Allegato 1

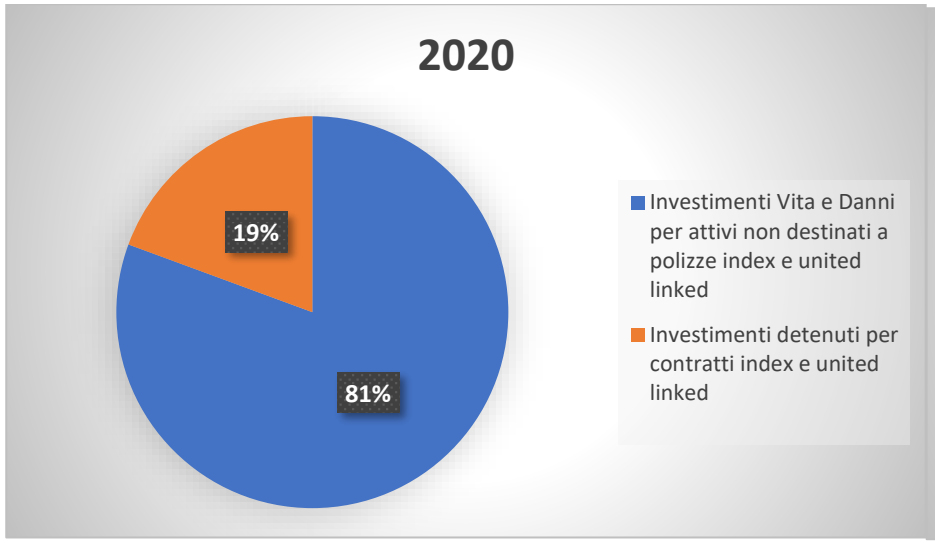
Banche				
Numero dipendenti	**Data dell'osservazione**	**Valore**	**indice 2009 = 100**	**Anno - (anno - 1)**
Italia	**31/12/2021**	269.625,	81,58	-5.808,
	31/12/2020	275.433,	83,34	-6.696,
	31/12/2019	282.129,	85,36	3.977,
	31/12/2018	278.152,	84,16	-8.070,
	31/12/2017	286.222,	86,60	-13.477,
	31/12/2016	299.699,	90,68	-3.030,
	31/12/2015	302.729,	91,59	-866,
	31/12/2014	303.595,	91,86	-6.663,
	31/12/2013	310.258,	93,87	-4.980,
	31/12/2012	315.238,	95,38	-7.107,
	31/12/2011	322.345,	97,53	-4.022,
	31/12/2010	326.367,	98,75	-4.145,
	31/12/2009	330.512,	100,00	

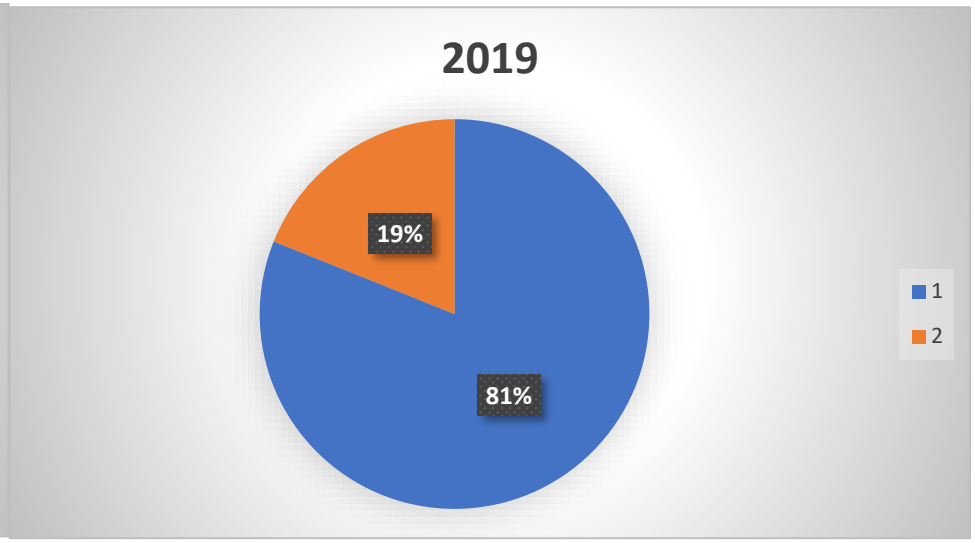
Elaborazione First Cisl su dati Banca d'Italia

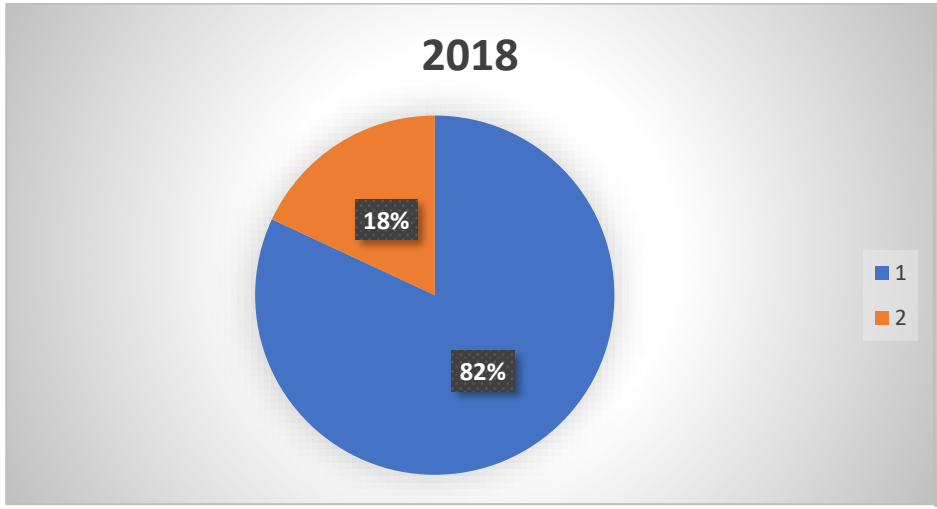
Allegato 2

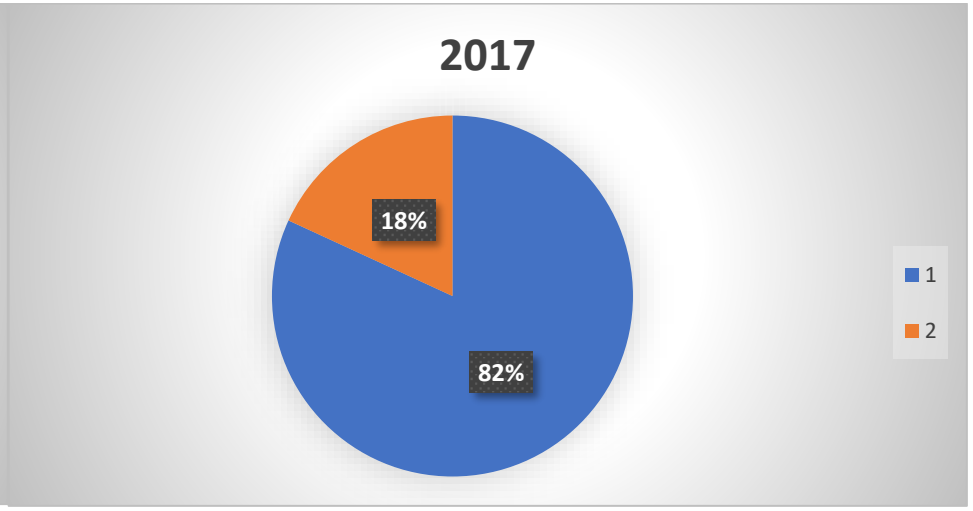
INVESTIMENTI COMPARTO ASSICURATIVO

(dati IVASS) (cifre in milioni di euro) Investimenti settore assicurativo	2017	2018	2019	2020
Investimenti Vita e Danni per attivi non destinati a polizze index e united linked	696.659	690.376	768.196	815.000
Investimenti detenuti per contratti index e united linked	154.217	152.219	179.225	196.000
Totale	850.876	842.595	947.421	1.011.000


2020
19%
81%
Investimenti Vita e Danni per attivi non destinati a polizze index e united linked
Investimenti detenuti per contratti index e united linked


2019
19%
81%
1
2


2018
18%
82%
1
2


2017
18%
82%
1
2

Tav. 2 - Premi Vita 2021

Valori in milioni di euro	Imprese ITALIANE e rappresentanze Extra - UE			Rappresentanze di imprese UE (regime di stabilimento)			Imprese in LPS (facenti parte dell'Albo gruppi IVASS)			TOTALE		
Rami di attività	Premi 2021	Distrib. %	Var. % 2021/2020	Premi 2021	Distrib. %	Var. % 2021/2020	Premi 2021	Distrib. %	Var. % 2021/2020	Premi 2021	Distrib. %	Var. % 2021/2020
Ramo I - Vita umana	62.281	58,8	-5,2	994	24,5	-5,2	-	-	-	63.274	51,6	-5,2
Ramo III - Polizze Linked	39.810	37,6	34,5	3.062	75,5	56,9	12.774	100,0	42,1	55.646	45,4	37,2
Ramo IV - Malattia	178	0,2	-2,2				-	-	-	178	0,1	-2,2
Ramo V - Capitalizzazione	1.227	1,2	-36,7				-	-	-	1.227	1,0	-36,7
Ramo VI - Fondi Pensione	2.378	2,2	-38,8				-	-	-	2.378	1,9	-38,8
Totale Vita	105.873	100,0	4,5	4.056	100,0	35,2	12.774	100,0	42,1	122.702	100,0	8,3

	2020	2021
Premi/PIL	6,1	5,9

Fonte: ANIA

Allegato 3

AdessoBanca!

✓ MANIFESTO PER LA TUTELA DEL RISPARMIO E DEL LAVORO

VERSO UNA RIFORMA SOCIALMENTE UTILE DEL SISTEMA BANCARIO

ANALISI E PROPOSTE

FIRST CISL

Indice

Pagina 3
1. per restituire le banche ai cittadini

Pagina 14
2. per liberare i lavoratori dalle pressioni commerciali e fare educazione finanziaria

Pagina 19
3. per salvaguardare i risparmiatori

Pagina 24
4. per dare valore agli npl e combattere speculazioni e abusi

Pagina 32
5. per retribuire in modo responsabile i top manager

Pagina 36
6. per punire i responsabili dei disastri bancari

edizione 1 - 26 gennaio 2018

FIRST

1. per restituire le banche ai cittadini

Premesse fondative: il quadro dei valori costituzionali

La crisi economico-reputazionale del sistema bancario nel suo complesso è la conseguenza delle crisi dei modelli d'impresa adottati dalle aziende del settore. Per comprendere le ragioni dell'irrimediabile fallimento del modello generale di banca-impresa oggi esistente, occorre indagare sulle cause del progressivo, storico disancoraggio delle banche da quelle attività e modalità organizzativo-gestionali che tipicamente ne connotano la "funzione sociale". Con un'operazione di flashback di tipo storico-giuridico, occorre ripartire idealmente da quando le banche costituivano la leva economica e fiduciaria del nostro Paese, favorendone la ricostruzione postbellica e l'ascesa tra le principali potenze economiche del pianeta.
È utile rileggere con attenzione la nostra Costituzione, il cui portato giuridico, in larga parte ancora inesplorato ma attuale, può costituire la base per una profonda revisione della governance delle banche. Proponiamo pertanto una lettura selettiva e coordinata di cinque articoli fondamentali:

- Art. 1 - "L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro".
- Art. 2 - "La Repubblica riconosce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo sia come nelle formazioni sociali dove si svolge la sua personalità...".
- Art. 41 - "L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali".
- Art. 46 - "Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende".
- Art. 47 - "La Repubblica incoraggia e tutela il risparmio in tutte le sue forme; disciplina, coordina e controlla l'esercizio del credito".

Di là dai toni enfatici e dai fini celebrativi con cui l'art. 1 è generalmente richiamato, il suo assunto, per molti versi "esplosivo", è che la "categoria"

concettuale del lavoro non fonda solo l'impresa, ma la stessa Repubblica. Il lavoro, insomma, non rappresenta solo un valore economico, funzionalizzato alle esigenze della libera intrapresa, ma (quale valore personale) costituisce il mandato fondativo di quel particolare "patto sociale" che è il vigente ordinamento costituzionale.
Anche l'art. 2 rimarca la priorità del principio personalistico. Persino l'azienda, intesa come luogo della produzione, soggiace alle regole che assistono le prioritarie esigenze della persona del lavoratore. In definitiva, le scelte d'impresa, proprio perché impattano non solo sull'azienda quale bene privato, ma anche su quella "formazione di soci" che sono le persone del lavoro, devono tenere conto del bene sociale, pubblico che essi rappresentano e del bene individuale che essi incarnano.
Mentre i primi due articoli, sopra richiamati, sono ricompresi (insieme ai successivi, che vanno dal 3 al 12) tra i "principi fondamentali", sicuramente superiori, che costituiscono l'ossatura immodificabile della nostra democrazia , l'art. 41 esprime il valore della cosiddetta "libertà economica": valore, dunque, non "assoluto", ma tutelato per quanto idoneo a realizzare proprio quei fondamentali, sovraordinati principi.
Nell'art. 41 si apprezzano, in estrema sintesi, tre affermazioni:
- che l'impresa privata è libera;
- che essa deve assolvere a un ruolo di utilità sociale;
- che spetta alla legge indirizzare l'impresa a fini sociali.

Se a questa lettura si associa quella dell'art. 1, è facile comprendere come il primo dei fini sociali, cui l'impresa deve tendere, è di creare lavoro; inoltre, recuperando il significato dell'art. 2, essa deve valorizzare il lavoro, umanizzandolo; ancora, essa deve preservarlo, evitando di trattarlo come una mera risorsa privatistica, alla stregua cioè di una "merce". E infine, per il secondo comma dell'art. 41, l'iniziativa d'impresa non è mai neutra: essa cioè non può assumere né obiettivi, né attività, né, appunto, modelli organizzativi che possano ledere la sicurezza, la libertà e la dignità della persona.
Già queste prime osservazioni dischiudono ampi spazi di analisi critica rispetto alla deriva liberistica assunta dalla politica legislativa, anche comunitaria, degli ultimi decenni: si è attribuito al lavoro un ruolo subalterno alle priorità di profitto delle imprese private, per l'effetto di relegare la funzione sociale di queste al perseguimento di meri obiettivi di allargamento dell'offerta commerciale e alla riduzione dei prezzi al consumo. Si è, insomma, prima teorizzata dal legislatore, e poi praticata dalle imprese,

un'inedita endiadi liberal-consumeristica che, in una visione riduzionistica del modello di sviluppo sociale, trascura e svilisce il potenziale spirituale e creativo del lavoro.
Rileggendo l'art. 47, emerge in modo chiaro che, quando a svolgere l'attività di impresa è una banca, i fini di utilità sociale, che per il suo tramite devono essere perseguiti, sono ulteriormente definiti e dettagliati: l'incoraggiamento e la tutela del risparmio e il coordinamento e il controllo del credito.
I padri costituenti si sono premurati di puntualizzare, nella "legge delle leggi", gli specifici fini sociali dell'attività bancaria, che all'art. 41 vengono, invece, declinati solo sul piano dei principi generali (applicabili cioè a ogni impresa incluse, ovviamente, le banche). Essi hanno fatto anche di più, attribuendo alla Repubblica, cioè alla cittadinanza intera e non solo alla legge, il compito di garantire il perseguimento e il rispetto di quella funzione sociale.
L'art. 47 costituisce insomma una sorta di "riserva di Repubblica", che rafforza il ruolo e la responsabilità dei cittadini, e non solo del Parlamento, rispetto ai compiti successivamente elencati nell'articolo stesso.
Per quale ragione storica le precedenti considerazioni assumono oggi una così evidente freschezza di significato? Quando è stata scritta la Costituzione il sistema bancario, con poche eccezioni, era fatto di aziende prevalentemente pubbliche: dunque il "governo sociale" delle attività di raccolta del risparmio e di erogazione del credito era garantito dal sistema proprietario delle banche.
Proprio allo scopo di rendere omogenea l'applicazione del principio, i costituenti avevano perciò previsto la possibilità che, anche nelle aziende private, si attivassero percorsi di democrazia economica a favore dei lavoratori: da questa precisa volontà scaturisce l'art. 46, frutto di un lungo dibattito e di una mediazione finale fra posizioni assai diverse.

Conseguenze delle premesse sul piano dei principi

In considerazione del fatto che le banche, a seguito dell'ormai compiuto processo di privatizzazione, innestato dalla L. 218/90 (legge Amato), hanno perso la loro natura pubblica, è impellente garantirne oggi un ribilanciamento della governance, estendendone la partecipazione a tutti i portatori di interessi.
La funzione di utilità sociale delle banche deve essere perseguita seguendo tre "driver": il primo, comune anche alle altre imprese private, consiste

nella creazione di lavoro sicuro, libero e dignitoso *(in considerazione del loro ruolo sociale di "leva economico-fiduciaria", le banche possono perseguire l'obiettivo sia direttamente, mediante politiche interne di crescita e salvaguardia, sia indirettamente, favorendo cioè l'indotto occupazionale)*; il secondo, consiste nell'orientare scelte gestionali volte a incoraggiare e tutelare il risparmio; il terzo, finalizza l'erogazione di credito agli indirizzi disposti dalla Repubblica (quindi allo sviluppo dell'intera comunità sociale).
Va poi sottolineato che la Costituzione afferma che, in quanto membri della suddetta comunità sociale, i lavoratori possono essere annoverati a speciale titolo tra i soggetti titolati a collaborare nella gestione delle imprese private. Tale legittima rivendicazione di ruolo, da parte loro, può essere avanzata non solo in ragione di un eventuale diritto di natura finanziaria, ma di una specifica condizione "propria", quella del lavoro, che per sua essenza è parte di diritto del "capitale sociale", inteso come patrimonio di risorse dell'impresa.
Un sistema economico sano e stabile, per essere capace di generare ricchezza nel tempo, ha bisogno di convivere con un tessuto sociale accogliente, sicuro, libero, abituato alla convivenza di interessi diversi.
È dunque per le imprese non solo doveroso, ma conveniente contribuire, mediante coraggiose scelte strategiche, al benessere sociale, alla legalità, alla giustizia.
Solo per fare un esempio, la scelta di segno opposto, operata da imprese che hanno di recente determinato disastri ambientali mediante un illecito e dissimulato smaltimento dei rifiuti, ha causato, in aggiunta, anche irrimediabili diseconomie, legate alle perdite occupazionali e allo spopolamento dei territori danneggiati, rendendo necessari costosi interventi pubblici di bonifica, che aggravano il carico fiscale generale.
L'indifferenza sociale di alcuni imprenditori genera spesso conseguenze nefaste per la reputazione dell'intero settore economico di appartenenza. Abbiamo appena iniziato a percepire quali conseguenze, in termini di allarme sociale e, poi, di danno reputazionale sistemico, si determinino per le banche italiane a causa del dissesto di alcune.
In modo del tutto peculiare, il settore bancario lega dunque indissolubilmente i destini delle aziende, le une alle altre: e ciò non solo in funzione del necessario patto solidaristico sulla garanzia dei depositi, ma soprattutto in ragione del sistema di fiducia sociale che fonda la credibilità e rende possibile la sopravvivenza del settore.

Avevano ragioni da vendere i costituenti, che puntarono l'attenzione proprio sul sistema bancario, quasi a voler ribadire quanto la stabilità economica fosse indissolubilmente legata all'effettiva utilità sociale delle banche e quanto entrambe rappresentassero le condizioni per una ordinata convivenza civile!
Perché le banche possano recuperare stabilità economica e credibilità occorre, pertanto, riprendere e finalmente attuare quel "presidio di interessi" della Repubblica che è mancato soprattutto nell'ultimo ventennio.
Per farlo, occorrerà che il potere legislativo si occupi di rivedere in modo organico, articolato e complessivo il sistema di governance delle imprese bancarie. La "riserva di Repubblica" di cui all'art. 47 riparte da qui, ma dovrà essere esercitata anche, parallelamente, mediante il controllo sociale da parte di organi di vigilanza e cittadini.

Per un'analisi del quadro normativo

Prima di illustrare le proposte di riforma, giova rappresentare gli aspetti del vigente quadro normativo di riferimento per la banca-impresa e quelli di interdipendenza tra le banche: aspetti che, ad avviso di First Cisl, consentono di valutare le scelte adottate dai policy-maker riguardo al ruolo del sistema bancario nell'economia del Paese, al fine di individuare le soluzioni utili al superamento della crisi del modello di banca concepito negli anni novanta del XX secolo.

Una lettura dell'evoluzione storica del quadro

La raccolta di risparmio presso il pubblico e l'esercizio del credito costituiscono l'attività bancaria, che ha carattere d'impresa ed è riservata alle banche. Le banche esercitano, altresì, ogni altra attività finanziaria, nonché attività a queste connesse o strumentali (art. 10 TUB). Insomma, la banca può far tutto, con il solo limite, de facto, rappresentato dalla dotazione di capitale ritenuta adeguata dalle competenti Autorità.
Dalla definizione si coglie immediatamente che la banca è un'impresa che agisce, precipuamente in regime di riserva di legge, in quelle categorie di rapporti economici (risparmio e credito) che i costituenti *(a seguito di un lungo e costruttivo dibattito, svolto prima nella terza sottocommissione, poi nella plenaria dell'Assemblea costituente)* hanno inteso proteggere e disciplinare, stante la centralità di tali soggetti nell'ambito delle relazioni economiche e sociali.

La scelta netta, operata con il Testo unico bancario, verso il modello di banca-impresa universale è stata preceduta da quella introdotta dalla L. n. 218 del 1990, meglio conosciuta come "legge Amato", che ha determinato la trasformazione degli Istituti di credito di diritto pubblico in società per azioni. La legge Amato ha determinato la nascita delle Fondazioni di origine bancaria, le quali sono state oggetto di successivi provvedimenti legislativi, aventi l'obiettivo di separare definitivamente l'attività d'impresa dall'attività di carattere squisitamente sociale-filantropico e di ridurne progressivamente l'influenza sulla governance delle banche. Il 22 aprile 2015 è stato sottoscritto un protocollo tra il Mef e l'Acri che prevede precisi limiti di investimento delle fondazioni nelle imprese bancarie. In definitiva, le banche, con l'eccezione di Mps, "ritornata" pubblica per evitarne la liquidazione coatta amministrativa, sono ormai imprese a capitale interamente privato.
Nel quadro testé descritto d'impresa bancaria, cosiddetta "universale", a capitale privato, è utile sottolineare (senza voler esprimere un giudizio di valore, ma solo nell'intento di rappresentare la situazione fattuale) che la riforma delle banche popolari, prescindendo dai relativi dubbi di legittimità costituzionale, e quella in corso delle banche di credito cooperativo, hanno ridotto considerevolmente il peso dell'attività bancaria esercitata da società cooperative.

L'interdipendenza tra le banche

La dipendenza reciproca tra le banche si manifesta, indubbiamente, attraverso il vincolo solidaristico imposto dal Fondo interbancario di tutela dei depositi (FIDT) e dal Fondo nazionale di risoluzione (FNR), quest'ultimo in attuazione della direttiva comunitaria inerente la risoluzione unica delle crisi bancarie (BRRD). In verità, l'interdipendenza non deve essere percepita in chiave meccanicistica, ossia quale conseguenza di scelte del legislatore, bensì come elemento imprescindibile della cura che è necessario adottare per preservare il determinante valore della fiducia, in quanto costitutivo della stessa attività bancaria.
A tal proposito, è opportuno proporre uno stralcio delle considerazioni finali del Governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, del 31 maggio 2016, riguardo al tema delle quattro banche poste in risoluzione:
"Le banche poste in risoluzione rappresentavano complessivamente l'1 per cento delle attività del sistema; le ripercussioni del loro dissesto con-

fermano come, anche nel caso di intermediari di piccola dimensione, la perdita di fiducia da parte del pubblico possa propagarsi velocemente e rischiare di generare effetti sistemici di natura persistente".
L'insieme delle banche rappresenta, dunque, un sistema olistico, "un tutto", che produce effetti come un corpo unico e che è, al di sopra di ogni dubbio, ontologicamente sociale.

Il capitale delle banche e la vigilanza

Nel Testo unico bancario, al Capo III e al Capo IV, rubricati, rispettivamente, "Partecipazioni nelle banche" e "Partecipanti al capitale ed esponenti aziendali", il legislatore si è preoccupato di disciplinare la questione centrale della proprietà e dell'amministrazione delle banche. I Capi menzionati sono stati aggiornati dal D.lgs. 72/2015 di attuazione della Direttiva 2013/36/UE, concernente l'accesso all'attività degli enti creditizi e la vigilanza prudenziale sugli enti creditizi.
Riguardo alla proprietà, sono stati regolati, con riferimento alle partecipazioni qualificate, i meccanismi autorizzativi, gli obblighi di comunicazione e i requisiti dei titolari delle stesse con l'espresso obiettivo di garantire la sana e prudente gestione delle banche. Per le medesime finalità, con riferimento agli esponenti aziendali (ossia i soggetti che esercitano funzioni di amministrazione, direzione e controllo, nonché i responsabili delle principali funzioni aziendali delle banche di maggiore rilevanza), è espressamente demandato al Mef di definire i requisiti di onorabilità, indipendenza, professionalità, correttezza e, inoltre, di fissare il limite al cumulo di incarichi e dichiarare le cause che comportano la sospensione temporanea dalla carica e la relativa durata.

Brevi considerazioni sulle crisi bancarie

Nonostante lo sforzo prodotto dal legislatore nazionale e comunitario nell'intento di prevenire le crisi bancarie, queste si sono puntualmente verificate in Europa (ma, come noto, anche fuori dall'Europa), determinando spesso salvataggi con denaro pubblico in molti paesi europei e anche in Italia, oltre a elevati costi sostenuti da famiglie e imprese.
L'individuazione di eventuali responsabilità delle Autorità di vigilanza o lo svolgimento di considerazioni riguardo alla necessità di riforma del sistema di vigilanza non è obiettivo della presente analisi. Ci preme, invece, sottolineare che, la trasformazione radicale imposta al sistema bancario

riguardo all'assetto proprietario (da prevalentemente pubblico a totalmente privato), e la spinta verso il modello di banca universale (che ha quale unico limite l'adeguatezza, o supposta tale, del capitale di rischio), sono state scelte improvvide, perché attuate senza alcuna precauzione o prudenza e, inoltre, non necessarie.
Con riferimento all'ultimo enunciato, si pensi, a esempio, che il sistema bancario tedesco è misto.
Inoltre, l'affermazione del modello di vigilanza prudenziale sostenuto dal Comitato di Basilea, postulando la valorizzazione assoluta dell'autonomia imprenditoriale, ha fatto smarrire la consapevolezza dell'intrinseca natura sociale delle banche e della stretta interdipendenza tra queste. La spasmodica e spesso vana ricerca del solo interesse dell'azionista, attraverso politiche di breve termine, perseguite da parte degli agenti del capitale di comando, è incoerente con i valori dell'ordinamento e destabilizza, in definitiva, l'integrità del sistema bancario e del sistema economico e sociale nel suo complesso. In ultima analisi, lo short-termism è in patente contrasto con l'utilità sociale ex art. 41 della Costituzione.

Proposte

Nel contesto descritto, nell'ottica di prevenire l'insorgere di crisi e, anzi, per enfatizzare il ruolo delle banche nel sistema economico nazionale, caratterizzato dall'elevato risparmio privato e da un sistema di impresa diffusa, la governance delle banche dovrà connotarsi per un forte e strutturato approccio multi-stakeholder, teso a superare il pensiero strategico unilaterale e lo schiacciamento del top management sullo shareholder-value. First Cisl propone di:
• stimolare l'investimento stabile nel capitale delle banche;
• valorizzare il ruolo dei piccoli azionisti;
• dare concreta attuazione al diritto costituzionale di collaborazione dei lavoratori alla gestione delle imprese;
• istituire la figura di un "garante pubblico" e renderne necessaria la presenza negli organi sociali elettivi di amministrazione.

■ La partecipazione stabile nel capitale delle banche da parte degli investitori costituisce il deterrente più efficace per contrastare la perversa prassi dello short-termism, che oggi affligge gran parte del sistema bancario nazionale. Lo strumento migliore, atto a stimolare i detentori del ca-

pitale di rischio a divenire investitori di lungo periodo, è rappresentato dalla fiscalità. Il principio che First Cisl propone di adottare nel nostro ordinamento consiste nell'applicare un'aliquota di tassazione inversamente correlata al periodo di detenzione della partecipazione. A un periodo di detenzione maggiore (rispetto a un periodo soglia) corrisponde una riduzione dell'aliquota e, viceversa, a un periodo inferiore corrisponde un'aliquota superiore. Le eventuali tasse pagate in eccesso sui dividendi costituiscono credito d'imposta. È pacifico che il criterio descritto trovi applicazioni e modalità di corresponsione diverse a seconda delle peculiarità del soggetto percettore dei redditi.

■ I piccoli azionisti potrebbero naturalmente interpretare e attuare interessi che vengono spesso solo enunciati dal top management, in ottica di puro marketing, quali:
1) le istanze provenienti dalle economie dei territori, ossia dalle famiglie, per la tutela del risparmio e i finanziamenti connessi all'acquisto di abitazione, e dalle imprese, per le necessità di finanziamento delle attività;
2) la sostenibilità delle politiche salariali e di incentivazione, con particolare riferimento al top management;
3) l'esigenza di consulenza qualificata, che rende insostituibile l'apporto del lavoro e l'investimento continuo in formazione finalizzata al mantenimento/accrescimento delle competenze professionali dei lavoratori;
4) la capillarità del servizio bancario, ossia la presenza di sportelli/uffici nelle zone più disagiate.
L'assai contenuta incisività dei piccoli azionisti oggi rilevabile nell'interlocuzione con il capitale di comando è imputabile, sicuramente, alla scarsa diffusione della cultura della rappresentanza collettiva di interessi ma anche, e in maniera forse decisiva, agli insuperabili limiti degli attuali istituti giuridici che l'ordinamento offre per l'esercizio della rappresentanza collettiva. A rimedio di entrambi i limiti gioverebbe l'adozione del voting trust: istituto giuridico che, pur non essendo disciplinato dal nostro ordinamento, è immediatamente utilizzabile, in quanto riconosciuto in forza della ratifica della convenzione Aja del 1/7/85, avvenuta attraverso la L. 364/89. Si tratta dell'istituto più efficace per rappresentare collettivamente, a monte, interessi individuali che convergono verso comuni obiettivi. Detti obiettivi, ovviamente oggetto di preventiva condivisione da parte dei soci, vengono rappresentati unitariamente nelle assemblee proprio grazie al voting trust,

attraverso il trustee, ossia il soggetto istituzionalmente previsto per la gestione dei patrimoni conferiti e per l'esercizio dei connessi diritti patrimoniali e amministrativi. Il trustee deve attenersi alle regole impartite dai settlor (piccoli azionisti) a mezzo del voting trust agreement (mandato). A vigilanza dell'operato del trustee può essere individuato un guardian. I beneficiari del voting trust sono gli stessi settlor, ossia i piccoli azionisti che volontariamente aderiranno al voting trust e potranno recedere nei modi e nei limiti convenuti ex ante.

■ La Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle imprese, in armonia con le esigenze della produzione, con la specifica finalità di elevare, economicamente e socialmente, il lavoro. La volontà dei costituenti non fu quella di descrivere le modalità della partecipazione, demandate al legislatore ordinario, ma di elevare il lavoratore da strumento della produzione a collaboratore della produzione. Pertanto, la primazia del lavoro nel disegno dei costituenti e il correlato diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle imprese, oggi può e deve trovare concreta attuazione, viste le carenze manifestate nelle banche in materia di controlli, attraverso la definizione, a cura del legislatore ordinario, di una cosiddetta "riserva di partecipazione". Tale iniziativa di politica legislativa, in stretta coerenza col quadro costituzionale, dovrà operare in beneficio dei rappresentanti dei lavoratori, garantendone la presenza negli organi sociali elettivi di controllo (collegio sindacale o consiglio di sorveglianza). Detta riserva dovrà essere significativa: in termini quantitativi, ossia nel numero dei rappresentanti, e in termini qualitativi, ossia riguardo alla deleghe tematiche assegnate.
I rappresentanti dei lavoratori dovranno essere eletti dai lavoratori a scrutinio segreto, sulla base di liste definite dalle rappresentanze sindacali aziendali. Pur non sussistendo necessariamente una stretta correlazione tra la partecipazione al capitale d'impresa e il diritto di collaborare alla gestione dell'impresa nei termini proposti, First Cisl propone di incentivare e facilitare l'investimento, da parte dei lavoratori, nel capitale di rischio dell'impresa presso la quale svolgono la prestazione lavorativa, attraverso la defiscalizzazione e decontribuzione totale (ossia senza tetti), di quote di retribuzione immediata e/o differita destinate alla sottoscrizione di strumenti finanziari rappresentativi del capitale. Secondo

lo schema descritto per i piccoli azionisti, anche per i dipendenti si prospetta l'esigenza di una rappresentanza collettiva a monte dei diritti di voto a mezzo di un voting trust. Peraltro, l'applicazione è descritta nella proposta "per dare valore agli npl e combattere speculazioni e abusi".

■ In considerazione della valorizzazione dell'autonomia imprenditoriale espressa nei modelli prudenziali e formalmente acquisita nei criteri che le Autorità di vigilanza devono osservare nell'esercizio delle funzioni, First Cisl propone di istituire la figura di un "garante pubblico" all'interno degli organi sociali elettivi di amministrazione: ossia di un rappresentante delle Autorità creditizie, nominato dal Mef su indicazione della Banca d'Italia.

2. per liberare i lavoratori dalle pressioni commerciali e fare educazione finanziaria

Premessa

Le recenti crisi bancarie, culminate con l'azzeramento dei risparmi di migliaia di famiglie, hanno richiamato incidentalmente l'attenzione mediatica, politica e giudiziaria sui temi, finora trascurati, dei processi organizzativi e delle politiche commerciali delle banche, tuttavia prevalentemente col fine di imputare le connesse responsabilità.
Sebbene i casi più clamorosi abbiano riguardato gli effetti della risoluzione delle quattro banche e, in seguito, l'azzeramento di valore delle azioni non quotate emesse dalle due popolari venete, il risparmio complessivamente "bruciato" dal sistema bancario negli ultimi anni è ben superiore a quello ascrivibile alle due citate casistiche.
A titolo meramente esemplificativo, i valori azionari di due banche quotate in borsa quali Carige e Mps hanno subito, infatti, decurtazioni draconiane, in conseguenza di una sfiducia espressa dal mercato verso la rispettiva capacità di risanamento.
La stessa concentrazione della campagna mediatica sugli aspetti delle responsabilità individuali ha indirettamente distolto l'attenzione sociale dai veri problemi "di sistema", connessi ai modelli di vendita adottati da tutte le banche negli ultimi quindici anni, accendendo invece i riflettori su presunti abusi compiuti da singoli dipendenti in alcune aziende "corrotte".
Ancor meno accettabile è che le forze politiche, impegnate in uno sterile strepitare sulle colpe da distribuire, abbiano anch'esse trascurato la comprensione dei motivi strutturali che hanno reso possibili i disastri finanziari.
La magistratura, a sua volta, in ossequio al principio dell'obbligatorietà dell'azione penale, a causa dell'elevato numero di denunce ricevute, spesso improvvidamente sporte, ha conseguentemente inquisito soggetti diversi dai veri responsabili: dunque lavoratori onesti, spessissimo vittime essi stessi della perdita dei propri risparmi.
È come se, dovendo affrontare una nuova pestilenza, ci si dedicasse alla

ricerca degli improbabili untori (per molti, i bancari) anziché intervenire sulle condizioni igieniche e sanitarie che hanno reso possibile la diffusione dell'epidemia.
L'obiettivo delle proposte di First Cisl è dunque di riposizionare il dibattito sull'analisi delle cause strutturali della "corruzione" del rapporto fra banca e cliente e fra banca e risparmio, al fine di orientare le scelte che ne devono necessariamente conseguire. Un'analisi come quella che First Cisl intende promuovere, non può che avere finalità di prevenzione: il rischio di "corruzione" del rapporto fiduciario concettualmente precede le sue conseguenze ultime ed è persino compatibile con la temporanea assenza di "manifestazioni esteriori" stante, in ipotesi, il buon andamento economico della banca.
La questione da porre è, infatti, la seguente: lealtà nel rapporto tra banca e cliente e tutela del risparmio sono valori da presidiare, in termini di efficacia organizzativa, solo nelle banche maggiormente "a rischio", o devono postulare anche concrete e profonde verifiche di coerenza a livello di sistema? Per dirla in parole più povere: dobbiamo preoccuparci di come le banche programmano i loro piani di vendita dei prodotti finanziari ai risparmiatori solo quando queste siano fallite o stiano per fallire, o dobbiamo farlo sempre, anche quando le banche sono in piena salute e godono di ottima reputazione?
Il legislatore della Mifid (di cui ci occupiamo a parte) va nella direzione auspicata; tuttavia, nessuna normativa potrà mai risultare efficace se non implementata mediante un efficiente sistema di prevenzione delle distorsioni applicative, una rete sinergica di controlli operativi di vario livello e, infine, un apparato sanzionatorio chiaro, agilmente applicabile e perciò dissuasivo.
Dunque, se si intende agire "a monte", cercando di prevenire le prassi distorsive nelle politiche commerciali, occorre innanzi tutto rinunciare a esercitare una "difesa d'ufficio" dell'attuale sistema e provare a condurre un'analisi costruttivamente critica, per comprendere quali siano i comportamenti da evitare e come rendere efficiente il sistema dei controlli.
Il primo tema che va affrontato, stanti gli attuali modelli distributivi, è come impedire che le banche utilizzino la rete degli sportelli per "saturare" la vendita dei prodotti finanziari (su cui costruiscono spesso apoditticamente i propri budget economici) indipendentemente dall'effettiva capacità cognitiva, dalla tolleranza al rischio e dalla capacità di sopportazione delle perdite da parte della clientela.
Piani di vendita monitorati più volte al giorno, forzati attraverso l'uso, implicito e no, di minacce al dipendente, ossessivamente richiamato alla prio-

rità dei risultati di vendita, accompagnati dalla scientifica umiliazione di chi non raggiunge gli obiettivi ricevuti (indipendentemente dalla circostanza che a essi siano o meno legati sistemi di incentivazione economica) inducono nei dipendenti uno stato di prostrazione. Tale condizionamento, nell'intento di chi progetta meccanismi di pressione commerciale, è funzionale a ottenere assoluta obbedienza e totale e incondizionata dedizione alla vendita, ma obiettivamente conduce invece, spesso, chi lo subisce a un peggioramento della salute fisica.
L'attività di sollecitazione al raggiungimento degli obiettivi commerciali, in sé è del tutto lecita se attuata con modalità corrette e nel sostanziale rispetto degli interessi della clientela. La rimozione dei comportamenti deteriori sopra descritti ne è, pertanto, la condizione giustificativa e rappresenta la prima tra le priorità da attuare per una vera azione di riorientamento preventivo dei comportamenti organizzativi, a beneficio dei clienti, dei lavoratori, del sistema nel suo complesso. Per assicurare, dunque, liceità e trasparenza alle modalità di perseguimento di obiettivi commerciali "sostenibili", occorre che le funzioni aziendali di controllo, poste a presidio della regolarità e conformità dei processi interni alla banca, siano messe nella effettiva condizione di operare in piena indipendenza. Condizione, questa, oggi difficilmente riscontrabile in ruoli per la cui designazione la volontà aziendale si esprime in termini di nomine fiduciarie insindacabili.
La seconda tra le priorità da attuare è che il cliente sia messo nella condizione di accedere a strumenti formativi idonei a migliorare o completare le sue necessarie competenze in ambito finanziario.

Proposte

Le proposte a seguire sono, dunque, incentrate sulla garanzia di funzionamento dei controlli interni e sull'istituzione di forme di consulenza, da parte delle banche, rivolte all'educazione finanziaria prima ancora che alla vendita.
Per quanto riguarda la materia relativa alle funzioni aziendali di controllo e, in particolare, alle funzioni di controllo di conformità (compliance) si tratterebbe di integrare le previsioni contenute nella circolare Banca d'Italia 288 del 3 aprile 2015 (che al titolo III, capitolo 1, sezione III disciplina la materia), definendo, all'art. 2 (Funzioni aziendali di controllo), compiti e modalità di individuazione del personale e dei responsabili addetti alle

funzioni di controllo. Nell'ambito dunque di questo punto occorrerebbe inserire una previsione del seguente tenore:
"Relativamente alle funzioni di controllo di conformità, i responsabili, nominati secondo le previsioni di cui al presente articolo, fatte salve le prerogative della loro funzione, saranno affiancati da un componente rappresentante del personale dipendente e da un componente nominato dalla Consob *(tale proposta di formulazione raccoglie e pone a sistema le analogie con le funzioni che il D.lgs. 254/2016 di "Attuazione della direttiva 2014/95/UE" per la "comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità" conferisce, all'art. 8.6, proprio alla Consob. Le informazioni non finanziarie riguardano già, infatti, nel portato dell'art. 3 sub b) del citato decreto, le "politiche praticate dall'impresa", nozione che richiama le "politiche applicate in materia, dei risultati conseguiti e dei rischi connessi" di cui al considerando 6 della direttiva. Evidentemente esse comprendono, quale aspetto intrinsecamente qualificativo, le "politiche commerciali", rispetto alle quali, dunque, è già previsto per legge un (evidentemente più limitato) obbligo informativo alla Consob. Tale obbligo informativo già riguarda pure, sub d) dello stesso art. 3, gli "aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali..."*), con comune compito di controllo di conformità e di vigilanza sui comportamenti aziendali rispetto, in particolare, alle normative, anche contrattuali, di tutela del lavoro e delle normative a tutela dei clienti della banca. I rappresentanti del personale dipendente saranno nominati attraverso le modalità previste da apposito accordo sindacale nazionale" *(in tale direzione anche il considerando 18 della sopra richiamata Direttiva 2014/95/UE, sull'obbligo di informazioni non finanziarie, testualmente recita: «La diversità di competenze e di punti di vista dei membri degli organi di amministrazione, gestione e sorveglianza delle imprese favorisce una buona comprensione dell'organizzazione della società interessata e delle sue attività. Consente ai membri di detti organi di contestare in modo costruttivo le decisioni adottate dalla dirigenza e di essere più aperti alle idee innovative, lottando così contro l'omologazione delle opinioni dei membri, il cosiddetto fenomeno del pensiero di gruppo. Contribuisce in tal modo all'efficace sorveglianza della dirigenza e a una governance efficiente dell'impresa. È pertanto importante per accrescere la trasparenza sulla politica in materia di diversità applicata». Fra tali soggetti «diversi» rientrano certamente i rappresentanti dei lavoratori, in quanto compartecipi di una sorta di «compliance allargata», diretta a migliorare l'efficacia del controllo interno. È, infatti, innovativo il concetto di tutela della diversità applicato dal legislatore europeo, per la prima*

volta orientato a garantire una sorta di diversity culturale d'impresa, ovvero a garantire il presidio della diversity del pensiero strategico all'interno dell'impresa mediante il coinvolgimento attivo del sindacato o comunque delle varie forme di rappresentanza dei lavoratori, almeno negli organismi di controllo. Nella filosofia d'impianto della Direttiva 2014/95/Eu oltre ai «considerando», anche l'articolato (che ha lo scopo di modificare specificamente alcuni punti della Direttiva 2013/34/Ce) presenta sfidanti elementi di novità in termini di reingegnerizzazione normativa. Per la prima volta, infatti, il legislatore comunitario introduce la nozione di «responsabilità collettiva» d'impresa, riferita, in particolare agli organi di sorveglianza e controllo).

Sempre nello stesso articolo, ove si declinano i compiti della Funzione di controllo di conformità (compliance), il dettato dovrebbe essere implementato mediante la seguente previsione:

"La funzione di controllo di conformità risponde, con cadenza almeno semestrale, alle eventuali osservazioni pervenute dall'Organismo bilaterale aziendale o di gruppo sulle politiche commerciali e l'organizzazione del lavoro, quando costituto, ovvero dalla Commissione bilaterale nazionale sulle politiche commerciali e l'organizzazione del lavoro, che dovrà essere in ogni caso informata. Detta commissione nazionale e gli organismi aziendali o di gruppo sono istituiti in forza di specifici accordi sindacali. La Commissione bilaterale nazionale sulle politiche commerciali e l'organizzazione del lavoro, anche in base alle risposte ricevute dagli organismi bilaterali aziendali, relaziona, con cadenza almeno annuale, l'Autorità garante della concorrenza e del mercato in merito alle questioni rilevanti da essa esaminate nel corso dell'anno in materia di politiche commerciali *(la formulazione testuale di cui sopra costituirebbe una norma-ponte, certamente eteronoma ma capace di innervare, dal punto di vista operativo, il recente Accordo collettivo nazionale di settore datato 8 febbraio 2017 sulle politiche commerciali e organizzazione del lavoro. In merito alle ulteriori chiavi di lettura dell'accordo citato e all'analisi delle auspicate implicazioni dello stesso, più diffusamente: http://www.bollettinoadapt.it/politiche-commerciali-e-organizzazione-del-lavoro/)*".

Infine, con riferimento alla normativa Mifid II, riteniamo opportuno l'inserimento tra i "driver"di valutazione dell'esperienza e delle conoscenze in materia finanziaria dei clienti retail il positivo superamento di stage formativi volontari messi a disposizione dall'intermediario interessato alla valutazione stessa.

3. per salvaguardare i risparmiatori

Premesse

L'art. 21 del D.lgs. 58/1998 (TUF), in ossequio alla tutela del risparmio sancita dall'art. 47 della Costituzione della Repubblica Italiana e in conformità alla prescrizione normativa comunitaria, ex art. 24 della Direttiva 2014/65/UE del Parlamento e del Consiglio del 15 maggio 2014 (Mifid II), prevede che "i soggetti abilitati" debbano "comportarsi con diligenza, correttezza e trasparenza, per servire al meglio gli interessi dei clienti e per l'integrità dei mercati". Peraltro, la menzionata prescrizione normativa è stata recepita, oltre dieci anni or sono, in attuazione della Mifid I. Ciò nonostante, i fatti intercorsi negli ultimi anni attestano che diversi soggetti abilitati allo svolgimento dei servizi e delle attività di investimento, in particolare banche, anche di ragguardevoli dimensioni, non hanno rispettato le previsioni suddette.
Nel tentativo di rimediare all'inefficacia delle misure normative a protezione dei risparmiatori, la nuova disciplina (Mifid II) ha introdotto presidi di tutela, in particolare le misure di product governance, i poteri di product intervention, nonché l'introduzione della consulenza indipendente.
Vista, però, la probabile scelta da parte delle banche di non praticare la consulenza indipendente, di per sé – in caso di applicazione – valido presidio di garanzia per il risparmiatore; considerate le possibili vischiosità applicative della product intervention e, soprattutto, le criticità connesse ai processi di product governance, che si fonda sulla corretta rilevazione della tolleranza al rischio degli investitori, First Cisl propone di adottare le misure precauzionali di seguito descritte, finalizzate a rendere efficaci i presidi istituiti a livello di normativa primaria testé enunciati. Le proposte sono tratte da quelle illustrate da questo sindacato, allora Fiba Cisl, nell'ambito del convegno dal titolo "Banche non case da gioco", tenutosi a Firenze il 4 ottobre del 2013, con il patrocinio della Regione Toscana. Ai fini della comprensione del contenuto del presente documento, giova precisare che, al momento della relativa redazione, le modifiche al Regolamento intermediari ritenute necessarie per l'attuazione della Mifid II e del Regolamento UE 600/2014 (Mifir), poste in consultazione dalla Consob il 6 luglio 2017, non sono ancora in vigore.

Proposte

Questionario Mifid unico per tutti gli intermediari - Centrale Mifid gestita da Consob

La product governance si articola in una serie di regole e di requisiti aventi come destinatari gli intermediari produttori, ossia i soggetti che realizzano gli strumenti e i prodotti finanziari da destinare alla clientela, e gli intermediari distributori, ossia i soggetti che hanno la relazione con il cliente-risparmiatore. Di fatto, lo sforzo normativo è orientato a prevenire fenomeni di misselling, agendo:

- sui produttori, che devono svolgere preventive valutazioni di coerenza tra gli strumenti/prodotti finanziari e i bisogni e le caratteristiche del target di clientela potenziale;
- sui distributori, che sono tenuti a comprendere pienamente dai produttori le caratteristiche degli strumenti/prodotti finanziari per poterli distribuire, effettuando le valutazioni di compatibilità con le esigenze e le connotazioni della clientela cui forniscono i servizi di investimento.

Pertanto, risulta determinante, per assicurare efficacia alla misura introdotta dal legislatore comunitario, la rilevazione della tolleranza al rischio del risparmiatore realizzata attraverso il questionario che gli intermediari distributori rivolgono alla clientela.

Nonostante le modifiche che si ritiene verranno, con ogni probabilità, apportate dalla Consob al Regolamento intermediari, Capo I - Adeguatezza, art. 39, riguardo all'articolazione del dovere, a carico degli intermediari distributori, di rilevare la "tolleranza al rischio" e la "capacità di sostenere perdite" della clientela, permangono dubbi rispetto alla corretta rilevazione da parte degli intermediari distributori del profilo di rischio associato al cliente-risparmiatore. Ogni intermediario, infatti, continuerà a predisporre il proprio set di domande, rappresentanti il cosiddetto "Questionario Mifid", senza alcun vincolo di asseverazione preventiva e in assenza di un questionario-tipo. La prima conseguenza di tale situazione fattuale consiste in una possibile diversa classificazione, sotto il profilo della tolleranza al rischio, del risparmiatore-investitore avente rapporti con più intermediari, anche per effetto dei diversi algoritmi di decodifica delle informazioni, in uso presso detti intermediari. La seconda potenziale conseguenza consiste in possibili rilevazioni della tolleranza al rischio non coerenti con la reale sopportazione del rischio e delle perdite da parte dei risparmiatori-investitori.

In ordine a tale seconda eventualità, per avere contezza circa la fonda-

tezza della supposizione, risulta determinante la lettura delle conclusioni del Discussion paper della Consob del 4 luglio 2012, dal titolo "La rilevazione della tolleranza al rischio degli investitori attraverso il questionario". Si riporta testualmente:
"L'analisi degli aspetti strutturali, linguistici e testuali, che possono condizionare la chiarezza e la comprensibilità dei questionari, mostra che le domande su conoscenze/esperienze e atteggiamento verso il rischio spesso non sono univoche, poiché si riferiscono a più temi contemporaneamente, ovvero contengono termini tecnici che possono comprometterne la comprensione. Infine, la rilevazione della tolleranza verso il rischio manca di quegli accorgimenti stilistici e lessicali che, secondo la finanza comportamentale, consentono di evitare risposte condizionate da eventuali limiti cognitivi e comportamentali del cliente".
Per le motivazioni espresse, First Cisl ritiene che gli intermediari debbano adottare un questionario unico a livello nazionale realizzato dalla Consob e utilizzare lo stesso algoritmo per la decodifica delle informazioni assunte dai clienti. Inoltre, in analogia alla Centrale di allarme interbancaria e alla Centrale dei rischi, potrebbe essere adottata una Centrale Mifid gestita da Consob per consentire l'updating in tempo reale del questionario a livello sistemico e per apporre blocchi operativi in caso di notevoli variazioni dei profili di rischio del cliente.

Certificazione del rischio associato agli strumenti/prodotti finanziari

La product intervention consiste nella possibilità d'intervento riconosciuto all'Esma, all'Eba e alle competenti Autorità nazionali di vietare o limitare la distribuzione di specifici prodotti finanziari, o un tipo di attività o prassi finanziaria, ritenuti nocivi per i risparmiatori/investitori o dannosi per l'ordinato funzionamento e l'integrità dei mercati o la stabilità del sistema. Secondo quanto previsto dall'art. 42, paragrafo 3, del Regolamento Mifir, l'Autorità di vigilanza nazionale (per l'Italia Banca d'Italia e Consob) non potrà, salvo casi eccezionali, utilizzare le prerogative demandate dal legislatore se non dopo aver comunicato alle altre Autorità competenti e all'Esma, almeno un mese prima del divieto o della restrizione, tutti gli elementi indicati dal medesimo art. 42, paragrafo 3. La product intervention, quindi, può essere adottata solo laddove si accerti che gli obiettivi di tutela che si intendono perseguire non possono essere efficacemente realizzati attraverso l'applicazione delle norme esistenti, ovvero incrementando l'enforce-

ment verso gli operatori. In definitiva, costituisce una extrema ratio con elementi di vischiosità procedurali che potrebbero renderne veramente macchinosa, intempestiva e, dunque, eccezionale l'applicazione.
La vera protezione dei risparmiatori/investitori si può, dunque, efficacemente perseguire orientando i comportamenti degli intermediari attraverso l'istituzione di presidi procedurali volti ad assicurare la correttezza del rischio associato agli strumenti/prodotti finanziari oggetto dei servizi di investimento.
La considerazione svolta non è meramente teorica. Dall'audizione resa dal Vice direttore generale della Consob, Giuseppe D'Agostino, del 14/12/2017, presso la Commissione parlamentare d'inchiesta sul sistema bancario e finanziario, emerge infatti che "le irregolarità hanno riguardato le modalità operative e i comportamenti adottati nella valutazione di adeguatezza degli strumenti finanziari emessi della Bpel, che non hanno garantito l'adempimento degli obblighi di corretta prestazione dei servizi di investimento. La mappatura dei titoli dell'intermediario è avvenuta in assenza delle revisioni e delle opportune valutazioni qualitative (pur previste formalmente dall'intermediario), alla luce dei segnali – ben presenti agli Organi di vertice della Banca – in ordine al progressivo deterioramento della situazione aziendale della medesima".
First Cisl ritiene, pertanto, che sia necessario definire un trade-off tra la valorizzazione dell'autonomia imprenditoriale, che si esprime attraverso l'autonoma definizione del rischio associato agli strumenti/prodotti finanziari distribuiti, e la superiore necessità di tutela dei risparmiatori/investitori, assicurata dal controllo sistematico delle determinazioni assunte dagli intermediari da parte della Consob. In pratica, First Cisl propone che la mappatura del rischio associato dagli intermediari agli strumenti/prodotti finanziari oggetto dei servizi di investimento sia asseverata dalla Consob.
Dall'esperienza Bpel, ut supra richiamata, si ricava, altresì, la necessità di ripetere periodicamente il processo di asseverazione degli strumenti/prodotti finanziari oggetto dei servizi di investimento.

Divieto di distribuzione di strumenti/prodotti finanziari in ristretti intervalli temporali (cosiddette "campagne prodotto")

Le novità apportate dall'entrata in vigore della Mifid II richiedono agli intermediari un significativo cambiamento del modello relazionale intermediario-cliente, con il passaggio da una logica incentrata sullo specifico "prodotto" commercializzato a una logica incentrata sul "servizio" reso

al cliente, anche nell'ambito del servizio di consulenza su base non indipendente. Il dovere di orientare i comportamenti degli intermediari al miglior interesse dei clienti, di per sé, rende le cosiddette "campagne prodotto" sostanzialmente incompatibili con la logica della Mifid II. Giova, comunque, precisare che nello svolgimento dell'obbligo di consegna su supporto durevole della dichiarazione di adeguatezza nel servizio di consulenza in materia di investimenti, previsto dall'art. 25, paragrafo 6, della Mifid II (che si ritiene, con ogni probabilità, verrà quasi totalmente trasposto nell'art. 40 bis del "nuovo" Regolamento intermediari), è necessario precisare "i motivi secondo cui la raccomandazione corrisponde alle preferenze, agli obiettivi e alla altre caratteristiche del cliente".
In quali circostanze le "preferenze" del risparmiatore/investitore convergono verso il prodotto/strumento finanziario nel predefinito e ristretto orizzonte temporale di collocamento?
È ragionevole ipotizzare che ciò possa accadere solo in presenza di limiti cognitivi e comportamentali dei clienti. In buona sostanza, si tratta di prassi commerciali che, laddove vengano ulteriormente praticate, in caso di contenzioso e/o di valutazione critica da parte delle Autorità competenti (in particolare Agcm), probabilmente, esporranno il comportamento attuato a censura in quanto posto in violazione del dovere dell'intermediario di diligenza, correttezza e trasparenza (art. 21 TUF) e/o quale prassi commerciale scorretta e aggressiva. Per prevenire tali conseguenze, First Cisl propone di vietare espressamente le cosiddette "campagne prodotto".

4. per dare valore agli npl e combattere speculazioni e abusi

Quadro normativo di riferimento

La gestione dei "non performing loans" (npl) costituisce con certezza "esercizio del credito". L'"esercizio del credito" e la "raccolta di risparmio tra il pubblico" costituiscono l'attività bancaria che è riservata alle banche. Ne discende che la gestione dei "non performing loans" costituisce attività tipica delle banche. Gli intermediari finanziari autorizzati, iscritti nell'apposito albo tenuto dalla Banca d'Italia, oltre all'attività riservata di concessione di finanziamenti sotto qualsiasi forma nei confronti del pubblico, hanno la possibilità di esercitare, quale attività connessa non soggetta a riserva, ai sensi delle disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia (Circolare 288, Tit. I, Cap. 3, Sez. III), il "recupero crediti di terzi".
Il Mef ha disciplinato, con Decreto 2 aprile 2015, n. 53, (art. 2, c. 2, l. b), che non costituisce attività di concessione di finanziamenti l'acquisto, a titolo definitivo, di crediti, classificati a sofferenza da banche o altri intermediari finanziari sottoposti alla vigilanza della Banca d'Italia, da parte di società titolari della licenza per l'attività di recupero stragiudiziale di crediti ai sensi dell'art. 115 del TULPS (Regio Decreto 18 giugno 1931, n. 773).

Modifiche necessarie al quadro normativo di riferimento

L'addendum Bce e l'enforcement prudenziale in potenza sul tema degli npl, stante il quadro normativo vigente, potranno determinare il ricorso anche massivo alla cessione dei crediti in sofferenza a soggetti che, seppur abilitati in forza di una specifica licenza e sottoposti al controllo del Ministero dell'Interno, operano in base a criteri e prassi di recupero del credito avulsi da quelli propri dei soggetti sottoposti alla vigilanza delle autorità creditizie, con potenziali conseguenze negative per le economie dei territori. Inoltre, sussiste il potenziale pericolo di agevolare delle condotte illecite che pos-

sano concretizzarsi in erogazioni di finanziamenti, oggetto di delibera dell'organo di amministrazione o di soggetti aziendali apicali, con passaggio sistematico a sofferenze, al fine di creare i presupposti per la cessione del credito a soggetto non vigilato dalle autorità creditizie. La cessione del credito a soggetti giuridici che non consolidano nel perimetro di vigilanza del soggetto concedente il prestito, determina sempre la difficoltà di ricostruire la storia di quel credito, con ovvio pregiudizio riguardo alla ricostruzione delle responsabilità. La situazione diviene inestricabile quando il soggetto cessionario non è vigilato dalle autorità creditizie, ossia quando l'acquirente del credito è un'agenzia di recupero stragiudiziale che opera in forza di una licenza concessa dal Questore.
Per le ragioni suddette è necessario procedere a un'immediata modifica della disciplina di legge e regolamentare. La gestione del credito concesso da banche e da intermediari finanziari, ossia del credito concesso in regime di riserva di legge, deve rimanere di esclusiva pertinenza di detti soggetti, auspicabilmente degli stessi soggetti eroganti (v. infra), sino all'estinzione dello stesso. A tal fine, l'attività di recupero crediti di terzi non può essere derubricata ad attività connessa, bensì deve costituire una potenziale attività principale degli intermediari finanziari iscritti all'albo. Inoltre, per quanto sopra argomentato, il Mef deve abrogare il citato art. 2, c. 2, l. b) del decreto 2 aprile 2015, n. 53.

Applicazione della contrattazione collettiva dei bancari

Quale corollario del mantenimento delle attività di gestione degli npl all'interno di soggetti vigilati dalle autorità creditizie, alle persone occupate nelle suddette attività si applica la contrattazione collettiva settoriale di riferimento. In termini pratici ci riferiamo, a oggi, ai contratti stipulati a livello nazionale tra le organizzazioni sindacali e le associazioni di rappresentanza delle imprese di settore, ossia Abi e Federcasse, nonché, ovviamente, a quelli stipulati a livello decentrato tra le organizzazioni sindacali e le singole imprese, gruppi di imprese e/o articolazioni territoriali delle associazioni di rappresentanza datoriale. È necessario, infatti, evitare qualsivoglia prassi di dumping contrattuale, salariale e normativo, finalizzato a far prevalere l'interesse del soggetto imprenditoriale rispetto alla necessità di assicurare l'ordine sociale, fortemente esposto in considerazione delle peculiarità insite nelle attività in questione.

Crisi bancaria gestibile attraverso la soluzione del problema degli NPL

La proposta di First Cisl consiste in un progetto di soluzione del problema dei non performing loans applicabile, con riferimento a una banca o a un gruppo bancario, o a gruppi bancari aventi lo stesso capitale di comando e/o affini per dimensione e territorialità, attraverso il coinvolgimento di soggetti giuridici privati. La proposta è applicabile alle banche di credito cooperativo (v. paragrafo relativo).
Per le peculiari caratteristiche infra declinate, con particolare riferimento al coinvolgimento dei lavoratori (v. paragrafo relativo), l'ipotesi ivi rappresentata trova naturale applicazione in banche o gruppi bancari di piccola e media dimensione.

Obiettivi

Deconsolidamento contabile e prudenziale delle sofferenze

L'obiettivo primario è costituito dalla derecognition totale o parziale delle sofferenze attraverso la cessione pro-soluto delle stesse a una società per la cartolarizzazione dei crediti (spv), evitando, di norma, nocumento economico e patrimoniale, per effetto della cessione suddetta, a quelle realtà bancarie con un Texas ratio rilevante in comparazione alla media nazionale.
Altresì, la gestione delle sofferenze oggetto di cessione dovrà svolgersi con modalità appropriate e coerenti a un recupero "paziente" dell'esposizione creditizia.
Tale strategia, basata sulla gestione in-house delle sofferenze, realizzata da anchor investor, è l'unica, infatti, che consente di coniugare gli interessi dei creditori, ossia degli azionisti della società di gestione degli attivi – Sga – e degli altri investitori (v. paragrafo rubricato "Operazioni di cartolarizzazione dei crediti"), con l'interesse collettivo rappresentato dalle "economie dei territori" (famiglie e imprese).
Al contrario, una gestione finanziaria e speculativa rischia, con ogni probabilità, magari a causa di un approccio spregiudicato in materia di escussione delle eventuali garanzie, di avere un effetto depressivo per le economie dei territori coinvolti.
Altresì, l'acquisto delle sofferenze da parte di investitori specializzati a prezzi sensibilmente inferiori ai relativi valori contabili netti (de facto una

piccolissima frazione del valore originario del credito), lascia spazio a possibili fenomeni di stralcio dei crediti in sofferenza, garantendo lauti profitti al creditore, ossia all'investitore specializzato, e nessuna conseguenza per quei debitori, magari illustri, che, confidando nelle "inefficienze sistemiche", si troverebbero a pagare solo una piccola frazione del credito di cui hanno beneficiato.

Benefici per gli azionisti della Sga

Gli azionisti della Sga possono beneficiare della proficuità dell'azione di recupero dei crediti, tra l'altro, senza sostenere i costi del personale occupato in detta attività, in quanto resta alle dipendenze della banca cedente le sofferenze e, altresì, sull'esenzione fiscale degli utili prodotti, con previsione ad hoc del legislatore.
In considerazione del rilevante rischio assunto dagli azionisti e valutata la strategica funzione sociale da questi assolta, si ritiene appropriato consentire agli azionisti della Sga la partecipazione alla possibile/probabile ripresa di valore della banca cedente le sofferenze, secondo modalità descritte nel paragrafo rubricato "Caratteristiche e modalità dei (possibili) benefici per gli azionisti Sga".
È utile ricordare, a tal proposito, ossia ai fini della valutazione di appropriatezza di tali previsioni, che alcune realtà bancarie nazionali, alle quali potrà essere preclusa l'ipotesi di utilizzo di fondi pubblici, potranno essere interessate da provvedimenti di risoluzione o sottoposte a liquidazione coatta amministrativa, con conseguenze sistemiche devastanti per il sistema bancario e, con esso, per il sistema economico nazionale.

Schema operativo della proposta

Cessione pro-soluto delle sofferenze

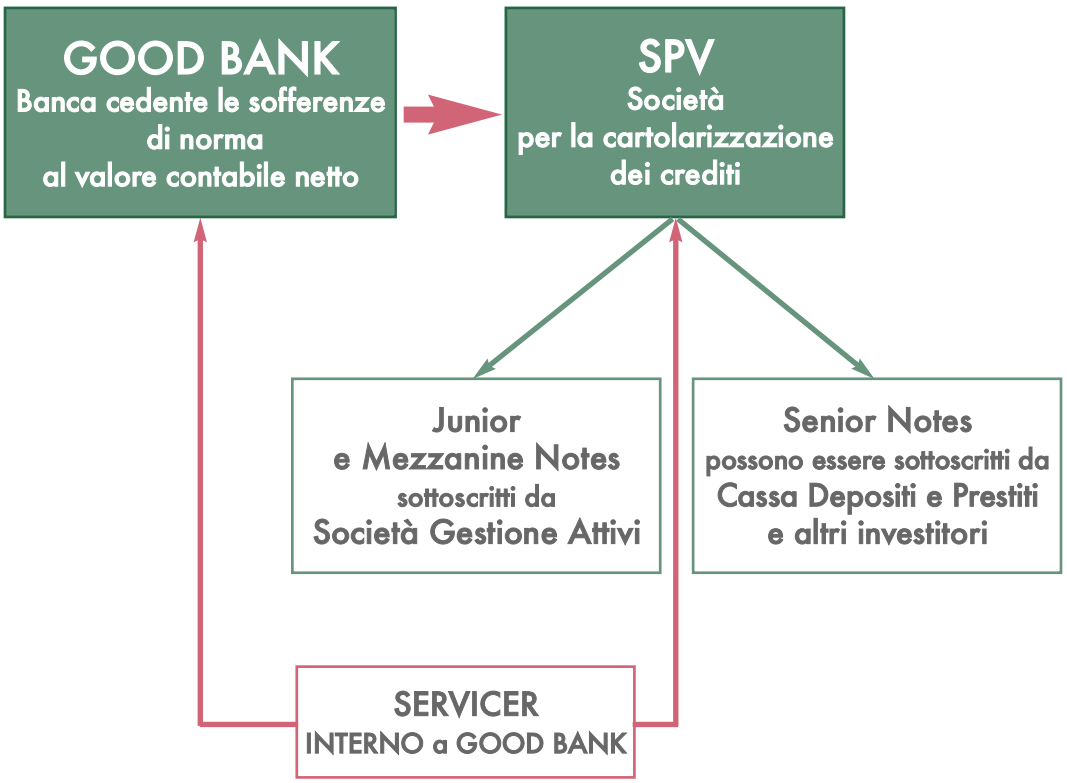
Per quanto ut supra argomentato, la cessione delle sofferenze:
- avviene al valore netto contabile, ossia al valore originario del credito decurtato delle svalutazioni contabilizzate a conto economico, previa certificazione di un esperto indipendente o in base ad adeguata due diligence, dedotto del valore dei diritti acquisiti dagli azionisti della Sga (v. Paragrafo "benefici per gli azionisti della Sga");
- è realizzata, ai sensi e per gli effetti dell'art. 58 del TUB, a una società per la cartolarizzazione dei crediti, ex art. 3 legge 130/1999.

Operazioni di cartolarizzazione dei crediti

A fronte dell'acquisto delle sofferenze, la società per la cartolarizzazione dei crediti (SPV) provvede a emettere titoli asset-backed (ABS) e gli incassi e i recuperi relativi a dette sofferenze sono destinati in via esclusiva al soddisfacimento dei diritti incorporati negli ABS, in base alla diversa rischiosità degli stessi, ossia al grado di subordinazione nell'assorbimento delle perdite. La SPV provvede, infatti, a emettere titoli appartenenti a classi (tranches) senior, mezzanine e junior:

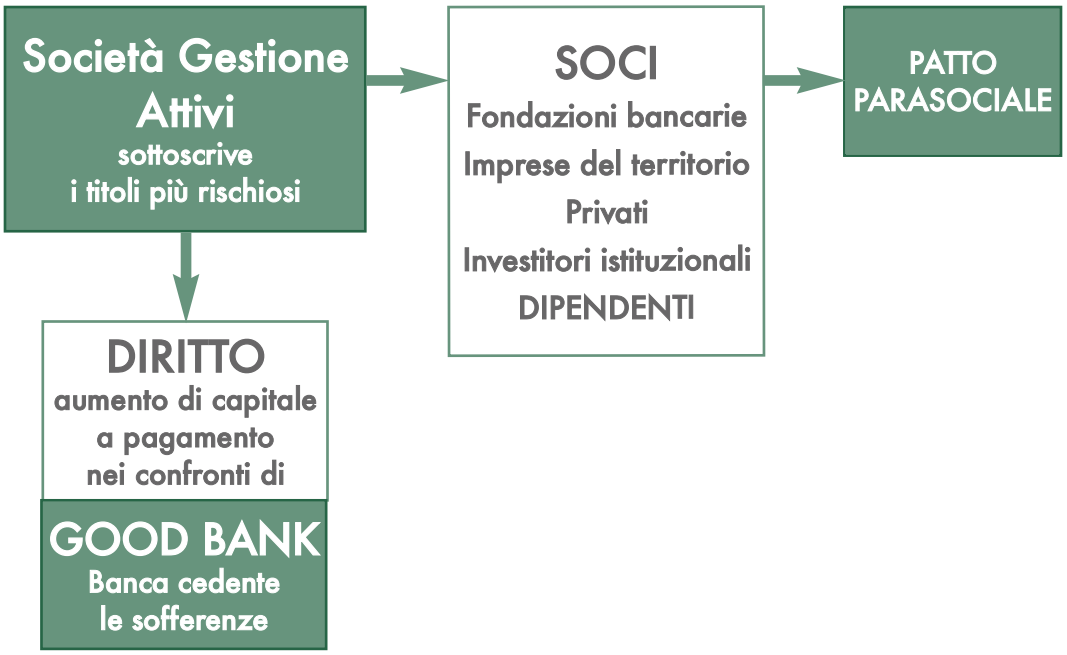
- le tranches più rischiose, ossia le junior e le mezzanine, vengono sottoscritte da un veicolo societario appositamente costituito, non iscritto all'albo degli intermediari ex art. 106 del TUB, la cosiddetta Sga;
- le tranches senior possono essere sottoscritte da investitori istituzionali e tra questi, vista la rilevante liquidità disponibile, dalla Cassa depositi e prestiti (Cdp).

È pacifico, altresì, che possa esser utilizzata la Gacs (D.L. 18/2016 artt. 3 e ss.), sin tanto che sarà in vigore e previa disponibilità del relativo fondo di dotazione.



Sga - Società di gestione degli attivi

Il capitale di rischio della società appositamente costituita è detenuto da soggetti giuridici non aventi contenzioso in materia creditizia con il sistema bancario nazionale.
Gli azionisti della Sga condividono un patto parasociale avente a oggetto l'esercizio del diritto di voto, al fine di assicurare comportamenti coerenti al perseguimento degli obiettivi descritti.
Per assicurare la derecognition delle sofferenze, gli azionisti della Sga non possono rientrare tra coloro che esercitano il controllo sulla banca cedente, ai sensi dell'art. 23 del TUB.
Salvo quanto sopra, gli azionisti della Sga possono essere individuati tra:
- i dipendenti, sottoscrittori di azioni con denari rivenienti dalla "trasformazione" di quote maturande di retribuzione immediata e/o differita (v. Paragrafo rubricato "coinvolgimento dei lavoratori");
- le fondazioni bancarie, che possono mettere a disposizione parte dell'ingente patrimonio detenuto in strumenti finanziari prontamente liquidabili, il cui complessivo ammontare è superiore a 20 miliardi di euro;
- le imprese presenti sui territori;
- i privati;
- gli investitori istituzionali.



Caratteristiche e modalità dei (possibili) benefici per gli azionisti della Sga

Agli azionisti vengono attribuiti i diritti per l'acquisto e/o la sottoscrizione di azioni, rispettivamente emesse o da emettere da parte della banca cedente le sofferenze, o per consentire di beneficiare del potenziale maggior valore che assumeranno le azioni della banca cedente, senza prevederne la consegna fisica.

Riguardo alla prima tipologia di diritti, ossia quelli che prevedono la consegna fisica delle azioni, siano esse acquistate dagli azionisti di riferimento della banca (cedente), o sottoscritte nell'ambito di un aumento di capitale a pagamento dedicato, deve essere prevista l'emissione di warrant o la sottoscrizione di contratti di opzione. In tale evenienza, evidentemente, la corporate governance subisce delle inevitabili variazioni che sono oggetto di preventive e specifiche intese.

In ordine alla seconda tipologia di diritti, invece, non vi sono riflessi sulla governance della banca cedente, essendo la finalità ascrivibile agli azionisti della Sga meramente finanziaria; in tal caso viene sottoscritto un contratto derivato di tipo cash-settlement che prevede, in ipotesi, un (potenziale) regolamento in denaro commisurato alla crescita di valore dell'azione nell'ambito di un range contrattualmente definito (strike e cap).

Viste le specificità e le diverse prospettive di ogni singola realtà bancaria (o gruppo), gli aspetti connessi alla definizione dei "benefici" degli azionisti della Sga, e dei correlati elementi contrattuali, devono essere modulati con adeguata flessibilità. Si ritiene probabile, vista la possibile carenza di capitale delle banche cedenti, un utilizzo misto degli strumenti brevemente descritti.

Tutti gli elementi contrattuali dei warrant e dei contratti d'opzione, quali la relativa quantità, il rapporto di conversione, il valore nozionale, la scadenza del diritto, il relativo periodo di esercizio, lo strike, il cap ecc., sono oggetto di negoziazione con la banca cedente che deve assumere le delibere assembleari all'uopo previste. Il valore dei diritti è, ovviamente, correlato agli elementi contrattuali anzidetti.

Pur essendo pleonastico, si ricorda che le complesse intese devono essere valutate ed eventualmente autorizzate dalle Autorità di vigilanza.

Meccanismi di profit sharing

Specularmente ai benefici per gli azionisti della Sga, sono previsti meccanismi di profit sharing in favore degli azionisti della banca cedente, al fine di temperarne la diluizione nel capitale.

Detti meccanismi si attivano al raggiungimento di determinati risultati quantitativi derivanti dall'attività di recupero dei crediti in sofferenza, in base all'orizzonte temporale convenuto, e consistono nella decadenza dei diritti relativi ai warrant e/o ai contratti di opzione aventi come sottostante le azioni esistenti, o di nuova emissione, della banca cedente (v. paragrafo "Caratteristiche e modalità dei (possibili) benefici per gli azionisti della Sga").
D'altra parte, in tal modo, si evita che i soci della Sga beneficino sia dell'ottima performance della gestione in house delle sofferenze, sia della ripresa di valore della banca cedente.

Coinvolgimento dei lavoratori

Il coinvolgimento dei lavoratori avviene:
a) con la sottoscrizione del capitale di rischio della Sga;
b) con la prestazione di lavoro svolta presso il servicer, a supporto della cartolarizzazione, costituito presso la banca cedente.

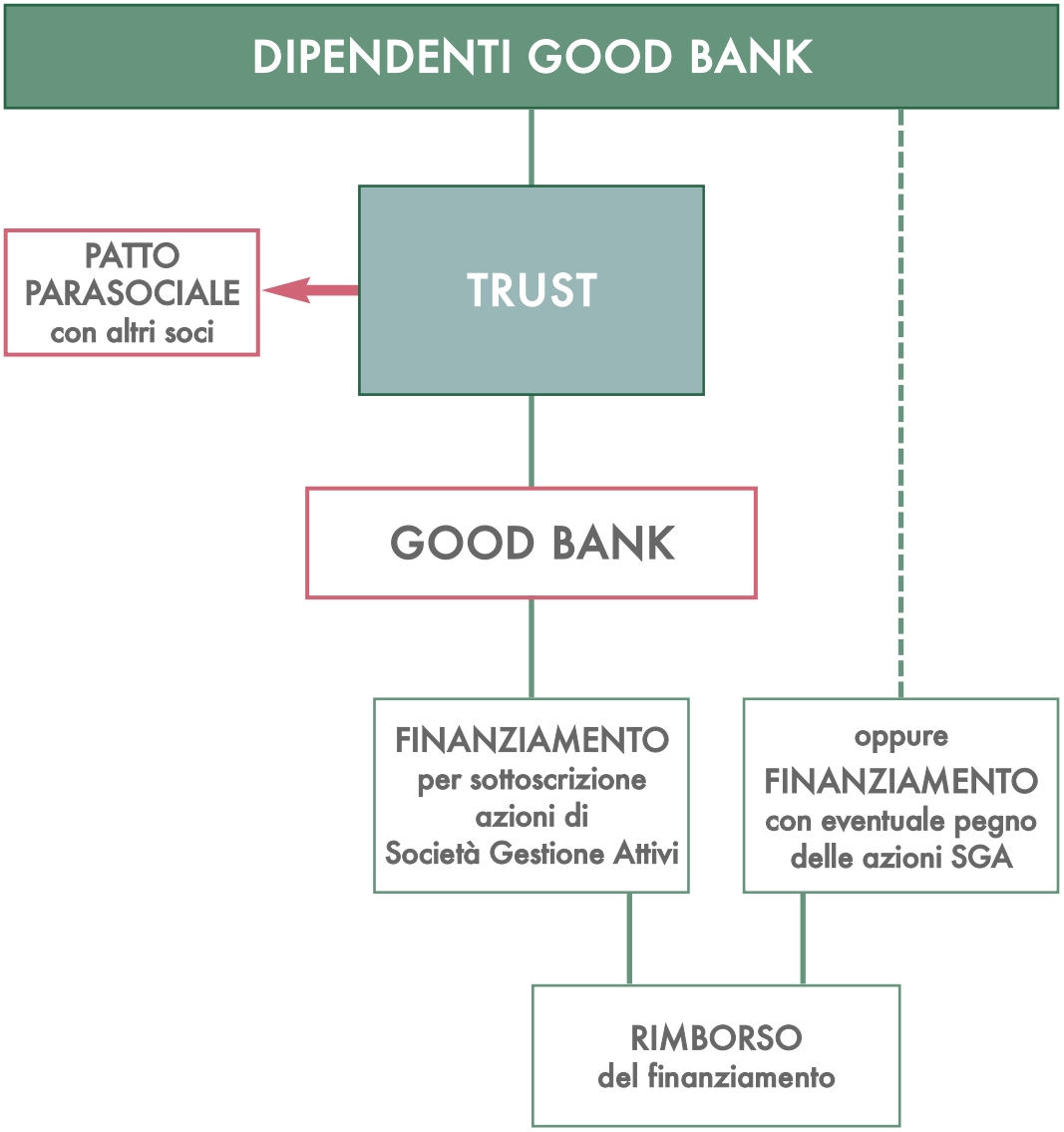
Partecipazione al capitale di rischio

La sottoscrizione di strumenti finanziari rappresentativi del capitale di rischio della Sga da parte dei lavoratori che prestano la propria opera presso la banca o gruppo bancario cedente, si può realizzare per un ammontare pari al monte complessivo delle quote maturande di retribuzione diretta e/o differita, precisamente definite in un accordo sindacale, in un orizzonte temporale pluriennale, attraverso un finanziamento concesso dalla banca cedente le sofferenze o da altro intermediario finanziario.
Altrimenti detto, la banca cedente, o altro intermediario finanziario, eroga ai dipendenti (o meglio, al trust dei dipendenti – v. infra) un finanziamento di ammontare pari al monte complessivo di quote della retribuzione futura che si desidera finalizzare alla sottoscrizione di azioni della Sga.
Il rimborso del finanziamento avverrà a mano a mano che le quote di retribuzione, pattiziamente individuate allo scopo, giungeranno a maturazione.
L'intermediario finanziario, o la banca che eroga il finanziamento, può chiedere, a garanzia di tale esposizione, il pegno sulle azioni della Sga sottoscritte dai lavoratori.
Per consentire l'equiparazione sostanziale dei lavoratori agli altri azionisti, ossia per la condivisione del patto parasociale relativo alla Sga, è indispensabile individuare un soggetto giuridico ad hoc, che provveda a gestire collettivamente i diritti di voto (oltre ai diritti patrimoniali) dei lavoratori-azionisti.

4. per dare valore agli npl e combattere speculazioni e abusi

A tal proposito:
- il veicolo giuridico individuato è il voting trust;
- il voting trust agreement, attestante il comportamento "assegnato" al trustee, sarà parte integrante e imprescindibile del patto parasociale.

La gestione collettiva a monte, che viene realizzata in base alle modalità enunciate, consente, al contempo, una notevole semplificazione amministrativa degli adempimenti connessi alla partecipazione dei lavoratori e il rispetto delle intese convenute nel patto parasociale, altrimenti non perseguibili.



Lavoro presso i servicer

L'esperienza della REV Spa ci permette di apprezzare la scelta di istituire i servicer all'interno delle banche cedenti.
Anzitutto, il vantaggio è immediatamente rilevabile nel processo di data remediation, base di lavoro indispensabile per qualsivoglia attività inerente gli npl.
È indubbio, infatti, che la raccolta dei dati essenziali delle pratiche di finanziamento possa essere realizzata al meglio da chi conosce la struttura organizzativa e operativa della banca, nonché il sistema informatico in uso.
La vera sfida consiste nel processo di riqualificazione del personale da dedicare alle specifiche attività, che devono essere definite nell'ambito di adeguati processi di governance.
A tal proposito, tanto per la riqualificazione del personale, quanto per la definizione degli assetti operativi-organizzativi, potrebbe essere utilizzata la fenomenale esperienza delle persone che vantano una storia di incredibili successi nella Società di gestione degli attivi del Banco di Napoli, come peraltro accaduto in REV Spa.

Banche di credito cooperativo

Con riferimento alle Bcc, la proposta è applicabile con degli accorgimenti per tener conto dei vincoli e delle peculiarità relative alla forma della società cooperativa per azioni a responsabilità limitata. In pratica, per risolvere le criticità connesse ai requisiti di territorialità e statutari necessari per l'ammissione a socio e, soprattutto, al valore nominale massimo che può essere detenuto dal singolo azionista delle Bcc, gli azionisti della Sga potranno attivare i meccanismi compensativi dei rischi assunti con riferimento al Gruppo bancario cooperativo (TUB, art. 37 bis – Gruppo Bancario Cooperativo) che è costituito in forma di società per azioni.

5. per retribuire in modo responsabile i top manager

Tra i temi, che hanno suscitato maggiore indignazione popolare e clamore mediatico negli ultimi anni, si annovera quello delle smisurate retribuzioni del top management bancario, in particolare di amministratori delegati, presidenti e direttori generali.
La questione delle retribuzioni manageriali dei vertici, spesso frettolosamente archiviata come diritto insindacabile d'impresa a compiere autonome scelte di remunerazione, è certamente centrale per la riforma del sistema bancario e necessaria soprattutto per prevenire ulteriori dissesti finanziari.
Il legislatore italiano, che pure aveva colpevolmente trascurato l'esame delle proposte di legge per la regolamentazione della retribuzione dei top manager (tra cui quella, organica e di iniziativa popolare, depositata da Fiba Cisl nel 2014), ha recentemente manifestato parziale consapevolezza della questione con l'approvazione, nella L. 232/2016, delle "norme sulla finanza etica e sostenibile" inserite nel Testo unico bancario all'art. 111 bis.
Secondo la legge, per essere qualificate come "operatori della finanza etica e sostenibile", beneficiando delle agevolazioni fiscali a essa destinate, le banche devono (tra l'altro) adottare "politiche retributive tese a contenere al massimo la differenza tra la remunerazione maggiore e quella media della banca, il cui rapporto comunque non può superare il valore di 5".
Il legislatore è evidentemente consapevole che il sistema dei compensi dei top manager rischia di essere un sensibile fattore di condizionamento degli indirizzi e delle scelte gestionali, dettate dagli stessi top manager alla banca. È evidente, infatti, come modelli di remunerazione che consentano una smisurata crescita delle retribuzioni, legata a risultati o attese di tipo quantitativo e di breve termine, obiettivamente incoraggino comportamenti azzardati e spregiudicati, difficilmente conciliabili con le finalità della finanza etica.
È quindi corretto che il legislatore si sia posto, tra gli altri, l'obiettivo di in-

dirizzare i comportamenti dei soggetti della finanza etica anche attraverso il contenimento delle aspettative economiche dei top manager.
Ma se tale obiettivo è giusto e condivisibile con riferimento a banche costituite specificamente per sostenere una vocazione etica – che potremmo definire "banche a etica prevalente" – non c'è ragione per cui, con gli opportuni adeguamenti, esso non debba essere ugualmente perseguito anche per le altre banche.
E ora che abbiamo definito le regole per la finanza etica, non è forse giunto il momento di definire anche quelle per l'etica della finanza?
Non è solo un gioco di parole. È, piuttosto, la naturale conseguenza della scelta "di valore", nel definire le regole per la finanza etica, che ora chiama il legislatore a compiere anche una coraggiosa scelta "di campo": confermare mediante una regolamentazione organica del tema dei compensi la natura doverosamente "etica" dell'attività bancaria tout court. *(Natura etica che, peraltro, risale alle fondamenta del sistema bancario, che nasce in Italia nel '400, per opera dei francescani, con i Monti di pietà. Fu grazie a essi che, dopo decenni di acceso dibattito interno alla Chiesa cattolica, con le norme dettate nella bolla Inter Multiplices da Papa Leone X, nel 1515, si affermò definitivamente la legittimità del prestito oneroso, fino ad allora considerato usuraio ed erogato solo dai banchi ebraici, purché il ricevente, tra l'altro, si impegnasse a usare il prestito per scopi moralmente ineccepibili. Ed è significativo che già allora, nell'erogare quello che oggi chiameremmo un prestito assistito da garanzia reale, il Monte di pietà non potesse accettare in garanzia qualunque cosa, perché anche l'oggetto impegnato non doveva rappresentare conflitto con i valori morali: per tale ragione, per esempio, non potevano essere accettate in pegno le armi. In embrione si formulava già allora l'idea dell'antiriciclaggio, laddove non si consentiva di scambiare liquidità con oggetti ritenuti nocivi per la società).*
La funzione etica delle banche viene confermata dalla Costituzione della Repubblica, in particolare agli artt. 41 (cc. 2 e 3) e 47 *(d'altra parte, sostenere che l'attività bancaria possa essere legittimamente svolta anche senza un'attenzione alle finalità sociali che le sono attribuite dagli art. 41 e 47 della Costituzione, non solo sarebbe in contraddizione coi suoi principi fondativi, ma risulterebbe dirompente rispetto alla stabilità del sistema, che fonda la sua solidità, prima ancora che sul capitale delle singole aziende, sulla reputazione delle stesse e sulla capacità di attrarre e consolidare la fiducia delle persone).*
Se, dunque, modelli di contenimento e indirizzo della remunerazione, in particolare dei top manager, sono fondamentali per garantire "l'etica prevalente" dei soggetti di finanza etica, essi lo sono anche, e a maggior ragione, per garantire anche "l'etica necessaria" delle altre banche.

In tal senso riteniamo indispensabile che la prossima legislatura si attivi per costruire una legge che si articoli sui seguenti punti:
1. Indicazione di un rapporto massimo tra retribuzione fissa dei top manager e retribuzione media dei dipendenti dell'azienda di riferimento *(in attuazione del riferimento normativo alla categoria concettuale "remunerazione complessiva per ciascun individuo" ex art. 92 e art. 94 della Direttiva 2013/36/UE, cosiddetta CRD IV)*;
2. Limitazione della retribuzione variabile a un multiplo massimo di 2, rispetto alla retribuzione fissa *(secondo i criteri già indicati nel considerando 8 e nell'allegato I della Direttiva 2010/76/UE, cosiddetta CRD III, nonché del considerando 65 della CRD IV e in particolare dell'art. 92 l. g)*;
3. Obbligo di privilegiare obiettivi di medio e lungo termine nell'assegnazione della retribuzione variabile *(in attuazione del considerando 62 e dell'art. 94 della CRD IV)*;
4. Vincolo all'erogazione di almeno un terzo della retribuzione individuale complessiva dei top manager all'effettivo conseguimento, nell'esercizio d'impresa dell'anno precedente, di obiettivi verificabili di natura "sociale" quali, a titolo esemplificativo:
a. la crescita dell'occupazione;
b. la stabilità di valore del risparmio affidato alla banca e la stabilità di valore nel tempo dei prodotti finanziari emessi;
c. la qualità della attività creditizia (intesa sia come effettiva incidenza di questa quale "gestione caratteristica" bancaria, sia come qualità del credito erogato, sia come qualità della gestione successiva all'erogazione, sia infine come coerenza tra tipologia di credito erogato e bisogno espresso dal tessuto economico territoriale);
d. l'offerta gratuita o il finanziamento alla clientela di programmi di educazione finanziaria;
e. l'attuazione di campagne formative rivolte al personale, che in coerenza con il punto precedente ne accresca le competenze finalizzate ad aumentare la qualità del servizio;
5. Assunzione di iniziative volte a implementare una comune "cultura del rispetto delle regole" tra i vari stakeholder: che inglobi, insieme alle normative di legge – in particolare in materia di antiriciclaggio e Mifid – anche il rispetto delle normative contrattuali, con l'obiettivo di contenere la vertenzialità di lavoro e di migliorare la qualità delle politiche commerciali *(il riferimento normativo è, in particolare, agli obiettivi "sociali", di cui è*

peraltro resa obbligatoria informativa, delineati dalla Direttiva 2014/95/UE in particolare ai considerando 6, 7 e 18);
6. Divieto di pagamento di bonus in entrata *(in conformità alla ratio dell'art. 94 l. i) della CRD IV);*
7. Conformemente alle indicazioni europee *(art. 94, con particolare riferimento ai punti h), i) e n) CRD IV)*, inclusione dei bonus in uscita nelle remunerazioni da considerare variabili, con applicazione dei limiti quantitativi e qualitativi descritti ai punti 2, 3 e 4;
8. Obbligo di costituire una commissione paritetica, tra azienda e rappresentanze dei lavoratori, in ogni banca, per la verifica delle politiche di remunerazione manageriali *(e ciò in attuazione dell'art. 95, CRD IV, che istituisce il "comitato per le remunerazioni", e con riferimento alla sua composizione, raccogliere ed estendere i suggerimenti di cui al punto 11.2.2 degli Orientamenti Esma per sane politiche retributive, nonché del considerando 18 della Direttiva 2014/95/UE);*
9. Relazione annuale e parere consultivo obbligatorio da parte del referente della commissione paritetica sulle politiche salariali all'assemblea dei soci;
10. Necessità di ratifica o approvazione da parte dell'assemblea dei soci delle delibere concernenti i contenuti economici dei singoli contratti dei top manager, comprensivi dei contenuti dei sistemi incentivanti applicati.
In considerazione dell'oggettiva connessione tra sistemi di remunerazione e propensione all'azzardo gestionale, allo scopo di valorizzare le gestioni improntate a criteri di prudenza e trasparenza e di proteggere la collettività dalle potenziali negative conseguenze di gestioni, invece spregiudicate e opache, la mancata osservanza delle suddette prescrizioni darà luogo ai seguenti provvedimenti cautelativi:
- il mancato rispetto dei punti da 1 a 9 sarà considerato alla stregua di un fattore di rischio operativo nella valutazione dell'adeguatezza patrimoniale della banca e comporterà la necessità di accantonamento a riserva di un buffer, aggiuntivo al total capital ratio;
- il mancato rispetto delle prescrizioni di cui ai punti 3 e 4 darà luogo, oltre che alle conseguenze di cui al precedente alinea, alla limitazione di quanto previsto all'art. 12 c. 1 del D.lgs. 385/93 (Testo unico bancario) e, in particolare, all'inibizione della possibilità di procedere alla raccolta di pubblico risparmio attraverso l'emissione di obbligazioni convertibili in azioni proprie e di obbligazioni subordinate. Il provvedimento sarà assunto da Banca d'Italia nello svolgimento delle attribuzioni previste dallo stesso art. 12, cc. 5 e 7.

6. per punire i responsabili dei disastri bancari

Premessa

Proponiamo di introdurre una figura di reato concettualmente "riassuntiva": una sorta di "grundnorm", che consenta al giudice penale di valutare il potenziale criminoso "ulteriore" di comportamenti già di per sé singolarmente sanzionabili ma capaci, in un dato contesto, di generare anche allarme sociale e di risultare potenzialmente "plurioffensivi". L'introduzione di un'auspicabile nuova fattispecie di reato, consistente in quello che una dizione divulgativa, intimamente connessa alle ben note contingenze di recente intervenute in alcune aziende di credito, rappresenta quale "disastro bancario" e che invero, estesa nella portata applicativa all'intero ambito del settore finanziario, può nel suo complesso propriamente definirsi quale "disastro finanziario", colmerebbe perciò un evidente vuoto normativo del nostro sistema penale, dal momento che nessuna nuova fattispecie criminosa è ricavabile per analogia.
Dove troviamo, nel codice penale attuale, un richiamo all'allarme sociale connesso a condotte potenzialmente plurioffensive di un bene pubblico in ambito economico?
Nel titolo VII relativo ai "delitti contro la fede pubblica" (artt. 453-498 c.p.). La "fede pubblica" si identifica infatti con la fiducia della collettività in determinati oggetti, segni o simboli, sulla cui genuinità o veridicità deve potersi fare affidamento affinché venga garantita la certezza, la speditezza e la sicurezza del traffico economico e/o giuridico.
Dunque, è in questo capo, dal significato fortemente evocativo, che va inserito il nuovo reato di disastro finanziario.
Dove troviamo invece, nel codice penale attuale, uno schema incriminatorio "inclusivo" e "inglobante", innovativo perché idoneo a sanzionare, anche solo a titolo di colpa, quei comportamenti che mediante condotte (persino non istantanee, ma stratificate nel tempo), espongano a pericolo un numero indeterminato di persone?

Nella fattispecie del delitto di disastro ambientale, di cui all'art. 452 quater c.p., è appunto presente tutto ciò. Ivi, infatti si presuppone una nozione di "bene ambientale", di "ecosistema", che può essere utilmente letto "in parallelo" con il concetto di "fede pubblica". In pratica, intendiamo mutuare tale fattispecie di reato, sostituendo al concetto di "ecosistema" quello di "sistema economico", o "econosistema", per l'effetto di estendere al "disastro finanziario" lo stesso impianto normativo del "disastro ambientale".

Proposta

Ed ecco la proposta, costituita dai seguenti punti.
Introdurre al titolo VII - Codice penale, "Dei delitti contro la fede pubblica", un articolo 498 bis che sancisca:
"Chiunque, mediante la commissione delle fattispecie delittuose contenute nel presente capitolo, o di reati economici o finanziari, o di altri reati o di altri comportamenti costituenti illecito, cagiona un disastro finanziario è punito con la reclusione da cinque a quindici anni e, nei casi di cui al successivo punto 3), anche con l'interdizione dagli uffici direttivi delle persone giuridiche e delle imprese, dall'esercizio dell'ufficio di amministratore, sindaco, liquidatore, direttore generale e dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, nonché da ogni altro ufficio con potere di rappresentanza della persona giuridica o dell'impresa, per un periodo da tre a cinque anni.
Costituiscono disastro finanziario i comportamenti che, in violazione del principio di precauzione, determinano alternativamente:
1) un'alterazione irreversibile dell'affidamento che il pubblico ripone nella stabilità patrimoniale di banche, gruppi bancari, altri soggetti vigilati da Banca d'Italia e/o Consob, o del senso di fiducia e sicurezza delle relazioni giuridiche o nell'equilibrio del sistema economico-finanziario;
2) un'alterazione dell'affidamento che il pubblico ripone nella stabilità patrimoniale di banche, gruppi bancari, altri soggetti vigilati da Banca d'Italia e/o Consob o del senso di fiducia e sicurezza delle relazioni giuridiche o nell'equilibrio del sistema economico-finanziario, la cui eliminazione risulti particolarmente onerosa o conseguibile solo con provvedimenti eccezionali, ovvero di lunga durata;
3) un'alterazione dell'affidamento che il pubblico ripone nella stabilità patrimoniale di banche, gruppi bancari, altri soggetti vigilati da Banca d'Italia e/o Consob o del senso di fiducia e sicurezza delle relazioni giuridiche

o nell'equilibrio del sistema economico-finanziario, rilevante per l'estensione della compromissione o dei suoi effetti lesivi, ovvero per il numero delle persone offese o esposte a pericolo, ovvero in quanto compiuta da amministratori, direttori generali, sindaci e liquidatori di banche, gruppi bancari, altri soggetti vigilati da Banca d'Italia e/o Consob.
I comportamenti, i cui effetti siano rilevanti nei confronti di una molteplicità di risparmiatori, o altri titolari di rapporti bancari o finanziari, ovvero delle persone occupate, anche all'interno di un singolo soggetto vigilato da Banca d'Italia e/o Consob, costituiscono l'alterazione dell'affidamento che integra la presente fattispecie di reato e la pena può essere aumentata fino a un terzo.
Se i fatti sono commessi a titolo di colpa, le pene sono diminuite di un terzo.
Con la condanna è determinata la misura dell'interdizione temporanea dai pubblici uffici".
Occorrerà poi integrare i cosiddetti "reati-presupposto", di cui all'art. 25 bis del D.lgs. 231/2001, prevedendo sia sanzioni pecuniarie sia sanzioni interdittive.
Modifiche da introdurre all'art. 25 bis D.lgs. 231/2001(sub Reati di falsità in monete, carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento):
- Introdurre, anzitutto, il richiamo esplicito all'art. 498 bis c.p., quale nuova fattispecie di reato presupposto ai fini della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche.
E inoltre:
- in coda al c. 1 punto f bis, adde punto g:
"Per i delitti di cui all'art. 498 bis si applica all´ente la sanzione pecuniaria da quattrocento a mille quote. Se il prodotto o il profitto conseguito dall'ente è di rilevante entità, la sanzione è aumentata fino a dieci volte tale prodotto o profitto" (la misura della sanzione pecuniaria è equiparata a quanto previsto dall'art. 25 sexies dello stesso D.lgs. 231, che riguarda l'inserimento degli abusi di mercato tra i reati-presupposto).
- in coda al c. 2, adde il nuovo c. 3:
"Nei casi di condanna per i delitti di cui all'art. 498 bis del codice penale, si applicano all'ente le sanzioni interdittive previste dall'art. 15 del presente decreto" (si tratta delle gestione commissariale, in luogo della sospensione dell'attività d'impresa).
Occorrerà, infine, integrare l'art. 5 del D.lgs. 231/2001, introducendo una

limitazione all'esimente prevista dall'attuale c. 3. Tale fattispecie riguarderà espressamente banche, gruppi bancari, altri soggetti vigilati da Banca d'Italia e/o Consob, per i quali viene introdotto un presidio rafforzato per la verifica di idoneità dei modelli organizzativi, con particolare riferimento al rischio di reato ex art. 498 bis c.p. (che, in quanto nuova fattispecie, obbligherà gli enti a una revisione degli attuali modelli).
- dunque, in coda al c. 3, adde il nuovo c. 4):
"Se soggetto vigilato da Banca d'Italia e/o Consob, l´ente non risponde, ai sensi e per gli effetti di cui al comma precedente, qualora i modelli di organizzazione e di gestione adottati o da adottare siano stati comunicati al Ministero dell'Economia e delle Finanze, che nei successivi 90 giorni valida i modelli o formula osservazioni sulla loro idoneità a prevenire i reati" (l'ipotesi espande, in maniera pervasiva e a un tempo specifica per il nostro settore, la previsione dell'attuale c. 3 dell'art. 6 D.lgs. 231/2001, ponendo a carico del Mef un potere-dovere di intervento a scopo di prevenzione).

La Procura dedicata ai reati finanziari

First Cisl ritiene che l'introduzione di una "grundnorm" attinente al reato di disastro bancario e finanziario, in quanto omnicomprensiva e riassuntiva degli illeciti capaci di generare allarme sociale, postuli l'esigenza di un più efficace e diverso coordinamento delle attività inquirenti a mezzo di una Procura nazionale appositamente istituita.
Al fine di favorire l'attività della funzione inquirente e di quella giudicante si ritengono necessari congrui investimenti, nonché l'attivazione di rapporti permanenti con le Autorità di vigilanza, tesi a rendere disponibili supporti formativi specialistici e continui, tali da consentire il costante e profondo aggiornamento delle necessarie competenze su materie molto complesse e in costante evoluzione, quali quelle relative al contrasto dei reati economico-finanziari e, ancora più specificamente, dei reati societari.

AdessoBanca!

AdessoBanca!

✓ MANIFESTO PER LA TUTELA DEL RISPARMIO E DEL LAVORO

VERSO UNA RIFORMA SOCIALMENTE UTILE DEL SISTEMA BANCARIO

Le banche non sono case da gioco! Devono tornare a essere la cassaforte del risparmio degli italiani, il terreno fertile su cui far crescere le risorse del Paese. Le banche non comprano e non vendono denaro, ma fiducia. La fiducia dei risparmiatori, delle famiglie, delle imprese. Una fiducia che è stata in troppi casi tradita.

Questo manifesto, con i suoi 6 obiettivi, vuole contribuire a riportare le banche al servizio dello sviluppo economico sostenibile, del risparmio, degli investimenti, del lavoro, della professionalità. Perché vogliamo continuare a credere che sia possibile produrre utili senza rinunciare a essere coerenti con quanto affermano gli articoli 41 e 47 della Costituzione in materia di responsabilità sociale, tutela del risparmio e sviluppo del credito.

CISL FIRST CISL

01 Per restituire le banche ai CITTADINI

- ✓ Vantaggi fiscali per gli investimenti stabili nel capitale delle banche.
- ✓ Esenzione fiscale e contributiva per i redditi da lavoro destinati all'acquisizione stabile di capitale da parte dei dipendenti della banca.
- ✓ Vincolo per tutte le banche alla costituzione di un voting trust dei piccoli azionisti che abbia lo scopo di esercitare il voto nelle assemblee in base a obiettivi di carattere sociale (tutela del territorio, dell'occupazione, del risparmio e dei piccoli azionisti, politiche creditizie per la piccola e media impresa, politiche salariali responsabili).
- ✓ Rappresentanza minima obbligatoria dei dipendenti negli organi sociali elettivi di controllo e presenza di almeno un componente indicato da Banca d'Italia di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze negli organi sociali elettivi di amministrazione di ogni banca.

02 Per liberare i LAVORATORI dalle pressioni commerciali e fare educazione finanziaria

- ✓ Presenza di un componente a tutela dei risparmiatori e di un componente espressione dei lavoratori nelle funzioni aziendali di controllo - in particolare nelle funzioni di compliance - delle banche.
- ✓ Istituzione obbligatoria di commissioni bilaterali tra banche e rappresentanti dei lavoratori per la verifica delle politiche commerciali e dei sistemi premianti, con compito di relazione annuale all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.
- ✓ Obbligo per le banche di approntare specifiche offerte formative per migliorare le competenze finanziarie dei clienti.

03 Per salvaguardare i RISPARMIATORI

- ✓ Definizione per ciascun cittadino di un unico questionario Mifid valido in qualunque banca e gestito da un'unica centrale Mifid nazionale.
- ✓ Attribuzione alla Consob della responsabilità di verificare l'effettiva rischiosità dei prodotti finanziari venduti dalle banche e di vigilare sulle anomalie dei profili Mifid.
- ✓ Divieto per le banche di utilizzare finestre temporali ristrette per la vendita di prodotti finanziari.

04 Per dare valore agli NPL e combattere speculazioni e abusi

- ✓ Defiscalizzazione degli utili di società costituite da vari soggetti sociali ed economici (banche, fondazioni, imprese e loro associazioni, fondi per lo sviluppo, dipendenti) per l'acquisto degli NPL al loro valore effettivo, allo scopo di gestire in modo paziente il recupero dei crediti e di evitare dissesti nelle banche, aiutando famiglie e imprese in difficoltà e smascherando le truffe e gli abusi.
- ✓ Assegnazione di quote di partecipazione nelle banche cedenti ai soggetti sociali ed economici aderenti alle società di gestione degli NPL.
- ✓ Applicazione del contratto bancario al personale delle società di recupero degli NPL.

05 Per retribuire in modo responsabile i TOP MANAGER

- ✓ Determinazione e immediata applicazione di un tetto massimo ai compensi dei top manager delle banche e abolizione dei bonus in entrata e in uscita.
- ✓ Adeguamento dei compensi dei top manager delle aziende bancarie, sia per i contratti in corso che per quelli futuri, alle indicazioni delle direttive europee in merito al rapporto tra quota fissa e quota variabile con obbligo di vincolare almeno un terzo dei compensi complessivi al raggiungimento di obiettivi di interesse sociale e di legare la parte variabile a obiettivi di medio-lungo termine.
- ✓ Innalzamento dei requisiti di capitale per le banche che non rispettino i tetti retributivi dei top manager e sospensione dell'autorizzazione all'emissione di prodotti finanziari in caso di mancata attribuzione di obiettivi di carattere sociale.
- ✓ Costituzione in ogni banca di una commissione paritetica tra azienda, rappresentanze dei dipendenti e Banca d'Italia per la verifica delle politiche di remunerazione dei top manager, con il compito di relazionare l'Assemblea dei Soci esprimendo un parere motivato sulla congruità dei compensi.
- ✓ Obbligo di sottoporre all'Assemblea dei Soci la ratifica dei contenuti economici dei contratti dei top manager.

06 Per punire i responsabili dei DISASTRI BANCARI

- ✓ Accorpamento in un'unica nuova legge per tutti i reati economici che provocano allarme sociale e minano la fiducia nel sistema finanziario.
- ✓ Istituzione del reato di disastro bancario con specifiche aggravanti per i danni che i top manager responsabili dei dissesti delle banche procurano all'occupazione e al risparmio privato.
- ✓ Creazione di una Procura dedicata ai reati finanziari.

www.adessobanca.it

Allegato 4

FIRST CISL
Federazione Italiana Reti dei Servizi del Terziario
BANCHE - ASSICURAZIONI - RISCOSSIONI - AUTHORITY

TAVOLA SINOTTICA SISTEMI INCENTIVANTI FORNITI DA ABI NEL 2019

Confronto Sistemi di Incentivazione Abi forniti nel 2019	Anno di riferimento	Sistema incentivante o Premio Variabile di risultato?	Cancelli di attivazione	Elementi di discrezionalità	È stato tenuto conto del personale che fornisce contributi indiretti al raggiungimento degli obiettivi come previsto dall'art. 51 CCNL Abi ?	Vengono rispettati i criteri di oggettività e trasparenza prescritti dall'art. 51 CCNL Abi?	Se si tratta di Premio Unico di Risultato presenta i criteri di variabilità ed effettiva correlazione con i risultati dell'impresa come prescritto dall'art. 52 CCNL Abi?	Vi sono elementi di contrasto con gli obiettivi e valori aziendali, le strategie di lungo periodo o le politiche di prudente gestione del rischio della banca? circ. 285 Banca D'Italia Tit. IV Cap. II - Sez. I art. 5	Il sistema è disegnato in modo tale da favorire il rispetto del complesso delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie? circ. 285 Banca D'Italia Tit. IV Cap. II - Sez. I art. 5	I parametri a cui rapportare l'ammontare delle retribuzioni sono ben individuati, oggettivi e di immediata valutazione? Qualora siano utilizzate valutazioni discrezionali, sono chiari e predeterminati i criteri su cui queste si basano e l'intero processo decisionale è opportunamente esplicitato e documentato? Circolare 285 Banca D'Italia - Tit. IV Cap. II - Sez. II par. 2.1.	Ci sono indicazioni in contrasto con il dovere di agire nel miglior interesse del cliente? Regolamento Intermediari CONSOB art. 93	Ci sono indicazioni che potrebbero incentivare il personale a raccomandare ai clienti al dettaglio un particolare strumento finanziario, anche se può essere offerto uno strumento differente, più adatto alle esigenze del cliente. Regolamento Intermediari CONSOB art. 93	Sono inserite idonee misure per identificare e prevenire o gestire i conflitti di interesse che potrebbero insorgere tra tali imprese, inclusi i dirigenti, i dipendenti e gli agenti collegati o le persone direttamente o indirettamente connesse e i loro clienti o tra due clienti al momento della prestazione di qualunque servizio di investimento o servizio accessorio o di una combinazione di tali servizi? Mifid II art. 23	Sono state adottate politiche retributive per tutte le persone che potrebbero influire sul servizio fornito comprese le persone che supervisionano gli addetti alle vendite come i superiori diretti? Regolamento Delegato Ue 2017/565 punto (41)	Il sistema è basato prevalentemente su criteri commerciali quantitativi? Regolamento Delegato UE 2017/575 art. 27	I criteri qualitativi inseriti riflettono la conformità alla regolamentazione applicabile, l'equo trattamento dei clienti e la qualità dei servizi prestati ai clienti? Regolamento Delegato UE 2017/575 art. 27	NOTE GENERALI
BANCA 1	2019	Sistema Incentivante	SI Common Equity Tier 1 Ratio - Liquidity Coverage Ratio - Obiettivo reputazionale (soglia reclami) - Obiettivo redditività Sono previste poi per la rete retail una condizione di accesso e una di esclusione	SI Par. 1 - RETE RETAIL: montepremi ripartito solo tra personale commerciale su proposta del DDF in base al contributo al raggiungimento degli obiettivi incentivati e non alle ore lavorate. Par. 6 - Stessa indicazione del punto precedente	NO Il personale non commerciale di rete retail non partecipa	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo		NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Il montepremi complessivo non può essere superiore al 15% dell'Utile attività corrente. Per il resto mancano gli importi delle singole schede. Le valutazioni discrezionali non sono opportunamente esplicitate né documentate	NO No, anche se su questo punto è impossibile dare un giudizio senza poter visionare le schede obiettivo.	NO No, anche se su questo punto è impossibile dare un giudizio senza poter visionare le schede obiettivo.	NO No, anche se su questo punto è impossibile dare un giudizio senza poter visionare le schede obiettivo.	NO No, anche se su questo punto è impossibile dare un giudizio senza poter visionare le schede obiettivo.	NO No, anche se su questo punto è impossibile dare un giudizio senza poter visionare le schede obiettivo.	NO No, anche se su questo punto è impossibile dare un giudizio senza poter visionare le schede obiettivo.	
BANCA 2	2019	Premio Variabile di Risultato	SI Utile netto maggiore di 0. Common Equity Tier 1: 11,05 Net stable Funding Ratio: 86% Utile netto ante imposte superiore al 75% del budget (come modulatore premio erogabile)	SI Il 25% del premio, denominato "Premio di eccellenza" viene destinato alle migliori performance di struttura senza declinare alcuna ulteriore specifica, lasciando quindi spazio ad ampi margini di discrezionalità	SI il sistema parla di distribuzione in maniera omogenea a tutte le risorse appartenenti alle categorie delle Aree Professionali e dei Quadri Direttivi	NI Il sistema appare solo parzialmente oggettivo ma non completamente trasparente. Si parla di obiettivi di struttura senza poi declinarli e la parte discrezionale del premio di eccellenza non appare oggettiva ma inevitabilmente soggettiva.	SI Tutto sommato appare di si; è sicuramente variabile prevedendo decrementi ed incrementi ed appare agganciato ai risultati di impresa.	NI Non in contrasto me nemmeno elementi che favoriscano tali indicazioni. Non vi sono infatti declinazioni riguardanti il lungo periodo e appaiono assenti riferimento alla gestione del rischio della banca, se non nei cancelli di ingresso. Tali elementi potrebbero trovare posto negli obiettivi di struttura che però appaiono non comunicati, salvo l'impegno aziendale a comunicarli successivamente all'approvazione del budget	NI Le uniche indicazioni in tal senso riguardano la decurtazione del premio in caso di provvedimento disciplinare o al giudizio professionale.	NO Non sono indicati gli ammontare dei premi. L'azienda si è impegnata a comunicarli, insieme alle schede obiettivo, dopo l'approvazione del budget, quindi senza l'opportuno confronto.Riguardo al premio di eccellenza, altamente discrezionale, si parla in generale di "migliori performance".	NO No, anche se su questo punto è impossibile dare un giudizio senza poter visionare le schede obiettivo. L'azienda si è impegnata a farle visionare al sindacato successivamente all'approvazione del budget.	NO No, anche se su questo punto è impossibile dare un giudizio senza poter visionare le schede obiettivo. L'azienda si è impegnata a farle visionare al sindacato successivamente all'approvazione del budget.	NO No, anche se su questo punto è impossibile dare un giudizio senza poter visionare le schede obiettivo. L'azienda si è impegnata a farle visionare al sindacato successivamente all'approvazione del budget.	NO No, anche se su questo punto è impossibile dare un giudizio senza poter visionare le schede obiettivo. L'azienda si è impegnata a farle visionare al sindacato successivamente all'approvazione del budget.	NO No, anche se su questo punto è impossibile dare un giudizio senza poter visionare le schede obiettivo. L'azienda si è impegnata a farle visionare al sindacato successivamente all'approvazione del budget.	NO No, anche se su questo punto è impossibile dare un giudizio senza poter visionare le schede obiettivo. L'azienda si è impegnata a farle visionare al sindacato successivamente all'approvazione del budget.	L'informativa 'promessa' dall'azienda riguardo al montepremi e alle schede obiettivo avrebbe aiutato ad indicare con migliore precisione molti punti. Non sappiamo peraltro se tale informative è stata fornita, come presumiamo, successivamente alla chiusura del confronto con le OO.SS o, più probabilmente, non sia stata fornita affatto.
BANCA 3	2019	Sistema incentivante	SI Ogni scheda ha il suo	SI La valutazione qualitativa si appoggia in pratica al sistema di valutazione delle prestazioni che ha margini di discrezionalità	SI Sembra di si anche se ad esempio i ruoli di filiale vengono indicati in maniera generica e non è esplicato da nessuna parte che tutti partecipino al sistema	NO Riguardo all'oggettività è vero che sono presenti tutte le schede ma mancano gli importi, sia totali che per ruolo		NO Riguardo alla prudente gestione del rischio sono presenti KPI quantitativi in molte figure. Riguardo alle strategie di lungo periodo non ci sono indicazioni in contrasto evidente.	NI Ci sono KPI riguardanti le KYC scadute e un altro vago riferimento può essere contenuto nella valutazione del personale ma con tutti i dubbi del caso. E' vero che ci sono KPI su costo del rischio e fidi scaduti ma appaiono poca cosa. Il malus sul mancato raggiungimento della formazione obbligatoria, in assenza di adeguato impegno e organizzazione formativa aziendale, potrebbe ridursi ad indicazione vessatoria sui dipendenti riguardante invece inefficienza aziendale.	NI Non è indicato il totale dei premi né l'ammontare delle singole schede. La parte discrezionale inserita nella valutazione delle risorse dovrebbe essere esplicata nello specifico processo. Per il resto i meccanismi matematici sono chiari.	SI L'inserimento dell'obiettivo sulla raccolta netta gestita può indurre ad indirizzare verso tali prodotti e non altri potenzialmente migliori per i clienti (pag. 5). Sarebbe inoltre da approfondire l'indicazione riguardante il Cross Selling (pag 8).	SI L'inserimento dell'obiettivo sulla raccolta netta gestita può indurre ad indirizzare verso tali prodotti e non altri potenzialmente migliori per i clienti (pag. 5).	NO Ci sono KPI legati al gioco di squadra ma non misure specifiche in questo senso	NO Ci sono KPI legati al gioco di squadra ma non misure specifiche in questo senso	SI KPI Divisione Corporate Banking 70% sono obiettivi quantitativi ma anche gli altri appaiono fortemente squilibrati in questo senso	NO Ci sono KPI di conformità non ulteriormente dettagliati, KPI riguardanti le KYC scadute e poco altro	Il malus sul mancato raggiungimento della formazione obbligatoria, in assenza di adeguato impegno e organizzazione formativa aziendale, potrebbe ridursi ad indicazione vessatoria sui dipendenti riguardante invece inefficienza aziendale.
BANCA 4	2018-2020	Premio Variabile di Risultato	NO	NO	NO	SI Il sistema ha un meccanismo molto semplice ed assomiglia più ad un Vap che ad un sistema incentivante.	SI	NO Stante la semplicità del meccanismo non ci sono però nemmeno elementi a favore di tale indicazione.	NO Non ci sono indicatori in questo senso	SI I parametri sono oggettivi e non ci sono valutazioni discrezionali.	NO Gli indicatori di riferimento: risultato di gestione, raccolta e impieghi di per sé non sono in contrasto con il suddetto dovere.	NO	NO La semplicità del meccanismo porta con se che misure di questo tipo non siano inserite.	NO La semplicità del meccanismo porta con se che misure di questo tipo non siano inserite.	SI Totalmente	NO Non sono inseriti criteri qualitativi	Meccanismo molto semplice, più somigliante ad un Vap che ad un Sistema incentivante.
BANCA 5	2019	Premio Variabile di Risultato	Si Cet 1 ratio, LCR superiore al risk capacità e comunque bilancio non in perdita su valori normalizzati	SI La diminuzione del bonus in caso di reclami, accertamenti di Audit, Compliance è oggetto di valutazione discrezionale.	SI tutto il personale partecipa	NI Mancano sia gli importi totali che gli importi per categoria di partecipante. Ci sono meccanismi discrezionali di Malus. Per il resto il sistema sembra abbastanza oggettivo	SI	NO	SI Si, ci sono meccanismi di malus anche se alcuni di essi (ad es. i reclami) appaiono non effettivamente riconducibili all'operato del singolo	NI I parametri sono oggettivi anche se la variabilità legata ai meccanismi di malus e alla valutazione delle prestazioni porta con sé una certa discrezionalità. Anche per questo l'intero processo decisionale, seppur esplicitato, difficilmente può essere documentato	NO	NO	NO Misure apposite no.	NO	NI I due fattori che determinano il bonus, cioè il giudizio professionale e il raggiungimento dell'obiettivo di gruppo sembrano essere paritetici ma nel pratico il giudizio va solamente a determinare quale sia al diminuzione rispetto al massimo. Quindi il criterio è sostanzialmente economico me è difficile affermarlo in modo netto	NI Alcuni aspetti dei malus rispettano la conformità alla regolamentazione (ispezioni, audit ecc) mentre riguardo alla qualità dei servizi prestati ai clienti l'unico aspetto sembra essere la valutazione professionale. Nulla sull'equo trattamento dei clienti	I criteri base possono cambiare così come il montepremi massimo. Ma essendo un PVR non ci dovrebbe essere la partecipazione del sindacato?
BANCA 6	2019	Sistema Incentivante	SI Utile superiore al 50% del budget. Indicatori Risk Appetite Framework	SI La diminuzione dei bonus in caso di irregolarità emerse in corso di ispezioni o in altro modo è soggetta alla discrezionalità del direttore generale. È inoltre presente un bonus aggiuntivo a disposizione del DDF da distribuire in maniera totalmente discrezionale	NO Non viene contemplato il personale di sede centrale, che fornisce un contributo indiretto. Riguardo invece alla rete tutto il personale partecipa	NI Gli importi, seppur soggetti a possibile revisione, con esplicitati sia nel totale che in dettaglio. Le schede di budget però sono citate ma non pubblicate, quindi la trasparenza non è completa. I meccanismi hanno un buon grado di oggettività. Il bonus aggiuntivo però, è totalmente discrezionale.		NI L'inserimento eventuale di campagne prodotto nell'MBO può avere riflessi di brevissimo periodo e potenzialmente essere in contrasto con il lungo periodo.	SI Le violazioni della normativa, quando accertate, portano a meccanismi di malus che, seppur discrezionali in parte, vanno in questa direzione	NI I parametri e gli importi sono abbastanza ben individuati ed oggettivi. Riguardo alle parti che contengono elementi di discrezionalità comunque il processo decisionale non è documentato né esplicitato. Il Bonus aggiuntivo da distribuire a cura del DDF non presenta nessun criterio decisionale riguardo alla distrubuzione.	NI All'interno dell'MBO possono essere inserite campagne ma non su prodotti finanziari. Possono però essere introdotte campagne commerciali (dove non è indicata la non possibilità di inserire strumenti finanziari) che potrebbero portare a non agire nel miglior interesse del cliente.	NI All'interno dell'MBO possono essere inserite campagne ma non su prodotti finanziari. Possono però essere introdotte campagne commerciali (dove non è indicata la non possibilità di inserire strumenti finanziari) che potrebbero portare a non agire nel miglior interesse del cliente.	NO Ci sono meccanismi, per i quali i coordinatori aumentano i premi se più strutture sottoposte vanno a premio che potenzialmente possono andare nella direzione opposta, favorendo le pressioni commerciali senza alcun meccanismo che vada in senso opposto se non il malus in relazione a mancato rispetto di normative che però presenta elementi di discrezionalità	NO Viene solo previsto l'aumento del premio alle figure di coordinamento all'aumentare delle strutture sottoposte che vanno a premio, quindi senza alcun meccanismo che mitighi la possibilità di pressioni.	NI Le schede di budget non sono pubblicate e quindi non è possibile stabilirlo	NI Le schede di budget non sono pubblicate e quindi non è possibile stabilirlo	Trattasi di sistema incentivante per il personale di rete. Ne esiste uno anche per le direzioni?
BANCA 7	2019	Sistema Incentivante	SI (con deroghe) Utile netto GBS mag 0 Utile netto Banca mag 0 Cet 1 ratio GBS mag o = 11% In caso di risultati individuali/team eccellenti è possibile derogare al principio	SI *Il responsabile di area/servizio propone la ripartizione individuale del montepremi a consuntivo.* (pag.10). Tale indicazione, oltre ad essere discrezionale, non è supportata da ulteriori precise indicazioni.	NI *Regole generali: è compito di ogni responsabile fare in modo che tutti i collaboratori possano accedere al sistema incentivante. In linea generale, criteri di partecipazione che escludono a monte alcuni collaboratori dalla partecipazione possono avere un effetto negativo.* L'indicazione (pag.4) di esclusione dei colleghi che hanno svolto con diligenza l'attività ordinaria appare comunque equivoca. un cassiere come può partecipare? partecipa se fa tante operazioni? viene considerato utile contributo?	NO Il sistema presenta regole oggettive ma non presenta importi, nemmeno di montepremi totale. Vi sono aspetti discrezionali non trasparenti		NO Non ho trovato elementi specifici	SI Nelle singole schede ci sono però vincoli di accesso specifici che si riferiscono agli esiti delle visite ispettive, ai rilievi da compliance, alle anomalie su questionari antiriciclaggio. Altri criteri inseriti a riguardo sono la non premialità in caso di provvedimenti di sospensione. Ai partecipanti all'incentivanti va però a nocumento la presenza di reclami che vengono indicati in base al riflesso economico che gli stessi hanno avuto. Questo può essere un parametro altamente equivoco visto che il reclamo non necessariamente riflette (come invece affermato) la qualità degli investimenti ma può riflettere inefficienze e storture di responsabilità non riconducibili al collega (es. diamanti Banco BPM).	NI I parametri sono ben presenti, ma gli elementi discrezionali inseriti non vengono declinati in opportuno processo decisionale	SI Viene inserito (pag.46) in alcuni KPI un indicatore della qualità degli investimenti che va a confrontare l'utilizzo del simulatore per le operazioni di acquisto su prodotti in conflitto di interesse eseguite sul canale intranet. In buona sostanza se ho ben inteso il collega viene portato a seguire le indicazioni del simulatore aziendale.. Ma se il gestore ravvisa che il miglior interesse del cliente sia diverso da quello proposto dall'algoritmo, ha il dovere di proporre consulenza diversa. Questa indicazione è potenzialmente pericolosa.	SI Viene inserito (pag.46) in alcuni KPI un indicatore della qualità degli investimenti che va a confrontare l'utilizzo del simulatore per le operazioni di acquisto su prodotti in conflitto di interesse eseguite sul canale intranet. In buona sostanza se ho ben inteso il collega viene portato a seguire le indicazioni del simulatore aziendale.. Ma se il gestore ravvisa che il miglior interesse del cliente sia diverso da quello proposto dall'algoritmo, ha il dovere di proporre consulenza diversa. Questa indicazione è potenzialmente pericolosa.	NO Non ho trovato elementi specifici in tal senso	NO Nessuna indicazione specifica	SI L'indicazione a pag. 12 "*Gli obiettivi dei Responsabili delle Aree di Business e di Base Marketing (e tutte le schede KPI appartenenti a tali aree) dovranno includere almeno un KPI volto a valutare la correttezza e la conformità dei comportamenti assunti dagli operatori*" lascia intendere una residualità del concetto. Nelle singole schede ci sono vincoli di accesso specifici che si riferiscono agli esiti delle visite ispettive, ai rilievi da compliance, alle anomalie su questionari antiriciclaggio ma per quello che riguarda i pesi assegnati agli obiettivi son nella quasi totalità quantitativi	NI Vi sono alcuni KPI che si riferiscono agli esiti delle visite ispettive, ai rilievi da compliance, alle anomalie su questionari antiriciclaggio come vincoli di accesso specifici. Nulla su equo trattamento dei clienti e qualità dei servizi	
BANCA 8	2019	Sistema incentivante	SI (con deroghe) Gruppo: Utile netto maggiore di 0, Cet 1 Ratio di GBS maggiore/uguale al valore definito dalla capogruppo Società: utile netto ante eventi straordinari di SPC maggiore di 0 In caso di risultati individuali/team eccellenti è possibile derogare al principio	SI l'indicazione che "ogni responsabile è tenuto a NON assegnare/distribuire un premio obiettivo ai collaboratori che non hanno dimostrato di avere tali caratteristiche" (pag.9) pare concedere un potere di veto discrezionale. Per la rete viene evidenziata una non meglio definita ripartizione in base al ranking mentre per la sede la ripartizione viene fatta da parte dei Responsabili	NO *pag. 11: "non dovranno ricevere premio coloro che hanno svolto unicamente attività ordinaria e non hanno dato alcun contributo al raggiungimento degli obiettivi (in linea generale ci si aspetta che il 10% dei colleghi dell'area/servizio/ufficio non ricevano premi a consuntivo).* La definizione di attività ordinaria è equivoca, un cassiere come può partecipare? partecipa se fa tante operazioni? viene considerato utile contributo? L'indicazione percentuale è poi imbarazzante. TALE INDICAZIONE APPARE ANCHE IN CONTRASTO CON LE REGOLE GENERALI DELL'INCENTIVANTE DI GRUPPO	NO Il sistema presenta regole oggettive ma non presenta importi, nemmeno di montepremi totale. Vi sono aspetti discrezionali non trasparenti		NI tra i criteri, a pag. 9 vengono indicate "le responsabilità che il collaboratore si è assunto"; sembra un criterio piuttosto strano, di quali responsabilità si tratta? Se un collega rispetta le regole non si assume responsabilità… il criterio appare equivoco.	NI I soli criteri inseriti a riguardo sono la non premialità in caso di provvedimenti di sospensione	NI Vi sono parametri ma mancano i KPI. Per la rete viene evidenziata una non meglio definita ripartizione in base al ranking mentre per la sede la ripartizione viene fatta da parte dei Responsabili e non vengono declinati ulteriori elementi decisionali,	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	SI Già nelle premesse è scritto "5. gli obiettivi assegnati ai singoli, ove presenti, devono essere allineati agli obiettivi aziendali e **prevalentemente** riconducibili direttamente indirettamente al conto economico"	NO Già il terzo punto dei principi generali: "Il sistema incentivante remunera il raggiungimento/superamento degli obiettivi ambiziosi e non il buon svolgimento dell'attività ordinaria, ovvero il raggiungimento dei KPI che misurano l'attività ordinaria" è indicativo.	

Confronto Sistemi di Incentivazione Abi forniti nel 2019	Anno di riferimento	Sistema incentivante o Premio Variabile di risultato?	Cancelli di attivazione	Elementi di discrezionalità	È stato tenuto conto del personale che fornisce contributi indiretti al raggiungimento degli obiettivi come previsto dall'art. 51 CCNL Abi ?	Vengono rispettati i criteri di oggettività e trasparenza prescritti dall'art. 51 CCNL Abi?	Se si tratta di Premio Unico di Risultato presenta i criteri di variabilità ed effettiva correlazione con i risultati dell'impresa come prescritto dall'art. 52 CCNL Abi?	Vi sono elementi di contrasto con gli obiettivi e valori aziendali, le strategie di lungo periodo o le politiche di prudente gestione del rischio della banca? circ. 285 Banca D'Italia Tit. IV Cap. II - Sez. I art 5	Il sistema è disegnato in modo tale da favorire il rispetto del complesso delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie? circ. 285 Banca D'Italia Tit. IV Cap. II - Sez. I art. 5	I parametri a cui rapportare l'ammontare delle retribuzioni sono ben individuati, oggettivi e di immediata valutazione? Qualora siano utilizzate valutazioni discrezionali, sono chiari e predeterminati i criteri su cui queste si basano e l'intero processo decisionale è opportunamente esplicitato e documentato? Circolare 285 Banca D'Italia - Tit. IV Cap. II - Sez. II par. 2.1.	Ci sono indicazioni in contrasto con il dovere di agire nel miglior interesse del cliente? Regolamento Intermediari CONSOB art. 93	Ci sono indicazioni che potrebbero incentivare il personale a raccomandare ai clienti al dettaglio un particolare strumento finanziario, anche se può essere offerto uno strumento differente, più adatto alle esigenze del cliente. Regolamento Intermediari CONSOB art. 93	Sono inserite idonee misure per identificare e prevenire o gestire i conflitti di interesse che potrebbero insorgere tra tali imprese, inclusi i dirigenti, i dipendenti e gli agenti collegati o le persone direttamente o indirettamente connesse e i loro clienti o tra due clienti al momento della prestazione di qualunque servizio di investimento o servizio accessorio o di una combinazione di tali servizi? Mifid II art. 23	Sono state adottate politiche retributive per tutte le persone che potrebbero influire sul servizio fornito comprese le persone che supervisionano gli addetti alle vendite come i superiori diretti? Regolamento Delegato Ue 2017/565 punto (41)	Il sistema è basato prevalentemente su criteri commerciali quantitativi? Regolamento Delegato UE 2017/575 art. 27	I criteri qualitativi inseriti riflettono la conformità alla regolamentazione applicabile, l'equo trattamento dei clienti e la qualità dei servizi prestati ai clienti? Regolamento Delegato UE 2017/575 art. 27	NOTE GENERALI
BANCA 9	2018	Sistema Incentivante	SI fa riferimento alla policy	SI Per una parte del personale non sono previste schede obiettivo ma una "valutazione manageriale". Riguardo a quest'ultima viene indicato che *"ciascun responsabile illustrerà ai propri collaboratori gli obiettivi qual/quantitativi di struttura e i criteri in base ai quali sarà svolta la valutazione sugli stessi"* ma tale processo non è codificato. Vengono poi indicate non meglio precisate linee guida ma in sostanza il responsabile individuerà in autonomia chi premiare ed anche quanto (seppure all'interno di range prefissati di importi) (rif. pag. 6 regolamento)	SI Il personale non destinatario di specifiche schede (es. ODS, Addetti back office ecc) viene inserito nell'ambito della valutazione manageriale, altamente discrezionale. I Gestori privati a cui non è assegnato un portafoglio (ma comunque lo gestiscono) non partecipano come Gestori ma come addetti, creando un discrimine evidente	NI L'importo del premio è stato comunicato a voce dopo il termine del confronto in delegazione. Riguardo alla valutazione manageriale, che coinvolge un numero rilevante di dipendenti, si tratta di un processo soggettivo e non trasparente		NO Non ho trovato elementi specifici	NI Vi sono alcuni indicatori favorevoli all'interno delle schede in tal senso in tal senso, anche se vi sono aspetti che possono andare anche in senso contrario.	NI Non è presente né il totale del monte premi né le schede MBO con gli importi	NI Il Kpi presente in alcune schede riguardo la raccolta gestita può portare a privilegiare alcuni prodotti rispetto ad altri in regime di consulenza	NI Il Kpi presente in alcune schede riguardo la raccolta gestita può portare a privilegiare alcuni prodotti rispetto ad altri in regime di consulenza	NO I Gestori privati a cui non è assegnato un portafoglio (ma comunque lo gestiscono) non partecipano come Gestori ma come addetti, creando un discrimine evidente E creando un conflitto tra colleghi aventi identica mansione ma trattamenti diversi. Nella scheda del referente controlli l'obiettivo con il maggior peso è il MINT, cosa che può portare ad un conflitto di interesse con la stessa funzione assolta	NO Nessuna indicazione specifica	SI I KPI qualitativi nelle schede sono sempre gli ultimi due, con un peso del 30%	NI Riguardano quasi sempre la soddisfazione del cliente (TRIM Index) e la valutazione professionale.	
BANCA 10	2019	Sistema Incentivante	SI vedi pag. 3 slides policy	SI Per una parte del personale non sono previste schede obiettivo ma una "valutazione manageriale". Riguardo a quest'ultima viene indicato che *"ciascun responsabile illustrerà ai propri collaboratori gli obiettivi qual/quantitativi di struttura e i criteri in base ai quali sarà svolta la valutazione sugli stessi"* ma tale processo non è codificato. Vengono poi indicate non meglio precisate linee guida ma in sostanza il responsabile individuerà in autonomia chi premiare ed anche quanto (seppure all'interno di range prefissati di importi) (rif. pag. 6 regolamento)	SI Il personale non destinatario di specifiche schede (es. ODS, Addetti back office ecc) viene inserito nell'ambito della valutazione manageriale, altamente discrezionale. I Gestori privati a cui non è assegnato un portafoglio (ma comunque lo gestiscono) non partecipano come Gestori ma come addetti, creando un discrimine evidente	NI L'importo del premio è stato comunicato a voce dopo il termine del confronto in delegazione. Riguardo alla valutazione manageriale, che coinvolge un numero rilevante di dipendenti, si tratta di un processo soggettivo e non trasparente		NO Non ho trovato elementi specifici	NI Vi sono alcuni indicatori favorevoli all'interno delle schede in tal senso in tal senso, anche se vi sono aspetti che possono andare anche in senso contrario.	NI Sono presenti gli importi delle schede mentre il totale è stato solo detto a voce in delegazione. Riguardo alle valutazioni discrezionali vengono indicate non meglio precisate linee guida ma in sostanza il responsabile individuerà in autonomia chi premiare ed anche quanto (seppure all'interno di range prefissati di importi) (rif. pag. 6 regolamento). Il processo decisionale è quindi solo parzialmente esplicitato e comunque non sufficientemente documentato	NI Il Kpi presente in alcune schede riguardo la raccolta gestita può portare a privilegiare alcuni prodotti rispetto ad altri in regime di consulenza	NI Il Kpi presente in alcune schede riguardo la raccolta gestita può portare a privilegiare alcuni prodotti rispetto ad altri in regime di consulenza	NO I Gestori privati a cui non è assegnato un portafoglio (ma comunque lo gestiscono) non partecipano come Gestori ma come addetti, creando un discrimine evidente E creando un conflitto tra colleghi aventi identica mansione ma trattamenti diversi. Nella scheda del referente controlli l'obiettivo con il maggior peso è il MINT, cosa che può portare ad un conflitto di interesse con la stessa funzione assolta	NO Nessuna indicazione specifica	SI Nelle schede i KPI qualitativi sono sempre gli ultimi due per un peso del 40%. In uno dei due, denominato "Indicatore qualitativo", confluiscono ambiti che esulano dal controllo del destinatario della scheda (es. clienti con estratto conto online - dipende dalla volontà del cliente) - numero reclami, che può dipendere da inefficienza aziendale - tempi medi di delibera in facoltà di area, che impattano sulla scheda della filiale (!) - ore ATM fuori servizio, che può dipendere da tanti fattori tecnici - fruizione corsi Fad, per i quali entra in gioco anche la disorganizzazione aziendale). Alcuni aspetti inseriti nei KPI qualitativi sono di natura commerciale e andrebbero inseriti tra quelli quantitativi (recapiti estratti conto online, abilitazione servizi internet) monte di tutto è presente un coefficiente di rettifica del montepremi che fa riferimento al rischio reputazione e al rischio antiriciclaggio che dipendono in gran parte da motivazioni attribuibili all'azienda (vedi caso diamanti)	NI Parte dei contenuti dei KPI qualitativi riflettono questi aspetti, mentre altri no, avendo carattere commerciale (recapiti estratti conto online, abilitazione servizi internet) e quindi andrebbero inseriti nella parte quantitativa dei KPI	
BANCA 11	2019	Sistema Incentivante	SI Liquidità (LCR e NSFR) Patrimonio (Total capital Ratio mag = 12,45% - Cet 1 mag = 11,78%) Redditività (tile mag = 75% budget) Requisiti di ingresso anche nelle singole schede	SI La ripartizione e l'assegnazione finale dei incentivi al personale di filiale dovrà essere concordata tra il responsabile di filiale e il capo area e quindi proposta alla direzione risorse ed alla direzione supporto e governo di rete. Il processo è quindi discrezionale	SI Si (vedi colonna precedente) ma il processo è discrezionale	NI Mancano gli importi sia totali che di ruolo, le schede hanno meccanismi oggettivi e trasparenti ma pesa la quota destinata alla squadra di filiale per gli ampi margini di discrezionalità		NO Non ho trovato elementi specifici	SI I cancelli di accesso sulle singole schede vanno nella direzione di dare prevalenza al rispetto delle normative	NI Mancano gli importi sia totali che di ruolo, le schede hanno meccanismi oggettivi e trasparenti ma pesa la quota destinata alla squadra di filiale per gli ampi margini di discrezionalità nei quali il processo decisionale non è sufficientemente esplicitato né documentato	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica ma positiva l'introduzione di cancelli qualitativi che vanno nella direzione di dare prevalenza al rispetto delle normative	NO Nessuna indicazione specifica ma anche per il capo filiale l'introduzione di cancelli qualitativi può aiutare in questo senso	NO L'impossibilità di accedere all'incentivo se non si superano i cancelli qualitativi dà a questi ultimi prevalenza rispetto al resto	SI	
BANCA 12	2018	Sistema Incentivante	SI Cet 1 - LCR - RORWA	SI È presente la possibilità di erogare gratifiche. L'unica indicazione a riguardo è "nel rispetto delle norme contrattuali" In caso di provvedimento disciplinare, la DG PUÒ prevedere l'abbattimento del bonus. Anche qua quindi c'è una valutazione discrezionale Entra in ballo anche la valutazione delle prestazioni che contiene aspetti discrezionali.	SI Sono presenti anche i ruoli operativi di supporto.	NI Il sistema è oggettivo e trasparente salvo quanto previsto negli elementi di discrezionalità		NO Non ho trovato elementi specifici	SI Si, se consideriamo la parte qualitativa e i correttivi riguardanti il rispetto della normativa	NI Sono presenti gli importi e i meccanismi appaiono oggettivi, ma sulle valutazioni discrezionali il processo non è esplicitato né documentato	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica ma una buona presenza di indicatori qualitative che possono favorire tali aspetti	NO Nessuna indicazione specifica	SI E' esplicitamente dichiarato che "la performance complessiva è pari alla media ponderata di prestazione quantitativa (peso 70%) e Valutazione qualitativa (peso 30%). Vi sono però dei correttivi che possono arrivare anche al 35% e che includono reclami, disguidi operativi, visite ispettive quindi a seconda dei casi la parte qualitativa può incidere di più o di meno. Segnaliamo che tra i correttivi c'è anche il rispetto del piano ferie, che può essere penalizzante in quanto la variazione può essere correlata ad esigenze personali particolari. Anche la partecipazione ai corsi obbligatori può riflettere inefficienze aziendali	SI	
BANCA 13	2018	Sistema Incentivante	SI Utile netto/RWA pari a 0,92% con soglia di attivazione a -15%. In aggiunta ulteriori cancelli per ogni canale	SI La valutazione qualitativa si appoggia anche al sistema di valutazione delle prestazioni che ha margini di discrezionalità	SI Tutto il personale è destinatario del sistema incentivante	SI Il sistema presenta meccanismi tutto sommato oggettivi		NO Non ho trovato elementi specifici	SI Si, se consideriamo la parte qualitativa e i correttivi riguardanti il rispetto della normativa	SI anche se bisognerebbe conoscere il processo decisionale riguardante la valutazione delle prestazioni	NI In alcuni casi l'indicatore riguardante la raccolta gestita potrebbe portare a non agire nel rispetto del miglior interesse del cliente	NI In alcuni casi l'indicatore riguardante la raccolta gestita potrebbe portare a non agire nel rispetto del miglior interesse del cliente	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	NO Sia il giudizio professionale che gli esiti delle visite ispettive e un indicatore che riguarda i controlli permanenti possono azzerare il premio	SI Vi sono correttivi riguardanti le visite ispettive e i controlli permanenti che vanno in questo senso	
BANCA 14	2018	Premio Variabile di Risultato	SI Ratios patrimoniali (CET1 - TIER1 - TCR), indicatore di liquidità (LCR), indicatore di profitto organizzativo (per misurare la conformità complessiva ai processi)	SI *L'indicatore di profilo organizzativo è dato dell'esito della valutazione della funzione di compliance relativa ai presidi che la banca pone in essere per contenere il rischio di conformità. Quindi non riguarda il comportamento dei soggetti destinatari del premio ma dell'azienda ed è in mano a funzione, seppur formalmente autonoma, aziendale.*	SI Tutto il personale è destinatario del PVR	NI I criteri sono solo parzialmente delineati, gli obiettivi qual/quantitativi, di riduzione costi e gli indicatori qualitativi adeguati a misurare il rischio sono solo esemplificati.	SI	NO Non ho trovato elementi specifici	NI Per saperlo bisognerebbe conoscere il dettaglio degli indicatori	NI Solo parzialmente visto che manca il dettaglio	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	NI Mancando il dettaglio e il relativo peso degli indicatori non è possibile stabilirlo	NI In teoria si, ma bisognerebbe poter conoscere il dettaglio degli indicatori	
BANCA 15	2019	Sistema Incentivante	SI Diversi per ogni scheda	SI Vi sono enormi spazi di discrezionalità, gli obiettivi sono spiegati in modo molto vago	SI Tutto il personale è destinatario del sistema incentivante	NO Criteri troppo vaghi e con elevati spazi di soggettività		NI Essendo molto vaghi i criteri e non esplicite le singole schede non è possibile affermarlo	NI La valutazione dei comportamenti organizzativi, che fa parte dell'incentive, viene solo accennata e probabilmente c'è un processo a parte che qua non viene spiegato	NO I parametri sono indicati in maniera vaga e potrebbero essere declinati in modi molto diversi. Vi sono ampi spazi di discrezionalità ed i criteri su cui si basano non sono esplicitati o documentati	NO Nessuna indicazione specifica ma solo perché mancano indicazioni precise	NO Nessuna indicazione specifica ma solo perché mancano indicazioni precise	NO Nessuna indicazione specifica ma solo perché mancano indicazioni precise	NO Nessuna indicazione specifica	NI Mancando il dettaglio e il relativo peso degli indicatori non è possibile stabilirlo	NI Bisognerebbe conoscere i dettagli della valutazione dei comportamenti organizzativi o degli altri indicatori qualitativi inseriti	
BANCA 16	Non desumibile	Sistema Incentivante	SI Utile al lordo imposte mag 0. RAF Common Tier 1, Total Capital Ratio, Leverage Ratio, Liquidity Coverage Ratio, Net stable funding Ratio e Survival Period nei limiti della soglia risk capacity	Dato non desumibile dal solo documento di sintesi consegnato (estratto)	NO Il sistema riguarda i dipendenti con maggiore rilevanza prestata allo sviluppo del business della banca (circa il 30% della popolazione)	Dato non desumibile dal solo documento di sintesi consegnato (estratto).		Dato non desumibile dal solo documento di sintesi consegnato (estratto)	Dato non desumibile dal solo documento di sintesi consegnato (estratto)	Dato non desumibile dal solo documento di sintesi consegnato (estratto)	Dato non desumibile dal solo documento di sintesi consegnato (estratto)	Dato non desumibile dal solo documento di sintesi consegnato (estratto)	Dato non desumibile dal solo documento di sintesi consegnato (estratto)	Dato non desumibile dal solo documento di sintesi consegnato (estratto)	Dato non desumibile dal solo documento di sintesi consegnato (estratto)	Dato non desumibile dal solo documento di sintesi consegnato (estratto)	Dato non desumibile dal solo documento di sintesi consegnato (estratto)	È stato consegnato solo documento di sintesi (una pagina) dove non si capisce nemmeno l'anno a cui si riferisce l'incentivante
BANCA 17	2018	Sistema Incentivante	SI Cet 1 - MSC Total Asset	SI L'intero sistema incentivante può essere revocato per cambiamenti di ruolo, normativa, policy. Nulla di certo insomma.	NO E' rivolto ai Dirigenti e ai quadri con responsabilità di struttura o su processi e/o progetti funzionali alla generazione di profitto	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo		NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo. Importi non presenti né come totali né per le singole schede	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NO Nessuna indicazione specifica	SI E' esplicitato che il massimo peso degli obiettivi qualitativi è del 40%	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	Informazioni assolutamente carenti per una valutazione puntuale	
BANCA 18	dal 2006	Sistema Incentivante	No Ma non è stato possibile esaminare il dettaglio del sistema, solo un estratto del Cia del 2006	SI "al di sotto di una soglia di raggiungimento degli obiettivi pari al 70% (...) l'erogazione del premio sarà integralmente discrezionale Gli obiettivi assegnati possono essere modificati anche totalmente entro un mese dal verificarsi degli stessi.	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo. Da alcune frasi sembra che sia coinvolto tutto il personale ma non possiamo dirlo con certezza	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo		NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo. Importi non presenti né come totali né per le singole schede	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NO Nessuna indicazione specifica	NI Impossibile stabilirlo, mancano gli elementi	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	Si fa riferimento a CIA del 2006. Nota positiva: le schede vengono prodotte a dicembre e quindi sono note agli interessati già entro la fine di febbraio. Il processo assomiglia più ad una valutazione delle prestazioni che ad un sistema incentivante ma comunque non è stato possibile visionare le schede obiettivo
BANCA 19	2019	Sistema Incentivante	SI KPI primario - incassi di team	NO Il sistema è sostanzialmente "matematico" con qualche piccola, praticamente non significante, eccezione "*la direzione si riserva in tali casi di dedurre l'eventuale target dal periodo di riferimento*"	NO Il sistema incentivante è dedicato al personale dedicato all'attività di recupero crediti all'interno delle strutture indicate in un allegato (non visionabile)	NI Il sistema appare discretamente oggettivo ma non è possibile visionare i KPI "accessori"		NO Sembra di no, ma bisognerebbe poter visionare i KPI accessori	NO È un sistema sostanzialmente matematico su obiettivi di incasso	SI È un sistema sostanzialmente matematico su obiettivi di incasso. Importi non presenti né come totali né per le singole schede	NO Nessuna indicazione specifica ma bisognerebbe visionare le schede KPI accessorie	NO Nessuna indicazione specifica ma bisognerebbe visionare le schede KPI accessorie	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	SI Totalmente, a meno che ci sia qualche indicazione ulteriore nei Kpi accessori, non visionabili	I criteri qualitativi non sono inseriti	

Confronto Sistemi di Incentivazione Abi forniti nel 2019	Anno di riferimento	Sistema incentivante o Premio Variabile di risultato?	Cancelli di attivazione	Elementi di discrezionalità	È stato tenuto conto del personale che fornisce contributi indiretti al raggiungimento degli obiettivi come previsto dall'art. 51 CCNL Abi ?	Vengono rispettati i criteri di oggettività e trasparenza prescritti dall'art. 51 CCNL Abi?	Se si tratta di Premio Unico di Risultato presenta i criteri di variabilità ed effettiva correlazione con i risultati dell'impresa come prescritto dall'art. 52 CCNL Abi?	Vi sono elementi di contrasto con gli obiettivi e valori aziendali, le strategie di lungo periodo o le politiche di prudente gestione del rischio della banca? circ. 285 Banca D'Italia Tit. IV Cap. II - Sez. I art 5	Il sistema è disegnato in modo tale da favorire il rispetto del complesso delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie? circ. 285 Banca D'Italia Tit. IV Cap. II - Sez. I art. 5	I parametri a cui rapportare l'ammontare delle retribuzioni sono ben individuati, oggettivi e di immediata valutazione? Qualora siano utilizzate valutazioni discrezionali, sono chiari e predeterminati i criteri su cui queste si basano e l'intero processo decisionale è opportunamente esplicitato e documentato? Circolare 285 Banca D'Italia - Tit. IV Cap. II - Sez. II par. 2.1.	Ci sono indicazioni in contrasto con il dovere di agire nel miglior interesse del cliente? Regolamento Intermediari CONSOB art. 93	Ci sono indicazioni che potrebbero incentivare il personale a raccomandare ai clienti al dettaglio un particolare strumento finanziario, anche se può essere offerto uno strumento differente, più adatto alle esigenze del cliente. Regolamento Intermediari CONSOB art. 93	Sono inserite idonee misure per identificare e prevenire o gestire i conflitti di interesse che potrebbero insorgere tra tali imprese, inclusi i dirigenti, i dipendenti e gli agenti collegati o le persone direttamente o indirettamente connesse e i loro clienti o tra due clienti al momento della prestazione di qualunque servizio di investimento o servizio accessorio o di una combinazione di tali servizi? Mifid II art. 23	Sono state adottate politiche retributive per tutte le persone che potrebbero influire sul servizio fornito comprese le persone che supervisionano gli addetti alla vendite come i superiori diretti? Regolamento Delegato Ue 2017/565 punto (41)	Il sistema è basato prevalentemente su criteri commerciali quantitativi? Regolamento Delegato UE 2017/575 art. 27	I criteri qualitativi inseriti riflettono la conformità alla regolamentazione applicabile, l'equo trattamento dei clienti e la qualità dei servizi prestati ai clienti? Regolamento Delegato UE 2017/575 art. 27	NOTE GENERALI
BANCA 20	Non desumibile	Sistema Incentivante	No		SI Si tratta di 4 indicatori, il quarto è il "giudizio discrezionale"	NO La popolazione coinvolta riguarda i Responsabili, i coordinatori e i commerciali auto e pos	NI Il meccanismo è matematico ma si parla di obiettivi in modo generico ed è anche presente un elemento totalmente discrezionale "giudizio discrezionale"		NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Riguardo agli obiettivi è un sistema matematico, ma non sono declinati in nessun modo.	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	SI Tra gli indicatori non ve ne sono di specifici a livello qualitativo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	
BANCA 21	2018	Sistema Incentivante	No		SI Sostanzialmente nella parte qualitativa "Il giudizio di questo obiettivo verrà espresso dal responsabile a fine anno"	SI Tutto il personale è destinatario del sistema incentivante	NI Il sistema appare sostanzialmente oggettivo ma manca la declinazione delle singole schede. La parte qualitativa risente di un forte aspetto discrezionale		NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo. Riguardo alla parte discrezionale il procedo non è documentato	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	NO La parte qualitativa, che pur risente di aspetti discrezionali, pesa per un minimo del 20% in ambito Retribuzione Variabile Business e del 30% in area bonus. E' però previsto un meccanismo di "Tilt" che azzera il bonus in caso di provvedimenti disciplinari oltre un certo livello e della rilevazione del mancato rispetto di norme interne e/o esterne	NI In parte, specie per il meccanismo del "tilt" e sopratutto per quello che riguarda il rispetto della regolamentazione. Mancano riferimenti rispetto al resto	
BANCA 22	2019	Sistema Incentivante	SI	Performance organizzativa. Vi sono poi cancelli individuali	SI Il sistema coincide di fatto con quello della valutazione del personale e, i giudizi espressi sui comportamenti organizzativi sono per natura soggettivi e quindi potenzialmente discrezionali	SI Tutto il personale è destinatario del sistema incentivante	NI Manca la declinazione delle schede, per il resto si tratta di meccanismo coincidente con una valutazione delle prestazioni		NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	SI La valutazioni che hanno spazi di discrezionalità sembrano comunque avere esplicitati i criteri e il processo sembra documentato. Gli importi sono individuati	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	SI I comportamenti organizzative hanno un peso del 40% e costituiscono l'indicatore qualitativo	NI Solo in parte e in modo generico	Il sistema coincide anche, come esplicitato nel regolamento, lo strumento per l'attribuzione del giudizio professionale
BANCA 23	2019	Premio Variabile di risultato																	Mancano tutti gli elementi per poter esaminare le tematiche. E' presente l'accordo con cui l'azienda si impegna ad aprire confronto su PVR, la revisione del massimale, l'introduzione del welfare ma manca completamente ciò che riguarda i meccanismi
BANCA 24	2019	Sistema Incentivante	SI	Entry gate fissati dal Risk management e raggiungimento 90% budget CQS	NI I meccanismi di clan back, che presentano aspetti qualitativi positivi, sono declinati in modo non documentato nel processo il che lascia spazio a valutazioni discrezionali. Ovviamente anche l'indicatore qualitativo riguardante la valutazione delle risorse potrebbe presentare quella criticità	NI Presente la sola documentazione riguardante l'addetto di filiale ma poi nel documento parla di tutto il personale. Probabilmente vale solo per la rete e sono tutti 'addetti' (?). Il giudizio in questo caso va sospeso per mancanza di elementi	NI Mancano le schede, gli importi parziali e totali, seppur il sistema presenti diversi aspetti di oggettività, salvo le criticità espresse sui meccanismi di clan back		NI L'obiettivo sui prodotti di terzi potrebbe presentare criticità relative alle vendite abbinate di finanziamenti e prodotti assicurativi ma non avendo il dettaglio è difficile da dire con certezza.	SI I meccanismi di claw back nelle clausole finali vanno in questo senso ma mertenebbero maggiore declinazione di dettaglio e trasparenza	NI Il meccanismo matematico appare dettagliato ma gli aspetti discrezionali, specie con riferimento alle clausole finali, non sono documentati,	NO Nessuna indicazione specifica. Ma non vendono prodotti finanziari…	NO Nessuna indicazione specifica. Ma non vendono prodotti finanziari…	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	NI Gli indicatori sono 6, di cui tre qualitativi, ma il terzo indicatore qualitativo è…. quantitativo! (rapporto nuova produzione CQS sul totale produzione). Però a compensazione vi sono meccanismi di clan back	SI Si con riguardo alla customer satisfaction e ai meccanismi di clan back	Presente la sola documentazione riguardante l'addetto di filiale ma poi nel documento parla di tutto il personale. Probabilmente vale solo per la rete e sono tutti 'addetti' (?)
BANCA 25	2018	Premio Variabile di Risultato	SI	Cet 1 superiore al limite previsto e NSFR superiore al 100%. Risultato corrente lordo positivo. Ulteriore cancello per singola struttura su risultato corrente lordo.	SI Per la generalità della popolazione (escluse le figure professionali di filiale rete tutti l'assegnazione del premio di eccellenza avviene al conseguimento di performance eccellenti determinate sulla base del complessivo giudizio del responsabile di riferimento.	SI Il PVR è rivolto a tutto il personale in servizio a tempo indeterminato con esclusione di ruoli manageriali e capi area. I dipendenti di Intesa Sanpaolo Casa e delle ex venete sono destinatari solo in parte.	NI Per molti KPI manca il documento descrittivo rispetto al calcolo, ed è quindi difficile affermare se il criterio venga rispettato anche per la presenza di componenti discrezionali.		NO Sembra di no, anche se su alcuni aspetti sarebbe utile visionare il dettaglio dei meccanismi di calcolo dei KPI	SI L'assegnazione del Welcome bonus è subordinata alla verifica del c.d. Compliance breach individuale. I KPI qualitativi funzionano da cancello ma non abbiamo potuto esaminare il dettaglio dei meccanismi di calcolo per valutarne l'efficacia.	SI Il bonus pool è precisato (73 mln) + 80 mln Welcome Bonus di Piano. Presenti anche gli importi per ruolo. I criteri matematici appaiono dettagliati e fin troppo complessi.	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	NO Gli indicatori qualitativi funzionano da cancello e quindi hanno prevalenza sul resto. Non abbiamo potuto però valutare i documenti esplicativi del dettaglio dei calcoli per valutarne l'efficacia.	NI Negli scorecard è presente l'indicatore "Qualità del servizio", che è condizione di accesso al premio di eccellenza. Tuttavia la descrizione degli elementi che lo compongono (Eccellenza operativa, nel servizio, nel credito e net promoter score, oppure conformità) non è fatta in modo da capire come nella pratica venga misurato. Viene indicato che il dettaglio è disponibile in sezione dedicata del portale aziendale. Riguardo all'antiriciclaggio si parla di rispetto dell'obbligo di segnalazione di operazioni sospette ma come è possibile per l'azienda giudicare questo aspetto? Su questo la valutazione è solo del capofiliale e, casomai, dell'agenzia delle entrate. Altrimenti si tradurebbe in una spinta a segnalare che va oltre i dettami normativi.	
BANCA 26	Non desumibile	Premio Variabile di Risultato																	Presente solo accordo sindacale del 2016 ma non il meccanismo di funzionamento del PVR
BANCA 27	2019	Sistema Incentivante	SI	Livello minimo di : Utile netto - erogazioni. Livello massimo di: rapporto NPL Lordi/ Crediti lordi verso clientela - Cost/ Income	NI art. 7 Rilevazione dei risultati e determinazione del premio: (…) nel caso in cui un responsabile di unità organizzativa non raggiunga gli obiettivi si dovrà sospesare con particolare attenzione e coerenza la possibilità di assegnare il premio ai collaboratori, considerando anche il dimensionearnno dell'U.O. Questa frase lascia pensare a spazi di discrezionalità che però non appaiono declinati in modo esplicito nel documento	NI Formalmente si, ma quanto scritto nell'art. 7 (vedi punto precedente) porta a pensare che nel caso un responsabile non vada a premio sia 'consigliato' non premiare la squadra sottostante; pare non ci sia indicazione contraria però…	NI Il sistema sembra oggettivo ma non è trasparente nella declinazione dei KPI che non sono allegate al regolamento e non sono state quindi oggetto di confronto con le OO.SS		NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI L'argomento non è esplicitato nel regolamento ma senza poter visionare i KPI non è possibile dare un giudizio	NI I meccanismi sono chiari ma l'indicazione all'art. 7: *"nel caso in cui un responsabile di unità organizzativa non raggiunga gli obiettivi si dovrà sospesare con particolare attenzione e coerenza la possibilità di assegnare il premio ai collaboratori, considerando anche il dimensionearnno dell'U.O"* lascia pensare a spazi di discrezionalità che però non appaiono declinati in modo esplicito nel documento	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NO Nessuna indicazione specifica ed anzi, quanto scritto nell'art 7 (se non prende il premio il capo valutate se premiare la squadra…) può potenzialmente crearlo il conflitto	NO Nessuna indicazione specifica	NI Nel regolamento non c'è dettaglio di questo ma se si guarda la scheda di esempio gli obiettivi qualitativi sono due per un peso totale del 20%.	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	
BANCA 28	2018	Sistema Incentivante	SI	Utile netto maggiore di 0	NO	SI Tutto il personale è destinatario del sistema incentivante	SI Tutto sommato sembra di si anche se abbiamo potuto visionare le slides e non il documento ufficiale…		NO Non ho trovato elementi specifici	NI Gli obiettivi qualitativi riguardano solo gli uffici centrali mentre sarebbe opportuna una distribuzione e una declinazione maggiori. Non esistono tuttavia nemmeno indicazioni in senso contrario	SI I parametri sembrano, almeno dalle slides, ben declinati e sembrano non esserci aspetti discrezionali.	NI L'obiettivo riguardante la raccolta gestita può portare a non rispettare quanto prescritto dalla normativa Mifid rispetto al miglior interesse del cliente. Anche l'obiettivo riguardante il cross selling, di cui non è spiegato il dettaglio, può potenzialmente essere critico.	NI L'obiettivo riguardante la raccolta gestita può portare a non rispettare quanto prescritto dalla normativa Mifid rispetto al miglior interesse del cliente. Anche l'obiettivo riguardante il cross selling, di cui non è spiegato il dettaglio, può potenzialmente essere critico.	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	SI Gli obiettivi qualitativi riguardano gli uffici centrali. Per le filiali esiste solo un correttivo riguardante le revisioni scadute e i questionari Mifid.	NI Si, riguardano "Qualità servizio, compliance e gestione progetti" (anche se manca un ulteriore livello di dettaglio ma riguardano solo una parte dei destinatari dell'incentive.	
BANCA 29	2016-2018	Premio Variabile di Risultato	SI	RORWA mag 1	NI La scheda di valutazione, che riguarda la quota aggiuntiva,	SI Ma la quota aggiuntiva non riguarda il personale di rete con ruoli non commerciali	NI La quota aggiuntiva riguarda per il "restante personale di sede" la valutazione professionale, per gli altri una scheda di valutazione si fa riferimento a "Competenze Specialistiche, Comportamentali, Obiettivi lavorativi e area personale" ma gli obiettivi non sono declinati nelle schede che quindi vengono emanate dall'azienda senza confronto con le OO.SS. Difficile quindi una valutazione compiuta.		NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Per gli importi sono presenti le tabelle ma riguardo alle valutazioni discrezionali non essendo presenti i dettagli degli obiettivi non si può valutare.	NI Nessuna indicazione specifica ma bisognerebbe visionare le schede KPI	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	NI Impossibile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Impossibile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	

Confronto Sistemi di Incentivazione Abi forniti nel 2019	Anno di riferimento	Sistema incentivante o Premio Variabile di risultato?	Cancelli di attivazione	Elementi di discrezionalità	È stato tenuto conto del personale che fornisce contributi indiretti al raggiungimento degli obiettivi come previsto dall'art. 51 CCNL Abi ?	Vengono rispettati i criteri di oggettività e trasparenza prescritti dall'art. 51 CCNL Abi?	Se si tratta di Premio Unico di Risultato presenta i criteri di variabilità ed effettiva correlazione con i risultati dell'impresa come prescritto dall'art. 52 CCNL Abi?	Vi sono elementi di contrasto con gli obiettivi e valori aziendali, le strategie di lungo periodo o le politiche di prudente gestione del rischio della banca? circ. 285 Banca D'Italia Tit. IV Cap. II - Sez. I art. 5	Il sistema è disegnato in modo tale da favorire il rispetto del complesso delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie? circ. 285 Banca D'Italia Tit. IV Cap. II - Sez. I art. 5	I parametri a cui rapportare l'ammontare delle retribuzioni sono ben individuati, oggettivi e di immediata valutazione? Qualora siano utilizzate valutazioni discrezionali, sono chiari e predeterminati i criteri su cui queste si basano e l'intero processo decisionale è opportunamente esplicitato e documentato? Circolare 285 Banca D'Italia - Tit. IV Cap. II - Sez. II par. 2.1.	Ci sono indicazioni in contrasto con il dovere di agire nel miglior interesse del cliente? Regolamento Intermediari CONSOB art. 93	Ci sono indicazioni che potrebbero incentivare il personale a raccomandare ai clienti al dettaglio un particolare strumento finanziario, anche se può essere offerto uno strumento differente, più adatto alle esigenze del cliente. Regolamento Intermediari CONSOB art. 93	Sono inserite idonee misure per identificare e prevenire o gestire i conflitti di interesse che potrebbero insorgere tra tali imprese, inclusi i dirigenti, i dipendenti e gli agenti collegati o le persone direttamente o indirettamente connesse e i loro clienti o tra due clienti al momento della prestazione di qualunque servizio di investimento o servizio accessorio o di una combinazione di tali servizi? Mifid II art. 23	Sono state adottate politiche retributive per tutte le persone che potrebbero influire sul servizio fornito comprese le persone che supervisionano gli addetti alle vendite come i superiori diretti? Regolamento Delegato Ue 2017/565 punto (41)	Il sistema è basato prevalentemente su criteri commerciali quantitativi? Regolamento Delegato UE 2017/575 art. 27	I criteri qualitativi inseriti riflettono la conformità alla regolamentazione applicabile, l'equo trattamento dei clienti e la qualità dei servizi prestati ai clienti? Regolamento Delegato UE 2017/575 art. 27	NOTE GENERALI
BANCA 30	2019	Sistema Incentivante	SI	Condizioni fissate a livello di gruppo, poi soglie di accesso per ruolo	SI *"in fase di consuntivo, in coerenza con le risultanze degli indicatori e con le valutazioni qualitative degli obiettivi assegnati nell'ambito della valutazione professionale, il Responsabile, tenuto conto delle effettive performance conseguite dalla squadra /unità di riferimento e dei livelli di premio previsti per ciascun ruolo, potrà proporre un premio individuale nell'ambito di un processo strutturato". Questo riguarda chi non va a premio, per gli altri il Responsabile può proporre una variazione in più e in meno del 35% del premio.* Anche il meccanismo di rettifica in caso di anomalie rilevate dall'audit sconta *la possibilità di "diverse valutazioni a cura del responsabile di macro area territoriale /divisione"*	SI Tutti i dipendenti partecipano	SI La costruzione del sistema sarebbe oggettiva e trasparente se non intervenisse poi una parte soggettiva riguardante la valutazione del responsabile che può variare di molto il premio o assegnare premi a chi non è andato a premio.			NI Il fatto che il meccanismo di rettifica in caso di anomalie rilevate dall'audit sconti la possibilità di *"diverse valutazioni a cura del responsabile di macro area territoriale /divisione"*, è un elemento critico da valutare con attenzione.	NI Sono previste rettifiche per eccesso di riprofilature per singolo cliente ed in funzione degli esiti delle visite ispettive dell'Internal audit /Autorità. Questo meccanismo però sconta la possibilità di *"diverse valutazioni a cura del responsabile di macro area territoriale / divisione"*	NI Vi è un coefficiente matematico che calcola l'ammontare dei montepremi in base a criteri oggettivi. Vi sono poi meccanismi di incremento, riduzione o azzeramento dello stesso. Sono presenti anche gli importi per ruolo.	NO	NO	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	NI Il sistema presenta interessanti correttivi (riprofilatura clienti, rating audit, valutazione qualitativa del responsabile) che se sommate possono avere un'importante incidenza. E' tuttavia difficile affermare che siano preponderanti. Dipende molto da come viene attuata la valutazione qualitativa del responsabile	SI Vi sono diversi aspetti che vanno in questo senso	
BANCA 31	2018	Sistema Incentivante	SI		SI SISTEMA PREMIANTE: La proposta dei bonus è effettuata dal Line manager in base al Bonus Pool, deve seguire alcuni criteri ma pare avere un ampio potere discrezionale che cessa solo nel caso di comportamenti non in linea con gli obiettivi di Compliance.	SI Tutti i dipendenti partecipano	NI Nella parte del sistema premiante vi sono ampi spazi di discrezionalità mentre nei sistemi Best sembra più oggettivo ma è estremamente complesso			NO Non ho trovato elementi specifici ma è un sistema estremamente complesso	NI Nel sistema premiante non può essere proposta l'assegnazione di alcun premio nel caso i risultati siano raggiunti con comportamenti palesemente non conformi alla normativa o contrari all'interesse del cliente. Esiste anche una valutazione manageriale su specifici obiettivi di Compliance che se negativa non consente la proposizione del premio ma nel sistema Best non ci sono elementi di questo tipo. Difficile dare una valutazione complessiva.	NI BEST: sono stabiliti gli importi dei premi ma non il totale SISTEMA PREMIANTE: la determinazione del bonus pool prevede dei criteri di massima ma non è declinato il dettaglio	NI Penalizzazione gestionale per estinzione anticipata polizze Aviva. (Best) può portare a tenere nel cassetto le estinzioni (polizze ramo IV) richieste?	NO	NI Vi sono perquisiti di compliance per l'accesso ad entrambi i sistemi	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nel sistema premiante non può essere proposta l'assegnazione di alcun premio nel caso i risultati siano raggiunti con comportamenti palesemente non conformi alla normativa o contrari all'interesse del cliente. Esiste anche una valutazione manageriale su specifici obiettivi di Compliance che se negativa non consente la proposizione del premio. Anche nel sistema Best ci sono elementi di questo tipo. Quindi in qualche modo si tratta di criteri prevalenti	SI Nel sistema premiante non può essere proposta l'assegnazione di alcun premio nel caso i risultati siano raggiunti con comportamenti palesemente non conformi alla normativa o contrari all'interesse del cliente. Esiste anche una valutazione manageriale su specifici obiettivi di Compliance che se negativa non consente la proposizione del premio. Anche nel sistema best vi sono prerequisiti di compliance	Nella campagna incentivante denominata "BEST" tra i "premi" sono inseriti delle Opportunità formative!!!
BANCA 32	2019	Sistema Incentivante	SI	Common Equity Tier 1 Ratio almeno 8% - raggiungimento obiettivo 90% margine di intermediazione	SI 9.5 È facoltà dell'impresa non erogare (...) in caso di comportamenti da cui è derivata una perdita significativa, violazione degli obblighi in termini di remunerazione, comportamenti fraudolenti, provvedimenti oltre il rimprovero scritto. Per il resto non è possibile visionare le schede obiettivo	SI Sembra di si ma c'è un elenco di ruoli che potrebbe rivelarsi non esaustivo (ad esempio in caso di cambiamento)	SI Il sistema appare oggettivo ed anche sufficientemente trasparente ma per dirlo con certezza bisognerebbe poter visionare le schede obiettivo			NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	SI In caso di rilievi formali da parte dell'audit e/o della compliance o antiriciclaggio o comunque comportamenti non in linea con la normativa non viene erogato il bonus.	NI Il bonus pool è proporzionalmente correlato al patrimonio di vigilanza, solo che non viene specificata la proporzione. Non sono poi presenti le schede, quindi nemmeno gli importi	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI In caso di rilievi formali da parte dell'audit e/o della compliance o antiriciclaggio o comunque comportamenti non in linea con la normativa non viene erogato il bonus. Nessun altra indicazione in tal senso	NO Nessuna indicazione specifica	NI Impossibile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo. Nel documento esaminato i criteri qualitativi non vengono però nemmeno nominati. Vi è però la condizione di non aver avuto rilievi da audit, compliance, ecc per erogare il premio	SI In caso di rilievi formali da parte dell'audit e/o della compliance o antiriciclaggio o comunque comportamenti non in linea con la normativa non viene erogato il bonus. Nessun altra indicazione in tal senso.	
BANCA 33		Premio Variabile di Risultato	SI	TCR maggiore dell'OCR. LCR maggiore del minimo regolamentare maggiorato di 10 punti percentuali; utile netto al netto delle remunerazioni variabili maggiore di 3 mln. Ma in caso di non apertura dei cancelli viene comunque pagato un premio in caso l'utile netto sia positivo. Inoltre se viene pagato il premio al personale rilevante si aprono in automatico in cancelli per tutti.	NI Nell'accordo relativo non risultano elementi di discrezionalità ma gli obiettivi non sono declinati e sono completamente in mano all'azienda	SI Partecipa tutto il personale che abbia superato il periodo di prova e non abbia ricevuto un giudizio di sintesi negativo	SI Il sistema appare oggettivo ed anche sufficientemente trasparente ma per dirlo con certezza bisognerebbe poter visionare le schede obiettivo			NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	SI Si, è chiara la base di calcolo e gli importi delle tabelle	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NO Nessuna indicazione specifica	NO Nessuna indicazione specifica	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	NI Difficile stabilirlo senza poter visionare le schede obiettivo	

FIRST CISL
Federazione Italiana Reti dei Servizi del Terziario
BANCHE - ASSICURAZIONI - RISCOSSIONI - AUTHORITY

punti chiave normativa sui sistemi di incentivazione / retribuzione

Art. 8 Accordo Nazionale / Art. 51 CCNL ABI	"Le Parti stipulanti ritengono opportuno che le imprese prevedano, nell'ambito dei sistemi incentivanti, anche obiettivi di qualità e che i sistemi incentivanti siano coerenti con i principi contenuti nella normativa comunitaria sui Mercati di Strumenti Finanziari (MiFID) e nelle disposizioni di vigilanza in tema di compliance, nonché nelle disposizioni di Banca d'Italia o dettati dalle competenti Autorità internazionali relativamente alla componente variabile dei sistemi di remunerazione".
Art.8 Accordo Nazionale e Art. 52 c.3 CCNL	I criteri di determinazione dell'elemento retributivo di cui sopra, dovranno altresì rispettare i principi contenuti nelle disposizioni di Banca d'Italia o dettati dalle competenti Autorità internazionali relativamente alla componente variabile dei sistemi di remunerazione
Art. 51 CCNL - SISTEMI INCENTIVANTI	1. L'impresa può prevedere l'istituzione di premi incentivanti (anche sotto forma di stock option e stock granting), la cui erogazione viene subordinata al raggiungimento di specifici obiettivi, diversi da quelli prescelti per il premio aziendale di cui all'art. 48.
	2. L'impresa stabilisce l'ammontare globale, i criteri di attribuzione ed i tempi di corresponsione per gruppi omogenei di posizioni lavorative in relazione agli obiettivi medesimi (ad esempio settori aziendali quali strutture centrali o di rete, determinate unità operative aventi caratteristiche omogenee).
	3. Nella determinazione dei premi **l'impresa deve tener conto del personale che, in relazione alle mansioni svolte, fornisce contributi indiretti al raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati.**
	4. Gli anzidetti elementi – che devono risultare **oggettivi e trasparenti** – sono oggetto di informazione agli organismi sindacali aziendali prima della loro applicazione
Art. 52 CCNL ABI	1. Su iniziativa dell'azienda o della capogruppo, le parti aziendali o di gruppo, nell'ambito di quanto previsto dall'art. 28 in tema di contrattazione di secondo livel- lo, possono prevedere, in sostituzione del premio aziendale e del sistema incentivante di cui agli artt. 48 e 51, un unico premio variabile di risultato da determinare sulla base di criteri, concordati tra le parti, di produttività e/o redditività aziendale e/o di gruppo, nonché di altri obiettivi, anche di carattere qualitativo, generali o specifici per gruppi omogenei di posizioni lavorative, tenendo conto anche degli apporti professionali individuali.
	2. Tale elemento retributivo dovrà presentare i caratteri di variabilità e di effettiva correlazione ai risultati dell'impresa in coerenza con quanto previsto dall'art. 5 del- l'accordo quadro 24 ottobre 2011.
	3. I criteri di determinazione dell'elemento retributivo di cui sopra, dovranno altresì rispettare i principi contenuti nelle disposizioni di Banca d'Italia o dettati dalle competenti Autorità internazionali relativamente alla componente variabile dei sistemi di remunerazione.
Testo Unico Bancario	art. 53, comma 4-*sexies,* ai sensi del quale: **è nullo qualunque patto o clausola non conforme alle disposizioni in materia di sistemi di remunerazione e di incentivazione emanate ai sensi dello stesso articolo** 53, comma 1, lett. d), o contenute in atti dell'Unione europea direttamente applicabili; la nullità della clausola non comporta la nullità del contratto; le previsioni contenute nelle clausole nulle sono sostituite di diritto, ove possibile, con i parametri indicati nelle disposizioni suddette nei valori più prossimi alla pattuizione originaria;

Circolare 285 Banca D'Italia - Tit. IV Cap. II - Sez. I	Art. 5 i sistemi retributivi non devono essere in contrasto con gli obiettivi e i valori aziendali, le strategie di lungo periodo e le politiche di prudente gestione del rischio della banca, coerentemente con quanto definito nell'ambito delle disposizioni sul processo di controllo prudenziale. In particolare, le forme di retribuzione incentivante, basate su strumenti finanziari (es. *stock option*) o collegate alla *performance* aziendale, devono essere coerenti con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (ad es., *Risk Appetite Framework* – "RAF") e con le politiche di governo e di gestione dei rischi; esse devono tenere inoltre conto del costo e del livello del capitale e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese ed essere strutturate in modo da evitare il prodursi di incentivi in conflitto con l'interesse della società in un'ottica di lungo periodo. (…) I sistemi di remunerazione e incentivazione del personale sono inoltre disegnati in modo tale da favorire il rispetto del complesso delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie nonché di eventuali codici etici o di condotta applicabili alle banche e ai gruppi bancari. Essi, soprattutto quando riferiti agli addetti alle reti interne ed esterne di cui le banche si avvalgono (6) (7), non possono basarsi solo su obiettivi commerciali, ma devono essere ispirati a criteri di correttezza nelle relazioni con la clientela, contenimento dei rischi legali e reputazionali, tutela e fidelizzazione della clientela, rispetto delle disposizioni di auto-disciplina eventualmente applicabili.
Circolare 285 Banca D'Italia - Tit. IV Cap. II - Sez. II	*1.2. Limite al rapporto tra componente variabile e componente fissa* Il rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione individuale del personale più rilevante non supera il 100% (rapporto di 1:1); il limite può essere tuttavia elevato, solo se previsto dallo statuto, in base a una decisione dell'assemblea (…) ma comunque non superiore al 200
	2.1 La componente variabile rispetta i seguenti criteri: 1. la componente variabile è parametrata a indicatori di *performance* misurata al netto dei rischi e coerenti con le misure utilizzate a fini gestionali dalla funzione di *risk management* (cd. *ex ante risk adjustment*); il periodo di valutazione della *performance* (*accrual period*) è almeno annuale e, **preferibilmente, pluriennale**; esso tiene conto dei livelli delle risorse patrimoniali e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese (2). Indipendentemente dalle modalità (*top-down* o *bottom-up*) di determinazione, l'ammontare complessivo di remunerazione variabile (*bonus pool*) si basa su risultati effettivi e duraturi e tiene conto di obiettivi quantitativi e qualitativi, finanziari e non finanziari. **I parametri a cui rapportare l'ammontare delle retribuzioni sono ben individuati, oggettivi e di immediata valutazione. Qualora siano utilizzate valutazioni discrezionali, sono chiari e predeterminati i criteri su cui queste si basano e l'intero processo decisionale è opportunamente esplicitato e documentato**. Il *bonus pool*, sia quello riconosciuto sia quello effettivamente erogato, è sostenibile rispetto alla situazione finanziaria della banca e non limita la sua capacità di mantenere o raggiungere un livello di patrimonializzazione adeguato ai rischi assunti (3). Esigenze di rafforzamento patrimoniale conducono a una contrazione del *bonus pool* e/o all'applicazione di meccanismi di correzione *ex post* (cfr. *infra*).
Regolamento Intermediari CONSOB art. 93	1. Nello svolgimento dei servizi di investimento, gli intermediari evitano di remunerare e di incentivare il proprio personale secondo modalità incompatibili con il **dovere di agire nel migliore interesse dei clienti.**
	2. Ai fini del comma 1, gli intermediari non adottano disposizioni in materia di remunerazione, *target* di vendita o d'altro tipo che potrebbero incentivare il personale a raccomandare ai clienti al dettaglio un particolare strumento finanziario, se può essere offerto uno strumento differente, più adatto alle esigenze del cliente.
MIFID II Art. 23	1. Gli Stati membri prescrivono che le imprese di investimento adottino ogni idonea misura per identificare e **prevenire o gestire i conflitti di interesse** che potrebbero insorgere tra tali imprese, inclusi i dirigenti, i dipendenti e gli agenti collegati o le persone direttamente o indirettamente connesse e i loro clienti o tra due clienti al momento della prestazione di qualunque servizio di investimento o servizio accessorio o di una combinazione di tali servizi. Sono soggetti a tale norma anche i conflitti d'interesse determinati dall'ottenimento di **indebiti incentivi da parte di terzi o dalla remunerazione e da piani di incentivazione della stessa impresa di investimento.**

Regolamento delegato UE 2017/565	punto (41) Affinché gli interessi dei clienti non risultino compromessi, **le imprese di investimento dovrebbero adottare e attuare politiche retributive per tutte le persone che potrebbero influire sul servizio fornito** o sulla condotta aziendale dell'impresa, **incluse le persone impiegate nel front-office, gli addetti alle vendite o altro personale indirettamente coinvolto nella prestazione di servizi di investimento o servizi accessori. Tra le persone soggette alle norme sulla retribuzione dovrebbero essere comprese anche le persone che supervisionano gli addetti alle vendite, come i superiori diretti, che potrebbero essere incentivate a fare pressione sul personale di vendita,** gli analisti finanziari, i cui materiali potrebbero essere utilizzati dal personale di vendita per indurre i clienti a prendere decisioni sugli investimenti, o i soggetti rilevanti incaricati della gestione dei reclami o della proget tazione e sviluppo dei prodotti. Dovrebbero essere compresi anche gli agenti collegati. Per stabilire la retribuzione degli agenti collegati, le imprese dovrebbero prendere in considerazione lo status particolare degli agenti collegati e le rispettive specificità nazionali. Tuttavia, in tali casi, le politiche e prassi retributive dell'impresa dovrebbero comunque definire i criteri appropriati da utilizzare per valutare la prestazione dei soggetti rilevanti, ivi compresi i criteri qualitativi che li spronano ad agire secondo il migliore interesse del cliente.
	art. 27 4. La retribuzione e gli incentivi analoghi **non sono basati esclusivamente o prevalentemente su criteri commerciali quantitativi e tengono pienamente conto di adeguati criteri qualitativi che riflettano la conformità alla regolamentazione applicabile, l'equo trattamento dei clienti e la qualità dei servizi prestati ai clienti.**