



## Manager fuori controllo

# Basta con i super-stipendi slegati dai risultati aziendali

di MAURIZIA IACHINO LETO DI PRIOLO \*

*L'esigenza delle imprese di pagare e riconoscere, in anticipo, il lavoro, la prestazione, i risultati, il valore creato, e spesso la fedeltà dei manager, ha indotto una pressione all'incremento delle remunerazioni dei top manager.*

*Le cifre raggiunte per i ruoli di maggiore responsabilità, gli amministratori delegati in primis, sono arrivate ad un livello non più coerente rispetto alle normali policy di remunerazione e alla retribuzione degli altri dirigenti dell'azienda. I compensi dei numeri uno riflettono il tentativo di dare un valore a elementi che non sono misurabili, quali la fedeltà e la lealtà, e la volontà di vincolare il manager. Le promesse fatte al momento dell'entrata del manager, al termine del mandato si trasformano automaticamente in pagamenti, spesso senza connessione con i risultati, perché interpretate come impegni, non come misure collegate a precisi obiettivi. Una situazione che l'Italia deve oggi valutare con attenzione, come si è già verificato in altri paesi europei, per riportare trasparenza e razionalità in pratiche spesso fuori dal controllo degli azionisti.*

*Le clausole a protezione dei contratti di dirigenti sono state introdotte all'inizio degli anni 90, in un contesto di mercato particolarmente vivace dove si affidavano incarichi di responsabilità su obiettivi di breve termine, favorendo così la "mercenarietà" dei manager, rispetto ai dirigenti allevati in casa e fedeli per la vita. Il contratto dei dirigenti non prevedeva particolari tutele, e ciò spinse all'adozione di contratti ad*

*personam, immaginati come garanzia per le persone di fronte a mercati sempre meno prevedibili. Ma i cosiddetti "contratti paracadutati" hanno finito col creare una prassi distorta.*

*Oggi molti manager verso fine carriera si muovono in modo inquieto sul mercato, alla ricerca dell'occasione di monetizzare il lavoro di una vita, sulla traccia di esempi di buonuscita di altissimo valore economico, frutto di compensi ben negoziati, indennità superpagate, plusvalenza da stock option o da altri strumenti finanziari, i cui valori, rispetto alla tradizionale liquidazione che spetta ai comuni mortali, fa sorridere... o desta sempre più scandalo.*

*L'impresa infatti stipula con il manager un contratto blindato, composto da vari elementi: compensi e premi per diverse annualità con formule non vincolate ai risultati di produttività e buona performance; piani di incentivazione che, invece che fidelizzare, definiscono la convenienza della durata del periodo in cui rimanere in azienda; e infine buonuscita a risarcimento della possibile discontinuità del contratto. La buonuscita premia non solo il fatto di aver lavorato in azienda per alcuni anni (ma ne bastano pochi con un "super" contratto), ma anche, per i più fortunati, il fatto di esservi "capitato" nel mezzo di eventi specifici, come una fusione o un'introduzione in Borsa.*

*La prassi può diventare distorta e negativa quando diventa imprevedibile il valore economico e il costo che l'uscita di un dirigente avrà per la società. Inoltre, retribuzioni e*

*buonuscite "da terno al lotto" determinano una disparità di trattamento rispetto ai normali dipendenti: gli esempi di manager a capo di grandi imprese e istituzioni finanziarie, che percepiscono somme fino a 60-90 volte le retribuzioni base dei dipendenti, sono casi che non rispettano né equità né coerenza sociale.*

*Le buonuscite milionarie - ora rese pubbliche grazie alle politiche di disclosure adottate dalle imprese quotate - creano reazioni di sconcerto e di denuncia, come in Francia e in Germania, ove le istituzioni stanno emettendo nuove regole per il contenimento dei compensi, quali l'approvazione da parte dell'assemblea delle condizioni contrattuali per il top management, il subordinamento dell'attribuzione dei premi al raggiungimento di risultati, la definizione di moltiplicatori massimi e di indicatori di valutazione delle performance applicati con rigore e trasparenza anche al numero uno aziendale.*

*In Italia ad oggi non si è levata nessuna voce chiara - a parte le recenti disposizioni del governatore della Banca d'Italia sulla governance delle banche - per richiamare al rispetto di condotte che tengano conto anche di una sana gestione dell'impresa e della proporzionalità dei premi rispetto ai risultati.*

*Occorre quindi sensibilizzare azionisti e amministratori, che hanno la responsabilità di proporre e di approvare retribuzioni e premi del management, e creare policy chiare e trasparenti che guidino le decisioni sul come spendere al meglio i soldi*

dell'azienda. Non è più accettabile che i consigli di amministrazione approvino impegni per l'azienda senza valutarne le conseguenze in modo competente e secondo criteri di efficienza e di produttività. Da qui la necessità di responsabilizzare i Comitati di Remunerazione ove ci sono, e gli Amministratori, ad istruire buone prassi di proposta e di controllo dei compensi del top management in modo da mantenerli su livelli accettabili ed equi.

Su un piano molto diverso, le nuove formule di remunerazione, premiando significativamente il successo di operazioni positive con piani di condivisione di plusvalenze, possono diventare strumenti di crescita e di produzione di ricchezza, con conseguente influenza sociale. I manager che hanno guadagnato buonuscite milionarie diventano di fatto una nuova categoria di "ricchi", che può rinnovare la classe dirigente. Sono persone che, indotte dalla loro nuova condizione a diventare investitori su nuovi progetti o a loro volta imprenditori, esprimono qualità diverse da quelle gestionali - intuito, coraggio, determinazione... Potrebbe quindi nascere un nuovo scenario economico, che, mischiando le mentalità dei nuovi portatori di capitale con le diverse competenze dei vecchi imprenditori, potrà essere la struttura portante per rilanciare la produttività e creare valore e lavoro, con una visione di lungo termine che travalica obiettivi individuali.

\* Governance Practice Leader  
Key2people