

# Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari

## Relazione sull'analisi d'impatto

1. Gli obiettivi del regolatore e le principali aree di indagine .....	2
2. Proporzionalità .....	3
2.1. Banche interessate .....	3
2.2. Personale interessato .....	4
3. Componenti fissa e variabile della remunerazione .....	5
3.1. Rapporto fra le componenti variabile e fissa.....	5
3.2. Applicazione di un fattore di sconto .....	8
4. Remunerazione del Presidente.....	8
5. Soggetti appartenenti a funzioni aziendali di controllo.....	10
6. I <i>golden parachutes</i> .....	11
7. Le reti commerciali.....	12
8. Conclusioni .....	13

**Novembre 2014**

## 1. Gli obiettivi del regolatore e le principali aree di indagine

Gli interventi regolamentari in materia di remunerazione e incentivazione devono essere considerati nell'ambito della più ampia attenzione che le autorità di vigilanza prestano nei confronti del tema dei compensi, quale elemento fondamentale per un sistema di governo societario corretto ed efficace, a propria volta funzionale alla sana e prudente gestione della banca. La regolamentazione è intervenuta nei confronti della generalità degli operatori in ragione dell'esistenza di fallimenti del mercato. Tali fallimenti del mercato si manifestano nella misura in cui i sistemi di remunerazione permettono disallineamenti degli incentivi dei singoli rispetto agli obiettivi aziendali, in particolare a quelli di lungo periodo, potendo risultare in ultima analisi in comportamenti dannosi per la banca medesima.

Dalle analisi compiute a livello internazionale dopo la crisi è emersa quale criticità in tema di *governance* la presenza di "incentivi ad amministratori e ad altre figure aziendali (cd. *risk takers*) distorti da prassi di remunerazione non ben collegate ai rischi e all'andamento non di breve periodo dei profili economico-patrimoniali e di liquidità della banca".<sup>1</sup> Inoltre, è emersa la necessità di un'attenzione nei confronti del contenimento dei costi in generale, e della redditività dell'impresa bancaria. A livello nazionale le evidenze delle risultanze ispettive e dell'analisi cartolare restituiscono un quadro mediamente migliore nel confronto con gli altri Paesi, ma che non fanno venire meno la necessità di predisporre adeguati presidi regolamentari.

In generale, le Disposizioni hanno l'obiettivo di bilanciare l'opportunità di lasciare nella disponibilità delle banche una leva gestionale quale quella legata ai compensi, indirizzando però allo stesso tempo le politiche di remunerazione e assicurandosi che queste non siano in contrasto con la sana e prudente gestione della banca stessa. Negli ampi margini di autonomia che residuano in capo alle banche, è obiettivo della regolamentazione anche valorizzare l'assemblea quale luogo di elezione per l'espressione della volontà dei soci e il controllo dell'azione degli organi sociali.

La Banca d'Italia è intervenuta sul punto con le Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione del marzo 2011 con cui sono state recepite le disposizioni contenute nella Direttiva 2010/76/UE (cd. CRD III) e le Linee Guida di attuazione predisposte dal CEBS nel 2010. La necessità di intervenire nuovamente dal punto di vista regolamentare è in parte collegata all'adempimento di obblighi legati all'appartenenza dell'Italia all'Unione europea (in particolare, al recepimento degli obblighi imposti dalla Direttiva 2013/36/UE del 26 giugno 2013, cd. CRD IV). Tuttavia, anche al di là delle mere esigenze di recepimento della Direttiva si è avvertita la necessità di un aggiornamento normativo, in virtù dell'esperienza applicativa maturata e alla luce delle specifiche caratteristiche del sistema italiano. Inoltre, si è tenuto conto dell'esigenza di evitare la fisiologica obsolescenza della regolamentazione, alla luce della complessiva evoluzione del quadro normativo, con particolare riferimento alle ultime disposizioni emanate in materia di controlli interni e governo societario.

Ai fini dell'analisi d'impatto è stata effettuata una selezione delle aree d'indagine, limitandola alle modifiche regolamentari che non costituiscono mero recepimento delle disposizioni contenute nella Direttiva per le quali la Banca d'Italia gode di ristretti

---

<sup>1</sup> "Doveri e responsabilità degli amministratori delle banche: il punto di vista della Banca d'Italia", Discorso del Capo del Dipartimento di Vigilanza Bancaria e Finanziaria C. Barbagallo al Convegno ABI *L'impresa bancaria: i doveri e le responsabilità degli amministratori*, Roma, 26 marzo 2014.

marginari di discrezionalità, o che comportano un impatto complessivamente limitato. L'analisi d'impatto affronta pertanto i seguenti temi: la proporzionalità (banche interessate e personale interessato), le componenti fissa e variabile della remunerazione, la remunerazione del Presidente e dei soggetti che svolgono funzioni aziendali di controllo, i *golden parachutes* e le reti commerciali.

## 2. Proporzionalità

### 2.1. Banche interessate

Un elemento centrale del quadro regolamentare in materia di remunerazioni è rappresentato dall'applicazione del principio di proporzionalità. Il criterio adottato nelle Disposizioni del 2011 era legato alla distinzione tra banche maggiori (le banche con attivo superiore a 40 mld), intermedie e piccole. Mentre alle banche maggiori si applicava integralmente la disciplina, alle banche intermedie era stato richiesto di applicarla secondo un principio di proporzionalità. Se nella prospettiva di una normativa *principle-based* questo è sufficiente, le esigenze di chiarezza che connotano tale normativa inducono a far valutare l'opportunità di una regolamentazione più di dettaglio. Il solo principio di proporzionalità, del resto, si è rivelato solo parzialmente sufficiente ad assicurare il rispetto degli obiettivi alla base della disciplina.

Quanto alla declinazione del principio di proporzionalità, inoltre, è necessario che questa tenga conto delle altre nozioni di proporzionalità presenti nell'ordinamento bancario e, in particolare, della normativa recentemente emanata in recepimento della medesima Direttiva CRD IV (in particolare, il recente intervento normativo in materia di governo societario).<sup>2</sup>

Ai fini dell'identificazione degli intermediari cui applicare la disciplina sono state vagliate le seguenti opzioni regolamentari:

- **Opzione 0:** graduare l'applicazione delle norme secondo le attuali Disposizioni in materia di remunerazioni, basate sull'appartenenza della banca alla categoria delle banche maggiori, minori o intermedie, quest'ultima classe ricavata per differenza dalle prime due; equivale al mantenimento dello *status quo*;
- **Opzione 1:** rivedere la definizione delle "banche maggiori", in modo da renderla coincidente con il perimetro delle banche *significant* ai sensi del Regolamento SSM. Definire in modo puntuale i criteri applicativi per le banche intermedie, con un correlativo obbligo di applicare percentuali e coefficienti pari almeno alla metà di quelli imposti alle banche maggiori. Per le banche minori si chiarirebbe che queste devono rispettare la disciplina sui compensi, ma si introdurrebbero margini di flessibilità per il personale più rilevante.

L'applicazione dei criteri dell'Opzione 1 farebbe rientrare tra le "banche di maggiori dimensioni o complessità operativa" solo le banche la cui vigilanza diretta è accentrata presso la BCE.<sup>3</sup> L'inquadramento delle altre banche dovrebbe avvenire sulla base di un criterio esclusivamente dimensionale, che non lascerebbe dunque spazio all'autovalutazione e non riconoscerebbe una specificità alle banche quotate.

---

<sup>2</sup> Cfr. 1° aggiornamento della Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, Parte Prima, inserito un nuovo Titolo IV "Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi", con il Capitolo 1 "Governo societario".

<sup>3</sup> L'elenco, periodicamente aggiornato, di tali banche è reperibile al seguente indirizzo: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/list/who/html/index.en.html>.

In relazione alle disposizioni in esame, possono essere individuati per le opzioni descritte i seguenti costi e benefici.

I **costi** dell'Opzione 1 sono connessi principalmente al fatto che questa comporterebbe una regolamentazione di maggiore dettaglio, che, rispetto ad una forma di regolamentazione per principi, è normalmente caratterizzata da minori flessibilità e semplicità. L'Opzione 1 manterrebbe gli svantaggi legati a un potenziale disallineamento con il perimetro soggettivo delle disposizioni in materia di *governance*, in quanto le banche quotate potrebbero essere ricomprese, ai fini delle disposizioni in materia di remunerazioni, tra le banche intermedie. Per la categoria delle banche accentrate ai fini SSM, la presenza di banche non quotate – seppure in numero molto limitato – potrebbe comportare difficoltà applicative relativamente alle norme che prevedono l'incentivazione sotto forma di strumenti finanziari.

I **benefici** dell'Opzione 1 sono connessi all'utilizzo di un perimetro soggettivo che permette che le banche di maggiori dimensioni vengano a coincidere con le banche soggette a vigilanza diretta da parte della BCE (banche *significant*), e che a queste di conseguenza si applichi un *corpus* omogeneo di norme. I criteri quantitativi utilizzati per la definizione delle soglie minime presentano benefici – sia per i soggetti destinatari della disciplina, sia per l'autorità di vigilanza – in termini di semplicità, alla luce dell'utilizzo della sola dimensione dell'attivo.

Per le ragioni evidenziate, e in particolare alla luce della necessità di predisporre un corpus normativo omogeneo e adeguato per le banche soggette a vigilanza diretta da parte della BCE, l'Opzione 1 risulta complessivamente preferibile.

## 2.2. Personale interessato

Un elemento fondamentale per l'attuazione della disciplina è legato al perimetro soggettivo di applicazione delle Disposizioni. A tale proposito, la Direttiva lascia ai Paesi membri alcune discrezionalità applicative, con riferimento a un'ampia parte delle Disposizioni, legata in particolare alla struttura dei sistemi di remunerazione e incentivazione.

Sono state individuate le seguenti opzioni regolamentari:

- **Opzione 0:** applicazione delle generali disposizioni inerenti alla struttura dei sistemi di remunerazione e incentivazione (compreso il nuovo limite 1:1 sulla componente variabile) a tutto il personale; applicazione al solo "personale più rilevante" delle regole di maggiore dettaglio relative al differimento e alla composizione della componente variabile (mantenimento dello *status quo*);
- **Opzione 1:** applicazione delle generali disposizioni inerenti alla struttura dei sistemi di remunerazione e incentivazione (escluso il nuovo limite 1:1) a tutto il personale; applicazione al solo "personale più rilevante" di ulteriori regole di maggiore dettaglio, relative al differimento e alla composizione della componente variabile, nonché al nuovo limite 1:1 sulla componente variabile.

L'Opzione 0 comporterebbe, fra l'altro, l'estensione a tutto il personale, e dunque non soltanto ai *risk-takers*, delle disposizioni sul limite massimo di 1:1 del rapporto variabile/fisso della remunerazione (cfr. par. 3.1).

In relazione alle disposizioni in esame, possono essere individuati per le opzioni descritte i seguenti costi e benefici.

I **costi** dell'Opzione 1 sono connessi alla possibile presenza nella compagine aziendale di soggetti che, pur non essendo qualificati come *risk-takers*, possono avere un forte incentivo ad assumere rischi. L'Opzione 1, escludendoli dall'applicazione delle regole di

maggior dettaglio, potrebbe consentire indebite deroghe rispetto alle finalità della normativa in discussione.

I **benefici** dell'Opzione 1 sono legati a un possibile minore irrigidimento complessivo della normativa, essendo riconosciuta alla banca una maggiore autonomia nella determinazione delle retribuzioni. L'Opzione 1, nel comportare un ambito di applicazione soggettivo meno esteso, recherebbe inoltre il beneficio di non rappresentare una disposizione ulteriore rispetto a quelle strettamente necessarie per il recepimento della Direttiva. In questo senso, questa potrebbe evitare un potenziale svantaggio competitivo (in termini di minore probabilità di attrarre migliori risorse) per le banche italiane rispetto alle banche degli altri Paesi dell'Unione europea. Più in generale, tale opzione risulta quella maggiormente in armonia con l'impostazione finora seguita a livello regolamentare nazionale ed europeo.

Per le ragioni evidenziate, e in particolare alla luce della necessità di evitare un ingiustificato irrigidimento delle strutture di remunerazione, l'Opzione 1 risulta complessivamente preferibile.

### 3. Componenti fissa e variabile della remunerazione

#### 3.1. Rapporto fra le componenti variabile e fissa

La Direttiva obbliga all'introduzione di un limite massimo per il rapporto tra la componente variabile e la componente fissa della remunerazione, allo scopo sia di contrastare compensi totali eccessivi, sia di evitare uno sbilanciamento della componente variabile rispetto alla componente fissa. Questo, infatti, potrebbe comportare a propria volta l'introduzione di un incentivo a un'eccessiva assunzione di rischi.

Da questo punto di vista, la Direttiva innova rispetto all'impostazione della CRD III, la quale si limitava a richiedere un corretto bilanciamento fra le due componenti, stabilendo un rapporto massimo precisamente individuato per i *risk-takers* in 1:1 fra le componenti variabile e fissa. Si tratta di un'innovazione resa necessaria dalle divergenze riscontrate in ambito europeo quanto al livello medio di tale rapporto, e alla conseguente necessità di armonizzazione, anche al fine di evitare effetti negativi di *spill-over* dei rischi. Una componente variabile eccessiva, infatti, è suscettibile di generare distorsioni legate a un'assunzione di rischi eccessiva.

A questo proposito, sono stati considerati i risultati della raccolta dati realizzata dalla European Banking Authority in relazione alle remunerazioni pari o superiori a 1 milione di euro (*EBA Guidelines On the Data Collection Exercise Regarding High Earners*). Il rapporto fra componente variabile e componente fissa risulta in Italia nel campione esaminato pari al 124%, mentre il rapporto fra componente variabile e remunerazione totale è pari al 55%.<sup>4</sup> Gli altri Paesi europei con sistemi bancari comparabili che partecipano all'esercizio mostrano valori più elevati della componente variabile sia in rapporto alla componente fissa (Francia 375%, Germania 211%, Spagna 137%), sia in rapporto al totale (Francia 79%, Germania 68%, Spagna 58%).<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Per i dati riferiti al 2012 la raccolta dati EBA ha interessato in Italia 109 soggetti che risultano *high earners* nei settori *Investment banking*, *Retail banking*, *Asset management* e *Other business areas*. Rispetto all'esercizio effettuato sui dati dell'anno precedente, il *trend* mostrato è nel senso di un aumento dell'importanza relativa della componente variabile della remunerazione (nella raccolta dati del 2011 i valori menzionati erano rispettivamente pari al 90% e al 47%).

<sup>5</sup> Nell Regno Unito, in cui il sistema bancario, per quanto qui interessa, presenta caratteristiche parzialmente diverse, tale rapporto risulta pari al 370%.

Inoltre, la Direttiva introduce la possibilità, per ciascuno Stato membro, di accordare all'assemblea dei soci il potere di approvare un limite più elevato di tale rapporto; il limite deve tuttavia risultare inferiore o uguale a 2:1 (200%). La scelta regolamentare di riconoscere alle banche la possibilità di elevare tale limite, alla condizione che tale decisione sia rimessa all'assemblea, rappresenta un contemperamento delle esigenze d'intervento regolamentare con la tutela dell'autonomia delle banche nel disegno delle proprie politiche di remunerazioni.<sup>6</sup>

Con riferimento alla relazione tra la componente variabile e la componente fissa della remunerazione sono state individuate le seguenti opzioni regolamentari:

- **Opzione 0:** non indicare uno specifico rapporto tra le componenti variabile e fissa (mantenimento dello *status quo*);
- **Opzione 1.1:** introdurre un preciso rapporto massimo tra le componenti variabile e fissa, individuato in 1:1 (100%);
- **Opzione 1.2:** introdurre un preciso rapporto massimo tra le componenti variabile e fissa derogando dal rapporto previsto dalla Direttiva, stabilendo questo in misura inferiore rispetto a 1:1 (100%).

Con riferimento al riconoscimento di poteri all'assemblea in merito alla possibilità di accrescere il rapporto tra le componenti variabile e fissa della remunerazione sono state individuate le seguenti opzioni regolamentari:

- **Opzione 2.1:** riconoscere all'assemblea il potere di approvare un limite più elevato per il rapporto tra le componenti variabile e fissa (comunque non superiore a 2:1);
- **Opzione 2.2:** non riconoscere all'assemblea il potere di approvare un limite più elevato del rapporto tra le componenti variabile e fissa.

L'Opzione 0 di mantenimento dello *status quo* non risulta percorribile dal punto di vista legale, in quanto superata proprio dalle disposizioni della Direttiva. Questa richiede, infatti, l'introduzione di uno specifico rapporto massimo fra componenti fissa e variabile, identificato in 1:1 (salva la possibilità di consentire all'assemblea dei soci la previsione di un limite più elevato).

I dati resi disponibili nell'ambito delle raccolte dati curate dalla European Banking Authority non sono risultati del tutto sufficienti ai fini dell'analisi, in quanto limitati soltanto agli *high-earners* (> 1 mln euro) di tutte le banche o ai *risk-takers* di un numero limitato di banche (attivo > 40 mld euro).<sup>7</sup> Per questo motivo l'analisi del quadro attuale delle remunerazioni, in termini di rapporto fra componente variabile e componente fissa, e la stima dell'impatto delle opzioni considerate, ha reso necessario un supplemento di analisi. È stato così selezionato un campione di 24 banche, formato da 12 banche maggiori e 12 banche intermedie e minori (individuate, queste ultime, tramite tecnica di campionamento casuale nel rispetto delle proporzioni fra spa, popolari e bcc del sistema bancario). Per le banche del campione sono state esaminate le Relazioni sulla remunerazione,<sup>8</sup> insieme ai dati resi disponibili da un esercizio di raccolta dati condotto

---

<sup>6</sup> La necessità di un corretto bilanciamento deve essere valutata anche alla luce delle possibili risposte comportamentali che potrebbero seguire all'approvazione delle Disposizioni e, in particolare, all'esigenza contenimento dei costi complessivi della banca.

<sup>7</sup> Il riferimento è in particolare ai dati raccolti in relazione alle Linee Guida EBA in materia di *benchmarking* e *high earners*.

<sup>8</sup> Ai sensi dell'art. 123ter del TUF le società quotate mettono a disposizione del pubblico prima dell'assemblea ordinaria annuale una relazione sulla remunerazione articolata in due sezioni (a cui sono allegate o segnalate le informazioni in merito ai piani di compensi previsti dalle disposizioni sulla

*ad hoc*. Nel campione considerato il rapporto variabile/fisso contenuto nell'Opzione 1.1 non risulterebbe vincolante per alcun Presidente e consigliere, sia esecutivo, sia non esecutivo. Il rapporto risulterebbe invece vincolante in due casi per l'amministratore delegato. Nell'ipotesi del riconoscimento all'assemblea della flessibilità prevista dall'Opzione 2.1, se questa fosse esercitata nel senso di un innalzamento del rapporto, questo potrebbe non risultare vincolante neanche per i casi indicati. Dai dati disponibili non è possibile effettuare una stima precisa dell'impatto di tale rapporto su tutto il personale delle banche. Questo dipenderà largamente, infatti, dall'evoluzione delle forme contrattuali e delle strutture stipendiali che caratterizzeranno i rapporti di lavoro nel settore bancario, elemento in via di ridefinizione e di non facile ponderazione.

In relazione alle disposizioni in esame, possono essere individuati per le opzioni descritte i seguenti costi e benefici.

I **costi** dell'Opzione 1.2 rispetto a quelli dell'Opzione 1.1 sono legati al fatto che un rapporto più basso, e dunque con un peso relativo maggiore della componente fissa, renderebbe più debole il legame della remunerazione con i risultati economici aziendali. Questo potrebbe contribuire a un irrigidimento della struttura dei costi, con conseguente difficoltà per la banca di comprimerli in presenza di congiuntura aziendale avversa. L'Opzione 1.1, nel prevedere un maggior favore nei confronti della componente variabile, potrebbe così recare incentivi impliciti all'assunzione di rischi. Il limite di 1:1 previsto dalla Direttiva, tuttavia, sembra idoneo a mitigare tale costo, bilanciando adeguatamente le due componenti. Alla luce delle analisi effettuate, l'impatto sul sistema del limite previsto dall'Opzione 1.1, in termini di soggetti per i quali si renderebbe necessario rivisitare la struttura remunerativa, sarebbe complessivamente modesto. Per quanto attiene invece ai costi dell'Opzione 2.2 rispetto a quelli dell'Opzione 2.1, questi risultano connessi all'irrigidimento della normativa e alla sua mancanza di flessibilità in funzione delle specifiche esigenze aziendali che possono venire di volta in volta in rilievo.

I **benefici** dell'Opzione 1.1, rispetto all'Opzione 1.2, sono rappresentati dal fatto che un limite più elevato a favore della componente variabile potrebbe permettere una migliore calibrazione delle retribuzioni in relazione alle specifiche condizioni della banca. Tale limite avrebbe il beneficio di costituire allo stesso tempo un idoneo mezzo di allineamento fra remunerazione variabile e obiettivi aziendali, un presidio a tutela dell'adeguatezza della remunerazione nelle ipotesi in cui la componente variabile non fosse effettivamente erogata, nonché un adeguato strumento di contrasto all'eventuale reazione di tendenza ad accrescere la remunerazione variabile. Rispetto ai poteri attribuibili all'assemblea, i benefici dell'Opzione 2.1 risultano preponderanti rispetto a quelli dell'Opzione 2.2 e sono principalmente legati alla valorizzazione del ruolo dell'assemblea degli azionisti quale organo deputato all'elaborazione delle linee di fondo delle politiche retributive, e per questa via dell'autonomia della banca.

Per le ragioni evidenziate e, in particolare, alla luce della necessità di recepire le indicazioni della Direttiva, in assenza di specifiche esigenze di sistema che rendano necessario un discrezionale abbassamento del limite previsto dalla Direttiva, e in presenza di sufficienti ragioni che inducano ad accordare all'assemblea il potere di innalzare il rapporto entro i limiti previsti, la combinazione delle Opzioni 1.1 e 2.1 risulta complessivamente preferibile.

---

attribuzione di strumenti finanziari a esponenti aziendali, dipendenti o collaboratori). Cfr. art. 84<sup>quater</sup> del Regolamento Consob Emittenti e l'art. 6 del Codice di autodisciplina delle società quotate.

### 3.2. Applicazione di un fattore di sconto

La Direttiva contempla la possibilità di applicare un tasso di sconto sulla parte variabile della remunerazione corrisposta in via differita, in coerenza con le Linee guida che sono state approvate dall'EBA, e nei limiti previsti dal testo legislativo stesso.<sup>9</sup> La previsione è pensata in particolare per quei casi in cui la componente variabile della remunerazione è differita per un periodo di tempo particolarmente lungo.

In relazione alla possibile applicazione di un fattore di sconto sono state individuate le seguenti opzioni regolamentari:

- **Opzione 0:** non esercitare la facoltà prevista dalla Direttiva, escludendo la possibilità di applicare un tasso di sconto alla componente variabile differita (mantenimento dello *status quo*);
- **Opzione 1:** esercitare la facoltà prevista dalla Direttiva, consentendo alle banche di applicare un tasso di sconto alla componente variabile differita.

In relazione alle disposizioni in esame, possono essere individuati per le opzioni descritte i seguenti costi e benefici.

I **costi** dell'Opzione 1 sono da ritenersi collegati all'introduzione nel quadro regolamentare di tale elemento aggiuntivo, ai fini della cui calibrazione saranno approvate specifiche Linee guida da parte dell'EBA (con particolare riferimento, fra le altre cose, al tasso di sconto nominale, al tasso e al rischio di inflazione e alla durata del differimento), alle quali la Banca d'Italia potrebbe doversi conformare. Dal punto di vista dell'autorità, questo potrebbe comportare marginali oneri aggiuntivi di vigilanza nel monitoraggio delle condizioni di applicazione di tale tasso di sconto, insieme a una maggiore complessità di tale attività di controllo.

I **benefici** dell'Opzione 1 attengono all'introduzione di un ulteriore elemento di flessibilità nel complessivo disegno della remunerazione, oltre al fatto che l'applicazione di un tasso di sconto potrebbe permettere un migliore ancoraggio della remunerazione ai risultati di lungo periodo. Tale flessibilità, tuttavia, risulterebbe proporzionalmente meno necessaria per le banche nel complessivo quadro regolamentare alla luce della flessibilità che si è deciso di riconoscere loro in relazione al potere dell'assemblea di approvare un limite più elevato per il rapporto tra le componenti variabile e fissa.

Per le ragioni accennate, in virtù del fatto che i benefici derivanti dall'introduzione di tale tasso di sconto risultano complessivamente molto modesti, a fronte di un quadro regolamentare in materia di remunerazioni ormai piuttosto articolato, l'Opzione 0 risulta complessivamente preferibile.

## 4. Remunerazione del Presidente

Principio generale in materia di remunerazione del Presidente è che essa debba essere coerente con il ruolo da questi svolto. Le Disposizioni sulla *governance* pubblicate a maggio 2014 dall'Istituto ribadiscono – chiarendo indicazioni già fornite in tal senso – il ruolo non esecutivo che deve caratterizzare la figura del Presidente. Si rammenta che in principio, anche alla luce delle disposizioni europee in materia, la remunerazione dei componenti non esecutivi del consiglio di amministrazione dovrebbe avere esclusivamente o prevalentemente natura fissa.

---

<sup>9</sup> La Direttiva prevede che tale fattore di sconto possa essere applicato unicamente alla remunerazione variabile rappresentata da strumenti finanziari differiti per almeno 5 anni, nel limite del 25% della remunerazione variabile complessiva.

Le informazioni raccolte nello svolgimento delle ordinarie attività di vigilanza hanno evidenziato come le remunerazioni medie dei Presidenti siano in generale piuttosto elevate, in particolare se valutate in relazione alla remunerazione dell'amministratore delegato o del direttore generale.

Nel campione considerato ai fini delle analisi di cui al paragrafo 3.1 (24 banche, di cui 12 maggiori e 12 intermedie e minori individuate con campionamento casuale) l'ammontare in valore assoluto della remunerazione del Presidente mostra una notevole variabilità, anche fra banche di dimensioni comparabili, attestandosi su valori che vanno dalla mera percezione di gettoni di presenza per la partecipazione alle riunioni del consiglio fino a livelli di remunerazione del tutto comparabili a quelli dell'amministratore delegato o del direttore generale.<sup>10</sup>

Con riferimento alla remunerazione del presidente sono state individuate le seguenti opzioni regolamentari:

- **Opzione 0:** non introdurre alcun limite specifico alla remunerazione del Presidente, lasciando che a questa si applichino solo i principi generali in materia di remunerazioni (mantenimento dello *status quo*);
- **Opzione 1:** introdurre un limite alla remunerazione del Presidente, stabilendo che questa debba essere coerente con il ruolo svolto e in ogni caso inferiore al 70% della componente fissa della remunerazione percepita dall'amministratore delegato o, in mancanza di questi, dal direttore generale;
- **Opzione 2:** introdurre un limite alla remunerazione del Presidente, stabilendo che questa debba essere coerente con il ruolo svolto e in ogni caso inferiore al 100% della componente fissa della remunerazione percepita dall'amministratore delegato o dal direttore generale;
- **Opzione 3:** introdurre un limite alla remunerazione del Presidente, stabilendo che questa debba essere coerente con il ruolo svolto e parametrata alla retribuzione accordata ai consiglieri non esecutivi.

Nel campione considerato l'Opzione 1 (70% della componente fissa della remunerazione dell'amministratore delegato o del direttore generale) risulterebbe vincolante per 9 banche su 24. L'Opzione 2 (100% della componente fissa dell'amministratore delegato o del direttore generale) risulterebbe vincolante per 3 banche su 24.

Per le opzioni descritte possono essere individuati i seguenti costi e benefici.

I **costi** presentati dall'Opzione 1 sono legati all'eventuale allineamento, in termini retributivi, degli incentivi del Presidente e dell'amministratore delegato, con un possibile conseguente indebolimento del ruolo del primo nella sua funzione di monitoraggio dell'attività dell'organo con funzione di supervisione strategica. In generale il costo associato a tutte le opzioni che fissano un limite al rapporto fra remunerazione del Presidente e la componente fissa di quella di AD/DG (Opzione 1 e Opzione 2) è quello che tale rapporto non sia fatto rispettare mediante un abbassamento della remunerazione del primo, laddove opportuna, ma attraverso un innalzamento di quella del secondo. In questo senso, si corre il rischio di un innalzamento della remunerazione totale per i casi in cui le disposizioni regolamentari non sarebbero altrimenti rispettate. L'Opzione 3

---

<sup>10</sup> Per esigenze di comparabilità i dati considerati in relazione alle remunerazioni del Presidente fanno riferimento alla remunerazione di questi nella sola banca considerata (nel caso di gruppi bancari, nella capogruppo), senza considerare dunque le remunerazioni percepite per cariche ricoperte in altre società del gruppo.

comporterebbe costi notevoli dal punto di vista dell'analisi e della determinazione; la calibrazione della remunerazione massima del Presidente in funzione della remunerazione massima dei consiglieri non esecutivi non risulta infatti agevole. Il rapporto fra le due mostra, infatti, nel campione considerato, una variabilità elevatissima, e comporterebbe dunque problemi di calibrazione non immediatamente risolvibili. Inoltre questo, per risultare corretto dal punto di vista concettuale, dovrebbe tenere conto del fatto che, se è vero che il ruolo del Presidente non deve avere una natura esecutiva, il suo ruolo non è neanche pienamente assimilabile a quello dei consiglieri non esecutivi, caratterizzandosi per un *plus*, per esempio in termini di azione di coordinamento del consiglio, che deve avere un opportuno riconoscimento.

I **benefici** di tutte le opzioni che prevedono l'introduzione di un limite specifico alla remunerazione del Presidente (Opzione 1, Opzione 2 e Opzione 3) risiedono nella capacità, per mezzo di tale strumento, di evitare di indebolire nella sostanza l'assetto disegnato dalle recenti indicazioni regolamentari in materia di *governance* per il tramite della leva retributiva. Rispetto alle altre opzioni, l'Opzione 2 reca l'ulteriore beneficio di combinare la calibrazione migliore quanto a: i) i soggetti di riferimento: l'amministratore delegato o il direttore generale, invece che i consiglieri non esecutivi (Opzione 3). Nonostante la natura non esecutiva della carica di Presidente, che potrebbe far propendere per un'assimilazione ai consiglieri non esecutivi, tali ruoli mostrano nella prassi una certa distanza; oltre a ciò, il Presidente svolge anche compiti ulteriori rispetto ai primi; ii) le percentuali indicate: il 100% in luogo del 70% (Opzione 1), lasciando in questo modo un più ampio margine di flessibilità alla banca.

Per le ragioni ora discusse, in virtù della necessità di evitare possibili distorsioni derivanti da remunerazioni non in linea con il ruolo non esecutivo svolto dal Presidente, nonché dalle opportune calibrazioni in termini quantitativi e di parametri di riferimento, l'Opzione 2 risulta complessivamente preferibile.

## 5. Soggetti appartenenti a funzioni aziendali di controllo

La remunerazione dei soggetti incaricati di funzioni aziendali di controllo rappresenta un aspetto di particolare delicatezza, alla luce del ruolo che questi sono chiamate a svolgere e del loro contributo alla sana e prudente gestione della banca. Una corretta calibrazione della remunerazione di tali soggetti è necessaria perché questi siano incentivati a un corretto e imparziale svolgimento della funzione loro affidata. In particolare, soprattutto per il personale più rilevante, è necessario che il rapporto fra componente fissa e variabile della remunerazione non si risolva in un'impropria sensibilità nei confronti di elementi anche indirettamente collegati all'andamento gestionale.

Atteso che in ogni caso dovrebbe essere rispettato il principio per cui le remunerazioni delle funzioni aziendali di controllo dovrebbero avere natura esclusivamente o quasi esclusivamente fissa, sono state individuate le seguenti opzioni regolamentari:

- **Opzione 0:** l'eventuale componente variabile, di contenuta dimensione, potrebbe essere unicamente parametrata a obiettivi qualitativi o di sostenibilità aziendale (mantenimento dello *status quo*);

- **Opzione 1:** l'eventuale componente variabile, parametrata unicamente a obiettivi qualitativi o di sostenibilità aziendale, dovrebbe essere contenuta per il personale più rilevante entro il limite di un terzo della componente fissa.

Nel campione di banche considerato (cfr. par. 3.1) l'Opzione 1 non risulterebbe vincolante per alcuna delle banche di dimensioni intermedie e minori. Per quanto riguarda le banche di maggiori dimensioni l'Opzione 1 risulterebbe invece vincolante per 4 di queste, che dovrebbero adeguare le proprie politiche di remunerazione alla nuova disposizione al fine di rispettare il limite. D'altro canto tali banche, pur potendo astrattamente farlo in virtù delle politiche approvate, non hanno in concreto corrisposto nell'anno in esame una retribuzione superiore al limite regolamentare in esame.

In relazione alle disposizioni in esame, possono essere individuati per le opzioni descritte i seguenti costi e benefici.

I **costi** dell'Opzione 1 sono essenzialmente rappresentati da una complessiva maggiore rigidità della normativa, che sostituirebbe il generale requisito di una dimensione contenuta della componente variabile con un preciso limite pari a 1/3 della componente fissa. Questo comporterebbe automaticamente una minore flessibilità, con conseguente perdita della possibilità di meglio adattare le strutture retributive alle singole specificità aziendali.

I **benefici** connessi all'Opzione 1 sono legati alla medesima introduzione del limite. L'introduzione di tale limite permette di evitare che un peso eccessivo della componente variabile possa pregiudicare l'integrità del personale più rilevante delle funzioni aziendali di controllo, con grave nocimento alla sana e prudente gestione della banca. In concreto, questo limite lascerebbe peraltro ampi margini di autonomia alle banche, in quanto è presumibile che risulterebbe vincolante solo in casi residuali. Queste beneficerebbero, inoltre, di un'indicazione normativa chiara e precisa, non suscettibile di dare luogo a incertezze interpretative.

Per le ragioni ora illustrate, in virtù della necessità di evitare le possibili distorsioni derivanti da strutture remunerative in contrasto con i compiti di controllo assegnati a tali funzioni aziendali, l'Opzione 1 risulta complessivamente preferibile.

## 6. I *golden parachutes*

Un elemento circoscritto alla fase conclusiva del rapporto di lavoro, ma di particolare importanza, è rappresentato dai cd. *golden parachutes*, vale a dire i compensi riconosciuti in ragione dell'estinzione anticipata dal rapporto di lavoro. La normativa italiana sul punto risulta essenzialmente in linea con i requisiti richiesti dalla normativa europea, sia quanto alla Direttiva CRD4, sia quanto agli standard internazionali.

Atteso che in ogni caso i compensi per l'estinzione anticipata del rapporto di lavoro devono essere collegati alla *performance* aziendale e corrisposti in conformità alle regole inerenti alla componente variabile della remunerazione, sono state individuate le seguenti opzioni regolamentari:

- **Opzione 0:** prevedere che tali compensi siano collegati alla *performance* realizzata e ai rischi assunti; tali compensi devono essere contenuti entro limiti individuati dalle banche stesse, anche in termini di numero di annualità della remunerazione fissa (mantenimento dello *status quo*);
- **Opzione 1:** chiarire che (indipendentemente dalla qualificazione giuridica e dalla giustificazione economica) i *golden parachutes* sono parte della componente

variabile della remunerazione, che tuttavia non va considerata nel calcolo del limite variabile/fisso. Introdurre margini di flessibilità finalizzati a evitare che la normativa in analisi sia di ostacolo a processi di ristrutturazione aziendale; stabilire che i compensi siano limitati a un numero di annualità della componente fissa della remunerazione; definire nella normativa il numero massimo di annualità;

- **Opzione 2:** chiarire che (indipendentemente dalla qualificazione giuridica e dalla giustificazione economica) i *golden parachutes* sono parte della componente variabile della remunerazione, che tuttavia non va considerata nel calcolo del limite variabile/fisso. Introdurre margini di flessibilità finalizzati a evitare che la normativa in analisi sia di ostacolo a processi di ristrutturazione aziendale; stabilire che i compensi siano limitati a un numero di annualità della componente fissa della remunerazione; far approvare *ex ante* dall'assemblea dei soci sia i criteri per la corresponsione di tali compensi, sia l'ammontare massimo di questi.

Per le opzioni descritte possono essere individuati i seguenti costi e benefici.

I **costi** dell'Opzione 1 sono legati al fatto che un limite rigidamente predefinito a livello normativo non è pienamente giustificato alla luce della presenza di altre disposizioni, quali quelle sulla componente variabile, già di per sé idonee a prevenire gli eccessi legati alla corresponsione di somme di importo eccessivamente elevato rispetto ai risultati raggiunti. Tale effetto di irrigidimento è mitigato nell'Opzione 2, che prevede un coinvolgimento dell'assemblea sul punto.

I **benefici** dell'Opzione 1 e dell'Opzione 2 risiedono essenzialmente nella possibilità di regolare alcuni aspetti dei compensi per l'estinzione anticipata del rapporto di lavoro anche qualora questi assumano vesti giuridiche eterogenee, quale per esempio quella di accordi transattivi. Rispetto all'Opzione 1, l'Opzione 2 reca l'ulteriore vantaggio di valorizzare il ruolo dell'assemblea dei soci, diminuendo la probabilità di comportamenti autoreferenziali e/o scarsamente trasparenti da parte del *board*.

Per le ragioni esaminate, alla luce della necessità di regolamentare le remunerazioni per l'estinzione anticipata del rapporto di lavoro senza introdurre nella normativa rigidità aggiuntive non necessarie, l'Opzione 2 risulta complessivamente preferibile.

## 7. Le reti commerciali

La normativa in materia di remunerazioni svolge un ruolo molto importante in relazione alle reti commerciali; nell'ambito dell'attività di queste risulta di particolare importanza, infatti, che i sistemi di remunerazione e incentivazione non si pongano in contrasto con i diversi profili di correttezza dei rapporti con la clientela.

La Direttiva CRD III e le Linee guida CEBS (a suo tempo recepite con l'adozione da parte della Banca d'Italia delle Disposizioni in materia di remunerazioni del 2011) sono state recepite in Italia anche per le società di intermediazione mobiliare e per i servizi e le attività di investimento. Questo è avvenuto per mezzo di modifiche al Regolamento congiunto Banca d'Italia-Consob emanate con provvedimento del 25 luglio 2012. Nella medesima occasione sono stati forniti chiarimenti al mercato circa le modalità di corretta applicazione della normativa ai compensi dei promotori finanziari e figure assimilate.

Con riferimento alla remunerazione di promotori finanziari e figure assimilate sono state individuate le seguenti opzioni regolamentari:

- **Opzione 0:** indicare principi generali in materia di remunerazioni e incentivazioni, come integrati dai chiarimenti già forniti al sistema sulle modalità di applicazione della normativa ai promotori finanziari e figure assimilate (mantenimento dello *status quo*);
- **Opzione 1:** indicare criteri più specifici a cui le banche si devono attenere per i soggetti per i quali la remunerazione è totalmente variabile;
- **Opzione 2:** indicare criteri più specifici a cui le banche si devono attenere per i soggetti per i quali la remunerazione è totalmente variabile, i quali rientrano nella categoria dei promotori e degli agenti in attività finanziarie e di assicurazione; introdurre una deroga per i coloro che hanno cominciato la propria collaborazione contrattuale di recente (cd. “neofiti”).

Aspetto centrale di tale disciplina è rappresentato dal fatto che le remunerazioni di questi soggetti sono per propria natura interamente variabili, e da alcuni punti di vista si conciliano con difficoltà con le Disposizioni, che si attagliano meglio alla categoria dei dipendenti. La tabella di resoconto pubblicata congiuntamente al Regolamento congiunto Banca d’Italia-Consob in occasione delle modifiche emanate con provvedimento del 2012 già forniva utili indicazioni, in particolare in relazione alla distinzione fra una componente ricorrente (la parte più stabile e ordinaria della remunerazione) e una componente non ricorrente (caratterizzata invece da una valenza incentivante). La *ratio* è, infatti, che per i soggetti per i quali la remunerazione è essenzialmente di natura variabile, è necessario e opportuno introdurre una diversa distinzione. I principi e le regole contenuti nella tabella di resoconto fornivano dei criteri utilizzabili a fini interpretativi.

In relazione alle disposizioni in esame, possono essere individuati per le opzioni descritte i seguenti costi e benefici.

I **costi** dell’Opzione 1 e dell’Opzione 2 sono legati all’irrigidimento del *corpus* di regole applicabili ai soggetti facenti parti delle reti commerciali. I criteri interpretativi resi noti al sistema sarebbero incorporati nelle disposizioni, con evidenti conseguenze in termini non solo di *status* giuridico, ma anche di flessibilità e modificabilità degli stessi. Tali costi risultano inferiori per l’Opzione 2, che prevede un’esplicita delimitazione soggettiva dei soggetti facenti parti delle reti commerciali nei confronti dei quali le disposizioni troverebbero applicazione.

I **benefici** dell’Opzione 1 e dell’Opzione 2 risiedono nel consolidamento della normativa e nei benefici in termini di chiarezza che da questo discendono. Rispetto all’Opzione 1, l’Opzione 2 reca l’ulteriore beneficio di circoscrivere l’ambito soggettivo di applicazione delle norme ai soli soggetti (promotori e agenti in attività finanziaria e di assicurazione) che costituiscono in modo effettivo e continuativo parte integrante e effettiva della rete commerciale della banca.

Per le ragioni illustrate, al fine di un corretto consolidamento e chiarimento della normativa in vigore per le reti commerciali in relazione ai soggetti per i quali l’intervento regolamentare è effettivamente necessario, l’Opzione 2 deve ritenersi complessivamente preferibile.

## 8. Conclusioni

La normativa in materia di remunerazioni rappresenta un elemento chiave per un’organizzazione e un governo societario delle banche effettivamente finalizzati al

perseguimento della loro sana e prudente gestione. La normativa in analisi risulta essere complessivamente in grado di dotare la banca degli strumenti necessari per un corretto allineamento degli incentivi delle figure apicali con gli incentivi della banca stessa, nonché per la creazione di un legame effettivo fra costi e risultati. Le Disposizioni contribuiranno a garantire la coerenza delle politiche di remunerazione con il perseguimento degli interessi di medio e lungo periodo della banca, nonché con le politiche di gestione dei rischi. Un possibile effetto del nuovo quadro regolamentare potrebbe essere anche quello, in linea con le indicazioni già espresse da questo Istituto, di un generale contenimento dei costi operativi.

Nel disegno della nuova normativa risulta particolarmente delicata la composizione dell'equilibrio fra regole di principio (*principle-based regulation*) e regole di dettaglio, stanti sia la necessità di conciliare le esigenze di certezza del diritto con quelle legate al raggiungimento degli obiettivi regolamentari, sia l'esigenza di non limitare eccessivamente l'autonomia della banca in una materia in cui vengono in particolare considerazione specificità di natura aziendale e personale. In altre parole, l'equilibrio ricercato nella normativa non deve risultare in ultima analisi in un impedimento per la banca nell'attrarre e trattenere i soggetti ritenuti più capaci e idonei per lo svolgimento delle funzioni gestionali, operative e di controllo.

I costi potenziali associati alle diverse opzioni regolamentari esaminate e legati in particolare a possibili irrigidimenti della normativa, con una conseguente parziale compressione dell'autonomia della banca, sono stati valutati nel complesso inferiori ai benefici. La presenza del tutto limitata di costi diretti, insieme a uno *status quo* che per molte banche si presenta già vicino ai nuovi requisiti regolamentari, ha permesso di valutare come preponderanti i benefici in termini di efficacia, efficienza e completezza del nuovo quadro normativo, nonché di rispetto del principio di proporzionalità.