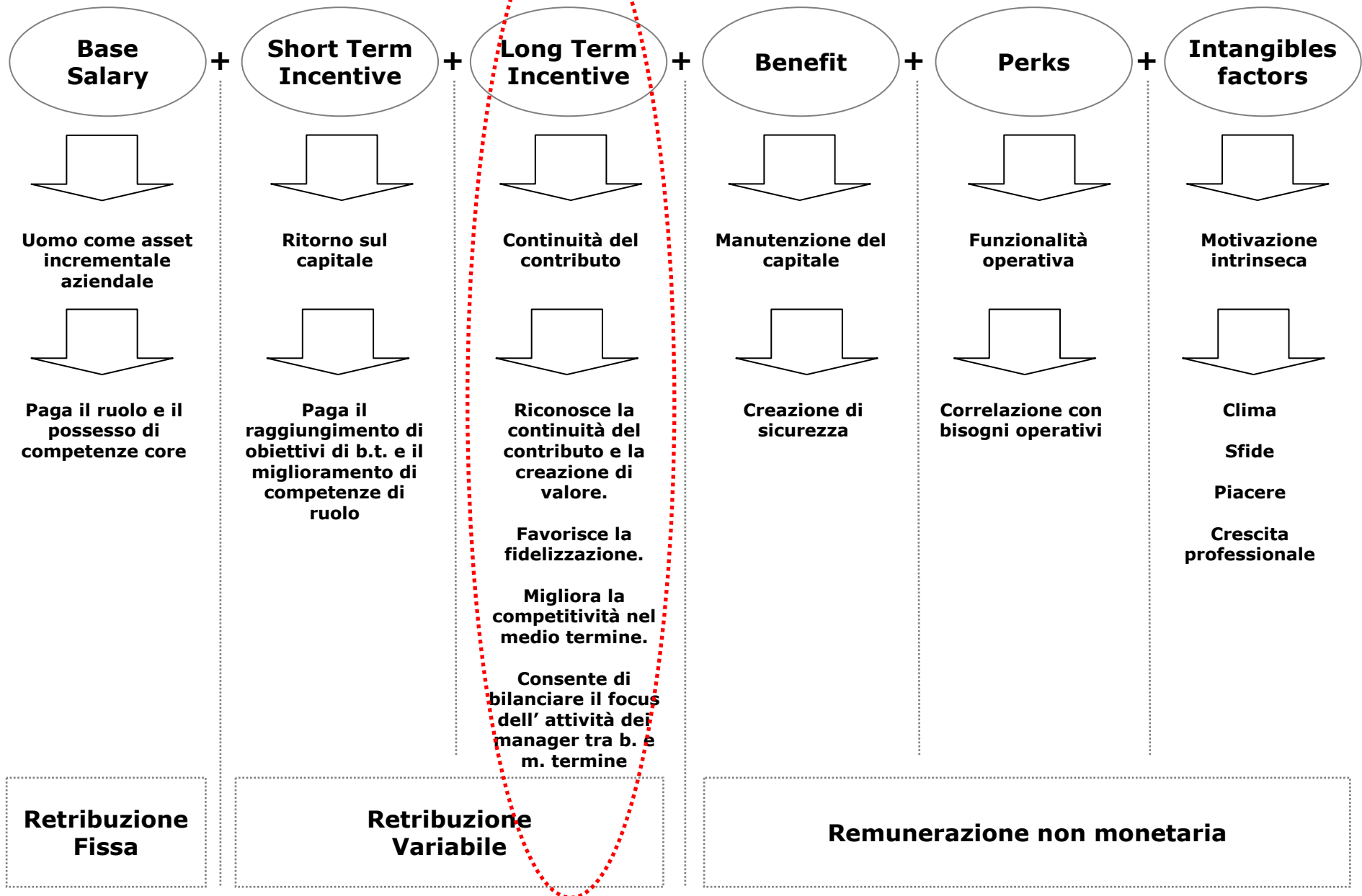


LA GESTIONE DELLA COMPONENTE VARIABILE DEL COMPENSATION PACKAGE DEL MANAGEMENT A MEDIO E LUNGO TERMINE

Giovanni Strapazzon
Group HR Manager
Zambon Group

Milano 15 Dicembre 2005

FRAMEWORK DEL SISTEMA PREMIANTE



Allineamento degli obiettivi del management e degli azionistic

Attrarre pe persone più motivate a scommettere sulle proprie capacità nel conseguire obiettivi sfidanti

Trattenere le persone critiche per il successo dell' organizzazione nel m/l termine

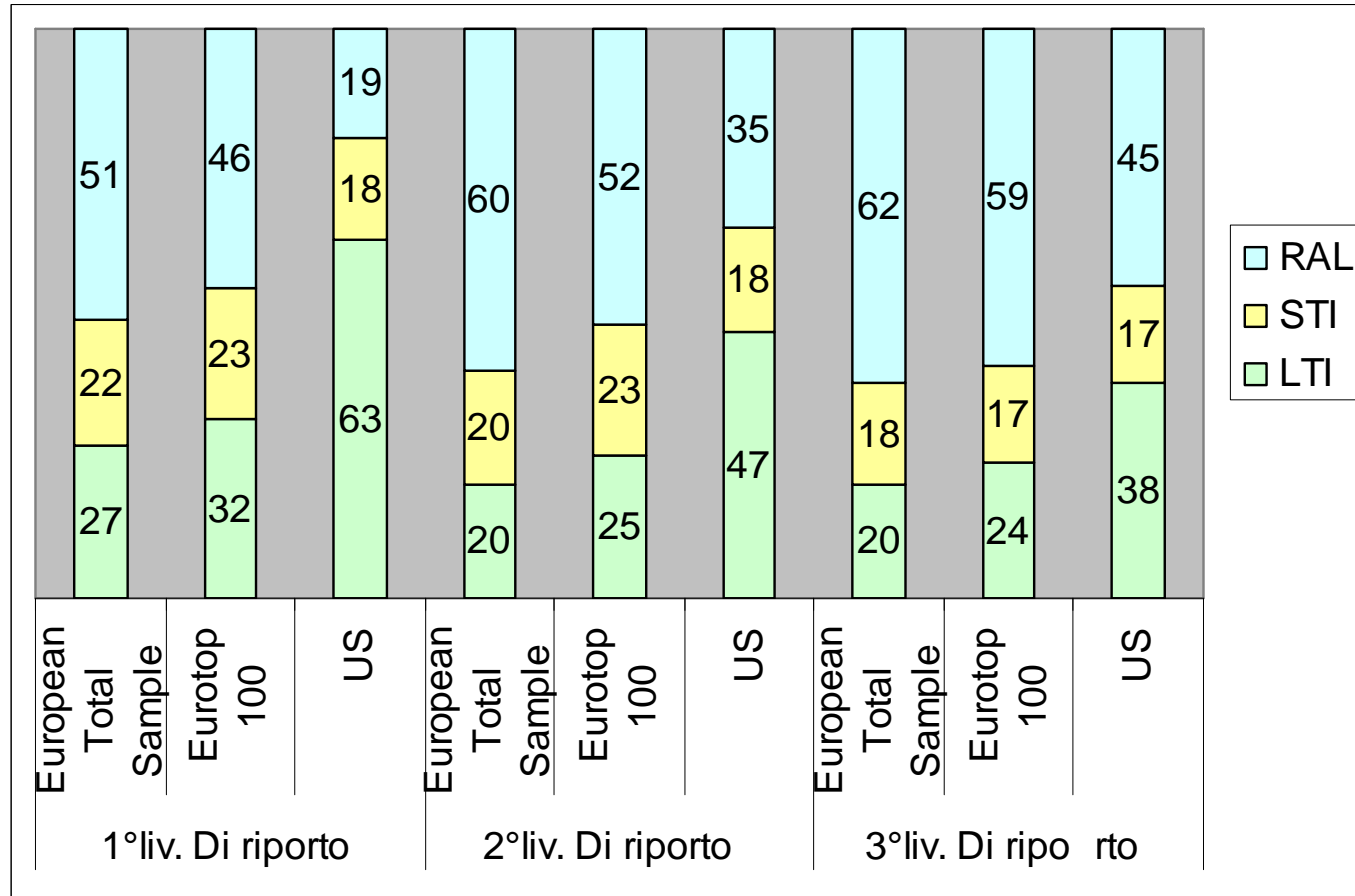
Finalità LTI

Motivare il management al conseguimento di alte Performance (senso di appartenenza, bisogni di stima e realizzazione)

Ampliare e differenziare gli strumenti di compensation e di Valorizzazione delle personec

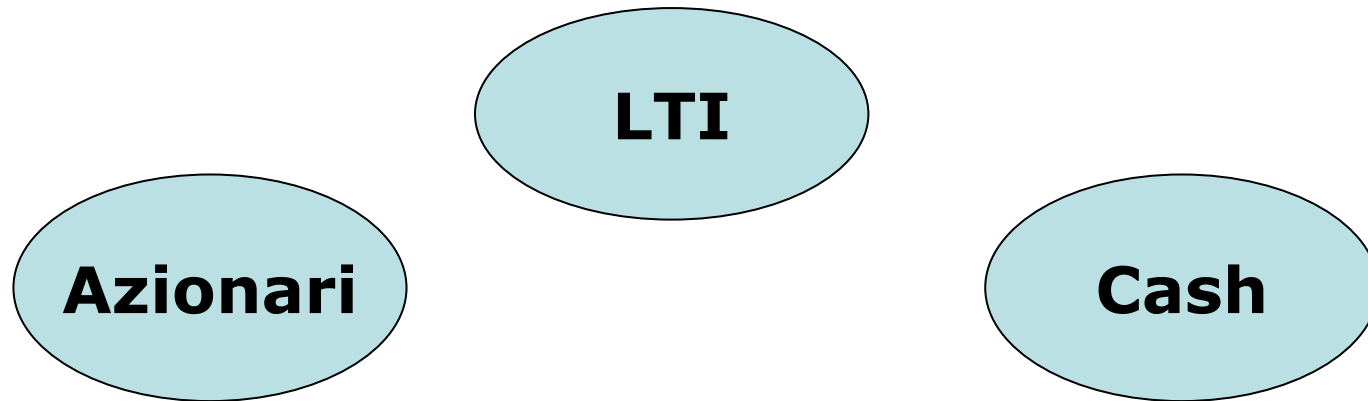
Flessibilità del costo del lavoro del management

LO SCENARIO ESTERNO



... il pacchetto è più articolato anche in Europa, ma esistono differenze verso gli USA

TIPOLOGIE LTIP



Stock Option

Stock Purchase

**Cash
differito**

**Phantom
Stock**

**Performance
Stock Option**

Stock Grant

**Restricted
Stock Grant**

**Azionariato
diffuso**

Agevolazione fiscale

Collegamento diretto alla creazione del valore

Senso di appartenenza

Diluizione del capitale azionario

Contabilizzazione

Collegano l'entità della erogazione alla crescita del valore o alla generazione di utili

Non alterano la composizione del capitale azionario

Maggiori oneri contributivi e fiscali

Elementi di un piano di Stock Option (I)

Destinatari	Executives Managers	
Determinazione del prezzo di esercizio dell' opzione	Pe inferiore al prezzo di mercato Pe pari al prezzo di mercato Pe superiore al prezzo di mercato	
Tempo	Vesting dell' opzione	Generalmente 3 anni In alcuni casi può essere più breve con esercizio in tranches
Esercizio delle opzioni	Piani chiusi (esercizio delle opzioni alla fine del periodo) Piani rolling (esercizio delle opzioni in maniera graduale):	I piani rolling tendono ad orientare il management ad obiettivi di crescita di valore nel lungo termine e, contemporaneamente, offrono la possibilità di ottenere benefici anche nel breve termine.
Frequenza dei piani	Assegnazione e implementazione periodica Assegnazione e implementazione una tantum	Nel primo caso maggior effetto incentivante

Elementi di un piano di Stock Option (II)

<p>Vincoli di indisponibilità delle azioni eventualmente optate</p>		<p>Il beneficiario mantiene le azioni acquisite a seguito dell' esercizio dei diritti di opzione per un determinato periodo di tempo</p> <p>Diritto di prelazione a favore dell' azienda</p>
<p>Legame con la performance aziendale</p>	<p>Fissazione di un prezzo di esercizio delle opzioni sopra la pari</p> <p>Previsione di un vesting period performance based</p> <p>Indicizzazione del prezzo delle opzioni rispetto a determinati indici di mercato</p>	<p>Indicatori finanziari (ROE, EPS, EBITDA, EVA)</p> <p>Prezzo di mercato dell' azione</p>
<p>Tipologia di azioni correlate al piano azionario</p>	<p>Azioni di nuova emissione</p> <p>Azioni in circolazione</p>	
<p>Rilevazione contabile</p>	<p>Le stock option non vengono rilevate come costo esplicito nel bilancio di esercizio e nessuna norma civilistica impone di registrare l' onere sostenuto dall' azienda</p>	<p>IAS 19 (Equity compensation benefits) impongono l' indicazione in stato patrimoniale e conto economico delle stock options come voci di spesa</p>

Elementi di un piano di Stock Option (III)

Ammontare del piano	Fixed value plans	
La scelta tra queste tre tipologie di piano è molto importante in quanto può indurre diversi comportamenti ed implicare differenti tipologie di rischio	Fixed number plans Megagrant plans	
Misura della partecipazione dei destinatari al piano	Posizione occupata e livello retributivo Discrezionalità	

STOCK OPTION PLAN: piano di comunicazione

In generale, la comunicazione deve chiarire i legami tra sforzi e ricompense, esplicitando

- finalità del piano
- benefici ad esso collegati
- meccanismi di funzionamento

Nella prospettiva narrow-based ci siamo comunque dei punti che vanno considerati con maggior attenzione:

- La necessità di giustificare le ragioni della scelta selettiva dei destinatari
- opportunità di condividere le aspettative di crescita di valore dell'organizzazione in modo tale da avvicinare il più possibile la percezione di valore del piano di stock options da parte del manager e quella attribuita allo stesso dall'azienda

STOCK OPTION PLAN: piano di comunicazione

Alcune informazioni che devono essere contenute nel piano di comunicazione:

Schema del piano per le Stock Options

Quali benefici ne traggono i collaboratori

Come si esercita il diritto di opzione

Se si lascia la Società

Informazioni di natura fiscale

Informazioni generali

Capitalizzazione, emissione riservata agli azionisti e riorganizzazione del capitale

Glossario

COSTO REALE DEL PIANO E VALORE PERCEPITO DAL MANAGEMENT DELLE STOCK OPTION

Il costo opportunità delle stock option può essere calcolato in molti modi:

Prezzo che un investitore esterno sarebbe disposto a pagare per quelle opzioni

Metodo Black-Scholes (1973): stima il valore delle opzioni sulla base di numerose variabili:

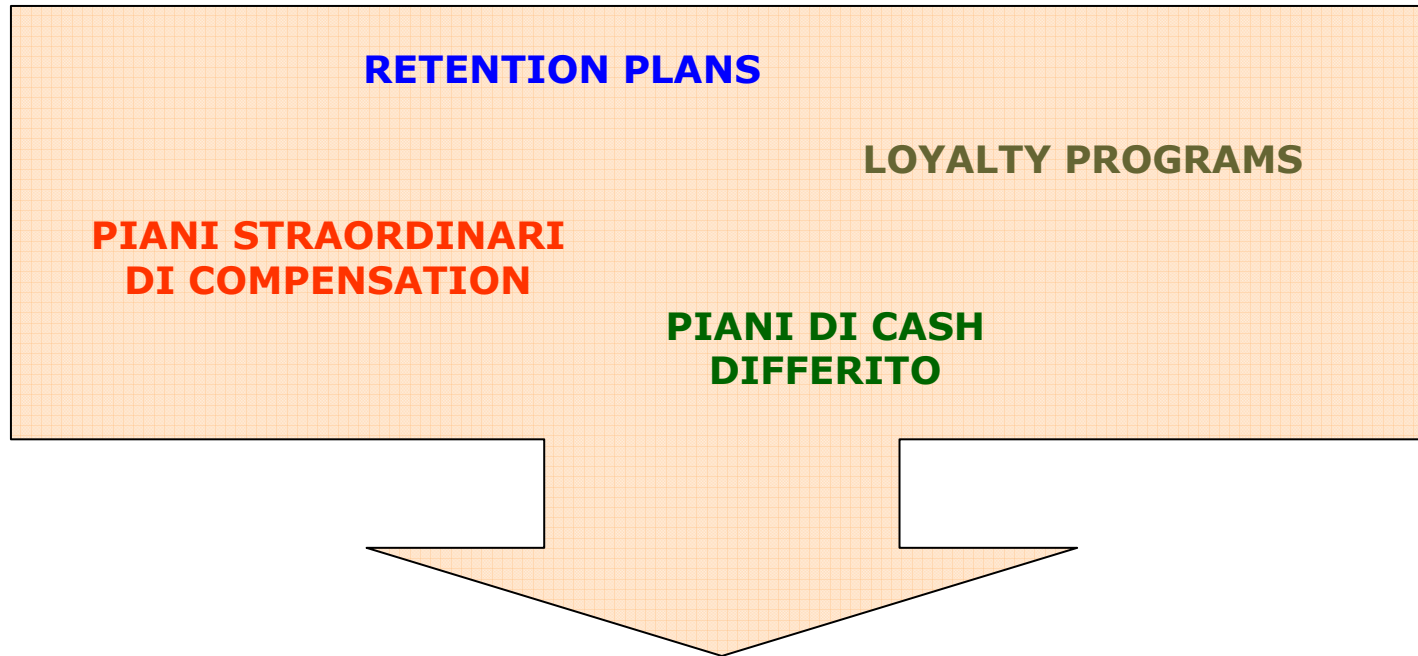
- prezzo corrente dell' azione
- prezzo di esercizio dell' opzione
- vita attesa dell' opzione
- volatilità attesa dell' azione sottostante
- dividendi attesi
- rendimento degli investimenti privi di rischio durante il periodo

Metodo che apprezza il ritorno atteso, in termini di capital gain, stimando la crescita del titolo durante il periodo di vesting in relazione ad alcune condizioni normalmente assunte nel business plan

Questi metodi possono evidenziare il costo che l' azienda sostiene per garantire le opzioni, ma non il valore percepito dal management, in quanto

- non può disporre liberamente
- potrebbe preferire una retribuzione cash, in quanto avverso al rischio

PIANI DI INCENTIVAZIONE MONETARIA



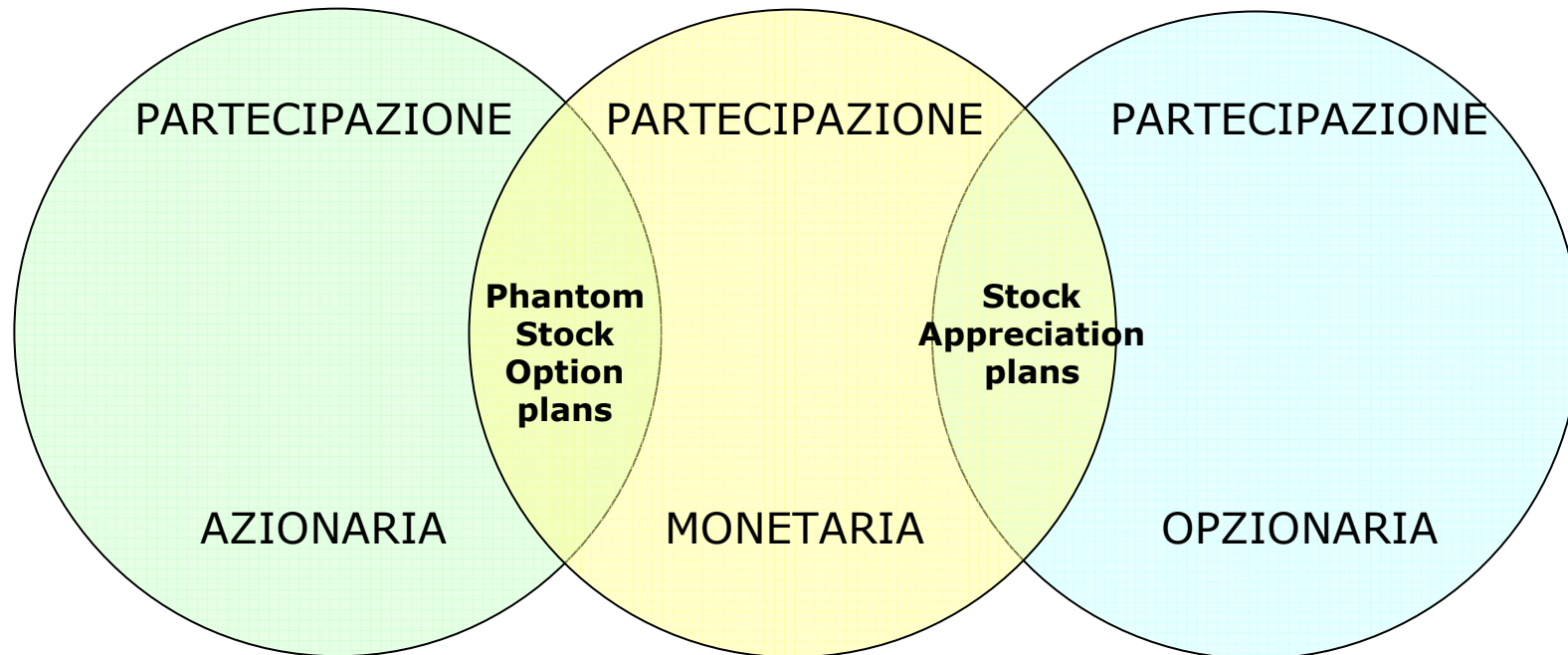
RICONOSCIMENTO DI UN BONUS CASH ALLO SCADERE DI UN TERMINE PREFISSATO

OBIETTIVO PRIORITARIO DI TRATTENERE LE PERSONE MIGLIORI ALL' INTERNO DELL' ORGANIZZAZIONE

VARIABILI CHE INFLUENZANO LA PROGETTAZIONE DI LONG TERM INCENTIVE CASH

VARIABILI	QUESTIONI
Tempo	Dopo quanto tempo viene riconosciuto il premio ? Viene corrisposto in un' unica soluzione ?
Parametri di determinazione	Come viene stabilito il quantum del premio ? Il quantum può essere variabile ?
Condizioni	La corresponsione del premio è condizionata alla mera scadenza del termine fissato ? O può anche essere condizionato al livello di performance ? E a quale livello di performance ?
Destinatari	Chi viene coinvolto in queste forme di incentivazione ? E quanto viene coinvolto ? Con quale selettività ?

LONG TERM INCENTIVE: forme ibride



PHANTOM STOCK OPTION PLANS

Prevede l' assegnazione di azioni virtuali

La remunerazione dei dipendenti viene collegata all' andamento azionario del titolo ed ai dividendi valutato dopo un certo periodo di tempo (vesting period)

La remunerazione dei dipendenti sarà costituita da un' erogazione cash differita assoggettata alle normali ritenute fiscali e contributive del reddito da lavoro dipendente

Nel caso di aziende quotate, il valore delle PSO sarà pari al valore di mercato delle azioni

Nel caso di aziende non quotate, può essere determinata sul book value

STOCK APPRECIATION RIGHTS

L' ammontare dell' incentivo viene determinato dall' incremento di valore di mercato dell' azione in un determinato arco temporale

L' unica variabile di cui si tiene conto è la variazione del valore dell' azione

EQUITY: strumento di ricompensa e di partecipazione del management al capitale di rischio dell' impresa

Prezzo di cessione delle azioni	Stock grant (cessione gratuita)	La cessione risponde ad obiettivi di ricompensa ex post (rinforzo dei comportamenti piuttosto che incentivo)
	Stock purchase (vendita)	la vendita viene privilegiata quando l' intento è quello di far affluire nuovo capitale nell' impresa o incentivare l' azione organizzativa verso il raggiungimento degli obiettivi di lungo termine
Legame con la performance (piani di stock grant)	Restricted shares	Azioni assegnate gratuitamente al management e negoziabili solo dopo un determinato periodo di tempo
	Performance shares	L' assegnazione delle azioni avviene solo al raggiungimento degli obiettivi di performance (strumento di controllo organizzativo)
Destinatari del piano	Broad based management	