



# Executive remuneration e piani di successione del top management

*A cura di Michele Ciceri*

*La remunerazione degli amministratori che rivestono cariche esecutive costituisce uno dei nodi critici dei sistemi di governance delle società quotate in borsa. Lo stesso vale per le modalità adottate per la successione o sostituzione degli amministratori cessati, o più in generale per affrontare i problemi connessi ai cambiamenti al livello del top management.*

*Recentemente, nel clima di tensione innescato dai perduranti effetti della crisi della finanza e dell'economia, non sono mancati episodi che hanno destato perplessità nell'opinione pubblica e determinato riflessi a volte pesanti per il clima interno alle imprese e per i rapporti con azionisti e stakeholder.*

*Regole e orientamenti normativi in materia sono stati discussi a livello europeo e sono divenuti oggetto di raccomandazioni comunitarie; in Italia la legge ha stabilito nuovi obblighi di trasparenza per le società quotate e ulteriori stimoli in questo senso vengono dagli organi di vigilanza, Banca d'Italia e Consob, oltre che dal Codice di autodisciplina per le società quotate approvato a marzo 2010 dal Comitato per la corporate governance presso Borsa Italiana spa (v. box 1).*

*È pertanto significativo aprire una discussione sulla prassi seguita dalle principali aziende quotate italiane e sull'opportunità di introdurre e promuovere criteri e metodologie definiti in modo più esplicito e comunicati con maggiore trasparenza, attraverso la partecipazione dei diversi stakeholder coinvolti sul tema.*

## I partecipanti

- **Piergiorgio Artinghelli**, Direttore Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane - A2A.
- **Alberto Beretta**, Compensation and International Mobility Manager – Prysmian.
- **Arnaldo Camuffo**, professore Ordinario di Organizzazione Aziendale Dipartimento di Management e Tecnologia - Università Bocconi.
- **Marcello Giustiniani**, avvocato, socio, Responsabile Dipartimento Lavoro - Studio Erede, Bonelli e Pappalardo.
- **Marco Valerio Morelli**, Partner, Italy Human Capital Business Leader di Mercer Tesi.
- **Gianfranco Rebori**, professore Ordinario di Organizzazione Aziendale (già Rettore) all'Università Carlo Cattaneo LIUC di Castellanza; Direttore Responsabile di Sviluppo & Organizzazione.



Nel verbo latino *remunerari* il prefisso restituivo *re-* si accompagna a *munus*, ‘dono, ma anche ‘dovere’, ‘servizio’, ‘funzione’, ‘impegno’, ‘carica’. L’azienda sarà vissuta come costruzione comune se, e solo se, ognuno, dal manager, all’impiegato e all’operaio, si sentirà adeguatamente compensato. Sistemi retributivi, sistemi premianti, *Compensation* e *Rewarding*; contratti collettivi nazionali o locali, trattative individuali; rapporti di lavoro a tempo indeterminato o determinato; rapporti di collaborazione e di progetto: tutto può essere ricondotto a un’unica strategia, compatibile con il mercato globale, ma adeguata alla situazione del nostro paese.

Il punto è che tutto questo ha un significato ben preciso se l’oggetto del ragionamento è la remunerazione in generale, diventa più difficile da comprendere quando si parla di Presidenti, Amministratori delegati, membri del CdA e top executive quotate in Borsa. Che cos’è, che cosa diventa, in questi casi, la remunerazione? La domanda è lecita: il *munus* è ancora ‘dovere’, ‘servizio’, ‘funzione’, ‘impegno’? Remunerazione, in questi casi, è ancora la parola giusta?

Un tema correlato è quello del Comitato per le Retribuzioni o in alcuni casi il Comitato per le Risorse Umane, ove esiste, inteso come il luogo dove si manifesta la maggior vicinanza tra indirizzi dell’azionista e politiche di remunerazione del personale e sviluppo delle risorse

chiave per l’azienda. Qui è presente, il più delle volte, il Direttore del Personale, ma qual è il suo ruolo? Quale la sua autorità?

E poi la successione. La bravura di un leader, dicono in molti, la si vede dopo che ha lasciato il suo incarico, e il termine di riferimento è la situazione che trova chi arriva dopo di lui. L’accortezza di un leader che ama la propria azienda, si dice anche, sta nel trovarsi un successore, e istruirlo, possibilmente fin da subito. Scavarsi la fossa con le proprie mani, in un certo senso, ma per il bene dell’azienda.

Di *executive remuneration* e di *piani di successione* si è parlato nella tavola rotonda di Sviluppo&Organizzazione perché i due temi sono attuali, portati a galla dalla crisi dell’economia reale e dalle recenti indicazioni dei regolatori Banca d’Italia e Consob e ci è sembrato giusto dedicargli una riflessione. La discussione è stata affidata a cinque persone di diversa estrazione professionale e aziendale, ciascuna coinvolta nel tema e chiamata a occuparsene all’interno della propria organizzazione con angoli di osservazione diversi: l’azienda, la consulenza, la ricerca accademica, la rappresentanza come indipendente dell’azionista. Ha introdotto e moderato l’incontro, come di consueto, il nostro Direttore Responsabile Gianfranco Reborà, Ordinario di Organizzazione Aziendale all’Università Carlo Cattaneo LIUC di Castellanza.

**Box 1****Le normative di riferimento per executive remuneration e piani di successione**

Le raccomandazioni comunitarie inerenti la **remunerazione degli amministratori** di società quotate sono state recepite in Italia dal Decreto Legislativo 259/2010 (GU del 7 febbraio 2011). La norma prevede che le società per azioni quotate in borsa diano trasparenza alle proprie politiche retributive attraverso una relazione accessibile al

Comprendimento del contesto Quadro regolatorio di riferimento in Italia	STRUTTURA RETRIBUTIVA e MECCANISMI DI FUNZIONAMENTO	GOVERNANCE	INFORMATIVA	Termine per l'implementazione	Ambito di applicazione
	Art 7 Codice di Autodisciplina (Borsa Italiana, marzo 2010)  Art 123-ter Testo unico della Finanza D.L. 30 Dicembre 2010, n. 259  Comunicazione n. DEM/ 11012984 (CONSOB, 24 Febbraio 2011)	✓	✓		2011
			✓	2012	
			✓	2011 in via transitoria	
Banca d' Italia Disposizioni – 30 Marzo 2011	✓	✓	✓	2011	SERVIZI FINANZIARI

Fonte: Mercer Tesi

pubblico. In due distinte sezioni dovrà essere illustrata: la politica della società in materia di retribuzione dei componenti degli organi di amministrazione, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche, nonché le conseguenti procedure attuative; l'indicazione analitica dei compensi attribuiti alle medesime figure manageriali.

Tale disciplina si innesta comunque sui principi contenuti nel Codice di autoregolamentazione di Borsa Italiana, che prevede tra l'altro l'istituzione di un Comitato per la remunerazione all'interno del CdA (v. Box 2).

**Il tema della comunicazione in fatto di Executive remuneration**

**Gianfranco Reborà** ha introdotto questo primo tema, invitando gli intervenuti a esprimere il proprio punto di vista sulle ragioni che stanno dietro le nuove normative in materia di executive compensation e sulle logiche che le aziende quotate italiane stanno seguendo nel recepirle. Al di là della *compliance* formale, emergono comportamenti che producono un miglioramento sostanziale? Si prospettano opportunità per bilanciare in modo soddisfacente le diverse esigenze in gioco? Esistono soluzioni metodologiche e contrattuali che possono rappresentare un passo in avanti sostanziale anche dal punto di vista del rafforzamento strutturale delle aziende? Ci sono criticità da considerare con particolare attenzione?

**Marco Valerio Morelli** responsabile della Divisione Italiana di consulenza sul capitale umano di Mercer Tesi apre il dibattito facendo riferimento come primo aspetto a quello, decisamente delicato e controverso,

della comunicazione verso l'esterno. "Perché si deve comunicare? Qual è la ragione di questa trasparenza? È un bisogno puramente informativo o attiene alla necessità di dare chiara visione al meccanismo che regola una fra le leve gestionali più importanti – quella del sistema premiante – che incide sul comportamento di molti manager e conseguentemente in alcuni casi in modo diretto sui risultati aziendali? Provando a dare una risposta, personalmente credo che il motivo principale che sta alla base di una corretta comunicazione, sia quello di chiarire completamente al mercato quali sono i criteri di relazione tra l'offerta retributiva in tutti i suoi elementi – fisso, variabile a breve e soprattutto variabile a lungo termine – e i risultati che amministratori e top executive conseguono, verso un mercato che è fatto di azionisti di riferimento, ma anche di azionisti minoritari e di piccoli risparmiatori che devono essere tutelati. Il secondo elemento di riflessione è che comunicare i criteri di relazione remunerazione-risultati vuol dire in qualche modo



Per quanto riguarda i **piani di successione del management**, la Consob ha richiesto per ora alle sole società del FTSE MIB una serie di informazioni, come passo preliminare che rientra nell'intento di definire entro il 2011 una più ampia regolamentazione attuative della trasparenza prevista dal Dlgs. 259/2010. Un piano di successione

**Comprensione del contesto**  
Tutte le Società quotate – Art. 7 Codice di Autodisciplina

Tema	Descrizione
<b>Perimetro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amministratori esecutivi</li> <li>• Amministratori non esecutivi (investiti di particolari cariche)</li> <li>• Dirigenti con responsabilità strategiche</li> </ul>
<b>Pay mix</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Componente fissa e componente variabile devono essere adeguatamente bilanciate in funzione degli obiettivi strategici</li> <li>• Sono previsti limiti massimi per le componenti variabili</li> <li>• La componente variabile deve essere rilevante e collegata ad obiettivi di performance aziendali e di creazione di valore per gli azionisti</li> </ul>
<b>Differimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La componente variabile è differita di un adeguato lasso temporale</li> </ul>
<b>Metriche Performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli obiettivi di performance sono predeterminati, misurabili e collegati alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo</li> <li>• La remunerazione degli amministratori non esecutivi è commisurata all'impegno richiesto a ciascuno di essi e non a specifici obiettivi di performance.</li> </ul>
<b>Piani di remunerazioni basati su azioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodo di vesting pari ad almeno tre anni</li> <li>• Vesting soggetto a obiettivi di performance predeterminati e misurabili</li> <li>• Mantenimento di una quota in portafoglio sino al termine del mandato</li> <li>• Gli Amministratori non esecutivi non sono destinatari di piani di remunerazione basati su azioni (salvo motivata delibera dell'assemblea dei soci)</li> </ul>
<b>Politica di fine rapporto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'indennità di fine rapporto non può superare un determinato importo</li> <li>• Nessuna indennità è prevista nel caso in cui la cessazione del rapporto derivi dal mancato raggiungimento di obiettivi</li> </ul>
<b>Ruolo del Comitato di Remunerazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione periodica della adeguatezza e della applicazione della politica retributiva degli Amministratori e degli Executive</li> <li>• Presentazione al consiglio di amministrazione delle proposte</li> <li>• Monitoraggio della corretta applicazione e verifica dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance</li> </ul>
<b>Advisor esterno / indipendente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il comitato per la remunerazione può avvalersi del contributo di consulenti esterni esperti in materia di politiche retributive</li> </ul>

Fonte: Mercer-Tesi

ben consegnato, secondo Consob, dovrebbe individuare, per ogni posizione chiave nell'impresa, i criteri e le modalità di selezione dei possibili candidati alla sostituzione, interni ed esterni. In assenza di tali piani, la sostituzione di amministratori cessati potrebbe non avvenire prontamente, generando discontinuità e incertezza nella gestione aziendale, con conseguenze negative sia in termini di performance che di reputazione.

spiegare come questi criteri sono stati costruiti e quali sono le effettive misure in base alle quali viene considerata positiva o negativa la performance di un gruppo dirigente. Certamente, mi rendo conto, questo apre il grande tema del cosa e come misuro e quanto premio rispetto a questa misurazione...”.

**Alberto Beretta**, Compensation and International Mobility Manager di Prysmian, ha aggiunto altri due elementi di confronto che sono frutto della propria esperienza aziendale. “Il primo, che mi piace particolarmente, coincide con la necessità di un approfondimento sul ruolo del Comitato di Remunerazione e su come la Direzione delle Risorse Umane interagisce con la richiesta di maggiore trasparenza e informazione che viene dal mercato. Il secondo, a mio avviso altrettanto importante, è come si lega la remunerazione, in tutte le sue componenti, a quella che è la misurazione della performance aziendale. In Prysmian, per entrare nel nostro caso concreto, abbiamo un elemento di complessità pe-

culiare rispetto al contesto italiano, che è quello di essere una public company senza un azionista di riferimento, che, di riflesso, comporta un ruolo da parte del compensation committee ancora più complicato rispetto ad altre realtà (circa il 45% del capitale di Prysmian fa riferimento a fondi di matrice anglosassone). Ebbene, ciò che questi fondi hanno presentato di recente in assemblea è l'esigenza di avere ben chiari i *key performance indicator* prima di approvare strumenti di remunerazione legati alla parte variabile, di lungo termine nello specifico. Nel nostro contesto, considerando che l'approvazione di strumenti di incentivazione *equity based* è subordinata al visto di una maggioranza qualificata, definire appropriati meccanismi di comunicazione, ad esempio il documento informativo, è fondamentale affinché i fondi di matrice anglosassone possano avere certezza della loro espressione di voto ed essere rassicurati sulla sostenibilità dei risultati cui la retribuzione variabile di lungo termine è collegata”.



Credo che possa servire come contributo a questa discussione anche sottolineare la forte ed efficace interazione di Prysmian con un *compensation committee* composto di membri indipendenti che vogliono essere e sono parte attiva nella definizione delle strategie retributive sia di breve che di medio-lungo termine, di concerto con la Direzione Risorse Umane.

Una voce d'azienda è anche quella di **Piergiorgio Artinghelli**, Direttore Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane di A2A, che entra ancora più nel vivo della questione. “Le remunerazioni sono sempre state un tema caldo e lo saranno ancor di più nei prossimi mesi quando sarà obbligatorio predisporre la relazione sulla remunerazione per le società quotate. Tuttavia ritengo che si debba riflettere sul presupposto della norma che pone attenzione sulle remunerazioni come elemento potenzialmente deviante dei comportamenti del management.

Se questo fosse vero le aziende avrebbero un serio problema; in realtà non credo che la remunerazione per un top manager o piuttosto che per un membro del Cda, possa rappresentare un elemento discriminante tra lo svolgere bene o male il proprio lavoro. Il management viene scelto sulla base di criteri diversi (esperienza, capacità, conoscenza del business ed esasperare il tema retributivo è palesemente un errore. È oramai opinione consolidata che la retribuzione delle rappresenta una delle leve motivazionali, ed il suo valore non supera più del trenta per cento.

Dopo questa considerazione personale vorrei stimolare una ulteriore riflessione sulla comunicazione. Ritengo che la difficoltà delle società nell'applicare una ampia *disclosure* sui temi retributivi del management non risieda nella esigenza di “nascondere retribuzioni eccellenti” ma principalmente nella preoccupazione dell'utilizzo e molte volte strumentalizzazione delle informazione da parte dei media. Oggi la maggioranza delle aziende adottano collaudati sistemi e metodologie di confronto con il mercato ed il coinvolgimento di organi di garanzia interni come il Comitato Remunerazione per la definizione dei compensi del management.

Inoltre il passaggio in Assemblea per la discussione delle remunerazioni del management, per aziende con quote di azionariato pubblico, può diventare surreale per via della presenza di persone eterogenee per cultura ed esperienza specifica sull'argomento.

Tutto fisso, tutto variabile o un mix di fisso e variabile, in equilibrio da definire, nella retribuzione del manager?

**Gianfranco Rebor**a ha citato l'accademico canadese Henry Mintzberg che in uno dei suoi ultimi saggi prende una posizione molto netta sull'argomento arrivando a dire che la retribuzione del top management non dovrebbe avere componenti variabili. A quel livello, sostiene Mintzberg con buone argomentazioni, dovrebbe bastare la motivazione intrinseca al ruolo.

### Il 'quanto' e il 'come' nella remunerazione del manager

Lo spunto è stato raccolto da **Arnaldo Camuffo**, professore Ordinario di Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi di Milano. “Al di là della reazione specifica alla tesi di Mintzberg, non dobbiamo nasconderci dietro un dito e porci invece problemi di sostanza. E i problemi di sostanza sull'*executive remuneration* sono: quanto e come paghiamo i manager. Sull'aspetto del 'quanto', la retribuzione non è un semplice prezzo che si forma sul mercato e, in ogni caso, anche se la retribuzione è in parte soggetta ai principi di scarsità ed eccedenza propri del mercato, tale valore rischia di non riflettere il valore della risorsa scambiata, come peraltro sostenuto dagli economisti classici. Per altro verso, io penso che, essendo il *quantum* retributivo per gli executive



Marco Valerio Morelli

determinato anche attraverso dispositivi istituzionali e meccanismi di vario tipo legati a regole e sistemi organizzativi, oltre che di politica interna aziendale o legati ai rapporti tra azionisti, ebbene tale sistema di dispositivi e di meccanismi vada esplicitato e reso trasparente. Per quanto riguarda la componente esterna di valorizzazione sul mercato ciò si traduce nella definizione secondo criteri logici ed appropriati del *panel* di riferimento di modo che i meccanismi di valutazione delle remunerazioni all'interno di ogni singola azienda siano realmente allineati al mercato di riferimento. Per quanto riguarda le componenti interne di valorizzazione organizzativa, il 'quanto' retributivo deve rispettare logiche di equità percepita e di correlazione ai risultati non solo a livello interno, ma anche sociale. In tal senso, la definizione del quantum retributivo degli executive è un problema che a mio avviso travalica l'aspetto tecnico del management con implicazioni di tipo sociale legate al comune



sentire di una società: negare questo aspetto significherebbe fare del management astratto, che non possiamo permetterci in momenti difficili come quello attuale e in particolare in alcuni Paesi, l'Italia tra questi. Il tema del 'quanto' riguarda il valore dei ruoli ricoperti dalle persone, delle loro competenze e delle loro prestazioni ed è un punto importante che va discusso anche alla luce dell'ancora scarso utilizzo nella pratica manageriale, in particolare italiana, delle acquisizioni di tipo tecnico che emergono dagli studi internazionali. Un aspetto, questo, che coinvolge tutti: professori universitari, membri del comitato di remunerazione, management, Direzione Risorse Umane e consulenti. Anche il tema per esempio del conflitto di interessi è un tema importante, così come l'indipendenza dei membri dei consigli di amministrazione e in particolare nel comitato di remunerazione. E non è solo una questione di *compliance* con le regole esistenti, ma di indipendenza di fatto.

La definizione del mercato retributivo di riferimento, la scelta dei meccanismi che meglio riflettono la cultura organizzativa, l'equità percepita interna e il riconoscimento di competenze, meriti e risultati, la correlazione di questi aspetti alle dinamiche sociali, e l'indipendenza delle decisioni retributive nei CdA costituiscono, insieme alla scelta delle metriche di valutazione più appropriate, le questioni con cui, volenti o nolenti, dobbiamo fare i conti.

Poi c'è il tema del 'come' retribuire, sul quale, per fortuna, ci stiamo orientando verso sistemi di incentivazione di lungo periodo rispetto a quelli di breve. Io penso che non debba essere fatta alcuna guerra di religione sul fatto che il variabile sia meglio del fisso o viceversa, ovviamente dipende dalle situazioni. Logico che la componente variabile deve essere molto cospicua e davvero "variabile" in funzione dei risultati. Penso anche che ragionare a lungo termine in tema di *executive remuneration* sia estremamente importante, e le innovazioni che sono state introdotte dalle normative recenti, ancorché in modo indiretto e poco intrusivo, vadano nella direzione giusta. Il 'come' in realtà non è soltanto decidere tra fisso o variabile o tra lungo e breve periodo, 'come' significa anche ragionare sui processi decisionali e organizzativi sottostanti la retribuzione. Un esempio: se andassimo a vedere cosa fanno le società quotate in Italia in fatto di tempistiche di approvazione degli MBO nel breve periodo, scopriremmo che gran parte dei pia-

ni di MBO vengono determinati in corso d'anno e qualche volta nella seconda metà dell'anno dell'esercizio di riferimento. Al che è lecito chiedersi se parlando siffatti sistemi di retribuzione siano ancora "variabili" o non rappresentino invece semplici componenti fisse addizionali. Credo che le Direzioni Risorse Umane, ma anche i comitati di remunerazione, abbiano responsabilità molto rilevanti su questi temi procedurali, che sono invece spesso trascurati.

Un terzo aspetto che si affianca al 'quanto' e al 'come' è che non dovremmo fare management astratto, e non dovremmo essere schiavi della *compliance*, essendo preferibile spiegare piuttosto che fare della *compliance* beccera e sciocca. Spiegare, per esempio, perché un'azienda che mette nel proprio modello di leadership l'orientamento al team, e magari ne fa uno dei valori aziendali di riferimento, si permetta poi di avere un differenziale retributivo di 1 a 6 o di 1 a 5 tra l'Amministratore delegato e la sua prima linea. Delle due l'una: o il sistema retributivo è incoerente con il modello di leadership, o il modello di leadership non è certo caratterizzato da orientamento al

team. Si tratta di aspetti tecnici, ma che diventano aspetti di sostanza, al di là dell'astrattezza delle tecniche".

Non poteva mancare nella discussione il punto di vista legale, di cui si è fatto carico l'avvocato **Marcello Giustiniani**, socio e Responsabile del Dipartimento Lavoro dello Studio Erede, Bonelli e Pappalardo. "In realtà credo che il senso di una presenza come la mia sia quello di ricordare l'esistenza precise 'regole del gioco', che ogni tanto si tende a scordare. L'Italia, non dimentichiamocelo, ha un ordinamento particolare e quando si legge una raccomandazione comunitaria bisognerebbe sempre pensare al suo "innesto" nel sistema

giuridico dove viene calata. Prendiamo il caso in cui lo stesso soggetto occupi in una società la poltrona di Amministratore delegato e di Direttore generale: da noi sono due titoli che richiamano due discipline completamente diverse dal punto di vista giuridico. Attribuire infatti la qualifica di Direttore Generale significa infatti richiamare in un solo colpo tutta la multiforme disciplina – un papiro davvero voluminoso – del rapporto di lavoro subordinato con tutte le sue rigide regole da rispettare. L'Amministratore Delegato, invece è, dal punto di vista giuslavoristico, un collaboratore autonomo dell'impresa, il cui rapporto è regolato sostanzialmente



Arnaldo Camuffo



da quello che si scrive nella delibera del CdA che gli attribuisce la delega di poteri ed il relativo trattamento economico. Sullo stipendio del DG, per fare un esempio, sono dovuti i contributi propri del rapporto di lavoro subordinato ed in caso di licenziamento scattano le tutele del contratto collettivo. Il punto è importante: nel nostro Paese vige il principio secondo il quale il trattamento di cui gode il lavoratore è in linea generale liberamente derogabile solo in senso per lui più favorevole, sicché se il contratto collettivo gli attribuisce – come normalmente avviene – un ‘paracadute’ in caso di licenziamento, non basta una ‘raccomandazione’ priva di effetto precettivo ad abrogarlo. Occorre dunque trovare, senza cedere alla emotività, un punto di equilibrio tra diritti soggettivi già consolidati in capo ai *manager* italiani che godono da anni di determinati trattamenti e l’esigenza di evitare abusi e distorsioni del sistema. Innanzitutto sul piano giuridico, pena la invalidità delle nuove previsioni, ma con l’occhio attento anche ad esigenze di mercato. Occorre una disciplina che non penalizzi, anche da questo punto di vista, il nostro Paese rispetto agli altri.

Quanto alla composizione dei pacchetti economici, devo dire che mi è capitato di assistere a qualche ‘patologia’ di manager cacciati, più o meno giustamente, perché inseguivano assai disinvoltamente e comunque esclusivamente l’obiettivo del proprio *bonus*. Insomma facevano l’interesse proprio e non dell’azienda. E qui il tema si complica: è importante fare in modo che gli interessi economici personali del management coincidano il più possibile con quelli della società. Ma la domanda è: qual è l’interesse della Società? Quello degli azionisti? E di quali di essi? Esperienze anche recenti hanno confermato come la

risposta a questi interrogativi non sia scontata. Io credo che se partiamo dalle recenti normative possiamo focalizzare alcuni punti.

Primo: una forte esigenza di trasparenza e chiarezza in ordine a trattamenti e a obiettivi ed indicatori di merito. E personalmente credo che questa esigenza non possa che essere condivisa, anche perché in molti casi è davvero il primo e principale argine rispetto a comportamenti potenzialmente non adeguati.

Secondo: una altrettanto forte esigenza di oggettività di tali indicatori, contrapposta alla discrezionalità ed alla soggettività delle valutazioni, nell’ottica di legare

remunerazioni importanti al valore realmente creato; un valore che deve essere misurabile da qualcuno, non opinabile o solo affermato da un più o meno generoso valutatore, un valore della cui creazione deve rimanere un segno tangibile”.

### Il tema della misura

“Un terzo punto – ha proseguito **Giustiniani** – che pure emerge dai recenti interventi ma assai più timidamente dei due precedenti, è quello della misura dei trattamenti, e in particolare della opportunità di stabilire dei limiti massimi alle remunerazioni.

Anche a questo proposito abbiamo un primo tema che è quello della composizione del trattamento: a me sembra di poter dir che si va verso un modello che cerca di essere equilibrato. Tutto fisso probabilmente non va bene, ma non vanno bene neanche sistemi troppo sbilanciati sul variabile perché, come dicevo, di fatto possono indurre comportamenti funzionali al raggiungimento di *bonus* che finiscono per essere, in quello scenario, indispensabili per il sostentamento stesso della famiglia.

Trovo efficace e coerente con il messaggio dei recenti interventi normativi una struttura remunerativa costituita da una componente fissa adeguata, una variabile di breve periodo, ed infine piani pluriennali, in *cash*, *stock option* o altri strumenti finanziari.

Quanto al tema del ‘quanto’, e cioè della previsione di massimali, io vedo interventi molto timidi: l’unico parametro a quel che io leggo riguarda oggi il paracadute d’uscita – e come accennavo, solo in una Raccomandazione della Comunità Europea – con tutte le complicazioni di cui parlavo. Io difendo la transazione Profumo e non trovo giusto che vada sui giornali come il frutto della generosità di qualcuno.

Basta prendere i contratti e una calcolatrice per constatare che vengono fuori certe cifre. Siamo in un paese dove, per fortuna, i contratti vanno letti, le calcolatrici vanno prese, i fogli di Excel vanno usati e pretendere di andare, da un giorno all’altro e per effetto di fenomeni emozionali, sotto questa soglia non solo non sarebbe giuridicamente corretto, ma anche dal punto di vista del mercato potrebbe indurre comportamenti non positivi di migrazione dei talenti verso altri regimi più attenti al rispetto dei diritti quesiti.

Capisco dunque le ragioni di questa timidezza: l’unico settore nel quale conosco interventi precisi nel senso di



Marcello Giustiniani



fissare limiti massimi alle remunerazioni è quello delle società a partecipazione pubblica e l'esperienza non è tra le più brillanti, innanzitutto per linearità e trasparenza.

Il tema, a ben vedere, è prima di tutto filosofico: siamo tutti persone, ma non siamo certo uguali. Qualcuno è in grado di creare molto più valore di altri. Ergo non siamo tutti uguali; però un po' uguali forse lo siamo: quanto siamo uguali e quanto diversi? Quanto, dunque, ha senso che due persone di capacità estremamente diverse, in una stessa azienda, vengano remunerate in maniera diversa e quanto invece ha senso una componente solidaristica? Personalmente ho visto il successo di top manager, ricordo, tra tutti, Vittorio Colao, che hanno saputo valorizzare lo spirito di squadra attraverso un'autoriduzione di stipendio e una rinuncia ai bonus a favore di altri. Da queste scelte lungimiranti, individuali e spontanee, a regole ed obblighi di legge, però, il passo mi sembra molto lungo".

"Non si può prescindere dal valore economico del pacchetto retributivo che deve essere adeguato alle responsabilità assegnate ed al business gestito; deve essere ragionevole nell'importo e costruito con logiche di mercato in modo da attrarre le persone più capaci – ha aggiunto **Artinghelli** – ma continuo a pensare che l'eventuale comportamento scorretto non sia del tutto ascrivibile ad aspetti retributivi ma possa, in alcuni casi, essere maggiormente ricondotto alla pressione sul raggiungimento degli obiettivi per cui il fallimento potrebbe comportare la risoluzione del contratto. E qui subentra un tema gestionale e molto più impegnativo". "Non posso dimenticare il caso di alcuni manager di qualche banca d'affari che si erano già spesi le *option* che non avevano ancora esercitato – ha appuntato **Giustiniani** – anche se sono d'accordo che bisogna distinguere".

**Morelli** ha focalizzato in quattro punti gli aspetti salienti della discussione fino a questo momento. "Il primo punto è legato alle differenze tra una *public company* e una società con uno o più azionisti di riferimento. Indubbiamente le logiche di funzionamento dell'organizzazione sono molto diverse e anche i meccanismi decisionali, verso un mercato che però fondamentalmente chiede alcuni elementi di chiarezza, condivisa e leggibile comunicazione dei meccanismi che legano retribuzioni e performance realizzate dai decisori aziendali.

Il secondo tema è quello della *long term sustainability*: garantire la sostenibilità di lungo-medio periodo di

un'azienda è un obiettivo che qualunque amministratore delegato o top executive ha nella sua missione - anche se questo non è scritto nel contratto - dovrebbe essere l'obiettivo a cui tendere sempre. E garantire lo sviluppo dell'azienda nel medio termine è un qualcosa che tipicamente appartiene al tema del 'come misuro', questa

capacità di generare valore nel medio termine per tutti gli *stakeholders*. Legare la retribuzione a questo elemento e non esclusivamente a obiettivi di breve termine – come è tristemente accaduto in alcuni contesti aziendali e comparti industriali – è un elemento che garantisce l'azienda, i dipendenti, i fornitori, i clienti, gli azionisti e da ultimo gli investitori.

Il terzo elemento è il tema del confronto. Come devo confrontare la remunerazione del management e le relative performance? Verso chi devo confrontarla? Anche qui non c'è un prezzo di mercato, ma sicuramente elementi di confronto

si possono individuare e non sono solo gli indicatori di *budget*. Gli azionisti osservano gli Amministratori in azione e confrontano i risultati che producono rispetto ad altri manager: si possono costruire *peer group* di azienda per settore, per *business model*, per dimensione e capitalizzazione di borsa ma anche semplicemente in relazione al rendimento sul mercato dei capitali.

Quarto: rispondendo a un corretto spunto in precedenza indicato personalmente credo che la chiarezza e la trasparenza nei processi di comunicazione aiutino anche i media ad evitare certe esagerazioni, consentendo in questo senso di far crescere culturalmente il Paese. Esistono best practice a livello europeo: alcune banche spagnole o aziende nel settore energy inglesi, ad esempio, presentano interessanti processi di comunicazione al mercato basati su report dettagliati di ogni singola riunione del Comitato di Remunerazione; ma esistono anche alcune eccellenze italiane a cui ispirarsi".

### Il confronto internazionale

Sul tema dei comportamenti è pressoché impossibile prescindere da un confronto tra le prassi internazionali e la realtà italiana. "All'estero si nota un maggior ricorso a metriche e tecniche di valutazione e di misura e questo, come ha sottolineato Rebora, potrebbe essere vissuto come un disagio dalle società italiane.

Secondo **Beretta** "il fatto di essere sicuri che si stia



Piergiorgio Artinghelli

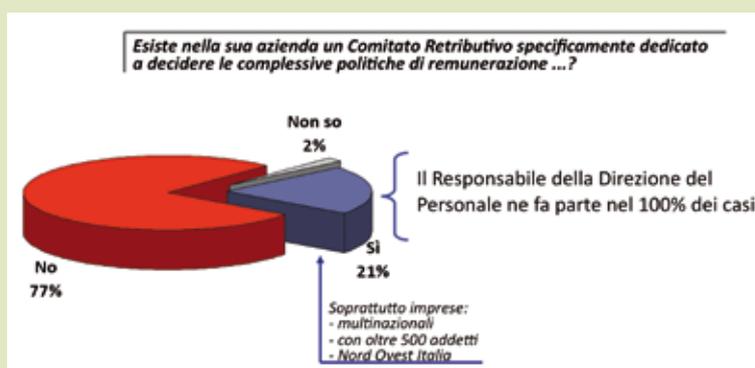
**Box 2****Il Comitato Retributivo nelle aziende italiane**

La costituzione di un Comitato di remunerazione è previsto dal codice di autoregolamentazione di Borsa Italiana per tutte le società quotate. Il suo compito è prevalentemente consultivo: si articola nella definizione di proposte al CdA per la remunerazione degli amministratori delegati e di quelli che ricoprono cariche esecutive, nella valutazione periodica dei criteri per la remunerazione dell'alta direzione, nell'attività di proposta, raccomandazione, monitoraggio, controllo e valutazione sulle scelte aziendali in tema di incentivazione e in particolare sui piani di *stock option* o di assegnazione di azioni.

Di fatto questi comitati sono quasi sempre presenti nelle società quotate e in modo meno generalizzato in altre grandi e medie aziende, quasi sempre con più di 500 dipendenti.

Nella ricerca svolta da ESTE in collaborazione con INAZ si è rilevata la presenza di un Comitato di questo tipo solo in una impresa su cinque in Italia. Naturalmente, la concentrazione è più alta tra le imprese di maggiori dimensioni e complessità organizzativa. Ove il Comitato Retributivo esiste, il Direttore del Personale ne fa sempre parte, anche se la sua partecipazione è tecnica e gli spazi propositivi a lui concessi sono ridotti.

Il Comitato Retributivo è in molti casi un organo di recente istituzione, la cui comparsa è talora da attribuire alla necessità di dare applicazione coerente ed equa alle politiche di remunerazione della società, nonché alla conformità alle regole e alle raccomandazioni regolamentari rispetto alla stessa.



	Tot.	Tipo impresa					Addetti			Area geografica			
		famil	public	multin	estero	capit	<250	251-500	>500	NO	NE	Centro	Sud-I.
Sì	21	19	30	40	19	17	10	16	34	32	11	24	-
No	77	81	70	50	74	83	90	80	62	68	83	76	94
Non so	2	-	-	10	7	-	-	4	4	-	6	-	6
<b>Totale</b>	<b>100</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

**LEGENDA TIPO IMPRESA:**  
 Famil= impresa con proprietà familiare;  
 Public= public company;  
 Multin= multinazionale con headquarter in Italia;  
 Estero= multinazionale con headquarter all'estero;  
 Capit= impresa privata di capitali italiana

(I dati sono tratti dalla ricerca "Il ruolo della Direzione del Personale nella scelta delle strategie d'impresa" promossa nel 2010 da ESTE in collaborazione con INAZ. Analisi statistiche a cura di: Simulation Intelligence Srl su un campione di 300 Direttori del Personale di aziende medie e grandi operanti in Italia)

agendo correttamente deve avere come base anche un confronto omogeneo a livello internazionale che possa essere significativo circa le nostre decisioni strategiche in termini di retribuzioni. Da come la percepiamo all'interno della nostra azienda, la necessità di avere un confronto internazionale sta diventando quasi fondamentale perché essere allineati alle prassi è uno dei requisiti che se corret-

tamente supportato da strumenti può fare stare tranquilli, al di là di quelli che sono poi i processi decisionali piuttosto che organizzativi. Pubblicheremo nel 2012 la nostra prima relazione, ma un elemento già introdotto e che andremo a spiegare è che crediamo nella nostra forza lavoro, motivo per cui giustifichiamo le politiche retributive e non abbiamo timori a comunicarle al mercato. Sempre in



quella logica anglosassone di sostenibilità e concretezza che caratterizza la nostra azienda”.

Anche secondo **Camuffo** negli ultimi anni in Italia “pare di cogliere un’accelerazione” che sta consentendo di colmare alcune lacune nell’adozione di tecniche e metriche retributive adeguate, che fino a qualche tempo fa differenziano l’Italia da altri paesi forse più evoluti da questo punto di vista. “Per quanto riguarda le metriche noto due aspetti: il primo è una sostanziale sottosperimentazione di logiche di misurazione di performance in senso ampio. Senza voler scomodare logiche di *balance scorecard*, dal gran parte delle misure utilizzate nell’ancoraggio della componente variabile della retribuzione (soprattutto a breve termine) non vanno oltre le variabili di conto economico e di rendiconto finanziario. Difficilmente si utilizzano logiche diverse e raramente si cercano di utilizzare *leading indicator* (misure che predicano la *performance*) rispetto a *lagging indicator* (misure che semplicemente rendicontano la performance).

Un altro aspetto che mi sembra importante, e che è legato ad alcuni equivoci che soprattutto in alcuni assetti di *governance* si creano, è quello legato alla allocazione dei ruoli, delle responsabilità e dei poteri decisionali. Qualche esempio: situazioni dove esistono, nel contempo nei consigli di amministrazione, figure di Presidenti operativi, Vicepresidenti operativi, Amministratori delegati, Direttori generali. Come è possibile che un azionista, magari piccolo, andando a vedere una relazione di *corporate governance* magari poco informativa o non chiarissima, capisca

perché i compensi degli amministratori sono distribuiti in un certo modo? Che correlazione esiste tra ruoli, responsabilità, *accountability* di risultato e ammontare complessivo (e regole di ripartizione) dei compensi degli amministratori in questi casi? Ragionamento analogo si può applicare ai severance packages. Le cosiddette buonuscite non hanno senso come emolumento retributivo accessorio, erogato senza essere stato predeterminato, senza essere subordinato ad eventi specifici e senza tener conto dei risultati aziendali. Se, come è accaduto di recente, le buonuscite sono significative, si negoziano *ex-post* e si erogano indipendentemente da eventi specifici e anche in presenza di performance aziendali assai negative, si sta commettendo un errore che gli azionisti, ma più in generale gli *stakeholder* non possono e non devono tollerare. In questi casi, due sono le possibilità: o

si è progettato male il severance package *ex ante* o lo si è negoziato male *ex post*. In realtà i *severance package* hanno motivo reale di esistere nel caso siano finalizzati a due obiettivi: il primo è rendere certi e possibilmente contenuti i costi del contenzioso in caso di cessazione del rapporto di lavoro/amministrazione; il secondo è garantire la stabilità dell’azione manageriale, nell’interesse della società e di tutti i suoi *stakeholder*, in caso di cambiamenti dell’assetto proprietario (processi di M&As)”.

**Giustiniani** si è detto d’accordo con queste considerazioni sull’efficacia preventiva delle buonuscite, seppur con qualche distinguo. “In un sistema come quello italiano, con tutte le peculiarità ed i bizantinismi che dicevo, quando un Direttore Generale ed Amministratore delegato viene fatto fuori, si apre una discussione infinita, nella quale entrano molteplici variabili. Come dicevo, tanto per cominciare, egli è, nella sua duplice veste,



Alberto Beretta

soggetto a due diverse discipline, che dicono cose diverse. Come dirigente ha diritto al paracadute previsto da legge e contratto collettivo, come amministratore, solo ai compensi fino a fine mandato. Con il *ché* ha un evidente interesse a ‘caricare’ la parte di remunerazione legata al rapporto di lavoro, eventualmente chiedendone al giudice la ‘riqualificazione’. Dopodiché, allo stesso giudice egli si dovrà pure rivolgere per chiederà di liquidare il paracadute in concreto dovutogli, posto che il contratto collettivo prevede solo una “forchetta” con un minimo ed un massimo.

Non basta: abbiamo una disciplina sul licenziamento ma non sulle di-

missioni. Sicché un manager che rinuncia alla carica praticamente non prende un soldo, mentre se si fa licenziare ne prende eccome. Normale quindi che in certe situazioni possa sorgere la tentazione di comportamenti strumentali. Il che non risponde certo all’interesse della società.

In conclusione, scrivere un contratto che stabilisca prima quello che deve succedere in ciascuno dei casi possibili, stabilendo tra l’altro un paracadute fisso e predeterminato non risponde certo ad interessi esclusivamente dei manager né a finalità quasi estorsive, bensì ad esigenze di chiarezza e di prevenzione del contenzioso (e relativi costi), oltre che di comportamenti strumentali. E così possono essere preventivamente disciplinati i casi di mutamento dell’assetto proprietario, di ridimensionamento di ruolo e funzioni, di dissenso in ordine alle strategie e molti altri”.



Secondo **Morelli** la normativa italiana sta recependo le migliori prassi nei sistemi internazionali dove il ruolo di garante è proprio rappresentato dall'importanza riconosciuta in tutti i modelli di *governance* ai Comitati indipendenti di controllo quali quello dei Compensi, delle Nomine, di Controllo Interno. Inoltre segnala come a livello internazionale sempre più si stanno abolendo formule come i paracaduti d'oro, i bonus legati alla sola permanenza in azienda degli amministratori, piani di incentivazione anche azionaria non legati alle performance, *key performance indicator* puramente finanziari.

“Tutto quanto detto finora mi spinge a fare una previsione – ha detto **Camuffo** –: se le cose vanno in questa direzione, se le regole diventano più stringenti, se i comitati remunerazione svolgeranno il loro lavoro in modo rigoroso, se le metriche saranno scelte in modo articolato per cogliere tutti gli aspetti della performance anche di lungo periodo, se i pacchetti retributivi diventeranno più articolati, e se si applicheranno davvero le regole (inclusa per esempio quella sul *clawback*), io prevedo che le retribuzioni del management non potranno che aumentare. Infatti, in tal caso ruoli complessi, competenze elevate, meriti e risultati articolati non potranno, una volta garantita la *compliance*, che condurre a pagare di più il top management. Credo fortemente quindi che in realtà si debba andare in una direzione dove le norme di *governance* sono applicate con maggiore rigore e le

aspettative di azionisti e *stakeholder* sono più elevate in termini di risultati, e questo si potrà tradurre nel fatto che il management potrà chiedere e ottenere maggiori retribuzioni sotto forma di un *risk-premium*”.

### **Il ruolo dei Comitati di Retribuzione e della Direzione del Personale**

**Gianfranco Rebora** osserva a questo punto che la discussione ha già dato evidenza all'importanza del ruolo dei Comitati di Retribuzione costituiti all'interno dei CdA. Vale la pena di approfondire ulteriormente questo aspetto soffermandosi sulle condizioni necessarie per migliorare l'efficacia della loro attività; inoltre è interessante capire quale sia il rapporto di questi organismi con le Direzioni del personale e come stia evolvendo il ruolo di queste ultime nella gestione della dinamica retributiva aziendale, che è evidentemente tema più ampio di quanto riguarda la sola *executive compensation*.

Del ruolo del Comitato di Retribuzione all'interno delle aziende parla anche la ricerca realizzata nel 2010 da ESTE in collaborazione con INAZ (vedi box) intervistando 300 Responsabili della Direzione del Personale di aziende italiane di medie e grandi dimensioni. Il quadro che emerge è che il CdR è presente mediamente in un'azienda su cinque del campione: ove presente, è il luogo dove si manifesta la maggior vicinanza tra strategie di alto livello e politiche del Personale. Il CdR è tipi-





## Executive remuneration e piani di successione del top management

co delle *Public Company*, un caso raro in realtà in Italia. “L’esperienza di Prysmian in tema di Comitati di Retribuzione – ha detto **Beretta** – è quella di un *Compensation Committee* che a mio avviso svolge un ruolo positivo di supporto, non tanto nelle vesti di entità esterna che pretende di dire la sua su tutti gli argomenti, quanto di soggetto che valuta e propone modifiche migliorative”.

**Artinghelli** ha parlato dell’esperienza di A2A, definendola “un modello ben riuscito”. Il modello di governance duale segrega le responsabilità tra Consiglio di Gestione e Consiglio di Sorveglianza con il Comitato Remunerazione che esprime pareri sulle questioni retributive verso la Sorveglianza. Anche la gestione dell’eventuale supporto consulenziale è garantito da budget autonomi e dall’utilizzo di diverse società in linea con le migliori prassi provenienti dai mercati anglosassoni. Sono d’accordo con molti colleghi che legano il buon funzionamento del Comitato alla sua composizione; è necessaria la presenza di persone indipendenti, competenti e che siano messe in condizioni di conoscere bene il business attraverso un’attività di informazione e un adeguato addestramento. Questo innesca un meccanismo virtuoso che permette di esprimere pareri e fornire indirizzi coerenti con le attività di business senza instaurare comportamenti conflittuali”.

“Io per la Direzione del Personale vedo un ruolo di *process owner* e di cinghia di trasmissione rispetto al Comita-

to Compensi – ha detto **Morelli** – ma anche di *coach*, perché in alcuni casi deve aiutare l’Amministratore Delegato a comprendere come gestire questi aspetti nei confronti dell’azionista di riferimento e dei mercati. È *process owner* perché il corretto funzionamento dei Comitati Compensi passa per una gestione tempestiva e puntuale di tutti i flussi informativi richiesti anche dalle recenti normative Consob in materia; è cinghia di trasmissione perché tiene insieme i membri del Comitato Compensi, il vertice aziendale, i consulenti esterni, le esigenze dei *top executive* in materia; ma è anche a mio avviso agente e facilitatore del cambiamento in azienda e fuori in questa materia. L’esperienza che sto vivendo nel rapporto con alcune grandissime multinazionali quotate è che in alcuni casi si è voluta separare l’attività di *executive compensation and benefit* dalla funzione del Personale. Alcune grandi società, stanno infatti adottando un modello organizzativo dove esiste una Direzione del Personale che si occupa di organizzazione, gestione, sviluppo, relazioni industriali, separata da chi ha una Funzione strategica che si occupa della gestione e valutazione dei compensi e delle *performance* dei propri *executive*.

L’articolo 7 del Codice di autodisciplina di Borsa Italiana stabilisce chiaramente che il Comitato di Remunerazione può avere un consulente indipendente. Premesso questo, io credo che il ruolo della consulenza sia quello di accettare questa sfida e garantire professionalità, equili-



Un momento della Tavola Rotonda



brio ed indipendenza. L'equilibrio consiste nel dare alla Direzione del Personale ed al Comitato per le Remunerazione due prospettive: una dell'azionista, focalizzata a capire come gli strumenti retributivi servano ad allineare i comportamenti e le attese dei manager agli obiettivi dell'azionista stesso e una del management, perché non va mai dimenticato che la remunerazione deve essere vista anche in funzione di premiare, trattenere, sviluppare e motivare le risorse manageriali chiave. L'approccio di Mercer Tesi è quella di fornire sempre questa doppia lettura prima alla Direzione del Personale e poi al Comitato Compensi e in mi trovo d'accordo con Artinghelli quando parla del ruolo degli indipendenti: non sono ratificatori di qualcosa, ma coloro che possono dare e devono dare indirizzo e per far questo, oltre ad essere tecnicamente preparati sul business e sulla materia, devono essere adeguatamente informati. Altro elemento: perché un solo consulente? Perché avere un'unica fonte informativa e di confronto? Perché le grandi società non possono mettere insieme più voci, internazionalmente riconosciute, per prendere poi le decisioni più giuste e più corrette?"

**Giustiniani** ha fatto riferimento al ruolo del Presidente all'interno delle società, "una funzione – io credo – di importanza decisiva in qualità di interlocutore perché, credo con altrettanta convinzione, la controparte di un Ad che chiede l'aumento non può essere il Responsabile delle Risorse Umane".

"La composizione del CdA è importante – ha aggiunto **Camuffo** – e dovrebbe in qualche modo essere coerente anche con l'assetto societario, quindi probabilmente anche con il business. Il problema del controllo è importante e lo è anche quello della competenza: in Italia c'è qualche carenza in termini di professionalità su questi aspetti. Sia dal punto di vista della disciplina accademica sia dal punto di vista della pratica, sia per lo sviluppo storico degli studi in tema HR, la Direzione del Personale è sempre stata vista come un supporto al business che con il business ha poco a che vedere. Una funzione molto vicina agli aspetti legislativi, contrattuali, giuridici e invece poco legata alla strategia e alla finanza. La realtà vede invece la funzione HR straordinariamente vicina alla finanza. Di conseguenza, la competenza di HR è importante: nei Comitati di Retribuzione non dovrebbero mancare competenze fini in termini di progetta-

zione di sistemi di remunerazione e di incentivazione. Inoltre, tali competenze dovrebbero sviluppare il ruolo di supporto al CdA e anche a tutti gli altri comitati. Il Comitato Risorse Umane non può non operare in modo coordinato con il Comitato Strategico e con il Comitato di Controllo, e alimentare questo dialogo in modo appropriato è importante. Questo nei CdA non sempre avviene.

Una ulteriore osservazione credo sia necessaria sulla composizione, cioè sulle competenze interne al Comitato di Remunerazione, e il ruolo di tale Comitato rispetto agli altri interlocutori, gli azionisti da un lato e il management dall'altro. Se manca coerenza all'interno del comitato si corre infatti il rischio di non disporre di quel meccanismo virtuoso di critica costruttiva e di cimento che invece è importante che l'AD e la Direzione HR abbiano".



Gianfranco Rebera

Per **Beretta** "è importante per una società avere il supporto di un consulente esterno che possa in alcuni casi certificare il ruolo delle Risorse Umane nell'andare a proporre certe logiche e certi strumenti di utilizzo. Questo ruolo è ancora più importante nel supportare la Direzione delle Risorse Umane in una relazione molto costruttiva con il *compensation committee*. Ragioniamo, semmai, sulla composizione di questi Comitati: spesso leggiamo sulla stampa gli elenchi dei manager più pagati, ma pochi sanno che la loro remunerazione è decisa con il supporto del *compensation committee*. Cerchiamo quindi di analizzare come la Direzione Risorse Umane possa supportare al meglio il compito dei *Compensation Committee* anche grazie al supporto di società di consulenza che possano garantire neutralità, uniformità di giudizio e applicazione di logiche e criteri di competitività retributiva in linea con le prassi di mercato.

to dei *Compensation Committee* anche grazie al supporto di società di consulenza che possano garantire neutralità, uniformità di giudizio e applicazione di logiche e criteri di competitività retributiva in linea con le prassi di mercato.

### I piani di successione

Nella parte finale del dibattito si è portata l'attenzione sui piani di successione del management. **Gianfranco Rebera** ricorda come la Consob abbia recentemente richiesto alle società dell'indice FTSE MIB di presentare una relazione anche sui piani di successione degli amministratori, come passaggio propedeutico per una prossima più accurata regolamentazione anche di questa materia.

Si tratta di un tema interessante e controverso che me-



rita una riflessione coordinata rispetto alla problematica della retribuzione. Come stanno rispondendo le aziende a questa richiesta del regolatore? Quali implicazioni gestionali emergono, dato che sono coinvolte decisioni molto delicate e anche oggetto di legittima riservatezza, che coinvolgono la capacità delle aziende di attrarre e mantenere nel tempo collaborazioni professionali di grande rilevanza?

“Secondo me – ha detto **Artinghelli** – bisogna distinguere due temi: uno è la *disclosure*, cioè cosa e in che termini va comunicato al mercato e come questo reagisce; l'altro, più sostanziale, riguarda la sostenibilità di lungo termine dell'azienda. Trovo normale che una società articoli ragionamenti al suo interno sulla successione delle proprie risorse, ma il tema più complesso, semmai, è organizzare il passaggio generazionale. Ciò che intendo dire è che oggi sapere che l'azienda dispone di tavole di successione è abbastanza aleatorio, quasi uno sminuire il problema nel suo complesso, che invece è concentrato nel verificare se l'azienda nel suo complesso ha un bacino di risorse adeguate per professionalità e capacità momento nel tempo. Pianificazione in termini di continuità manageriale e del *know how* penso che sia la vera sfida per una Direzione delle Risorse Umane.

L'esperienza di Prysmian nei piani di successione è nota al pubblico. “Siamo forse un'azienda che deve pensare seriamente ai piani di successione – ha detto **Beretta** – perché in questo momento non ce l'abbiamo e in futuro penso che diventerà una necessità. In effetti non è facile dire all'interno di un'azienda chi sarà il prossimo AD: sulla base di quali elementi?”.

Di quella di A2A ha parlato ancora **Artinghelli**: “stiamo costruendo delle modellizzazioni in cui andremo a monitorare il presidio dei ruoli ‘di maggior interesse’ attraverso analisi della copertura dei bacini delle risorse con professionalità e performance coerenti in ottica di medio/lungo periodo. Governare le sostituzioni implica garantire un adeguato livello di presidio del *know how* di business e della managerialità; ciò non è possibile analizzando le singole unità organizzative, ma attraverso il monitoraggio delle famiglie professionali e dei ruoli interni all'azienda in una logica di sistema. È un tema più complesso rispetto al piano di successione delle singole risorse strategiche. Bisogna evitare che ci siano gap generazionali nel trasferimento/presidio del *know how* interno all'azienda”.

Secondo **Morelli** “i contenuti dei piani di successione delle posizioni manageriali non vanno comunicati all'esterno mentre va data piena *disclosure* al fatto che l'azienda ha al proprio interno un processo strutturato, periodico e dinamico che evidenzia le aree di criticità e

di rischio sulle posizioni chiave per il business ed individua le persone che possono potenzialmente andarle nel breve e nel medio termine a ricoprirle. Noi di Mercer Tesi preferiamo parlare di “continuità manageriale” che attiva un elemento di pensiero strategico e prospettico della Direzione del Personale portando a rispondere alle seguenti domande chiave: chi è il mio manager chiave per le sfide di business della mia azienda? come ‘fertilizzare’ i leader del futuro all'interno dell'organizzazione? Molte aziende del nostro osservatorio si stanno ora ancor di più focalizzando sul come e dove faccio crescere tale popolazione di manager. Un altro tema strettamente correlato, ma ancora a nostro avviso non molto sentito in Italia, è quello del *work force planning*: pianificare l'evoluzione della *work force* non solo a livello basso ma anche a livello alto in funzione di competenze chiave e *ageing* della popolazione. Le scoperture dei ruoli all'interno dell'azienda hanno un costo importante. Legato a questo c'è il tema dei gap generazionali: ci sono alcune società che hanno vuoti nei percorsi di carriera in alcune filiere professionali, in alcuni business, in alcuni paesi. Personalmente credo che le indicazioni della normativa in materia di successione vadano intese – non tanto in risposta al rischio uscita degli Amministratori delegati e di alcuni top executive, che pur esiste e deve essere gestito in anticipo molte volte – ma come spinta e stimolo per la Direzione del personale nel pensare al futuro e nel costruire quella continuità manageriale che garantisce la molte volte citata sostenibilità di lungo periodo dell'azienda”.

Di opportunità ha parlato anche **Camuffo**: “io penso che la nuova regolamentazione ci dia la possibilità di essere creativi e anche di domandarci: qual è la risorsa strategica? Il dirigente con responsabilità strategica o quella che copre ruoli strategici. E non è detto che i ruoli strategici siano solo quelli di prima linea...”. “Trovo interessante il ragionamento sul ruolo strategico perché introduce un elemento di dinamicità – ha detto Artinghelli –: un ruolo strategico oggi potrebbe non esserlo domani...”.

**Giustiniani** ha fatto presente che ad oggi mancano punti di riferimento dal punto di vista legislativo. “Sul piano giuridico siamo praticamente all'anno zero, mentre all'estero c'è un pochino più di cultura sia sui piani di successione sia sul *turnover*. Mi vengono in mente casi di manager attaccati alla poltrona con le unghie e con i denti, che mi ingaggiano per essere protetti rispetto al tentativo di cambiamento, come quello di giovani ingaggiati con la prospettiva di diventare Ceo, che sono chiamati ad aiutare per fronteggiare resistenze e tranelli della vecchiaia guardia. Il tutto nella più totale assenza di normative specifiche”.

