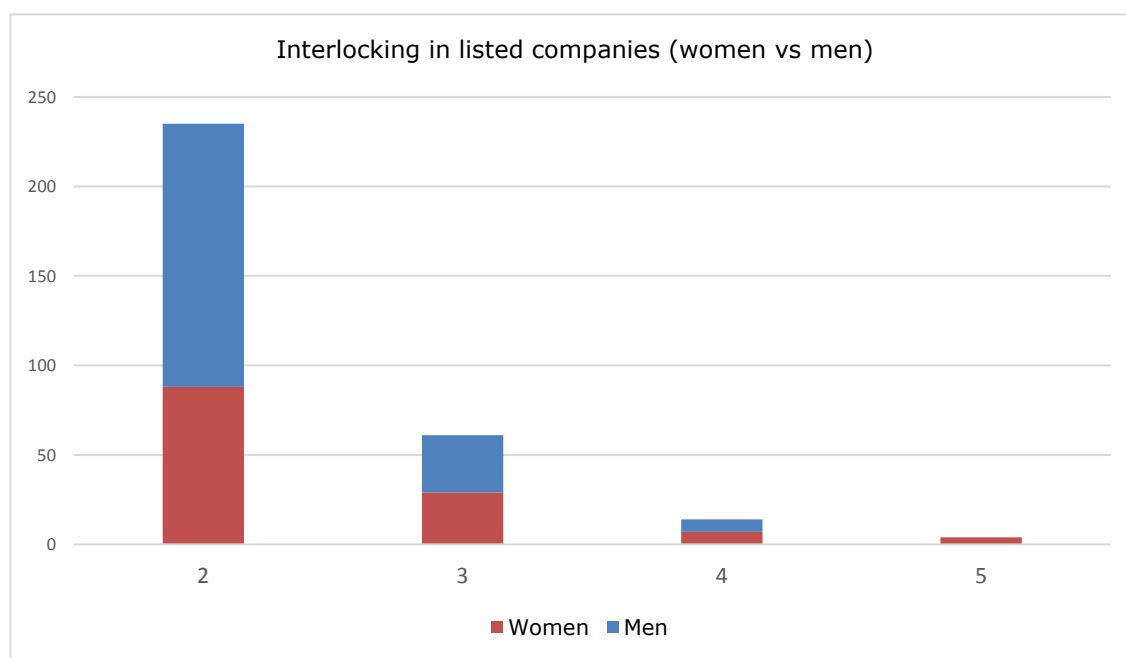


Figura 11

3.2. Composizione del CdA e amministratori indipendenti

La verifica ha riguardato i seguenti aspetti:

a) Numerosità del CdA

Il numero medio di componenti del CdA è pari a 10 ed è variabile secondo la dimensione (da un minimo di 8,7 presso le Small Cap a un massimo di 13,5 nel FTSE Mib, cfr. Tab. 10) e secondo il settore (15,2 nelle società finanziarie, 9,3 nelle altre). La maggiore numerosità del CdA nel settore finanziario è, peraltro, connessa a una maggior dimensione delle società appartenenti a tale settore⁴².

⁴² La capitalizzazione mediana al 31/12/2016 delle società appartenenti al settore finanziario è pari a 1.914 milioni di €; quelle delle società non finanziarie è invece pari a 184 milioni di €.

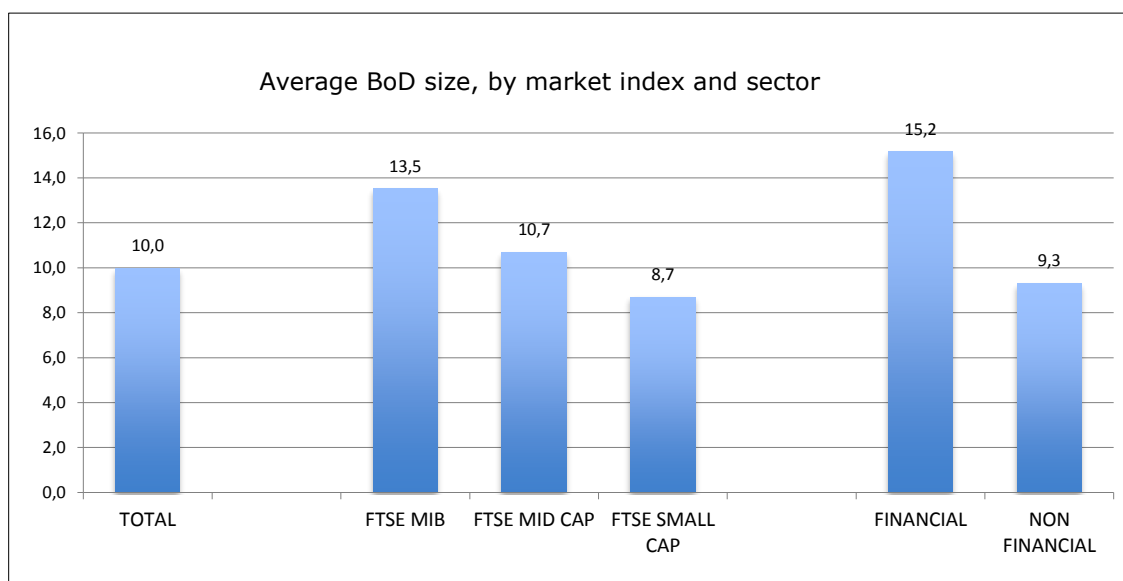


Figura 12

Nell'unica società monistica la dimensione del CdA è superiore alla media (19 consiglieri; va però ricordato che qui non è presente il collegio sindacale). Nelle tre società dualistiche la numerosità media complessiva degli organi sociali (consiglio di gestione + consiglio di sorveglianza) è pari a 16,7 consiglieri: il dato medio nasconde forti differenze tra le due banche, con oltre 20 consiglieri, e l'unica società non finanziaria che ne ha solo 7.

La numerosità del CdA è in sensibile aumento nel settore finanziario (15,2 consiglieri; erano 13,5 nel 2016)⁴³ mentre è stabile nel settore non finanziario (9,3 componenti).

b) Composizione del CdA

Il CdA-tipo è formato da 2,5 amministratori esecutivi, 3,1 non esecutivi "semplici" e 4,4 non esecutivi indipendenti⁴⁴. Dimensione e struttura del CdA variano in relazione alla dimensione aziendale: il numero medio di esecutivi è sempre intorno a 2,5, mentre il numero totale di non esecutivi nella società maggiori (FTSE Mib e Mid cap) è nettamente superiore a quello riscontrabile nelle Small cap (11,1 consiglieri, di cui 7,4

⁴³ L'aumento è dovuto solo in piccola parte alla discontinuità di classificazione che ha riguardato le società dualistiche (dove quest'anno sono conteggiati tutti i consiglieri – di gestione e di sorveglianza). Anche escludendo le due banche dualistiche, la numerosità totale del CdA nel settore finanziario sarebbe pari a 14,6 consiglieri.

⁴⁴ Si fa qui riferimento alla definizione di indipendenza prevista nel Codice di autodisciplina. La classificazione esecutivi - non esecutivi (e indipendenti) è fornita nella quasi totalità dei casi: essa risulta non disponibile solo per 3 consiglieri (erano 2 nel 2016, 3 nel 2015, 22 nel 2012), appartenenti a due società. In un caso si tratta di un consigliere nominato in prossimità della fine dell'esercizio.

indipendenti, tra le FTSE Mib, contro 6,2, di cui 3,4 indipendenti tra le Small Cap). Le differenze tra settore finanziario e non finanziario sono ricollegabili alla diversa numerosità dei non esecutivi (12,4 nel settore finanziario, 6,8 in quello non finanziario) e degli indipendenti (7,2 nel settore finanziario, 4,1 in quello non finanziario).

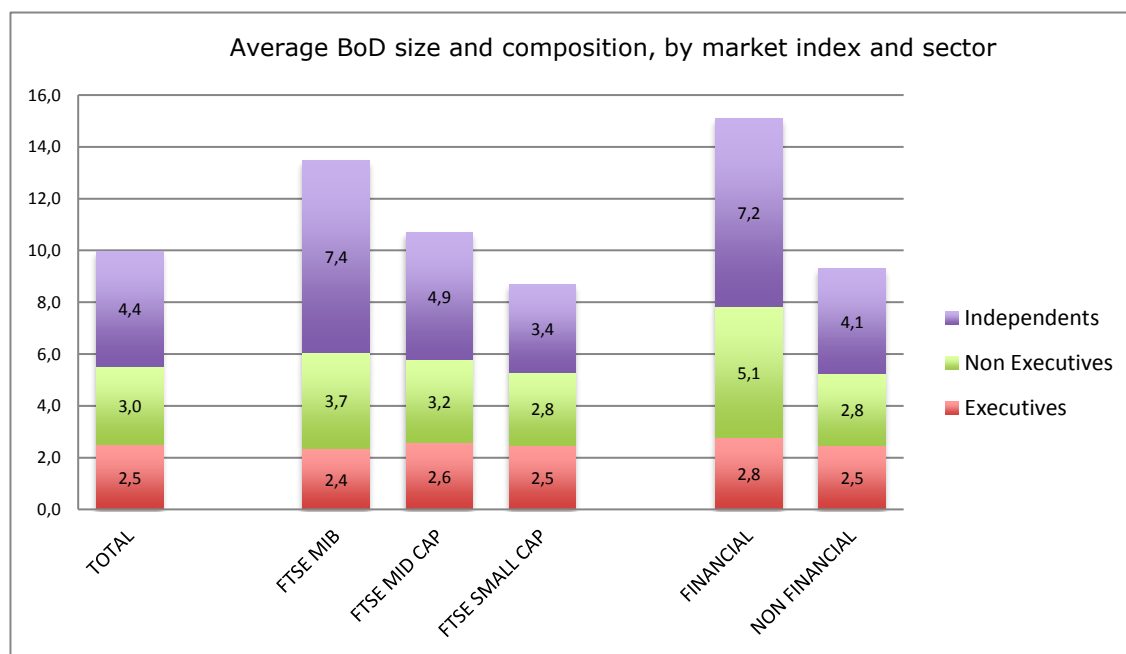


Figura 13

Tra i 555 amministratori esecutivi, 245 (pari al 44% del totale) sono identificati esplicitamente come Amministratori Delegati (AD)⁴⁵. Inoltre, 66 amministratori esecutivi (tra cui 51 AD) ricoprono la carica di Direttore Generale (DG). Il cumulo tra cariche di AD e DG non è una soluzione comune (è riscontrabile solo per il 21% degli AD). La soluzione è più diffusa tra le società di grandi dimensioni (16 AD-DG su 51 appartengono a società FTSE Mib e 14 a Mid cap).

La nomina di un DG che non fa parte del Consiglio di Amministrazione sta diventando sempre meno frequente: essa è oggi riscontrabile in meno di metà delle società che comunicano l'esistenza di un DG (41 su 105, pari al 39% del totale)⁴⁶.

Negli ultimi anni si riscontra una lieve, ma costante crescita del peso degli amministratori indipendenti, che aumentano da 3,6 (pari al 35,4% del totale) nel 2010 a

⁴⁵ Da osservare che una società identifica la propria DG come consigliere non esecutivo.

⁴⁶ Le società che hanno scelto di nominare un Direttore Generale sono 103 in tutto. La nomina di uno o più DG è stata effettuata quasi sempre (nel 96% dei casi) nel settore finanziario e nel 40% dei casi negli altri settori. 11 società (tra cui una FTSE Mib) hanno nominato più DG, fino a un massimo di 6.

4,4 (pari al 43,8% del totale) nel 2017. L'incremento è più marcato nel settore finanziario.

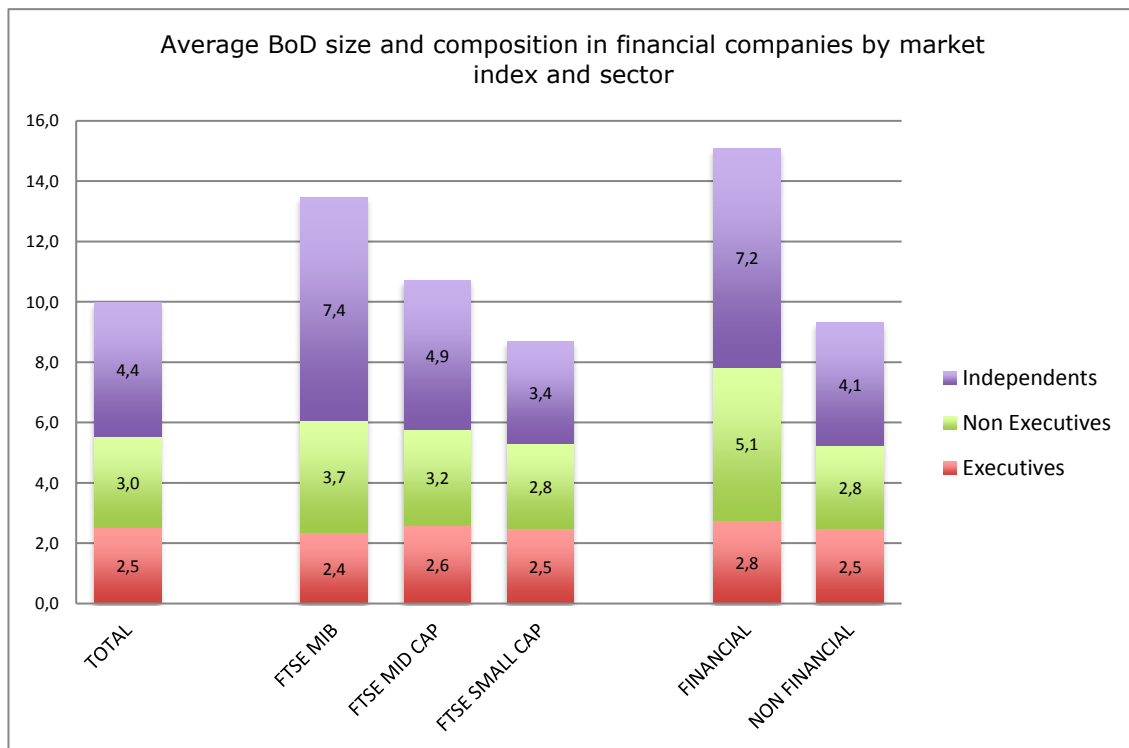


Figura 14

Il Codice raccomanda che il CdA sia composto da amministratori esecutivi e non esecutivi (quindi che entrambe le categorie siano presenti). Quasi tutte le società hanno sia amministratori esecutivi, sia non esecutivi all'interno del consiglio. Il Codice raccomanda inoltre che vi sia un numero "adeguato" di amministratori indipendenti e che tale numero sia, in ogni caso, non inferiore a due. A fine 2016, 206 società (pari al 93% del totale) erano in linea con tale raccomandazione. Alle società del FTSE Mib si raccomanda poi di avere un CdA formato per almeno un terzo da amministratori indipendenti, con arrotondamento all'unità inferiore (art. 3.C.3.). A fine 2016, 32 società FTSE Mib⁴⁷ (pari al 94% del totale) avevano un CdA in linea con tale raccomandazione.

Nel complesso, a fine 2016, 204 società (pari al 92% del totale) avevano una composizione del CdA in linea con tutte le raccomandazioni del Codice. Il dato è sostanzialmente invariato rispetto all'anno scorso. Tra le 17 società (pari all'8% del

⁴⁷ Due società FTSE Mib manifestano un "fabbisogno" di indipendenti "da Codice": entrambe hanno un numero adeguato di amministratori indipendenti "da TUF", mentre una delle due non aderisce al Codice.

totale) che manifestano una *non-compliance* sotto l'uno o l'altro profilo, peraltro, 10 non aderiscono al Codice⁴⁸.

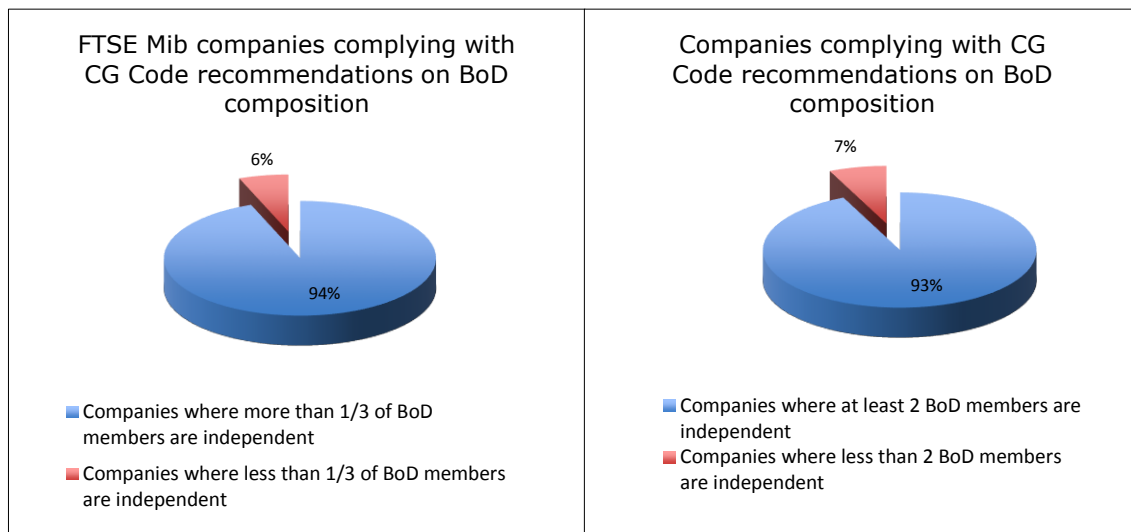


Figura 15

c) Età degli amministratori e dei sindaci

Si sono reperite informazioni sull'età degli amministratori e dei sindaci. L'età media degli amministratori e dei sindaci si sta riducendo quasi in tutti i settori e le classi dimensionali.

L'età media degli amministratori è lievemente inferiore all'anno passato (è pari a circa 57 anni). Essa varia a seconda del settore (è 56,5 anni nel settore non finanziario; nel settore finanziario l'età media sale oltre i 60 anni) (cfr. Tab. 11). Gli amministratori esecutivi sono mediamente più anziani (57 anni e mezzo circa) dei non esecutivi (57 anni) e, ancor più, degli indipendenti (la cui età media è inferiore a 57 anni). Le differenze di età sono però assai più marcate nel settore bancario, dove gli esecutivi (62 anni) hanno due anni in più dei non esecutivi (60 anni) e addirittura tre anni in più degli indipendenti (59 anni).

Gli amministratori sono solitamente più giovani nelle Small cap (la differenza di età rispetto alle società maggiori sfiora i due anni) e nel settore non finanziario (ciò vale soprattutto per gli esecutivi): la differenza di età tra amministratori della stessa categoria operanti in società di settori diversi è, quindi, circa inferiore a due anni (58,3

⁴⁸ Le società che, pur aderendo all'ultima edizione del Codice, manifestano un "fabbisogno" di indipendenti sono 5 (tra esse figura una FTSE Mib). Ad esse si aggiungono 2 società prive di amministratori esecutivi.

contro 56,4) per gli indipendenti, circa tre anni e mezzo per i non esecutivi (59,9 contro 56,4) e 4 anni e mezzo per gli esecutivi (61,5 contro 57,1)⁴⁹.

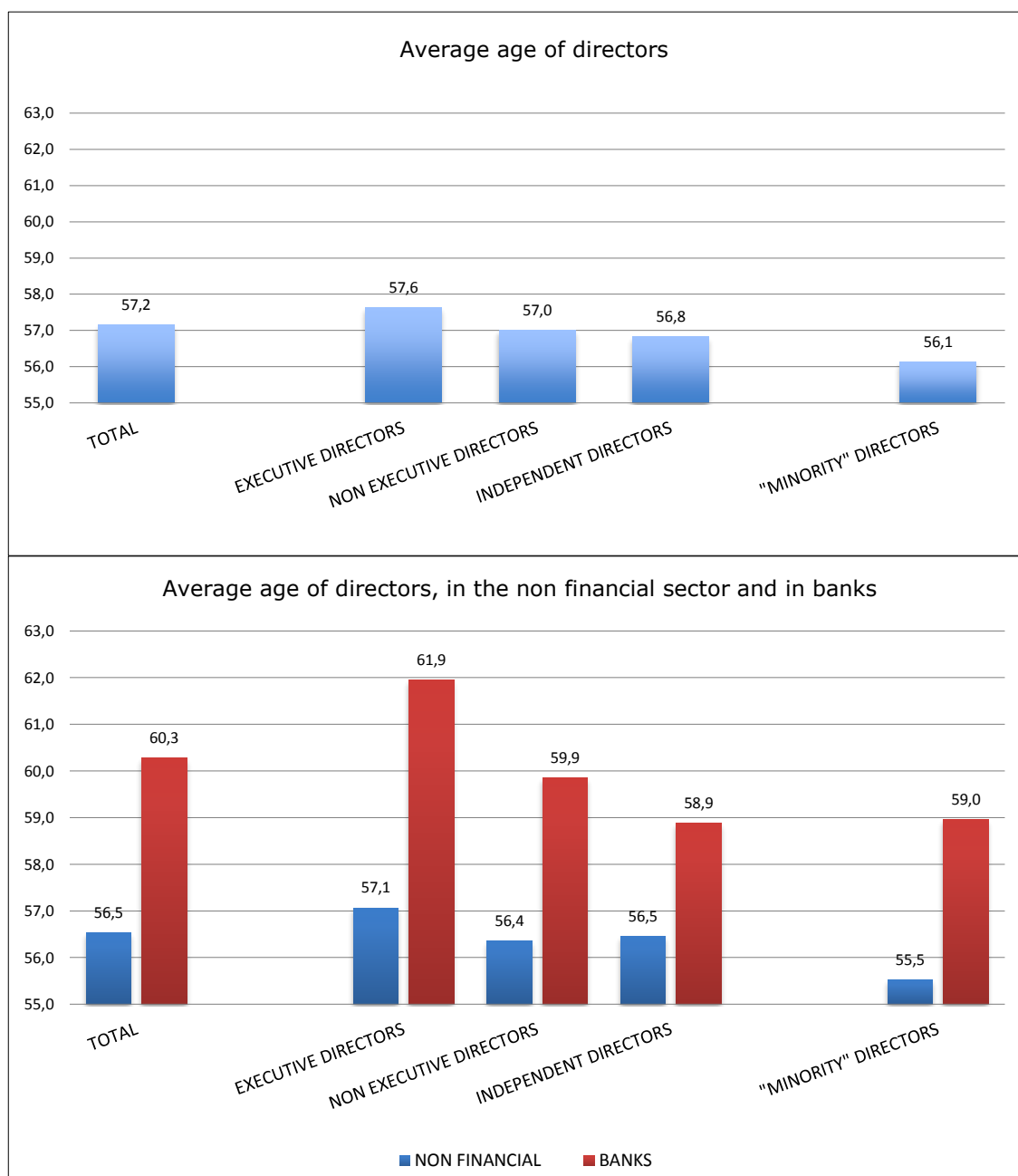


Figura 16

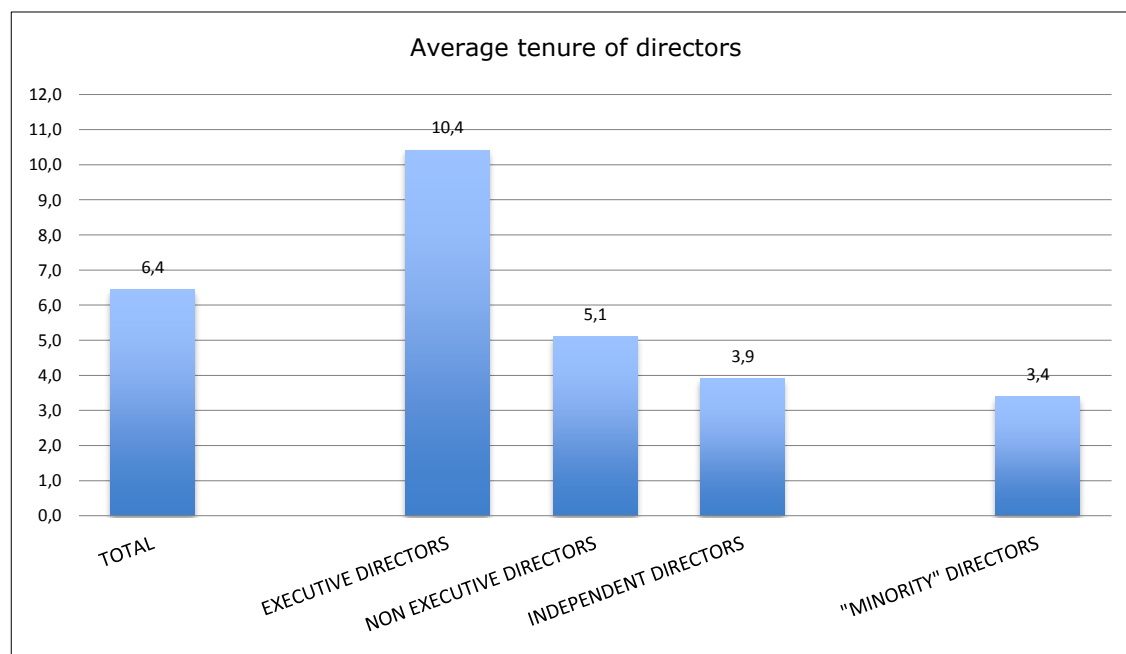
⁴⁹ A livello individuale la variabilità è molto forte. Tra gli esecutivi, l'età varia oggi tra un minimo di 29 anni e un massimo di 86 anni. In un caso come nell'altro, si tratta sempre di esponenti della famiglia azionista di controllo. Tra i non esecutivi e gli indipendenti, l'età varia tra un minimo di 25 e un massimo di 88 anni.

L'età media dei sindaci è pari a 56,4 anni, ossia inferiore, di quasi un anno, a quella degli amministratori. La differenza è riconducibile al settore finanziario (dove i sindaci sono circa 3 anni e mezzo più giovani degli amministratori) mentre non vi è sostanziale differenza di età negli altri settori⁵⁰.

d) Anzianità di carica degli amministratori e dei sindaci

Il criterio 1.C.1. lettera h) del Codice raccomanda alle società di fornire informazioni sull'anzianità di carica degli amministratori a partire dalla prima nomina. Il Codice non definisce con precisione le modalità di rilevazione della data di "prima nomina", rendendo, pertanto, inevitabili alcune differenze di interpretazione tra una società e l'altra (ad es. in caso di operazioni straordinarie come fusioni o scissioni, o nel caso di consiglieri nominati nuovamente – dopo essere cessati da una precedente carica). Inoltre, alcuni emittenti hanno riportato durate in carica riferite anche al periodo ante quotazione, mentre altri hanno fatto riferimento solo al periodo post-IPO. I dati riportati in Tab. 12 non sono, pertanto, perfettamente omogenei.

L'anzianità media di carica degli amministratori, calcolata in base a quanto riportato nelle Relazioni, è di poco inferiore a 6 anni e mezzo; essa mostra notevoli differenze a livello settoriale e dimensionale (è di poco inferiore a 5 anni nelle banche e tra le FTSE Mib; superiore a 6 anni e mezzo nei settori non finanziari e sostanzialmente pari a 7 anni nelle società Mid Cap e Small Cap).



⁵⁰ A livello individuale la variabilità è anche qui forte. L'età varia tra un minimo di 32 e un massimo di 85 anni.

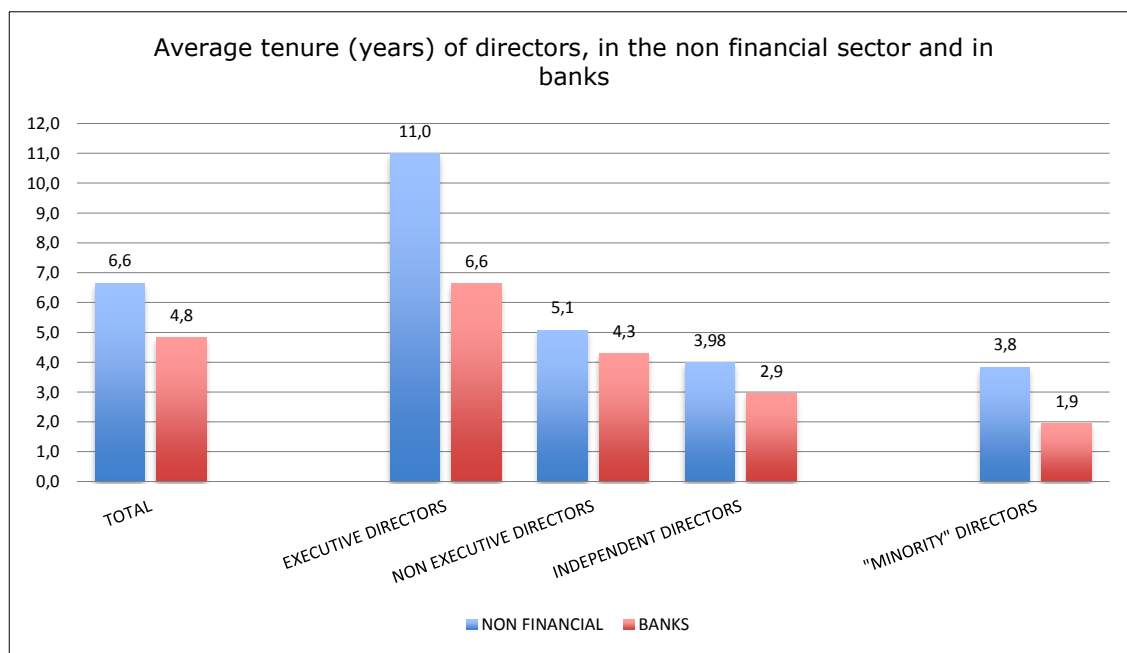


Figura 17

La *tenure* media degli amministratori esecutivi (circa 10 anni e mezzo) è più che doppia rispetto a quella dei non esecutivi (5,1). La *tenure* media degli indipendenti è ancora inferiore (meno di 4 anni). L'anzianità media di carica degli esecutivi è, inoltre, molto variabile secondo la dimensione aziendale: essa supera gli 11 anni nelle società medio-piccole, mentre è inferiore a 8 anni tra le FTSE Mib. Le differenze tra società di diversa dimensione sono assai meno marcate tra le altre categorie di amministratori⁵¹.

Nonostante il codice non raccomandi esplicitamente la *disclosure* dell'anzianità di carica per i sindaci, tali informazioni sono comunque fornite con frequenza nelle Relazioni di governance. In base ai dati raccolti, l'anzianità media di carica per i sindaci è pari a 5,2 anni e quindi inferiore, di oltre un anno, a quella media di tutti amministratori mentre è sostanzialmente allineata a quella degli amministratori non esecutivi⁵².

⁵¹ A livello individuale la variabilità della *tenure* è molto forte nei valori massimi (il valore minimo può, ovviamente, essere pari a 0, nel caso di amministratori appena nominati). L'anzianità di carica massima è pari a 56 anni tra gli esecutivi; è pari a 50 anni tra i non esecutivi. La *tenure* massima è solo di poco inferiore tra gli indipendenti (36 anni). I casi di amministratori indipendenti con anzianità di carica elevata sono comunque pochi: 9 indipendenti (in 8 società) vantano una *tenure* superiore a 20 anni; 27 (in 20 società) hanno *tenure* superiore a 15 anni. Il punto sarà approfondito nel paragrafo 3.3.

⁵² A livello individuale la variabilità della *tenure* è, anche qui, molto forte nei valori massimi (il valore minimo può, ovviamente, essere pari a 0, nel caso di sindaci appena nominati). L'anzianità di carica massima è pari a 39 anni (curiosamente, nel caso di un sindaco di minoranza).

e) Chairman-CEO e Lead Independent Director

Il Codice raccomanda di evitare il cumulo di cariche sociali in una sola persona, nonché di nominare un *Lead Independent Director (LID)* in caso di cumulo *Chairman-CEO* o quando il presidente sia la persona che controlla la società⁵³.

A tal fine, si sono anzitutto identificate le società che forniscono informazioni sufficienti a identificare un amministratore esecutivo qualificabile come *CEO* (come raccomandato dall'articolo 1.C.1. lettera i) del Codice). Tra le società che hanno amministratori qualificati come esecutivi è stato possibile individuare dalle Relazioni una figura identificabile come *CEO* in 181 casi (pari all'82% del totale; cfr. Tab. 13). L'identificazione del *CEO* non è sempre effettuata esplicitamente dall'emittente⁵⁴. In vari casi l'esistenza e il nome del "principale responsabile della gestione dell'impresa" è ricavabile in modo indiretto dalle informazioni fornite in Relazione, ad esempio, attraverso il riferimento al ricorrere delle fattispecie previste dal Codice per la nomina del *LID* o all'assenza di situazioni di *cross-directorship* che coinvolgono il *CEO*, ai sensi del criterio 2.C.5. del Codice. In altri casi manca l'identificazione esplicita del *CEO* ma è tuttavia presente una figura identificabile come tale in base a un complesso di informazioni che comprende, in genere, il numero e il ruolo degli amministratori delegati e l'ampiezza delle deleghe ricevute (e comunicate in Relazione).

La figura identificata come *CEO* coincide col presidente in 56 casi (pari al 25% del totale): in questi casi si può quindi parlare di *Chairman-CEO*. Il presidente coincide con la persona che controlla la società in 46 casi (pari al 21% del totale)⁵⁵.

⁵³ L'art. 2.C.3. identifica il *chief executive officer*, o *CEO* con il "principale responsabile della gestione dell'impresa". Il Codice prevede altresì (nelle società FTSE Mib) la designazione di un *LID* se richiesto dalla maggioranza degli amministratori indipendenti, salvo diversa e motivata valutazione da parte del consiglio da rendere nota nell'ambito della relazione sul governo societario.

⁵⁴ Il Codice non prende esplicitamente posizione riguardo ai temi: a) se un *CEO* debba necessariamente esistere e b) se debba essere unico. Il *CEO* è definito come il "principale responsabile della gestione dell'impresa". Pur nella varietà di struttura delle deleghe conferite dagli emittenti, elementari considerazioni sull'efficienza, efficacia e univocità delle direttive gestionali fanno comprendere che la struttura gerarchica d'impresa abbia normalmente uno e un solo vertice. È comunque possibile una struttura il cui vertice sia "esterno" all'impresa (ad esempio perché soggetta a direzione e coordinamento da parte di una società controllante, nei limiti consentiti dall'art. 37 del Regolamento Mercati). Eventuali diarchie o strutture di comando più complesse sono pure occasionalmente possibili. L'eventuale adozione di simili strutture (e il loro funzionamento in concreto) sono elementi che possono essere utilmente comunicati al mercato (senza che sia indispensabile una motivazione esplicita della loro adozione su base *comply-or-explain*). A tale proposito, 10 società (non finanziarie) di dimensioni medio-piccole hanno comunicato esplicitamente la presenza di 2 *CEO*. Le società con "doppio *CEO*" sono 3 in meno dell'anno passato e 5 in meno che nel 2015.

⁵⁵ In 24 casi il presidente azionista di controllo è anche qualificabile come *CEO*. È opportuno sottolineare che il dato riportato nel testo è riferito strettamente alla definizione utilizzata nel Codice ("la persona" che

Le società che si trovano in una delle situazioni (*Chairman-CEO* o Presidente-azionista di controllo) in cui è raccomandata la nomina di un *Lead Independent Director* sono in ulteriore, lieve diminuzione: si tratta di 78 emittenti, pari al 35% del totale (erano 81 nel 2016, 93 nel 2015, 96 nel 2014). Come negli anni passati, si tratta esclusivamente di società non finanziarie. Come prevedibile, la frequenza di tali situazioni è inversamente proporzionale alla dimensione (è il 45% presso le Small cap; scende progressivamente al 32% nelle Mid cap e nelle FTSE Mib, dove l'istituzione del *LID* risulta raccomandata nel 9% dei casi)⁵⁶.

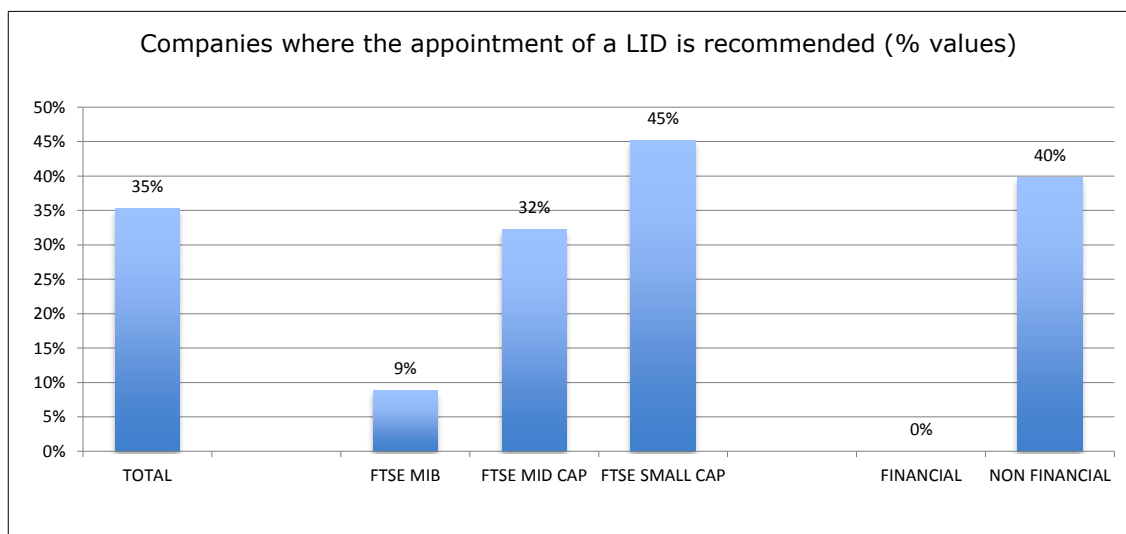


Figura 18

Il *Lead Independent Director* è stato nominato da 95 emittenti (pari al 43% del totale). Come prevedibile, la nomina del *LID* è riscontrabile prevalentemente nei settori non finanziari (in 93 casi su 95). Se si considerano le situazioni in cui la nomina di un *LID* è raccomandata, si osserva che tale figura è stata istituita in 59 società (su 78), pari al

controlla la società); pertanto, non considera situazioni in cui il presidente è uno degli esponenti di un gruppo di azionisti di controllo (es. una famiglia).

⁵⁶ A fine 2016 le società del FTSE Mib che si trovavano in una situazione per cui era raccomandata l'istituzione del *LID* erano 3; tutte lo hanno nominato. Ad esse si aggiungono una società dove il *LID* è stato nominato su richiesta degli amministratori indipendenti, come previsto dal secondo periodo del criterio 2.C.3. e 5 emittenti che hanno nominato un *LID* pur non essendo in una delle situazioni previste dal Codice. La nomina del *LID* su richiesta degli indipendenti si è verificata anche in società non appartenenti al FTSE Mib, su base volontaria (ad es. nell'unica compagnia di assicurazioni che lo ha nominato, in quanto il Presidente Onorario è l'azionista di controllo). In più di un caso la Relazione dà conto che la nomina è stata giudicata necessaria od opportuna dal CdA sulla base di considerazioni legate al fatto che il Presidente ricopre cariche di rilievo nella società controllante e/o ha legami familiari con l'azionista di controllo, oppure sulla base del fatto che il Presidente è munito di deleghe gestionali, anche se non è il CEO.

76% del totale (in lieve aumento rispetto al 74% del 2016)⁵⁷. Nessuna società monistica o dualistica ha ritenuto di nominare un *LID*.

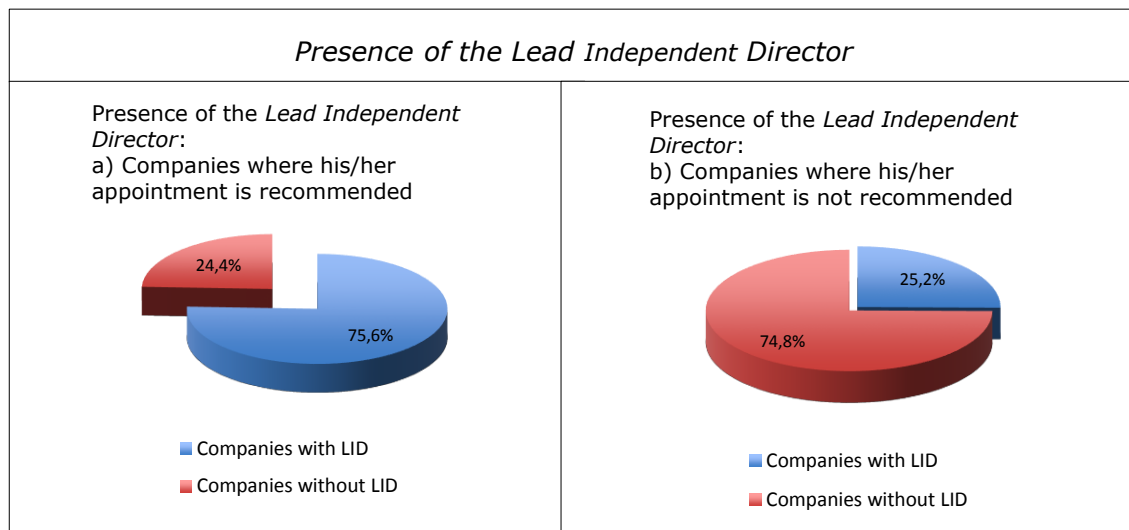


Figura 19

Il *LID* è designato con maggior frequenza (79%) laddove si verificano ambedue le situazioni in cui il Codice ne raccomanda la designazione, ossia dove il presidente coincide con l'azionista che controlla la società ed è qualificabile come *CEO*, con 5 eccezioni. In altri 36 casi la figura del *LID* è stata istituita su base meramente volontaria da società non corrispondenti alle situazioni identificate dal Codice (la frequenza di nomina del *LID* è qui pari al 25% del totale).

Il *LID* è sempre individuato nominativamente nella Relazione. Si tratta, quasi sempre, di amministratori che non ricoprono cariche nel CdA: solo in un caso il *LID* è un vicepresidente. In una società, il *LID* è un consigliere non esecutivo e qualificabile come indipendente ai sensi del TUF⁵⁸. Si tratta, inoltre, quasi sempre di consiglieri tratti dalla lista "di maggioranza": in 7 casi (su un totale di 37 società che risultano dotate di *LID* e di consiglieri "di minoranza" in base alle informazioni fornite nella Relazione) il *LID* è tratto da una lista di minoranza (in 5 casi su 7 è un consigliere espressione degli investitori istituzionali coordinati da Assogestioni. Il *LID* ha un'età e un'anzianità di

⁵⁷ Quindi 19 società (erano 21 nel 2016, 24 nel 2015) sarebbero *non compliant* con la raccomandazione del Codice. Tra esse si contano 7 emittenti classificabili come dotate di "*Chairman-CEO*", 7 società in cui non si verifica il cumulo di cariche ma il presidente è il principale azionista e 5 in cui si verificano ambedue le situazioni). A tale proposito, è da osservare che 6 di esse non hanno aderito al Codice di autodisciplina mentre una ha aderito a una versione precedente. Inoltre, 5 società risultano prive di amministratori indipendenti (ai sensi del Codice).

⁵⁸ In 26 altre società il *LID* è, in realtà, un consigliere qualificato come indipendente anche se non risponde a uno o più criteri tra quelli dettati dall'art.3 del Codice. Il punto è approfondito nel paragrafo 3.3.

carica nettamente superiori alla media degli indipendenti (rispettivamente 60 anni contro meno di 57, e 6 anni contro meno di 4).

Il Codice raccomanda che, almeno una volta l'anno, siano convocate riunioni degli amministratori indipendenti per la discussione dei temi giudicati di interesse rispetto al funzionamento del CdA o alla gestione sociale. Lo svolgimento di riunioni dei soli indipendenti (in assenza degli altri amministratori) è in sensibile aumento: 139 società (pari al 67% del totale; erano il 58% nel 2016)⁵⁹ hanno comunicato che gli amministratori indipendenti si sono riuniti almeno una volta nel corso dell'anno; tra le società maggiori tale prassi è più frequente (78% dei casi nel FTSE Mib).

La raccomandazione a riunirsi (in assenza degli altri consiglieri) almeno una volta l'anno è rivolta a tutti gli amministratori indipendenti (sia o meno stato nominato un *LID*). Essa è seguita con frequenza maggiore nelle società in cui è avvenuta la designazione del *LID* (dove riunioni dei soli indipendenti si sono svolte nel 77% dei casi; la percentuale scende al 60% dove non è stato nominato un *LID*).

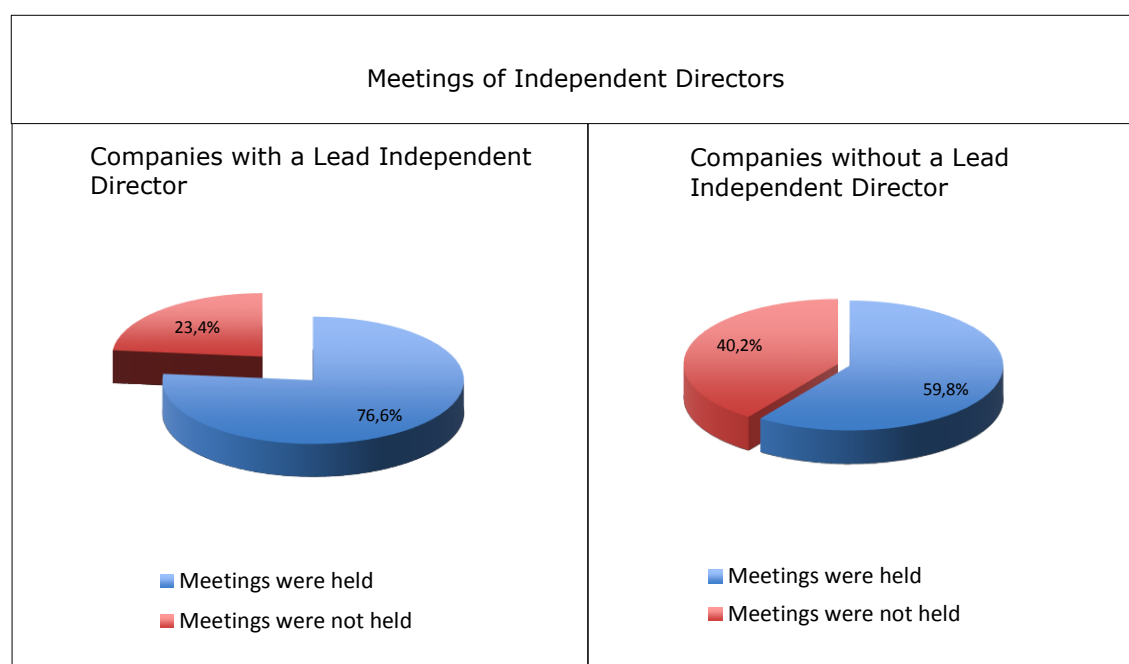


Figura 20

3.3. Valutazione dell'indipendenza di amministratori e sindaci

⁵⁹ Il dato è calcolato rispetto al numero di società (206) che hanno almeno due amministratori indipendenti.

Il Codice raccomanda, tra l'altro: a) che il CdA valuti periodicamente l'indipendenza degli amministratori "avendo riguardo più alla sostanza che alla forma", facendo riferimento a 8 criteri applicativi, peraltro non tassativi; b) che il Collegio Sindacale verifichi la corretta applicazione dei criteri adottati dal CdA; c) che i sindaci siano scelti "tra persone che possono essere qualificate come indipendenti anche in base ai criteri previsti (...) con riferimento agli amministratori"; d) che il Collegio Sindacale verifichi il rispetto anche di tali criteri.

Si è verificata la presenza di situazioni riferibili ad alcuni criteri applicativi del Codice. L'analisi compiuta non è, ovviamente, una valutazione della "vera" indipendenza degli amministratori e dei sindaci (i criteri sono indicati come "non tassativi"), anche perché solo il CdA ha le informazioni necessarie a tal fine. L'obiettivo è censire situazioni che il Codice ha individuato come degne di attenzione, per valutarne l'evoluzione temporale e/o eventuali difformità di applicazione dei criteri tra società diverse.

a) Indipendenza dei consiglieri

L'indagine si è soffermata con particolare attenzione sull'analisi dell'indipendenza dei consiglieri. Come in passato, si è scelto di distinguere con precisione le situazioni in cui gli emittenti hanno comunicato di voler disapplicare in linea generale uno o più dei criteri applicativi indicati nel Codice da quelle in cui ai medesimi criteri è stata data applicazione in modo sostanzialista (e quindi con prevalenza della sostanza sulla forma). Ambedue le situazioni sono state poi oggetto di uno specifico approfondimento relativo al *comply-or-explain* (riportato nella parte terza).

L'intenzione di disapplicare in linea generale uno o più criteri applicativi proposti dal Codice per la valutazione dell'indipendenza è stata comunicata nella Relazione da 13 società, pari al 6% del totale (cfr. Tab. 10). Il criterio disapplicato è sempre quello riguardante la durata in carica ultranovenale; in un caso è quello delle cariche in società controllate (e della significatività dei relativi compensi).

Un caso diverso dalla disapplicazione "generale" di criteri è quello degli emittenti che, pur aderendo al Codice, hanno valutato – in concreto – positivamente l'indipendenza di uno o più consiglieri sulla base del principio generale della prevalenza della sostanza sulla forma (di cui al criterio 3.C.1. del Codice)⁶⁰. Si sono individuate 38 società (pari al 17% del totale) dalla cui Relazione emerge in modo esplicito che l'applicazione di uno o più criteri di indipendenza proposti dal Codice ha avuto luogo con "prevalenza della

⁶⁰ Il consiglio può infatti ritenere indipendente – in base a un giudizio "sostanziale" e non formale – un consigliere che l'applicazione "meccanica" di un criterio dell'art. 3 porterebbe a classificare come non indipendente. In tal senso, è fisiologico che il criterio più frequentemente "disapplicato" (nel senso indicato) sia proprio quello più "meccanico", ossia quello della permanenza in carica ultranovenale.

sostanza sulla forma”. L’applicazione “sostanzialista” riguarda nella maggior parte dei casi la *tenure* ultranovennale (ciò accade in 30 emittenti; in 12 società l’applicazione sostanzialista riguarda anche – 4 casi – o solo – 8 casi – altri criteri di indipendenza).

Tali situazioni sono comunicate più spesso nel settore non finanziario (nel 18% dei casi; sono l’8% nel settore finanziario, dove solo una banca e una compagnia di assicurazioni comunicano esplicitamente di avere applicato in modo sostanzialista, rispettivamente, il criterio dei 9 anni e quello della significatività delle relazioni commerciali, finanziarie o professionali).

La valutazione dell’indipendenza degli amministratori, almeno nelle situazioni di *best practice*, è più matura e meno legata all’automatica applicazione di criteri, coerentemente con la lettera e con lo spirito del Codice: la trasparenza sulle valutazioni effettuate è sovente buona.

Come ogni anno è stata condotta un’analisi ulteriore per i consiglieri indipendenti (cfr. Tab. 14) riguardo all’esistenza di specifiche situazioni, riferibili ad alcuni criteri applicativi del Codice, riportate qui di seguito:

- a) membri del comitato esecutivo, in società ove è lecito ritenere che il comitato sia coinvolto direttamente nella gestione corrente⁶¹. Due consiglieri indipendenti fanno parte del comitato esecutivo di un’unica società, che si è riunito con notevole frequenza (più dello stesso CdA); nessuno fa parte di Comitati esecutivi di società prive di Amministratore Delegato;
- b) presidenti del CdA qualificati come indipendenti (sebbene rientrino nella definizione di “esponenti di rilievo” del Codice). Tali situazioni sono divenute rare: solo 10 società (come nel 2016 e nel 2015; erano 26 nel 2012) hanno qualificato il proprio presidente come non esecutivo e indipendente (secondo la definizione “da Codice”)⁶²;
- c) beneficiari di piani di incentivazione legati alla *performance* aziendale, anche a base azionaria (tipicamente *stock grants* o *stock options*). Nessun consigliere indipendente risulta più partecipare a piani *stock-based*; altri 3 consiglieri indipendenti, in una società di piccole dimensioni percepiscono –

⁶¹ Il Codice indica come esecutivi (quindi non indipendenti) gli amministratori che fanno parte del comitato esecutivo dell’emittente “quando manchi l’identificazione di un amministratore delegato o quando la partecipazione al comitato esecutivo, tenuto conto della frequenza delle riunioni e dell’oggetto delle relative delibere, comportamenti, di fatto, il coinvolgimento sistematico dei suoi componenti nella gestione corrente dell’emittente”.

⁶² Si tratta di 8 presidenti di CdA e 2 presidenti di consigli di sorveglianza.

insieme agli altri amministratori – una piccola componente di remunerazione variabile.

- d) amministratori che ricevono emolumenti complessivi significativamente più elevati⁶³. Premesso che in tale materia qualsiasi parametro di riferimento è soggettivo, si sono identificati – in continuità con gli anni passati – i consiglieri indipendenti che percepiscono una remunerazione complessiva:
 - i) almeno doppia rispetto a quella degli altri consiglieri non esecutivi; ii) non ricollegabile alla partecipazione a comitati consiliari raccomandati dal Codice di autodisciplina. Si tratta di 31 amministratori, un numero in linea con quello degli ultimi due anni (erano 39 nel 2014).
- e) persone che ricoprivano la carica di amministratore 9 anni prima⁶⁴. La verifica ha preso in considerazione la composizione degli organi delle società quotate, come risultante dal *database* Consob. Il numero di consiglieri indipendenti che risultavano in carica 9 anni prima della data dell'indagine è tuttora rilevante (109 consiglieri), anche se in continuo e sensibile calo (erano 117 nel 2016, 128 nel 2015, 137 nel 2014, 146 nel 2013). Da segnalare che 19 di essi appartengono a società il cui CdA ha dichiarato di voler disapplicare tale criterio.

I numeri evidenziati non sono tra loro sommabili, poiché una singola persona può trovarsi in più situazioni “particolari” (ad es. può essere presidente della società, far parte di un comitato esecutivo molto attivo e percepire una remunerazione “elevata”). Gli amministratori indipendenti che non rientrano in alcuna delle situazioni indicate sono 843 (su 980 indipendenti), pari all'86% del totale (dato in lieve, continua crescita: era l'85% nel 2016, l'83% nel 2015, il 78% nel 2012). Per la prima volta la percentuale è lievemente superiore (89%) nel settore finanziario, che ha visto negli ultimi anni un notevole ricambio della composizione dei *board* (l'anzianità media di carica degli indipendenti è 2,9 anni nelle banche, contro 4 anni nel settore non finanziario).

⁶³ I casi censiti riguardano, tipicamente, compensi aggiuntivi per cariche da presidente o vicepresidente nell'emittente o in società controllate (non, però, controllanti o soggette a comune controllo, perché le informazioni riportate in bilancio riguardano solo le ramificazioni “verso il basso” della struttura di gruppo), e/o per la partecipazione a un comitato esecutivo molto attivo.

⁶⁴ Il Codice indica tra i criteri per la valutazione dell'indipendenza l'essere stato “amministratore dell'emittente per più di nove anni negli ultimi dodici anni”. Per mantenere l'analisi entro limiti di complessità ragionevoli si è scelto di censire i casi in cui l'amministratore era in carica 9 anni fa. Ciò comporta la rinuncia a verificare la continuità della carica; sono possibili, quindi, sporadici errori di classificazione. Sono stati considerati esplicitamente anche i (pochi) casi in cui la persona è passata dall'incarico di sindaco a quello di amministratore (e viceversa, quando si è replicata l'analisi sui sindaci) e quelli di passaggio dal board di una società incorporata a quello dell'incorporante (particolarmente rilevanti nei casi di fusioni del settore bancario).

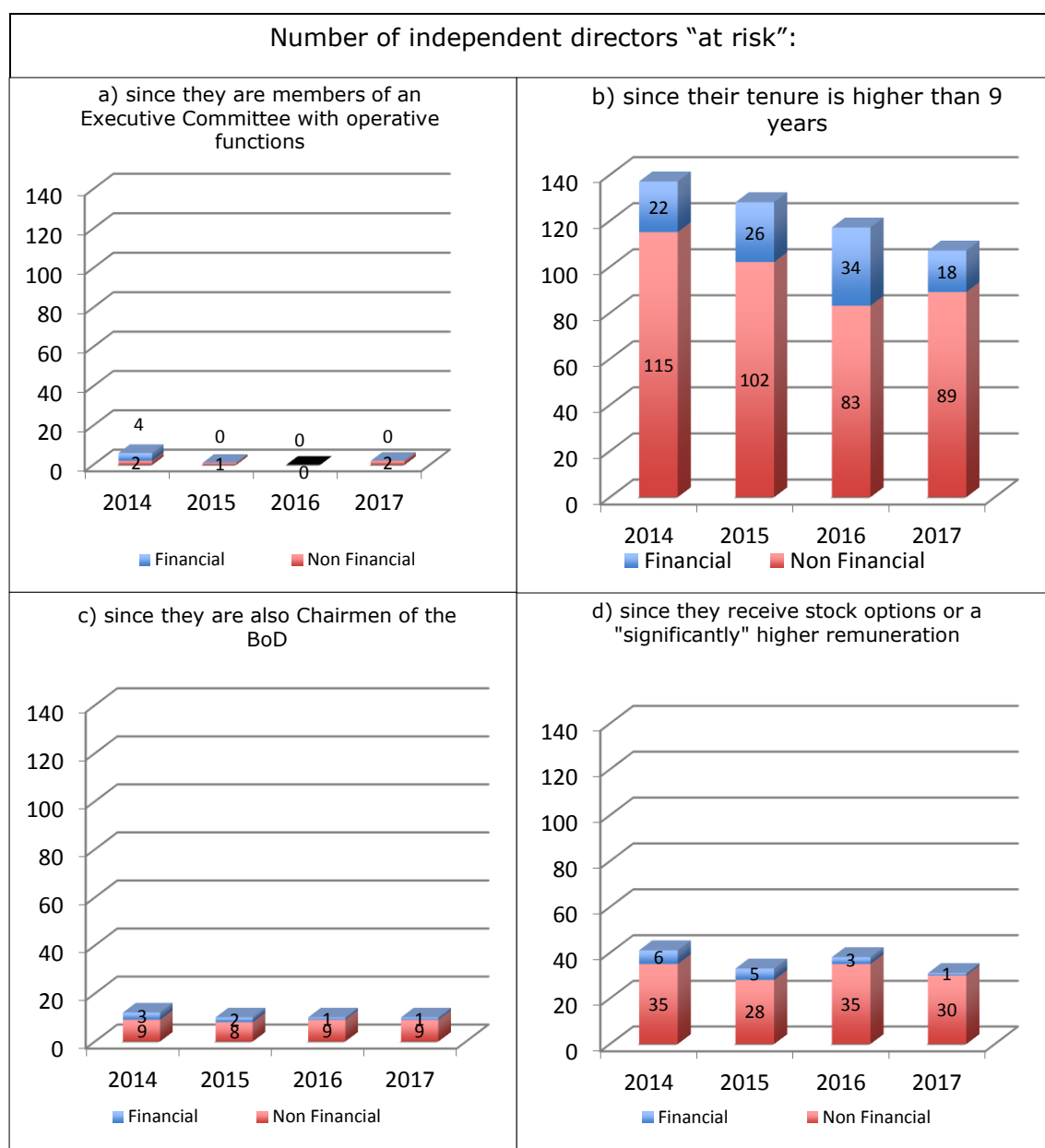


Figura 21

b) Indipendenza dei sindaci

Il Codice raccomanda (criterio 8.C.1.) che i sindaci siano scelti tra persone che possono essere qualificate come indipendenti anche in base ai criteri previsti con riferimento agli amministratori. Informazioni sulla valutazione dell'indipendenza dei sindaci sono fornite con notevole frequenza (in 209 casi, pari al 97% del totale delle

società dotate di modello di *governance* “tradizionale”); in 10 casi la valutazione ha avuto luogo solo secondo i criteri di indipendenza “da TUF”.

Anche per i sindaci sono riscontrabili alcune società che dichiarano la disapplicazione di uno o più criteri di indipendenza (in genere gli stessi disapplicati per gli amministratori), o che dichiarano l'applicazione “sostanzialista” dei medesimi, esplicitamente motivata e in genere riferita a specifiche persone e situazioni; in un caso come nell'altro, il criterio disapplicato (o applicato in modo “sostanzialista”) è quasi sempre quello della *tenure* ultranovennale.

Con riferimento ai sindaci (cfr. Tab. 15), la verifica effettuata ha riguardato un ventaglio più ristretto di situazioni poiché solo alcuni dei criteri raccomandati per gli amministratori paiono, in realtà, applicabili ai sindaci⁶⁵:

- a) persone che ricevono emolumenti complessivi significativamente più elevati rispetto a quelli derivanti dall'incarico di sindaco presso l'emittente (47 casi; tipicamente si tratta di compensi per cariche in collegi di società controllate); il dato è allineato a quelli degli ultimi due anni (erano però 60 casi nel 2014, 68 nel 2013).
- b) persone che ricoprivano la carica di sindaco 9 anni prima (100 sindaci, erano 103 nel 2016, 109 nel 2015, 118 nel 2014, 136 nel 2013)⁶⁶. Da segnalare che 11 di essi appartengono a società il cui CdA ha dichiarato di voler disapplicare tale criterio.

Anche per i sindaci i numeri evidenziati non sono tra loro sommabili, poiché una singola persona può trovarsi in più situazioni “particolari”. I sindaci che non rientrano in alcuna delle situazioni indicate sono 545 (pari all'81% del totale, in linea con il 2016; erano l'80% nel 2015, il 75% nel 2012). Anche qui, per la prima volta, la percentuale è lievemente superiore (82%) nel settore finanziario.

⁶⁵ I sindaci non possono, ovviamente, far parte del comitato esecutivo; d'altro canto, casi di assunzione di cariche in società controllanti, controllate o soggette a comune controllo, nonché di parentela tra sindaci e amministratori sono vietati dall'art. 148 TUF. Anche la partecipazione a piani di incentivazione pare da escludere perché sostanzialmente incompatibile con il ruolo di controllo dei sindaci (mentre può, invece, riguardare i membri degli “organi di controllo” delle società monistiche e dualistiche, che non svolgono – di norma – funzioni di mero controllo).

⁶⁶ Per la prima volta, nessuna società (era 1 nel 2016, 3 nel 2015, 7 nel 2014, 9 nel 2013) ha un collegio interamente composto da sindaci in carica da oltre 9 anni.

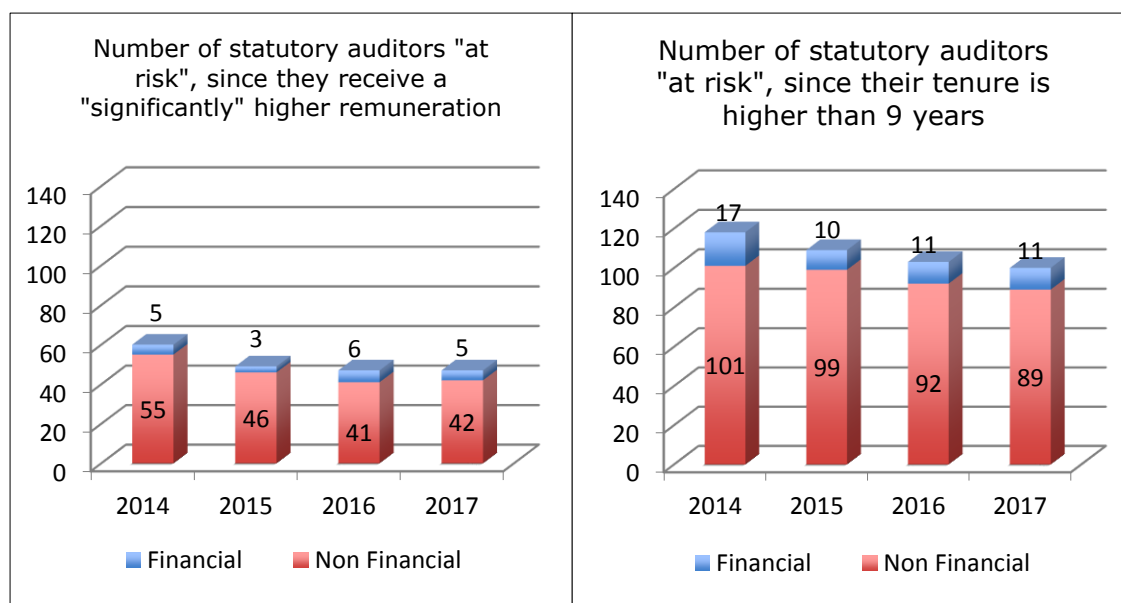


Figura 22

3.4. I rappresentanti delle minoranze

L'elezione degli organi sociali negli emittenti quotati ha luogo tramite il meccanismo del voto di lista, che consente a minoranze azionarie organizzate l'elezione di propri rappresentanti⁶⁷. Dalle Relazioni è possibile ricavare informazioni su numero e ruolo dei rappresentanti (amministratori e sindaci) eletti dalle minoranze al 31 dicembre 2016.

Le società che dichiarano di avere almeno un consigliere di minoranza sono 101, pari al 46% del totale (cfr. Tab. 10), in aumento rispetto agli anni passati (erano 94 nel 2016, 87 nel 2015). Il numero totale di consiglieri di minoranza è pari a 183 (erano 182 nel 2016, 172 nel 2015, 170 nel 2014); essi rappresentano il 17% del totale, nelle società dove sono presenti.

⁶⁷ Le società adottano, prevalentemente, il metodo "maggioritario", che prevede l'attribuzione della maggioranza dei posti alla lista risultata prima per numero di voti e una riserva di posti, indicata nello statuto, per candidati tratti da una o più liste di minoranza. Si riscontra talvolta, soprattutto nel settore finanziario, l'adozione di un meccanismo elettorale "proporzionale", senza attribuzione di "premi" di maggioranza: può pertanto avvenire che la lista "di maggioranza" (relativa) non ottenga la maggioranza degli amministratori. La ripartizione dei posti ha tipicamente luogo attraverso il metodo "dei quozienti", che prevede l'attribuzione dei voti ai candidati dividendo il numero di voti ottenuti da ciascuna lista per il numero d'ordine del singolo candidato nella lista, con correttivi diretti a garantire il rispetto dei vincoli di legge e di statuto.

Il numero dei consiglieri di minoranza varia in misura considerevole secondo la dimensione aziendale (2,9 consiglieri nel FTSE Mib; sono 1,6 tra le Mid cap e 1,4 tra le Small cap) e il settore (3,8 nelle banche). Tra i sindaci simili differenze non sono riscontrabili (cfr. Tab. 16) a causa della struttura uniforme del collegio (quasi sempre composto da 3 sindaci, 1 dei quali di minoranza).

Il quadro riguardante i sindaci di minoranza non è molto diverso: almeno un sindaco di minoranza è presente in 108 società (erano 103 nel 2016, 95 nel 2015, 91 nel 2014). Il peso totale delle società che hanno sindaci di minoranza ha raggiunto il 50% del totale). Il numero totale di sindaci di minoranza (pari a 112) è in linea con l'anno passato (erano 101 nel 2015, 98 nel 2013).

3.5. Comitato per le Nomine

Il Codice raccomanda (art. 5.P.1.) la costituzione di un Comitato per le Nomine. Sono stati analizzati i seguenti aspetti:

a) Costituzione di un Comitato per le Nomine

Il Comitato è stato costituito da 125 società, pari al 57% del totale (nel 2016 erano il 55%; cfr. Tab. 17). La costituzione di un Comitato per le Nomine è più frequente tra le imprese maggiori (si riscontra nell'85% delle FTSE Mib, contro il 68% nelle Mid cap e il 47% delle Small cap) e nel settore finanziario (dove il comitato è stato istituito nel 96% dei casi; è il 52% nel settore non finanziario).

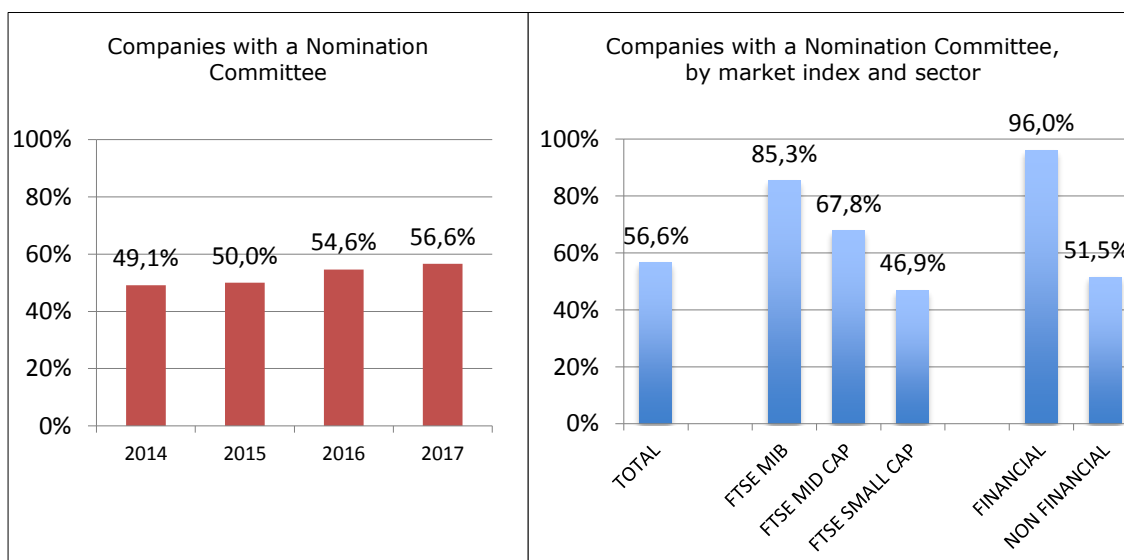


Figura 23

Quando costituito, il Comitato per le Nomine è sovente unificato con il Comitato per le Remunerazioni: ciò accade nel 64% dei casi (il dato è sostanzialmente stabile nel tempo). Le società che hanno costituito un Comitato per le Nomine autonomo sono quindi 45, pari al 20% del listino. Cinque società (due Mid cap e tre Small o Micro cap; erano tre nel 2016) hanno addirittura formato un unico "Comitato Controllo e Rischi, Remunerazione e Nomine". L'istituzione di un comitato autonomo è – pure – più frequente tra le imprese maggiori (si riscontra nel 69% delle FTSE Mib che lo hanno istituito, contro il 25% nelle Mid cap e il 26% delle Small cap) e nel settore finanziario (dove si ha un comitato autonomo nel 92% dei casi; è il 23% nelle non finanziarie).

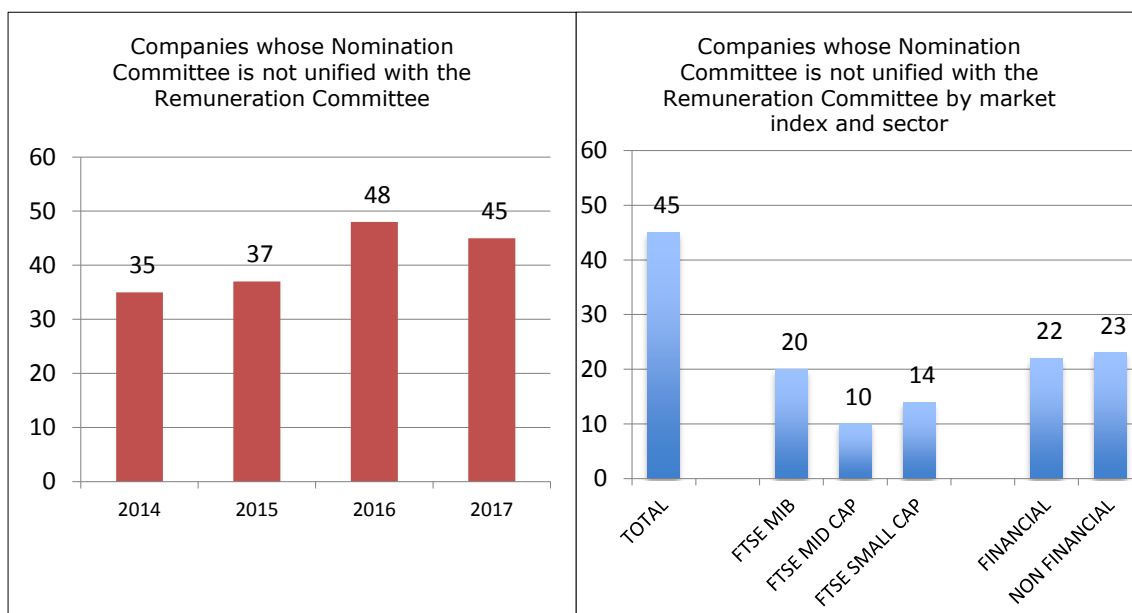


Figura 24

b) Funzioni del comitato

Il Codice raccomanda che il Comitato per le Nomine sia investito dei seguenti compiti: a) formulare pareri al CdA in merito alla composizione quali-quantitativa dello stesso; b) proporre al CdA candidature nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire amministratori indipendenti; c) svolgere l'istruttoria sulla predisposizione del piano di successione degli amministratori esecutivi (ove il CdA abbia deciso di adottare tale piano).

In 36 casi su 125 (pari al 29% del totale) le società comunicano di avere attribuito al comitato compiti ulteriori rispetto a quelli raccomandati dal Codice. Ciò accade con frequenza assai maggiore nel settore finanziario (in 17 casi su 24, pari al 71% del totale). Nelle banche i compiti aggiuntivi riguardano essenzialmente la verifica dei requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza previsti dall'art.26 TUB e ulteriori

compiti istruttori e di dettaglio previsti dalla regolamentazione di settore (ad es. supportare il CdA nel processo di autovalutazione, nella verifica della rispondenza tra la composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale e quella effettiva risultante dal processo di nomina e nella definizione di piani di successione nelle posizioni di vertice dell'organigramma aziendale); è frequente altresì un ruolo di supporto al CCR nella proposta al CdA dei responsabili delle funzioni di controllo o il coinvolgimento nel processo di nomina di amministratori e sindaci nelle società partecipate. Nelle società non finanziarie, i compiti aggiuntivi, ove attribuiti, riguardano tipicamente la formulazione di pareri riguardo ai piani di successione riguardanti i dirigenti con responsabilità strategiche o un ruolo istruttorio nella valutazione dell'indipendenza degli amministratori. Alcuni emittenti attribuiscono al comitato anche la formulazione di un parere sulla nomina dell'Organismo di Vigilanza ex d.lgs. 231/2001.

La possibilità per il CdA uscente di formulare una propria lista di candidati per il rinnovo dell'organo è prevista negli statuti di 27 società, pari al 12% del totale. Tale possibilità è stata sfruttata effettivamente, negli anni scorsi, da 5 emittenti, caratterizzati quasi sempre da struttura proprietaria dispersa. Quando lo statuto prevede la possibilità di una "lista del CdA", al comitato è sovente attribuito un ruolo istruttorio nell'individuazione delle candidature. Le Relazioni delle 5 società in cui è già accaduto che il CdA presentasse una propria lista in assemblea mostrano tuttavia situazioni differenziate: in tre casi è detto esplicitamente che il Comitato Nomine ha partecipato al processo di formulazione delle candidature o che rientra nel suo ruolo "proporre al CdA candidati alla carica di amministratore nel caso in cui sia presentata una lista dallo stesso consiglio". Una banca si limita a segnalare che ai fini delle elezioni assembleari il Comitato "svolge un ruolo di supporto, nei confronti del CdA, nella fase di identificazione preventiva della composizione quali-quantitativa di quest'ultimo considerata ottimale e nella successiva fase di verifica della rispondenza tra questa e quella effettiva risultante dal processo di nomina". Infine, una società di assicurazioni comunica di avere deciso di "non procedere alla costituzione del Comitato per le nomine, ritenendo preferibile una valutazione diretta della materia nell'ambito degli organi collegiali istituzionali della Società".

c) Composizione del comitato

Il Codice raccomanda che il Comitato per le Nomine sia composto, in maggioranza, da amministratori indipendenti. Le società che hanno istituito il comitato (in forma autonoma) sono quasi sempre allineate a tale raccomandazione. Il Comitato per le Nomine è composto quasi sempre esclusivamente da amministratori non esecutivi

(solo un emittente⁶⁸ ha un comitato (autonomo) con presenza di esecutivi). Inoltre, solo 4 società (tutte banche) con un Comitato autonomo non seguono la raccomandazione del Codice circa la sua composizione (maggioranza di indipendenti): in tre casi si tratta di società che non aderiscono al Codice. In altri 15 casi, il Comitato autonomo è formato esclusivamente da indipendenti.

d) Presidente del comitato

In 43 casi sui 45 in cui il Comitato è autonomo (ossia nel 96% dei casi), le società comunicano il nome del presidente del comitato (cfr. Tab. 18). In 4 società (erano 6 nel 2016, 9 nel 2015, 14 nel 2014) si tratta del presidente della società (del CdS nelle società dualistiche), in un caso di un vice-presidente. Il presidente del comitato è quasi sempre un consigliere non esecutivo, nell'86% dei casi è un indipendente. In 3 casi il presidente del comitato coincide con il *LID*. In 7 società (erano 5 nel 2016, 2 nel 2015) il presidente del Comitato per le Nomine è un esponente tratto da una lista di minoranza (in 5 casi si tratta di consiglieri espressi da investitori istituzionali; erano 2 nel 2016).

e) Frequenza e durata delle riunioni

Il Codice raccomanda di indicare nelle Relazioni la frequenza e la durata media delle riunioni dei comitati "da Codice". Informazioni sulla frequenza delle riunioni del Comitato Nomine sono quasi sempre disponibili⁶⁹. Si tratta in media di 5,5 riunioni all'anno (cfr. Tab. 17); la frequenza è molto più elevata nel settore finanziario (7 riunioni, contro 4 negli altri settori) e tra le società maggiori (6,9 nel FTSE Mib, 5 tra le Mid cap, 4 tra le Small cap). Il dato è in netto e generalizzato aumento rispetto al 2016, quando il numero medio di riunioni era 3,9 (e rispetto al 2015, quando era 2,5)⁷⁰.

⁶⁸ Dato in calo rispetto agli anni precedenti, in cui le società che avevano segnalato la presenza di esecutivi nel comitato nomine erano 3 nel 2016, 7 nel 2015, 9 nel 2014.

⁶⁹ Si fa riferimento, alle società che hanno istituito un comitato autonomo (non unificato con altri comitati) in quanto, in caso contrario, è generalmente impossibile distinguere tra riunioni aventi ad oggetto materia di nomine e di remunerazioni.

⁷⁰ A livello di singola società la frequenza delle riunioni del CN varia tra un minimo di 0 in 6 società dove il Comitato non si è mai riunito nel corso dell'anno e un massimo di 19 riunioni (in una banca).

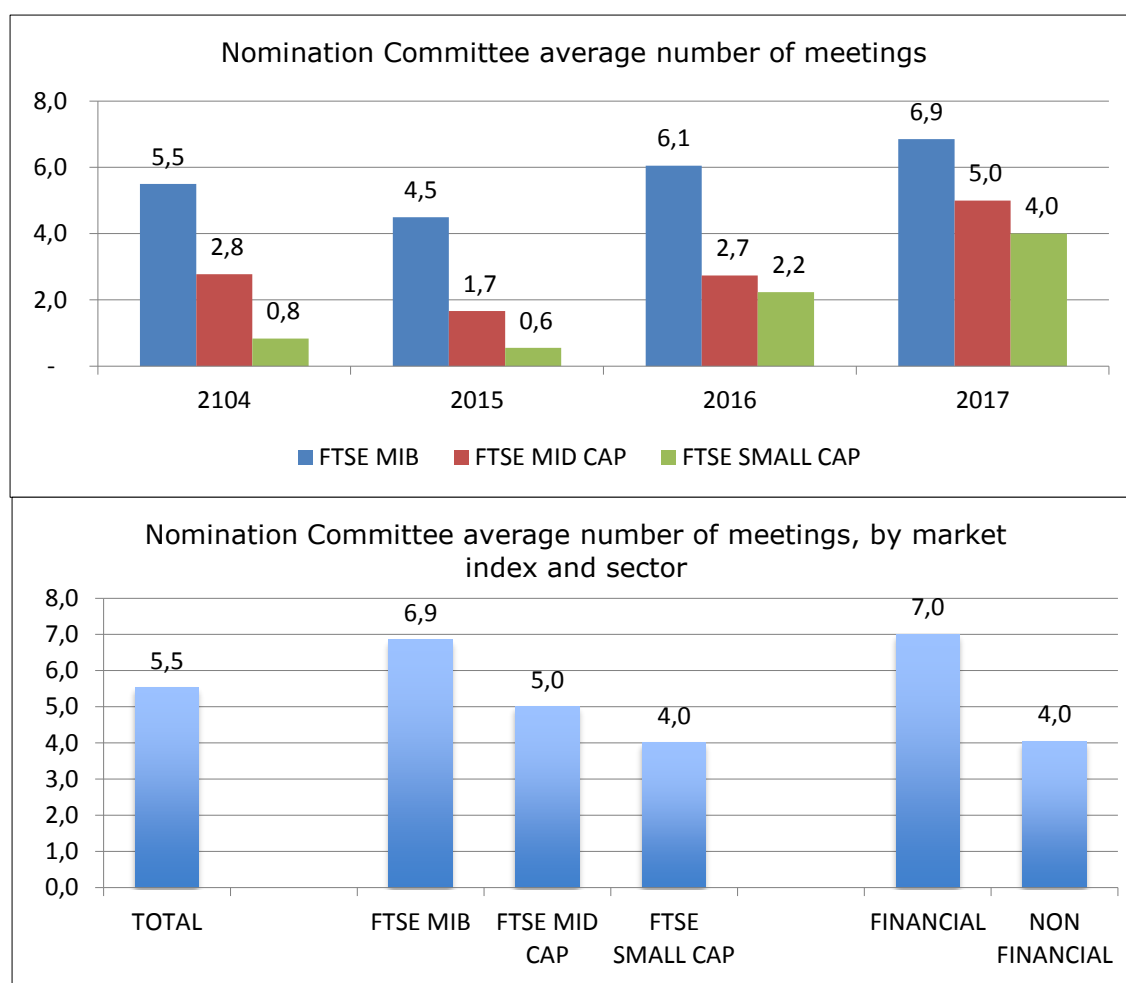


Figura 25

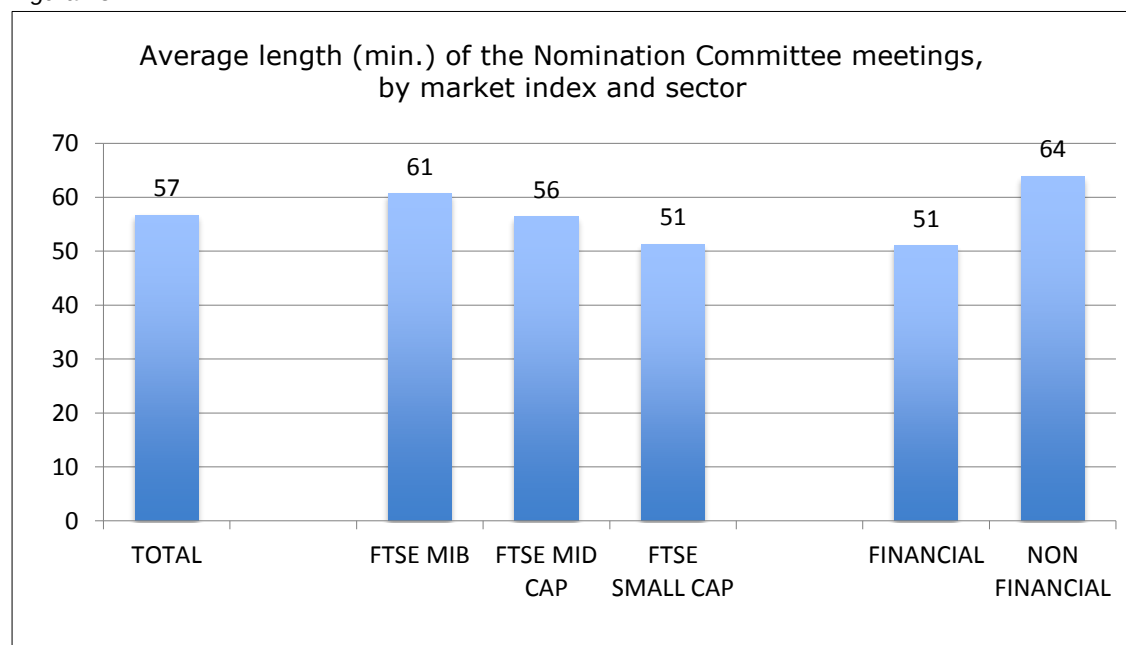


Figura 26

Informazione sulla durata media delle riunioni del Comitato per le Nomine è stata fornita da 36 società (erano 33 nel 2016, 20 nel 2015): la durata media delle riunioni è pari a poco meno di un'ora (57 minuti)⁷¹.

f) Partecipazione alle riunioni

Il Codice raccomanda di fornire informazioni sulla partecipazione individuale dei consiglieri alle riunioni dei comitati. La trasparenza per il Comitato per le Nomine (nelle società in cui esso non è unificato con il Comitato Remunerazioni) è sovente buona (cfr. Tab. 19). I consiglieri membri di tale comitato sono 153; informazioni sulle presenze individuali sono disponibili per 123 di essi (pari all'80% del totale); in altri 16 casi si tratta di consiglieri facenti parte di comitati mai riunitisi nel corso dell'anno. Il 79% di essi (97) risulta presente a tutte le riunioni. Quasi tutti i consiglieri per cui sono disponibili informazioni hanno partecipato almeno a metà delle riunioni; valori "estremi" in senso negativo sono assai rari⁷². Facendo riferimento alla medesima soglia già utilizzata per commentare la partecipazione alle riunioni del CdA (75%), si osserva che 7 consiglieri (pari al 6% di quelli per cui sono disponibili informazioni), registrano una partecipazione alle riunioni del Comitato Nomine inferiore a tale soglia. Il dato è più positivo (6% contro 9%) rispetto a quello registrato per il CdA ed è sostanzialmente stabile nel tempo.

3.6. Comitato per le Remunerazioni

L'analisi riferita al Comitato per le Remunerazioni ha fatto uso non solo delle Relazioni sul governo societario ma anche di alcune informazioni aggiuntive contenute nelle Relazioni sulla remunerazione⁷³. Alcune società hanno scelto, anzi, di riportare le informazioni in materia esclusivamente in tale documento, cui la Relazione sul governo societario, sostanzialmente, rinvia. Sono stati analizzati i seguenti aspetti:

a) Costituzione di un Comitato per le Remunerazioni

Il Comitato per le Remunerazioni è istituito quasi sempre: è previsto da 202 società (pari al 91% del totale: cfr. Tab. 20). Il dato è in ulteriore, lieve aumento. Esso è costituito con frequenza più elevata nelle società maggiori (nel 97% dei casi tra le

⁷¹ A livello di singola società la durata media delle riunioni del CN varia tra un minimo di 22 minuti e un massimo di 2 ore e mezza.

⁷² Si riscontrano solo un caso di presenze pari a 0 e un altro di presenze pari al 25% delle riunioni.

⁷³ In particolare, nella prima sezione, dedicata all'analisi della politica per le remunerazioni di amministratori, sindaci e dirigenti con responsabilità strategiche e del processo di loro determinazione. Ulteriori dettagli in proposito sono riportati nella parte seconda.

FTSE Mib, nel 98% tra le Mid cap, nell'88% tra le Small cap). Tutte le società finanziarie hanno istituito il comitato. Due società hanno costituito un unico comitato che assomma le funzioni del Comitato per le Remunerazioni e del Comitato Controllo e Rischi; come già osservato, in tre casi, il Comitato ha competenza anche in materia di nomine. Il numero di società che hanno un CR autonomo è quindi pari a 197.

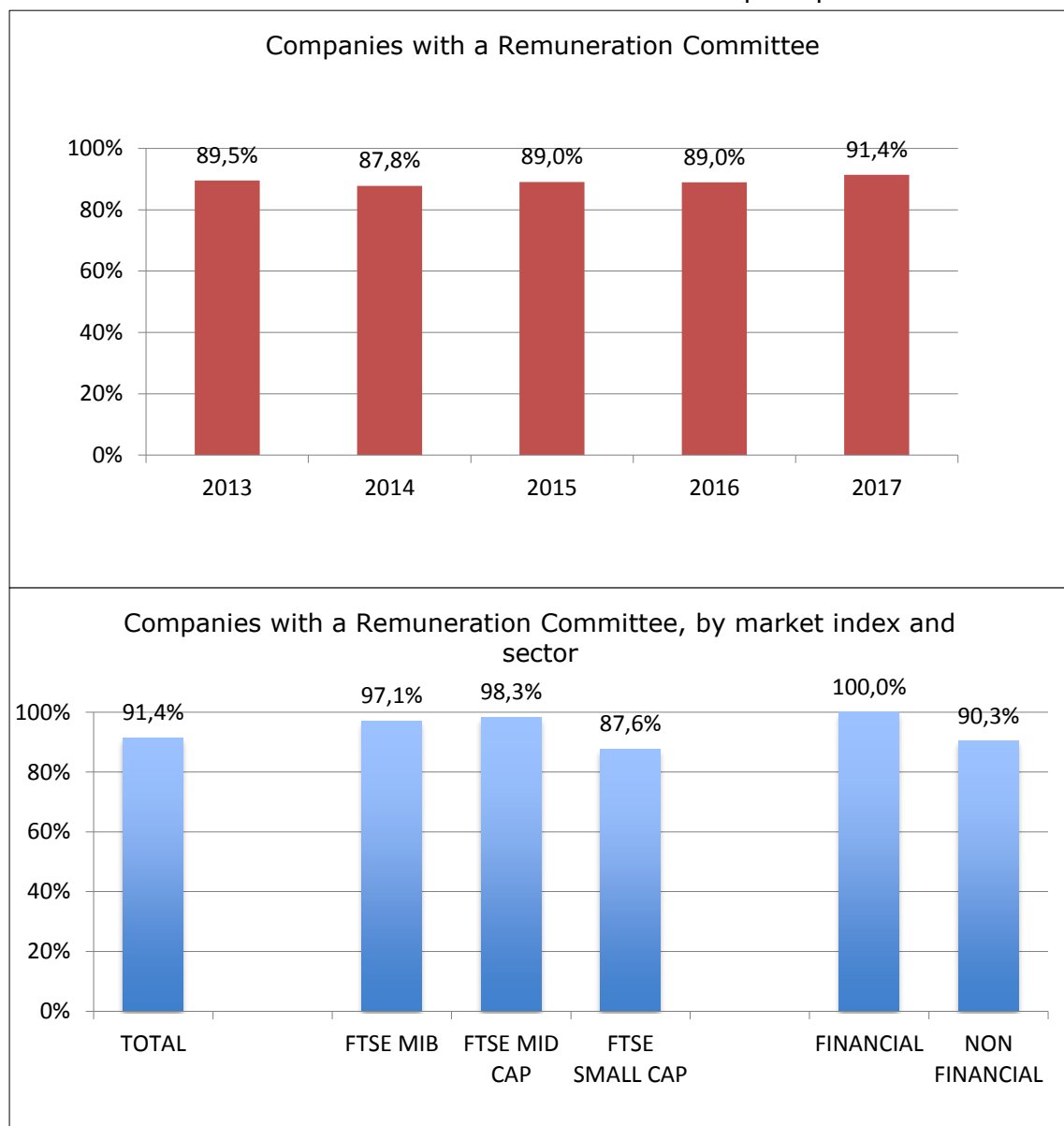


Figura 27

b) Composizione del comitato

Il numero di componenti del Comitato per le Remunerazioni varia tra un minimo di 2 (in 12 casi) e un massimo di 5 componenti (in 10 società). Nella grande maggioranza dei

casi (160, pari all'81% del totale), il comitato è formato da 3 componenti (il numero minimo raccomandato dal Codice).

L'art. 6.P.3. del Codice raccomanda che il comitato sia composto di soli indipendenti o, in alternativa, di soli non esecutivi, con una maggioranza di indipendenti, tra cui è scelto il presidente del comitato. Per la prima volta, nessuna società ha consiglieri esecutivi nel Comitato per le Remunerazioni. La prima via (Comitato di soli indipendenti) è stata scelta da 90 società (pari al 46% di quelle che hanno istituito un CR autonomo: cfr. Tab. 20); la seconda (comitato formato da non esecutivi, con maggioranza di indipendenti e presidente scelto tra essi) è stata seguita da 86 emittenti (pari al 44% del totale). Ne consegue che in 176 società (pari all'89% del totale, dato simile a quello del 2016; erano il 76% nel 2013) gli emittenti hanno un Comitato per le Remunerazioni la cui composizione è allineata alle raccomandazioni del Codice.

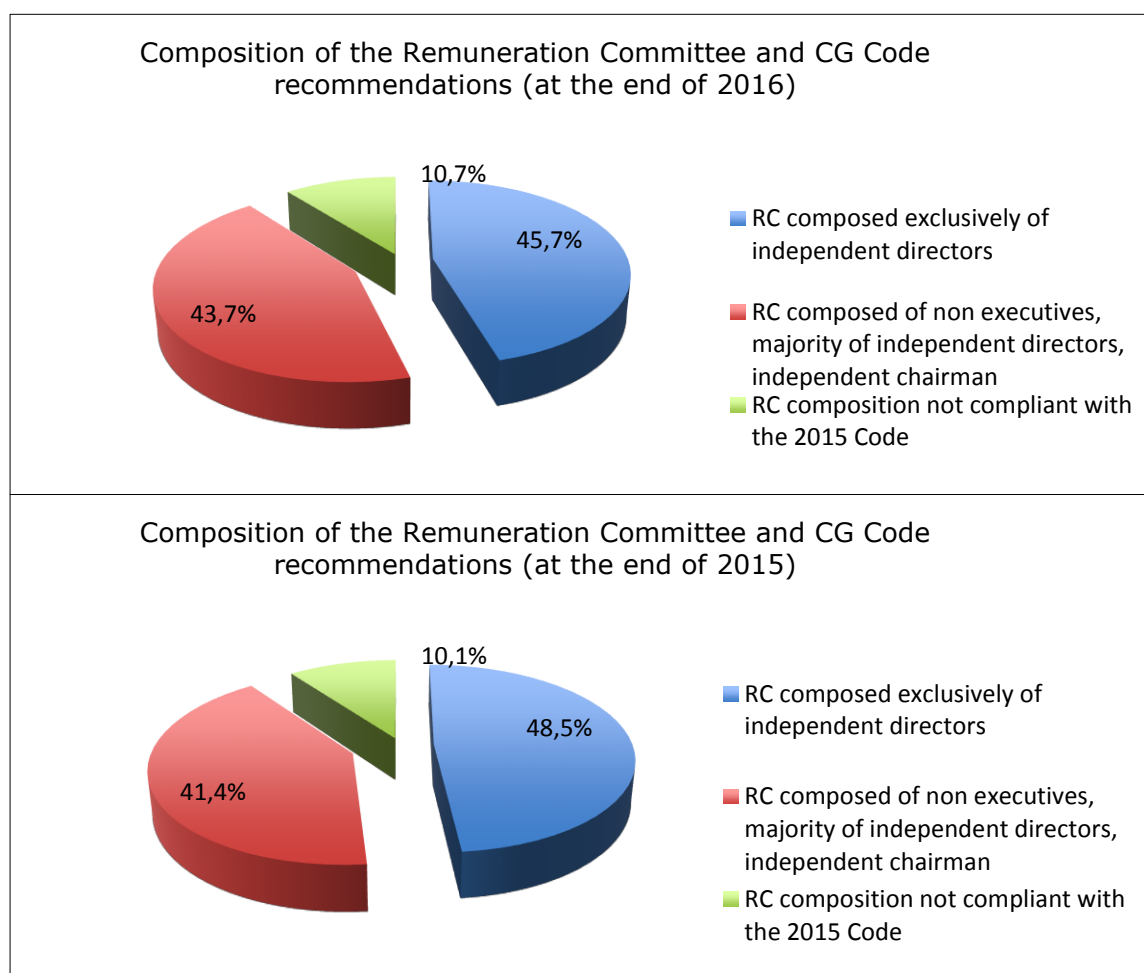


Figura 28

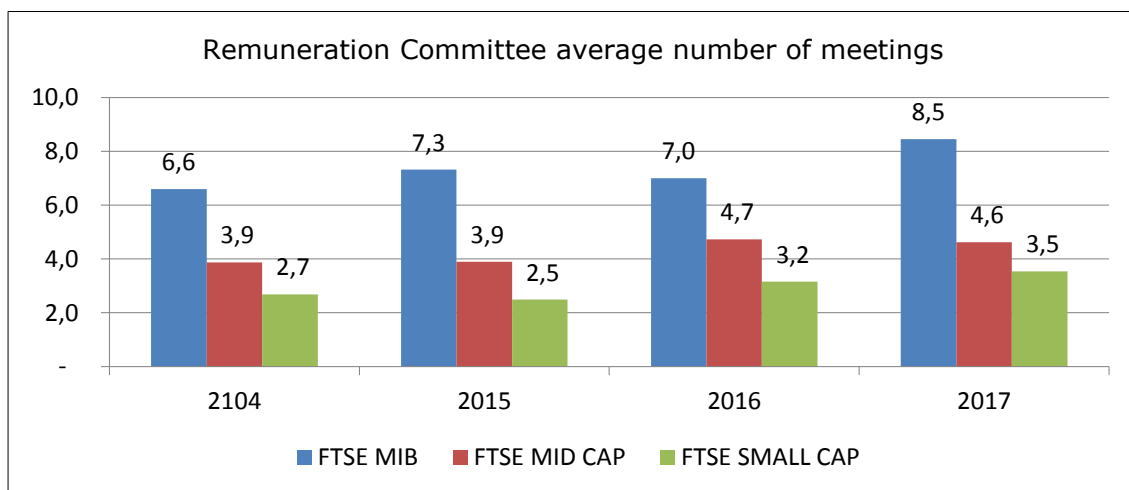
Nei restanti 21 casi la composizione del CR non è allineata a quella raccomandata dal Codice, per una o più ragioni: in 13 casi del Comitato non fa parte alcun indipendente⁷⁴ o gli indipendenti sono in minoranza⁷⁵; talvolta il comitato ha una maggioranza di indipendenti ma il presidente non è stato individuato o non è indipendente (7 casi).

c) Presidente del comitato

Quasi sempre le società comunicano il nome del presidente del comitato (cfr. Tab. 18). In 5 società (tra cui società FTSE Mib) si tratta del presidente della società, in 5 casi di un vice-presidente. In 195 casi il presidente del comitato è qualificato come consigliere non esecutivo. In 175 società (pari all'89% del totale) il Presidente del Comitato è qualificato come indipendente. In 30 casi il presidente del comitato coincide con il *LID*; tra esse vi sono due società del FTSE Mib. In 12 società (pari al 6% del totale) il presidente del Comitato per le Remunerazioni è un esponente delle minoranze. Tra esse vi sono 6 società del FTSE Mib, in 4 delle quali il Presidente del Comitato è tratto da una lista presentata da investitori istituzionali.

d) Frequenza e durata delle riunioni

Informazioni sulla frequenza delle riunioni sono sempre reperibili (cfr. Tab. 20). Il numero medio di riunioni è pari a 4,7. Esso è funzione del settore (8,8 tra le società finanziarie, 4,1 tra le non finanziarie, 9,5 tra le banche) e della dimensione aziendale (8,5 nel FTSE Mib, 4,6 tra le Mid cap, 3,5 tra le Small cap). Il numero medio di riunioni è in sensibile aumento, soprattutto nel settore finanziario (dove è salito da 7,3 a 8,8). La frequenza delle riunioni è assai variabile a livello di singola società, tra un minimo di 0 (in 3 emittenti; erano 6 nel 2016) e un massimo di 20 riunioni in un anno.



⁷⁴ Facendo riferimento alla definizione del Codice di autodisciplina. Possono però essere presenti uno o più indipendenti "da TUF".

⁷⁵ In altri due casi gli indipendenti sono il 50% dei componenti del Comitato.

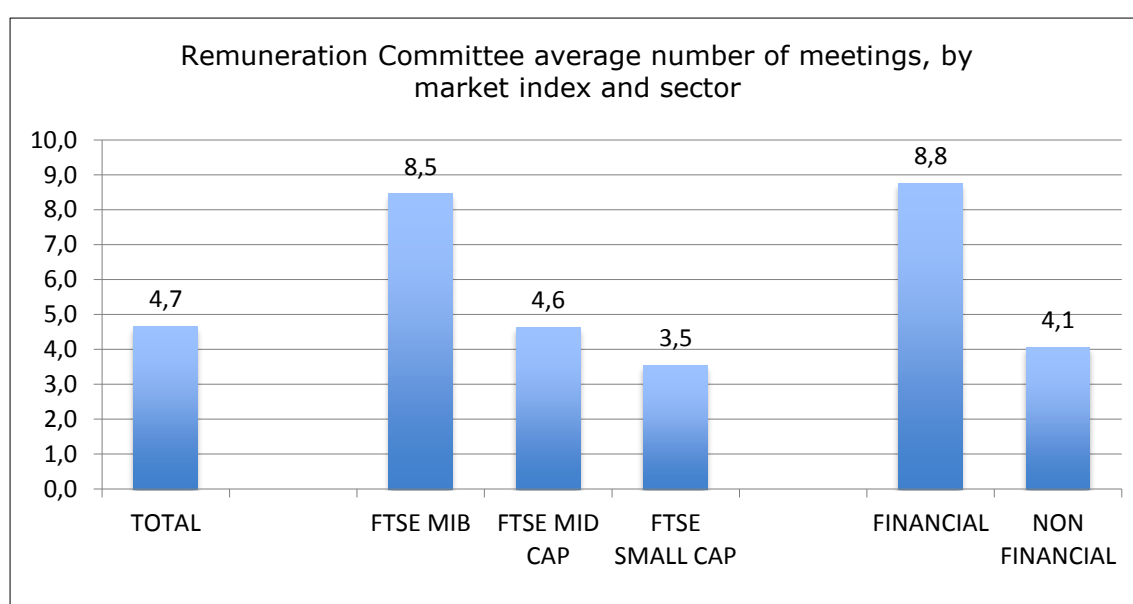


Figura 29

Il Codice raccomanda di indicare nelle Relazioni la durata media delle riunioni dei comitati “da Codice”. Per il Comitato per le Remunerazioni tale informazione è stata fornita da 157 società (pari all'80% del totale). La durata media è poco più di un'ora (71 minuti) e varia in funzione della dimensione della società (è 88 minuti tra le FTSE Mib, 70 tra le Mid cap, 66 tra le Small cap)⁷⁶.

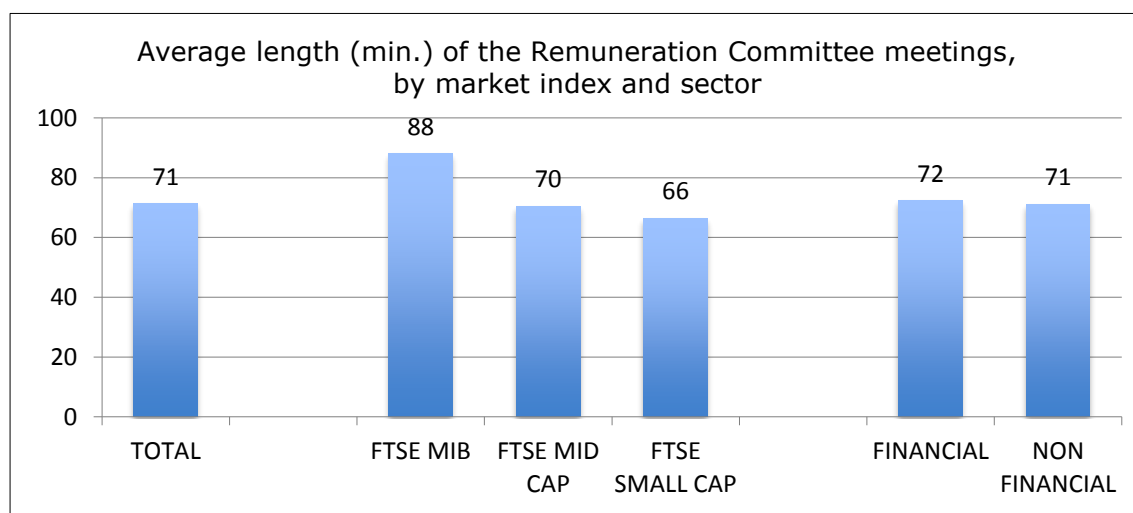


Figura 30

⁷⁶ A livello di singola società la durata media delle riunioni del comitato è molto variabile, tra un minimo di 15 minuti e un massimo di oltre 5 ore. 36 società (in prevalenza Small e Micro cap, ma ci sono anche 3 FTSE Mib) hanno una durata media delle riunioni inferiore all'ora (erano 40 nel 2016, 43 nel 2015). All'estremo opposto della distribuzione, 13 società, tra cui 6 FTSE Mib (erano rispettivamente 15 nel 2016 e 17 nel 2015) hanno una durata media delle riunioni pari o superiore a 2 ore.

e) Partecipazione alle riunioni

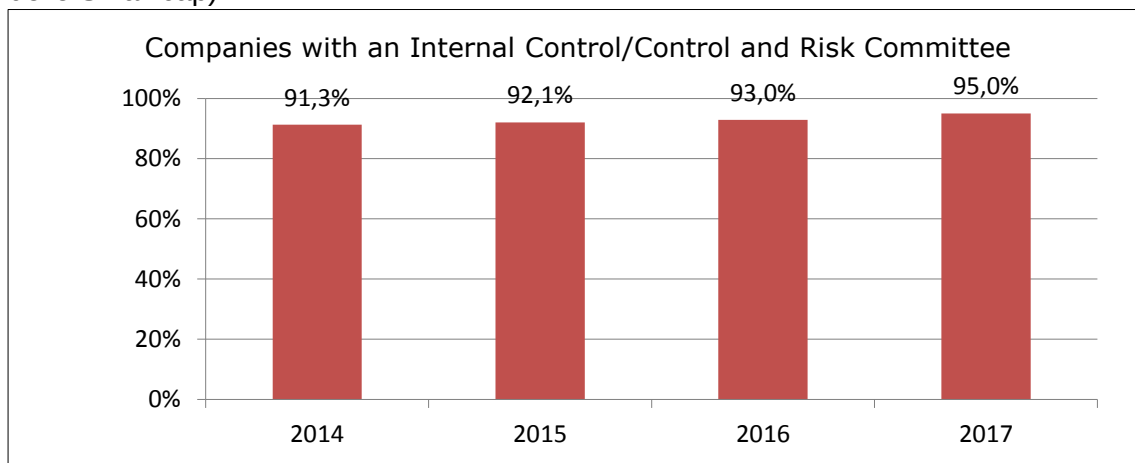
Il Codice raccomanda di fornire informazioni sulla partecipazione individuale dei consiglieri alle riunioni dei comitati. La trasparenza per il Comitato per le Remunerazioni è sovente buona (cfr. Tab. 19). I consiglieri membri di tale comitato sono 614; informazioni sulle presenze individuali sono disponibili per 582 di essi⁷⁷, pari al 95% del totale: l'87% di essi (507) risulta presente a tutte le riunioni. Il 99% dei consiglieri per cui sono disponibili informazioni ha partecipato almeno a metà delle riunioni; valori "estremi" in senso negativo sono assai rari⁷⁸. Facendo riferimento alla medesima soglia utilizzata per commentare la partecipazione alle riunioni del CdA (75%), si osserva che 30 consiglieri (pari al 5% di quelli per cui sono disponibili informazioni), registrano una partecipazione inferiore a tale soglia. Il dato è più positivo (5% contro 9%) rispetto a quello registrato per il CdA ed è in lieve calo rispetto agli passati.

3.7. Comitato per il Controllo e Rischi

Sono stati esaminati i seguenti aspetti:

a) Costituzione di un Comitato Controllo e Rischi

Il Comitato per il Controllo e Rischi è previsto quasi sempre (è stato istituito da 210 emittenti, pari al 95% del totale: cfr. Tab. 22). La frequenza è più elevata nelle società maggiori (il comitato è presente in tutte le FTSE Mib, nel 98% delle Mid cap e nel 93% delle Small cap).



⁷⁷ 8 consiglieri per cui mancano informazioni, in realtà, fanno parte di comitati che non si sono mai riuniti nel corso dell'anno.

⁷⁸ I casi di presenze pari a 0 sono 3 (come nel 2016; erano 7 nel 2015), in altrettante società. In due casi su tre si tratta di componenti di comitati che si sono riuniti una sola volta nel corso dell'esercizio.

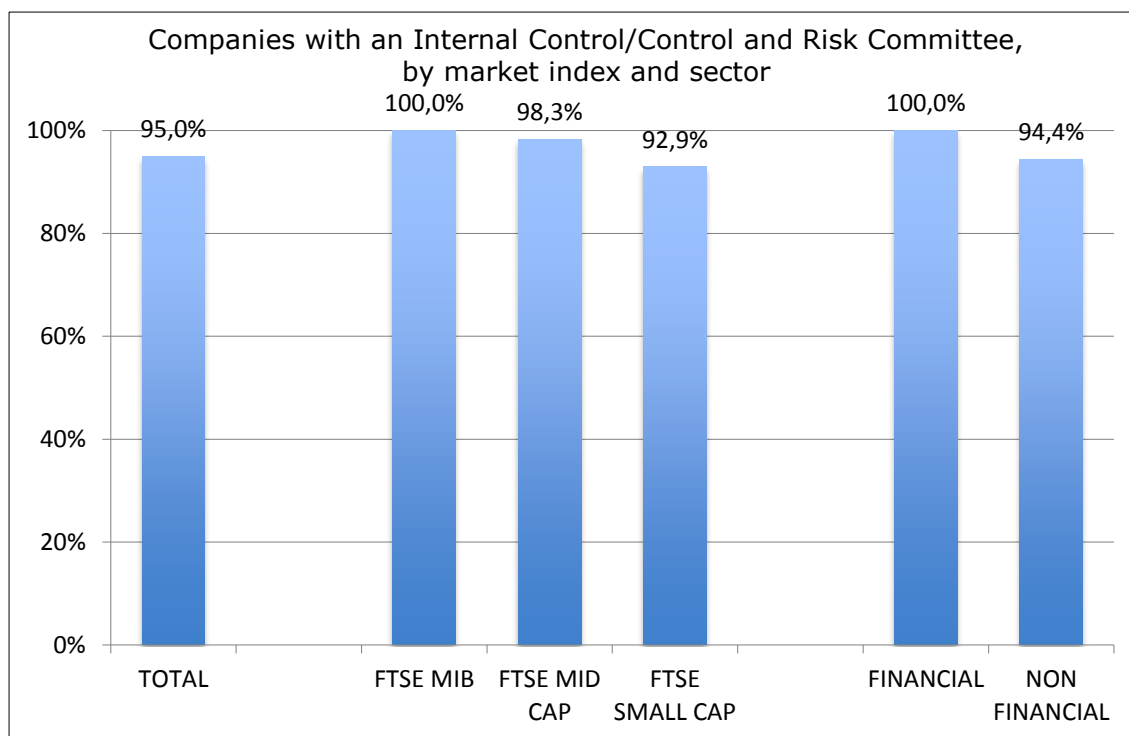


Figura 31

b) Composizione del comitato

Il numero di componenti del CCR varia tra un minimo di 2 (in 15 casi; erano 19 nel 2016, 20 nel 2015) e un massimo di 9 componenti (in una grande banca, seguita da una società con 6 e da altri 8 emittenti con 5). Nella grande maggioranza dei casi (164, pari al 78% del totale), il comitato è formato da 3 componenti (il numero minimo raccomandato dal Codice).

L'art. 7.P.4. del Codice raccomanda che il comitato abbia una composizione di soli indipendenti o, in alternativa, di soli non esecutivi, con una maggioranza di indipendenti, tra cui è scelto il presidente del comitato. La prima via (Comitato di soli indipendenti) è stata scelta da 119 società (pari al 57% di quelle che hanno istituito il CCR); la seconda (comitato formato da non esecutivi, con maggioranza di indipendenti e presidente scelto tra essi) è stata seguita da 72 emittenti (pari al 34% del totale). Ne consegue che quasi sempre (in 191 società, pari al 91% del totale, come nel 2016) gli emittenti hanno un Comitato Controllo e Rischi la cui composizione è allineata alle raccomandazioni del Codice.

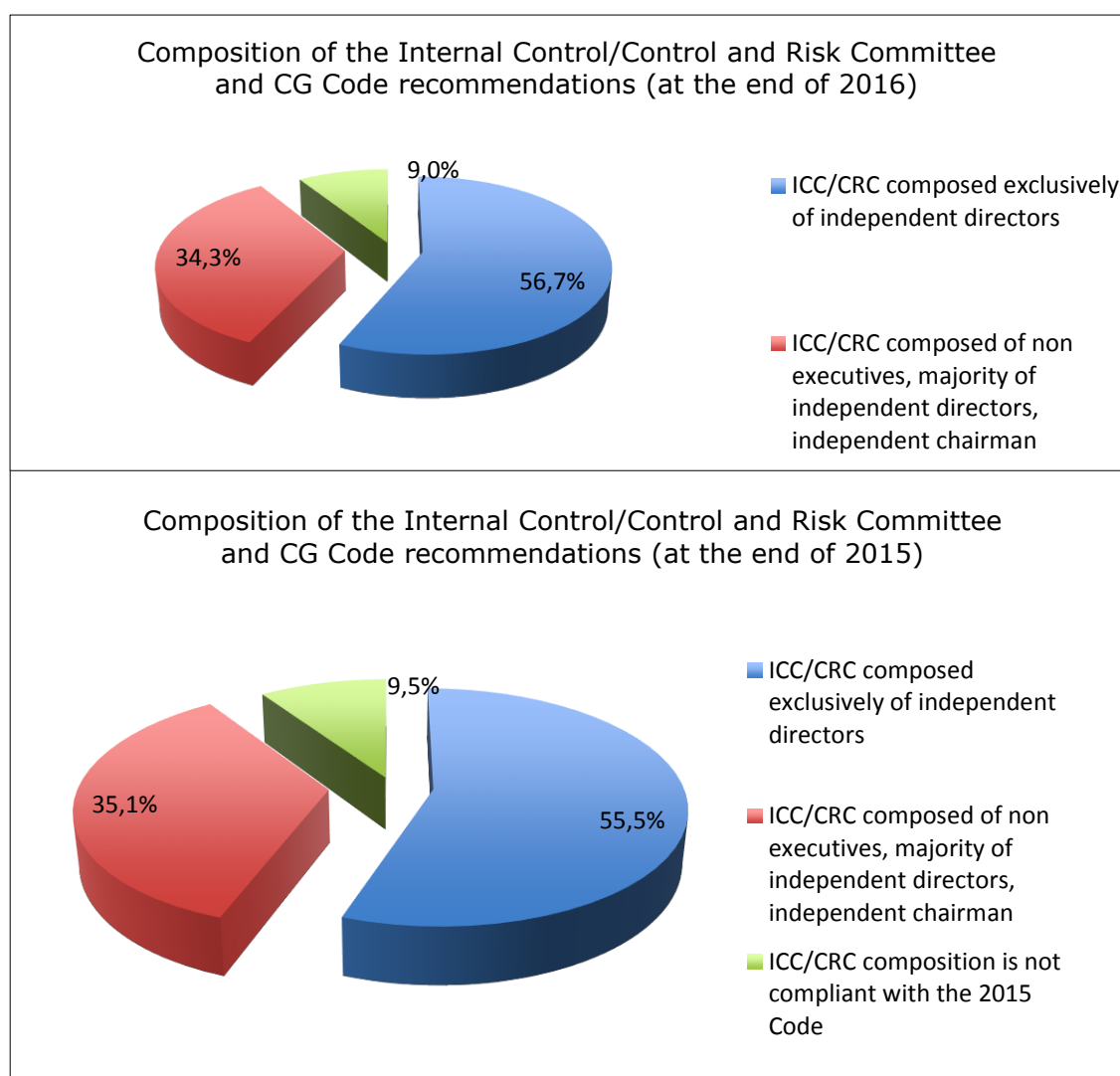


Figura 32

Nei restanti 19 casi la composizione del CCR non è allineata a quella raccomandata dal Codice, per una o più ragioni: 3 società hanno uno o più amministratori esecutivi nel comitato; in 11 casi del CCR non fa parte alcun indipendente⁷⁹ o gli indipendenti sono in minoranza; in altri casi il comitato non è formato di soli indipendenti ma il presidente non è stato individuato (2 società) o non è indipendente (6 casi).

c) *Presidente del comitato*

In 201 casi (pari al 96% del totale; erano il 92% nel 2016, l'85% nel 2014) le società comunicano il nome del presidente del comitato (cfr. Tab. 18). In tre società medio-piccole si tratta del presidente, in 9 casi di un vice-presidente. Il presidente del comitato

⁷⁹ Facendo riferimento alla definizione del Codice di autodisciplina. Possono però essere presenti uno o più indipendenti "da TUF".

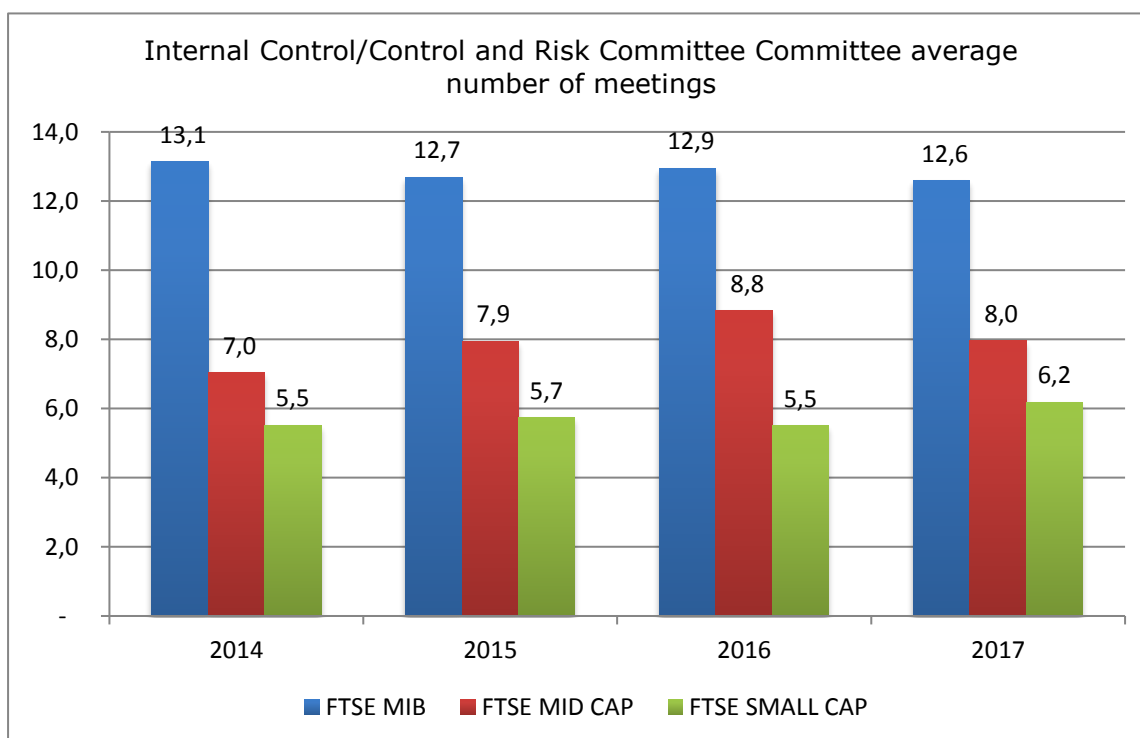
è sempre qualificato come consigliere non esecutivo, in 190 casi (pari al 95% del totale) come indipendente. In 51 casi (tra cui 3 società del FTSE Mib) il presidente del comitato coincide con il *LID*. In 14 società (pari al 7% del totale) il presidente del Comitato Controllo e Rischi è un esponente delle minoranze. Tra esse vi sono 9 società del FTSE Mib; in tali 9 casi il Presidente del Comitato è tratto da una lista presentata da investitori istituzionali.

In 37 società (tra cui 3 FTSE Mib) la stessa persona presiede sia il CCR che il Comitato per le Remunerazioni.

d) Frequenza e durata delle riunioni

Informazioni sulla frequenza delle riunioni sono sempre reperibili (cfr. Tab. 22); il numero di riunioni, mediamente pari a 7,7, è funzione della dimensione aziendale (12,6 riunioni nel FTSE Mib, 8 tra le Mid cap, 6,2 tra le Small Cap) e del settore (16,3 riunioni nel settore finanziario e, in particolare, 18,5 nelle banche; 6,6 negli altri settori). La frequenza delle riunioni è sostanzialmente stabile.

Il numero di riunioni è estremamente variabile da una società all'altra, tra un minimo di 1 (in 6 emittenti Small cap) e un massimo di 36 riunioni in un anno (ai primi cinque posti ci sono altrettante banche).



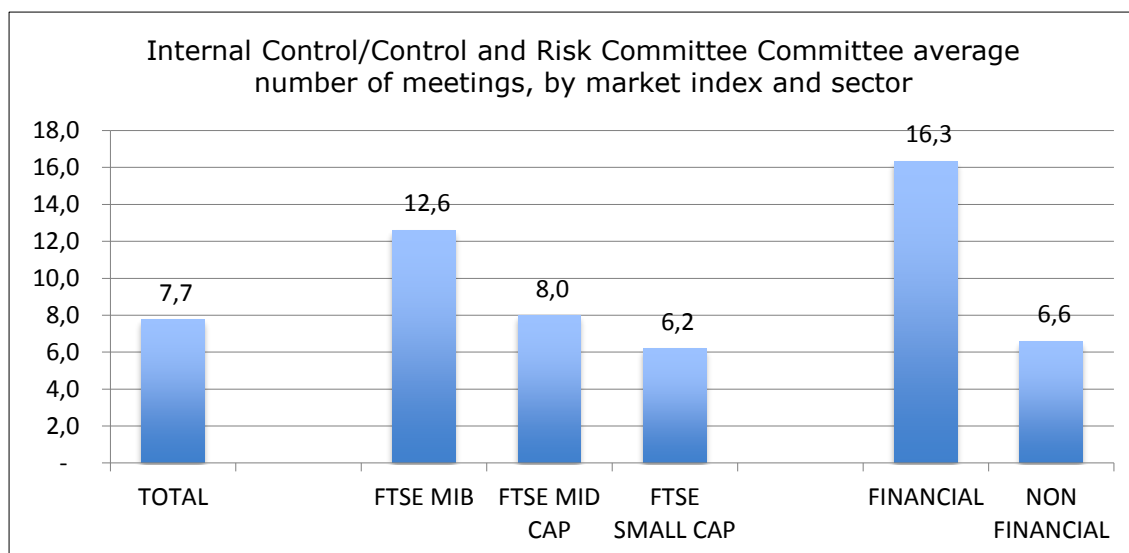


Figura 33

Il Codice raccomanda di indicare nelle Relazioni la durata media delle riunioni dei comitati “da Codice”. Per il CCR tale informazione è stata fornita da 183 società (pari all’87% del totale; era l’85% nel 2016, il 77% nel 2014: cfr. Tab. 3). La durata media è pari a poco meno di due ore (116 minuti). È riscontrabile una discreta variabilità a seconda della dimensione della società (da 102 minuti nelle Small cap a 160 minuti nelle FTSE Mib) e del settore (108 minuti nelle non finanziarie, 168 minuti nelle finanziarie)⁸⁰. La durata media delle riunioni del CCR è in lieve, costante aumento nel tempo.

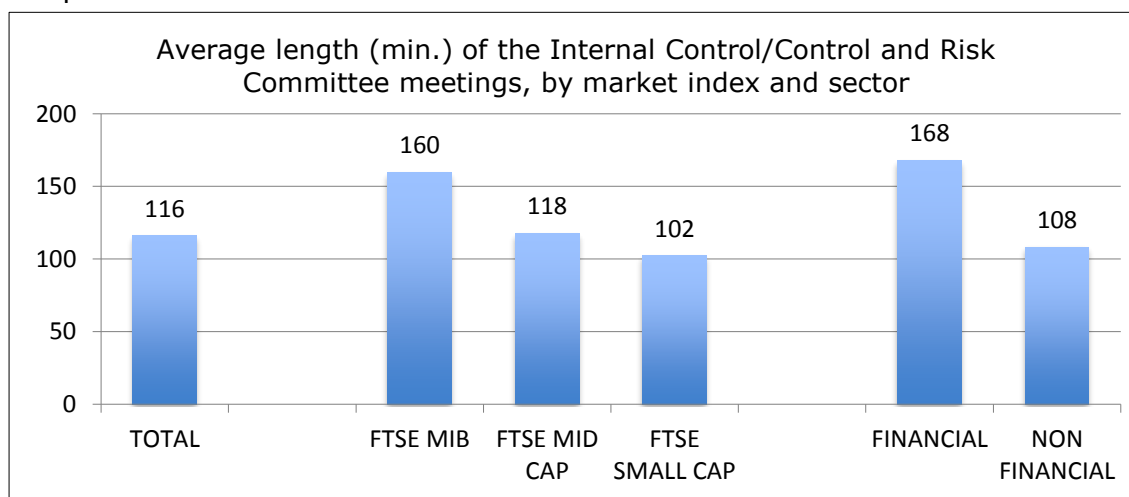


Figura 34

⁸⁰ A livello di singola società la durata media delle riunioni del CCR è assai variabile, tra un minimo di 15 minuti (per un sola riunione, in una società di piccole dimensioni) e un massimo di 5 ore (in due società, rispettivamente per per 29 e per 16 riunioni). 8 società comunicano una durata media inferiore all’ora (si tratta quasi sempre di Small cap). All’estremo opposto della distribuzione, 26 società, tra cui 11 FTSE Mib comunicano una durata media almeno pari a 3 ore; 92 società, tra cui 28 FTSE Mib, registrano una durata media di almeno 2 ore.

e) Partecipazione alle riunioni

Il Codice raccomanda di fornire informazioni sulla partecipazione individuale dei consiglieri alle riunioni dei comitati. La trasparenza per il CCR è sovente buona (cfr. Tab. 19). I consiglieri membri di Comitati Controllo e Rischi sono 662; informazioni sulle presenze individuali sono disponibili per 628 di essi, pari al 95% del totale: il 77% di essi (481) risulta sempre presente. Il 98% dei consiglieri per cui sono disponibili informazioni ha partecipato almeno a metà delle riunioni; valori “estremi” in senso negativo sono assai rari⁸¹. Facendo riferimento alla medesima soglia utilizzata per commentare la partecipazione alle riunioni del CdA (75%), si osserva che 37 consiglieri (pari al 6% di quelli per cui sono disponibili informazioni), registrano una partecipazione inferiore a tale soglia. Il dato è più positivo (5% contro 9%) rispetto a quello registrato per il CdA ed è in lieve diminuzione nel tempo.

3.8. Amministratore incaricato di sovrintendere al sistema dei controlli

Il Codice raccomanda (art. 7.P.3.) che il Consiglio di Amministrazione individui al suo interno uno o più amministratori, incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi⁸².

L'amministratore “incaricato” è individuato nominativamente nelle Relazioni da 184 società (pari all'83% del totale). Da osservare che 6 emittenti (come nel 2016) hanno sfruttato la facoltà di individuare due amministratori “incaricati”, tra cui sono ripartite le funzioni individuate dal Codice. Il numero totale di amministratori “incaricati” individuati nelle Relazioni è pari a 190.

Di solito (in 126 casi, pari al 66% del totale) l'amministratore “incaricato” coincide con l'amministratore delegato (ovvero con uno degli AD, ove il consiglio abbia attribuito deleghe a più consiglieri).

⁸¹ I casi di presenze pari a 0 sono 3, in altrettante società. In due casi su tre si tratta di componenti di CCR che si sono riuniti una volta sola nel corso dell'anno; nel terzo si tratta, però, di un consigliere che non solo non ha partecipato a nessuna delle 3 riunioni del CCR, ma è anche risultato assente all'unica riunione del Comitato per le Remunerazioni e ha partecipato solo a metà (3 su 6) delle riunioni consiliari.

⁸² L'amministratore “incaricato” ha, tra l'altro, i seguenti compiti: a) curare l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'emittente e dalle sue controllate, e sottoporli periodicamente all'esame del CdA; b) dare esecuzione alle linee di indirizzo definite dal CdA, curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia; c) proporre al CdA la nomina (e la revoca) del responsabile Internal Audit e la relativa remunerazione, in coerenza con le politiche aziendali.

In 22 casi l'incarico è affidato al presidente, in 10 a un vice-presidente, quasi sempre qualificati come consiglieri esecutivi. In altri 22 casi si tratta di un consigliere esecutivo ma comunque diverso dai casi precedenti. I numeri sono sostanzialmente stabili nel tempo.

In 6 casi (corrispondenti generalmente a emittenti di piccole dimensioni) il ruolo di amministratore "incaricato" è ricoperto da consiglieri non esecutivi (e privi di cariche). Nei 4 casi residuali, il ruolo è ricoperto da un consigliere espressamente qualificato come indipendente. È evidente che, in questi casi, l'amministratore incaricato ha un ruolo di controllo e garanzia, più che di progettazione e gestione del sistema.

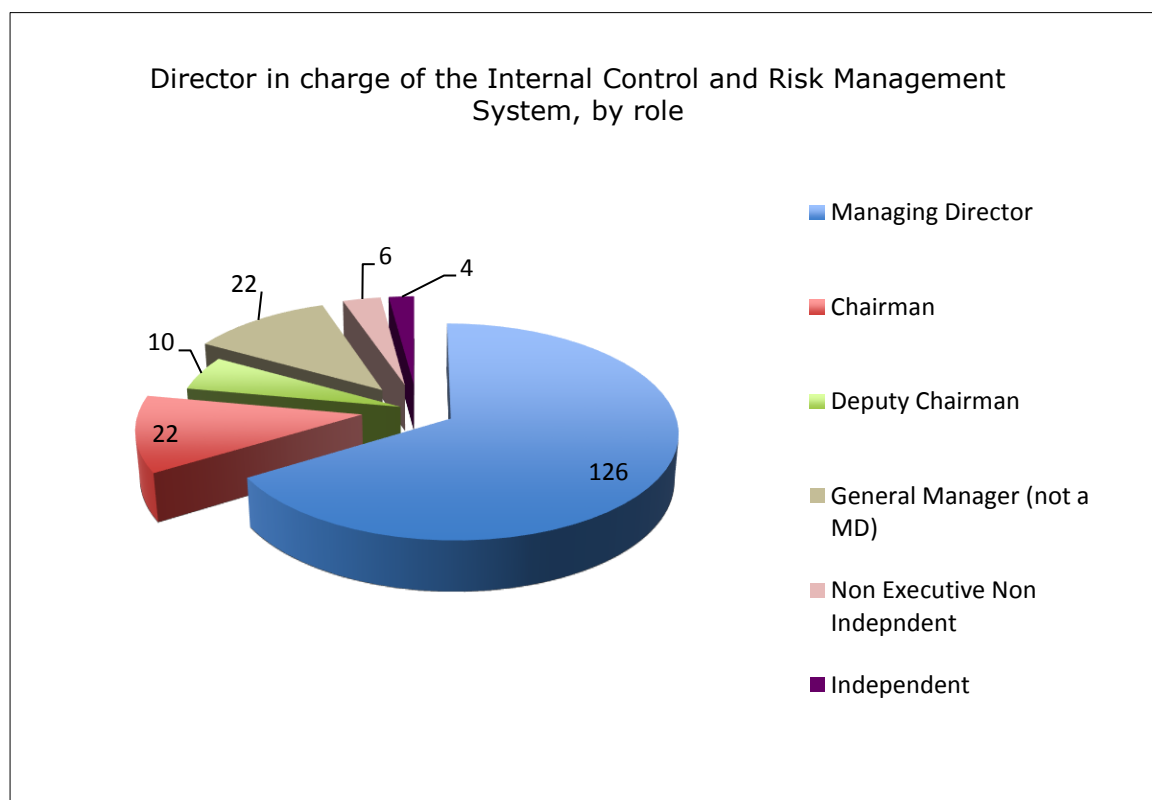


Figura 35

PARTE SECONDA

REMUNERAZIONE DI AMMINISTRATORI E SINDACI: POLITICHE E PRASSI

4. Le Relazioni sulla remunerazione

Le Relazioni sul Governo Societario forniscono informazioni sull'applicazione dell'articolo del Codice in materia di remunerazioni. Ulteriori informazioni in materia sono reperibili nelle Relazioni sulla remunerazione, redatte ai sensi dell'art. 123-ter TUF, introdotto con d.lgs. n. 259 del 30.12.2010. La lettura di tali documenti fornisce informazioni complementari a quelle rintracciabili nelle Relazioni sul governo societario. È dunque parso opportuno, come in passato, effettuare un'analisi coordinata dei due documenti.

4.1 Struttura delle Relazioni sulla remunerazione

La Relazione sulla remunerazione è articolata in due sezioni.

La prima sezione illustra: a) la politica della società in materia di remunerazione con riferimento almeno all'esercizio successivo, nonché b) le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica⁸³.

La seconda sezione fornisce informazione sulle remunerazioni corrisposte nell'anno passato; ciò è previsto su base individuale per i componenti degli organi di amministrazione e di controllo e i direttori generali e, in forma aggregata, salvo quanto previsto dal Regolamento Emittenti, per i dirigenti con responsabilità strategiche⁸⁴.

⁸³ La Relazione sulla remunerazione deve contenere almeno le informazioni indicate dalla Consob nello Schema 7-bis contenuto nell'Allegato 3A al Regolamento Emittenti. Le informazioni richieste nella prima sezione vanno fornite anche in negativo qualora queste non siano disponibili poiché relative ad aspetti non previsti dalla *policy* sulle remunerazioni.

⁸⁴ In particolare, la Relazione sulla Remunerazione: a) fornisce un'adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, evidenziandone la coerenza con la politica della società in materia di remunerazione approvata nell'esercizio precedente; b) illustra analiticamente i compensi corrisposti nell'esercizio, a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma, dalla società e da società controllate o collegate. Cfr. Circolare Assonime n.8/2012, *La disciplina sulle remunerazioni delle società quotate*. L'art. 84-*quater* del Regolamento Emittenti rinvia allo Schema N.7-bis dell'Allegato 3A al Regolamento, per la definizione delle informazioni da fornire nella Relazione sulla remunerazione. In tale Schema è prevista la fornitura di informazioni su base individuale, nel caso di società di non minori dimensioni, come definite nel Regolamento Consob n. 17221/2010, per i dirigenti con responsabilità strategiche solo nel caso in cui essi percepiscano "compensi complessivi (ottenuti sommando i compensi monetari e i compensi basati su

L'assemblea è chiamata, ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6 TUF, a "deliberare in senso favorevole o contrario" sulla prima sezione della Relazione. Il voto non è vincolante.

La Relazione sulla remunerazione è quindi un documento articolato, che fornisce molte informazioni, sia *ex ante*, sulla politica adottata dalla società, sia *ex post*, sulle remunerazioni effettivamente corrisposte. Si è scelto di concentrare l'analisi su amministratori, sindaci e direttori generali, per i quali è disponibile informazione su base individuale⁸⁵. Le conclusioni raggiunte non sono necessariamente estensibili al management, la cui remunerazione è, sovente, strutturata in modo diverso.

Si sono raccolte informazioni sia nella prima sezione (dedicata alla *policy* e alla descrizione della *governance* del processo di determinazione delle remunerazioni), sia nella seconda sezione (dedicata alla descrizione dei compensi corrisposti).

4.2. La politica delle remunerazioni

La prima sezione della Relazione sulla remunerazione contiene informazioni in materia di politica delle remunerazioni e *governance* del processo.

La politica può avere diverso grado di dettaglio e di specificazione a seconda della società e dello specifico argomento. In particolare, non tutte le società hanno espresso un orientamento preciso riguardo a ciascun punto previsto nello Schema regolamentare. Può dunque accadere che talune società comunichino di non avere formulato previsioni specifiche riguardo a uno specifico punto ovvero affermino che il CdA "potrà" decidere caso per caso⁸⁶.

Si sono approfonditi i seguenti aspetti.

strumenti finanziari, anche ricevuti da controllate e collegate) maggiori rispetto al compenso complessivo più elevato" attribuito ai "componenti degli organi di amministrazione e di controllo nonché dei direttori generali". Tale evento è estremamente raro, potendo verificarsi – di fatto – solo quando compensi straordinari (legati tipicamente all'uscita dalla società) portino un soggetto, gerarchicamente sottoposto, a percepire - eccezionalmente - compensi complessivi superiori a quelli percepiti dal vertice aziendale.

⁸⁵ Si è scelto, quindi, di non analizzare la remunerazione degli altri dirigenti con responsabilità strategiche, oggetto di *disclosure* solo su base aggregata. Sono però inclusi i manager che siedono nel consiglio dell'emittente (generalmente classificati come "altri esecutivi", come meglio dettagliato *infra*).

⁸⁶ Tale comunicazione è riscontrabile con frequenza nel caso delle indennità di fine rapporto. Molte società affermano, infatti, di non avere stipulato "accordi che prevedono indennità" (secondo la dizione ex art. 123-bis, 1 comma, lett. i) TUF) a favore degli amministratori in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa. È però frequente la comunicazione del fatto che il CdA "può" o "potrà" assegnare tali indennità in futuro.

a) *Parte fissa e parte variabile*

Il Codice raccomanda che una parte significativa della remunerazione degli amministratori delegati e dei dirigenti con responsabilità strategiche sia legata al raggiungimento di specifici obiettivi di *performance*, anche di natura non economica, preventivamente indicati e determinati in coerenza con le linee guida contenute nella politica di remunerazione.

Nel Rapporto 2016, il Comitato per la Corporate Governance ha ricordato agli emittenti che l'assenza di un'indicazione sul rapporto tra componente fissa e variabile comporta anche un'insufficienza informativa sull'adeguatezza delle componenti variabili. A tal fine, il Comitato ha invitato gli emittenti a migliorare la precisione e la completezza delle informazioni fornite nella politica con riferimento alla componente fissa e a quella variabile, ricordando l'importanza di una strutturazione equilibrata del pacchetto retributivo⁸⁷.

L'esistenza di una componente variabile legata ai risultati aziendali è comunicata da un numero crescente di società: essa è riscontrabile in 189 Relazioni (pari all'86% del totale, rispetto all'83% nel 2016 e al 76% nel 2014: cfr. Tab. 23). La frequenza di tale previsione cresce con la dimensione aziendale (97% nel FTSE Mib e tra le Mid cap, 79% tra le Small cap).

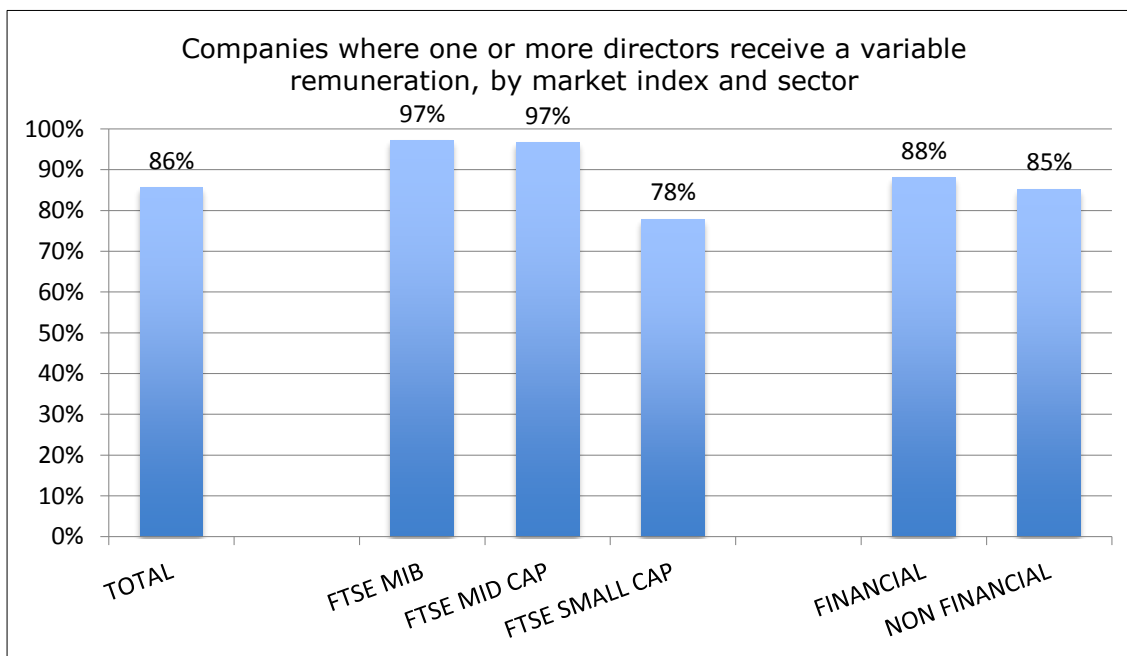


Figura 36

⁸⁷ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2016, p.41.

b) Parametri di riferimento

Il Codice formula varie raccomandazioni con riferimento alla struttura della componente variabile.

In particolare, esso raccomanda che: a) la componente fissa e la componente variabile siano adeguatamente bilanciate; b) siano previsti limiti massimi per le componenti variabili; c) gli obiettivi di *performance* siano predeterminati, misurabili e collegati alla creazione di valore per gli azionisti nel medio-lungo periodo; d) la corresponsione di una porzione rilevante della remunerazione variabile sia differita di un adeguato lasso temporale; e) l'indennità eventualmente prevista per la cessazione anticipata del rapporto non superi un determinato importo o un determinato numero di anni di remunerazione.

Una descrizione dei parametri – predeterminati – cui è legata la remunerazione variabile è fornita quasi sempre. Ciò accade in 176 casi (si tratta del 93% delle società che prevedono tale componente per gli amministratori: cfr. Tab. 24).

I parametri scelti possono essere diversi⁸⁸: il riferimento a indicatori di matrice contabile (*Ebitda*, *Ebit*, *Utile*, *EVA*, ecc.) è ampiamente prevalente: esso è riscontrabile nel 98% dei casi. Meno diffuso (61% dei casi) è il riferimento a obiettivi “di *business*”. La presenza di componenti legate al valore di mercato delle azioni (piani *stock-based*, di solito opzioni o attribuzione di azioni, quest'ultima sovente legata al preventivo raggiungimento di risultati aziendali.

Più raramente piani *phantom* basati su algoritmi legati a tale valore) è comunicata dal 51% delle società; essa è più frequente tra le società maggiori (è presente nel 76% delle FTSE Mib che comunicano la presenza di componenti variabili) e nel settore finanziario (dove è comunicata nel 77% dei casi; sale all'81% nelle banche; è il 47% negli altri settori). L'adozione di piani *stock-based* a favore degli amministratori è in crescita (era il 48% nel 2016, il 37% nel 2014).

⁸⁸ I dati di seguito riportati non sono tra loro sommabili, perché può essere previsto il riferimento a parametri multipli (ad es. un bonus legato all'*Ebitda* e *stock options* legate al valore delle azioni), per diversi beneficiari o anche per lo stesso beneficiario.

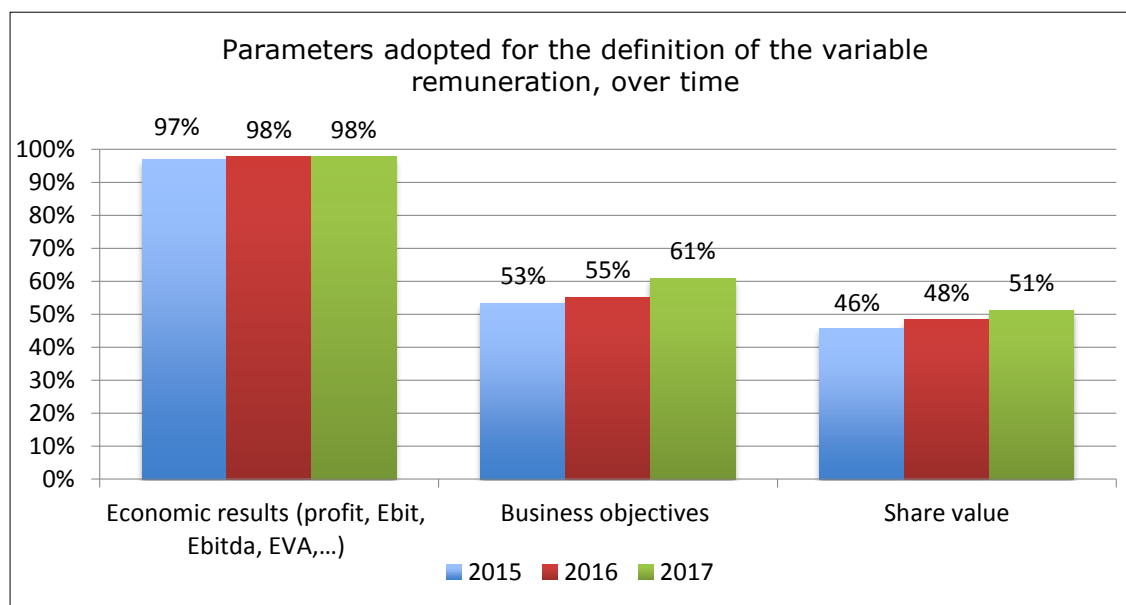
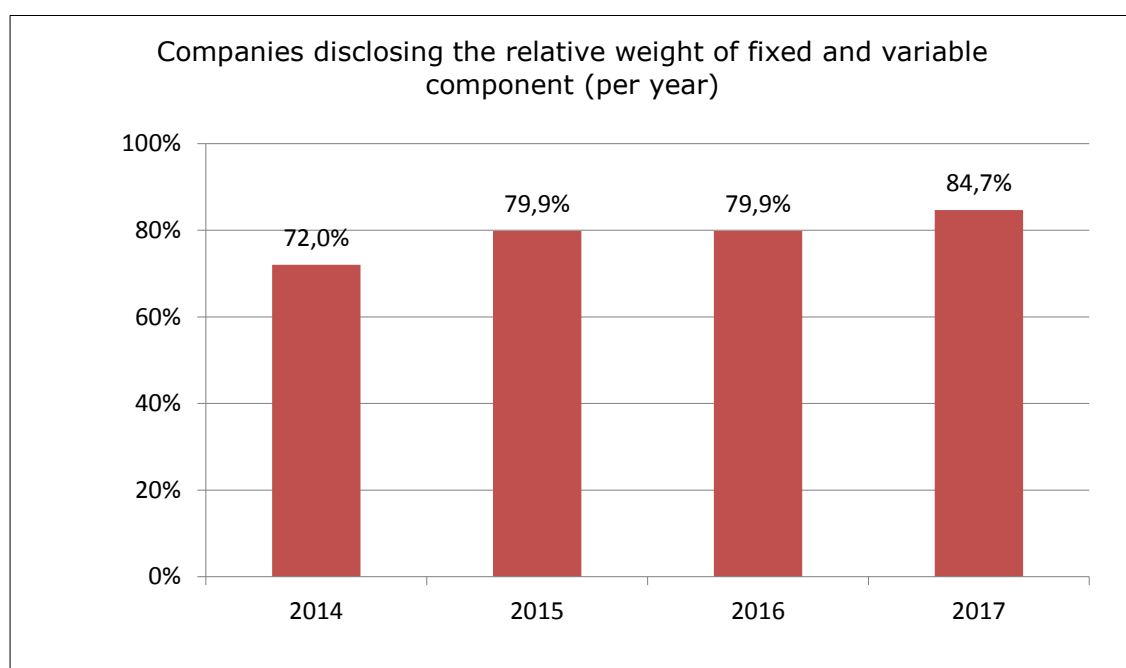


Figura 37

In 160 casi (pari all'85% delle società che prevedono una componente variabile) è fornita indicazione del peso relativo di parte fissa e parte variabile (cfr. Tab. 23). L'indicazione è fornita sempre tra le società FTSE Mib e nel settore finanziario; con frequenza minore, ma comunque elevata (83% dei casi) negli altri settori. È sostanzialmente impossibile riportare statistiche aggregate sul peso relativo delle due componenti perché l'indicazione è fornita in termini non omogenei, a seconda della diversa struttura dei piani di incentivazione. In particolare, la componente variabile può essere riferita al *target* di piano o al valore massimo, alle singole componenti o al totale, all'importo annuale o complessivo, ecc.



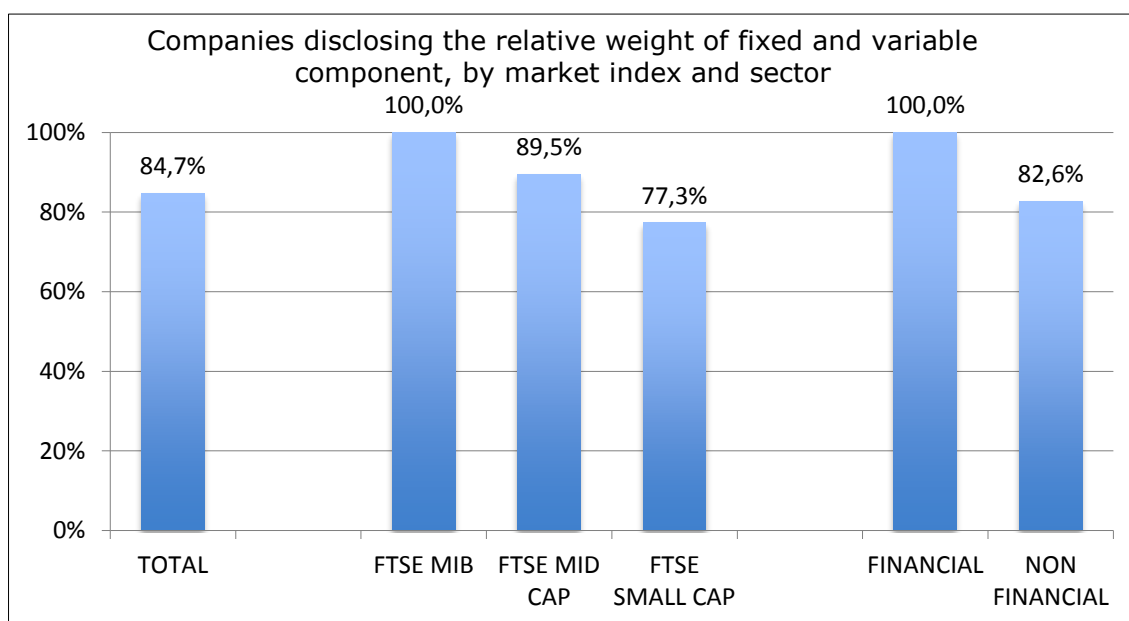


Figura 38

Le società che prevedono una componente variabile comunicano nell'88% dei casi di avere fissato un *cap* ad almeno una parte della remunerazione variabile (*cash* o *equity*). L'indicazione è fornita sempre, anche in tal caso, tra le società FTSE Mib e nel settore finanziario; con frequenza minore, ma comunque elevata (86% dei casi) negli altri settori. Indicazioni sull'esistenza di un *cap* alla remunerazione variabile si riscontrano con maggior frequenza tra le società maggiori (sempre tra le società del FTSE-Mib; sono fornite dal 91% delle Mid Cap e dall'82% delle Small Cap).

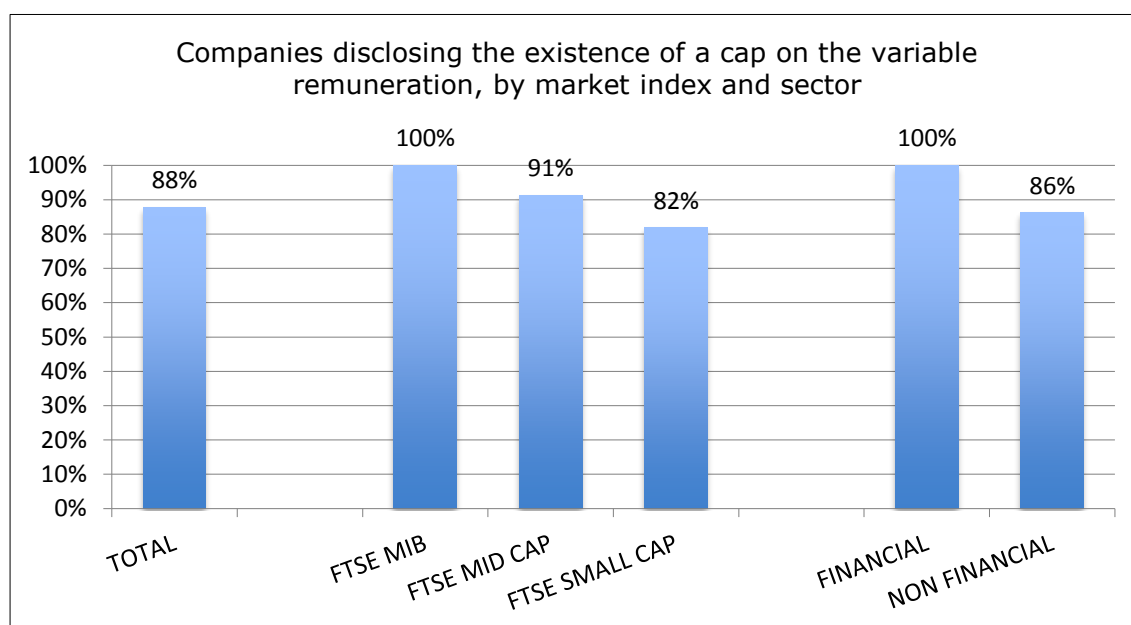


Figura 39

c) *Componente variabile di breve e di medio-lungo periodo*

Nella prassi è molto diffusa l'individuazione di componenti di incentivazione – chiaramente distinte – legate rispettivamente ad obiettivi di *performance* di breve (piani di *Management-by-Objectives* o *MBO*) e di medio-lungo termine (*Long-Term Incentive Plans* o *LTIP*). Il Codice raccomanda che la corresponsione della componente variabile sia collegata alla creazione di valore per gli azionisti nel medio-lungo periodo ma non fissa parametri precisi riguardo al *timing* degli obiettivi di *performance*. Una componente variabile legata a obiettivi di breve periodo è quasi sempre presente (è individuabile in 178 casi pari al 94% delle società che indicano la presenza di una componente variabile (era l'89% nel 2014, l'82% nel 2013; cfr. Tab. 23).

Il Comitato per la Corporate Governance ha recentemente osservato con favore l'aumento del ricorso a obiettivi di medio-lungo termine per la corresponsione della componente variabile della remunerazione degli amministratori esecutivi, auspicando ulteriori miglioramenti nelle società di minori dimensioni⁸⁹.

L'individuazione di una componente variabile legata a obiettivi di medio-lungo periodo è, peraltro, sostanzialmente stabile: essa è comunicata da 144 società, pari al 76% del totale. La presenza di tale componente è riscontrabile con frequenza maggiore tra le società maggiori: la presenza di una remunerazione variabile collegata a obiettivi di medio/lungo periodo è comunicata dal 91% delle FTSE Mib; la percentuale scende all'86% tra le Mid cap e al 70% tra le Small cap.

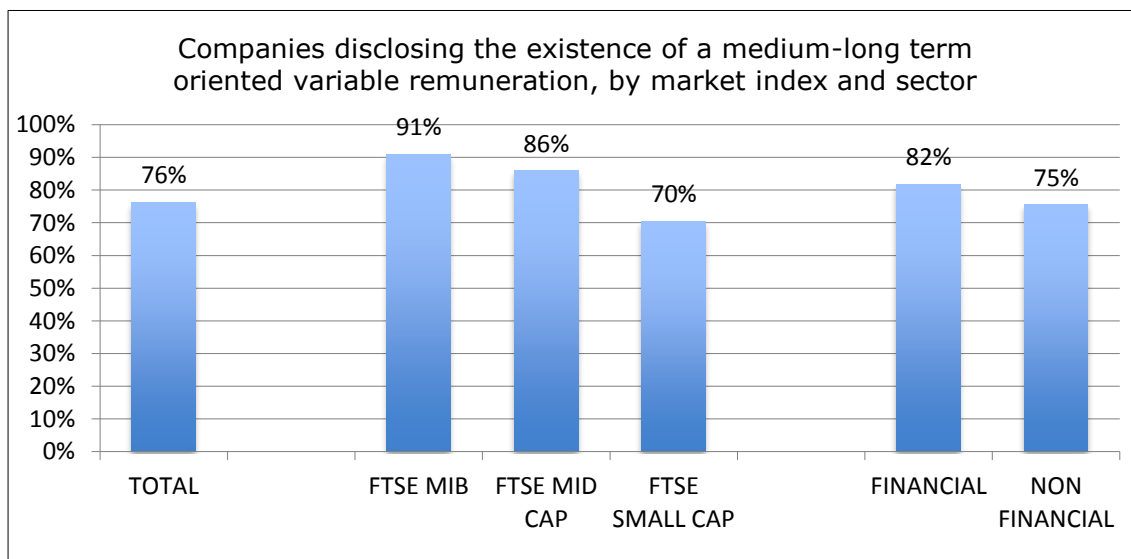


Figura 40

⁸⁹ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2016, p.42.

Nella prassi si riscontra con una certa frequenza (in 66 casi, corrispondenti al 30% del totale) la previsione – nella *policy* – della possibilità di erogare bonus “*ad hoc*”, ossia sulla base non di obiettivi predeterminati ma di valutazioni effettuate *ex post* da parte del CdA. Generalmente si tratta di bonus legati all’effettuazione di operazioni straordinarie di eccezionale portata strategica e che comportano una chiara creazione di valore; in alcune società, prevalentemente di piccole dimensioni, è prevista la possibilità per il CdA di dare bonus aggiuntivi in caso di risultati *ex post* superiori alle previsioni, o in relazione all’impegno profuso o con motivazioni di *retention* rispetto a particolari figure, oppure la possibilità di corrispondere comunque la remunerazione variabile in caso di mancato raggiungimento del target dovuto a circostanze eccezionali o imprevedibili. Talvolta è esplicitamente fissato un *cap* ai bonus straordinari. La previsione di simili bonus è più frequente nel settore non finanziario (dove è inclusa nella *policy* del 31% degli emittenti; è il 24% nel settore finanziario).

d) *Clausole di malus e/o claw-back*

Il Codice raccomanda (criterio 6.C.1. lettera f)) agli emittenti la stipula di “intese contrattuali che consentono alla società di chiedere la restituzione, in tutto o in parte, di componenti variabili della remunerazione versate (o di trattenere somme oggetto di differimento), determinate sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati” (secondo i casi si parla di *claw-back* o *malus*).

L’applicazione di tale raccomandazione, pur in sensibile crescita, è ancora parziale. Si sono individuate clausole di *malus* e/o di *claw-back* nelle politiche sulla remunerazione di 112 emittenti, pari al 51% del totale (nel 2016 erano 105, pari al 46%, nel 2015 il 33%: cfr. Tab. 24). Nei 112 casi individuati, la clausola di *claw-back* è sempre presente, mentre una clausola *malus* è presente solo in circa metà dei casi (72 società).

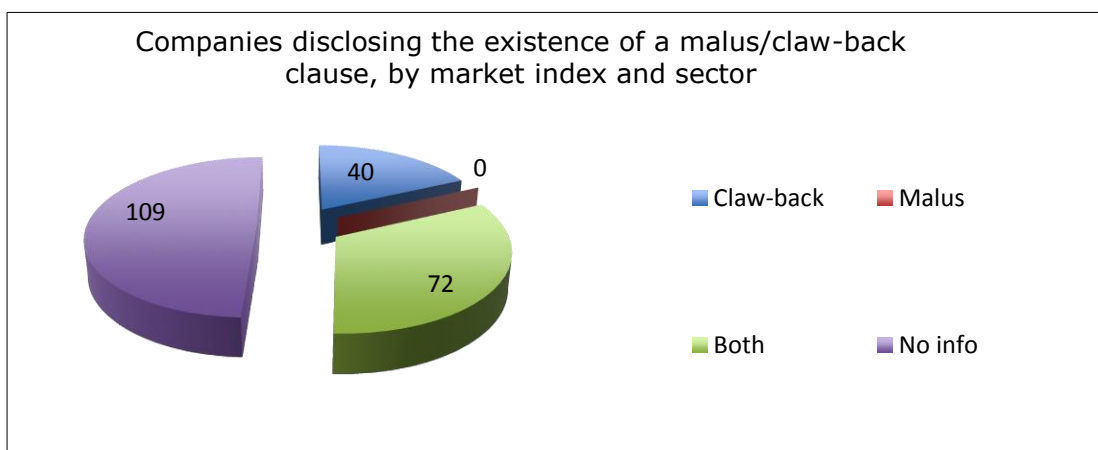


Figura 41

Si registrano forti differenze secondo la dimensione aziendale (clausole di *malus/claw-back* sono individuabili nel 91% delle FTSE-Mib; la percentuale scende al 71% tra le Mid Cap e al 33% tra le Small Cap) e a livello settoriale (nel settore finanziario clausole di *malus* e/o *claw-back* sono previste nel 92% dei casi contro il 45% nel settore non finanziario). La clausola *malus* è diffusa soprattutto tra le società maggiori (nel 68% delle FTSE Mib; la percentuale scende al 42% tra le Mid cap e al 20% tra le Small cap) e nel settore finanziario (dove è adottata nell'84% dei casi, contro il 20% negli altri settori).

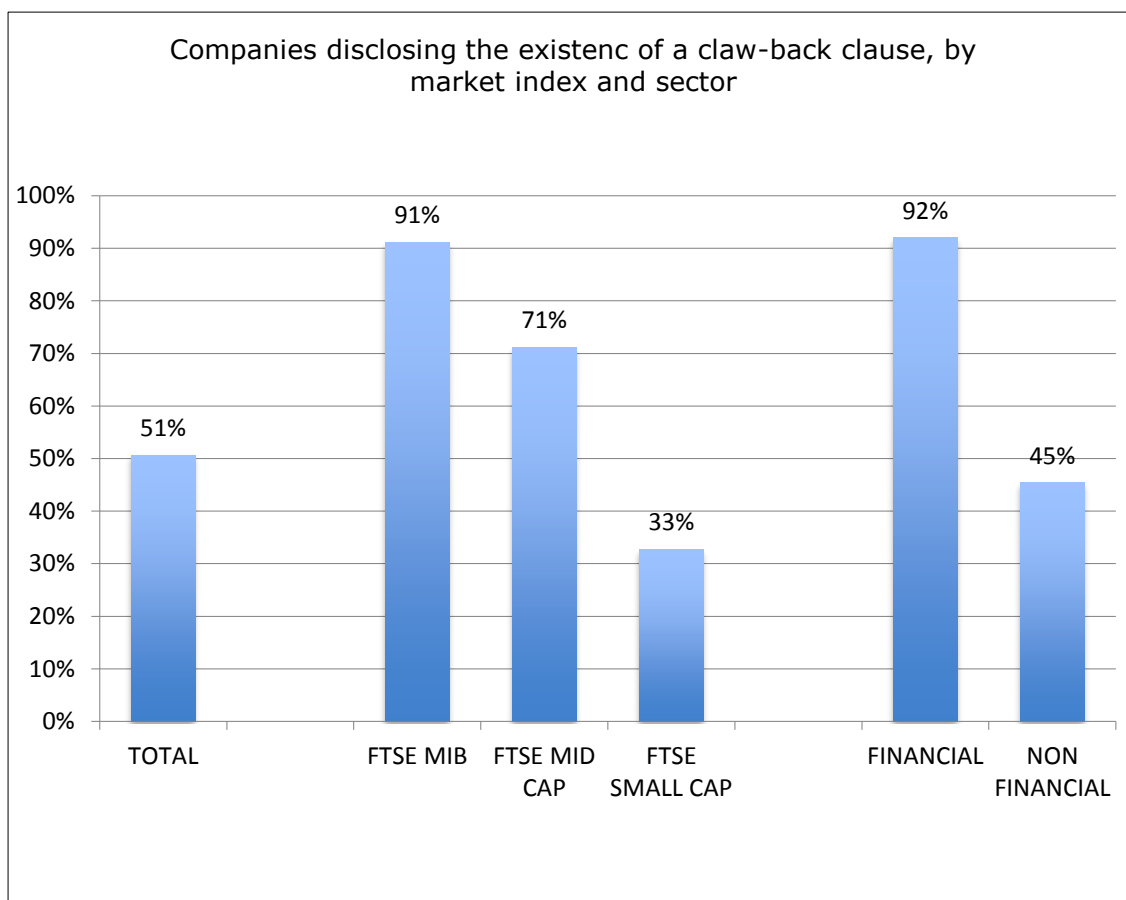


Figura 42

In 109 casi (su 112, pari al 97% del totale) la *policy* fornisce una descrizione dei casi (*trigger events*) che possono innescare l'operatività di tali clausole. Dove una descrizione è presente, essa fornisce sovente precisazioni sugli elementi che integrano la fattispecie prevista, vuoi sotto il profilo dei comportamenti del percettore della remunerazione variabile (ad es. "un errore di calcolo dei risultati che comporti il raggiungimento di un obiettivo (base di erogazione di una forma variabile) che in assenza dell'errore materiale non sarebbe stato raggiunto; ovvero una dolosa

alterazione dei dati utilizzati per il conseguimento degli obiettivi; ovvero ancora il raggiungimento degli obiettivi mediante comportamenti contrari a disposizione di legge o a norme aziendali”), vuoi sotto quello del c.d. elemento soggettivo (in genere, è prevista l’attivazione in caso di dolo o colpa grave), vuoi sull’orizzonte temporale in cui la clausola opera (è frequente un orizzonte triennale a far data dall’erogazione della componente variabile; talvolta si osservano anche orizzonti più brevi). Si osservano tuttavia, con una certa frequenza, casi in cui la politica si limita a ripetere la formula del Codice (“sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati”), senza ulteriori precisazioni.

e) *Indennità in caso di dimissioni o licenziamento*

Si tratta di un punto su cui l’informazione fornita dalle società non è sempre esplicita. In 41 casi, pari al 19% del totale la *policy* riporta formule (“non sono previste” indennità o trattamenti) che paiono escludere la possibilità di future erogazioni a favore degli amministratori (tipicamente i soli esecutivi) in caso di dimissioni o licenziamento.

Negli altri 180 casi (pari all’81% del totale) la *policy* contempla la possibilità di future erogazioni (cfr. Tab. 25).

In 48 emittenti è comunicata la presenza di pattuizioni esplicite, già determinate, riguardo a uno o più amministratori. Negli altri 132 casi si riscontra una varietà di situazioni; alcune società comunicano esplicitamente che la *policy* “può prevedere” erogazioni; in altre, l’effettivo atteggiamento del CdA riguardo a tali eventualità non è sempre chiaro: ad es. viene detto che “non è prassi stipulare *ex ante*” accordi o fissare trattamenti/indennità. Talvolta è precisato che l’emittente tende comunque alla “ricerca di accordi consensuali” o che comunque “potrà stipulare” accordi; a tale situazione pare riconducibile anche il caso in cui l’emittente afferma, semplicemente, che “non esistono accordi”, senza cioè escludere la possibilità di stipularne in seguito.

In 88 casi (pari al 49% di quelle che prevedono la possibilità di erogare indennità) gli emittenti hanno indicato esplicitamente – nella Relazione sulla remunerazione – di avere fissato un *cap* alle indennità previste in casi di dimissioni o licenziamento, come raccomandato dal Codice. Non necessariamente si tratta di società che hanno già stipulato accordi: anzi, si tratta sovente di una *policy* destinata a trovare applicazione concreta in futuro, se e quando verranno stipulati accordi con amministratori o dirigenti strategici. L’indicazione del *cap* è molto più frequente tra le società del FTSE Mib (dove è comunicata nel 75% dei casi) e nel settore finanziario (dove è comunicata nel 91% dei casi); è meno frequente negli altri settori (dove è comunicata dal 43% degli emittenti).

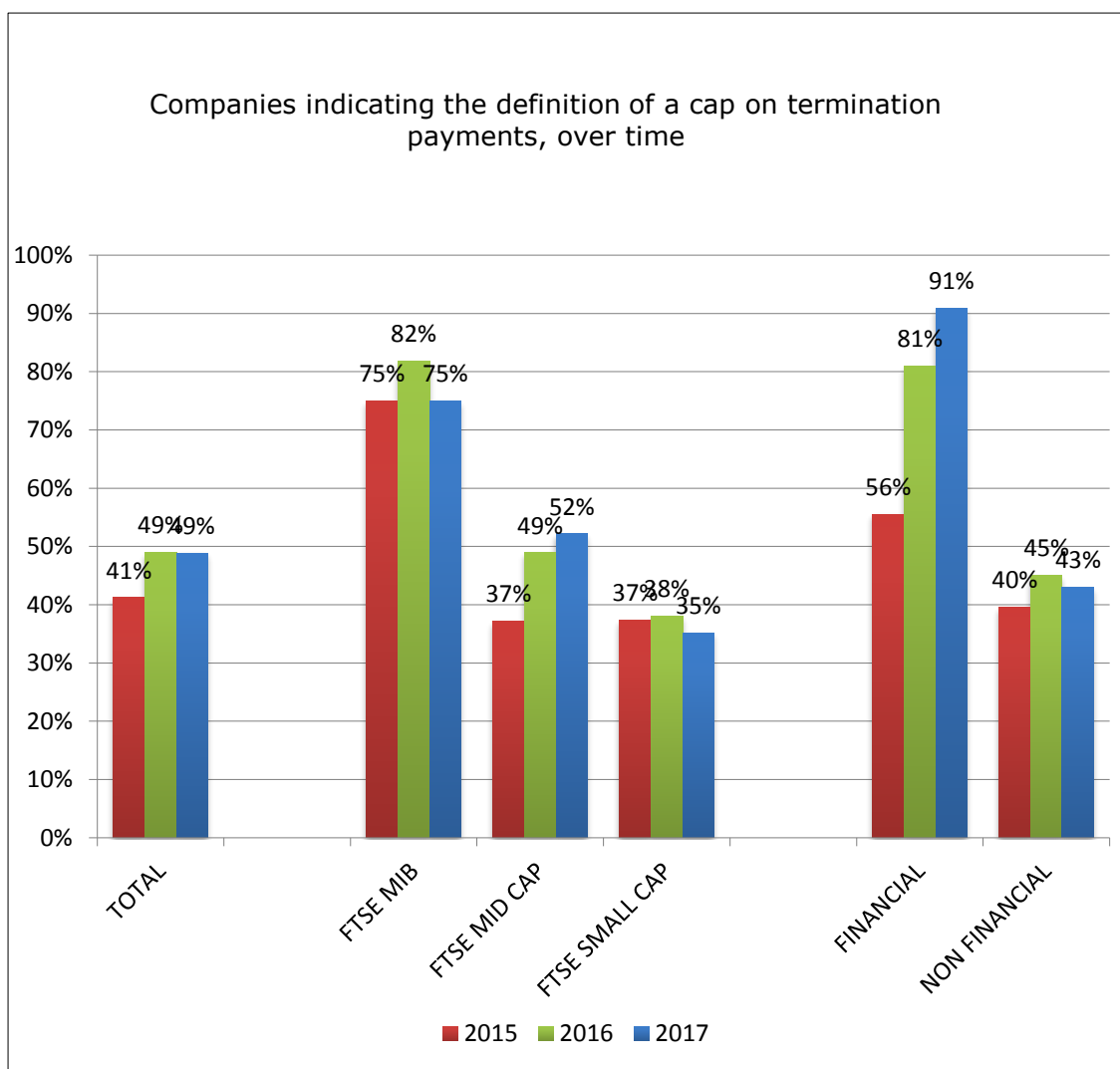


Figura 43

Gli eventuali *cap* sono fissati secondo modalità molto varie, sicché è praticamente impossibile riportare statistiche sintetiche, anche perché non è raro che la *policy* legghi l'importo dell'eventuale indennità alle condizioni in cui ha luogo la cessazione dalla carica. La previsione più frequente (una quarantina di casi) è la definizione di un *cap* pari a due anni di retribuzione. Non mancano peraltro casi in cui il *cap* è inferiore (ad esempio, pari a un anno di retribuzione) o superiore (tipicamente 3 anni, fino a un massimo di 5 anni). Anche se non sempre è precisato, si tratta, sovente, della remunerazione globale, inclusiva della quota variabile eventualmente maturata. Talune società precisano invece che si tratta della sola remunerazione fissa, eventualmente tramite riferimento alla RAL del beneficiario. In altri casi è prevista la corresponsione di un importo fisso ovvero è previsto che l'indennità, parametrata ad un certo numero di anni di retribuzione complessiva, non possa superare comunque un importo prefissato;

tale tipo di clausola è frequente nel settore bancario. Talvolta l'indennità è parametrata alla durata in carica ovvero al periodo mancante alla scadenza.

4.3. La remunerazione degli amministratori

Si sono raccolti dati su livello e struttura della remunerazione dei singoli amministratori dalla seconda sezione delle Relazioni sulla remunerazione. Come negli anni passati, tali dati sono stati incrociati con le informazioni desumibili dalle Relazioni sul governo societario, al fine di ricavare indicazioni su taluni aspetti rilevanti.

Le Relazioni sulla remunerazione contengono prospetti di dettaglio sulla remunerazione dei singoli amministratori: in particolare, contengono le Tabelle redatte secondo i modelli contenuti nello Schema N.7-bis dell'Allegato 3A al Regolamento Emittenti Consob, che riportano indicazioni sui seguenti punti:

- Tabella 1: Compensi corrisposti;
- Tabella 2: *Stock-option* assegnate;
- Tabella 3A: Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle *stock option*;
- Tabella 3B: Piani di incentivazione monetari.

L'indagine si è concentrata soprattutto sulla Tabella 1⁹⁰.

Lo Schema Consob richiede di fornire le informazioni di cui alle Tabelle 1, 2, 3A e 3B "separatamente con riferimento agli incarichi nella società che redige il bilancio e per quelli eventualmente svolti in società controllate e collegate". Lo schema prevede la creazione, in ciascuna tabella, di tre distinte righe per ciascun componente degli organi di amministrazione e controllo, in cui indicare, seguendo uno schema uniforme: a) i compensi corrisposti dall'emittente; b) i compensi complessivamente corrisposti da società controllate e collegate; c) il totale dei compensi (pari alla somma delle prime due righe). Ciò può comportare, in caso di organi molto numerosi, la redazione di

⁹⁰ La Tabella 1 dello Schema Consob riporta i compensi corrisposti secondo la seguente classificazione: a) Compensi fissi; b) Compensi per la partecipazione a comitati; c) Compensi variabili non *equity*, a loro volta distinti tra "bonus e altri incentivi" e "partecipazione agli utili"; d) Benefici non monetari; e) Altri compensi. Dopo la colonna del totale sono riportati: f) *Fair value* dei compensi *equity*; g) Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro, che consentono di stimare la remunerazione complessiva degli amministratori, inclusiva del controvalore (calcolato a norma dei principi contabili internazionali) di competenza dell'esercizio e delle componenti straordinarie legate alla cessazione dalla carica.

tabelle molto complesse e, sovente, la duplicazione di informazioni già fornite in altri campi⁹¹. Nell'analisi che segue (e nelle tabelle riportate in appendice) si è preferito riclassificare le informazioni utilizzando uno schema più compatto, che raggruppa i compensi corrisposti dalle società controllate/collegate in una colonna *ad hoc* (anziché in una riga con descrizione delle singole componenti).

Alcune società hanno riportato i compensi corrisposti da società controllate e collegate con un grado di dettaglio addirittura superiore a quello richiesto dal Regolamento (ad esempio, compilando – per ogni amministratore – un blocco di righe riferito a ciascuna società controllata o collegata che ha erogato compensi, e/o compilando righe separate a seconda della natura del compenso)⁹². In alcuni casi le società, dopo aver riportato i compensi corrisposti dall'emittente su base individuale, hanno fornito informazione solo su base aggregata – cioè in una riga unica, senza distinguere i singoli percettori oppure in una colonna unica, senza distinguere le causali – riguardo alle remunerazioni erogate da società controllate e collegate⁹³: tale scelta metodologica non appare rispondente al dettato legislativo (l'art. 123-ter co. 4 TUF chiede l'indicazione su base nominativa di tutte le informazioni contenute nella seconda sezione della Relazione). Alcune società forniscono le informazioni utilizzando una forma tabellare diversa da quella indicata da Consob: ciò accade soprattutto quando la struttura dei compensi è particolarmente semplice e l'utilizzo del modello Consob porterebbe a tabelle con molte caselle vuote⁹⁴. Infine, è da segnalare che talvolta le società non forniscono informazioni esplicite riguardo a eventuali compensi erogati da società controllate e collegate (che però potrebbero non essere stati erogati: l'omissione corrisponde dunque, verosimilmente, a caselle vuote).

Sono stati esaminati i seguenti aspetti:

a) Il livello della remunerazione

⁹¹ In quanto la riga dei compensi corrisposti da società controllate/collegate è sovente vuota e quindi i compensi totali si limitano a duplicare la riga dei compensi corrisposti dall'emittente.

⁹² Ad esempio, riportando separatamente gli importi legati all'incarico da consigliere, quelli legati a particolari cariche (distinguendo a seconda della carica, in caso di mutamento del ruolo in corso d'anno) o l'appartenenza al comitato esecutivo, i gettoni di presenza e lo stipendio legato a eventuali rapporti di lavoro dipendente. In un caso tale scelta ha generato una tabella articolata su 7 pagine fitte, per un totale di oltre 200 righe.

⁹³ Diverso è il caso delle società dove i compensi da società controllate e collegate, forniti in un'unica riga, trovano spiegazione in nota: l'informazione quindi è fornita in forma discorsiva e non tabellare.

⁹⁴ Ad es. in una società di piccole dimensioni viene utilizzato lo schema a 4 colonne proposto dal regolamento previgente: anche questa soluzione non è coerente con la normativa attuale in quanto comporta l'omissione del dettaglio su quali compensi sono stati erogati dall'emittente e quali da società controllate/collegate.

Dalla Tabella 1 delle Relazioni redatte secondo lo Schema Consob è anzitutto possibile ricavare informazioni generali sulla struttura delle remunerazioni (cfr. Tab. 26).

La remunerazione media (*non-equity*)⁹⁵ degli amministratori è pari a 232 mila €. Essa varia in misura notevole secondo la dimensione dell'impresa (è 371 mila € nel FTSE Mib, pari a circa 2 volte e mezza la remunerazione media presso le Small cap, pari a 145 mila €).

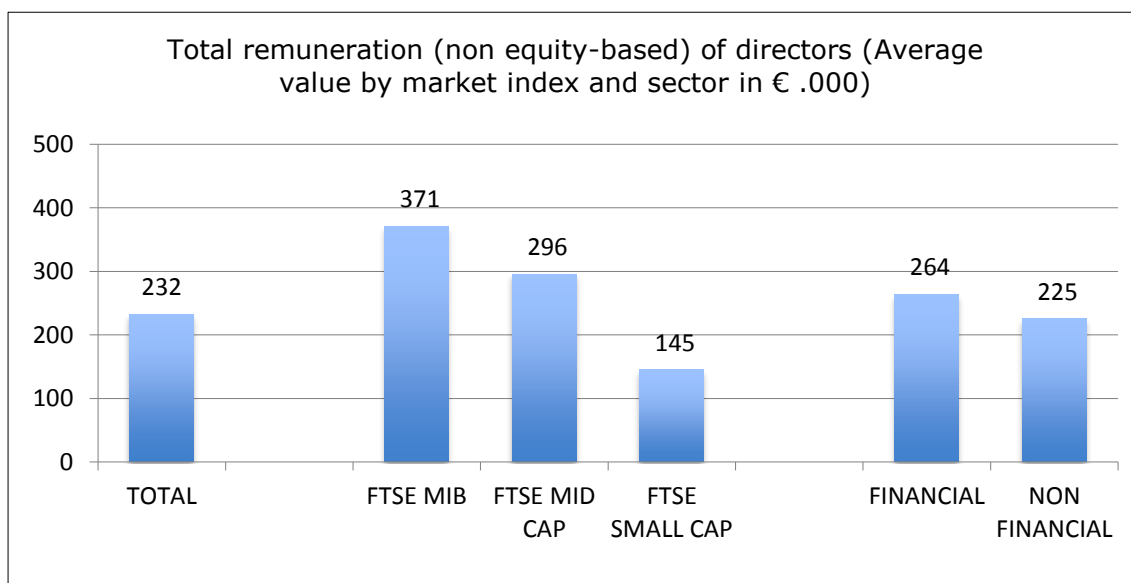


Figura 44

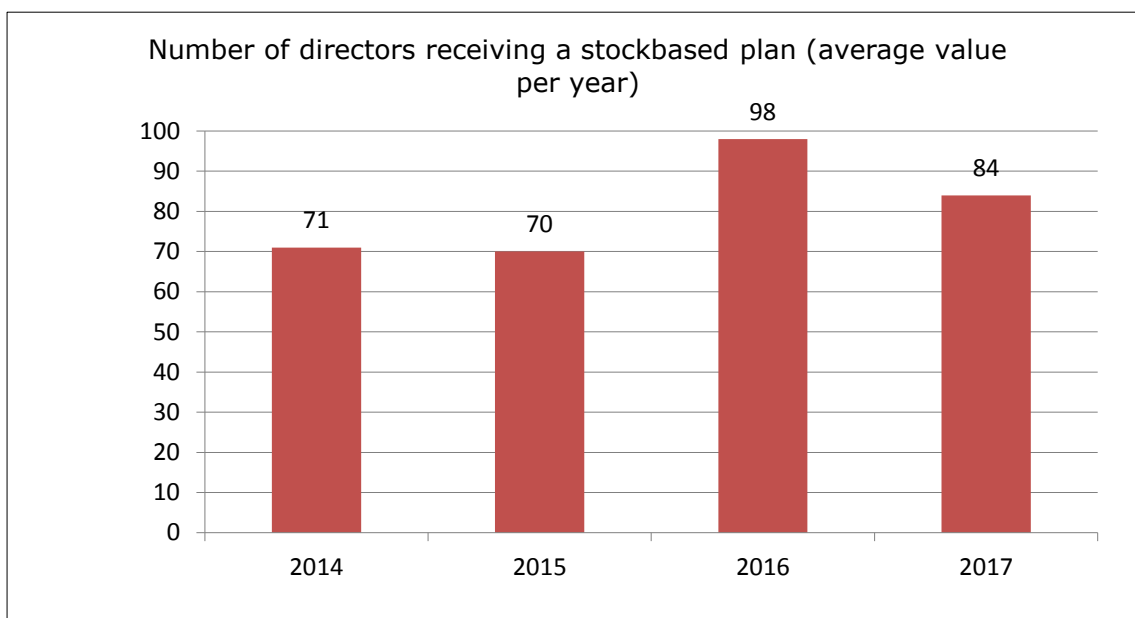
I compensi medi sono diminuiti lievemente nell'ultimo anno (erano 244 mila € nel 2016). La diminuzione è sostanzialmente riconducibile a un lieve calo sia dei compensi fissi, sia dei bonus delle società medio-grandi. I compensi fissi costituiscono, in media, oltre metà (56%, come gli anni passati) della remunerazione totale; i compensi da controllate il 16%, i bonus monetari contano per il 16%⁹⁶. Le altre voci hanno un peso

⁹⁵ Si tratta della remunerazione "*non-equity*", ossia della remunerazione "totale" tratta dalla colonna (6) della Tabella 1, cui sono stati aggiunti eventuali compensi una tantum per indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro. Il dato corrisponde pertanto alla somma delle varie componenti di remunerazione *cash* e dei benefici non monetari. Non comprende, invece, le componenti di remunerazione *equity-based* (di cui si dirà più avanti).

⁹⁶ Come analizzato più avanti, i bonus sono però attribuiti a un sottoinsieme molto più ristretto di beneficiari. Le statistiche riportate in Tab. 26 sono calcolate includendo nella media – con valore 0 – tutti i consiglieri delle varie categorie, ivi inclusi quelli che non percepiscono tali incentivi. Inevitabilmente, i valori risultanti sono molto "schiacciati". Il dato serve quindi a fornire indicazioni – su base comparativa – circa il costo globalmente sostenuto dalle società per le varie componenti della remunerazione ma non restituisce un'immagine corretta dei compensi (molto più elevati) percepiti dai soggetti beneficiari dei piani di incentivazione. Indicazioni specifiche in tal senso sono riportate più avanti.

molto limitato: esse contano complessivamente per il 12% del totale. Su un orizzonte pluriennale, importo medio dei compensi e peso medio delle singole componenti manifestano una notevole stabilità nel tempo.

Le Relazioni forniscono un'indicazione del numero degli amministratori beneficiari di piani *stock-based* e del loro controvalore, misurato utilizzando il criterio convenzionale del “costo” - per l'emittente - di competenza dell'esercizio ai sensi dei principi contabili internazionali. Visto che solo un numero ristretto di amministratori (84 individui, pari al 4% del totale) risulta beneficiario di compensi *equity* “spesati”, in tutto o in parte, nell'esercizio⁹⁷ la media è calcolata solo con riferimento a tali soggetti: gli importi in questione sono considerevoli (ammontano in media a 645 mila €). Il numero dei beneficiari dei piani *stock-based* è in lieve diminuzione, ma gli importi “spesati” sono aumentati in misura sensibile.



⁹⁷ Come negli anni passati, i dati riportati in Tab. 26 si riferiscono ai soli compensi *equity* assegnati dall'emittente. Non sono riportati sporadici casi (12 in tutto; erano 6 nel 2016) di compensi a valere sulle società controllate. Ciò al fine di evitare duplicazioni e tenere conto di singoli *outliers* che, data l'asimmetria dei valori e la scarsa numerosità del campione, potrebbero distorcere i risultati. Si ricorda che, ai sensi dell'IFRS 2, il “costo” di un piano di *stock option* di competenza dell'esercizio è determinato, convenzionalmente, calcolando il valore teorico (ad es. secondo la formula *Black-Scholes* o binomiale) delle opzioni alla data di attribuzione (*grant date*) e ripartendo tale importo pro-quota sul periodo di *vesting*. Pertanto, ad esempio, un piano che preveda l'attribuzione di opzioni con *vesting* a 3 anni e scadenza dopo ulteriori 5 anni, che abbiano un valore teorico complessivo alla *grant date* pari a 300 è ripartito pro-quota (100 all'anno) sui primi 3 anni mentre nessun costo è addebitato agli anni successivi. Inoltre i valori contabili (e quindi anche gli importi riportati in Tabella 1) sono sostanzialmente insensibili alle vicende successive alla *grant date* (ivi inclusa la dinamica successiva del valore di mercato delle azioni sottostanti alle opzioni oggetto del piano).

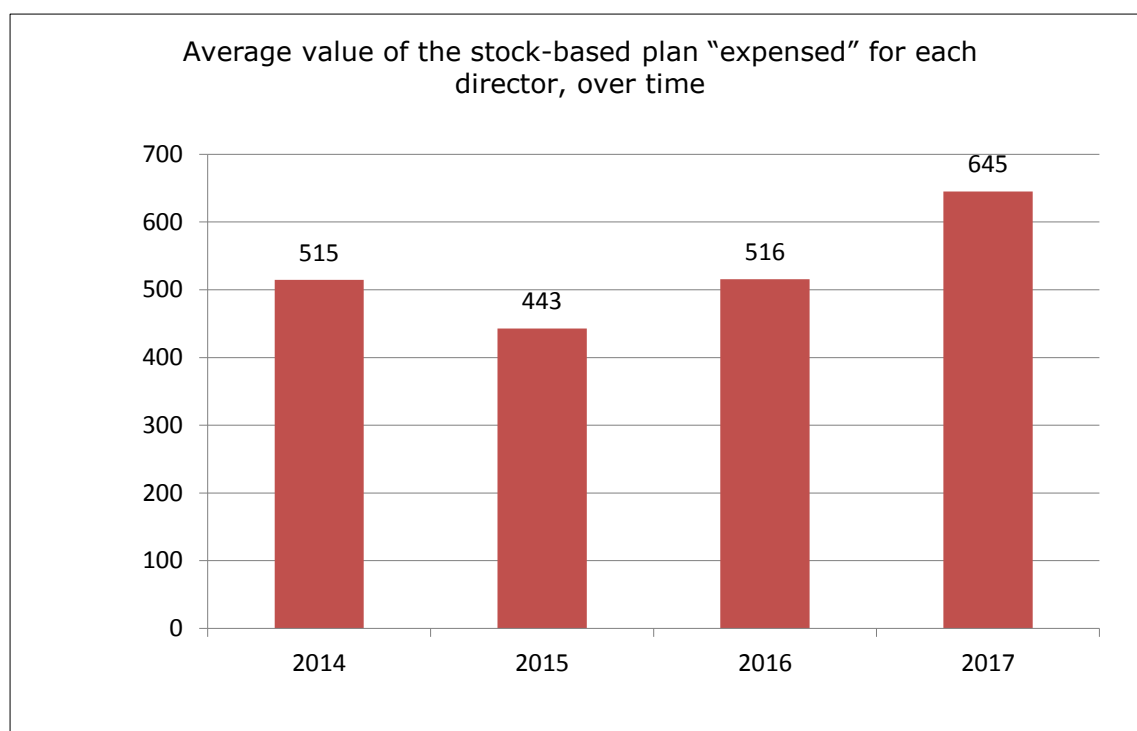


Figura 45

Diffusione e importo dei compensi *equity* variano secondo la dimensione aziendale: i beneficiari sono più concentrati nelle società del FTSE Mib (dove sono l'8,3% del totale dei consiglieri, contro il 4,4% nelle Mid cap e l'1,5% nelle Small cap); anche gli importi medi variano in proporzione (1.070 mila € tra le FTSE Mib; 411 mila € nelle Mid cap, 108 mila € nelle Small cap)⁹⁸. L'incremento degli importi medi è dovuto alle società grandi (aumentano di 282 mila € nelle FTSE Mib; nelle Mid cap sono aumentati di 42 mila €; nelle Small cap di 33 mila €).

Incrociando i dati sulle remunerazioni con quelli delle presenze alle riunioni, si sono analizzati i compensi dei consiglieri che non risultano avere partecipato ad alcuna riunione nel 2016. L'obiettivo non è individuare compensi ingiustificati (l'impegno per le sole riunioni non misura l'impegno effettivo richiesto ai componenti degli organi sociali) ma stimolare una riflessione sui più opportuni parametri di commisurazione degli emolumenti. Il numero di tali soggetti (7) è in costante riduzione (erano 8 nel 2016, 9 nel 2015, 23 nel 2012). Tra i 7 consiglieri con presenze pari a 0, due non hanno percepito alcun compenso; un altro consigliere ha ricevuto emolumenti di importo minimo (3 mila €); in 3 casi i compensi erogati dall'emittente sono compresi tra 25 e 47 mila €. Per la prima volta dopo 5 anni (l'ultimo caso risaliva alle Relazioni pubblicate nel 2012) si è individuato un consigliere che ha ricevuto compensi di importo elevato senza che risulti avere partecipato alle riunioni nell'emittente.

⁹⁸ Ulteriori informazioni sui compensi *equity* sono riportate più avanti.

b) Remunerazione e ruolo ricoperto

Dati sulle remunerazioni percepite in base al ruolo ricoperto sono riportati in Tab. 27. Come nelle indagini degli anni passati, la classificazione utilizzata incrocia quella disponibile dal *database* Consob (AD, presidente, vicepresidente, altri) con i dati disponibili dalle relazioni di *corporate governance* (in particolare, la classificazione degli amministratori come esecutivi, non esecutivi, indipendenti). L'analisi fa riferimento alle classi seguenti:

- a) AD: i 245 amministratori classificati come AD nel *database* Consob (ivi inclusi i casi di presidente-AD o vicepresidente-AD);
- b) Presidenti: i 175 presidenti non individuati anche come AD⁹⁹; a loro volta essi sono distinti a seconda che siano qualificati nelle Relazioni come esecutivi (86 casi) o non esecutivi (89 casi);
- c) Vicepresidenti: i 129 vicepresidenti non qualificati anche come AD;
- d) Altri esecutivi: i 160 amministratori privi di cariche (non quindi presidente, VP o AD) classificati come esecutivi nelle Relazioni; si tratta, normalmente, di consiglieri che sono anche dirigenti dell'emittente e/o ricoprono ruoli esecutivi in società controllate;
- e) Componenti non esecutivi del comitato esecutivo (16 casi)¹⁰⁰;
- f) Altri non esecutivi non indipendenti: i 540 amministratori non esecutivi NON qualificati come indipendenti (ai sensi del Codice di autodisciplina) nelle Relazioni;
- g) Altri indipendenti: i 940 amministratori qualificati come indipendenti (ai sensi del Codice di autodisciplina) nelle Relazioni e non rientranti in alcuna delle definizioni precedenti¹⁰¹.

⁹⁹ Nei casi di cumulo di cariche (ad es. Pres-AD o VP-AD) si è ritenuto prevalente il ruolo di AD. In tale categoria sono stati classificati anche 4 presidenti onorari facenti parte dell'organo amministrativo. Da osservare che 2 degli 11 presidenti onorari non facenti parte del CdA risultano beneficiari di compensi. In un caso si tratta, in realtà, di somme (290 mila €) corrisposte per cariche ricoperte precedentemente alla nomina come Presidente Onorario, carica dichiaratamente solo onorifica. In un solo caso il Presidente Onorario risulta beneficiario di compensi significativi (509 mila €) connessi a tale carica.

¹⁰⁰ Si tratta, in sostanza, dei componenti dei comitati esecutivi diversi da presidenti, vicepresidenti, AD e comunque non qualificati come esecutivi nelle Relazioni. Possono però essere qualificati sia come "semplici" non esecutivi, sia come indipendenti.

¹⁰¹ La definizione di "indipendente" qui considerata è più restrittiva di quella del Codice e di quella utilizzata dalle stesse società nelle Relazioni, in quanto da essa risultano esclusi gli indipendenti dotati di cariche

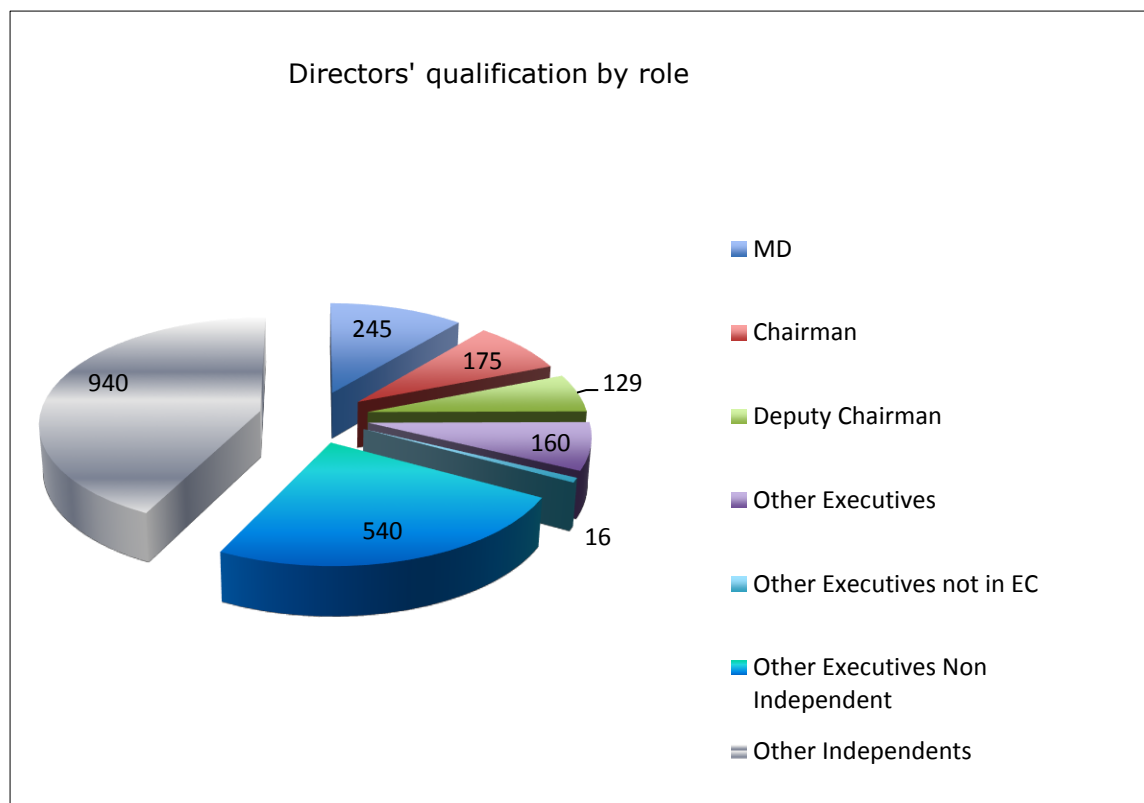


Figura 46

Emerge, anzitutto, con chiarezza l'asimmetria della distribuzione dei compensi: come negli anni passati la maggioranza dei consiglieri appartiene a classi che percepiscono, in media, una remunerazione contenuta (fino a 82 mila €); le ultime due classi (non esecutivi "semplici" e indipendenti) contano infatti 1.480 persone, pari al 67% del totale.

La scalettatura dei compensi vede sul gradino più alto gli amministratori delegati, che percepiscono una remunerazione media pari a 918 mila €, seguiti dai presidenti esecutivi, che percepiscono circa il 36% in meno (585 mila €). Gli altri consiglieri esecutivi percepiscono una remunerazione intorno a 400 mila €. Seguono i presidenti non esecutivi (372 mila €)¹⁰². Molto netti sono anche i gradini successivi: i componenti non esecutivi dei comitati esecutivi percepiscono in media 155 mila €. Gli altri non esecutivi (82 mila €) e gli indipendenti (56 mila €) si collocano sui gradini più bassi.

(presidente o vicepresidente) e i componenti indipendenti del comitato esecutivo. Infatti il numero complessivo di "altri indipendenti" (940) è inferiore a quello totale degli indipendenti (980: vedi ad es. Tab. 14).

¹⁰² Il dato per i presidenti non esecutivi è influenzato dalle indennità di fine rapporto corrisposte a un singolo individuo che ha lasciato la carica di AD per assumere la presidenza (non esecutiva) di un emittente FTSE Mib.

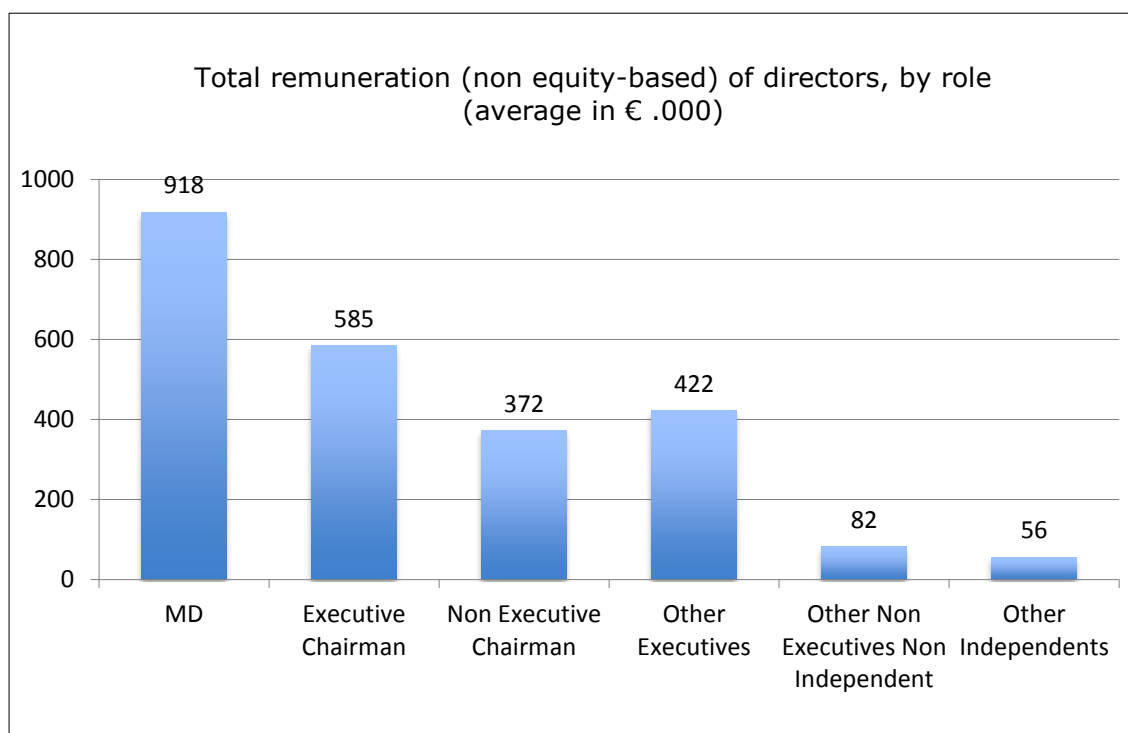


Figura 47

Amministratori delegati e presidenti hanno visto una diminuzione dei compensi medi, dovuta soprattutto a minori bonus; solo gli “altri esecutivi” vedono un incremento medio di 30 mila € dei compensi fissi (sostanzialmente dovuto a maggiori bonus). Gli “altri non esecutivi non indipendenti” vedono un lieve incremento delle remunerazioni (da 67 a 82 mila €). I compensi degli “altri indipendenti” sono sostanzialmente stabili (56 mila €).

La remunerazione complessiva dei 44 Direttori Generali che non fanno parte del CdA è pari, mediamente, a 515 mila €, un importo pari al 56% di quello spettante agli AD¹⁰³.

c) La struttura della remunerazione

Al variare del ruolo ricoperto non cambiano solo gli importi percepiti ma anche la struttura della remunerazione *cash*.

I compensi medi *cash* degli AD sono formati – mediamente – da compensi fissi per il 54%, bonus per il 28% e compensi da controllate per il 12% (le altre voci hanno importi più ridotti).

¹⁰³ Il dato 2016 era anomalo in quanto influenzato in misura significativa dal maxi-bonus (10,7 milioni di €) attribuito a un singolo DG; escludendo tale importo, il compenso medio dei DG non membri del CdA è aumentato lievemente.

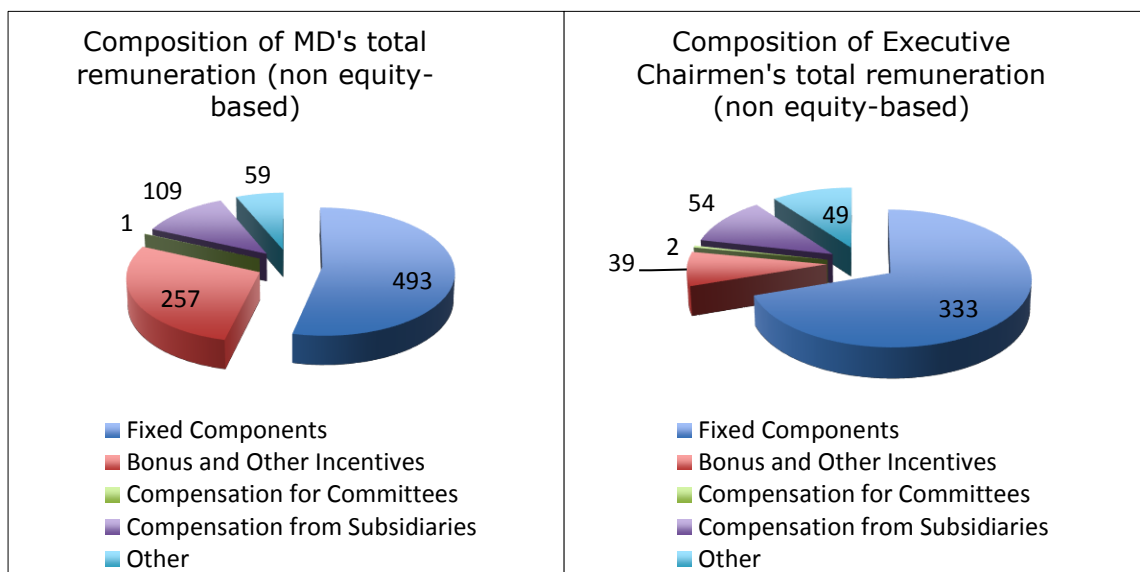
Per i presidenti esecutivi la struttura del pacchetto retributivo è composta da compensi fissi più elevati (per il 69%); bonus più limitati (10%) e compensi da controllate più elevati (17%).

Simile è la struttura per gli altri esecutivi, che però percepiscono compensi fissi più bassi (44%) e compensi da controllate nettamente più alti (28%).

I presidenti non esecutivi registrano un peso preponderante dei compensi fissi¹⁰⁴.

Gli amministratori non esecutivi percepiscono raramente bonus e altri incentivi¹⁰⁵; quando ciò accade, si tratta sovente di importi limitati; i non esecutivi (non indipendenti) ricevono però “compensi da controllate” significativi (27 mila €), che assumono un peso elevato (33% del totale), vicino a quello che essi hanno per gli “altri esecutivi” che, come si è detto, sono sovente manager delle società controllate.

Gli indipendenti percepiscono – sostanzialmente – compensi aggiuntivi solo per comitati, e per importi limitati (15 mila €, pari al 27% del totale).



¹⁰⁴ Essi ammontano al 99% del totale, se si esclude il dato anomalo, citato in precedenza, legato alle indennità corrisposte a un singolo individuo.

¹⁰⁵ Il Codice (art. 6.C.4.) raccomanda che la remunerazione degli amministratori non esecutivi non sia - se non per una parte non significativa - legata ai risultati economici conseguiti dall'emittente, e che gli amministratori non esecutivi non siano destinatari di piani di remunerazione basati su azioni, salvo motivata decisione dell'assemblea dei soci. 16 amministratori non esecutivi (erano 21 nel 2016) risultano destinatari di compensi a titolo di “bonus e altri incentivi”. Tra essi figurano 4 amministratori non esecutivi nell'emittente, che ricoprono ruoli di rilievo (cui sono legati i bonus) in una o più società controllate o collegate. Gli altri 12 consiglieri sono invece destinatari di bonus solo nell'emittente. Due di essi sono identificati come non esecutivi ma ricoprono ruoli dirigenziali nell'emittente; in altri 3 casi si tratta di bonus legati a ruoli esecutivi ricoperti in precedenza; negli altri 7 casi si tratta di compensi limitati (da 40 mila € in giù). 5 amministratori non esecutivi (in 4 società) sono destinatari di piani *equity-based* “spesati” nell'anno.

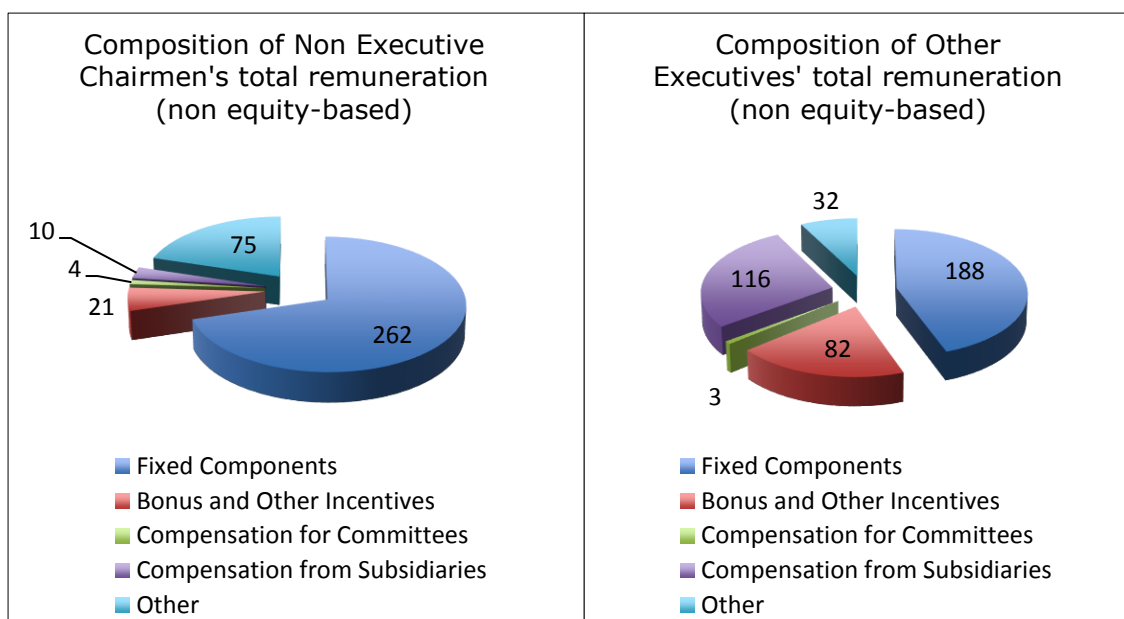


Figura 48

La distribuzione dei compensi relativi ai piani *stock-based* mostra che i beneficiari sono concentrati tra gli Amministratori Delegati (ne fruisce il 18% del totale) e, in misura inferiore, tra presidenti esecutivi (12% del totale) e “altri esecutivi” (14% del totale). Le altre categorie beneficiano più raramente di simili piani.

Tra i DG che non fanno parte del CdA l'erogazione di compensi *equity* è ancor più frequente che tra gli AD: è riscontrabile, infatti nel 27% dei casi. Per i soli soggetti che ricevono incentivazioni gli importi in gioco sono notevoli, e in crescita rispetto all'anno passato: i compensi *equity* percepiti dagli amministratori sono in media pari a 645 mila € (erano 516 mila € nel 2016) e salgono a 1.068 mila € per i soli AD (erano 803 mila €). La cifra è pari, in media, al 51% (era il 40% nel 2016) dell'importo *cash* totale (fisso + variabile) percepito dai soli 98 beneficiari di tali piani¹⁰⁶.

¹⁰⁶ La remunerazione totale *non-equity* dei soggetti beneficiari di tali piani è infatti pari a 1.240 mila €. I compensi *equity* sono quindi attribuiti principalmente a soggetti (ad es. gli AD e gli altri amministratori esecutivi delle società maggiori) che percepiscono compensi nettamente superiori alla media. Ulteriori dettagli sui piani di incentivazione monetaria sono riportate *infra*, nel paragrafo 4.3. e).

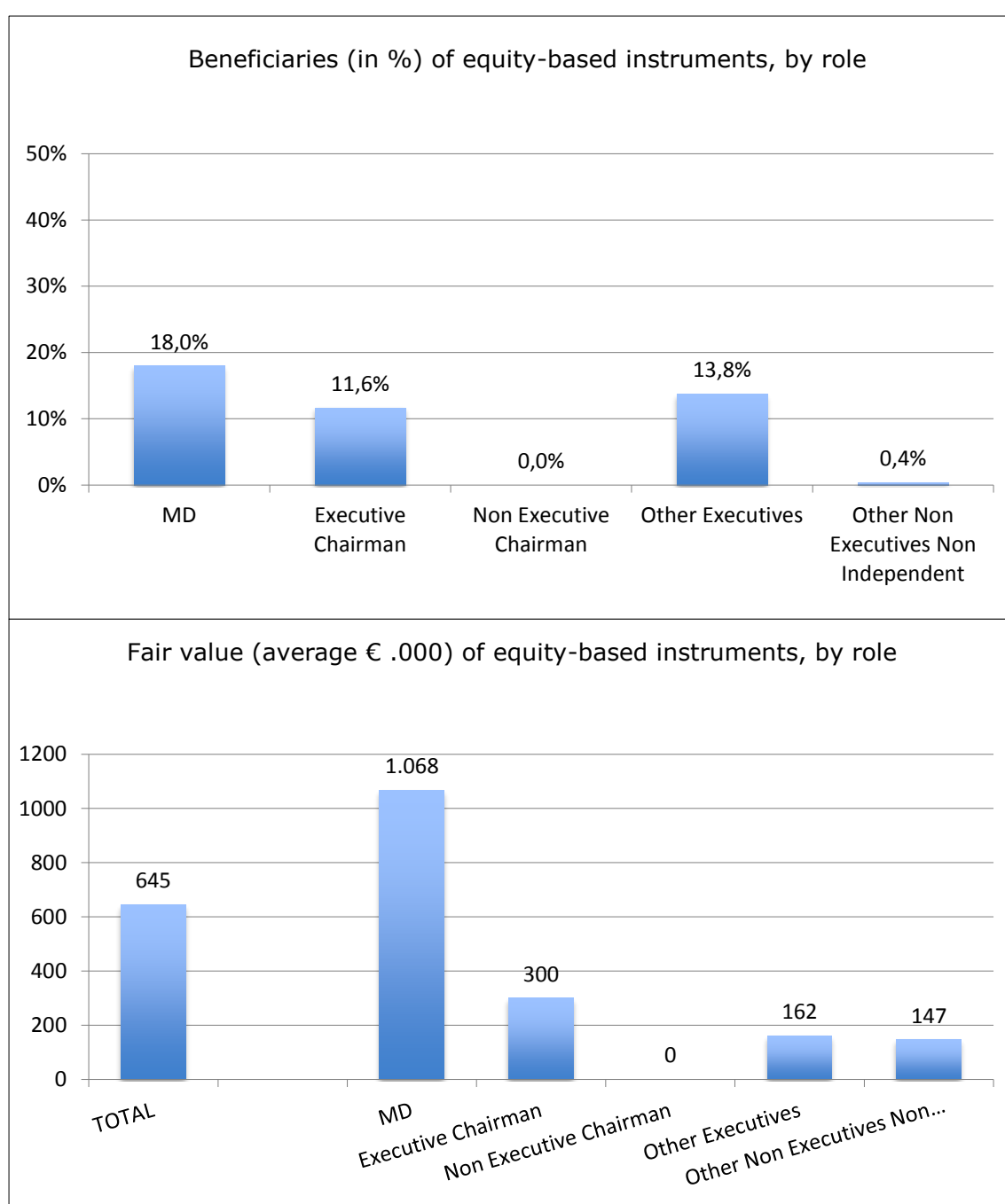


Figura 49

Le remunerazioni sono generalmente più elevate nel settore finanziario (cfr. Tab. 30), anche a causa della maggior dimensione media degli emittenti: la differenza è particolarmente marcata per le categorie degli AD e per gli amministratori non esecutivi e indipendenti (che nelle società finanziarie percepiscono compensi più che doppi

rispetto ai loro omologhi nelle non finanziarie)¹⁰⁷. Da osservare anche, nel settore finanziario, il maggior peso dei compensi fissi per quasi tutte le categorie di amministratori.

d) *La remunerazione degli Amministratori Delegati (parte non-equity)*

La Tab. 31 riporta le remunerazioni “non-equity” percepite dagli AD nel tempo, in funzione della dimensione e del settore di appartenenza.

Gli importi variano, come prevedibile, in misura sensibile in funzione della dimensione aziendale. La remunerazione media dell’AD di una società del FTSE Mib è circa 1,8 milioni di €, circa il 20% in più rispetto ai suoi colleghi delle Mid cap (1,5 milioni di €) e oltre 3 volte quella delle Small cap (496 mila €). Rilevanti sono anche le differenze settoriali (il compenso medio dell’AD nelle banche (assicurazioni) è circa 1,4 (2,5 volte) rispetto a quello nel settore non finanziario).

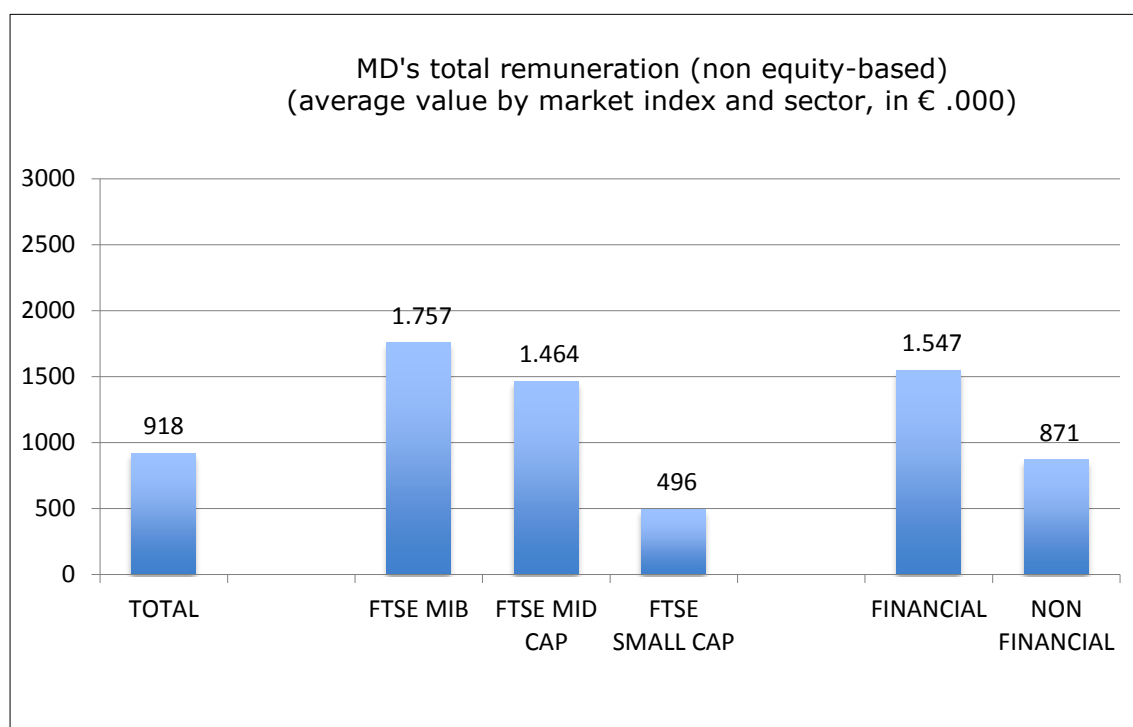
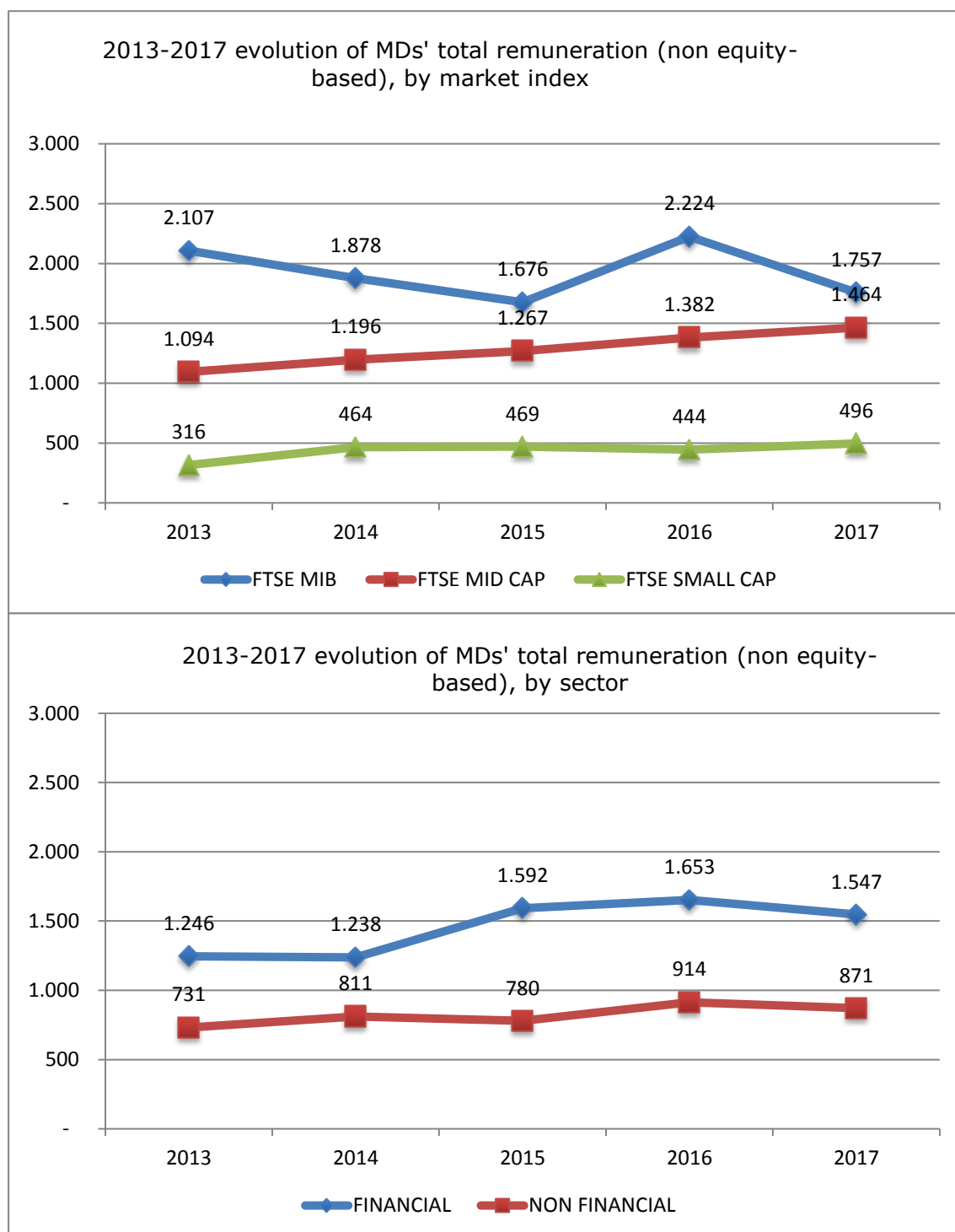


Figura 50

I compensi (non-equity) degli AD mostrano andamenti notevolmente differenziati secondo la dimensione della società: tra le FTSE-Mib i compensi medi sono diminuiti sensibilmente (del 21% circa) rispetto al 2016. Prosegue (6%) la crescita dei compensi

¹⁰⁷ Fa eccezione la categoria degli “altri esecutivi”, che percepiscono compensi mediamente più bassi nelle società finanziarie.

medi tra le Mid Cap; tra le Small Cap il compenso degli AD torna a registrare un aumento sensibile (pari al 12%).



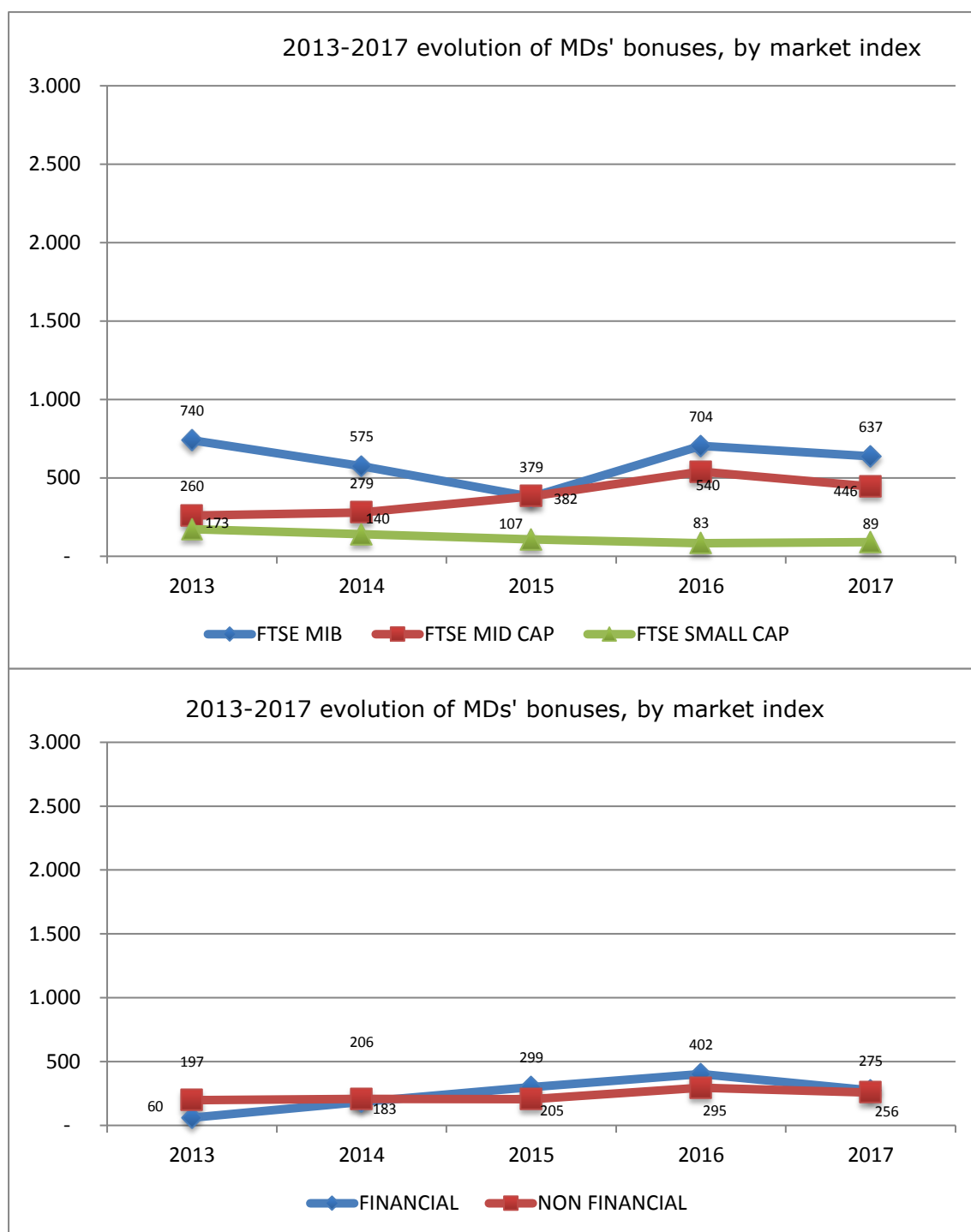


Figura 51

La causa di tale dinamica risiede nel diverso andamento sia dei compensi fissi, sia dei bonus. Nell'ultimo anno, i compensi fissi sono diminuiti di oltre il 30% nelle FTSE-Mib mentre sono saliti del 7% nelle Mid Cap e del 13% nelle Small Cap. I bonus, a loro volta, sono diminuiti sensibilmente nelle società medio-grandi (del 10% e del 17%,

rispettivamente, nelle FTSE Mib e nella Mid cap) mentre sono aumentati del 7% nelle Small cap.

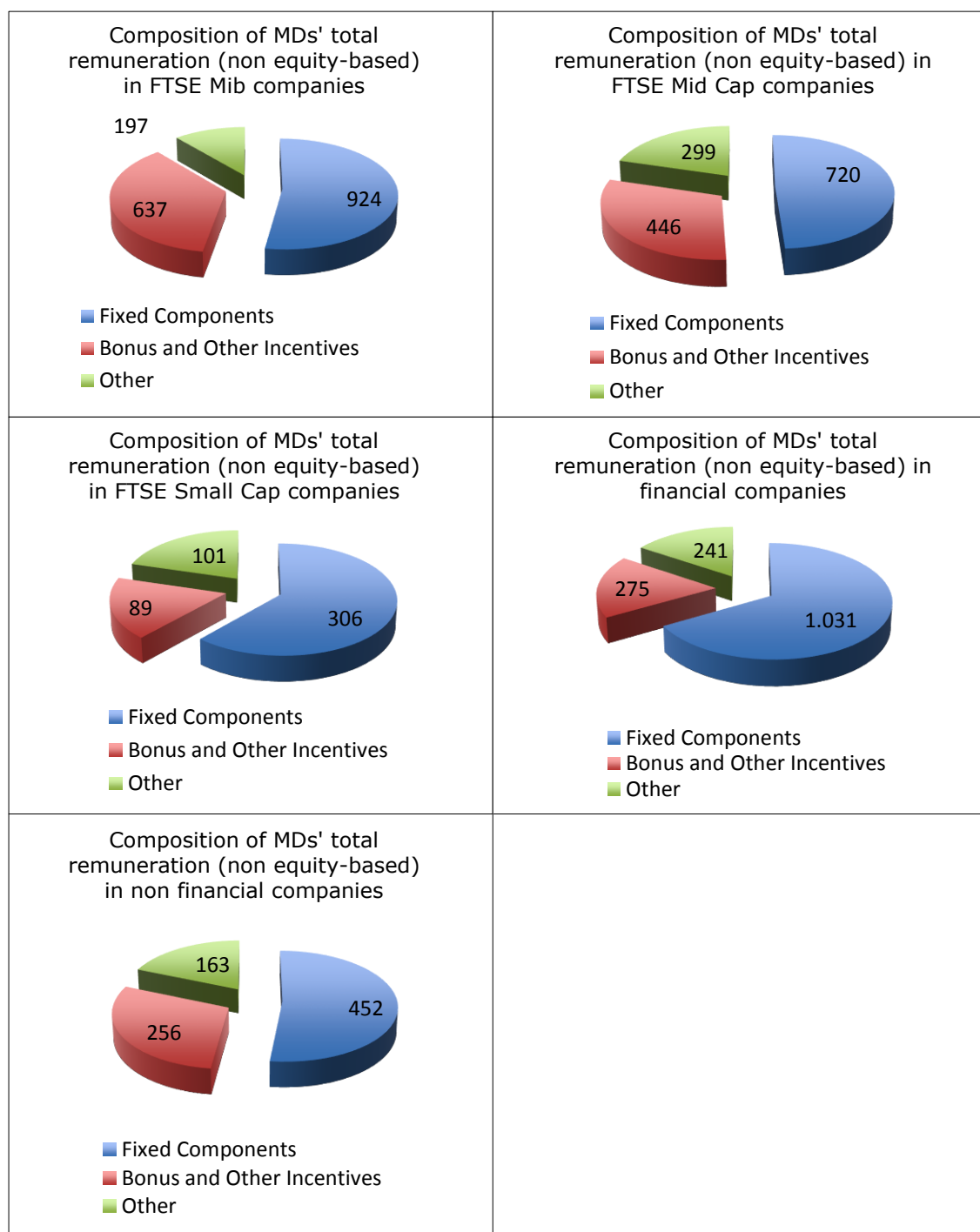


Figura 52

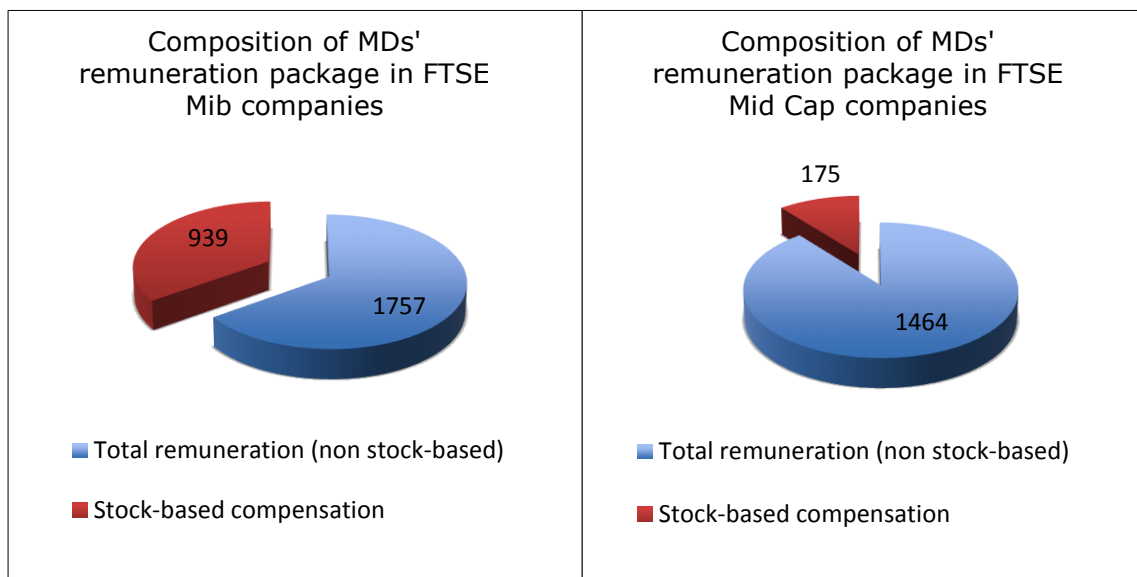
Si osservano andamenti differenziati a livello settoriale: nel settore finanziario i bonus sono diminuiti di quasi un terzo, mentre tra le società non finanziarie il calo, pur sensibile (e pari al 13%), è stato più contenuto. Non è possibile dire, solo in base a questi dati, se e quanto la dinamica osservata sia connessa a risultati comparativamente peggiori nel settore finanziario.

e) La remunerazione degli Amministratori Delegati (parte equity)

Ulteriori informazioni sulla remunerazione degli AD sono riportate nella Figura 53, che mostra la struttura della loro remunerazione, tenuto conto anche dei compensi *equity*, dove presenti¹⁰⁸.

I compensi *equity* assumono un peso significativo nella remunerazione degli AD delle società maggiori (è il 23% - in crescita rispetto al 25% del 2015 – tra le FTSE Mib, il 12% tra le Mid cap, il 2% tra le Small cap). Per la prima volta il peso della componente *equity* è più elevato nel settore non finanziario (20%, contro il 13% nel settore finanziario).

I dati riportati nella Figura 53 rappresentano la struttura media del pacchetto retributivo degli AD (tenuto conto della frequenza relativa con la quale essi sono destinatari di compensi *equity*).



¹⁰⁸ Gli importi medi dei compensi *equity* sono ivi calcolati attribuendo valore zero ai singoli AD laddove essi non siano beneficiari di alcun piano, ovvero il piano sia stato interamente “spesato” in anni precedenti.

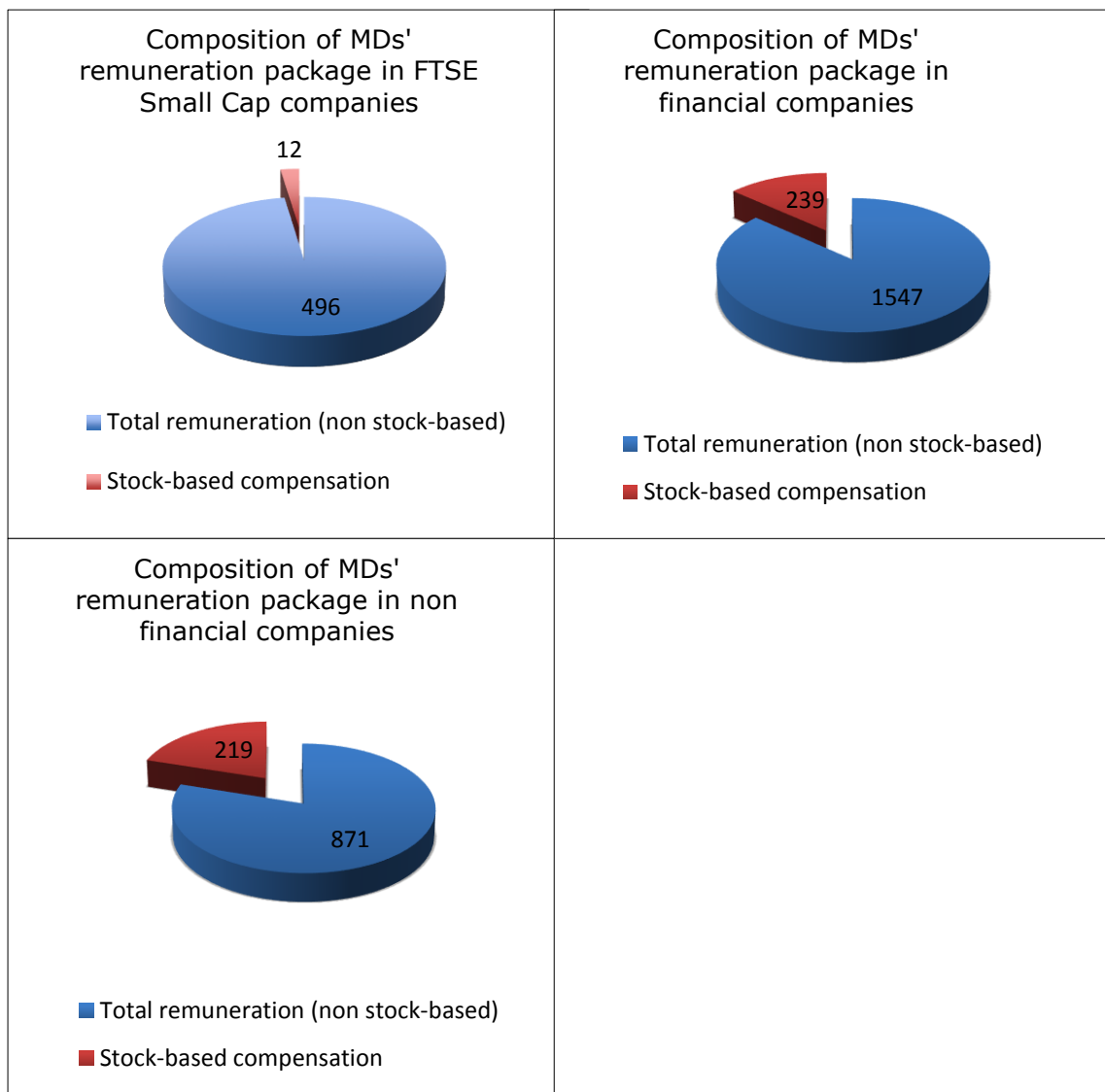


Figura 53

Informazioni complementari si ricavano dalla Figura 54, che riporta la struttura media dei compensi per i 44 AD beneficiari di piani *stock-based* “spesati” nell’anno di riferimento.

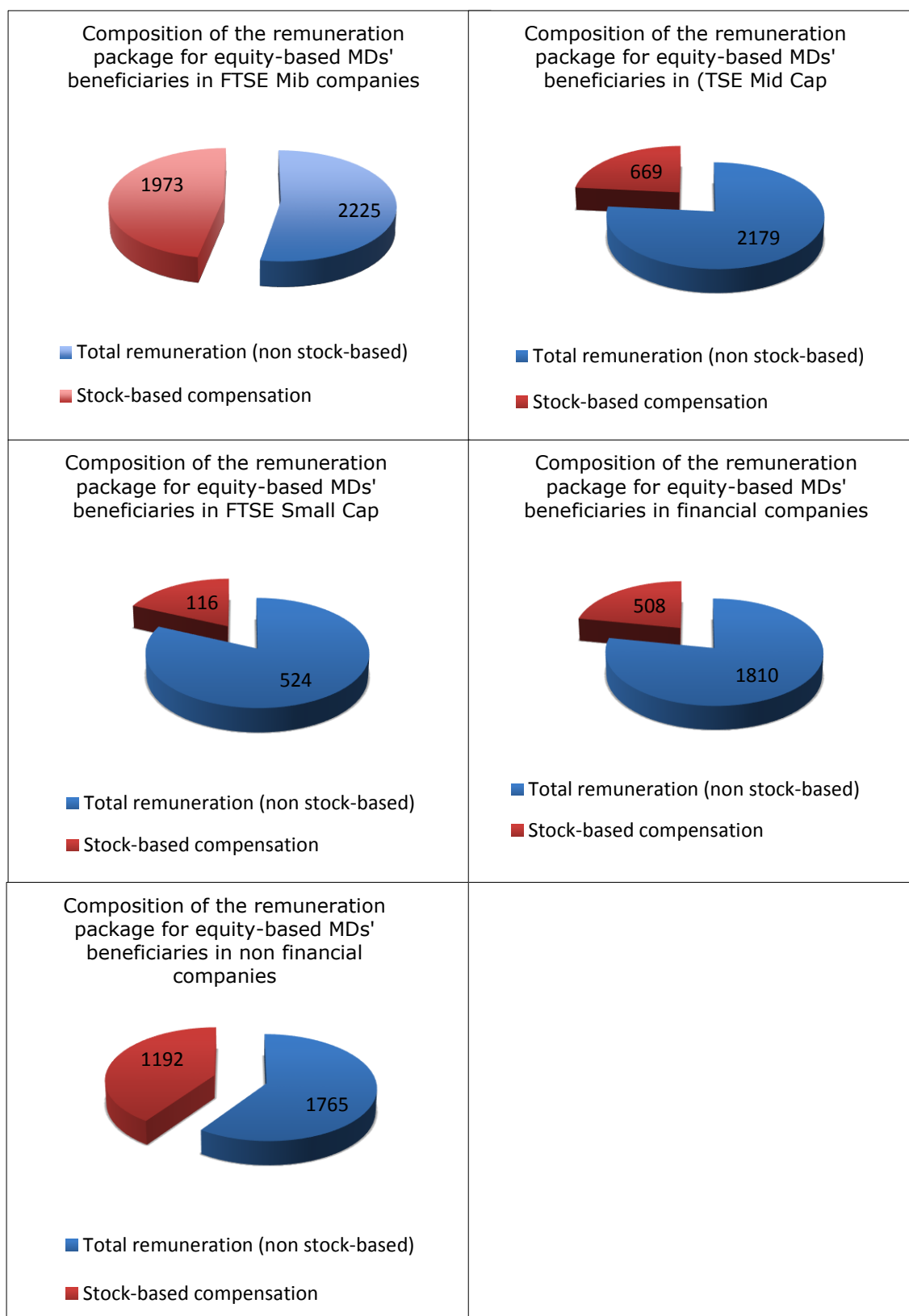


Figura 54

Se si considerano i soli AD che sono beneficiari di piani *stock-based* “spesati” nell’anno di riferimento¹⁰⁹ le differenze di composizione del pacchetto ne risultano attenuate. Ciò indica che le differenze riscontrate tra società di diversa dimensione (o appartenenti a settori diversi) sono in parte attribuibili al fatto che le società di minor dimensione fanno minor uso di strumenti *stock-based*.

La riduzione complessiva dei compensi degli Amministratori Delegati delle società FTSE Mib che sono beneficiari di piani *stock-based*: è molto inferiore a quella che appare dall’osservazione dei soli compensi *cash*.

Essi ricevono, mediamente, compensi “*non-equity*” (pari alla somma dei compensi *cash* – per compensi fissi e bonus – e dei benefici non monetari) pari a 2.225 mila €, ossia il 20% in meno di quanto (2.773 mila €) avevano ricevuto nel 2016; ad essi vanno però sommati strumenti finanziari di valore pari (secondo le convenzioni espresse dai principi contabili) a 1.934 mila € (erano 1.478 mila € nel 2016): il totale è pari a 4.159 mila € (ossia solo il 2% in meno dei 4.251 mila € ricevuti nel 2016). Le oscillazioni nel tempo, dovute al diverso andamento della parte variabile sono forti ma talvolta, come nell’ultimo anno, si compensano tra loro.

Gli importi diminuiscono sensibilmente tra le società di minori dimensioni (sono pari a $2.179 + 637 = 2.816$ mila € tra le Mid cap e a $524 + 116 = 640$ mila € tra le Small cap che hanno istituito piani *stock-based*).

La componente *equity* del pacchetto varia dunque, in media, tra il 18% presso le Small cap e il 46% presso le FTSE Mib. Il peso della componente *equity* è più basso nel settore finanziario (22%, contro il 40% nel settore non finanziario).

Se si considerano i restanti 201 AD che non sono destinatari di simili piani (o che sono beneficiari di piani *stock-based* che però non hanno generato compensi “spesati” nell’esercizio), si può osservare che i compensi totali sono inferiori a quelli dei loro omologhi destinatari di tali piani: ad es. nel FTSE-Mib la loro remunerazione (qui composta esclusivamente da compensi *non-equity*) è pari a 1.314 mila €, pari al 59% della sola remunerazione *non-equity* degli AD destinatari di piani nelle FTSE-Mib (2.225 mila €, cui si aggiungono 1.934 mila € di compensi *equity*).

La situazione si ripete, pur con qualche variazione, anche tra le società di dimensioni minori (tra le Mid Cap il rapporto è pari al 57%, mentre i due valori sono molto vicini tra le Small Cap).

¹⁰⁹ Gli importi riportati in Figura 53 sono, infatti, pari alla media ponderata dei compensi percepiti dai beneficiari di piani *equity* (riportati in Figura 54) e dei compensi (solo *cash* + benefici non monetari) dei soggetti che non sono beneficiari di tali piani, commentati in seguito nel testo.

f) *La remunerazione dei presidenti (esecutivi e non esecutivi)*

Le Tab. 32 e 33 riportano le remunerazioni *non-equity* percepite dai presidenti, qualificati rispettivamente come esecutivi e non esecutivi, in funzione della dimensione e del settore di appartenenza.

Gli importi variano, come prevedibile, in misura sensibile in funzione della dimensione aziendale. I compensi fissi percepiti dal presidente esecutivo di una società del FTSE Mib sono pari a 857 mila €, superiori del 27% rispetto a quelli dei suoi colleghi delle Mid cap (676 mila €) e 3,54 volte quelli dei suoi omologhi delle Small cap (242 mila €).

Un Presidente esecutivo (che non sia anche qualificato come AD) percepisce compensi fissi superiori di oltre il 50% rispetto a un Presidente non esecutivo.

Nel settore finanziario la differenza di remunerazione tra Presidenti esecutivi e non esecutivi è più limitata: anzi, sono i Presidenti qualificati come non esecutivi a percepire remunerazioni più elevate (573 mila € contro 561 mila € per gli esecutivi, a livello di remunerazione totale *non-equity*)¹¹⁰. Il quadro è completamente diverso nel settore non finanziario, dove i Presidenti esecutivi percepiscono compensi totali *cash* molto più elevati (585 mila € contro 298 mila €) rispetto ai loro omologhi qualificati come non esecutivi.

I presidenti non esecutivi non sono mai destinatari di compensi *equity*.

g) *La remunerazione degli amministratori indipendenti*

La Tab. 34 riporta le remunerazioni percepite dai 940 “altri indipendenti”¹¹¹.

Anche la loro remunerazione, come quella degli amministratori in generale, varia in rapporto alla dimensione dell'emittente: nel FTSE Mib è 101 mila €; tra le Mid cap essa si dimezza circa (55 mila €); tra le Small cap la remunerazione cala ulteriormente (32 mila €). Tale andamento riflette – con ogni probabilità – non solo la diversa complessità dei problemi ma anche, in parte, un diverso grado di strutturazione e formalizzazione nell'applicazione concreta delle raccomandazioni del Codice che richiedono un ruolo specifico degli indipendenti.

Gli importi complessivi mediamente percepiti dagli indipendenti (56 mila €) mostrano un ulteriore, lieve recupero (erano 55 mila € nel 2016, 52 mila € nel 2015), dovuta sia alle

¹¹⁰ Il dato dei presidenti esecutivi ha, peraltro, limitata significatività a causa della scarsa numerosità (3 persone) del campione di riferimento nel settore finanziario.

¹¹¹ Come già osservato, tale categoria esclude i consiglieri che rivestono cariche (presidente o vicepresidente) e i componenti del comitato esecutivo. Ne consegue che le remunerazioni riportate nel testo non sono influenzate dai compensi aggiuntivi legati a tali situazioni.

società FTSE Mib (dove i compensi medi per gli indipendenti sono saliti da 95 a 101 mila €) e alle Small cap (dove sono saliti da 26 a 32 mila €); tra le Mid cap, invece, la remunerazione media degli indipendenti è scesa da 59 a 55 mila €. Andamenti differenziali sono riscontrabili anche a livello settoriale: nel settore non finanziario i compensi medi degli indipendenti sono saliti da 44 a 47 mila €; si registra invece una lieve flessione – da 102 a 99 mila € – in quello finanziario.

La classificazione dettata dalla Consob evidenzia separatamente i compensi per la partecipazione a comitati. Si tratta di importi che valgono poco meno del 30% della remunerazione totale. Rilevante è soprattutto la differenza dei valori assoluti, che vanno dai 23 mila € del FTSE Mib ai 10 mila € delle Small cap. Si è dimezzata la differenza tra i compensi per comitati osservabili nel settore finanziario (17 mila € contro 15 mila € nel settore non finanziario; erano 21 contro 14 mila € nel 2016).

Si pone la questione se i compensi corrisposti agli indipendenti siano ovunque sufficienti ad “attrarre, trattenere e motivare persone dotate delle qualità professionali richieste” dal ruolo e “commisurati all’impegno richiesto” a ciascun consigliere, “tenuto anche conto dell’eventuale partecipazione ad uno o più comitati”, come raccomandato dal Codice di autodisciplina.

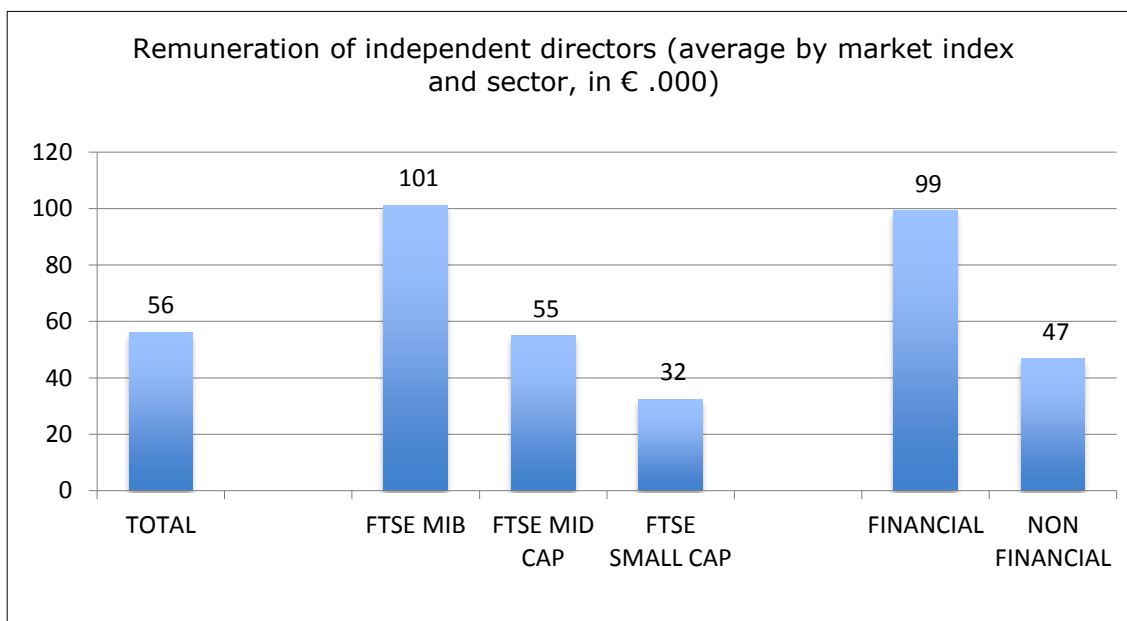


Figura 55

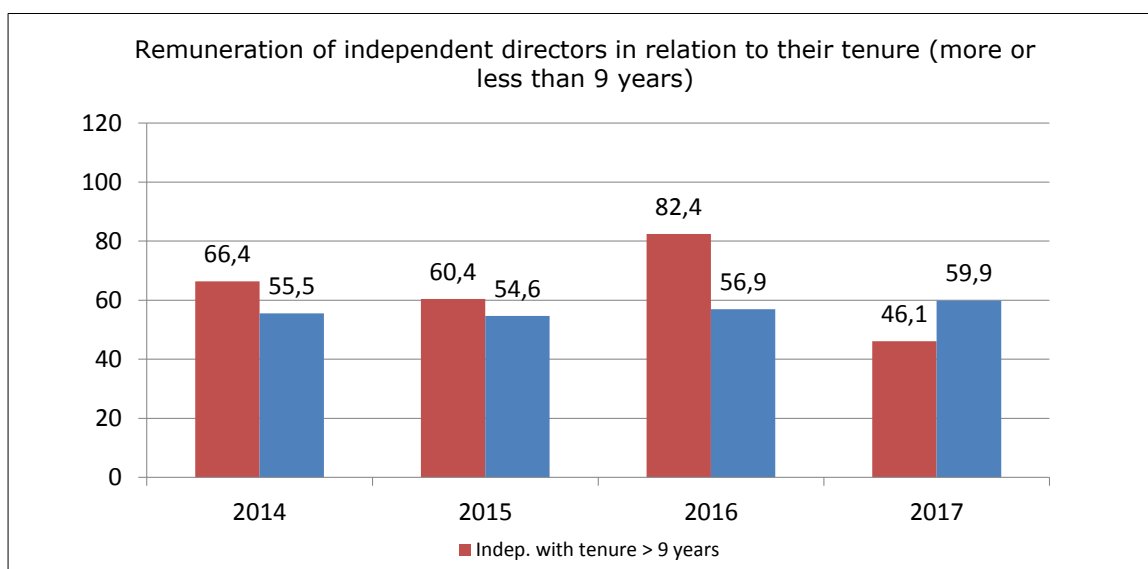
h) Remunerazione degli indipendenti e situazioni “a rischio”

Si sono infine incrociati i dati sulla remunerazione degli “altri indipendenti” con quelli concernenti l’esistenza di situazioni “a rischio” (cfr. par. 3.3. e Tab. 14), al fine di

verificare se tali situazioni siano accompagnate da un significativo aumento della remunerazione (possibile indizio di “perdita dei requisiti” di indipendenza).

La *tenure* ultranovennale è uno dei criteri applicativi che il Codice propone per valutare, in concreto, il rischio di perdita dei requisiti di indipendenza. Si tratta, peraltro, di una mera *proxy*, che necessita di essere applicata “con riguardo più alla sostanza che alla forma”, come raccomandato dal Codice stesso. Lo scorrere del tempo non fa perdere automaticamente i requisiti di indipendenza, ma aumenta il rischio di “cattura” degli indipendenti. Tale rischio può essere valutato in concreto anche alla luce degli ulteriori indizi offerti da eventuali mutamenti di ruolo (e di remunerazione). I dati disponibili consentono agli investitori di formarsi un’opinione precisa in merito alle situazioni osservabili nella prassi e alle valutazioni condotte dai CdA.

I risultati sono riportati in Tab. 41, dove gli indipendenti sono classificati a seconda che siano o meno in carica da più di 9 anni. Nelle indagini degli anni passati si era evidenziato che gli indipendenti “a rischio” per durata ultranovennale della carica percepivano, in media, remunerazioni più elevate (nel 2016, 82 mila € contro i 57 mila € degli indipendenti in carica da meno di 9 anni), non legate a compiti aggiuntivi “da Codice” ma a un vero e proprio mutamento di ruolo del consigliere indipendente, che assumeva cariche all’interno dell’emittente o incarichi multipli in altre società del gruppo. Tali situazioni “a rischio” erano limitate alle società di maggiore dimensione e soprattutto al settore bancario (dove gli indipendenti con *tenure* ultranovennale percepivano un compenso circa doppio rispetto agli altri). Si era evidenziata, tuttavia, una tendenza alla riduzione di tale *gap* nel tempo¹¹².



¹¹² Oltre che, naturalmente, a cariche nella società o alla partecipazione al comitato esecutivo. Tali situazioni sono invece escluse dall’analisi in Tab. 34, riferita ai soli “altri” indipendenti.

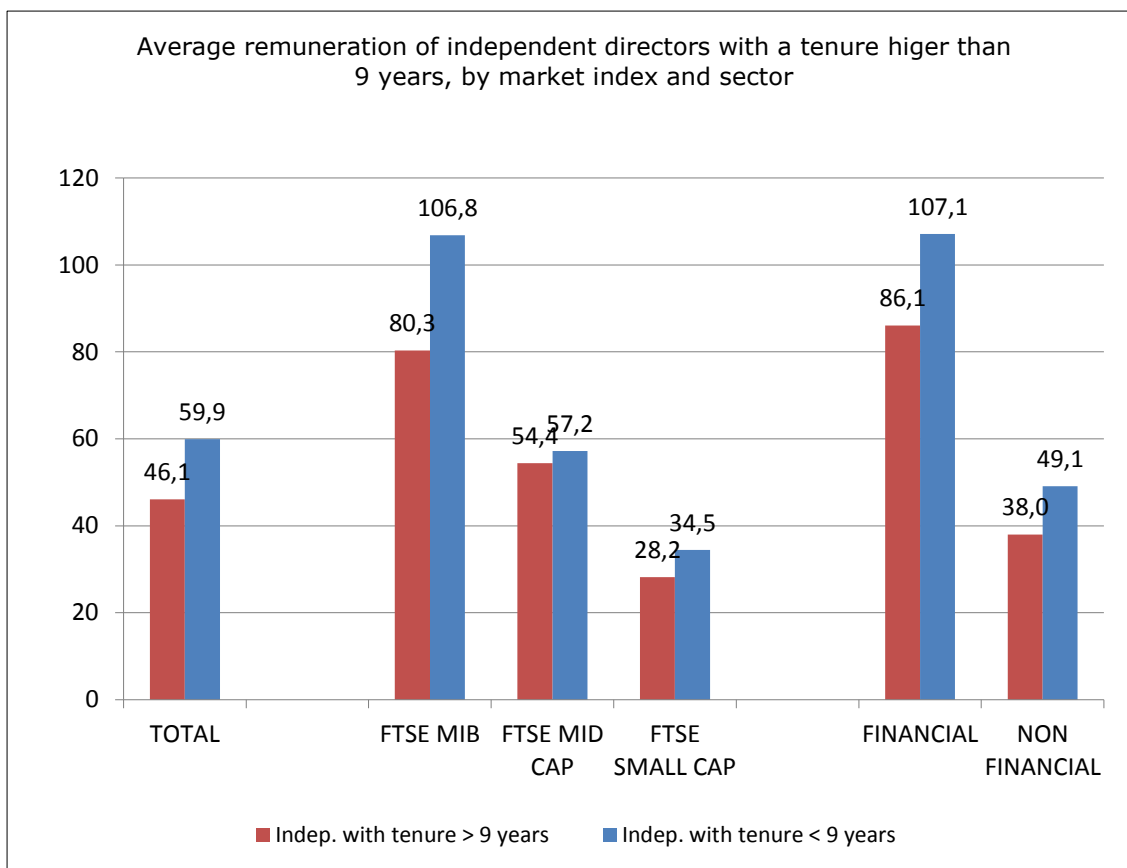


Figura 56

Per la prima volta i consiglieri indipendenti con anzianità di carica ultranovennale percepiscono remunerazioni medie inferiori a quelli dei loro omologhi con *tenure* più breve (46 mila €, contro 60 mila € degli indipendenti in carica da meno di 9 anni). L'anomalia evidenziata negli anni scorsi (attribuzione di compensi più alti agli indipendenti con elevata anzianità di carica) è venuta meno in tutti i sottogruppi. Ciò è dovuto alla riduzione dei compensi medi (da 82 mila € a 46 mila €) per i soggetti ad elevata anzianità di carica: la remunerazione media dei soggetti con *tenure* inferiore è rimasta, infatti, sostanzialmente stabile (è passata da 57 mila € a 60 mila €).

Nel settore bancario (dove si riscontravano in passato le differenze più elevate) il compenso medio degli indipendenti con *tenure* elevata si è più che dimezzato, passando da 215 mila € a 97 mila €. Da osservare, in tale settore, il crollo del numero di indipendenti "a rischio", passati in un anno da 25 a 8 (cfr. Tab. 41), 6 dei quali già individuati come tali l'anno passato. Il venir meno dell'anomalia accennata non è dovuto a modifiche nella remunerazione dei 6 consiglieri "a rischio" tuttora valutati indipendenti (che è rimasta sostanzialmente stabile), ma a profondi mutamenti di composizione quali-quantitativa dei CdA delle banche interessate: sono usciti dai *board*

(o sono stati riclassificati come non indipendenti) 19 soggetti¹¹³ che percepivano in media 253 mila € mentre i 2 nuovi casi di indipendenti “a rischio” per *tenure* ultranovenne¹¹⁴ percepiscono in media 90 mila €.

i) *Compensi da piani di incentivazione cash*

È utile, anzitutto, ricordare che 189 società hanno comunicato – nella sezione 1 della Relazione – di prevedere una remunerazione variabile per gli amministratori (cfr. Tab. 23); indicazioni sui parametri cui è legata la parte variabile sono fornite da 176 tra esse. La remunerazione variabile è fondata su obiettivi di *performance* “contabile” o di *business* rispettivamente in 172 e in 107 emittenti¹¹⁵ (cfr. Tab. 24). Il numero di emittenti che comunicano – nella Tabella 1 redatta secondo lo schema Consob – di avere effettivamente erogato “bonus e altri incentivi” è però inferiore (123 società, di cui 103 solo nell'emittente, 3 solo in società controllate o collegate, 17 in entrambe le categorie).

Vari fattori contribuiscono a spiegare tale differenza. Anzitutto, è possibile che il piano di bonus non fosse ancora effettivo nel 2016 e dunque che esso, anche se “previsto”, non abbia dato luogo a erogazioni. In secondo luogo, la diversità può essere legata al differimento dei bonus, sovente previsti nei piani di incentivazione pluriennali¹¹⁶. Infine, è possibile che il bonus “previsto”, semplicemente, non sia maturato a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di *performance*.

L'Allegato 3A al Regolamento Emittenti richiede la fornitura - in Tabella 3B - di informazioni di dettaglio sui piani di incentivazione monetari che hanno generato gli importi di “bonus e altri incentivi” riportati nella Tabella 1.

La Tabella 3B è rintracciabile in 102 Relazioni (cfr. Tab. 42): in altri 22 casi (erano 21 nel 2016) le società non hanno compilato la Tabella 3B, almeno per la parte relativa agli amministratori, malgrado dalla Tabella 1 essi risultino beneficiari di “bonus” corrisposti nel corso del 2016. Tale omissione non è facilmente spiegabile: in alcuni

¹¹³ Per la precisione, si riscontrano 11 casi di uscita dal *board*, in 5 banche e 8 casi di riclassificazione a non esecutivo (quasi sempre qualificati anche come indipendenti “da TUF”), in 4 banche.

¹¹⁴ In 2 banche.

¹¹⁵ Tali numeri non sono tra loro sommabili poiché i due obiettivi possono essere contemporaneamente presenti nel singolo piano.

¹¹⁶ Il bonus differito è erogato, in tali casi, se e quando si manifesteranno le ulteriori condizioni di tempo e/o di *performance* definite nel piano. Ciò porta, quasi di necessità, a un “diradamento” dei beneficiari nei primi anni del piano (ove il bonus riferito all'anno sia *interamente* differito), mentre nell'ultimo anno può aumentare il loro numero (oltre che, ovviamente, gli importi corrisposti, poiché tutti i bonus in precedenza accantonati vengono erogati, in un'unica soluzione, insieme alla quota dell'ultimo anno).

casi le informazioni sono sostanzialmente fornite su base discorsiva nella prima sezione della Relazione oppure si ricava che i bonus sono percepiti dagli amministratori in qualità di dirigenti; in altri, i bonus sono deliberati *ex post* dal CdA in base ai risultati aziendali in via discrezionale; si può quindi ipotizzare che la società abbia interpretato il riferimento a “piani” nel titolo della Tabella 3B come un fatto che rendesse non necessario compilare la tabella¹¹⁷.

Sulla base della Tabella 3B è possibile calcolare il controvalore medio dei piani di bonus. La lettura di tale dato richiede prudenza, dato che non solo gli importi complessivi ma le stesse strutture dei piani sono estremamente differenziate: pertanto, le cifre di seguito riportate sono sovente medie di valori molto dispersi a livello di singolo beneficiario¹¹⁸.

È possibile stimare l'ammontare complessivo dei bonus “di competenza” dell'esercizio sommando i bonus dell'anno erogati/erogabili, gli altri bonus e bonus dell'anno “differiti” ad esercizi futuri. Il controvalore medio dei bonus di competenza dell'anno (nelle società per cui sono disponibili informazioni) è pari a 553 mila €¹¹⁹, in diminuzione dopo il valore record (592 mila €) del 2016. Ovviamente, gli importi variano in misura molto sensibile al variare della dimensione aziendale.

È, inoltre, possibile stimare l'ammontare complessivo dei bonus percepiti “per cassa” nell'esercizio sommando i bonus dell'anno erogati/erogabili, gli altri bonus e i bonus “differiti” in anni precedenti ed erogati/erogabili nell'anno. Nel 2016 il controvalore medio dei bonus complessivamente incassati dell'anno dal beneficiario-tipo è inferiore al valore calcolato “per competenza”: 509 mila €, anch'esso in forte diminuzione rispetto al valore record dell'anno passato (quando erano 599 mila €)¹²⁰.

¹¹⁷ Tale interpretazione sarebbe peraltro assai dubbia. Lo Schema Consob precisa infatti che le cifre riportate in Tabella 3B devono “chiudere” in Tabella 1 e quindi, reciprocamente, che la colonna “bonus e altri incentivi” in Tabella 1 deve trovare spiegazione e dettagli in Tabella 3B. Inoltre, è detto testualmente che nella colonna “Altri Bonus” di Tabella 3B “sono indicati i bonus di competenza dell'esercizio non inclusi esplicitamente in appositi piani definiti *ex ante*”.

¹¹⁸ Le cifre riportate nel testo sono riferite al campione di 192 beneficiari per cui sono disponibili i dati di Tabella 3B; esse sono però sovente – particolarmente a livello di singole sotto-voci – medie tra importi elevati percepiti da pochi soggetti e valori nulli riferiti al resto del campione. Infatti, accanto a soggetti destinatari di bonus maturati e percepiti nell'anno si osservano, ad esempio, soggetti il cui bonus (maturato nell'anno o “proveniente” da esercizi passati) è differito, in tutto o in parte, ad esercizi futuri, o che hanno percepito nel 2016 – in un'unica soluzione – bonus interamente riferiti ad esercizi precedenti. Infine, i dati riferiti a sottocampioni poco numerosi sono talvolta influenzati da pochi *outliers*.

¹¹⁹ I controvalori del bonus “di competenza” dell'esercizio, a livello di singolo beneficiario, variano tra somme minime e 6,1 milioni di €.

¹²⁰ I controvalori del bonus “per cassa” dell'esercizio, a livello di singolo beneficiario, variano tra somme minime e 6,9 milioni di €.

Un commento a parte meritano gli “altri bonus”, di competenza dell’esercizio ma non inclusi in piani definiti *ex ante*: si tratta di importi corrisposti su base discrezionale ovvero in relazione a eventi particolari od operazioni straordinarie. L’importo medio all’interno del campione di 192 beneficiari è limitato (23 mila €); è peraltro da osservare che, in realtà, bonus *ad hoc* sono stati effettivamente erogati in un numero assai più ristretto di casi (15 in tutto, numero sostanzialmente stabile nel tempo). Gli importi corrisposti ai 15 beneficiari sono sovente elevati (fino a un massimo di 2,5 milioni di €): considerando solo i casi di effettiva percezione, il valore medio è, quindi, in realtà 276 mila € (era 244 mila € nel 2015)¹²¹.

j) *Compensi da piani di incentivazione a base azionaria*

È utile, anzitutto, anche qui ricordare che tra le 189 società che prevedono una remunerazione variabile per gli amministratori ve ne sono 90 che la legano al valore di mercato delle azioni¹²² (cfr. Tab. 24). Il numero di emittenti che comunicano – in Tabella 1 – di avere “spesato” all’esercizio, in tutto o in parte, il *fair value* di compensi *equity* è però inferiore (49 società in tutto¹²³).

Vari fattori contribuiscono a spiegare tale differenza. Anzitutto, come per i piani di bonus, è possibile che il piano fosse ancora in attesa di approvazione da parte dell’assemblea, o ancora soggetto alla maturazione di condizioni di *performance*, in assenza delle quali la contabilizzazione del costo non è consentita. In secondo luogo, le technicalità previste dai principi contabili internazionali riguardo al calcolo del “costo” delle *stock option* fanno sì che la comunicazione del *fair value* “di competenza” si concentri sui primi anni di vita del piano (in cui ha luogo il *vesting* delle opzioni): pertanto, piani “vecchi” ancora in vita impongono la redazione della Tabella 2 ma non

¹²¹ Non lontano dal dato del 2014 (244 mila €: il valore record del 2015 era in realtà dovuto a pochissimi outliers).

¹²² L’oggetto di tali piani è costituito da *stock options* e/o da “altri strumenti”, rappresentati solitamente da assegnazioni gratuite di azioni (*stock grants*), spesso legate al preventivo raggiungimento di obiettivi espressi in termini di risultati contabili o di *business (performance shares)*. Talvolta si tratta di *phantom stock options*, *warrants* o altri strumenti il cui valore è determinato in funzione del valore delle azioni dell’emittente.

¹²³ Tra esse, 36 hanno corrisposto *stock options* e compilato la Tabella 2, mentre 51 hanno attivato piani basati su altri strumenti finanziari e compilato la Tabella 3A. Come già negli anni passati, il numero complessivo (68) è quindi inferiore alla somma delle due categorie (36 + 51 = 87) perché 12 società hanno approvato sia piani di *stock option*, sia piani basati su “altri strumenti”. In una società si riscontra il problema di mancata compilazione delle tabelle di dettaglio riscontrato per i bonus. Si è inoltre identificato un problema di coerenza, in quanto alcune società comunicano in Tabella 2 e/o in Tabella 3A la corresponsione di compensi *equity* “di competenza” dell’esercizio, che non sono poi riportati in Tabella 1. In altri 17 casi sono state compilate le Tabelle di dettaglio ma nessun importo è – correttamente – riportato in Tabella 1 perché i piani di incentivazione non hanno dato luogo ad assegnazioni “spesate” nell’anno.

comportano la registrazione del *fair value* “di competenza” nella Tabella 1 (in quanto già “spesato” in esercizi passati).

Le Tabelle 2 e 3A dello Schema Consob offrono informazioni di dettaglio sui piani di incentivazione a base azionaria che hanno contribuito a generare gli importi relativi al *fair value* dei compensi *equity* comunicati nella Tabella 1. Informazioni di sintesi sono riportate nelle Tab. 43 e 44. Il numero totale di assegnatari che risulta dalle tabelle di dettaglio (2 e 3A) Consob è pari a 72 per le *stock option* e 94 per i piani basati su altri strumenti finanziari (rispettivamente circa il 43% e il 57% del totale¹²⁴). Il numero di beneficiari di piani di *stock option* è in costante calo (era il 46% del totale nel 2016, il 66% nel 2013), mentre è in aumento quello dei beneficiari di altri piani a base azionaria (era il 54% nel 2016, il 34% nel 2013).

Il controvalore medio di competenza dell'esercizio delle assegnazioni a ciascun beneficiario (calcolato sommando, per ciascun amministratore tutte le assegnazioni eventualmente relative a più piani e poi calcolando la media a livello di società, nel caso di beneficiari multipli) è – per la prima volta – inferiore per gli “altri strumenti finanziari” (616 mila €, contro 671 mila € di controvalore dei piani di *stock option*).

k) Le indennità di fine carica erogate

Si sono infine ricercate informazioni sulle indennità di fine carica (o di cessazione dal rapporto di lavoro): queste si rilevano con riferimento sia, come è naturale, ad amministratori non più in carica al 31 dicembre 2016, sia ad amministratori ancora in carica.

Considerare, di conseguenza, solo gli amministratori in carica al 31 dicembre dell'anno passato non permetterebbe di cogliere i casi più rilevanti, in quanto la corresponsione delle indennità in oggetto è tipicamente legata alla mancata riconferma, che comporta di solito la cessazione dei rapporti con l'emittente. Si è sono dunque analizzati i casi di amministratori cessati nel corso dell'esercizio 2016, i cui compensi sono comunicati nelle Relazioni sulle remunerazioni: per mantenere l'approfondimento entro limiti ragionevoli, si sono esaminati i soli amministratori esecutivi cessati, che più facilmente sono destinatari di indennità di importo rilevante.

Il quadro è coerente con le aspettative: anzitutto, tra i 73 amministratori esecutivi cessati nel 2016 (erano 66 nel 2015), solo 9, in altrettante società, hanno ricevuto indennità connesse alla cessazione dalla carica. Le indennità mediamente percepite, in

¹²⁴ Il dato offre un ordine di grandezza riguardo alla frequenza relativa dei diversi tipi di piano. Non è però una misura precisa della loro diffusione, anche perché un singolo soggetto può essere beneficiario di piani di ambedue i tipi.

tali casi, sono pari a circa 3,6 milioni di €. Le indennità sono corrisposte sempre dall'emittente. La variabilità a livello di singolo beneficiario è molto forte. Gli importi sono però, spesso, consistenti: si va da un minimo di 749 mila € a un massimo di 9,6 milioni di €.

In caso di amministratori ancora in carica, due sono le situazioni che, tipicamente, danno origine alla compilazione della colonna 8 relativa alla "Indennità di fine carica o di cessazione dal rapporto di lavoro":

a) mutamenti di ruolo che creano significative discontinuità di rapporto: è questo il caso, tipicamente, di consiglieri che avevano un rapporto di lavoro dipendente (ad es. in qualità di Direttore Generale) con la società, e che mantengono il ruolo di amministratore o si sono dimessi per assumere nuovi incarichi (ad es. di AD entranti o uscenti);

b) trattamenti c.d. "di fine mandato" (TFM), rivolti solitamente ad amministratori esecutivi, che intendono equipararne la posizione ai titolari di rapporti di lavoro dipendente. Da osservare che si tratta, in tali casi, di indennità "corrisposte" (in realtà, talvolta erogate, ma più spesso differite) anche in continuità di rapporto¹²⁵. È questo, tipicamente, il caso nelle società in cui più amministratori beneficiano di tali indennità, generalmente per importi limitati.

Le prassi informative riscontrabili continuano ad essere assai differenziate e non sempre corrette¹²⁶. In Tabella 1 si registra, infatti, talvolta, la fornitura di informazioni che avrebbero dovuto essere date solo nella prima sezione della Relazione. In alcuni casi di importo rilevante, infatti, sono indicati in Tabella 1 gli importi potenziali da corrispondere in caso di cessazione anticipata dalla carica, anziché, come indicato da Consob, le indennità maturate per cessazione delle funzioni con riferimento all'esercizio in cui è intervenuta l'effettiva cessazione della carica¹²⁷. In tali casi la

¹²⁵ È da segnalare che talvolta le società affermano che "non sono previsti trattamenti in caso di cessazione dalla carica di amministratore" e comunicano, allo stesso tempo, in Tabella 1 la corresponsione di "indennità di fine carica" connesse a trattamenti di fine rapporto maturati nell'ambito di rapporti di lavoro subordinato.

¹²⁶ Ad esempio, in almeno un caso di importo rilevante è precisato – come negli anni passati – che le cifre riportate in Tabella 1 sono valori lordi riferiti all'impegno di stabilità sottoscritto con i beneficiari. La tabella riporta quindi non importi effettivamente corrisposti (come previsto dallo Schema Consob) ma mere obbligazioni potenziali.

¹²⁷ Lo Schema 7-bis recita, infatti: "Nella colonna "Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro" sono indicate le indennità maturate, anche se non ancora corrisposte, a favore degli amministratori per cessazione delle funzioni nel corso dell'esercizio finanziario considerato, con riferimento all'esercizio nel corso del quale è intervenuta l'effettiva cessazione della carica. È indicato altresì il valore stimato dell'eventuale corresponsione di benefici non monetari, l'importo di eventuali contratti di consulenza e di indennità relative all'assunzione di impegni di non concorrenza. L'importo delle indennità per impegni di

trasparenza è quindi assicurata, ma i dati non sono direttamente comparabili con quelli delle altre società.

Tra i 2205 consiglieri censiti nell'indagine in carica al 31 dicembre 2016, 29 (in 18 società), pari all'1,3% del totale, hanno percepito indennità di fine carica (o di cessazione dal rapporto di lavoro). Il numero di beneficiari è in diminuzione rispetto all'anno scorso, quando le indennità erano state percepite da 31 consiglieri (sempre in 18 società). L'indennità è corrisposta quasi sempre dall'emittente. Solo in 3 casi, di importo rilevante, l'indennità è stata corrisposta da società controllate.

Nei 29 casi individuati, gli importi sono mediamente pari a 505 mila €. La variabilità a livello di singolo beneficiario è molto forte, da un minimo di 6 mila € a un massimo di 6,2 milioni di €¹²⁸.

4.4. La remunerazione dei sindaci

Le Relazioni sulla remunerazione contengono prospetti di dettaglio, su base nominativa, sulla remunerazione dei sindaci, secondo lo stesso modello adottato per quella degli amministratori. Data la diversità di ruolo, i sindaci non sono mai destinatari di piani di incentivazione, vuoi a base monetaria, vuoi a base azionaria. Ci si è pertanto limitati qui all'analisi della Tabella 1.

I dati raccolti su livello e struttura della remunerazione dei sindaci dalla seconda sezione delle Relazioni sulla remunerazione sono stati incrociati con le informazioni desumibili dalle Relazioni sul governo societario, al fine di ricavare indicazioni su taluni aspetti rilevanti. Come già per gli amministratori, nell'analisi che segue (e nelle tabelle riportate in appendice) si è preferito utilizzare uno schema più compatto, che raggruppa i compensi corrisposti da società controllate/collegate in una colonna *ad hoc* (anziché in una riga con descrizione delle singole componenti).

Sono stati esaminati i seguenti aspetti:

a) Il livello della remunerazione

I dati complessivi sono riportati in Tab. 45. La remunerazione media dei sindaci nel 2016 (come risultante dalle Relazioni pubblicate nel 2017) è pari a 50 mila €, è cioè

non concorrenza va indicato una sola volta al momento in cui cessa la carica, specificando nella prima parte della seconda sezione della relazione la durata dell'impegno di non concorrenza e la data dell'effettivo pagamento" (sottolineature aggiunte).

¹²⁸ Le indennità sono superiori a 1 milione di € in 5 casi, inferiori a 10 mila € in 4 casi.

lievemente inferiore a quella degli “altri” amministratori indipendenti (56 mila €; cfr. Tab. 34). La remunerazione media dei sindaci è in lieve ripresa dopo tre anni di calo: era 47 mila € nel 2016, 54 mila nel 2013.

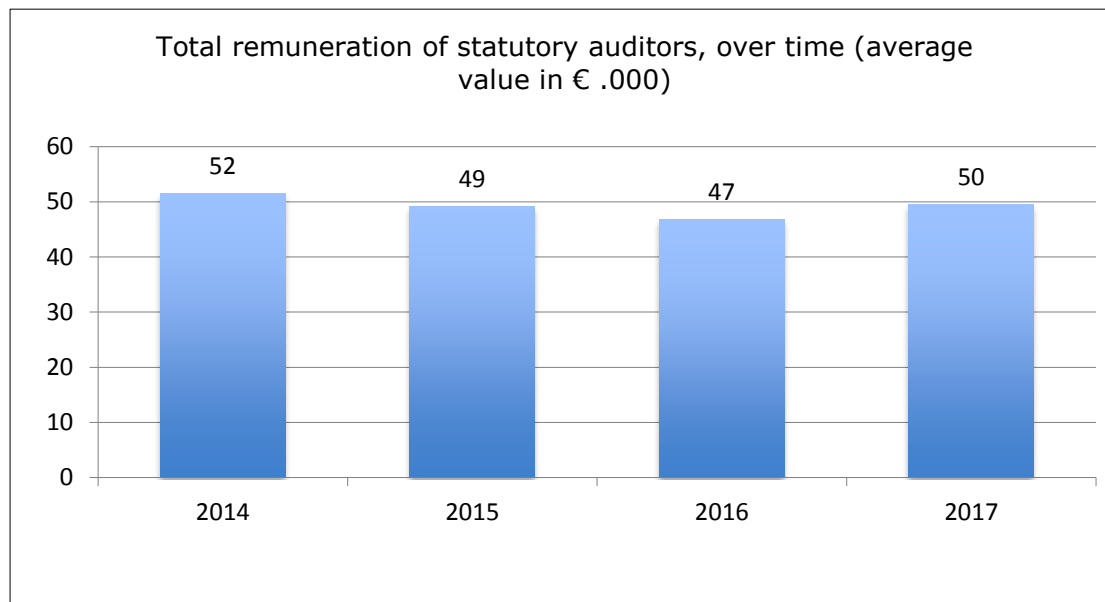


Figura 57

Come già osservato per gli amministratori, la remunerazione dei sindaci varia in misura notevole secondo la dimensione dell'impresa (è 83 mila € nel FTSE Mib, pari a circa 2,5 volte la remunerazione media presso le Small cap, pari a 34 mila €) e secondo il settore (102 mila € nelle società finanziarie contro 42 mila € nelle non finanziarie).

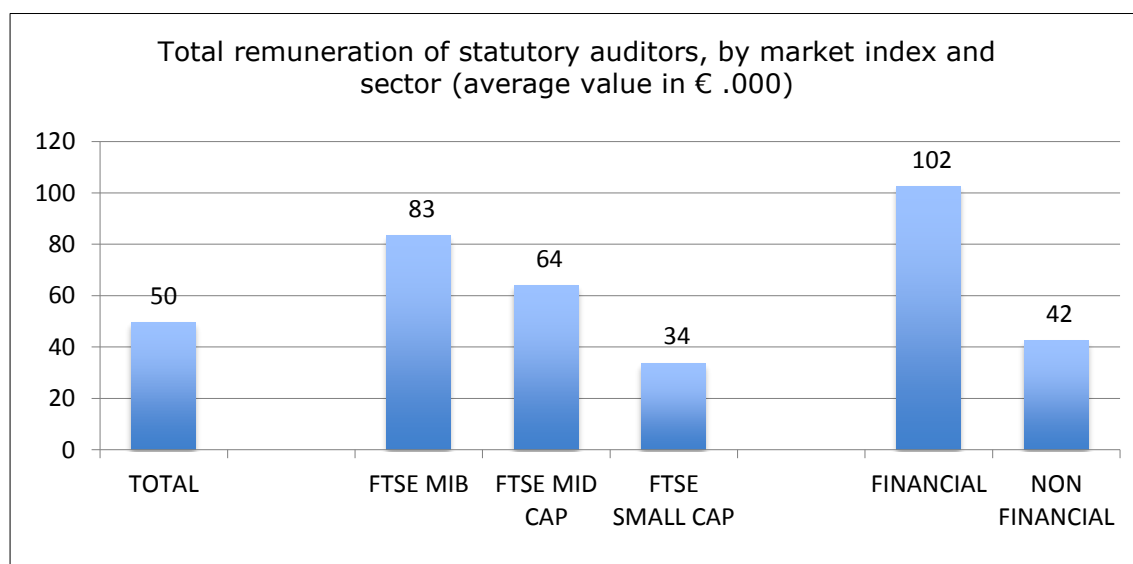


Figura 58

I compensi fissi dall'emittente costituiscono, in media, l'83% della remunerazione totale. Il peso dei compensi da controllate è in costante calo: essi contano per il 12,7% (era il 13,4% nel 2016, il 20% nel 2013). Le altre voci hanno solitamente un peso molto limitato.

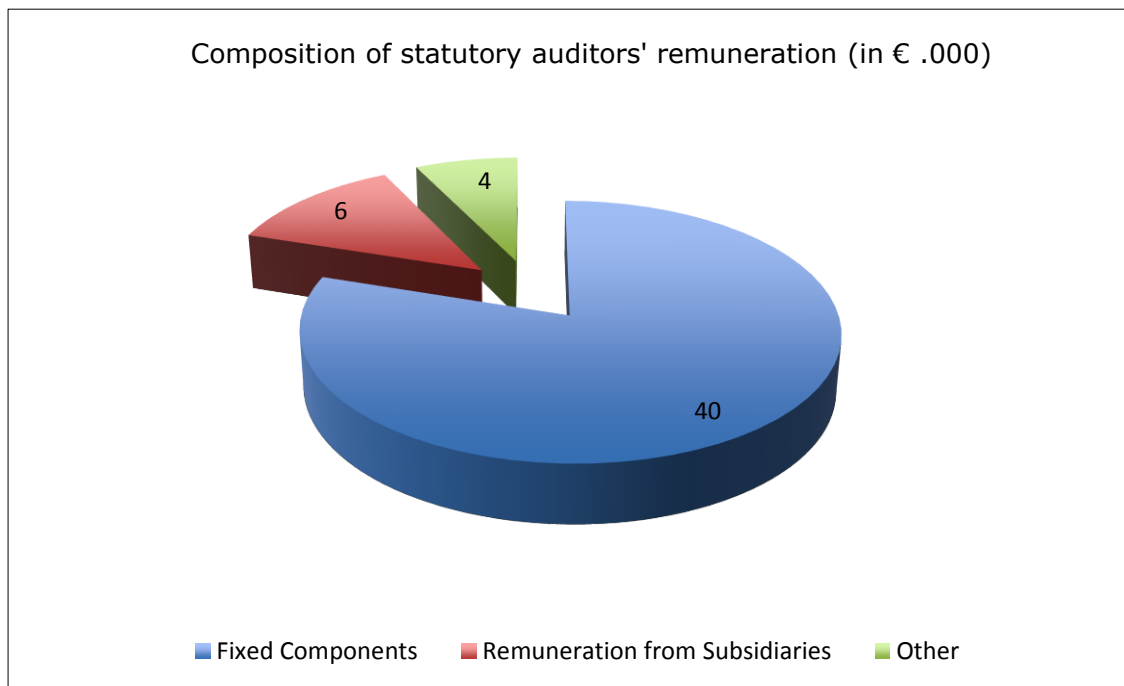


Figura 59

b) Remunerazione dei sindaci e situazioni "a rischio"

Si sono infine incrociati i dati sulla remunerazione dei sindaci con quelli concernenti l'esistenza di situazioni "a rischio" (cfr. par. 3.3. e Tab. 15), al fine di verificare se tali situazioni siano accompagnate da un significativo aumento della remunerazione (possibile indizio di "perdita dei requisiti" di indipendenza). I risultati sono riportati in Tab. 48: al contrario di quanto riscontrato per gli amministratori indipendenti, i sindaci in carica da oltre 9 anni¹²⁹ continuano a percepire remunerazioni più elevate (57 mila €, ossia il 18% in più rispetto ai 48 mila € percepiti in media dai sindaci con *tenure* inferiore a 9 anni). Tale situazione è diffusa ovunque, ma la differenza appare più marcata nel settore finanziario (124 mila € contro 99 mila € dei sindaci "non a rischio"; nel settore non finanziario i sindaci "a rischio" percepiscono 49 mila €, contro 41 mila € degli altri sindaci). Il permanere dell'anomalia tra i sindaci pare riconducibile al fatto che non si è riscontrata una mutazione della composizione dei collegi paragonabile a quella

¹²⁹ Come si ricorderà, le situazioni "a rischio" analizzate nel par. 3.3. erano definite con riferimento a due parametri: a) la percezione di emolumenti "elevati" (47 casi) e b) la permanenza in carica ultranovennale (100 casi). Le due situazioni possono, ovviamente, cumularsi nel singolo caso.

osservata – e già commentata – tra i consiglieri indipendenti: i sindaci “a rischio per tenure ultranovennale diminuiscono di sole 3 unità (da 103 a 100) e, anzi, restano stabili nel settore caratterizzato da maggiori problemi (quello finanziario).

Il *gap* tra le due categorie si è, tuttavia, ristretto significativamente nell’ultimo anno, particolarmente nel settore finanziario, dove si è più che dimezzato (da 55 a 25 mila €) (e in particolare nelle banche, dove è passato da 63 a 23 mila €).

Come già per gli amministratori indipendenti, i maggiori compensi percepiti dai sindaci “a rischio” sono, tipicamente, connessi a incarichi presso società controllate o collegate. L’erogazione di “altri compensi”, ad es. per prestazioni professionali, pare molto rara.

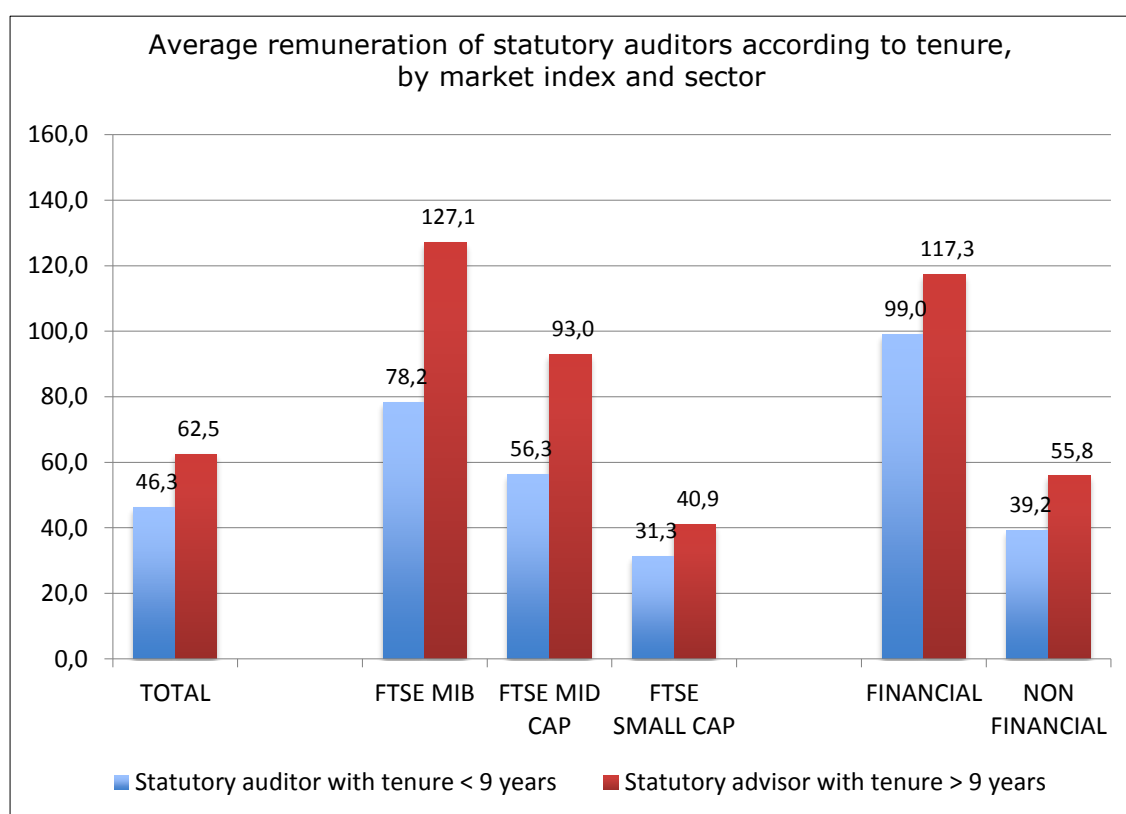


Figura 60

PARTE TERZA

L'APPLICAZIONE DEL PRINCIPIO COMPLY-OR-EXPLAIN

5. Il principio *comply-or-explain*

Si è svolto anche quest'anno un approfondimento sull'applicazione del Principio *comply-or-explain* da parte degli emittenti. Il principio¹³⁰ ha un ruolo centrale (e oggetto, anzi, di crescente attenzione) nell'applicazione delle raccomandazioni del Codice.

Il Comitato per la Corporate Governance ha comunicato¹³¹ (il 9 dicembre 2013) di voler effettuare **approfondimenti sulla qualità delle informazioni** in tema di governo societario fornite dagli emittenti.

La Commissione UE ha pubblicato¹³² (il 9 aprile 2014) una Raccomandazione sulla qualità dell'informativa sul governo societario. Ivi, dopo avere ricordato il ruolo fondamentale svolto dal principio *comply-or-explain*, si afferma la **necessità**, al fine di motivare le società a conformarsi ai pertinenti codici di governo societario o a spiegare in maniera più chiara le rispettive deroghe, **di condurre un monitoraggio efficiente a livello nazionale**, nel quadro dei meccanismi di monitoraggio esistenti.

Nel 2014, il Comitato per la Corporate Governance ha approvato dettagliate modifiche al Codice, introducendo, in particolare, il principio guida IV che invita gli emittenti a indicare chiaramente nella relazione sul governo societario le specifiche raccomandazioni, contenute nei *principi* e nei *criteri applicativi*, da cui si sono discostati, identificando le informazioni che dovrebbero essere fornite a tal fine per garantire una adeguata applicazione del principio del *comply-or-explain*. In particolare, il Codice richiede per ogni scostamento, se del caso, di fornire cinque informazioni: (a) spiegare in che modo hanno disatteso la raccomandazione; (b) descrivere i motivi dello scostamento, evitando espressioni generiche o formalistiche; (c) descrivere come la

¹³⁰ Nell'ordinamento italiano tale principio trova fondamento nell'art. 123-bis co.2 lett.a) del TUF, che prevede l'obbligo per le società quotate di fornire informazione al mercato circa: a) l'adesione a codici di comportamento in materia di governo societario promossi da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria "motivando le ragioni dell'eventuale mancata adesione ad una o più disposizioni", nonché b) le pratiche di governo societario effettivamente applicate dalla società al di là degli obblighi previsti dalle norme legislative o regolamentari. Mentre l'obbligo informativo verso il mercato si estende a ogni (significativa) pratica di governo societario adottata su base volontaria, l'obbligo di motivare le scelte compiute si applica solo alle decisioni che prevedono uno scostamento dalle raccomandazioni di un codice cui la società abbia preventivamente aderito.

¹³¹ <http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/news/20131209.pdf>.

¹³² <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014H0208&from=EN>

decisione di discostarsi dalla raccomandazione è stata presa all'interno della società; (d) indicare, se lo scostamento è limitato nel tempo, a partire da quando prevedono di attenersi alla relativa raccomandazione; (e) descrivere l'eventuale comportamento adottato in alternativa alle raccomandazioni da cui si sono discostati e spiegare il modo in cui tale comportamento raggiunge l'obiettivo sotteso alla raccomandazione oppure chiarire in che modo il comportamento prescelto contribuisce al loro buon governo societario.¹³³

Sin dal 2013, il Rapporto Annuale del Comitato per la Corporate Governance esamina i dati forniti dagli studi condotti sull'applicazione del Codice¹³⁴ e valuta la qualità delle informazioni fornite dalle società che aderiscono al Codice. Nell'ultimo Rapporto, il Comitato ha evidenziato le principali criticità riscontrate nell'applicazione del Codice, **sollecitando** le società a **fornire informazioni più complete** sull'applicazione (o maggiori spiegazioni in caso di mancata applicazione) delle raccomandazioni relative all'adeguata composizione del consiglio, con particolare riferimento agli orientamenti del board uscente, e alla qualità delle informazioni fornite in merito alla remunerazione variabile.

Alla luce di tali considerazioni si è ritenuto utile proseguire con l'elaborazione di uno specifico approfondimento sull'applicazione concreta del principio *comply-or-explain*.

Il monitoraggio dell'applicazione del principio *comply-or-explain* richiede di identificare preventivamente le fattispecie in cui una spiegazione è effettivamente dovuta.

A tale proposito, si osserva, in primo luogo, che alcune raccomandazioni sono rivolte non alle società (ovvero ai Consigli di Amministrazione, chiamati altresì a redigere la Relazione sul governo societario, in cui le spiegazioni richieste devono essere fornite) ma ad altri soggetti, quali i soci, singoli consiglieri o altri organi (ad es. il collegio sindacale). Il monitoraggio dell'applicazione del *comply-or-explain* è intrinsecamente problematico quando il destinatario delle raccomandazioni non coincide con l'estensore della Relazione sul governo societario (il CdA), che non necessariamente dispone di tutte le informazioni relative alle motivazioni di eventuali *non compliance*.

In secondo luogo, come riconosciuto dal Principio guida IV, alcune raccomandazioni hanno un contenuto che poco si presta a un monitoraggio formalizzato. Ad esempio,

¹³³ Si ricorda per completezza che il principio guida che regola il *comply-or-explain* è preceduto, nel Codice, da principio guida III che disciplina le modalità di concreta applicazione del Codice, chiedendo agli emittenti che vi aderiscono di fornire nella Relazione "informazioni accurate, di agevole comprensione ed esaustive, se pur concise, sui comportamenti attraverso i quali le singole raccomandazioni contenute nei principi e nei criteri applicativi sono state concretamente applicate nel periodo cui si riferisce la relazione".

¹³⁴ Tra le fonti consultate dal Comitato appare anche il presente rapporto.

alcuni principi e criteri applicativi hanno contenuto definitorio e, in mancanza di diverse indicazioni, si deve presumere che l'emittente vi si sia attenuto; altri contemplano comportamenti opzionali, ed è quindi richiesta una mera descrizione dei comportamenti osservati, non essendo necessario fornire motivazioni in merito alle scelte adottate. Infine, alcune raccomandazioni trovano applicazione solo al verificarsi di specifiche situazioni non facilmente osservabili dall'esterno, sicché l'eventuale assenza di informazioni può essere ricollegabile, alternativamente, al fatto che la società ha dato piena attuazione alle raccomandazioni del codice¹³⁵ o a situazioni di *non compliance* parziale o totale non accompagnate dalla diffusione di "adeguate informazioni".

Tali considerazioni hanno portato a concentrare l'attenzione sui punti del Codice per cui è osservabile in modo oggettivo se la società è *compliant* o meno con singole raccomandazioni e, quindi, si può osservare in modo relativamente semplice se, in caso di *non compliance* totale o parziale, la società motiva le ragioni dello scostamento. L'indagine svolta si estende al censimento dei casi di *non compliance* e delle giustificazioni fornite ma non all'analisi della "fondatezza" o della "solidità" di queste ultime, la cui valutazione spetta – evidentemente – al mercato.

5.1. L'applicazione del principio in relazione a singole raccomandazioni

L'indagine ha riguardato i seguenti punti.

a) L'adesione all'ultima edizione del Codice

La quasi totalità degli emittenti ha scelto di aderire formalmente all'ultima edizione del Codice di autodisciplina: solo 22 società non aderiscono al Codice, ovvero aderiscono a edizioni precedenti. Tale comunicazione è quasi sempre esplicita: in tal caso, esse forniscono informazioni sul proprio sistema di *corporate governance* sulla base del dettato dell'art.123-bis del TUF. Né la norma citata, né il Codice di autodisciplina richiedono esplicitamente che le società che non aderiscono al Codice (o all'ultima edizione di esso) forniscano motivazione della scelta effettuata. Ciononostante, la motivazione è sovente disponibile (ciò accade in 13 casi, pari al 59% del totale; cfr. Tab. 49).

¹³⁵ La totale assenza di informazioni sull'applicazione dei principi di un codice cui l'impresa abbia aderito non è, peraltro, mai una prassi coerente con la normativa. Anche una società che dia piena e puntuale applicazione alle raccomandazioni del Codice, infatti, è tenuta a fornire informativa al mercato (ai sensi dell'art. 123-bis TUF) sul proprio assetto di governance. Nei casi di piena applicazione del Codice, vi è chi parla di *comply-and-explain*, anche se – certo – la spiegazione dovuta è differente da quella richiesta nelle situazioni di *non-compliance*, riguardando il come la società ha dato applicazione alle raccomandazioni, e non anche il perché ha compiuto certe scelte.

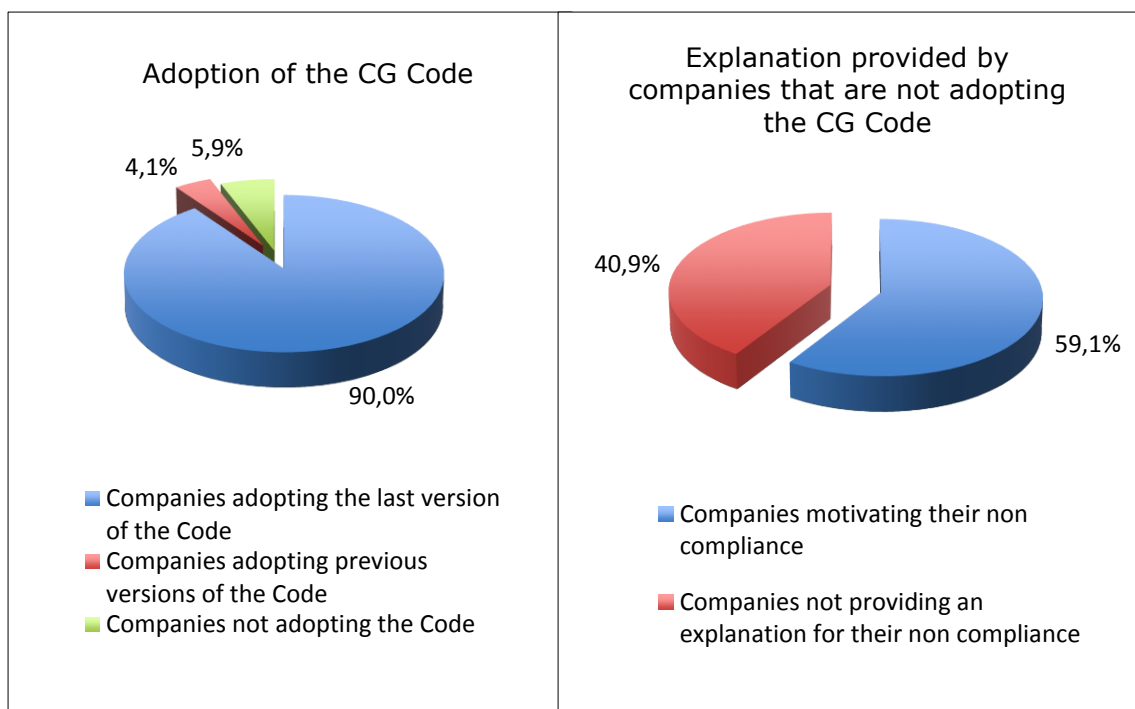


Figura 61

Data la scarsa numerosità del campione di riferimento, statistiche di sintesi non hanno particolare significato. L'osservazione di casi singoli può peraltro rivestire un certo interesse. Ad esempio, una società, dopo avere comunicato di non aderire al Codice, afferma di essere favorevole al recepimento graduale delle sue raccomandazioni, ritenendo tuttavia prematura la sua integrale adozione. È da osservare che, in tal caso, la società è soggetta all'obbligo di descrivere le pratiche di governo societario adottate su base volontaria ma non a quello (ex art.123 bis TUF) di motivare puntualmente eventuali scelte difformi dalle raccomandazioni del Codice, cui essa non ha aderito. Alcune società comunicano di avere aderito a edizioni precedenti del Codice e di ritenere adeguato alla propria struttura e caratteristiche il modello di *governance* adottato. La mancata adesione al Codice è generalmente ricondotta alle caratteristiche (in particolare alla dimensione o alla struttura, talvolta alla natura di società cooperativa o all'attività di mera holding di partecipazioni) della società e/o alla composizione dell'azionariato.

Alcune società di piccole dimensioni hanno comunicato di non aderire più al Codice, dopo molti anni di adesione (totale o parziale). Una di esse ha valutato come non particolarmente significativi i casi di scostamento dalle raccomandazioni del Codice rispetto ai casi di adesione, ritenendo per questo improduttivo lo sforzo di verifica puntuale di tutte le indicazioni del Codice e la spiegazione specifica delle ragioni di non adesione. Un'altra ha valutato sostanzialmente adeguato alla propria struttura ed alle

proprie caratteristiche (quali, in particolare, la dimensione e la capitalizzazione) e tale da continuare a garantire, allo stato, la necessaria trasparenza secondo la prassi di mercato nonché un equilibrato ed efficace sistema dei controlli.

b) La board evaluation

Si è osservato che l'80% del listino (177 emittenti) comunica di avere effettuato attività di autovalutazione del CdA. Le restanti 44 società comunicano di non averla effettuata oppure non forniscono informazioni in merito. Il Comitato per la Corporate Governance ha ricordato agli emittenti che non aderiscono alla raccomandazione sull'attività di *board evaluation* la necessità di fornire un'adequata spiegazione della disapplicazione.¹³⁶

Una giustificazione della mancata effettuazione della *board evaluation* è reperibile in 11 emittenti (cfr. Tab. 49). Tra le altre 33 società, 8 non aderiscono al Codice (e altre 2 aderiscono all'edizione 2011, che non formulava ancora raccomandazioni in proposito); nei restanti 23 casi non è chiaro se l'autovalutazione sia stata effettuata e manchi la *disclosure* sulle sue modalità ovvero essa non sia stata attuata. Nel primo caso si avrebbe una *non compliance* con il criterio 1.C.1. lett. h), nel secondo con il criterio 1.C.1. lett. g).

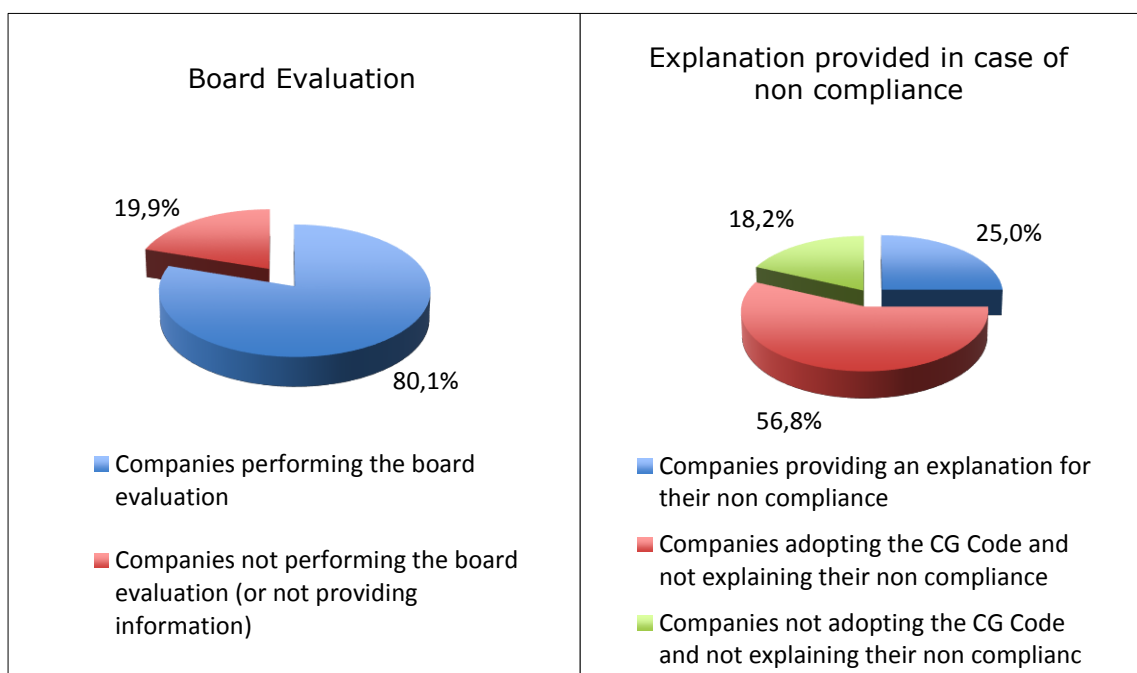


Figura 62

¹³⁶ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2015, p.26.

Si è già osservato che l'informazione sull'attività di *board evaluation* è fornita con maggior frequenza dalle società maggiori, tra le quali è più frequente anche la comunicazione delle ragioni della scelta di non effettuarla (è fornita in uno dei due casi di *non compliance* nelle FTSE-Mib e in due casi su cinque tra le Mid Cap; l'informazione è fornita con frequenza inferiore – nel 22% dei casi – tra le Small Cap: cfr. Tab. 49).

Le giustificazioni fornite in merito alla mancata effettuazione dell'autovalutazione da parte del CdA sono riconducibili ad alcune categorie chiaramente identificabili. La più frequente (4 casi) lega l'omissione a cause transitorie, come il recente insediamento o la prossima scadenza del CdA, o la ristrutturazione subita dalla società negli ultimi anni. In un caso la mancata effettuazione dell'autovalutazione è legata all'assenza di variazioni della composizione di CdA e comitati; in altri casi è collegata a caratteristiche della società, quali la piccola dimensione; in un caso è citata la "prassi di continuo scambio di informazioni sulle attività della società". Due società, pur non avendo avviato un processo di autovalutazione strutturato, affermano che dimensione, composizione e funzionamento del CdA e dei comitati sono stati tuttavia oggetto di analisi durante le riunioni consiliari. Una società ha comunicato di ritenere preferibile lasciare la valutazione agli azionisti in sede di rinnovo del CdA.

c) La composizione del CdA

Il Codice formula varie raccomandazioni il cui rispetto è facilmente osservabile¹³⁷ riguardo alla composizione dell'organo amministrativo. Tra esse figurano la contemporanea presenza di amministratori esecutivi e non esecutivi (Principio 2.P.1.) e la presenza di amministratori indipendenti in numero almeno pari a 2 o – nelle società del FTSE Mib – a 1/3 del consiglio (con arrotondamento all'unità inferiore) (Criterio 3.C.3.). Il Comitato per la Corporate Governance ha ricordato agli emittenti che aderiscono al Codice che, nei rari casi di non compliance con le raccomandazioni del Codice, è necessario fornire la spiegazione della disapplicazione.¹³⁸

Le società il cui CdA non rispetta almeno una di tali raccomandazioni sono 17, ossia 4 in meno rispetto al 2016 (cfr. Tab. 49): due società (era una nel 2016) sono prive di amministratori esecutivi; le altre 15, come già osservato (nel par. 3.3. b)), manifestano un "fabbisogno" di indipendenti sotto l'uno o l'altro profilo: 14 società (erano 17) sono

¹³⁷ Per altre raccomandazioni, come ad es. la richiesta che il numero di indipendenti sia "adeguato" l'eventuale monitoraggio è chiaramente più problematico e legato all'apprezzamento di grandezze soggettive.

¹³⁸ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2015, p.12.

prive di indipendenti (o comunque non comunicano informazioni riguardo alla loro presenza)¹³⁹, in una (erano 3) è presente un solo indipendente.

Premesso che il mancato rispetto delle raccomandazioni in ordine alla composizione del CdA può essere dovuto a scelte degli azionisti (nella selezione delle candidature) piuttosto che dell'organo amministrativo, la fornitura di informazioni in merito alle ragioni di un'eventuale *non compliance* è riscontrabile in 4 casi su 17 (pari al 24% del totale). Peraltro, in 10 casi (pari al 59% del totale) essa pare riconducibile alla mancata adesione al Codice.¹⁴⁰

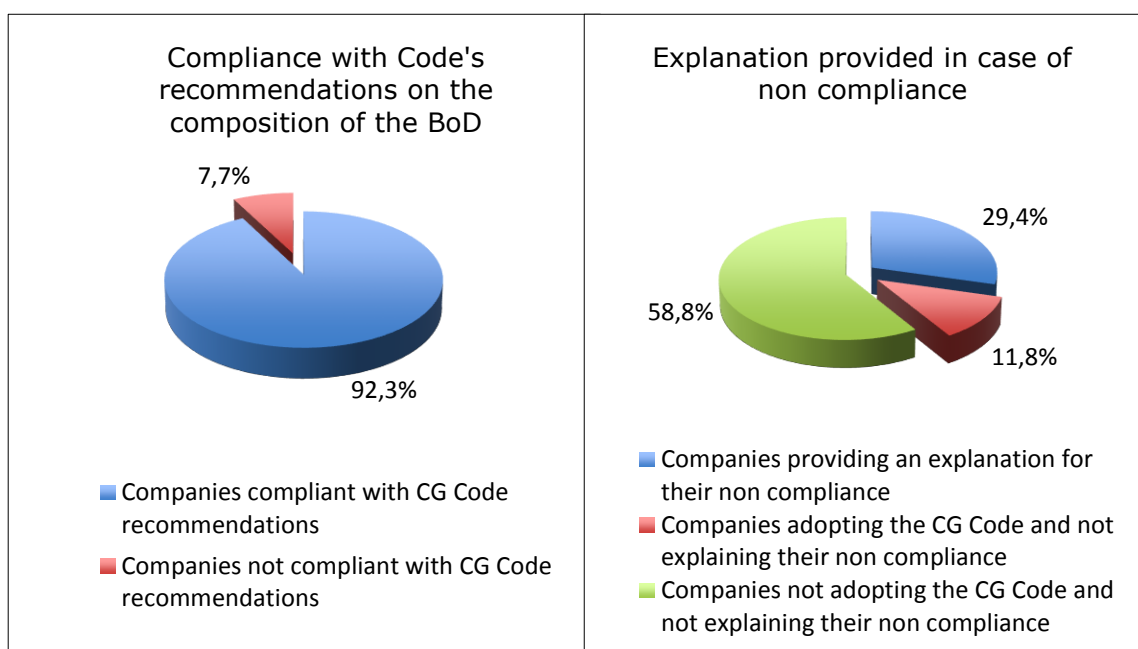


Figura 63

Le spiegazioni fornite, riguardo a casi di carenza di indipendenti, non contengono sempre il grado di dettaglio richiesto dal Codice: una società del FTSE Mib comunica che il CdA ritiene opportuno il numero esistente di amministratori indipendenti (tre, solo da TUF), in quanto tale numero, oltre ad essere conforme a quanto previsto dall'art. 147-ter, co. 4 TUF, è ritenuto idoneo a garantire l'efficacia del ruolo affidato ad essi e ad assicurare che il loro giudizio possa avere un peso significativo nell'assunzione delle decisioni consiliari.

¹³⁹ Possono tuttavia essere presenti uno o più amministratori dotati dei requisiti di indipendenza "da TUF".

¹⁴⁰ Sono quindi 3 (erano 4 nel 2016) le società aderenti al Codice che non motivano la *non compliance* con le raccomandazioni in materia di composizione del CdA.

Una società spiega la mancanza di amministratori esecutivi con l'improvvisa scomparsa dell'AD, e con la decisione "in via transitoria", avallata dall'autorità di vigilanza, di non sostituirlo.

Questo è l'unico caso di scostamento dalle raccomandazioni del Codice in materia di composizione del CdA dichiaratamente "limitato nel tempo", ai sensi del Principio IV del Codice¹⁴¹. Negli altri due casi (si tratta di società Small Cap) è detto, semplicemente, che il CdA ha svolto la valutazione di indipendenza solo ai sensi del TUF o che ritiene adeguato il numero di indipendenti (1) in considerazione della dimensione e alla struttura della Società e stante l'attuale assetto azionario della società.

d) Lead Independent Director e riunioni degli indipendenti

Il Codice raccomanda di nominare un *Lead Independent Director (LID)* in caso di cumulo *Chairman-CEO* o quando il presidente è la persona che controlla la società. L'identificazione delle situazioni in cui la nomina del *LID* è raccomandata non è, tuttavia, immediata: in particolare (come osservato nel par. 3.2. d)) l'identificazione del *CEO* non è sempre effettuata esplicitamente dall'emittente.

L'analisi sull'applicazione del principio *comply-or-explain* ha richiesto quindi il ricorso ad autonome elaborazioni, che hanno consentito di identificare 78 società in situazioni riconducibili a quelle (*Chairman-CEO* o Presidente-azionista di controllo) in cui è raccomandata la nomina di un *Lead Independent Director*.

Il *LID* è stato nominato da 95 emittenti, 59 dei quali riconducibili a situazioni in cui il Codice ne raccomanda la designazione. Negli altri 36 casi la figura del *LID* è stata istituita su base volontaria.

Tra le 19 società che non hanno nominato il *LID*, pur essendo in situazioni in cui tale figura sarebbe raccomandata, 6 non aderiscono al Codice. I restanti 13 emittenti aderiscono al Codice. Tra le 13 società che aderiscono al Codice 10 forniscono una giustificazione della scelta di non nominare il *LID*¹⁴² (cfr. Tab. 50).

¹⁴¹ La società in questione descrive minuziosamente il sistema alternativo, ma non pare fornire tutte le informazioni aggiuntive richieste dal Principio IV, che richiede agli emittenti di indicare, tra l'altro: "i motivi dello scostamento, evitando espressioni generiche o formalistiche" nonché "come la decisione di discostarsi dalla raccomandazione è stata presa all'interno della società" e, in caso di scostamento limitato nel tempo "a partire da quando prevedono di attenersi alla relativa raccomandazione".

¹⁴² In un caso, in realtà, il *LID* era presente ma si è dimesso nel corso del 2016 e non è stato rimpiazzato. Nessuna spiegazione è fornita in merito.

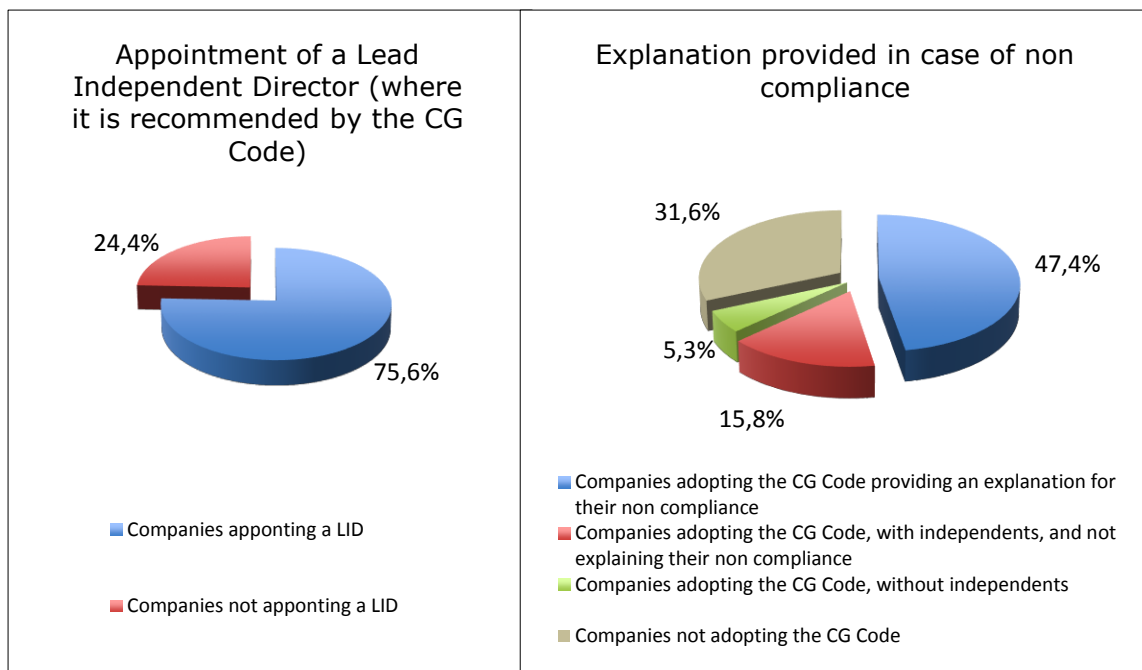


Figura 64

Le spiegazioni fornite riguardo alla mancata nomina del *LID* sono riconducibili a fattispecie chiaramente individuate: la situazione più frequente è l'affermazione che la nomina non è necessaria, sulla base di considerazioni relative alla dimensione della società e/o alla composizione del *board* ovvero al numero limitato degli amministratori non esecutivi e/o indipendenti; un emittente è addirittura privo di indipendenti (secondo la definizione del Codice), sicché la nomina del *LID* risulta di fatto impossibile (e di tale fatto si dà conto nella Relazione); un'altra società giustifica la mancata nomina del *LID* con il fatto che i tre amministratori indipendenti "sono membri del CCR e ritengono di disporre di frequenti occasioni di incontro nell'ambito dell'attività dei comitati che di fatto assicura un adeguato coordinamento"¹⁴³. Due società affermano esplicitamente che non ricorrono i presupposti per la sua nomina.¹⁴⁴

Il commento al Principio 2 del Codice di autodisciplina attribuisce al *LID* la facoltà di convocare, autonomamente o su richiesta di altri consiglieri, apposite riunioni di soli amministratori indipendenti e di individuarne l'ordine del giorno. Tale soluzione è assai

¹⁴³ Il commento al Principio 3 del Codice precisa tuttavia che "Le riunioni degli amministratori indipendenti sono da intendersi come riunioni separate e diverse dalle riunioni dei comitati consiliari".

¹⁴⁴ Non pare tuttavia trattarsi di errori di classificazione, in quanto in una società il presidente è identificato come tale, ma viene detto che non è "l'unico principale responsabile" in quanto esiste un secondo AD; nell'altra si ricollega la mancata nomina al fatto che il Presidente non è "il soggetto che controlla l'Emittente"; peraltro, si afferma che "Stante il sistema di deleghe e l'effettivo esercizio delle stesse, il Presidente e Amministratore Delegato è qualificabile come il principale responsabile della gestione dell'impresa".

diffusa; lo svolgimento di riunioni dei soli indipendenti è più frequente in presenza di un *LID* (76% dei casi, contro il 53% delle società dove non è stato nominato un *LID*).

L'effettivo svolgimento delle riunioni di soli amministratori indipendenti è comunicato da 139 società. Tra le restanti 67 società che non forniscono tale informazione e sono dotate di almeno due amministratori indipendenti, 34 (pari al 51% del totale) forniscono una motivazione dell'assenza di riunioni (cfr. Tab. 50). L'informazione è fornita con maggior frequenza presso le società maggiori (nel 71% dei casi nel FTSE Mib, nel 63% tra le Mid cap, nel 44% tra le Small Cap¹⁴⁵). In altri 3 casi si tratta di società che non aderiscono al Codice. Nei restanti 30 casi (erano 37 nel 2016) non è fornita alcuna spiegazione¹⁴⁶. Si tratta di un punto su cui l'informazione è tuttora suscettibile di miglioramento.

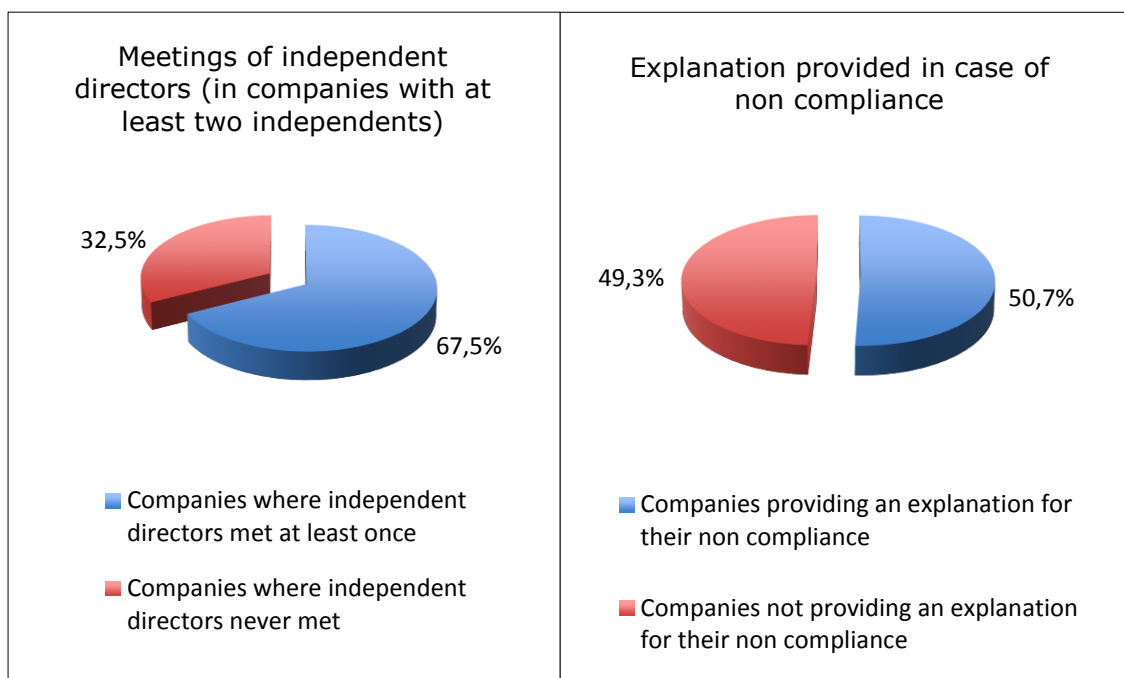


Figura 65

La giustificazione fornita per la mancata riunione dei soli indipendenti è generalmente riconducibile al fatto che gli stessi non ne hanno ritenuto necessario lo svolgimento. Nel 50% dei casi (17 su 34; erano il 43% nel 2016, il 38% nel 2015) tale spiegazione è accompagnata dalla precisazione che gli indipendenti fanno già parte del CCR (ed eventualmente del Comitato Remunerazioni), sicché esistono già sufficienti occasioni di comunicazione tra essi, anche in assenza degli altri amministratori). In altri 4 casi le

¹⁴⁵ Le percentuali riportate nel testo sono riferite ai soli casi in cui è data informazione esplicita nelle Relazioni sul governo societario.

¹⁴⁶ Da osservare che in 7 casi su 30 si tratta di società in cui è stato nominato il *LID*.

società fanno riferimento all'elevata frequenza delle riunioni consiliari, che consente numerose occasioni di confronto o alla possibilità di comunicare direttamente in altri contesti.

Occasionalmente le società fanno riferimento ad altre circostanze, quali la completezza e tempestività del flusso informativo ricevuto dagli amministratori esecutivi o il peso assunto dagli indipendenti nelle decisioni consiliari e/o nei comitati interni al CdA. Due società citano fattori transitori come la recente nomina del CdA o la limitata durata dell'esercizio.

e) *L'applicazione dei criteri di indipendenza*

I criteri applicativi relativi alla valutazione dell'indipendenza degli amministratori non sono tassativi, nel senso che le situazioni elencate non sono esaustive né vincolanti. Come precisato dal commento all'art. 3 del Codice, nell'effettuare il CdA può adottare criteri diversi, in tutto o in parte, "dandone adeguata e motivata comunicazione al mercato" (su base *comply-or-explain*). Il Comitato per la Corporate Governance ha ricordato agli emittenti che aderiscono al Codice che, in caso di disapplicazione delle raccomandazioni in materia di composizione del CdA e sull'identificazione dei suoi componenti, è necessario fornirne spiegazione. Il Comitato ha, successivamente, ribadito che "l'opportunità di fornire nella relazione sul governo societario informazioni e motivazioni adeguate sugli elementi valutati dal *board* sia nei casi di applicazione dei criteri di indipendenza indicati dal Codice che in quelli di una loro disapplicazione o applicazione sostanzialista"¹⁴⁷.

L'intenzione di disapplicare uno o più dei criteri proposti dal Codice per la valutazione dell'indipendenza è comunicata raramente (come già osservato, ciò accade solo in 13 casi, pari al 6% del totale) (cfr. Tab. 51). Il criterio disapplicato è quasi sempre quello riguardante la durata in carica. La disapplicazione di uno o più criteri di indipendenza non è mai indicata come scostamento temporaneo dalle raccomandazioni del codice: essa pare, anzi, una scelta matura e consapevole da parte degli emittenti.

La disapplicazione del criterio relativo alla *tenure* ultranovennale è sempre accompagnata dalla fornitura di informazioni sulle ragioni che hanno indotto tale scelta: essa è generalmente riconducibile all'opportunità di privilegiare le competenze acquisite nel tempo oppure all'opportunità di non applicare il criterio in modo automatico. Solo una società ha comunicato di disapplicare il criterio relativo alla

¹⁴⁷ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2015, p.12 e Relazione annuale 2016, p.24.

significatività dei compensi aggiuntivi da società controllate, senza fornire peraltro giustificazioni.

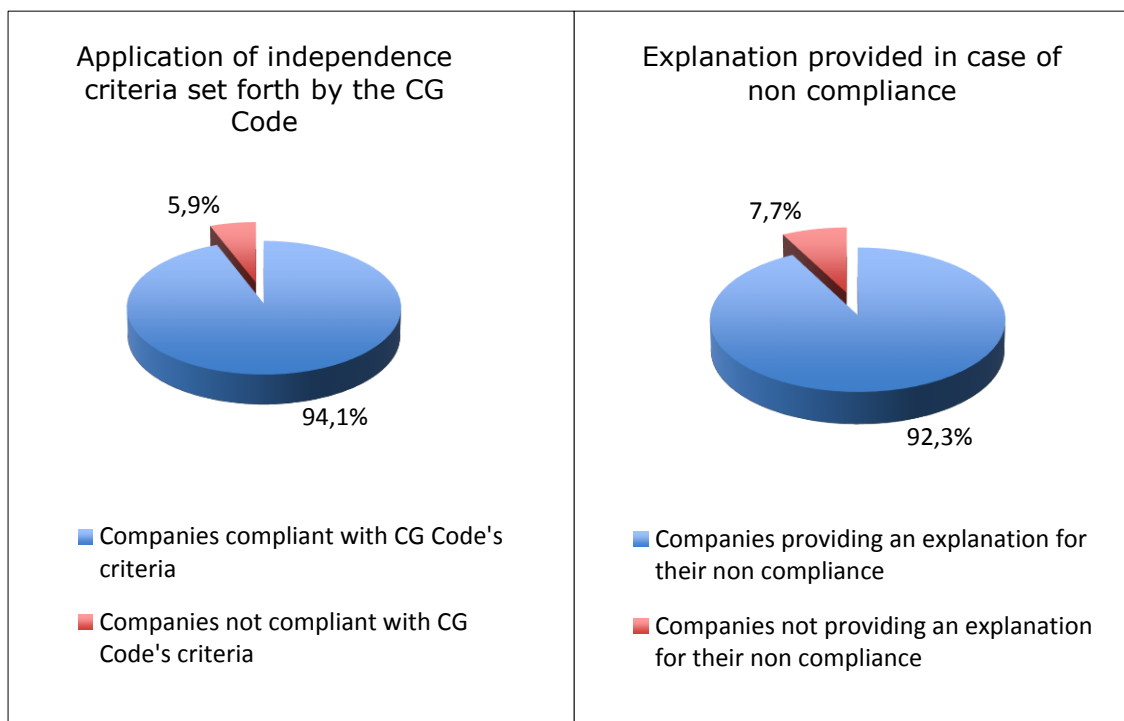


Figura 66

Un caso differente è quello di emittenti che, pur aderendo al Codice, hanno valutato – in concreto – positivamente l'indipendenza di uno o più consiglieri sulla base del principio generale della prevalenza della sostanza sulla forma (di cui al criterio 3.C.1.). In questo caso non si può parlare, tecnicamente, di *non compliance* con il Codice. La diffusione di informazioni sul procedimento seguito per la valutazione e/o delle ragioni che hanno portato, in concreto, a valutare indipendente un consigliere, malgrado versasse in una delle situazioni "a rischio" individuate dal Codice è comunque utile per il mercato.

Come già osservato, 38 società (erano 35 nel 2016) comunicano in modo esplicito che l'applicazione di uno o più criteri di indipendenza ha avuto luogo in modo "sostanzialista", in relazione a singoli soggetti, individuati nominativamente: il numero complessivo di amministratori interessati da tali situazioni è in aumento (67 consiglieri: erano 57 nel 2016). Per 46 tra essi (pari al 69% del totale) il criterio applicato in maniera sostanzialista è esclusivamente quello della *tenure* ultranovennale; in 3 (18) casi, l'applicazione sostanzialista riguarda anche (o rispettivamente, solo) altri criteri. In

20 emittenti l'applicazione sostanzialista dei criteri riguarda un solo consigliere; nelle altre 18 società essa ha interessato due o più consiglieri, fino a un massimo di 6.

Nei casi individuati è quasi sempre presente, oltre al richiamo di carattere generale riferito alla prevalenza della sostanza sulla forma, una giustificazione ulteriore e specificamente riferita ai singoli soggetti¹⁴⁸. La giustificazione offerta nel caso della *tenure* ultranovennale¹⁴⁹ fa sovente riferimento all'opportunità di evitare automatismi, alle qualità etiche della persona, alla manifestazione di impegno, professionalità e indipendenza di giudizio.

Si fa talvolta riferimento al fatto che il rispetto di tutti gli altri criteri, senza eccezioni, può essere visto come un utile indicatore dell'effettiva indipendenza dei soggetti. Alcune società fanno riferimento a motivazioni più specifiche, concernenti l'assenza di relazioni commerciali, professionali o personali e/o la scarsa incidenza del compenso in relazione all'importo complessivo dei redditi professionali del soggetto ovvero la pluralità di incarichi ricoperti dal singolo consigliere.

Nel caso in cui singoli amministratori (o sindaci) si trovino in situazioni differenziate, la giustificazione è generalmente riferita, in modo specifico, a ciascuno di essi, con riferimento alle specifiche fattispecie che interessano i singoli.

Ricordando che il numero di consiglieri che si trovano in situazioni "a rischio" è pari a 137¹⁵⁰ si può osservare la frequenza con cui è reperibile, in tali casi, una spiegazione per la qualifica di indipendente ad essi attribuita. In 50 casi (pari al 36% del totale) si tratta di consiglieri la cui indipendenza è stata valutata in modo "sostanzialista" dal CdA¹⁵¹; 21 consiglieri "a rischio" (pari al 15% del totale) appartengono a società che hanno disapplicato in via generale uno o più criteri di indipendenza; due appartengono

¹⁴⁸ Fa eccezione solo una società, che individua il criterio applicato in modo sostanzialista (il b, relativo alle cariche ricoperte presso società o enti che controllano l'emittente) e i 4 consiglieri interessati, ma non fornisce giustificazione esplicita a riguardo. È tuttavia possibile che il dato sia sovrastimato, in quanto l'individuazione dei casi di applicazione "sostanzialista" è immediata quando la società fornisce tali spiegazioni ricercate, mentre può essere molto difficile in assenza di informazioni esplicite in merito.

¹⁴⁹ In 6 casi l'applicazione "sostanzialista" ha tuttavia riguardato anche (o esclusivamente) il criterio delle cariche ricoperte, in 3 l'esistenza di rapporti di lavoro dipendente (col coniuge di un consigliere) o di significative relazioni commerciali, finanziarie o professionali, in 2 casi la percezione di compensi aggiuntivi, in un caso (che coinvolge anche stretti familiari degli amministratori) quello delle *cross-directorships*.

¹⁵⁰ Il dato è ricavabile sottraendo il numero di consiglieri non interessati da situazioni "particolari" (843) dal totale degli amministratori indipendenti (980): cfr. Tab. 14. Tra essi vi sono tre consiglieri (appartenenti a due società), "a rischio" per più ragioni, le cui società hanno comunicato la disapplicazione per un criterio (cariche e relativi compensi) e l'applicazione sostanzialista per l'altro (*tenure*). Il numero di situazioni analizzate nel testo è quindi 140.

¹⁵¹ Il numero di società (33) interessate da tali situazioni lievemente inferiore a quello delle società che hanno applicato i criteri in modo sostanzialista (38).

a società non aderenti al Codice. La differenza, pari a $(140 - 50 - 21 - 2) = 67$ (pari al 48% del totale) indica il numero di situazioni “a rischio” (relative a 47 società¹⁵², in netta ascesa rispetto alle 31 del 2016) per cui non è individuabile una spiegazione esplicita.

A una lieve riduzione del numero di situazioni “a rischio” (da 145 a 140) fa riscontro, quindi, una diminuzione della trasparenza sulle motivazioni della possibile *non-compliance* (le situazioni “a rischio” per cui non è individuabile una spiegazione esplicita salgono da 56 a 64, ossia dal 39 al 47% del totale). Pur ricordando che l'individuazione delle situazioni “a rischio” è stata effettuata sulla base di criteri soggettivi (e quindi opinabili), l'informazione su tale punto è chiaramente suscettibile di miglioramento.

Il caso opposto, pure riscontrabile, è rappresentato da 4 emittenti che hanno dichiarato l'applicazione sostanzialista dei criteri anche se nessun consigliere ricadeva in situazioni “a rischio”, come individuate in questa indagine. In altre tre società è dichiarata l'applicazione sostanzialista per un numero di consiglieri superiore a quelli individuati come “a rischio”

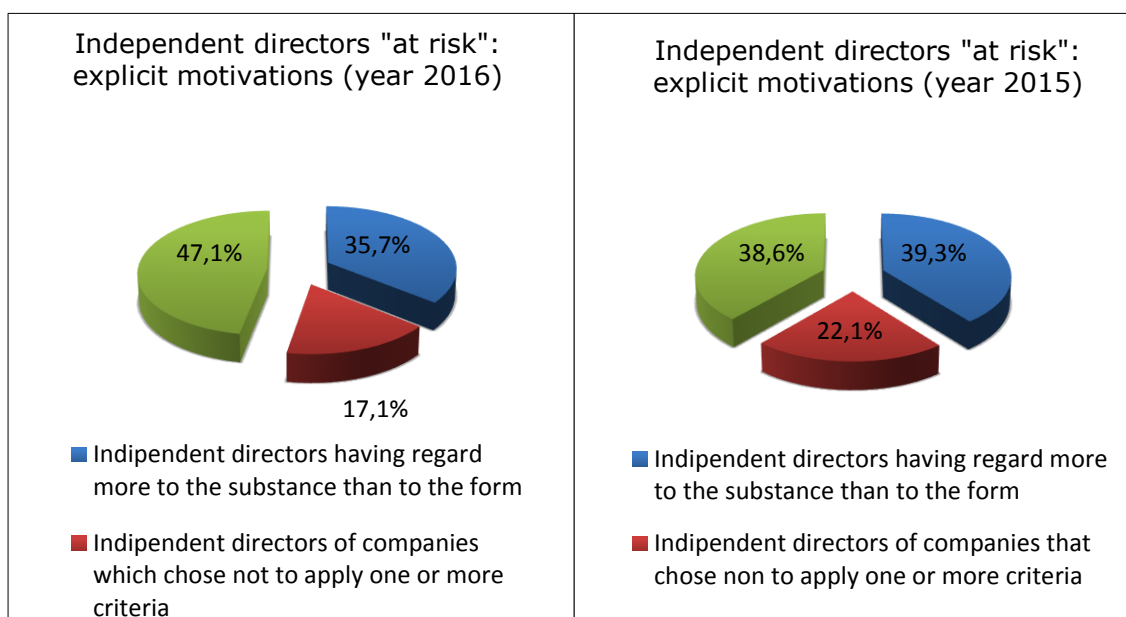


Figura 67

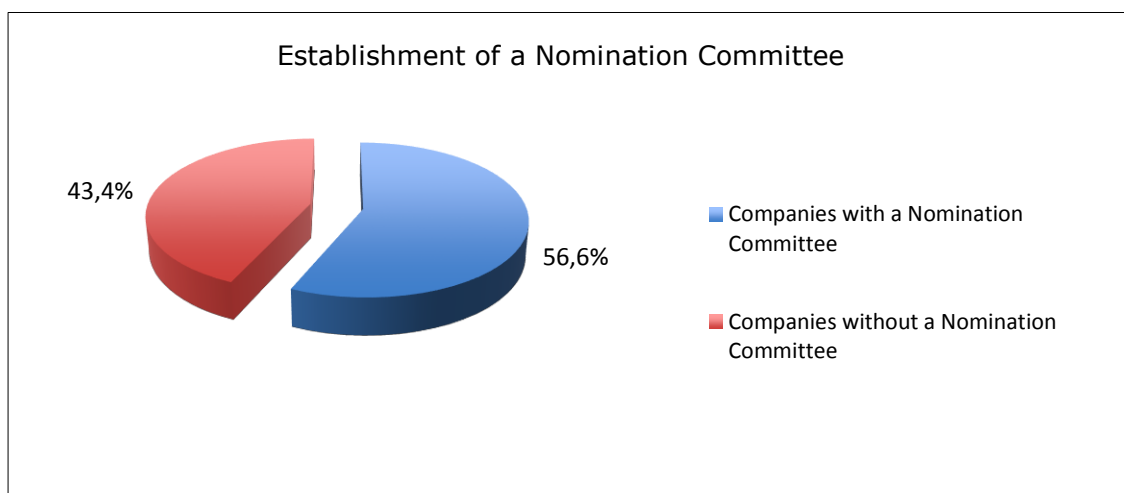
¹⁵² In 41 casi la *non compliance* per cui manca spiegazione riguarda la *tenure* ultranovenale, in 24 casi una remunerazione “elevata” (non di rado connessa al ruolo di “esponente di rilievo” nell'emittente o in società controllate (in 4 casi sui 6 riguardanti “cariche”; in 2 casi, quindi, la carica non è accompagnata da significativi compensi aggiuntivi), negli ultimi 2 casi la partecipazione a comitati esecutivi particolarmente attivi. Il totale $(41+24+2+2 = 69)$ casi) è superiore al numero degli indipendenti coinvolti (66) perché alcuni sono caratterizzati da più situazioni “a rischio”.

f) Istituzione e composizione dei comitati consiliari

Il Codice raccomanda (Principio 4.P.1.) l'istituzione dei Comitati previsti dai successivi articoli 5, 6 e 7 (rispettivamente per le Nomine, per la Remunerazione, Controllo e Rischi). I comitati possono essere accorpati e/o le loro funzioni possono essere distribuite in modo differente, a certe condizioni. Gli emittenti sono chiamati a dare informazione al mercato sull'istituzione e sulla composizione dei comitati, nonché sul contenuto dell'incarico ad essi conferito (Criterio 4.C.1. lett. g).

Il Comitato per la Corporate Governance ha valutato positivamente la frequenza con cui sono stati costituiti il Comitato per la Remunerazione e il Comitato Controllo e Rischi, l'elevata percentuale delle società che fornisce spiegazioni in caso di mancata costituzione di uno o più comitati e il grado di compliance con le raccomandazioni relative alla composizione dei comitati. Ha tuttavia ricordato agli emittenti aderenti al Codice la necessità di fornire – in caso di non compliance con raccomandazioni in materia di composizione dei comitati – un'informativa chiara ed esaustiva, se pur concisa, motivando adeguatamente la disapplicazione delle relative raccomandazioni del Codice.¹⁵³

Il **Comitato per le Nomine** è stato costituito, come già osservato, da 125 società (pari al 57% del totale), ed è sovente unificato con il Comitato per le Remunerazioni. Tra le 96 società che non lo hanno costituito, è quasi sempre (nel 98% dei casi; erano il 93% nel 2016, l'87% nel 2014; cfr. Tab. 52) reperibile una spiegazione: 10 non aderiscono al codice; altri 84 emittenti comunicano le ragioni della scelta di non istituire il Comitato.



¹⁵³ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2015, p.18-20.

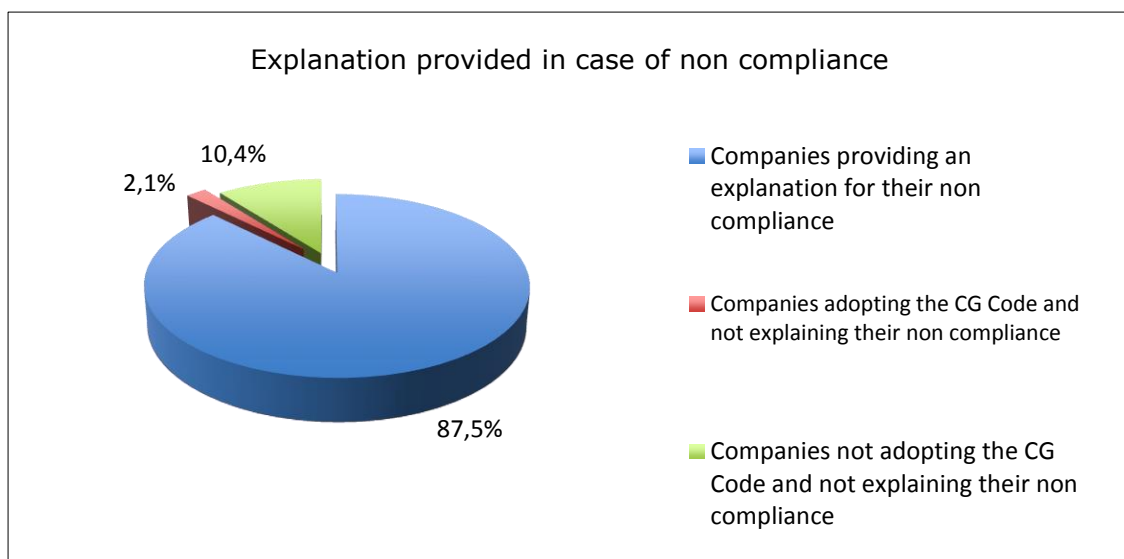


Figura 68

La giustificazione offerta per la mancata costituzione del Comitato Nomine fa, generalmente, riferimento alle disposizioni di legge e regolamentari che stabiliscono l'elezione degli amministratori sulla base di liste, normalmente presentate dagli azionisti che dispongono di una percentuale di capitale pari almeno al *quorum* fissato nello statuto.

Talvolta si fa riferimento, specificamente, al ruolo propositivo svolto dall'eventuale azionista di controllo, alla struttura dell'azionariato o alla facilità con cui in passato sono state definite le candidature (sottinteso: da parte dei soci). Alcune società fanno riferimento, specificamente, alla facoltà offerta dal criterio 4.C.2. di non costituire il Comitato, a determinate condizioni, o comunicano che le sue funzioni sono svolte dall'intero consiglio. Le società forniscono, talvolta, oltre alle giustificazioni fin qui descritte, ulteriori informazioni in ordine al sistema alternativo adottato in sostituzione del comitato: in 15 casi (in forte aumento dai 3 casi riscontrati nel 2016) le funzioni del comitato sono state attribuite all'intero consiglio (peraltro solo in 5 di essi è rispettata la condizione che almeno la metà del CdA sia costituito da amministratori indipendenti, come previsto dall'art. 4.C.2. del Codice); due emittenti ritengono che le proposte di nomina "debbano" provenire dagli azionisti; in un caso l'emittente comunica che la nomina degli amministratori è soggetta a una particolare normativa, su cui vengono fornite informazioni sintetiche.

Nelle 45 società che hanno costituito un Comitato per le Nomine autonomo, esso è quasi sempre composto da una maggioranza di amministratori indipendenti, come raccomandato dal Principio 5.P.1.. In 5 società (3 delle quali non aderenti al Codice non sono presenti indipendenti da Codice; una comunica uno scostamento temporaneo

(poi corretto) dovuto a dimissioni di del presidente del comitato (sostituito a febbraio 2017). In un caso il Comitato non è composto in maggioranza di indipendenti (è tuttavia fornita spiegazione dello scostamento).

Il numero di componenti è quasi sempre pari o superiore a 3, come raccomandato dal criterio 4.C.1. lettera a) per le società il cui *board* è formato da almeno 9 consiglieri: solo in tre casi il comitato è composto da 2 membri (ambedue indipendenti); in due casi la società ha un CdA composto rispettivamente da 5 e da 6 amministratori; il terzo è il già indicato caso di scostamento temporaneo.

Il **Comitato per le Remunerazioni** è stato costituito, come già osservato, da 202 società (ed è un comitato autonomo, non unificato con il CCR, in 197 di esse). Tra i 19 emittenti che non lo hanno costituito, 8 non aderiscono al codice; le altre 11 offrono sempre *disclosure* delle ragioni di tale scelta (cfr. Tab. 53).

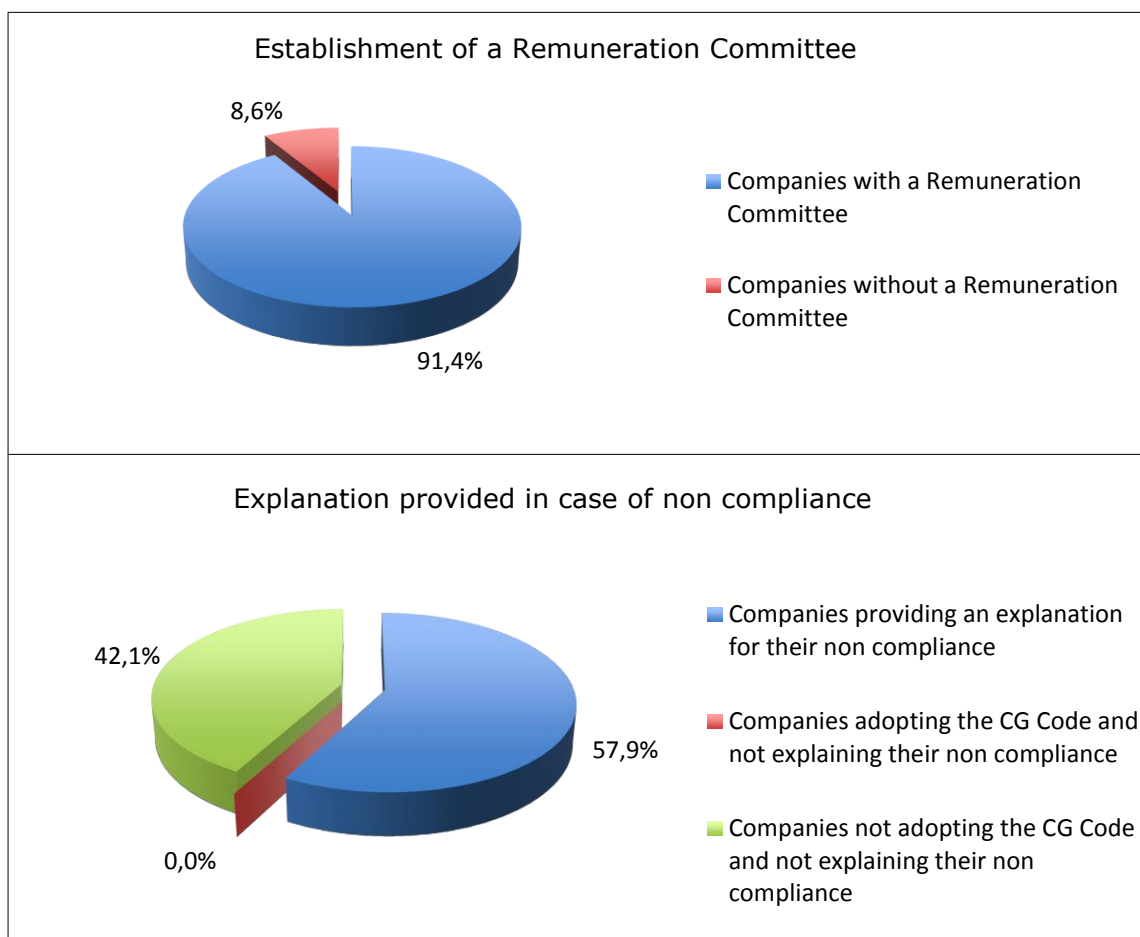


Figura 69

La giustificazione offerta per la mancata costituzione del Comitato Remunerazioni fa, sovente, riferimento alle limitate dimensioni della società o ad esigenze di semplificazione della struttura di *governance* (un emittente comunica, anzi, di avere sciolto a tal fine il comitato, precedentemente esistente); in altri casi si afferma che il compenso degli amministratori è determinato dall'assemblea al momento della nomina.

Alcune società comunicano che la funzione del comitato è svolta dall'intero CdA, talvolta facendo espresso riferimento al criterio applicativo 4.C.2. del Codice¹⁵⁴; in un caso la funzione è attribuita al Comitato Remunerazioni della società controllante.

Altre società citano il ruolo, il numero e/o l'autorevolezza degli amministratori indipendenti. Una società dualistica comunica che il ruolo è svolto dal Consiglio di Sorveglianza.

Nelle 197 società che hanno costituito un Comitato per le Remunerazioni autonomo, esso è sovente composto da soli indipendenti, ovvero da soli non esecutivi, con maggioranza di indipendenti e presidente scelto tra essi, come raccomandato dal Principio 6.P.3. Come già osservato, ciò accade in 176 casi, pari all'89% del totale. Nei restanti 21 casi la composizione del CR non è allineata a quella raccomandata dal Codice.

La fornitura di informazioni sulle ragioni della *non compliance* non è frequente: una giustificazione è reperibile in soli 4 casi, pari al 19% del totale (nel 2016 erano 6, pari al 29% del totale). In altri 5 casi l'insufficiente numero (o l'assenza) di amministratori indipendenti è collegata alla mancata adesione al Codice. Si tratta di un punto su cui l'informazione è tuttora suscettibile di miglioramento.

Le spiegazioni offerte sono differenziate: una società motiva la presenza di un solo indipendente (su tre componenti del comitato) con il fatto che è l'unico indipendente in CdA.

Nelle società che hanno nominato un presidente del Comitato non indipendente, la scelta è raramente giustificata in modo esplicito; quando ciò accade, si fa riferimento alle caratteristiche di professionalità ed esperienza del presidente scelto o ad esigenze di continuità di funzionamento legate al fatto che gli altri membri del comitato sono tutti

¹⁵⁴ Tale articolo consente di evitare l'istituzione di uno o più comitati, riservando le relative funzioni all'intero consiglio, alle seguenti condizioni: (i) gli amministratori indipendenti rappresentino almeno la metà del CdA, con arrotondamento all'unità inferiore qualora il consiglio sia formato da un numero dispari di persone; (ii) all'espletamento delle funzioni che il Codice attribuisce ai comitati siano dedicati, all'interno delle sedute consiliari, adeguati spazi; (iii) limitatamente al CCR, l'emittente non sia controllato da un'altra società quotata, o sottoposto a direzione e coordinamento. Tra le 11 società prive di CR che hanno aderito al Codice, solo 8 hanno un numero di indipendenti sufficiente a rispettare la condizione (i).

di nomina recente; due emittenti sostengono che “la presenza di una maggioranza di Consiglieri indipendenti sia elemento di per sé qualificante per assicurare la necessaria autonomia del Comitato, non prevedendosi particolari primazie legate alla figura del Presidente”; tuttavia una di esse ha nominato un presidente indipendente a inizio 2017.

Il numero di componenti del Comitato per la Remunerazione è quasi sempre pari o superiore a 3: come già osservato, solo in 12 casi il comitato è composto da 2 membri; si tratta sempre di società il cui *board* è formato da non più di 8 consiglieri, per cui una giustificazione della scelta effettuata non è dovuta.

Il **Comitato Controllo e Rischi**, infine, è stato costituito da 210 società. Tre le 11 società che non lo hanno costituito, 8 non aderiscono al codice; le altre 3 offrono sempre *disclosure* delle ragioni di tale scelta comunicano le ragioni di tale scelta (cfr. Tab. 54).

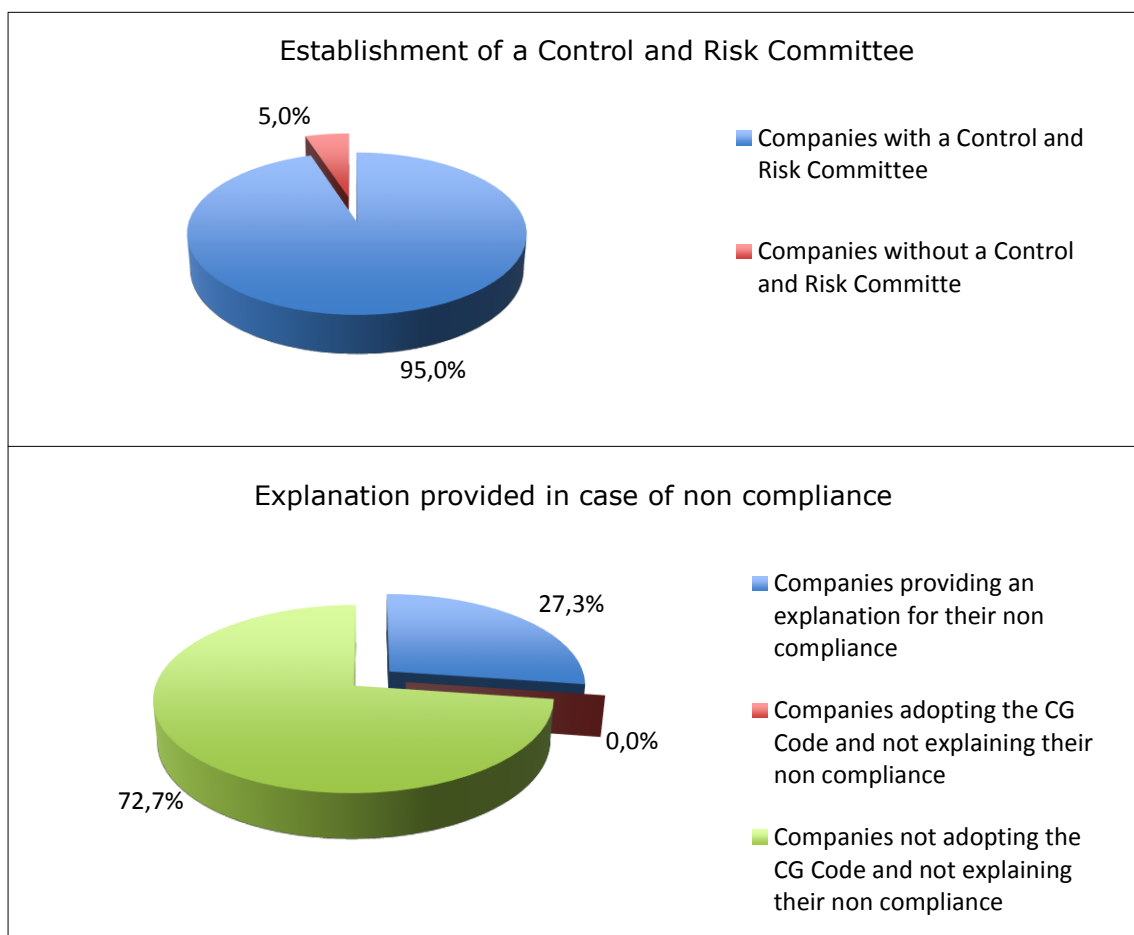


Figura 70

Come già nel caso del Comitato Remunerazione, la giustificazione offerta per la mancata costituzione del CCR fa, sovente, riferimento alle limitate dimensioni della società o ad esigenze di semplificazione della struttura di *governance* (un emittente comunica, anzi, di avere sciolto a tal fine il comitato, precedentemente esistente). Alcune società comunicano che la funzione del comitato è svolta dall'intero CdA, con espresso riferimento all'art. 4.C.2. del Codice; una società dualistica comunica che il ruolo del comitato è svolto dal Consiglio di Sorveglianza.

Nelle 210 società che hanno costituito il CCR, esso è sovente composto da soli indipendenti, ovvero da soli non esecutivi, con maggioranza di indipendenti e presidente scelto tra essi, come raccomandato dal Principio 7.P.4.. Come già osservato, ciò accade in 191 casi, pari al 91% del totale (erano il 90% nel 2016, l'87% nel 2014). Nei restanti 19 casi la composizione del CCR non è allineata a quella raccomandata dal Codice¹⁵⁵.

La fornitura di informazioni sulle ragioni della *non compliance* non è frequente: una giustificazione è reperibile in 4 casi, pari al 21% del totale (nel 2016 erano 5 casi, pari al 24% del totale). In altri 4 casi l'insufficiente numero (o l'assenza) di amministratori indipendenti è collegata alla mancata adesione al Codice. Si tratta, quindi, di un punto su cui l'informazione è tuttora suscettibile di miglioramento.

Le spiegazioni offerte sono simili a quelle già viste per il Comitato Remunerazioni: una società motiva la presenza di un solo indipendente (su tre componenti del comitato) con il fatto che è l'unico indipendente in CdA.

Tre società che hanno nominato un presidente del Comitato non indipendente giustificano tale scelta in modo esplicito: due con riferimento ad esigenze di continuità di composizione e di funzionamento del comitato, ulteriormente precisate in un caso con riferimento al fatto che gli altri membri del comitato sono tutti di nomina recente; l'altra affermando che la presenza di una maggioranza di indipendenti è elemento sufficiente ad assicurare l'autonomia del Comitato, non prevedendosi particolari primazie legate alla figura del Presidente; tuttavia tale emittente ha nominato un presidente indipendente a inizio 2017

Nel caso del Comitato Controllo e Rischi il numero di componenti è quasi sempre pari o superiore a 3: come già osservato, solo in 15 casi il comitato è composto da 2 membri; si tratta sempre di società il cui *board* è formato da non più di 8 consiglieri, per cui una giustificazione non è dovuta. In un emittente non aderente al Codice i due componenti

¹⁵⁵ Oppure non vi sono informazioni complete sulla composizione (ad esempio sull'effettiva nomina di un presidente del comitato) oppure il presidente del comitato non è indipendente.

del comitato sono qualificati come non esecutivi, ma non come indipendenti (come raccomandato dal criterio 4.C.1. lettera a) per le società aderenti al Codice).

g) La politica delle remunerazioni

Il Codice formula, infine, varie raccomandazioni il cui rispetto è facilmente osservabile riguardo alla politica delle remunerazioni. Tra esse figurano la previsione di una componente variabile nella remunerazione degli amministratori esecutivi (legata al raggiungimento di specifici obiettivi di *performance* (Principio 6.P.2.), il differimento di una porzione rilevante di essa (Criterio 6.C.1. lettera e)) e la previsione di un *cap* alla componente variabile (Criterio 6.C.1. lettera b)) nonché all'indennità eventualmente prevista per la cessazione anticipata del rapporto di amministrazione o per il suo mancato rinnovo (Criterio 6.C.1. lettera f)).

L'esistenza di una **componente variabile** legata ai risultati aziendali, come già osservato, è comunicata da 189 società (pari all'86% del totale). In realtà, anche nelle 32 società in cui nessun amministratore è destinatario di remunerazione variabile (cfr. Tab. 55), può accadere che alcuni amministratori percepiscano una remunerazione variabile in qualità di dirigenti della società. Tra tali società, 6 non aderiscono al Codice e altre 3 aderiscono solo a una versione precedente (2011). In altri 9 casi (pari al 28% del totale; erano il 42% nel 2016) è presente una giustificazione esplicita.

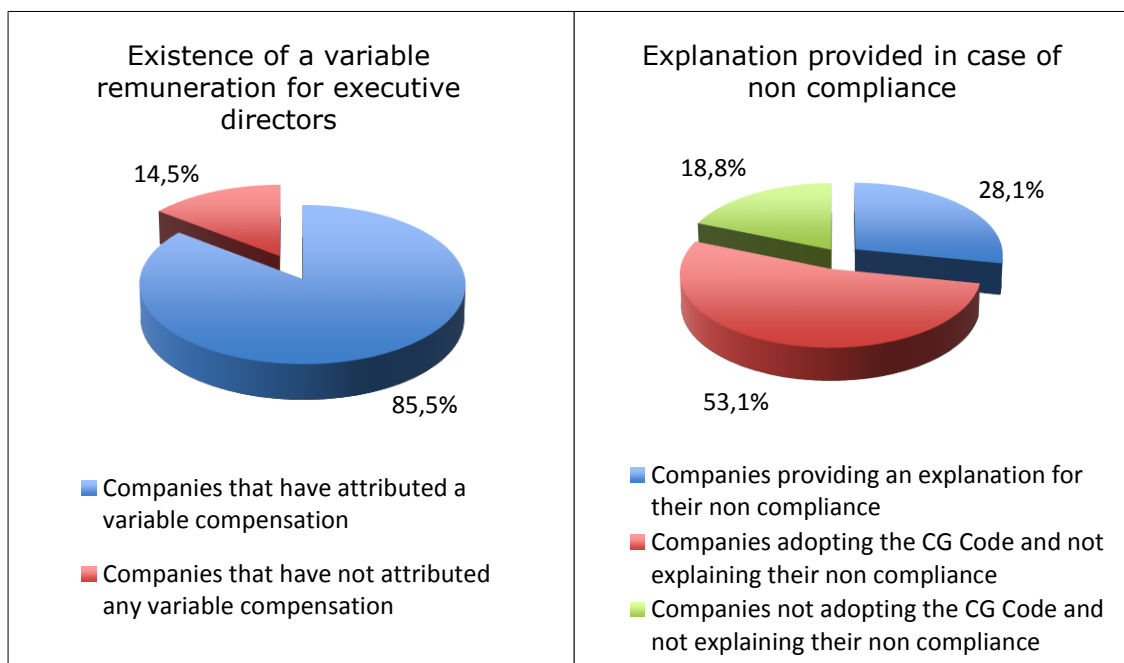


Figura 71

Essa è riconducibile alle seguenti macro-categorie: a) la previsione di premi monetari determinati *ex post* sulla base dei risultati effettivamente conseguiti; b) il desiderio di evitare comportamenti volti alla massimizzazione dei risultati a breve a svantaggio dei risultati di lungo periodo; c) ragioni contingenti, connesse al riassetto del portafoglio e del business della Società; d) altre ragioni, quali ad es. la natura di *holding* di partecipazioni.

Il **differimento di una parte della componente variabile** è tipicamente connesso all'adozione di piani di medio-lungo termine (*LTIP*), siano essi *cash-* o *stock-based*. La pluralità di meccanismi tecnici adottabili a tal fine in concreto rende peraltro non immediata l'osservazione dei meccanismi di differimento (e quindi anche la loro mancata adozione, ai fini dell'individuazione dei casi in cui una spiegazione delle relative ragioni è necessaria ai sensi del Codice). Si è dunque scelto di adottare una metodologia di analisi semplificata e di ricercare la presenza di spiegazioni in tutti i casi in cui, pur essendo presente una componente di remunerazione variabile, manca una componente di lungo periodo¹⁵⁶.

Il Comitato ha recentemente invitato gli emittenti a porre maggiore attenzione alla quantità e alla qualità delle informazioni fornite in merito al mancato differimento della remunerazione variabile¹⁵⁷. Una spiegazione esplicita del mancato differimento di parte della remunerazione variabile è tuttavia riscontrabile solo in 11 società¹⁵⁸ (pari al 24% di quelle che prevedono una componente variabile solo di breve periodo); in altri 6 emittenti¹⁵⁹ esso è ricollegabile alla mancata adesione al Codice. Sovente, l'assenza della componente variabile di lungo periodo è giustificata in base al fatto che, essendo gli amministratori esecutivi anche azionisti stabili, essa non è necessaria al fine di allinearne gli incentivi con quelli degli altri soci. Due società ritengono sufficiente l'adozione di un parametro di *performance* che esclude componenti straordinarie e quindi scoraggia comportamenti opportunistici volti a massimizzare i risultati nel breve periodo. Alcune società legano la scelta alla situazione di crisi in corso, che rende opportuno privilegiare la continuità aziendale e/o l'incentivazione di breve periodo.

¹⁵⁶ Tale soluzione convenzionale è basata su due presupposti: a) dato che il differimento è raccomandato per la sola componente variabile, la spiegazione non è dovuta se la società corrisponde una remunerazione solo fissa. L'assenza della componente variabile andrà poi motivata a sua volta; b) la componente variabile di medio-lungo termine prevede sovente un differimento attraverso i meccanismi tecnici di corresponsione (come nel caso di piani di bonus pluriennali che prevedano aggiustamenti legati ai risultati dell'intero periodo di piano oppure piani di *stock-option* che prevedano il *vesting* degli strumenti finanziari in capo al beneficiario prima della scadenza delle opzioni). L'osservazione puntuale delle clausole di differimento richiede peraltro un'analisi approfondita dei piani di incentivazione non possibile in questa sede.

¹⁵⁷ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2016, p.42.

¹⁵⁸ Nove aderenti all'ultima edizione del Codice (e due all'edizione 2014).

¹⁵⁹ Cui si aggiungono due società aderenti all'edizione 2014.

Le società prevedono quasi sempre **limiti alla remunerazione variabile**. Solo in 23 casi (pari al 10% del totale; nel 2016 erano 30, pari al 13% del totale) non è stato possibile individuare un *cap*, anche se alcune società prevedono che la *policy* “potrà” individuarlo. Si osservi, tuttavia, che la mancata fissazione di un *cap* alla componente variabile può essere legata alle caratteristiche del tipo di incentivazione adottato. Così, una società che preveda esclusivamente un piano *stock-based* a favore degli amministratori esecutivi difficilmente potrà prevedere *cap* alla componente variabile, visto che il valore degli strumenti finanziari attribuiti ai beneficiari - potenzialmente - non ha un limite superiore. Il Comitato per la corporate governance ha recentemente ricordato agli emittenti la necessità di motivare adeguatamente la sua mancata previsione¹⁶⁰. Non si riscontra, peraltro, a tale proposito un significativo incremento della trasparenza: nei casi in cui non è comunicata la fissazione di un *cap* al variabile, le informazioni disponibili continuano a non consentire di individuare le ragioni della scelta effettuata.

L'esistenza di **clausole di malus o di claw-back** è comunicata da 112 emittenti, pari al 51% del totale. In caso di mancata previsione di tali clausole è rara la fornitura di spiegazioni, reperibili solo in 11 casi, pari al 10% del totale. Le giustificazioni offerte sono riconducibili a una varietà di tipologie: la natura del piano di incentivazione (che definisce parametri non influenzabili da parte del management o prevede importi limitati) la preventiva verifica del rispetto dei parametri da parte del CdA e/o del CCR o da parte di funzioni aziendali indipendenti dai destinatari della remunerazione variabile; talvolta si fa riferimento al fatto che tali clausole non sono necessarie perché i rimedi “ordinari” previsti dall'ordinamento in caso di dolo appaiono sufficienti¹⁶¹.

Il Comitato per la corporate governance ha recentemente rilevato come la politica di remunerazione della maggior parte delle società presenti elementi di scarsa trasparenza riguardo alle indennità di fine carica, non prevedendo pattuizioni esplicite o misure che limitino la discrezionalità al momento in cui si verifica l'evento¹⁶². La comunicazione – nella Relazione sulla remunerazione – dell'esistenza di **limiti** espliciti, determinati *ex ante*, **alle indennità di fine carica** continua, tuttavia, a non essere particolarmente comune: come già osservato, essa è riscontrabile in 88 casi (pari al 49% delle 180 società che prevedono la possibilità di erogare indennità). Negli altri 92 casi le regole di determinazione dell'indennità non prevedono un *cap* (in 36 emittenti)

¹⁶⁰ Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2016, p.43.

¹⁶¹ Una società Small cap, infine, cita una pretesa non necessità del meccanismo legata al fatto che gli unici soggetti ai quali sarebbero applicabili tali meccanismi di remunerazione esercitano il controllo sulla Società e, per tale motivo, sono naturalmente incentivati a perseguire una politica, anche contabile-amministrativa, che assicuri la massima creazione di valore in un orizzonte temporale di medio-lungo termine.

¹⁶² Cfr. Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2016, p.46.

oppure la Relazione non contiene informazioni sufficienti ad individuarlo (nei restanti 54 casi: cfr. Tab. 55). La ragione della mancata previsione è quasi sempre riconducibile al fatto che l'emittente non ha (o non ha ancora) stipulato accordi con gli amministratori (e/o con i dirigenti aventi responsabilità strategiche) che prevedano la corresponsione di simili indennità. Tale giustificazione appare, peraltro, non perfettamente coerente con la raccomandazione del Codice, in quanto è proprio in assenza di precedenti pattuizioni che la determinazione di un *cap*, ossia di un impegno a non pagare più di una determinata cifra, palesa la sua utilità (in presenza di accordi già stabiliti il *cap* avrebbe scarsa utilità in quanto le regole che presiedono alla determinazione dell'indennità sarebbero già pienamente operanti).

APPENDICI

Composizione del campione

Tabelle elaborate su Relazioni sul governo societario

Tabelle elaborate sulle Relazioni sulla remunerazione

Tabelle elaborate sull'applicazione del principio *comply-or-explain*

COMPANIES	MARKET INDEX	SECTOR	COMPANIES	MARKET INDEX	SECTOR
A2A SPA	FTSE MIB	SERVIZI PUBBLICI	BANCA POPOLARE DI SONDRIO, SOCIETA' COOPERATIVA PER AZIONI	FTSE ITALIA MID CAP	BANCHE
ACEA SPA	FTSE ITALIA MID CAP	SERVIZI PUBBLICI	BANCA POPOLARE DI SPOLETO SPA		BANCHE
ACOTEL GROUP SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	TELECOMUNICAZIONI	BANCA PROFILO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	BANCHE
ACSM-AGAM SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI PUBBLICI	BANCA SISTEMA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI FINANZIARI
AEDÉS SOCIETA' DI INVESTIMENTO IMMOBILIARE QUOTATA SOCIETA' PER AZIONI	FTSE ITALIA SMALL CAP	BENI IMMOBILI	BANCO DI DESIO E DELLA BRIANZA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	BANCHE
AEFFE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA	BANCO DI SARDEGNA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	BANCHE
AEROPORTO GUGLIELMO MARCONI DI BOLOGNA SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI	BANCO POPOLARE SOCIETA' COOPERATIVA	FTSE MIB	BANCHE
ALERION CLEAN POWER SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI PUBBLICI	BANZAI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	COMMERCIO
AMBIENTHESIS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI	BASIC NET SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA
AMPLIFON SPA	FTSE ITALIA MID CAP	SALUTE	BASTOGI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
ANIMA HOLDING SPA	FTSE ITALIA MID CAP	SERVIZI FINANZIARI	BE THINK, SOLVE, EXECUTE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	TECNOLOGIA
ANGALDO STS SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI	BEGHELLI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
ARNOLDO MONDADORI EDITORE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	MEDIA	BENI STABILI SOCIETA' PER AZIONI SOCIETA' DI INVESTIMENTO IMMOBILIARE	FTSE ITALIA MID CAP	BENI IMMOBILI
AS ROMA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	VIAGGI E TEMPO LIBERO	BEST UNION COMPANY SPA	ALTRE	TECNOLOGIA
ASCOPIAVE SPA	FTSE ITALIA MID CAP	SERVIZI PUBBLICI	BIALETTI INDUSTRIE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA
ASSICURAZIONI GENERALI SPA	FTSE MIB	ASSICURAZIONI	BIESSE SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
ASTALDI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	EDILIZIA E MATERIALI	BIOERA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	ALIMENTARI
ASTM SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI	BOERO BARTOLOMEO SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	EDILIZIA E MATERIALI
ATLANTIA SPA	FTSE MIB	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI	BONIFICHE FERRARESI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	ALIMENTARI
AUTOGRILL SPA	FTSE ITALIA MID CAP	VIAGGI E TEMPO LIBERO	BREMBO SPA - FRENI BREMBO	FTSE ITALIA MID CAP	AUTOMOBILI E COMPONENTISTICA
AUTOSTRADE MERIDIONALI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI	BRIOSCHI SVILUPPO IMMOBILIARE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	BENI IMMOBILI
AZIMUT HOLDING SPA	FTSE MIB	SERVIZI FINANZIARI	BRUNELLO CUCINELLI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA
B&O SPEAKERS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA	BUZZI UNICEM SPA	FTSE MIB	EDILIZIA E MATERIALI
BANCA CARIGE SPA - CASSA DI RISPARMIO DI GENOVA E IMPERIA	FTSE ITALIA SMALL CAP	BANCHE	CAD IT SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	TECNOLOGIA
BANCA FINNAT EURAMERICA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	BANCHE	CAIRO COMMUNICATION SPA	FTSE ITALIA MID CAP	MEDIA
BANCA GENERALI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	SERVIZI FINANZIARI	CALEFFI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA
BANCA IFIS SPA	FTSE ITALIA MID CAP	SERVIZI FINANZIARI	CALTAGIRONE EDITORE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	MEDIA
BANCA INTERMOBILIARE DI INVESTIMENTI E GESTIONI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI FINANZIARI	CALTAGIRONE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	EDILIZIA E MATERIALI
BANCA MEDIOLANUM SPA	FTSE MIB	ASSICURAZIONI	CARRARO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA SPA	FTSE MIB	BANCHE	CEMBRE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
BPER BANCA SPA	FTSE MIB	BANCHE	CEMENTIR HOLDING SPA	FTSE ITALIA MID CAP	EDILIZIA E MATERIALI
BANCA POPOLARE DI MILANO SCARL	FTSE MIB	BANCHE	CENTRALE DEL LATTE D'ITALIA S.P.A.	FTSE ITALIA SMALL CAP	ALIMENTARI

COMPANIES	MARKET INDEX	SECTOR	COMPANIES	MARKET INDEX	SECTOR
CERVED INFORMATION SOLUTIONS SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI	ESPRINET SPA	FTSE ITALIA MID CAP	TECNOLOGIA
CIR SPA - COMPAGNIE INDUSTRIALI RIUNITE	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI	EUKEDOS SPA	ALTRE	SALUTE
CLASS EDITORI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	MEDIA	EUROTECH SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	TECNOLOGIA
COFIDE - GRUPPO DE BENEDETTI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI	EXPRIVIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	TECNOLOGIA
COIMA RES SPA SIQ	ALTRE	BENI IMMOBILI	F.I.L.A. FABBRICA ITALIANA LAPIS ED AFFINI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA
COMPAGNIA IMMOBILIARE AZIONARIA - CIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	BENI IMMOBILI	FALCK RENEWABLES SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI PUBBLICI
CONAFI PRESTITO' SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI FINANZIARI	FIDIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
CREDITO EMILIANO SPA	FTSE ITALIA MID CAP	BANCHE	FIERA MILANO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
CREDITO VALTELLINESE S.P.A.	FTSE ITALIA MID CAP	BANCHE	FINCANTIERI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
CSP INTERNATIONAL FASHION GROUP SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA	FINECOBANK BANCA FINECO SPA	FTSE MIB	BANCHE
DADA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	TECNOLOGIA	FINM SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	VIAGGI E TEMPO LIBERO
DAMIANI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	COMMERCIO	FULLSIX SPA	ALTRE	TECNOLOGIA
DANIELI SPA - OFFICINE MECCANICHE DANIELI & C.	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI	GABETTI PROPERTY SOLUTIONS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	BENI IMMOBILI
DATALOGIC SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI	GAS PLUS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PETROLIO E GAS NATURALE
DAVIDE CAMPARI - MILANO SPA	FTSE MIB	ALIMENTARI	GEFRAN SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
DE LONGHI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA	GEOX SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA
DEA CAPITAL SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI FINANZIARI	GEQUITY SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI FINANZIARI
DIASORIN SPA	FTSE ITALIA MID CAP	SALUTE	GRUPPO CERAMICHE RICCHETTI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	EDILIZIA E MATERIALI
DIGITAL BROS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA	GRUPPO EDITORIALE L'ESPRESSO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	MEDIA
DMAIL GROUP SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	COMMERCIO	GRUPPO MUTUIONLINE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI FINANZIARI
EDISON SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI PUBBLICI	HERA SPA (HOLDING ENERGIA RISORSE AMBIENTE)	FTSE ITALIA MID CAP	SERVIZI PUBBLICI
EEMS ITALIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	TECNOLOGIA	I GRANDI VIAGGI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	VIAGGI E TEMPO LIBERO
ELTOWERS SPA	FTSE ITALIA MID CAP	TECNOLOGIA	I.M.A. INDUSTRIA MACCHINE AUTOMATICHE SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
ELLEN SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI	IGD IMMOBILIARE GRANDE DISTRIBUZIONE SIQ SPA	FTSE ITALIA MID CAP	BENI IMMOBILI
ELICA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA	IL SOLE 24 ORE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	MEDIA
EMAK SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA	IMMSI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	AUTOMOBILI E COMPONENTISTICA
ENAV SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI	INDUSTRIA E INNOVAZIONE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	BENI IMMOBILI
ENEL SPA	FTSE MIB	SERVIZI PUBBLICI	INFRASTRUTTURE WIRELESS ITALIANE S.P.A.	FTSE ITALIA MID CAP	TELECOMUNICAZIONI
ENERVIT SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	ALIMENTARI	INTEK GROUP SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	MATERIE PRIME
ENI SPA	FTSE MIB	PETROLIO E GAS NATURALE	INTERPUMP GROUP SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
ERG SPA	FTSE ITALIA MID CAP	SERVIZI PUBBLICI	INTESA SANPAOLO SPA	FTSE MIB	BANCHE
ERGYCAPITAL SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI PUBBLICI	IRCE SPA - INDUSTRIA ROMAGNOLA CONDUTTORI ELETTRICI	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI

COMPANIES	MARKET INDEX	SECTOR	COMPANIES	MARKET INDEX	SECTOR
IREN SPA	FTSE ITALIA MID CAP	SERVIZI PUBBLICI	PARMALAT SPA	FTSE ITALIA MID CAP	ALIMENTARI
ISAGRO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	CHIMICA	PIAGGIO & C. SPA	FTSE ITALIA MID CAP	AUTOMOBILI E COMPONENTISTICA
ITALGAS SPA	FTSE MIB	SERVIZI PUBBLICI	PININFARINA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	AUTOMOBILI E COMPONENTISTICA
ITALIAONLINE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	MEDIA	PIQUADRO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA
ITALMOBILIARE SPA	FTSE ITALIA MID CAP	EDILIZIA E MATERIALI	POLIGRAFICA S. FAUSTINO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
ITWAY SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	TECNOLOGIA	POLIGRAFICI EDITORIALE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	MEDIA
JUVENTUS FOOTBALL CLUB SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	VIAGGI E TEMPO LIBERO	POSTE ITALIANE SPA	FTSE MIB	ASSICURAZIONI
K.R.ENERGY SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI PUBBLICI	PRELIOS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	BENI IMMOBILI
LA DORIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	ALIMENTARI	PRIMA INDUSTRIE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
LANDI RENZO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	AUTOMOBILI E COMPONENTISTICA	PRYSMIAN SPA	FTSE MIB	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
LEONARDO - SOCIETA' PER AZIONI	FTSE MIB	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI	RAI WAY SPA	FTSE ITALIA MID CAP	MEDIA
LUXOTTICA GROUP SPA	FTSE MIB	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA	RATTI SPA	ALTRE	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA
L'VENTURE GROUP SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI FINANZIARI	RCS MEDIAGROUP SPA	FTSE ITALIA MID CAP	MEDIA
M&C SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI FINANZIARI	RECORDATI INDUSTRIA CHIMICA E FARMACEUTICA SPA	FTSE MIB	SALUTE
MAIRE TECNIMONT SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PETROLIO E GAS NATURALE	RENO DE MEDICI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
MARIR SPA	FTSE ITALIA MID CAP	COMMERCIO	REPLY SPA	FTSE ITALIA MID CAP	TECNOLOGIA
MASSIMO ZANETTI BEVERAGE GROUP S.P.A.	FTSE ITALIA SMALL CAP	ALIMENTARI	RETELIT SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	TELECOMUNICAZIONI
MEDIACONTECH SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	MEDIA	RISANAMENTO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	BENI IMMOBILI
MEDIASET SPA	FTSE MIB	MEDIA	ROSSS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA
MEDIOBANCA - BANCA DI CREDITO FINANZIARIO S.P.A.	FTSE MIB	BANCHE	SABAF SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
MERIDIE SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	SERVIZI FINANZIARI	SAES GETTERS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
MID INDUSTRY CAPITAL SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	SERVIZI FINANZIARI	SAFILO GROUP SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA
MUTEL SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI FINANZIARI	SAIPEM SPA	FTSE MIB	PETROLIO E GAS NATURALE
NOVECULAR MEDICINE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SALUTE	SALINI IMPREGILO SPA	FTSE ITALIA MID CAP	EDILIZIA E MATERIALI
MONCLER SPA	FTSE MIB	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA	SALVATORE FERRAGAMO SPA	FTSE MIB	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA
MONDO TV SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	MEDIA	SARAS SPA RAFFINERIE SARDE	FTSE ITALIA MID CAP	PETROLIO E GAS NATURALE
MONRIF SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	MEDIA	SAVE SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
NICE SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI	SERVIZI ITALIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
NOVA RE SIQ SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	BENI IMMOBILI	SESA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	TECNOLOGIA
OPENJOBMETIS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI	SIAS - SOCIETA' INIZIATIVE AUTOSTRADALI E SERVIZI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
OVS SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA	SINTESI SOCIETA' DI INVESTIMENTI E PARTECIPAZIONI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA
PANARIAGROUP INDUSTRIE CERAMICHE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	EDILIZIA E MATERIALI	SNAI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	VIAGGI E TEMPO LIBERO

COMPANIES	MARKET INDEX	SECTOR
SNAM SPA	FTSE MIB	SERVIZI PUBBLICI
SOCIETA' CATTOLICA DI ASSICURAZIONE SOCIETA' COOPERATIVA	FTSE ITALIA MID CAP	ASSICURAZIONI
SOCIETA' SPORTIVA LAZIO SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	VIAGGI E TEMPO LIBERO
SOGEFI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	AUTOMOBILI E COMPONENTISTICA
SOL SPA	ALTRE	CHIMICA
SPACE2 SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	SERVIZI FINANZIARI
STEFANEL SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA
TAMBURI INVESTMENT PARTNERS SPA	FTSE ITALIA MID CAP	SERVIZI FINANZIARI
TAS TECNOLOGIA AVANZATA DEI SISTEMI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	TECNOLOGIA
TECHNOGYM SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA
TECNOINVESTIMENTI S.P.A.	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI FINANZIARI
TELECOM ITALIA SPA	FTSE MIB	TELECOMUNICAZIONI
TERNA - RETE ELETTRICA NAZIONALE SPA	FTSE MIB	SERVIZI PUBBLICI
TERNA ENERGIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	SERVIZI PUBBLICI
TESMEC SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
TISCALI SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	TECNOLOGIA
TOD'S SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI PER LA CASA, PER LA PERSONA, MODA
TOSCANA AEROPORTI SPA	FTSE ITALIA MICRO CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI
TREVI - FINANZIARIA INDUSTRIALE SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	EDILIZIA E MATERIALI
TXTE SOLUTIONS SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	TECNOLOGIA
UNICREDIT SPA	FTSE MIB	BANCHE
UNIONIE DI BANCHE ITALIANE SPA	FTSE MIB	BANCHE
UNIPOL GRUPPO FINANZIARIO SPA	FTSE MIB	ASSICURAZIONI
UNIPOLSAI ASSICURAZIONI SPA	FTSE MIB	ASSICURAZIONI
VALSOIA SPA	FTSE ITALIA SMALL CAP	ALIMENTARI
VIANINI SOCIETA' PER AZIONI	FTSE ITALIA SMALL CAP	EDILIZIA E MATERIALI
VITTORIA ASSICURAZIONI SPA	FTSE ITALIA MID CAP	ASSICURAZIONI
YOOX NET-A-PORTER GROUP SPA	FTSE MIB	COMMERCIO
ZIGNAGO VETRO SPA	FTSE ITALIA MID CAP	PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI

COMPANIES LISTED ON AIM ITALIA (NOT INCLUDED IN THE ANALYSIS)			FOREIGN COMPANIES (NOT INCLUDED IN THE ANALYSIS)		
4AIM SICAF	GO INTERNET	SITI - B&T	ADIDAS	ESSILOR INTERNATIONAL	UNIBAIL-RODAMCO
ABITARE IN	GPI	SMRE	AEGON	EVONIK INDUSTRIES	UNILEVER
AMBROMOBILIARE	GRUPPO GREEN POWER	SOFTEC	AGEAS	FRESENIUS	UNIPER
ASSICTECA	H-FARM	SOLUTIONS CAPITAL MANAGEMENT SIM	AHOLD DEL	FRESENIUS MEDICAL CARE	VINCI
AXELERO	IMVEST	TBS GROUP	AIRBUS GROUP	HEIDELBERG CEMENT	VIVENDI
BIO ON	INDUSTRIAL STARS OF ITALY 2	TE WIND	AIR LIQUIDE	HENKEL VZ	VOLKSWAGEN
BIODUE	INIZIATIVE BRESCIANE	TECH-VALUE	ALLIANZ	INFINEON TECHNOLOGIES	VONOVIA
BLUE FINANCIAL COMMUNICATION	INNOVA ITALY 1	TRIBOO	ANHEUSER-BUSCH	ING GROEP	
BOMI ITALIA	INNOVATEC	VETRYA	ASML	KERING	
CALEIDO GROUP	ITALIA INDEPENDENT	VISIBILIA EDITORE	AXA	K+S	
CASTA DIVA GROUP	ITALIAN WINE BRANDS	VITA SOCIETA EDITORIALE	BANCO SANTANDER	LINDE	
CDR ADVANCE CAPITAL	KI GROUP	WM CAPITAL	BASF	L'OREAL	
CLABO	LEONE FILM GROUP	ZEPHYRO	BAYER	LVMH	
COVER 50	LUCISANO MEDIA GROUP		BB BIOTECH	MERCK	
DIGITAL MAGICS	LUVE		BEIERSDORF	MUNICH RE	
DIGITOUCH	MAILUP		BMW	NOKIA CORPORATION	
DOMINION HOSTING HOLDING	MASI AGRICOLA		BNP PARIBAS	ORANGE	
EDOSUNTEK	MC-LINK		CARREFOUR	PHILIPS	
ELETTRA INVESTIMENTI	METHORIOS CAPITAL		COMMERZBANK	PROSIEBENSAT1 MEDIA	
ENERGICA MOTOR COMPANY	MODELLERIA BRAMBILLA		COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN	RENAULT	
ENERGY LAB	MONDO TV FRANCE		CONTINENTAL	RWE	
ENERTRONICA	MONDO TV SUISSE		CREDIT AGRICOLE	SAFRAN	
EXPERT SYSTEM	MP7 ITALIA		CTI BIOPHARMA	SANOFI	
FINTEL ENERGIA GROUP	NET INSURANCE		DAIMLER	SAP	
FIRST CAPITAL	NEUROSOF		DANONE	SCHNEIDER ELECTRIC	
FOPE	NOTORIOUS PICTURES		DEUTSCHE BANK	SIEMENS	
FRENDY ENERGY	PITECO		DEUTSCHE BOERSE	SOCIETE GENERALE	
GALA	PLT ENERGIA		DEUTSCHE LUFTHANSA	STMICROELECTRONICS	
GAMBERO ROSSO	POLIGRAFICI PRINTING		DEUTSCHE POST	TELEFONICA	
GIGLIO GROUP	PRIMI SUI MOTORI		DEUTSCHE TELEKOM	TENARIS	
GIORGIO FEDON	ROSETTI MARINO		ENGIE	THYSSENKRUPP	
GLENALTA FOOD	SAFE BAG		E.ON	TOTAL	

TAB.1: GENERAL INFORMATION		Companies adopting the TRADITIONAL board model			Companies adopting the ONE-TIER board model			Companies adopting the TWO-TIER board model			Companies (formally) adopting the last version of the Code			Companies not adopting the last version of the Code and disclosing the reason for their choice		
INDEX	Year	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	2017	34	31	91,2%	34	1	2,9%	34	2	5,9%	34	33	97,1%	1	1	100,0%
	2016	36	33	91,7%	36	0	0,0%	36	3	8,3%	36	35	97,2%	1	1	100,0%
	2015	35	32	91,4%	35	0	0,0%	35	3	8,6%	35	34	97,1%	1	1	100,0%
	2014	36	32	88,9%	36	0	0,0%	36	4	11,1%	36	35	97,2%	1	1	100,0%
FTSE MID CAP	2017	59	59	100,0%	59	0	0,0%	59	0	0,0%	59	55	93,2%	4	2	50,0%
	2016	59	58	98,3%	59	1	1,7%	59	0	0,0%	59	54	91,5%	5	3	60,0%
	2015	58	57	98,3%	58	1	1,7%	58	0	0,0%	58	56	96,6%	2	2	100,0%
	2014	58	57	98,3%	58	1	1,7%	58	0	0,0%	58	55	94,8%	3	3	100,0%
FTSE SMALL CAP	2017	113	112	99,1%	113	0	0,0%	113	1	0,9%	113	100	88,5%	13	8	61,5%
	2016	123	121	98,4%	123	1	0,8%	123	1	0,8%	123	113	91,9%	10	7	70,0%
	2015	120	118	98,3%	120	1	0,8%	120	1	0,8%	120	111	92,5%	4	4	100,0%
	2014	109	107	98,2%	109	1	0,9%	109	1	0,9%	109	104	95,4%	4	4	100,0%
FTSE MICRO CAP	2017	8	8	100,0%	8	0	0,0%	8	0	0,0%	8	6	75,0%	2	1	50,0%
	2016	7	7	100,0%	7	0	0,0%	7	0	0,0%	7	4	57,1%	3	2	66,7%
	2015	4	4	100,0%	4	0	0,0%	4	0	0,0%	4	3	75,0%	1	1	100,0%
	2014	13	13	100,0%	13	0	0,0%	13	0	0,0%	13	9	69,2%	1	1	100,0%
OTHER	2017	7	7	100,0%	7	0	0,0%	7	0	0,0%	7	5	71,4%	2	1	50,0%
	2016	2	2	100,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	2	2	100,0%	0	0	n.a.
	2015	11	11	100,0%	11	0	0,0%	11	0	0,0%	11	8	72,7%	3	3	100,0%
	2014	14	14	100,0%	14	0	0,0%	14	0	0,0%	14	10	71,4%	4	3	75,0%
BANKS	2017	18	15	83,3%	18	1	5,6%	18	2	11,1%	18	15	83,3%	3	2	66,7%
	2016	19	16	84,2%	19	0	0,0%	19	3	15,8%	19	16	84,2%	3	2	66,7%
	2015	18	15	83,3%	18	0	0,0%	18	3	16,7%	18	15	83,3%	3	2	66,7%
	2014	18	15	83,3%	18	0	0,0%	18	3	16,7%	18	15	83,3%	3	2	66,7%
INSURANCE	2017	7	7	100,0%	7	0	0,0%	7	0	0,0%	7	7	100,0%	0	n.a.	n.a.
	2016	7	7	100,0%	7	0	0,0%	7	0	0,0%	7	7	100,0%	0	0	n.a.
	2015	6	6	100,0%	6	0	0,0%	6	0	0,0%	6	6	100,0%	0	0	n.a.
	2014	5	5	100,0%	5	0	0,0%	5	0	0,0%	5	5	100,0%	0	0	n.a.
FINANCIAL	2017	25	22	88,0%	25	1	4,0%	25	2	8,0%	25	22	88,0%	3	2	66,7%
	2016	26	23	88,5%	26	0	0,0%	26	3	11,5%	26	23	88,5%	3	2	66,7%
	2015	24	21	87,5%	24	0	0,0%	24	3	12,5%	24	21	87,5%	3	2	66,7%
	2014	23	20	87,0%	23	0	0,0%	23	3	13,0%	23	20	87,0%	3	2	66,7%
NON FINANCIAL	2017	196	195	99,5%	196	0	0,0%	196	1	0,5%	196	177	90,3%	19	11	57,9%
	2016	201	198	98,5%	201	2	1,0%	201	1	0,5%	201	185	92,0%	16	11	68,8%
	2015	204	201	98,5%	204	2	1,0%	204	1	0,5%	204	191	93,6%	13	9	69,2%
	2014	207	203	98,1%	207	2	1,0%	207	2	1,0%	207	193	93,2%	14	10	71,4%
TOTAL	2017	221	217	98,2%	221	1	0,5%	221	3	1,4%	221	199	90,0%	22	13	59,1%
	2016	227	221	97,4%	227	2	0,9%	227	4	1,8%	227	208	91,6%	19	13	68,4%
	2015	228	222	97,4%	228	2	0,9%	228	4	1,8%	228	212	93,0%	16	11	68,8%
	2014	230	223	97,0%	230	2	0,9%	230	5	2,2%	230	213	92,6%	17	12	70,6%

TAB.2: INFORMATION ABOUT BOARD OF DIRECTORS, EXECUTIVE COMMITTEE AND BOARD OF STATUTORY AUDITORS (BoSA)		Companies disclosing information about the frequency of BoD meetings		Number of meetings	Length of meetings (minutes)	Companies disclosing information about promptness and completeness of pre-meeting info	Companies disclosing the prior notice (days) deemed adequate for the supply of pre-meeting info	Minimum prior notice (days)	Maximum prior notice (days)	Companies disclosing whether such prior notice has been usually observed	When prior notice was not observed, the Chair ensured adequate info was supplied during board meetings	Companies disclosing that key managers actually attended BoD meetings	Companies disclosing information about the frequency of Executive Committee meetings					Companies disclosing information about the frequency of BoSA meetings									
													Number of meetings	Length of meetings (minutes)	Number of meetings	Length of meetings (minutes)	Number of meetings	Length of meetings (minutes)									
INDEX	Year	#	N°	%	μ	μ	N°	N°	%	μ	μ	N°	%	N°	%	N°	%	#	N°	%	μ	μ	#	N°	%	μ	μ
FTSE MIB	2017	34	34	100.0%	14.4	177	34	26	76.5%	3.0	3.3	23	88.5%	18	52.9%	27	79.4%	7	7	100.0%	19.0	121	31	31	100.0%	23.6	161
	2016	36	36	100.0%	13.6	180	36	27	75.0%	2.8	3.4	19	70.4%	16	44.4%	24	66.7%	9	9	100.0%	8.2	127	33	33	100.0%	21.9	157
	2015	35	35	100.0%	13.1	169	34	27	79.4%	3.0	3.4	25	73.5%	16	45.7%	26	74.3%	9	9	100.0%	9.6	109	32	31	96.9%	21.0	162
	2014	36	36	100.0%	12.4	166	35	26	74.3%	2.8	3.2	26	74.3%	29	80.6%	29	80.6%	8	8	100.0%	9.6	124	32	32	100.0%	21.4	168
FTSE MID CAP	2017	59	59	100.0%	10.8	149	58	45	77.6%	2.8	3.1	33	73.3%	20	33.9%	47	79.7%	12	12	100.0%	12.8	118	59	59	100.0%	12.0	145
	2016	59	59	100.0%	10.6	147	59	44	74.6%	2.7	3.1	29	65.9%	19	32.2%	40	67.8%	13	13	100.0%	15.8	89	58	58	100.0%	14.2	141
	2015	58	58	100.0%	10.5	151	58	47	81.0%	2.7	3.1	27	46.6%	16	27.6%	41	70.7%	14	14	100.0%	15.9	108	57	57	100.0%	13.0	135
	2014	58	57	98.3%	10.3	145	56	38	67.9%	2.4	2.9	23	41.1%	44	77.2%	44	77.2%	14	14	100.0%	15.4	104	57	57	100.0%	12.8	137
FTSE SMALL CAP	2017	113	113	100.0%	10.5	122	107	71	66.4%	2.9	3.6	43	60.6%	37	32.7%	82	72.6%	7	5	71.4%	9.4	58	112	110	98.2%	10.3	141
	2016	123	122	99.2%	9.9	113	116	78	67.2%	2.7	3.6	50	64.1%	35	28.5%	67	54.9%	9	8	88.9%	5.1	81	121	120	99.2%	8.8	137
	2015	120	120	100.0%	9.2	118	113	72	63.7%	2.8	3.8	56	49.6%	34	28.3%	69	57.5%	10	9	90.0%	4.0	84	118	116	98.3%	9.5	146
	2014	109	108	99.1%	9.8	120	101	57	56.4%	3.1	4.0	42	41.6%	70	64.8%	70	64.8%	13	10	76.9%	7.2	91	107	105	98.1%	9.6	152
FTSE MICRO CAP	2017	8	8	100.0%	8.5	75	6	4	66.7%	2.5	3.0	2	50.0%	1	12.5%	3	37.5%	1	1	100.0%	9.0	0	8	8	100.0%	9.3	137
	2016	7	7	100.0%	7.3	106	4	2	50.0%	3.5	3.5	2	100.0%	0	0.0%	2	28.6%	1	1	100.0%	4.0	0	7	7	100.0%	9.1	120
	2015	4	4	100.0%	7.8	145	3	2	66.7%	2.0	2.5	1	33.3%	0	0.0%	2	50.0%	1	1	100.0%	4.0	35	4	4	100.0%	8.5	150
	2014	13	13	100.0%	7.1	84	10	2	20.0%	2.0	2.5	1	10.0%	5	38.5%	5	38.5%	3	3	100.0%	4.3	53	13	13	100.0%	6.8	105
OTHER	2017	7	7	100.0%	11.1	125	7	4	57.1%	2.5	3.5	1	25.0%	1	14.3%	5	71.4%	2	1	50.0%	10.0	27	7	7	100.0%	16.1	162
	2016	2	2	100.0%	10.0	90	2	2	100.0%	2.5	3.0	0	0.0%	1	50.0%	2	100.0%	1	1	100.0%	11.0	0	2	2	100.0%	23.5	0
	2015	11	11	100.0%	9.7	104	8	5	62.5%	2.4	2.8	1	12.5%	4	36.4%	5	45.5%	0	0	n.a.	0.0	0	11	11	100.0%	7.2	98
	2014	14	14	100.0%	10.4	122	10	4	40.0%	3.0	3.3	5	50.0%	9	64.3%	9	64.3%	2	2	100.0%	23.5	83	14	14	100.0%	8.1	116
BANKS	2017	18	18	100.0%	19.8	218	18	14	77.8%	2.4	3.4	7	50.0%	7	38.9%	14	77.8%	12	11	91.7%	23.7	113	15	15	100.0%	44.1	162
	2016	19	19	100.0%	17.5	213	19	15	78.9%	2.4	3.7	9	60.0%	7	36.8%	13	68.4%	11	10	90.9%	22.1	94	16	16	100.0%	37.9	154
	2015	18	18	100.0%	17.4	200	16	13	81.3%	2.5	3.5	9	56.3%	7	38.9%	13	72.2%	10	9	90.0%	24.7	90	15	15	100.0%	35.0	159
	2014	18	17	94.4%	18.7	207	16	14	87.5%	2.7	3.8	9	56.3%	14	82.4%	14	82.4%	12	11	91.7%	24.9	95	15	14	93.3%	39.1	184
INSURANCE	2017	7	7	100.0%	15.1	164	7	5	71.4%	3.0	3.0	3	60.0%	3	42.9%	3	42.9%	1	1	100.0%	25.0	67	7	7	100.0%	22.7	112
	2016	7	7	100.0%	13.6	141	7	5	71.4%	3.0	3.0	2	40.0%	3	42.9%	3	42.9%	2	2	100.0%	8.5	83	7	7	100.0%	20.7	113
	2015	6	6	100.0%	12.3	124	6	4	66.7%	2.5	2.5	2	33.3%	3	50.0%	2	33.3%	2	2	100.0%	12.5	97	6	6	100.0%	19.0	128
	2014	5	5	100.0%	11.6	126	5	3	60.0%	2.0	2.0	3	60.0%	3	60.0%	3	60.0%	1	1	100.0%	20.0	105	5	5	100.0%	17.0	139
FINANCIAL	2016	25	25	100.0%	18.5	202	25	19	76.0%	2.6	3.3	10	52.6%	10	40.0%	17	68.0%	13	12	92.3%	23.8	109	22	22	100.0%	37.3	149
	2017	26	26	100.0%	16.4	193	26	20	76.9%	2.6	3.5	11	55.0%	10	38.5%	16	61.5%	13	12	92.3%	19.8	93	23	23	100.0%	32.7	146
	2015	24	24	100.0%	16.2	180	22	17	77.3%	2.5	3.2	11	50.0%	10	41.7%	15	62.5%	12	11	91.7%	22.5	90	21	21	100.0%	30.4	151
	2014	23	22	95.7%	17.1	188	21	17	81.0%	2.6	3.5	12	57.1%	17	77.3%	17	77.3%	13	12	92.3%	24.5	96	20	19	95.0%	33.3	175
NON FINANCIAL	2017	196	196	100.0%	10.2	128	187	131	70.1%	2.9	3.4	92	70.2%	67	34.2%	147	75.0%	16	14	87.5%	4.8	98	195	193	99.0%	10.1	145
	2016	201	200	99.5%	9.8	125	191	133	69.6%	2.8	3.4	89	66.9%	61	30.3%	119	59.5%	20	20	100.0%	4.9	104	198	197	99.5%	9.9	140
	2015	204	204	100.0%	9.4	129	194	136	70.1%	2.8	3.5	99	51.0%	60	29.4%	128	62.7%	22	22	100.0%	4.6	107	201	198	98.5%	10.0	143
	2014	207	206	99.5%	9.5	126	191	110	57.6%	2.9	3.5	85	44.5%	140	68.0%	140	68.0%	27	25	92.6%	5.2	105	203	202	99.5%	9.9	144
TOTAL	2017	221	221	100.0%	11.2	137	212	150	70.8%	2.9	3.4	102	68.0%	77	34.8%	164	74.2%	29	26	89.7%	13.6	105	217	215	99.1%	12.8	145
	2016	227	226	99.6%	10.6	133	217	153	70.5%	2.8	3.4	100	65.4%	71	31.3%	135	59.7%	33	32	97.0%	10.5	98	221	220	99.5%	12.3	141
	2015	228	228	100.0%	10.1	134	216	153	70.8%	2.8	3.5	110	50.9%	70	30.7%	143	62.7%	34	33	97.1%	10.6	100	222	219	98.6%	11.9	143
	2014	230	228	99.1%	10.2	132	212	127	59.9%	2.8	3.5	97	45.8%	157	68.9%	147	68.9%	40	37	92.5%	11.5	101	223	221	99.1%	11.9	147

TAB.3: DIRECTORS' AND STATUTORY AUDITORS' TIME COMMITMENT		Companies disclosing the average length of BoD meetings				Companies disclosing the average length of Executive Committee meetings				Companies disclosing the average length of Remuneration Committee meetings				Companies disclosing the average length of Control and Risk Committee meetings				Companies disclosing the average length of BoSA meetings			
		Annual commitment (hours)				Annual commitment (hours)				Annual commitment (hours)				Annual commitment (hours)				Annual commitment (hours)			
INDEX	Years	#	N°	%	μ	#	N°	%	μ	#	N°	%	μ	#	N°	%	μ	#	N°	%	μ
FTSE MIB	2017	34	34	100,0%	48	7	7	100,0%	47	33	31	93,9%	13	34	33	97,1%	36	31	25	80,6%	69
	2016	36	36	100,0%	44	9	6	66,7%	21	35	32	91,4%	11	36	35	97,2%	38	33	25	75,8%	64
	2015	35	35	100,0%	40	9	7	77,8%	16	34	33	97,1%	11	35	34	97,1%	38	32	26	81,3%	61
	2014	36	35	97,2%	38	8	7	87,5%	16	35	32	91,4%	11	36	32	88,9%	38	32	23	71,9%	70
FTSE MID CAP	2017	59	57	96,6%	28	12	8	66,7%	30	58	49	84,5%	6	58	53	91,4%	17	59	51	86,4%	26
	2016	59	58	98,3%	28	13	9	69,2%	33	58	46	79,3%	7	57	52	91,2%	20	58	50	86,2%	33
	2015	58	56	96,6%	28	14	9	64,3%	40	57	48	84,2%	5	57	48	84,2%	16	57	48	84,2%	29
	2014	58	52	89,7%	25	14	7	50,0%	46	57	38	66,7%	5	55	39	70,9%	13	57	38	66,7%	30
FTSE SMALL CAP	2017	113	106	93,8%	23	7	3	42,9%	20	99	70	70,7%	5	105	86	81,9%	12	112	90	80,4%	24
	2016	123	114	92,7%	19	9	5	55,6%	14	103	73	70,9%	4	111	88	79,3%	9	121	97	80,2%	20
	2015	120	110	91,7%	18	10	4	40,0%	10	102	72	70,6%	3	107	88	82,2%	10	118	91	77,1%	24
	2014	109	93	85,3%	20	13	6	46,2%	16	93	66	71,0%	3	100	79	79,0%	10	107	81	75,7%	24
FTSE MICRO CAP	2017	8	7	87,5%	11	1	0	0,0%	0	5	3	60,0%	3	7	6	85,7%	9	8	6	75,0%	22
	2016	7	6	85,7%	13	1	0	0,0%	0	4	2	50,0%	3	5	4	80,0%	8	7	4	57,1%	21
	2015	4	3	75,0%	19	1	1	100,0%	2	3	2	66,7%	3	4	3	75,0%	8	4	2	50,0%	14
	2014	13	11	84,6%	11	3	2	66,7%	6	8	4	50,0%	2	8	4	50,0%	5	13	6	46,2%	11
OTHER	2017	7	7	100,0%	24	2	1	50,0%	5	7	4	57,1%	2	6	5	83,3%	10	7	5	71,4%	18
	2016	2	2	100,0%	19	1	0	0,0%	0	2	0	0,0%	0	2	1	50,0%	30	2	0	0,0%	0
	2015	11	11	100,0%	16	0	0	n.d.	0	7	3	42,9%	5	7	5	71,4%	8	11	7	63,6%	11
	2014	14	12	85,7%	25	2	2	100,0%	32	9	5	55,6%	6	11	7	63,6%	9	14	7	50,0%	18
BANKS	2017	18	17	94,4%	77	12	11	91,7%	48	18	16	88,9%	12	18	17	94,4%	55	15	12	80,0%	112
	2016	19	18	94,7%	64	11	9	81,8%	36	19	17	89,5%	12	19	18	94,7%	55	16	13	81,3%	102
	2015	18	17	94,4%	61	10	8	80,0%	39	18	16	88,9%	12	18	15	83,3%	53	15	12	80,0%	100
	2014	18	17	94,4%	65	12	10	83,3%	39	18	17	94,4%	12	17	14	82,4%	55	15	12	80,0%	112
INSURANCE	2017	7	7	100,0%	42	1	1	100,0%	28	7	7	100,0%	8	7	7	100,0%	27	7	4	57,1%	34
	2016	7	7	100,0%	33	2	1	50,0%	22	7	6	85,7%	5	7	7	100,0%	24	7	3	42,9%	35
	2015	6	6	100,0%	26	2	1	50,0%	37	6	6	100,0%	4	6	6	100,0%	25	6	4	66,7%	36
	2014	5	5	100,0%	25	1	1	100,0%	35	5	5	100,0%	4	5	4	80,0%	16	5	3	60,0%	20
FINANCIAL	2017	25	24	96,0%	67	13	12	92,3%	47	25	23	92,0%	11	25	24	96,0%	47	22	16	72,7%	92
	2016	26	25	96,2%	56	13	10	76,9%	35	26	23	88,5%	10	26	25	96,2%	46	23	16	69,6%	89
	2015	24	23	95,8%	52	12	9	75,0%	39	24	22	91,7%	10	24	21	87,5%	45	21	16	76,2%	84
	2014	23	22	95,7%	56	13	11	84,6%	39	23	22	95,7%	10	22	18	81,8%	47	20	15	75,0%	94
NON FINANCIAL	2017	196	187	95,4%	23	16	7	43,8%	10	177	134	75,7%	6	185	159	85,9%	13	195	161	82,6%	25
	2016	201	191	95,0%	22	20	10	50,0%	14	176	130	73,9%	5	185	155	83,8%	13	198	160	80,8%	24
	2015	204	192	94,1%	21	22	12	54,5%	14	179	136	76,0%	5	186	157	84,4%	13	201	158	78,6%	25
	2014	207	181	87,4%	20	27	13	48,1%	13	179	123	68,7%	4	188	143	76,1%	12	203	140	69,0%	25
TOTAL	2017	221	211	95,5%	28	29	19	65,5%	33	202	157	77,7%	7	210	183	87,1%	18	217	177	81,6%	31
	2016	227	216	95,2%	26	33	20	60,6%	24	202	153	75,7%	6	211	180	85,3%	18	221	176	79,6%	30
	2015	228	215	94,3%	24	34	21	61,8%	24	203	158	77,8%	5	210	178	84,8%	17	222	174	78,4%	30
	2014	230	203	88,3%	24	40	24	60,0%	25	202	145	71,8%	5	210	161	76,7%	16	223	155	69,5%	32

TAB.4: MEETINGS' ATTENDANCE (individual data, 2017)	Board of Directors			Executive Committee			Board of Statutory Advisors		
	Average	91,6%		Average	90,4%		Average	95,6%	
	Median	100%		Median	100%		Median	100%	
Attendance (%)	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated
100	1345	62%	62%	51	60%	60%	488	74%	74%
90<x<100	228	10%	72%	13	15%	75%	78	12%	86%
75<x<90	401	18%	91%	15	18%	93%	72	11%	97%
50<x<75	156	7%	98%	4	5%	98%	16	2%	100%
x<50	50	2%	100%	2	2%	100%	3	0%	100%
Total	2180	99%		85	80%		657	97%	
n.a.	25	1%		21	20%		18	3%	
Grand Total	2205			106			675		

TAB.4: MEETINGS' ATTENDANCE (individual data, 2016)	Board of Directors			Executive Committee			Board of Statutory Advisors		
	Average	91,6%		Average	90,4%		Average	95,6%	
	Median	100%		Median	100%		Median	100%	
Attendance (%)	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated
100	1381	61%	61%	85	64%	64%	489	73%	73%
90<x<100	230	10%	71%	18	14%	78%	66	10%	83%
75<x<90	421	19%	90%	15	11%	89%	88	13%	96%
50<x<75	171	8%	98%	7	5%	95%	23	3%	99%
x<50	54	2%	100%	7	5%	100%	4	1%	100%
Total	2257	99%		132	86%		670	98%	
n.a.	18	1%		21	14%		17	2%	
Grand Total	2275			153			687		

TAB.4: MEETINGS' ATTENDANCE (individual data, 2015)	Board of Directors			Executive Committee			Board of Statutory Advisors		
	Average	91,2%		Average	92,1%		Average	95,6%	
	Median	100%		Median	100%		Median	100%	
Attendance (%)	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated
100	1375	62%	62%	66	61%	61%	461	72%	72%
90<x<100	201	9%	71%	16	15%	76%	82	13%	84%
75<x<90	410	18%	89%	16	15%	91%	78	12%	96%
50<x<75	190	9%	97%	8	7%	98%	22	3%	100%
x<50	56	3%	100%	2	2%	100%	1	0%	100%
Total	2232	97%		108	61%		644	93%	
n.a.	73	3%		68	39%		47	7%	
Grand Total	2305			176			691		

TAB.4: MEETINGS' ATTENDANCE (individual data, 2014)	Board of Directors			Executive Committee			Board of Statutory Advisors		
	Average	90,6%		Average	93,3%		Average	96,0%	
	Median	100%		Median	100%		Median	100%	
Attendance (%)	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated
100	1334	60%	60%	79	68%	68%	491	75%	75%
90<x<100	204	9%	70%	16	14%	81%	52	8%	83%
75<x<90	427	19%	89%	16	14%	95%	85	13%	96%
50<x<75	160	7%	96%	3	3%	97%	20	3%	100%
x<50	81	4%	100%	3	3%	100%	3	0%	100%
Total	2206	94%		117	64%		651	93%	
n.a.	140	6%		66	36%		48	7%	
Grand Total	2346			183			699		

TAB.4: MEETINGS' ATTENDANCE (individual data, 2013)	Board of Directors			Executive Committee			Board of Statutory Advisors		
	Average	91,0%		Average	87,3%		Average	95,6%	
	Median	100%		Median	100%		Median	100%	
Attendance (%)	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated
100	1441	61%	61%	98	67%	67%	510	75%	75%
90<x<100	204	9%	70%	17	12%	78%	73	11%	85%
75<x<90	464	20%	89%	15	10%	88%	69	10%	96%
50<x<75	185	8%	97%	4	3%	91%	23	3%	99%
x<50	68	3%	100%	13	9%	100%	7	1%	100%
Total	2362	95%		147	68%		682	94%	
n.a.	113	5%		68	32%		41	6%	
Grand Total	2475			215			723		

TAB.4: MEETINGS' ATTENDANCE (individual data, 2012)	Board of Directors			Executive Committee			Board of Statutory Advisors		
	Average	89,5%		Average	92,7%		Average	94,6%	
	Median	100%		Median	100%		Median	100%	
Attendance (%)	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated
100	1428	57%	57%	105	68%	68%	510	74%	74%
90<x<100	261	10%	67%	16	10%	78%	73	11%	84%
75<x<90	512	20%	88%	22	14%	92%	69	10%	94%
50<x<75	215	9%	96%	8	5%	97%	26	4%	98%
x<50	96	4%	100%	4	3%	100%	14	2%	100%
Total	2512	95%		155	70%		692	90%	
n.a.	132	5%		65	30%		74	10%	
Grand Total	2644			220			766		

TAB.4: MEETINGS' ATTENDANCE (individual data, 2011)	Board of Directors			Executive Committee			Board of Statutory Advisors		
	Average	89,4%		Average	93,3%		Average	95,2%	
	Median	100%		Median	100%		Median	100%	
Attendance (%)	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated
100	1421	55%	55%	116	68%	68%	529	72%	72%
90<x<100	260	10%	65%	22	13%	81%	72	10%	82%
75<x<90	538	21%	86%	18	11%	92%	96	13%	95%
50<x<75	274	11%	96%	12	7%	99%	32	4%	99%
x<50	93	4%	100%	2	1%	100%	4	1%	100%
Total	2586	95%		170	73%		733	93%	
n.a.	142	5%		62	27%		53	7%	
Grand Total	2728			232			786		

TAB.5: BOARD EVALUATION		Companies stating they performed board evaluation			Companies providing information about the board evaluation process:			a) the evaluation regarded also individual board members			b) no board evaluation took place, but the departure is limited in time			c1) Board evaluation through Questionnaires			c2) Board evaluation through Interviews			d) Companies disclosing Information about areas of possible improvement			e1) Companies disclosing that directors' induction sessions actually took place			e2) Induction sessions took place only within board meetings		
INDEX	Year	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	2017	34	32	94,1%	32	31	96,9%	31	18	58,1%	1	0	0,0%	31	25	80,6%	31	16	51,6%	32	13	40,6%	34	33	97,1%	33	2	6,1%
	2016	36	32	88,9%	32	32	100,0%																					
	2015	35	33	94,3%	33	32	97,0%																					
	2014	36	33	91,7%	33	31	93,9%																					
FTSE MID CAP	2017	59	54	91,5%	54	46	85,2%	46	12	26,1%	2	2	100,0%	46	34	73,9%	46	11	23,9%	54	17	31,5%	59	51	86,4%	51	9	17,6%
	2016	59	56	94,9%	56	49	87,5%																					
	2015	58	56	96,6%	56	42	75,0%																					
	2014	58	51	87,9%	51	38	74,5%																					
FTSE SMALL CAP	2017	113	81	71,7%	81	60	74,1%	60	6	10,0%	7	1	14,3%	60	48	80,0%	60	6	10,0%	81	10	12,3%	113	67	59,3%	67	27	40,3%
	2016	123	90	73,2%	90	62	68,9%																					
	2015	120	83	69,2%	83	47	56,6%																					
	2014	109	82	75,2%	82	42	51,2%																					
FTSE MICRO CAP	2017	8	5	62,5%	5	4	80,0%	4	0	0,0%	0	0	#DIV/0!	4	2	50,0%	4	0	0,0%	5	1	20,0%	8	5	62,5%	5	2	40,0%
	2016	7	3	42,9%	3	2	66,7%																					
	2015	4	3	75,0%	3	2	66,7%																					
	2014	13	8	61,5%	8	2	25,0%																					
OTHER	2017	7	5	71,4%	5	4	80,0%	4	1	25,0%	1	1	100,0%	4	3	75,0%	4	1	25,0%	5	0	0,0%	7	5	71,4%	5	1	20,0%
	2016	2	1	50,0%	1	1	100,0%																					
	2015	11	5	45,5%	5	4	80,0%																					
	2014	14	8	57,1%	8	5	62,5%																					
BANKS	2017	18	17	94,4%	17	16	94,1%	16	9	56,3%	0	0	#DIV/0!	16	11	68,8%	16	9	56,3%	17	5	29,4%	18	15	83,3%	15	0	0,0%
	2016	19	18	94,7%	18	18	100,0%																					
	2015	18	17	94,4%	17	15	88,2%																					
	2014	18	17	94,4%	17	15	88,2%																					
INSURANCE	2017	7	6	85,7%	6	6	100,0%	6	4	66,7%	0	0	#DIV/0!	6	6	100,0%	6	2	33,3%	6	3	50,0%	7	7	100,0%	7	0	0,0%
	2016	7	7	100,0%	7	7	100,0%																					
	2015	6	6	100,0%	6	5	83,3%																					
	2014	5	5	100,0%	5	4	80,0%																					
FINANCIAL	2017	25	23	92,0%	23	22	95,7%	22	13	59,1%	0	0	#DIV/0!	22	17	77,3%	22	11	50,0%	23	8	34,8%	25	22	88,0%	22	0	0,0%
	2016	26	25	96,2%	25	25	100,0%																					
	2015	24	23	95,8%	23	20	87,0%																					
	2014	23	22	95,7%	22	19	86,4%																					
NON FINANCIAL	2017	196	154	78,6%	154	123	79,9%	123	24	19,5%	11	4	36,4%	123	95	77,2%	123	23	18,7%	154	33	21,4%	196	139	70,9%	139	41	29,5%
	2016	201	157	78,1%	157	121	77,1%																					
	2015	204	157	77,0%	157	107	68,2%																					
	2014	207	160	77,3%	160	99	61,9%																					
TOTAL	2017	221	177	80,1%	177	145	81,9%	145	37	25,5%	11	4	36,4%	145	112	77,2%	145	34	23,4%	177	41	23,2%	221	161	72,9%	161	41	25,5%
	2016	227	182	80,2%	182	146	80,2%																					
	2015	228	180	78,9%	180	127	70,6%																					
	2014	230	182	79,1%	182	118	64,8%																					

TAB.6: INFORMATION ABOUT THE BOARD EVALUATION PROCESS		Companies identifying who is in charge of the board evaluation process:			Control and Risk/Corporate Governance Committee			Remuneration / Nomination Committee			Board Chairman			One or more independent directors, on an individual basis (i.e. not a committee)			One or more department (e.g. legal affairs, internal audit, other) of the company			An external advisor			The CG Report provides information on other services, if any, provided by such advisor			The BoD issued guidelines about the maximum number of offices for directors			The BoD reported its view on the professional profiles, deemed appropriate for the composition of the BoD		
INDEX	Years	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	2017	31	28	90,3%	31	1	3,2%	31	13	41,9%	31	3	9,7%	31	0	0,0%	31	3	9,7%	31	23	74,2%	23	18	78,3%	34	26	76,5%	31	18	58,1%
	2016	32	26	81,3%	32	3	9,4%	32	6	18,8%	32	1	3,1%	32	0	0,0%	32	2	6,3%	32	20	62,5%	20	13	65,0%	36	27	75,0%	32	11	34,4%
	2015	32	27	84,4%	32	2	6,3%	32	7	21,9%	32	0	0,0%	32	3	9,4%	32	1	3,1%	32	22	68,8%	22	13	59,1%	35	25	71,4%	32	12	37,5%
	2014	31	27	87,1%	31	4	12,9%	31	4	12,9%	31	0	0,0%	31	3	9,7%				31	19	61,3%	19	10	52,6%	36	24	66,7%	31	18	58,1%
FTSE MID CAP	2017	46	39	84,8%	46	3	6,5%	46	13	28,3%	46	4	8,7%	46	6	13,0%	46	14	30,4%	46	13	28,3%	13	9	69,2%	59	34	57,6%	46	17	37,0%
	2016	49	39	79,6%	49	1	2,0%	49	8	16,3%	49	4	8,2%	49	5	10,2%	49	12	24,5%	49	18	36,7%	18	9	50,0%	59	39	66,1%	49	17	34,7%
	2015	42	36	85,7%	42	3	7,1%	42	6	14,3%	42	7	16,7%	42	3	7,1%	42	13	31,0%	42	11	26,2%	11	9	81,8%	58	38	65,5%	42	17	40,5%
	2014	38	23	60,5%	38	2	5,3%	38	5	13,2%	38	5	13,2%	38	4	10,5%				38	8	21,1%	8	6	75,0%	58	33	56,9%	38	16	42,1%
FTSE SMALL CAP	2017	60	45	75,0%	60	7	11,7%	60	15	25,0%	60	4	6,7%	60	11	18,3%	60	14	23,3%	60	7	11,7%	7	4	57,1%	113	36	31,9%	60	17	28,3%
	2016	62	42	67,7%	62	9	14,5%	62	7	11,3%	62	4	6,5%	62	10	16,1%	62	9	14,5%	62	7	11,3%	7	3	42,9%	123	36	29,3%	62	23	37,1%
	2015	47	36	76,6%	47	7	14,9%	47	8	17,0%	47	4	8,5%	47	9	19,1%	47	8	17,0%	47	7	14,9%	7	3	42,9%	120	35	29,2%	47	14	29,8%
	2014	42	24	57,1%	42	7	16,7%	42	5	11,9%	42	4	9,5%	42	6	14,3%				42	4	9,5%	4	1	25,0%	109	42	38,5%	42	20	47,6%
FTSE MICRO CAP	2017	4	3	75,0%	4	0	0,0%	4	0	0,0%	4	0	0,0%	4	2	50,0%	4	1	25,0%	4	0	0,0%	0	0	#DIV/0!	8	2	25,0%	4	2	50,0%
	2016	2	2	100,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	2	2	100,0%	2	1	50,0%	2	0	0,0%	0	0	n.a.	7	2	28,6%	2	1	50,0%
	2015	2	2	100,0%	2	1	50,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	2	1	50,0%	2	0	0,0%	2	1	50,0%	1	1	100,0%	4	2	50,0%	2	0	0,0%
	2014	2	1	50,0%	2	1	50,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	2	1	50,0%				2	0	0,0%	0	0	n.a.	13	3	23,1%	2	2	100,0%
OTHER	2017	4	3	75,0%	4	1	25,0%	4	1	25,0%	4	2	50,0%	4	1	25,0%	4	1	25,0%	4	1	25,0%	1	1	100,0%	7	3	42,9%	4	0	0,0%
	2016	1	1	100,0%	1	0	0,0%	1	0	0,0%	1	0	0,0%	1	0	0,0%	1	0	0,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%	2	2	100,0%	1	0	0,0%
	2015	4	4	100,0%	4	0	0,0%	4	0	0,0%	4	0	0,0%	4	2	50,0%	4	3	75,0%	4	0	0,0%	0	0	n.a.	11	4	36,4%	4	4	100,0%
	2014	5	4	80,0%	5	0	0,0%	5	2	40,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%				5	0	0,0%	0	0	n.a.	14	4	28,6%	5	3	60,0%
BANKS	2017	16	14	87,5%	16	0	0,0%	16	10	62,5%	16	4	25,0%	16	0	0,0%	16	1	6,3%	16	11	68,8%	11	8	72,7%	18	16	88,9%	16	11	68,8%
	2016	18	15	83,3%	18	0	0,0%	18	2	11,1%	18	1	5,6%	18	0	0,0%	18	1	5,6%	18	13	72,2%	13	7	53,8%	19	17	89,5%	18	7	38,9%
	2015	15	14	93,3%	15	0	0,0%	15	3	20,0%	15	1	6,7%	15	0	0,0%	15	1	6,7%	15	13	86,7%	13	10	76,9%	18	16	88,9%	15	8	53,3%
	2014	15	14	93,3%	15	2	13,3%	15	4	26,7%	15	0	0,0%	15	2	13,3%				15	8	53,3%	8	5	62,5%	18	15	83,3%	15	8	53,3%
INSURANCE	2017	6	6		6	0	0,0%	6	4	66,7%	6	0	0,0%	6	0	0,0%	6	0	0,0%	6	4	66,7%	4	4	100,0%	7	7	100,0%	6	6	100,0%
	2016	7	5	71,4%	7	0	0,0%	7	3	42,9%	7	0	0,0%	7	0	0,0%	7	0	0,0%	7	4	57,1%	4	1	25,0%	7	7	100,0%	7	2	28,6%
	2015	5	5	100,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%	5	0	0,0%	5	1	20,0%	5	0	0,0%	5	3	60,0%	3	0	0,0%	6	6	100,0%	5	1	20,0%
	2014	4	4	100,0%	4	0	0,0%	4	2	50,0%	4	0	0,0%	4	1	25,0%				4	2	50,0%	2	1	50,0%	5	4	80,0%	4	3	75,0%
FINANCIAL	2017	22	20	90,9%	22	0	0,0%	22	14	63,6%	22	4	18,2%	22	0	0,0%	22	1	4,5%	22	15	68,2%	15	12	80,0%	25	23	92,0%	22	17	77,3%
	2016	25	20	80,0%	25	0	0,0%	25	5	20,0%	25	1	4,0%	25	0	0,0%	25	1	4,0%	25	17	68,0%	17	8	47,1%	26	24	92,3%	25	9	36,0%
	2015	20	19	95,0%	20	1	5,0%	20	4	20,0%	20	1	5,0%	20	1	5,0%	20	1	5,0%	20	16	80,0%	16	10	62,5%	24	22	91,7%	20	9	45,0%
	2014	19	18	94,7%	19	2	10,5%	19	6	31,6%	19	0	0,0%	19	3	15,8%				19	10	52,6%	10	6	60,0%	23	19	82,6%	19	11	57,9%
NON FINANCIAL	2017	123	98	79,7%	123	12	9,8%	123	28	22,8%	123	9	7,3%	123	20	16,3%	123	32	26,0%	123	29	23,6%	29	20	69,0%	196	78	39,8%	123	37	30,1%
	2016	121	90	74,4%	121	13	10,7%	121	16	13,2%	121	8	6,6%	121	17	14,0%	121	23	19,0%	121	29	24,0%	29	18	62,1%	201	82	40,8%	121	43	35,5%
	2015	107	86	80,4%	107	12	11,2%	107	17	15,9%	107	10	9,3%	107	17	15,9%	107	24	22,4%	107	25	23,4%	25	16	64,0%	204	82	40,2%	107	38	35,5%
	2014	99	61	61,6%	99	12	12,1%	99	10	10,1%	99	10	10,1%	99	12	12,1%				99	21	21,2%	21	11	52,4%	207	87	42,0%	99	48	48,5%
TOTAL	2017	145	118	81,4%	145	12	8,3%	145	42	29,0%	145	13	9,0%	145	20	13,8%	145	33	22,8%	145	44	30,3%	44	32	72,7%	221	101	45,7%	145	54	37,2%
	2016	146	110	75,3%	146	13	8,9%	146	21	14,4%	146	9	6,2%	146	17	11,6%	146	24	16,4%	146	46	31,5%	46	26	56,5%	227	106	46,7%	146	52	35,6%
	2015	127	105	82,7%	127	13	10,2%	127	21	16,5%	127	11	8,7%	127	18	14,2%	127	25	19,7%	127	41	32,3%	41	26	63,4%	228	104	45,6%	127	47	37,0%
	2014	118	79	66,9%	118	14	11,9%	118	16	13,6%	118	10	8,5%	118	15	12,7%				118	31	26,3%	31	17	54,8%	230	106	46,1%	118	59	50,0%

TAB.7: SUCCESSION PLANNING		Companies disclosing explicitly whether a succession plan is in place			Companies where a succession plan is in place			Companies where specific mechanisms are set forth in case of early replacement			The plan deals with "natural" succession (i.e. at end of mandate)			The plan deals with "early" succession (i.e. before end of mandate)		
INDEX	Year	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	2017	34	32	94,1%	34	19	55,9%	19	11	57,9%	19	6	31,6%	19	11	57,9%
	2016	36	35	97,2%	36	14	38,9%	14	10	71,4%						
	2015	35	35	100,0%	35	10	28,6%	10	10	100,0%						
	2014	36	36	100,0%	36	9	25,0%									
FTSE MID CAP	2017	59	54	91,5%	59	9	15,3%	9	5	55,6%	9	2	22,2%	9	5	55,6%
	2016	59	53	89,8%	59	10	16,9%	10	4	40,0%						
	2015	58	54	93,1%	58	7	12,1%	7	3	42,9%						
	2014	58	46	79,3%	58	8	13,8%									
FTSE SMALL CAP	2017	113	96	85,0%	113	7	6,2%	7	3	42,9%	7	2	28,6%	7	3	42,9%
	2016	123	100	81,3%	123	5	4,1%	5	1	20,0%						
	2015	120	101	84,2%	120	3	2,5%	3	1	33,3%						
	2014	109	94	86,2%	109	3	2,8%									
FTSE MICRO CAP	2017	8	7	87,5%	8	0	0,0%	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0	0	#DIV/0!
	2016	7	5	71,4%	7	0	0,0%	0	0	n.a.						
	2015	4	3	75,0%	4	0	0,0%	0	0	n.a.						
	2014	13	7	53,8%	13	0	0,0%									
OTHER	2017	7	5	71,4%	7	0	0,0%	0	0	n.a.	0	0	n.a.	0	0	#DIV/0!
	2016	2	1	50,0%	2	0	0,0%	0	0	n.a.						
	2015	11	8	72,7%	11	0	0,0%	0	0	n.a.						
	2014	14	11	78,6%	14	0	0,0%									
BANKS	2017	18	14	77,8%	18	11	61,1%	11	6	54,5%	11	5	45,5%	11	6	54,5%
	2016	19	16	84,2%	19	10	52,6%	10	7	70,0%						
	2015	18	15	83,3%	18	6	33,3%	6	6	100,0%						
	2014	18	16	88,9%	18	3	16,7%									
INSURANCE	2017	7	7	100%	7	5	71,4%	5	3	60,0%	5	2	40,0%	5	3	60,0%
	2016	7	6	85,7%	7	3	42,9%	3	1	33,3%						
	2015	6	6	100,0%	6	1	16,7%	1	1	100,0%						
	2014	5	4	80,0%	5	1	20,0%									
FINANCIAL	2017	25	21	84,0%	25	16	64,0%	16	9	56,3%	16	7	43,8%	16	9	56,3%
	2016	26	22	84,6%	26	13	50,0%	13	8	61,5%						
	2015	24	21	87,5%	24	7	29,2%	7	7	100,0%						
	2014	23	20	87,0%	23	4	17,4%									
NON FINANCIAL	2017	196	173	88,3%	196	19	9,7%	19	10	52,6%	19	3	15,8%	19	10	52,6%
	2016	201	172	85,6%	201	16	8,0%	16	7	43,8%						
	2015	204	180	88,2%	204	13	6,4%	13	7	53,8%						
	2014	207	174	84,1%	207	16	7,7%									
TOTAL	2017	221	194	87,8%	221	35	15,8%	35	19	54,3%	35	10	28,6%	35	19	54,3%
	2016	227	194	85,5%	227	29	12,8%	29	15	51,7%						
	2015	228	201	88,2%	228	20	8,8%	20	14	70,0%						
	2014	230	194	84,3%	230	20	8,7%									

ASSONIME - Riproduzione riservata	TAB.8: OTHER POSITIONS HELD (individual directors and statutory auditors, 2016 data)			Directors			Statutory Auditors			TAB.8: OTHER POSITIONS HELD (2015 data)			Directors			Statutory Auditors			TAB.8: OTHER POSITIONS HELD (2014 data)			Directors			Statutory Auditors		
	Average Median			2,09 1			7,78 6			Average Median			2,32 1			8,71 6			Average Median			2,54 1			9,12 7		
	Distribution			N % Cumulated			N % Cumulated			Distribution			N % Cumulated			N % Cumulated			Distribution			N % Cumulated			N % Cumulated		
	0			852 42% 42%			138 22% 22%			0			762 37% 37%			111 18% 18%			0			724 36% 36%			90 16% 16%		
	1			357 18% 60%			56 9% 31%			1			376 18% 55%			55 9% 27%			1			333 17% 53%			46 8% 24%		
	2			246 12% 72%			28 4% 35%			2			263 13% 68%			45 7% 34%			2			252 13% 66%			36 6% 30%		
	3			150 7% 79%			30 5% 40%			3			194 9% 77%			26 4% 39%			3			185 9% 75%			28 5% 35%		
	4			120 6% 85%			30 5% 45%			4			150 7% 85%			33 5% 44%			4			134 7% 82%			30 5% 41%		
	5			61 3% 88%			28 4% 49%			5			73 4% 88%			29 5% 49%			5			97 5% 87%			23 4% 45%		
	6			69 3% 92%			27 4% 54%			6			54 3% 91%			22 4% 52%			6			55 3% 90%			25 4% 49%		
	7			52 3% 94%			25 4% 58%			7			37 2% 92%			25 4% 56%			7			37 2% 92%			21 4% 53%		
	8			22 1% 95%			31 5% 63%			8			37 2% 94%			18 3% 59%			8			30 2% 93%			25 4% 57%		
	9			24 1% 96%			28 4% 67%			9			24 1% 95%			20 3% 63%			9			29 1% 95%			23 4% 62%		
	10			19 1% 97%			24 4% 71%			10			31 2% 97%			28 5% 67%			10			18 1% 95%			21 4% 65%		
	>10			55 3% 100%			182 29% 100%			>10			63 3% 100%			201 33% 100%			>10			90 5% 100%			196 35% 100%		
	Total			2027 92%			627 93%			Total			2064 90%			613 89%			Total			1984 85%			564 81%		
	n.a.			178 8%			48 7%			n.a.			241 10%			78 11%			n.a.			362 15%			135 19%		
	Grand Total			2205 100%			675 100%			Grand Total			2305 100%			691 100%			Grand Total			2346 100%			699 100%		
	TAB.8: OTHER POSITIONS HELD (2013 data)			Directors			Statutory Auditors			TAB.8: OTHER POSITIONS HELD (2012 data)			Directors			Statutory Auditors			TAB.8: OTHER POSITIONS HELD (2011 data)			Directors			Statutory Auditors		
Average Median			2,78 1			8,81 7			Average Median			3,17 2			9,47 7			Average Median			3,26 2			9,93 7			
Distribution			N % Cumulated			N % Cumulated			Distribution			N % Cumulated			N % Cumulated			Distribution			N % Cumulated			N % Cumulated			
0			805 36% 36%			112 18% 18%			0			818 33% 33%			100 15% 15%			0			822 32% 32%			95 13% 13%			
1			360 16% 51%			51 8% 27%			1			385 16% 49%			51 8% 22%			1			412 16% 47%			67 9% 23%			
2			245 11% 62%			38 6% 33%			2			252 10% 59%			41 6% 29%			2			295 11% 59%			35 5% 27%			
3			211 9% 72%			28 5% 37%			3			231 9% 69%			26 4% 32%			3			226 9% 67%			28 4% 31%			
4			155 7% 78%			33 5% 43%			4			164 7% 75%			44 7% 39%			4			163 6% 74%			46 6% 38%			
5			114 5% 84%			17 3% 45%			5			123 5% 80%			30 4% 43%			5			140 5% 79%			36 5% 43%			
6			95 4% 88%			21 3% 49%			6			95 4% 84%			18 3% 46%			6			136 5% 84%			35 5% 48%			
7			61 3% 90%			25 4% 53%			7			84 3% 87%			33 5% 51%			7			92 4% 88%			23 3% 51%			
8			48 2% 93%			32 5% 58%			8			76 3% 91%			29 4% 55%			8			67 3% 90%			28 4% 55%			
9			35 2% 94%			19 3% 61%			9			45 2% 92%			25 4% 59%			9			51 2% 92%			26 4% 58%			
10			29 1% 95%			20 3% 64%			10			38 2% 94%			23 3% 62%			10			43 2% 94%			18 3% 61%			
>10			105 5% 100%			219 36% 100%			>10			149 6% 100%			253 38% 100%			>10			160 6% 100%			282 39% 100%			
Total			2263 91%			615 85%			Total			2460 93%			673 88%			Total			2607 96%			719 91%			
n.a.			212 9%			108 15%			n.a.			184 7%			93 12%			n.a.			121 4%			67 9%			
Grand Total			2475 100%			723 100%			Grand Total			2644 100%			766 100%			Grand Total			2728 100%			786 100%			

TAB.8: OTHER POSITIONS HELD (2013 data)	Directors			Statutory Auditors		
Average	2,78			8,81		
Median	1			7		
Distribution	N	%	Cumulated	N	%	Cumulated
0	805	36%	36%	112	18%	18%
1	360	16%	51%	51	8%	27%
2	245	11%	62%	38	6%	33%
3	211	9%	72%	28	5%	37%
4	155	7%	78%	33	5%	43%
5	114	5%	84%	17	3%	45%
6	95	4%	88%	21	3%	49%
7	61	3%	90%	25	4%	53%
8	48	2%	93%	32	5%	58%
9	35	2%	94%	19	3%	61%
10	29	1%	95%	20	3%	64%
>10	105	5%	100%	219	36%	100%
Total	2263	91%		615	85%	
n.a.	212	9%		108	15%	
Grand Total	2475	100%		723	100%	

TAB.8: OTHER POSITIONS HELD (2012 data)	Directors			Statutory Auditors		
Average	3,17			9,47		
Median	2			7		
Distribution	N	%	Cumulated	N	%	Cumulated
0	818	33%	33%	100	15%	15%
1	385	16%	49%	51	8%	22%
2	252	10%	59%	41	6%	29%
3	231	9%	69%	26	4%	32%
4	164	7%	75%	44	7%	39%
5	123	5%	80%	30	4%	43%
6	95	4%	84%	18	3%	46%
7	84	3%	87%	33	5%	51%
8	76	3%	91%	29	4%	55%
9	45	2%	92%	25	4%	59%
10	38	2%	94%	23	3%	62%
>10	149	6%	100%	253	38%	100%
Total	2460	93%		673	88%	
n.a.	184	7%		93	12%	
Grand Total	2644	100%		766	100%	

TAB.8: OTHER POSITIONS HELD (2011 data)	Directors			Statutory Auditors		
Average	3,26			9,93		
Median	2			7		
Distribution	N	%	Cumulated	N	%	Cumulated
0	822	32%	32%	95	13%	13%
1	412	16%	47%	67	9%	23%
2	295	11%	59%	35	5%	27%
3	226	9%	67%	28	4%	31%
4	163	6%	74%	46	6%	38%
5	140	5%	79%	36	5%	43%
6	136	5%	84%	35	5%	48%
7	92	4%	88%	23	3%	51%
8	67	3%	90%	28	4%	55%
9	51	2%	92%	26	4%	58%
10	43	2%	94%	18	3%	61%
>10	160	6%	100%	282	39%	100%
Total	2607	96%		719	91%	
n.a.	121	4%		67	9%	
Grand Total	2728	100%		786	100%	

TAB.9: INDIVIDUALS HOLDING MULTIPLE POSITIONS IN LISTED COMPANIES	2017 DATA						2016 DATA						2015 DATA					
	Directors	Statutory Auditors	Both	Total	% total	% cumulated	Directors	Statutory Auditors	Both	Total	% total	% cumulated	Directors	Statutory Auditors	Both	Total	% total	% cumulated
No. Individuals	1877	523	57	2457			1951	539	50	2540			1942	539	57	2538		
No. Positions	2138	595	147	2880			2218	623	121	2962			2238	625	133	2996		
No. Individuals with no. of positions	1877	523	57	2457			1951	539	50	2540			1942	539	57	2538		
1	1673	464	0	2137	87,0%	87,0%	1747	466	0	2213	87,1%	87,1%	1717	468	0	2185	86,1%	86,1%
Tot. Multiple positions of which:	204	59	57	320	13,0%		204	73	50	327	12,9%		225	71	57	353	13,9%	
2	162	47	31	240	9,8%	96,7%	157	63	35	255	10,0%	97,2%	173	58	43	274	10,8%	96,9%
3	30	11	20	61	2,5%	99,2%	35	9	10	54	2,1%	99,3%	40	11	10	61	2,4%	99,3%
4	9	1	5	15	0,6%	99,8%	8	1	4	13	0,5%	99,8%	6	2	3	11	0,4%	99,7%
5	3	0	1	4	0,2%	100,0%	4	0	1	5	0,2%	100,0%	5	0	1	6	0,2%	100,0%
6	0	0	0	0	0,0%	100,0%	0	0	0	0	0,0%	100,0%	1	0	0	1	0,0%	100,0%
7	0	0	0	0	0,0%	100,0%	0	0	0	0	0,0%	100,0%	0	0	0	0	0,0%	100,0%
TAB.9: INDIVIDUALS HOLDING MULTIPLE POSITIONS IN LISTED COMPANIES	2014 DATA						2013 DATA						2012 DATA					
	Directors	Statutory Auditors	Both	Total	% total	% cumulated	Directors	Statutory Auditors	Both	Total	% total	% cumulated	Directors	Statutory Auditors	Both	Total	% total	% cumulated
No. Individuals	1969	552	49	2570			2049	562	51	2662			2143	580	60	2783		
No. Positions	2286	641	118	3045			2414	652	132	3198			2568	679	163	3410		
No. Individuals with no. of positions	1969	552	49	2570			2049	562	51	2662			2143	580	60	2783		
1	1745	481	0	2226	86,6%	86,6%	1799	491	0	2290	86,0%	86,0%	1847	501	0	2348	84,4%	84,4%
Tot. Multiple positions of which:	224	71	49	344	13,4%		250	71	51	372	14,0%		296	79	60	435	15,6%	
2	163	54	35	252	9,8%	96,4%	173	54	32	259	9,7%	95,8%	211	62	31	304	10,9%	95,3%
3	40	16	10	66	2,6%	99,0%	48	15	10	73	2,7%	98,5%	53	14	19	86	3,1%	98,4%
4	12	1	2	15	0,6%	99,6%	22	2	7	31	1,2%	99,7%	21	3	7	31	1,1%	99,5%
5	7	0	2	9	0,4%	99,9%	5	0	2	7	0,3%	99,9%	10	0	2	12	0,4%	99,9%
6	2	0	0	2	0,1%	100,0%	2	0	0	2	0,1%	100,0%	1	0	1	2	0,1%	100,0%
7	0	0	0	0	0,0%	100,0%	0	0	0	0	0,0%	100,0%	0	0	0	0	0,0%	100,0%
TAB.9: INDIVIDUALS HOLDING MULTIPLE POSITIONS IN LISTED COMPANIES	DATI 2011																	
	Directors	Statutory Auditors	Both	Total	% total	% cumulated												
No. Individuals	2196	589	67	2852														
No. Positions	2644	693	177	3514														
No. Individuals with no. of positions	2196	589	67	2852														
1	1886	508	0	2394	83,9%	83,9%												
Tot. Multiple positions of which:	310	81	67	458	16,1%													
2	217	60	35	312	10,9%	94,9%												
3	62	19	22	103	3,6%	98,5%												
4	19	2	9	30	1,1%	99,5%												
5	10	0	1	11	0,4%	99,9%												
6	2	0	0	2	0,1%	100,0%												
7	0	0	0	0	0,0%	100,0%												

TAB.10: BOARD OF DIRECTORS' COMPOSITION		Number of Directors	Average age	EXECUTIVE directors (% on the BoD)		NON EXECUTIVE directors (% on the BoD)		INDEPENDENT directors (% on the BoD)		Companies with "minority" directors			"Minority" directors (% on the BoD)		Companies disclosing their non-compliance with one or more independence criteria set by the Code		
INDEX	Years	μ	μ	μ	μ%	μ	μ%	μ	μ%	#	N°	%	μ	%	#	N°	%
FTSE MIB	2017	13,5	58,3	2,4	18,0%	11,1	82,0%	7,4	55,1%	34	27	79,4%	2,9	21,5%	34	2	5,9%
	2016	12,8	59,3	2,8	22,9%	10,0	77,1%	6,2	48,4%	36	24	66,7%	2,3	18,8%	36	3	8,3%
	2015	12,2	58,9	2,8	23,9%	9,4	76,1%	5,9	47,9%	35	22	62,9%	2,3	20,4%	35	2	5,7%
	2014	11,9	60,0	2,9	25,6%	9,0	74,4%	5,4	45,0%	36	19	52,8%	2,3	20,7%	36	1	2,8%
FTSE MID CAP	2017	10,7	57,8	2,6	24,7%	8,1	75,1%	4,9	46,2%	59	31	52,5%	1,6	15,4%	59	5	8,5%
	2016	10,7	58,7	2,7	25,9%	8,0	74,1%	4,9	44,9%	59	26	44,1%	1,6	13,9%	59	5	8,5%
	2015	11,2	58,7	2,6	24,3%	8,6	75,7%	5,1	45,0%	58	22	37,9%	1,9	16,7%	58	4	6,9%
	2014	11,4	59,1	2,6	23,6%	8,9	76,4%	5,1	44,0%	58	21	36,2%	1,8	15,6%	58	5	8,6%
FTSE SMALL CAP	2017	8,7	56,4	2,5	29,3%	6,2	70,7%	3,4	39,4%	113	35	31,0%	1,4	16,4%	113	6	5,3%
	2016	8,4	56,7	2,6	31,7%	5,8	68,3%	3,1	37,1%	123	40	32,5%	1,4	17,3%	123	6	4,9%
	2015	8,6	57,1	2,8	33,8%	5,8	66,2%	3,2	36,1%	120	37	30,8%	1,3	16,3%	120	7	5,8%
	2014	8,5	57,2	2,7	33,8%	5,8	66,2%	3,2	36,2%	109	39	35,8%	1,3	16,0%	109	6	5,5%
FTSE MICRO CAP	2017	8,8	55,6	2,5	28,4%	6,3	71,6%	4,0	45,0%	8	4	50,0%	2,5	21,6%	8	0	0,0%
	2016	9,4	58,6	2,7	32,2%	6,7	67,8%	3,7	38,5%	7	3	42,9%	3,0	22,2%	7	0	0,0%
	2015	9,5	52,8	2,0	22,5%	7,5	77,5%	5,0	49,5%	4	1	25,0%	1,0	9,1%	4	0	0,0%
	2014	7,8	58,3	3,1	40,0%	4,8	60,0%	2,4	36,8%	13	5	38%	1,8	23,7%	13	0	0,0%
OTHER	2017	8,9	55,0	3,3	37,5%	5,6	62,5%	3,3	37,5%	7	4	57,1%	1,0	11,7%	7	0	0,0%
	2016	11,0	57,2	2,5	22,7%	8,5	77,3%	5,0	45,5%	2	1	50,0%	1,0	9,1%	2	0	0,0%
	2015	8,5	60,8	2,0	24,2%	6,5	75,8%	3,1	38,5%	11	5	45,5%	2,6	24,4%	11	0	0,0%
	2014	9,6	58,2	1,9	21,6%	7,7	78,4%	4,1	41,1%	14	5	35,7%	2,0	18,1%	14	0	0,0%
BANKS	2017	15,2	60,3	3,5	23,7%	11,7	76,3%	6,9	44,0%	18	11	61,1%	3,8	23,7%	18	2	11,1%
	2016	12,9	61,2	3,7	31,5%	9,2	68,5%	4,9	36,4%	19	7	36,8%	2,9	19,2%	19	2	10,5%
	2015	13,4	60,8	3,9	31,5%	9,5	68,5%	4,8	33,0%	18	7	38,9%	2,6	17,5%	18	1	5,6%
	2014	14,1	60,8	4,0	31,8%	10,1	68,2%	4,9	31,1%	18	7	38,9%	2,6	17,1%	18	2	11,1%
INSURANCE	2017	15,0	59,7	1,0	7,2%	14,0	92,8%	8,0	53,1%	7	5	71,4%	1,4	8,5%	7	2	28,6%
	2016	15,1	61,2	1,9	13,4%	13,3	86,6%	7,4	50,5%	7	3	42,9%	1,0	6,9%	7	2	28,6%
	2015	17,0	60,4	2,2	13,5%	14,8	86,5%	8,3	51,0%	6	4	66,7%	1,0	6,9%	6	2	33,3%
	2014	16,8	61,5	2,2	14,0%	14,6	86,0%	7,8	49,2%	5	2	40,0%	1,0	7,7%	5	2	40,0%
FINANCIAL	2017	15,2	60,1	2,8	19,1%	12,4	80,9%	7,2	46,5%	25	16	64,0%	3,1	19,0%	25	4	16,0%
	2016	13,5	61,2	3,2	26,7%	10,3	73,3%	5,6	40,2%	26	10	38,5%	2,3	15,5%	26	4	15,4%
	2015	14,3	60,7	3,5	27,0%	10,8	73,0%	5,7	37,5%	24	11	45,8%	2,0	13,7%	24	3	12,5%
	2014	14,7	60,9	3,6	27,7%	11,1	72,3%	5,5	35,0%	23	9	39,1%	2,2	15,0%	23	4	17,4%
NON FINANCIAL	2017	9,3	56,5	2,5	27,5%	6,8	72,4%	4,1	43,4%	196	85	43,4%	1,7	17,2%	196	9	4,6%
	2016	9,3	57,2	2,6	29,0%	6,7	71,0%	3,9	41,1%	201	84	41,8%	1,6	17,0%	201	10	5,0%
	2015	9,3	57,5	2,6	29,4%	6,7	70,6%	3,9	40,9%	204	76	37,3%	1,7	18,4%	204	10	4,9%
	2014	9,3	57,9	2,6	29,7%	6,7	70,3%	3,8	40,4%	207	80	38,6%	1,6	17,8%	207	8	3,9%
TOTAL	2017	10,0	57,2	2,5	26,6%	7,5	73,4%	4,4	43,8%	221	101	45,7%	1,9	17,5%	221	13	5,9%
	2016	9,8	57,9	2,6	28,7%	7,1	71,3%	4,1	41,0%	227	94	41,4%	1,7	16,8%	227	14	6,2%
	2015	9,8	58,1	2,7	29,2%	7,1	70,8%	4,1	40,5%	228	87	38,2%	1,8	17,8%	228	13	5,7%
	2014	9,8	58,4	2,7	29,5%	7,1	70,5%	4,0	39,9%	230	89	38,7%	1,7	17,5%	230	12	5,2%

TAB.11: DIRECTORS' AND STATUTORY AUDITORS' AGE		All directors	EXECUTIVE directors	NON EXECUTIVE directors	INDEPENDENT directors	"Minority" directors	Statutory auditors	"Minority" statutory auditors
INDEX	Years	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ
FTSE MIB	2017	58,3	57,8	58,4	57,7	57,2	57,3	59,0
	2016	59,3	59,2	59,2	58,9	57,8	58,0	59,3
	2015	58,9	58,2	59,0	59,0	57,7	59,4	59,0
	2014	60,0	58,7	60,4	60,4	58,2	60,5	58,4
FTSE MID CAP	2017	57,8	57,4	58,0	57,8	55,3	56,6	54,9
	2016	58,7	58,8	58,7	58,5	56,1	56,3	57,4
	2015	58,7	59,0	58,7	58,5	55,6	57,3	60,7
	2014	59,1	59,2	59,0	59,0	57,9	57,4	58,3
FTSE SMALL CAP	2017	56,4	58,1	55,8	55,6	55,4	56,3	57,6
	2016	56,7	57,5	56,4	56,5	55,9	55,4	56,7
	2015	57,1	57,4	57,0	57,8	56,7	56,3	58,5
	2014	57,2	56,6	57,4	59,0	56,4	56,4	58,7
FTSE MICRO CAP	2017	55,6	57,1	54,9	56,0	55,8	57,1	56,9
	2016	58,6	58,2	58,8	58,5	57,7	57,0	59,0
	2015	52,8	50,0	53,2	51,4	47,0	50,4	56,0
	2014	58,3	59,3	57,7	57,4	63,6	55,3	58,8
OTHER	2017	55,0	53,5	55,9	56,0	57,1	52,2	51,4
	2016	57,2	60,0	56,4	59,1	48,0	49,8	56,9
	2015	60,8	63,2	60,0	61,8	61,0	55,4	53,3
	2014	58,2	60,5	57,6	58,3	56,0	57,0	54,8
BANKS	2017	60,3	61,9	59,9	58,9	59,0	57,2	60,9
	2016	61,2	62,4	60,6	59,9	59,1	57,2	59,8
	2015	60,8	61,9	60,3	58,9	58,4	59,3	61,6
	2014	60,8	63,2	60,1	58,4	58,0	60,2	62,0
INSURANCE	2017	59,7	57,7	59,9	57,5	53,5	54,9	52,4
	2016	61,2	61,8	61,1	59,9	56,3	56,5	60,9
	2015	60,4	64,4	59,8	59,1	55,3	56,4	62,5
	2014	61,5	64,9	60,9	60,6	52,0	55,0	68,0
FINANCIAL	2017	60,1	61,5	59,9	58,5	58,1	56,5	57,9
	2016	61,2	62,3	60,8	59,9	58,9	57,0	60,2
	2015	60,7	62,3	60,1	59,0	58,1	58,5	61,8
	2014	60,9	63,4	60,3	58,9	57,7	59,0	63,1
NON FINANCIAL	2017	56,5	57,1	56,4	56,5	55,5	56,4	56,6
	2016	57,2	57,5	57,1	57,3	56,1	55,9	57,4
	2015	57,5	57,4	57,5	58,2	56,7	56,7	58,5
	2014	57,9	57,2	58,2	59,3	57,8	57,0	57,7
TOTAL	2017	57,2	57,6	57,0	56,8	56,1	56,4	56,8
	2016	57,9	58,2	57,8	57,8	56,8	56,1	57,7
	2015	58,1	58,1	58,0	58,4	57,1	56,9	59,0
	2014	58,4	58,0	58,6	59,2	57,8	57,2	58,3

TAB.12: DIRECTORS' AND STATUTORY AUDITORS' TENURE		All directors	EXECUTIVE directors	NON EXECUTIVE directors	INDEPENDENT directors	"Minority" directors	Statutory auditors	"Minority" statutory auditors
INDEX	Years	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ
FTSE MIB	2017	4,9	7,9	4,3	3,2	2,8	3,7	3,6
FTSE MID CAP	2017	7,0	11,1	5,8	4,3	2,6	5,2	3,3
FTSE SMALL CAP	2017	7,1	11,3	5,4	4,2	4,9	5,8	5,4
FTSE MICRO CAP	2017	3,5	6,1	2,4	2,7	2,5	4,4	5,0
OTHER	2017	5,2	8,0	3,5	2,9	7,6	5,1	4,8
BANKS	2017	4,8	6,6	4,3	2,9	1,9	5,0	6,9
INSURANCE	2017	7,1	4,6	7,3	4,8	2,0	4,4	2,3
FINANCIAL	2017	5,4	6,4	5,2	3,5	1,9	4,8	5,3
NON FINANCIAL	2017	6,6	11,0	5,1	4,0	3,8	5,2	4,0
TOTAL	2017	6,4	10,4	5,1	3,9	3,4	5,2	4,2

TAB.13: CHARMAIN, CEO AND LEAD INDEPENDENT DIRECTOR		Companies identifying the CEO (among executive directors)			Companies where the Chairman is also the CEO (Charmain-CEO)			Companies where the Chairman is also the controlling shareholder			Companies which appointed a Lead Independent Director (LID)			Companies where appointment of a LID is recommended			Companies where appointment of a LID is recommended, and a LID has been actually appointed			Companies where the independent directors have met at least once during the year		
INDEX	Year	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	2017	34	30	88,2%	34	2	5,9%	34	3	8,8%	34	9	26,5%	34	3	8,8%	3	3	100,0%	32	25	78,1%
	2016	36	29	80,6%	36	4	11,1%	36	3	8,3%	36	10	27,8%	36	5	13,9%	5	4	80,0%	32	24	75,0%
	2015	35	28	80,0%	35	5	14,3%	35	3	8,6%	35	12	34,3%	35	6	17,1%	6	6	100,0%	31	23	74,2%
	2014	36	32	88,9%	36	5	13,9%	36	2	5,6%	36	11	30,6%	36	6	16,7%	6	6	100,0%	32	26	81,3%
FTSE MID CAP	2017	59	48	81,4%	59	15	25,4%	59	11	18,6%	59	29	49,2%	59	19	32,2%	19	18	94,7%	57	38	66,7%
	2016	59	50	84,7%	59	12	20,3%	59	7	11,9%	59	27	45,8%	59	16	27,1%	16	15	93,8%	56	34	60,7%
	2015	58	45	77,6%	58	13	22,4%	58	8	13,8%	58	28	48,3%	58	17	29,3%	17	16	94,1%	56	35	62,5%
	2014	58	42	72,4%	58	12	20,7%	58	9	15,5%	58	30	51,7%	58	17	29,3%	17	16	94,1%	56	34	60,7%
FTSE SMALL CAP	2017	113	94	83,2%	113	37	32,7%	113	28	24,8%	113	51	45,1%	113	51	45,1%	51	35	68,6%	103	70	68,0%
	2016	123	101	82,1%	123	46	37,4%	123	27	22,0%	123	57	46,3%	123	59	48,0%	59	41	69,5%	110	58	52,7%
	2015	120	94	78,3%	120	51	42,5%	120	27	22,5%	120	57	47,5%	120	60	50,0%	60	41	68,3%	105	66	62,9%
	2014	109	85	78,0%	109	47	43,1%	109	23	21,1%	109	51	46,8%	109	55	50,5%	55	39	70,9%	98	58	59,2%
FTSE MICRO CAP	2017	8	6	75,0%	8	1	12,5%	8	2	25,0%	8	4	50,0%	8	3	37,5%	3	2	66,7%	8	3	37,5%
	2016	7	4	57,1%	7	0	0,0%	7	1	14,3%	7	2	28,6%	7	1	14,3%	1	0	0,0%	5	2	40,0%
	2015	4	3	75,0%	4	2	50,0%	4	1	25,0%	4	2	50,0%	4	2	50,0%	2	2	100,0%	4	2	50,0%
	2014	13	9	69,2%	13	6	46,2%	13	4	30,8%	13	6	46,2%	13	8	61,5%	8	5	62,5%	9	4	44,4%
OTHER	2017	7	3	42,9%	7	1	14,3%	7	2	28,6%	7	2	28,6%	7	2	28,6%	2	1	50,0%	6	3	50,0%
	2016	2	1	50,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	2	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	2	0	0,0%
	2015	11	10	90,9%	11	3	27,3%	11	4	36,4%	11	1	9,1%	11	5	45,5%	5	1	20,0%	9	2	22,2%
	2014	14	12	85,7%	14	5	35,7%	14	4	28,6%	14	3	21,4%	14	7	50,0%	7	3	42,9%	12	4	33,3%
BANKS	2017	18	12	66,7%	18	0	0,0%	18	0	0,0%	18	1	5,6%	18	0	0,0%	0	n.d.	n.d.	15	13	86,7%
	2016	19	14	73,7%	19	0	0,0%	19	0	0,0%	19	0	0,0%	19	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	14	9	64,3%
	2015	18	11	61,1%	18	0	0,0%	18	0	0,0%	18	1	5,6%	18	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	12	9	75,0%
	2014	18	12	66,7%	18	0	0,0%	18	0	0,0%	18	1	5,6%	18	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	12	8	66,7%
INSURANCE	2017	7	6	85,7%	7	0	0,0%	7	0	0,0%	7	1	14,3%	7	0	0,0%	0	n.d.	n.d.	7	6	85,7%
	2016	7	5	71,4%	7	0	0,0%	7	0	0,0%	7	1	14,3%	7	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	7	6	85,7%
	2015	6	4	66,7%	6	0	0,0%	6	0	0,0%	6	1	16,7%	6	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	6	3	50,0%
	2014	5	5	100,0%	5	0	0,0%	5	0	0,0%	5	1	20,0%	5	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	5	4	80,0%
FINANCIAL	2017	25	18	72,0%	25	0	0,0%	25	0	0,0%	25	2	8,0%	25	0	0,0%	0	n.d.	n.d.	22	19	86,4%
	2016	26	19	73,1%	26	0	0,0%	26	0	0,0%	26	1	3,8%	26	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	21	15	71,4%
	2015	24	15	62,5%	24	0	0,0%	24	0	0,0%	24	2	8,3%	24	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	18	12	66,7%
	2014	23	17	73,9%	23	0	0,0%	23	0	0,0%	23	2	8,7%	23	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	17	12	70,6%
NON FINANCIAL	2017	196	163	83,2%	196	56	28,6%	196	46	23,5%	196	93	47,4%	196	78	39,8%	78	59	75,6%	184	120	65,2%
	2016	201	166	82,6%	201	62	30,8%	201	38	18,9%	201	95	47,3%	201	81	40,3%	81	60	74,1%	184	103	56,0%
	2015	204	165	80,9%	204	74	36,3%	204	43	21,1%	204	98	48,0%	204	90	44,1%	90	66	73,3%	187	116	62,0%
	2014	207	163	78,7%	207	75	36,2%	207	42	20,3%	207	99	47,8%	207	93	44,9%	93	69	74,2%	190	114	60,0%
TOTAL	2017	221	181	81,9%	221	56	25,3%	221	46	20,8%	221	95	43,0%	221	78	35,3%	78	59	75,6%	206	139	67,5%
	2016	227	185	81,5%	227	62	27,3%	227	38	16,7%	227	96	42,3%	227	81	35,7%	81	60	74,1%	205	118	57,6%
	2015	230	180	78,3%	230	75	32,6%	230	42	18,3%	230	101	43,9%	230	93	40,4%	93	69	74,2%	207	126	60,9%
	2014	239	191	79,9%	239	73	30,5%	239	45	18,8%	239	100	41,8%	239	96	40,2%	96	70	72,9%	218	126	57,8%

TAB.14: CIRCUMSTANCES HAMPERING INDEPENDENCE OF DIRECTORS	2017 Data	Financial	Non financial	2016 Data	Financial	Non financial	2015 Data	Financial	Non financial	2014 Data	Financial	Non financial	2013 Data	Financial	Non financial	2012 Data	Financial	Non financial
No. Directors	2205	379	1826	2275	411	1864	2305	404	1901	2346	397	1949	2475	431	2044	2644	470	2174
of which:																		
with classification available	2202	377	1825	2273	409	1864	2302	401	1901	2335	388	1947	2458	414	2044	2622	452	2170
(% Data)	99,9%	99,5%	99,9%	99,9%	99,5%	100,0%	99,9%	99,3%	100,0%	99,5%	97,7%	99,9%	99,3%	96,1%	100,0%	99,2%	96,4%	99,8%
Executive	555	69	486	600	85	515	613	84	529	611	74	537	651	88	563	683	89	594
Non executive	1647	308	1339	1673	324	1349	1689	317	1372	1724	314	1410	1807	326	1481	1939	363	1576
of which: independent	980	181	799	981	199	782	991	188	803	987	177	810	1026	184	842	1049	198	851
Circumstances potentially hampering independence																		
Remuneration perceived:																		
- stock-based remuneration	0	0	0	8	0	8	1	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0
- "high" compensation	31	1	30	30	3	27	32	5	27	39	6	33	43	5	38	40	11	29
Members of the Executive Committee (EC):																		
- where no CEO is present	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- where the EC meets "frequently"	2	0	2	0	0	0	5	3	2	6	4	2	5	5	0	4	4	0
Company Chair	10	1	9	10	1	9	10	2	8	12	3	9	18	3	15	26	5	21
Board members 9 years ago	109	19	90	117	34	83	128	26	102	137	22	115	146	38	108	136	47	89
independent directors involved in none of the above situations																		
Total	843	160	683	836	163	673	823	154	669	810	149	661	840	143	697	817	122	695
(% Data)	86,0%	88,4%	85,5%	85,2%	81,9%	86,1%	83,0%	81,9%	83,3%	82,1%	84,2%	81,6%	81,9%	77,7%	82,8%	77,9%	61,6%	81,7%

TAB.15: CIRCUMSTANCES HAMPERING INDEPENDENCE OF STATUTORY AUDITORS				2017 Data			2016 Data			2015 Data		
		Financial	Non financial		Financial	Non financial		Financial	Non financial		Financial	Non financial
Total number of Statutory Auditors				675	76	599	687	79	608	691	73	618
Circumstances potentially hampering independence												
Remuneration perceived: - "high" remuneration				47	5	42	47	6	41	49	3	46
BoSA members 9 years ago				100	11	89	103	11	92	109	10	99
Statutory Auditors involved in none of the above situations												
Total (% Data)				545 80,7%	62 81,6%	483 80,6%	556 80,9%	63 79,7%	493 81,1%	551 79,7%	61 83,6%	490 79,3%
TAB.15: CIRCUMSTANCES HAMPERING INDEPENDENCE OF STATUTORY AUDITORS				2014 Data			2013 Data			2012 Data		
		Financial	Non financial		Financial	Non financial		Financial	Non financial		Financial	Non financial
Total number of Statutory Auditors				699	74	625	723	80	643	766	86	680
Circumstances potentially hampering independence												
Remuneration perceived: - "high" remuneration				60	5	55	68	8	60	70	10	60
BoSA members 9 years ago				118	17	101	136	22	114	152	27	125
Statutory Auditors involved in none of the above situations												
Total (% Data)				543 77,7%	53 71,6%	490 78,4%	550 76,1%	52 65,0%	498 77,4%	572 75,0%	53 61,6%	519 76,6%

TAB.16: COMPOSITION OF THE BOARD OF STATUTORY AUDITORS		Companies with "minority" statutory auditors			Number (and % weight) of "minority" Statutory Auditors			
					Considering only companies with minority statutory auditors		Considering all companies	
INDEX	Year	#	N°	%	μ	%	μ	%
FTSE MIB	2017	31	24	77,4%	1,2	33,6%	0,9	26,0%
	2016	33	27	81,8%	1,2	34,3%	1,0	28,1%
	2015	32	27	84,4%	1,2	33,6%	1,0	28,3%
	2014	32	23	71,9%	1,2	33,6%	0,9	24,2%
FTSE MID CAP	2017	59	39	66,1%	1,0	33,0%	0,7	21,8%
	2016	58	27	46,6%	1,0	32,8%	0,5	15,3%
	2015	57	24	42,1%	1,0	32,8%	0,4	13,8%
	2014	57	19	33,3%	1,0	32,6%	0,3	10,9%
FTSE SMALL CAP	2017	112	37	33,0%	1,0	33,0%	0,3	10,9%
	2016	121	45	37,2%	1,0	33,8%	0,4	12,6%
	2015	118	39	33,1%	1,0	33,5%	0,3	11,1%
	2014	107	38	35,5%	1,1	34,9%	0,4	12,5%
FTSE MICRO CAP	2017	8	4	50,0%	1,0	26,7%	0,5	13,3%
	2016	7	3	42,9%	1,0	24,4%	0,4	10,5%
	2015	4	1	25,0%	1,0	33,3%	0,3	8,3%
	2014	13	5	38,5%	1,0	30,7%	0,4	11,8%
OTHER	2017	7	4	57,1%	1,0	33,3%	0,6	19,0%
	2016	2	1	50,0%	1,0	33,3%	0,5	16,7%
	2015	11	4	36,4%	1,0	26,7%	0,4	9,7%
	2014	14	6	42,9%	1,5	45,6%	0,6	19,5%
BANKS	2017	15	10	66,7%	1,1	31,3%	0,7	20,9%
	2016	16	8	50,0%	1,1	30,8%	0,6	15,4%
	2015	15	8	53,3%	1,1	30,8%	0,6	16,4%
	2014	15	8	53,3%	1,1	29,2%	0,6	16,7%
INSURANCE	2017	7	6	85,7%	1,0	31,1%	0,9	26,7%
	2016	7	4	57,1%	1,0	30,0%	0,6	17,1%
	2015	6	4	66,7%	1,0	33,3%	0,7	22,2%
	2014	5	2	40,0%	1,0	33,3%	0,4	13,3%
FINANCIAL	2017	22	16	72,7%	1,1	31,3%	0,8	22,7%
	2016	23	12	52,2%	1,1	30,6%	0,6	15,9%
	2015	21	12	57,1%	1,1	31,7%	0,6	18,1%
	2014	20	10	50,0%	1,1	30,0%	0,6	15,8%
NON FINANCIAL	2017	195	92	47,2%	1,0	33,2%	0,5	15,7%
	2016	198	91	46,0%	1,1	33,8%	0,5	15,5%
	2015	201	83	41,3%	1,1	33,3%	0,4	13,7%
	2014	203	81	39,9%	1,1	35,1%	0,4	14,0%
TOTAL	2017	217	108	49,8%	1,0	32,9%	0,5	16,4%
	2016	221	103	46,6%	1,1	33,4%	0,5	15,6%
	2015	222	95	42,8%	1,1	33,1%	0,5	14,1%
	2014	223	91	40,8%	1,1	34,6%	0,5	14,2%

TAB.17: NOMINATION COMMITTEE		Companies with a Nomination Committee			The committee is unified with the Remuneration committee			Nomination committee entrusted with additional task (not explicitly recommended by the Code)			Nomination committee size		EXECUTIVE directors (number and %)		NON EXECUTIVE directors (number and %)		INDEPENDENT directors (number and %)		MINORITY directors (number and %)		Companies providing information on meetings frequency			Number of meetings		Length of meetings (minutes)	
INDEX	Year	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	μ	μ	%	μ	%	μ	%	μ	%	#	N°	%	μ	μ			
FTSE MIB	2017	34	29	85,3%	29	9	31,0%	29	17	58,6%	4,0	0,0	0,0%	4,0	100,0%	2,7	68,9%	1,2	25,3%	20	20	100,0%	6,9	61			
	2016	36	30	83,3%	30	11	36,7%				4,2	0,1	1,5%	4,1	98,5%	2,9	71,7%	1,1	22,0%	19	19	100,0%	6,1	49			
	2015	35	28	80,0%	28	13	46,4%				4,8	0,5	6,5%	4,3	93,5%	3,4	79,1%	0,7	14,9%	15	14	93,3%	4,5	51			
	2014	36	28	77,8%	28	12	42,9%				4,9	0,7	12,5%	4,2	87,5%	2,9	74,1%	0,8	16,7%	16	16	100,0%	5,5	66			
FTSE MID CAP	2017	59	40	67,8%	40	30	75,0%	40	9	22,5%	3,0	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,1	70,0%	0,3	10,0%	10	10	100,0%	5,0	56			
	2016	59	42	71,2%	42	27	64,3%				3,0	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,3	75,6%	0,4	12,2%	15	15	100,0%	2,7	51			
	2015	58	38	65,5%	38	26	68,4%				3,1	0,2	3,3%	2,9	96,7%	2,3	77,8%	0,3	6,1%	12	12	100,0%	1,7	78			
	2014	58	36	62,1%	36	27	75,0%				3,2	0,2	4,4%	3,0	95,6%	2,4	81,5%	0,2	4,4%	9	9	100,0%	2,8	53			
FTSE SMALL CAP	2017	113	53	46,9%	53	39	73,6%	53	10	18,9%	2,8	0,1	2,4%	2,7	97,6%	2,0	76,2%	0,1	4,8%	14	13	92,9%	4,0	51			
	2016	123	50	40,7%	50	37	74,0%				2,8	0,2	6,4%	2,6	93,6%	2,1	82,1%	0,1	2,6%	13	13	100,0%	2,2	52			
	2015	120	44	36,7%	44	34	77,3%				2,9	0,2	6,7%	2,7	93,3%	2,2	83,3%	0,0	0,0%	10	9	90,0%	0,6	30			
	2014	109	41	37,6%	41	33	80,5%				2,8	0,1	4,2%	2,6	95,8%	2,3	87,5%	0,0	0,0%	8	6	75,0%	0,8	45			
FTSE MICRO CAP	2017	8	2	25,0%	2	2	100,0%	2	0	0,0%	0,0	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.			
	2016	7	1	14,3%	1	1	100,0%				n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.			
	2015	4	0	0,0%	0	0	n.a.				n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.			
	2014	13	3	23,1%	3	2	66,7%				3,0	0,0	0,0%	3,0	100,0%	3,0	100,0%	0,0	0,0%	1	1	100,0%	1,0	0			
OTHER	2017	7	1	14,3%	1	0	0,0%	1	0	0,0%	3,0	0,0	0,0%	3,0	100,0%	3,0	100,0%	0,0	0,0%	1	1	100,0%	4,0	22			
	2016	2	1	50,0%	1	0	0,0%				3,0	0,0	0,0%	3,0	100,0%	3,0	100,0%	0,0	0,0%	1	1	100,0%	1,0	0			
	2015	11	4	36,4%	4	4	100,0%				0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0	n.a.	0,0	0			
	2014	14	5	35,7%	5	4	80,0%				3,0	0,0	0,0%	3,0	100,0%	3,0	100,0%	0,0	0,0%	1	1	100,0%	5,0	60			
BANKS	2017	18	18	100,0%	18	1	5,6%	18	14	77,8%	3,8	0,0	0,0%	3,8	100,0%	2,3	61,3%	1,1	21,5%	17	17	100,0%	7,8	47			
	2016	19	18	94,7%	18	1	5,6%				4,1	0,2	4,6%	3,9	95,4%	2,7	68,9%	1,0	19,8%	17	17	100,0%	6,1	50			
	2015	18	15	83,3%	15	4	26,7%				5,3	0,8	13,3%	4,5	86,7%	3,5	79,8%	0,6	11,9%	11	10	90,9%	4,0	61			
	2014	18	15	83,3%	15	4	26,7%				5,3	1,0	16,9%	4,3	83,1%	3,2	81,1%	0,6	11,9%	11	10	90,9%	7,3	51			
INSURANCE	2017	7	6	85,7%	6	1	16,7%	6	3	50,0%	3,4	0,0	0,0%	3,4	100,0%	2,4	72,0%	0,2	6,7%	5	5	100,0%	4,4	62			
	2016	7	6	85,7%	6	1	16,7%				3,0	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,2	73,3%	0,0	0,0%	5	5	100,0%	2,8	55			
	2015	6	5	83,3%	5	2	40,0%				2,7	0,0	0,0%	2,7	100,0%	2,3	88,9%	0,0	0,0%	3	3	100,0%	5,7	35			
	2014	5	4	80,0%	4	2	50,0%				3,5	0,0	0,0%	3,5	100,0%	2,5	70,8%	0,0	0,0%	2	2	100,0%	5,0	45			
FINANCIAL	2017	25	24	96,0%	24	2	8,3%	24	17	70,8%	3,7	0,0	0,0%	3,7	100,0%	2,3	63,7%	0,9	18,1%	22	22	100,0%	7,0	51			
	2016	26	24	92,3%	24	2	8,3%				3,9	0,1	3,6%	3,7	96,4%	2,6	69,9%	0,8	15,3%	22	22	100,0%	5,3	51			
	2015	24	20	83,3%	20	6	30,0%				4,7	0,6	10,5%	4,1	89,5%	3,2	81,8%	0,5	9,4%	14	13	92,9%	4,4	54			
	2014	23	19	82,6%	19	6	31,6%				5,0	0,8	14,3%	4,2	85,7%	3,1	79,6%	0,5	10,1%	13	12	92,3%	6,9	50			
NON FINANCIAL	2017	196	101	51,5%	101	78	77,2%	101	19	18,8%	3,0	0,0	1,4%	3,0	98,6%	2,4	80,1%	0,4	11,9%	23	22	95,7%	4,0	64			
	2016	201	100	49,8%	100	74	74,0%				3,0	0,0	1,3%	3,0	98,7%	2,4	81,7%	0,4	11,5%	26	26	100,0%	2,7	50			
	2015	204	94	46,1%	94	71	75,5%				3,1	0,1	2,5%	3,0	97,5%	2,4	78,6%	0,3	7,2%	23	22	95,7%	1,4	66			
	2014	207	94	45,4%	94	72	76,6%				3,2	0,1	3,9%	3,0	96,1%	2,4	81,1%	0,3	8,0%	22	21	95,5%	2,0	74			
TOTALE	2017	221	125	56,6%	125	80	64,0%	125	36	28,8%	3,4	0,0	0,7%	3,3	99,3%	2,4	72,1%	0,6	14,9%	45	44	97,8%	5,5	57			
	2016	227	124	54,6%	124	76	61,3%				3,4	0,1	2,3%	3,3	97,7%	2,5	76,3%	0,6	13,2%	48	48	100,0%	3,9	50			
	2015	228	114	50,0%	114	77	67,5%				3,7	0,3	5,5%	3,4	94,5%	2,7	79,8%	0,4	8,0%	37	35	94,6%	2,5	59			
	2014	230	113	49,1%	113	78	69,0%				3,9	0,4	7,8%	3,5	92,2%	2,7	80,5%	0,4	8,8%	35	33	94,3%	3,8	62			

TAB.18: CHAIR OF THE COMMITTEES		Companies with a Nomination committee				Companies identifying the Chair of the NC (% on the no. of companies with a "separate" NC)		The Chair of the NC is independent		Companies with a NC, a Chair and minority members		The Chair of the NC is a minority director			Companies with a Remuneration Committee			Companies identifying the Chairman of the RC			The Chair of the RC is independent			Companies with a RC, a Chair and minority members			The Chair of the RC is a minority director			Companies with a Control and Risk Committee			Companies identifying the Chair of the CRC			The Chair of the CRC is independent			Companies with a CRC, a Chair and minority members		The Chair of the CRC is a minority director	
INDEX	Year	#	N°	%	N°	%	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	N°	%	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	N°	%	N°	%	#	N°	%	#	N°	%					
FTSE MIB	2017	34	29	85%	20	100%	17	85%	13	5	25%	34	33	97%	35	106%	30	86%	18	6	17%	34	34	100%	34	100%	32	94%	20	9	26%											
	2016	36	30	83%	18	95%	14	78%	9	3	17%	36	35	97%	34	97%	31	91%	23	13	38%	36	36	100%	35	97%	33	94%	21	10	29%											
	2015	35	28	80%	15	100%	8	53%	5	1	7%	35	34	97%	31	91%	28	90%	19	5	16%	35	35	100%	33	94%	32	97%	19	6	18%											
	2014	36	28	78%	16	100%	5	31%	7	0	0%	36	35	97%	33	94%	29	88%	20	4	12%	36	36	100%	35	97%	34	97%	20	5	14%											
FTSE MID CAP	2017	59	40	68%	8	80%	8	100%	3	1	13%	59	58	98%	54	93%	53	98%	10	2	4%	59	58	98%	54	93%	54	100%	17	3	6%											
	2016	59	42	71%	13	87%	13	100%	6	2	15%	59	58	98%	52	90%	50	96%	23	4	8%	59	57	97%	52	91%	50	96%	24	3	6%											
	2015	58	38	66%	12	100%	10	83%	3	1	8%	58	57	98%	54	95%	50	93%	16	2	4%	58	57	98%	56	98%	56	100%	18	3	5%											
	2014	58	36	62%	9	100%	8	89%	4	0	0%	58	57	98%	50	88%	44	88%	19	1	2%	58	55	95%	50	91%	49	98%	18	1	2%											
FTSE SMALL CAP	2017	113	53	47%	13	93%	11	85%	2	0	0%	113	99	88%	98	99%	84	86%	14	3	3%	113	105	93%	102	97%	93	91%	16	2	2%											
	2016	123	50	41%	12	92%	9	75%	7	0	0%	123	103	84%	95	92%	82	86%	29	7	7%	123	111	90%	100	90%	95	95%	33	5	5%											
	2015	120	44	37%	8	80%	6	75%	5	0	0%	120	102	85%	97	95%	84	87%	29	4	4%	120	107	89%	99	93%	90	91%	29	4	4%											
	2014	109	41	38%	5	63%	4	80%	7	0	0%	109	93	85%	80	86%	71	89%	28	1	1%	109	100	92%	80	80%	74	93%	31	4	5%											
FTSE MICRO CAP	2017	8	2	25%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	8	5	63%	2	40%	2	100%	1	0	0%	8	7	88%	6	86%	6	100%	1	0	0%											
	2016	7	1	14%	0	n.a.	1	n.a.	0	0	n.a.	7	4	57%	3	75%	3	100%	2	0	0%	7	5	71%	5	100%	5	100%	2	1	20%											
	2015	4	0	0%	0	n.a.	0	n.a.	0	0	n.a.	4	3	75%	2	67%	2	100%	0	0	0%	4	4	100%	3	75%	3	100%	0	0	0%											
	2014	13	3	23%	1	100%	1	100%	1	0	0%	13	8	62%	7	88%	6	86%	4	0	0%	13	8	62%	8	100%	6	75%	4	1	13%											
OTHER	2017	7	1	14%	1	100%	1	100%	n.a.	n.a.	n.a.	7	7	100%	7	100%	6	86%	3	1	14%	7	6	86%	5	83%	5	100%	2	0	0%											
	2016	2	1	50%	1	100%	0	0%	0	0	0%	2	2	100%	2	100%	2	100%	1	2	100%	2	2	100%	2	100%	2	100%	1	0	0%											
	2015	11	4	36%	0	n.a.	0	n.a.	1	0	n.a.	11	7	64%	5	71%	5	100%	5	0	0%	11	7	64%	5	71%	5	100%	5	0	0%											
	2014	14	5	36%	1	100%	1	100%	1	0	0%	14	9	64%	7	78%	7	100%	3	0	0%	14	11	79%	6	55%	6	100%	2	0	0%											
BANKS	2017	18	18	100%	16	94%	13	81%	9	2	13%	18	18	100%	17	94%	15	88%	7	1	6%	18	18	100%	17	94%	15	88%	8	2	12%											
	2016	19	18	95%	15	88%	12	80%	6	3	20%	19	19	100%	17	89%	14	82%	9	1	6%	19	19	100%	16	84%	14	88%	9	1	6%											
	2015	18	15	83%	11	100%	4	36%	3	0	0%	18	18	100%	15	83%	11	73%	7	10	67%	18	18	100%	16	89%	14	88%	7	2	13%											
	2014	18	15	83%	11	100%	4	36%	5	0	0%	18	18	100%	17	94%	11	65%	8	5	29%	18	17	94%	16	94%	14	88%	8	1	6%											
INSURANCE	2017	7	6	86%	5	100%	4	80%	1	n.a.	n.a.	7	7	100%	7	100%	7	100%	2	0	0%	7	7	100%	7	100%	7	100%	3	0	0%											
	2016	7	6	86%	5	100%	3	60%	2	0	0%	7	7	100%	7	100%	7	100%	2	0	0%	7	7	100%	7	100%	7	100%	3	0	0%											
	2015	6	5	83%	3	100%	2	67%	1	0	0%	6	6	100%	6	100%	6	100%	1	1	17%	6	6	100%	6	100%	6	100%	1	0	0%											
	2014	5	4	80%	2	100%	1	50%	2	0	0%	5	5	100%	5	100%	5	100%	2	1	20%	5	5	100%	5	100%	5	100%	2	0	0%											
FINANCIAL	2017	25	24	96%	21	95%	17	81%	10	2	10%	25	25	100%	24	96%	22	92%	9	1	4%	25	25	100%	24	96%	22	92%	11	2	8%											
	2016	26	24	92%	20	91%	15	75%	8	3	15%	26	26	100%	24	92%	21	88%	11	1	4%	26	26	100%	23	88%	21	91%	12	1	4%											
	2015	24	20	83%	14	100%	6	43%	6	0	0%	24	24	100%	21	88%	17	81%	11	1	5%	24	24	100%	22	92%	20	91%	11	2	9%											
	2014	23	19	83%	13	100%	5	38%	7	0	0%	23	23	100%	22	96%	16	73%	10	1	5%	23	22	96%	21	95%	19	90%	10	1	5%											
NON FINANCIAL	2017	196	101	52%	21	91%	20	95%	8	4	19%	196	177	90%	172	97%	153	89%	37	11	6%	196	185	94%	177	96%	168	95%	45	12	7%											
	2016	201	100	50%	24	92%	22	92%	14	2	8%	201	176	88%	162	92%	147	91%	67	12	7%	201	185	92%	171	92%	164	96%	69	18	11%											
	2015	204	94	46%	21	91%	18	86%	8	2	10%	204	179	88%	168	94%	152	90%	58	10	6%	204	186	91%	174	94%	166	95%	60	11	6%											
	2014	207	94	45%	19	86%	14	74%	13	0	0%	207	179	86%	155	87%	141	91%	64	5	3%	207	188	91%	158	84%	150	95%	65	10	6%											
TOTAL	2017	221	125	57%	42	93%	37	88%	18	6	14%	221	202	91%	196	97%	175	89%	46	12	6%	221	210	95%	201	96%	190	95%	56	14	7%											
	2016	227	124	55%	44	92%	37	84%	22	5	11%	227	202	89%	186	92%	168	90%	78	13	7%	227	211	93%	194	92%	185	95%	81	19	10%											
	2015	228	114	50%	35	95%	24	69%	14	2	6%	228	203	89%	189	93%	169	89%	69	11	6%	228	210	92%	196	93%	186	95%	71	13	7%											
	2014	230	113	49%	32	91%	19	59%	20	0	0%	230	202	88%	177	88%	157	89%	74	6	3%	230	210	91%	179	85%	169	94%	75	11	6%											

TAB.19: ATTENDANCE AT BOARD COMMITTEES (INDIVIDUAL DIRECTORS, 2017 DATA)	REMUNERATION COMMITTEE			CONTROL AND RISK COMMITTEE			NOMINATION COMMITTEE		
	Average	96,2%		Average	94,4%		Average	94,3%	
	Median	100%		Median	100%		Median	100%	
Attendance (%)	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated
100	507	87%	87%	481	77%	77%	97	79%	79%
90<x<100	10	2%	89%	28	4%	81%	4	3%	82%
75<x<90	35	6%	95%	82	13%	94%	15	12%	94%
50<x<75	24	4%	99%	26	4%	98%	5	4%	98%
x<50	6	1%	100%	11	2%	100%	2	2%	100%
Total	582	95%		628	95%		123	80%	
n.a.	32	5%		34	5%		30	20%	
Grand Total	614	100%		662	100%		153	100%	

ATTENDANCE AT BOARD COMMITTEES (INDIVIDUAL DIRECTORS, 2016 DATA)	REMUNERATION COMMITTEE			CONTROL AND RISK COMMITTEE			NOMINATION COMMITTEE		
	Average	95,8%		Average	94,4%		Average	95,1%	
	Median	100%		Median	100%		Median	100%	
Attendance (%)	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated
100	501	87%	87%	509	79%	79%	111	79%	79%
90<x<100	4	1%	88%	27	4%	84%	7	5%	84%
75<x<90	31	5%	94%	63	10%	93%	14	10%	94%
50<x<75	27	5%	98%	27	4%	98%	7	5%	99%
x<50	10	2%	100%	15	2%	100%	1	1%	100%
Total	573	93%		641	96%		140	85%	
n.a.	43	7%		24	4%		24	15%	
Grand Total	616	100%		665	100%		164	100%	

ATTENDANCE AT BOARD COMMITTEES (INDIVIDUAL DIRECTORS, 2015 DATA)	REMUNERATION COMMITTEE			CONTROL AND RISK COMMITTEE			NOMINATION COMMITTEE		
	Average	95,5%		Average	94,1%		Average	95,2%	
	Median	100%		Median	100%		Median	100%	
Attendance (%)	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated
100	512	89%	89%	482	78%	78%	85	85%	85%
90<x<100	6	1%	90%	25	4%	82%	3	3%	88%
75<x<90	19	3%	94%	68	11%	93%	8	8%	96%
50<x<75	21	4%	97%	34	5%	98%	0	0%	96%
x<50	16	3%	100%	12	2%	100%	4	4%	100%
Total	574	92%		621	94%		100	72%	
n.a.	47	8%		42	6%		38	28%	
Grand Total	621	100%		663	100%		138	100%	

ATTENDANCE AT BOARD COMMITTEES (INDIVIDUAL DIRECTORS, 2014 DATA)	REMUNERATION COMMITTEE			CONTROL AND RISK COMMITTEE			NOMINATION COMMITTEE		
	Average	94,1%		Average	93,5%		Average	90,2%	
	Median	100%		Median	100%		Median	100%	
Attendance (%)	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated
100	487	87%	87%	480	78%	78%	84	79%	79%
90<x<100	2	0%	88%	24	4%	82%	4	4%	83%
75<x<90	18	3%	91%	62	10%	92%	7	7%	90%
50<x<75	31	6%	97%	31	5%	97%	3	3%	92%
x<50	19	3%	100%	17	3%	100%	8	8%	100%
Total	557	89%		614	92%		106	80%	
n.a.	67	11%		52	8%		26	20%	
Grand Total	624	100%		666	100%		132	100%	

ATTENDANCE AT BOARD COMMITTEES (INDIVIDUAL DIRECTORS, 2013 DATA)	REMUNERATION COMMITTEE			CONTROL AND RISK COMMITTEE			NOMINATION COMMITTEE		
	Media	93,7%		Media	93,0%		Media	91,5%	
	Mediana	100%		Mediana	100%		Mediana	100%	
Attendance (%)	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated
100	517	88%	88%	486	77%	77%	62	71%	71%
90<x<100	4	1%	88%	31	5%	81%	4	5%	76%
75<x<90	24	4%	92%	64	10%	91%	11	13%	89%
50<x<75	31	5%	98%	34	5%	97%	6	7%	95%
x<50	14	2%	100%	20	3%	100%	4	5%	100%
Total	590	91%		635	92%		87	74%	
n.a.	61	9%		56	8%		30	26%	
Grand Total	651	100%		691	100%		117	100%	

ATTENDANCE AT BOARD COMMITTEES (INDIVIDUAL DIRECTORS, 2012 DATA)	REMUNERATION COMMITTEE			CONTROL AND RISK COMMITTEE			NOMINATION COMMITTEE		
	Average	94,3%		Average	92,5%		Average	95,0%	
	Median	100%		Median	100%		Median	100%	
Attendance (%)	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata	N	%	% cumulata
100	516	87%	87%	499	75%	75%	72	91%	91%
90<x<100	1	0%	87%	20	3%	78%	1	1%	92%
75<x<90	33	6%	92%	89	13%	91%	1	1%	94%
50<x<75	28	5%	97%	40	6%	97%	2	3%	96%
x<50	18	3%	100%	20	3%	100%	3	4%	100%
Total	596	84%		668	90%		79	40%	
n.a.	110	16%		75	10%		117	60%	
Grand Total	706	100%		743	100%		196	100%	

ATTENDANCE AT BOARD COMMITTEES (INDIVIDUAL DIRECTORS, 2011 DATA)	REMUNERATION COMMITTEE			CONTROL AND RISK			NOMINATION COMMITTEE		
	Average	96,0%		Average	93,7%		Average	95,9%	
	Median	100%		Median	100%		Median	100%	
Attendance (%)	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated	N	%	% cumulated
100	521	87%	87%	511	76%	76%	56	85%	85%
90<x<100	4	1%	88%	31	5%	80%	2	3%	88%
75<x<90	25	4%	92%	75	11%	91%	4	6%	94%
50<x<75	31	5%	97%	37	5%	97%	3	5%	98%
x<50	19	3%	100%	21	3%	100%	1	2%	100%
Total	600	86%		675	92%		66	48%	
n.a.	100	14%		60	8%		71	52%	
Grand Total	700	100%		735	100%		137	100%	

TAB.20: REMUNERATION COMMITTEE									Chair of the RC		Other RC members		EXECUTIVE directors (number and %)		NON EXECUTIVE directors (number and %)		INDEPENDENT directors (number and %)		MINORITY directors (number and %)		Companies providing information on RC meetings' frequency			Number of meetings		Length of meetings (minutes)	
									Age	Tenure	Age	Tenure															
INDEX	Year	#	N°	%	#	N°	%	μ	μ	μ	μ	μ	%	μ	%	μ	%	μ	%	#	N°	%	μ	μ			
FTSE MIB	2017	34	33	97,1%	33	33	100,0%	3,5	57,7	3,2	58,0	4,1	0,0	0,0%	3,5	100,0%	2,7	76,6%	0,9	26,4%	33	33	100,0%	8,45	88		
	2016	36	35	97,2%	35	35	100,0%	3,6	60,3	58,1	60,3	58,1	0,0	1,0%	3,6	99,0%	2,8	77,8%	0,9	22,8%	35	35	100,0%	7,00	81		
	2015	35	34	97,1%	34	34	100,0%	3,6	63,3	58,0	63,3	58,0	0,0	1,0%	3,6	99,0%	2,9	83,5%	0,7	18,6%	34	34	100,0%	7,32	81		
	2014	36	35	97,2%				3,5	64,3	59,8	64,3	59,8	0,0	1,0%	3,5	99,0%	2,8	81,8%	0,6	17,2%	35	35	100,0%	6,60	87		
FTSE MID CAP	2017	59	58	98,3%	58	56	96,6%	3,1	59,7	6,8	59,0	5,1	0,0	0,0%	3,1	100,0%	2,5	81,1%	0,2	7,5%	56	56	100,0%	4,63	70		
	2016	59	58	98,3%	58	56	96,6%	3,1	59,8	60,2	59,8	60,2	0,0	0,0%	3,1	100,0%	2,5	82,0%	0,2	6,4%	56	56	100,0%	4,73	74		
	2015	58	57	98,3%	57	56	98,2%	3,1	60,2	59,2	60,2	59,2	0,0	0,6%	3,1	99,4%	2,5	82,4%	0,3	7,9%	56	56	100,0%	3,89	71		
	2014	58	57	98,3%				3,2	61,4	59,6	61,4	59,6	0,0	1,2%	3,2	98,8%	2,5	78,3%	0,2	5,1%	57	56	98,2%	3,88	69		
FTSE SMALL CAP	2017	113	99	87,6%	99	98	99,0%	3,0	60,1	5,6	56,1	5,3	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,3	78,8%	0,1	4,8%	98	98	100,0%	3,54	66		
	2016	123	103	83,7%	103	102	99,0%	2,9	58,9	57,3	58,9	57,3	0,0	0,7%	2,9	99,3%	2,3	80,0%	0,1	5,0%	102	102	100,0%	3,16	62		
	2015	120	102	85,0%	102	102	100,0%	2,9	59,9	58,7	59,9	58,7	0,0	1,2%	2,9	98,8%	2,2	77,8%	0,1	4,9%	102	102	100,0%	2,49	61		
	2014	109	93	85,3%				3,0	59,2	59,2	59,2	59,2	0,0	0,6%	2,9	99,4%	2,2	76,4%	0,2	6,6%	93	89	95,7%	2,69	63		
FTSE MICRO CAP	2017	8	5	62,5%	5	3	60,0%	2,7	63,0	7,2	54,4	2,6	0,0	0,0%	2,7	100,0%	2,3	88,9%	0,7	22,2%	3	3	100,0%	4,00	50		
	2016	7	4	57,1%	4	3	75,0%	3,0	52,5	57,6	52,5	57,6	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,3	77,8%	1,0	33,3%	3	3	100,0%	2,33	75		
	2015	4	3	75,0%	3	3	100,0%	3,0	59,0	52,3	59,0	52,3	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,7	88,9%	0,0	0,0%	3	3	100,0%	2,00	65		
	2014	13	8	61,5%				2,9	59,9	62,2	59,9	62,2	0,0	0,0%	2,9	100,0%	2,3	79,2%	0,4	12,5%	8	8	100,0%	2,63	60		
OTHER	2017	7	7	100,0%	7	7	100,0%	2,9	57,0	3,1	57,6	4,5	0,0	0,0%	2,9	100,0%	2,0	71,4%	0,4	16,7%	7	7	100,0%	2,86	56		
	2016	2	2	100,0%	2	2	100,0%	3,0	72,0	53,3	72,0	53,3	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,5	83,3%	0,0	0,0%	2	2	100,0%	2,00	0		
	2015	11	7	63,6%	7	6	85,7%	3,0	60,8	62,7	60,8	62,7	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,7	91,1%	0,5	12,2%	6	6	100,0%	3,33	80		
	2014	14	9	64,3%				3,1	58,4	56,9	58,4	56,9	0,0	0,0%	3,1	100,0%	2,6	86,7%	0,1	4,2%	9	7	77,8%	3,86	60		
BANKS	2017	18	18	100,0%	18	18	100,0%	3,7	67,0	10,3	58,2	6,5	0,0	0,0%	3,7	100,0%	2,5	67,8%	0,8	20,8%	18	18	100,0%	9,50	74		
	2016	19	19	100,0%	19	19	100,0%	3,7	64,1	61,5	64,1	61,5	0,0	0,0%	3,7	100,0%	2,7	71,6%	0,8	19,5%	19	19	100,0%	8,47	77		
	2015	18	18	100,0%	18	18	100,0%	3,8	63,9	60,5	63,9	60,5	0,0	0,0%	3,8	100,0%	2,7	68,0%	0,6	15,2%	18	18	100,0%	7,67	86		
	2014	18	18	100,0%				3,8	65,4	60,7	65,4	60,7	0,0	0,0%	3,8	100,0%	2,5	65,6%	0,6	13,9%	18	17	94,4%	8,00	82		
INSURANCE	2017	7	7	100,0%	7	7	100,0%	3,1	59,1	5,4	56,7	5,0	0,0	0,0%	3,1	100,0%	2,6	82,1%	0,3	11,7%	7	7	100,0%	6,86	68		
	2016	7	7	100,0%	7	7	100,0%	3,0	66,4	62,4	66,4	62,4	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,6	85,7%	0,1	4,8%	7	7	100,0%	4,00	61		
	2015	6	6	100,0%	6	6	100,0%	2,8	67,0	63,2	67,0	63,2	0,0	0,0%	2,8	100,0%	2,5	86,1%	0,3	11,1%	6	6	100,0%	4,33	57		
	2014	5	5	100,0%				3,0	69,4	64,8	69,4	64,8	0,0	0,0%	3,0	100,0%	2,4	80,0%	0,0	0,0%	5	5	100,0%	5,00	53		
FINANCIAL	2017	25	25	100,0%	25	25	100,0%	3,5	62,4	5,7	61,7	4,0	0,0	0,0%	3,5	100,0%	2,5	71,8%	0,7	18,7%	25	25	100,0%	8,76	72		
	2016	26	26	100,0%	26	26	100,0%	3,5	64,8	61,5	64,8	61,5	0,0	0,0%	3,5	100,0%	2,7	75,4%	0,7	15,5%	26	26	100,0%	7,27	73		
	2015	24	24	100,0%	24	24	100,0%	3,6	64,8	60,5	64,8	60,5	0,0	0,0%	3,6	100,0%	2,6	72,5%	0,5	14,2%	24	24	100,0%	6,83	78		
	2014	23	23	100,0%				3,6	66,3	60,7	66,3	60,7	0,0	0,0%	3,6	100,0%	2,5	68,8%	0,4	10,9%	23	22	95,7%	7,32	75		
NON FINANCIAL	2017	196	177	90,3%	177	172	97,2%	3,1	59,1	5,4	58,2	6,5	0,0	0,0%	3,1	100,0%	2,4	80,0%	0,3	8,7%	172	172	100,0%	4,06	71		
	2016	201	176	87,6%	176	172	97,7%	3,0	58,7	62,4	58,7	62,4	0,0	0,6%	3,0	99,4%	2,4	80,9%	0,3	7,9%	172	172	100,0%	3,80	69		
	2015	204	179	87,7%	179	177	98,9%	3,0	60,0	63,2	60,0	63,2	0,0	1,1%	3,0	98,9%	2,4	81,7%	0,2	7,4%	177	177	100,0%	3,29	67		
	2014	207	179	86,5%				3,1	60,0	64,8	60,0	64,8	0,0	0,9%	3,0	99,1%	2,4	79,7%	0,2	7,8%	179	173	96,6%	3,32	69		
TOTAL	2017	221	202	91,4%	202	197	97,5%	3,1	59,5	5,4	57,3	4,9	0,0	0,0%	3,1	100,0%	2,4	79,0%	0,3	9,9%	197	197	100,0%	4,65	71		
	2016	227	202	89,0%	202	198	98,0%	3,1	59,5	58,2	59,5	58,2	0,0	0,5%	3,1	99,5%	2,5	80,2%	0,3	8,9%	198	198	100,0%	4,26	70		
	2015	228	203	89,0%	203	201	99,0%	3,1	60,6	58,8	60,6	58,8	0,0	1,0%	3,1	99,0%	2,5	80,6%	0,3	8,2%	201	201	100,0%	3,72	69		
	2014	230	202	87,8%				3,1	60,8	59,5	60,8	59,5	0,0	0,8%	3,1	99,2%	2,4	78,4%	0,3	8,2%	202	195	96,5%	3,77	70		

TAB.21: COMPOSITION OF BOARD COMMITTEES		Companies with a Remuneration Committee			RC composed ONLY by NON EXECUTIVE directors			RC composed by a majority of INDEPENDENT directors			RC composed ONLY by INDEPENDENT directors			Companies with a Control and Risk Committee			CRC composed ONLY by NON EXECUTIVE directors			CRC composed by a majority of INDEPENDENT directors			CRC composed ONLY by INDEPENDENT directors		
INDEX	Year	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	2017	34	33	97,1%	33	33	100,0%	33	31	93,9%	33	14	42,4%	34	34	100,0%	34	34	100,0%	34	32	94,1%	34	21	61,8%
	2016	36	35	97,2%	35	34	97,1%	35	33	94,3%	35	15	42,9%	36	36	100,0%	36	36	100,0%	36	33	91,7%	36	21	58,3%
	2015	35	34	97,1%	34	33	97,1%	34	33	97,1%	34	18	52,9%	35	35	100,0%	35	35	100,0%	35	34	97,1%	35	19	54,3%
	2014	36	35	97,2%	35	34	97,1%	35	34	97,1%	35	17	48,6%	36	36	100,0%	36	36	100,0%	36	34	94,4%	36	16	44,4%
FTSE MID CAP	2017	59	58	98,3%	56	56	100,0%	56	55	98,2%	56	25	44,6%	59	58	98,3%	58	56	96,6%	58	55	94,8%	58	31	53,4%
	2016	59	58	98,3%	56	56	100,0%	56	54	96,4%	56	29	51,8%	59	57	96,6%	57	57	100,0%	57	56	98,2%	57	33	57,9%
	2015	58	57	98,3%	56	55	98,2%	56	53	94,6%	56	26	46,4%	58	57	98,3%	57	56	98,2%	57	56	98,2%	57	33	57,9%
	2014	58	57	98,3%	57	54	94,7%	57	53	93,0%	57	25	43,9%	58	55	94,8%	55	55	100,0%	55	54	98,2%	55	29	52,7%
FTSE SMALL CAP	2017	113	99	87,6%	98	98	100,0%	98	89	90,8%	98	46	46,9%	113	105	92,9%	105	101	96,2%	105	95	90,5%	105	57	54,3%
	2016	123	103	83,7%	102	100	98,0%	102	95	93,1%	102	50	49,0%	123	111	90,2%	111	107	96,4%	111	104	93,7%	111	58	52,3%
	2015	120	102	85,0%	102	99	97,1%	102	92	90,2%	102	48	47,1%	120	107	89,2%	107	104	97,2%	107	99	92,5%	107	61	57,0%
	2014	109	93	85,3%	93	91	97,8%	93	89	95,7%	93	33	35,5%	109	100	91,7%	100	99	99,0%	100	97	97,0%	100	51	51,0%
FTSE MICRO CAP	2017	8	5	62,5%	3	3	100,0%	3	3	100,0%	3	2	66,7%	8	7	87,5%	7	5	71,4%	7	5	71,4%	7	4	57,1%
	2016	7	4	57,1%	3	3	100,0%	3	3	100,0%	3	1	33,3%	7	5	71,4%	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	4	80,0%
	2015	4	3	75,0%	3	3	100,0%	3	3	100,0%	3	2	66,7%	4	4	100,0%	4	4	100,0%	4	4	100,0%	4	2	50,0%
	2014	13	8	61,5%	8	8	100,0%	8	7	87,5%	8	5	62,5%	13	8	61,5%	8	7	87,5%	8	7	87,5%	8	2	25,0%
OTHER	2017	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	6	85,7%	7	3	42,9%	7	6	85,7%	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	4	66,7%
	2016	2	2	100,0%	2	2	100,0%	2	2	100,0%	2	1	50,0%	2	2	100,0%	2	2	100,0%	2	2	100,0%	2	1	50,0%
	2015	11	7	63,6%	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	4	66,7%	11	7	63,6%	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	5	71,4%
	2014	14	9	64,3%	9	8	88,9%	9	8	88,9%	9	5	55,6%	14	11	78,6%	11	11	100,0%	11	11	100,0%	11	8	72,7%
BANKS	2017	18	18	100,0%	18	18	100,0%	18	15	83,3%	18	7	38,9%	18	18	100,0%	18	18	100,0%	18	15	83,3%	18	9	50,0%
	2016	19	19	100,0%	19	19	100,0%	19	16	84,2%	19	8	42,1%	19	19	100,0%	19	19	100,0%	19	16	84,2%	19	10	52,6%
	2015	18	18	100,0%	18	18	100,0%	18	15	83,3%	18	6	33,3%	18	18	100,0%	18	18	100,0%	18	15	83,3%	18	9	50,0%
	2014	18	18	100,0%	18	18	100,0%	18	15	83,3%	18	5	27,8%	18	17	94,4%	17	17	100,0%	17	14	82,4%	17	8	47,1%
INSURANCE	2017	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	3	42,9%	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	2	28,6%
	2016	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	4	57,1%	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	2	28,6%
	2015	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	5	83,3%	6	4	66,7%	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	2	33,3%
	2014	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	2	40,0%	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	1	20,0%
FINANCIAL	2017	25	25	100,0%	25	25	100,0%	25	22	88,0%	25	10	40,0%	25	25	100,0%	25	25	100,0%	25	22	88,0%	25	11	44,0%
	2016	26	26	100,0%	26	26	100,0%	26	23	88,5%	26	12	46,2%	26	26	100,0%	26	26	100,0%	26	23	88,5%	26	12	46,2%
	2015	24	24	100,0%	24	24	100,0%	24	20	83,3%	24	10	41,7%	24	24	100,0%	24	24	100,0%	24	21	87,5%	24	11	45,8%
	2014	23	23	100,0%	23	23	100,0%	23	20	87,0%	23	7	30,4%	23	22	95,7%	22	22	100,0%	22	19	86,4%	22	9	40,9%
NON FINANCIAL	2017	196	177	90,3%	172	172	100,0%	172	162	94,2%	172	80	46,5%	196	185	94,4%	185	177	95,7%	185	171	92,4%	185	106	57,3%
	2016	201	176	87,6%	172	169	98,3%	172	164	95,3%	172	84	48,8%	201	185	92,0%	185	181	97,8%	185	177	95,7%	185	105	56,8%
	2015	204	179	87,7%	177	172	97,2%	177	167	94,4%	177	88	49,7%	204	186	91,2%	186	182	97,8%	186	179	96,2%	186	109	58,6%
	2014	207	179	86,5%	179	172	96,1%	179	171	95,5%	179	78	43,6%	207	188	90,8%	188	186	98,9%	188	184	97,9%	188	97	51,6%
TOTAL	2017	221	202	91,4%	197	197	100,0%	197	184	93,4%	197	90	45,7%	221	210	95,0%	210	202	96,2%	210	193	91,9%	210	117	55,7%
	2016	227	202	89,0%	198	195	98,5%	198	187	94,4%	198	96	48,5%	227	211	93,0%	211	207	98,1%	211	200	94,8%	211	117	55,5%
	2015	228	203	89,0%	201	196	97,5%	201	187	93,0%	201	98	48,8%	228	210	92,1%	210	206	98,1%	210	200	95,2%	210	120	57,1%
	2014	230	202	87,8%	202	195	96,5%	202	191	94,6%	202	85	42,1%	230	210	91,3%	210	208	99,0%	210	203	96,7%	210	106	50,5%

TAB.22: CONTROL AND RISK COMMITTEE		Companies with a Control and Risk Committee				Chair of the CRC		Other CRC members		EXECUTIVE directors (number and %)		NON EXECUTIVE directors (number and %)		INDEPENDENT directors (number and %)		MINORITY directors (number and %)				Companies providing information on CRC meetings'			Number of meetings		Length of meetings (minutes)
						Age	Tenure	Age	Tenure																
INDEX	Year	#	N°	%	μ	μ	μ			μ	%	μ	%	μ	%	μ	%	#	N°	%	μ	μ			
FTSE MIB	2017	34	34	100,0%	3,68	61,1	4,5	57,7	4,0	0,00	0,0%	3,68	100,0%	3,03	84,1%	1,12	26,4%	34	34	100,0%	12,59	160			
	2016	36	36	100,0%	3,75	62,5	58,1	58,1		0,00	0,0%	3,75	100,0%	3,00	81,6%	0,92	21,8%	36	36	100,0%	12,94	144			
	2015	35	35	100,0%	3,80	61,7	58,6	58,6		0,00	0,0%	3,80	100,0%	3,11	84,0%	0,69	17,3%	35	35	100,0%	12,69	149			
	2014	36	36	100,0%	3,75	64,1	59,9	59,9		0,00	0,0%	3,75	100,0%	2,94	80,5%	0,69	18,0%	36	36	100,0%	13,14	147			
FTSE MID CAP	2017	59	58	98,3%	3,14	59,9	5,3	57,5	4,9	0,00	0,0%	3,14	100,0%	2,62	83,7%	0,31	9,5%	58	58	100,0%	7,97	118			
	2016	59	57	96,6%	3,18	60,1	58,2	58,2		0,00	0,0%	3,18	100,0%	2,68	85,2%	0,28	8,0%	57	57	100,0%	8,82	121			
	2015	58	57	98,3%	3,16	59,4	58,4	58,4		0,02	0,6%	3,14	99,4%	2,68	85,9%	0,33	9,7%	57	56	98,2%	7,95	114			
	2014	58	55	94,8%	3,31	59,5	58,7	58,7		0,00	0,0%	3,31	100,0%	2,78	84,6%	0,27	7,2%	55	55	100,0%	7,04	111			
FTSE SMALL CAP	2017	113	105	92,9%	3,02	56,6	4,7	55,6	4,6	0,04	1,0%	2,98	99,0%	2,42	81,1%	0,15	4,9%	105	105	100,0%	6,18	102			
	2016	123	111	90,2%	2,93	58,1	55,9	55,9		0,05	1,4%	2,88	98,6%	2,33	81,3%	0,14	4,9%	111	111	100,0%	5,50	91			
	2015	120	107	89,2%	2,97	59,2	57,7	57,7		0,05	1,2%	2,93	98,8%	2,40	82,1%	0,18	6,2%	107	106	99,1%	5,74	89			
	2014	109	100	91,7%	2,92	59,6	58,6	58,6		0,01	0,5%	2,91	99,5%	2,35	81,1%	0,21	7,3%	100	98	98,0%	5,51	91			
FTSE MICRO CAP	2017	8	7	87,5%	2,71	55,7	5,1	50,7	1,7	0,00	0,0%	2,71	100,0%	2,57	95,2%	0,43	14,3%	7	7	100,0%	7,14	84			
	2016	7	5	71,4%	3,20	61,6	53,7	53,7		0,00	0,0%	3,20	100,0%	3,00	93,3%	0,80	26,7%	5	5	100,0%	5,40	85			
	2015	4	4	100,0%	3,00	53,7	54,2	54,2		0,00	0,0%	3,00	100,0%	2,50	83,3%	0,00	0,0%	4	4	100,0%	3,75	110			
	2014	13	8	61,5%	3,25	57,9	59,9	59,9		0,38	7,5%	2,88	92,5%	2,00	67,7%	0,50	15,6%	8	8	100,0%	3,63	73			
OTHER	2017	7	6	85,7%	2,83	63,4	4,0	56,5	3,8	0,00	0,0%	2,83	100,0%	2,50	88,9%	0,33	13,9%	6	6	100,0%	6,17	84			
	2016	2	2	100,0%	3,00	74,0	60,0	60,0		0,00	0,0%	3,00	100,0%	2,50	83,3%	0,00	0,0%	2	2	100,0%	7,50	120			
	2015	11	7	63,6%	2,86	63,8	59,7	59,7		0,00	0,0%	2,86	100,0%	2,57	91,7%	0,14	3,6%	7	7	100,0%	5,71	106			
	2014	14	11	78,6%	3,00	66,5	53,2	53,2		0,00	0,0%	3,00	100,0%	2,64	90,3%	0,18	6,1%	11	11	100,0%	4,09	94			
BANKS	2017	18	18	100,0%	3,89	57,8	3,6	61,7	5,3	0,00	0,0%	3,89	100,0%	2,72	72,4%	1,11	21,0%	18	18	100,0%	18,50	172			
	2016	19	19	100,0%	4,11	59,9	62,5	62,5		0,00	0,0%	4,11	100,0%	2,89	73,9%	0,89	14,9%	19	19	100,0%	18,74	164			
	2015	18	18	100,0%	4,17	60,8	61,9	61,9		0,00	0,0%	4,17	100,0%	3,00	73,3%	0,61	11,7%	18	17	94,4%	18,18	156			
	2014	18	17	94,4%	4,24	57,9	59,9	59,9		0,00	0,0%	4,24	100,0%	3,00	72,6%	0,65	13,0%	17	16	94,1%	18,31	164			
INSURANCE	2017	7	7	100,0%	3,43	61,0	5,2	55,6	4,9	0,00	0,0%	3,43	100,0%	2,71	79,3%	0,43	12,4%	7	7	100,0%	10,71	159			
	2016	7	7	100,0%	3,29	60,3	55,3	55,3		0,00	0,0%	3,29	100,0%	2,57	78,6%	0,29	7,1%	7	7	100,0%	9,14	146			
	2015	6	6	100,0%	3,17	59,8	53,1	53,1		0,00	0,0%	3,17	100,0%	2,50	79,2%	0,17	4,2%	6	6	100,0%	9,67	143			
	2014	5	5	100,0%	3,40	60,2	56,4	56,4		0,00	0,0%	3,40	100,0%	2,40	71,7%	0,20	5,0%	5	5	100,0%	7,60	145			
FINANCIAL	2017	25	25	100,0%	3,76	58,7	4,0	60,2	5,2	0,00	0,0%	3,76	100,0%	2,72	74,4%	0,92	18,6%	25	25	100,0%	16,32	168			
	2016	26	26	100,0%	3,88	60,0	61,0	61,0		0,00	0,0%	3,88	100,0%	2,81	75,1%	0,73	12,8%	26	26	100,0%	16,15	159			
	2015	24	24	100,0%	3,92	60,5	60,3	60,3		0,00	0,0%	3,92	100,0%	2,88	74,8%	0,50	9,8%	24	23	95,8%	15,96	153			
	2014	23	22	95,7%	4,05	58,4	59,3	59,3		0,00	0,0%	4,05	100,0%	2,86	72,4%	0,55	11,2%	22	21	95,5%	15,76	159			
NON FINANCIAL	2017	196	185	94,4%	3,06	58,4	5,0	55,8	4,3	0,02	0,6%	3,04	99,4%	2,56	84,2%	0,29	9,1%	185	185	100,0%	6,58	108			
	2016	201	185	92,0%	3,04	59,6	56,2	56,2		0,03	0,8%	3,01	99,2%	2,52	83,8%	0,27	8,5%	185	185	100,0%	6,49	102			
	2015	204	186	91,2%	3,06	59,6	57,7	57,7		0,03	0,9%	3,03	99,1%	2,57	85,0%	0,27	8,7%	186	185	99,5%	6,41	102			
	2014	207	188	90,8%	3,08	60,9	58,5	58,5		0,02	0,6%	3,06	99,4%	2,53	83,0%	0,29	9,1%	188	187	99,5%	6,11	100			
TOTAL	2017	221	210	95,0%	3,14	58,4	4,8	56,4	4,5	0,02	0,5%	3,12	99,5%	2,58	83,0%	0,37	10,2%	210	210	100,0%	7,74	116			
	2016	227	211	93,0%	3,14	59,7	57,0	57,0		0,02	0,7%	3,12	99,3%	2,56	82,7%	0,33	9,1%	211	211	100,0%	7,68	110			
	2015	228	210	92,1%	3,16	59,7	58,1	58,1		0,03	0,8%	3,13	99,2%	2,60	83,8%	0,30	8,8%	210	208	99,0%	7,46	108			
	2014	230	210	91,3%	3,18	60,6	58,6	58,6		0,02	0,5%	3,16	99,5%	2,57	81,9%	0,32	9,4%	210	208	99,0%	7,09	106			

TAB.23: REMUNERATION POLICY. FIXED AND VARIABLE COMPENSATION		Variable remuneration is provided (for directors)			Companies disclosing relative weight of fixed/variable remuneration			A cap is set to variable remuneration			Variable remuneration includes a short- term component			Variable remuneration includes a medium/long-term component		
INDEX	Year	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	2017	34	33	97,1%	33	33	100,0%	33	33	100,0%	33	33	100,0%	33	30	90,9%
	2016	36	35	97,2%	35	34	97,1%	35	34	97,1%	35	34	97,1%	35	33	94,3%
	2015	35	33	94,3%	33	32	97,0%	33	32	97,0%	33	32	97,0%	33	31	93,9%
	2014	36	34	94,4%	34	31	91,2%	34	30	88,2%	34	31	91,2%	34	32	94,1%
FTSE MID CAP	2017	59	57	96,6%	57	51	89,5%	57	52	91,2%	57	54	94,7%	57	49	86,0%
	2016	59	52	88,1%	52	43	82,7%	52	46	88,5%	52	50	96,2%	52	45	86,5%
	2015	58	49	84,5%	49	41	83,7%	49	43	87,8%	49	45	91,8%	49	38	77,6%
	2014	58	51	87,9%	51	38	74,5%	51	48	94,1%	51	46	90,2%	51	41	80,4%
FTSE SMALL CAP	2017	113	88	77,9%	88	68	77,3%	88	72	81,8%	88	80	90,9%	88	62	70,5%
	2016	123	96	78,0%	96	69	71,9%	96	74	77,1%	96	89	92,7%	96	66	68,8%
	2015	120	87	72,5%	87	63	72,4%	87	65	74,7%	87	84	96,6%	87	53	60,9%
	2014	109	77	70,6%	77	49	63,6%	77	67	87,0%	77	66	85,7%	77	50	64,9%
FTSE MICRO CAP	2017	8	8	100,0%	8	5	62,5%	8	6	75,0%	8	8	100,0%	8	2	25,0%
	2016	7	5	71,4%	5	4	80,0%	5	4	80,0%	5	5	100,0%	5	1	20,0%
	2015	4	1	25,0%	1	0	0,0%	1	0	0,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%
	2014	13	4	30,8%	4	2	50,0%	4	3	75,0%	4	4	100,0%	4	1	25,0%
OTHER	2017	7	3	42,9%	3	3	100,0%	3	3	100,0%	3	3	100,0%	3	1	33,3%
	2016	2	1	50,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%
	2015	11	9	81,8%	9	7	77,8%	9	8	88,9%	9	8	88,9%	9	3	33,3%
	2014	14	9	64,3%	9	6	66,7%	9	8	88,9%	9	9	100,0%	9	7	77,8%
BANKS	2017	18	16	88,9%	16	16	100,0%	16	16	100,0%	16	16	100,0%	16	12	75,0%
	2016	19	16	84,2%	16	16	100,0%	16	16	100,0%	16	16	100,0%	16	16	100,0%
	2015	18	16	88,9%	16	16	100,0%	16	16	100,0%	16	16	100,0%	16	16	100,0%
	2014	18	15	83,3%	15	12	80,0%	15	14	93,3%	15	14	93,3%	15	12	80,0%
INSURANCE	2017	7	6	85,7%	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	6	100,0%
	2016	7	6	85,7%	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	5	83,3%
	2015	6	5	83,3%	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	4	80,0%
	2014	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	4	80,0%	5	4	80,0%	5	4	80,0%
FINANCIAL	2017	25	22	88,0%	22	22	100,0%	22	22	100,0%	22	22	100,0%	22	18	81,8%
	2016	26	22	84,6%	22	22	100,0%	22	22	100,0%	22	22	100,0%	22	21	95,5%
	2015	24	21	87,5%	21	21	100,0%	21	21	100,0%	21	21	100,0%	21	20	95,2%
	2014	23	20	87,0%	20	17	85,0%	20	18	90,0%	20	18	90,0%	20	16	80,0%
NON FINANCIAL	2017	196	167	85,2%	167	138	82,6%	167	144	86,2%	167	156	93,4%	167	126	75,4%
	2016	201	167	83,1%	167	129	77,2%	167	137	82,0%	167	157	94,0%	167	125	74,9%
	2015	204	158	77,5%	158	122	77,2%	158	127	80,4%	158	149	94,3%	158	106	67,1%
	2014	207	155	74,9%	155	109	70,3%	155	138	89,0%	155	138	89,0%	155	115	74,2%
TOTAL	2017	221	189	85,5%	189	160	84,7%	189	166	87,8%	189	178	94,2%	189	144	76,2%
	2016	227	189	83,3%	189	151	79,9%	189	159	84,1%	189	179	94,7%	189	146	77,2%
	2015	228	179	78,5%	179	143	79,9%	179	148	82,7%	179	170	95,0%	179	126	70,4%
	2014	230	175	76,1%	175	126	72,0%	175	156	89,1%	175	156	89,1%	175	131	74,9%

TAB.24: REMUNERATION POLICY. STRUCTURE OF DIRECTORS' VARIABLE REMUNERATION		Performance targets are disclosed			Economic results (Net Profit, Ebit, Ebitda, EVA, etc...)			Business targets			Share value			Companies where "ad hoc" bonuses based on ex post evaluation are possible			Companies disclosing the cases where such bonuses may be paid (ex post evaluation by the BoD, extraordinary transactions, other)			Companies disclosing the existence of a claw-back clause			Companies disclosing the existence of a malus clause			Companies disclosing the trigger events for a claw-back		
INDEX	Year	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	2017	33	33	100,0%	33	33	100,0%	33	27	81,8%	33	25	75,8%	34	10	29,4%	10	10	100,0%	34	31	91,2%	34	23	67,6%	31	31	100,0%
	2016	35	35	100,0%	35	34	97,1%	35	28	80,0%	35	27	77,1%	36	12	33,3%	12	12	100,0%	36	31	86,1%				31	29	93,5%
	2015	33	33	100,0%	33	31	93,9%	33	21	63,6%	33	23	69,7%	35	7	20,0%	7	7	100,0%	35	29	82,9%				29	21	72,4%
	2014	34	34	100,0%	34	32	94,1%	34	19	55,9%	34	22	64,7%															
FTSE MID CAP	2017	57	56	98,2%	56	55	98,2%	56	41	73,2%	56	33	58,9%	59	20	33,9%	20	20	100,0%	59	42	71,2%	59	25	42,4%	42	41	97,6%
	2016	52	51	98,1%	51	50	98,0%	51	30	58,8%	51	29	56,9%	59	13	22,0%	13	13	100,0%	59	36	61,0%				36	31	86,1%
	2015	49	45	91,8%	45	44	97,8%	45	28	62,2%	45	24	53,3%	58	14	24,1%	14	14	100,0%	58	25	43,1%				25	19	76,0%
	2014	51	50	98,0%	50	45	90,0%	50	23	46,0%	50	14	28,0%															
FTSE SMALL CAP	2017	88	79	89,8%	79	76	96,2%	79	34	43,0%	79	31	39,2%	113	34	30,1%	34	34	100,0%	113	37	32,7%	113	23	20,4%	37	35	94,6%
	2016	96	83	86,5%	83	81	97,6%	83	34	41,0%	83	26	31,3%	123	38	30,9%	38	38	100,0%	123	36	29,3%				36	34	94,4%
	2015	87	79	90,8%	79	77	97,5%	79	33	41,8%	79	26	32,9%	120	30	25,0%	30	30	100,0%	120	21	17,5%				21	16	76,2%
	2014	77	71	92,2%	71	66	93,0%	71	21	29,6%	71	22	31,0%															
FTSE MICRO CAP	2017	8	5	62,5%	5	5	100,0%	5	3	60,0%	5	0	0,0%	8	2	25,0%	2	2	100,0%	8	1	12,5%	8	0	0,0%	1	1	100,0%
	2016	5	4	80,0%	4	4	100,0%	4	4	100,0%	4	1	25,0%	7	2	28,6%	2	2	100,0%	7	2	28,6%				2	2	100,0%
	2015	1	1	100,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%	1	1	100,0%	4	0	0,0%	0	0	n.a.	4	0	0,0%				0	0	n.a.
	2014	4	4	100,0%	4	4	100,0%	4	2	50,0%	4	2	50,0%															
OTHER	2017	3	3	100,0%	3	3	100,0%	3	2	66,7%	3	1	33,3%	7	0	0,0%	0	0	#DIV/0!	7	1	14,3%	7	1	14,3%	1	1	100,0%
	2016	1	1	100,0%	1	1	100,0%	1	0	0,0%	1	1	100,0%	2	1	50,0%	1	1	100,0%	2	0	0,0%				0	0	n.a.
	2015	9	9	100,0%	9	9	100,0%	9	6	66,7%	9	2	22,2%	11	3	27,3%	3	3	100,0%	11	1	9,1%				1	1	100,0%
	2014	9	8	88,9%	8	8	100,0%	8	5	62,5%	8	3	37,5%															
BANKS	2017	16	16	100,0%	16	16	100,0%	16	12	75,0%	16	13	81,3%	18	5	27,8%	5	5	100,0%	18	16	88,9%	18	14	77,8%	16	14	87,5%
	2016	16	16	100,0%	16	16	100,0%	16	13	81,3%	16	13	81,3%	19	4	21,1%	4	4	100,0%	19	17	89,5%				17	11	64,7%
	2015	16	16	100,0%	16	15	93,8%	16	14	87,5%	16	14	87,5%	18	1	5,6%	1	1	100,0%	18	15	83,3%				15	10	66,7%
	2014	15	15	100,0%	15	15	100,0%	15	11	73,3%	15	9	60,0%															
INSURANCE	2017	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	5	83,3%	6	4	66,7%	7	1	14,3%	1	1	100,0%	7	7	100,0%	7	7	100,0%	7	7	100,0%
	2016	6	6	100,0%	6	6	100,0%	6	4	66,7%	6	4	66,7%	7	1	14,3%	1	1	100,0%	7	7	100,0%				7	7	100,0%
	2015	5	4	80,0%	4	4	100,0%	4	2	50,0%	4	3	75,0%	6	1	16,7%	1	1	100,0%	6	6	100,0%				6	5	83,3%
	2014	5	5	100,0%	5	5	100,0%	5	1	20,0%	5	1	20,0%															
FINANCIAL	2017	22	22	100,0%	22	22	100,0%	22	17	77,3%	22	17	77,3%	25	6	24,0%	6	6	100,0%	25	23	92,0%	25	21	84,0%	23	21	91,3%
	2016	22	22	100,0%	22	22	100,0%	22	17	77,3%	22	17	77,3%	26	5	19,2%	5	5	100,0%	26	24	92,3%				24	18	75,0%
	2015	21	20	95,2%	20	19	95,0%	20	16	80,0%	20	17	85,0%	24	2	8,3%	2	2	100,0%	24	21	87,5%				21	15	71,4%
	2014	20	20	100,0%	20	20	100,0%	20	12	60,0%	20	10	50,0%															
NON FINANCIAL	2017	167	154	92,2%	154	150	97,4%	154	90	58,4%	154	73	47,4%	196	60	30,6%	60	60	100,0%	196	89	45,4%	196	51	26,0%	89	88	98,9%
	2016	167	152	91,0%	152	148	97,4%	152	79	52,0%	152	67	44,1%	201	61	30,3%	61	61	100,0%	201	81	40,3%				81	78	96,3%
	2015	158	147	93,0%	147	143	97,3%	147	73	49,7%	147	59	40,1%	204	52	25,5%	52	52	100,0%	204	55	27,0%				55	42	76,4%
	2014	155	147	94,8%	147	135	91,8%	147	58	39,5%	147	53	36,1%															
TOTAL	2017	189	176	93,1%	176	172	97,7%	176	107	60,8%	176	90	51,1%	221	66	29,9%	66	66	100,0%	221	112	50,7%	221	72	32,6%	112	109	97,3%
	2016	189	174	92,1%	174	170	97,7%	174	96	55,2%	174	84	48,3%	227	66	29,1%	66	66	100,0%	227	105	46,3%				105	96	91,4%
	2015	179	167	93,3%	167	162	97,0%	167	89	53,3%	167	76	45,5%	228	54	23,7%	54	54	100,0%	228	76	33,3%				76	57	75,0%
	2014	175	167	95,4%	167	155	92,8%	167	70	41,9%	167	63	37,7%															

TAB.25: REMUNERATION POLICY. TERMINATION PAYMENTS		The remuneration policy allows termination payments			An agreement defining such payments is already in place			A cap to termination payments is set out in advance		
INDEX	Years	#	N°	%	#	N°	%	#	N°	%
FTSE MIB	2017	34	32	94,1%	32	12	37,5%	32	24	75,0%
	2016	36	33	91,7%	33	15	45,5%	33	27	81,8%
	2015	35	28	80,0%	28	11	39,3%	28	21	75,0%
FTSE MID CAP	2017	59	46	78,0%	46	11	23,9%	46	24	52,2%
	2016	59	47	79,7%	47	15	31,9%	47	23	48,9%
	2015	58	43	74,1%	43	18	41,9%	43	16	37,2%
FTSE SMALL CAP	2017	113	91	80,5%	91	22	24,2%	91	32	35,2%
	2016	123	105	85,4%	105	27	25,7%	105	40	38,1%
	2015	120	99	82,5%	99	25	25,3%	99	37	37,4%
FTSE MICRO CAP	2017	8	7	87,5%	7	1	14,3%	7	4	57,1%
	2016	7	5	71,4%	5	1	20,0%	5	2	40,0%
	2015	4	4	100,0%	4	1	25,0%	4	0	0,0%
OTHER	2017	7	4	57,1%	4	2	50,0%	4	4	100,0%
	2016	2	2	100,0%	2	0	0,0%	2	2	100,0%
	2015	11	8	72,7%	8	0	0,0%	8	1	12,5%
BANKS	2017	18	16	88,9%	16	2	12,5%	16	15	93,8%
	2016	19	14	73,7%	14	2	14,3%	14	11	78,6%
	2015	18	13	72,2%	13	2	15,4%	13	7	53,8%
INSURANCE	2017	7	6	85,7%	6	2	33,3%	6	5	83,3%
	2016	7	7	100,0%	7	2	28,6%	7	6	85,7%
	2015	6	5	83,3%	5	1	20,0%	5	3	60,0%
FINANCIAL	2017	25	22	88,0%	22	4	18,2%	22	20	90,9%
	2016	26	21	80,8%	21	4	19,0%	21	17	81,0%
	2015	24	18	75,0%	18	3	16,7%	18	10	55,6%
NON FINANCIAL	2017	196	158	80,6%	158	44	27,8%	158	68	43,0%
	2016	201	171	85,1%	171	54	31,6%	171	77	45,0%
	2015	204	164	80,4%	164	52	31,7%	164	65	39,6%
TOTAL	2017	221	180	81,4%	180	48	26,7%	180	88	48,9%
	2016	227	192	84,6%	192	58	30,2%	192	94	49,0%
	2015	228	182	79,8%	182	55	30,2%	182	75	41,2%

TAB.26: DIRECTORS REMUNERATION (Average data in € .000)		#	Fixed remuneration (%)		Non monetary benefits (%)		Bonuses and other incentives (%)		Other compensation (%)		Compensation for committee membership (%)		Profit sharing (%)		Compensation from subsidiaries (%)		Severance payments (company and or subsidiaries) (%)		Total remuneration		Fair value of equity compensation		
INDEX	Years																		#	%	(average in € .000)		
FTSE MIB	2017	460	213	57,3%	6	1,5%	62	16,7%	8	2,3%	16	4,3%	0	0,0%	43	11,6%	23	6,3%	371	38	8,3%	1070	
	2016	519	237	58,5%	7	1,7%	70	17,2%	6	1,6%	15	3,8%	0	0,0%	66	16,3%	3	0,9%	405	47	9,1%	788	
	2015	486	209	52,5%	6	1,5%	39	9,7%	5	1,2%	19	4,7%	0	0,0%	118	29,6%	3	0,7%	398	29	6,0%	684	
	2014	503	220	54,5%	4	1,0%	71	17,5%	5	1,2%	20	4,9%	0	0,1%	78	19,5%	5	1,2%	403	28	5,6%	927	
FTSE MID CAP	2017	631	156	52,7%	3	0,9%	63	21,3%	12	3,9%	10	3,3%	5	1,6%	46	15,5%	2	0,7%	296	28	4,4%	411	
	2016	633	159	52,4%	4	1,4%	79	26,0%	6	2,0%	11	3,5%	6	2,0%	23	7,5%	16	5,1%	303	33	5,2%	369	
	2015	674	150	56,7%	3	1,2%	44	16,6%	8	3,1%	10	3,7%	5	1,9%	34	12,9%	10	3,8%	264	26	3,9%	313	
	2014	650	150	56,2%	3	1,2%	36	13,7%	9	3,2%	9	3,4%	5	2,0%	35	13,0%	20	7,4%	266	27	4,2%	314	
FTSE SMALL CAP	2017	982	85	58,6%	1	1,0%	16	11,1%	6	3,9%	5	3,5%	0	0,0%	29	20,2%	2	1,7%	145	15	1,5%	108	
	2016	1038	80	57,1%	1	0,9%	15	10,5%	6	4,6%	4	3,2%	0	0,0%	32	22,8%	1	0,7%	140	18	1,7%	75	
	2015	1022	85	59,9%	1	1,0%	20	14,1%	5	3,6%	5	3,2%	0	0,0%	20	14,0%	6	4,3%	142	13	1,3%	227	
	2014	939	85	60,0%	1	0,8%	19	13,1%	12	8,2%	6	4,0%	2	1,2%	13	9,3%	5	3,5%	142	14	1,5%	133	
FTSE MICRO CAP	2017	70	55	65,3%	1	1,4%	6	7,1%	7	8,3%	2	2,7%	0	0,0%	11	13,1%	2	2,1%	84	0	0,0%	0	
	2016	63	50	55,7%	1	1,1%	23	25,6%	13	14,6%	2	1,7%	0	0,0%	1	1,4%	0	0,0%	90	0	0,0%	0	
	2015	30	19	42,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	6,6%	0	0,0%	22	47,9%	2	3,6%	45	2	6,7%	29	
	2014	120	59	52,7%	1	0,9%	3	2,3%	5	4,2%	1	1,3%	0	0,0%	43	38,2%	0	0,3%	113	2	1,7%	126	
OTHER	2017	62	59	57,5%	2	2,3%	0	0,0%	7	6,9%	3	3,2%	0	0,0%	31	30,1%	0	0,0%	103	3	4,8%	130	
	2016	22	63	44,7%	0	0,3%	13	9,4%	0	0,0%	6	4,2%	0	0,0%	58	41,4%	0	0,0%	140	0	0,0%	0	
	2015	93	54	39,6%	1	0,7%	5	3,3%	10	7,1%	3	2,2%	0	0,0%	64	47,1%	0	0,0%	137	0	0,0%	0	
	2014	134	55	46,9%	1	0,9%	2	1,4%	15	13,1%	8	7,1%	0	0,0%	36	30,6%	0	0,0%	117	0	0,0%	0	
BANKS	2017	274	178	73,4%	7	2,9%	10	4,2%	3	1,2%	14	5,6%	0	0,0%	22	9,2%	9	3,5%	243	15	5,5%	190	
	2016	305	187	74,2%	8	3,2%	21	8,3%	2	0,9%	14	5,6%	0	0,0%	19	7,7%	0	0,0%	252	24	7,9%	324	
	2015	302	190	74,9%	8	3,3%	11	4,5%	4	1,4%	21	8,1%	0	0,0%	15	5,9%	5	1,8%	253	19	6,3%	216	
	2014	313	173	77,5%	4	1,6%	5	2,3%	5	2,3%	17	7,5%	5	2,3%	14	6,4%	0	0,0%	224	10	3,2%	197	
INSURANCES	2017	105	190	59,5%	2	0,7%	33	10,5%	9	2,9%	11	3,3%	0	0,0%	52	16,2%	22	6,9%	319	6	5,7%	407	
	2016	106	187	63,8%	2	0,8%	46	15,6%	1	0,4%	13	4,3%	0	0,0%	44	15,1%	0	0,0%	293	2	1,9%	1438	
	2015	102	175	66,0%	2	0,8%	43	16,1%	0	0,1%	12	4,7%	0	0,0%	33	12,4%	0	0,0%	266	3	2,9%	1058	
	2014	84	170	60,6%	2	0,8%	44	15,7%	10	3,4%	17	6,2%	2	0,5%	35	12,6%	0	0,0%	280	2	2,4%	291	
FINANCIAL	2017	379	182	68,7%	6	2,2%	17	6,3%	5	1,8%	13	4,8%	0	0,0%	31	11,6%	12	4,6%	264	21	5,5%	252	
	2016	411	187	71,2%	7	2,5%	27	10,4%	2	0,7%	14	5,2%	0	0,0%	26	9,9%	0	0,0%	263	26	6,3%	410	
	2015	404	186	72,6%	7	2,7%	19	7,5%	3	1,1%	19	7,2%	0	0,0%	19	7,6%	3	1,4%	256	22	5,4%	331	
	2014	397	173	73,3%	3	1,4%	13	5,7%	6	2,6%	17	7,2%	4	1,9%	19	8,0%	0	0,0%	236	12	3,0%	213	
NON FINANCIAL	2017	1826	120	53,0%	2	0,9%	43	19,0%	9	3,9%	8	3,4%	2	0,7%	38	16,7%	5	2,4%	225	63	3,5%	776	
	2016	1864	125	52,3%	3	1,1%	49	20,5%	7	3,1%	8	3,1%	2	0,9%	39	16,2%	7	2,8%	240	72	3,9%	554	
	2015	1901	116	51,5%	2	0,9%	32	14,4%	7	3,1%	7	3,1%	2	0,8%	52	23,3%	7	3,0%	225	48	2,5%	494	
	2014	1949	120	52,5%	2	0,9%	37	16,2%	10	4,3%	8	3,5%	2	0,8%	39	17,3%	10	4,5%	228	59	3,0%	576	
TOTAL	2017	2205	130	56,1%	3	1,2%	38	16,5%	8	3,5%	9	3,7%	1	0,6%	36	15,7%	7	2,9%	232	84	3,8%	645	
	2016	2275	137	56,0%	3	1,4%	45	18,5%	6	2,7%	9	3,5%	2	0,7%	36	14,9%	6	2,3%	244	98	4,3%	516	
	2015	2305	128	55,6%	3	1,2%	30	13,1%	6	2,7%	9	3,9%	1	0,6%	46	20,2%	6	2,7%	230	70	3,0%	443	
	2014	2346	129	56,1%	2	1,0%	33	14,4%	9	4,0%	10	4,2%	2	1,0%	36	15,7%	9	3,7%	229	71	3,0%	515	

TAB. 27: STRUCTURE OF DIRECTORS REMUNERATIONBY ROLE (average data in € .000); 2016 Remuneration Reports																			Fair value of equity compensation		
Role	#	Fixed remuneration	(%)	Non monetary benefits	(%)	Bonuses and other incentives	(%)	Other compensation	(%)	Compensation for committee membership	(%)	Profit sharing	(%)	Compensation from subsidiaries	(%)	Severance payments (company and or subsidiaries)	(%)	Total remuneration	No. Of beneficiaries	% of beneficiaries	(average in € .000)
MD	245	493	53,7%	11	1,2%	257	28,0%	32	3,5%	1	0,1%	6	0,7%	109	11,9%	9	0,9%	918	44	18,0%	1068
Chairman	175	333	69,8%	8	1,8%	39	8,2%	4	0,9%	2	0,5%	0	0,0%	54	11,3%	36	7,6%	477	10	5,7%	300
executives	86	406	69,5%	12	2,0%	58	9,9%	8	1,4%	1	0,1%	0	0,0%	99	16,9%	2	0,4%	585	10	11,6%	300
non executives	89	262	70,4%	5	1,3%	21	5,6%	1	0,3%	4	1,0%	0	0,0%	10	2,8%	69	18,6%	372	0	0,0%	0
Deputy Chairman	129	158	55,8%	1	0,5%	8	2,7%	13	4,6%	6	2,1%	0	0,0%	70	24,7%	26	9,2%	283	6	4,7%	59
Other executives	160	188	44,5%	7	1,7%	82	19,5%	9	2,1%	3	0,8%	9	2,1%	116	27,6%	8	1,8%	422	22	13,8%	162
Non executive in EC	16	133	85,7%	2	1,4%	0	0,0%	0	0,0%	10	6,6%	0	0,0%	10	6,3%	0	0,0%	155	0	0,0%	0
Other non executives non independents	540	36	44,5%	0	0,5%	1	1,0%	9	11,3%	4	5,5%	0	0,0%	27	33,6%	3	3,6%	82	2	0,4%	147
Other independents	940	38	68,0%	0	0,2%	0	0,0%	1	1,9%	15	27,2%	0	0,0%	1	2,6%	0	0,0%	56	0	0,0%	0
TOTAL	2205	130	56,1%	3	1,2%	38	16,5%	8	3,5%	9	3,7%	1	0,6%	36	15,7%	7	2,9%	232	84	3,8%	645

General Managers who are not members of the BoD	52	282	54,8%	12	2,3%	89	17,4%	15	2,8%	0	0,0%	6	1,1%	20	3,8%	92	17,8%	515	14	26,9%	247
---	----	-----	-------	----	------	----	-------	----	------	---	------	---	------	----	------	----	-------	-----	----	-------	-----

STRUCTURE OF DIRECTORS REMUNERATIONBY ROLE (average data in €.000); 2016 Remuneration Reports																			Fair value of equity compensation		
Role	#	Fixed remuneration	(%)	Non monetary benefits	(%)	Bonuses and other incentives	(%)	Other compensation	(%)	Compensation for committee membership	(%)	Profit sharing	(%)	Compensation from subsidiaries	(%)	Severance payments (company and or subsidiaries)	(%)	Total remuneration	No. Of beneficiaries	% of beneficiaries	(average in €.000)
MD	259	553	56,4%	15	1,5%	304	31,1%	14	1,4%	1	0,1%	9	0,9%	72	7,4%	12	1,2%	979	51	19,7%	803
Chairman	182	335	72,4%	11	2,4%	55	12,0%	6	1,2%	2	0,5%	0	0,0%	52	11,3%	1	0,2%	462	7	3,8%	325
executives	100	412	66,2%	15	2,4%	100	16,1%	10	1,6%	1	0,2%	0	0,0%	81	13,1%	2	0,3%	623	7	7,0%	325
non executives	81	232	89,6%	6	2,3%	0	0,2%	0	0,1%	4	1,5%	0	0,0%	17	6,4%	0	0,0%	259	0	0,0%	0
n.a.	1	900	99,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	9	1,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	909	0	0,0%	0
Deputy Chairman	140	146	35,6%	1	0,3%	38	9,4%	12	2,9%	6	1,4%	0	0,0%	157	38,4%	48	11,8%	410	7	5,0%	301
Other executives	169	181	46,1%	7	1,8%	50	12,8%	30	7,7%	5	1,2%	9	2,4%	105	26,7%	5	1,4%	392	24	14,2%	203
Non executive in EC	26	69	40,4%	2	1,1%	0	0,0%	4	2,6%	19	11,0%	0	0,0%	19	11,0%	58	33,8%	171	0	0,0%	0
Other non executives non independents	567	33	48,7%	0	0,4%	0	0,3%	5	8,0%	4	6,2%	0	0,0%	24	35,9%	0	0,3%	67	1	0,2%	84
Other independents	932	38	68,8%	0	0,2%	0	0,2%	0	0,5%	16	28,3%	0	0,0%	1	1,9%	0	0,0%	55	8	0,9%	30
TOTAL	2275	137	56,0%	3	1,4%	45	18,5%	6	2,7%	9	3,5%	2	0,7%	36	14,9%	6	2,3%	244	98	4,3%	516

General Managers who are not members of the BoD	44	288	39,4%	9	1,3%	360	49,2%	11	1,6%	0	0,0%	4	0,6%	36	4,9%	23	3,1%	731	14	31,8%	75
---	----	-----	-------	---	------	-----	-------	----	------	---	------	---	------	----	------	----	------	-----	----	-------	----

STRUCTURE OF DIRECTORS REMUNERATIONBY ROLE (average data in €.000); 2015 Remuneration Reports																			Fair value of quity compensation		
Role	#	Fixed remuneration	(%)	Non monetary benefits	(%)	Bonuses and other incentives	(%)	Other compensation	(%)	Compensation for committees	(%)	Profit sharing	(%)	Compensation from subsidiaries	(%)	Severance payments (from the company or its subsidiaries)	(%)	Total remuneration	No. Of beneficiaries	% of beneficiaries	(average in €.000)
MD	268	475	56,3%	12	1,4%	213	25,2%	16	1,9%	1	0,1%	6	0,7%	105	12,4%	16	1,9%	843	42	15,7%	603
Chairman	174	333	74,8%	8	1,8%	14	3,2%	4	0,8%	3	0,7%	0	0,0%	60	13,5%	24	5,3%	446	8	4,6%	199
executives	96	401	68,6%	10	1,7%	26	4,4%	4	0,7%	1	0,2%	0	0,0%	100	17,0%	43	7,3%	585	6	6,3%	246
non executives	77	241	90,6%	6	2,1%	0	0,1%	3	1,0%	5	2,0%	0	0,0%	11	4,3%	0	0,0%	266	2	2,6%	60
n.a.	1	900	98,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	1,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	913	0	0,0%	0
Deputy Chairman	148	160	60,9%	2	0,7%	17	6,3%	16	6,1%	8	3,1%	0	0,0%	60	22,8%	0	0,2%	262	4	2,7%	80
Other executives	164	203	34,4%	8	1,4%	44	7,5%	13	2,2%	3	0,6%	11	1,9%	272	46,2%	35	5,9%	589	14	8,5%	177
Non executive in EC	46	62	62,2%	1	1,2%	0	0,0%	2	1,7%	25	25,1%	0	0,0%	10	9,8%	0	0,0%	100	0	0,0%	0
Other non executives non independents	573	32	46,9%	0	0,3%	0	0,0%	8	11,9%	4	6,1%	0	0,0%	23	34,5%	0	0,3%	67	2	0,3%	641
Other independents	932	34	65,6%	0	0,2%	0	0,3%	0	0,4%	16	30,5%	0	0,0%	1	2,9%	0	0,0%	52	0	0,0%	0
TOTAL	2305	128	55,6%	3	1,2%	30	13,1%	6	2,7%	9	3,9%	1	0,6%	46	20,2%	6	2,7%	230	70	3,0%	443

General Managers who are not members of the BoD	49	298	65,1%	11	2,4%	110	24,0%	15	3,2%	0	0,0%	9	1,9%	16	3,4%	0	0,0%	457	12	24,5%	126
---	----	-----	-------	----	------	-----	-------	----	------	---	------	---	------	----	------	---	------	-----	----	-------	-----

TAB. 27: STRUCTURE OF DIRECTORS REMUNERATIONBY ROLE (average data in € .000); 2014 Remuneration Reports																			Fair value of quity compensation		
Role	#	Fixed remuneration	(%)	Non monetary benefits	(%)	Bonuses and other incentives	(%)	Other compensation	(%)	Compensation for committees	(%)	Profit sharing	(%)	Compensation from subsidiaries	(%)	Severance payments (from the company or its subsidiaries)	(%)	Total remuneration	No. Of beneficiaries	% of beneficiaries	(average in € .000)
MD	280	466	55,1%	12	1,4%	205	24,2%	30	3,6%	2	0,3%	9	1,0%	95	11,2%	29	3,5%	846	38	13,6%	686
Chairman	166	357	72,7%	5	1,0%	22	4,4%	3	0,6%	5	1,0%	1	0,2%	54	11,0%	45	9,2%	491	7	4,2%	570
executives	90	439	68,1%	8	1,2%	34	5,3%	5	0,8%	2	0,2%	0	0,0%	74	11,5%	84	13,0%	645	7	7,8%	570
non executives	73	252	83,6%	1	0,4%	8	2,7%	0	0,1%	8	2,7%	2	0,8%	29	9,6%	0	0,0%	302	0	0,0%	0
n.a.	3	430	86,3%	1	0,2%	0	0,0%	0	0,0%	11	2,1%	0	0,0%	56	11,3%	0	0,0%	498	0	0,0%	0
Deputy Chairman	150	151	58,8%	1	0,6%	15	6,0%	25	9,7%	10	3,9%	1	0,5%	51	19,9%	2	0,7%	257	6	4,0%	124
Other executives	162	195	39,1%	5	0,9%	81	16,3%	26	5,2%	6	1,2%	11	2,2%	154	30,8%	22	4,4%	499	17	10,5%	232
Non executive in EC	46	47	57,2%	2	1,9%	0	0,0%	5	6,1%	25	30,8%	0	0,0%	3	4,0%	0	0,0%	83	0	0,0%	0
Other non executives non independents	607	38	50,4%	0	0,4%	1	1,8%	7	8,7%	4	5,9%	1	1,1%	23	30,6%	1	1,0%	76	3	0,5%	596
Other independents	935	35	64,9%	0	0,3%	0	0,6%	1	1,0%	16	29,1%	0	0,2%	2	3,9%	0	0,0%	54	0	0,0%	0
TOTAL	2346	129	56,1%	2	1,0%	33	14,4%	9	4,0%	10	4,2%	2	1,0%	36	15,7%	9	3,7%	229	71	3,0%	515
General Managers who are not members of the BoD	54	346	40,8%	22	2,6%	124	14,7%	20	2,3%	0	0,0%	3	0,4%	89	10,5%	67	7,9%	670	12	22,2%	182

STRUCTURE OF DIRECTORS REMUNERATIONBY ROLE (average data in € .000); 2013 Remuneration Reports																			Fair value of quity compensation		
Role	#	Fixed remuneration	(%)	Non monetary benefits	(%)	Bonuses and other incentives	(%)	Other compensation	(%)	Compensation for committees	(%)	Profit sharing	(%)	Compensation from subsidiaries	(%)	Severance payments (from the company or its subsidiaries)	(%)	Total remuneration	No. Of beneficiaries	% of beneficiaries	(average in € .000)
MD	292	438	57,0%	13	1,8%	188	24,4%	21	2,8%	1	0,1%	7	0,9%	93	12,0%	7	0,9%	768	42	14,4%	772
Chairman	182	350	72,7%	9	1,8%	52	10,7%	2	0,4%	3	0,6%	1	0,3%	64	13,2%	1	0,2%	482	13	7,1%	718
executives	100	424	67,7%	11	1,8%	88	14,1%	3	0,5%	2	0,4%	1	0,2%	95	15,1%	2	0,3%	627	12	11,9%	768
non executives	80	259	85,6%	5	1,8%	6	2,0%	1	0,3%	4	1,3%	2	0,7%	25	8,4%	0	0,0%	302	1	1,3%	114
n.a.	2	197	99,5%	1	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	198	0	0,0%	0
Deputy Chairman	143	148	37,8%	1	0,3%	12	3,1%	9	2,4%	6	1,4%	1	0,3%	213	54,3%	2	0,4%	392	4	2,8%	164
Other executives	180	182	40,6%	7	1,5%	32	7,2%	15	3,3%	4	1,0%	9	2,1%	175	39,2%	23	5,0%	448	12	6,7%	125
Non executive in EC	58	83	61,8%	1	0,6%	0	0,0%	2	1,7%	27	19,8%	0	0,0%	22	16,1%	0	0,0%	134	0	0,0%	0
Other non executives non independents	640	35	47,6%	1	0,7%	0	0,2%	6	8,1%	4	6,0%	0	0,0%	25	33,9%	3	3,4%	73	5	0,8%	47
Other independents	980	37	67,2%	0	0,2%	0	0,0%	0	0,9%	15	26,8%	0	0,0%	3	4,9%	0	0,0%	55	0	0,0%	0
TOTAL	2475	125	55,4%	3	1,3%	29	12,9%	6	2,7%	9	3,8%	2	0,8%	49	21,6%	3	1,5%	225	76	3,1%	581
General Managers who are not members of the BoD	67	365	58,7%	16	2,6%	147	23,6%	24	3,9%	0	0,0%	3	0,5%	67	10,8%	0	0,0%	622	13	19,4%	263

STRUCTURE OF DIRECTORS REMUNERATIONBY ROLE (average data in € .000); 2012 Remuneration Reports																			Fair value of quity compensation		
Role	#	Fixed remuneration	(%)	Non monetary benefits	(%)	Bonuses and other incentives	(%)	Other compensation	(%)	Compensation for committees	(%)	Profit sharing	(%)	Compensation from subsidiaries	(%)	Severance payments (from the company or its subsidiaries)	(%)	Total remuneration	No. Of beneficiaries	% of beneficiaries	(average in € .000)
MD	305	440	53,4%	10	1,2%	224	27,2%	46	5,6%	2	0,2%	7	0,8%	87	10,5%	9	1,1%	824	46	15,1%	792
Chairman	202	353	59,4%	5	0,9%	48	8,1%	16	2,7%	5	0,8%	1	0,2%	158	26,5%	9	1,4%	596	10	5,0%	266
executives	103	434	51,7%	9	1,1%	93	11,1%	7	0,8%	2	0,3%	1	0,1%	281	33,5%	13	1,5%	840	10	9,7%	266
non executives	97	256	79,1%	1	0,4%	0	0,0%	27	8,3%	8	2,4%	2	0,5%	26	7,9%	4	1,3%	323	0	0,0%	0
n.a.	2	787	99,7%	2	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	790	0	0,0%	0
Deputy Chairman	170	157	65,9%	1	0,5%	18	7,5%	7	2,9%	10	4,4%	1	0,5%	44	18,3%	0	0,0%	238	7	4,1%	584
Other executives	191	154	35,5%	4	1,0%	48	11,1%	63	14,4%	4	0,8%	4	0,8%	152	35,0%	6	1,4%	434	18	9,4%	302
Non executive in EC	62	68	64,4%	1	0,7%	0	0,0%	0	0,0%	28	26,5%	0	0,1%	9	8,3%	0	0,0%	106	1	1,6%	66
Other non executives non independents	717	34	43,1%	1	1,0%	1	1,9%	6	8,1%	4	5,2%	0	0,3%	31	38,9%	1	1,6%	79	4	0,6%	145
Other independents	997	37	66,6%	0	0,3%	0	0,0%	0	0,8%	15	27,1%	0	0,1%	3	5,1%	0	0,0%	55	0	0,0%	0
TOTAL	2644	124	53,3%	2	0,9%	35	15,0%	13	5,8%	9	3,8%	1	0,6%	46	19,6%	3	1,1%	233	86	3,3%	573

TAB.28: AGE OF DIRECTORS AND STATUTORY AUDITORS (BY ROLE)		All directors	Managing Directors	Executive chair	Non executive chair	Deputy-Chair	Other executives	Non executive Members of EC	Other non executives (NON independent)	Other independent	Chair of the Board of Statutory Auditors	Other Statutory Auditors
INDEX	Year	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ
FTSE MIB	2017	58,3	55,3	66,7	63,8	61,7	57,1	58,2	58,7	57,6	60,0	56,2
	2016	59,3	55,1	63,7	63,4	63,9	54,0	66,0	59,2	58,5	60,7	56,9
	2015	58,9	55,6	74,7	65,7	62,1	57,7	59,0	58,3	58,6	59,9	59,1
	2014	60,0	57,1	69,0	66,3	63,7	58,1	60,3	59,6	60,0	59,7	60,8
FTSE MID CAP	2017	57,8	58,2	68,9	67,0	58,7	54,8	59,7	56,6	57,7	57,4	56,2
	2016	58,7	58,9	70,0	61,8	58,7	55,6	64,0	57,3	58,3	59,6	54,7
	2015	58,7	57,8	61,3	62,2	59,7	55,9	60,1	57,3	58,5	61,6	55,3
	2014	59,1	58,5	65,0	65,2	58,7	58,3	61,5	57,8	58,8	61,5	55,4
FTSE SMALL CAP	2017	56,4	56,6	63,7	61,6	60,7	55,2	n.d.	54,7	55,4	58,8	55,0
	2016	56,7	56,2	64,8	68,5	62,1	55,3	58,0	55,2	56,2	58,2	53,9
	2015	57,1	56,1	76,3	71,8	62,1	54,0	63,4	54,7	57,5	58,9	55,0
	2014	57,2	55,4	77,7	71,4	61,3	52,4	60,2	54,3	58,6	59,0	55,1
FTSE MICRO CAP	2017	55,6	52,8	n.d.	n.d.	65,3	59,0	50,8	52,9	55,1	60,6	55,7
	2016	58,6	55,4	n.d.	n.d.	67,0	n.d.	n.d.	57,4	57,5	57,7	56,8
	2015	52,8	47,5	n.d.	n.d.	60,0	n.d.	n.d.	55,2	51,4	56,0	47,7
	2014	58,3	56,4	n.d.	71,0	66,9	59,9	63,3	57,0	57,0	58,1	53,9
OTHER	2017	55,0	50,8	66,6	64,1	55,3	51,2	n.d.	55,3	57,3	54,5	51,0
	2016	57,2	48,0	n.d.	n.d.	54,0	65,3	62,0	50,5	59,1	54,7	47,4
	2015	60,8	60,1	68,0	56,5	69,7	62,7	n.d.	57,8	61,3	59,6	53,6
	2014	58,2	58,2	73,0	73,0	68,0	56,8	60,8	56,0	56,6	61,2	55,2
BANKS	2017	60,3	58,7	65,1	64,8	61,8	62,5	58,7	59,1	59,0	61,9	55,4
	2016	61,2	58,1	59,0	63,8	63,5	63,1	62,0	60,6	59,7	60,1	56,1
	2015	60,8	57,9	79,0	67,6	63,9	61,7	56,1	61,3	58,9	62,6	58,0
	2014	60,8	59,3	78,5	73,5	63,4	64,9	59,5	61,4	57,7	63,3	59,1
INSURANCES	2017	59,7	57,6	n.d.	65,6	68,8	63,9	63,9	60,6	57,4	55,1	54,9
	2016	61,2	59,4	n.d.	65,0	64,5	67,0	64,4	61,0	59,8	61,0	54,5
	2015	60,4	63,0	71,0	66,3	62,0	79,0	63,4	59,5	58,7	59,3	55,1
	2014	61,5	64,6	70,0	65,3	61,0	78,0	63,5	60,8	60,3	59,2	53,3
FINANCIAL	2017	60,1	58,4	65,1	64,9	63,6	62,5	60,9	59,5	58,5	59,7	55,2
	2016	61,2	58,5	59,0	64,0	63,7	63,2	63,6	60,7	59,7	60,3	55,7
	2015	60,7	59,3	75,0	67,3	63,4	62,2	57,7	60,8	58,8	61,7	57,2
	2014	60,9	60,4	75,7	70,0	62,9	65,3	60,4	61,3	58,3	62,3	57,8
NON FINANCIAL	2017	56,5	56,3	66,9	63,3	59,2	53,2	56,3	55,2	56,3	58,4	55,5
	2016	57,2	56,5	66,8	64,0	60,7	53,3	64,0	55,7	57,0	58,7	54,6
	2015	57,5	56,3	69,4	64,5	61,1	53,5	63,7	55,4	57,9	59,6	55,4
	2014	57,9	56,2	69,2	67,1	61,4	53,5	61,5	55,7	59,0	59,6	55,8
TOTAL	2017	57,2	56,4	66,7	63,8	60,5	55,3	58,3	55,9	56,7	58,5	55,4
	2016	57,9	56,7	66,0	64,0	61,6	58,4	63,8	56,5	57,5	58,9	54,7
	2015	58,1	56,6	70,5	65,7	61,8	55,4	60,5	56,3	58,1	59,8	55,6
	2014	58,4	56,6	70,8	68,1	61,8	55,7	61,0	56,6	58,9	59,8	56,0

TAB.29: TENURE OF DIRECTORS AND STATUTORY AUDITORS (BY ROLE)		All directors	Managing Directors	Executive chair	Non executive chair	Deputy-Chair	Other executives	Non executive Members of EC	Other non executives (NON independent)	Other independent	Chair of the Board of Statutory Auditors	Other Statutory Auditors
INDEX	Year	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ	μ
FTSE MIB	2017	4,9	8,3	6,3	6,3	7,8	6,1	2,0	5,8	3,2	3,7	3,6
FTSE MID CAP	2017	7,0	9,9	4,7	5,0	12,5	9,1	4,7	7,4	4,3	5,3	5,1
FTSE SMALL CAP	2017	7,1	11,1	6,6	6,6	9,8	9,7	n.d.	6,5	4,2	6,5	5,4
FTSE MICRO CAP	2017	3,5	6,0	n.d.	n.d.	2,0	8,5	2,1	1,9	2,8	4,6	4,3
OTHER	2017	5,2	9,5	7,2	7,4	3,0	4,6	n.d.	4,8	2,9	7,6	3,9
BANKS	2017	4,8	5,2	0,7	5,6	8,5	5,4	3,1	5,2	2,9	8,3	3,7
INSURANCE	2017	7,1	5,5	n.d.	15,4	10,0	0,7	5,6	10,0	4,9	1,1	5,8
FINANCIAL	2017	5,4	5,3	0,7	7,7	8,9	5,2	4,2	6,5	3,6	6,0	4,3
NON FINANCIAL	2017	6,6	10,5	7,0	5,7	9,8	9,6	3,6	6,5	4,0	5,7	5,0
TOTAL	2017	6,4	10,1	6,3	6,3	9,5	8,6	3,9	6,5	3,9	5,7	4,9

TAB. 30: STRUCTURE OF REMUNERATION, BY ROLE AND SECTOR (Average data in €.000); 2017 Remuneration Reports																								
Role	#		Fixed remuneration		Non monetary benefits		Bonuses and other incentives		Other compensation		Compensation for committee membership		Profit sharing		Compensation from subsidiaries		Severance payments (from company and/or subsidiaries)		Total remuneration		Beneficiaries of equity compensation (#)		Fair value of equity compensation (average in €.000)	
	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial
MD	17	228	1.031	452	48	9	275	256	24	33	3	0	-	7	166	105	-	9	1.547	871	8	36	508	1.192
Chair	27	148	523	298	15	7	4	45	10	3	7	1	-	-	13	61	-	43	572	459	-	10	-	300
Deputy chair	38	91	203	139	1	1	1	10	6	16	12	4	-	-	43	81	61	12	326	265	3	3	32	87
Other executives	36	124	248	170	21	3	34	97	5	10	10	1	-	11	41	138	23	3	382	434	8	14	104	195
Non executive Members of EC	7	9	265	30	5	0	-	-	-	-	12	9	-	-	21	1	-	-	303	40	-	-	-	-
Other non executives (non independent)	85	455	68	30	1	0	3	0	2	11	10	3	-	-	56	22	18	0	158	68	2	-	147	-
Other independent	169	771	76	30	0	0	-	0	4	0	17	15	-	-	2	1	-	-	99	47	-	-	-	-
TOTAL	379	1.826	182	120	6	2	17	43	5	9	13	8	-	2	31	38	12	5	264	225	21	63	252	776
General Managers who are not members of the BoD	12	40	450	232	21	9	140	74	3	18	0	0	8	5	9	23	398	0	1031	361	5	9	260	240

STRUCTURE OF REMUNERATION, BY ROLE AND SECTOR (Average data in €.000); 2016 Remuneration Reports																									
Role	#		Fixed remuneration		Non monetary benefits		Bonuses and other incentives		Other compensation		Compensation for committee membership		Profit sharing		Compensation from subsidiaries		Severance payments (from company and/or subsidiaries)		Total remuneration		Beneficiaries of equity compensation (#)		Fair value of equity compensation (average in €.000)		
	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	
MD	23	236	1.149	495	58	11	402	295	15	14	2	1	-	-	10	26	76	1	13	1.653	914	13	38	620	866
Chair	29	153	503	303	14	10	1	66	2	6	7	2	-	-	-	62	50	-	1	588	439	-	7	-	325
Deputy chair	43	97	186	128	1	1	8	52	3	16	10	4	-	-	-	75	194	-	70	282	466	2	5	5	420
Other executives	37	132	209	173	21	3	40	53	8	36	10	3	-	-	12	43	122	-	7	331	409	11	13	235	176
Non executive Members of EC	11	15	117	34	4	1	-	-	-	8	16	21	-	-	-	32	9	-	100	168	172	-	-	-	-
Non executive (non independent) Other	86	481	55	29	1	0	0	0	-	6	7	4	-	-	-	30	23	-	0	94	62	-	1	-	84
Independent	182	750	77	28	0	0	1	0	0	0	21	14	-	-	-	3	1	-	0	102	44	-	8	-	30
TOTAL	411	1.864	187	125	7	3	27	49	2	7	14	8	-	-	2	26	39	0	7	263	240	26	72	410	554
General Managers who are not members of the BoD	10	34	424	248	13	8	173	415	2	14	0	0	0	5		17	41	0	29	629	761	4	10	74	76

STRUCTURE OF REMUNERATION, BY ROLE AND SECTOR (Average data in €.000); 2015 Remuneration Reports																									
Role	#		Fixed remuneration		Non monetary benefits		Bonuses and other incentives		Other compensation		Compensation for committees		Profit sharing		Compensation from subsidiaries		Severance payments (from company or ist subsidiaries)		Total remuneration		Beneficiaries of equity compensation (#)		Fair value of equity compensation (average in €.000)		
	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	
MD	21	247	1.111	426	57	8	299	205	33	14	6	1	-	-	7	24	111	63	12	1.592	780	11	31	555	620
Chairman	29	145	480	322	14	7	1	17	1	4	11	1	-	-	-	36	65	-	28	542	426	1	7	10	226
Deputy chairman	43	105	192	155	1	2	6	21	3	21	19	3	-	-	-	47	65	-	1	269	259	3	1	85	65
Other executives	37	127	320	184	27	3	29	48	7	15	9	2	-	14	-	38	341	3	44	424	637	7	7	130	225
Non executives in EC	25	21	84	37	2	1	-	-	0	4	32	16	-	-	-	7	13	-	-	125	69	-	-	-	-
Non executive (non independent) Other	90	483	53	30	1	0	0	0	-	10	8	3	-	-	-	23	23	-	0	84	64	-	2	-	641
Independent	159	773	71	27	0	0	1	-	0	0	27	13	-	-	-	4	1	-	0	104	41	-	-	-	-
TOTAL	404	1.901	186	116	7	2	19	32	3	7	19	7	-	2	-	19	52	3	7	256	225	22	48	331	494
General Managers who are not members of the BoD	10	39	521	302	14	14	163	206	0	72	0	0	248	184	11	17	0	0	716	391	4	8	141	118	

STRUCTURE OF REMUNERATION, BY ROLE AND SECTOR (Average data in €.000); 2014 Remuneration Reports																								
Role	#		Fixed remuneration		Non monetary benefits		Bonuses and other incentives		Other compensation		Compensation for committees		Profit sharing		Compensation from subsidiaries		Severance payments (from company or list subsidiaries)		Total remuneration		Beneficiaries of equity compensation (#)		Fair value of equity compensation (average in €.000)	
	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial
MD	23	257	917	426	32	10	183	206	40	29	8	2	34	6	24	101	-	32	1.238	811	6	32	368	746
Chairman	24	142	504	332	1	5	-	26	0	3	18	2	7	-	46	55	-	53	577	477	-	7	-	570
Deputy chairman	40	110	160	148	1	1	2	20	22	26	27	4	5	-	42	54	-	2	259	256	3	3	103	146
Other executives	30	132	354	159	10	3	33	92	2	31	11	5	-	14	10	187	-	27	419	517	2	15	7	262
Non executives in EC	20	26	70	30	3	1	-	-	-	9	36	18	-	-	4	3	-	-	112	60	-	-	-	-
Other non executives non independent	99	508	65	33	1	0	0	2	6	7	8	4	5	-	27	22	-	1	112	69	1	2	23	883
Other independents	161	774	65	29	0	0	-	0	0	1	20	15	1	-	7	1	-	0	93	46	-	-	-	-
TOTAL	397	1.949	173	120	3	2	13	37	6	10	17	8	4	2	19	39	-	10	236	228	12	59	213	576

General Managers who are not members of the BoD	9	45	767	261	77	11	92	131	2	23	0	0	0	4	16	103	400	0	1353	534	3	9	125	201
---	---	----	-----	-----	----	----	----	-----	---	----	---	---	---	---	----	-----	-----	---	------	-----	---	---	-----	-----

STRUCTURE OF REMUNERATION, BY ROLE AND SECTOR (Average data in €.000); 2013 Remuneration Reports																								
Role	#		Fixed remuneration		Non monetary benefits		Bonuses and other incentives		Other compensation		Compensation for committees		Profit sharing		Compensation from subsidiaries		Severance payments (from company or ist subsidiaries)		Total remuneration		Beneficiaries of equity compensation (#)		Fair value of equity compensation (average in €.000)	
	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial
MD	21	271	939	399	60	10	60	197	73	17	6	1	37	5	63	95	7	7	1.246	731	3	39	649	781
Chairman	25	157	586	313	15	8	-	60	-	3	8	2	7	1	46	67	-	1	661	453	1	12	114	768
Deputy chairman	33	110	157	145	1	1	1	15	6	10	15	3	5	-	715	62	-	2	900	240	1	3	185	157
Other executives	45	135	252	158	16	4	3	42	-	20	10	3	-	13	70	211	-	30	351	480	1	11	81	129
Non executives in EC	23	35	134	50	1	1	-	-	-	4	36	20	0	-	38	11	-	-	208	85	-	-	-	-
Other non executives non independent	110	530	58	30	0	1	-	0	0	7	7	4	0	-	37	22	-	3	103	67	-	5	-	47
Other independents	174	806	80	27	0	0	-	0	0	0	17	14	0	-	9	1	-	0	105	44	-	-	-	-
TOTAL	431	2.044	172	115	6	2	3	34	4	6	13	7	3	2	83	41	0	4	285	212	6	70	388	597

General Managers who are not members of the BoD	19	49	588	273	30	10	247	105	68	5	0	0	0	4	52	73	0	0	986	471	19	46	103	21
---	----	----	-----	-----	----	----	-----	-----	----	---	---	---	---	---	----	----	---	---	-----	-----	----	----	-----	----

STRUCTURE OF REMUNERATION, BY ROLE AND SECTOR (Average data in €.000); 2012 Remuneration Reports																								
Role	#		Fixed remuneration		Non monetary benefits		Bonuses and other incentives		Other compensation		Compensation for committees		Profit sharing		Compensation from subsidiaries		Severance payments (from company or ist subsidiaries)		Total remuneration		Beneficiaries of equity compensation (#)		Fair value of equity compensation (average in €.000)	
	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial	Financial	Non financial
MD	19	286	1.033	405	23	9	184	226	267	33	21	1	47	5	138	84	-	10	1.712	771	3	43	765	794
Chairman	30	172	551	321	2	6	-	56	86	5	10	4	6	1	44	176	-	10	699	579	-	10	-	266
Deputy chairman	53	117	189	144	1	1	1	25	4	8	24	5	4	-	40	45	-	-	264	228	2	5	89	782
Other executives	44	147	126	162	2	5	9	60	165	32	13	1	-	5	62	179	1	8	377	451	3	15	211	321
Non executives in EC	25	37	99	54	1	1	-	-	-	-	40	23	0	-	8	9	-	-	148	86	-	1	-	66
Other non executives non independent	117	600	66	28	1	1	-	2	2	7	8	3	2	-	40	29	-	2	119	71	-	4	-	145
Other independents	182	815	83	27	1	0	-	0	0	0	21	14	0	-	10	1	-	0	115	42	-	-	-	-
TOTAL	470	2.174	163	116	2	2	8	40	34	9	17	7	3	1	33	48	0	3	261	227	8	78	388	592

TAB.31: MANAGING DIRECTORS' REMUNERATION (Average data in €.000)																			Fair value of equity compensation			
INDEX	Year	#	Fixed remuneration	(%)	Non monetary benefits	(%)	Bonuses and other incentives	(%)	Other compensation	(%)	Compensation for committee membership	(%)	Profit sharing	(%)	Compensation from subsidiaries	(%)	Severance payments (from company and/or subsidiaries)	(%)	Total remuneration	No. Of beneficiaries	% of beneficiaries	(average in €.000)
FTSE MIB	2017	37	924	52,6%	32	1,8%	637	36,2%	65	3,7%	1	0,1%	0	0,0%	99	5,6%	0	0,0%	1757	18	48,6%	1973
	2016	43	1357	61,0%	41	1,8%	704	31,6%	9	0,4%	2	0,1%	0	0,0%	112	5,1%	0	0,0%	2224	21	48,8%	1478
	2015	41	939	56,1%	35	2,1%	379	22,6%	30	1,8%	4	0,2%	0	0,0%	257	15,3%	32	1,9%	1676	17	41,5%	997
	2014	45	983	52,3%	31	1,6%	575	30,6%	21	1,1%	4	0,2%	0	0,0%	265	14,1%	0	0,0%	1878	14	31,1%	1523
FTSE MID CAP	2017	63	720	49,2%	12	0,8%	446	30,4%	26	1,8%	1	0,1%	25	1,7%	234	16,0%	0	0,0%	1464	15	23,8%	669
	2016	66	672	48,6%	23	1,7%	540	39,1%	3	0,2%	1	0,1%	35	2,5%	69	5,0%	40	2,9%	1382	21	31,8%	445
	2015	66	664	52,4%	15	1,2%	382	30,1%	11	0,9%	1	0,1%	24	1,9%	137	10,8%	32	2,6%	1267	16	24,2%	477
	2014	65	626	52,3%	18	1,5%	279	23,3%	11	0,9%	0	0,0%	25	2,1%	122	10,2%	115	9,6%	1196	16	24,6%	238
FTSE SMALL CAP	2017	125	306	61,6%	5	1,1%	89	18,0%	26	5,2%	0	0,0%	0	0,0%	54	10,9%	16	3,2%	496	10	8,0%	116
	2016	141	271	61,1%	4	0,9%	83	18,7%	17	3,8%	0	0,0%	0	0,0%	65	14,6%	4	0,8%	444	9	6,4%	65
	2015	149	285	60,7%	5	1,1%	107	22,8%	13	2,7%	0	0,1%	0	0,0%	54	11,5%	5	1,1%	469	8	5,4%	89
	2014	139	280	60,4%	5	1,0%	90	19,4%	46	9,8%	3	0,6%	6	1,2%	31	6,7%	5	1,1%	464	7	5,0%	115
FTSE MICRO CAP	2017	9	184	63,3%	3	0,9%	16	5,4%	16	5,4%	1	0,2%	0	0,0%	58	20,1%	14	4,8%	291	0	0,0%	0
	2016	8	241	52,3%	3	0,7%	126	27,3%	79	17,2%	1	0,2%	0	0,0%	10	2,2%	0	0,0%	461	0	0,0%	0
	2015	2	30	14,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	161	79,3%	12	5,9%	203	1	50,0%	29
	2014	19	155	53,4%	4	1,4%	16	5,5%	8	2,7%	0	0,0%	0	0,0%	106	36,6%	1	0,3%	290	1	5,3%	126
OTHER	2017	11	115	43,7%	11	4,3%	0	0,0%	40	15,1%	0	0,0%	0	0,0%	97	36,8%	0	0,0%	264	1	9,1%	261
	2016	1	231	49,6%	5	1,1%	190	40,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	40	8,6%	0	0,0%	466	0	0,0%	0
	2015	10	254	76,7%	3	0,8%	31	9,3%	35	10,5%	0	0,0%	0	0,0%	9	2,6%	0	0,0%	331	0	0,0%	0
	2014	12	303	78,3%	2	0,6%	18	4,6%	24	6,1%	7	1,8%	0	0,0%	33	8,6%	0	0,0%	387	0	0,0%	0
BANKS	2017	12	988	78,2%	56	4,4%	165	13,1%	34	2,7%	3	0,2%	0	0,0%	17	1,4%	0	0,0%	1263	4	33,3%	580
	2016	16	1140	73,5%	70	4,5%	297	19,2%	21	1,4%	2	0,2%	0	0,0%	18	1,1%	2	0,1%	1551	11	68,8%	471
	2015	15	1089	74,6%	67	4,6%	144	9,9%	46	3,2%	9	0,6%	0	0,0%	18	1,2%	88	6,0%	1461	9	60,0%	353
	2014	18	833	86,2%	31	3,2%	30	3,2%	8	0,8%	9	1,0%	44	4,5%	11	1,1%	0	0,0%	966	5	27,8%	385
INSURANCE	2017	5	1134	50,9%	30	1,4%	537	24,1%	0	0,0%	1	0,1%	0	0,0%	523	23,5%	0	0,0%	2227	4	80,0%	580
	2016	7	1167	61,9%	29	1,6%	642	34,0%	0	0,0%	1	0,0%	0	0,0%	47	2,5%	0	0,0%	1886	2	28,6%	1438
	2015	6	1164	60,6%	30	1,6%	687	35,8%	0	0,0%	1	0,1%	0	0,0%	39	2,0%	0	0,0%	1921	2	33,3%	1462
	2014	5	1218	55,0%	35	1,6%	731	33,0%	157	7,1%	2	0,1%	0	0,0%	72	3,3%	0	0,0%	2215	1	20,0%	283
FINANCIAL	2017	17	1031	66,7%	48	3,1%	275	17,8%	24	1,5%	3	0,2%	0	0,0%	166	10,7%	0	0,0%	1547	8	47,1%	508
	2016	23	1149	69,5%	58	3,5%	402	24,3%	15	0,9%	2	0,1%	0	0,0%	26	1,6%	1	0,1%	1653	13	56,5%	620
	2015	21	1111	69,7%	57	3,6%	299	18,8%	33	2,1%	6	0,4%	0	0,0%	24	1,5%	63	3,9%	1592	11	52,4%	555
	2014	23	917	74,1%	32	2,6%	183	14,8%	40	3,2%	8	0,6%	34	2,8%	24	1,9%	0	0,0%	1238	6	26,1%	368
NON FINANCIAL	2017	228	452	51,9%	9	1,0%	256	29,4%	33	3,8%	0	0,1%	7	0,8%	105	12,0%	9	1,1%	871	36	15,8%	1192
	2016	236	495	54,1%	11	1,2%	295	32,3%	14	1,5%	1	0,1%	10	1,1%	76	8,4%	13	1,4%	914	38	16,1%	866
	2015	247	421	54,0%	8	1,1%	205	26,3%	14	1,8%	1	0,1%	7	0,8%	111	14,3%	12	1,5%	780	31	12,6%	620
	2014	257	426	52,5%	10	1,2%	206	25,5%	29	3,6%	2	0,2%	6	0,8%	101	12,5%	32	3,9%	811	32	12,5%	746
TOTAL	2017	245	493	53,7%	11	1,2%	257	28,0%	32	3,5%	1	0,1%	6	0,7%	109	11,9%	9	0,9%	918	44	18,0%	1068
	2016	259	553	56,4%	15	1,5%	304	31,1%	14	1,4%	1	0,1%	9	0,9%	72	7,4%	12	1,2%	979	51	19,7%	803
	2015	268	475	56,3%	12	1,4%	213	25,2%	16	1,9%	1	0,1%	6	0,7%	105	12,4%	16	1,9%	843	42	15,7%	603
	2014	280	466	55,1%	12	1,4%	205	24,2%	30	3,6%	2	0,3%	9	1,0%	95	11,2%	29	3,5%	846	38	13,6%	686

TAB.32: EXECUTIVE CHAIR REMUNERATION (Average data in € .000)																				Fair value of equity compensation		
																			No. Of benefi ciarie s	% of benefic iaries	(average in € .000)	
INDEX	Year	#	Fixed remuneratio n	(%)	Non monetary benefits	(%)	Bonuses and other incentive s	(%)	Other compensati on	(%)	Compensa tion for committee membersh ip	(%)	Profit sharing	(%)	Compens ation from subsidiari es	(%)	Severance payments (from company and/or subsidiaries)	(%)	Total remuneratio n			
FTSE MIB	2017	10	857	79,5%	13	1,2%	132	12,3%	0	0,0%	4	0,4%	0	0,0%	72	6,7%	0	0,0%	1078	4	40,0%	430
	2016	11	959	71,1%	50	3,7%	321	23,8%	0	0,0%	4	0,3%	0	0,0%	16	1,2%	0	0,0%	1350	3	27,3%	534
	2015	9	881	83,8%	4	0,4%	79	7,5%	0	0,0%	3	0,3%	0	0,0%	85	8,1%	0	0,0%	1051	2	22,2%	588
	2014	10	986	87,6%	23	2,0%	95	8,5%	0	0,0%	6	0,6%	0	0,0%	15	1,3%	0	0,0%	1125	3	30,0%	536
FTSE MID CAP	2017	19	676	75,0%	24	2,7%	89	9,9%	20	2,3%	0	0,1%	0	0,0%	91	10,1%	0	0,0%	901	4	21,1%	269
	2016	24	620	69,1%	26	2,9%	198	22,1%	2	0,3%	3	0,3%	0	0,0%	48	5,4%	0	0,0%	898	1	4,2%	427
	2015	28	600	60,6%	24	2,4%	40	4,0%	0	0,0%	2	0,2%	0	0,0%	191	19,3%	133	13,4%	989	2	7,1%	127
	2014	22	699	62,6%	14	1,3%	76	6,8%	1	0,0%	2	0,1%	0	0,0%	151	13,5%	175	15,6%	1117	1	4,5%	1870
FTSE SMALL CAP	2017	51	242	58,8%	8	1,9%	36	8,8%	6	1,4%	0	0,0%	0	0,0%	118	28,5%	4	0,9%	412	2	3,9%	104
	2016	61	254	61,4%	6	1,3%	28	6,7%	16	3,9%	0	0,0%	0	0,0%	107	25,9%	3	0,8%	413	3	4,9%	81
	2015	53	250	73,5%	4	1,3%	12	3,4%	8	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	59	17,4%	7	2,0%	340	1	1,9%	17
	2014	46	262	62,4%	3	0,7%	9	2,1%	10	2,3%	1	0,2%	0	0,0%	56	13,4%	80	18,9%	420	2	4,3%	192
FTSE MICRO CAP	2017	4	200	85,9%	6	2,6%	26	11,2%	0	0,0%	1	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	233	0	0,0%	0
	2016	3	46	68,7%	4	5,4%	17	24,9%	0	0,0%	1	1,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	67	0	0,0%	0
	2015	1	60	14,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	324	79,4%	24	5,9%	408	1	100,0%	29
	2014	6	304	74,8%	1	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	97	23,9%	4	0,9%	406	1	16,7%	126
OTHER	2017	2	186	86,1%	10	4,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	20	9,3%	0	0,0%	216	0	0,0%	0
	2016	1	205	43,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	267	56,6%	0	0,0%	472	0	0,0%	0
	2015	5	102	91,8%	1	1,0%	8	7,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	111	0	0,0%	0
	2014	6	69	97,1%	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,1%	0	0,0%	71	0	0,0%	0
BANKS	2017	2	297	76,4%	0	0,0%	0	0,0%	87	22,4%	5	1,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	389	0	0,0%	0
	2016	5	299	68,2%	1	0,2%	0	0,0%	9	2,0%	10	2,4%	0	0,0%	119	27,2%	0	0,0%	439	0	0,0%	0
	2015	4	273	70,4%	1	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	15	3,9%	0	0,0%	99	25,4%	0	0,0%	387	0	0,0%	0
	2014	2	384	73,9%	0	0,0%	0	0,0%	2	0,3%	32	6,1%	0	0,0%	103	19,7%	0	0,0%	520	0	0,0%	0
INSURANCE	2017	1	904	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	904	0	0,0%	0
	2016	1	652	98,9%	2	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	5	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	659	0	0,0%	0
	2015	1	653	98,6%	3	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	6	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	662	0	0,0%	0
	2014	1	661	98,3%	3	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	8	1,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	672	0	0,0%	0
FINANCIAL	2017	3	499	89,1%	0	0,0%	0	0,0%	58	10,4%	3	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	561	0	0,0%	0
	2016	6	358	75,3%	1	0,2%	0	0,0%	7	1,6%	9	2,0%	0	0,0%	100	20,9%	0	0,0%	475	0	0,0%	0
	2015	5	349	78,8%	1	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	13	3,0%	0	0,0%	79	17,8%	0	0,0%	442	0	0,0%	0
	2014	3	477	83,5%	1	0,2%	0	0,0%	1	0,2%	24	4,2%	0	0,0%	68	12,0%	0	0,0%	571	0	0,0%	0
NON FINANCIAL	2017	83	403	68,8%	12	2,1%	60	10,2%	6	1,0%	1	0,1%	0	0,0%	102	17,5%	2	0,4%	585	10	12,0%	300
	2016	94	416	65,8%	16	2,6%	107	16,9%	10	1,7%	1	0,1%	0	0,0%	80	12,7%	2	0,3%	632	7	7,4%	325
	2015	91	404	68,2%	10	1,7%	27	4,6%	5	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	101	17,0%	45	7,6%	593	6	6,6%	246
	2014	87	438	67,7%	8	1,2%	35	5,4%	5	0,8%	1	0,1%	0	0,0%	74	11,4%	86	13,4%	647	7	8,0%	570
TOTAL	2017	86	406	69,5%	12	2,0%	58	9,9%	8	1,4%	1	0,1%	0	0,0%	99	16,9%	2	0,4%	585	10	11,6%	300
	2016	100	412	66,2%	15	2,4%	100	16,1%	10	1,6%	1	0,2%	0	0,0%	81	13,1%	2	0,3%	623	7	7,0%	325
	2015	96	401	68,6%	10	1,7%	26	4,4%	4	0,7%	1	0,2%	0	0,0%	100	17,0%	43	7,3%	585	6	0	246
	2014	90	439	68,1%	8	1,2%	34	5,3%	5	0,8%	2	0,2%	0	0,0%	74	11,5%	84	13,0%	645	7	0	570

TAB.33: NON EXECUTIVE CHAIR REMUNERATION (Average data in € .000)																					Fair value of equity compensation	
INDEX	Year	#	Fixed remuneration	(%)	Non monetary benefits	(%)	Bonuses and other incentives	(%)	Other compensation	(%)	Compensation for committee membership	(%)	Profit sharing	(%)	Compensation from subsidiaries	(%)	Severance payments (from company and/or subsidiaries)	(%)	Total remuneration	No. Of beneficiaries	% of beneficiaries (average in € .000)	
FTSE MIB	2017	24	515	57,5%	17	1,9%	73	8,2%	4	0,4%	7	0,7%	0	0,0%	23	2,6%	257	28,7%	895	0	0,0%	0
	2016	22	455	88,6%	18	3,5%	1	0,2%	0	0,1%	4	0,7%	0	0,0%	36	7,0%	0	0,0%	513	0	0,0%	0
	2015	22	426	93,0%	17	3,6%	1	0,2%	0	0,0%	6	1,3%	0	0,0%	9	1,9%	0	0,0%	458	2	9,1%	60
	2014	19	456	88,0%	1	0,2%	24	4,6%	0	0,0%	16	3,1%	1	0,2%	20	4,0%	0	0,0%	518	0	0,0%	0
FTSE MID CAP	2017	25	237	90,6%	1	0,5%	4	1,5%	0	0,0%	6	2,4%	0	0,0%	13	5,1%	0	0,0%	262	0	0,0%	0
	2016	25	243	89,0%	1	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	8	3,0%	0	0,0%	20	7,5%	0	0,0%	273	0	0,0%	0
	2015	22	279	86,8%	1	0,4%	0	0,0%	7	2,1%	10	3,0%	0	0,0%	25	7,7%	0	0,0%	321	0	0,0%	0
	2014	23	294	79,5%	1	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	6	1,5%	0	0,0%	69	18,7%	0	0,0%	369	0	0,0%	0
FTSE SMALL CAP	2017	36	131	98,5%	0	0,1%	0	0,0%	0	0,3%	1	0,5%	0	0,0%	1	0,6%	0	0,0%	133	0	0,0%	0
	2016	31	83	94,4%	2	2,0%	1	0,7%	0	0,2%	1	1,1%	0	0,0%	1	1,6%	0	0,0%	87	0	0,0%	0
	2015	26	94	90,8%	0	0,2%	0	0,0%	2	2,0%	2	2,0%	0	0,0%	5	5,0%	0	0,0%	104	0	0,0%	0
	2014	24	123	84,8%	0	0,1%	6	3,8%	0	0,1%	3	2,3%	7	4,7%	6	4,2%	0	0,0%	146	0	0,0%	0
FTSE MICRO CAP	2017	2	16	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	0	0,0%	0
	2016	2	23	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	23	0	0,0%	0
	2015	2	43	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	43	0	0,0%	0
	2014	2	35	76,2%	5	11,9%	0	0,0%	5	11,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	45	0	0,0%	0
OTHER	2017	2	146	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	146	0	0,0%	0
	2016	1	102	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	102	0	0,0%	0
	2015	5	101	92,9%	8	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	108	0	0,0%	0
	2014	6	148	87,5%	7	3,9%	0	0,0%	0	0,0%	15	8,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	169	0	0,0%	0
BANKS	2017	18	465	92,2%	21	4,1%	0	0,0%	0	0,0%	7	1,5%	0	0,0%	11	2,2%	0	0,0%	504	0	0,0%	0
	2016	16	527	90,9%	24	4,2%	0	0,0%	1	0,1%	3	0,5%	0	0,0%	25	4,3%	0	0,0%	580	0	0,0%	0
	2015	18	472	89,1%	21	4,0%	0	0,0%	1	0,2%	8	1,6%	0	0,0%	27	5,1%	0	0,0%	529	1	5,6%	10
	2014	15	546	88,5%	1	0,2%	0	0,0%	0	0,0%	15	2,4%	11	1,8%	44	7,1%	0	0,0%	617	0	0,0%	0
INSURANCE	2017	6	709	90,7%	6	0,7%	17	2,1%	14	1,8%	9	1,2%	0	0,0%	27	3,5%	0	0,0%	782	0	0,0%	0
	2016	6	517	77,3%	2	0,3%	3	0,5%	0	0,0%	13	2,0%	0	0,0%	133	19,9%	0	0,0%	669	0	0,0%	0
	2015	5	559	91,0%	2	0,3%	3	0,5%	0	0,0%	18	2,9%	0	0,0%	33	5,3%	0	0,0%	614	0	0,0%	0
	2014	4	527	90,7%	2	0,4%	0	0,0%	0	0,0%	28	4,8%	4	0,7%	20	3,4%	0	0,0%	581	0	0,0%	0
FINANCIAL	2017	24	526	91,7%	17	2,9%	4	0,7%	4	0,6%	8	1,4%	0	0,0%	15	2,6%	0	0,0%	573	0	0,0%	0
	2016	22	524	86,8%	18	3,0%	1	0,1%	0	0,1%	6	1,0%	0	0,0%	54	9,0%	0	0,0%	604	0	0,0%	0
	2015	23	491	89,6%	17	3,1%	1	0,1%	1	0,1%	10	1,9%	0	0,0%	28	5,2%	0	0,0%	548	1	4,3%	10
	2014	19	542	89,0%	2	0,2%	0	0,0%	0	0,0%	17	2,9%	9	1,6%	39	6,4%	0	0,0%	609	0	0,0%	0
NON FINANCIAL	2017	65	164	55,2%	1	0,2%	27	9,0%	0	0,1%	2	0,8%	0	0,0%	9	2,9%	95	31,8%	298	0	0,0%	0
	2016	59	123	94,4%	1	1,0%	0	0,3%	0	0,1%	3	2,4%	0	0,0%	2	1,9%	0	0,0%	130	0	0,0%	0
	2015	54	134	92,2%	1	0,6%	0	0,0%	3	2,4%	3	2,0%	0	0,0%	4	2,8%	0	0,0%	146	1	1,9%	110
	2014	55	164	79,5%	1	0,6%	11	5,2%	0	0,1%	5	2,4%	0	0,0%	25	12,2%	0	0,0%	207	0	0,0%	0
TOTAL	2017	89	262	70,4%	5	1,3%	21	5,6%	1	0,3%	4	1,0%	0	0,0%	10	2,8%	69	18,6%	372	0	0,0%	0
	2016	81	232	89,6%	6	2,3%	0	0,2%	0	0,1%	4	1,5%	0	0,0%	17	6,4%	0	0,0%	259	0	0,0%	0
	2015	77	241	90,6%	6	2,1%	0	0,1%	3	1,0%	5	2,0%	0	0,0%	11	4,3%	0	0,0%	266	2	2,6%	60
	2014	74	261	84,3%	1	0,4%	8	2,6%	0	0,1%	8	2,6%	2	0,8%	29	9,3%	0	0,0%	310	0	0	0

TAB.34: INDEPENDENT DIRECTORS' REMUNERATION (Average data in € .000)																					Fair value of equity compensation	
			Fixed remuneration (%)		Non monetary benefits (%)		Bonuses and other incentives (%)		Other compensation (%)		Compensation for committee membership (%)		Profit sharing (%)		Compensation from subsidiaries (%)		Severance payments (from company and/or subsidiaries) (%)		Total remuneration	% of beneficiaries (average in € .000)		
INDEX	Year	#																	No. Of beneficiaries			
FTSE MIB	2017	239	73	72,5%	0	0,1%	0	0,0%	3	2,8%	23	22,8%	0	0,0%	2	1,8%	0	0,0%	101	0	0,0%	0
	2016	258	69	72,2%	0	0,1%	0	0,4%	0	0,1%	24	25,4%	0	0,0%	2	1,7%	0	0,0%	95	8	3,1%	30
	2015	239	63	67,1%	0	0,1%	1	0,7%	0	0,2%	27	29,1%	0	0,0%	3	2,9%	0	0,0%	94	0	0,0%	0
	2014	242	65	66,2%	0	0,1%	1	0,6%	0	0,3%	28	28,1%	0	0,3%	4	4,4%	0	0,0%	98	0	0,0%	0
FTSE MID CAP	2017	280	35	64,4%	0	0,5%	0	0,0%	0	0,2%	17	30,6%	0	0,0%	3	4,6%	0	0,0%	55	0	0,0%	0
	2016	272	39	66,5%	0	0,5%	0	0,0%	0	0,3%	18	29,9%	0	0,0%	2	2,9%	0	0,0%	59	0	0,0%	0
	2015	276	34	63,6%	0	0,6%	0	0,0%	0	0,5%	17	31,5%	0	0,0%	2	3,8%	0	0,0%	53	0	0,0%	0
	2014	274	33	65,0%	0	0,5%	0	0,0%	0	0,9%	15	29,0%	0	0,0%	2	4,6%	0	0,0%	51	0	0,0%	0
FTSE SMALL CAP	2017	370	20	62,7%	0	0,0%	0	0,1%	1	2,5%	10	32,3%	0	0,0%	1	1,8%	0	0,0%	32	0	0,0%	0
	2016	368	17	62,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	9	33,7%	0	0,0%	0	1,1%	0	0,1%	26	0	0,0%	0
	2015	368	18	65,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	1,0%	9	32,3%	0	0,0%	1	1,8%	0	0,2%	28	0	0,0%	0
	2014	336	19	62,9%	0	0,1%	0	1,6%	1	2,7%	9	30,7%	0	0,0%	1	1,8%	0	0,2%	30	0	0,0%	0
FTSE MICRO CAP	2017	29	13	77,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	22,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	17	0	0,0%	0
	2016	24	11	80,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	19,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	14	0	0,0%	0
	2015	18	14	75,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	24,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	19	0	0,0%	0
	2014	33	11	69,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,8%	4	24,6%	0	0,0%	1	5,3%	0	0,0%	15	0	0,0%	0
OTHER	2017	22	27	77,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	8	21,8%	0	0,0%	0	0,7%	0	0,0%	35	0	0,0%	0
	2016	10	40	78,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	11	21,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	51	0	0,0%	0
	2015	31	14	69,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	31,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	21	0	0,0%	0
	2014	50	23	58,8%	1	1,9%	0	0,0%	1	2,0%	13	33,9%	0	0,0%	1	3,5%	0	0,0%	39	0	0,0%	0
BANKS	2017	114	84	80,2%	0	0,4%	0	0,0%	0	0,0%	19	17,8%	0	0,0%	2	1,6%	0	0,0%	105	0	0,0%	0
	2016	133	82	77,2%	0	0,4%	0	0,0%	0	0,0%	22	20,5%	0	0,0%	2	1,9%	0	0,0%	107	0	0,0%	0
	2015	113	74	66,9%	0	0,4%	1	0,5%	0	0,0%	31	28,5%	0	0,0%	4	3,7%	0	0,0%	110	0	0,0%	0
	2014	125	69	71,7%	0	0,4%	0	0,0%	0	0,2%	19	19,9%	0	0,0%	8	7,9%	0	0,0%	97	0	0,0%	0
INSURANCE	2017	55	59	68,2%	0	0,1%	0	0,0%	11	13,1%	13	15,5%	0	0,0%	3	3,1%	0	0,0%	87	0	0,0%	0
	2016	49	64	71,8%	0	0,0%	2	2,6%	0	0,0%	18	20,5%	0	0,0%	4	5,1%	0	0,0%	89	0	0,0%	0
	2015	46	64	73,2%	0	0,0%	2	2,4%	0	0,5%	17	19,4%	0	0,0%	4	4,5%	0	0,0%	88	0	0,0%	0
	2014	36	50	64,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%	22	28,6%	2	2,9%	3	3,4%	0	0,0%	78	0	0,0%	0
FINANCIAL	2017	169	76	76,8%	0	0,3%	0	0,0%	4	3,7%	17	17,1%	0	0,0%	2	2,0%	0	0,0%	99	0	0,0%	0
	2016	182	77	76,0%	0	0,3%	1	0,6%	0	0,0%	21	20,5%	0	0,0%	3	2,6%	0	0,0%	102	0	0,0%	0
	2015	159	71	68,5%	0	0,3%	1	0,9%	0	0,1%	27	26,2%	0	0,0%	4	3,9%	0	0,0%	104	0	0,0%	0
	2014	161	65	70,2%	0	0,3%	0	0,0%	0	0,3%	20	21,5%	1	0,5%	7	7,0%	0	0,0%	93	0	0,0%	0
NON FINANCIAL	2017	771	30	63,9%	0	0,2%	0	0,0%	0	1,0%	15	31,9%	0	0,0%	1	2,8%	0	0,0%	47	0	0,0%	0
	2016	750	28	64,7%	0	0,2%	0	0,0%	0	0,8%	14	32,7%	0	0,0%	1	1,5%	0	0,0%	44	8	1,1%	30
	2015	773	26	64,1%	0	0,2%	0	0,0%	0	0,6%	13	32,7%	0	0,0%	1	2,3%	0	0,1%	41	0	0,0%	0
	2014	774	29	62,7%	0	0,3%	0	0,9%	1	1,3%	15	32,2%	0	0,0%	1	2,6%	0	0,1%	46	0	0,0%	0
TOTAL	2017	940	38	68,0%	0	0,2%	0	0,0%	1	1,9%	15	27,2%	0	0,0%	1	2,6%	0	0,0%	56	0	0,0%	0
	2016	932	38	68,8%	0	0,2%	0	0,2%	0	0,5%	16	28,3%	0	0,0%	1	1,9%	0	0,0%	55	8	0,9%	30
	2015	932	34	65,6%	0	0,2%	0	0,3%	0	0,4%	16	30,5%	0	0,0%	1	2,9%	0	0,0%	52	0	0,0%	0
	2014	935	35	64,9%	0	0,3%	0	0,6%	1	1,0%	16	29,1%	0	0,2%	2	3,9%	0	0,0%	54	0	0,0%	0

TAB.35: INDEPENDENT DIRECTORS' REMUNERATION. LID vs. OTHER INDEPENDENT DIRECTORS (Average data in € .000)																						
		#		Fixed remuneration		Non monetary benefits		Bonuses and other incentives		Other compensation		Compensation for committee membership		Profit sharing		Compensation from subsidiaries		Severance payments (from company and/or subsidiaries)		Total remuneration		
INDEX	Year	LID	IND	LID	IND	LID	IND	LID	IND	LID	IND	LID	IND	LID	IND	LID	IND	LID	IND	LID	IND	
FTSE MIB	2017	9	53	56	67	0	0	0	0	6	0	30	21	0	0	0	0	0	0	92	89	
	2016	10	61	49	53	0	0	0	0	0	0	17	19	0	0	0	2	0	0	67	73	
	2015	12	59	47	48	0	0	0	0	0	0	25	21	0	0	0	1	0	0	72	70	
	2014	11	50	52	51	0	0	0	0	0	1	34	26	0	0	0	6	0	0	86	83	
FTSE MID CAP	2017	29	105	32	34	0	0	0	0	0	0	20	15	0	0	3	2	0	0	53	51	
	2016	27	103	32	31	0	0	0	0	2	0	21	14	0	0	0	1	0	0	55	46	
	2015	29	111	29	27	0	0	0	0	2	0	20	13	0	0	0	1	0	0	51	42	
	2014	30	114	30	28	0	0	0	0	2	0	19	12	0	0	0	1	0	0	51	42	
FTSE SMALL CAP	2017	51	125	20	20	0	0	0	0	1	2	16	10	0	0	2	1	0	0	40	32	
	2016	57	141	19	18	0	0	0	0	0	1	12	9	0	0	0	0	0	0	32	29	
	2015	56	133	19	20	0	0	0	0	1	0	12	9	0	0	0	0	0	0	33	30	
	2014	50	114	21	21	0	0	0	0	1	0	12	9	0	0	0	0	0	0	33	31	
FTSE MICRO CAP	2017	4	10	15	16	0	0	0	0	0	0	10	5	0	0	0	0	0	0	25	21	
	2016	2	9	13	14	0	0	0	0	0	0	8	4	0	0	0	0	0	0	21	17	
	2015	1	7	9	7	0	0	0	0	0	0	10	4	0	0	0	0	0	0	19	11	
	2014	7	17	14	14	0	0	0	0	1	0	5	5	0	0	0	1	0	0	20	20	
OTHER	2017	2	2	13	15	0	0	0	0	0	0	7	4	0	0	0	0	0	0	20	19	
	2016	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
	2015	1	2	20	10	0	0	0	0	8	0	30	18	0	0	0	0	0	0	58	28	
	2014	3	5	11	6	0	0	0	0	3	0	13	3	0	0	0	0	0	0	27	9	
BANKS	2017	1	3	20	10	0	0	0	0	0	0	9	13	0	0	0	11	0	0	29	34	
	2016	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
	2015	1	2	10	10	0	0	0	0	0	0	15	15	0	0	19	10	0	0	44	35	
	2014	1	2	10	10	0	0	0	0	0	0	15	15	0	0	17	9	0	0	42	34	
INSURANCE	2017	1	7	28	26	0	0	0	0	0	0	8	13	0	0	0	0	0	0	37	39	
	2016	1	9	25	25	0	0	0	0	0	0	5	11	0	0	0	0	0	0	30	36	
	2015	1	9	25	25	0	0	0	0	0	0	5	9	0	0	0	0	0	0	30	34	
	2014	1	9	24	22	0	0	0	0	0	0	5	8	0	0	0	0	0	0	29	30	
FINANCIAL	2017	2	10	24	21	0	0	0	0	0	0	9	13	0	0	0	4	0	0	33	37	
	2016	1	9	25	25	0	0	0	0	0	0	5	11	0	0	0	0	0	0	30	36	
	2015	2	11	18	22	0	0	0	0	0	0	10	10	0	0	10	2	0	0	37	34	
	2014	2	11	17	20	0	0	0	0	0	0	10	9	0	0	9	2	0	0	35	31	
NON FINANCIAL	2017	93	285	27	34	0	0	0	0	1	1	18	14	0	0	2	1	0	0	48	49	
	2016	95	305	26	29	0	0	0	0	1	1	15	12	0	0	0	1	0	0	42	43	
	2015	97	301	26	28	0	0	0	0	1	0	16	13	0	0	0	1	0	0	43	41	
	2014	99	289	26	29	0	0	0	0	1	0	16	13	0	0	0	1	0	0	43	43	
TOTAL	2017	95	295	27	33	0	0	0	0	1	1	18	14	0	0	2	1	0	0	48	49	
	2016	96	314	26	29	0	0	0	0	1	1	15	12	0	0	0	1	0	0	42	43	
	2015	99	312	26	28	0	0	0	0	1	0	16	13	0	0	0	1	0	0	43	41	
	2014	101	300	26	28	0	0	0	0	1	0	16	13	0	0	0	1	0	0	43	43	

TAB.36: REMUNERATION OF "OTHER INDEPENDENT" DIRECTORS BY COMMITTEE MEMBERSHIP (Average data in € .000)		#	Fixed remuneration (%)		Compensation for committee membership (%)		Bonuses and other incentives (%)		Profit sharing (%)		Non monetary benefits (%)		Other compensation (excluding compensation from subsidiaries) (%)		Total
INDEX	Year														
CRC and RC	2017	270	29	59,5%	19	39,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,1%	0	0,8%	48
	2016	267	26	60,5%	17	39,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,1%	0	0,4%	43
	2015	277	24	57,9%	17	41,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,1%	0	0,8%	41
	2014	273	25	57,7%	17	40,3%	0	0,7%	0	0,0%	0	0,1%	1	1,2%	43
CRC only	2017	257	43	65,9%	20	30,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,2%	2	2,7%	65
	2016	251	42	64,8%	22	33,9%	0	0,3%	0	0,0%	0	0,3%	0	0,6%	65
	2015	243	39	60,4%	25	38,4%	0	0,7%	0	0,0%	0	0,3%	0	0,7%	65
	2014	238	40	61,7%	23	36,2%	0	0,7%	0	0,2%	0	0,3%	0	0,7%	64
RC only	2017	191	41	73,9%	14	24,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,3%	1	1,6%	56
	2016	198	44	74,0%	15	25,2%	0	0,5%	0	0,0%	0	0,3%	0	0,0%	60
	2015	188	40	71,5%	15	27,6%	0	0,5%	0	0,0%	0	0,3%	0	0,0%	56
	2014	185	40	69,1%	17	29,2%	1	1,0%	0	0,4%	0	0,3%	0	0,0%	59
No committee membership	2017	222	42	83,9%	7	13,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,2%	1	2,6%	50
	2016	216	42	84,2%	7	14,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,2%	1	1,2%	50
	2015	224	38	89,4%	5	12,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,1%	0	0,2%	42
	2014	236	38	85,9%	5	11,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,3%	1	2,5%	44
All "other independent" directors	2017	940	38	69,8%	15	27,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,2%	1	1,9%	55
	2016	932	38	70,1%	16	28,9%	0	0,2%	0	0,0%	0	0,2%	0	0,5%	54
	2015	932	34	68,1%	16	31,4%	0	0,3%	0	0,0%	0	0,2%	0	0,4%	50
	2014	935	35	67,6%	16	30,3%	0	0,6%	0	0,2%	0	0,3%	1	1,1%	52

TAB.37 a): REMUNERATION OF "OTHER INDEPENDENT" DIRECTORS (Average data in € .000) BY COMMITTEE MEMBERSHIP, INDEX AND SECTOR		CRC and RC		CRC only		RC only		No committee membership	
INDEX	Year	#	Average	#	Average	#	Average	#	Average
FTSE MIB	2017	27	113	74	118	60	93	78	82
	2016	27	96	77	115	68	96	86	73
	2015	31	78	72	116	62	88	74	75
	2014	32	90	71	115	61	96	78	74
FTSE MID CAP	2017	68	55	79	61	66	48	67	44
	2016	62	59	83	65	67	54	60	49
	2015	66	55	79	60	64	51	67	36
	2014	65	56	75	55	64	46	70	37
FTSE SMALL CAP	2017	161	36	87	33	59	30	63	21
	2016	169	29	81	24	57	27	61	20
	2015	170	29	78	31	52	30	68	17
	2014	160	31	67	31	40	34	69	21
FTSE MICRO CAP	2017	3	16	13	16	3	24	10	16
	2016	6	12	8	15	4	16	6	12
	2015	2	32	6	16	4	18	6	17
	2014	9	13	8	20	11	16	5	8
OTHER	2017	11	31	4	33	3	30	4	49
	2016	3	57	2	41	2	33	3	63
	2015	8	18	8	25	6	26	9	16
	2014	10	19	17	43	9	59	14	31
BANKS	2017	17	110	30	129	28	86	39	93
	2016	17	93	37	125	31	101	48	95
	2015	14	72	30	148	24	100	45	92
	2014	15	77	34	119	23	82	53	77
INSURANCE	2017	3	77	16	112	15	75	21	70
	2016	3	53	14	127	14	91	18	50
	2015	2	71	12	134	12	96	20	47
	2014	2	59	9	115	10	102	15	36
FINANCIAL	2017	20	105	46	123	43	82	60	85
	2016	20	87	51	126	45	98	66	83
	2015	16	72	42	144	36	99	65	78
	2014	17	75	43	118	33	88	68	68
NON FINANCIAL	2017	250	44	211	53	148	48	162	36
	2016	247	39	200	50	153	49	150	35
	2015	261	39	201	48	152	46	159	27
	2014	259	41	195	52	152	52	168	34
TOTAL	2017	270	48	257	65	191	56	222	50
	2016	267	43	251	65	198	60	216	50
	2015	277	41	243	65	188	56	224	42
	2014	276	43	238	64	185	59	236	44

TAB.37 b): DISTRIBUTION OF "OTHER INDEPENDENT" DIRECTORS (in %) BY COMMITTEE MEMBERSHIP, INDEX AND SECTOR		CRC and RC		CRC only		RC only		No committee membership		Total	
INDEX	Year	#	Average	#	Average	#	Average	#	Average	#	Average
FTSE MIB	2017	27	11,3%	74	31,0%	60	25,1%	78	32,6%	239	100,0%
	2016	27	10,5%	77	29,8%	68	26,4%	86	33,3%	258	100,0%
	2015	31	13,0%	72	30,1%	62	25,9%	74	31,0%	239	100,0%
	2014	32	13,2%	71	29,3%	61	25,2%	78	32,2%	242	100,0%
FTSE MID CAP	2017	68	24,3%	79	28,2%	66	23,6%	67	23,9%	280	100,0%
	2016	62	22,8%	83	30,5%	67	24,6%	60	22,1%	272	100,0%
	2015	66	23,9%	79	28,6%	64	23,2%	67	24,3%	276	100,0%
	2014	65	23,7%	75	27,4%	64	23,4%	70	25,5%	274	100,0%
FTSE SMALL CAP	2017	161	43,5%	87	23,5%	59	15,9%	63	17,0%	370	100,0%
	2016	169	45,9%	81	22,0%	57	15,5%	61	16,6%	368	100,0%
	2015	170	46,2%	78	21,2%	52	14,1%	68	18,5%	368	100,0%
	2014	160	47,6%	67	19,9%	40	11,9%	69	20,5%	336	100,0%
FTSE MICRO CAP	2017	3	10,3%	13	44,8%	3	10,3%	10	34,5%	29	100,0%
	2016	6	25,0%	8	33,3%	4	16,7%	6	25,0%	24	100,0%
	2015	2	11,1%	6	33,3%	4	22,2%	6	33,3%	18	100,0%
	2014	9	27,3%	8	24,2%	11	33,3%	5	15,2%	33	100,0%
OTHER	2017	11	50,0%	4	18,2%	3	13,6%	4	18,2%	22	100,0%
	2016	3	30,0%	2	20,0%	2	20,0%	3	30,0%	10	100,0%
	2015	8	25,8%	8	25,8%	6	19,4%	9	29,0%	31	100,0%
	2014	10	20,0%	17	34,0%	9	18,0%	14	28,0%	50	100,0%
BANKS	2017	17	14,9%	30	26,3%	28	24,6%	39	34,2%	114	100,0%
	2016	17	12,8%	37	27,8%	31	23,3%	48	36,1%	133	100,0%
	2015	14	12,4%	30	26,5%	24	21,2%	45	39,8%	113	100,0%
	2014	15	12,0%	34	27,2%	23	18,4%	53	42,4%	125	100,0%
INSURANCE	2017	3	5,5%	16	29,1%	15	27,3%	21	38,2%	55	100,0%
	2016	3	6,1%	14	28,6%	14	28,6%	18	36,7%	49	100,0%
	2015	2	4,3%	12	26,1%	12	26,1%	20	43,5%	46	100,0%
	2014	2	5,6%	9	25,0%	10	27,8%	15	41,7%	36	100,0%
FINANCIAL	2017	20	11,8%	46	27,2%	43	25,4%	60	35,5%	169	100,0%
	2016	20	11,0%	51	28,0%	45	24,7%	66	36,3%	182	100,0%
	2015	16	10,1%	42	26,4%	36	22,6%	65	40,9%	159	100,0%
	2014	17	10,6%	43	26,7%	33	20,5%	68	42,2%	161	100,0%
NON FINANCIAL	2017	250	32,4%	211	27,4%	148	19,2%	162	21,0%	771	100,0%
	2016	247	32,9%	200	26,7%	153	20,4%	150	20,0%	750	100,0%
	2015	261	33,8%	201	26,0%	152	19,7%	159	20,6%	773	100,0%
	2014	259	33,5%	195	25,2%	152	19,6%	168	21,7%	774	100,0%
TOTAL	2017	270	28,7%	257	27,3%	191	20,3%	222	23,6%	940	100,0%
	2016	267	28,6%	251	26,9%	198	21,2%	216	23,2%	932	100,0%
	2015	277	29,7%	243	26,1%	188	20,2%	224	24,0%	932	100,0%
	2014	276	29,5%	238	25,5%	185	19,8%	236	25,2%	935	100,0%

TAB.38: COMPENSATION OF REMUNERATION COMMITTEE MEMBERS: CHAIR vs. OTHER MEMBERS (Average data in € .000)																					
		#		Fixed remuneration		Non monetary benefits		Bonuses and other incentives		Other compensation		Compensation for committee membership		Profit sharing		Compensation from subsidiaries		Severance payments (from company and/or subsidiaries)		Total remuneration	
		RC		RC		RC		RC		RC		RC		RC		RC		RC		RC	
INDEX	Year	RC ch.	members	RC ch.	members	RC ch.	members	RC ch.	members	RC ch.	members	RC ch.	members	RC ch.	members	RC ch.	members	RC ch.	members	RC ch.	members
FTSE MIB	2017	35	82	70	103	0	1	0	3	3	2	28	24	0	0	1	10	0	18	101	161
	2016	34	89	114	89	0	0	1	0	0	0	26	22	0	0	19	21	0	0	160	133
	2015	31	80	116	59	0	0	1	0	0	0	28	27	0	0	4	7	0	0	148	94
	2014	33	84	109	86	0	0	1	1	0	0	39	31	0	0	2	6	0	0	151	125
FTSE MID CAP	2017	54	114	43	44	0	0	0	0	0	3	17	16	0	0	5	5	0	0	66	68
	2016	52	108	42	48	0	0	0	0	0	3	21	17	0	0	4	7	0	0	67	76
	2015	54	111	48	52	0	0	0	0	0	3	20	17	0	0	4	7	0	0	72	78
	2014	50	104	46	56	0	1	0	1	0	2	18	16	0	0	3	7	0	0	68	83
FTSE SMALL CAP	2017	98	194	21	22	0	0	0	0	0	1	14	11	0	0	2	1	0	0	37	35
	2016	95	183	20	18	0	0	0	0	0	1	11	9	0	0	0	1	0	0	32	30
	2015	97	188	21	28	0	0	0	0	1	2	11	9	0	0	0	1	0	0	33	41
	2014	80	155	22	31	0	0	1	2	1	0	12	9	0	0	0	1	0	0	36	44
FTSE MICRO CAP	2017	2	3	20	16	0	0	0	0	0	0	8	7	0	0	0	0	0	0	28	22
	2016	3	6	13	11	0	0	0	0	0	0	5	3	0	0	0	0	0	0	18	15
	2015	2	4	16	15	0	0	0	0	0	0	12	5	0	0	0	0	0	0	28	20
	2014	7	13	15	9	0	0	0	0	1	0	5	2	0	0	0	2	0	0	20	13
OTHER	2017	7	13	27	30	0	0	0	0	0	0	7	5	0	0	0	0	0	0	33	36
	2016	2	4	34	53	0	0	0	0	0	0	14	8	0	0	0	0	0	0	48	61
	2015	5	10	43	15	0	0	0	0	2	0	13	9	0	0	0	0	0	0	57	24
	2014	7	14	42	22	1	1	0	0	1	0	23	10	0	0	0	0	0	0	67	32
BANKS	2017	17	46	85	127	1	1	0	6	0	1	20	17	0	0	1	5	0	33	106	190
	2016	17	47	95	113	1	1	0	0	0	0	15	15	0	0	3	26	0	0	114	155
	2015	15	42	178	69	1	1	0	0	0	0	20	27	0	0	1	16	0	0	200	113
	2014	17	43	149	115	1	1	0	0	0	0	23	24	0	0	4	14	0	0	177	154
INSURANCE	2017	7	15	62	89	0	0	0	0	13	9	17	15	0	0	18	40	0	0	110	152
	2016	7	14	62	70	0	0	3	3	0	0	15	15	0	0	32	50	0	0	111	137
	2015	6	11	68	77	0	0	3	3	0	0	22	15	0	0	31	12	0	0	124	107
	2014	5	10	61	67	0	0	0	0	0	0	32	22	3	3	11	14	0	0	108	105
FINANCIAL	2017	24	61	78	118	0	1	0	4	4	3	19	16	0	0	6	14	0	25	107	180
	2016	24	61	85	103	1	1	1	1	0	0	15	15	0	0	11	31	0	0	113	151
	2015	21	53	147	71	1	1	1	1	0	0	21	24	0	0	10	15	0	0	179	112
	2014	22	53	129	106	0	1	0	0	0	0	25	24	1	1	6	14	0	0	161	145
NON FINANCIAL	2017	172	345	30	32	0	0	0	0	0	1	17	14	0	0	2	2	0	0	49	50
	2016	162	329	37	32	0	0	0	0	0	1	17	14	0	0	4	3	0	0	58	51
	2015	168	340	32	36	0	0	0	0	1	2	16	13	0	0	1	2	0	0	49	54
	2014	155	317	33	40	0	0	0	2	1	1	18	15	0	0	1	2	0	0	53	60
TOTAL	2017	196	406	36	45	0	0	0	1	1	2	17	15	0	0	2	4	0	4	56	70
	2016	186	390	43	43	0	0	0	0	0	1	17	14	0	0	5	8	0	0	65	66
	2015	189	393	45	41	0	0	0	0	1	2	16	15	0	0	2	4	0	0	63	62
	2014	177	370	45	50	0	0	0	1	1	1	19	16	0	0	1	4	0	0	67	72

TAB.39: COMPENSATION CONTROL AND RISK COMMITTEE MEMBERS: CHAIR vs. OTHER MEMBERS (Average data in € .000)																					
		#		Fixed remuneration		Non monetary benefits		Bonuses and other incentives		Other compensation		Compensation for committee membership		Profit sharing		Compensation from subsidiaries		Severance payments (from company and/or subsidiaries)		Total remuneration	
INDEX	Year	CRC ch.	CRC members	CRC ch.	CRC members	CRC ch.	CRC members	CRC ch.	CRC members	CRC ch.	CRC members	CRC ch.	CRC members	CRC ch.	CRC members	CRC ch.	CRC members	CRC ch.	CRC members	CRC ch.	CRC members
FTSE MIB	2017	34	93	81	108	0	1	0	2	3	5	39	30	0	0	0	6	0	16	123	169
	2016	35	97	72	98	0	0	1	1	0	2	38	31	0	0	1	8	0	0	113	141
	2015	33	96	63	81	0	0	2	0	1	2	47	39	0	0	6	9	0	0	119	133
	2014	35	96	66	84	0	0	1	1	2	2	55	38	0	0	7	17	0	0	131	142
FTSE MID CAP	2017	54	121	43	42	0	0	0	0	0	1	25	20	0	0	4	5	0	0	72	68
	2016	52	114	40	45	0	0	0	0	1	1	31	22	0	0	3	5	0	0	75	74
	2015	56	120	36	45	0	0	0	0	1	0	28	22	0	0	3	4	0	0	68	71
	2014	50	116	35	46	0	0	0	0	2	1	27	22	0	0	2	4	0	0	66	73
FTSE SMALL CAP	2017	102	206	23	21	0	0	0	0	1	1	13	12	0	0	1	5	0	0	38	40
	2016	100	194	17	16	0	0	0	0	1	2	10	9	0	0	1	7	0	0	29	34
	2015	99	196	19	19	0	0	0	0	1	3	12	11	0	0	1	7	0	0	33	39
	2014	80	145	20	21	0	0	1	1	1	1	12	10	0	0	0	1	0	0	34	34
FTSE MICRO CAP	2017	6	10	12	11	0	0	0	0	0	0	7	4	0	0	0	0	0	0	20	15
	2016	5	11	12	10	0	0	0	0	0	1	4	2	0	0	0	0	0	0	16	13
	2015	3	6	15	14	0	0	0	0	0	0	7	5	0	0	0	0	0	0	21	19
	2014	8	18	12	14	0	0	0	0	1	7	8	4	0	0	0	80	0	0	20	105
OTHER	2017	5	9	24	25	0	0	0	0	0	0	11	9	0	0	0	1	0	0	35	35
	2016	2	4	34	31	0	0	0	0	0	0	14	12	0	0	0	0	0	0	48	43
	2015	5	10	39	15	0	0	0	0	2	0	14	11	0	0	0	0	0	0	55	26
	2014	6	14	44	21	1	1	0	0	1	1	25	16	0	0	0	0	0	0	72	39
BANKS	2017	17	51	91	138	1	1	0	4	0	2	38	27	0	0	0	5	0	29	131	207
	2016	16	52	83	123	1	1	0	0	0	0	35	28	0	0	3	7	0	0	123	159
	2015	16	52	63	100	1	1	4	0	0	0	59	49	0	0	8	17	0	0	134	166
	2014	16	49	69	104	1	1	0	0	0	0	49	33	0	0	16	18	0	0	135	156
INSURANCE	2017	7	17	70	93	0	0	0	0	14	19	34	21	0	0	3	36	0	0	121	169
	2016	7	16	71	91	0	0	3	3	0	0	39	29	0	0	4	45	0	0	117	169
	2015	6	13	76	104	0	0	3	4	3	0	47	29	0	0	15	12	0	0	144	149
	2014	5	12	49	92	0	0	0	0	6	0	46	42	2	4	2	45	0	0	105	182
FINANCIAL	2017	24	68	85	127	1	1	0	3	4	6	37	26	0	0	1	12	0	22	128	197
	2016	23	68	79	115	1	1	1	1	0	0	36	29	0	0	3	16	0	0	121	162
	2015	22	65	66	100	1	1	3	1	1	0	56	45	0	0	10	16	0	0	137	163
	2014	21	61	64	102	1	1	0	0	2	0	48	35	1	1	13	23	0	0	128	161
NON FINANCIAL	2017	177	371	31	30	0	0	0	0	1	1	18	16	0	0	2	4	0	0	52	52
	2016	171	352	27	29	0	0	0	0	1	2	19	15	0	0	1	5	0	0	47	51
	2015	174	363	27	29	0	0	0	0	1	2	18	16	0	0	1	5	0	0	48	52
	2014	158	328	29	33	0	0	0	0	1	2	22	18	0	0	1	7	0	0	54	60
TOTAL	2017	201	439	38	45	0	0	0	0	1	2	20	18	0	0	2	5	0	3	61	74
	2016	194	420	33	43	0	0	0	0	1	2	21	17	0	0	1	7	0	0	56	69
	2015	196	428	32	40	0	0	0	0	1	2	22	20	0	0	2	7	0	0	58	68
	2014	179	389	34	44	0	0	0	0	1	2	25	20	0	0	2	9	0	0	63	76

TAB.40: COMPENSATION OF "OTHER" INDEPENDENT DIRECTORS: INDEPENDENT DIRECTORS "NOT AT RISK" vs. "AT RISK" (Average data in € .000)		#		Age		Fixed remuneration		Non monetary benefits		Bonuses and other incentives		Other compensation		Compensation for committee membership		Profit sharing		Compensation from subsidiaries		Severance payments (from company and/or subsidiaries)		Total remuneration	
INDEX	Year	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk
FTSE MIB	2017	222	17	57	67	74	59	0	0	0	0	3	4	24	17	0	0	1	15	0	0	102	94
	2016	219	39	57	66	69	68	0	0	1	0	0	0	24	26	0	0	1	7	0	0	94	102
	2015	210	29	58	66	62	68	0	0	1	0	0	0	26	39	0	0	2	8	0	0	91	115
	2014	206	36	59	64	63	75	0	0	1	1	0	0	26	34	0	0	2	17	0	0	93	127
FTSE MID CAP	2017	239	41	56	68	36	32	0	0	0	0	0	0	17	15	0	0	2	6	0	0	55	54
	2016	236	36	57	69	39	40	0	0	0	0	0	1	18	14	0	0	1	5	0	0	59	62
	2015	229	47	57	64	34	32	0	0	0	0	0	1	16	18	0	0	1	8	0	0	52	59
	2014	230	44	57	66	33	34	0	1	0	0	0	1	14	19	0	0	1	8	0	0	49	64
FTSE SMALL CAP	2017	315	55	54	61	20	22	0	0	0	0	0	3	11	10	0	0	0	1	0	0	32	38
	2016	321	47	55	65	17	15	0	0	0	0	0	3	9	8	0	0	0	1	0	0	26	28
	2015	304	64	56	63	19	16	0	0	0	0	0	0	9	9	0	0	0	1	0	0	28	26
	2014	276	60	58	62	19	18	0	0	0	3	0	4	10	7	0	0	0	1	0	0	30	32
FTSE MICRO CAP	2017	27	2	55	51	13	18	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	17	18
	2016	24	0	58	0	11	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	14	0
	2015	18	0	51	0	14	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	19	0
	2014	29	4	54	78	10	14	0	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	6	0	0	15	21
OTHER	2017	22	0	57	0	27	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	35	0
	2016	10	0	59	0	40	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	51	0
	2015	30	1	61	62	14	20	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	21	20
	2014	47	3	56	61	23	23	1	0	0	0	0	11	14	0	0	0	1	10	0	0	39	44
BANKS	2017	106	8	58	67	85	80	0	1	0	0	0	0	19	11	0	0	1	6	0	0	106	97
	2016	109	24	58	66	78	101	0	0	0	0	0	0	19	33	0	0	2	3	0	0	100	138
	2015	95	18	58	64	72	86	1	0	1	0	0	0	28	48	0	0	4	6	0	0	105	139
	2014	111	14	57	63	64	113	0	0	0	0	0	0	17	35	0	0	5	27	0	0	87	176
INSURANCE	2017	45	10	55	67	63	44	0	0	0	0	14	1	12	19	0	0	0	13	0	0	89	77
	2016	41	8	57	73	69	34	0	0	3	0	0	0	19	16	0	0	1	23	0	0	92	74
	2015	38	8	56	70	70	34	0	0	3	0	1	0	16	23	0	0	1	19	0	0	90	76
	2014	29	7	58	70	55	29	0	0	0	0	1	0	23	19	3	0	1	8	0	0	83	56
FINANCIAL	2017	151	18	57	67	78	60	0	0	0	0	4	1	17	16	0	0	1	10	0	0	101	86
	2016	150	32	58	68	76	84	0	0	1	0	0	0	19	29	0	0	1	8	0	0	97	122
	2015	133	26	57	66	71	70	0	0	1	0	0	0	25	40	0	0	3	10	0	0	101	120
	2014	140	21	57	66	62	85	0	0	0	0	0	0	19	29	1	0	4	21	0	0	86	136
NON FINANCIAL	2017	674	97	55	64	31	26	0	0	0	0	0	2	15	12	0	0	1	4	0	0	47	45
	2016	660	90	56	66	29	24	0	0	0	0	0	2	15	11	0	0	0	3	0	0	44	40
	2015	658	115	57	63	27	23	0	0	0	0	0	1	14	13	0	0	1	3	0	0	41	41
	2014	648	126	58	64	29	29	0	0	0	1	0	3	15	15	0	0	0	5	0	0	44	53
TOTAL	2017	825	115	56	64	39	31	0	0	0	0	1	2	16	13	0	0	1	5	0	0	57	51
	2016	810	122	56	67	38	40	0	0	0	0	0	2	16	16	0	0	1	4	0	0	54	62
	2015	791	141	57	64	34	32	0	0	0	0	0	1	15	18	0	0	1	5	0	0	51	55
	2014	788	147	58	64	35	37	0	0	0	1	0	2	15	17	0	0	1	7	0	0	52	65

TAB.41: REMUNERATION OF INDEPENDENT DIRECTORS: TENURE LONGER vs SHORTER THAN 9 YEARS (Average data in € .000)																					
INDEX	Year	#		Fixed remuneration		Non monetary benefits		Bonuses and other incentives		Other compensation		Compensation for committee membership		Profit sharing		Compensation from subsidiaries		Severance payments (from company and/or subsidiaries)		Total remuneration	
		Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years
FTSE MIB	2017	234	18	79	59	0	0	0	0	3	3	23	18	0	0	2	3	0	0	107	84
	2016	241	34	72	137	0	10	1	0	0	0	24	23	0	0	3	7	0	0	99	178
	2015	226	31	67	74	0	0	1	0	0	0	26	43	0	0	3	6	0	0	96	122
	2014	223	33	66	72	0	0	1	1	0	0	28	35	0	0	3	10	0	0	99	118
FTSE MID CAP	2017	252	40	38	35	0	0	0	0	0	0	17	15	0	0	2	5	0	0	57	54
	2016	249	39	41	41	0	0	0	0	0	1	18	15	0	0	1	5	0	0	60	63
	2015	259	42	37	34	0	0	0	0	0	1	16	21	0	0	2	4	0	0	56	61
	2014	240	49	36	41	0	1	0	0	1	1	15	19	0	0	1	7	0	0	53	68
FTSE SMALL CAP	2017	334	47	22	17	0	0	0	0	1	1	10	10	0	0	1	1	0	0	34	28
	2016	338	44	18	17	0	0	0	0	1	0	9	8	0	0	0	1	0	0	28	26
	2015	327	54	19	17	0	0	0	0	0	0	9	9	0	0	1	0	0	0	29	25
	2014	302	46	20	18	0	0	1	0	1	0	9	8	0	0	1	0	0	0	31	27
FTSE MICRO CAP	2017	28	4	12	19	0	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	0	17	20
	2016	26	0	11	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	14	0
	2015	18	0	14	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	19	0
	2014	31	4	11	14	0	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	6	0	0	16	21
OTHER	2017	23	0	27	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	34	0
	2016	10	0	40	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	51	0
	2015	33	1	26	20	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	34	20
	2014	54	5	30	80	1	0	0	0	1	0	15	26	0	0	1	0	0	0	48	106
BANKS	2017	116	9	92	80	0	1	0	0	0	0	18	17	0	0	2	5	0	0	113	103
	2016	122	25	84	174	1	14	0	0	0	0	20	23	0	0	5	4	0	0	109	215
	2015	120	18	76	96	1	0	0	0	0	0	27	60	0	0	5	6	0	0	109	162
	2014	123	15	68	107	0	0	0	0	0	0	20	38	0	0	7	4	0	0	96	149
INSURANCE	2017	46	10	65	44	0	0	0	0	13	1	12	19	0	0	0	13	0	0	91	77
	2016	43	9	72	36	0	0	3	0	0	0	19	16	0	0	1	25	0	0	94	77
	2015	42	8	74	34	0	0	3	0	0	0	16	23	0	0	1	19	0	0	95	76
	2014	32	7	59	29	0	0	0	0	1	0	26	19	3	0	1	8	0	0	90	56
FINANCIAL	2017	162	19	85	61	0	0	0	0	4	1	17	18	0	0	1	9	0	0	107	89
	2016	165	34	81	138	0	11	1	0	0	0	19	21	0	0	4	9	0	0	105	179
	2015	162	26	75	77	0	0	1	0	0	0	24	49	0	0	4	10	0	0	105	136
	2014	155	22	66	82	0	0	0	0	0	0	21	32	1	0	6	5	0	0	95	120
NON FINANCIAL	2017	709	90	32	24	0	0	0	0	0	1	15	12	0	0	2	1	0	0	49	38
	2016	699	83	30	28	0	0	0	0	0	1	15	12	0	0	1	2	0	0	45	43
	2015	701	102	28	26	0	0	0	0	0	1	14	14	0	0	1	1	0	0	43	41
	2014	695	115	30	34	0	0	0	0	1	1	15	16	0	0	1	5	0	0	47	56
TOTAL	2017	871	109	42	31	0	0	0	0	1	1	15	13	0	0	1	3	0	0	60	47
	2016	864	117	39	60	0	3	0	0	0	1	16	15	0	0	1	4	0	0	57	82
	2015	863	128	37	36	0	0	0	0	0	1	16	21	0	0	2	3	0	0	55	60
	2014	850	137	37	42	0	0	0	0	1	0	16	19	0	0	2	5	0	0	55	66

TAB.42: BONUS CHARACTERISTICS		Number of companies (by index)	No. of companies filling out Table 3B (details on	% of companies filling out Table 3B	No. of beneficiarie s (per company)	Total number of beneficiaries	Bonus of the year payable/paid (by beneficiary)	Bonus of the year deferred (by beneficiary)	Bonus of previous years payable/to pay (by beneficiary)	Bonus of previous years still deferred (by beneficiary)	Bonus of previous years that is no more payable (by beneficiary)	Other bonuses (by beneficiary)
INDEX	Year	#	#	%	#	#	(€.000)	(€.000)	(€.000)	(€.000)	(€.000)	(€.000)
FTSE MIB	2017	34	28	82,4%	1,9	54	507	507	0	181	235	56
	2016	36	30	83,3%	2,0	59	587	265	1	234	149	177
	2015	35	27	77,1%	1,9	51	474	253	18	81	161	28
	2014	36	30	83,3%	2,4	73	574	198	89	125	353	37
FTSE MID CAP	2017	59	40	67,8%	1,8	70	338	114	0	259	78	5
	2016	59	38	64,4%	1,8	67	467	101	0	76	33	114
	2015	58	32	55,2%	1,8	58	339	88	0	234	96	64
	2014	58	35	60,3%	1,7	59	269	227	0	47	180	73
FTSE SMALL CAP	2017	113	32	28,3%	1,9	62	138	100	0	35	24	18
	2016	123	39	31,7%	2,0	78	115	62	3	129	57	8
	2015	120	32	26,7%	2,3	75	147	31	16	87	8	9
	2014	109	35	32,1%	2,0	69	129	18	0	52	7	2
FTSE MICRO CAP	2017	8	2	25,0%	3,0	6	9	0	23	430	0	0
	2016	7	2	28,6%	2,0	4	269	0	0	0	0	0
	2015	4	1	25,0%	2,0	2	180	0	0	0	0	0
	2014	13	3	23,1%	2,3	7	75	0	0	0	0	0
OTHER	2017	7	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2016	2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	11	5	45,5%	1,2	6	169	0	0	120	400	0
	2014	14	3	21,4%	1,3	4	32	0	0	0	1	0
BANKS	2017	18	11	61,1%	2,2	24	78	119	0	95	137	0
	2016	19	13	68,4%	2,3	30	141	172	2	190	83	4
	2015	18	11	61,1%	2,2	24	103	146	0	31	27	6
	2014	18	12	66,7%	2,2	26	63	107	1	24	84	110
INSURANCE	2017	7	6	85,7%	1,3	8	478	477	0	255	55	0
	2016	7	6	85,7%	1,3	8	495	288	3	252	31	0
	2015	6	4	66,7%	1,3	5	636	387	0	338	64	0
	2014	5	4	80,0%	1,3	5	656	63	0	52	37	150
FINANCIAL	2017	25	17	68,0%	1,9	32	219	245	0	151	108	0
	2016	26	19	73,1%	2,0	38	253	209	2	209	67	3
	2015	24	15	62,5%	1,9	29	245	210	0	113	37	4
	2014	23	14	60,9%	2,0	28	236	20	1	36	27	64
NON FINANCIAL	2017	196	85	43,4%	1,9	160	334	209	1	175	102	28
	2016	201	90	44,8%	1,9	170	395	114	1	122	75	110
	2015	204	82	40,2%	2,0	163	313	91	12	139	111	37
	2014	207	92	44,4%	2,0	184	306	155	29	73	182	31
TOTAL	2017	221	102	46,2%	1,9	192	315	215	1	171	103	23
	2016	227	109	48,0%	1,9	208	370	130	1	137	73	91
	2015	228	97	42,5%	2,0	192	303	110	10	135	100	32
	2014	230	106	46,1%	2,0	212	297	137	25	68	162	35

TAB.43: STOCK OPTIONS ASSIGNED TO DIRECTORS		Number of companies with stock option plans for BoD members			Number of beneficiaries by company (average)	Number of plans by company (average)	Total number of beneficiaries (by index)	Number of beneficiaries which received S.O. assignments in the year of reference	Fair value of stock options "expensed" in the year of reference (average)
INDEX	Year	#	N°	%	N°	#	#	#	(€.000)
FTSE MIB	2017	34	10	29,4%	2,9	7,6	29	17	1218
	2016	36	12	33,3%	2,6	7,3	31	15	1077
	2015	35	13	37,1%	2,5	7,4	33	21	776
	2014	36	20	55,6%	2,3	6,4	45	32	593
FTSE MID CAP	2017	59	11	18,6%	1,8	3,8	20	11	247
	2016	59	14	23,7%	1,6	4,2	23	12	224
	2015	58	14	24,1%	1,6	6,6	22	19	96
	2014	58	18	31,0%	1,6	5,1	29	19	146
FTSE SMALL CAP	2017	113	15	13,3%	1,5	2,5	23	8	93
	2016	123	14	11,4%	1,6	2,8	22	7	63
	2015	120	11	9,2%	2,3	3,5	25	8	27
	2014	109	15	13,8%	1,9	2,6	28	9	151
FTSE MICRO CAP	2017	8	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2016	7	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	4	1	25,0%	2,0	4,0	2	2	29
	2014	13	1	7,7%	2,0	6,0	2	2	126
OTHER	2017	7	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2016	2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	11	1	9,1%	1,0	1,0	1	1	7
	2014	14	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
BANKS	2017	18	3	16,7%	2,3	3,3	7	4	116
	2016	19	4	21,1%	1,8	4,3	7	2	71
	2015	18	4	22,2%	2,0	5,5	8	6	85
	2014	18	4	22,2%	1,8	4,5	7	4	136
INSURANCE	2017	7	1	14,3%	2,0	2,0	2	36	671
	2016	7	1	14,3%	2,0	2,0	2	2	379
	2015	6	1	16,7%	2,0	2,0	2	2	477
	2014	5	1	20,0%	2,0	2,0	2	2	383
FINANCIAL	2017	25	4	16,0%	2,3	3,0	9	4	116
	2016	26	5	19,2%	1,8	3,8	9	4	225
	2015	24	5	20,8%	2,0	4,8	10	8	183
	2014	23	5	21,7%	1,8	4,0	9	6	218
NON FINANCIAL	2017	196	32	16,3%	2,0	4,5	63	32	741
	2016	201	35	17,4%	1,9	4,8	67	30	613
	2015	204	35	17,2%	2,1	6,0	73	43	394
	2014	207	49	23,7%	1,9	5,0	95	56	394
TOTAL	2017	221	36	16,3%	2,0	4,3	72	36	671
	2016	227	40	17,6%	1,9	4,7	76	34	567
	2015	228	40	17,5%	2,1	5,8	83	51	361
	2014	230	54	23,5%	1,9	4,9	104	62	377

TAB.44: OTHER EQUITY-BASED INSTRUMENTS ASSIGNED TO DIRECTORS		Number of companies with other equity-based plans for BoD members			Number of beneficiaries by company (average)	Number of plans by company (average)	Total number of beneficiaries (by index)	Number of beneficiaries which received other equity-based instruments in the year of reference	Fair value of other equity-based instruments "expensed" in the year of reference (average)
INDEX	Year	#	N°	%	N°	#	#	#	(€.000)
FTSE MIB	2017	34	21	61,8%	2,1	5,7	45	38	942
	2016	36	17	47,2%	2,8	6,8	47	43	1762
	2015	35	12	34,3%	1,0	2,7	12	10	2055
	2014	36	17	47,2%	2,1	5,2	35	20	1373
FTSE MID CAP	2017	59	18	30,5%	1,7	2,8	31	27	475
	2016	59	19	32,2%	1,5	3,3	29	26	423
	2015	58	17	29,3%	2,6	6,1	44	40	376
	2014	58	14	24,1%	1,2	2,1	17	15	533
FTSE SMALL CAP	2017	113	11	9,7%	1,4	2,6	15	13	68
	2016	123	7	5,7%	2,0	2,9	14	12	101
	2015	120	7	5,8%	1,0	2,0	7	4	403
	2014	107	6	5,6%	2,0	3,5	12	7	108
FTSE MICRO CAP	2017	8	1	12,5%	3,0	3,0	3	3	130
	2016	7	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
	2015	4	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
	2014	13	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
OTHER	2017	7	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
	2016	2	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
	2015	11	1	9,1%	1,0	1,0	1	0	0
	2014	14	1	7,1%	1,0	1,0	1	0	0
BANKS	2017	18	9	50,0%	2,4	8,4	22	17	233
	2016	19	12	63,2%	2,1	7,2	25	25	305
	2015	18	10	55,6%	1,0	2,4	10	8	410
	2014	18	7	38,9%	2,3	6,6	16	6	268
INSURANCE	2017	7	4	57,1%	1,5	2,3	6	6	914
	2016	7	3	42,9%	1,3	1,7	4	2	1438
	2015	6	2	33,3%	1,0	2,0	2	2	1462
	2014	5	2	40,0%	1,0	1,0	2	1	283
FINANCIAL	2017	25	13	52,0%	2,2	6,5	28	23	411
	2016	26	15	57,7%	1,9	6,1	29	27	389
	2015	24	12	50,0%	1,0	2,3	12	10	621
	2014	23	9	39,1%	2,0	5,3	18	7	270
NON FINANCIAL	2017	196	38	19,4%	1,7	3,1	66	58	698
	2016	201	28	13,9%	2,2	3,8	61	54	1435
	2015	204	25	12,3%	2,1	4,9	52	44	705
	2014	205	29	14,1%	1,6	3,2	47	35	980
TOTAL	2017	221	51	23,1%	1,8	4,0	94	81	616
	2016	227	43	18,9%	2,1	4,6	90	81	1086
	2015	228	37	16,2%	1,7	4,1	64	54	689
	2014	228	38	16,7%	1,7	3,7	65	42	862

**TAB.45: REMUNERATION OF
STATUTORY AUDITORS**
(Average data in € .000)

			Fixed remuneration (%)		Non monetary benefits (%)		Bonuses and other incentives (%)		Other compensation (%)		Compensation for committee membership (%)		Profit sharing (%)		Compensation from subsidiaries (%)		Severance payments (from company and/or subsidiaries) (%)		Total remuneration
INDEX	Year	#																	
FTSE MIB	2017	107	72	86,4%	1	0,7%	0	0,0%	4	5,1%	0	0,5%	0	0,0%	6	7,3%	0	0,0%	83
	2016	113	67	86,0%	0	0,4%	0	0,0%	2	2,7%	0	0,2%	0	0,0%	9	11,1%	0	0,0%	78
	2015	110	72	88,0%	0	0,4%	0	0,0%	0	0,6%	0	0,5%	0	0,0%	9	10,6%	0	0,0%	82
	2014	110	75	80,8%	0	0,3%	0	0,1%	2	2,3%	1	1,0%	0	0,0%	14	15,4%	0	0,0%	93
FTSE MID CAP	2017	179	50	78,8%	0	0,2%	0	0,0%	2	2,4%	2	2,6%	0	0,0%	10	16,0%	0	0,0%	64
	2016	176	53	80,1%	0	0,4%	0	0,0%	2	2,3%	2	3,0%	0	0,0%	10	14,9%	0	0,0%	67
	2015	181	50	72,4%	0	0,4%	0	0,0%	0	0,7%	2	2,5%	0	0,0%	16	22,5%	0	0,0%	69
	2014	172	51	74,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,8%	1	1,4%	0	0,0%	15	21,7%	0	0,0%	69
FTSE SMALL CAP	2017	340	28	82,9%	0	0,1%	0	0,0%	0	1,5%	0	0,8%	0	0,0%	5	14,7%	0	0,0%	34
	2016	367	24	83,3%	0	0,2%	0	0,0%	0	1,1%	0	1,3%	0	0,0%	4	13,6%	0	0,0%	28
	2015	354	26	85,1%	0	0,2%	0	0,0%	0	0,6%	0	1,1%	0	0,0%	4	13,0%	0	0,0%	31
	2014	327	28	81,2%	0	0,1%	0	0,0%	0	0,7%	1	2,0%	0	0,0%	6	17,2%	0	0,0%	34
FTSE MICRO CAP	2017	28	22	87,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	1,0%	1	3,8%	0	0,0%	2	7,9%	0	0,0%	25
	2016	25	24	95,5%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,1%	0	0,0%	0	0,0%	2	9,5%	0	0,0%	25
	2015	9	25	80,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	1,2%	0	0,0%	6	18,3%	0	0,0%	31
	2014	44	16	86,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,8%	0	0,0%	2	10,8%	0	0,0%	19
OTHER	2017	21	34	93,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	2	5,4%	0	0,0%	37
	2016	6	49	72,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,1%	0	0,0%	19	27,3%	0	0,0%	68
	2015	37	20	77,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,5%	0	0,0%	6	22,3%	0	0,0%	26
	2014	46	31	73,5%	0	0,0%	0	0,0%	4	9,6%	2	5,4%	0	0,0%	5	11,5%	0	0,0%	43
BANKS	2017	53	87	85,4%	2	1,6%	0	0,1%	0	0,0%	2	2,2%	0	0,0%	11	10,8%	0	0,0%	102
	2016	56	78	85,0%	2	1,8%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,4%	0	0,0%	12	13,6%	0	0,0%	92
	2015	53	82	87,6%	2	1,9%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,3%	0	0,0%	8	8,2%	0	0,0%	93
	2014	57	74	84,0%	1	1,1%	0	0,0%	1	0,6%	4	4,8%	0	0,0%	8	9,5%	0	0,0%	88
INSURANCE	2017	23	83	81,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%	1	0,7%	0	0,0%	18	17,7%	0	0,0%	103
	2016	23	75	77,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,5%	0	0,0%	21	21,9%	0	0,0%	96
	2015	20	85	78,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,5%	0	0,0%	22	20,8%	0	0,0%	108
	2014	17	90	67,1%	0	0,0%	0	0,0%	12	9,2%	0	0,0%	0	0,0%	32	23,6%	0	0,0%	134
FINANCIAL	2017	76	86	84,0%	1	1,1%	0	0,1%	0	0,2%	2	1,7%	0	0,0%	13	12,9%	0	0,0%	102
	2016	79	77	82,8%	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,8%	0	0,0%	15	16,1%	0	0,0%	93
	2015	73	82	84,9%	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,7%	0	0,0%	12	12,0%	0	0,0%	97
	2014	74	78	78,2%	1	0,7%	0	0,0%	4	3,6%	3	3,1%	0	0,0%	14	14,4%	0	0,0%	100
NON FINANCIAL	2017	599	35	82,5%	0	0,0%	0	0,0%	2	3,6%	1	1,2%	0	0,0%	5	12,7%	0	0,0%	42
	2016	608	34	82,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,6%	1	1,5%	0	0,0%	5	12,6%	0	0,0%	41
	2015	618	35	79,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,8%	1	1,4%	0	0,0%	8	17,4%	0	0,0%	43
	2014	625	36	78,6%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,0%	1	1,4%	0	0,0%	9	18,6%	0	0,0%	46
TOTAL	2017	675	41	82,8%	0	0,3%	0	0,0%	1	2,8%	1	1,4%	0	0,0%	6	12,7%	0	0,0%	50
	2016	687	39	82,9%	0	0,3%	0	0,0%	1	2,0%	1	1,6%	0	0,0%	6	13,4%	0	0,0%	47
	2015	691	40	80,8%	0	0,3%	0	0,0%	0	0,6%	1	1,4%	0	0,0%	8	16,3%	0	0,0%	49
	2014	699	41	78,6%	0	0,2%	0	0,0%	1	2,3%	1	1,7%	0	0,0%	9	17,8%	0	0,0%	52

TAB.46: REMUNERATION OF STATUTORY AUDITORS: CHAIR vs. OTHER MEMBERS (Average data in € .000)		#		Age		Fixed remuneration		Non monetary benefits		Bonuses and other incentives		Other compensation		Compensation for committee membership		Profit sharing		Compensation from subsidiaries		Severance payments (from company and/or subsidiaries)		Total remuneration	
INDEX	Year	BoSA Chair	Other members	BoSA Chair	Other members	BoSA Chair	Other members	BoSA Chair	Other members	BoSA Chair	Other members	BoSA Chair	Other members	BoSA Chair	Other members	BoSA Chair	Other members	BoSA Chair	Other members	BoSA Chair	Other members	BoSA Chair	Other members
FTSE MIB	2017	31	76	60	56	82	68	1	1	0	0	5	4	0	0	0	0	4	7	0	0	92	80
	2016	33	80	61	57	84	61	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	7	9	0	0	91	73
	2015	32	78	60	59	88	65	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	8	9	0	0	96	76
	2014	32	78	60	61	92	68	0	0	0	0	0	3	1	1	0	0	9	16	0	0	103	89
FTSE MID CAP	2017	59	120	57	56	58	44	0	0	0	0	1	2	2	2	0	0	8	11	0	0	71	60
	2016	58	118	60	55	65	48	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	9	10	0	0	75	62
	2015	59	122	62	55	65	43	0	0	0	0	1	0	3	1	0	0	20	13	0	0	89	59
	2014	56	116	61	55	65	44	0	0	0	0	2	2	2	1	0	0	15	15	0	0	83	62
FTSE SMALL CAP	2017	113	227	59	55	33	24	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	5	0	0	40	30
	2016	121	246	58	54	31	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	0	0	36	25
	2015	117	237	59	55	33	22	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5	4	0	0	39	26
	2014	107	220	59	55	36	24	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	7	5	0	0	43	30
FTSE MICRO CAP	2017	8	20	61	56	21	19	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	2	0	0	26	24
	2016	7	18	58	57	25	23	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	24	25
	2015	3	6	56	48	33	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	5	0	0	40	26
	2014	14	30	58	54	19	15	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3	0	0	19	18
OTHER	2017	7	14	55	51	46	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	0	0	51	30
	2016	2	4	55	47	70	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28	0	0	70	66
	2015	11	26	60	54	24	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6	0	0	30	25
	2014	14	32	61	55	40	28	0	0	0	0	5	4	2	2	0	0	5	5	0	0	52	39
BANKS	2017	15	38	62	55	108	79	2	2	0	0	0	0	4	1	0	0	5	12	0	0	121	95
	2016	16	40	60	56	98	70	2	2	0	0	0	0	4	2	0	0	6	14	0	0	107	86
	2015	15	38	63	58	101	74	2	2	0	0	0	0	3	2	0	0	9	7	0	0	117	84
	2014	15	42	63	59	96	66	1	1	0	0	1	0	4	4	0	0	8	8	0	0	113	80
INSURANCE	2017	7	16	55	55	87	81	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	8	22	0	0	96	106
	2016	7	16	61	55	81	72	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	9	24	0	0	95	97
	2015	6	14	59	55	102	78	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	10	21	0	0	129	99
	2014	5	12	59	53	116	80	0	0	0	0	0	18	0	0	0	0	11	33	0	0	143	131
FINANCIAL	2017	22	54	60	55	101	80	1	1	0	0	0	0	3	1	0	0	8	15	0	0	113	98
	2016	23	56	60	56	93	70	1	1	0	0	0	0	3	1	0	0	11	17	0	0	103	89
	2015	21	52	62	57	101	75	1	1	0	0	0	0	2	1	0	0	15	10	0	0	120	88
	2014	20	54	62	58	101	70	1	1	0	0	1	5	3	3	0	0	15	14	0	0	121	92
NON FINANCIAL	2017	196	403	58	55	41	30	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	5	5	0	0	49	39
	2016	198	410	59	55	42	30	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	6	5	0	0	49	37
	2015	201	417	60	55	44	30	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	9	7	0	0	54	38
	2014	203	422	60	56	46	32	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	8	9	0	0	56	42
TOTAL	2017	218	457	59	55	47	36	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	6	7	0	0	56	46
	2016	221	466	59	55	48	35	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	6	6	0	0	54	43
	2015	222	469	60	56	50	35	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	10	7	0	0	61	44
	2014	223	476	60	56	51	36	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	9	9	0	0	61	47

TAB.47: REMUNERATION OF STATUTORY AUDITORS "AT RISK" vs. "NOT AT RISK"(Average data in € .000)		#		Age		Fixed remuneration		Non monetary benefits		Bonuses and other incentives		Other compensation		Compensation for committee membership		Profit sharing		Compensation from subsidiaries		Severance payments (from company and/or subsidiaries)		Total remuneration	
INDEX	Year	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk	Not at risk	At risk
FTSE MIB	2017	96	11	57	60	72	69	1	0	0	0	1	31	0	1	0	0	4	26	0	0	78	127
	2016	102	13	57	63	65	83	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	6	32	0	0	73	125
	2015	100	10	59	66	70	86	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	5	43	0	0	77	131
	2014	92	26	60	63	73	84	0	0	0	0	0	12	1	1	0	0	4	62	0	0	79	159
FTSE MID CAP	2017	143	44	56	59	47	48	0	0	0	0	0	5	2	1	0	0	5	28	0	0	56	93
	2016	140	42	55	61	52	59	0	0	0	0	0	6	2	3	0	0	5	26	0	0	59	96
	2015	141	40	56	62	50	52	0	0	0	0	0	1	2	2	0	0	6	50	0	0	58	105
	2014	134	41	56	63	49	56	0	0	0	0	0	8	1	2	0	0	5	48	0	0	56	110
FTSE SMALL CAP	2017	261	93	55	59	27	22	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	14	0	0	31	41
	2016	286	90	54	59	24	22	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	12	0	0	26	37
	2015	269	104	55	61	25	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	11	0	0	27	42
	2014	247	101	54	60	25	35	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	18	0	0	28	51
FTSE MICRO CAP	2017	25	6	55	61	19	12	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2	0	0	25	25
	2016	23	5	56	58	24	34	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	25	25
	2015	9	3	50	49	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	31	0
	2014	36	8	54	59	17	10	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	10	0	0	18	19
OTHER	2017	20	1	52	51	33	69	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	30	0	0	34	99
	2016	5	1	49	56	44	74	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	111	0	0	44	185
	2015	31	6	54	61	21	18	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	25	0	0	23	44
	2014	34	18	54	63	33	28	0	0	0	0	2	8	3	0	0	0	1	13	0	0	40	49
BANKS	2017	45	8	56	63	85	97	2	1	0	0	0	0	2	6	0	0	10	17	0	0	99	122
	2016	46	12	56	60	70	112	2	1	0	0	0	0	1	5	0	0	10	30	0	0	80	144
	2015	45	8	58	69	78	101	2	1	0	0	0	0	1	8	0	0	6	17	0	0	87	126
	2014	42	23	58	64	73	78	1	0	0	0	0	1	4	6	0	0	7	11	0	0	85	95
INSURANCE	2017	17	6	55	55	91	60	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	8	47	0	0	100	112
	2016	17	6	55	60	77	69	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	9	56	0	0	86	126
	2015	16	4	57	54	86	83	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	8	79	0	0	94	164
	2014	11	6	56	53	90	91	0	0	0	0	0	35	0	0	0	0	14	63	0	0	104	190
FINANCIAL	2017	62	14	56	60	87	81	1	0	0	0	0	0	1	5	0	0	9	30	0	0	99	117
	2016	63	18	56	60	72	98	1	0	0	0	0	0	1	4	0	0	10	38	0	0	81	137
	2015	61	12	57	64	80	95	1	1	0	0	0	0	1	6	0	0	7	37	0	0	89	139
	2014	53	29	57	62	77	82	1	0	0	0	0	10	3	4	0	0	9	26	0	0	90	122
NON FINANCIAL	2017	483	141	55	59	34	27	0	0	0	0	0	5	1	0	0	0	2	17	0	0	39	56
	2016	493	133	55	60	35	30	0	0	0	0	1	2	1	1	0	0	2	15	0	0	38	52
	2015	489	151	55	61	34	35	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3	24	0	0	38	61
	2014	490	165	55	62	36	38	0	0	0	0	0	3	1	1	0	0	2	30	0	0	39	71
TOTAL	2017	545	155	55	59	40	32	0	0	0	0	0	4	1	1	0	0	3	19	0	0	46	62
	2016	556	151	55	60	39	38	0	0	0	0	1	2	1	1	0	0	3	18	0	0	43	62
	2015	550	163	56	61	40	40	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3	25	0	0	44	68
	2014	543	194	56	62	39	44	0	0	0	0	0	4	1	1	0	0	3	30	0	0	44	78

TAB.48: REMUNERATION OF STATUTORY AUDITORS: TENURE SHORTER vs LONGER THAN 9 YEARS (Average data in € .000)		#		Age		Fixed remuneration		Non monetary benefits		Bonuses and other incentives		Other compensation		Compensation for committee membership		Profit sharing		Compensation from subsidiaries		Severance payments (from company and/or subsidiaries)		Total remuneration	
INDEX	Year	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years	Tenure < 9 years	Tenure > 9 years
FTSE MIB	2017	103	4	57	66	71	91	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	5	31	0	0	82	122
	2016	105	8	57	66	65	103	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	8	21	0	0	75	125
	2015	102	8	59	66	70	95	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	7	24	0	0	78	123
FTSE MID CAP	2017	148	31	55	63	47	59	0	0	0	0	0	7	2	2	0	0	8	22	0	0	58	90
	2016	148	28	55	65	51	66	0	0	0	0	0	8	2	4	0	0	8	20	0	0	61	96
	2015	155	26	56	64	49	58	0	0	0	0	0	1	2	3	0	0	11	44	0	0	63	106
FTSE SMALL CAP	2017	279	61	55	61	27	27	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	4	8	0	0	33	37
	2016	302	65	54	61	24	23	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3	10	0	0	27	35
	2015	283	71	55	63	24	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	8	0	0	27	43
FTSE MICRO CAP	2017	25	3	55	72	19	23	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2	0	0	25	25
	2016	23	2	56	69	24	25	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	25	25
	2015	9	0	50	n.a.	25	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	6	n.a.	0	n.a.	31	n.a.
OTHER	2017	20	1	52	51	33	69	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	30	0	0	34	99
	2016	6	n.a.	50	n.a.	49	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	19	n.a.	0	0	68	25
	2015	33	4	54	65	20	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	14	0	0	25	36
BANKS	2017	45	8	56	63	85	97	2	1	0	0	0	0	2	6	0	0	10	17	0	0	99	122
	2016	48	8	56	66	70	127	2	1	0	0	0	0	1	7	0	0	13	10	0	0	82	145
	2015	45	8	58	69	78	101	2	1	0	0	0	0	1	8	0	0	6	17	0	0	87	126
INSURANCE	2017	20	3	55	56	83	86	0	0	0	0	1	0	0	4	0	0	15	39	0	0	99	129
	2016	20	3	55	66	73	87	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	19	35	0	0	92	125
	2015	18	2	57	55	82	116	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	17	71	0	0	99	192
FINANCIAL	2017	65	11	56	61	85	94	1	1	0	0	0	0	1	5	0	0	12	23	0	0	99	124
	2016	68	11	56	66	71	116	1	1	0	0	0	0	1	6	0	0	15	17	0	0	85	140
	2015	63	10	57	66	79	104	1	1	0	0	0	0	1	7	0	0	9	28	0	0	90	139
NON FINANCIAL	2017	510	89	55	62	34	33	0	0	0	0	1	3	1	0	0	0	4	12	0	0	41	49
	2016	516	92	55	62	34	32	0	0	0	0	1	3	1	1	0	0	4	13	0	0	39	49
	2015	519	99	56	63	34	37	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	6	17	0	0	41	56
TOTAL	2017	575	100	55	62	40	40	0	0	0	0	1	3	1	1	0	0	5	14	0	0	48	57
	2016	584	103	55	63	38	41	0	0	0	0	1	3	1	1	0	0	5	13	0	0	45	59
	2015	582	109	55,7237	63	39	43	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	6	18	0	0	46	64

TAB. 49. COMPLY-OR-EXPLAIN: ADOPTION OF THE CODE, BOARD EVALUATION AND COMPOSITION OF THE BoD		No. of companies in the sample	The company did NOT formally adopt the last version of the Code		The company explains the reason for non adopting the (last version of the) Code		Board evaluation was NOT performed		The company explains why board evaluation was not performed		The composition of the BoD is not compliant with Code recommendations		The company explains why BoD composition deviates from Code recommendations	
INDEX	Year	#	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
FTSE MIB	2017	34	1	2,9%	1	100,0%	2	5,9%	1	50,0%	2	5,9%	1	50,0%
	2016	36	1	2,8%	1	100,0%	4	11,1%	3	75,0%	2	5,6%	1	50,0%
	2015	35	1	2,9%	1	100,0%	2	5,7%	1	50,0%	3	8,6%	1	33,3%
	2014	36	1	2,8%	1	100,0%	3	8,3%	2	66,7%	3	8,3%	1	33,3%
FTSE MID CAP	2017	59	4	6,8%	2	50,0%	5	8,5%	2	40,0%	3	5,1%	1	33,3%
	2016	59	5	8,5%	3	60,0%	3	5,1%	1	33,3%	4	6,8%	0	0,0%
	2015	58	2	3,4%	2	100,0%	2	3,4%	2	100,0%	3	5,2%	1	33,3%
	2014	58	3	5,2%	3	100,0%	7	12,1%	3	42,9%	3	5,2%	0	0,0%
FTSE SMALL CAP	2017	113	13	11,5%	8	61,5%	32	28,3%	7	21,9%	11	9,7%	2	18,2%
	2016	123	10	8,1%	7	70,0%	33	26,8%	8	24,2%	14	11,4%	3	21,4%
	2015	120	9	7,5%	4	44,4%	37	30,8%	11	29,7%	14	11,7%	3	21,4%
	2014	109	5	4,6%	4	80,0%	27	24,8%	6	22,2%	9	8,3%	1	11,1%
FTSE MICRO CAP	2017	8	2	25,0%	1	50,0%	3	37,5%	0	0,0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2016	7	3	42,9%	2	66,7%	4	57,1%	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%
	2015	4	1	25,0%	1	100,0%	1	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	2014	13	4	30,8%	1	25,0%	5	38,5%	1	20,0%	4	30,8%	0	0,0%
OTHER	2017	7	2	28,6%	1	50,0%	2	28,6%	1	50,0%	1	14,3%	0	0,0%
	2016	2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1	50,0%	1	100,0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	11	3	27,3%	3	100,0%	6	54,5%	2	33,3%	2	18,2%	0	0,0%
	2014	14	4	28,6%	3	75,0%	6	42,9%	0	0,0%	2	14,3%	0	0,0%
BANKS	2017	18	3	16,7%	2	66,7%	1	5,6%	0	0,0%	3	16,7%	0	0,0%
	2016	19	3	15,8%	2	66,7%	1	5,3%	0	0,0%	3	15,8%	0	0,0%
	2015	18	3	16,7%	2	66,7%	1	5,6%	0	0,0%	3	16,7%	0	0,0%
	2014	18	3	16,7%	2	66,7%	1	5,6%	0	0	3	16,7%	0	0
INSURANCE	2017	7	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1	14,3%	0	0,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	2016	7	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	6	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2014	5	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.
FINANCIAL	2017	25	3	12,0%	2	66,7%	2	8,0%	0	0,0%	3	12,0%	0	0,0%
	2016	26	3	11,5%	2	66,7%	1	3,8%	0	0,0%	3	11,5%	0	0,0%
	2015	24	3	12,5%	2	66,7%	1	4,2%	0	0,0%	3	12,5%	0	0,0%
	2014	23	3	13,0%	2	66,7%	1	4,3%	0	0	3	13,0%	0	0
NON FINANCIAL	2017	196	19	9,7%	11	57,9%	42	21,4%	11	26,2%	14	7,1%	4	28,6%
	2016	201	16	8,0%	11	68,8%	44	21,9%	13	29,5%	18	9,0%	4	22,2%
	2015	204	13	6,4%	9	69,2%	47	23,0%	16	34,0%	19	9,3%	5	26,3%
	2014	207	14	6,8%	10	71,4%	47	22,7%	12	25,5%	18	8,7%	2	11,1%
TOTAL	2017	221	22	10,0%	13	59,1%	44	19,9%	11	25,0%	17	7,7%	4	23,5%
	2016	227	19	8,4%	13	68,4%	45	19,8%	13	28,9%	21	9,3%	4	19,0%
	2015	228	16	7,0%	11	68,8%	48	21,1%	16	33,3%	22	9,6%	5	22,7%
	2014	230	17	7,4%	12	70,6%	48	20,9%	12	25,0%	21	9,1%	2	9,5%

TAB. 50. COMPLY-OR-EXPLAIN: LID AND MEETINGS OF INDEPENDENT DIRECTORS		Number of companies in the sample	The company is in a situation where the appointment of a LID is recommended				The company did not appoint a LID, thereby deviating from Code recommendations		The company explains why a LID was NOT appointed		No executive session of independent directors took place in the year of reference		The company explains why no executive session took place	
INDEX	Year		#	#	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
FTSE MIB	2017	34	34	3	8,8%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	7	20,6%	5	71,4%	
	2016	36	36	5	13,9%	1	20,0%	1	100,0%	8	22,2%	6	75,0%	
	2015	35	35	6	17,1%	0	0,0%	n.a.	n.a.	8	22,9%	6	75,0%	
	2014	36	36	6	16,7%	0	0,0%	n.a.	n.a.	6	16,7%	4	66,7%	
FTSE MID CAP	2017	59	59	19	32,2%	1	5,3%	1	100,0%	19	32,2%	12	63,2%	
	2016	59	59	16	27,1%	1	6,3%	1	100,0%	22	37,3%	13	59,1%	
	2015	58	58	17	29,3%	1	5,9%	n.a.	n.a.	21	36,2%	13	61,9%	
	2014	58	58	17	29,3%	1	1,7%	1	100,0%	22	37,9%	11	50,0%	
FTSE SMALL CAP	2017	113	113	51	45,1%	16	31,4%	11	68,8%	33	29,2%	15	45,5%	
	2016	123	123	59	48,0%	18	30,5%	16	88,9%	52	42,3%	22	42,3%	
	2015	120	120	60	50,0%	19	31,7%	11	57,9%	39	32,5%	20	51,3%	
	2014	109	109	55	50,5%	14	12,8%	10	71,4%	40	36,7%	13	32,5%	
FTSE MICRO CAP	2017	8	8	3	37,5%	1	33,3%	0	0,0%	5	62,5%	1	20,0%	
	2016	7	7	1	14,3%	1	100,0%	0	0,0%	3	42,9%	1	33,3%	
	2015	4	4	2	50,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	2	50,0%	2	100,0%	
	2014	13	13	8	61,5%	0	0,0%	n.a.	n.a.	5	38,5%	1	20,0%	
OTHER	2017	7	7	2	28,6%	1	50,0%	1	100,0%	3	42,9%	1	33,3%	
	2016	2	2	0	0,0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2	100,0%	2	100,0%	
	2015	11	11	5	45,5%	4	80,0%	1	25,0%	7	63,6%	4	57,1%	
	2014	14	14	7	50,0%	2	14,3%	n.a.	n.a.	8	57,1%	3	37,5%	
BANKS	2017	18	18	0	0,0%	0	n.a.	0	n.a.	2	11,1%	1	50,0%	
	2016	19	19	0	0,0%	0	n.a.	0	n.a.	5	26,3%	2	40,0%	
	2015	18	18	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	3	16,7%	1	33,3%	
	2014	18	18	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	4	22,2%	4	100,0%	
INSURANCE	2017	7	7	0	0,0%					1	14,3%	1	100,0%	
	2016	7	7	0	0,0%	0	n.a.	n.a.	n.a.	1	14,3%	1	100,0%	
	2015	6	6	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	3	50,0%	3	100,0%	
	2014	5	5	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	1	20,0%	0	0,0%	
FINANCIAL	2017	25	25	0	0,0%	0	n.a.	0	n.a.	3	12,0%	2	66,7%	
	2016	26	26	0	0,0%	0	n.a.	0	n.a.	6	23,1%	3	50,0%	
	2015	24	24	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	6	25,0%	4	66,7%	
	2014	23	23	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	5	21,7%	4	80,0%	
NON FINANCIAL	2017	196	196	78	39,8%	19	24,4%	13	68,4%	64	32,7%	32	50,0%	
	2016	201	201	81	40,3%	21	25,9%	18	85,7%	81	40,3%	41	50,6%	
	2015	204	204	90	44,1%	24	26,7%	12	50,0%	71	34,8%	41	57,7%	
	2014	207	207	93	44,9%	17	10,1%	11	64,7%	76	36,7%	28	36,8%	
TOTAL	2017	221	221	78	35,3%	19	24,4%	13	68,4%	67	30,3%	34	50,7%	
	2016	227	227	81	35,7%	21	25,9%	18	85,7%	87	38,3%	44	50,6%	
	2015	228	228	90	39,5%	24	26,7%	12	50,0%	77	33,8%	45	58,4%	
	2014	230	230	93	40,4%	17	10,1%	11	64,7%	81	35,2%	32	39,5%	

TAB. 51.COMPLY-OR-EXPLAIN: INDEPENDENCE CRITERIA		Number of companies in the sample	The company chose NOT to apply one or more "independence" criteria set forth by the Code		The company explains the reason for not applying such independence criteria		The company chose to apply one or more independence criteria "having regard more to the substance than to the form"		The company explains why "substantial" application was chosen	
INDEX	Year		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
FTSE MIB	2017	34	2	5,9%	2	100,0%	7	20,6%	7	100,0%
	2016	36	3	8,3%	3	100,0%	6	16,7%	6	100,0%
	2015	35	2	5,7%	2	100,0%	5	14,3%	5	100,0%
	2014	36	1	2,8%	1	100,0%	10	27,8%	10	100,0%
FTSE MID CAP	2017	59	5	8,5%	4	80,0%	13	22,0%	13	100,0%
	2016	59	5	8,5%	5	100,0%	9	15,3%	9	100,0%
	2015	58	4	6,9%	4	100,0%	11	19,0%	10	90,9%
	2014	58	4	6,9%	3	75,0%	11	19,0%	8	72,7%
FTSE SMALL CAP	2017	113	6	5,3%	6	100,0%	17	15,0%	16	94,1%
	2016	123	6	4,9%	6	100,0%	20	16,3%	20	100,0%
	2015	120	7	5,8%	5	71,4%	21	17,5%	21	100,0%
	2014	109	8	7,3%	7	87,5%	11	10,1%	9	81,8%
FTSE MICRO CAP	2017	8	0	0,0%	n.a.	n.a.	1	12,5%	1	12,5%
	2016	7	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2015	4	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2014	13	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.
OTHER	2017	7	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2016	2	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2015	11	0	0,0%	n.a.	n.a.	2	18,2%	2	100,0%
	2014	14	0	0,0%	n.a.	n.a.	1	7,1%	1	100,0%

BANKS	2017	18	2	11,1%	2	100,0%	0	0,0%	0	n.a.
	2016	19	2	10,5%	2	100,0%	0	0,0%	0	n.a.
	2015	18	1	5,6%	1	100,0%	1	5,6%	1	100,0%
	2014	18	2	11,1%	1	50,0%	2	11,1%	2	100,0%
INSURANCE	2017	7	2	28,6%	2	100,0%	2	28,6%	2	100,0%
	2016	7	2	28,6%	2	100,0%	2	28,6%	2	100,0%
	2015	6	2	33,3%	2	100,0%	1	16,7%	1	100,0%
	2014	5	2	40,0%	2	100,0%	2	40,0%	2	100,0%

FINANCIAL	2017	25	4	16,0%	4	100,0%	2	8,0%	2	100,0%
	2016	26	4	15,4%	4	100,0%	2	7,7%	2	100,0%
	2015	24	3	12,5%	3	100,0%	2	8,3%	2	100,0%
	2014	23	4	17,4%	3	75,0%	4	17,4%	4	100,0%
NON FINANCIAL	2017	196	9	4,6%	8	88,9%	36	18,4%	35	97,2%
	2016	201	10	5,0%	10	100,0%	33	16,4%	33	100,0%
	2015	204	10	4,9%	8	80,0%	37	18,1%	36	97,3%
	2014	207	9	4,3%	8	88,9%	29	14,0%	24	82,8%

TOTAL	2017	221	13	5,9%	12	92,3%	38	17,2%	37	97,4%
	2016	227	14	6,2%	14	100,0%	35	15,4%	35	100,0%
	2015	228	13	5,7%	11	84,6%	39	17,1%	38	97,4%
	2014	230	13	5,7%	11	84,6%	33	14,3%	28	84,8%

TAB. 52. COMPLY-OR-EXPLAIN: COMPOSITION AND FUNCTIONING OF THE NOMINATION COMMITTEE		Number of companies in the sample	The company has not established a nomination committee		The company explains why no NC was established		The committee composition is not compliant with Code recommendations		The company explains why NC composition deviates from Code recommendations	
INDEX	Year	#	#	%	N°	%	#	%	N°	%
FTSE MIB	2017	34	5	14,7%	5	100,0%	2	10,0%	1	50,0%
	2016	36	6	16,7%	6	100,0%	1	5,3%	0	0,0%
	2015	35	7	20,0%	7	100,0%	1	6,7%	0	0,0%
	2014	36	8	22,2%	7	87,5%	0	0,0%	n.a.	n.a.
FTSE MID CAP	2017	59	19	32,2%	19	100,0%	1	10,0%	0	0,0%
	2016	59	17	28,8%	17	100,0%	2	13,3%	0	0,0%
	2015	58	20	34,5%	19	95,0%	1	8,3%	0	0,0%
	2014	58	22	37,9%	19	86,4%	0	0,0%	n.a.	n.a.
FTSE SMALL CAP	2017	113	60	53,1%	58	96,7%	2	14,3%	n.a.	n.a.
	2016	123	73	59,3%	68	93,2%	2	15,4%	1	50,0%
	2015	120	76	63,3%	71	93,4%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2014	109	68	62,4%	57	83,8%	0	0,0%	n.a.	n.a.
FTSE MICRO CAP	2017	8	6	75,0%	6	100,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2016	7	6	85,7%	4	66,7%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2015	4	4	100,0%	4	100,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2014	13	10	76,9%	10	100,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
OTHER	2017	7	6	85,7%	6	100,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2016	2	1	50,0%	1	100,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2015	11	7	63,6%	7	100,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2014	14	9	64,3%	9	100,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
BANKS	2017	18	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	5	29,4%	1	20,0%
	2016	19	1	5,3%	0	0,0%	4	23,5%	1	25,0%
	2015	18	3	16,7%	1	33,3%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2014	18	3	16,7%	1	33,3%	1	9,1%	1	100,0%
INSURANCE	2017	7	1	14,3%	1	100,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2016	7	1	14,3%	1	100,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2015	6	1	16,7%	1	100,0%	1	33,3%	0	0,0%
	2014	5	1	20,0%	1	100,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
FINANCIAL	2017	25	1	4,0%	1	100,0%	5	22,7%	1	20,0%
	2016	26	2	7,7%	1	50,0%	4	18,2%	1	25,0%
	2015	24	4	16,7%	2	50,0%	1	7,1%	1	100,0%
	2014	23	4	17,4%	2	50,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
NON FINANCIAL	2017	196	95	48,5%	93	97,9%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2016	201	101	50,2%	95	94,1%	1	3,8%	0	0,0%
	2015	204	110	53,9%	106	96,4%	1	4,3%	0	0,0%
	2014	207	113	54,6%	100	88,5%	0	0,0%	n.a.	n.a.
TOTAL	2017	221	96	43,4%	94	97,9%	5	11,1%	1	20,0%
	2016	227	103	45,4%	96	93,2%	5	10,4%	1	20,0%
	2015	228	114	50,0%	108	94,7%	2	5,4%	0	0,0%
	2014	230	117	50,9%	102	87,2%	0	0,0%	n.a.	n.a.

TAB. 53. COMPLY-OR-EXPLAIN: COMPOSITION AND FUNCTIONING OF THE REMUNERATION COMMITTEE		Number of companies in the sample	The company has not established a remuneration committee		The company explains why no RC was established		The committee composition is not compliant with Code recommendations		The company explains why RC composition deviates from Code recommendations	
INDEX	Year	#	#	%	N°	%	#	%	N°	%
FTSE MIB	2017	34	1	2,9%	1	100,0%	3	9,1%	2	66,7%
	2016	36	1	2,8%	1	100,0%	3	8,6%	1	33,3%
	2015	35	1	2,9%	1	100,0%	6	17,6%	3	50,0%
	2014	36	1	2,8%	1	100,0%	6	17,1%	3	50,0%
FTSE MID CAP	2017	59	1	1,7%	1	100,0%	4	6,9%	0	0,0%
	2016	59	1	1,7%	1	100,0%	5	8,9%	1	20,0%
	2015	58	1	1,7%	1	100,0%	7	12,5%	3	42,9%
	2014	58	1	1,7%	1	100,0%	10	17,5%	2	20,0%
FTSE SMALL CAP	2017	113	14	12,4%	11	78,6%	13	13,1%	1	7,7%
	2016	123	20	16,3%	16	80,0%	13	12,7%	4	30,8%
	2015	120	18	15,0%	12	66,7%	14	13,7%	4	28,6%
	2014	109	16	14,7%	12	75,0%	20	21,5%	3	15,0%
FTSE MICRO CAP	2017	8	3	37,5%	3	100,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2016	7	3	42,9%	2	66,7%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2015	4	1	25,0%	1	100,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2014	13	5	38,5%	2	40,0%	2	25,0%	n.a.	n.a.
OTHER	2017	7	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1	14,3%	0	0,0%
	2016	2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2015	11	4	36,4%	3	75,0%	2	33,3%	n.a.	n.a.
	2014	14	5	35,7%	4	80,0%	1	11,1%	n.a.	n.a.

BANKS	2017	18	0	0,0%	n.a.	n.a.	3	16,7%	0	0,0%
	2016	19	0	0,0%	n.a.	n.a.	4	21,1%	1	25,0%
	2015	18	0	0,0%	n.a.	n.a.	7	38,9%	2	28,6%
	2014	18	0	0,0%	n.a.	n.a.	7	38,9%	2	28,6%
INSURANCE	2017	7	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2016	7	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.
	2015	6	0	0,0%	n.a.	n.a.	1	5,6%	n.a.	n.a.
	2014	5	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	n.a.	n.a.

FINANCIAL	2017	25	0	0,0%	n.a.	n.a.	3	12,0%	0	0,0%
	2016	26	0	0,0%	n.a.	n.a.	4	15,4%	1	25,0%
	2015	24	0	0,0%	n.a.	n.a.	8	33,3%	2	25,0%
	2014	23	0	0,0%	n.a.	n.a.	7	30,4%	2	28,6%
NON FINANCIAL	2017	196	19	9,7%	16	84,2%	18	10,2%	4	22,2%
	2016	201	25	12,4%	20	80,0%	17	9,9%	5	29,4%
	2015	204	25	12,3%	18	72,0%	21	11,9%	8	38,1%
	2014	207	28	13,5%	20	71,4%	32	17,9%	6	18,8%

TOTAL	2017	221	19	8,6%	16	84,2%	21	10,4%	4	19,0%
	2016	227	25	11,0%	20	80,0%	21	10,6%	6	28,6%
	2015	228	25	11,0%	18	72,0%	29	14,4%	10	34,5%
	2014	230	28	12,2%	20	71,4%	39	19,3%	8	20,5%

TAB. 54. COMPLY-OR-EXPLAIN: COMPOSITION AND FUNCTIONING OF THE CONTROL AND RISK COMMITTEE		Number of companies in the sample	The company has not established a control and risk committee		The company explains why no CRC was established		The committee composition is not compliant with Code recommendations		The company explains why CRC composition deviates from Code recommendations	
INDEX	Year	#	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
FTSE MIB	2017	34	0	0,0%	n.a.	n.a.	14	41,2%	3	21,4%
	2016	36	0	0,0%	n.a.	n.a.	2	5,6%	0	0,0%
	2015	35	0	0,0%	n.a.	n.a.	3	8,6%	0	0,0%
	2014	36	0	0,0%	n.a.	n.a.	3	8,3%	0	0,0%
FTSE MID CAP	2017	59	1	1,7%	1	100,0%	1	1,7%	0	0,0%
	2016	59	2	3,4%	2	100,0%	5	8,8%	1	20,0%
	2015	58	1	1,7%	1	100,0%	4	7,0%	1	25,0%
	2014	58	3	5,2%	2	66,7%	2	3,6%	0	0,0%
FTSE SMALL CAP	2017	113	8	7,1%	8	100,0%	2	1,9%	1	50,0%
	2016	123	12	9,8%	11	91,7%	14	12,6%	4	28,6%
	2015	120	13	10,8%	11	84,6%	15	14,0%	5	33,3%
	2014	109	9	8,3%	6	66,7%	18	18,0%	1	5,6%
FTSE MICRO CAP	2017	8	1	12,5%	1	100,0%	0	n.a.	0	n.a.
	2016	7	2	28,6%	1	50,0%	0	n.a.	0	n.a.
	2015	4	0	0,0%	0	n.a.	1	25,0%	0	0,0%
	2014	13	5	38,5%	5	100,0%	3	37,5%	0	0,0%
OTHER	2017	7	1	14,3%	1	100,0%	0	n.a.	0	n.a.
	2016	2	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	0	0,0%
	2015	11	4	36,4%	4	100,0%	1	14,3%	0	0,0%
	2014	14	3	21,4%	3	100,0%	2	18,2%	0	0,0%
BANKS	2017	18	0	n.a.	0	n.a.	3	16,7%	0	0,0%
	2016	19	0	n.a.	0	n.a.	4	21,1%	1	25,0%
	2015	18	0	0,0%	n.a.	n.a.	3	16,7%	0	0,0%
	2014	18	1	5,6%	n.a.	n.a.	3	17,6%	0	0,0%
INSURANCE	2017	7	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.
	2016	7	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.	0	n.a.
	2015	6	0	0,0%	n.a.	n.a.	0	0,0%	0	0,0%
	2014	5	0	0,0%	n.a.	n.a.				
FINANCIAL	2017	25	0	n.a.	0	n.a.	3	12,0%	0	0,0%
	2016	26	0	n.a.	0	n.a.	4	15,4%	1	25,0%
	2015	24	0	0,0%	n.a.	n.a.	3	12,5%	0	0,0%
	2014	23	1	4,3%	n.a.	n.a.	3	13,6%	0	0,0%
NON FINANCIAL	2017	196	11	5,6%	11	100,0%	16	8,6%	4	25,0%
	2016	201	16	8,0%	14	87,5%	17	9,2%	4	23,5%
	2015	204	18	8,8%	16	88,9%	21	11,3%	6	28,6%
	2014	207	19	9,2%	16	84,2%	25	13,3%	1	4,0%
TOTAL	2017	221	11	5,0%	11	100,0%	19	9,0%	4	21,1%
	2016	227	16	7,0%	14	87,5%	21	10,0%	5	23,8%
	2015	228	18	7,9%	16	88,9%	24	11,4%	6	25,0%
	2014	230	20	8,7%	16	80,0%	28	13,3%	1	3,6%

TAB. 55. COMPLY-OR- EXPLAIN: REMUNERATION POLICY		Number of companies in the sample	Executive remuneration does NOT include a variable component		The company explains why a variable component is not provided		Variable remuneration does NOT include a medium-long term component		The company explains why a medium-long term variable component is not provided		No cap is set to variable remuneration		The company explains why no cap was set to variable remuneration		No cap is set to termination payments	
INDEX	Year	#	#	%	N°	%	#	%	N°	%	#	%	N°	%	N°	%
FTSE MIB	2017	34	1	2,9%	0	0,0%	3	8,8%	1	33,3%	0	n.a.	0	n.a.	5	14,7%
	2016	36	1	2,8%	0	0,0%	2	5,6%	1	50,0%	1	2,8%	0	0,0%	6	16,7%
	2015	35	2	5,7%	1	50,0%	2	5,7%	1	50,0%	1	2,9%	n.a.	n.a.	7	20,0%
	2014	36	2	5,6%	0	0,0%	2	5,6%	0	0,0%	3	8,8%	n.a.	n.a.	15	41,7%
FTSE MID CAP	2017	59	2	3,4%	0	0,0%	8	13,6%	2	25,0%	5	8,5%	0	0,0%	10	16,9%
	2016	59	7	11,9%	4	57,1%	7	11,9%	4	57,1%	6	10,2%	0	0,0%	24	40,7%
	2015	58	9	15,5%	6	66,7%	11	19,0%	3	27,3%	7	12,1%	n.a.	n.a.	27	46,6%
	2014	58	7	12,1%	4	57,1%	10	17,2%	0	0,0%	2	3,9%	n.a.	n.a.	29	50,0%
FTSE SMALL CAP	2017	113	25	22,1%	9	36,0%	26	23,0%	8	30,8%	16	14,2%	0	0,0%	20	17,7%
	2016	123	27	22,0%	12	44,4%	30	24,4%	7	23,3%	22	17,9%	0	0,0%	65	52,8%
	2015	120	33	27,5%	11	33,3%	34	28,3%	11	32,4%	23	19,2%	n.a.	n.a.	62	51,7%
	2014	109	32	29,4%	7	21,9%	27	24,8%	5	18,5%	10	13,0%	n.a.	n.a.	67	61,5%
FTSE MICRO CAP	2017	8	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	6	75,0%	0	0,0%	2	25,0%	0	0,0%	1	12,5%
	2016	7	2	28,6%	0	0,0%	4	57,1%	1	25,0%	1	14,3%	0	0,0%	3	42,9%
	2015	4	3	75,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	25,0%	n.a.	n.a.	4	100,0%
	2014	13	9	69,2%	1	11,1%	3	23,1%	0	0,0%	1	25,0%	n.a.	n.a.	11	84,6%
OTHER	2017	7	4	57,1%	0	0,0%	2	28,6%	0	0,0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0	0,0%
	2016	2	1	50,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	11	2	18,2%	0	0,0%	6	54,5%	1	16,7%	1	9,1%	n.a.	n.a.	7	63,6%
	2014	14	5	35,7%	0	0,0%	2	14,3%	0	0,0%	1	11,1%	n.a.	n.a.	11	78,6%
BANKS	2017	18	1	5,6%	0	0,0%	4	22,2%	0	0,0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1	5,6%
	2016	19	1	5,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	3	15,8%
	2015	18	1	5,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	6	33,3%
	2014	18	3	16,7%	1	33,3%	1	5,6%	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	14	77,8%
INSURANCE	2017	7	2	28,6%	0	0,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1	14,3%
	2016	7	3	42,9%	1	33,3%	1	14,3%	0	0,0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1	14,3%
	2015	6	2	33,3%	1	50,0%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	2	33,3%
	2014	5	0	0,0%	0	0,0%	3	60,0%	0	0,0%	1	20,0%	n.a.	n.a.	3	60,0%
FINANCIAL	2017	25	3	12,0%	0	0,0%	4	16,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2	8,0%
	2016	26	4	15,4%	1	25,0%	1	3,8%	0	0,0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	4	15,4%
	2015	24	3	12,5%	1	33,3%	1	4,2%	0	0,0%	0	0,0%	n.a.	n.a.	8	33,3%
	2014	23	3	13,0%	1	33,3%	4	17,4%	0	0,0%	1	5,0%	n.a.	n.a.	17	73,9%
NON FINANCIAL	2017	196	29	14,8%	9	31,0%	41	20,9%	11	26,8%	23	11,7%	0	0,0%	34	17,3%
	2016	201	34	16,9%	15	44,1%	42	20,9%	13	31,0%	30	14,9%	0	0,0%	94	46,8%
	2015	204	46	22,5%	17	37,0%	52	25,5%	16	30,8%	33	16,2%	n.a.	n.a.	99	48,5%
	2014	207	52	25,1%	11	21,2%	40	19,3%	5	12,5%	16	10,3%	n.a.	n.a.	116	56,0%

TOTAL	2017	221	32	14,5%	9	28,1%	45	20,4%	11	24,4%	23	10,4%	0	0,0%	36	16,3%
	2016	227	38	16,7%	16	42,1%	43	18,9%	13	30,2%	30	13,2%	0	0,0%	98	43,2%
	2015	228	49	21,5%	18	36,7%	53	23,2%	16	30,2%	33	14,5%	n.a.	n.a.	107	46,9%
	2014	230	55	23,9%	12	21,8%	44	19,1%	5	11,4%	17	9,7%	n.a.	n.a.	133	57,8%