

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



Indice

SEZIONE I	3
1. Introduzione	3
1.1. Il Modello di Governance	3
1.2. Il processo per la definizione e approvazione della Politica di Remunerazione	4
1.3. Il ruolo del Comitato per le Nomine e le Remunerazioni	4
2. I principi guida della politica di remunerazione	6
2.1. Gli obiettivi della politica di remunerazione	6
2.2. I criteri utilizzati per definire la remunerazione	7
3. La struttura dei pacchetti retributivi	8
3.1. Membri del Consiglio di Amministrazione	8
3.2. Amministratore Delegato	9
3.3. Dirigenti con responsabilità strategiche	9
4. Il bilanciamento degli elementi retributivi	9
5. Le componenti del pacchetto retributivo del top management	10
5.1. Retribuzione Fissa	10
5.2. Retribuzione Variabile	10
5.3. Long Term Incentive Plan	12
5.4. Benefits	13
6. Contratti individuali e trattamento previsto in caso di risoluzione del rapporto di lavoro /amministrazione	13
7. Il processo per l'attuazione della politica	13
7.1. Descrizione dei principali processi di reward aziendali	13
SEZIONE II	15
TABELLA 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri Dirigenti con responsabilità strategiche.	18



1. Introduzione

1.1. Il Modello di Governance

La Società Parmalat S.p.A. è amministrata da un consiglio di amministrazione composto da 11 (undici) Amministratori che vengono eletti mediante voto di lista.

Il Consiglio di Amministrazione è composto come segue:

Amministratore	Carica in Parmalat	Cariche ricoperte nei Comitati		
		Comitato Nomine e Remunerazioni	Comitato Controllo Interno e Corporate Governance	Comitato per il Contenzioso
Francesco Tatò	Presidente indipendente			
Yvon Guérin	Amministratore Delegato			
Antonio Sala	Amministratore			X
Marco Reboa	Amministratore indipendente		X	
Francesco Gatti	Amministratore			
Daniel Jaouen	Amministratore			
Marco Jesi	Amministratore indipendente	X		
Riccardo Zingales	Amministratore indipendente		X	X
Ferdinando Grimaldi Quartieri	Amministratore indipendente	X		
Gaetano Mele	Amministratore indipendente	X		X
Nigel William Cooper	Amministratore indipendente		X	

Oltre all'Amministratore Delegato, i Dirigenti con responsabilità strategiche di Parmalat, alla data della redazione del bilancio, sono:

- Il Direttore Generale con delega per le Attività Operative, Antonio Vanoli
- Il Group Chief Financial Officer, Pierluigi Bonavita



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

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

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

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

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

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

1.3. Il ruolo del Comitato per le Nomine e le Remunerazioni

Il Comitato per le Nomine e le Remunerazioni attualmente in carica, nominato dal Consiglio di Amministrazione in data 27 gennaio 2012, è composto da tre membri non esecutivi ed indipendenti (Gaetano Mele - Presidente, Marco Jesi, Ferdinando Grimaldi Quartieri); il Comitato ha funzioni propositive. In particolare:

- formula proposte al Consiglio per la nomina dell'Amministratore Delegato, per le eventuali nomine di Amministratori per cooptazione e per la remunerazione degli Amministratori che ricoprono particolari cariche. Una parte del trattamento economico complessivo dei medesimi potrà essere legata ai risultati economici conseguiti dalla Società e dal Gruppo ed eventualmente al raggiungimento di obiettivi specifici preventivamente indicati;



- su richiesta dell'Amministratore Delegato, valuta le proposte per la nomina e la remunerazione degli Amministratori Delegati e dei Presidenti delle principali controllate. Una parte del trattamento economico complessivo dei medesimi potrà essere legata ai risultati economici conseguiti dalla Società e dal Gruppo ed eventualmente al raggiungimento di obiettivi specifici preventivamente indicati. A tal fine può richiedere l'assistenza del Direttore Risorse Umane di Gruppo;
- su richiesta dell'Amministratore Delegato, individua i parametri per la determinazione della remunerazione dell'alta direzione della Società e per l'adozione di eventuali piani di stock option o di assegnazione di azioni o di altri strumenti, al fine di incentivare la fidelizzazione di tutta l'alta dirigenza; a tal fine può richiedere l'assistenza del Direttore Risorse Umane di Gruppo.

Nei primi sei mesi del 2011 (fino all'assemblea del 28 giugno 2011), il Comitato era composto da tre membri non esecutivi ed indipendenti: Carlo Secchi (Presidente), Andrea Guerra e Marco De Benedetti.

Il 1° luglio 2011, il nuovo Consiglio di Amministrazione di Parmalat S.p.A. ha nominato un nuovo Comitato per le Nomine e le Remunerazioni, composto da tre membri non esecutivi: Daniel Jaouen (Presidente), Antonio Sala e Gaetano Mele. Successivamente, a fronte delle dimissioni degli Amministratori Daniel Jaouen e Antonio Sala da membri del Comitato, il Consiglio di Amministrazione in data 27 gennaio 2012 ha nominato quali nuovi membri gli Amministratori Indipendenti Marco Jesi e Ferdinando Grimaldi Quartieri, assegnando la carica di Presidente all'Amministratore Indipendente Gaetano Mele, già membro del Comitato.

Nel corso dell'anno 2011 il Comitato per le Nomine e le Remunerazioni si è riunito 3 (tre) volte, di cui 2 (due) volte il comitato uscente con la partecipazione totalitaria dei suoi membri ed 1 (una) volta il comitato nominato in data 1° luglio 2011 con la partecipazione totalitaria dei suoi membri. Il Comitato uscente il 28 giugno 2011 ha approvato, nella prima riunione di febbraio 2011, la Politica delle remunerazioni.

Le riunioni del Comitato sono state regolarmente verbalizzate. Il dettaglio delle presenze è riportato nella seguente tabella:

Di seguito il dettaglio riportato nelle seguenti tabelle:

Membri del Comitato	Numero presenze alle riunioni del Comitato nell'anno 2011	Percentuale
Carlo Secchi	2	100
Andrea Guerra	2	100
Marco De Benedetti	2	100



Comitato nominato in data 1° luglio 2011:

Membri del Comitato	Numero presenze alle riunioni del Comitato nell'anno 2011	Percentuale
Daniel Jaouen	1	100
Antonio Sala	1	100
Gaetano Mele	1	100

2. I principi guida della politica di remunerazione

2.1. Gli obiettivi della politica di remunerazione

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

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

I Pilastri della Politica Retributiva del Gruppo sono:

- Governance chiara e trasparente;
- Monitoraggio di tendenze e prassi di mercato;
- Allineamento della sostenibilità retributiva alla sostenibilità del risultato;
- Motivazione e fidelizzazione di tutti i dipendenti, con una attenzione particolare alle risorse considerate strategiche.

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

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

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



La politica di remunerazione del top management per quanto attiene il bilanciamento tra retribuzione fissa e retribuzione variabile riflette il profilo di rischio della società, i cui obiettivi principali possono essere riassunti nel perseguitamento della crescita per linee interne e per linee esterne, sotto il vincolo di evitare diluizioni di redditività e del mantenimento di una solida posizione finanziaria. Considerando questi elementi unitamente alla minore ciclicità del settore e dei consumi alimentari rispetto ad altri beni di consumo, Parmalat ha ritenuto di non enfatizzare la componente variabile all'interno del mix retributivo. Inoltre, al fine di sottolineare il ruolo del CFO quale ruolo di controllo (Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari), per tale figura non viene prevista alcuna forma di incentivazione: la sua retribuzione è quindi esclusivamente basata sulla componente fissa.

Con particolare riferimento all'articolo 6 del codice di autodisciplina per le società quotate (punti 6.P.2 e 6.C.1), considerato il profilo di rischio della società e del settore e i suoi obiettivi strategici, Parmalat ritiene di non dovere enfatizzare eccessivamente la componente variabile della remunerazione; in aggiunta, considerando i limiti posti alla entità della retribuzione variabile non si ritiene di dover applicare meccanismi di differimento della componente variabile annuale maturata.

2.2. I criteri utilizzati per definire la remunerazione

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

- le prassi ed i livelli retributivi di mercato, nonché i livelli retributivi interni con l'obiettivo di garantire il rispetto dell'equità retributiva esterna ed interna; a tal fine, l'azienda si avvale della collaborazione di società indipendenti specializzate;
- la performance aziendale al fine di garantire l'allineamento della sostenibilità retributiva alla sostenibilità del risultato;
- l'impatto personale, la performance individuale nell'espletamento delle funzioni e degli obiettivi assegnati nonché la valutazione delle competenze di leadership e tecniche richieste;
- il rispetto del codice di condotta aziendale, nonché la costante adesione ai valori del Gruppo.

L'unico cambiamento effettuato alla politica di remunerazione 2012, rispetto a quella adottata con riferimento all'esercizio finanziario precedente, riguarda l'eliminazione delle indennità previste in caso di cessazione anticipata del rapporto di lavoro per i Dirigenti con responsabilità strategiche.

Nella predisposizione della presente relazione sulla remunerazione, la società Parmalat S.p.A. si è avvalsa del supporto di una società indipendente specializzata.



3. La struttura dei pacchetti retributivi

3.1. Membri del Consiglio di Amministrazione

La remunerazione degli Amministratori non esecutivi è commisurata all'impegno richiesto a ciascuno di essi, tenuto anche conto dell'eventuale partecipazione ad uno o più comitati.

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

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

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

L'Assemblea dei soci del 28 giugno 2011 ha deliberato di attribuire agli Amministratori un compenso aggiuntivo variabile, rapportato alle presenze effettive alle adunanze dei comitati interni e dei Consigli di Amministrazione.

L'Assemblea dei soci del 28 giugno 2011 ha deliberato di attribuire al Consiglio di Amministrazione un compenso annuo pari ad Euro 1.300.000,00 complessivi. Il Consiglio di Amministrazione ha proceduto a suddividere tale importo come segue:

- per ciascun Amministratore un compenso fisso pari ad € 30.000,00 ed un compenso variabile di ulteriori € 20.000,00 in funzione della percentuale di partecipazione alle adunanze consiliari. In particolare:
 - per una partecipazione inferiore al 50% - €0
 - per una partecipazione tra il 50 e il 70% - €10.000,00
 - per una partecipazione superiore al 70% - €20.000,00
- per il Presidente un ulteriore compenso di €250.000,00
- per l'Amministratore Delegato un ulteriore compenso di €500.000,00.

Inoltre agli Amministratori che ricoprono anche la carica di membri dei comitati interni è stato attribuito un compenso per la partecipazione ad ogni singola riunione; detto compenso è stato determinato in Euro 6.500 per il Presidente ed in Euro 3.900 per gli altri membri.



3.2. Amministratore Delegato

Il pacchetto retributivo dell'Amministratore Delegato si compone di:

- Compenso fisso per la carica di Amministratore
- Compenso fisso per la carica di Amministratore Delegato
- Compenso aggiuntivo variabile, rapportato alle presenze effettive alle adunanze dei Consigli di Amministrazione

Non sono previsti ulteriori compensi variabili legati al raggiungimento di obiettivi aziendali.

Considerato che la nomina alla carica di Amministratore e l'attribuzione della deleghe sono avvenute nel secondo semestre dell'esercizio 2011 e sino all'approvazione del bilancio di esercizio 2011, l'Amministratore Delegato di Parmalat S.p.A. attualmente in carica (Yvon Guérin) ha mantenuto il rapporto di lavoro subordinato in essere con la società B.S.A. da cui percepisce una retribuzione in relazione agli incarichi assegnati e alle attività svolte. Il compenso percepito per la carica in Parmalat è integralmente riversato a tale società. Superata la fase transitoria derivante dal cambio nell'assetto dell'azionariato e degli organi sociali, il pacchetto retributivo dell'Amministratore Delegato potrà essere ridefinito in funzione delle attività svolte e degli incarichi assegnati sulla base delle prassi di mercato e in linea con le politiche di remunerazione del Gruppo, anche con riferimento alla retribuzione variabile come definita al successivo punto 5.2.

3.3. Dirigenti con responsabilità strategiche

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

- retribuzione fissa
- retribuzione variabile annuale (“Management Incentive Program” o “MIP”)

Il Group Chief Financial Officer, essendo stato nominato Dirigente Preposto alla Redazione dei Documenti Contabili, non partecipa a piani di incentivazione basati su indicatori economico-finanziari.

4. Il bilanciamento degli elementi retributivi

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

L'approccio alla retribuzione complessiva prevede un pacchetto bilanciato di elementi fissi e variabili, monetari e non monetari, che tenga in considerazione gli obiettivi strategici ed il profilo di



rischio della società; rispetto al settore di attività in cui Parmalat opera e alle caratteristiche dell’attività svolta, infatti:

- la retribuzione variabile è collegata al raggiungimento di specifici parametri di performance aziendale ed individuale
- gli obiettivi sono preventivamente indicati e determinati nonché direttamente legati al processo di definizione degli obiettivi aziendali
- la componente variabile ha un peso relativo limitato rispetto al pacchetto complessivo; la componente fissa risulta adeguata nel caso il variabile annuale non venisse erogato a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di performance; ciò facilita la focalizzazione non solo sugli obiettivi di breve periodo ma anche sulla creazione di valore in un’ottica di medio-lungo periodo;
- la retribuzione variabile prevede erogazioni superata una soglia minima al raggiungimento di una performance pari ad almeno l’80% del target. Al raggiungimento degli obiettivi come da budget approvato in CdA si prevede l’erogazione dell’importo a target (100%), mentre al superamento degli obiettivi fissati sono previste erogazioni con un limite massimo pari al 150% dell’importo a target, per performance uguali o superiori al 120% degli obiettivi fissati;
- Parmalat ha adottato un sistema di valutazione complessiva della Performance che valuta: il raggiungimento degli obiettivi individuali, la performance nell’espletamento delle proprie funzioni, le competenze tecniche e manageriali, tra cui anche l’adesione ai valori Parmalat.

5. Le componenti del pacchetto retributivo del top management

5.1. Retribuzione Fissa

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

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

5.2. Retribuzione Variabile

5.2.1. Premessa

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



Gli obiettivi fondamentali del Management Incentive Programme sono:

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

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

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

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

5.2.2. Struttura e meccanismo di funzionamento

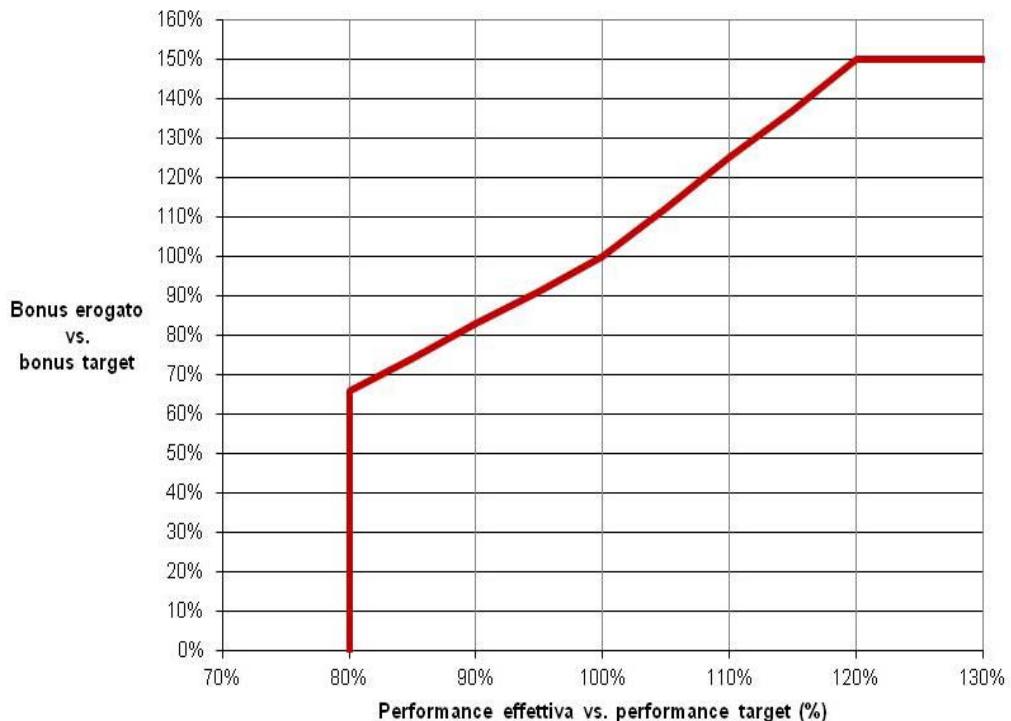
Il programma prevede che a ciascuno degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche del Gruppo vengano assegnati:

- Obiettivi Economico Finanziari di Gruppo:
 - o EBITDA
 - o Fatturato
- Obiettivi di funzione/individuali

I premi previsti al raggiungimento di ciascun obiettivo vengono espressi in termini di percentuale della retribuzione fissa ed erogati in forma "cash"; la retribuzione variabile target può variare tra il 20% e il 40% della retribuzione fissa in relazione al ruolo ricoperto.

La retribuzione variabile prevede erogazioni superata una soglia minima al raggiungimento di una performance pari ad almeno l'80% del target. Al raggiungimento degli obiettivi come da budget approvato in CdA si prevede l'erogazione dell'importo a target (100%), mentre al superamento degli obiettivi fissati sono previste erogazioni con un limite massimo pari al 150% dell'importo a target, per performance uguali o superiori al 120% degli obiettivi fissati.

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



5.3. Long Term Incentive Plan

A partire dal 2010 è stato inoltre introdotto un piano di incentivazione triennale definito Long Term Incentive Plan.

Beneficiari del piano sono, ad oggi, alcuni Chief Executive Officer delle Pertinent Company del Gruppo Parmalat.

Si tratta di un piano triennale che prevede l'erogazione di un premio, espresso in termini di percentuale della retribuzione fissa annua lorda, al raggiungimento di specifici obiettivi di Gruppo e di Country.

Gli indicatori di performance di tale piano sono:

- EBITDA cumulato di Gruppo per il periodo 2010-2012
- EBITDA cumulato di Country per il periodo 2010-2012.

Il premio viene interamente erogato al termine del periodo di riferimento e in forma “cash”.



5.4. Benefits

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

- auto aziendale
- polizza sanitaria in aggiunta a quanto previsto dal CCNL applicato (Dirigenti Industria)
- alloggio a seguito di trasferimento.

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

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

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

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

7. Il processo per l'attuazione della politica

7.1. Descrizione dei principali processi di reward aziendali

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

Il piano di incentivi annuale per il management (“Management Incentive Program” o “MIP”) che costituisce la parte variabile del sistema retributivo, prevede un'erogazione della retribuzione



variabile vincolata al raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari e individuali assegnati annualmente ai destinatari del piano di incentivazione, ivi inclusi i Dirigenti con responsabilità strategiche.

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



SEZIONE II

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

- **Presidente del Consiglio di Amministrazione**

Il signor Raffaele Picella ha percepito un compenso lordo pari a 140.000 euro come corrispettivo per lo svolgimento della carica per il periodo che va dal 1 gennaio al 28 giugno 2011.

In aggiunta alla suddetta quota di compenso, il signor Picella ha percepito, come corrispettivo variabile previsto per la partecipazione alle adunanze consiliari, un ammontare definito in funzione della sua partecipazione effettiva, secondo i criteri riportati anche nella presente Relazione (paragrafo 3.1.).

Il signor Francesco Tatò ha maturato un compenso lordo pari a 140.000 euro come corrispettivo per lo svolgimento della carica per il periodo compreso tra il 28 giugno e il 31 dicembre 2011. In aggiunta alla suddetta quota di compenso, il signor Tatò ha maturato, come corrispettivo variabile previsto per la partecipazione alle adunanze consiliari, un ammontare definito in funzione della sua partecipazione effettiva, secondo i criteri riportati anche nella presente Relazione (paragrafo 3.1.).

- **Amministratore Delegato**

Il signor Enrico Bondi ha percepito un compenso lordo pari a 250.000 euro come corrispettivo per lo svolgimento della carica nel periodo che va dal 1 gennaio al 28 giugno 2011.

Oltre al suddetto ammontare, il signor Bondi ha ricevuto il corrispettivo variabile previsto per la partecipazione alle adunanze consiliari e la somma prevista per ciascun Amministratore, così come descritto all'interno della presente Relazione (Sezione I, Paragrafo 3.1).

Il signor Yvon Guerin ha maturato un compenso lordo pari a 250.000 euro come corrispettivo per lo svolgimento della carica nel periodo che va dal 28 giugno al 31 dicembre 2011.

Oltre al suddetto ammontare, il signor Guerin ha maturato il corrispettivo variabile previsto per la partecipazione alle adunanze consiliari e la somma prevista per ciascun Amministratore, così come descritto all'interno della presente Relazione (Sezione I, Paragrafo 3.1).

L'intero ammontare spettante al signor Guerin è stato riversato alla società B.S.A..



- **Amministratori non esecutivi**

I signori Piergiorgio Alberti, Andrea Guerra, Erder Mingoli, Carlo Secchi, Vittorio Mincato, Massimo Confortini, Marco De Benedetti, Marzio Saà, Ferdinando Superti Fuga, hanno percepito il compenso previsto dalla Politica di remunerazione per la carica di consiglieri, ricoperta nel periodo che va dal 1 gennaio 2011 al 28 giugno 2011, insieme a quanto stabilito per gli incarichi eventualmente assunti nei Comitati interni al Consiglio di Amministrazione.

I signori Ferdinando Grimaldi Quartieri, Marco Jesi, Gaetano Mele, Nigel William Cooper, Francesco Gatti, Daniel Jaouen, Marco Reboa, Antonio Sala, Riccardo Zingales hanno maturato il compenso previsto dalla Politica di remunerazione per la carica di consiglieri, ricoperta nel periodo che va dal 28 giugno 2011 al 31 dicembre 2011, insieme a quanto stabilito per gli incarichi eventualmente assunti nei Comitati interni al Consiglio di Amministrazione.

Inoltre, l'intero ammontare spettante agli Amministratori Antonio Sala e Daniel Jaouen è stato riversato alla società B.S.A..

- **Sindaci**

Il signor Alessandro Dolcetti ha percepito un compenso lordo pari a 36.778 euro come corrispettivo per lo svolgimento della carica di Presidente del Collegio Sindacale (con riferimento al periodo compreso tra il 01/01/2011 e il 28/06/2011).

Il signor Mario Stella Richter ha maturato un compenso lordo pari a 34.299 euro come corrispettivo per lo svolgimento della carica di Presidente del Collegio Sindacale (con riferimento al periodo compreso tra il 28/06/2011 e il 31/12/2011).

Il signor Enzio Bermani ha percepito un compenso lordo pari a 25.203 euro come corrispettivo per lo svolgimento della carica (con riferimento al periodo compreso tra il 01/01/2011 e il 28/06/2011) e il compenso previsto per la carica di membro dell'Organismo di Vigilanza per l'esercizio 2011.

Il signor Roberto Cravero ha maturato un compenso lordo pari a 22.500 euro come corrispettivo per lo svolgimento della carica (con riferimento al periodo compreso tra il 28/06/2011 e il 31/12/2011) e il compenso previsto per la carica di membro dell'Organismo di Vigilanza per l'esercizio 2011.

Il signor Renato Colavolpe ha percepito un compenso lordo pari a 24.133 euro come corrispettivo per lo svolgimento della carica (con riferimento al periodo compreso tra il 01/01/2011 e il 28/06/2011).

Il signor Alfredo Malguzzi ha maturato un compenso lordo pari a 22.500 euro come corrispettivo per lo svolgimento della carica (con riferimento al periodo compreso tra il 28/06/2011 e il 31/12/2011).



- **Direttore Generale**

Il signor Antonio Vanoli ha percepito un compenso lordo pari a 1.000.000 di euro come corrispettivo per lo svolgimento della carica per l'intero esercizio 2011. Lo stesso signor Vanoli ha ricevuto un bonus, corrisposto a fronte di un “overachievement” degli obiettivi assegnati pari al 120% del target, di competenza dell'esercizio 2010. Completa, infine, la sua retribuzione per l'esercizio 2011, un pacchetto di benefit di valore pari a 8.131 euro.

- **Dirigenti con Responsabilità Strategiche**

I Dirigenti con responsabilità strategiche hanno percepito, a livello aggregato, un compenso lordo pari a 898.855 euro come corrispettivo per lo svolgimento dei rispettivi incarichi nel corso del 2011. Hanno inoltre percepito un ammontare complessivo pari a 365.000 euro come bonus per il raggiungimento degli obiettivi di competenza dell'esercizio 2010, e benefici non monetari per un valore totale pari a 10.416 euro.

Nel corso del 2011 hanno rassegnato le dimissioni volontarie il Group Chief Financial Officer, signor De Angelis, e il Direttore Risorse Umane ed Organizzazione di Gruppo, signora Mangiagalli. Il signor Bonavita è stato nominato Group Chief Financial Officer in sostituzione del signor De Angelis.

Conseguentemente sono state erogate le seguenti indennità in caso di scioglimento anticipato del rapporto:

- La signora Mangiagalli, che ha ricoperto la carica di Direttore Risorse Umane ed Organizzazione di Gruppo nel periodo che va dal 1 gennaio al 25 novembre 2011, in seguito alla rassegnazione delle sue dimissioni volontarie, ha percepito un'indennità per la cessazione del rapporto di lavoro con la società Parmalat, la cui entità è stata definita sulla base di un valore equivalente a 36 mensilità lorde, mediante un accordo siglato in data 19 novembre 2009 in sostituzione di quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale.
- Il signor De Angelis che ha ricoperto la carica di Group Chief Financial Officer nel periodo che va dal 1 gennaio al 31 luglio 2011, in seguito alla rassegnazione delle sue dimissioni volontarie, ha percepito anche un'indennità per la cessazione del rapporto di lavoro con la società Parmalat, la cui entità è stata definita sulla base di un valore equivalente a 26 mensilità lorde, mediante accordi siglati in data 27 marzo 2006 e 12 marzo 2009 in sostituzione di quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale.



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





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						
Marzio Saà	Amministratore	01.01.2011-28.06.2011	28.06.2011								86.840		
I) Compensi nella società che redige il bilancio				32.360	54.480						86.840		
(II) Compensi da controllate e collegate											0		
(III) Totale				32.360	54.480						86.840		
<i>Note</i>				I) Di cui: - 15.600 per la carica di Amministratore, calcolato pro-rata per il periodo di permanenza in carica. - 10.000 per la partecipazione alle adunanze consiliari nel corso del 2011. 6.760 per la carica di membro dell'Organismo di Vigilanza per l'esercizio 2011.	I) per la carica di Presidente del Comitato per il Controllo Interno e per la Corporate Governance								
Carlo Secchi	Amministratore	01.01.2011-28.06.2011	28.06.2011								69.200		
I) Compensi nella società che redige il bilancio				25.000	44.200						69.200		
(II) Compensi da controllate e collegate											0		
(III) Totale				25.000	44.200						69.200		
<i>Note</i>				I) Di cui: - 15.000 per la carica di Amministratore per l'esercizio 2011. - 10.000 per la partecipazione alle adunanze consiliari nel corso dell'esercizio 2011.	I) per la carica di Presidente del comitato per le Nomine e le Remunerazioni e membro del Comitato per il Controllo Interno e per la Corporate Governance.								
Ferdinando Superti Fuga	Amministratore	01.01.2011-28.06.2011	28.06.2011								71.088		
I) Compensi nella società che redige il bilancio				28.188	42.900						71.088		
(II) Compensi da controllate e collegate											0		
(III) Totale				28.188	42.900						71.088		
<i>Note</i>				I) Di cui: - 18.188,08 per la carica di Amministratore, calcolato pro-rata per il periodo di permanenza in carica. - 10.000 per la partecipazione alle adunanze consiliari nel corso del 2011.	I) per la carica di membro del Comitato per il Contenzioso e membro del Comitato per il Controllo Interno e per la Corporate Governance								





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					
Daniel Jaouen	Amministratore	28.06.2011-31.12.2011	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2011								31.500	
I) Compensi nella società che redige il bilancio				25.000	6.500						31.500	
(II) Compensi da controllate e collegate											0	
(III) Totale				25.000	6.500						31.500	
<i>Note</i>				I) Di cui: - 15.000 per la carica di Amministratore per l'esercizio 2011. - 10.000 per la partecipazione alle adunanze consiliari nel corso dell'esercizio 2011. L'intero ammontare è stato riversato alla società B.S.A..	I) per la carica di Presidente del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione. L'intero ammontare è stato riversato alla società B.S.A..							
Marco Jesi	Amministratore	28.06.2011-31.12.2011	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2011								25.000	
I) Compensi nella società che redige il bilancio				25.000							25.000	
(II) Compensi da controllate e collegate											0	
(III) Totale				25.000							25.000	
<i>Note</i>				I) Di cui: - 15.000 per la carica di Amministratore per l'esercizio 2011. - 10.000 per la partecipazione alle adunanze consiliari nel corso dell'esercizio 2011.								
Gaetano Mele	Amministratore	28.06.2011-31.12.2011	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2011								32.800	
I) Compensi nella società che redige il bilancio				25.000	7.800						32.800	
(II) Compensi da controllate e collegate											0	
(III) Totale				25.000	7.800						32.800	
<i>Note</i>				I) Di cui: - 15.000 per la carica di Amministratore per l'esercizio 2011. - 10.000 per la partecipazione alle adunanze consiliari nel corso dell'esercizio 2011.	I) per la carica di membro del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione							

Nome e cognome	Carica	Periodo	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
----------------	--------	---------	-----------------------	----------------	---	-------------------------------	-----------------------	----------------	--------	--------------------------------	---



cognome		per cui è stata ricoperta la carica	carica		comitati	Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili	non monetari	compensi		Value dei compensi equity	di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
Marco Reboa	Amministratore	28.06.2011-31.12.2011	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2011									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				25.000	52.000					77.000		
(II) Compensi da controllate e collegate										0		
(III) Totale				25.000	52.000					77.000		
<i>Note</i>				I) Di cui: - 15.000 per la carica di Amministratore per l'esercizio 2011. - 10.000 per la partecipazione alle adunanze consiliari nel corso dell'esercizio 2011.	I) per la carica di Presidente del Comitato per il Controllo Interno e per la Corporate Governance							
Antonio Sala	Amministratore	28.06.2011-31.12.2011	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2011									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				25.000	10.400					35.400		
(II) Compensi da controllate e collegate										0		
(III) Totale				25.000	10.400					35.400		
<i>Note</i>				I) Di cui: - 15.000 per la carica di Amministratore per l'esercizio 2011. - 10.000 per la partecipazione alle adunanze consiliari nel corso dell'esercizio 2011. L'intero ammontare è stato versato alla società B.S.A..	I) per la carica di Presidente del Comitato per il Contenzioso e membro del Comitato per le Nomine e per la Remunerazione. L'intero ammontare è stato versato alla società B.S.A..							
Riccardo Zingales	Amministratore	28.06.2011-31.12.2011	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2011									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				25.000	35.100					60.100		
(II) Compensi da controllate e collegate										0		
(III) Totale				25.000	35.100					60.100		
<i>Note</i>				I) Di cui: - 15.000 per la carica di Amministratore per l'esercizio 2011. - 10.000 per la partecipazione alle adunanze consiliari nel corso dell'esercizio 2011.	I) per la carica di membro del Comitato per il Controllo Interno e per la Corporate Governance e membro del Comitato per il Contenzioso.							



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					
Alessandro Dolcetti	Presidente Collegio Sindacale	01.01.2011-28.06.2011	28.06.2011								36.778	
I) Compensi nella società che redige il bilancio				36.778							36.778	
(II) Compensi da controllate e collegate											0	
(III) Totale				36.778							36.778	
<i>Note</i>				- 36.778 per la carica di Sindaco ricoperta per l'esercizio 2011								
Mario Stella Richter	Presidente Collegio Sindacale	28.06.2011 31.12.2011	Assemblea per l'approvazione del bilancio al 31/12/2011								34,299	
I) Compensi nella società che redige il bilancio				34,299							34,299	
(II) Compensi da controllate e collegate											0	
(III) Totale				34,299							34,299	
<i>Note</i>				- 34,299 per la carica di Sindaco ricoperta per l'esercizio 2011..								
Enzio Bermanni	Sindaco	01.01.2011-28.06.2011	28.06.2011								31.703	
I) Compensi nella società che redige il bilancio				31.703							31.703	
(II) Compensi da controllate e collegate											0	
(III) Totale				31.703							31.703	
<i>Note</i>				I) Di cui:. - 25.203 per la carica di Sindaco ricoperta per l'esercizio 2011. - 6.500 per la carica di membro dell'Organismo di Vigilanza per l'esercizio 2011.								

Nome e cognome	Carica	Periodo	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
----------------	--------	---------	-----------------------	----------------	---	-------------------------------	-----------------------	----------------	--------	--------------------------------	---





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			
Antonio Vanoli	<i>Direttore Generale</i>	01.01.2011-31.12.2011												
I) Compensi nella società che redige il bilancio				1.000.000		345.000		8.131		1.353.131				
(II) Compensi da controllate e collegate									0					
(III) Totale				1.000.000		345.000		8.131		1.353.131				
<i>Note</i>						I) Erogato per "overachievement" di tutti gli obiettivi (raggiungimento del 120% del target). - Dato di competenza dell'esercizio 2010								
3	<i>Dirigenti con Responsabilità Strategiche</i>			Nominativo	Periodo									
				- Luigi De Angelis	01.01.2011 – 31.07.2011									
				- Manuela Mangiagalli	01.01.2011 – 25.11.2011									
				- Pierluigi Bonavita	28.07.2011 – 31.12.2011									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				898.855		365.000		10.416	138.289	1.412.560	3.299.931			
(II) Compensi da controllate e collegate									0					
(III) Totale				898.855		365.000		10.416	138.289	1.412.560	3.299.931			
<i>Note</i>				I dati riportati relativi al Sig. Pierluigi Bonavita sono stati considerati per il periodo indicato		Dato di competenza dell'esercizio 2010			Ferie non godute e indennità ex art. 10 CCNL					