

HR & TALENT FORUM

Talento, Innovazione e Smart Working

Milano, martedì 19 maggio 2015

Top Executive Compensation

Trend di mercato e nuove dinamiche: le evidenze delle ricerche EY

Guido Cutillo

Head of Talent and Reward MED Region, Partner

Segui: @GuidoCutillo



Building a better
working world

Studio sui compensi dei CdA del FTSE MIB

- Analizza i compensi degli organi di amministrazione e controllo delle società del paniere FTSE MIB.
- Panel: 40 società italiane a maggiore capitalizzazione.
- Prende in considerazione tutte le componenti del pacchetto retributivo
- È basata su dati pubblici



Top Executive Italia 2015



- Analizza i compensi dei dirigenti apicali delle società partecipanti
- Il campione è composto da 1.429 persone appartenenti a 43 società
- Restituisce risultati in termini di ruolo (circa 30 ruoli standard); dimensione aziendale e peso della posizione
- Prende in considerazione tutte le componenti del pacchetto retributivo
- È basata su dati non pubblici

Top Executive Italia 2015

Analisi per ruolo vs analisi per peso

@GuidoCutillo

Analisi per ruolo

Direttore Risorse Umane

- La RAL del Direttore Risorse Umane ammonta a 223.975€;
- L'RGa erogato in mediana è pari a 310.119€.

	Item. Fissa	RGa Erogata
Q3	€ 317.953	€ 378.962
Mediana	€ 233.975	€ 310.119
Q1	€ 181.979	€ 203.963

- Anche per questo ruolo risulta confermata la tendenza che mostra un'evidente correlazione positiva tra fatturato e livello retributivo:

Remunerazione Fissa				RGa			
Analisi per Classi di fatturato	Q3	Mediana	Q1	Analisi per Classi di fatturato	Q3	Mediana	Q1
< 1 mld	€ 217.523	€ 161.979	€ 120.013	< 1 mld	€ 231.498	€ 197.190	€ 162.863
1 < mld < 3	€ 281.500	€ 206.559	€ 187.500	1 < mld < 3	€ 356.500	€ 310.119	€ 231.011
> 3 mld	€ 420.000	€ 347.953	€ 261.080	> 3 mld	€ 562.975	€ 368.859	€ 306.595

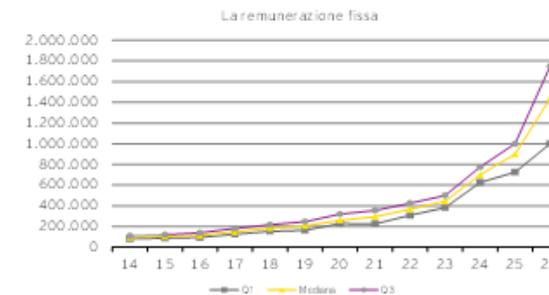
Page 8

EY Top Executive 2015

EY

Analisi per peso della posizione

- Il grafico mostra come esista una forte correlazione tra crescita della complessità organizzativa del ruolo e crescita dei compensi.



Page 13

EY Top Executive 2015

EY

Analisi condotta aggregando le **persone che ricoprono lo stesso ruolo** clusterizzando le aziende per differente dimensione

Analisi condotta aggregando le **persone che ricoprono ruoli con complessità organizzativa uguale** senza che sia necessariamente lo stesso ruolo

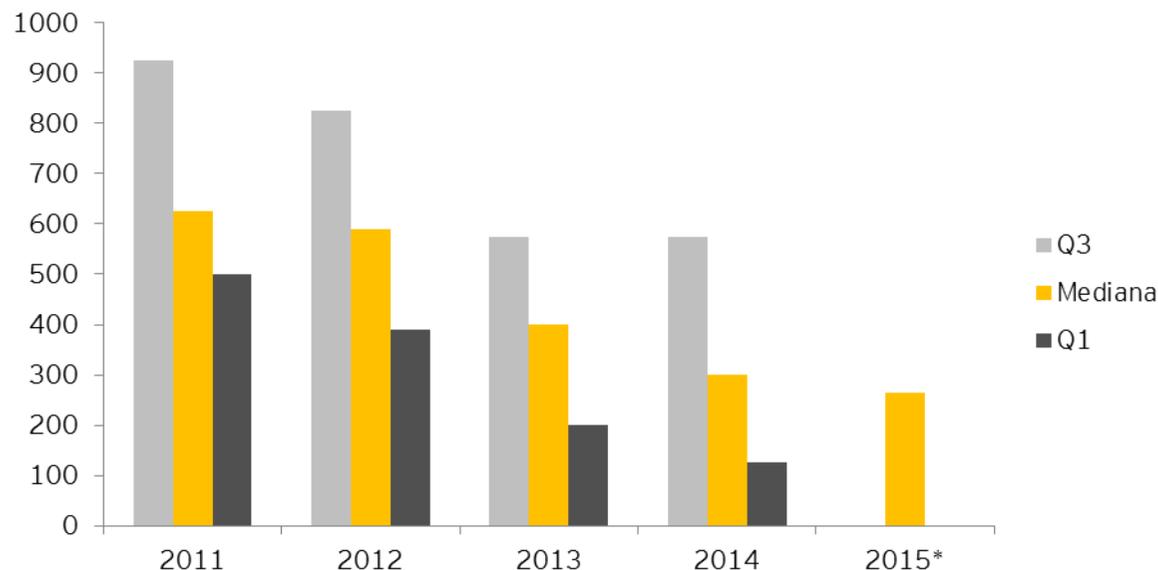
- 1. Come cambia il ruolo degli amministratori e dei sindaci nella governance italiana e quali i riflessi da un punto di vista dei compensi**
- 2. Sistemi retributivi e incentivanti nelle società finanziarie: status quo e dinamiche per il futuro**
- 3. Incentivazione di lungo termine: equity vs cash**

- Ruolo del Presidente: Esecutivo vs non esecutivo
- Ruolo del Collegio Sindacale e modello di corporate governance: monistico vs tradizionale
- Ruolo dei consiglieri non esecutivi e indipendenti
- Impatto del lavoro dei Comitati endoconsiliari sulla governance delle aziende
-

Il Presidente

Ruolo e compensi nella governance italiana

@GuidoCutillo



Fonte: Elaborazione EY su dati dello Studio sui compensi del CdA delle società del FTSE MIB Osservatorio LUISS

- I compensi dei Presidenti non esecutivi si sono ridotti in modo consistente negli ultimi anni (in alcuni casi anche troppo). Oggi abbiamo compensi quasi esclusivamente fissi.
- Tale trend è stato frutto di diversi fattori:
 - pressione degli investitori esteri per adeguamento prassi internazionali
 - mutamento nel ruolo del Presidente (realmente non esecutivo)
 - sia di interventi di tipo normativo (es. Banca d'Italia e aziende del Tesoro)

Consiglieri non esecutivi

Compensi base e dei comitati

@GuidoCutillo

- Tendenziale stabilizzazione dei compensi per amministratori non esecutivi dopo anni di crescita
 - Il ruolo e l'impegno dei NED è aumentato notevolmente negli ultimi anni, parallelamente si sta riconoscendo loro un maggior compenso

- Emolumenti e Gettoni per la partecipazione alle riunioni del CdA in €.000

	Partecipazione al CDA	
	Emolumento	Gettone
Terzo Quartile	84	
Mediana-Media	50	0,6
Primo Quartile	38	

- Emolumenti per la partecipazione ai comitati Controlli Interni e Remunerazioni

	Com. Controlli Interni	
	Presidente	Membro
Terzo Quartile	45	30
Mediana	30	23
Primo Quartile	16	15

	Com. Remunerazione	
	Presidente	Membro
Terzo Quartile	30	23
Mediana	24	20
Primo Quartile	16	10

Fonte. Studio sui compensi del Board della FTSE MIB, EY, 2014

Amministratore delegato

Compensi fissi e incentivi erogati

@GuidoCutillo

- Stabilizzazione dei compensi per Amministratori Delegati con una tendenza alla decrescita del fisso e ad una ripresa dei bonus erogati
 - In molti casi negli ultimi anni al momento della sostituzione, il nuovo AD ha ricevuto un pacchetto (teorico) inferiore a quello del predecessore
- **Compensi Fissi del Capo Azienda in €.000**

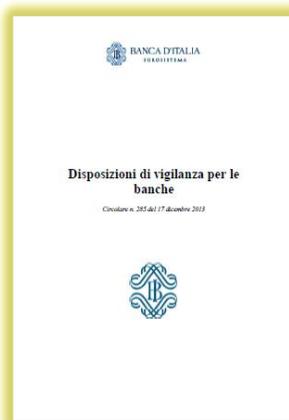
	Emolumenti Holding	Emolumenti Holding e Controllate	Δ 2014/2013 Emolumenti Holding
Nono Decile	1.859	2.376	-2%
Terzo Quartile	1.439	1.648	-2%
Mediana	1.008	1.049	0%
Primo Quartile	810	859	7%

- **Incentivo di Breve Termine (IBT) in €.000**

	IBT Holding	IBT Holding e Controllate
Nono Decile	1.887	1.895
Terzo Quartile	1.409	1.412
Mediana	911	1.169
Primo Quartile	355	402

Fonte. Studio sui compensi del Board della FTSE MIB, EY, 2014

- 1. Come cambia il ruolo degli amministratori e dei sindaci nella governance italiana e quali i riflessi da un punto di vista dei compensi**
- 2. Sistemi retributivi e incentivanti nelle società finanziarie: status quo e dinamiche per il futuro**
- 3. Incentivazione di lungo termine: equity vs cash**



Trend Normativi:

Banca di Italia nel recepimento delle novità regolamentari introdotte a livello europeo, ha emanato il settimo aggiornamento alle Disposizioni di Vigilanza con cui ha aggiunto il Capitolo 2 sulle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione alla Circolare n. 285 del 17 novembre 2013. L'Autorità di Vigilanza si è distinta rispetto al quadro europeo, prevedendo:

1. Cap alla remunerazione variabile delle Funzioni Aziendali di controllo fissato al 33% del fisso;
2. Cap alla remunerazione del Presidente non esecutivo dell'Organo con funzione di supervisione strategica;
3. Non applicazione del tasso di sconto alla parte variabile della remunerazione composta da strumenti finanziari differiti per almeno 5 anni ai fini del calcolo del rapporto variabile fisso.
4. Nell'ambito dei casi di attivazione dei meccanismi di correzione ex post è stato aggiunto il riferimento alla violazione di alcuni obblighi previsti dalla disciplina delle attività di rischio nei confronti dei soggetti collegati e dalla disciplina delle remunerazioni;
5. Potere di approvazione assembleare sui limiti dei golden parachute (quantum massimo e numero di annualità).
6. Erogazione dei severance sottoposta alle medesime modalità previste per la componente variabile, ad eccezione dei compensi pattuiti nell'ambito di operazioni straordinarie o processi di ristrutturazione aziendale previo il rispetto di determinate condizioni.



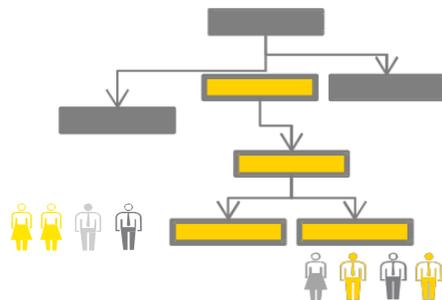
Trend Gestionali:

1. Scrittura procedure per rendere effettive le clausole di **Claw Back**. Il tema è particolarmente critico per membri del CdA e per le funzioni di compliance.
2. Riprogettazione dei sistemi di incentivazione per introdurre **Bonus Pool** e meccanismi di correlazione tra valore generato e valore distribuito.
3. Ripensamento dei **sistemi retributivi non più motivanti per il management**.
4. Studio per l'introduzione di **sistemi di incentivazione di lungo termine**.
5. **Modifiche statutarie** necessarie ad essere compliant con la normativa soprattutto sul tema delle **risoluzioni anticipate del rapporto di lavoro o mandato**.

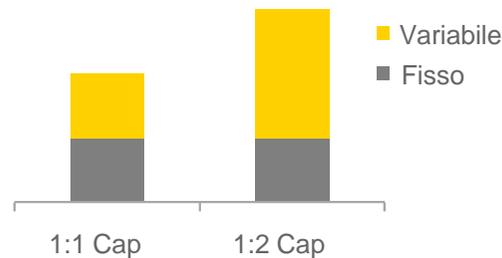
Cambiamenti normativi e redditività nel settore finanziario: impatti sui compensi

@GuidoCutillo

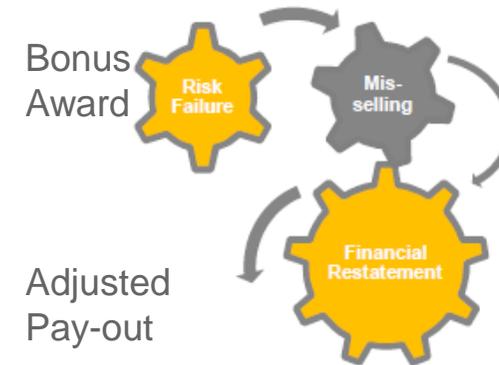
Identificazione Material Risk Takers



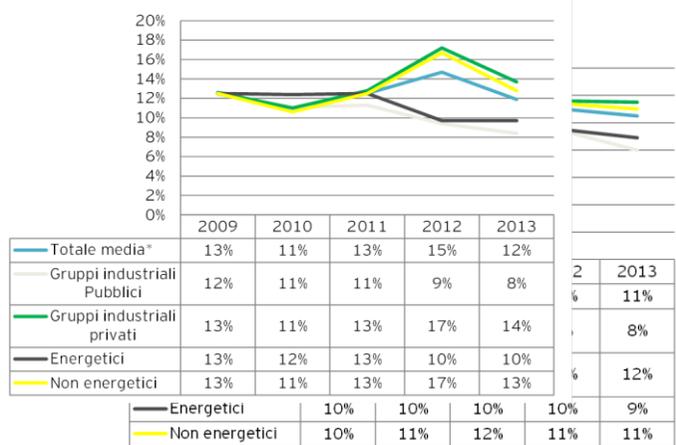
Applicazione Bonus Cap



Gestione Malus e Claw-Back



ROE (in %)



Impatto

Le disposizioni delle autorità di vigilanza nazionali e sovranazionali associate ad una redditività del settore in forte contrazione ha determinato un impatto importante sui compensi percepiti

Remunerazione Fissa e RGA

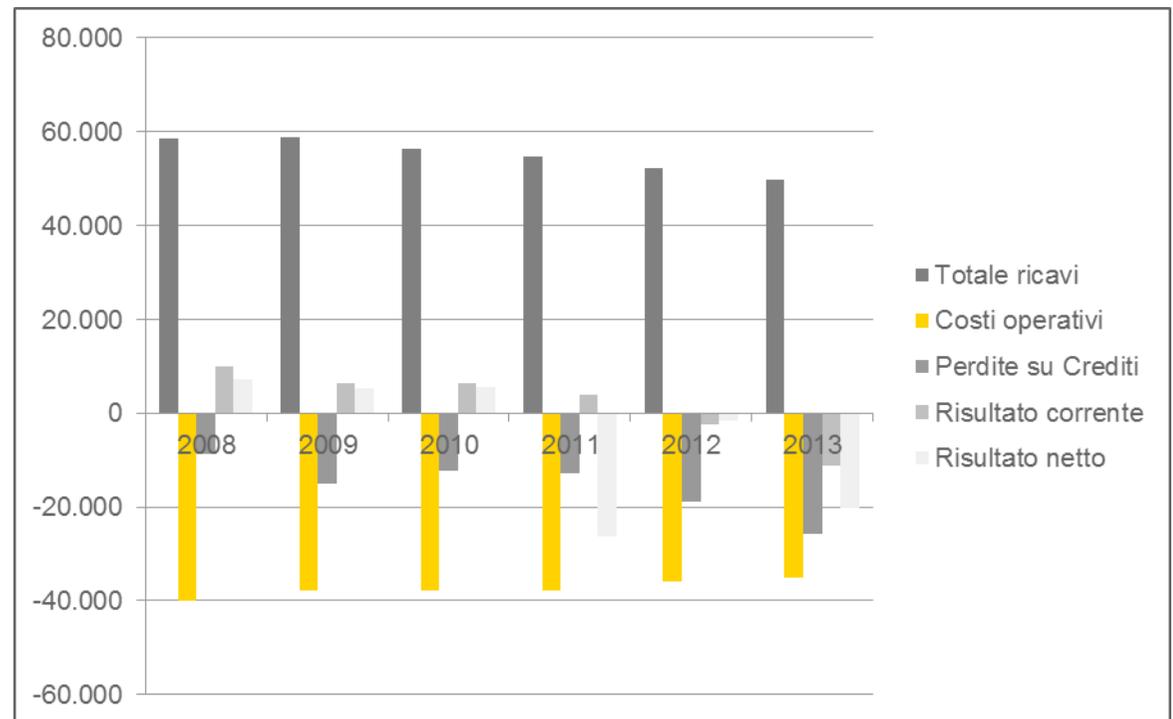
La redditività del settore

@GuidoCutillo

Negli ultimi anni il settore bancario ha subito una fortissima contrazione di redditività.

Per una parte importante a causa delle perdite su crediti cresciute in modo importante ma anche per una contrazione dei ricavi particolarmente influenzati da un Margine da Interesse in decrescita costante.

mil euro	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013/2008
Totale ricavi	58.667	58.905	56.453	54.677	52.313	49.797	-15,1%
Costi operativi	-39.980	-37.692	-37.741	-37.692	-35.838	-35.169	-12,0%
Perdite su Crediti	-8.698	-14.932	-12.352	-12.956	-18.768	-25.763	
Risultato corrente	9.989	6.281	6.360	4.029	-2.293	-11.135	
Risultato netto	7.224	5.264	5.493	-26.180	-1.562	-20.309	



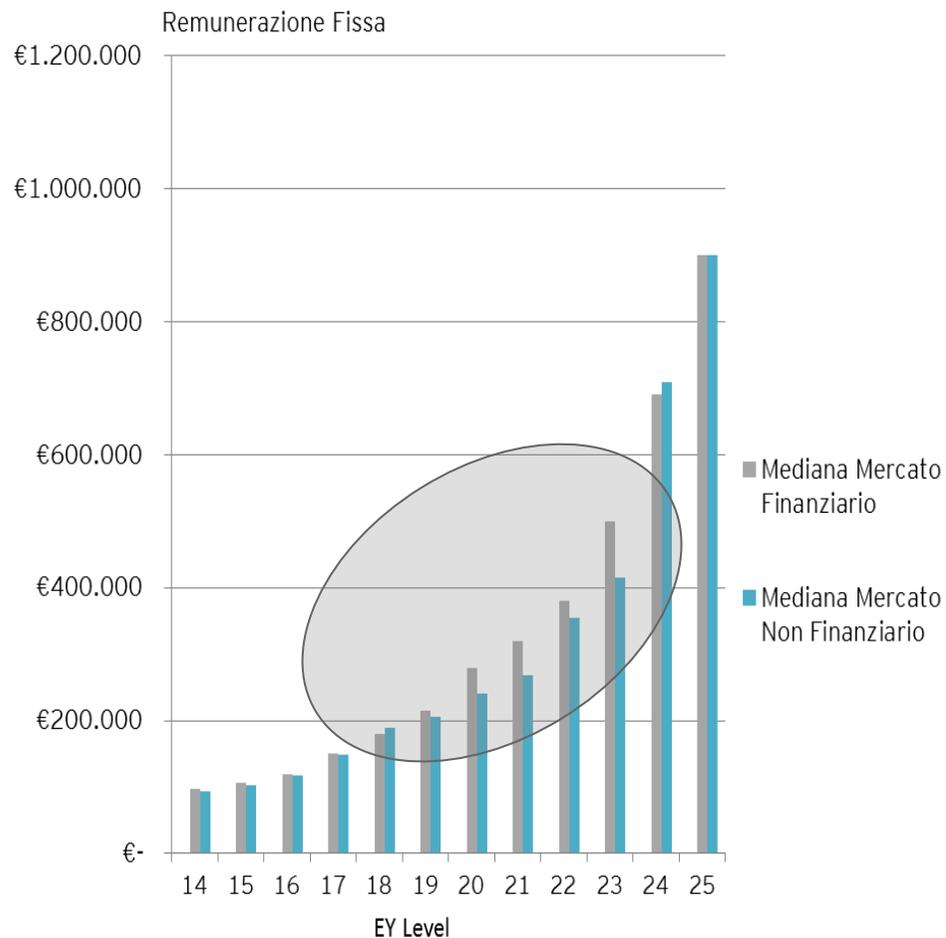
Fonte: Elaborazione EY su dati Mediobanca (primi cinque gruppi)

Remunerazione Fissa e RGA

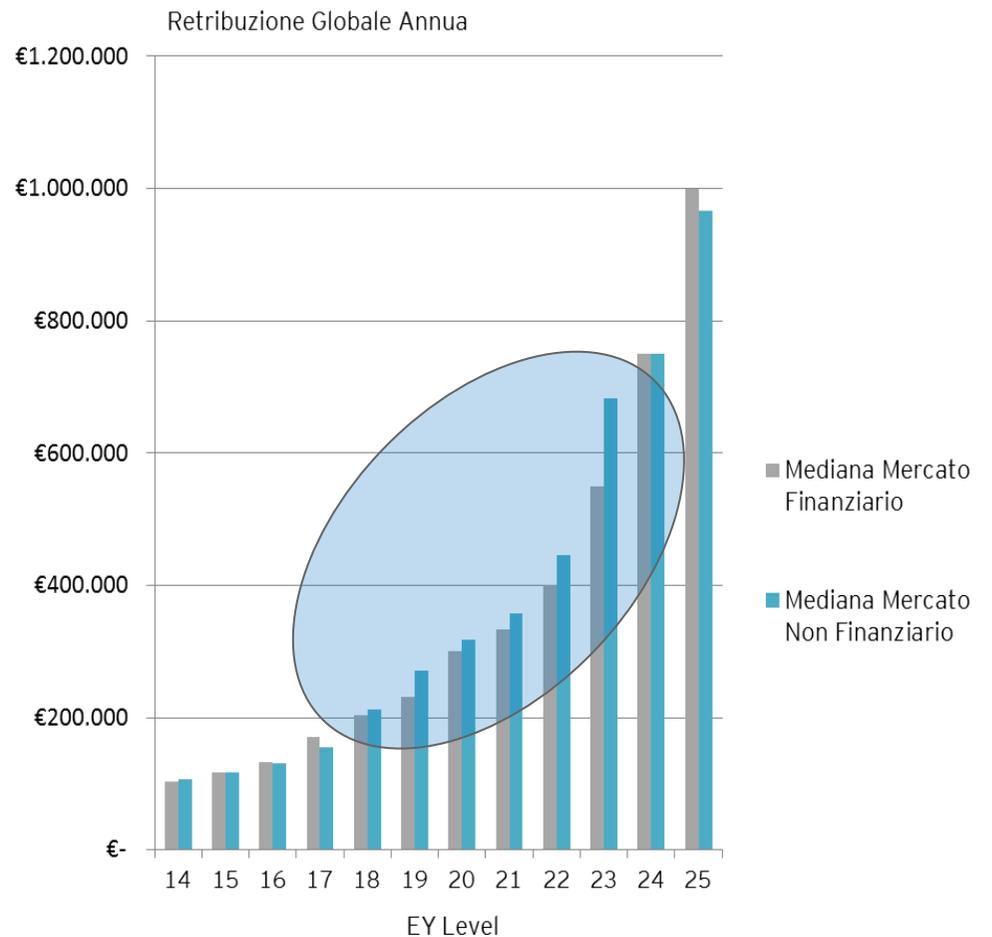
Mercato finance vs non finance

@GuidoCutillo

Considerando sia la componente fissa che quella variabile della retribuzione, a parità di peso della posizione oggi le aziende non finanziarie pagano più delle banche (fino a pochi anni addietro la situazione era completamente diversa)



Fonte: Database EY



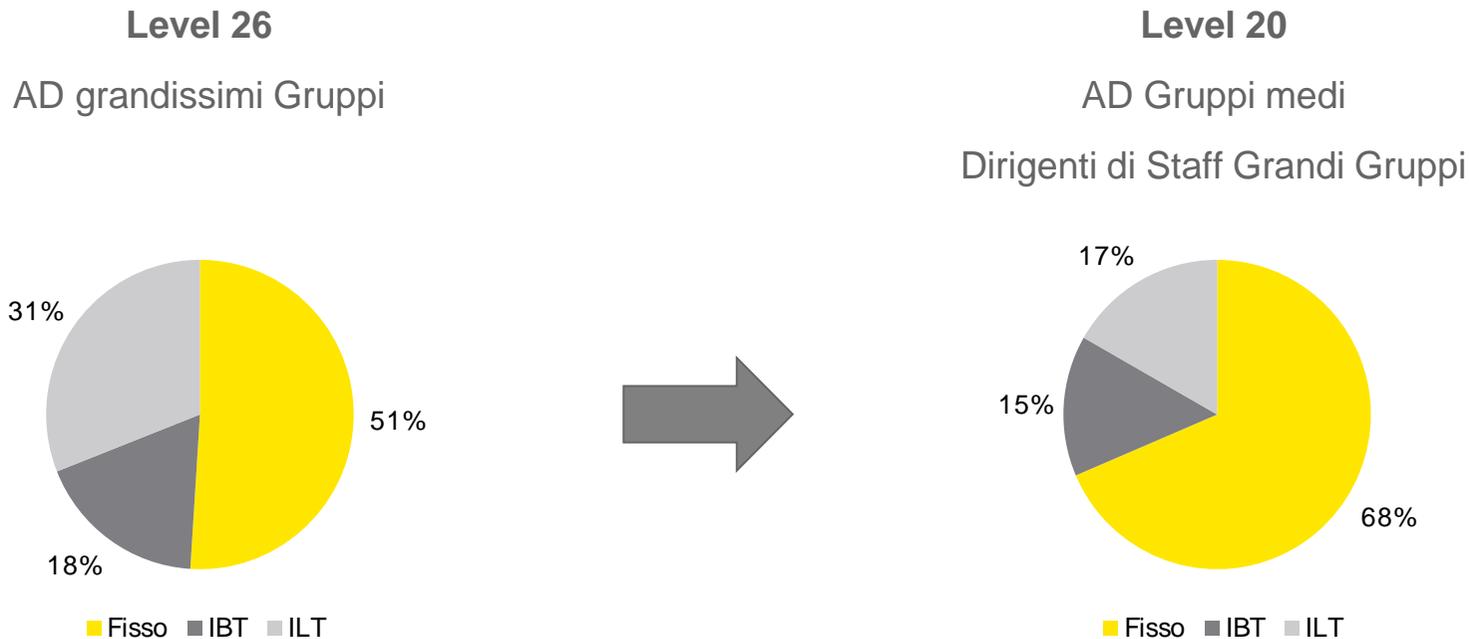
Fonte: Database EY

- 1. Come cambia il ruolo degli amministratori e dei sindaci nella governance italiana e quali i riflessi da un punto di vista dei compensi**
- 2. Sistemi retributivi e incentivanti nelle società finanziarie: status quo e dinamiche per il futuro**
- 3. Incentivazione di lungo termine: equity vs cash**

L'ILT nel Pay Mix dei Top Executive

EY Level 26 vs EY Level 20

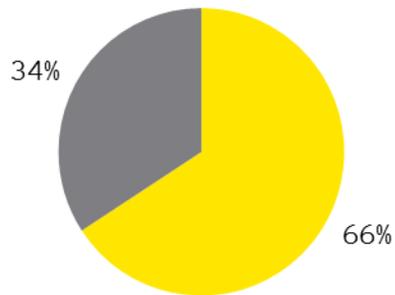
@GuidoCutillo



- **L'incentivazione di Lungo Termine**, sebbene in teoria possa essere adottata per tutta la popolazione aziendale, **assume particolare rilevanza per i compensi dei manager apicali** perché spesso utilizzata al fine di allineare gli interessi di questi ultimi a quelli degli azionisti.
- Negli ultimi anni in particolare si è inoltre posto l'accento sul **ruolo che l'ILT può svolgere nel contrastare i rischi e i pericoli del cosiddetto "orientamento al breve e brevissimo termine"**, rischi che talvolta possono essere acuiti dai sistemi di incentivazione con orizzonte annuale.

Incentivi equity based vs incentivi cash

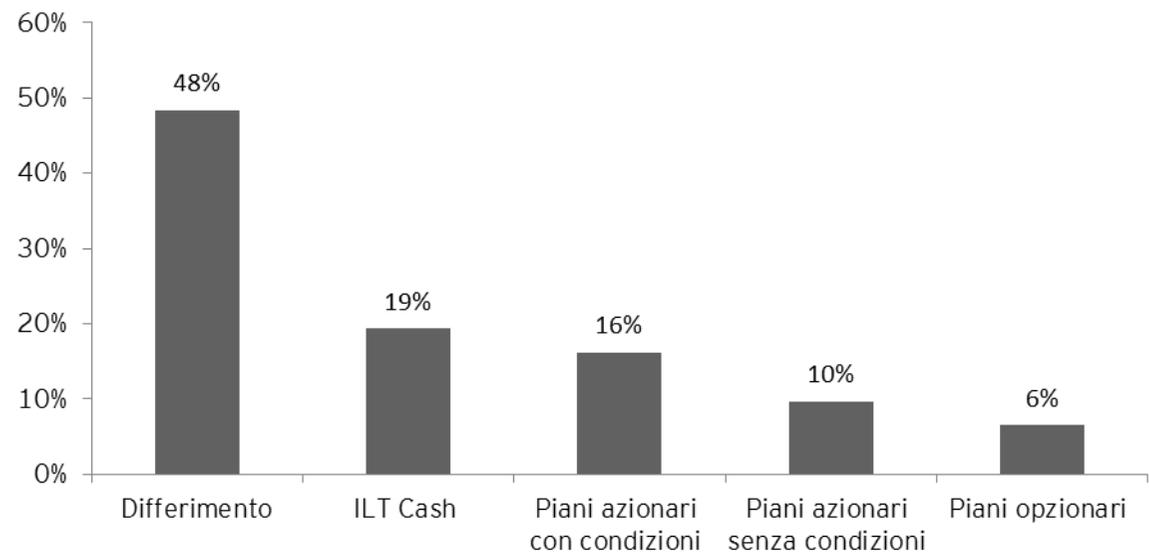
@GuidoCutillo



■ Aziende con LTIP ■ Aziende senza LTIP

Circa due aziende su tre utilizzano sistemi di incentivazione che hanno un orizzonte di riferimento superiore all'anno

- Il sistema più diffuso è il differimento (soprattutto in ambito bancario)
- Meno diffusi gli altri strumenti
- Sempre più rari i piani opzionari

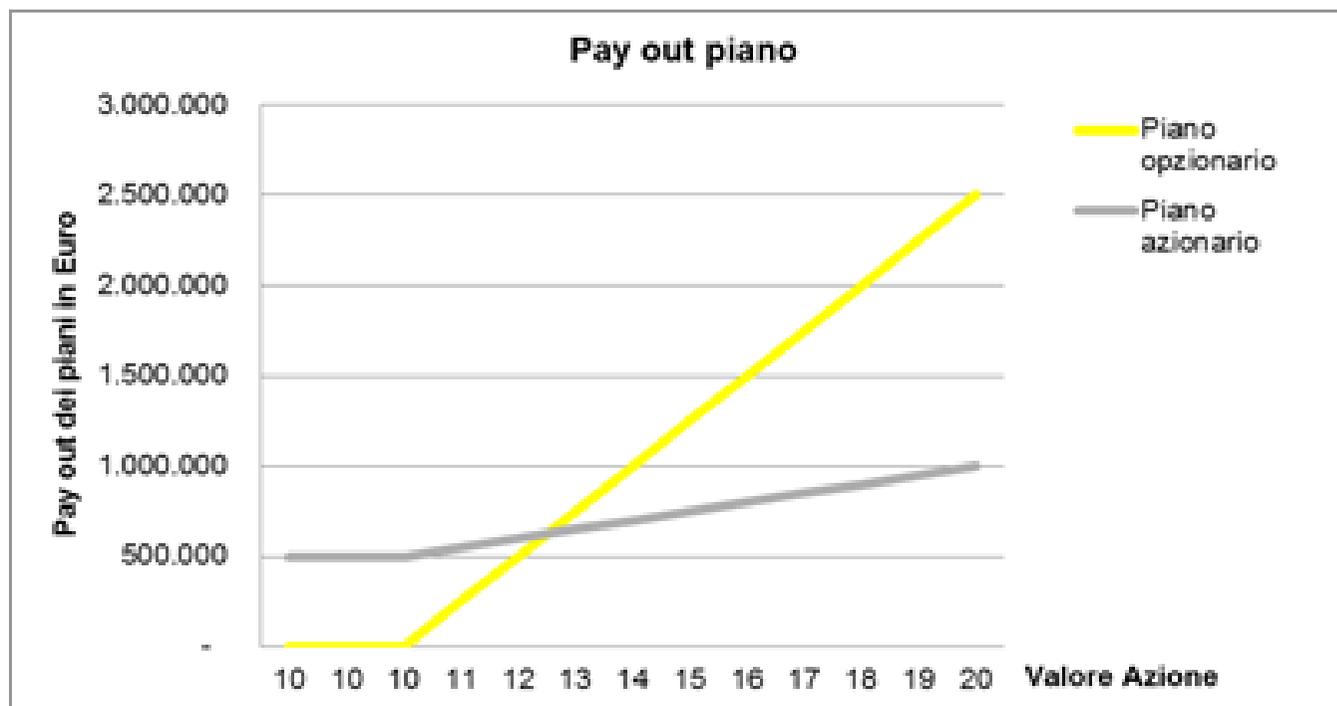


Piani LTIP:

Piani Opzionari vs Piani Azionari

@GuidoCutillo

Nella scelta tra uno strumento di incentivazione e un altro è necessario tenere in grande considerazione le diverse caratteristiche degli stessi.



A parità di valore dell'assegnazione iniziale infatti, molto diverso potrà essere l'effettivo incasso in ragione dell'andamento dell'azione sottostante.

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2013 EYGM Limited.
All Rights Reserved.

ED 0114