

Sistemi di remunerazione e banche*

1. Casi troppo frequenti di eccessi e abusi legati alla remunerazione degli esponenti bancari hanno creato scandalo nella pubblica opinione e determinato l'attenzione delle Autorità, nazionali e sovranazionali. Il tema dei rimedi normativi più idonei a evitare il ripetersi di situazioni di compensi spropositati senza alcun collegamento al reale andamento della società si presenta, però, alquanto scivoloso, involgendo interessi e istanze di varia natura e di difficile composizione. Va considerato, anzitutto, il significato "pubblicistico" della relativa regolamentazione stante la stretta correlazione fra meccanismi di remunerazione, interesse sociale e tutela degli interessi pubblici emergenti nell'attività delle banche. Il tema incrocia altri interessi, tra cui la salvaguardia degli ambiti di autonomia privata quanto a processi deliberativi all'interno dell'ente e al contenuto degli accordi con gli esponenti e il personale. Gli effetti delle regole sulla remunerazione, non solo nel settore bancario, si manifestano, più in generale, sul piano della concorrenza fra gli operatori e nel mercato delle risorse. Infatti, esse incidono sulla capacità di attrarre e mantenere nell'impresa soggetti con una professionalità adeguata alle sue esigenze, con conseguenze sul confronto con i *competitors* in un contesto internazionale. E' evidente che troppi limiti possono avere l'effetto di allontanare i soggetti migliori. Lasciando il piano giuridico ed economico, il problema di un'equa remunerazione per gli esponenti delle banche si presenta anche su quello dell'etica, in una stagione di crisi e di scandali che hanno palesato comportamenti nel mondo della finanza tutt'altro che ineccepibili.

2. In questo contesto, giuridico e non solo, si vengono a inserire le recenti disposizioni di vigilanza emanate nel novembre 2014 da Banca d'Italia, che risultano caratterizzate da un approccio analitico e prescrittivo riguardo alle politiche e prassi di remunerazione delle banche italiane in linea, peraltro, con la

* Intervento al Seminario Ambrosetti - Milano, 26 maggio 2015.

disciplina già adottata in sede europea. Gli effetti sulle situazioni delle banche sono, inevitabilmente, critici, ampliando la “divergenza” tra interessi del vigilante ed interessi degli *stakeholders*: si tratta di nodo sempre più aggrovigliato tra esigenze di patrimonializzazione e limiti agli incentivi.

3. Va rilevato che nelle disposizioni di vigilanza di Banca d'Italia oggetto di disciplina sono i processi, deliberativi e di verifica, con la determinazione del grado di “coinvolgimento” di organi e funzioni (Sez. II), ma anche la stessa struttura dei sistemi di remunerazione (Sez. III), con la previsione, a questo proposito: *i*) di vincoli all'autonomia della banca circa il rapporto tra componente fissa e variabile (1:1 vs. 1:2); *ii*) la determinazione del *bonus pool* in base a criteri obiettivi e il differimento del pagamento di una sua parte a non meno di 3-5 anni; *iii*) il collegamento della remunerazione variabile con la *performance* e la disciplina dei *retention bonus*; *iv*) le regole in tema di *golden parachutes*, che indubbiamente costituiscono uno degli aspetti più delicati e controversi nella remunerazione degli esecutivi. Le difficoltà incontrate dall'Autorità nell'operare un'equilibrata sintesi tra *moral hazard* e incentivazione sono attestate da vari profili dubbi che emergono in relazione a taluni di questi vincoli, difficilmente applicabili e non di mercato. Di converso, alcune forme di compenso “mascherato” andrebbero proprio evitate (i vari *golden parachutes* o gli *entry bonus*).

4. A fronte di questi limiti nell'attuale assetto normativo, come detto prescrittivo, e comunque per un più efficiente temperamento fra interessi e istanze, si ritiene che presidio effettivo per prevenire gli abusi quanto alle remunerazione degli esponenti bancari possa essere soprattutto costituito da buoni assetti di governo societario e dalla motivazione e dalla trasparenza in merito alle decisioni assunte, con, però, alcuni paletti rigidi. In altri termini, occorre ricercare la giusta combinazione tra regole imperative e autonomia d'impresa, in modo da evitare, da un lato, l'imposizione di soluzioni troppo rigide e inattuabili e, da altro

lato, decisioni completamente arbitrarie ed opache nella determinazione delle remunerazione degli esponenti bancari.

Alcune riflessioni specifiche andrebbero svolte sui comitati remunerazioni, sul loro funzionamento e sui compiti loro attribuiti dalle Disposizioni di Banca d'Italia, che appaiono forse eccessivi e non del tutto nitidi quanto ad aree e funzioni, tra profili gestori e altri di controllo.

MARIO CERA