

Politiche di remunerazione, nuovi adempimenti, best practice

Incontro Nedcommunity in collaborazione con Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano

Milano, 21 febbraio 2012

Enzo De Angelis

Board Service Practice Leader

- > La normativa
- > La trasparenza dell'informativa
- > Il regolamento Consob
- > Ruolo del Comitato per la Remunerazione
- > Aspetti quantitativi – il Board Index Spencer Stuart Italia 2011

- > La legge 4 giugno 2010, n. 96 (Legge comunitaria 2009), ha delegato il governo ad adottare un decreto legislativo per l'attuazione delle Raccomandazioni della Commissione 2004/913/CE e 2009/385/CE

- > Tale delega prevede interventi volti a:
 1. **incrementare il livello di trasparenza sulle politiche di remunerazione in essere e sui compensi corrisposti in virtù di tali politiche**

 2. favorire "il **coinvolgimento dell'assemblea dei soci nell'approvazione della politica di remunerazione**".

- > Dopo la consultazione del MEF, il Governo ha approvato il **D. Lgs. 30 dicembre 2010, n. 259**

- > Con riferimento alla **trasparenza**, il nuovo art. 123-ter del TUF stabilisce che le società con azioni quotate mettono a disposizione del pubblico, almeno 21 giorni prima dell'assemblea ordinaria annuale, una **relazione sulla remunerazione** articolata in due sezioni. Alla CONSOB è stato affidato il compito di definire il Regolamento di attuazione (*analizzato più avanti*).
- > Per quanto concerne il **coinvolgimento dei soci**, l'art. 123-ter del TUF prevede che **l'assemblea si esprima con un voto non vincolante sulla prima sezione** della relazione e che gli esiti del voto siano messi a disposizione del pubblico.

> La normativa

> La trasparenza dell'informativa

> Il regolamento Consob

> Ruolo del Comitato per la Remunerazione

> Aspetti quantitativi – il Board Index Spencer Stuart Italia 2011

- > Allo scopo di **garantire un adeguato livello di trasparenza** la Consob ha deciso di intervenire, in **via transitoria**, con una comunicazione di carattere generale, già nel **febbraio 2011**.

- > Tale intervento discende dalle analisi condotte dalla Consob, che hanno evidenziato alcune criticità con riferimento a:
 - **trasparenza sui compensi corrisposti** , in merito alle modalità con cui vengono fornite le informazioni richieste dal Regolamento Emittenti e nel loro livello di dettaglio (la tabella allegata al bilancio);

 - **indennità in caso di scioglimento anticipato del rapporto**, poiché le informazioni fornite nelle relazioni sulla *corporate governance per il 2009 non consentono spesso di avere un quadro completo e approfondito*;

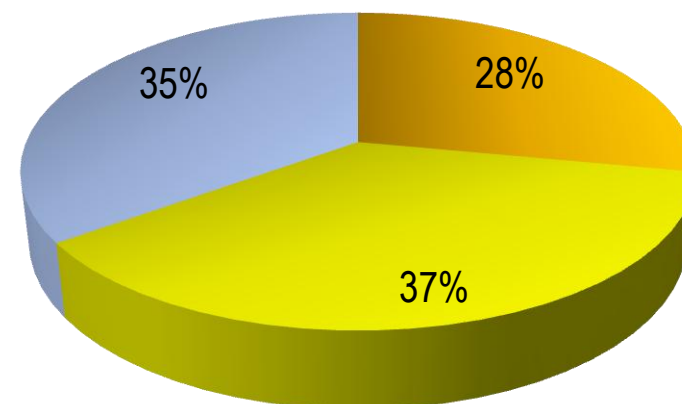
 - **piani di successione**, in quanto nessuna società fornisce al mercato informazioni sull'eventuale adozione di tali piani.

- > Avevamo già constatato un **miglioramento del livello d'informativa al mercato**, come indicato nel **Board Index 2011** (riferito all'informativa pubblicata dalle società quotate nel corso del 2011).
- > **Le banche quotate**, che hanno già specifici obblighi posti a loro carico dalla Banca d'Italia, **hanno tutte trattato il tema delle politiche di remunerazione** nel corso delle Assemblee 2011. Quasi tutte hanno presentato documentazione approfondita e per consentire all'Assemblea dei soci di deliberare. Solo due banche hanno trattato sinteticamente il tema in termini di informativa ex post agli azionisti sullo stato di attuazione delle politiche di remunerazione deliberate nel corso dell'esercizio 2010.
- > **21 società sulle 31 non bancarie** rientranti nel FTSE Mib hanno **affrontato il tema** delle politiche retributive già durante le assemblee d'approvazione del bilancio 2010, raccogliendo la raccomandazione del nuovo art. 7 del Codice di Autodisciplina.

Trasparenza dell'informativa (segue)

> Il **livello di informazione** sulle politiche retributive dei vertici aziendali che le società **FTSE Mib** hanno fornito al mercato nel corso del 2011 tramite la documentazione prodotta è stato da noi valutato come segue:

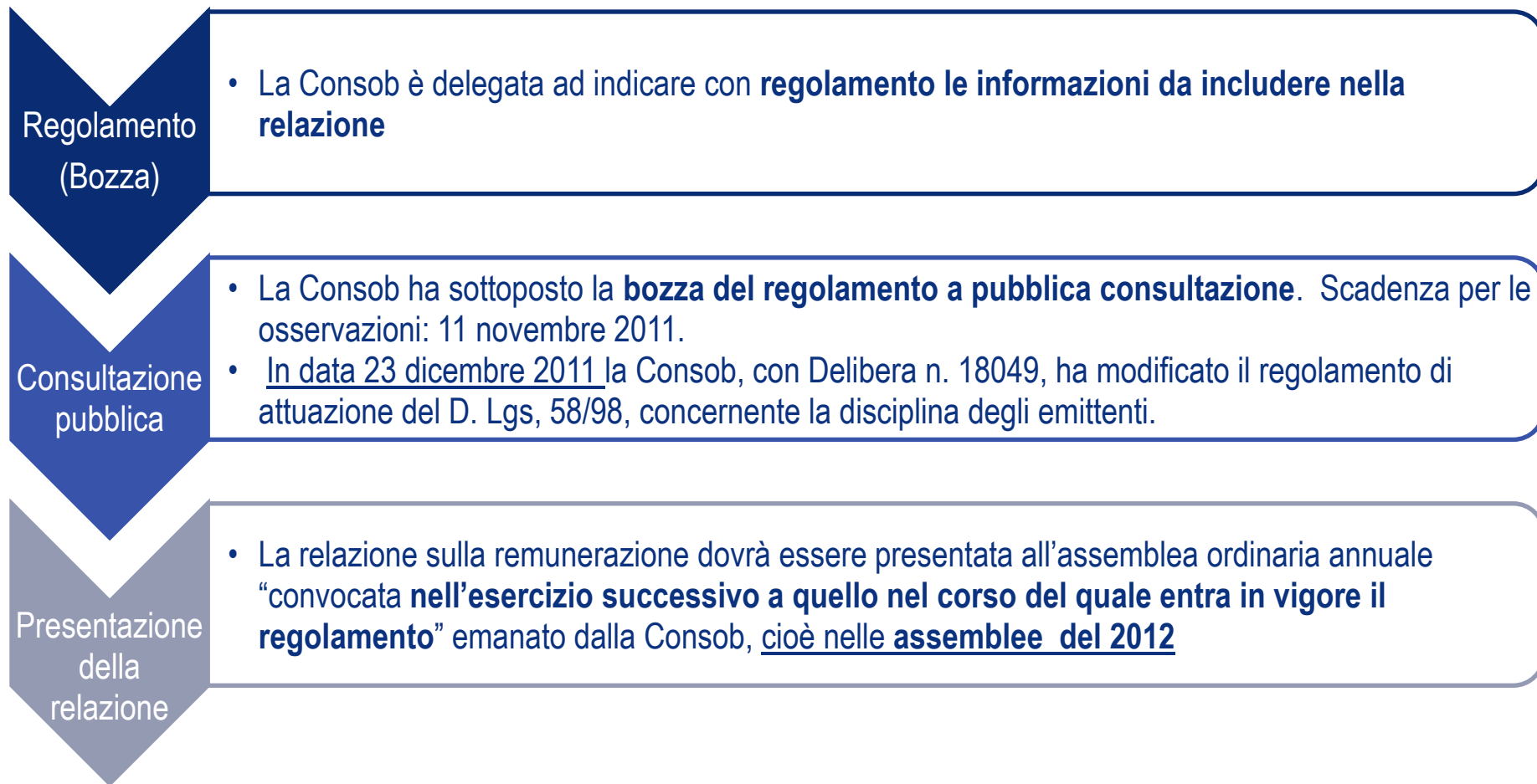
- in **poco più di un terzo** dei casi viene fornita **un'informativa abbastanza approfondita** sui compensi dei Consiglieri e dei manager con responsabilità strategiche, quantificando con sufficienti dettagli i parametri alla base della remunerazione variabile e permettendo di comprendere la struttura dei pacchetti retributivi ed i meccanismi d'incentivazione;
- in un **numero rilevante di casi (28%)** le società del segmento FTSE Mib forniscono **un'informazione basilare** che non va al di là della mera distinzione tra componente fissa e variabile, senza entrare nel merito della composizione di quest'ultima;
- **la parte più consistente delle società (37%) entra maggiormente nel dettaglio delle politiche retributive**, quantificando la componente variabile e indicando i parametri al raggiungimento dei quali essa viene corrisposta;
- tutte le società forniscono informazioni sulle politiche di remunerazione.



- Informazione Basilare
- Informazione Dettagliata
- Informazione Approfondita

- > Tutte le società FTSE Mib trattano l'argomento, fornendo informazioni sull'esistenza — o meno — di **indennità di fine rapporto per i Consiglieri** (in particolar modo per l'Amministratore Delegato) in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto di lavoro a seguito di un'offerta pubblica d'acquisto (i cosiddetti Golden Parachute).
 - **16 società prevedono indennità a favore dei propri Amministratori Delegati** e in tutti i casi è possibile desumerne l'importo
 - **nelle restanti 22 è chiaramente detto che non è prevista alcuna forma di indennità.**

- > La normativa
- > La trasparenza dell'informativa
- > Il regolamento Consob
- > Ruolo del Comitato per la Remunerazione
- > Aspetti quantitativi – il Board Index Spencer Stuart Italia 2011



Il regolamento CONSOB (segue)

- > Con riferimento alla **trasparenza**, il nuovo art. 123-ter del TUF stabilisce che le società con azioni quotate mettono a disposizione del pubblico, almeno 21 giorni prima dell'assemblea ordinaria annuale, una **relazione sulla remunerazione** articolata in due sezioni.

prima sezione

- Illustra la **politica di remunerazione** dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche con riferimento almeno all'esercizio successivo, e **le procedure utilizzate** per l'adozione di tale politica e per darvi attuazione.

seconda sezione

- Illustra analiticamente i **compensi effettivamente corrisposti o comunque attribuiti** nell'esercizio a tali soggetti, **in forma nominativa** per i componenti degli organi di amministrazione e controllo e per i direttori generali e **in forma aggregata** per i dirigenti con responsabilità strategiche, salva diversa indicazione prevista in via regolamentare dalla Consob.

- > Per quanto concerne il **coinvolgimento dei soci**, l'art. 123-ter del TUF prevede che **l'assemblea si esprima con un voto non vincolante sulla prima sezione** della relazione e che gli esiti del voto siano messi a disposizione del pubblico.

Le informazioni della Relazione – prima sezione

- Gli organi ed i soggetti coinvolti
- Il ruolo del Comitato Remunerazione
- Il supporto (eventuale) di esperti indipendenti, i relativi criteri di scelta, i rapporti in essere con l'emittente
- Le finalità delle politiche di remunerazione ed i **cambiamenti rispetto all'esercizio precedente**
- La descrizione dettagliata delle politiche, delle componenti retributive, del legame con i risultati, ecc
- La coerenza fra politiche, obiettivi di lungo termine dell'azienda e rischi
- Le condizioni, i termini, ecc. degli incentivi basati su strumenti finanziari
- Le politiche relative ai trattamenti previsti in caso di cessazione anticipata del mandato, per i consiglieri indipendenti, per la partecipazione ai comitati, ecc.
- L'eventuale ricorso a benchmarking, i relativi criteri di selezione del campione, ecc.

> Le informazioni della Relazione – seconda sezione

- **Prima parte:** contiene la descrizione dettagliata di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione della carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, **evidenziando la coerenza con la politica di remunerazione;**

> **Seconda parte:** riporta

- a) i compensi dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo nonché dei direttori generali;
 - b) i compensi degli eventuali altri dirigenti con responsabilità strategiche che abbiano percepito nel corso dell'esercizio compensi complessivi (ottenuti sommando i compensi monetari e i compensi basati su strumenti finanziari) maggiori rispetto al compenso complessivo più elevato attribuito ai soggetti indicati nella lett. a).
- Per i dirigenti con responsabilità strategiche diversi da quelli indicati nella lett. b) le informazioni sono fornite a livello aggregato in apposite tabelle indicando al posto del nominativo il numero dei soggetti a cui si riferiscono.

Sintesi delle principali modifiche apportate al testo regolamentare posto in consultazione

- > Nel confermare la previsione secondo cui **alle società assicurative e bancarie quotate** è consentito adottare le modalità di rappresentazione delle informazioni sulla politica di remunerazione richieste dalle **normative di settore**, **è stata eliminata la condizione che sia assicurato lo stesso livello di dettaglio della regolamentazione della Consob**, in quanto le diverse discipline assicurano un livello di trasparenza sostanzialmente omogeneo;
- > **Non è più richiesto** che alla relazione sulla remunerazione sia allegato il **parere del comitato per la remunerazione**, in considerazione del fatto che il comitato per la remunerazione, ai sensi del Codice di Autodisciplina, non sempre predispone un parere ma può essere coinvolto in vario modo nella definizione della politica. Nel commento a tale modifica è stato, peraltro, inserita una **raccomandazione** rivolta alle società affinché siano fornite nella relazione sul governo societario prevista dall'art. 123-bis del TUF **informazioni dettagliate sul ruolo del comitato remunerazione nel processo di definizione delle politiche sulla remunerazione**;
- > E' stata limitata la **trasparenza su base nominativa dei compensi attribuiti agli altri dirigenti con responsabilità strategica**, prevedendo che essa debba essere fornita nei **solli casi in cui tali dirigenti abbiano percepito una remunerazione complessiva superiore alla più elevata ricevuta dai componenti gli organi di amministrazione e controllo e dai direttori generali**. La Consob si riserva peraltro di riesaminare la questione sulla base dell'esperienza applicativa e dell'evoluzione normativa in altri ordinamenti europei, nei quali attualmente non è prevista la trasparenza su base nominativa degli altri dirigenti con responsabilità strategica.

Sintesi delle principali modifiche apportate al testo regolamentare posto in consultazione

- > Con riferimento alla disciplina attuativa dell'art. 114-bis del TUF in materia di **piani di compensi basati su strumenti finanziari**, è stata introdotta un'ulteriore semplificazione, stabilendo che l'informativa su tali piani sia da rendere annualmente come per la politica sulla remunerazione e non anche al momento dell'assegnazione degli strumenti finanziari nella fase di attuazione dei piani. Inoltre, è stato eliminato il riferimento all'indicazione nominativa dei direttori generali delle società controllanti e controllate, beneficiari dei piani;
- > E' stato richiesto di chiarire le circostanze che determinano l'insorgere **del diritto a ricevere un'indennità di fine rapporto** e di fornire informazioni sul **collegamento dell'indennità con gli obiettivi di performance della società**. Sempre sullo stesso argomento è stata eliminata la richiesta di informazioni su "come si intenda regolare l'eventuale conclusione anticipata del rapporto" nei casi in cui non siano stati previsti specifici accordi ex ante, in quanto tale informazione sarebbe necessariamente generica. Sul tema si segnala l'intenzione di prevedere una specifica norma, da sottoporre ad una nuova consultazione del mercato, volta ad assicurare la trasparenza del trattamento di fine rapporto degli amministratori esecutivi in caso di interruzione anticipata, qualora tale informazione non sia ricavabile dall'informazione resa ex-ante nella relazione sulla remunerazione, perché non prevista da specifici accordi o nel caso in cui questi siano stati modificati successivamente alla pubblicazione della relazione;
- > E' stato abrogato l'art. 79 del Regolamento Emittenti che richiede di inserire, nella relazione sulla gestione, le **partecipazioni detenute da componenti degli organi di amministrazione e controllo, direttori generali e altri dirigenti con responsabilità strategiche** ed è stato previsto che tali informazioni siano fornire nella relazione sulla remunerazione (comma 4, dell'art. 84-quater RE);

Sintesi delle principali modifiche apportate al testo regolamentare posto in consultazione

- > Il regolamento è stato adottato sentite la Banca d'Italia e l'Isvap per quanto concerne i soggetti rispettivamente vigilati e tenuto conto della normativa comunitaria di settore. Al fine di un **ulteriore coordinamento**, anche sui profili più tecnici, per risolvere eventuali problematiche applicative che potrebbero emergere – per le banche e le società assicurative quotate – dall'applicazione congiunta della disciplina attuativa dell'art. 123-ter del TUF e delle discipline di settore, **è intenzione della Consob istituire un tavolo tecnico con le altre Autorità dedicato a questa specifica materia, con il coinvolgimento dei rappresentanti dell'industria.**

Le informazioni della Relazione – seconda sezione

> Tabella 1

- **Compensi corrisposti** ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche.

> Tabella 2:

- **Stock-option** assegnate ai componenti dell'organo di amministrazione, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche.

> Tabella 3:

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

La nuova tabella 1 – esempio

(A)	(B)	(C)	(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
(I) Compensi nella società che redige il bilancio												
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale												

Nei **“Compensi fissi”** sono indicati separatamente, eventualmente in nota e secondo un criterio di competenza: (i) gli emolumenti di competenza deliberati dalla assemblea, ancorché non corrisposti; (ii) i gettoni di presenza; (iii) i rimborsi spese forfettari; (iv) i compensi ricevuti per lo svolgimento di particolari cariche, ex articolo 2389, comma 3, codice civile (ad esempio, presidente, vicepresidente); (v) le retribuzioni fisse da lavoro dipendente al lordo degli oneri previdenziali e fiscali a carico del dipendente, escludendo gli oneri previdenziali obbligatori collettivi a carico della società e accantonamento TFR. Le altre componenti dell’eventuale retribuzione da lavoro dipendente (bonus, altri compensi, benefici non monetari, etc.) vanno indicate nelle relative colonne, specificando in nota la parte erogata in virtù del rapporto di amministrazione e la parte erogata in virtù del rapporto dipendente.

- > La normativa
- > La trasparenza dell'informativa
- > Il regolamento Consob
- > Ruolo del Comitato per la Remunerazione
- > Aspetti quantitativi – il Board Index Spencer Stuart Italia 2011

Ruolo del Comitato per la Remunerazione

- > In base alla nostra esperienza sul campo **l'operatività dei CR è tuttora abbastanza limitata e spesso poco incisiva** (decine di progetti di supporto ai Consigli di Amministrazione per l'autovalutazione annuale).
- > Sotto il profilo **quantitativo** riportiamo le indicazioni del Board Index 2011:
 - la media delle riunioni annuali del CR per le 100 società è di 3,8 riunioni annue, 5,1 per le FTSE Mib
 - la durata media delle riunioni è di poco più di un'ora
- > Ci sono ovviamente delle eccezioni importanti, di CR che si riuniscono 8-10 volte ogni anno per 2-3 ore per riunione. Ma, in generale, **può un CR essere efficace dedicando 5-6 ore all'anno ad una tematica così complessa?**
- > Sono stati effettuati di recente una serie di interventi (si vedano le pagine successive). A nostro avviso (e Nedcommunity potrebbe essere proattiva in questa direzione):
 - La competenza della materia dovrebbe essere aumentata con l'inserimento di **esperti** della materia, non solo a fronte di generiche qualifiche professionali ma soprattutto in relazione a specifiche e comprovate competenze maturate nel corso della loro carriera (si veda ad esempio la lettera del Governatore di Bd'I del gennaio 2012);
 - I Comitati dovrebbero essere **"accountable"** nei confronti dell'Assemblea dei Soci, mediante ad esempio l'illustrazione dei programmi di lavoro concordati con il Consiglio d'Amministrazione e la successiva informativa sulla loro attuazione, nel rispetto della confidenzialità di taluni argomenti che non possono essere divulgati al mercato.

- > Il Codice, approvato dal Comitato per la Corporate Governance nel marzo 2006, è stato modificato nel marzo 2010 mediante la sostituzione dell'articolo 7 (ora articolo 6) ed è stato **aggiornato nel mese di dicembre 2011**, anche al fine di eliminare talune sovrapposizioni con disposizioni di legge.
- > **L'art.6** "Remunerazione degli amministratori" è stato **oggetto soltanto di alcune limitatissime modifiche** (in sostanza qualche parola) oltre che di coordinamento (ad esempio è stato eliminato il riferimento alla relazione sulle politiche retributive, adesso contenuto in una norma di legge).
- > Con specifico riferimento al CR, il Codice **conferma** che
 - **valuta** periodicamente **l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione** della **politica** per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dagli amministratori delegati; **formula** al consiglio di amministrazione **proposte** in materia;
 - **presenta proposte o esprime pareri** al consiglio di amministrazione sulla **remunerazione degli amministratori esecutivi** e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche nonché sulla **fissazione degli obiettivi di performance** correlati alla componente variabile di tale remunerazione; **monitora** l'applicazione delle decisioni adottate dal consiglio stesso **verificando**, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance.

Disposizioni Banca d'Italia sul Comitato Remunerazione

Compiti

Ha compiti **consultivi e di proposta** in materia di **compensi degli esponenti aziendali e dei responsabili delle funzioni di controllo interno**

Ha compiti **consultivi** in materia di **determinazione dei criteri** per la remunerazione del restante personale rilevante

Vigila direttamente sulla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione dei responsabili delle funzioni di controllo interno, in stretto raccordo con l'organo con funzione di controllo;

Cura la preparazione della documentazione da sottoporre all'organo con funzione di supervisione strategica per le relative decisioni;

Collabora con gli altri comitati interni all'organo con funzione di supervisione, in particolare con il Comitato rischi, ove presente;

Assicura il coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti nel processo di elaborazione e controllo delle politiche e prassi di remunerazione;

Si esprime, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti, sul **raggiungimento degli obiettivi di performance** cui sono legati i piani di incentivazione e sull'accertamento delle altre condizioni poste per l'erogazione dei compensi;

Fornisce adeguato **riscontro sull'attività da esso svolta agli organi aziendali, compresa l'assemblea.**

- > Le imprese di maggiore dimensione o complessità costituiscono all'interno del consiglio di amministrazione il **comitato remunerazioni**, composto da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti ai sensi dell'articolo 2387 del codice civile.
- > Il consiglio di amministrazione definisce la composizione, i compiti e le modalità di funzionamento del comitato remunerazioni. L'istituzione del comitato non solleva il consiglio di amministrazione dalle proprie responsabilità in materia.
- > Il comitato remunerazioni, tra l'altro:
 - **svolge funzioni di consulenza e di proposta** nell'ambito della definizione delle politiche di remunerazione e **formula proposte** in materia di compensi di ciascuno degli amministratori investiti di particolari cariche;
 - **verifica la proporzionalità delle remunerazioni degli amministratori esecutivi tra loro e rispetto al personale dell'impresa.**

- > La normativa
- > La trasparenza dell'informativa
- > Il regolamento Consob
- > Ruolo del Comitato per la Remunerazione
- > Aspetti quantitativi – il Board Index Spencer Stuart Italia 2011

- > È questa la sedicesima edizione del Board Index Spencer Stuart Italia, l'Osservatorio sui Consigli di Amministrazione delle Società quotate in Italia

www.spencerstuart.com

- > Ricerche analoghe sono da noi svolte ogni anno nei principali Paesi industriali.
- > Il Board Index Italia 2011 analizza i Consigli di Amministrazione delle **prime 100 società** per capitalizzazione al 1° marzo 2011, incluse le 38 maggiori dell'indice FTSE Mib.
- > In considerazione del cambiamento dei segmenti di Borsa, abbiamo provveduto a ricalcolare i valori relativi ai compensi di Presidente, Amministratore Delegato, Consiglieri Indipendenti.



- > Il **compenso medio è di € 994.000**, in aumento in tutte le componenti rispetto al 2010 (€ 837.000)
- > In 17 casi il Presidente ricopre anche la carica di Amministratore Delegato.
- > In totale sono 59 (il **59%** del totale) i Presidenti con **funzioni esecutive**, mentre in 3 casi (il 3%) ad essere nominato Presidente è un Consigliere Indipendente.
- > Il compenso totale medio dei Presidenti è sensibilmente superiore nelle compagnie di assicurazione (€ 1.316.830) rispetto agli altri settori.
- > La maggiore percentuale di Presidenti (**34%**) si concentra nella fascia **retributiva superiore a un milione di Euro**, seguita (al 19%) dalle fasce che vanno, rispettivamente, da 250 mila a 499 mila e da 500 mila a 749 mila Euro.
- > Nel segmento dei Presidenti non esecutivi **il divario** tra i compensi medi di indipendenti e non è significativo: nel primo caso (indipendenti) il compenso medio è pari a 255 mila Euro, nel secondo a 590 mila.

Fasce dei Compensi	N° Presidenti in %	
	2011	2010
Al di sotto di € 100.000	10%	11%
Da € 100.000 a € 249.999	10%	10%
Da € 250.000 a € 499.999	19%	21%
Da € 500.000 a € 749.999	19%	17%
Da € 750.000 a € 999.999	8%	9%
Da € 1 milione in su	34%	33%

- > 72 delle società dell'Osservatorio hanno almeno un Amministratore Delegato distinto dal Presidente e Vice Presidente, per un totale di 83 Amministratori Delegati.
- > **12 Amministratori Delegati ricoprono anche la carica di Direttore Generale.**
- > Il **compenso medio è pari a € 1.465.877**; in lieve aumento rispetto all'esercizio precedente (+4,7%). Nelle FTSE Mib, l'incremento è più marcato (vicino al 6%). Mediamente, si rileva un maggior peso della componente variabile, che si è attestata al 27% dal 20% del campione passato. Se si restringe il perimetro d'osservazione alle sole FTSE Mib, si nota che la somma delle componenti variabili connesse alle performance è pari a oltre il 31% del totale dei compensi erogati, rispetto al 23% dell'esercizio passato.
- > Il compenso totale medio degli Amministratori Delegati del mondo assicurativo (2.813.761 Euro) è nettamente superiore rispetto agli altri settori.
- > **Un'ampia maggioranza degli Amministratori Delegati percepisce oltre un milione di Euro**, con la fascia 750mila - 1 milione che si è notevolmente ridotta rispetto all'anno passato a vantaggio delle fasce limitrofe. Il valore che divide in due la classifica è pari a 1.211.000 Euro, in vistosa crescita rispetto all'anno precedente (1.017.000 Euro).

Board Index Italia 2011

Amministratore Delegato

Fasce dei Compensi	N° Amministratori Delegati in %	
	2011	2010
Al di sotto di € 100.000	1,2%	2,4%
Da € 100.000 a € 249.999	3,6%	1,2%
Da € 250.000 a € 499.999	21,7%	22,0%
Da € 500.000 a € 749.999	9,6%	6,1%
Da € 750.000 a € 999.999	9,6%	15,9%
Da € 1 milione in su	54,2%	52,4%

Board Index Italia 2011

Consiglieri Indipendenti

- > 100 società dell'Osservatorio hanno nel proprio Consiglio Amministratori non Esecutivi Indipendenti.
- > Il loro **compenso medio è di € 77.373**, in crescita rispetto all'anno precedente (€ 68 mila).

Fasce dei Compensi	N° Consiglieri Indipendenti in %	
	2011	2010
Al di sotto di € 10.000	0,95%	2,01%
Da € 10.000 a € 24.999	8,32%	7,50%
Da € 25.000 a € 49.999	29,11%	30,71%
Da € 50.000 a € 74.999	20,04%	19,01%
Da € 75.000 a € 99.999	16,82%	16,82%
Da € 100.000 in poi	24,76%	23,95%

- > La **crescente complessità** normativa produce degli oneri di controllo e di *compliance* che ricadono spesso e in modo consistente sui membri indipendenti del Consiglio, cui è demandata in buona parte l'attuazione.
- > **L'impegno richiesto e le responsabilità** che gravano sui consiglieri indipendenti, specie su coloro che fanno parte di Comitati, sono in continuo aumento.
- > Viceversa, i loro **compensi rimangono sostanzialmente invariati** nel tempo
- > **Il rapporto** fra l'impegno richiesto e le responsabilità assegnate, da una parte, e l'ammontare dei compensi riconosciuti, dall'altra, **dovrebbe essere più bilanciato.**

SpencerStuart