



## Executive Compensation.

Quando lavorare paga e appaga

di Valentino Salvatore De Pietro

**P**arlare di *executive compensation* significa analizzare le retribuzioni degli amministratori e dei massimi dirigenti d'impresa e confrontarli tenendo conto delle relazioni con le performance aziendali di questi. E' un tema complesso, ma che ha alla base la correlazione tra la performance e le retribuzioni di top manager aziendali che percepiscono degli stipendi da capogiro, anche se non sono solo le retribuzioni pecuniarie a concorrere al benessere di questi individui. La strategia aziendale che sostiene a questa logica risiede nel ricercare il benessere dell'individuo, fornendogli una serie di elementi e soluzioni che, integrate tra loro permettano di incentivare al massimo il grado di soddisfazione del manager. Bisogna dunque mettere sulla bilancia le remunerazioni con le performance aziendali pianificate. Il pacchetto remunerativo di questi vertici aziendali può essere articolato come segue: c'è un compenso pecuniario fisso percepibile sotto forma di lavoro dipendente (RAL) o come compenso per la carica di amministratore (emolumento), ci sono poi dei benefici addizionali (assicurazioni, beni per la persona o la famiglia) e un compenso variabile legato alla valutazione di specifici obiettivi predeterminati. A sua volta la retribuzione variabile dipende dall'arco temporale di maturazione - è il caso dei Bonus o IBT (incentivi di breve termine) - connessi al conseguimento di obiettivi di portata annuale. L'incentivazione



delle posizioni aziendali apicali che ricoprono ruoli particolarmente importanti viene spesso retribuita attraverso gli ILT (incentivi di lungo termine) che permettono di ridurre i rischi di *shorterism*; si propone dunque un premio

che viene incassato dal manager alla fine di due o tre anni. In linea di massima si può far passare l'associazione per la quale gli incentivi monetari valgono per il breve periodo mentre gli incentivi azionari sono più efficaci per il lungo. Le aziende negli anni hanno capito quanto sia importante trattenere le loro risorse chiave ed è per questo che sono nati i benefits che vanno ad aggiungersi al pacchetto retributivo dei top manager. Questi benefits negli ultimi anni hanno raggiunto livelli di soddisfazione e variabilità tale che molti dirigenti apprezzano di più l'erogazione diretta di servizi da parte dell'azienda che non esclusivamente la retribuzione in denaro. Possiamo suddividere i benefits in tradizionali e *perquisites*; tra i primi troviamo: i fondi pensione, il rimborso delle spese sanitarie e le coperture del rischio decesso e infortunio; le *perquisites*, invece, sono benefits che ricoprono un più ampio spettro di categorie: prestiti personali a tassi agevolati, buoni pasto, cellulare aziendale, gestione flessibile dei giorni di ferie, servizi di fitness e wellness, la company car e per i top manager anche l'iscrizione a club esclusivi, l'utilizzo dell'autista o del jet privato, la consulenza finanziaria legale o fiscale, ecc...

Per studiare queste dinamiche in maniera sistematica la LUISS Business School ha creato un



apposito Osservatorio, che con il supporto di Confindustria e di partner aziendali studia la retribuzione dei membri del board e la corporate governance aziendale.

In un recente incontro tenutosi presso la LUISS dal titolo "Far crescere le imprese per far crescere il Paese" si è discusso di executive compensation assieme ad esperti di AON Hewitt. Si è analizzato lo stato dell'economia internazionale e nazionale, soffermandosi sull'evoluzione dei sistemi retributivi e incentivanti per il management aziendale.

Dalle loro analisi traspare una crisi economica italiana che risente del rallentamento dell'economia mondiale; le difficoltà italiane legate alla crescita affondano le radici nel terreno di un fortissimo debito pubblico accumulato negli anni '70 e '80. Oggi, gli investimenti sono bloccati, le nostre aziende mostrano una capacità produttiva in eccesso e qualche difficoltà di reazione nell'aggiustare le proprie strategie di mercato. I consumi sono deboli, gli investimenti in calo e il contributo positivo arriva solo dall'interscambio con l'estero. Ma esiste ancora un barlume di speranza: le PMI italiane, infatti, mostrano di essere capaci di raggiungere mercati molto lontani, sintomo di vitalità del nostro tessuto industriale.

## Leadership & People Management

Newsletter a cura dell' Area Executive Education & People Management LUISS Business School

### CURANO LE RUBRICHE:

- |                     |   |
|---------------------|---|
| Gabriele Gabrielli  | Docente LUISS Guido Carli<br>Responsabile Area Executive Education & People Management<br>LUISS Business School |
| Fabrizio Maimone    | Docente Università LUMSA  |
| Valentina Castello  | Docente Università de L'Aquila  |
| Alessia Sammarra    | Docente Università de L'Aquila  |
| Barbara Parmeggiani | Docente LUISS Business School   |
| Laura Innocenti     | Docente LUISS Business School   |

### HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO:

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| Francesco Pasquale De Mutiis  | Senior Consultant PriceWaterhouse<br>Coopers Advisory |
| Valentino Salvatore De Pietro | Giornalista free lance                                |
| Aldo Santalco                 | Consultant Aon Hewitt                                 |



**Coordinamento:**  
mlosito@luiss.it  
peoplenews@luiss.it  
tel. 06 85.225.251  
fax. 06 85.225.682