

FORUM HR 2013: Compensation e Remuneration

Evoluzione del contesto normativo, prassi internazionali e corporate governance



Roma, 8 Maggio 2013

Guido Cutillo, Responsabile Area
Executive Remuneration e Board Services
Mercer Italia

Francesco Codifava, Senior Specialist
Area Executive Remuneration Mercer Italia

Agenda

- **La regolamentazione: uno scenario in evoluzione**
- **Panoramica internazionale: prassi e trend di settore**
 - La situazione internazionale
 - La situazione italiana
- **Corporate Governance: attivismo degli azionisti e il nuovo ruolo del CdA**
- **Cosa ci aspettiamo per il prossimo futuro**

La regolamentazione negli ultimi anni

Sintesi Mercer



ITALIA



4 Marzo 2008

BANCA D'ITALIA

Nuove disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche



30 Marzo 2011

BANCA D'ITALIA

Provvedimento del 30 Marzo 2011 e Gazzetta numero 80 del 7 Aprile 2011: Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione, nelle banche e nei gruppi bancari



5 e 23 Dicembre 2011

CONSOB

- ◆ Articolo 123-ter del TUF
- ◆ Articolo 7 del Codice di Autodisciplina degli Emittenti

2008

2009

2010

2011

2012

30 Aprile 2009

UNIONE EUROPEA: Racc. 2009/384/ CE e 2009/385/CE

L'UE promuove l'armonizzazione delle regolamentazioni locali in tema di informativa della compensation per Banche e Società quotate



2 Aprile e 25 Settembre 2009

FSB: Principles for Sound Compensation

FSB, a seguito della crisi finanziaria, propone riforme alla governance societaria, standard globali in tema di compensation e maggiore informativa e trasparenza



24 Novembre 2010

EU: Direttiva 2010/76/CE (CRDIII)

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



10 Dicembre 2010

EBA: Guidelines on Rem Policies and Practices

EBA (precedentemente CEBS) emana linee guida per una sana remunerazione



Luglio 2011 - Aprile 2013

COMMISSIONE EUROPEA: CRD IV

Adozione di un pacchetto legislativo per rafforzare la regolamentazione del settore bancario: direttiva sui requisiti patrimoniali ("CRD IV")



EUROPA





Scenario normativo in evoluzione: nuove sfide

IERI

Personale più rilevante

Sistemi retributivi

Governance

**Disclosure -
Informativa al
pubblico**

OGGI e DOMANI

**Criteri identificazione
MRTs**

(questionario EBA febbraio 2013)

**QUANTUM: livelli
retributivi (CDR IV)
PERFORMANCE**

SAY-ON-PAY

- ✓ Il **Report del FSB** ha evidenziato differenze nell'identificazione dei Material Risk Takers
- ✓ **Commissione Europea: CRD IV** - retribuzione variabile pari ad 1 volta la retribuzione fissa (sino a 2 volte con approvazione azionisti)
- ✓ Le regole sul **parere sulla remunerazione** - Say-on-Pay - (voto vincolante in UK, US e in Italia per le banche)



Scenario normativo in evoluzione: CRD IV

SISTEMI RETRIBUTIVI

- ✓ **Limiti alle remunerazioni** per le istituzioni finanziarie che hanno ricevuto interventi governativi
- ✓ **Rapporto con la retribuzione fissa: 1:1 o 2:1** (con approvazione Azionisti)
- ✓ **Divieto pagamento di retribuzione variabile nei casi in cui ci siano deficienze di capitale**

GOVERNANCE

- ✓ **Chiara struttura di governo societario**, linee di responsabilità definite, trasparenti e coerenti
- ✓ **Richiesta di buona reputazione e sufficiente esperienza per esercitare la funzione**

TRASPARENZA

- ✓ **Illustrazione da inserire sul sito** di come si è conformi alle previsioni degli articoli da 86 a 91.
- ✓ **Definizione delle informazioni** a cui deve essere data discoloratura.

POTENZIALI EFFETTI NON VOLUTI:

- **Aumento costi fissi e riduzione di flessibilità per gestire i costi di compensation**
- **Indebolimento del legame tra performance e ricompensa**



Agenda

- **La regolamentazione: uno scenario in evoluzione**

- **Panoramica internazionale: prassi e trend di settore**

- La situazione internazionale
- La situazione italiana

- **Corporate Governance: attivismo degli azionisti e il nuovo ruolo del CdA**

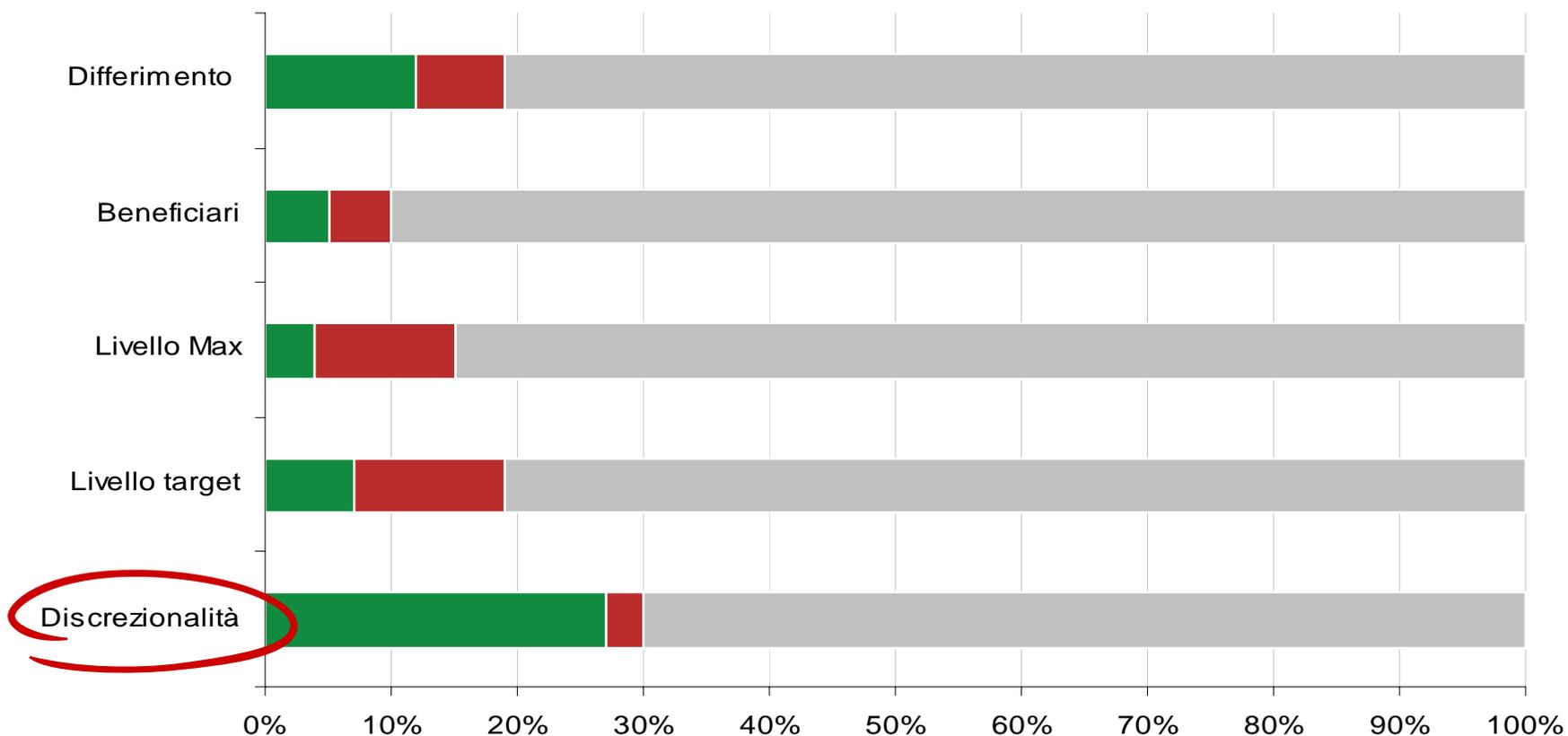
- **Cosa ci aspettiamo per il prossimo futuro**



Trend internazionali banking 2013

Meccanismi sistemi d'incentivazione

Modifiche previste al sistema di incentivazione 2013

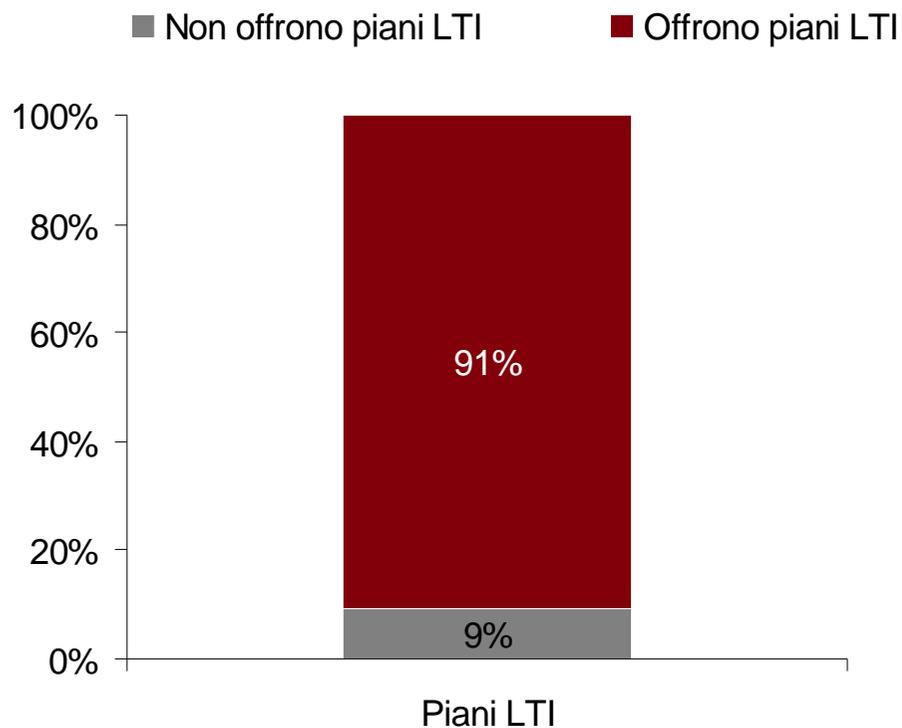




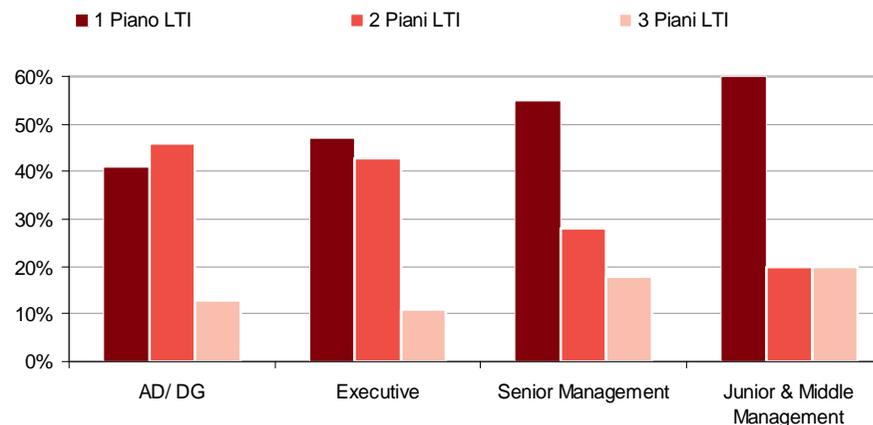
Trend internazionali banking 2013

Focus incentivazione di lungo termine (1/2)

Presenza di Piani LTI



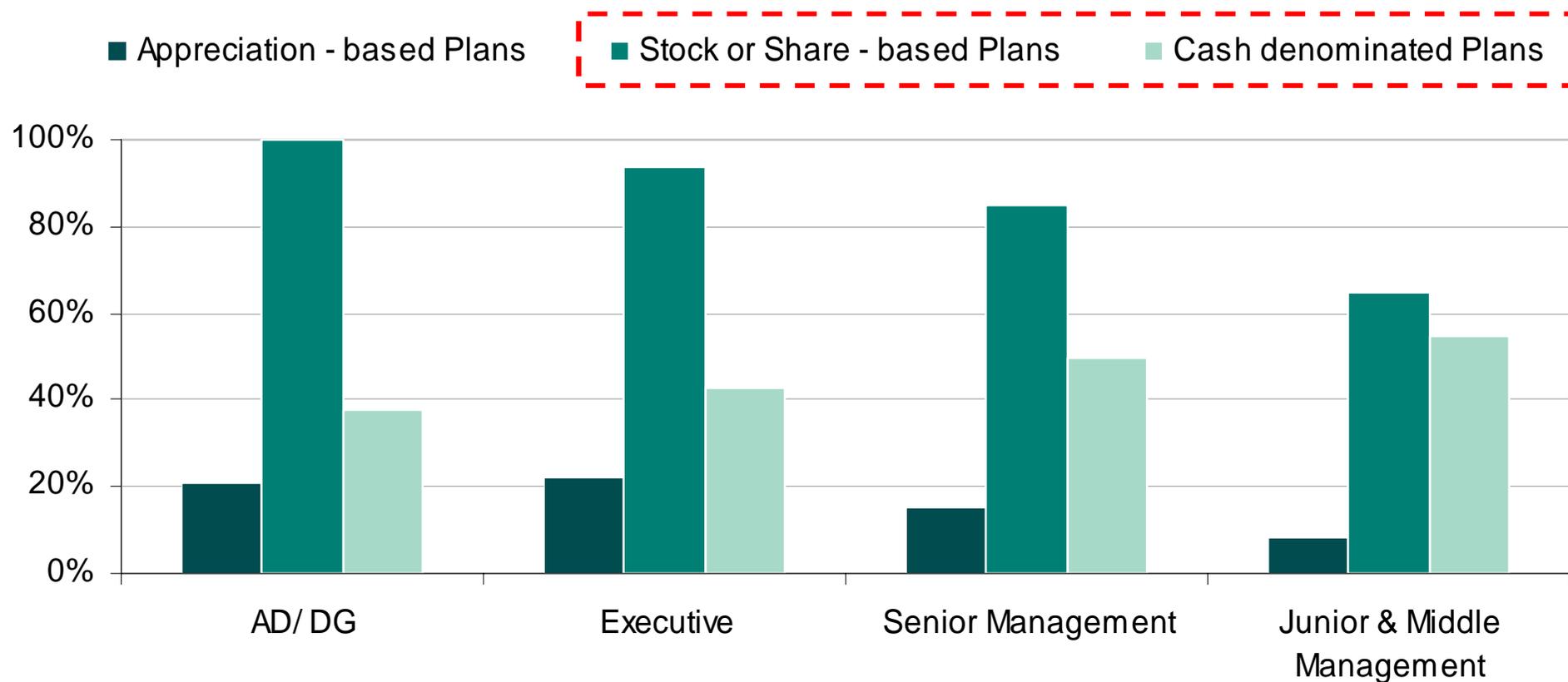
- Tipicamente, i piani di incentivazione coinvolgono **l'intero perimetro dei Top Executive**
- Le aziende **hanno più di un piano** di incentivazione per le **figure più senior** (AD / DG e Executive)





Trend internazionali banking 2013 Focus incentivazione di lungo termine (2/2)

Veicoli utilizzati nei piani LTI





Trend internazionali banking 2013 Mercer insights

REGOLAMENTAZIONE

Aumento costi fissi
Riduzione flessibilità comp



BUSINESS

Aumento produttività
Potenziare variabile e legame tra performance e ricompensa

Variabile = Bonus generation + Bonus allocation

FUNDING

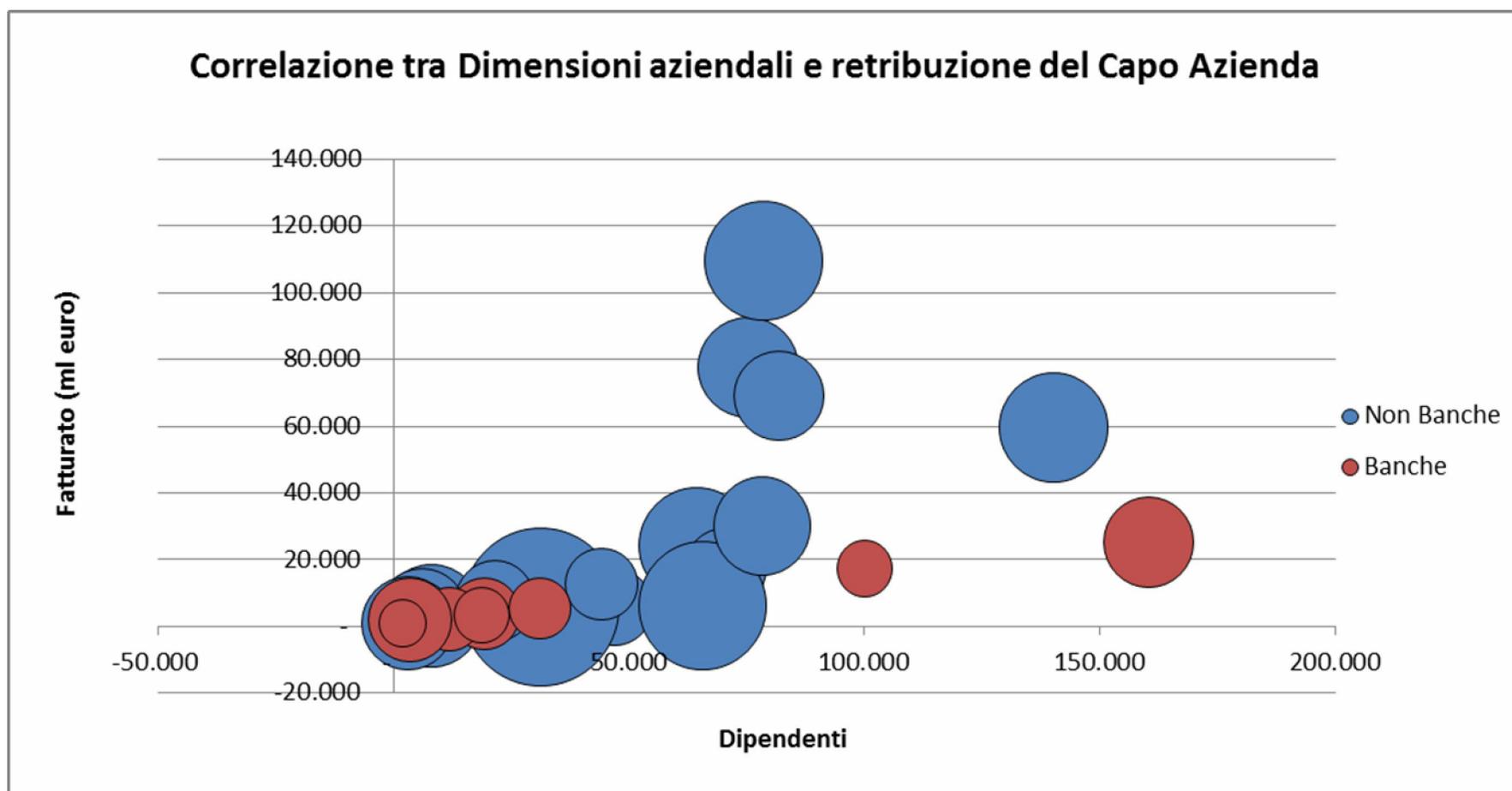
RICONOSCIMENTO PERFORMANCE

➤ Focus banche 2013



Confronto tra retribuzioni nel bancario e negli altri settori

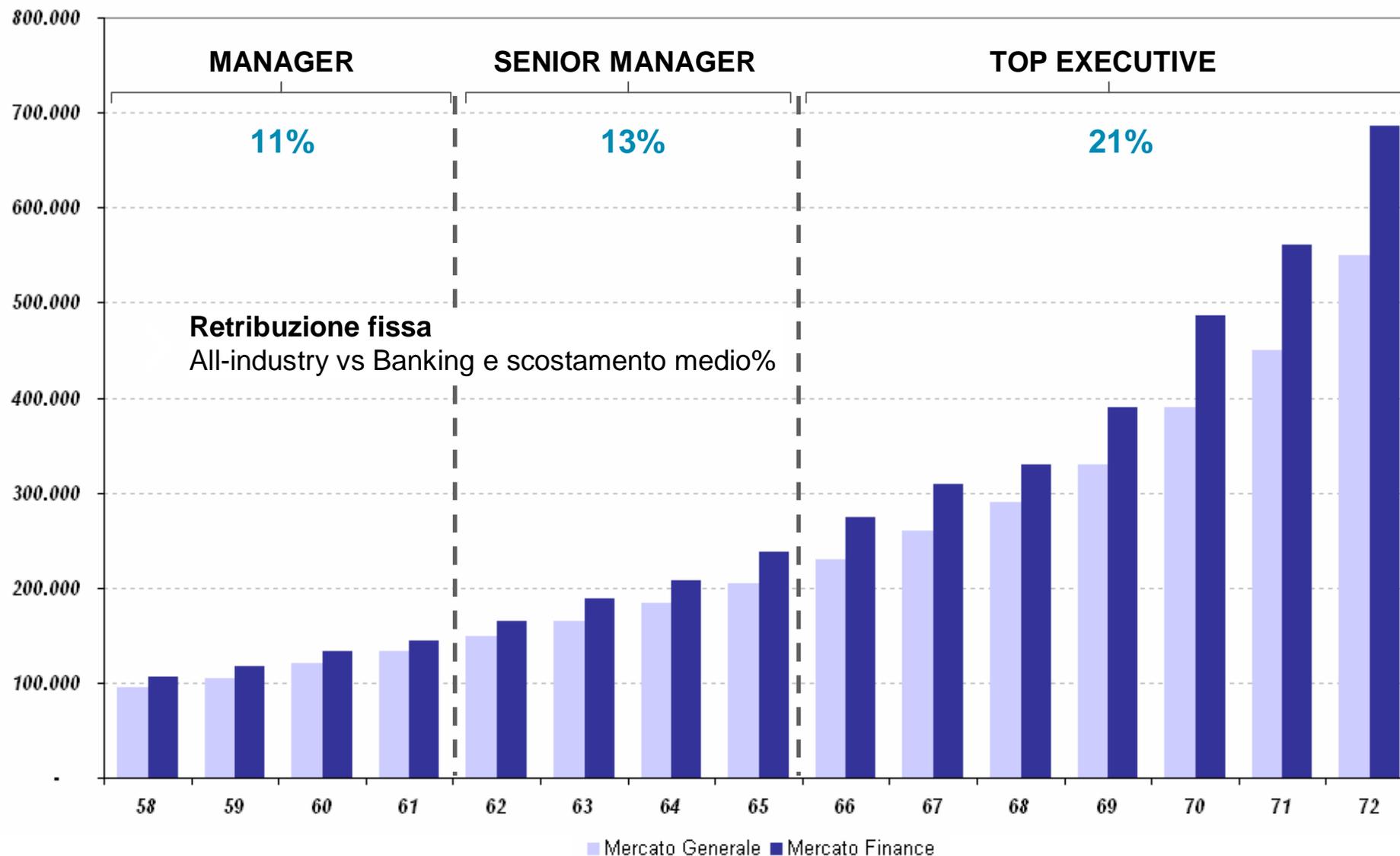
- Negli ultimi anni si è assistito ad un **progressivo avvicinarsi delle retribuzioni tra settore bancario e non bancario** in ragione di una forte contrazione delle erogazioni di variabile nel bancario.
- Per quanto riguarda i Capi azienda, si assiste ad **una progressiva contrazione anche per quanto riguarda i compensi fissi dei nuovi entranti in ruolo** rispetto ai precedenti.





Confronto tra retribuzioni nel bancario e negli altri settori

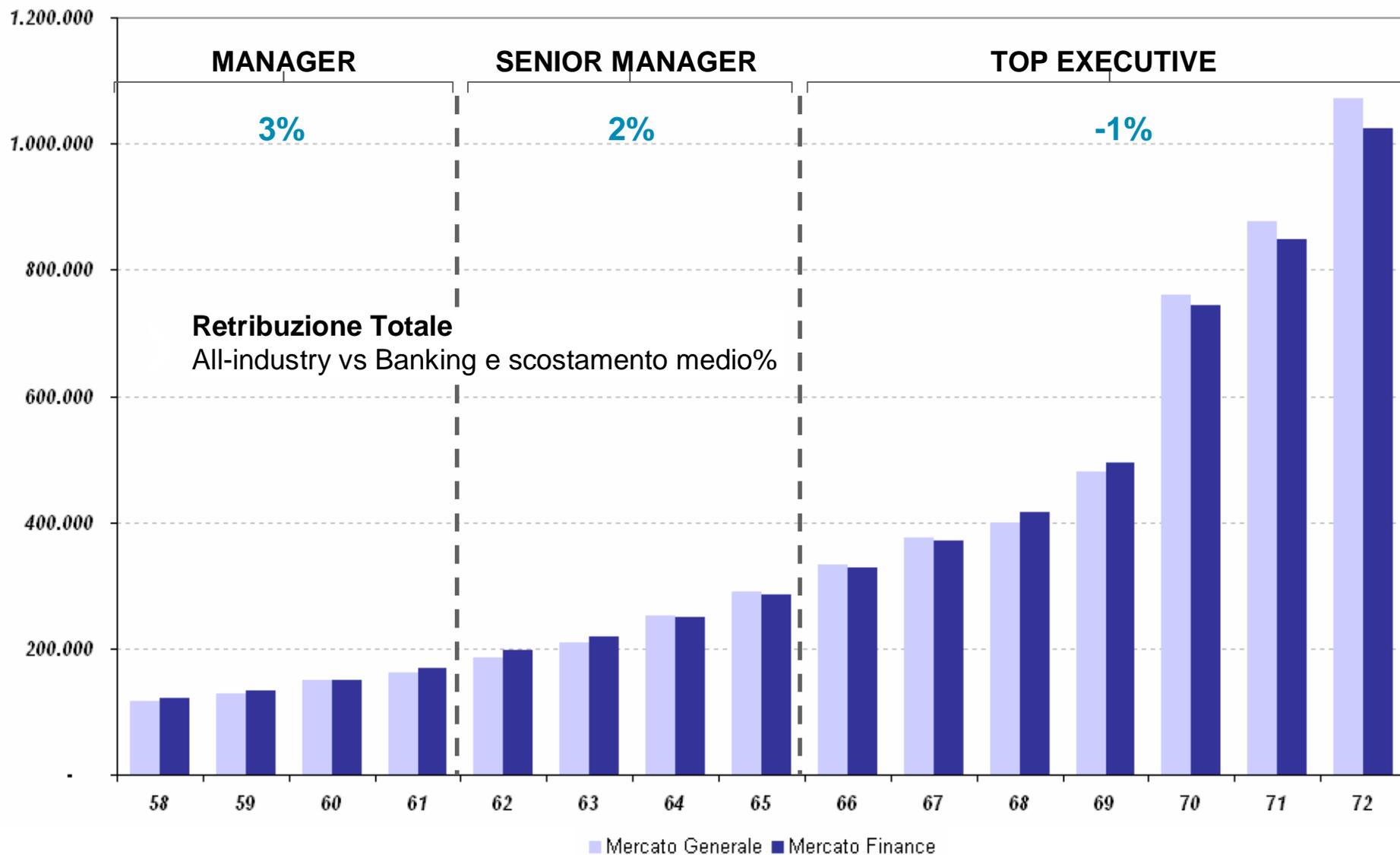
Retribuzione fissa





Confronto tra retribuzioni nel bancario e negli altri settori

Retribuzione totale



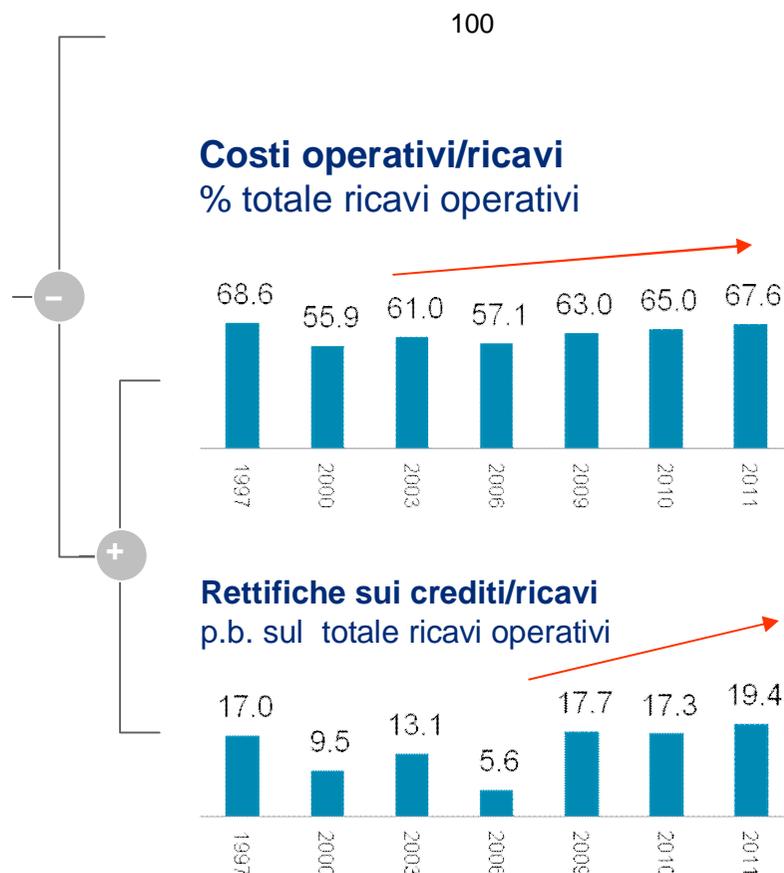


A partire dal 2008 la redditività del sistema bancario italiano si è posizionata su livelli significativamente inferiori a quelli del decennio precedente

Utile ante imposte normalizzato/ricavi
% totale ricavi operativi, sistema bancario italiano



Ricavi lordi/ricavi
% totale ricavi operativi



Analisi Oliver Wyman su dati Banca d'Italia



Da un punto di vista qualitativo...

- In Italia si è assistito ad un **uniformarsi forse eccessivo dei sistemi di variabile**
- Sono sostanzialmente **spariti i sistemi di incentivazione di lungo termine** mentre si sono affermati in modo uniforme i sistemi di deferred bonus “modello CEBS”
- **I sistemi sono ancora poco in grado di interiorizzare il rischio** tanto che solo a seguito del chiarissimo richiamo della Banca di Italia molte banche hanno dovuto riconsiderare risultati e bonus
- I sistemi sono ancora basati su **parametri quasi esclusivamente quantitativi**

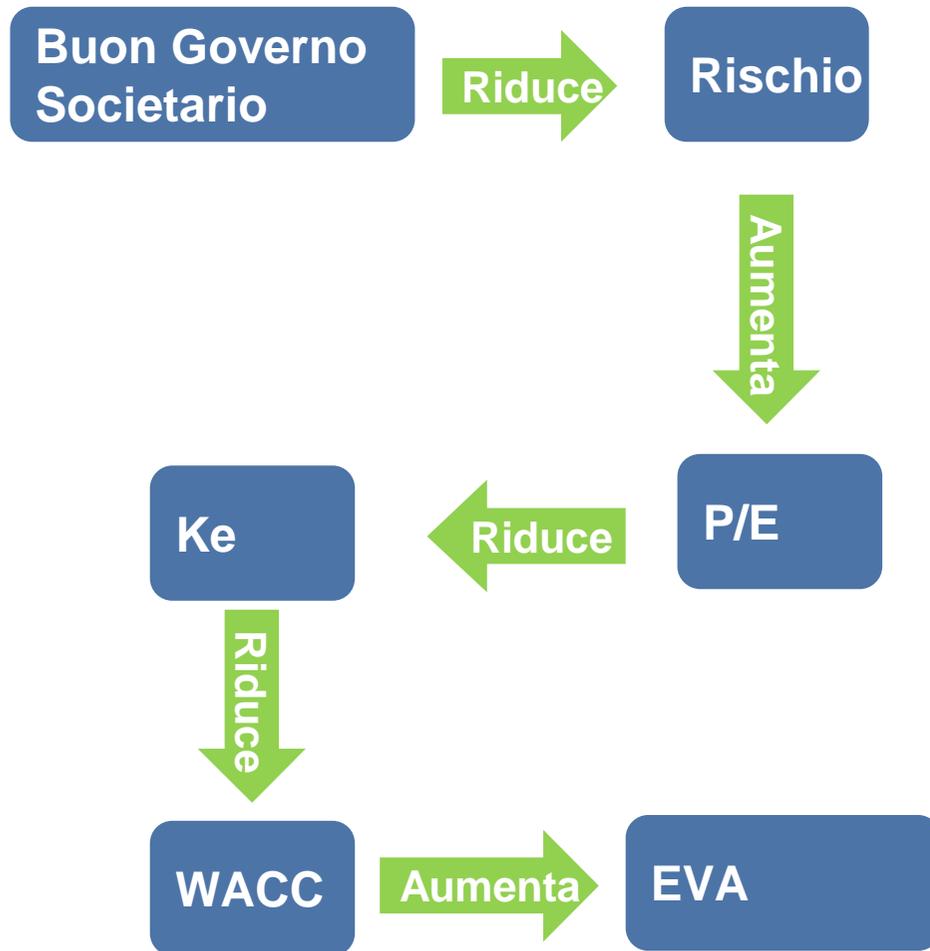
Agenda

- **La regolamentazione: uno scenario in evoluzione**
- **Panoramica internazionale: prassi e trend di settore**
 - La situazione internazionale
 - La situazione italiana

▪ **Corporate Governance: attivismo degli azionisti e il nuovo ruolo del CdA**

- **Cosa ci aspettiamo per il prossimo futuro**

La centralità della revisione della Corporate Governance



Buon governo societario vuol dire tante cose, tuttavia ai fini retributivi risultano interessanti soprattutto due aspetti:

- nuovo ruolo del Cda
- coinvolgimento degli azionisti



Il maggiore attivismo degli azioninisti: “Say-on-Pay”

- Negli ultimi anni, **gli azionisti dei grandi gruppi bancari hanno espresso il loro dissenso nei confronti delle prassi di remunerazione** votando contro l’approvazione dei piani retributivi
- **I risultati negativi delle votazioni danneggiano l’immagine e la reputazione della società** con potenziali effetti negativi che si riversano sulla governance e sul management.
- Nei casi di voto contrario la **principale causa è legato al corretto link pay-for-performance** (es. Payout eccessivo rispetto alle performance aziendali, aumento discrezionale del payout oltre al cap definito)
- **In Italia la nuova normativa sulla *record date* ha dato grandissimo impulso alla partecipazione assembleare degli investitori istituzionali** rendendo molto più importante che in passato lavorare per avere un loro voto favorevole.

Ruolo dei Proxy



Il ruolo dei Proxy Advisor

Gli Institutional Shareholder Advisors stanno prendendo posizione su ciò che è o non è considerato una “corretta prassi di remunerazione”.

PRINCIPI GUIDA

- Mantenere un corretto **allineamento tra pay-for-performance e focus sulla creazione di valore per gli azionisti nel lungo termine**
- **Evitare** clausole che consentirebbero di “**remunerare il fallimento**”
- Mantenere un **efficace e indipendente Comitato di Remunerazione**
- Fornire agli azionisti **chiare e dettagliate informazioni** sulle remunerazioni
- **Evitare remunerazioni inappropriate** per gli Amministratori non esecutivi

IMPATTO NON DECISIVO

Avg Vote 2012-2013	%
Totale proposte	91%
Proposte con raccomandazione <u>positiva ISS</u>	94%
Proposte con raccomandazione <u>negativa ISS</u>	69%

Cosa ci aspettiamo per il futuro ...



Focal point per Banche Europee

1. Voto vincolante da parte degli Azionisti
2. Cambiamenti normativi
3. Feedback proxy advisor
4. Condizioni economiche generali

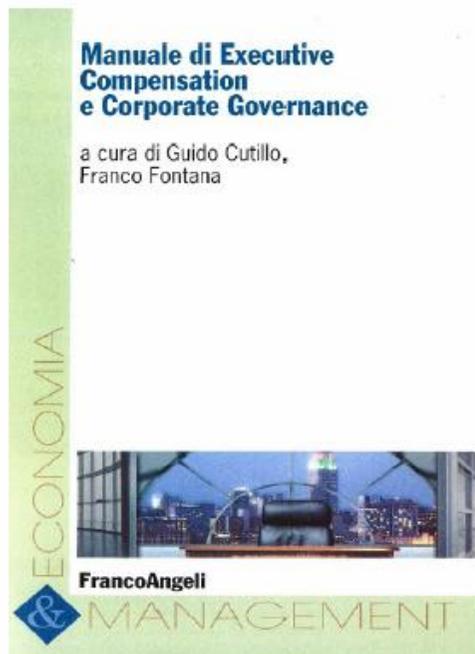


Mercer Point-of-View

1. Riconsiderazione sistemi d'incentivazione LTI
2. Ripensare sistemi d'incentivazione in logica di autofinanziamento (bonus pooling)
3. Maggiore coinvolgimento del CdA

Fermo restando la condizione necessaria di ritorno alla redditività e creazione di valore

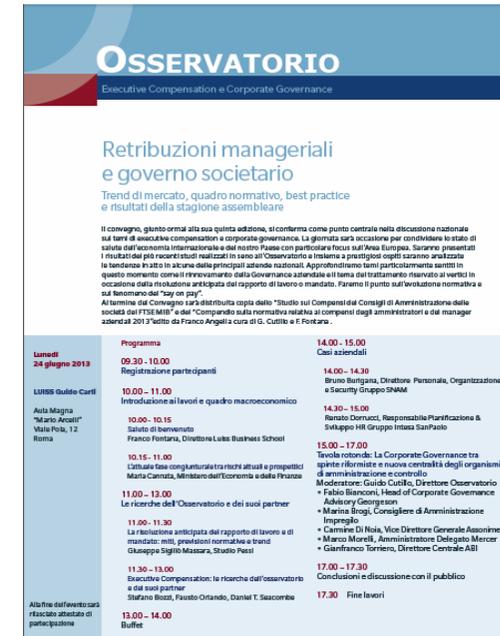
Per ulteriori approfondimenti sui temi trattati



Manuale di Executive Compensation e Corporate Governance



Compendio sulla normativa relativa ai compensi degli amm.ri e dei manager aziendali



Osservatorio Executive Compensation e Corporate Governance (Luiss)

Roma, 24 Giugno 2013

I nostri servizi di Executive Compensation e Corporate Governance:

- Aggiornamento normativo (www.normativa-mercer.it)
- Advisory al CdA / Comitato Remunerazione, Board Assessment e governance performance
- Redazione dell'informativa sulla remunerazione del top management
- Definizione della strategia retributiva per executive e non executive

Grazie per l'attenzione



guido.cutillo@mercer.com
francesco.codifava@mercer.com