COMPENSAZIONI

I nuovi meccanismi retributivi dei manager

Cresce il numero di dirigenti in azienda ma si riducono le tutele in caso di cessazione del rapporto. Per fidalizzare le figure apicali, le aziende cercano nuovi strumenti di incentivazione che garantiscano loro una remunerazione adeguata

DI **LUIGI DELL'OLIO**

L'accelerazione della crescita economica crea un ambiente favorevole per le retribuzioni dei manager, anche se tra le aziende non è più il tempo di maglie larghe in maniera indifferenziata. I premi e i benefit vengono vagliati caso per caso, con i giuslavoristi che acquisiscono un peso crescente nella definizione dei riconoscimenti e dei relativi limiti.

Il golden parachute

La figura del dirigente, ricorda **Enrico Del Guerra**, partner di Pavia e Ansaldo,

un tempo era molto ambita perché fortemente elitaria, rappresentando per molti l'apice della carriera dopo un percorso professionale di molti anni. «Il dirigente era realmente l'alter ego del datore di lavoro. Oggi, vuoi per il numero sempre maggiore di dirigenti in azienda, pseudo dirigenti come sono stati definiti dalla giurisprudenza per sdoganare l'applicazione dell'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori anche a tale figura professionale, vuoi dalle minori tutele previste dalla contrattazione collettiva soprattutto in occasione della cessazione del rapporto (mi riferisco, in particolare, ai dirigenti del settore terziario e industriale), la figura appare un po' meno ambita rispetto al passato».

PREMI E BENEFIT
«La tendenza sembra quella di predisporre meccanismi remunerativi basati sempre di più su strumenti premiali di incentivazione *piuttosto* che sulla componente fissa della retribuzione», spiega Guido Callegari, di De Berti Jacchia Franchini Forlani

Ecco, quindi, la necessità per il datore di lavoro di trovare soluzioni che inducano i dirigenti, soprattutto quelli realmente apicali, ad accettare forme di incentivo e fringe benefits che possano fare la differenza. «Anche a causa delle minori tutele previste dalla contrattazione collettiva in caso di cessazione del rapporto di lavoro, molto spesso il dirigente chiede che gli venga riconosciuto un cosiddetto golden parachute ovvero un accordo che, a prescindere dall'anzianità aziendale, preveda il pagamento di una somma rappresentata da un certo numero di mensilità della retribuzione globale di fatto nell'ipotesi in cui il rapporto di lavoro cessi per un motivo non riconducibile al dirigente», spiega Del Guerra.

Tra gli strumenti di fidelizzazione cita in particolare i bonus scheme, solitamente triennali, a fronte dei quali il dirigente matura il diritto al pagamento di una somma, anche considerevole, solo se nel periodo di riferimento la società raggiunge determinati obiettivi. Un altro sistema incentivante è rappresentato dalla possibilità per il manager di acquistare una partecipazione azionaria, normalmente della controllante, soprattutto nell'ambito di operazioni che vedono coinvolto un fondo di investimento. «Questo strumento consente di garantire al fondo che, nonostante il passaggio di proprietà, i manager strategici rimangano in azienda, garantendo, così, il buon fine dell'investimento», spiega. È un meccanismo ormai collaudato che disciplina, tra il resto, le ipotesi di bad leaver e good leaver del manager in ragione delle quali l'investimento del dirigente risulterà, per quest'ultimo, più o meno vantaggioso. «L'accordo si conclude allorquando il fondo decide di vendere la propria partecipazione azionaria o con la quotazione della originaria target, iniziative delle quali si avvantaggia anche il manager, se ancora alle dipendenze dell'azienda, che,

Trend in crescita per le retribuzioni

Continuano a crescere i livelli retributivi dei manager italiani, tenendo il passo del confronto europeo. Secondo uno studio realizzato da Willis Towers Watson, dopo che nel 2017 le retribuzioni sono cresciute mediamente del 2,5%, per l'anno in corso è atteso un altro scatto in avanti nell'ordine del 2,7%. Meglio di tutti dovrebbero fare i direttori (categoria che comprende i top manager, esclusi amministratori delegati e direttori generali, che hanno formule retributive personalizzate e quindi non si prestano a classificazioni per categorie), con un incremento del 2,8% e una media di 138mila euro lordi annui. Le retribuzioni dei dirigenti, quadri e impiegati dovrebbero crescere del 2,7% medio, mentre quelle degli operai del 2,6%. Tra i settori, il più generoso si conferma quello dei financial services, con una media retributiva dei direttori nell'ordine di 198mila euro. Dunque, nonostante la crisi che ha investito il settore e i piani industriali tutti orientati al contenimento dei costi, anche del lavoro, le banche continuano a pagare tanto, almeno i top manager. Merito soprattutto della componente variabile della ral, che può consentire di arrivare addirittura a raddoppiare l'incasso rispetto allo stipendio base. Restando alla categoria dei direttori, la posizione d'onore è occupata da quelli che operano nel comparto dei media (184mila euro). In coda ci sono i direttori del comparto retail, che in media nel 2017 hanno incassato 125mila euro, il 25% in meno della media degli omologhi. Anche tra i dirigenti i più pagati sono quelli che lavorano nelle banche e nelle compagnie assicurazioni, con una ral media di 110mila euro e una retribuzione totale lorda di 139mila. Seguono i dirigenti del settore media con 101mila euro di retribuzione annua lorda e 123mila euro di retribuzione totale.

nel vendere la propria partecipazione, avrà un ritorno economico spesso molto interessante in termini di capitale gain», sottolinea Del Guerra.

Come trovare il giusto livello

Definire il "giusto" livello di remuneration è fondamentale per attrarre i migliori manager sul mercato, migliorando quindi la competitività aziendale, senza svenarsi eccessivamente, il che comporterebbe il rischio di finire ai margini del mercato. Ma come trovare la soluzione migliore? **Guido Callegari**, partner De Berti Jacchia Franchini Forlani, ricorda che soprattutto negli anni che avevano preceduto la crisi finanziaria del 2007 le politiche remunerative delle grandi aziende (in particolare nel settore bancario e finanziario) avevano visto un sempre maggior crescente sbilanciamento della componente variabile della retribuzione (i bonus) sulla componente fissa, puntando a remunerare i propri manager principalmente in funzione dei risultati (a volte anche di brevissimo termine) raggiunti. Questo fenomeno aveva suscitato numerose critiche legate soprattutto ai cosiddetti manager "mordi e fuggi", i quali, dopo aver ricoperto prestigiosi incarichi dirigenziali, anche solo per pochi anni, uscivano dalle aziende con bonus milionari, senza, però, aver assicurato una stabilità economico-patrimoniale della società. «L'avvento della crisi dei mutui subprime e la successiva recessione globale che ha profondamente colpito tutti i Paesi più industrializzati, ha indotto i principali organismi di controllo e di regolamentazione dei settori bancario e finanziario, sia a livello nazionale che sovranazionale, a determinare regole precise in materia di determinazione dei sistemi di remunerazione ed incentivazione dei manager», ricorda l'esperto. «Queste regole mirano essenzialmente a ridurre la componente variabile della retribuzione, legandola al raggiungimento di obiettivi di performance oggettivamente valutabili e con un orientamento al medio-lungo termine». Così si riducono i rischi di fenomeni speculativi dovuti ad atteggiamenti eccessivamente aggressivi dei manager che, non più attratti dal raggiungimento di risultati finanziari di brevissimo termine, dovrebbero adesso operare in un'ottica di stabilità economico-patrimoniale di medio-lungo termine degli operatori finanziari per cui lavorano.

Se, però, questa inversione di tendenza del rapporto bonus-retribuzione fissa è visibile in ambito bancario e finanziario, non si può dire altrettanto per tutti quegli altri operatori di mercato che non operano in settori regolamentati, anno-

ta Callegari. «In questi casi la tendenza sembrerebbe essere quella di predisporre meccanismi remunerativi basati sempre di più su strumenti premiali di incentivazione piuttosto che sulla componente fissa della retribuzione. La tendenza delle aziende del settore privato, infatti, è di rendere i propri manager sempre più parte del rischio imprenditoriale, legando la loro retribuzione all'andamento economico dell'azienda». Al tempo stesso, però, il bonus è visto come uno strumento di valutazione delle performance individuali, indipendenti da quelle aziendali. «Così sempre più spesso la retribuzione variabile si compone di più elementi, comprendendo, di norma, un bonus legato a performance individuali, non sempre economicamente valutabili (ad esempio capacità relazionali con i colleghi e abilità nella gestione del team di lavoro) e uno o più bonus legati ai risultati economici aziendali di breve, medio o lungo termine». Infine l'avvocato di De Berti Jacchia segnala la recente tendenza a convertire tutto o parte dell'ammontare complessivo dei bonus in benefici alternati, come gli strumenti di welfare aziendale. Cosa visibile oggi solo nelle aziende di medio-grandi dimensioni.

Strategie differenziate

Lorenzo Gelmi, senior associate di Toffoletto De Luca Tamajo, fa una distinzione tra i top manager e gli altri. Per i primi è prevalente la remunerazione in denaro, sia fissa che variabile. «In particolare, una delle leve maggiormente utilizzate è l'introduzione di piani di incentivazione basati su strumenti finanziari (come stock-option plans e stock-grant plans). Il vantaggio, se correttamente ideati ed implementati, è duplice: da un lato, tali piani aumentano la fidelizzazione e l'allineamento tra gli interessi individuali e gli obiettivi dell'impresa; dall'altro, i benefici patrimoniali ad essi connessi non sono soggetti a contribuzione previdenziale», spiega.

Per quanto riguarda tutti gli altri dipendenti, inclusi i dirigenti e il middle management, «si stanno affermando in maniera prepotente, complice una progressiva riduzione del welfare pubblico ed un recente cambiamento normativo, i piani di welfare aziendale e, più in generale, programmi che prevedono la concessione di benefici in natura (l'elenco è sterminato: rimborsi per rette scolastiche, versamenti a fondi di previdenza integrativa, coperture sanitarie, buoni benzina e spesa, attività ricreative, eccetera)». La loro diffusione è legata al fatto che, ricorrendo determinati presupposti, questi benefit non concorrono alla determinazione della base imponibile fiscale e contributiva: in pratica, il valore lordo di detti benefici si tramuta in potere d'acquisto netto per i dipendenti. «In questo contesto sta emergendo sempre più il concetto di 'total reward', ossia la valutazione e valorizzazione, nonché la successiva comunicazione ai dipendenti, in un'ottica di fidelizzazione degli stessi, del pacchetto retributivo complessivo, che comprende tutti i benefit concessi, valutati a prezzi di mercato», aggiunge Gelmi. «A questo si aggiunge la spinta verso la customizzazione dei pacchetti retributivi in kind, anche mediante l'implementazione di sistemi di flexible benefits, che consentono ai dipendenti di comporre i propri trattamenti scegliendo all'interno di un paniere predefinito, i beni, le opere ed i servizi maggiormente confacenti alle proprie esigenze personali e familiari». Sempre in una prospettiva di retention, l'avvocato di Toffoletto De Luca Tamajo cita, oltre ai tradizionali patti di non concorrenza e di stabilità, i programmi di co-investimento dei lavoratori. «I potenziali guadagni per i dipendenti coinvolti sono ingenti, ma tali ritorni possono essere condizionati, oltre che ad obiettivi aziendali e individuali, anche alla sussistenza del rapporto di lavoro sino alla data di prevista liquidazione, oppure subire forti decurtazioni in caso di dimissioni».♦

MEGLIO IN DENARO
Come spiega Lorenzo Gelmi, di Toffoletto De Luca Tamajo, per i top manager è prevalente la remunerazione in denaro, sia fissa che variabile

MINORI TUTELE
«Oggi sia per le minori tutele che per il numero sempre maggiore di dirigenti in azienda, la figura appare un po' meno ambita rispetto al passato», afferma Enrico Del Guerra, di Pavia e Ansaldo