

**SEDE**

00187 ROMA  
VIA LOMBARDIA 30  
TEL. 06.42.035.91  
FAX 06.484.704  
e-mail: [uilca@uilca.it](mailto:uilca@uilca.it)  
pagina web:  
[www.uilca.it](http://www.uilca.it)

---

**UILCA – UIL CREDITO, ESATTORIE E ASSICURAZIONI**

Aderente a Union Network International – UNI

UFFICIO STUDI – ROMA

## **Redditività delle banche e stipendi dei CEO**

Contributo al dibattito

Ufficio Studi UILCA

18 febbraio 2013

Nel suo intervento del 9 febbraio 2013 al convegno annuale dell'ASSIOM FOREX il Governatore della Banca d'Italia, fra i vari temi, ha toccato quello della remunerazione dei manager bancari, ponendo particolare attenzione alla necessità di collegare la parte variabile della retribuzione delle figure che possono influenzare il processo gestionale aziendale alla sostenibilità economica delle scelte d'impresa.

Come evidenziato dalla tabella sottostante, che prende in considerazione la retribuzione dei Ceo (Chief Executive Officer) dei primi sette gruppi bancari italiani, in Italia non vi è una cultura aziendale inerente l'erogazione della parte variabile della retribuzione.

CEO	PARTE VARIABILE					PARTE FISSA					
	anno	2011	2010	2009	2008	2007	2011	2010	2009	2008	2007
<b>INTESASANPAOLO</b>		0%	39%	39%	25%	40%	100%	61%	61%	75%	60%
<b>UNICREDIT</b>		15%	7%	15%	0%	61%	85%	93%	85%	100%	39%
<b>BANCA MPS</b>		0%	0%	41%	32%	60%	100%	100%	59%	68%	40%
<b>BANCO POPOLARE</b>		12%	0%	0%	0%	0%	88%	100%	100%	100%	100%
<b>BANCA POPOLARE DELL'EMILIA</b>		0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>CARIGE</b>		16%	0%	0%	0%	0%	84%	100%	100%	100%	100%
<b>UNIONE BANCHE ITALIANE</b>		0%	0%	0%	0%	68%	100%	100%	100%	100%	32%
<b>TOTALE</b>		<b>4%</b>	<b>11%</b>	<b>19%</b>	<b>7%</b>	<b>48%</b>	<b>96%</b>	<b>89%</b>	<b>81%</b>	<b>93%</b>	<b>52%</b>

Si deve dunque appoggiare lo sforzo della Banca Centrale nel promuovere "best practices" che leghino performance aziendali e retribuzione, laddove gli indicatori ricomprendano criteri qualitativi trasparenti e siano riconducibili a logiche di lungo periodo.

La direttiva europea 2010/76/CE e le successive disposizioni della Banca d'Italia in materia di politiche di remunerazione e incentivazione degli amministratori delle banche, oltre a focalizzarsi sulla retribuzione del top management, cercano di instaurare un legame tra performance sostenibile dell'azienda e compensi dei manager. Gli obiettivi che si prefiggono sono la protezione del sistema bancario da operazioni pericolose potenzialmente rischiose per la sua tenuta complessiva e l'introduzione di meccanismi che favoriscano una stabilità del management nel medio lungo periodo, al fine di renderlo compiutamente responsabile delle scelte effettuate. Strumenti utili a conseguire questi risultati sono una retribuzione differita nell'erogazione e differenziata nella sua composizione.

La normativa in essere prevede che la retribuzione debba essere divisa in due parti: fissa e variabile, ove la seconda dovrà essere corrisposta al raggiungimento di obiettivi pluriennali e liquidata in parte con azioni e in parte cash.

L'efficacia della normativa entrata in vigore nel 2011 sarà verificabile solo fra alcuni anni, quando sarà possibile attestare se le performance sostenibili aziendali previste sono state raggiunte dal management e dunque se vi sarà l'effettiva liquidazione della parte variabile della retribuzione.

Questa situazione transitoria è peraltro complicata dalla congiuntura economica nazionale e internazionale, che oggi obbliga gli istituti di credito ad aggiornare continuamente i piani industriali, anche se da poco approvati, per fronteggiare le bufere economiche e finanziarie che si susseguono, causando problemi sulla misurazione delle performance collegate alle politiche di remunerazione pluriennali raccomandate dalla Banca d'Italia.

In tale ambito infatti le operazioni straordinarie di cessione di attività e/o di cambiamento del perimetro societario sembrano essere divenute prassi ordinaria e, come mostra la tabella sottostante, una parte dell'utile netto è realizzata da questo tipo di operazioni: vendita di sportelli o altre attività che non si considerano più strategiche.

<b>Utile netto</b>							
	anno	2011	2010	2009	2008	2007	2011-2007
INTESASANPAOLO		-8.190	2.705	2.805	2.553	7.250	7.123
UNICREDIT		-9.206	1.323	1.702	4.012	5.901	3.733
BANCA MPS		-4.685	985	220	923	1.438	- 1.119
BANCO POPOLARE		-2.257	308	267	- 333	617	- 1.398
BANCA POPOLARE DELL'EMILIA		215	293	116	134	374	1.132
CARIGE		186	177	205	206	205	979
UNIONE BANCHE ITALIANE		-1.841	172	270	69	941	- 390
<b>TOTALE</b>		<b>-25.779</b>	<b>5.964</b>	<b>5.586</b>	<b>7.562</b>	<b>16.726</b>	<b>10.059</b>
<b>Utile su attività dismesse</b>							
	anno	2011	2010	2009	2008	2007	2011-2007
INTESASANPAOLO		0	694	169	1.036	3.844	5.743
UNICREDIT		0	-	-	-	-	-
BANCA MPS		18	2	212	94	-	325
BANCO POPOLARE		16	40	6	115	63	228
BANCA POPOLARE DELL'EMILIA		-7	108	8	-	-	110
CARIGE		0	16	2	-	-	18
UNIONE BANCHE ITALIANE		0	83	5	16	309	382
<b>TOTALE</b>		<b>27</b>	<b>943</b>	<b>390</b>	<b>1.229</b>	<b>4.215</b>	<b>6.804</b>
<b>Utile su attività dismesse/ utile netto</b>		<b>n.s</b>	<b>15,80%</b>	<b>6,98%</b>	<b>16,25%</b>	<b>25,20%</b>	<b>67,65%</b>

Altro elemento interessante emerso dalla relazione del Governatore della Banca d'Italia riguarda la sollecitazione a prevedere la mancata erogazione di bonus quando le aziende sono in perdita. Analogamente viene da chiedersi: perché allora permettere di distribuire dividendi prelevandoli dalle riserve quando non si consegue un utile?

<b>Dividendi</b>						
	anno	2011	2010	2009	2008	2007
INTESASANPAOLO		822	1.033	1.033	24	4.867
UNICREDIT		0	550	550	-	3.431
BANCA MPS		0	168	-	72	640
BANCO POPOLARE		0	19	51	-	384
BANCA POPOLARE DELL'EMILIA		10	46	38	46	121
CARIGE		152	125	143	143	143
UNIONE BANCHE ITALIANE		45	96	192	14	607
<b>TOTALE</b>		<b>1.029</b>	<b>2.037</b>	<b>2.007</b>	<b>298</b>	<b>10.194</b>
<b>% utile distribuito (dividendo)</b>						
	anno	2011	2010	2009	2008	2007
INTESASANPAOLO		n.s.	38%	37%	1%	67%
UNICREDIT		n.s.	42%	32%	0%	58%
BANCA MPS		n.s.	17%	0%	8%	45%
BANCO POPOLARE		n.s.	6%	19%	0%	62%
BANCA POPOLARE DELL'EMILIA		5%	16%	33%	34%	32%
CARIGE		82%	71%	70%	70%	70%
UNIONE BANCHE ITALIANE		n.s.	56%	71%	20%	65%
<b>TOTALE</b>		<b>n.s.</b>	<b>34%</b>	<b>36%</b>	<b>4%</b>	<b>61%</b>

Nel campione di istituti di credito da noi analizzato si nota come la percentuale di utile netto distribuito negli ultimi cinque anni oscilli in maniera casuale, quasi ad avvalorare la tesi che un utile in qualche modo debba essere distribuito.

Dal convegno ASSIOM FOREX emerge però la determinazione della Banca d'Italia a spingere gli attori del sistema bancario ad assumere e perseguire prassi più virtuose e comportamenti "etici", pena l'irrigidimento normativo. Questa idea dirigista, seppur per molti versi apprezzabile, rischia però di escludere altre vie, quali ad esempio la partecipazione attiva degli stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori), i quali, in quanto direttamente partecipi ai destini aziendali, hanno tutto l'interesse affinché l'impresa prosperi nel lungo periodo.

Sovente l'azionista di maggioranza - spesso una Fondazione - è interessato solo al dividendo per le erogazioni e non alla tutela del patrimonio, per cui diventano secondarie operazioni di tutela e incremento di quest'ultimo. Questa idea può in taluni casi, soprattutto per istituti non direttamente e costantemente vigilati dal mercato e dalla stampa, portare a scelte gestionali di breve periodo, con le possibili implicazioni negative del caso in merito ad avventure finanziarie o speculative.

Nei bilanci del 2011, solo per il campione di istituti qui analizzato, vi sono stati oltre 28 miliardi di euro di svalutazioni per avviamento a causa di una campagna acquisti e fusioni che negli anni scorsi ha permesso a poche banche d'affari di conseguire utili elevatissimi e ad alcuni azionisti di godere di laute plusvalenze, senza preoccuparsi se il prezzo pagato era sostenibile nel medio periodo.

Ha ragione il Governatore quando afferma che le banche sono imprese che devono remunerare il capitale per attrarre investitori. Siamo però convinti che siano aziende come tutte le altre? Ci sarà un motivo per cui le legislazioni nazionali trattano in maniera diversa il fallimento di una banca rispetto a quello di un'azienda industriale?

Non a caso i clienti di una banca sono tutelati in maniera diversa rispetto a quelli di un supermercato, perché il fallimento di un istituto di credito comporta per la collettività un costo economico e sociale molto superiore a quello cui si deve fare fronte per salvarla, e il caso Lehman a distanza di anni lo dimostra.

Il sistema bancario non è un settore economico come altri e dovrà mutare, perché è cambiata la società e sono in continua trasformazione le sue esigenze, seppur in

maniera diversa da come si era pensato dovesse fare agli inizi degli anni '90 del Ventesimo secolo, quando si è puntato prevalentemente su acquisizioni e fusioni. Quel modo di fare banca ha originato elevate remunerazioni per manager, che oggi obbligano le autorità di controllo a intervenire. Se il sistema bancario che uscì dalla "foresta pietrificata" del secolo scorso era convinto che dalle sinergie di costo e dall'aumento dei ricavi ci sarebbe stata una redditività sostenibile nel lungo periodo, dobbiamo oggi constatare che quel processo non si è realizzato o è decaduto.

In futuro la crescita dei ricavi e della redditività del sistema bancario si avrà grazie alla fedeltà del cliente e al suo grado di soddisfazione, che non si acquisiscono solo con il prezzo più basso del prodotto. Il continuo taglio dei costi per creare redditività, soprattutto di quello del lavoro, non può quindi essere ripetuto all'infinito e dunque non può essere la strada maestra per recuperare competitività. La sostenibilità dei risultati aziendali nel medio periodo, richiamata dalla Banca d'Italia per normare gli stipendi dei manager, non potrà essere avulsa da tale scenario.