



settembre  
**15**  
2014

LE ANALISI DI MERCER. «MA IN FUTURO POTREBBE CAMBIARE»

## Stipendi in Borsa? La Csr non conta



Le retribuzioni dei manager delle società del FtseMib sono state più legate al merito nel 2013. Parola di Mercer, leader globale sui temi di consulenza direzionale e risorse umane, che ha realizzato il secondo studio sui compensi dei cda delle principali società quotate sul mercato italiano. Peccato che, attualmente, **il merito non tenga conto – o quasi – dei criteri di corporate social responsibility**. Per quanto, a detta di Mercer, le cose potrebbero cambiare.

Certo, spesso si parla di sostenibilità. Ma non nell'accezione di responsabilità sociale. «La maggior parte delle società del FtseMib nella loro relazione sulla remunerazione fanno riferimento esplicito all'obiettivo di sostenibilità – precisa a *ETicaNews* Luca Baroldi, principal di Mercer Italia – intesa come la capacità dell'azienda di adottare, nella valutazione della performance, un'ottica sempre più orientata al medio/lungo periodo, accanto o in sostituzione a quella sul quarter. Anche e soprattutto a causa della tipologie e della natura degli indicatori attualmente utilizzati nella valutazione della performance del management, si è spesso portati a leggere **il concetto di sostenibilità in un'accezione prettamente economico-finanziaria**. E la normativa di Banca d'Italia per le aziende dei financial services, che recepisce le direttive europee CrdIII del 2011 e CrdIV del 2013, ponendo grande enfasi sul differimento dei variabili di breve termine e su obiettivi di sostenibilità prettamente finanziari o patrimoniali, non fa che rinforzare questa convinzione».

Secondo le rilevazioni di Mercer, in ogni caso, nel 2013 si è avuta **la diminuzione delle retribuzioni per i presidenti** non esecutivi fino al 34%, per via dell'adeguamento alle disposizioni dei regolatori (Consob, Banca d'Italia, Ivass) che proibirà **l'aumento dei premi legati alle performance degli amministratori delegati** fino al 26%: un amministratore delegato nel 2013 ha guadagnato tra 1.772.000 e 1.853.000 euro, comprensivi di incentivo a breve termine. I presidenti di holding invece sono passati da una mediana di 400.000 euro a 265.000 euro.

I maggiori premi agli ad sono giustificati dalle performance di Borsa, con il FtseMib che è cresciuto nel periodo di oltre il 14 per cento. «Le performance borsistiche delle società del campione sono state positive – commenta Marco Morelli, amministratore delegato Mercer Italia – così come altri indicatori economici, finanziari e gestionali rispetto all'anno precedente, salvo alcune note eccezioni dovute soprattutto a un'impostata corretta azione sul bilancio per sostenere la crescita futura. Di conseguenza si è rafforzato il legame tra i compensi degli amministratori esecutivi e la creazione di valore. L'Italia mostra così un migliorato livello di Pay for performance in linea con le best practice».

Il valore resta in ogni caso quello prettamente finanziario ed esclude qualsiasi indicatore di Csr. «Tuttavia – prosegue Baroldi – visto il numero significativo e crescente di aziende quotate che redigono un bilancio sociale, o che hanno espresso interesse alla sua redazione, **non mi sento di escludere a priori che, in un futuro non troppo lontano, potranno essere utilizzati in parte degli indicatori di performance differenti** che, per esempio, possano legare **più direttamente il criterio della sostenibilità alla Csr**. In questa direzione, si sono già mosse alcune grandi aziende industriali italiane che a buon diritto possono rappresentare una **best practice: Eni, Pirelli, Snam, Saipem** hanno iniziato a collegare parte dell'erogazione dell'incentivazione variabile del top management alla permanenza della loro organizzazione all'interno di indici internazionali di sostenibilità, come il Dow Jones Sustainability Index e Ftse4Good per i settori di pertinenza. Oppure altre realtà del banking che tra gli obiettivi di performance dei membri della propria C-suite menzionano l'adozione di valori quali la mutualità (**Banca Pop Emilia Romagna**) o la lungimiranza (**UnipolSai**)».

**Categorie:** Ciò di cui non si può parlare



novembre  
**12**  
 2014

STIPENDI & CSR / 1 - BONUS MANAGER LEGATI A RANKING ETICI

## Pirelli, secondo piano di incentivi Esg



Gli obiettivi di sostenibilità entrano negli incentivi di lungo periodo della Pirelli. E si conquistano uno spazio per il secondo piano di incentivazione consecutivo. Secondo uno studio di Mercer (vedi l'articolo), le società del Ftse Mib hanno scarso interesse nel legare le politiche retributive a quelle Esg. **Si contano sulle dita di una mano quelle che, al contrario rappresentano delle best practice nel settore.** Nelle prossime settimane, *ETicaNews* proporrà una serie di appuntamenti (vedi articolo introduttivo) con le cinque aziende indicate come benchmark dagli esperti di

retribuzione (**Eni, Enel, Saipem, Snam e Pirelli**), per chiedere loro conto di come le retribuzioni sostenibili siano state realizzate e quali risultati abbiano portato.

Il primo approfondimento, appunto, riguarda Pirelli. Per cui, dicono dalla società, «la sostenibilità è una strategia di lungo termine, tradotta coerentemente negli incentivi di lungo periodo del management». Una scelta che risiede dunque in un modo di essere strutturale di essere Esg (environmental, social, governance). «Sostenibilità – spiega l'azienda – significa integrazione tra economics ed elementi Esg e costituisce il modello di gestione adottato dalla società, come emerge dai piani di sviluppo comunicati al mercato che vedono l'interazione strategica tra obiettivi Esg ed economico-finanziari, con target che arrivano al 2020». Per quanto riguarda le retribuzioni, **quello in corso è il secondo piano di incentivazione di lungo periodo per il management nel quale vengono integrati gli obiettivi Esg.**

Con quali risultati? «L'importanza di questa strategia – è la risposta della società – risiede anzitutto nella coerenza con l'interesse esterno. Sia, quindi nei confronti del management che, nell'ambito delle proprie responsabilità, dedica impegno ogni giorno affinché l'azienda progredisca in modo responsabile, sia verso gli stakeholder esterni, inclusi gli azionisti e i potenziali investitori, che possono contare su un'azienda che si è dotata degli strumenti che supportino una creazione di valore solida e di lungo periodo». Nel dettaglio per misurare il commitment del management ai criteri Esg e calibrare su di esso la relativa retribuzione, «un pro-quota dell'incentivo di lungo periodo per il management è **legato al posizionamento di Pirelli in due indici di sostenibilità**: il Dow Jones Sustainability World Index settore Atx Auto Components e il Ftse4Good Global Index settore Automobile & Parts, dove l'azienda, grazie al proprio impegno, si conferma al vertice da anni. In particolare, in riferimento a ciascun indice, **l'ammontare del pro-quota di incentivo maturabile aumenta in relazione al posizionamento di Pirelli nel ranking**, sino ad arrivare in caso di leadership ad un pro-quota di premio massimo pari al doppio del valore maturabile a performance target». I due indici citati sono complementari fra loro e coprono tutti i principali temi Esg, la cui gestione responsabile caratterizza le aziende best practice.

«Pirelli – spiegano ancora dal gruppo degli pneumatici – si è posta target di sostenibilità che toccano tutte le macro aree di gestione, per questo motivo sarebbe stato limitativo scegliere di includere nel piano di incentivazioni a lungo termine solo alcuni target rispetto ad altri. La scelta aziendale è invece quella di porre massima attenzione verso tutti i target, da quelli in termini di emissioni di Co2, consumo di acqua o energia, a quelli di prodotto e quelli attinenti la sfera delle risorse umane e la gestione sostenibile della catena di fornitura. In altre parole, incentivi legati all'impegno su tutta la gestione sostenibile. Il ricorso a Indici di sostenibilità "solidi" come il DJSi e il Ftse4Good costituisce inoltre un efficace meccanismo di "engagement" del management, sia nei confronti dei concorrenti sia nel contributo che ogni area professionale dell'azienda è chiamata a esprimere nel confermare ogni anno la leadership assoluta del gruppo».

Storicamente l'Italia su questi temi avanza in modo molto più lento rispetto ad altri Paesi, ad esempio del Nord Europa. Per migliorare questo aspetto occorre «maturare una vera consapevolezza delle potenzialità degli investimenti socialmente responsabili, che stanno crescendo in modo significativo nel mondo, grazie alla spinta dei grandi investitori istituzionali e dei fondi pensione. Occorrerebbe che istituzioni, operatori del mercato, investitori, comunità dessero maggiore peso alle caratteristiche di reale sostenibilità delle aziende, quelle caratteristiche senza le quali la profittabilità e la creazione di valore nel lungo periodo sono a rischio».

**Laura Magna**

Categorie: Csr e bilanci



novembre  
**12**  
2014

STIPENDI & CSR - VIAGGIO TRA I (POCHI) BEST CASE ITALIANI

## Caro manager... ti pago sui risultati etici



Gli amministratori delegati? Sono irresponsabili. Almeno nelle retribuzioni. Ma, anche nel grigiore dei consigli di amministrazione italiani, qualcosa sembra stia cambiando, per quanto la "luce" si intraveda in un numero di società che si conta sulle dita di una mano. A metà settembre, l'analisi di una ricerca di Mercer sul FtseMib rivelava che i compensi manageriali sono oggi più legati al merito, ma, **salvo pochi casi, mai legati ai risultati di corporate social responsibility**. La responsabilità, aveva spiegato Luca Baroldi, principal di Mercer Italia, è spesso «intesa come la capacità dell'azienda di adottare, nella valutazione della performance, un'ottica sempre più orientata al medio-lungo periodo, accanto o in sostituzione a quella sul trimestre. Anche e soprattutto a causa delle tipologie e della natura degli indicatori attualmente utilizzati nella valutazione della performance del management, si è spesso portati a leggere il concetto di sostenibilità in un'accezione prettamente economico-finanziaria». Questo rischia di tradursi, anche là dove esiste una politica Csr, più in obiettivi di facciata che di sostanza.

Manca, insomma, una consolidata cultura Csr. Anche se, Baroldi lo aveva anticipato, qualcosa sta cambiando e l'asticella dell'attenzione al problema si sta alzando. Da un lato, sempre più società redigono un bilancio sociale, o hanno intenzione di farlo. Dall'altro, alcune società, «hanno iniziato a collegare parte dell'erogazione dell'incentivazione variabile del top management alla permanenza della loro organizzazione all'interno di indici internazionali di sostenibilità, come il Dow Jones Sustainability Index e Ftse4Good per i settori di pertinenza». Secondo una ricerca realizzata da Altis, in collaborazione con Nedcommunity e Assonime, prendendo come riferimento le 40 società quotate del Ftse Mib, **«un'impresa su quattro ha adottato pratiche per agganciare parte del compenso dei consiglieri esecutivi alle performance socio-ambientali dell'impresa (25,8%)»**. Si tratta, dunque, di una decina di aziende. Tra queste, i consulenti di retribuzioni spiegano che ci sono diversi livelli di implementazione. **Il settore del credito è ai primi passi**, mentre le best practice si contano sulle dita di una mano: **Eni, Enel, Snam, Saipem e Pirelli**.

ETicaNews proporrà nelle prossime settimane un approfondimento diretto con ognuna di queste realtà benchmark nello scenario italiano (a seguire, l'articolo relativo a Pirelli), alcune impegnate sulla frontiera degli stipendi "sostenibili" fin dal 2007, prima cioè che scoppiasse il bubbone Lehman e con esso l'esigenza di vestire finanza e industria di etica. Quattro delle società coinvolte operano nel settore energetico, la quinta nell'industria-auto, ossia ambiti ad alta sensibilità rispetto alle tematiche Csr. Non a caso, tutte, indistintamente, ne fanno una questione culturale: **«La sostenibilità è parte del Dna dell'azienda»**, è stata la risposta unanime. E permea ogni aspetto del piano industriale fino ad arrivare alle retribuzioni di quadri, manager, board, amministratori delegati. In due casi (Eni ed Enel), una consistente parte variabile, **mai inferiore al 10% e anche superiore al 40% in base ai ruoli e/o alle posizioni** occupate nell'organigramma, viene erogata in base al rispetto di criteri Esg (environmental, social, governance).

Tutte le società fanno riferimento agli indici internazionali di sostenibilità, che sono l'unico riferimento misurabile dell'impegno in questo ambito. Premi e incentivi sono calibrati, in modi differenti e con diverse gradazioni, in base all'inclusione negli stessi indici, e alla posizione raggiunta nel ranking. Ognuna delle aziende interpellate crede che le cose pian piano cambieranno e che il ritardo dell'Italia verso il Nord Europa e i Paesi anglosassoni si possa colmare. Come? Lo diranno i team Csr.

**Laura Magna**

Categorie: Csr e bilanci