



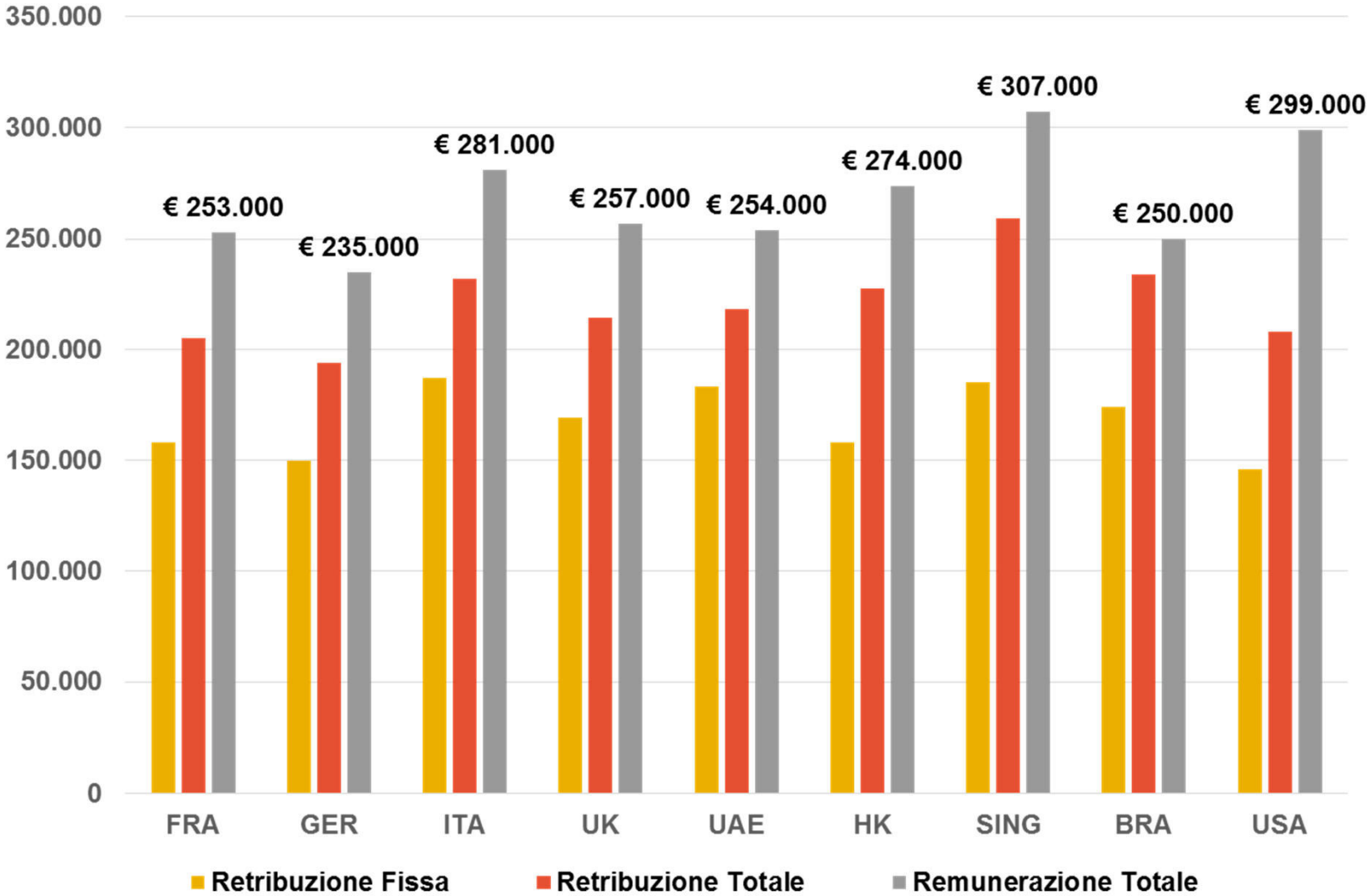
# I Manager nel Mondo Globalizzato

Federmanager Bologna

19 Giugno, 2015

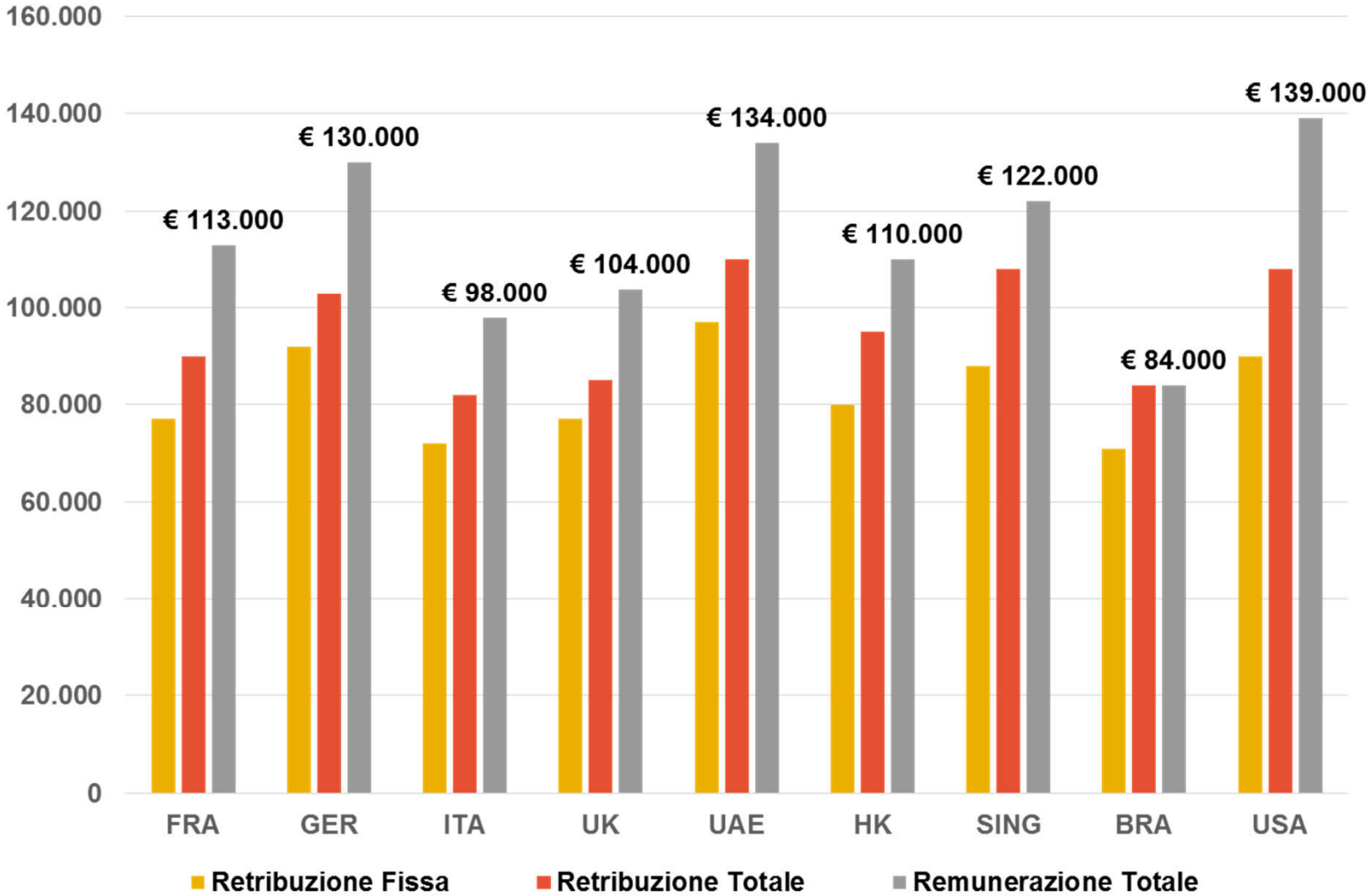
# I Manager del mondo globalizzato

## I pacchetti retributivi degli Executive



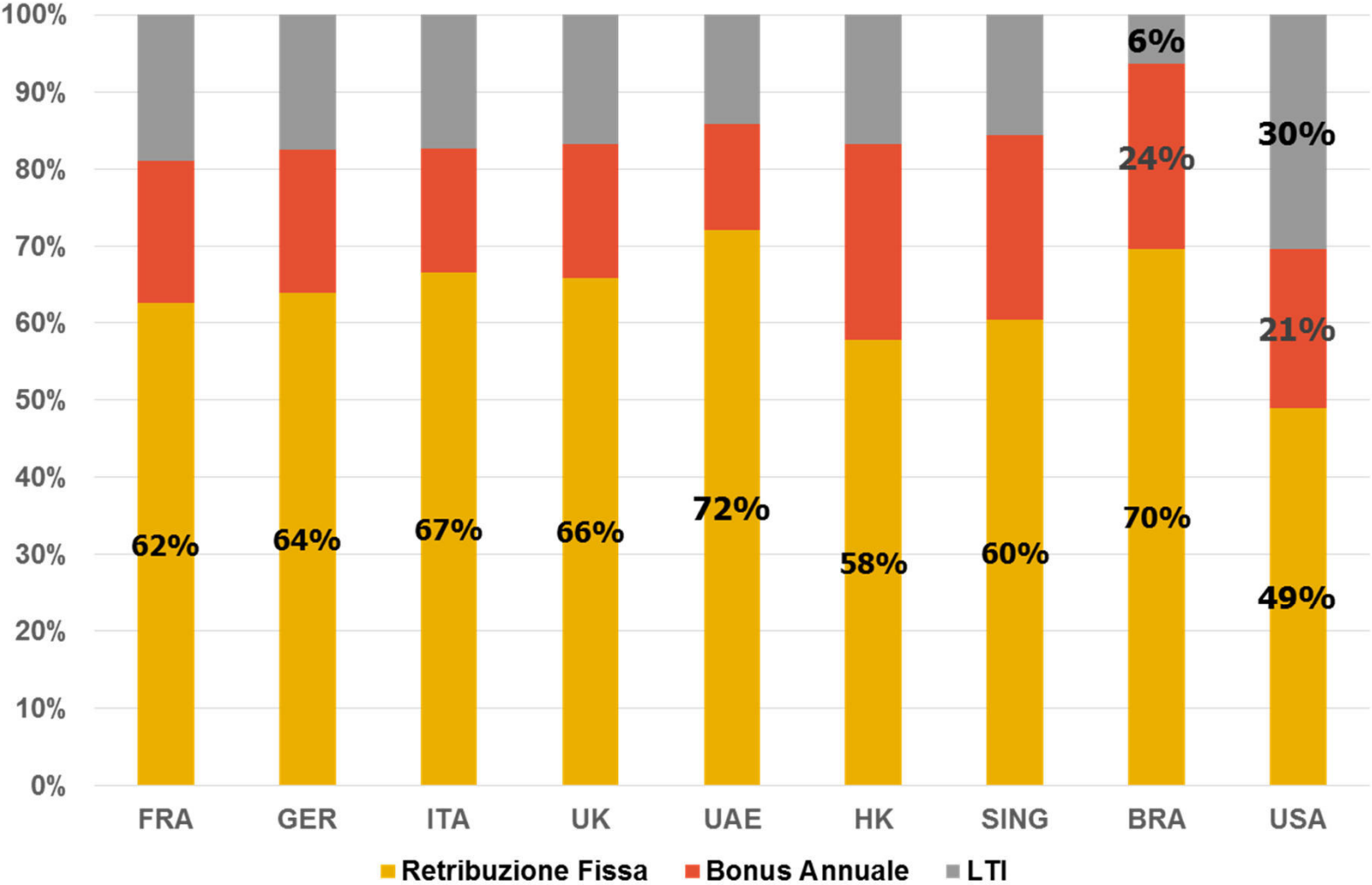
# I Manager del mondo globalizzato

## I pacchetti retributivi dei Middle Manager



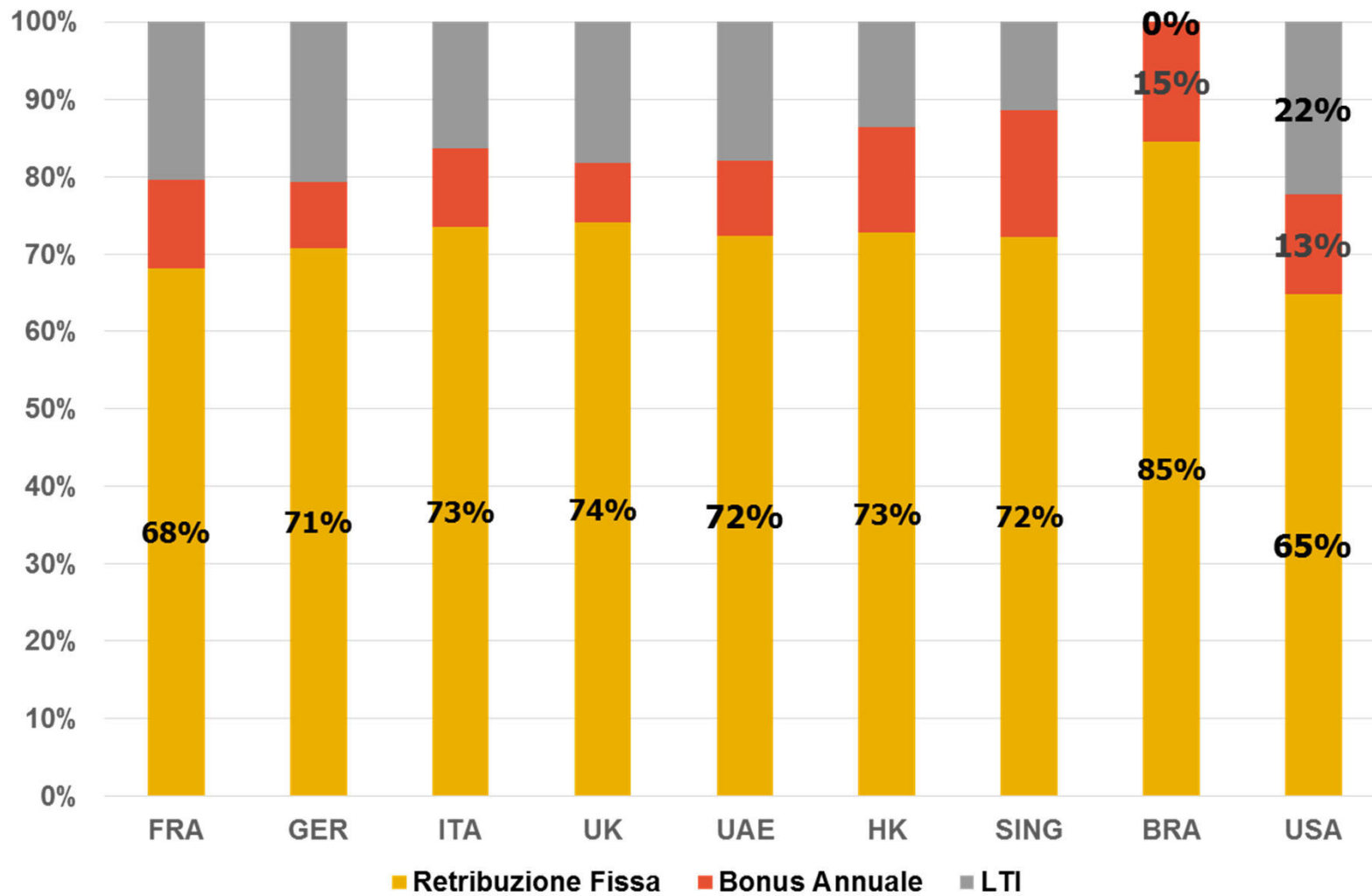
# I Manager del mondo globalizzato

## Il pay mix degli Executive



# I Manager del mondo globalizzato

## Il pay mix dei Middle Manager



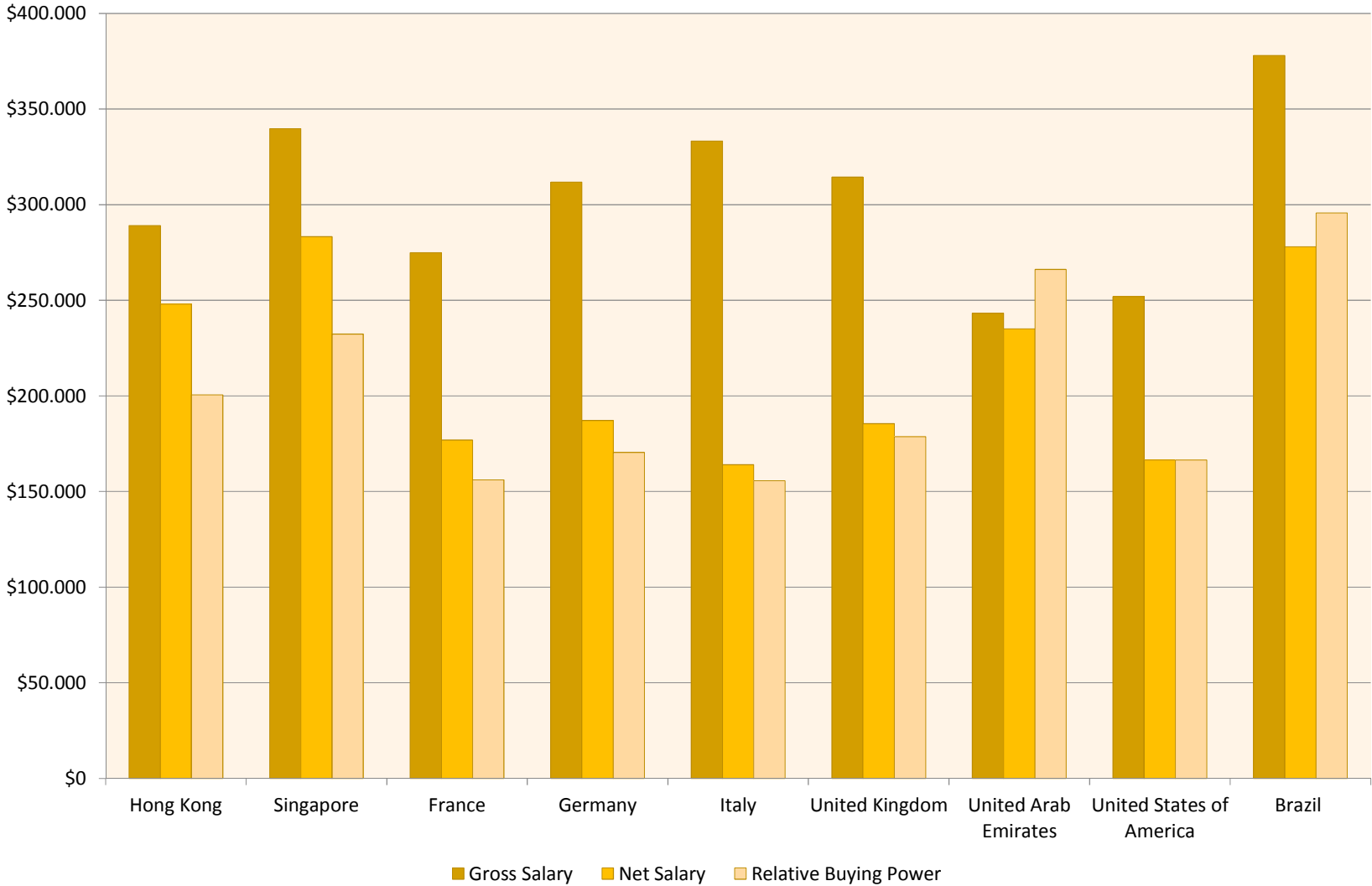
# I Manager del mondo globalizzato

## Differenziazione dell'offerta per gli espatriati

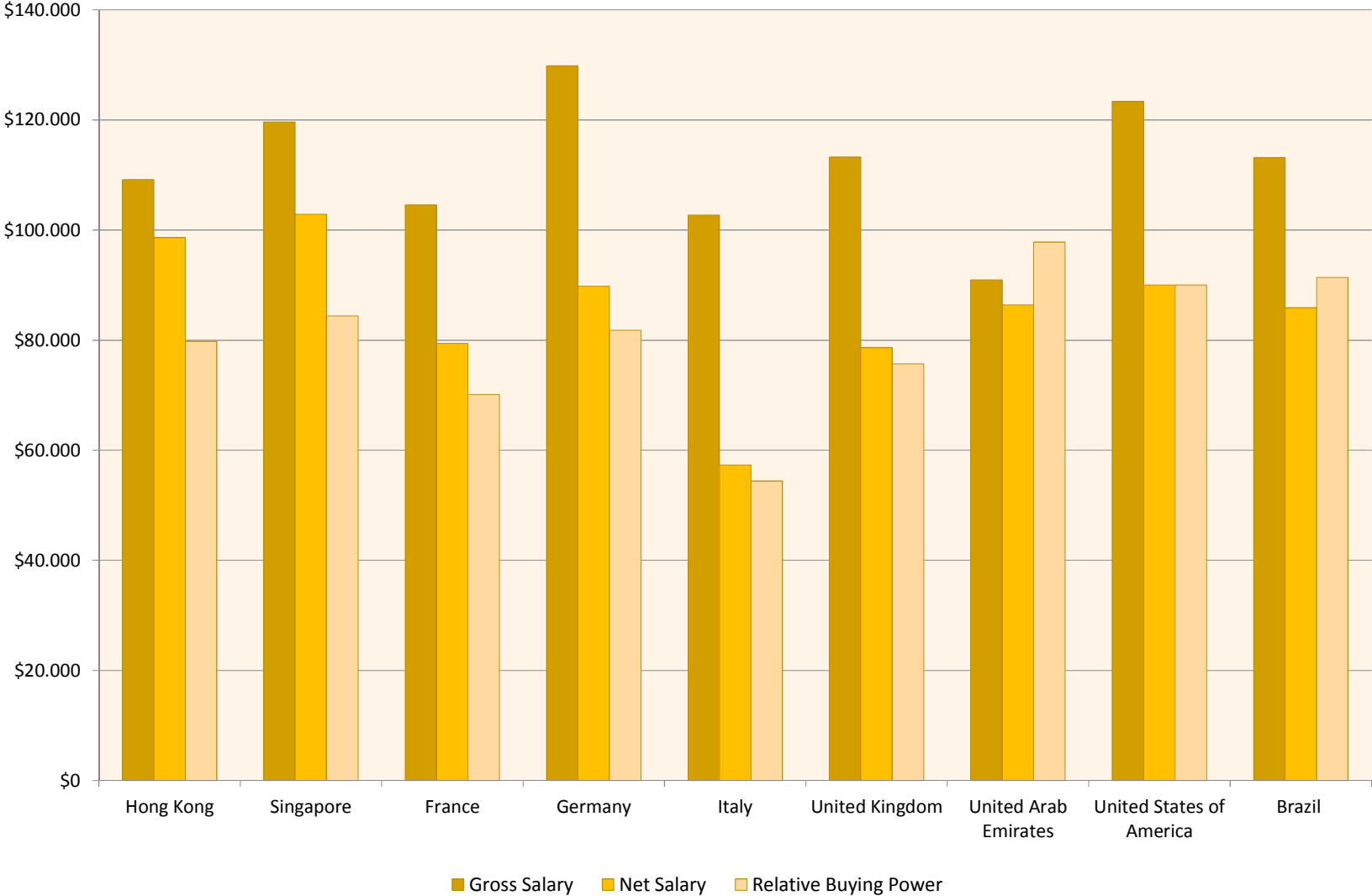
- Un approccio di Total Reward permette di adattare una serie di elementi alle necessità di ciascun gruppo di dipendenti

Approccio	Descrizione
<b>Home Country - Balance Sheet</b> Senior executives Trasferimento di skill	L'approccio "Balance sheet" non prevede variazioni significative dell'offerta retributiva (home country compensation) in relazione a Base Salary e Incentivi. A tali elementi si aggiungono tipicamente alcune allowances come, ad esempio, cost of living, housing, children's education, etc., al fine di colmare i differenziali di costo home / host country e garantire eventuale tax protection o equalization. Un premio è qualche volta offerto per incentivare l'accettazione dell'assignment.
<b>Home Country - Net-to-net</b> Trasferimento all'interno di una region, o paesi con caratteristiche culturali simili al paese di origine	Questo approccio prevede, come punto di partenza, il pacchetto retributivo netto di origine, a cui alcune volte si aggiunge il costo sostenuto dal dipendente per casa e utenze. Tale valore è quindi convertito in valuta locale e "lordizzato" sulla base dell'aliquota applicata localmente. A tale valore può essere quindi aggiunto il costo sostenuto per casa/alloggio.
<b>Host Country o Destination Pricing (es. Local Plus)</b> Per carriere globali/ruoli specifici o trasferimenti permanenti	Offerta retributiva competitiva a livello locale (o regionale). Transition allowance aggiuntiva a copertura dei costi derivanti dal trasferimento (trasloco, ecc.). Politica di benefit determinata a livello locale.
<b>Global Pay</b> Per carriere globali/ruoli specifici, senior executive o alti potenziali	Questo approccio prevede un approccio "globale" nella definizione del livello retributivo. A tale retribuzione si somma una "transfer allowance" per coprire eventuali spese derivanti dall'espatrio (cost of living, housing), soprattutto in aree/regioni ad alto costo. In questi casi è necessario sviluppare un approccio globale alle politiche di benefits.
<b>Local Pay (es. Local Plus)</b> Trasferimento volontario	Offerta retributiva e piano di benefit determinato a livello locale.

# Influenza delle condizioni economiche sui livelli salariali locali Executive



# Influenza delle condizioni economiche sui livelli salariali locali Middle Management

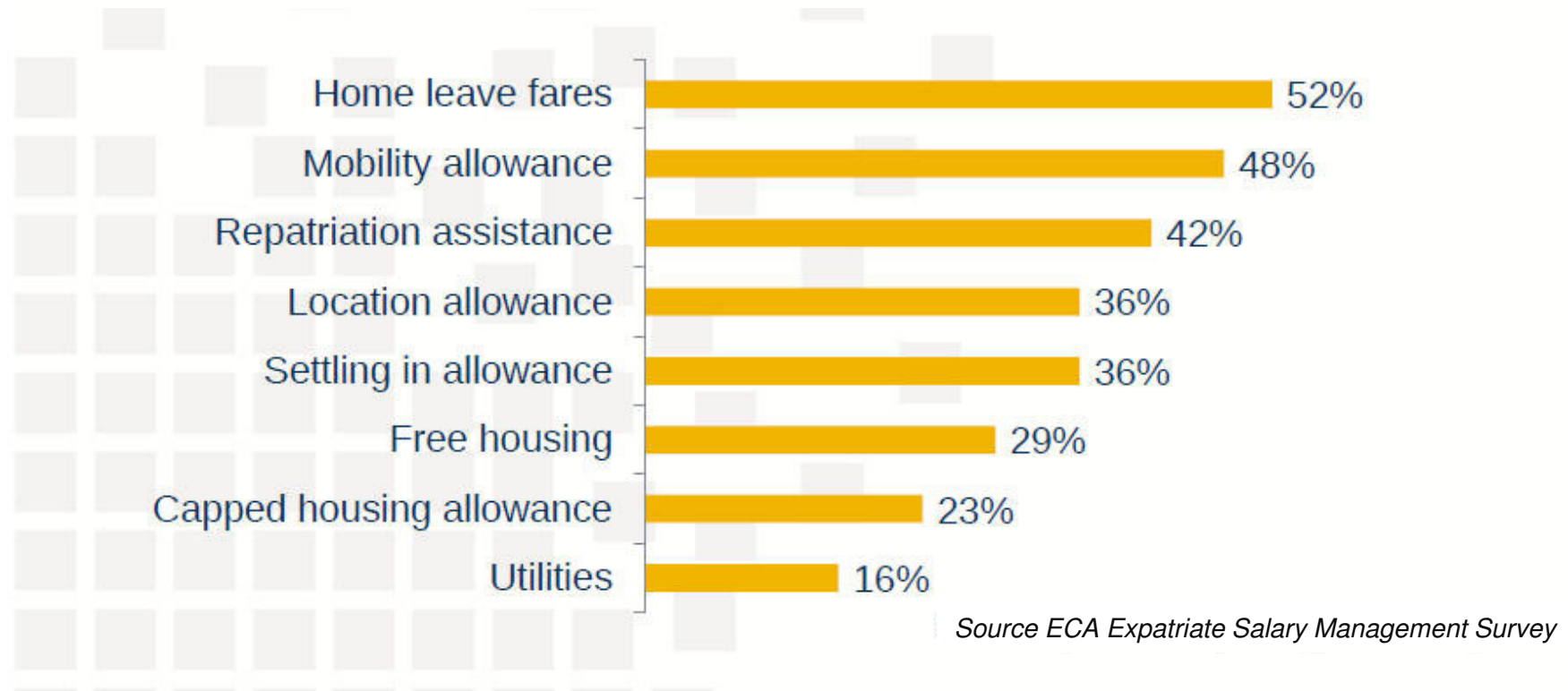




## Host Country

### Principali elementi del trattamento

- Solo il 26% delle aziende che applicano l'”host country based approach” non prevedono benefits o indennità aggiuntive



## Sintesi degli elementi inclusi nella policy di espatrio

### Compensation

- Compensation
- Benefits; pensione, piano medico, assicurazioni varie
- Goods and services allowance
- Relocation allowance
- Hardship allowance
- Ferie e permessi
- Spese di housing e utenze
- Trasporti (host country)
- Scuola e servizi di istruzione
- Viaggi di rientro periodici
- Supporto fiscale

### Logistica

- Preparazione pre-espatrio
- Training interculturali e linguistici
- Esami medici
- Visite/viaggi pre-espatrio
- Permessi di lavoro/visa/documenti
- Gestione della casa/automobile (home country)
- Trasporto/gestione degli effetti personali (home country)
- Viaggi collegati alla relocation
- Assistenza temporanea nel trasferimento

### Gestione contingenze

- Gestione emergenze e piani di evacuazione
- Malattie o incidenti gravi
- Trasferimento
- Licenziamento

## **Strumenti accessori che intervengono al momento della cessazione del rapporto**

# Severance

## Evidenze dal mercato – Italia (1/2)

Sono clausole riconosciute in caso di risoluzione del rapporto di lavoro. Tale trattamento ha in primis la finalità di assicurare i Dirigenti apicali circa il fatto che qualora la loro posizione fosse sostanzialmente modificata (in termini di responsabilità, poteri e mansioni), ovvero dovesse essere messa in discussione la loro permanenza all'interno della Società (stante il particolare vincolo fiduciario che connota il loro rapporto con la Società) gli stessi potrebbero definire transattivamente la loro posizione, addivenendo alla risoluzione consensuale del rapporto di lavoro, a fronte del riconoscimento di uno specifico indennizzo, già predeterminato nel suo ammontare.

**Finalità:** «assicurare» un valore in caso di uscita per i titolari e predeterminare un costo in caso di risoluzione del rapporto di lavoro/amministratore

### Vantaggi:

- Per il titolare permette di concordare ex-ante il valore di un accordo transattivo in caso di «dimissioni» fatto che contribuisce a creare un clima favorevole/di bassa conflittualità
- per l'Azienda permette di predeterminare il costo in caso di «licenziamento»

**Funzionamento:** si definisce in un contratto individuale le condizioni abilitanti l'accordo (es Change of control, cambiamento organizzativo, ...) e i valori dell'accordo

**Modalità:** erogazione di un ammontare cash a titolo transattivo

# Severance

## Evidenze dal mercato – Italia (2/2)

- Sul mercato italiano, la prassi prevalente stabilisce che la politica aziendale **aggiuntiva alle previsioni obbligatorie di legge e dei CCNL applicati, sia pari ad un certo numero di mensilità di retribuzione base annua a cui si aggiunge un valore che tiene conto del bonus annuale** (calcolato come media dell'ultimo triennio spesso moltiplicata per due) e, in più rari casi, anche l'incentivo variabile di lungo periodo (dipende dal Regolamento dell'LTI).

*OBBLIGHI DI  
LEGGE E CCNL*

*RETRIBUZIONE BASE ANNUA*

*BONUS BREVE  
TERMINE*

*BONUS LUNGO  
TERMINE*

- Gli accordi ex ante di severance sono frequentemente differenziati nelle seguenti casistiche:
  - Prossimità al pensionamento
  - Clausole di Change of Control: presenza di un pacchetto definito ex ante più significativo nel caso di cambiamento della azionista di riferimento.
  - Bad Leaver, Good Leaver e Leaver: sono previsti (sia in termini di presenza/assenza sia, soprattutto, in termini di ammontare) trattamenti di severance differenziati in base alle fattispecie evidenziate.

# Severance

## Outlook Internazionale (1/2)

- A livello internazionale, da quanto emerge negli studi di Towers Watson, le aziende prevedono politiche strutturate in merito ai trattamenti di severance. Solitamente vengono fissati criteri quantitativi, qualitativi e «di processo» in base ai quali viene stabilito l'importo da erogare al verificarsi di determinate condizioni.
- Tali politiche solitamente stabiliscono in modo chiaro e univoco le diverse fattispecie nelle quali dovrà o meno essere erogato un trattamento di severance. La maggior parte delle società individua in un evento di Change of Control la situazione principale nella quale erogare un pacchetto di severance. Esistono inoltre previsioni anche nei casi di licenziamento (con o senza giusta causa), di dimissioni volontarie, pensionamento anticipato, ecc.
- In generale il pacchetto di severance è costituito da diversi elementi:
  - un indennizzo monetario, molto differenziato tra società, ma solitamente **non superiore a 3 volte la retribuzione base annua più la componente variabile** (bonus dell'anno precedente, il bonus più alto erogato nei 3 anni precedenti, media bonus triennio precedente ecc.);
  - Benefits (piano pensione, coperture vita e infortuni, piano di assistenza sanitaria, ecc.);
  - **Componente variabile della retribuzione in strumenti finanziari** (pro-rata o somma forfettaria a seconda di quanto previsto nei regolamenti dei piani).

# Severance

## Outlook Internazionale (2/2)

- In alcuni casi, per i ruoli apicali dell'azienda, dalla nostra analisi emerge che, sebbene esista una politica chiara e definita nell'individuazione di un accordo di severance, viene richiesto un **passaggio in Assemblea** che è chiamata ad esprimere un voto per l'erogazione di pacchetti di severance che prevedano la corresponsione di un importo superiore ad un certo valore (ad esempio 2,99 volte il salario annuale)
- Infine occorre sottolineare come alcune società, con l'obiettivo di tutelare il patrimonio aziendale, possano prevedere **criteri di «mitigation»** (applicabili dal Comitato per le Remunerazioni) che riducano l'indennizzo da erogare o **clausole di claw-back** sul trattamento di severance e quindi la possibilità di recuperare tutto o parte di quanto erogato a fronte di risultati aziendali negativi oltre alla possibilità di perseguire le vie legali secondo le normative vigenti.