

Relazione del Consiglio

PUNTO N. 4 ALL'ORDINE DEL GIORNO DELL'ASSEMBLEA ORDINARIA DEL 29 APRILE 2011 (PRIMA CONVOCAZIONE) O 30 APRILE 2011 (SECONDA CONVOCAZIONE).

Signori azionisti,
siete stati convocati in assemblea ordinaria per deliberare sul seguente argomento posto al numero 4 all'ordine del giorno:

- Allineamento della Banca Monte dei Paschi di Siena alle nuove disposizioni di vigilanza in materia di politiche di remunerazione e incentivazione delle banche, a favore dei consiglieri di amministrazione, dei dipendenti e dei collaboratori non legati da rapporti di lavoro subordinato.

SOMMARIO

1.	PREMESSA	3
2.	LE POLITICHE DI REMUNERAZIONE APPROVATE DALL'ASSEMBLEA DEI SOCI IL 25/6/2009.....	4
2.1.	STRUTTURA DI CORPORATE GOVERNANCE.....	4
2.2.	INDIRIZZI DI FONDO E PROCESSI CORRELATI	5
2.3.	L'ATTUAZIONE OPERATIVA	7
2.3.1.	ORGANI SOCIALI.....	7
2.3.2.	DIRIGENTI.....	8
2.3.3.	QUADRI DIRETTIVI E AREE PROFESSIONALI	11
2.3.4.	COLLABORATORI NON LEGATI ALLA SOCIETÀ DA RAPPORTI DI LAVORO SUBORDINATO	12
2.3.5.	VALORI RETRIBUTIVI DI SINTESI.....	13
3.	L'EVOLUZIONE DELLE NORME DI VIGILANZA.....	15
3.1.	LA DISPOSIZIONE BANKIT DEL 28/10/2009.....	15
3.2.	LA DISPOSIZIONE BANKIT DEL 29/11/2010.....	17
3.3.	LE NUOVE "DISPOSIZIONI DI VIGILANZA IN MATERIA DI POLITICHE E PRASSI DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE NELLE BANCHE"	17
4.	INIZIATIVE DI ALLINEAMENTO PER LA BANCA MPS	18
4.1.	IL PERIMETRO DEL "PERSONALE PIÙ RILEVANTE"	18
4.2.	IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI.....	19
4.3.	LA STRUTTURA DELLA RETRIBUZIONE.....	22
4.3.1.	PERSONALE PIÙ RILEVANTE	22
4.3.2.	ALTRI DIRIGENTI.....	25
4.3.3.	QUADRI DIRETTIVI E AREE PROFESSIONALI	26
4.3.4.	COLLABORATORI NON LEGATI ALLA SOCIETÀ DA RAPPORTI DI LAVORO SUBORDINATO	26
5.	ALLEGATO	28

1. Premessa

A seguito delle Disposizioni di Vigilanza emanate da Banca d'Italia (4/3/2008 e 19/2/2009), l'Assemblea dei soci del 25 giugno 2009 ha approvato la Relazione degli Amministratori in tema di "Politiche di Remunerazione", che riguardava i criteri e le linee applicative attinenti ai sistemi di retribuzione ed incentivazione a favore dei Consiglieri di Amministrazione, dei dipendenti e dei collaboratori non legati alla Società da rapporti di lavoro subordinato.

In applicazione degli indirizzi approvati dalla suddetta Assemblea, il Cd.A. ha autorizzato con delibera del 16/07/2009 varie iniziative, tra cui i nuovi assetti retributivi del Top Management¹ prevedendo l'introduzione di sistemi di incentivazione a medio lungo termine, con conseguente articolazione della quota variabile in pari misura (50%) su componenti di breve e di medio – lungo². Successive delibere hanno stabilito l'esclusione delle "funzioni di controllo"³ e del "Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari" dal sistema incentivante di breve termine, definendo – per tali ruoli – una specifica "indennità di posizione".

Con lettera del 28/10/2009, la Banca d'Italia è intervenuta nuovamente sulla materia, recependo nuovi principi emanati dal Financial Stability Board e richiedendo a ciascun Gruppo Bancario di condurre una specifica verifica sulla coerenza delle prassi di remunerazione con i suddetti nuovi criteri e definire eventuali misure da adottare. Dagli esiti di tale verifica, sottoposti all'esame del C.d.A. il 18/12/2009 e trasmessi in pari data alla Banca d'Italia, per allineare il nostro posizionamento, apparivano necessari tre interventi:

- a) la costituzione di un Organismo Tecnico Interfunzionale teso a realizzare un coinvolgimento più strutturato delle funzioni Risorse Umane, Pianificazione, Compliance e Risk Management nel processo di definizione delle politiche di remunerazione. A tale organismo partecipa anche la funzione di revisione interna (Audit) in qualità di uditore, al fine di essere immediatamente a conoscenza delle determinazioni assunte sull'argomento, considerato che detta funzione effettuerà una specifica revisione annuale sulle modalità attraverso le quali viene assicurata la conformità delle prassi di remunerazione al contesto normativo. L'istituzione di tale Organismo, di fatto operativo da inizio 2011, è stato autorizzato dal C.d.A. con delibera del 17/12/2010;
- b) l'individuazione del perimetro dei soggetti ai quali applicare gli standards F.S.B. (vertici e responsabili delle principali funzioni aziendali "le cui scelte possono incidere in modo significativo sul profilo di rischio della banca"). In base alle suddette indicazioni normative, di profilo generale (non strutturate in precisi criteri), tale perimetro si prefigurava per noi composto - oltre che dal Top Management - dai Responsabili delle funzioni commerciali (centrali e periferiche) e di governo del credito, finanza e tesoreria, nonché dai ruoli apicali delle aziende controllate;
- c) l'incremento della quota di variabile ad erogazione differita per il Top Management: dal 50% al 62% del variabile totale e la creazione di una quota di variabile ad erogazione differita (50% del variabile totale) per le "altre funzioni", realizzabile - in entrambi i casi - attraverso il sistema incentivante di medio lungo termine.

La realizzazione di quanto sopra restava tuttavia subordinata – così come precisato nella suddetta lettera a Bankit del 18/10/2009 - all'esame e ad una positiva risposta da parte dell'organo di vigilanza, che aveva preannunciato anche l'emanazione di una normativa organica, per disciplinare compiutamente la materia.

Il complesso delle attività implementate in esercizio delle Politiche di Remunerazione approvate dall'Assemblea del 25/6/2009 e prospettabili in base all'evoluzione successiva del quadro

¹ Direttore Generale, Vice Direttori Generali, Responsabile Direzione Rete

² Conseguentemente il "pay mix" diveniva così composto: 40% Fisso; 30% Var. Breve; 30% Var. M/L

³ Responsabili delle Aree Controlli Interni, Compliance, Risk Management

disciplinare - come da delibera consiliare dell'8/4/2010 - è stato rappresentato negli aspetti salienti all'Assemblea dei Soci riunita il 27/4/2010.

A distanza di quasi un anno, in assenza della suddetta replica da parte della Banca d'Italia, si è ritenuto comunque opportuno adeguare (con delibera C.d.A. del 9/9/2010), la quota ad erogazione differita del Top Management, elevandola al 62% del variabile totale, in una logica di massima conformità con gli indirizzi del Financial Stability Board, portando la componente di medio-lungo termine relativa a tali figure ad un valore massimo potenziale pari al 92,5% della RAL, con parallela ulteriore flessione della parte di breve (scesa al 57,5%).

Con lettera del 29/11/2010, come evidenziato nell'informativa sottoposta al Consiglio il 13/1 u.s., Bankit ha risposto alla nostra comunicazione del 18/12/2009. Dopo aver sollevato rilievi, in ordine a talune lacune ed alla tempistica relativa all'attuazione delle suddette "disposizioni", ha interessato la Banca "a sottoporre all'Assemblea dei Soci un nuovo, organico e completo documento sulle politiche di remunerazione di tutto il personale, conforme agli standard applicativi elaborati dal F.S.B., nonché alle disposizioni di Vigilanza".

Alla stessa Assemblea, sempre in conformità alla succitata disposizione, dovranno essere trasmessi, da parte della funzione di revisione interna, i risultati della prevista verifica annuale sulle modalità attraverso le quali viene assicurata la conformità delle suddette prassi al contesto normativo.

Di seguito si espone pertanto, previa delibera assunta dal Consiglio nella seduta del 28/3 u.s., la Relazione degli Amministratori sulla materia di cui all'oggetto.

2. Le politiche di remunerazione approvate dall'Assemblea dei Soci il 25/6/2009

Si ricorda, in premessa, che l'Assemblea dei soci del 25 giugno 2009 ha approvato alcune modifiche statutarie⁴, tra le quali l'articolo 13 dello Statuto sociale. Quest'ultimo, nel nuovo testo, prevede espressamente, alla lettera e), che è competenza dell'Assemblea approvare, con riferimento agli amministratori, ai dipendenti ed ai collaboratori, le politiche di remunerazione ed i piani di compenso basati su strumenti finanziari. Contestualmente, l'Assemblea ha approvato la Relazione degli Amministratori in materia di "Politiche di Remunerazione"; tale documento, trasmesso alla Banca d'Italia:

- riguardava i criteri e le linee applicative attinenti ai sistemi di retribuzione ed incentivazione a favore dei Consiglieri di Amministrazione, dei dipendenti e dei collaboratori non legati alla Società da rapporti di lavoro subordinato;
- era finalizzato ad elevare il grado di consapevolezza e di monitoraggio degli azionisti su una componente essenziale del sistema di gestione e controllo della Banca, rappresentando le finalità che l'azienda persegue attraverso le politiche retributive, i criteri ed i processi di definizione dei trattamenti economici (con particolare riguardo all'equilibrio tra componente fissa e variabile), nonché il loro collegamento con il livello di rischio, l'oggettività e la sostenibilità dei risultati.

Per le società del Gruppo, le linee guida per le politiche di remunerazione, coerenti con quella della capogruppo BMPS, sono state incorporate in specifici documenti, approvati dalle relative Assemblee dei Soci entro il 30/6/2009.

2.1. Struttura di Corporate Governance

La Banca si è data nel tempo un sistema di regole di governo strettamente legate alla mission aziendale, che in sostanza persegue:

⁴ Deliberate dal Cd.A. il 26/3/2009

- la creazione di valore per gli azionisti, nel breve come nel lungo termine, ponendo attenzione prioritaria alla soddisfazione dei clienti, allo sviluppo professionale delle persone, agli interessi di tutti gli stakeholder;
- la posizione di leadership del Gruppo Montepaschi quale primario Gruppo nazionale;
- lo sviluppo del senso di appartenenza al Gruppo, valorizzando le differenze culturali e mantenendo un forte radicamento territoriale.

Gli organi della società operano in modo da perseguire il successo dell'impresa nella sua complessità, attraverso un sistema di governo societario equo e trasparente ed un Codice Etico esauriente. In sintesi, BMPS si è data regole che assicurano e tutelano le legittime aspettative di tutti gli stakeholder, la cui soddisfazione rappresenta indirizzo strategico prioritario.

Il complessivo sistema di governo societario fa riferimento al Codice di Autodisciplina per le Società Quotate. L'adesione al Codice si sostanzia nella chiara distinzione dei ruoli e delle responsabilità, nell'appropriato bilanciamento dei poteri, nell'equilibrata composizione degli organi societari, e poggia i suoi fondamentali organizzativi sull'efficacia dei controlli, sul presidio di tutti i rischi aziendali, sull'adeguatezza dei flussi informativi e sulla responsabilità sociale d'impresa. Il sistema di amministrazione e controllo è di tipo tradizionale, caratterizzato dalla presenza di:

- *Assemblea dei soci*, competente a deliberare tra l'altro, in sede ordinaria o straordinaria, in merito alla nomina e alla revoca dei componenti il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale e ai relativi compensi e responsabilità, all'approvazione del bilancio e alla destinazione degli utili, a fusioni, scissioni, aumenti di capitale e su ogni eventuale modifica dello Statuto, alla nomina della società di revisione contabile;
- *Consiglio di Amministrazione*, con funzioni di indirizzo e supervisione strategica, al cui interno sono costituiti appositi Comitati con funzioni propositive e consultive per determinate materie;
- *Presidente*, che ha la rappresentanza generale della Società di fronte a terzi. Questi, come previsto dalle Disposizioni di Vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche, "... svolge un'importante funzione al fine di favorire la dialettica interna e assicurare il bilanciamento dei poteri, in coerenza con i compiti in tema di organizzazione dei lavori del Consiglio e di circolazione delle informazioni che gli vengono attribuiti dal Codice Civile", e ancora "...promuove l'effettivo funzionamento del sistema di governo societario, garantendo l'equilibrio di poteri rispetto all'amministratore delegato e agli altri amministratori esecutivi; si pone come interlocutore degli organi interni di controllo e dei comitati interni...."
- *Collegio Sindacale*, che vigila sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, sulla corretta amministrazione, sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, di controllo e amministrativo-contabili dell'azienda, sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal Codice di Autodisciplina per le società quotate cui la Banca ha aderito e sulla adeguatezza delle disposizioni impartite dalla Società alle società controllate ai sensi dell'art. 114, comma 2 del D.Lgs. 58/98 (TUF);
- *Direttore Generale*, che sovrintende alla struttura organizzativa della società e ne è responsabile. E' a capo del personale ed esercita nei riguardi di questo le funzioni assegnategli dalle norme regolanti i relativi rapporti di lavoro.

2.2. Indirizzi di fondo e processi correlati

Le politiche si sviluppano in relazione all'evolversi del contesto di riferimento normativo e dello scenario di mercato, laddove gli stakeholder sono sempre più attenti alle tematiche di Governance e favorevoli a sistemi che leghino in modo forte le retribuzioni percepite alle performance aziendali ed individuali. Sono inoltre coerenti con l'effettiva creazione di valore nel

tempo e tali da non consentire un accrescimento dei rischi aziendali. Si basano sui seguenti principi:

- motivazione, sostegno alla crescita professionale e fidelizzazione di tutti i dipendenti, con particolare attenzione alle risorse che ricoprono ruoli di responsabilità, portatrici di competenze strategiche o di elevate potenzialità, al fine di assicurare il ricambio del management prevalentemente per via interna;
- stretta correlazione tra livelli economici e dinamiche di creazione del valore, in un percorso di sostenibilità (valenza strutturale dei risultati) e di contenimento dei rischi, al quale debbono uniformarsi gli obiettivi (livelli di performance da raggiungere) ed i comportamenti individuali (le modalità con le quali gli obiettivi stessi vengono perseguiti);
- coerenza tra assetti retributivi e valore di mercato delle professionalità, con articolazioni funzionali alla natura ed al “peso” strategico dei ruoli e con priorità per le posizioni ad alto impatto sul business, anche attraverso interventi di “personalizzazione” mirati su posizioni critiche. Condizioni essenziali, queste, per mantenere ed attrarre risorse eccellenti, tutelando la qualità del patrimonio umano e, conseguentemente, la competitività;
- differenziazione dei trattamenti anche secondo logiche di coerenza interna, evitando comunque divari eccessivi nell’ambito delle categorie professionali, in modo da preservare i valori della coesione e della unitarietà aziendale, sui quali poggia anche il senso di appartenenza che caratterizza i dipendenti del Monte.

La declinazione delle politiche generali in tema di retribuzione negli assetti economici compete al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo. In ordine ai processi decisionali, la definizione degli assetti retributivi personalizzati avviene oggi su proposta:

- del Comitato per la Remunerazione, in ordine al Direttore Generale;
- del Direttore Generale:
 - per il Top Management ed il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, sentito il parere del Comitato per la Remunerazione;
 - per tutti gli altri Dirigenti;
- del Presidente, e sentito il parere del Comitato per il Controllo Interno e del Comitato per la Remunerazione, per i Responsabili di Area e delle strutture di secondo livello delle funzioni di controllo (Audit, Compliance e Risk Management).

La funzione risorse umane applica quanto precede sotto il profilo tecnico ed operativo, presidiandone direttamente l’attuazione all’interno della Banca e coordinandola a livello di Gruppo (singole società), sia per le componenti salariali fisse, sia per quelle variabili, connesse al sistema di incentivazione.

I meccanismi attraverso i quali si determinano i compensi economici realizzano una struttura retributiva complessivamente equilibrata, attraverso un adeguato bilanciamento tra le parti fisse e variabili, evitando disequilibri che possano indurre a comportamenti non allineati ai requisiti di sostenibilità dei risultati e di propensione al rischio dell’azienda.

In particolare, il sistema incentivante è mirato a garantire oggettività e trasparenza nella assegnazione degli obiettivi, nella misurazione dei risultati quantitativi (individuali per i Dirigenti; di struttura per le altre risorse) e nella valutazione dei contributi qualitativi delle singole persone. Ogni anno, in relazione ai profili di redditività programmati, è stabilito un monte premi aziendale articolato per categorie professionali e tipologia delle funzioni, con “soglie” di raggiungimento degli obiettivi al di sotto delle quali non sarà riconosciuto alcun premio. I premi individuali si formano

partendo da “valori base” coerenti con i parametri di mercato, espressi in percentuale della RAL, diversificati per singolo ruolo e collegati – per la parte quantitativa - al raggiungimento di “mix obiettivi” composti da aggregati di portata strutturale, onde assicurare la sostenibilità dei risultati e solidità allo sviluppo futuro.

Detti “mix”, opportunamente diversificati in base alle responsabilità delle funzioni nell’ambito dell’organizzazione aziendale, tendono a promuovere un approccio centrato sugli interessi del cliente (anche mediante indicatori specifici) e riflettere i profili tecnici fondamentali della banca commerciale sotto l’aspetto patrimoniale, sul piano dei ricavi caratteristici/ricorrenti e della struttura di costo, nella qualità del rischio e nella “redditività corretta per il rischio” (all’interno del mix assume infatti un peso importante l’indicatore che include gli assorbimenti patrimoniali a fronte delle diverse tipologie di rischiosità e la perdita attesa).

Per la parte qualitativa, i premi sono collegati all’apprezzamento dei contributi individuali (in termini di comportamenti manageriali per i Dirigenti e di efficacia operativa per le altre risorse), sulla base di un’apposita valutazione. Si mantengono clausole di azzeramento qualora emergano comportamenti non conformi alle norme od azioni disciplinari qualificate.

Alla retribuzione fissa (RAL) ed a quella variabile (PAR), si aggiungono - completando l’assetto economico - il Premio Aziendale (ex VAP), definito dalla contrattazione aziendale interna⁵ ed i “benefits”⁶, il cui impianto privilegia le componenti previdenziali ed assicurative, e più in generale quelle attinenti alla sfera del “welfare”, in coerenza con l’evoluzione dei bisogni individuali e familiari dei lavoratori.

2.3. L’attuazione operativa

In applicazione dei suddetti indirizzi, sono stati realizzati i sotto descritti interventi, che hanno formato oggetto di comunicazione all’Assemblea del 27/4/2010.

2.3.1. Organi Sociali

Come previsto dallo Statuto (art. 27) “ai membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, competono i compensi annui e le medaglie di presenza per la partecipazione alle riunioni, nella misura determinata dall’Assemblea dei soci, oltre al rimborso delle spese incontrate

⁵ La relativa erogazione, differenziata per categoria professionale e livello di inquadramento, è prevista su base annuale in correlazione all’andamento della Banca rispetto ad indicatori di produttività ed economicità gestionale. Si sviluppa a sua volta in due distinte quote:

- Parte A) “distribuita “cash” insieme alla retribuzione ordinaria del mese di luglio dell’esercizio successivo a quello di competenza, è ancorata all’andamento di indicatori che rivestono forte rilievo strutturale (margine di intermediazione primario pro-capite);
- Parte B) sotto forma di azioni della Banca vincolate per tre anni (Stock Granting), corrisposta di norma nel mese di novembre dell’esercizio successivo a quello di competenza, è legata al livello di raggiungimento dell’obiettivo reddituale di sintesi formulato nel Budget.

E’ opportuno ricordare che entrambe le suddette componenti del Premio Aziendale presentano, in base alla normativa vigente, vantaggi per l’azienda sotto il profilo contributivo e per i dipendenti sul piano fiscale. Dai premi in parola sono esclusi, anche in questo caso, i dipendenti con provvedimenti disciplinari e/o valutazioni professionali negative. L’importo medio lordo erogato nel 2010 (esercizio di competenza 2009) si è attestato a 2.200 Euro, valore riferito alla sola Parte A), in quanto la quota B), potenzialmente di similare entità media, non è stata distribuita in quanto i risultati a consuntivo si sono posti al di sotto della soglia minima richiesta.

⁶ In aggiunta alla componente fissa (RAL) ed a quella variabile di breve (PAR e VAP), la Banca MPS, sia in applicazione di specifiche previsioni contrattuali sia per autonoma determinazione, prevede per i propri dipendenti alcuni interventi che di fatto ampliano l’offerta retributiva sotto il profilo strutturale, elevando i livelli di motivazione e di appartenenza. Rientrano in questo contesto, principalmente:

- Contributo aziendale al Fondo di Previdenza Complementare, previsto per tutti i dipendenti nella misura del 2,5% del salario (fisso + variabile);
- Polizza sanitaria (estesa ai dipendenti in quiescenza), polizza infortuni e polizza per invalidità permanente (Long Term Care);
- Fornitura dell’alloggio in sublocazione per le esigenze abitative personali e familiari, in caso di trasferimento ad iniziativa aziendale, ovvero indennità di pendolarismo;
- Auto aziendale ad uso promiscuo, con oneri a carico della Banca, per i Dirigenti con trattamento “personalizzato” determinato dal C.d.A. e per i Direttori Territoriali (Dirigenti e Quadri Direttivi) in stretta correlazione alle esigenze di mobilità sul territorio.

Infine, al personale sono accordate condizioni agevolate su operazioni bancarie (raccolta, finanziamento, servizio), definite tempo per tempo in accordo con le Organizzazioni Sindacali ed autorizzate dal Consiglio di Amministrazione.

per l'esercizio delle loro funzioni. L'Assemblea può determinare altresì l'importo delle medaglie di presenza a favore dei membri del Collegio Sindacale chiamati a far parte dei comitati previsti dall'articolo 17, comma secondo, lett. l)”. In conformità con quanto precede, le remunerazioni degli Amministratori sono state deliberate dall'Assemblea ordinaria dei Soci del 29/4/2009, come segue:

- 80.000 Euro quale compenso annuo lordo fisso, valido per gli esercizi 2009 - 2010 - 2011 per ciascun consigliere;
- 500 Euro per ogni seduta quale importo delle medaglie di presenza da riconoscere per la partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione (senza cumulo di più medaglie per uno stesso giorno);
- rimborso delle eventuali spese di trasferimento e soggiorno sostenute per l'esercizio delle funzioni.

Il quadro complessivo è stato completato con:

- la determinazione del compenso del Presidente a cura dell'Assemblea del 25/6/2009, che ha confermato l'importo annuo lordo di Euro 700.000 – comprendente anche l'emolumento spettante come membro del Consiglio – cui potrà aggiungersi una ulteriore somma fino ad un massimo di 150.000 Euro eventualmente da attribuire su delibera del C.d.A. medesimo;
- la delibera dei compensi dei Vice Presidenti - ai sensi dell'art. 2389 del Codice Civile da parte del C.d.A. in data 9/7/2009, su proposta del Comitato per la Remunerazione e sentito il parere del Collegio Sindacale, che ha confermato per il “Vice Presidente con le funzioni previste dall'art. 23, comma 2 dello Statuto” l'importo annuo lordo di 109.000 Euro (che unitamente alle competenze spettanti come consigliere determinano una somma complessiva annua lorda di 189.000 Euro) e per l'altro Vice Presidente l'importo annuo lordo di 83.000 Euro (che unitamente alle competenze spettanti come consigliere determinano una somma complessiva annua lorda di 163.000 Euro);
- la determinazione da parte del C.d.A. del 9/7/2009 dei compensi relativi ai Comitati interni al C.d.A., costituiti, avendo presenti gli specifici compiti assegnati ai Comitati medesimi e l'impegno che per essi verrà richiesto ai componenti, nell'ambito degli indirizzi generali di contenimento delle remunerazioni già menzionati. In questo contesto, il compenso per il Comitato per il Controllo Interno è stato determinato nella misura omnicomprensiva su base annua di 12.000 Euro per ciascun componente e quello relativo al Comitato per la Remunerazione nella misura omnicomprensiva su base annua di 6.000 Euro per componente.⁷

Con riferimento alla remunerazione degli Amministratori, quindi, si è confermata la volontà di non prevedere alcun legame con i risultati economici conseguiti dalla Banca, né gli stessi sono destinatari di piani di incentivazione di qualsivoglia natura. Già questa rappresenta in maniera incontrovertibile l'applicazione degli indirizzi approvati dall'Assemblea. Tali principi sono stati applicati anche agli Organi amministrativi delle società controllate.

In osservanza delle disposizioni contenute nella Raccomandazione della Commissione Europea 2004/913/CE, non sono previsti trattamenti a favore degli amministratori in caso del venire meno della carica (cosiddetto “golden parachute”). Anche nel prosieguo, in continuità con quanto avvenuto nel passato, non sarà prevista alcuna peculiare corresponsione.

2.3.2. Dirigenti

Nella riunione del 16/7/2009, il Consiglio ha approvato – in conformità alla delibera assembleare del 25/6/2009 che ha approvato le Politiche di Remunerazione - per il Top Management (Direttore

⁷ Per gli altri Comitati (Comitato Responsabilità Sociale; Comitato Amministratori indipendenti) non sono previsti compensi.

Generale, Vice Direttori Generali, altri Responsabili di Direzione della Capogruppo Bancaria) i nuovi assetti retributivi, ispirati ai seguenti indirizzi di fondo dettati dalle "Politiche di Remunerazione":

- bilanciamento tra la parte fissa e la quota variabile della retribuzione, con un "pay mix" articolato nei seguenti termini: parte fissa 40%, variabile di breve 30%, variabile di medio/lungo 30% (50% del variabile totale);
- presenza di una componente fissa del salario coerente con i requisiti manageriali richiesti per la copertura dei ruoli (in termini di complessità organizzativa, competenze e dimensione economica gestita) e di una quota variabile orientata a premiare la realizzazione degli obiettivi di creazione di valore e contenimento dei rischi tipici di una banca commerciale, ed articolata su componenti di breve e di medio - lungo termine. In tale ambito l'incentivo di breve termine è collegato ad un "mix obiettivi" che hanno rilievo strutturale, tali da esprimere la sostenibilità dei risultati nel lungo termine, per assicurare solidità allo sviluppo futuro, mentre quello di medio/lungo termine è orientato a garantire il raggiungimento di target che riguardano indicatori di crescita strutturale e posizionamento competitivo nel tempo;
- per la parte fissa, adeguamenti rispetto ai livelli precedenti (che risalivano alle linee retributive del 2006), tesi a riconoscere l'incremento delle responsabilità manageriali connesso al "salto" dimensionale ed alla maggiore complessità organizzativa del Gruppo nel nuovo scenario strategico. Partendo da queste logiche, le revisioni economiche tendono a ridurre il divario oggi esistente nel confronto con i trattamenti riconosciuti ai manager che ricoprono incarichi di pari rilievo negli altri principali Gruppi Bancari italiani (quale emerge dalle analisi dei Bilanci e dalle indagini di posizionamento competitivo);
- una quota variabile di breve termine che si assesta ad un valore massimo pari al 75% della RAL, collegando ciascun premio individuale per il 70% al raggiungimento del personale "mix obiettivi" qualificanti del budget di Gruppo, con progressive decurtazioni al verificarsi di scostamenti negativi, fino ad una soglia minima (75%) di raggiungimento del mix al di sotto della quale sarà effettuata alcuna erogazione. Il restante 30% è legato alla valutazione delle qualità manageriali;
- una quota variabile di medio - lungo termine introdotta, a partire dal 2010, in correlazione ad obiettivi da raggiungere al 31/12/2013, da definire nell'ambito del nuovo Piano Industriale. L'erogazione del premio era prevista sotto forma di azioni della Banca⁸ in unica soluzione ma assoggettate a vincolo di intrasferibilità temporanea per un periodo di due anni dalla data stessa di consegna. La quota variabile di medio/lungo termine avrebbe rappresentato una potenziale integrazione dell'assetto retributivo del Top Management del Gruppo, completandone la configurazione, in coerenza con le vigenti disposizioni di vigilanza (circolare 4/3/2008), riconoscendo lo sforzo manageriale necessario per la realizzazione degli obiettivi strategici lungo un percorso calibrato sulla peculiare realtà del Monte.

Con riferimento alle suddette linee, il C.d.A. ha stabilito con delibera del 16/7/2009, il nuovo trattamento economico del Direttore Generale della Banca MPS, prevedendo quanto segue: una componente fissa della retribuzione (RAL) pari a 1.400.000 Euro, al lordo delle ritenute di legge, un bonus annuale variabile determinato in misura non superiore al 75% della RAL medesima (collegato per il 70% al raggiungimento di un mix di obiettivi qualificanti del budget di Gruppo e per il 30% alla valutazione delle qualità manageriali effettuata dal Consiglio di Amministrazione) ed un sistema di incentivazione variabile a medio – lungo termine da attivare - previa approvazione dell'Assemblea dei Soci – in correlazione ad obiettivi di Piano Industriale, nei termini sopra descritti, al servizio del quale immettere numero di azioni BMPS determinato in base al rapporto tra

⁸ L'erogazione in azioni implicherebbe per il meccanismo ipotizzato la preventiva approvazione dell'Assemblea dei Soci, così come previsto dalla vigente normativa in materia di assegnazione di strumenti finanziari ai dipendenti.

il 75% della RAL ed il prezzo ufficiale del titolo BMPS, al netto di uno sconto pari al 15% sul numero delle azioni.

Al fine di completare il trattamento, il Consiglio ha inoltre stabilito una clausola di “durata minima garantita” fino al 30/04/2012, la quale fa sì che in caso di recesso senza giusta causa da parte della Banca, comunicato in qualunque momento, prima della suddetta data, la Banca sarebbe tenuta a riconoscere al Direttore Generale, in unica soluzione, l’equivalente lordo - a titolo di indennità compensativa e risarcitoria - di quanto egli avrebbe globalmente percepito per il periodo residuale della “durata minima garantita”. In ogni caso verrà corrisposto un importo non inferiore a quello corrispondente al numero massimo di mensilità in quel momento spettanti a titolo di indennità supplementare ex art. 30 del vigente CCNL per i dirigenti. Inoltre, qualora dopo il 30/04/2012 e fino al 31/12/2013, si verifici la risoluzione del rapporto di lavoro sempre ad iniziativa aziendale senza giusta causa, sarà ugualmente erogato al Direttore Generale un importo corrispondente al numero massimo di mensilità in quel momento spettanti a titolo di indennità supplementare ex art. 30 del vigente CCNL per i dirigenti dipendenti delle imprese creditizie, finanziarie strumentali. Al verificarsi delle ipotesi sopra delineate, l’ammontare che risulterà dovuto sarà riconosciuto – su basi contrattuali - equo e comunque definito in via di transazione per prevenire qualsiasi futura controversia al riguardo. Lo stesso importo non potrà essere ridotto od aumentato per nessun motivo, ragione o causa, con rinuncia a qualsiasi ulteriore reciproca pretesa.

Questa impostazione si pone in sintonia con quanto previsto nella Relazione sulle “Politiche di Remunerazione” (approvata dall’Assemblea il 25/6/2009) in tema di “riconoscimento di benefici economici tesi ad agevolare la cessazione anticipata dal servizio”, ove si fa riferimento a valutazioni ispirate a principi di coerenza con il rapporto costi-benefici e con le normative che disciplinano i contratti di lavoro. In linea generale, si determinerebbe per l’azienda un costo “certo” e contenuto nei limiti – pur massimi – contrattualmente previsti per i casi di licenziamento “ad nutum”, evitando i possibili, ulteriori e potenzialmente elevati oneri connessi agli altri fattori di rischio che non di rado caratterizzano le controversie della specie ampliandone lo spettro (cause per “dequalificazione”, danni d’immagine, etc.).

In ordine ai Vice Direttori Generali ed agli altri Responsabili di Direzione della Capogruppo bancaria, nella stessa seduta del 16/7/2009, il Consiglio ha stabilito – con schemi analoghi a quelli previsti per il Direttore Generale - nuovi livelli della componente fissa della retribuzione (RAL), un bonus annuale variabile non superiore al 75% della R.A.L. e l’attivazione dal 2010 di un sistema di incentivazione variabile di medio/lungo termine.⁹

Per completare il trattamento dei Vice Direttori Generali, sostenendone l’azione nel perseguimento degli obiettivi strategici del Piano industriale in un quadro di stabilità e fiducia, è stata stabilita – negli stessi termini previsti per il Direttore Generale - una clausola di “durata minima garantita” fino al 30/04/2012.

Infine, con delibera il 25/2/2010, a seguito dei cambiamenti intervenuti nel perimetro del Top Management¹⁰ onde mantenere equilibrati gli assetti retributivi in funzione del “peso” delle singole posizioni organizzative e dei livelli di “seniority” delle persone, il Consiglio ha autorizzato alcuni riallineamenti delle componenti fisse della retribuzione (RAL), lasciando invariate le previsioni contrattuali in essere (delibera 16/7/2009) per la parte variabile del salario.

Relativamente agli altri Dirigenti, il Consiglio ha approvato nelle riunioni del 26/11/2009, e 25/2/2010 gli adeguamenti delle RAL relativi ai più importanti ruoli dirigenziali della Rete, delle Strutture Centrali e delle Società del Gruppo. I valori economici sono stati determinati con l’obiettivo di avvicinare la componente fissa del salario (ferma alle linee retributive 2006) ai livelli

⁹ Anche per tali Dirigenti era prevista l’immissione al servizio del piano un numero di azioni BMPS determinato, per ciascun anno, in base al rapporto tra il 75% della RAL

¹⁰ Uscita dal servizio di un Vice Direttore Generale, nomina di un nuovo Vice Direttore Generale e di un nuovo Responsabile di Direzione della Capogruppo Bancaria

del sistema, senza peraltro coprire completamente il “gap” rilevato in sede di indagine retributiva¹¹, che permane – come per le posizioni più elevate - mediamente attorno al 15/20%, sulla base della valutazione manageriale delle posizioni organizzative e tenendo conto dei risultati ottenuti (track record). In ordine alla quota variabile annuale (PAR) è stato confermato il meccanismo che prevede, a livello di singola posizione, una percentuale massima potenziale mediamente attorno al 60% della R.A.L., con specifici criteri per la definizione dei bonus effettivi, che di fatto si collocano – nell’attualità - tra il 25 ed il 30% della RAL medesima.

Nelle sopra citate riunioni consiliari sono stati approvati:

- l’indennità di posizione (rivedibile di anno in anno) del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, posizionandola al 40% della RAL, considerando l’elevata complessità derivante dall’acquisizione di dati “gestiti” in precedenza presso altre strutture (banche incorporate) e dalle dinamiche di evoluzione normativa, con i relativi impatti;
- i nuovi trattamenti salariali (RAL e indennità di posizione rivedibile di anno in anno) relativi ai Responsabili di Area delle “funzioni di controllo” (Audit, Compliance e Risk Management”), escludendoli dai sistemi di incentivazione di breve termine. In particolare, l’indennità di posizione” è stata fissata su proposta della nella misura del 40% della nuova RAL medesima, in modo da determinare un trattamento globale coerente con quelli prefigurabili per ruoli di analoga rilevanza nell’ambito della Banca (es. Responsabili di Area), che comprendono una parte variabile (PAR), potenzialmente superiore ma non “certa”, in quanto soggetta al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. Una impostazione, questa, che riflette l’esigenza di evitare compensi basati sull’assegnazione di obiettivi potenzialmente conflittuali in rapporto alla natura delle rispettive attribuzioni.

Dopo le su esposte iniziative, il percorso di adeguamento degli assetti economici del Gruppo prevedeva una tappa, ancora da realizzare, nella quale sottoporre al Consiglio – sempre con logiche selettive - gli interventi relativi a:

- Dirigenti responsabili di secondo livello delle funzioni di controllo (Servizi e strutture assimilabili della Capogruppo Bancaria e delle società controllate);
- Dirigenti che ricoprono posizioni di rilievo strategico e gestionale nell’ambito della Capogruppo Bancaria e delle società del Gruppo;

fermi restando gli adeguamenti periodici legati all’avvicinarsi dei manager negli incarichi di responsabilità.

2.3.3. Quadri Direttivi e Aree Professionali

Per queste figure, che costituiscono la grande maggioranza della popolazione aziendale (circa il 98% di cui 65% per le Aree Professionali), si sono confermate le prassi di remunerazione tese a valorizzarne il contributo determinante alla solidità della crescita operativa, commerciale e reddituale della Banca, al fine di sostenerne efficacemente lo sviluppo professionale in termini di qualità, competenze e motivazione.

In questo contesto gli assetti economici sono incrementati, in base alle dinamiche contrattuali (CCNL), che hanno portato ad una crescita complessiva media attorno al 2% rispetto al 2008.

Il posizionamento di mercato (indagini retributive ABI/Hay Group) si conferma leggermente al di sopra della mediana di sistema. Resta ferma, anche a seguito del notevole ampliamento della Rete, l’esigenza di arricchire gli strumenti gestionali a sostegno della mobilità territoriale e professionale; in prosieguo si opererà pertanto per revisionare, rafforzandolo in modo mirato, il sistema delle previsioni economiche a fronte di incarichi di responsabilità che comportino

¹¹ Confronto con i livelli in essere, per posizioni di pari valore, presso Unicredit, Intesa San Paolo, UBI e Banco Popolare, a cura Hay Group.

trasferimenti rilevanti sul territorio, in stretta correlazione con la posizione organizzativa, od in presenza di professionalità specialistiche particolari.

Per quanto riguarda il sistema incentivante, i bonus di pertinenza delle singole risorse sono definiti partendo da “valori base” differenziati per ruolo, in percentuale sulla retribuzione fissa (RAL) con riferimento alle medie di mercato. Detti importi sono poi riparametrati in base al livello di conseguimento del mix indicatori (schede obiettivo) determinando così il “premio tecnico” che costituisce la parte quantitativa del sistema.

Il passaggio finale, che di norma può modificare il predetto premio tecnico entro un range positivo o negativo (20% per Rete; 40% per le funzioni centrali), consiste nell’apprezzamento del contributo individuale ai risultati ottenuti in termini di qualità dei comportamenti professionali/manageriali (parte qualitativa). La valutazione, effettuata dai singoli responsabili di struttura conduce a definire il bonus per singolo dipendente in logica di selettività, al fine di riconoscere la centralità del merito.

La normativa contrattuale interna (CIA) stabilisce peraltro, relativamente ai bonus dei Quadri Direttivi e delle Aree Professionali, alcuni “vincoli” da rispettare in fase di erogazione, tesi soprattutto a tutelare il principio della “coesione” all’interno della struttura.

Tale normativa conduce, in sintesi ad assicurare la partecipazione di ciascun dipendente alla distribuzione, con un livello minimo di premio differenziato per categoria professionale¹²(fatta eccezione per i dipendenti che sono oggetto di provvedimenti disciplinari e/o di valutazioni negative), nonché a fissare valori massimi di premio, che incidono soprattutto per le Aree professionali, ove è previsto un limite individuale¹³ che può essere superato per una parte limitata (2%) dei dipendenti (“eccellenze”)¹⁴.

La stessa disciplina prevede altresì uno “speciale riconoscimento” per i Quadri Direttivi le cui prestazioni lavorative siano state caratterizzate da un impegno straordinario sotto l’aspetto temporale, accompagnato da risultati di struttura in linea o superiori agli obiettivi¹⁵. Il valore è erogato discrezionalmente, su base valutativa, dall’azienda contestualmente al pagamento del bonus.

2.3.4. Collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato

La Banca continua ad avvalersi, in misura estremamente limitata, di “collaborazioni coordinate e continuative”, secondo lo schema previsto dalla normativa (cd. Legge Biagi).

Il ricorso a tali prestazioni è riservato ad esigenze straordinarie (es. supporto a progettualità particolari), circoscritte nel tempo (massimo 12 mesi) e per professionalità caratterizzate da forti competenze ed esperienze sulle materie. I trattamenti economici, di profilo contenuto, sono determinati in logica di assoluta moderazione e nel rispetto degli stanziamenti di anno in anno stabiliti.

Il Gruppo si avvale di una rete propria di promozione finanziaria: Banca Monte dei Paschi - Promozione Finanziaria. Ogni promotore è un libero professionista, non soggetto a rapporto di lavoro subordinato, che tramite mandato di agenzia svolge per conto della Banca l’offerta fuori sede con riferimento ai prodotti ed ai servizi bancari, finanziari e assicurativi.

Gli assetti remunerativi dei promotori finanziari sono composti, nella loro configurazione fondamentale, dalle “provvigioni dirette” e dalle “provvigioni di gestione” (legate all’attività di gestione della clientela nel tempo). Le prime costituiscono la remunerazione del promotore legata all’attività di collocamento effettuata; le seconde sono, invece, ricorrenti e legate all’attività di gestione della clientela nel tempo.

I relativi importi hanno come base di calcolo una percentuale (c.d. pay-out) del ricavo Banca (c.d. pay-in) e sono differenziati in livelli determinati sulla base dei volumi complessivi, della redditività e della qualità globale della raccolta di ciascun promotore.

¹² Attorno a 650 Euro lordi per le Aree Professionali, 1750 Euro lordi per QD1/QD2, 2500 Euro lordi per QD3/QD4.

¹³ Circa 3.200 Euro lordi.

¹⁴ Fino ad un massimo di 4.700 Euro lordi per le aree Professionali. Per quanto riguarda i Quadri Direttivi, i limiti si collocano a 6 volte il premio medio annuale di categoria/livello.

¹⁵ Questo valore si colloca tra un minimo di 1.000 Euro ed un massimo di 2.300 Euro per i Quadri Direttivi di 1° e 2° livello e tra un minimo di 1.600 Euro ed un massimo di 3.100 Euro per i Quadri Direttivi di 3° e 4° livello.

Per i ruoli manageriali, la remunerazione è legata all'attività di coordinamento delle risorse: in aggiunta alle eventuali provvigioni dirette sul portafoglio personale sono corrisposte provvigioni di supervisione (c.d. "overrides"), interamente variabili e calcolate in funzione del pay-out prodotto da ciascun promotore coordinato.

Per il Responsabile Nazionale della Rete è previsto un corrispettivo annuale comprensivo di un fisso a titolo di minimo garantito, di incentivi provvigionali collegati ad indicatori di fatturato commerciale e di redditività ed incentivi legati alla crescita della raccolta complessiva nell'arco di durata del contratto; l'ammontare globale è comunque contenuto entro un importo massimo.

In relazione alle politiche di recruiting ed avendo riferimento alle dinamiche del mercato la Banca incentiva l'inserimento di promotori finanziari con profilo professionale medio-alto e portafogli consolidati, attraverso bonus commisurati alla quantità/ qualità degli apporti patrimoniali apportati.

Il sistema incentivante, erogabile anche tramite premi in natura (viaggi formativi, ecc) - è articolato in specifici piani anche ripetibili nel corso dell'anno aventi come obiettivo comune l'incremento della raccolta totale della Banca senza alcun riferimento a campagne di prodotto.

E' infine prevista una erogazione provvisoria volta a fidelizzare solo i promotori di elevato standing (calcolata tramite aliquote fisse, applicate alla raccolta gestita complessiva mantenuta dal promotore nell'arco di un periodo di sette anni).

2.3.5. Valori retributivi di sintesi

A seguito dell'implementazione delle Politiche di Remunerazione, nei termini in precedenza descritti, nonché dei processi di ricomposizione degli organici (consistenti uscite di personale ad elevata anzianità e grado, ingresso delle risorse provenienti dalle banche incorporate), i valori medi delle retribuzioni assumono oggi la seguente configurazione effettiva.

Per la componente fissa (RAL valori attuali):

	N° Risorse	Totale(**)	Media
TOP MANAGEMENT (*)	7	5.360.314	765.759
	N° Risorse	Totale	Media
ALTRI DIRIGENTI	366	47.193.745	128.945
Commerciale Privati	117	14.422.697	123.271
Commerciale Corporate	69	7.950.080	115.219
Altre Attività	180	24.820.969	137.894
	N° Risorse	Totale	Media
QD & AP	22.296	960.868.848	43.108
Commerciale Privati	15.893	647.744.142	40.762
Commerciale Corporate	1.513	77.018.006	50.904
Altre Attività	4.890	236.106.700	48.323

(*) DG, VDG e Resp. Direzione Rete. Tale perimetro è un sottoinsieme rispetto quello esposto in Bilancio nella tabella "Compensi corrisposti agli amministratori, ai Sindaci, al Direttore Generale ed ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche" (Nota Integrativa - Parte H).

(**) Valori attuali

Per la quota variabile di breve termine (valori riferiti ai premi di competenza 2009, erogazione 2010)¹⁶:

	N° Risorse	Totale	Media	% RAL
TOP MANAGEMENT (*)	7	2.425.000	346.429	45,2%
	N° Risorse	Totale	Media	% RAL
ALTRI DIRIGENTI	366	12.730.200	34.782	27,0%
COMMERCIALE PRIVATI	117	3.879.500	33.158	26,9%
COMMERCIALE CORPORATE	69	1.843.700	26.720	23,2%
ALTRE ATTIVITA'	180	7.007.000	38.928	28,2%
	N° Risorse	Totale	Media	% RAL
QD & AP	22.296	50.825.709	2.280	5,3%
COMMERCIALE PRIVATI	15.893	31.561.190	1.986	4,9%
COMMERCIALE CORPORATE	1.513	5.110.155	3.377	6,6%
ALTRE ATTIVITA'	4.890	14.154.364	2.897	6,0%

() DG, VDG e Resp. Direzione Rete. Tale perimetro è un sottoinsieme rispetto quello esposto in Bilancio nella tabella "Compensi corrisposti agli amministratori, ai Sindaci, al Direttore Generale ed ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche" (Nota Integrativa - Parte H).*

In ordine al salario variabile di competenza 2010, il protrarsi di uno scenario macro economico e finanziario caratterizzato da notevoli e per taluni aspetti "straordinarie" difficoltà, ha indotto ad adottare una impostazione particolare, in deroga alla metodologia finora posta in essere. Diversamente dagli anni scorsi, non è stato infatti predefinito un montepremi base ("bonus pool") aziendale correlato ad un "mix obiettivi" del Budget.

A consuntivo, in fase di stesura del "Progetto di Bilancio" del Gruppo, il Consiglio si è riservato di valutare - sulla base dei risultati economici e patrimoniali – la sussistenza delle condizioni tecniche per erogare premi al personale dipendente, stabilendo un "bonus pool" complessivo a livello consolidato di 45 milioni (30 milioni per la Banca MPS).

La relativa distribuzione avverrà nel mese di maggio 2011, dopo l'approvazione del Bilancio da parte dell'Assemblea. La suddivisione dei premi tra le singole funzioni/aree di business avverrà apprezzando le performance interne con riferimento alle seguenti prospettive strategiche:

- presidio della redditività in termini assoluti e con correzione per il rischio (es. raroc);
- qualità del credito (es. flussi di contenzioso/incaglio, stock Past Due, perdita attesa, rettifiche di valore su crediti);
- crescita organica (es. banca reale, basi patrimoniali, flussi di collocamento);
- qualità dei servizi, misurata per le funzioni centrali tramite specifici indicatori di soddisfazione della clientela interna (Rete in primo luogo) e per le funzioni di Rete mediante indicatori tesi a misurare il grado di soddisfazione della clientela (famiglie ed imprese) per premiare la virtuosità nei comportamenti e, in particolar modo, nello sviluppo delle relazioni.

¹⁶ Per l'esercizio 2010 (erogazione 2011) i valori dei premi saranno erogati nel mese di maggio, post approvazione del Bilancio da parte dell'Assemblea. Al riguardo, si delinea una riduzione media complessiva attorno al 50% rispetto all'anno precedente, con la flessione più elevata per il Top Management (-70%) e per gli altri Dirigenti (-60%).

3. L'evoluzione delle norme di vigilanza

3.1. La disposizione Bankit del 28/10/2009

Con disposizione del 28/10/2009 la Banca d'Italia è intervenuta nuovamente in materia di "Sistemi di Retribuzione ed Incentivazione", recependo i principi ed alcuni "standard applicativi" emanati dal Financial Stability Board e definendoli "criteri con i quali interpretare e valutare la corretta implementazione delle attuali disposizioni di vigilanza". In tale documento, Bankit ha comunicato l'intenzione di provvedere in seguito a "dare sistemazione organica alla materia" e di avviare un percorso di approfondimento delle principali problematiche gestionali con i maggiori Gruppi bancari italiani.

Pertanto è stato richiesto a ciascun Gruppo di condurre "una specifica verifica della coerenza delle proprie prassi di remunerazione con i criteri e gli standard ad essi applicabili" e definire "eventuali misure da adottare nonché la relativa tempistica avuti presente i contratti in corso", trasmettendone i risultati alla Banca d'Italia stessa entro il 31/12/2009.

Come evidenziato nella specifica Relazione approvata dal Consiglio nella riunione del 18/12/2009, i cui contenuti sono stati trasmessi a Banca d'Italia il 23/12/2009 mediante apposita lettera, si prospettavano le seguenti modalità di allineamento:

- *"coinvolgimento delle funzioni competenti (Risorse Umane, Pianificazione, Compliance e Risk Management) nel processo di definizione delle politiche di remunerazione; verifica dell'adeguatezza delle politiche e prassi di remunerazione al quadro normativo da parte degli organi sociali e delle funzioni di controllo".* Allineamento: è stata autorizzata dal Consiglio con delibera del 17/12/2010 e formalizzata nel Regolamento n. 1 (cfr. aggiornamento 18/2/2011), la costituzione in seno alla Capogruppo Bancaria di un "Organismo Tecnico Interfunzionale", composto dai responsabili delle funzioni di cui sopra, che ha il compito di presidiare il processo di definizione delle politiche di remunerazione nel rispetto del quadro normativo di riferimento, supportando il Comitato per la Remunerazione nello svolgimento delle proprie attività. A tale organismo partecipa anche la funzione di revisione interna (Audit) in qualità di uditore, al fine di essere immediatamente a conoscenza delle determinazioni assunte sull'argomento, considerato che detta funzione effettuerà una specifica revisione annuale sulle modalità attraverso le quali viene assicurata la conformità delle prassi di remunerazione al contesto normativo;
- *"presenza del Comitato per la Remunerazione".* L'organismo è stato istituito fin dal 2001 (composizione, compiti e modalità di funzionamento disciplinati dallo Statuto, art. 15, e dal Reg. 1). Ha il compito di esprimere un giudizio indipendente in ordine alle politiche e prassi retributive, avvalendosi dell'O.T.I. Remunerazione, di avanzare proposte al C.d.A. in ordine alla remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche in conformità dell'atto costitutivo ed in ordine al trattamento economico dell'Alta Direzione della Società, nonché di svolgere ulteriori compiti attribuiti dal Consiglio. E' composto da tre amministratori di cui la maggioranza indipendenti;
- *"ammontare complessivo della retribuzione variabile fissato in misura tale da non limitare la capacità della banca di mantenere o raggiungere livelli di patrimonializzazione adeguato ai rischi assunti."* Lo stanziamento complessivo della retribuzione variabile è stabilito in un quadro di coerenza con la programmazione annuale (Budget) e pluriennale (Piano Industriale) che riguarda l'evoluzione degli aggregati commerciali, reddituali, rischiosità, allocazione del capitale e livelli di patrimonializzazione. Tale "bonus pool" si colloca generalmente attorno al 2% dei ricavi al netto delle rettifiche di valore su crediti ed attività finanziarie. E' ovviamente compreso nel valore prefigurato per i costi di personale, dei quali costituisce una quota relativamente contenuta (3% circa);

- *“collegamento della retribuzione variabile ad indicatori di performance corretti per il rischio; presenza di indicatori pluriennali di misurazione della performance; simmetria tra premi risultati (fino all’azzeramento dei bonus), tenendo conto sia dei risultati della banca (o del Gruppo) nel suo complesso, sia di quelli di “business unit” e, ove possibile, di quelli individuali”.* Il Sistema Incentivante della Banca già comprende target di performance corretti per il rischio (tra cui il Raroc, che considera il costo del patrimonio assorbito e la perdita attesa, ed altri indicatori di qualità del credito). Agisce inoltre un meccanismo di “bonus” – “malus” legato alla compliance dei comportamenti operativi rispetto alla normativa. Presenta “soglie di accesso” a livello Aziendale, di Struttura e individuale (per i Dirigenti) e “criteri di correlazione”, in base ai quali si modifica l’entità del premio in funzione degli scostamenti tra risultati ed obiettivi, fino al loro azzeramento;
- *“definizione perimetro dei soggetti ai quali applicare gli standards FSB (...Direttore Generale e Responsabili delle principali funzioni aziendali le cui scelte incidono in modo significativo sul profilo di rischio della banca)”. Allineamento: in base alle indicazioni – di tipo generale – fornite da Bankit tramite la suddetta lettera, il perimetro individuato per il Gruppo MPS si prefigurava composto - oltre che dal Top Management (Direttore Generale, Vice Direttori Generali, altri Responsabili di Direzione della Capogruppo Bancaria) - anche dai Responsabili delle funzioni commerciali e di governo del credito, finanza e tesoreria, Responsabili delle Aree Territoriali e ruoli di vertice delle Banche e delle società di prodotto del Gruppo.*
- *“differimento di una “quota sostanziale” della componente variabile per un congruo periodo di tempo e corresponsione (almeno al 50%) in azioni od altri strumenti finanziari.”* Premesso che per il Top Management era già stato contrattualizzato un sistema di incentivazione a medio/lungo termine con decorrenza 1/1/2010, che configurava un differimento della quota variabile in misura del 50% della stessa, con assegnazione di azioni BMPS al 2014 (approvazione Bilancio 2013) + lock up di ulteriori 2 anni (differimento totale: 5 anni), l’allineamento agli standards FSB avrebbe potuto realizzarsi:
 - per il predetto “cluster” (Top Management) incrementando la quota di medio lungo (come sopra differita) dal 50% al 62% del variabile totale, redistribuendo così il “pay mix” salariale nei seguenti termini: fisso 40%; variabile di breve 23%; variabile di medio/lungo 37%;
 - per le “altre funzioni aziendali”, come sopra identificate, introducendo un sistema di incentivazione a medio/lungo termine, con meccanismi tecnici analoghi a quelli del Top Management, in modo da configurare un differimento della quota variabile in misura del 50% del variabile totale. Il “pay mix” retributivo sarebbe stato pertanto così composto: fisso 50%; variabile di breve 25%; variabile di medio/lungo 25%.
- Le clausole pattuite in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro debbono essere tali da assicurare “il collegamento del compenso con performance e rischi”. Come già descritto, nel nostro Gruppo sono unicamente pattuite, per il Direttore Generale e per i Vice Direttori Generali, clausole di “durata minima garantita”, coerenti con il CCNL Dirigenti e di natura “assicurativa” per la Banca rispetto ai rischi di controversia conseguenti all’interruzione del rapporto di lavoro ad opera aziendale senza giusta causa. Per il restante personale si applicano gli strumenti previsti dal CCNL.

oo o oo

L’intera materia restava ovviamente subordinata all’esame da parte dell’organo di vigilanza, per osservazioni od ulteriori indicazioni, data anche la “fluidità” della disciplina.

Nella seconda metà del 2010, ancora in assenza di risposte da parte della Banca d’Italia, si è ritenuto comunque necessario l’adeguamento della quota ad erogazione differita del Top

Management, elevandola al 62% del variabile totale, in una logica di massima conformità con gli indirizzi del Financial Stability Board.

Ciò è avvenuto mediante le delibere consiliari del 9/9/2010, che hanno portato la componente di medio - lungo termine relativa a tali figure ad un valore massimo potenziale pari al 92,5% della RAL, con parallela ulteriore flessione della parte di breve (Premio Annuale di Rendimento, "PAR"), scesa ad un massimo potenziale del 57,5%. L'attuale "pay mix" – debitamente contrattualizzato – è quindi così articolato: 40% Fisso; 23% Var. Breve; 37% Var. M/L.

3.2. La disposizione Bankit del 29/11/2010

Con lettera del 29/11 u.s., l'organo di Vigilanza ha replicato alla nostra comunicazione del 18/12/2009, che conteneva i risultati della verifica richiesta in merito alla coerenza delle politiche e prassi di remunerazione del Gruppo rispetto ai criteri definiti dal Financial Stability Board, e le misure da adottare, nell'ambito delle quali – come già descritto – il C.d.A. aveva autorizzato (delibera) anche la costituzione dell'Organismo Tecnico Interfunzionale a supporto del Comitato per la Remunerazione.

Bankit, come detto in premessa, ha interessato la Banca a sottoporre all'Assemblea dei Soci riunita per l'approvazione del Bilancio 2010 un nuovo, organico e completo documento sulle politiche di remunerazione di tutto il personale, conforme agli standard applicativi elaborati dal F.S.B., nonché dalle disposizioni di Vigilanza.

La funzione di revisione interna, da parte sua, è stata interessata a sottoporre alla stessa Assemblea gli esiti della verifica annuale sulle modalità attraverso le quali viene assicurata la conformità delle prassi di remunerazione al contesto normativo.

Pochi giorni dopo (14/12/2010) è stata pubblicata la direttiva CRD III (Capital Requirements Directive), che prevede regole armonizzate in ambito UE sui sistemi di remunerazione e incentivazione per banche e imprese di investimento. Onde agevolare l'omogenea applicazione da parte dell'industria finanziaria nel suo complesso e garantire uniformità nell'azione di controllo delle autorità di vigilanza, il CEBS (Committee of European Banking Supervisors) ha emanato linee guida attuative.

3.3. Le nuove "Disposizioni di vigilanza in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche"

Recependo integralmente le suddette linee guida emanate dal CEBS, Bankit ha posto in "consultazione" (per osservazioni, commenti e proposte), la relazione come sopra denominata, che abroga tutte le norme esistenti, e modifica ulteriormente il quadro regolamentare.

Ad oggi, siamo ancora in attesa della pubblicazione della normativa ufficiale; tuttavia, dati anche gli incontri diretti con l'Organo di Vigilanza in ambito ABI, ci si attende con ragionevole certezza che le disposizioni transitorie saranno sostanzialmente confermate.

I principi contenuti nelle suddette disposizioni intendono favorire il corretto bilanciamento tra la componente fissa e variabile della remunerazione e collegare i compensi ai risultati effettivi nel tempo, non più attraverso l'attivazione di un sistema di medio – lungo termine, bensì tramite il ricorso a particolari sistemi di differimento per tutti quei soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio dello stesso, il c.d. "personale più rilevante". Il trattamento retributivo variabile di questi soggetti deve rispondere ai seguenti requisiti:

- ancoraggio a indicatori di performance che tengano conto dei rischi in un orizzonte pluriennale, nonché delle risorse patrimoniali e della liquidità necessari a fronteggiare le attività svolte;

- assoggettamento di una quota sostanziale della retribuzione variabile, pari ad almeno il 40%, a sistemi di pagamento differito per un periodo di tempo non inferiore a 3 anni, per tener conto dell'andamento nel tempo dei rischi assunti dalla Banca; laddove la componente variabile rappresenti un importo particolarmente elevato, la percentuale da differire è almeno il 60%;
- corresponsione di una quota sostanziale, pari ad almeno il 50%, in azioni e/o strumenti finanziari ad esse collegati; tale proporzione si applica sia alla componente non differita (denominata "up-front") che a quella differita.

Gli altri principali impatti della nuova disciplina riguardano:

- la definizione del perimetro del personale c.d. "più rilevante" (la cui componente variabile della retribuzione dovrà essere riformulata per rispondere ai requisiti indicati nelle nuove disposizioni), in base a nuovi e più precisi criteri di identificazione;
- l'innalzamento, nell'ambito del sistema di obiettivi di performance, del peso degli indicatori risk adjusted, ovvero quegli indicatori in grado di incorporare adeguatamente i rischi in un orizzonte temporale non breve; di fondamentale importanza in questo ambito – al fine di soddisfare il requisito di "sostenibilità nel tempo" dei risultati su cui è basato il sistema incentivante – l'individuazione di idonei meccanismi di malus in grado di correlare la componente variabile differita alla dinamica dei risultati corretti per i rischi, dei livelli di capitale, etc.;
- la struttura della retribuzione variabile in termini di: *pay mix* (% del variabile sul fisso); *differimento* (quota da pagare up-front vs. quota da differire) e correlati *meccanismi di malus*; *pay out* (erogazione in cash/strumenti finanziari).

4. Iniziative di allineamento per la Banca MPS

Di seguito si espongono le linee di adeguamento individuate:

4.1. Il perimetro del "personale più rilevante"

Per l'individuazione di tale perimetro ci si è avvalsi – come indicato dalle nuove e più strutturate indicazioni fornite da Bankit - di un processo di auto-valutazione basato su elementi organizzativi oggettivi quali l'apicalità della posizione ricoperta, l'autonomia deliberativa in termini di rischio di credito, i limiti operativi previsti per le altre tipologie di rischio (mercato, liquidità, tasso, Paese, ecc.).

Seguendo la classificazione prevista dalle norme, abbiamo identificato:

- come senior management, il Direttore Generale della Capogruppo ed i Responsabili di linee di business/funzioni aziendali a suo diretto riporto. Tali figure - per peso organizzativo/livello di responsabilità - coincidono in pratica con il vertice aziendale;
- con riferimento alla categoria dei c.d. risk takers, stanti le norme, ove citano i "soggetti che, individualmente o collettivamente (es. comitati per la concessione di crediti, tavoli operativi per la gestione di portafogli), assumono rischi in modo significativo", in prima battuta sono stati individuati tutti i membri di organismi collettivi con autonomia deliberativa in materia di rischio: Comitati Credito, Finanza e Rischi della Capogruppo e, laddove presenti, delle varie Società del Gruppo. Un secondo passaggio ha riguardato il censimento di tutte le figure con delega ad assumere rischio (es. competenze deliberative sul credito, limiti operativi assegnati nell'ambito della Finanza di Gruppo in termini di VAR, Stop Loss, ecc.); il tutto a partire da un certo standing organizzativo (presenza di "incarico di responsabilità").

Tuttavia, poiché nell'individuazione dei risk takers le disposizioni invitano le banche a fissare "idonei criteri di rilevanza, quali, ad esempio, l'importo della remunerazione totale in valore assoluto.....", è stata individuata una soglia di significatività della retribuzione complessiva (fisso + variabile) pari a 350.000 euro ed un variabile $\geq 50\%$ della RAL. Peraltro, in considerazione delle responsabilità di fronte alle autorità di vigilanza dei rispettivi Paesi di insediamento, si inseriscono all'interno del "personale più rilevante" anche i Direttori Generali delle due banche estere del Gruppo.

Dall'applicazione dei suddetti criteri combinati emerge, con riferimento all'attuale assetto organizzativo ed ai correlati incarichi, un perimetro composto da n. 22 nominativi (esposti nello schema allegato), ai quali si dovranno applicare le nuove regole sulle modalità di corresponsione dei compensi.

In questo ambito, per quanto concerne le "funzioni di controllo", si conferma l'impostazione già realizzata per i Responsabili delle funzioni (Aree Controlli Interni, Compliance, Risk Management) e per il Dirigente Preposto alla Redazione dei documenti contabili societari, ovvero la "esclusione da forme di retribuzione e incentivazione collegate ai risultati economici aziendali", prevedendo per essi una indennità di posizione, definita in percentuale sulla retribuzione fissa e suscettibile di variazione di anno in anno. In questo quadro, sarà necessario a breve un passaggio in Consiglio per la definizione degli assetti retributivi dei responsabili di Servizio delle sopra citate Aree e delle strutture di secondo livello di tali funzioni.

La nuova disciplina annovera tra le succitate funzioni anche quella relativa alle Risorse Umane, riconoscendone il ruolo fondamentale nella strutturazione e nella gestione degli assetti retributivi e, soprattutto, del sistema incentivante. Si ritiene tuttavia non necessaria la definizione di una indennità di posizione, poiché in base alla normativa l'assegnazione di obiettivi quantitativi, articolati in un mix composto da indicatori propri della funzione (es. organici e costi) non rappresenta un elemento di potenziale "conflittualità".

4.2. Il sistema degli obiettivi

Le disposizioni stabiliscono che "la struttura della componente variabile sia parametrata ad "indicatori di performance misurata al netto dei rischi in un orizzonte pluriennale (c.d "ex ante risk adjustment") e debba tener conto del livello delle risorse patrimoniali e della liquidità necessarie a fronteggiare le attività".

BMPS assegna a ciascuna struttura/manager gli obiettivi utili ai fini del sistema incentivante attraverso la *balanced scorecard* ("scheda obiettivo"), strumento finalizzato ad allineare i comportamenti individuali agli indirizzi di Gruppo ed evidenziare le priorità strategiche ed operative. Tali schede recepiscono gli Indicatori Sintetici di Performance ("ISP") così come strutturati dalla funzione Pianificazione, nel processo annuale di programmazione e controllo (Budget). In questo ambito si sviluppano la "direttrice del Credito e Risk Appetite" e la "direttrice Economico Risk Adjusted", entrambe afferenti agli obiettivi "Risk Adjusted".

Nell'ambito della prima ("Credito e Risk Appetite") vengono definiti gli obiettivi riferiti sia all'attività creditizia (in termini di quantificazione degli asset, di rischio, di politiche creditizie e di pricing), sia agli altri fattori di rischio tipicamente riconducibili alla detenzione di strumenti finanziari ed alle connesse attività di trading e di posizionamento strategico del portafoglio, nonché ai rischi di tasso e di liquidità. In particolare il "Risk Appetite" definisce la propensione al rischio del Gruppo in termini di obiettivi di Perdita Attesa e di Capitale Economico, comprendendo tutti i fattori di rischio di Primo e Secondo Pilastro misurati (di credito, operativi, finanziario, altri rischi). Nell'ambito del modulo di Risk Appetite vengono definiti i seguenti obiettivi declinati sia per mercato/modello di servizio sia a livello territoriale per Area Territoriale/Direzione Territoriale:

- Perdita Attesa (PA)
- Capitale Economico assorbito (Capitale Economico)
- Fondi rettificativi

- Assorbimenti regolamentari
- Livelli obiettivo di Redditività corretta per il Rischio
- Coerenza tra Capitale Economico e Capitale Regolamentare.

A valle, e quindi a chiusura del processo di budget, la “Direttrice Economico Risk Adjusted”, recepisce le risultanze attese in termini economici (Margini, Commissioni e Altri Proventi, Rettifiche su crediti, Costi), patrimoniali (Volumi Puntuali, Volumi Medi e Mark Down, Mark Up) e appunto, Risk Adjusted (Capitale Economico, Perdita Attesa, Nopat, Raroc), declinandole per Azienda/Mercato.

A conclusione del processo, il Comitato Rischi approva la declinazione del “Risk Appetite” per Unità di Business e Modello di Servizio.

In pratica tutti gli obiettivi contenuti nel Budget, compresi gli ISP, sono governati da logiche risk adjusted proprie di un processo di allocazione del capitale economico che tiene conto dei rischi assunti in un orizzonte temporale non breve. In generale negli ISP elaborati per il 2011 gli indicatori risk adjusted sono presenti sia direttamente, a livello aggregato, sia all’interno delle singole linee di business in cui si scompone la valutazione della performance di Gruppo.

E’ altresì da evidenziare che all’interno degli ISP sono presenti anche altri indicatori che indirettamente valutano la capacità di preservare la qualità degli assets nel tempo: la qualità del portafoglio crediti, sia in ottica di flussi di partite deteriorate che in ottica di perdita attesa prospettica (ambidue concetti che mirano a preservare la qualità del portafoglio nel tempo); l’equilibrio finanziario di liquidità.

Il prospetto che segue specifica il peso complessivo degli indicatori che preservano la qualità prospettica degli assets, e quindi il loro grado di rischio implicito, all’interno delle principali linee di business:

Peso %	Direzioni	
	Corporate e Privati	Rete
Raroc	14,1	7,2
Qualità del credito	19,3	26
Equilibrio finanziario	7	22,5
<i>Totale</i>	40,4	55,7

Per l’Area Finanza e la Direzione Global Market di MPS Capital Service il peso di tali indicatori è pari al 100%.

Per alcune funzioni centrali, non destinatarie di obiettivi quantitativi (o per le quali gli obiettivi quantitativi siano marginali rispetto al valore gestionale delle attività svolte), la balanced scorecard si baserà su variabili qualitative/valutazioni discrezionali, il cui uso è previsto dalle disposizioni a condizione che “siano chiari e predeterminati i criteri su cui si basano dette valutazioni ed il processo deve essere opportunamente documentato”. Riguardo a questo aspetto, è in fase di predisposizione un modello che, partendo da caratteristiche oggettive dei processi e dell’organizzazione, è basato su indicatori in grado di rilevare la “qualità della prestazione” percepita dalla clientela interna.

In ordine alla Rete, affinché il sistema incentivante contribuisca ad elevare i livelli di fidelizzazione e valorizzazione dei rapporti con le famiglie e le imprese, evitando rischi reputazionali, nella definizione del sistema di incentivazione del 2010 (da erogare nel 2011), sono state apportate alcune variazioni, orientate ad un migliore apprezzamento della virtuosità nei comportamenti. In particolare è stato accresciuto dal 5% al 12% il peso assegnato al fattore “Bonus-Malus”, che rettifica in più od in meno i risultati raggiunti, e ne è stata integrata la composizione, introducendo

altri indicatori di conformità (uno di essi, denominato “Litigation”, è basato sui reclami pervenuti dalla clientela e quindi in grado di cogliere la presenza di eventuali segnali di patologia)¹⁷.

Tali impostazioni verranno recepite nelle “schede obiettivo” (individuali e di struttura) del sistema incentivante 2011.

L’aspetto più rilevante del nuovo “sistema di obiettivi” – per il forte impatto che avrà sulla componente variabile del personale più rilevante - riguarda comunque la sostenibilità dei risultati nel medio/lungo termine. Le disposizioni impongono infatti che detta componente retributiva sia “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”. E continuano: “I sistemi di “malus” sono meccanismi che operano durante il periodo di differimento, quindi prima dell’effettiva corresponsione 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 BMPS, nel meccanismo di malus saranno inseriti tre indicatori, individuati tra i seguenti:

Indicatore di malus	Funzione
Tier 1	Esprime il livello di patrimonializzazione della Banca
Grado di copertura delle sofferenze	Esprime la capacità di fronteggiare i rischi assunti attraverso l’attività più tipica e di maggior peso.
Utile netto	Indica la capacità della Banca di produrre reddito da destinare a patrimonio
Rating	Incorpora una valutazione esterna sul grado di solvibilità della Banca
Andamento Titolo	Da rilevarsi rispetto ad un benchmark di settore (es. maggiori competitors)

La Banca è altresì impegnata sul fronte della definizione di alcuni indicatori di liquidità (conformi alle recenti disposizioni in materia) che, una volta approntati e “testati”, potranno entrare a far parte del coacervo di indicatori utili ai fini del meccanismo di malus.

I criteri per la definizione dei premi saranno articolati in modo da prevedere che le quote differite siano corrisposte per intero ove i risultati, rilevati dall’ultimo Bilancio approvato dall’Assemblea, soddisfino integralmente i “valori soglia” definiti anno per anno dal Consiglio; corrisposte al 50%, se raggiunti i “valori soglia” su almeno due indicatori; azzerate in ogni altra ipotesi. Il controvalore massimo della quota differita – cash più azioni – non dovrà comunque superare il 90% della RAL aumentato del 25% e sarà erogato se il Dirigente non abbia nel frattempo lasciato il servizio per dimissioni ovvero mediante risoluzione del rapporto di lavoro ad iniziativa aziendale per giustificato motivo.

Con riferimento alla Rete esterna di Promozione Finanziaria, il relativo sistema incentivante, formalmente previsto dal contratto di agenzia del Promotore, mira a stimolare la Rete nel perseguimento di obiettivi di portafoglio e reddituali attraverso lo sviluppo del modello di consulenza avanzata in uso presso il Gruppo MPS (che, partendo dal profilo di rischio del cliente, prevede la condivisione di strategie di investimento coerenti con i suoi obiettivi). In tale ambito è prevista anche la correlazione a parametri qualitativi relativi alle attività di formazione seguite dal promotore nel corso dell’anno. Inoltre, per i Product Manager dei prodotti di erogazione (mutui e prestiti personali) sono previsti obiettivi di miglioramento della qualità del credito, anche se la valutazione del merito creditizio delle operazioni di impiego è esclusivamente di competenza della

¹⁷ E’ inoltre in fase di costruzione, per il 2012, un indicatore di “Customer Perception Index”, da inserire nell’ambito delle “schede obiettivo”.

Banca. Un'attenzione particolare alle modalità operative attuate dai Promotori viene prestata dalle Funzioni di Controllo preposte e rendicontata periodicamente al Comitato Promozione Finanziaria, un organismo interfunzionale che, con cadenza trimestrale, vigila sul funzionamento della macchina operativa della Business Unit Promozione Finanziaria e sul sistema complessivo di remunerazione della Rete Esterna di Promozione Finanziaria.

4.3. La struttura della retribuzione

4.3.1. Personale più rilevante

Per tale perimetro, la componente variabile deve soddisfare specifici requisiti in termini di pay-mix, differimento/meccanismi di malus, pay-out.

Riguardo al pay-mix le disposizioni prescrivono che *“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”.*

Sotto questo profilo, come in precedenza esposto, le politiche e le prassi della Banca prevedono, per ogni posizione organizzativa, in relazione al singolo ruolo ricoperto (valore strategico e comparto di attività) un livello massimo di retribuzione variabile determinato in percentuale sulla componente fissa, determinato in logica di moderazione e da adeguare nel tempo in relazione alle dinamiche di mercato ed interne. L’allineamento alla nuova normativa rende peraltro necessaria una definizione ex novo per il “personale più rilevante”, il cui pay mix potrà configurarsi nei termini che seguono:

Cluster di "personale più rilevante"	% max di variabile/fisso	PAY MIX		
		FISSO	VAR. UP-FRONT	VAR. DIFF.
TOP MANAGEMENT (7)*	150%	40%	23%	37%
ALTRI RISK TAKERS (15)**	80%	50%	25%	25%

(*) Numero di senior managers già destinatari di una componente di m/l termine

(**) Numero di dirigenti - risk takers e senior managers - al momento non destinatari di una componente di m/l termine

Il secondo requisito della componente variabile da riformulare, sempre relativamente al “personale più rilevante”, riguarda lo schema di differimento: *“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, 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 ed al senior management, 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%.”.*

Anche riguardo a questo aspetto, l’impostazione prescelta è quella di differenziare nell’ambito del “personale più rilevante” il Top Management, già destinatario di una componente di m/l termine dagli altri soggetti (risk takers), per i quali verrà introdotta per la prima volta una componente variabile differita:

Cluster di personale più rilevante	Schema di differimento	
	UP-FRONT	DIFFERITO
TOP MANAGEMENT	40%	60%
ALTRI RISK TAKERS	50%	50%

Sulle modalità di erogazione di questa componente le disposizioni offrono due opzioni:

- erogazione unica alla scadenza del periodo di differimento;
- erogazione secondo un criterio pro-rata, a condizione che la frequenza dei pagamenti sia almeno annuale.

Si propende per la prima opzione, in quanto meglio correlabile ad un orizzonte di Piano Industriale, replicando le logiche fondamentali del sistema incentivante di medio lungo termine. Peraltro, ancorando i meccanismi di malus ad obiettivi propri del Piano Industriale stesso, si mantengono lungo una direttrice strategica i comportamenti del management nel triennio di differimento.

Il terzo requisito riguarda il pay out. Le disposizioni prescrivono che una quota sostanziale, pari ad almeno il 50%, sia corrisposta in azioni e/o altri strumenti ad esse collegati; la proporzione prescelta (rapporto tra quota in strumenti finanziari e quota corrisposta per cassa) si applica tanto alla parte differita, quanto a quella a pronti (up-front).

E' altresì stabilito che gli strumenti finanziari in cui è corrisposto il bonus siano 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. Il periodo di retention per gli strumenti finanziari pagati up-front non può essere inferiore a 2 anni, mentre per gli strumenti finanziari differiti, lo stesso (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.

In coerenza con le logiche del sistema di medio – lungo termine a suo tempo contrattualizzato per il Top Management, che prevedeva la corresponsione della relativa componente variabile alla fine del triennio di differimento in azioni con lock-up di 2 anni, la Banca corrisponderà la quota differita in un'unica soluzione alla fine del periodo del differimento stesso, 1/3 cash e 2/3 in azioni, in modo da ottenere – tenuto conto anche della componente cash relativa alla quota “up front” - un importo complessivo in contanti pari al 60% della RAL, sostanzialmente in linea con quello attualmente contrattualizzato, pur se in un periodo più lungo.

In base a tale scelta, lo schema di pay out che ne risulta è il seguente:

Cluster di "personale più rilevante"	modalità	PAY OUT	
		UP-FRONT	DIFFERITO .
TOP MANAGEMENT (7)	CASH	1/2	1/3
	AZIONI	1/2 *	2/3 **
ALTRI RISK TAKERS (15)	CASH	1/2	1/3
	AZIONI	1/2 *	2/3 **

* Promessa di consegna a 2 anni senza retention

** Promessa di consegna ad 1 anno senza retention, soggetta a meccanismi di malus

Assemblando i requisiti in termini di pay-mix, pay-out, differimento e meccanismi di malus prescelti si perviene alla seguente proposta – differenziata per il Top Management e per il restante “personale più rilevante” - della componente variabile:

Cluster di personale più rilevante	% Max di variabile	QUOTA UP-FRONT	QUOTA DIFFERITA	Erogazione componente differita	MECCANISMI DI MALUS
TOP MANAGEMENT (7)	150%	40%	60%	Unica soluzione a 3 anni : 1/3 in cash e 2/3 in azioni	Mix di indicatori da rilevare alla fine del periodo di differimento (es. Tier1, liquidità, ecc.)
ALTRI RISK TAKERS (15)	80%	50%	50%	Unica soluzione a 3 anni : 1/3 in cash e 2/3 in azioni	

In ordine al “funzionamento” del sistema, di seguito si riporta, per una visione completa ed unitaria, lo schema contrattuale prefigurabile per un manager ricompreso nel perimetro del “personale più rilevante” .

“La Retribuzione Annuale Lorda (RAL) articolata in 12 mensilità, è fissata in Euro....., al lordo delle ritenute di legge. Tale valore è omnicomprensivo; assorbe quindi le diarie ed i buoni pasto, nonché eventuali future variazioni salariali derivanti da rinnovi del contratto nazionale di categoria.

La componente variabile della Sua retribuzione sarà determinata dal C.d.A., ove sussistano le condizioni per l'erogazione del sistema incentivante a livello aziendale (presenza di un montepremi distribuibile), in misura non superiore al della RAL.

Ciò premesso, nel rispetto del suddetto limite, il C.d.A. definirà per ogni esercizio, in una logica di coerenza e compatibilità economica e finanziaria, la percentuale massima annuale di riferimento, che sarà parametrata:

- *per il 70% al raggiungimento del suo personale “mix” di indicatori di performance, individuati tra gli obiettivi qualificanti del budget di Gruppo, approvato dal Consiglio di Amministrazione. Il suddetto “mix, che Le sarà appositamente comunicato di anno in anno, si riterrà interamente conseguito, ai fini del premio variabile, nel caso di raggiungimento di almeno il 95% del mix stesso. Per livelli inferiori a tale limite e fino all'80%, sarà applicata al premio una decurtazione proporzionale; al di sotto della predetta soglia (80%) non si darà luogo alla corresponsione di alcun bonus. I risultati saranno verificati sulla base del Bilancio approvato dall'Assemblea stessa;*
- *per il 30%, ove raggiunto almeno all'80% il “mix” di cui al precedente alinea, alla valutazione delle qualità manageriali effettuata dal Consiglio di Amministrazione, acquisito a tal fine il parere del Comitato per la Remunerazione.*

A valle di tale percorso tecnico, il C.d.A.¹⁸ si riserva la facoltà di adeguare – in aumento od in diminuzione - l'entità del premio, in via eccezionale, a fronte di performance o situazioni di contesto (interne od esterne) di natura straordinaria.

Premesso quanto sopra, il premio variabile Le sarà erogato con le modalità e nei tempi di seguito precisati.

La prima parte, pari al 40% del suddetto importo, denominata “up front”, Le sarà corrisposta, previa verifica dei risultati sulla base del Bilancio come sopra approvato, con le seguenti modalità:

- *per metà (50%) a pronti ed in contanti;*

¹⁸ Sentito il parere del Comitato per la Remunerazione

- per l'altra metà (50%) assegnandoLe un numero di azioni BMPS determinato da dal rapporto tra il valore di tale quota ed prezzo ufficiale del titolo alla data di approvazione del Bilancio da parte dell'Assemblea. Tali azioni saranno mantenute nella proprietà della Banca per un periodo di "retention" pari a 2 anni dalla data di assegnazione, al termine del quale Le saranno trasferite, a condizione che Ella non abbia lasciato il servizio per dimissioni ovvero tramite risoluzione del rapporto di lavoro ad iniziativa aziendale per giustificato motivo.

La seconda parte, pari al 60% del suddetto importo, denominata "differita", Le sarà corrisposta, sempre previa verifica dei risultati sulla base del Bilancio come sopra approvato, con le seguenti modalità:

- per il 33% in contanti, trascorsi tre anni dalla data di approvazione del suddetto Bilancio;
- per il restante 67% assegnandoLe un numero di azioni BMPS determinato in base al rapporto tra il valore di tale quota ed il prezzo ufficiale del titolo alla data di approvazione del Bilancio da parte dell'Assemblea. Tali azioni saranno mantenute nella proprietà della Banca per un periodo di "differimento" pari a tre anni dalla data di assegnazione, al termine del quale Le saranno trasferite. Le azioni saranno, sin dal momento della consegna, di Sua proprietà, ma assoggettate a vincolo di intrasferibilità temporanea per un periodo di un anno dalla data stessa di consegna.

Le suddette quote di premio verranno corrisposte per intero ove i risultati, rilevati dall'ultimo Bilancio approvato dall'Assemblea, soddisfino integralmente i "valori soglia" definiti anno per anno dal Consiglio - che le saranno appositamente comunicati - su tre indicatori di sostenibilità strutturale; al 50%, se raggiunti i "valori soglia" su almeno due indicatori, azzerato in ogni altra ipotesi. Il controvalore massimo non dovrà comunque superare il 90% della RAL aumentato del 25% e Le sarà erogato ove Ella non abbia nel frattempo lasciato il servizio per dimissioni ovvero mediante risoluzione del rapporto di lavoro ad iniziativa aziendale per giustificato motivo.

La Banca La invita a non avvalersi di strategie di copertura personale o di assicurazioni sulla retribuzione e sulla responsabilità che possano alterare od inficiare gli effetti di allineamento al rischio insiti nei suddetti meccanismi retributivi. Le condizioni descritte nel presente contratto rispondono alle nuove disposizioni di vigilanza inerenti le politiche e le prassi di remunerazione ed incentivazione delle banche, e sostituiscono integralmente ogni pregressa pattuizione in materia."

4.3.2. Altri Dirigenti

Per quanto riguarda la parte fissa del salario, occorre completare gli interventi di riposizionamento già delineati per:

- i responsabili di secondo livello delle funzioni di controllo, escludendoli – come in precedenza descritto - dal sistema incentivante e definendo la relativa percentuale dell'indennità di posizione (livello massimo 30% della R.A.L.), revisionabile di anno anno;
- altre figure manageriali, con particolare riguardo al valore dei ruoli e con specifica attenzione alle caratteristiche individuali, esaminate anche con riferimento ai piani di continuità manageriale, fermi restando gli adeguamenti periodici legati all'avvicinarsi dei manager negli incarichi di responsabilità.

In ordine al salario variabile, la percentuale massima annuale, che rimane erogabile per contanti, non dovrà superare – in coerenza con i valori del "personale più rilevante" – il 50% della retribuzione lorda, a fronte di indicatori focalizzati sulla centralità del cliente e sui profili tecnici fondamentali della banca commerciale, nei termini sopra esposti (principi di sostenibilità e correzione per il rischio). Anche per queste figure, l'aliquota potenziale massima verrà stabilita di anno in anno in correlazione all'entità del montepremi aziendale complessivamente

distribuibile per l'esercizio di competenza, nel rispetto dei limiti di compatibilità economica e finanziaria stabiliti dal Consiglio.

4.3.3. Quadri Direttivi e Aree Professionali

Per queste figure, che costituiscono la grande maggioranza della popolazione aziendale (circa il 98% di cui 65% per le Aree Professionali), si confermano linee di remunerazione tese a valorizzarne il contributo determinante alla solidità della crescita operativa, commerciale e reddituale della Banca, al fine di sostenerne efficacemente lo sviluppo professionale in termini di qualità, competenze e motivazione.

In questo contesto per la componente fissa (RAL), l'orientamento di fondo consiste nel mantenere gli assetti economici su livelli coerenti con gli indirizzi strategici sopra tratteggiati, con particolare riguardo ai ruoli a diretto impatto sul business ed in primo luogo per i Titolari di Filiale. A questa linea di fondo si associa, anche a seguito del notevole ampliamento della Rete, l'esigenza di arricchire gli strumenti gestionali a sostegno della mobilità territoriale e professionale. Si opererà pertanto per revisionare, anche in correlazione al nuovo quadro contrattuale (CCNL in fase di rinnovo e successivo CIA) il sistema delle previsioni economiche a fronte di incarichi di responsabilità che comportino trasferimenti rilevanti sul territorio, in stretta correlazione con la posizione organizzativa, od in presenza di professionalità specialistiche particolari.

La quota variabile si collocherà all'interno del modello di incentivazione aziendale già descritto.

4.3.4. Collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato

La Banca continuerà ad avvalersi, in misura estremamente limitata, di "collaborazioni coordinate e continuative", secondo lo schema previsto dalla normativa (cd. Legge Biagi). Il ricorso a tali prestazioni sarà riservato ad esigenze straordinarie (es. supporto a progettualità particolari), circoscritte nel tempo (massimo 12 mesi) e per professionalità caratterizzate da forti competenze ed esperienze sulle materie. I corrispettivi economici saranno determinati in logica di assoluta moderazione e nel rispetto degli stanziamenti di anno in anno stabiliti.

Per la Rete di promozione finanziaria, in attesa di un aggiornamento del quadro normativo di settore, restano confermate le dinamiche retributive in essere.

o o o o

Laddove l'Assemblea dei Soci approvi la presente Relazione, ne seguirà la fase di implementazione, che vedrà una serie coordinata di passaggi consiliari relativi alla definizione dei nuovi:

- assetti retributivi e sistema incentivante 2011 per il Top Management;
- assetti retributivi e sistema incentivante 2011 per gli altri "risk takers";
- assetti retributivi delle funzioni di controllo (responsabili di secondo livello);
- assetti retributivi per gli "altri ruoli manageriali" (a completamento del percorso definito nell'ambito delle Politiche di remunerazione approvate dall'Assemblea dei Soci del 25/6/2009).

Al fine di assicurare la coerenza delle politiche e prassi di remunerazione all'interno del Gruppo, espressamente richiamata nelle nuove disposizioni, le linee di politica retributiva individuate dovranno trovare applicazione presso tutte le Banche controllate attraverso specifici documenti da sottoporsi all'approvazione delle rispettive Assemblee. Per rendere più fluido tale processo, ed assicurare omogeneità di interpretazione e di allineamento da parte delle diverse società, saranno ulteriormente rafforzati i meccanismi di coordinamento gestionale ed operativo all'interno del Gruppo.

5. ALLEGATO

"Personale più rilevante:"

Top Management		
1	Direttore Generale	VIGNI ANTONIO
2	V.D.G. Vicario - Resp. Direzione Risorse Umane, Organizzazione e Logistico Imm.	ROSSI FABRIZIO
3	V.D.G. - Responsabile Direzione Commerciale Privati	ROMITO NICOLINO
4	V.D.G. - Responsabile Direzione Commerciale Corporate	MARINO ANTONIO
5	V.D.G. - Responsabile Chief Financial Officer	MASSACESI MARCO
6	V.D.G. - Direttore Generale Banca Antonveneta	MENZI GIUSEPPE
7	Resp. Credito e Mercati del Territorio	BARBIERI GIANCARLO
Risk Takers		
1	Resp. Direzione Governo del Credito	POMPEI GIANCARLO
2	Resp. Direzione Finanza	BALDASSARRI GIAN LUCA
3	Resp. Area Tesoreria e Capital Management	MOLINARI MASSIMO
4	Resp. Area Grandi Gruppi	MANFRIANI PIERO
5	Amm. Del. Consorzio Operativo di Gruppo	CASTAGNINI MASSIMO
6	DG MPS Biverbanca	BARBARULO ANGELO
7	DG MPS Capital Services	PERNICI GIORGIO
8	VDG MPS Capital Services	VITTO FEDERICO
9	VDG MPS Capital Services	GORI GABRIELE
10	VDG MPS Capital Services	MANCINI CARMINE
11	DG MPS Leasing & Factoring	MACCHIOLA LUIGI
12	DG Consum.it	POLETTA ANDREA
13	DG MPS Gestione Crediti Banca	IOSCO GIUSEPPE
14	DG Monte Paschi Banque	BONUCCI ROBERTO
15	DG Banca Monte Paschi Belgio	GIANNOTTI FABIO
Funzioni di Controllo		
1	Resp. Area Compliance e Customer Care	POLIDORI LEANDRO
2	Resp. Area Controlli Interni	LEANDRI FABRIZIO
3	Resp. Area Risk Management	CONTI GIOVANNI
4	Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili	BIGI DANIELE

Signori azionisti,

in merito a quanto sopra esposto Vi invitiamo ad approvare la seguente proposta:

L'assemblea ordinaria dei soci,
esaminata la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione all'interno della Relazione
avente ad oggetto "Allineamento della Banca Monte dei Paschi di Siena alle nuove disposizioni di
vigilanza in materia di politiche di remunerazione e incentivazione delle banche, a favore dei
consiglieri di amministrazione, dei dipendenti e dei collaboratori non legati da rapporti di lavoro
subordinato"

DELIBERA

di approvare le politiche di remunerazione contenute nella Relazione citata in premessa,
conferendo mandato al Consiglio di Amministrazione di dare attuazione pratica ai principi in esso
contenuti, riferendo in proposito periodicamente all'Assemblea.