

Marzo 2012

Politiche e prassi di remunerazione degli intermediari. Riflessioni su aspetti organizzativi e procedurali

Avv. Pierluigi Valentino, Valentino & Partners Avvocati Associati

Premesse in tema di tecniche di normazione

In attuazione alla direttiva 2010/76/UE del 24 novembre 2010 sono state introdotte nell'ordinamento italiano, dapprima per le banche e per i gruppi bancari e tra poco per le imprese di investimento e relativi gruppi, previsioni in materia di politiche e prassi di remunerazione nell'ambito degli assetti organizzativi e di governo societario degli intermediari e dell'attività di controllo da parte delle autorità di vigilanza.

In concomitanza con il primo anno di vita della nuova disciplina per le banche e in questa fase di condivisa delibazione della medesima normativa per le imprese di investimento (si veda il Documento di Consultazione del 7 marzo 2012) è opportuno fare una riflessione su alcuni aspetti ritenuti di maggior impatto organizzativo per gli intermediari.

Si opera, infatti, sempre più in un contesto di formalità eccessive e di burocratizzazione dell'attività che non sempre può giovare all'efficienza ed efficacia della prestazione dei servizi da parte degli intermediari.

Se, poi, la tecnica normativa di intervento che si vuole adottare per preservare l'unitarietà del quadro normativo non è lineare, ma ragiona in termini di rinvii a normative di Vigilanza (proposta di modifica del Regolamento della Banca d'Italia e della Consob ai sensi dell'articolo 6, comma 2- *bis*, del Testo Unico della Finanza e rinvio all'interno di tale Regolamento alle regole definite per le banche e i gruppi bancari con le Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari emanate in data 30 marzo 2011), che a loro volta richiamano discipline europee, lo sforzo dell'intermediario per adempiere correttamente ai dettami normativi diventa una sfida nella sfida. Di qui il tentativo dell'interprete di ricostruire quegli aspetti organizzativi che possono essere di maggiore impatto per chi poi dovrà porre in essere gli adeguamenti procedurali all'interno della propria struttura.

E' curioso, preliminarmente, notare che le disposizioni in materia di prassi e politiche di remunerazione siano state dettate in questo momento storico tenendo conto, parole del Normatore, degli indirizzi e dei criteri concordati in sede internazionale in risposta alla

crisi, come se obiettivi e principi perseguiti da questa regolamentazione siano diventati all'improvviso più vividi e luccicanti solo oggi in un contesto di incertezza e disagio, mentre il loro perseguimento dovrebbe costituire un momento essenziale della vita di ogni operatore economico attento e prudente.

Principi ed obiettivi della disciplina in tema di remunerazioni. Per un esame più prettamente organizzativo della disciplina sulle remunerazioni non si può non partire dai principi e dai criteri cui gli intermediari devono attenersi nell'introdurre tali sistemi di remunerazione all'interno dei loro processi. Costoro sono, infatti, tenuti a garantire la corretta elaborazione e attuazione dei sistemi di remunerazione, a gestire efficacemente i possibili conflitti di interesse, ad assicurare che il sistema di remunerazione tenga opportunamente conto dei rischi, attuali e prospettici, del grado di patrimonializzazione e dei propri livelli di liquidità, ad accrescere il grado di trasparenza verso il mercato e a rafforzare l'azione di controllo da parte delle Autorità di vigilanza.

I sistemi di remunerazione vanno strutturati per essere:

- in linea con le strategie, i valori e gli obiettivi aziendali di lungo periodo;
- collegati con i risultati aziendali;
- opportunamente corretti per tener conto delle politiche di prudente gestione del rischio dell'intermediario;
- coerenti con i livelli di capitale e di liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese;
- disegnati in modo tale da favorire il rispetto del complesso delle disposizioni di legge e regolamentari applicabili agli intermediari;
- tali da evitare incentivi distorti che possano indurre:
 - a violazioni normative;
 - ad un'eccessiva assunzione di rischi per l'intermediario e il sistema nel suo complesso.

E', inoltre, previsto che le forme di retribuzione incentivante siano elaborate tenendo conto dei rischi assunti dall'intermediario, del capitale e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese, del rischio di porsi in conflitto con l'interesse della società in un'ottica di lungo periodo.

Deve sottolinearsi che anche da parte di chi regola è ben presente la consapevolezza che adeguati sistemi di remunerazione possano favorire la competitività e il buon governo degli intermediari ed attrarre e mantenere nell'azienda soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze dell'impresa. La definizione dei sistemi di remunerazione rappresenta, infatti, una scelta strategica che, lo si rammenta, viene

vagliata in sede di autorizzazione all'esercizio dell'attività riservata sia essa bancaria e/o legata ai servizi di investimento, che rientra tra le componenti essenziali dei budget previsionali e dei progetti di crescita degli intermediari e che trova una sua specifica analisi annuale da parte dell'intermediario in sede di predisposizione del Resoconto ICAAP e da parte della funzione di compliance quale elemento caratterizzante il rischio cd. strategico.

Profili organizzativi. Volendo tracciare un vademecum degli adempimenti cui potrebbero essere chiamati gli intermediari non bancari e per consentire alle banche di verificare in termini di *follow-up* se hanno adempiuto correttamente alle disposizioni di Vigilanza ci si permette di riepilogare il percorso da seguire per introdurre efficienti ed efficaci sistemi di remunerazioni all'interno della propria organizzazione.

Statuto sociale. Lo statuto sociale deve prevedere che all'assemblea ordinaria spetti il compito di stabilire i compensi degli organi dalla stessa nominati e di approvare sia le politiche di remunerazione a favore degli organi con funzione di supervisione, gestione e controllo e del personale sia i piani basati su strumenti finanziari (es. *stock option*).

Assemblea. L'assemblea è tenuta a stabilire i compensi spettanti agli organi dalla stessa nominati, ad approvare sulla base di quanto elaborato in sede di consiglio di amministrazione le politiche di remunerazione a favore degli organi con funzione di supervisione, gestione e controllo e del personale, ad approvare i piani basati su strumenti finanziari (es. *stock option*). E ciò al fine di 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.

L'assemblea riceve annualmente la cd. informativa *ex post* dal consiglio di amministrazione sullo stato di attuazione del sistema di remunerazione nonché informazioni sugli esiti delle verifiche condotte dalla funzione di compliance e dalla funzione di revisione interna in tema di remunerazione.

Consiglio di amministrazione. Il Consiglio di amministrazione deve sottoporre all'approvazione dell'assemblea un documento contenente un'informativa chiara e completa sulle politiche e sulle prassi di remunerazione e incentivazione che l'intermediario intende adottare; in tale documento il Consiglio deve illustrare 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 devono essere fornite almeno le informazioni riguardanti:

a) il processo decisionale seguito per definire le politiche di remunerazione comprese, se del caso, le informazioni sulla composizione e sul mandato del "Comitato

remunerazioni” (ove presente), 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.

Il Consiglio è, inoltre, chiamato alla predisposizione almeno su base annuale dell’informativa *ex post* sulle modalità con cui sono state attuate le politiche di remunerazione, riportando al suo interno informazioni disaggregate, ove significative, per aree di business e per ruoli e funzioni (ad esempio chiarendo i profili di remunerazione collegati agli amministratori con incarichi esecutivi, a quelli con particolari incarichi, agli alti dirigenti, agli organi con funzioni di controllo, ai responsabili delle funzioni di controllo interno e indicando gli importi remunerativi per l’esercizio, suddivisi in componente fissa e variabile, e il numero dei beneficiari nonché gli importi delle remunerazioni differite, distinguendo tra le parti già accordate e non).

Si rammenta che gli intermediari sono tenuti a pubblicare informazioni sui sistemi e sulle prassi di remunerazione e incentivazione 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”).

Funzioni aziendali competenti. La normativa in tema di disciplina della remunerazioni prevede che le funzioni aziendali competenti (in particolare, gestione dei rischi, *compliance*, risorse umane, pianificazione strategica) siano adeguatamente coinvolte nel processo di definizione delle politiche di remunerazione con modalità tali da assicurarne l’adeguatezza e la rispondenza alla normativa di Vigilanza e il loro corretto funzionamento nonché preservare l’autonomia di giudizio delle funzioni tenute a svolgere controlli anche *ex post*.

In particolare, la funzione di *compliance* è tenuta ad esprimere una valutazione in merito alla rispondenza delle politiche di remunerazione al quadro normativo e a verificare 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 all’intermediario, in modo che siano opportunamente contenuti i rischi legali e reputazionali insiti soprattutto nelle relazioni con la clientela.

La funzione di revisione interna verifica, con frequenza almeno annuale, la rispondenza delle prassi di remunerazione alle politiche approvate e alla normativa di Vigilanza.

Le evidenze e le eventuali anomalie riscontrate dalla funzioni di controllo interno 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 delle verifiche condotte dalla funzione di compliance e dalla funzione di revisione interna sono portati annualmente a conoscenza dell'assemblea.

Comitato remunerazione. Il Comitato remunerazione, da costituirsi in maniera obbligatoria in casi specifici (ad esempio, banca quotata), rappresenta una formula organizzativa che prevede la presenza al suo interno di consiglieri 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, tra cui il risk manager dell'intermediario.

Tra i compiti assegnati al Comitato remunerazione vi sono quelli consultivi e di proposta in materia di compensi degli esponenti aziendali, di vigilanza sulla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione dei responsabili delle funzioni di controllo interno e di informativa, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti, sul raggiungimento degli obiettivi di *performance* cui sono legati i piani di incentivazione e sull'accertamento delle altre condizioni poste per l'erogazione dei compensi.

Consiglieri non esecutivi o indipendenti. Quando non è presente, le funzioni del Comitato remunerazione sono svolte dall'organo con funzione di supervisione strategica in particolare attraverso il contributo dei suoi componenti non esecutivi o indipendenti. Ad essi andranno quindi attribuiti i medesimi compiti consultivi e di vigilanza assegnati al Comitato remunerazione.

Processo di auto-valutazione e principio di proporzionalità

Sempre per agevolare la lettura delle regole già dettate o in via di adozione è opportuno affrontare l'analisi di due specifiche tematiche: l'autovalutazione del personale più rilevante e la determinazione dei livelli di proporzionalità. Per entrambi tali tematiche la normativa di Vigilanza prevede che l'intermediario effettui una opportuna motivazione e formalizzazione dei relativi processi seguiti al proprio interno.

La normativa prevede che gli intermediari svolgano un'accurata auto-valutazione per identificare il "personale più rilevante", cioè le categorie di soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio dell'intermediario. Questo processo deve basarsi su una ricognizione e valutazione delle posizioni individuali (responsabilità, livelli gerarchici, attività svolte, deleghe operative etc.) elementi essenziali per valutare la rilevanza di ciascun soggetto in termini di assunzione di rischi per l'intermediario. Esso consente di graduare l'applicazione

dell'intera disciplina in funzione dell'effettiva capacità delle singole figure aziendali di incidere sul profilo di rischio della banca.

Rientrano, salvo prova contraria da parte della banca, nella categoria del “personale più rilevante” gli amministratori con incarichi esecutivi, il direttore generale e i 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; i responsabili e il personale di livello più elevato delle funzioni di controllo interno (responsabili e personale di livello più elevato delle funzioni di revisione interna, conformità, gestione dei rischi, risorse umane nonché chi ha dirette responsabilità in merito alla veridicità e correttezza dei dati contabili e finanziari dell'intermediario), gli altri soggetti che, individualmente o collettivamente assumono rischi in modo significativo (“altri *risk takers*”).

Per individuare i soggetti rientranti nella categoria del personale più rilevante gli intermediari sono tenuti a fissare 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

Il processo di auto-valutazione deve tener conto del principio di proporzionalità. In applicazione di tale criterio, gli intermediari possono strutturare al proprio interno la disciplina delle remunerazioni con modalità appropriate alle loro caratteristiche, dimensioni, complessità dell'attività svolta, tenendo conto di specifici parametri idonei per l'applicazione di tale principio (quali la quotazione in un mercato regolamentato, la tipologia di attività svolta, la dimensione del patrimonio gestito, il controvalore delle negoziazioni, l'utilizzo di sistemi interni di misurazione dei rischi, l'assunzione o meno di rischi in proprio).

La graduazione delle regole che si applicano può operare, lo si rammenta, con riferimento al processo di identificazione del personale più rilevante (per le imprese di investimento tale personale può essere rappresentato dai *traders* o dagli addetti ai *desk* di gestione), alle modalità di correzione per i rischi sia *ex-ante* che *ex-post*, all'orizzonte (comunque almeno annuale) cui legare la misurazione delle *performance*.

Resta fermo il principio generale (valevole per tutte le tipologie di intermediari), secondo cui maggiore è la componente variabile della remunerazione (ossia maggiore è il peso dei *bonus* nelle prassi di remunerazione dell'intermediario), più stringenti devono essere i criteri per assicurare che i sistemi di remunerazione e incentivazione siano rispondenti agli obiettivi prudenziali e di correttezza dei comportamenti perseguiti dalla disciplina in commento.

Concetto di remunerazione

Un cenno finale va fatto al concetto di remunerazione, che comprende 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” all’intermediario. Possono essere tralasciati i pagamenti o benefici marginali, accordati al personale su base non discrezionale, che rientrano in una politica generale dell’intermediario e che non producono effetti sul piano degli incentivi all’assunzione o al controllo dei rischi. Rientrano nel concetto di remunerazione anche i “benefici pensionistici discrezionali”, intendendo per tali quelli accordati, a un dipendente o a gruppi limitati di dipendenti, su base individuale e discrezionale da parte di un intermediario.

A livello generale è stabilito che nella prospettiva di evitare possibili aggiramenti della normativa vigente la remunerazione non deve essere corrisposta tramite veicoli, strumenti o modalità comunque elusive.

L’intera remunerazione deve essere divisa tra la quota fissa e quella variabile. 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).

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

La componente variabile deve essere parametrata a indicatori di *performance* misurata al netto dei rischi in un orizzonte preferibilmente pluriennale (cd. *ex-ante risk adjustment*) e tener conto del livello delle risorse patrimoniali e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese; deve tener conto, anche ai fini della sua allocazione e attribuzione, dei rischi e dei risultati dell’intermediario. Deve essere sottoposta a meccanismi di correzione *ex post - malus o claw back* idonei, tra l’altro, a riflettere i livelli di *performance* al netto dei rischi effettivamente assunti o conseguiti 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 dell’intermediario 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 della remunerazione e/o all’applicazione di sistemi di *malus o claw-back*.

In tale contesto viene previsto che 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.