

## **Disposizioni di vigilanza in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche**

### **Documento per la consultazione**

Con il presente documento si sottopone a consultazione pubblica uno schema di disposizioni di vigilanza in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche. Esso rientra nelle misure volte a dare attuazione alla direttiva 2010/76 (cd. CRD III).

Osservazioni, commenti e proposte possono essere trasmessi, **entro il 22 gennaio 2011**, alternativamente agli indirizzi:

- Banca d'Italia, Servizio Normativa e Politiche di Vigilanza, Divisione Normativa Primaria, via Milano 53 – 00184, Roma;
- [npv.normativa\\_primaria@bancaditalia.it](mailto:npv.normativa_primaria@bancaditalia.it).

I commenti ricevuti durante la consultazione saranno pubblicati sul sito web della Banca d'Italia. I partecipanti alla consultazione possono chiedere che, per esigenze di riservatezza, i propri commenti non siano pubblicati oppure siano pubblicati in forma anonima <sup>(1)</sup>.

Dicembre 2010

---

<sup>(1)</sup> Il generico *disclaimer* di confidenzialità eventualmente presente in calce alle comunicazioni inviate via mail non sarà considerato una richiesta di non divulgare i commenti.

## Disposizioni di vigilanza in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche

### 1. Premessa

Il presente provvedimento è emanato per dare attuazione alla direttiva 2010/76/UE del 14 dicembre 2010 (cd. CRD III) relativamente alle previsioni in essa contenute in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari <sup>(1)</sup>.

Esso è adottato sulla base degli art. 53 e 67 del Testo unico bancario e dei decreti del Ministro dell'Economia e delle Finanze, in qualità di Presidente del CICR, del 5 agosto 2004 e 27 dicembre 2006, rispettivamente in materia di Organizzazione e governo societario e Adeguatezza patrimoniale, contenimento del rischio e informativa al pubblico delle banche e dei gruppi bancari.

La disciplina comunitaria ricomprende espressamente le politiche e le prassi di remunerazione nell'ambito degli assetti organizzativi e di governo societario delle banche (art. 22, CRD) e dell'attività di controllo da parte delle autorità di vigilanza (art. 136, CRD). La direttiva reca principi e criteri specifici a cui le banche devono attenersi al fine di: garantire la corretta elaborazione e attuazione dei sistemi di remunerazione; gestire efficacemente i possibili conflitti di interesse; assicurare che il sistema di remunerazione tenga opportunamente conto dei rischi, attuali e prospettici, del grado di patrimonializzazione e dei livelli di liquidità di ciascun intermediario; accrescere il grado di trasparenza verso il mercato; rafforzare l'azione di controllo da parte delle Autorità di vigilanza.

L'obiettivo è pervenire - nell'interesse di tutti gli *stakeholders* - a sistemi di remunerazione, in linea con le strategie e gli obiettivi aziendali di lungo periodo, collegati con i risultati aziendali, opportunamente corretti per tener conto di tutti i rischi, coerenti con i livelli di capitale e di liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese e, in ogni caso, tali da evitare incentivi distorti che possano indurre a violazioni normative o ad un'eccessiva assunzione di rischi per la banca e il sistema nel suo complesso.

La direttiva e le presenti disposizioni tengono conto degli indirizzi e dei criteri concordati in sede internazionale in risposta alla crisi, tra cui: i principi e gli *standard* adottati dal *Financial Stability Board* <sup>(2)</sup>; le metodologie elaborate dal Comitato di Basilea per la Vigilanza bancaria <sup>(3)</sup>; la Raccomandazione della Commissione Europea per le remunerazioni nel settore finanziario; le *Guidelines* emanate dal *Committee of European Banking Supervisors* (*European Banking Authority* dal 01.01.2011) in attuazione di

---

<sup>(1)</sup> Direttiva 2010/76/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2010 che modifica le direttive 2006/48/CE e 2006/49/CE per quanto riguarda i requisiti patrimoniali per il portafoglio di negoziazione e le ricartolarizzazioni e il riesame delle politiche di remunerazione da parte delle autorità di vigilanza.

<sup>(2)</sup> *Financial Stability Board*, "FSF Principles for Sound Compensation Practices", Aprile 2009, e "FSB Principles for Sound Compensation Practices - Implementation Standards", Settembre 2009. Cfr. inoltre, "Thematic Review on Compensation, Peer Review Report", Marzo 2010.

<sup>(3)</sup> *Basel Committee on Banking Supervision*, "Compensation Principles and Standards Assessment Methodology", Gennaio 2010, e "Range of Methodologies for Risk and Performance Alignment of Remuneration", Ottobre 2010, documento di consultazione.

specifiche previsioni contenute nella direttiva <sup>(4)</sup>. Nel loro insieme, le *best practices* e gli orientamenti espressi in ambito internazionale costituiscono indirizzi e criteri interpretativi utili per il corretto recepimento delle disposizioni da parte degli intermediari nonché per orientare e calibrare l'azione di controllo della Banca d'Italia. Considerato poi il particolare rilievo che le *Guidelines* del CEBS assumono nel contesto normativo comunitario, i contenuti essenziali di queste linee guida sono ripresi nelle presenti disposizioni e quindi recepiti nel quadro normativo nazionale come norme cogenti per gli intermediari.

Per assicurare un quadro normativo unitario e organico, il presente provvedimento sostituisce le precedenti disposizioni in tema di remunerazione emanate dalla Banca d'Italia. Sono quindi abrogati, a decorrere dal .....: il paragrafo 4, "Meccanismi di remunerazione e incentivazione", delle Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e il governo societario delle banche del 04.03.2008; il par. 7, "Meccanismi di remunerazione e incentivazione", della Nota di chiarimenti del 19-02-2009; la Comunicazione del 28.10.2009 "Sistemi di remunerazione e incentivazione". Anche in linea con l'impostazione comunitaria, le disposizioni continuano comunque a formare parte integrante delle regole sull'organizzazione e il governo societario e si inseriscono in un più ampio sistema normativo che comprende anche la disciplina specifica per le società quotate e per i servizi e le attività di investimento.

Gli obblighi di informativa al pubblico previsti nel paragrafo 7 in attuazione delle specifiche previsioni contenute nella direttiva 2010/76 entrano in vigore contestualmente all'aggiornamento del quadro normativo primario (Testo unico bancario; deliberazione del CICR) necessario per assicurare il pieno recepimento della direttiva stessa. Qualora le modifiche del quadro normativo primario intervengano prima delle assemblee del 2011, le banche e i gruppi bancari dovranno, sin dalla prima applicazione, rendere l'informativa al pubblico ai sensi del paragrafo 7, come richiesto dalla CRD III. Diversamente, le banche forniranno all'assemblea le informazioni previste nel paragrafo 7.

## **2. Ambito di applicazione**

Le disposizioni si applicano alle banche e ai gruppi bancari, quindi anche alle componenti estere (ovunque insediate) e, ove applicabili <sup>(5)</sup>, anche alle filiali italiane di banche extra-comunitarie.

Esse entrano in vigore il ..... e si applicano anche alle remunerazioni: a) dovute sulla base di contratti conclusi o incarichi assunti prima del 01.01.2011, e riconosciute o pagate dopo; b) riconosciute, e non ancora pagate, prima del 01.01.2011, limitatamente ai servizi prestati nel 2010.

## **3. Principi e criteri generali**

Adeguati meccanismi di remunerazione e di incentivazione degli amministratori e del *management* della banca possono favorire la competitività e il governo delle imprese bancarie. La remunerazione, in particolare di coloro che rivestono ruoli chiave all'interno dell'organizzazione aziendale, tende ad attrarre e mantenere nell'azienda soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze dell'impresa.

---

<sup>(4)</sup> *Committee of European Banking Supervisors*, "Guidelines on Remuneration Policies and Practices", 10 Dicembre 2010. Cfr., inoltre, "High-level principles for Remuneration Policies", Aprile 2009.

<sup>(5)</sup> Al personale delle filiali si applicano in particolare le regole sulla struttura dei compensi e non quelle che riguardano il ruolo degli organi aziendali.

Al contempo, 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. In particolare, 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.

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. 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. Si richiamano, in particolare, le disposizioni di vigilanza in materia di trasparenza bancaria e correttezza delle relazioni tra intermediari e clientela.

### 3.1. Nozione di remunerazione

Ai fini delle presenti disposizioni si considera 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" <sup>(6)</sup>. Nella nozione di "personale" rientrano: i componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo <sup>(7)</sup>; i dipendenti; gli addetti alle reti distributive esterne; altri soggetti <sup>(8)</sup>, se in grado di generare rischi significativi per la banca.

Le disposizioni si applicano anche ai benefici pensionistici discrezionali, intendendo per tali quelli accordati, nel quadro del pacchetto retributivo variabile, a un dipendente o a gruppi limitati di dipendenti, su base individuale e discrezionale da parte di una banca, 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) <sup>(9)</sup>.

Nella prospettiva di evitare possibili aggiramenti delle presenti disposizioni, la remunerazione non deve essere corrisposta tramite veicoli, strumenti o modalità comunque elusive delle presenti disposizioni, con riguardo al gruppo bancario nel suo complesso, comprese le filiali/filiazioni estere (ovunque insediate) <sup>(10)</sup>.

---

<sup>(6)</sup> Possono essere tralasciati i pagamenti o benefici marginali, accordati al personale su base non discrezionale, che rientrano in una politica generale della banca e che non producono effetti sul piano degli incentivi all'assunzione o al controllo dei rischi.

<sup>(7)</sup> Per l'identificazione degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo si rinvia alle "Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche", marzo 2008.

<sup>(8)</sup> Ad esempio, i collaboratori esterni di cui la banca si avvale.

<sup>(9)</sup> E' escluso il pagamento del trattamento di fine rapporto stabilito dalla normativa generale in tema di rapporti di lavoro.

<sup>(10)</sup> A tal fine particolare attenzione deve essere rivolta a: *outsourcing* di attività a soggetti esterni al gruppo; utilizzo di personale non dipendente; operazioni con parti correlate alla banca o al gruppo; corresponsione di *bonus* sotto forma di attribuzione di significativi benefici in natura; remunerazione per servizi professionali accordata sotto forma di dividendi o altri proventi solo formalmente a titolo di partecipazione al capitale; compensi percepiti dal

Le banche richiedono ai loro dipendenti di non avvalersi di strategie di copertura personale o di assicurazioni sulla retribuzione e sulla responsabilità che possano alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio insiti nei loro meccanismi retributivi.

### 3.2. Identificazione del “personale più rilevante”

Le banche svolgono un’accurata auto-valutazione per identificare le categorie di soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio della banca. Si presumono, salvo prova contraria, nella categoria del “personale più rilevante” i seguenti soggetti:

- 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 <sup>(1)</sup>;
- 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*”). Per individuare questi soggetti, le banche fissano idonei criteri di rilevanza, quali, ad esempio, l’importo della remunerazione totale in valore assoluto, la possibilità di assumere posizioni di rischio, generare profitti o incidere su altre poste di bilancio per importi rilevanti.

Rientra, inoltre, nella categoria del “personale più rilevante”, se l’attività ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio della banca,

- v) qualsiasi dipendente la cui retribuzione totale, inclusi i benefici pensionistici discrezionali, si collochi nella medesima fascia retributiva delle categorie ii) e iv) sopra indicate.

Al “personale più rilevante” si applicano le regole di maggior dettaglio che riguardano sostanzialmente le modalità di corresponsione dei compensi: si tratta in particolare delle disposizioni di cui ai paragrafi 5.2.3, 5.2.4 e 5.3, secondo e terzo periodo. Restano ferme le regole specifiche sulle remunerazioni dei soggetti con compiti di controllo (cfr. par. 4.4).

### 3.3. Applicazione nei gruppi bancari

La capogruppo assicura la coerenza delle politiche e prassi di remunerazione nell’intero gruppo bancario.

Le politiche e prassi di remunerazione del gruppo tengono opportunamente conto delle caratteristiche di ciascuna componente, tra cui: la dimensione; la rischiosità apportata al gruppo; il tipo di attività; la presenza di regole specifiche in ragione del settore di appartenenza o della giurisdizione dove l’intermediario è stabilito o prevalentemente opera; la quotazione in borsa; la rilevanza rispetto al gruppo nonché al Paese di insediamento o di operatività prevalente. Le singole componenti del gruppo restano in ogni caso responsabili del

---

personale per incarichi assunti per conto della banca presso società o enti esterni alla banca o al gruppo cui essa eventualmente appartiene; etc.

<sup>(1)</sup> Si fa in particolare riferimento ai responsabili e al personale di livello più elevato delle funzioni di revisione interna, conformità, gestione dei rischi, risorse umane nonché a chi ha dirette responsabilità in merito alla veridicità e correttezza dei dati contabili e finanziari della banca.

rispetto della normativa ad esse direttamente applicabile e della corretta attuazione degli indirizzi forniti dalla capogruppo.

Ove la capogruppo rilevi che le politiche e le prassi di remunerazione non siano coerenti con gli indirizzi da essa dettati o conformi con la disciplina applicabile a ciascuna componente del gruppo, sollecitano, con interventi formalizzati, gli opportuni aggiustamenti.

### *3.4. Criterio di proporzionalità*

In applicazione del criterio di proporzionalità, le banche osservano le presenti disposizioni con modalità appropriate alle loro caratteristiche, dimensioni, complessità dell'attività svolta<sup>(12)</sup>, secondo quanto di seguito specificato.

Ai gruppi bancari maggiori - identificabili con quelli a “significativa presenza internazionale” e con la maggior parte di quelli a “rilevanza sistemica nazionale”, secondo le categorie definite ai fini del processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP) - si applica l'intera disciplina dettata dalle presenti disposizioni<sup>(13)</sup>.

Gli “intermediari minori”, identificabili nella quarta macro-categoria SREP, possono non applicare le disposizioni di cui ai paragrafi 5.2.3, 5.2.4 e 5.3, secondo e terzo periodo, nonché non istituire il “Comitato Remunerazione” nell'ambito dell'organo amministrativo e non fornire tutte le informazioni quantitative previste nel paragrafo 7, lettera g).

Per le altre banche, le disposizioni di cui ai paragrafi 5.2.3, 5.2.4 e 5.3, secondo e terzo periodo, si applicano secondo modalità e nella misura in cui ciò sia coerente con le loro caratteristiche<sup>(14)</sup> in modo da realizzare gli obiettivi della regolamentazione; a questi fini, particolare rilievo assume il tipo di *business*, ove diverso dall'attività bancaria tradizionale.

Il principio di proporzionalità si applica anche al processo di identificazione del “personale più rilevante” di cui al paragrafo 3.2., punti ii), iii) e iv); possono essere parametri idonei: il livello gerarchico del personale, i ruoli e le mansioni svolte, l'ammontare di rischio che il dipendente può assumere, la remunerazione complessiva o l'incidenza della remunerazione variabile su quella fissa.

Le scelte che le banche operano avvalendosi del principio di proporzionalità devono essere opportunamente valutate e formalizzate.

## **4. Organi aziendali e funzioni di controllo**

### *4.1. Ruolo dell'assemblea*

Salvo quanto previsto per il sistema dualistico, lo statuto prevede che l'assemblea ordinaria, oltre a stabilire i compensi spettanti agli organi dalla stessa nominati, approva: (i)

---

<sup>(12)</sup> Cfr. gli indici di proporzionalità indicati nel par. 8 della “Nota di chiarimenti” della Banca d'Italia del 19-02-2009.

<sup>(13)</sup> Si fa riferimento a tutti i gruppi bancari con attivo consolidato superiore ai 20 mld. di euro. Tale indicatore è previsto nell'ambito del processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP), nella “Guida per l'attività di Vigilanza”, di cui alla Circolare della Banca d'Italia n. 269 del 7 maggio 2008. Nel novero dei gruppi bancari maggiori identificato ai fini di queste disposizioni vi rientrano quindi gli intermediari della prima macro-categoria SREP e quelli compresi nella seconda macro-categoria SREP se superano la soglia dimensionale indicata (restano quindi fuori gli intermediari rientranti nella seconda macro-categoria SREP perché rispettano solo altri requisiti, come ad esempio, l'uso dei modelli interni).

<sup>(14)</sup> Come specificato nel testo (par. 4.2), l'obbligo di costituire il “Comitato di Remunerazione” è imposto a tutte le banche quotate.

le politiche di remunerazione a favore degli organi con funzione di supervisione, gestione e controllo e del personale; (ii) i piani basati su strumenti finanziari (es. *stock option*)<sup>(15)</sup>.

La remunerazione per particolari cariche dei componenti del consiglio di sorveglianza è determinata dall'assemblea<sup>(16)</sup>.

L'approvazione delle politiche di retribuzione da parte dell'assemblea è volta ad accrescere il grado di consapevolezza e il monitoraggio degli azionisti in merito ai costi complessivi, ai benefici e ai rischi del sistema di remunerazione e incentivazione prescelto. All'assemblea deve perciò essere sottoposta un'informativa chiara e completa sulle politiche e sulle prassi di remunerazione e incentivazione che l'intermediario intende adottare; essa mira a far comprendere: le ragioni, le finalità e le modalità di attuazione delle politiche di remunerazione, il controllo svolto sulle medesime, le caratteristiche relative alla struttura dei compensi, la loro coerenza rispetto agli indirizzi e agli obiettivi definiti, la conformità alla normativa applicabile, le eventuali modificazioni rispetto ai sistemi già approvati, l'evoluzione delle dinamiche retributive, anche rispetto al *trend* del settore. A questi fini, all'assemblea deve essere fornita almeno l'informativa annuale prevista ai sensi del paragrafo 7, punti da a) a e).

All'assemblea deve inoltre essere assicurata un'informativa almeno annuale sulle modalità con cui sono state attuate le politiche di remunerazione, secondo le informazioni contenute nel paragrafo 7, punti f) e g), disaggregate per ruoli e funzioni<sup>(17)</sup> e, ove significative, per linee di *business* (es. finanza, credito).

#### 4.2. Ruolo dell'organo con funzione di supervisione strategica e del comitato per le remunerazioni

L'organo con funzione di supervisione strategica adotta e riesamina, con periodicità almeno annuale, la politica di remunerazione ed è responsabile della sua corretta attuazione. Assicura inoltre che la politica di remunerazione sia adeguatamente documentata e accessibile all'interno della struttura aziendale.

Per garantire una corretta applicazione di quanto previsto dalle presenti disposizioni, le funzioni aziendali competenti (in particolare, gestione dei rischi, *compliance*, risorse umane, pianificazione strategica) devono essere coinvolte nel processo di definizione delle politiche di remunerazione con modalità tali da preservare l'autonomia di giudizio delle funzioni tenute a svolgere controlli anche *ex post*; conseguentemente, il coinvolgimento della *compliance* in questa fase consiste nell'esprimere una valutazione in merito alla rispondenza delle politiche di remunerazione al quadro normativo.

L'organo con funzione di supervisione strategica definisce i sistemi di remunerazione e incentivazione delle categorie di cui ai punti i), ii) e iii) del par. 3.2) e deve assicurarsi che detti sistemi tengano nella dovuta considerazione il contenimento del rischio

---

<sup>(15)</sup> In relazione alle previsioni del codice civile e del TUF, nel sistema dualistico va assegnata alla competenza del consiglio di sorveglianza: (i) l'approvazione delle politiche di remunerazione relative ai dipendenti o ai collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato; (ii) per le sole banche non quotate (né emittenti strumenti finanziari diffusi tra il pubblico ai sensi dell'art. 116 TUF), l'approvazione dei piani di compensi basati su strumenti finanziari per dipendenti o collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato.

<sup>(16)</sup> Cfr. art. 2364-*bis*, comma 1, n. 2), e art. 2402 c.c. applicabile al consiglio di sorveglianza ai sensi dell'art. 2409-*quaterdecies*, comma 1, c.c.

<sup>(17)</sup> Ad esempio: amministratori con incarichi esecutivi, amministratori con particolari incarichi, altri amministratori, alti dirigenti, organi con funzioni di controllo, responsabili delle funzioni di controllo interno e dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, altri *risk takers*.

e siano coerenti con gli obiettivi di lungo periodo della banca e il complessivo assetto di governo societario e dei controlli interni.

Nelle banche considerate “maggiori” ai fini delle presenti disposizioni (cfr. par. 3.4) e, in ogni caso, in quelle quotate, all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica deve essere costituito un “Comitato remunerazione” composto da esponenti non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti; deve essere inoltre assicurata la presenza in tale comitato, o, in alternativa, il supporto, di esperti in tema di gestione del rischio, capitale e liquidità affinché gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione siano coerenti con la gestione di tali profili da parte dell'intermediario <sup>(18)</sup>.

Il Comitato remunerazione:

- ha compiti consultivi e di proposta in materia di compensi degli esponenti aziendali <sup>(19)</sup> e dei responsabili delle funzioni di controllo interno e compiti consultivi in materia di determinazione dei criteri per la remunerazione del restante personale di cui ai punti ii), iii), iv) e v) del par. 3.2);
- vigila direttamente sulla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione dei responsabili delle funzioni di controllo interno, in stretto raccordo con l'organo con funzione di controllo;
- cura la preparazione della documentazione da sottoporre all'organo con funzione di supervisione strategica per le relative decisioni;
- collabora con gli altri comitati interni all'organo con funzione di supervisione, in particolare con il Comitato rischi, ove presente;
- assicura il coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti nel processo di elaborazione e controllo delle politiche e prassi di remunerazione;
- fornisce adeguato riscontro sull'attività da esso svolta agli organi aziendali, compresa l'assemblea.

Per svolgere in modo efficace e responsabile i propri compiti, il Comitato remunerazione deve aver accesso alle informazioni aziendali a tal fine rilevanti.

Quando non è presente, le funzioni del Comitato remunerazione sono svolte dall'organo con funzione di supervisione strategica.

#### 4.3. Funzioni di controllo

Le funzioni di controllo interno delle banche collaborano, ciascuna secondo le rispettive competenze, per assicurare l'adeguatezza e la rispondenza alla presente normativa delle politiche e delle prassi di remunerazione adottate e il loro corretto funzionamento.

La funzione di *compliance* verifica, tra l'altro, che il sistema premiante aziendale sia coerente con gli obiettivi di rispetto delle norme, dello statuto nonché di eventuali codici etici o altri *standard* di condotta applicabili alla banca, in modo che siano opportunamente contenuti i rischi legali e reputazionali insiti soprattutto nelle relazioni con la clientela.

---

<sup>(18)</sup> E' opportuno che il *risk manager* partecipi alle riunioni del Comitato remunerazione soprattutto per assicurare che i sistemi di incentivazione siano adeguatamente corretti per tener conto di tutti i rischi assunti dalla banca, secondo metodologie coerenti con quelle che la banca adotta per la gestione dei rischi a fini regolamentari e interni.

<sup>(19)</sup> Si fa riferimento alla nozione utilizzata nell'art. 26 del TUB e nella relativa regolamentazione attuativa (i componenti degli organi con funzioni di supervisione strategica, gestione e controllo, il direttore generale e coloro che esercitano funzioni equivalenti a quella di direttore generale).



La funzione di revisione interna verifica, tra l'altro, con frequenza almeno annuale, la rispondenza delle prassi di remunerazione alle politiche approvate e alla presente normativa.

Le evidenze riscontrate e le eventuali anomalie sono portate a conoscenza degli organi e delle funzioni competenti per l'adozione di eventuali misure correttive, che ne valutano la rilevanza ai fini di una pronta informativa alla Banca d'Italia. Gli esiti della verifica condotta sono portati annualmente a conoscenza dell'assemblea. Per lo svolgimento di tale verifica l'intermediario può avvalersi anche di soggetti esterni, purché ne sia assicurata l'indipendenza rispetto alla funzione di gestione.

#### *4.4. Compensi dei consiglieri non esecutivi, dei componenti dell'organo con funzione di controllo e dei componenti delle funzioni di controllo interno.*

Per i consiglieri non esecutivi devono essere di norma evitati meccanismi di incentivazione. Ove presenti, essi devono comunque rappresentare una parte non significativa della remunerazione ed essere definiti nel rigoroso rispetto delle cautele indicate al par. 5.2.

I compensi basati su strumenti finanziari e i *bonus* collegati ai risultati economici sono preclusi ai componenti dell'organo con funzione di controllo.

Per i responsabili e il personale di livello più elevato delle funzioni di controllo interno e per il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, i compensi devono essere di livello adeguato alle significative responsabilità e all'impegno connesso con il ruolo svolto. Gli eventuali meccanismi di incentivazione devono essere coerenti con i compiti assegnati e indipendenti dai risultati conseguiti dalle aree dell'impresa soggette al loro controllo; sono pertanto da evitare, salvo valide e comprovate ragioni, *bonus* collegati ai risultati economici e devono essere osservate con particolare rigore le cautele indicate al par. 5.2 per i compensi basati su strumenti finanziari. In ogni caso, il peso della componente variabile deve essere contenuto per tutto il personale delle funzioni di controllo interno. Si richiamano, infine, i requisiti di indipendenza, professionalità e autorevolezza che devono essere posseduti dai responsabili delle funzioni di controllo interno.

## **5. Struttura dei sistemi di remunerazione e incentivazione**

### *5.1 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. Le banche fissano *ex-ante* limiti all'incidenza della parte variabile sul fisso, in modo sufficientemente granulare<sup>(20)</sup>. Deroghe rispetto a quanto stabilito, ammesse solo in casi eccezionali, devono essere approvate dall'organo con funzione di supervisione.

---

<sup>(20)</sup> Alcuni criteri da considerare per determinare il rapporto tra la componente fissa e quella variabile sono: il tipo di attività; le finalità societarie (es. mutualistiche); la qualità dei sistemi di misurazione della *performance* e di correzione per i rischi; le mansioni e livello gerarchico del personale; i livelli complessivi di patrimonializzazione. Non si esclude che per il personale la cui attività non incide sul profilo di rischio della banca, la remunerazione possa essere tutta o quasi tutta fissa.

In presenza di una maggiore incidenza della parte variabile sul fisso, vanno adottati criteri maggiormente prudenziali nel rispetto delle condizioni di cui al par. 5.2.

### 5.2 Struttura della componente variabile

La componente variabile deve rispettare i seguenti criteri:

- 1) essere parametrata a indicatori di *performance* misurata al netto dei rischi in un orizzonte pluriennale (cd. *ex-ante risk adjustment*) e tener conto del livello delle risorse patrimoniali e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese <sup>(21)</sup>. Indipendentemente dalle modalità (*top-down o bottom-up*) di determinazione, l'ammontare complessivo di remunerazione variabile deve basarsi su risultati effettivi e duraturi. I parametri cui rapportare l'ammontare delle retribuzioni devono essere ben individuati, oggettivi e di immediata valutazione. Qualora siano utilizzate valutazioni discrezionali, devono essere chiari e predeterminati i criteri su cui si basano dette valutazioni e l'intero processo decisionale deve essere opportunamente documentato;
- 2) tener conto, anche ai fini della sua allocazione e attribuzione, dei rischi e dei risultati della banca o del gruppo nel suo complesso, di quelli delle singole *business unit* e, ove possibile, di quelli individuali; le variabili usate per misurare i rischi e la *performance* devono inoltre essere il più possibile coerenti con il livello decisionale del singolo dipendente;
- 3) una quota sostanziale, pari ad almeno il 50%, deve essere adeguatamente bilanciata tra:
  - i) azioni, strumenti ad esse collegati o, per le banche non quotate, strumenti equivalenti, e
  - ii) ove appropriato, strumenti innovativi e non innovativi di capitale computabili sino al 50% nel patrimonio di base <sup>(22)</sup> che riflettano adeguatamente la qualità di credito della banca in modo continuativo.

La valutazione degli strumenti finanziari deve essere effettuata con riferimento al momento in cui il beneficio viene accordato al personale.

Il presente punto si applica sia alla parte della componente variabile differita ai sensi del punto 4), sia a quella non differita (*up-front*): le banche, in particolare, applicano la proporzione del *pay-out* prescelto (rapporto tra quota in strumenti finanziari e quota corrisposta per cassa) nella stessa percentuale tanto alla parte differita, quanto a quella a pronti (*up-front*).

Gli strumenti previsti dal presente punto devono essere soggetti a un'adeguata politica di mantenimento (*retention*) che - con un divieto di vendita degli strumenti sino alla fine del periodo di mantenimento - allinei gli incentivi con gli interessi di lungo termine della banca. Gli intermediari fissano i periodi di *retention* sulla base di idonei criteri e ne danno adeguata evidenza nella documentazione sulle politiche

---

<sup>(21)</sup> A titolo esemplificativo possono essere parametri idonei il RAROC, il RORAC, il RARORAC, l'EVA, mentre profitti, ricavi, prezzo di mercato delle azioni o il loro rendimento totale non sono sufficienti a incorporare adeguatamente i rischi in un orizzonte temporale non breve. Qualora si faccia riferimento a misure di *performance* puramente contabili, queste dovranno essere rettifiche per tener conto delle perdite attese attraverso la determinazione delle rettifiche di bilancio e del costo del capitale necessario a coprire le perdite inattese.

<sup>(22)</sup> Cfr. Circolare "Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche", Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006, Titolo I, Cap. II, Sez. II, par. 1.4., lett. c) [in fase di aggiornamento].

di remunerazione <sup>(23)</sup>. Il periodo di *retention* per gli strumenti finanziari pagati *up-front* non può essere inferiore a 2 anni. Per gli strumenti finanziari differiti, il periodo di *retention*, che si computa a partire dalla fine del periodo di differimento, può essere più breve, tenuto conto della durata del periodo di valutazione della *performance* e di quella del periodo di differimento;

- 4) una quota sostanziale, pari ad almeno il 40%, deve essere soggetta a sistemi di pagamento differito per un periodo di tempo non inferiore a 3-5 anni <sup>(24)</sup>, in modo che la remunerazione tenga conto dell'andamento nel tempo dei rischi assunti dalla banca (cd. meccanismi di *malus*). Con particolare riferimento agli amministratori con incarichi esecutivi (categoria i) sub par. 3.2.) e ai soggetti indicati al punto ii), sub par. 3.2., nonché alle aree di *business* con maggior profilo di rischio (es. *investment banking*), qualora la componente variabile rappresenti un importo particolarmente elevato, la percentuale da differire è almeno il 60%. Le banche stabiliscono i periodi di differimento sulla base di idonei criteri e ne danno adeguata evidenza nella documentazione sulle politiche di remunerazione <sup>(25)</sup>. La quota differita può essere corrisposta secondo un criterio pro-rata, a condizione che la frequenza dei pagamenti sia almeno annuale. Tra la fine del periodo di valutazione (*accrual*) e il pagamento della prima quota deve intercorrere almeno un anno. Prima della fine del periodo di differimento sugli strumenti finanziari di cui al punto 3) non possono essere distribuiti dividendi o corrisposti interessi; sulla parte per cassa possono essere calcolati interessi in linea con i tassi di mercato;
- 5) deve essere sottoposta a meccanismi di correzione *ex post - malus o claw back* <sup>(26)</sup> - idonei, tra l'altro, a riflettere i livelli di *performance* al netto dei rischi effettivamente assunti o conseguiti <sup>(27)</sup> sino a ridursi significativamente o azzerarsi in caso di risultati significativamente inferiori alle previsioni o negativi.

L'ammontare complessivo della componente variabile, corrisposta o effettivamente erogata, deve essere sostenibile rispetto alla situazione finanziaria della banca, e non deve limitare la sua capacità di mantenere o raggiungere un livello di patrimonializzazione adeguato ai rischi assunti. Esigenze di rafforzamento patrimoniale devono condurre ad una contrazione del *bonus pool* e/o all'applicazione di sistemi di *malus* o *claw-back*.

---

<sup>(23)</sup> La durata del periodo di *retention* può variare, ad esempio, in relazione a: la durata media degli attivi; le posizioni gerarchiche e i sistemi di limiti all'assunzione dei rischi nelle diverse unità di business; l'ammontare della remunerazione variabile; la qualità e l'accuratezza dei meccanismi di *ex-ante risk-adjustment* (es. orizzonte temporale preso a riferimento per la misurazione della *performance*, capacità di incorporare anche i rischi meno probabili o estremi).

<sup>(24)</sup> Per rispettare quanto indicato nel testo, la remunerazione variabile deve essere soggetta a meccanismi di correzione *ex-post* per i rischi (cd. *malus*) ad esito dei quali si determina l'ammontare da corrispondere, in via quindi differita, al personale. Si richiama il contenuto della nota 21 per quanto riguarda i meccanismi idonei di correzione per i rischi.

<sup>(25)</sup> Valgono, a titolo esemplificativo, i criteri già indicati per la determinazione del periodo di *retention* (cfr. nota 23).

<sup>(26)</sup> I sistemi di "*malus*" sono meccanismi che operano durante il periodo di differimento, quindi prima dell'effettiva corrispondenza del compenso, per effetto dei quali la remunerazione variabile effettivamente erogata può ridursi in relazione alla dinamica dei risultati corretti per i rischi, ai livelli di capitale, a obiettivi di *compliance* etc. Per *claw-back* si intende invece la restituzione di un compenso già pagato al personale. Le clausole di *claw-back* possono riguardare sia i pagamenti *up-front* sia quelli oggetto di differimento. Esse coprono tipicamente i casi di comportamenti fraudolenti o di colpa grave del personale e i compensi corrisposti in violazione delle presenti disposizioni.

<sup>(27)</sup> Non sono sufficienti meccanismi di correzione che potrebbero incorporare il rischio e la *performance* in modo soltanto automatico e implicito nello strumento di remunerazione utilizzato (es. nel caso delle azioni, andamento dei prezzi di mercato).

La remunerazione variabile garantita deve essere eccezionale e accordata solo in caso di assunzione di nuovo personale e limitatamente al primo anno d'impiego <sup>(28)</sup>. Retribuzioni legate alla permanenza del personale (*retention bonus*) sono equiparate alle altre forme di remunerazione variabile e quindi soggette a tutte le regole ad esse applicabili.

I sistemi di incentivazione del personale e in particolare delle reti, interne ed esterne, non possono basarsi solo su obiettivi commerciali, ma devono essere ispirati a criteri di correttezza nelle relazioni con la clientela, contenimento dei rischi legali e reputazionali, tutela e fidelizzazione della clientela, rispetto delle disposizioni di legge, regolamentari e di auto-disciplina applicabili.

### 5.3 Politica pensionistica e di fine rapporto

La politica pensionistica e di fine rapporto deve essere in linea con la strategia aziendale, gli obiettivi, i valori e gli interessi a lungo termine della banca.

Se il dipendente interrompe il rapporto di lavoro prima di aver maturato il diritto al pensionamento, i benefici pensionistici discrezionali sono investiti negli strumenti definiti al par. 5.2.3, trattenuti dalla banca per un periodo di cinque anni e soggetti a meccanismi di aggiustamento *ex post* in relazione alla performance al netto dei rischi. Se il rapporto di lavoro cessa con diritto alla pensione, i benefici pensionistici discrezionali sono riconosciuti al dipendente sotto forma di strumenti definiti al par. 5.2.3 e assoggettati a un periodo di trattenimento (*retention*) di cinque anni.

I compensi pattuiti in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro devono essere collegati alla *performance* realizzata e ai rischi assunti, in linea con quanto previsto nel par. 5.2. Le banche individuano altresì limiti a detti compensi, anche in termini di numero di annualità della remunerazione fissa, tenendo conto degli indirizzi internazionali in materia <sup>(29)</sup>.

## 6. Banche che beneficiano di aiuti di Stato

Per le banche e i gruppi bancari che beneficiano di interventi pubblici eccezionali la remunerazione variabile è rigorosamente limitata in percentuale del risultato netto della gestione quando essa non sia compatibile con il mantenimento di un adeguato livello di patrimonializzazione e con un'uscita tempestiva dal sostegno pubblico; inoltre, nessuna remunerazione variabile è pagata agli esponenti aziendali, salvo che ciò non sia giustificato <sup>(30)</sup>.

## 7. Obblighi di informativa al pubblico

L'obbligo, previsto dal presente paragrafo, di pubblicare informazioni sui sistemi e sulle prassi di remunerazione e incentivazione si inserisce nell'ambito delle previsioni in materia di "Informativa al pubblico" di cui al Titolo IV della Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 (cd. "terzo pilastro"). Le banche e i gruppi bancari si attengono quindi alle disposizioni contenute in tale Circolare per quanto concerne, tra l'altro, i criteri, le modalità

---

<sup>(28)</sup> Nel divieto ricadono varie forme di remunerazione variabile garantita nella prassi identificate come "*welcome bonus*", "*sign-on bonus*", "*minimum bonus*" etc.

<sup>(29)</sup> Si richiama al riguardo, quanto previsto dalla Raccomandazione UE per i compensi degli amministratori delle società quotate.

<sup>(30)</sup> Potrebbe essere il caso, ad esempio, della sostituzione del *management*.

e le eventuali deroghe dagli obblighi pubblicazione <sup>(31)</sup>. Le informazioni sono pubblicate almeno una volta l'anno, entro trenta giorni dalla pubblicazione del bilancio <sup>(32)</sup>.

Le banche pubblicano le seguenti informazioni riguardanti i sistemi e le prassi di remunerazione e incentivazione:

- a) il processo decisionale seguito per definire la politiche di remunerazione comprese, se del caso, le informazioni sulla composizione e sul mandato del “Comitato remunerazioni”, su eventuali consulenti esterni dei cui servizi la banca si è avvalsa e sul ruolo degli organi e delle funzioni interessate;
- b) le modalità attraverso cui è assicurato il collegamento tra la remunerazione e risultati;
- c) le caratteristiche di maggior rilievo del sistema di remunerazione, tra cui i criteri utilizzati per la valutazione dei risultati, l'adeguamento ai rischi, le politiche di differimento con particolare riferimento ai meccanismi di correzione ex post per i rischi;
- d) gli indicatori di *performance* presi come riferimento per la remunerazione variabile, inclusi i piani basati su azioni, opzioni, o altri strumenti finanziari;
- e) le ragioni sottostanti le scelte dei sistemi di remunerazione variabile e ogni altra prestazione non monetaria e i principali parametri utilizzati;
- f) informazioni quantitative aggregate sulle remunerazioni, ripartite per aree di attività;
- g) informazioni quantitative aggregate sulle remunerazioni, ripartite tra le varie categorie del “personale più rilevante”, con indicazione dei seguenti elementi:
  - i) gli importi remunerativi per l'esercizio, suddivisi in componente fissa e variabile e il numero dei beneficiari;
  - ii) gli importi e le forme della componente variabile della remunerazione, suddivisa in contanti, azioni, strumenti collegati alle azioni ed altre tipologie;
  - iii) gli importi delle remunerazioni differite, distinguendo tra le parti già accordate e non;
  - iv) gli importi delle remunerazioni differite pagate durante l'esercizio, e di quelli ridotti attraverso meccanismi di correzione dei risultati;
  - v) i nuovi pagamenti per trattamenti di inizio e di fine rapporto effettuati durante l'esercizio, il numero dei relativi beneficiari;
  - vi) i pagamenti effettuati a titolo di conclusione anticipata del rapporto di lavoro, il numero dei beneficiari e l'importo più elevato riconosciuta ad una singola persona.

Le banche pubblicano le informazioni di cui al presente punto nel rispetto delle regole sul trattamento dei dati personali.

---

<sup>(31)</sup> Resta ferma la possibile deroga prevista al par. 3.4. per gli “intermediari minori”.

<sup>(32)</sup> Si precisa che anche le banche autorizzate ad utilizzare i sistemi interni per il calcolo dei requisiti patrimoniali sono tenute a pubblicare le informazioni indicate nel testo con frequenza almeno annuale; non si applica l'obbligo di maggior frequenza previsto nel quarto capoverso, paragrafo 5, Sezione II, Capitolo I, Titolo IV, della Circolare 263/2006.