

2016 evidenzia un emolumento per il Board mediano annuo di 76mila euro in UK, 90mila euro in Germania, sino ai 197mila della Svizzera! Ma è nel *come* che si riscontrano differenze sostanziali. In Svizzera e in Finlandia una parte delle *fee* annuali è pagata in azioni, così come in Germania è diffuso un variabile misto, basato sul cash e su strumenti finanziari, a condizione che siano legati a obiettivi di sostenibilità dell'impresa. Perciò una prima evidenza: le prassi internazionali non confortano la politica italiana della remunerazione fissa. Anche se le *guideline* dell'International Corporate Governance Network (ICGN) e la politica europea dell'International Services Shareholder (ISS) sconsigliano *performance award*.

In secondo luogo, la normativa che regola una società quotata italiana sulla materia fissa adempimenti e prudenze più che divieti. Le Raccomandazioni comunitarie consentono una remunerazione agli amministratori in termini di strumenti finanziari, purché legati al valore creato nel lungo

termine e all'obbligo di conservare le azioni sino al termine del mandato. Mentre l'articolo 114 bis del TUF sul punto non differenzia tra gli amministratori, limitandosi a fissare l'obbligo che i piani di compenso basati su strumenti finanziari per i componenti del consiglio di amministrazione, dipendenti e collaboratori siano approvati dall'Assemblea dei Soci.

Infine, l'articolo 6 del Codice di Autodisciplina contempla la possibilità di erogare una parte variabile, purché risulti una componente "non significativa" legata ai risultati economici dell'Emittente e non sia basata su azioni, salvo motivata decisione dell'Assemblea dei Soci. In definitiva il quadro normativo italiano non preclude (salvo nei settori finanziari regolati) un compenso *performance-based*.

Alla luce delle evidenze crediamo che il compenso possa essere ripensato in funzione delle specificità dell'impresa: del settore in cui opera, del modello di proprietà, della fase strategica. Riusciremo a meglio allineare l'interesse

LE OPINIONI DI...

Amministratori Esecutivi. Questo per svolgere al meglio il loro ruolo di "check and balance" e non cedere a tentazioni collusive. In ogni caso trovo complesso l'utilizzo di indicatori di performance legati all'impatto ambientale e sociale. Ma sono pronta all'ascolto. Colgo l'occasione per portare all'attenzione il tema dei compensi dei sindaci. Sarebbe ora di mettere mano alla politica di compenso di questa figura cruciale, migliorando il merito della competenza e disparità nello stesso ruolo.

Andrea Di Segni

Managing Director Morrow Sodali SpA



Nell'esperienza americana e anglosassone (UK e Australia) il contributo degli amministratori indipendenti è fortemente connotato

alla capacità di giudizio oggettivo e sempre più specialistico, stante la crescente complessità del business e della gestione degli stakeholder.

Grande importanza viene poi riconosciuta al potenziale contributo dato da mix di skill, competenze, seniority e relazioni che tuttavia non sempre è facilmente identificabile. Da qui registriamo un crescente interesse, anche ai fini di *attraction*, nei confronti di schemi retributivi *challenging* anche sotto il profilo dell'*award*.

Le limitazioni imposte da proxy advisor e alcuni grandi investitori all'utilizzo di compensi variabili per gli amministratori non esecutivi sta spingendo gli emittenti verso una riflessione più ampia, che coinvolge anche le modalità di erogazione del beneficio, prevedendo soprattutto per gli strumenti finanziari dei periodi di *lock-up* proprio nell'ottica di rendere più partecipe il Board nella generazione di risultati sostenibili nel lungo periodo.

Marco Valerio Morelli

Amministratore Delegato Mercer Italia, Presidente Assoconsult Confindustria



Uno dei cambiamenti negli ultimi anni nel mio mestiere di consulente è stata l'ascesa del ruolo dei Consiglieri Non Esecutivi, che sono diventati

miei interlocutori esercitando crescente potere di supervisione e controllo, arrivando a ruoli di indirizzo strategico (basti pensare a recenti casi di Public Company Italiane). Il forte richiamo sulla gestione del rischio, l'aumento della *compliance* - in particolare nel settore finanziario - la pressione degli investitori istituzionali hanno portato anche in Italia la simmetrica ascesa dei Consiglieri Non Esecutivi dentro il CdA e nell'ambito dei Comitati Endoconsiliari. A mio avviso questa evoluzione introduce una dinamica nei