

# **Risk Management e Banche**

**a.a. 2023-2024**

---

**Pierluigi Martino**

Email: [pierluigi.martino@unipi.it](mailto:pierluigi.martino@unipi.it)

# Corporate Governance e crisi 2007-2008

---

*“Corporate governance of financial institutions is one of the most important failures of the present crisis”.* (EC, de Larosiere Report, 2009)

I principali fallimenti nella governance aziendale (Kirkpatrick, 2009):

- **Gestione interna del rischio:** in molti casi, le pratiche di monitoraggio e gestione del rischio all'interno delle istituzioni finanziarie hanno fallito in modo drammatico durante la crisi.
- **Supervisione del consiglio di amministrazione:** il consiglio ha approvato la strategia, ma poi non ha adeguatamente monitorato la sua implementazione.
- **Sistemi di remunerazione:** livelli eccessivi di remunerazione che hanno indotto un'eccessiva assunzione di rischi e incoraggiato il raggiungimento di elevate performance nel breve termine a discapito delle prestazioni a lungo termine.

# Riforme di Corporate Governance

---

*Valutazione  
del board*

*Sistemi di  
remunerazione  
del TMT*

# **Corporate Governance in Banca:** ***La remunerazione del TMT - the*** ***EU regulation***

---

**TABLE 4: TOTAL CASH FLOWS FROM BONUSES  
AND EQUITY SALES 2000-2008**

|                 | <b>Bear Stearns</b>  |                        | <b>Lehman</b>        |                      |
|-----------------|----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|
|                 | CEO                  | Executives 2-5*        | CEO                  | Executives 2-5*      |
| Bonus           | \$87,509,569         | \$239,337,718          | \$61,557,166         | \$102,407,231        |
| Sales of stock  | \$289,088,081        | \$817,237,608          | \$461,173,614        | \$389,315,896        |
| Stock remaining | \$11,656,420         | \$17,494,360           | \$0                  | \$0                  |
| <b>TOTAL</b>    | <b>\$388,254,069</b> | <b>\$1,074,069,685</b> | <b>\$522,730,780</b> | <b>\$491,723,127</b> |

# Remuneration of TMT

## *Corporate governance reforms on banks' remuneration practices*

---

- **Financial Stability Forum (FSF)**. 2009. *FSF principles for sound compensation practices*.
- **European Commission** (2009). *Recommendation on remuneration policies in the financial services sector*.
- **Capital Requirement Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council (CRD-IV)**. 2013. *Official Journal of the European Union L 176/338*.
- **European Banking Authority (EBA)**. 2015. *“Guidelines on Sound Remuneration Policies under Articles 74(3) and 75(2) of Directive 2013/36/EU and Disclosures under Article 450 of Regulation (EU) No 575/2013*.
- **European Banking Authority (EBA)**. **Guidelines on sound remuneration policies under Directive 2013/36/EU (July 2021)**

# Remuneration of TMT: EU regulation

## Remuneration policy

---

16. La politica di remunerazione dell'ente per tutto il personale dovrebbe essere coerente con gli obiettivi della strategia aziendale e del rischio dell'ente, **compresi gli obiettivi relativi ai rischi ambientali, sociali e di governance [ESG]**, la cultura e i valori aziendali, la cultura del rischio, anche per quanto riguarda gli interessi a lungo termine dell'ente e le misure utilizzate per evitare conflitti di interesse, e **non dovrebbero incoraggiare un'eccessiva assunzione di rischi**. Al momento dell'aggiornamento della politica di remunerazione, si dovrebbe tener conto delle modifiche a tali obiettivi e misure. Gli enti dovrebbero garantire che le prassi di remunerazione siano allineate alla loro propensione al rischio complessiva, tenendo conto di tutti i rischi, compresi i rischi reputazionali e i rischi derivanti dalla vendita abusiva di prodotti. **Gli enti dovrebbero anche tenere conto degli interessi a lungo termine degli azionisti o dei proprietari**, a seconda della forma giuridica dell'ente.

# Remuneration of TMT: EU regulation

## ***Material risk taker***

---

*“Institutions' remuneration policies for staff members whose professional activities have material impact on the institutions' risk profile shall ensure that remuneration is consistent with sound and effective risk management and provides an incentive for prudent and sustainable risk taking” (EBA).*

As a general principle, staff shall be identified as having a material impact on the institution's risk profile if they meet one or more of the following criteria:

- **Standard qualitative criteria:** related to the role and decision-making power of staff members (e.g. staff is a member of a management body, is a senior manager, the staff member heads a material business unit; etc.).
- **Standard quantitative criteria:** related to the level of total gross remuneration in absolute or in relative terms. In this respect, staff should be identified if:
  - the staff member has been awarded total remuneration of EUR 500 000 or more in the preceding financial year;
  - the staff member is within the 0.3% of staff, rounded to the next higher integral figure, who have been awarded the highest total remuneration in the preceding financial year;
  - the staff member was in the preceding financial year awarded total remuneration that is equal to or greater than the lowest total remuneration awarded in that financial year to a member of staff who is a member of senior management or meets one or more of the criteria in points 1, 3, 5, 6, 8, 11, 12, 13 or 14 of Article 3.



# Remuneration of TMT: EU regulation

## Governance of remuneration

---

- **28. L'organo di gestione con funzione di supervisione strategica (in prosieguo la "funzione di supervisione strategica") dovrebbe essere responsabile dell'adozione e del mantenimento della politica di remunerazione dell'ente e del controllo della sua attuazione per garantire che funzioni pienamente come previsto. La funzione di supervisione strategica dovrebbe inoltre approvare eventuali deroghe per i singoli membri del personale e variazioni rilevanti successivamente apportate alla politica di remunerazione ed esaminarne e verificarne attentamente gli effetti. Eventuali deroghe non dovrebbero basarsi su considerazioni di genere o altri aspetti che sarebbero discriminatori, dovrebbero essere ben motivate e conformi ai requisiti in materia di remunerazione previsti dal diritto nazionale.**
- **30. La funzione di supervisione strategica dovrebbe disporre collettivamente di adeguate conoscenze, competenze ed esperienza in materia di politiche e prassi di remunerazione, nonché degli incentivi e dei rischi che possono derivarne, ivi incluse le conoscenze, le competenze e l'esperienza in merito ai meccanismi per allineare la struttura della remunerazione ai profili di rischio e alla struttura del capitale degli enti.**

# Remuneration of TMT: EU regulation

## *Governance of remuneration*

---

- 52. Ai sensi dell'articolo 109 della CRD e dell'articolo 95, paragrafo 1, della CRD, tutti gli enti che sono essi stessi enti creditizi significativi, in considerazione del livello individuale, dell'impresa madre e del gruppo, devono **istituire un comitato per le remunerazioni**.
- 55. *Il comitato per le remunerazioni dovrebbe essere composto da membri della funzione (16) di supervisione strategica che non esercitano funzioni esecutive. Negli enti a rilevanza sistemica a livello globale (G-SII) e negli altri enti a rilevanza sistemica (O-SII), il comitato per le remunerazioni dovrebbe includere una maggioranza di membri indipendenti ed essere presieduto da un membro indipendente. In altri enti creditizi significativi, determinati dalle autorità competenti o dal diritto nazionale, il comitato per le remunerazioni dovrebbe includere un numero sufficiente di membri indipendenti (17). Ove il diritto nazionale preveda la rappresentanza dei dipendenti nell'organo di gestione, il comitato per le remunerazioni comprende uno o più rappresentanti dei dipendenti.*
- 56. *I membri del comitato per le remunerazioni dovrebbero possedere conoscenze, competenze ed esperienza professionale collettivamente adeguate in materia di politiche e prassi di remunerazione, gestione del rischio e attività di controllo, segnatamente per quanto riguarda il meccanismo di allineamento della struttura delle remunerazioni ai profili di rischio e di capitale degli enti.*

# Remuneration of TMT: EU regulation

## *Structure of remuneration*

---

- **129.** *Ai sensi della direttiva 2013/36/UE, la remunerazione è fissa o variabile; non esiste una terza categoria di remunerazioni.*
- 130. Laddove la chiara allocazione di una componente alla remunerazione fissa non sia possibile sulla base dei criteri stabiliti nei presenti orientamenti, essa dovrebbe essere considerata come remunerazione variabile.
- **131.** **Le remunerazioni sono fisse laddove le condizioni per il loro riconoscimento e il loro importo:**
  - a) si basino su criteri predeterminati;
  - b) siano non discrezionali e riflettano il livello di esperienza professionale e l'anzianità del personale;
  - c) siano trasparenti per quanto riguarda l'importo individuale riconosciuto al singolo membro del personale;
  - d) siano permanenti, ossia mantenute per un periodo connesso al ruolo e responsabilità organizzative specifici;
  - e) non siano revocabili; l'importo permanente può essere modificato solo tramite contrattazione collettiva o a seguito di rinegoziazione conformemente ai criteri nazionali sulla fissazione dei salari;
  - f) non possano essere ridotte, sospese o annullate dall'ente;
  - g) non offrano incentivi per l'assunzione di rischi; e
  - h) non dipendano dai risultati.

# Remuneration of TMT: EU regulation

## *Remuneration policy for top management team*

---

- 191. La remunerazione dei membri dell'organo di gestione nella sua funzione di gestione (in prosieguo "funzione di gestione") dovrebbe essere commisurata ai loro poteri e alle loro mansioni, competenze e responsabilità.
- 202. Gli enti devono disporre di una politica pienamente flessibile in materia di retribuzione variabile per il personale più rilevante ai sensi dell'articolo 94, paragrafo 1, lettera f), della direttiva 2013/36/UE. L'importo della remunerazione variabile riconosciuta dovrebbe reagire in modo adeguato ai cambiamenti nei risultati del membro del personale, dell'unità operativa e dell'ente. L'ente dovrebbe specificare come la remunerazione variabile reagisce alle variazioni dei risultati e ai livelli dei risultati. Ciò dovrebbe includere i livelli dei risultati in cui la remunerazione variabile diminuisce fino a zero. Un comportamento non etico o non conforme dovrebbe determinare una riduzione significativa della remunerazione variabile del membro del personale.
- 203. La remunerazione fissa neutrale rispetto al genere del personale più rilevante dovrebbe riflettere la rispettiva esperienza professionale e responsabilità organizzative, tenendo conto del livello di istruzione, del grado di anzianità, del livello di competenza e abilità, dei vincoli (ad esempio sociali, economici, culturali o altri fattori) e dell'esperienza lavorativa, dell'attività aziendale rilevante e del livello di remunerazione della località geografica.
- 204. L'importo della remunerazione fissa deve essere sufficientemente elevato per garantire la possibilità di azzerare la remunerazione variabile. Il personale non dovrebbe dipendere dal riconoscimento di una remunerazione variabile poiché ciò potrebbe altrimenti creare incentivi per l'assunzione di rischi eccessivi orientati al breve termine, compresa la vendita abusiva di prodotti, laddove senza tale rischio a breve termine l'accettazione dei risultati dell'ente o del personale non consentirebbe il riconoscimento di una remunerazione variabile.

# Remuneration of TMT: EU regulation

## *Remuneration policy for top management team*

### Ratio between fixed and variable remuneration

---

- 206. Gli enti dovrebbero stabilire in anticipo nella loro politica di remunerazione il livello appropriato del rapporto massimo tra le componenti variabile e fissa della remunerazione complessiva del personale più rilevante, conformemente ai limiti e alle procedure di cui all'articolo 94, paragrafo 1, lettera g), della direttiva 2013/36/UE e del diritto nazionale, tenendo conto delle attività aziendali, dei rischi e dell'impatto che le diverse categorie di personale hanno sul profilo di rischio... Il rapporto stabilito è il rapporto tra la componente variabile della remunerazione che potrebbe essere riconosciuta in misura massima per il periodo di riferimento successivo e la componente fissa della remunerazione per il periodo di riferimento successivo
  - **The limitation of the maximum ratio between the variable components of remuneration and the fixed components to 100% (200% with shareholders' approval) should be applied to all identified staff in the institution.**
- 209. I rapporti stabiliti tra la componente variabile e fissa della remunerazione per categorie di dipendenti o per singoli membri del personale dovrebbero essere approvati dall'organo di gestione nella sua funzione di supervisione strategica o, ove richiesto, dall'assemblea degli azionisti. Il rapporto tra le componenti della remunerazione variabile e fissa dovrebbe essere fissato indipendentemente da eventuali futuri aggiustamenti per il rischio ex post o fluttuazioni nel prezzo degli strumenti.

# Remuneration of TMT: EU regulation

## *Remuneration policy for top management team*

---

*219. La remunerazione variabile del personale più rilevante **dovrebbe essere allineata a tutti i rischi e ai risultati dell'ente, dell'unità operativa e della persona.***

In order to comply with this, the regulation provides that the variable component of the remuneration should be firstly sustainable under the financial and assets and liabilities profile of the institution, by providing “**entry gates**” (e.g. indicators of liquidity, assets and liabilities, such as CET 1 Ratio, Total Capital Ratio etc., and performance) - without respect for which no bonuses can be paid – which have to be consistent with the levels of risk appetite of the financial institution.

- Secondly, the variable component should be linked to the performance, adjusted for the current and future risks of the institution (i.e. the **ex-ante risk adjustment**).
  - 223. Al fine di tenere in considerazione in modo prudenziale tutti i rischi rilevanti a livello di ente e di unità operativa, gli enti dovrebbero utilizzare gli stessi metodi di misurazione del rischio utilizzati per la misurazione interna del rischio, ad esempio, nell'ambito del processo interno di determinazione dell'adeguatezza patrimoniale (ICAAP) e nella singola valutazione dell'adeguatezza della liquidità.
  - Mentre, al fine di misurare la performance, le banche dovrebbero usare una combinazione di criteri quantitativi (esempi di criteri quantitativi sono gli indicatori di performance aggiustati per il rischio, come RORAC, RAROC e RARORAC) e qualitativi (come il raggiungimento dei risultati, la soddisfazione dei clienti, la conformità agli standard, ecc.).

# Remuneration of TMT: EU regulation

## *Remuneration policy for top management team*

---

- *229. I **criteri quantitativi** dovrebbero coprire un periodo sufficientemente lungo per riflettere adeguatamente il rischio assunto dai membri del personale più rilevante, dalle unità operative e dall'ente e dovrebbero essere adeguati al rischio e includere misure di efficienza economica. Esempi di criteri di risultato sono il rendimento del capitale aggiustato per il rischio (RAROC), il ritorno sul capitale aggiustato per il rischio (RORAC), il profitto economico, il capitale interno di rischio economico, il contributo economico netto, il costo di finanziamento aggiustato per il rischio, i parametri di rischio derivati dal processo di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale o dati finanziari relativi al budget delle funzioni (ad esempio per la funzione aziendale, comprese le risorse legali e umane) o al loro profilo di rischio operativo, o rettifiche contabili pure.*
- *230. Gli indicatori dell'efficienza operativa (ad esempio, i profitti, i ricavi, la produttività, i costi e le metriche di volume) o alcuni criteri di mercato (ad esempio, il prezzo delle azioni e il rendimento totale per gli azionisti) non incorporano un esplicito aggiustamento per il rischio e sono a brevissimo termine e quindi non sufficienti per riflettere tutti i rischi delle attività del membro del personale più rilevante. Tali criteri di risultato richiedono ulteriori aggiustamenti per il rischio.*
- *231. I **criteri qualitativi** (come il raggiungimento dei risultati, il rispetto della strategia nell'ambito della propensione al rischio e l'esperienza in materia di conformità) dovrebbero essere pertinenti a livello di ente, unità operativa o singoli individui. Esempi di tali criteri qualitativi sono: conseguimento di obiettivi strategici, soddisfazione dei clienti, osservanza della politica di gestione del rischio, conformità alle norme interne ed esterne, leadership, attitudine al lavoro di squadra, creatività, motivazione e cooperazione con altre unità operative e con le funzioni di controllo aziendali e interne.*

# Remuneration of TMT: EU regulation

## *Remuneration policy for top management team*

---

248. Gli enti dovrebbero determinare il bonus pool e la remunerazione variabile da riconoscere sulla base di una valutazione dei risultati e dei rischi assunti. **L'aggiustamento per i rischi prima del riconoscimento («aggiustamento per il rischio ex ante») dovrebbe basarsi su indicatori di rischio e garantire che la remunerazione variabile riconosciuta sia pienamente allineata ai rischi assunti.** I criteri utilizzati per l'aggiustamento per il rischio ex ante dovrebbero essere sufficientemente granulari da riflettere tutti i rischi pertinenti.

In order to guarantee effectiveness of the link between remuneration and long term results, and thus avoiding executives' opportunistic behaviour aimed at obtaining short term company results, harbinger of the manifestation of future risks, **the regulation also provides to account for ex-post risks:**

- **Institutions should pay the variable remuneration partly upfront and partly deferred** (for a period between 3 and 5 years and for a percentage of remuneration between 40% and 60%) and in an **appropriate balance** (at least 50% of the variable pay) **between equity, equity-linked and other eligible instruments and cash** in accordance with Article 94(1) of Directive 2013/36/EU.

Moreover, in order to align the remuneration with the long-term interests of the financial institutions, the regulation provides **ex-post correction mechanisms** which reflect the performance levels – adjusted for risks - effectively achieved.

- **290. I dispositivi di malus o di restituzione («clawback») sono meccanismi espliciti di aggiustamento per il rischio ex post in cui l'ente stesso adegua la remunerazione del membro del personale più rilevante sulla base di tali meccanismi (ad esempio riducendo la remunerazione in contanti riconosciuta o riducendo il numero o il valore degli strumenti riconosciuti).**



# Remuneration of TMT: EU regulation

## Implications for banks

