



Board Academy – Corso C8

La remunerazione del top management tra rischi e valore -
Integrated Performance and Risk Management (IPRM)

Ciro Di Carluccio – Presidente e AD di Deloitte ERS

Roma, 21 Febbraio 2013



Agenda

Board Academy – anno accademico 2012 - 2013

Obiettivo del corso

Perché è importante l'integrazione tra i processi di performance management e di risk management

Principi chiave dell' IPRM

Come integrare il performance management e il risk management

Board Academy – anno accademico 2012 - 2013 – le sessioni formative

Cod	Board Academy - Roma	
C1	Lunedì 24 Settembre 2012	Le conoscenze finanziarie e del settore industriale: la comprensione del Bilancio Aziendale.
C2	Lunedì 15 Ottobre 2012	Gli Amministratori: saper valutare i rischi legati alla propria responsabilità civile e penale.
C4	Venerdì 23 Novembre 2012	L'orientamento del board: procedure e regolamenti per il CdA e i Comitati interni.
C6	Giovedì 20 Dicembre 2012	Il ruolo dell'Amministratore in relazione alla gestione dei rischi e al controllo interno.
C8	Giovedì 21 Febbraio 2013	La remunerazione del top management tra rischi e valore (Integrated performance management).
Cod	Board Academy – Milano	
C3	Lunedì 5 Novembre 2012	I principi di base della governance e sviluppi recenti sulla normativa italiana.
C5	Lunedì 3 Dicembre 2012	La conformità alla normativa applicabile.
C7	Lunedì 14 Gennaio 2013	L'impatto strategico della tecnologia e della cyber security.
C9	Lunedì 25 Febbraio 2013	L'etica e la lotta contro la frode: due argomenti al centro del sistema di corporate governance.

Ringraziamenti ai nostri partner e testimonial... in ordine di intervento...

Lella Golfo – Presidente della Fondazione Bellisario

Donatella Treu – Amministratore Delegato Il sole 24 ore

Massimo Menchini – Assogestioni - Direttore Relazioni Istituzionali e Corporate Governance

Massimo Livatino e Paola Tagliavini – Lab ERM-SDA Bocconi

Elisabetta Magistretti – Consigliere in Unicredit Audit, Pirelli, Mediobanca e Luxottica

Claudio Patalano – Consigliere di amministrazione di Sorgente Group con il ruolo di Responsabile del Coordinamento delle Funzioni di Controllo

Bianca Maria Martinelli – Consigliere in rappresentanza del management nel Consiglio di Amministrazione di Vodafone Italia

Joyce Victoria Bigio – Consigliere in Fiat S.p.A e Simmel Difesa S.p.A.

Annachiara Svelto – Direttore Affari Legali, Societari e Group Compliance e Segretario del Consiglio di Amministrazione di Pirelli & C. S.p.A.

E ai nostri partner che hanno tenuto i corsi ... in ordine di intervento ...

Ciro di Carluccio – Presidente e Amministratore Delegato di Deloitte ERS

Claudia Cattani – Partner STS

Francesco Brunelli – Partner Deloitte Legal

Sylvia Gutierrez – Partner Deloitte ERS

David Pirondini – Director Deloitte ERS

Diego Messina – Partner Deloitte ERS

Andrea Musazzi – Partner Deloitte ERS

Andrea Laurenza – Partner Deloitte Consulting

Tommaso Stranieri – Partner Deloitte ERS

Antonio Cattaneo – Partner Deloitte FAS

Fabrizio Marcucci – Director Deloitte ERS

.....e al team Board Academy

I numeri della Board Academy

763 le persone iscritte all'Accademia – anno accademico 2012 - 2013

Una media di **300** iscritti per corso

Corso	iscritti	Corso	iscritti
C1	282	C6	332
C2	260	C7	278
C3	542	C8	367
C4	254	C9	228
C5	240		

Una presenza media di **150** persone

Corso	partecipanti	Corso	partecipanti
C1	152	C6	106
C2	149	C7	132
C3	238		
C4	122		
C5	147		

Programma dei lavori

- 15.¹⁰ – 16.¹⁰ La remunerazione del top management tra rischi e valore (Integrated performance management).
Ciro di Carluccio – Presidente e Amministratore Delegato di Deloitte ERS
- 16.¹⁰ – 16.⁵⁰ Le dinamiche ed il funzionamento del Consiglio: prassi e suggerimenti
Claudio Patalano – Consigliere di amministrazione di Sorgente Group con il ruolo di Responsabile del Coordinamento delle Funzioni di Controllo
- 16.⁵⁰ – 17.³⁰ Le dinamiche ed il funzionamento del Consiglio: prassi e suggerimenti
Bianca Maria Martinelli – Consigliere in rappresentanza del management nel Consiglio di Amministrazione di Vodafone Italia
- 17.³⁰ - 18.⁰⁰ Networking
- 18.⁰⁰ Chiusura dei lavori

Agenda

Board Academy – anno accademico 2012-2013

Obiettivo del corso

Perché è importante l'integrazione tra i processi di performance management e di risk management

Principi chiave dell' IPRM

Come integrare il performance management e il risk management

Obiettivo del corso

Il corso vuole evidenziare l'importanza di includere i rischi e le politiche di remunerazione nella definizione delle strategie aziendali che divengono quindi variabili chiave da considerare nel processo decisionale del Consiglio di Amministrazione.

Obiettivo di questo corso è quindi di rendere un amministratore maggiormente consapevole del vantaggio competitivo acquisibile tramite:

- l'integrazione della gestione dei rischi nelle politiche decisionali aziendali: i quattro principi chiave dell' Integrated Performance and Risk Management (IPRM)
- la coerenza delle politiche di remunerazione degli amministratori e dei dirigenti chiave dell'azienda con gli obiettivi aziendali ed il livello di rischio ritenuto accettabile.



Agenda

Board Academy – anno accademico 2012-2013

Obiettivo del corso

Perché è importante l'integrazione tra i processi di performance management e di risk management

Principi chiave dell' IPRM

Come integrare il performance management e il risk management

Punti di attenzione per il Consiglio di Amministrazione

“Non so quali KPI sono veramente importanti per la mia attività.”

“Non riesco a collegare la mia strategia di business all’operatività di tutti i giorni.”

“Voglio capire i rischi relativi al mio business plan.”

“Non riusciamo a valutare quale sia l’impatto di una recessione prolungata sulle vendite.”

“Non riesco a monitorare la performance rispetto alle aspettative e la pianificazione.”

“Gli investitori hanno bisogno di conoscere meglio la mia azienda e il business.”

“Ho bisogno di capire l’equilibrio tra rischio e rendimento degli investimenti.”

La recente crisi economica ha scosso la fiducia delle imprese nell'identificare e gestire i rischi fondamentali per le performance aziendali

Sfide dell'attuale situazione economica

- Durante il boom del credito, le aziende si sono focalizzate prevalentemente sui **risultati trascurando la gestione del rischio**
- La crescente complessità nella **regolamentazione** ha portato a concentrarsi sugli **aspetti formali della compliance** trascurando l'attenzione verso i principali rischi aziendali
- La principale **sfida di oggi** è la **continua variabilità** e la limitata conoscenza dei mercati finanziari mondiali
- **La sfida di domani** è quella di **gestire** in modo più efficace, nel corso dei diversi cicli economici, **la volatilità e i rischi**

Aumento del costo del capitale dovuto alle crescenti difficoltà del mercato del credito

Calo della domanda dei clienti e dei consumatori

Mancate opportunità per (sovra)stima dei costi

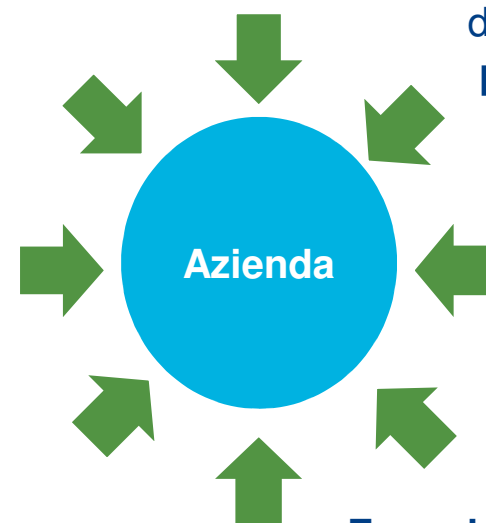
Incertezza politica e nuove regolamentazioni

Peggioramento delle modalità di **pagamento** dei clienti e delle condizioni di fornitura

Riduzione di valore degli asset

Esposizione a carenze nei controlli e frodi

Perdita di fiducia da parte delle persone nel business e crescente pressione da parte degli **stakeholder**



Codice di Autodisciplina

Art. 1 – Ruolo del consiglio di amministrazione

Criteri Applicativi

1.C.1. Il consiglio di amministrazione:

- a) esamina e approva i **piani strategici, industriali e finanziari** dell'emittente e del gruppo di cui esso sia a capo, monitorandone periodicamente l'attuazione; definisce il sistema di governo societario dell'emittente e la struttura del gruppo;
- b) definisce **la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'emittente**;

Art. 7 – Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Principi

7.P.2. **Un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi** contribuisce a una conduzione dell'impresa **coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal consiglio di amministrazione**, favorendo **l'assunzione di decisioni consapevoli**. Esso concorre ad assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure interne.

Criteri applicativi

7.C.1. **Il consiglio di amministrazione**, previo parere del comitato controllo e rischi:

- a) **definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**, in modo che **i principali rischi** afferenti all'emittente e alle sue controllate risultino correttamente **identificati**, nonché adeguatamente **misurati, gestiti e monitorati**, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una **gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati**;

Codice di Autodisciplina

La struttura della remunerazione degli amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche dovrebbe promuovere la sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'emittente e garantire che la remunerazione sia basata sui risultati effettivamente conseguiti

Articolo 6 - Remunerazione degli amministratori

Principi

- 6.P.1. **La remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche** è stabilita in misura sufficiente ad attrarre, trattenere e motivare persone dotate delle qualità professionali richieste per gestire con successo l'emittente.
- 6.P.2. La remunerazione degli amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche è definita in modo tale da **allineare i loro interessi con il perseguimento dell'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo**. Per gli **amministratori** che sono destinatari di **deleghe gestionali** o che svolgono, anche solo di fatto, funzioni attinenti alla gestione dell'impresa nonché per i **dirigenti con responsabilità strategiche**, una parte significativa della remunerazione è legata al raggiungimento di **specifici obiettivi di performance**, anche di natura non economica, preventivamente indicati e determinati in coerenza con le linee guida contenute nella politica di cui al successivo principio 6.P.4.
- 6.P.4. **Il consiglio di amministrazione**, su proposta del comitato per la remunerazione, definisce una **politica per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche**.

Articolo 6 - Remunerazione degli amministratori

Criteria applicativi

6.C.1. **La politica per la remunerazione** degli amministratori esecutivi o investiti di particolari cariche definisce linee guida con riferimento alle tematiche e in coerenza con i criteri di seguito indicati:

- a) la componente fissa e la componente variabile sono adeguatamente bilanciate **in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi dell'emittente**, tenuto anche conto del **settore di attività** in cui esso opera e delle caratteristiche dell'attività d'impresa concretamente svolta;
- d) **gli obiettivi di performance** - ovvero i risultati economici e gli eventuali altri obiettivi specifici cui è collegata l'erogazione delle componenti variabili (ivi compresi gli obiettivi definiti per i piani di remunerazione basati su azioni) - sono predeterminati, misurabili e **collegati alla creazione di valore** per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo;

6.C.4. **La remunerazione degli amministratori non esecutivi non è** - se non per una parte non significativa - **legata ai risultati economici** conseguiti dall'emittente. Gli amministratori non esecutivi non sono destinatari di piani di remunerazione basati su azioni, salvo motivata decisione dell'assemblea dei soci

6.C.5. **Il comitato per la remunerazione:**

- valuta periodicamente **l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche**, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dagli amministratori delegati; formula al consiglio di amministrazione proposte in materia;
- presenta proposte o esprime pareri al consiglio di amministrazione sulla remunerazione degli amministratori esecutivi e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione; monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal consiglio stesso verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance.

Banca d'Italia - Disposizioni in attuazione alla direttiva 2010/76/UE del 24/11/2010

Sistemi di remunerazione e governo societario

Le “**Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle Banche**” individuano, a livello normativo, il **collegamento tra linee strategiche, sistema incentivante e sistema di gestione dei rischi**:

- La disciplina sui sistemi di remunerazione ed incentivazione è stata innovata a seguito dell’emanazione della cosiddetta Direttiva CRD III, recepita nel nostro ordinamento dalla Banca d’Italia, con riferimento ai sistemi di remunerazione, con le **Disposizioni del marzo del 2011**.
- Il **framework normativo** attualmente in vigore è pertanto il seguente:



Banca d'Italia - Le Disposizioni in materia di remunerazione ed incentivazione - I principi generali

Remunerazione come fattore competitivo

Adeguati meccanismi di remunerazione e di incentivazione possono **favorire competitività e buon governo delle banche**. La remunerazione, in particolare di coloro che rivestono ruoli rilevanti all'interno dell'organizzazione aziendale, tende ad attrarre e mantenere nell'azienda soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze dell'impresa.

Collegamento con i rischi assunti

I sistemi retributivi **non devono essere in contrasto con gli obiettivi e i valori aziendali, le strategie di lungo periodo e le politiche di prudente gestione del rischio** della banca, coerentemente con quanto definito nell'ambito delle disposizioni sul processo di controllo prudenziale.

Ottica di lungo periodo

Le **forme di retribuzione incentivante**, basate su strumenti finanziari (es. stock option) o collegate alla performance aziendale, **devono tenere conto dei rischi assunti, del capitale e della liquidità necessari** a fronteggiare le attività intraprese ed essere strutturate in modo da **evitare il prodursi di incentivi in conflitto con l'interesse** della società in un'ottica di lungo periodo.

Compliance normativa

I sistemi di remunerazione e incentivazione devono essere inoltre **disegnati in modo tale da favorire il rispetto del complesso delle disposizioni** di legge e regolamentari applicabili alle banche e ai gruppi bancari.

Remunerazione delle reti di vendita

Particolare attenzione deve essere prestata **ai sistemi di remunerazione e incentivazione delle reti**, interne ed esterne, di cui le banche si avvalgono nonché dei soggetti cui sono affidati compiti di controllo.

Banca d'Italia - Le Disposizioni in materia di remunerazione ed incentivazione - Il personale più rilevante

Remunerazione

Ogni forma di pagamento o beneficio corrisposto, direttamente o indirettamente, in contanti, strumenti finanziari o beni in natura (fringe benefits), in cambio delle prestazioni di lavoro o dei servizi professionali resi dal “personale” alla banca o ad altre componenti del gruppo.

Sono inclusi i “benefici pensionistici discrezionali”, ovvero quelli accordati a un dipendente o a gruppi limitati di dipendenti, su base individuale e discrezionale, esclusi i diritti maturati ai sensi del sistema pensionistico adottato dalla banca per la generalità dei dipendenti.

Per remunerazione variabile si intende ogni pagamento o beneficio che dipende dalla performance, comunque misurata (obiettivi di reddito, volumi, etc.), o da altri parametri (es. periodo di permanenza).



Personale

Nella nozione di “personale” rientrano: i componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo, i dipendenti e collaboratori, gli addetti alle reti distributive esterne.

La Banca deve identificare il personale «più rilevante», cui applicare regole maggiormente stringenti, ovvero i soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio della banca. Si presumono:

- i. **amministratori con incarichi esecutivi**
- ii. **direttore generale e responsabili delle principali linee di business**, funzioni aziendali o aree geografiche, nonché **coloro i quali riportano direttamente agli organi** con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo
- iii. **responsabili e personale di livello più elevato delle funzioni di controllo interno** (ai quali è equiparato il responsabile delle **Risorse Umane**)
- iv. **altri soggetti che**, individualmente o collettivamente (es. comitati per la concessione di crediti, tavoli operativi per la gestione di portafogli), **assumono rischi in modo significativo (“altri risk takers”)**

Banca d'Italia - Le Disposizioni in materia di remunerazione ed incentivazione - Il personale più rilevante

Remunerazione - Rapporto tra componente fissa e componente variabile

L'intera remunerazione deve essere divisa tra la **quota fissa e quella variabile**; tra queste due componenti vi deve essere una rigorosa distinzione.

Il rapporto tra la componente fissa e quella variabile deve essere opportunamente bilanciato, puntualmente determinato e attentamente valutato in relazione alle caratteristiche dell'intermediario e delle diverse categorie di personale, in specie di quello rientrante tra il "personale più rilevante".

La parte fissa deve essere sufficientemente elevata in modo da consentire alla parte variabile di contrarsi sensibilmente e, in casi estremi, anche azzerarsi in relazione ai risultati, corretti per i rischi, effettivamente conseguiti.

Integrated Performance and Risk Management (IPRM)

Inclusione del rischio



Agenda

Board Academy – anno accademico 2012-2013

Obiettivo del corso

Perché è importante l'integrazione tra i processi di performance management e di risk management

Principi chiave dell' IPRM

Come integrare il performance management e il risk management

Per sopravvivere e crescere nel corso degli inevitabili alti e bassi dei cicli economici, le aziende non possono più gestire le performance e il rischio in modo separato

	Performance Management	Risk Management
Approcci	Balanced Scorecard, Value Based Management, Activity Based Costing, Beyond Budgeting	Compliance, Governance, Enterprise Risk Management
Obiettivo	Forte focalizzazione sulla creazione di valore, KPI, pianificazione e reporting, efficace supporto tecnologico	Un approccio sistematico indirizzato a identificare , misurare e rispondere in maniera adeguata ai rischi
Punto di Debolezza	Incapacità di considerare adeguatamente il rischio come parte integrante del processo di performance management	La gestione del rischio spesso non va oltre il rispetto formale della normativa

Quando le aziende non riescono a raggiungere i loro obiettivi strategici, di solito ciò non è dovuto ad una mancanza di pianificazione, bensì piuttosto al fatto che la pianificazione spesso non permette di gestire l'incertezza e i rischi

Nonostante la maggior parte delle aziende continuino a gestire le performance e il rischio in modo separato, esse sono le due facce della stessa medaglia

I 4 Principi del IPRM

I 4 principi chiave dell' Integrated Performance and Risk Management (IPRM) per ottenere valore da una strategia che consideri il Rischio come parte integrante

Orientamento alla performance

Il punto di vista da adottare è considerare l'**insieme dei processi integrati e connessi** tra loro, con l'obiettivo di migliorare la capacità di un'organizzazione di gestire la performance e di **raggiungere i risultati desiderati**.

Rischi

Inclusione dei rischi

L'IPRM guida la realizzazione della strategia includendo la gestione del Rischio. L'attenzione è focalizzata sui **vantaggi** derivanti dall'assunzione dei **rischi**, attraverso il **bilanciamento tra il perseguimento di obiettivi di performance e la gestione del rischio** entro un **livello definito di tolleranza**.

Orientamento al valore

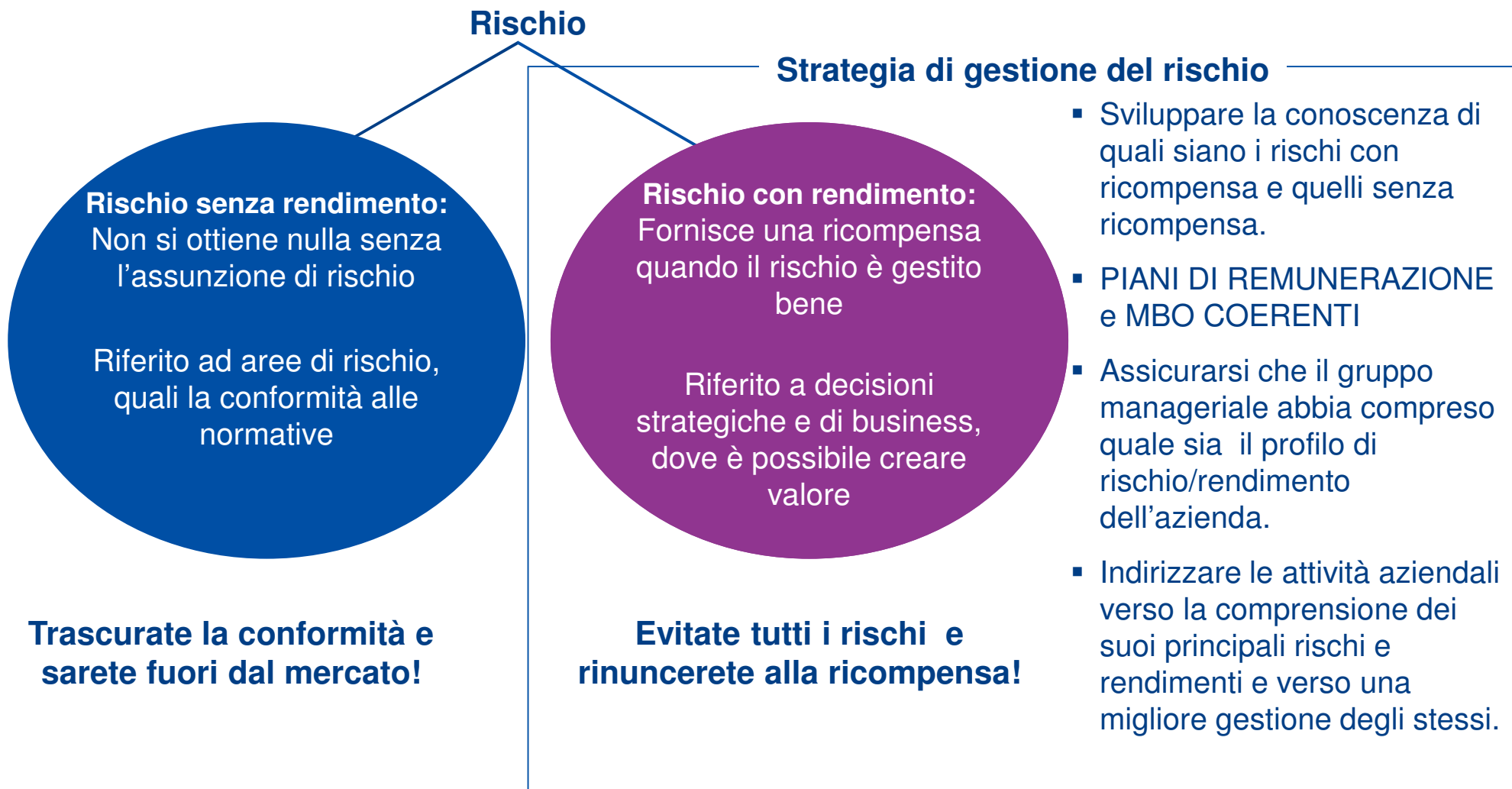
L'identificazione e la valutazione dei **driver di valore e di rischio** in tutta la **catena del valore** è indispensabile per consentire lo sviluppo e il monitoraggio di indicatori chiave di performance e di rischio, fondamentali per l'operatività dell' IPRM.

Valore

Bilanciamento

Il modello IPRM richiede un **approccio equilibrato** tra il conseguimento di performance e la gestione del rischio entro un livello accettabile (Risk Appetite), tramite processi allineati e integrati. I **Piani di remunerazione e gli MBO** devono essere anch'essi **allineati**

Gestione del Rischio



Il rischio che fornisce risultati e ricompense è al centro dell'integrazione della gestione del rischio e della performance

Agenda

Board Academy – anno accademico 2012-2013

Obiettivo del corso

Perché è importante l'integrazione tra i processi di performance management e di risk management

Principi chiave dell' IPRM

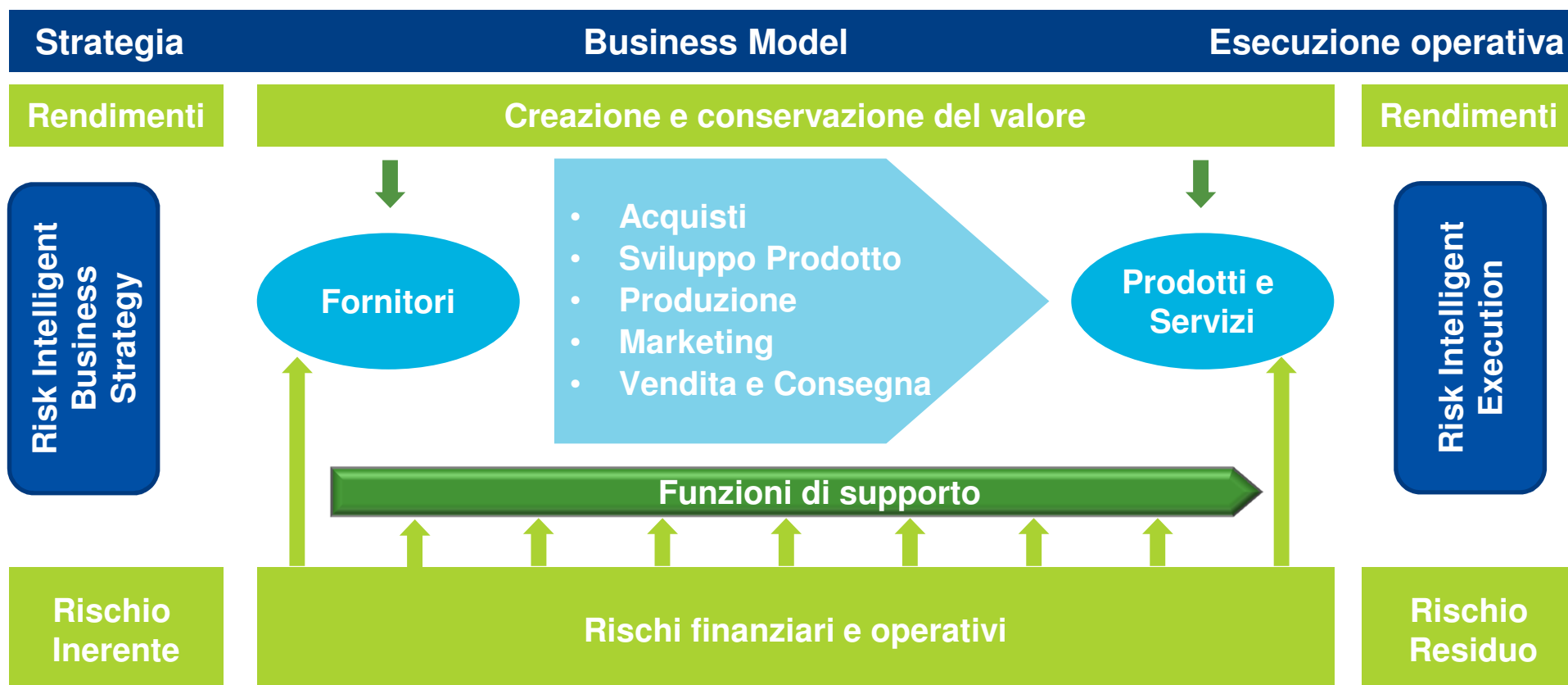
Come integrare il performance management e il risk management

Orientamento al valore

Valutare le opportunità e i rischi nella catena del valore

(1 di 2)

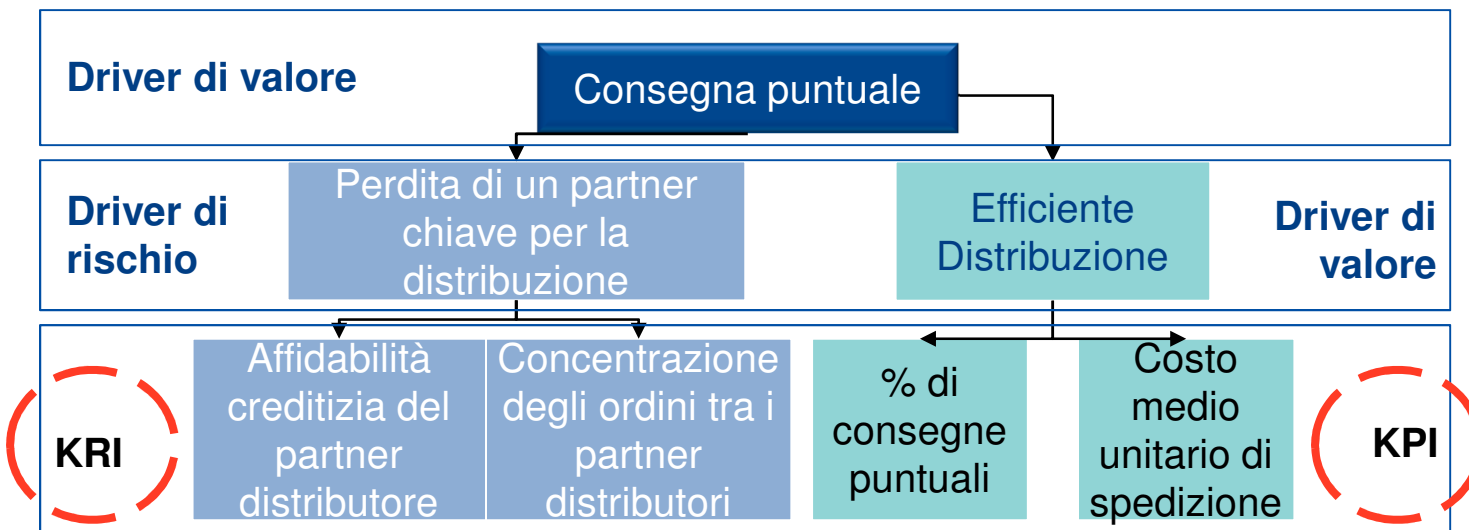
Le opportunità di **creazione di valore** sono considerate in tutta la catena del valore attraverso la valutazione dei rischi presenti dall'inizio alla fine del modello di business. Il risultato è una strategia, un portafoglio di rischi valutati e mitigati attraverso un bilanciamento tra direttive strategiche volte a conservare il valore, attività di core business ed elevate opportunità di crescita.



Strategia di Rischio ed implementazione della stessa

- Lo sviluppo e l'implementazione di una **strategia di Rischio** comporta l'identificazione e il **collegamento** tra **i driver di valore e i rischi verso le componenti** (tra cui asset e capitale umano) dell'intera catena del valore di un'organizzazione
- La definizione di **piani di mitigazione del rischio per tutte le fasi della catena del valore**, riduce il livello di rischio insito nella strategia di business ad un livello accettabile di rischio residuale nel rispetto della tolleranza definita (risk appetite)
- La definizione e il **collegamento tra indicatori chiave di prestazione e di rischio** nelle diversi componenti della catena del valore. Può essere realizzata attraverso l'integrazione delle **metriche di performance** e di rischio nei processi di definizione della strategia, pianificazione, reporting e gestione dei rischi





Identificare i driver di valore e di rischio nella catena del valore



Monitorare i KPI e i KRI per migliorare i processi decisionali

Strategia

“Aumentare la quota di mercato, migliorando la soddisfazione dei clienti”

Principali Indicatori di Performance *	Status	Obiettivo
Crescita dei ricavi		> 5%
Soddisfazione della clientela		> 95%
Percentuale di consegne puntuali		> 89%
Costo medio unitario di distribuzione		< €40



Indicatori “lagging”

Indicatori “leading”

Gli indicatori **“lagging”** riflettono un risultato storico, mentre gli indicatori **“leading”** riflettono uno stato futuro.

Rischio

“Perdita di un partner distributore”

Principali Indicatori di Rischio	Status	Obiettivo
Affidabilità creditizia del partner distributore		> 90
Concentrazione degli ordini tra i partners distributori		< 1/4

Indicatori “leading”





Grazie per l'attenzione.

Deloitte.