



L'evoluzione dei sistemi premianti dell'Alta Direzione e la loro reale efficacia per una crescita del valore dell'impresa

Alberto Apollo

22 APRILE 2026

Il percorso che seguiremo



1

Contesto

Come l'evoluzione del contesto impatta sull'evoluzione dei sistemi premianti

COMPENSATION



2

I Sistemi premianti creano davvero valore?

Cosa funziona davvero



3

4

5

Le scelte di progettazione, patologie e guardrail

Le scelte che rendono un sistema premiante solido nel tempo

Le situazioni critiche che possono emergere

I meccanismi di protezione che rendono il sistema robusto e sostenibile nel tempo



6

Confronto sistemi premianti settore energy



7

Il sistema premiante del Gruppo Hera

Come Hera interpreta queste logiche in un modello integrato, partecipativo e orientato al valore sostenibile

1

Cambia il contesto, cambia il perimetro di valutazione

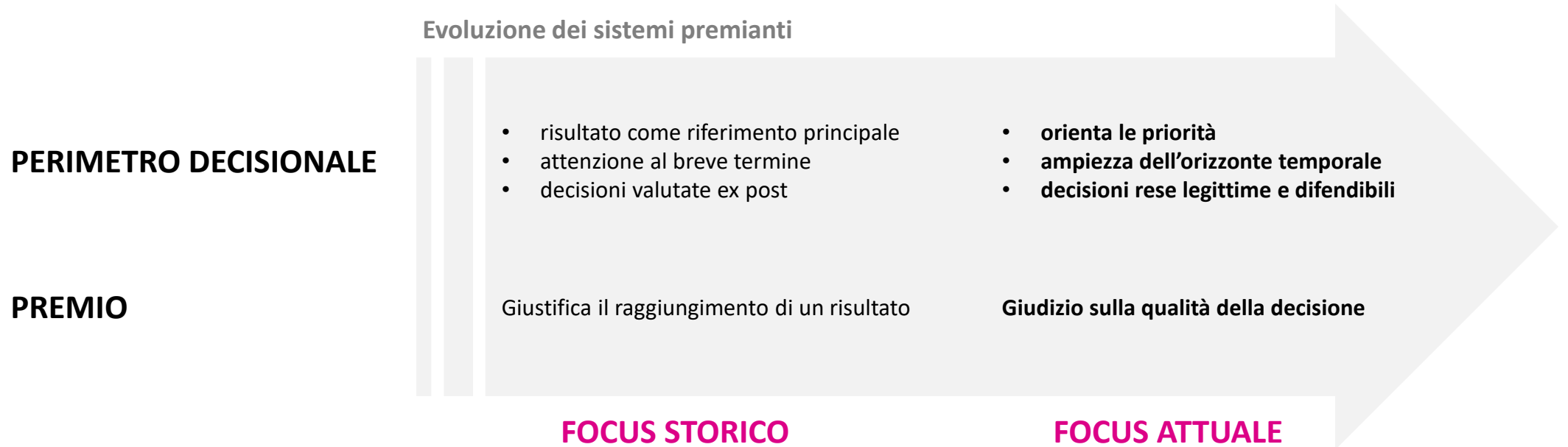
- Governance più **partecipative** → ... decisioni **meno verticali**
- Decisioni più **esposte** → ... più **visibili, discutibili, valutabili**
- Alta Direzione responsabile della **costruzione e tenuta delle decisioni** → ... non solo dei **risultati**

Come devono **cambiare** i sistemi premianti?

Quali **decisioni** devono essere premiate oggi dall'impresa?

1

Che ruolo assumono i sistemi premianti in questo contesto?



I sistemi premianti diventano un meccanismo di governo delle decisioni

AUMENTO DELLA VARIABILIZZAZIONE (60/70%)

- Il pay mix medio società quotate **33% FISSO – 25% STI – 42% LTI**
- I sistemi funzionano quando il **mix è stabile e coerente nel tempo**

MAGGIORE ATTENZIONE AL LUNGO PERIODO

- **Diffusione dei LTI in forte crescita** (tipicamente piani triennali)
- Meccanismi di **rolling plan, deferral e lock-up** rafforzano l'orientamento al lungo periodo

KPI ECONOMICO-FINANZIARI PREVALENTI (65%-70%)

- Gli obiettivi **ESG** sono diventati uno standard
- I sistemi più efficaci usano **pochi KPI rilevanti** (3–5) e i target sono fissati EX ANTE in modo rigoroso
- Presidi come **malus/clawback, cap** ai payout e **soglie minime** sono ormai prassi consolidata

In sintesi, per progettare sistemi incentivanti efficaci occorre tenere conto di:

dimensione azienda, natura proprietaria e vincoli di business e di mercato: non esiste “una taglia unica”.

2

Quando i sistemi premianti funzionano davvero: sintesi

- Il legame con la performance è **CREDIBILE**
ruoli, retribuzione fissa e incentivi raccontano la stessa storia
- Le regole del sistema sono **TRASPARENTI**
obiettivi e criteri di valutazione sono comprensibili e spiegabili
- L'orizzonte delle decisioni **CREA VALORE**
valore economico, solidità finanziaria e sostenibilità



Come si costruisce un sistema che garantisce queste condizioni nel tempo?

3

Tre scelte di progettazione che rendono il sistema solido nel tempo



1 - COERENZA STRUTTURALE

Credibilità = coerenza tra ruolo riconosciuto, comportamenti incentivati e orizzonte temporale di riferimento

Allineamento Ruolo e Retribuzione fissa

Pay mix: % come scelta di equilibrio tra valorizzazione del ruolo e livello di esposizione al mercato



2 – REGOLE ESPLICITE

Trasparenza = criteri, discrezionalità e decisioni leggibili, spiegabili e difendibili

Criteri di valutazione comprensibili

Governo della discrezionalità presidiato



3 – COSA INCENTIVARE

Creazione di valore = decisioni economicamente efficaci, finanziariamente sostenibili e coerenti nel tempo e nel contesto

Valore economico e solidità finanziaria

Sostenibilità

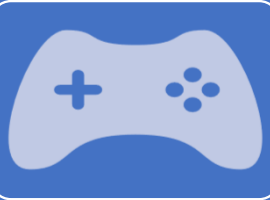
4

Quando il sistema premiante genera distorsioni



Short-termism

- Quando il sistema premia soprattutto il breve, le decisioni diventano inevitabilmente di breve periodo



Gaming

- Quando il target diventa l'obiettivo, le persone ottimizzano il numero invece del valore



KPI overload

- Quando il sistema misura tutto, perde la capacità di indirizzare davvero le decisioni



Discrezionalità opaca

- Quando la discrezionalità non è governata, il sistema appare arbitrario e perde legittimità

5

Guardrail: come l'impresa si protegge dalle decisioni sbagliate

Un guardrail è un elemento di design del sistema che non dice al decisore cosa scegliere, ma **delimita lo spazio entro cui la scelta resta sostenibile per l'impresa**

EX ANTE: primo livello di difesa

EX POST: secondo livello di difesa



Corridoio di rischio: evitare decisioni estreme

- mantenere il rischio dentro un **range accettabile**



Spinta e freno nello stesso sistema: bilanciare azione e prudenza

- CAP e fattori moltiplicativi e gate di accesso: i sistemi efficaci li usano **insieme**



Protezione ex post

- Servono a difendere l'impresa se il rischio si manifesta tardi (Malus/ClowBack, Deferral)

Confronto sistemi di incentivazioni aziende settore energy



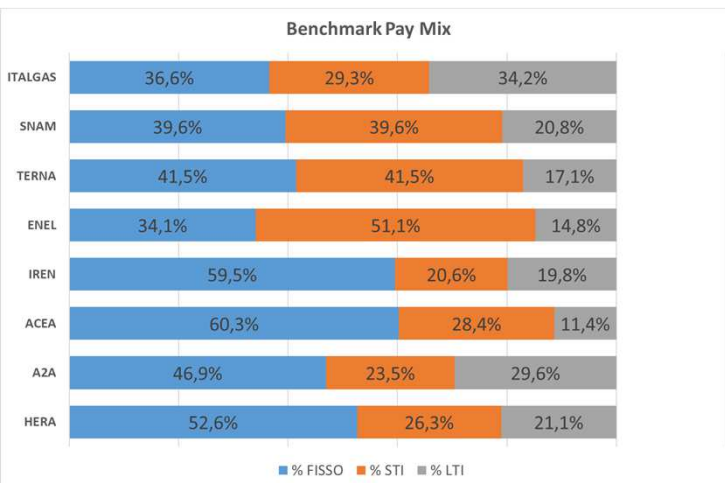
1 - COERENZA STRUTTURALE



2 – REGOLE ESPLICITE

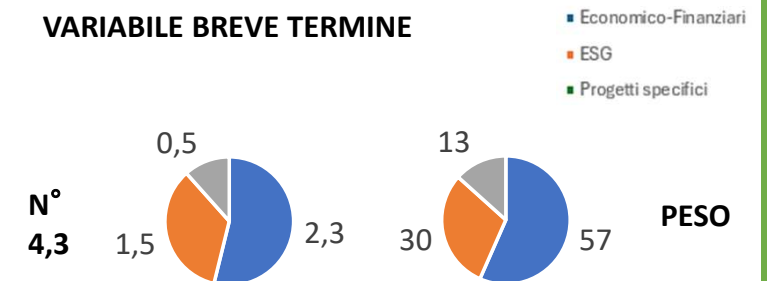


3 – COSA INCENTIVARE

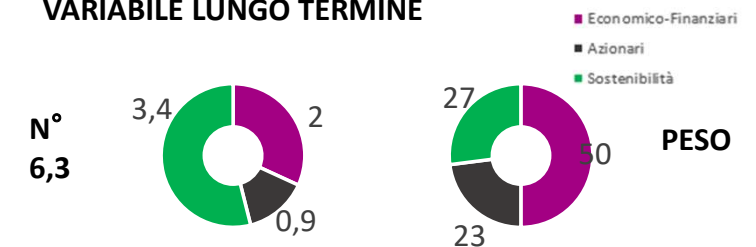


- Sistemi leggibili, con KPI, pesi e meccanismi di accesso sempre esplicitati: **l'opacità non è più un'opzione percorribile**
- **La discrezionalità è sempre governata:** (regole automatiche o processi di governance definiti)

VARIABILE BREVE TERMINE



VARIABILE LUNGO TERMINE



Due macro cluster:

- Pay mix a baricentro strutturale
- Pay mix a maggiore esposizione ai risultati

Hera valorizza il **ruolo**, mantenendo un equilibrio e una coerenza strutturale tra responsabilità, **risultato di breve** e continuità decisionale nel **medio-lungo periodo**

Hera adotta regole **chiare e difendibili**, con discrezionalità governata e criteri pensati per reggere il confronto senza irrigidire il sistema

Hera combina valore economico, equilibrio finanziario e sostenibilità attraverso pochi indicatori strutturali a pari peso, premiando la qualità delle decisioni e la creazione di valore nel lungo periodo

L'evoluzione del sistema di compensation del Gruppo Hera

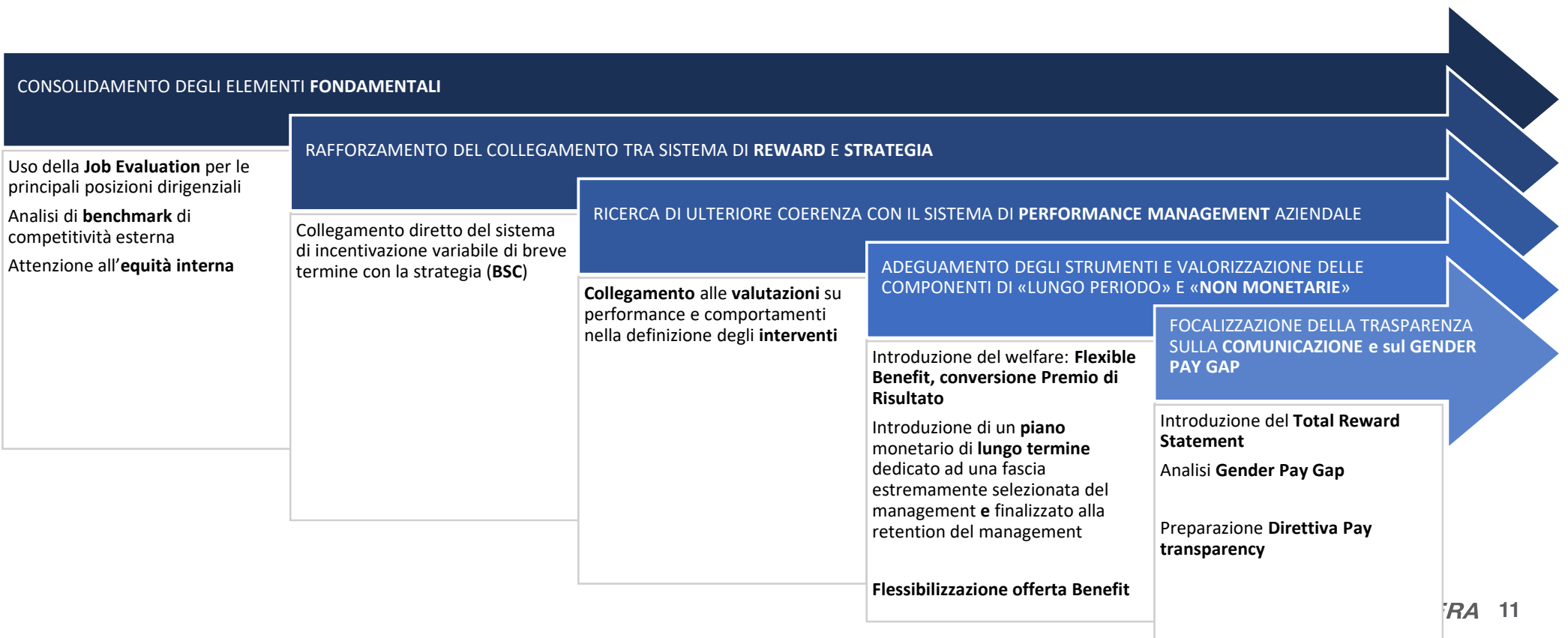
SOSTEGNO DELLE STRATEGIE DI MEDIO-LUNGO PERIODO

ATTRACTION, MOTIVAZIONE E RETENTION

INCREMENTO DI VALORE PER GLI AZIONISTI

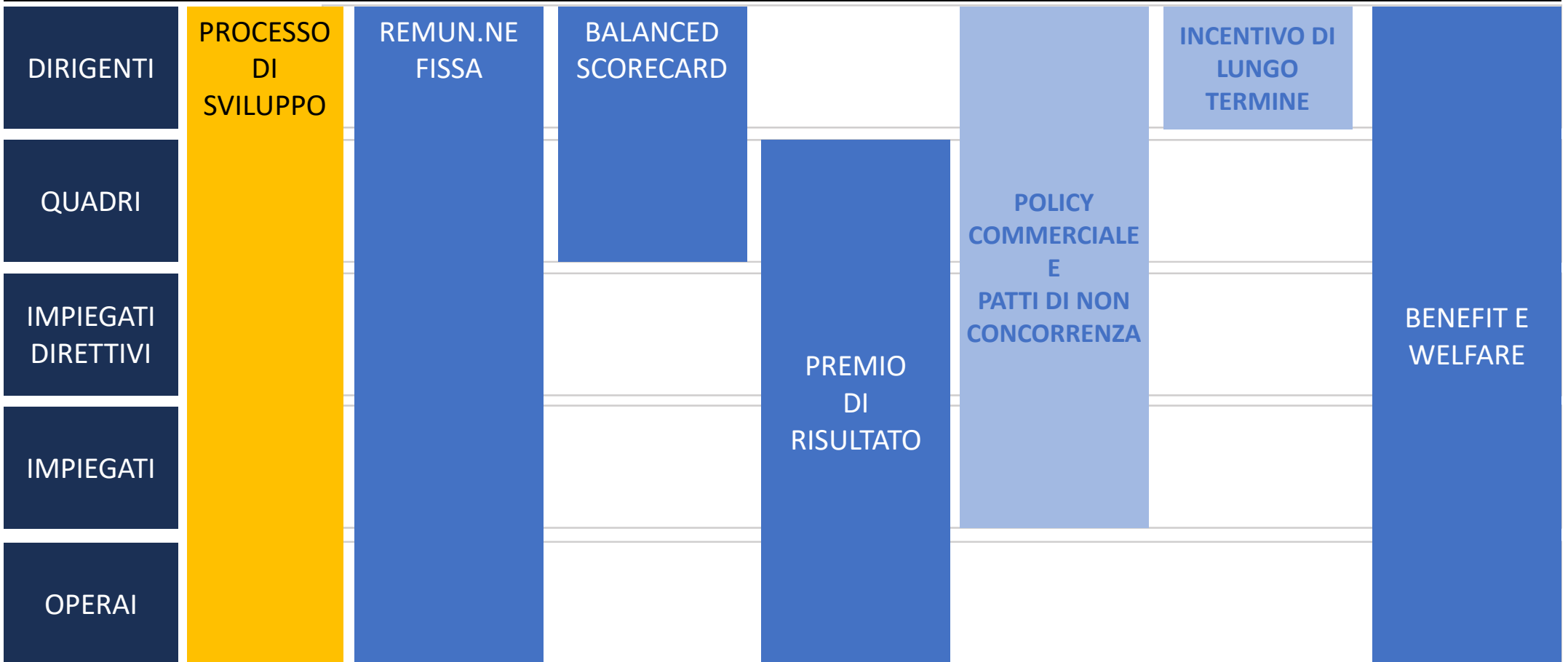
RAGGIUNGIMENTO DI RISULTATI SOSTENIBILI E STABILI NEL BREVE E NEL MEDIO-LUNGO PERIODO

PROMOZIONE DELLA MISSION E DEI VALORI AZIENDALI, ANCHE IN MATERIA DI SOSTENIBILITÀ



Il sistema premiante di Hera: un modello ampio, partecipato e orientato alla sostenibilità

Il sistema premiante di Hera, visto nel suo complesso, è un modello integrato orientato alla creazione di valore condiviso che collega **strategia, responsabilità e partecipazione, coinvolgendo l'intera popolazione aziendale**



■ applicazione completa al target di riferimento

■ applicazione ad un target selezionato della popolazione di riferimento

Il premio di risultato: partecipazione e orientamento alla sostenibilità



- Storicamente è oggetto di **contrattazione con le Organizzazioni sindacali** con le quali vengono definiti, anno per anno, gli **indicatori specifici di Unità di budget/società** (30%) e gli **importi**



- Il **Patto del buon lavoro** di giugno 2024 ha rafforzato ulteriormente questo modello di partecipazione estendendo la condivisione con le Organizzazioni sindacali anche alla componente degli **indicatori di Gruppo** del premio introducendo il **Mol a valore condiviso** tra gli indicatori



- Ulteriore elemento che rafforza la partecipazione è la presenza dal 2017 di un **Sistema di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro**: costituzione di gruppi di lavoro finalizzati a migliorare la produttività e la qualità del lavoro

Grazie per l'attenzione



Per qualsiasi ulteriore necessità di approfondimento:

E-mail

alberto.apollo@gruppohera.it

