

## Relazione del Consiglio di Amministrazione all'Assemblea degli Azionisti

### **Struttura dei sistemi di remunerazione e incentivazione: proposta di innalzamento a 2:1 del rapporto tra componente variabile e componente fissa della remunerazione.**

Signori Azionisti,

come noto, con Provvedimento del 30 marzo 2011 la Banca d'Italia, in recepimento della direttiva 2010/76/CE (cd. CRD 3), ha emanato le "Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari" (di seguito anche Disposizioni di vigilanza). La direttiva cd. CRD 3 reca principi e criteri specifici a cui le banche devono attenersi al fine di: garantire la corretta elaborazione e attuazione dei sistemi di remunerazione; gestire efficacemente i possibili conflitti di interesse; assicurare che il sistema di remunerazione tenga opportunamente conto dei rischi, attuali e prospettici, del grado di patrimonializzazione e dei livelli di liquidità di ciascun intermediario; accrescere il grado di trasparenza verso il mercato; rafforzare l'azione di controllo da parte delle Autorità di vigilanza.

L'obiettivo della norma è quello di pervenire – nell'interesse di tutti gli *stakeholders* – a sistemi di remunerazione in linea con le strategie e gli obiettivi aziendali di lungo periodo, collegati con i risultati aziendali, opportunamente corretti per tener conto di tutti i rischi, coerenti con i livelli di capitale e di liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese e, in ogni caso, tali da evitare incentivi distorti che possano indurre a violazioni normative o ad un'eccessiva assunzione di rischi per la banca ed il sistema nel suo complesso.

In tale contesto, nel mese di dicembre 2013 Banca d'Italia ha sottoposto a consultazione pubblica alcune modifiche alle Disposizioni di Vigilanza con lo scopo principale di recepire le innovazioni introdotte dalla direttiva 2013/36/UE (cd. CRD 4), approvata il 26 giugno e il cui termine per il recepimento era fissato al 31 dicembre 2013.

Alla data odierna il provvedimento non è ancora stato emanato, si rappresenta tuttavia che la Banca d'Italia ha precisato fin dalla fase di consultazione che le modifiche alle Disposizioni di Vigilanza devono applicarsi alle remunerazioni riconosciute nell'esercizio 2014.

Si rappresenta che le disposizioni contenute nel documento di consultazione e rilevanti ai fini della presente proposta, attengono a:

- l'introduzione di un limite massimo di 1:1 al rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione;

- l'attribuzione all'Assemblea degli Azionisti, se previsto dallo Statuto Sociale, del potere di fissare, con una maggioranza qualificata, un rapporto più elevato, comunque entro il limite del 200% (rapporto di 2:1).

Il medesimo documento di consultazione prevede altresì che il Consiglio di Amministrazione trasmetta alla Banca d'Italia, almeno 60 giorni prima di sottoporre l'argomento all'assemblea dei soci la relativa proposta e che, entro 30 giorni dalla assunzione della delibera, al medesimo Organo di Vigilanza venga trasmessa la decisione dell'assemblea dei soci con chiara indicazione dei limiti approvati

Si sottopone quindi alla Vs. attenzione la proposta di innalzamento, per un numero limitato di figure specificamente nel proseguo indicate, del rapporto tra la componente variabile e la componente fissa della remunerazione, sulla base delle motivazioni e delle considerazioni di seguito indicate.

### **1. Funzioni aziendali a cui appartengono i soggetti interessati**

La proposta prevede di approvare - per le sole funzioni e figure aziendali nel proseguo indicate – la determinazione di un rapporto pari al massimo al 200% (rapporto di 2:1) tra le componenti variabili e quelle fisse della remunerazione, in conformità a quanto previsto dalle modifiche alle Disposizioni di Vigilanza in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari contenute nel documento di consultazione di dicembre 2013.

Le funzioni e figure aziendali per le quali viene formulata la suddetta proposta sono:

- Amministratore Delegato e Direttore Generale, key manager ricompreso nel Personale più rilevante;
- la Condirezione Generale, affidata ad un key manager ricompreso nel Personale più rilevante;
- la Condirezione Generale Area Commerciale, affidata ad un key manager ricompreso nel Personale più rilevante;
- l'Area Governance e Rischi aziendali, affidata a un Direttore Centrale, key manager ricompreso nel Personale più rilevante;
- l'Area Banca, affidata a un Direttore Centrale, key manager ricompreso nel Personale più rilevante;
- I principali manager di rete (un Sales Manager Italia, sette Private Banking Manager, sei Area Manager, tutti ricompresi tra il personale più rilevante della Banca);

- all'interno della Direzione RM, un quadro direttivo che svolge il ruolo di relationship manager, non ricompreso tra il personale più rilevante e che, in virtù di uno specifico accordo sottoscritto in fase di assunzione (avente durata fino alla verifica degli obiettivi attinenti l'esercizio 2015) potrebbe raggiungere il rapporto 2:1 tra remunerazione variabile e fissa.

## **2. Ragioni sottostanti alla proposta formulata**

Le motivazioni a supporto della delibera che si propone di assumere in relazione alle diverse categorie di soggetti possono essere così riassunte:

- *Key Managers (Amministratore Delegato/Direttore Generale, Condirettori Generali e Direttori Centrali Area Banca ed Area Governance e Rischi Aziendali)*

Banca Generali, attraverso l'applicazione della propria politica retributiva, persegue da sempre la ricerca del miglior allineamento tra l'interesse degli azionisti e quello del management del Gruppo Bancario, soprattutto in un'ottica di lungo periodo, attraverso un'attenta gestione dei rischi aziendali ed il perseguimento delle strategie di lungo periodo. Si ritiene infatti che adeguati meccanismi di remunerazione e di incentivazione degli amministratori e del management della banca possano favorire la competitività ed il governo dell'impresa. Si ricorda altresì che il sistema complessivo di remunerazione - in particolare di coloro che rivestono ruoli chiave all'interno dell'organizzazione aziendale - è uno strumento per attrarre e mantenere nell'azienda soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze dell'impresa.

La proposta di definire per i key managers sopra indicati un rapporto superiore rispetto all'1:1 tra componente variabile e componente fissa della remunerazione, ed in particolare di fissare tale limite nel rapporto più ampio previsto di 2:1 è supportata dalle seguenti considerazioni:

- Banca Generali opera, attraverso reti di financial advisors, private bankers e relationship managers, in maniera largamente preponderante in specifici settori quali il private banking e l'asset management. Il posizionamento strategico la espone a confrontarsi, oltre che con le tradizionali società concorrenti (tipicamente le banche reti), anche con primari competitors internazionali operanti da lungo tempo in Italia (tipicamente banche private estere) che controllano quote significative del mercato in oggetto, e con i principali istituti bancari italiani a vocazione internazionale. In questo contesto competitivo e alla luce dei brillanti risultati ottenuti negli ultimi anni nel settore del private banking e del trend ancora di forte sviluppo previsto per il comparto, un punto di forte attenzione per Banca Generali è quello di poter disporre di un pacchetto retributivo in grado di trattenere

le risorse chiave che hanno garantito in questi ultimi anni il significativo sviluppo dell'istituto e di poter attrarre nuovi manager di talento, in un mercato del lavoro di nicchia dove sono oggettivamente scarse le risorse in grado di gestire efficacemente le sfide attuali e prospettive;

➤ l'attuale pacchetto retributivo (per i key managers, così come peraltro per il restante personale della banca) pone al centro dell'attenzione il tema della sostenibilità, tra le cui priorità vi sono quelle di perseguire una crescita sostenibile nel tempo e di valorizzare le persone che lavorano nel Gruppo, riconoscendo l'apporto individuale al successo dell'organizzazione, anche attraverso un'adeguata remunerazione, e disincentivando al contempo condotte che propendono verso una eccessiva esposizione al rischio. Le politiche retributive sono quindi finalizzate a garantire una remunerazione adeguata a fronte di una performance sostenibile e sono ispirate anche dai seguenti principi:

- equità interna, poiché la remunerazione deve essere coerente con il ruolo ricoperto, con le responsabilità allo stesso assegnate e con le competenze e capacità dimostrate;
- competitività, poiché il livello retributivo deve essere equilibrato rispetto a quello dei mercati di riferimento; a tale scopo è stato avviato ed è assicurato un costante monitoraggio degli stessi e delle loro tendenze, attraverso la partecipazione ad indagini retributive sia generali che di settore;

➤ l'accoglimento della proposta permetterebbe di non incidere sul pacchetto retributivo attualmente applicato ai key managers sopra indicati, che prevede già oggi il superamento della soglia del 1:1 del rapporto tra remunerazione variabile e fissa, raggiungendo valori attigui alla soglia del rapporto 2:1 (tra il 162% ed il 186%), e in un caso specifico superando tale valore limite (230%). In proposito si evidenzia come una quota molto significativa della remunerazione variabile totale (ricompresa tra il 64% e l'81%) è collegata prevalentemente ad obiettivi di medio/lungo periodo, mediante l'utilizzazione di un meccanismo di Long Term Incentive Plan, con erogazione in azioni, mentre la componente variabile della remunerazione di breve periodo è collegata al raggiungimento dei risultati economici e finanziari indicati dal budget per l'esercizio di riferimento, mediante l'applicazione di un meccanismo di Management by Objectives, ed è pagata in cash con un meccanismo di differimento sopra la soglia predeterminata;

➤ complessivamente la struttura della remunerazione variabile così composta prevede che la quota complessiva pagata con l'erogazione di strumenti finanziari è superiore al 60% per ogni key manager, che la percentuale complessiva pagata up front

non supera in ogni caso il 25%; che il periodo massimo di differimento ammonta a 52 mesi totali, di cui gli ultimi 24 mesi attraverso l'utilizzazione dello strumento della retention di azioni di per un importo percentuale della remunerazione variabile complessiva non inferiore al 37,5% del totale; che siano applicate sia ai pagamenti up front che a quelli differiti regole di verifica del superamento dei gates d'accesso e meccanismi di malus e claw-back;

➤ il pacchetto retributivo è costituito oltre che dalle componenti variabili della remunerazione anche ovviamente da componenti fisse. Il peso della componente fissa è stato predisposto in modo da incidere sulla retribuzione totale in misura adeguata ad attrarre e trattenere le risorse e, contestualmente, a remunerare in misura idonea il ruolo, anche nel caso di mancata erogazione degli incentivi a fronte di risultati insufficienti, al fine di scoraggiare l'adozione di comportamenti non proporzionati al grado di propensione al rischio proprio dell'azienda nel conseguire risultati sia a breve che a medio-lungo termine;

➤ la competitività del pacchetto retributivo dei key managers è costantemente monitorata anche con riguardo ai mercati di riferimento, e si fonda per le principali posizioni manageriali e professionali, sulla valutazione e "pesatura" secondo la metodologia dei punti HAY. Anche sulla base di tali confronti esterni si ritiene che la componente fissa della remunerazione sia ragionevolmente competitiva rispetto a quanto percepito dai principali competitors sul mercato di riferimento. Tale assunto comporta ulteriori importanti considerazioni:

- un taglio frontale della percentuale della remunerazione variabile, al fine unico di rispettare l'indicazione del rapporto 1:1 tra componente variabile e fissa, senza forme di compensazione, porterebbe in questo momento ad una drastica perdita di competitività e dunque di attrattività dei pacchetti retributivi offerti ai key managers aziendali, con grave rischio di dover assistere alla possibile perdita dei soggetti che in questi anni hanno assicurato l'indiscutibile successo della Banca stessa;
- al fine di garantire un adeguato livello di retention dei manager strategici dell'istituto e al contempo rispettare l'indicazione del rapporto 1:1 tra remunerazione variabile e ricorrente sarebbe allora necessario dover procedere ad una operazione di "riequilibratura" del pacchetto retributivo, fortemente a favore della componente fissa della remunerazione. Tale ipotesi rischia inevitabilmente di irrigidire e far aumentare la struttura dei costi collegati al pacchetto retributivo manageriale, attenuando al contempo il coerente collegamento tra performance aziendali di breve, ma soprattutto

di lungo periodo, e la compensation del management, in un contesto aziendale di solido sviluppo economico e reddituale;

- il mantenimento dei pacchetti non va in alcun modo a modificare il rispetto delle regole prudenziali con riferimento particolare ai requisiti in materia dei fondi propri come di seguito illustrato.

- *Principali manager di rete (Sales Manager, Private Banking Manager e Area Manager)*

I manager di rete identificati sono soggetti la cui remunerazione, in ragione della sussistenza di un contratto di lavoro autonomo (contratto di agenzia) è interamente variabile. Pur essendo variabile, la remunerazione è distinta in una componente ricorrente, che rappresenta la parte stabile e ordinaria della remunerazione, e in una componente non ricorrente, che ha una valenza incentivante, equiparabile alla parte variabile della remunerazione.

Si rappresenta che anche per questi soggetti – in conformità a quanto previsto dalla Politica in materia di remunerazione della banca - la distinzione fra le due componenti della remunerazione è determinata ex-ante, tenendo conto delle condizioni patrimoniali, reddituali e di liquidità della Banca, prevedendo condizioni di accesso alla remunerazione incentivante (cd. “gates”) che impediscono in tutto o in parte la percezione della stessa in caso di mancato raggiungimento delle condizioni previste, la componente incentivante è priva di minimi garantiti, è soggetta al differimento pluriennale ed a meccanismi correttivi (sistemi di malus o di claw-back) che tengono conto dei medesimi fattori contemplati in sede di predisposizione dei criteri di sostenibilità ex-ante. Contestualmente i meccanismi incentivanti sono strutturati in maniera da non essere contrapposti al miglior interesse del cliente, al fine di promuovere la correttezza dei comportamenti nei confronti della clientela, evitando rischi legali e reputazionali, che possano ricadere sulla Banca.

I meccanismi incentivanti attualmente previsti per queste figure sono già pertanto strutturati sia per prevenire il rischio di stabilità patrimoniale della banca, sia per promuovere la correttezza dell’operatività, al fine di servire al meglio l’interesse del cliente. Peraltro tali sistemi incentivanti, al fine di indirizzare tempestivamente l’azione commerciale della banca, come di consueto, sono stati presentati ed illustrati ai rispettivi destinatari fin dal mese di dicembre e già prevedono in molti casi il superamento del rapporto 1:1 fra remunerazione variabile e fissa. Tale struttura complessiva della remunerazione è diretta conseguenza della fase di forte sviluppo che il settore della promozione finanziaria e del Private Banking stanno attraversando, e che vede Banca

Generali fra i protagonisti, con livelli di produttività pro-capite in termini di raccolta netta, sia totale che in prodotti di risparmio gestito ed assicurativo, ai vertici del mercato.

Si evidenzia come tali risultati siano il frutto, oltre che di precise scelte strategiche e commerciali effettuate dalla Banca, anche dell'attività di selezione e formazione della struttura manageriale di rete, che ha consentito nel tempo di creare un gruppo di Manager di elevata competenza tecnica e manageriale, che hanno contribuito in misura rilevante all'ottenimento di importanti risultati, in termini sia di produttività commerciale delle reti coordinate, che di reclutamento di figure provenienti da aziende terze di elevata professionalità, oltre a svolgere un'indispensabile attività di controllo sulla correttezza dei comportamenti delle reti stesse, anche al fine di assicurare che la consulenza ed il collocamento dei servizi e prodotti avvenga nel rispetto del miglior interesse della clientela. Si sottolinea che il gruppo di Manager di rete di cui trattasi ha ormai raggiunto livelli di integrazione, conoscenza dell'azienda e articolazione territoriale che rappresentano la migliore garanzia di continuità nel tempo dei risultati raggiunti negli anni passati; in tale contesto l'introduzione di una riduzione della componente non ricorrente della remunerazione, al fine di rispettare il rapporto di 1:1 tra componente variabile e fissa, comporterebbe un elemento di forte instabilità, con il rischio di determinare il passaggio di tali figure alle aziende concorrenti, disposte ad offrire condizioni relative alla parte ricorrente della remunerazione molto elevate, potendo contare su figure già formate e dotate di notevole esperienza e conoscenza del territorio nel quale operano, evitando in tal modo investimenti in selezione e formazione. Ciò priverebbe la Banca di figure indispensabili alla gestione, coordinamento e controllo delle reti commerciali, mettendo a rischio il raggiungimento degli obiettivi aziendali, considerata la ridotta presenza di figure manageriali di Rete di talento nel settore. Inoltre la Banca subirebbe il rischio di perdere un importante patrimonio di relazioni e conoscenze sul territorio, sia in termini di clientela che di istituzioni, utile a rendere più efficace l'azione commerciale e più mirata l'attività in settori collegati. Infine si deve valutare anche il rischio che tali figure manageriali, in virtù della leadership ormai loro riconosciuta dalle risorse coordinate, possano trascinare nel loro eventuale passaggio ad aziende concorrenti anche altre figure (promotori finanziari e private banker), vanificando i notevoli investimenti fatti dalla banca negli anni passati per il rafforzamento della rete (in termini di reclutamento, formazione, uffici, dotazioni informatiche, etc.). Di fronte a questi evidenti rischi, la Banca potrebbe essere costretta ad innalzare la componente di remunerazione ricorrente a discapito di quella incentivata, aumentando i costi fissi e riducendo l'efficacia dell'azione commerciale, con evidenti

conseguenze sul conto economico e sulla capacità di continuare ad investire in prodotti, tecnologia, formazione.

- *Relationship Manager*

Le ragioni a supporto della proposta di elevamento del rapporto di cui trattasi con riferimento alla figura di un unico relationship manager sono determinate dalla necessità di rispettare il contratto in essere fino alla scadenza prevista della verifica relativa ai risultati dell'esercizio 2015.

### 3. Implicazioni sulla capacità della banca di continuare a rispettare le regole prudenziali

In relazione alle implicazioni della proposta sulla capacità della banca di continuare a rispettare, anche in via prospettica, tutte le regole prudenziali, con particolare riferimento ai requisiti in materia di fondi propri, di seguito si rappresenta la serie storica dei principali indicatori di riferimento:

#### SERIE STORICA DI Tier1 ratio/ T1R e Total Capital ratio/ TCR

(migliaia di euro)	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
patrimonio base	252.359	204.862	185.634	166.078
patrimonio supplementare	24.163	31.624	39.624	39.666
patrimonio di terzo livello	0	0	-	-
<b>patrimonio di vigilanza</b>	<b>276.523</b>	<b>236.486</b>	<b>225.258</b>	<b>205.744</b>
B.1 Rischio di credito	122.701	101.830	92.561	92.836
B.2 Rischio di mercato	6.446	7.861	9.350	13.375
B.3 Rischio operativo	41.576	37.655	33.759	30.006
B.4 Altri requisiti prudenziali	0	0	-	-
<b>B.4 Totale requisiti prudenziali</b>	<b>170.723</b>	<b>147.346</b>	<b>135.670</b>	<b>136.217</b>
Eccedenza rispetto ai requisiti prudenziali	105.800	89.140	89.588	69.527
patrimonio non impegnato	38,26%	37,69%	39,77%	33,79%
patr. Impegnato per rischio di credito	44,4%	43,06%	41,1%	45,12%
patr. Impegnato per rischio di mercato	2,3%	3,32%	4,2%	6,50%
patr. Impegnato per rischio operativo	15,0%	15,9%	15,0%	14,6%
Attività di rischio ponderate	2.134.038	1.841.825	1.695.875	1.702.713
Patrimonio di base/Attività di rischio ponderate (Tier 1 capital ratio)	11,83%	11,12%	10,95%	9,75%
<b>Patrimonio di vigilanza/Attività di rischio ponderate (Total capital ratio)</b>	<b>12,96%</b>	<b>12,84%</b>	<b>13,28%</b>	<b>12,08%</b>

In ottica prospettica si rappresenta che la stima dei ratio sui dati di chiusura provvisoria dell'esercizio al 31/12/2013 porta alla seguente quantificazione:

T1R: 14,24%

TCR: 14,85%,

mentre la proiezione al 31/12/2014 - precisato che una stima più puntuale di T1R e TCR al 31/12/2014 verrà esposta all'interno della rendicontazione ICAAP - in coerenza con quanto assunto nell'ambito della definizione del budget porta alla seguente quantificazione:



T1R: 12,2%

TCR: 12,5%.

Si rappresenta quindi come tutte le rilevazioni storiche, nonché le previsioni per 2013 e 2014, si pongono al di sopra della soglia normativa cd. Basilea2 (8%), ma anche al di sopra della nuova soglia cd. Basilea3 comprensiva di un'ulteriore buffer di conservazione del capitale (10,5%). La stima effettuata del Patrimonio di Vigilanza con le nuove regole Basilea3 al 31/12/2013 determina un aggregato assolutamente in linea rispetto a quello calcolato con le regole Basilea2 (ca. +0,8%); si ritiene conseguentemente che la stima fatta di T1R e TCR per dicembre 2014 sia in linea anche rispetto alle nuove regole Basilea3.

Quanto rappresentato conferma in via generale la sostenibilità della proposta, in quanto il diverso limite al rapporto tra remunerazione variabile e fissa non pregiudicherebbe il rispetto della normativa prudenziale e, in particolare, di quella riguardante i requisiti in materia di fondi propri.

Si rappresenta infine che a supporto della proposta il Consiglio di Amministrazione ha conferito incarico ad un advisor indipendente (Mercer Italia) al fine di ottenere un'opinione in merito alla sostenibilità della proposta formulata e delle sue motivazioni. Gli esiti di tale attività sono riflessi nell'opinione rilasciata in data 10 febbraio 2014 dalla Società Mercer Italia ed allegata alla presente Relazione sub A).

Ricordato che sotto il profilo deliberativo il provvedimento di consultazione prevede che, in assenza di diverse previsioni statutarie, la proposta si intende approvata dall'assemblea ordinaria se:

- (i) in prima convocazione l'assemblea è costituita con almeno la metà del capitale sociale e la deliberazione è assunta con il voto favorevole di almeno i 2/3 del capitale sociale presente;
- (ii) in seconda convocazione e in quelle successive la deliberazione è assunta con il voto favorevole di almeno 3 /4 del capitale rappresentato in assemblea, qualunque sia il capitale sociale con cui l'assemblea è costituita

e che il personale a cui la decisione assembleare si riferisce non può esercitare i diritti di voto eventualmente posseduti, direttamente o indirettamente, nella banca, si invita l'Assemblea a deliberare in merito.

Si riporta di seguito quello che è, in linea di massima, il progetto di deliberazione dell'Assemblea degli Azionisti, in grado di riflettere, in termini di espressione della volontà assembleare, quanto contenuto nella proposta dianzi illustrata.

“L'Assemblea degli Azionisti della Banca Generali S.p.A., riunita in sede ordinaria presso gli uffici di Assicurazioni Generali S.p.A. in Trieste, Via Trento n. 8,

- visto il Provvedimento della Banca d'Italia del 30 marzo 2011 e successive proposte di modifica contenute nel documento di consultazione di dicembre 2013;
- esaminato il testo della proposta del Consiglio di Amministrazione in merito all'innalzamento, per taluni soggetti, a 2:1 del rapporto tra componente variabile e componente fissa della remunerazione, come contenuta nella Relazione del Consiglio di Amministrazione;
- preso atto dei soggetti identificati nella Relazione di cui al punto precedente e delle motivazioni sottostanti alla proposta stessa;
- presa visione della Opinion rilasciata in data 10 febbraio 2014 dalla Società Mercer Italia;
- verificato che la proposta stessa non pregiudica il rispetto della normativa prudenziale e, in particolare, di quella riguardante i requisiti in materia di fondi propri;
- considerato che l'articolo 13 dello Statuto Sociale, come modificato al precedente punto all'ordine del giorno, prevede la possibilità di determinare un rapporto più elevato;
- udito il parere favorevole rilasciato dal Collegio Sindacale,

delibera

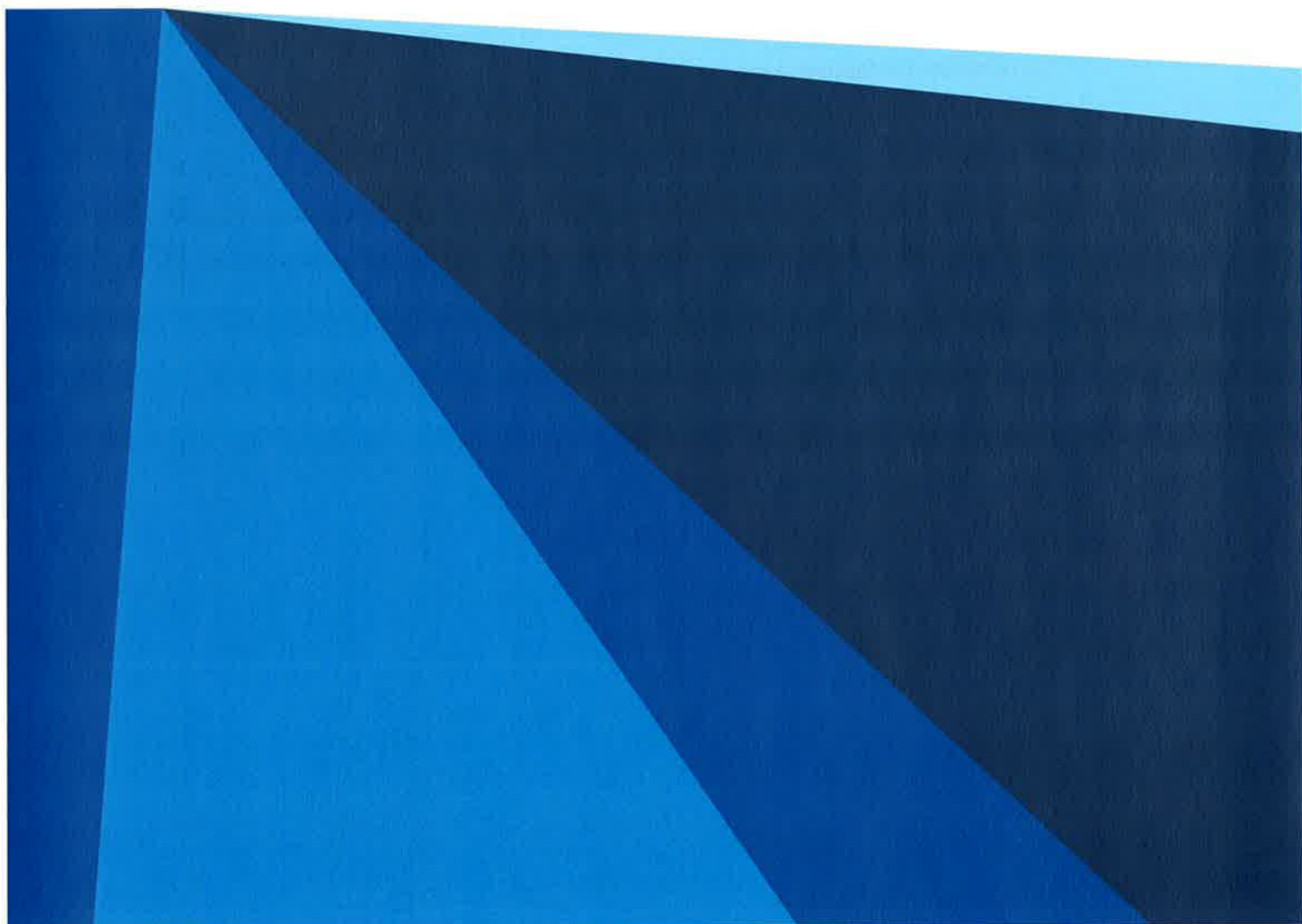
- 1) di fissare al limite massimo del 2:1 il rapporto tra componente variabile e componente fissa della remunerazione per le seguenti funzioni e soggetti aziendali: Amministratore Delegato e Direttore Generale; Condirettore Generale, Condirettore Generale Area Commerciale, Direttore Centrale responsabile dell'Area Governance e Rischi aziendali, Direttore Centrale responsabile dell'Area Banca, Sales Manager Italia, Private Banking Managers, Area Managers, un quadro direttivo che svolge il ruolo di relationship manager;
- 2) di conferire incarico al Consiglio di Amministrazione di dare attuazione alla deliberazione assunta, anche avvalendosi della facoltà di subdelegare ad uno dei suoi componenti la concreta realizzazione della stessa”.



## **Gruppo Banca Generali**

Fairness opinion sul rapporto tra remunerazione fissa e  
variabile in relazione alle richieste del regolatore

*10 febbraio 2014*



## **Indice**

<b>1. Premessa .....</b>	<b>3</b>
<b>2. La normativa.....</b>	<b>3</b>
- Riferimenti normativi contenuti all'interno del documento in consultazione .....	4
- Risposta dell'Associazione Bancaria Italiana al documento in consultazione .....	5
<b>3. Fairness opinion della Consulenza .....</b>	<b>7</b>
- Perimetro per cui si vuole prevedere un rapporto variabile fisso di 2:1 .....	7
- Performance storica del Gruppo .....	8
- Contesto Competitivo .....	8
- Correlazione Performance storica del Gruppo – Retribuzioni offerte.....	10
- Processo di valutazione della corretta applicazione delle politiche retributive .....	11
- Conclusioni.....	12
<b>4. Allegati.....</b>	<b>14</b>
- Allegato 1: Grafici sull'andamento di Banca Generali .....	14

*Roma, 10 febbraio 2014*

## **Premessa**

Il Gruppo Banca Generali ha chiesto a Mercer una fairness opinion al fine di valutare la possibilità di estendere i limiti del rapporto tra remunerazione fissa e variabile secondo quanto previsto dal regolatore.

Banca d'Italia infatti, nelle disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari, al fine di recepire le novità introdotte dalla direttiva 2013/36/UE (cd. CRD 4), ha richiesto di introdurre un limite massimo al rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione (1:1).

Solo se previsto dallo statuto, in sede di approvazione delle politiche di remunerazione, l'Assemblea può deliberare un limite maggiore (2:1).

Il presente documento riporta una sintesi della normativa e il relativo parere della Consulenza.

Il parere di conformità è stato elaborato sulla base d'interviste condotte presso Banca Generali e sulla documentazione ricevuta.

## **La normativa**

A dicembre 2013 Banca d'Italia ha sottoposto a pubblica consultazione alcune modifiche al provvedimento del 30 marzo 2011 in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle Banche e nei Gruppi Bancari.

Il documento in consultazione, di cui si aspetta la versione definitiva nei prossimi giorni, come detto in precedenza è volto in larga misura a recepire le novità introdotte dalla direttiva 2013/36/UE (cd. CRD 4 – art.94 1g, lett i).

Una delle principali novità è il limite al rapporto tra remunerazione fissa e variabile e le relative modalità per aumentare questo vincolo.

## Riferimenti normativi contenuti all'interno del documento in consultazione

- Pag. 1: Sintesi delle modifiche proposte:
  - *“introduzione di un limite massimo di 1:1 al rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione: la norma è volta ad evitare compensi variabili estremamente elevati e sbilanciati rispetto a quelli fissi, che potrebbero favorire l'assunzione eccessiva dei rischi e non essere coerenti con politiche e prassi di remunerazione e incentivazione sane e prudenti;”*
- Pag. 8: Organi aziendali e funzioni di controllo, ruolo dell'assemblea:
  - *“Solo se previsto dallo statuto, in sede di approvazione delle politiche di remunerazione, l'assemblea delibera inoltre su un limite al rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione individuale del personale superiore a quello stabilito nel par. 5.1, secondo le modalità ivi previste.”*
- Pag. 12: Struttura dei sistemi di remunerazione e incentivazione, rapporto tra componente fissa e componente variabile:
  - *“Le banche fissano ex-ante limiti all'incidenza della parte variabile sul fisso, in modo sufficientemente granulare. Con riferimento alla remunerazione individuale il limite non può superare il 100% (rapporto di 1:1).”*
  - *“Solo se previsto dallo statuto, l'assemblea può fissare un rapporto più elevato, ma comunque entro il limite del 200% (rapporto di 2:1). La delibera assembleare è assunta su proposta dell'organo con funzione di supervisione strategica. La proposta indica almeno: le funzioni a cui appartengono i soggetti interessati dalla decisione con indicazione, per ciascuna funzione, del loro numero e di quanti siano identificati come personale più rilevante; le ragioni sottostanti alla proposta di aumento; le implicazioni, anche prospettive, sulla capacità della banca di continuare a rispettare tutte le regole prudenziali. Salvo che lo statuto preveda quorum più elevati, la proposta si intende approvata dall'assemblea ordinaria se”:*
    - *“in prima convocazione l'assemblea è costituita con almeno la metà del capitale sociale e la deliberazione è assunta con il voto favorevole di almeno i 2/3 del capitale sociale presente;”*
    - *“in seconda convocazione e in quelle successive la deliberazione è assunta con il voto favorevole di almeno 3/4 del capitale rappresentato in assemblea, qualunque sia il capitale sociale con cui l'assemblea è costituita.”*

- *“Il personale a cui la decisione assembleare si riferisce non può esercitare i diritti di voto eventualmente posseduti, direttamente o indirettamente, nella banca.”*
- *“L’organo con funzione di supervisione strategica trasmette alla Banca d’Italia:
  - *almeno 60 giorni prima di sottoporre l’argomento all’assemblea dei soci, la proposta – munita delle relative indicazioni – cui va aggiunta l’evidenza che il diverso limite non pregiudica il rispetto della normativa prudenziale e, in particolare, di quella riguardante i requisiti in materia di fondi propri;*
  - *entro 30 giorni dalla sua assunzione, la decisione dell’assemblea dei soci con chiara indicazione dei limiti approvati.”**
- *“Resta fermo il principio secondo cui quanto più alta è l’incidenza della parte variabile sul fisso, tanto più rigorosi devono essere i criteri adottati nel rispetto delle condizioni di cui al par. 5.2.”*

#### **Risposta dell’Associazione Bancaria Italiana al documento in consultazione**

Il 12 gennaio 2014 l’Associazione Bancaria Italiana, in risposta al documento in consultazione di Banca d’Italia, ha predisposto il suo *position paper*.

Di seguito i passaggi relativi alla tematica in oggetto:

*“È stata richiesta la modifica dello statuto per consentire all’assemblea di deliberare su un limite al rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione individuale superiore a quella 1 a 1.*

*Non si ritiene necessaria una modifica statutaria per l’approvazione di tale previsione.*

*Si richiede di prevedere che sia l’assemblea – che approva le politiche di remunerazione – a deliberare sull’incremento del limite tra remunerazione variabile e fissa.*

*Laddove si confermasse la richiesta della modifica dello statuto, nel caso dei gruppi sarà necessario intervenire sugli statuti delle singole aziende, non essendo sufficiente la modifica dello statuto della sola capogruppo.*

***I tempi per le modifiche statutarie sono lunghi e quindi, per rendere concretamente applicabile la previsione nelle politiche di remunerazione per il 2014, si chiede un regime transitorio per il 2014.***

*In tale regime dovrebbe essere consentita una delibera assembleare per prevedere un aumento del limite nel rapporto tra remunerazione variabile e fissa per il 2014. Si provvederà quindi successivamente alla modifica degli statuti.”*

(...)

*“La formulazione proposta da concreta attuazione alla CRD4 (art. 94, comma 1, lettera g, punti i) e ii)), ma estende l’applicazione del limite 1 a 1 al rapporto tra remunerazione variabile e remunerazione fissa – e la possibile elevazione al massimo di 2 a 1 - a tutto il personale e non solo al personale più rilevante, come previsto dalla Direttiva comunitaria.”*

(...)

***“Tutto ciò premesso, si richiede di prevedere che i limiti al rapporto tra remunerazione variabile e fissi siano riferiti al solo personale più rilevante, come stabilito nella Direttiva in corso di recepimento.***

***Un’applicazione più estensiva della Direttiva genera una disparità concorrenziale e rappresenta una limitazione della competitività degli istituti bancari italiani nel panorama europeo e internazionale.***

*Ciò è ancora più significativo oggi dal momento che 15 gruppi bancari italiani saranno soggetti alla Vigilanza Unica Europea e dovranno quindi potersi confrontare con i competitori europei sulla base di regole comuni.*

*Per quanto concerne la modifica dello statuto per consentire all’assemblea di approvare un rapporto tra remunerazione variabile e fissa superiore a 1 si rimanda alle osservazioni formulate al punto 4.1 Ruolo dell’assemblea.”*



## **Fairness opinion della Consulenza**

Nelle seguenti pagine viene fornita la Fairness Opinion della Consulenza in considerazione delle interviste condotte, delle informazioni ricevute e delle analisi elaborate.

### **Perimetro per cui si vuole prevedere un rapporto variabile fisso di 2:1**

Banca Generali, come previsto dalle disposizioni di Banca di Italia di marzo 2011, ha condotto un processo di autovalutazione per identificare il personale rilevante sulla base della nuova struttura organizzativa approvata dal Consiglio di Amministrazione del 28 marzo 2013.

Per quanto attiene l'identificazione del "personale rilevante" sono state identificate le seguenti categorie di soggetti, la cui attività professionale è ritenuta avere un impatto rilevante sul profilo di rischio:

- A) Key Managers
- B) Dirigenti responsabili delle principali linee di business o funzioni aziendali con riporto diretto all'Amministratore Delegato, al Direttore Generale o al Co-Direttore Generale
- C) Dirigenti e quadri direttivi di livello più elevato responsabili delle funzioni di controllo
- D) Altri risk takers
- E) Principali manager operanti nell'ambito delle reti di distribuzione della Banca.

Il Gruppo Banca Generali sta valutando la possibilità di richiedere un rapporto superiore a quello previsto dalla normativa (1:1) esclusivamente per i Key Manager e nello specifico per:

- 1) Amministratore Delegato e Direttore Generale: Dott. Motta
- 2) Co-Direzione Generale: Dott. Fancel
  - 3) Area Banca: Dott. Insaghi
- 4) Co-Direzione Generale Area Commerciale: Dott. Mossa
- 5) Area Governance e Rischi Aziendali: Dott.sa Rustignoli

## Performance storica del Gruppo<sup>1</sup>

Banca Generali rappresenta uno dei leader di mercato nella gestione del risparmio con più di 200.000 clienti, quasi € 30 miliardi di asset gestiti e una raccolta netta di oltre € 2 miliardi. Nata nel 1998 dall'esigenza del Gruppo Generali di concentrare in un'unica istituzione nazionale tutte le attività e i servizi riguardanti la gestione del risparmio, Banca Generali è stata ed è tutt'oggi protagonista di un percorso di continua crescita:

- gli **indicatori di patrimonializzazione** sono ben superiori rispetto ai livelli richiesti dal regolatore ed evidenziano una forte solidità e **una prudente gestione del rischio** (Allegato 1: Grafici sull'andamento di Banca Generali, figura 3);
- il **titolo borsistico** ha registrato un trend positivo in un periodo di forte crisi economica, in particolar modo per il settore bancario e assicurativo (Allegato 1: Grafici sull'andamento di Banca Generali, figura 4);
- i **dividendi per azione**, alla luce degli ottimi risultati realizzati, sono in crescita (Allegato 1: Grafici sull'andamento di Banca Generali, figura 5).
- il **patrimonio gestito** è cresciuto cinque volte più velocemente rispetto alla media di settore (Allegato 1: Grafici sull'andamento di Banca Generali, figura 1);
- la **raccolta netta**, nonostante andamenti macroeconomici discontinui, ha dimostrato una forte continuità e potenzialità di crescita (Allegato 1: Grafici sull'andamento di Banca Generali, figura 2);

## Contesto Competitivo (business e mercato del lavoro)<sup>2</sup>

I mercati di riferimento per Banca Generali sono quelli del risparmio gestito e della distribuzione tramite le reti di promotori finanziari. I principali competitor sono Banca Mediolanum, Banca Fideuram, Finacobank, Allianz Bank e Gruppo Azimut.

---

<sup>1</sup> Fonte: Banca Generali 2012 Results and Business Outlook e Banca Generali Investor Presentation January 2014

<sup>2</sup> Fonti: Banca Generali Investor Presentation January 2014 e Assoreti

Considerando invece il mercato più ampio del private banking in Italia, secondo il rapporto Magstat al 31/12 /13, i primi player di mercato e quindi possibili competitor di Banca Generali sono Gruppo Intesa SanPaolo, Unicredit Group, il Gruppo UBI, UBS Italia e Banco Popolare.

Nel complesso quindi, Banca Generali opera in una arena competitiva decisamente ampia e variegata composta dalle maggiori banche commerciali italiane, da banche d'affari straniere operanti in Italia e da reti di promozione finanziaria.

Secondo il rapporto di Assoreti, Banca Generali nel 2013 si è posizionata sul mercato italiano:

- al quinto posto per raccolta netta, 13,4 % del mercato italiano (Allegato 1: Grafici sull'andamento di Banca Generali, figura 6);
- al primo posto per raccolta netta per singolo promotore, 98% superiore alla media del mercato (Allegato 1: Grafici sull'andamento di Banca Generali, figura 7).

Nel complesso, durante l'esercizio 2012, in un contesto economico caratterizzato dalla forte volatilità dei mercati finanziari e dalla crisi del debito sovrano europeo, Banca Generali ha continuato a incrementare la propria quota di mercato sviluppando il suo differenziale competitivo costituito da uno specifico complesso prodotti-rete servizio di qualità.

Per assicurare la continuità dei risultati, a cui hanno contribuito anche i sistemi retributivi adottati, il Gruppo Banca Generali ha la necessità di competere sul mercato del lavoro con le stesse armi degli attuali e futuri competitor.

Nell'attuale contesto competitivo, al fine di massimizzare l'*attraction* e la *retention* delle risorse chiave che contribuiscono a sostenere le performance, è di fondamentale importanza poter offrire pacchetti retributivi competitivi (nel rispetto del profilo di rischio e delle performance ottenute).

Nel caso Banca Generali fosse costretta a ridurre gli attuali target utilizzati nei sistemi incentivanti avrebbe probabilmente difficoltà nel mantenere o attirare in azienda le professionalità fondamentali per perseguire il trend di risultati ottenuti negli ultimi anni.

### Correlazione Performance storica del Gruppo – Retribuzioni offerte

Nella seguente tabella viene analizzata l'evoluzione storica del pacchetto retributivo del Capo Azienda rispetto all'evoluzione dei risultati aziendali come proxy della politica retributiva di Banca Generali.

Ai fini della seguente analisi, per retribuzione fissa, si intende esclusivamente la Remunerazione Annuale Lorda e gli Emolumenti per le cariche societarie.

Esempio: Amministratore Delegato

PIERMARIO MOTTA		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Remunerazione Ricorrente (in €)	Dirigente	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	650.000	750.000	750.000	750.000	750.000
	A.D.								250.000	250.000
Remunerazione Variabile Massima (in €)	Breve	200.000	200.000	200.000	200.000	750.000	450.000	450.000	200.000	300.000
	L.T.I.						84% Retr. Ric.	84% Retr. Ric.	120% Retr. Ric.	175% Retr. Ric.
	Stock Grant		n. 278.284 azioni BG							
PRINCIPALI RISULTATI DI BANCA GENERALI										
Risultato Operativo Banca (in mln di €)		27,50	62,20	59,20	37,60	102,90	111,30	104,11	192,60	
Utile Netto Banca (in mln di €)		1,70	14,20	15,30	7,30	63,20	82,20	73,40	129,20	140-145 (stima)
Capitalizzazione Banca (in mln di €)			1.057	758	306	924	1.008	803	1.457	2.264

Come si nota dalla tabella riportata, a fronte di:

- un risultato operativo banca aumentato del 210% nel periodo 2006-2012,
- un utile netto banca aumentato del 810% nel periodo 2006-2012,
- una capitalizzazione in borsa cresciuta del 38% nel periodo 2006-2012;
- un Tier 1 Capital Ratio, negli anni 2011, 2012 e 2013 sempre superiore alle richieste del regolatore (si veda allegato 1, figura 3);

il pacchetto retributivo offerto ha registrato le seguenti variazioni:

- la remunerazione ricorrente offerta per il ruolo di Amministratore Delegato e Direttore Generale dal 2006 al 2013 è aumentata dello 0%,
- l'opportunità a target dei sistemi di incentivazione variabile è cresciuta ed in particolare, a partire dal 2010, viene garantito un migliore bilanciamento tra componenti di breve e medio-lungo termine.

### **Processo di valutazione della corretta applicazione delle politiche retributive**

La politica e di incentivazione adottata da Banca Generali, come da richiesta del regolatore, prevede il coinvolgimento ex ante della funzione Compliance ed ex post della funzione Audit.

La Consulenza ha valutato il coinvolgimento di queste funzioni nel processo di governance delle politiche retributive e le risultanze dei pareri e degli audit eseguiti negli ultimi anni.

A seguito dei documenti presi in visione, di cui si riporta di seguito la conclusione, si è appurato un corretto allineamento alle disposizioni di Banca d'Italia ed una corretta applicazione delle stesse.

#### Verifica dell'Audit su esercizio 2011<sup>3</sup>:

*“La revisione consente di esprimere completa assurance sulla conformità operativa delle prassi di remunerazione alla normativa ed alle politiche di remunerazione approvate dall'Assemblea lo scorso 20 aprile 2011 ed ha evidenziato la presenza di un sistema di controllo interno efficace ed adeguato a presidio della regolarità dei comportamenti.”*

---

<sup>3</sup> Verifica della funzione di revisione interna di coerenza delle prassi adottate in materia di remunerazione – esercizio 2011

#### Verifica della Compliance su politiche 2012<sup>4</sup>

*“Date tali premesse e considerato il principio della proporzionalità, si rileva la coerenza e l’adeguatezza delle politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo Bancario rispetto alle vigenti disposizioni normative di etero ed autoregolamentazione.”*

#### Verifica dell’Audit su esercizio 2012<sup>5</sup>:

*La revisione consente di esprimere completa assurance sulla rispondenza delle prassi di remunerazione alla vigente normativa ed alle politiche di remunerazione approvate dall’Assemblea lo scorso 24 aprile 2012 ed ha evidenziato la presenza di un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi efficace e soddisfacente.”*

#### Valutazione della Compliance su politiche 2013<sup>6</sup>:

*“Date tali premesse e considerato il principio della proporzionalità, si rileva la coerenza e l’adeguatezza delle politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo Bancario rispetto alle vigenti disposizioni normative di etero ed autoregolamentazione. A tal proposito, in linea con le raccomandazioni contenute nella comunicazione di Banca d’Italia del 13 marzo u.s. sopra richiamata, si ritiene che la previsione di adeguati obiettivi quantitativi di natura finanziaria all’interno del sistema premiante, unitamente ai gate d’accesso già identificati, sia idonea ad assicurare un’opportuna contrazione della remunerazione variabile sino al completo annullamento della medesima nel caso di scenari negativi per il gruppo bancario.”*

## **Conclusioni**

La Consulenza ritiene che ridurre la retribuzione variabile offerta ai Key Manager, al fine di rientrare nel vincolo 1:1, possa avere risultati non utili anche in relazione alla capacità di trattenere e attirare le risorse migliori in un mercato estremamente competitivo.

In considerazione dei seguenti punti, la Consulenza suggerisce di richiedere l’approvazione all’Assemblea degli Azionisti per aumentare il rapporto variabile-fisso a 2:1:

- non vi sono modifiche rispetto ai precedenti sistemi (non si cerca di aumentare le componenti variabili ma di non ridurle);

---

<sup>4</sup> Valutazione della funzione di compliance in merito alla rispondenza delle politiche di remunerazione per l’anno 2012 al quadro normativo di riferimento

<sup>5</sup> Verifica della funzione di revisione interna di coerenza delle prassi adottate in materia di remunerazione – esercizio 2012

<sup>6</sup> Valutazione della funzione di compliance in merito alla rispondenza delle politiche di remunerazione per l’anno 2013 al quadro normativo di riferimento

- cambiando i sistemi retributivi si potrebbe correre il rischio di aver maggior difficoltà nel reperire e trattenere le migliori risorse manageriali sul mercato, figure fondamentali per garantire la continuità del business nel contesto in cui Banca Generali opera;
- la Compliance, nel corso delle analisi fatte, ha sempre ritenuto le politiche implementate in linea con la normativa e non vi è stato alcun rilievo a seguito delle verifiche condotte dall’Audit;
- la performance storica del Gruppo risulta essere eccellente e le componenti variabili ben collegate ai risultati ottenuti e al profilo di rischio definito<sup>7</sup>;
- non sono stati fatti di recente aumenti di capitale;
- i sistemi prevedono già meccanismi di malus e claw-back volti a garantire, in caso di performance non sostenibili, la riduzione o restituzione dei bonus erogati;
- non vi è alcun impatto sui coefficienti patrimoniali, che tra l’altro sono sempre stati al di sopra della soglia minima richiesta dalla vigilanza, poiché il Gruppo non sta aumentando rispetto al passato il variabile a target.

---

<sup>7</sup> Si vedano i regolamenti del piano di incentivazione di breve e lungo termine e gli indicatori sottostanti. Piano di Breve Termine: Gate di accesso Total Capital Ratio e Liquidity Ratio; Tra gli indicatori individuali RoRAC e Risultato Operativo. Piano di Incentivazione di Lungo termine: Gate di accesso Solvency Ratio di Gruppo, Total Capital Ratio e Liquidity Ratio di Banca Generali; Indicatori sottostanti sia di carattere assoluto (Roe) che relativo (TSR).

## Allegati

### Allegato 1: Grafici sull'andamento di Banca Generali

Figura 1: Patrimonio gestito

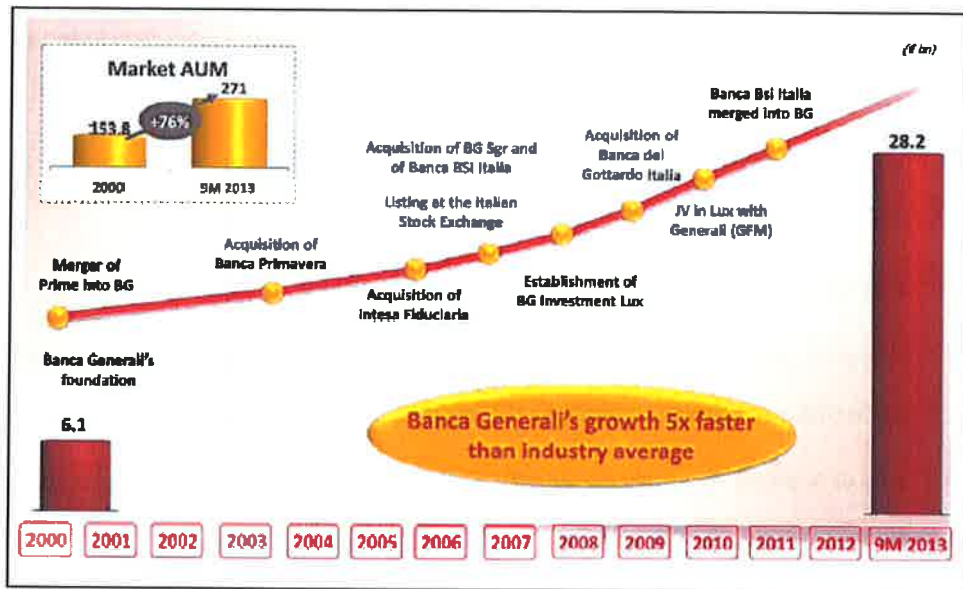
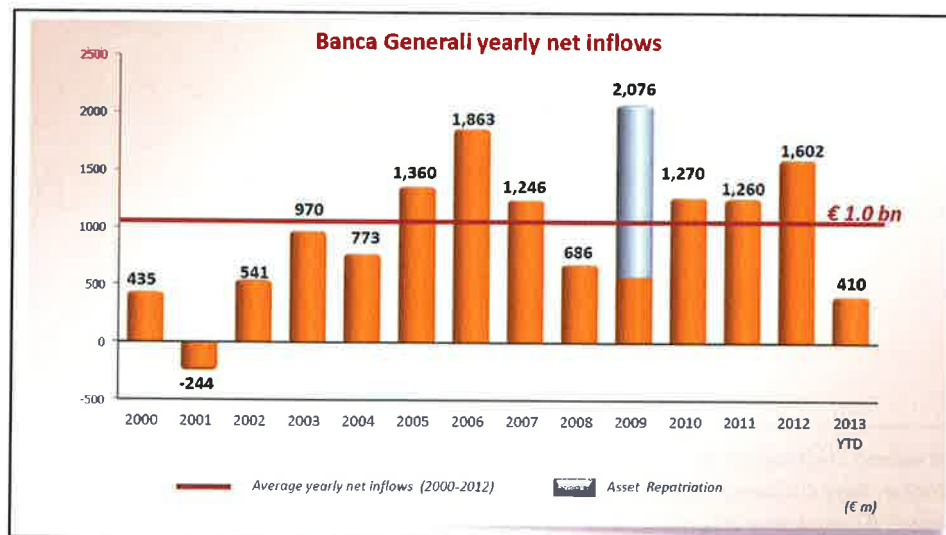
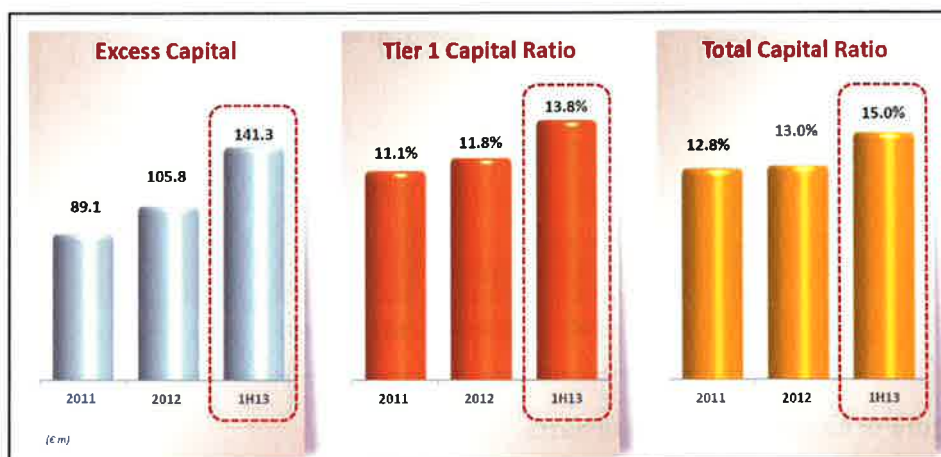


Figura 2: La raccolta netta





**Figura 3: Indicatori di patrimonializzazione**



La stima dei ratio sui dati di chiusura provvisoria dell'esercizio al 31/12/2013 proietta le seguenti:

T1R: 14,24%; TCR: 14,85%.

Mentre la proiezione al 31/12/2014, già presentata al Consiglio di Amministrazione, nell'ambito della definizione del budget stima la seguente:

T1R: 12,2%; TCR: 12,5%.

**Figura 4: Andamento del titolo borsistico**



Figura 5: Dividendi per azione

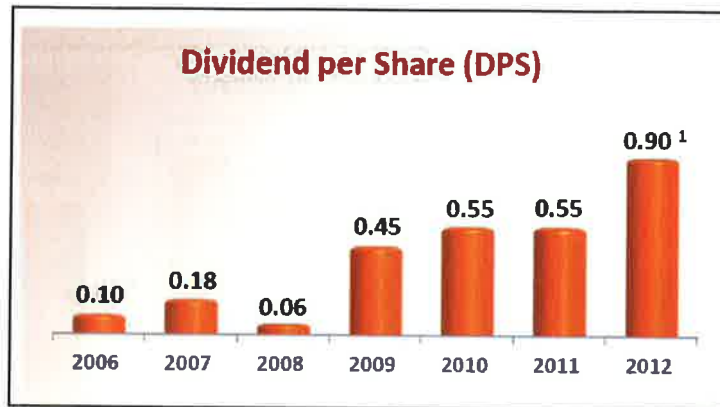


Figura 6: Ranking per raccolta netta

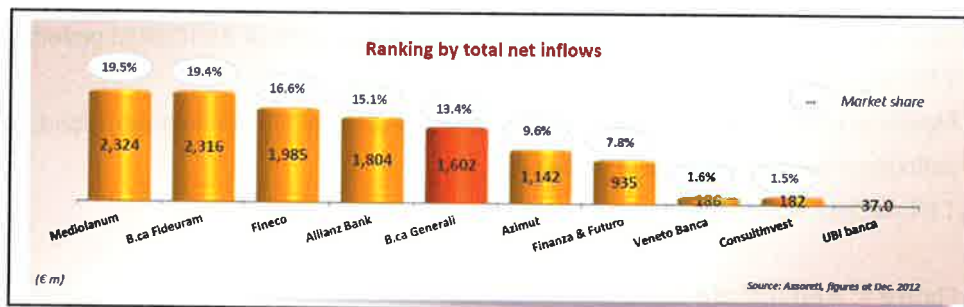


Figura 7: Ranking per raccolta netta/# promotori

