



**UIL  
CREDITO  
ESATTORIE  
E ASSICURAZIONI**

**SEDE**

00187 ROMA  
VIA LOMBARDIA 30

TEL. 06.42.035.91

FAX 06.484.704

E-mail: [ufficio.studi@uilca.it](mailto:ufficio.studi@uilca.it)

Web: [www.uilca.it](http://www.uilca.it)

---

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

Aderente a UNI Global Union

UFFICIO STUDI – ROMA

**INDAGINE SULLE RETRIBUZIONI DEI MANAGER BANCARI IN ITALIA  
NELL'ANNO 2012**

Contributo al dibattito

Ufficio Studi UILCA

MAGGIO 2012

## **PREMESSA**

Lo scenario economico e sociale del 2013, al cui interno inseriamo l'analisi sulle remunerazioni dei top manager bancari italiani è peggiorato rispetto all'anno precedente.

I dati relativi alla disoccupazione, ormai vicino al 12%, con oltre due milioni di disoccupati, di cui il 35% di giovani, e un Pil in contrazione evidenziano da soli e in modo palese la situazione in un Paese in profonda sofferenza.

In tale ambito si registrano una serie di elementi, quali una disuguaglianza sociale in aumento, l'incapacità della classe politica di proporre soluzioni concrete e utili all'interesse generale, una preoccupante e crescente emigrazione di giovani all'estero in cerca di futuro, la perdurante progressiva chiusura di imprese per mancanza di finanziamenti e di clientela, che delineano un quadro complessivo di crescente disagio, malessere e rabbia della popolazione, aggravato da una pesante contrazione dei consumi e un aumento della criminalità in tutte le sue varianti.

Un contesto sociale difficile e minato nel suo complesso, in cui anche l'Europa non viene più percepita dai cittadini come un riferimento sicuro e una istituzione pronta a intervenire in soccorso al nostro Paese in caso di difficoltà, ma è sentita spesso come una zavorra che rischia di affondare le flebili speranze per il futuro.

Il sistema bancario italiano riflette nei suoi bilanci questa situazione di crisi, con un aumento dei crediti deteriorati e delle rettifiche, a causa del peggioramento congiunturale dell'economia nazionale. La nascita dell'Unione Bancaria Europea, che avrà il compito, tra gli altri, di vigilare sulle banche sistemiche, per evitare una nuova crisi finanziaria, procede a rilento ed è in ritardo, come arrivano fuori tempo utile le decisioni prese dagli organismi europei rispetto all'insorgenza dei problemi.

Questa situazione ha acuito la crisi e aumentato i costi e i tempi per uscire dalla recessione.

Il rischio di una esplosione di tensioni sociali in Italia e in Europa è quindi uno degli aspetti che richiede maggiore attenzione e monitoraggio, nella consapevolezza che ad attenuare una possibile disgregazione hanno svolto un ruolo prioritario gli ammortizzatori sociali, sostenuti comunque da finanze pubbliche in costante sofferenza.

La tenuta di questi elementi può consentire di intercettare una ripresa di cui si intravedono alcuni segnali. Una "primavera europea" che tutti auspichiamo divenga motore di un virtuoso rinnovamento della società, sotto il profilo economico e sociale, che avverrebbe quindi nell'alveo di un percorso democratico, a differenza della "primavera araba", che ha trovato origine e sviluppo in situazioni traumatiche e violente.

## **INDAGINE RETRIBUZIONE MANAGER BANCARI ITALIANI 2012**

E' in uno scenario macro economico particolarmente complesso, di fronte a cambiamenti profondi, repentini e spesso imprevedibile, che abbiamo sviluppato la ricerca dell'Ufficio Studi Uilca sui compensi dei manager bancari italiani nel 2012, analizzando quelli dei Chief Executive Officer (Ceo) e dei Presidenti dei Consigli di Amministrazione o dei Consigli di Sorveglianza attraverso i documenti ufficiali approvati dagli organismi societari competenti.

I gruppi bancari oggetto della ricerca sono stati: Intesa Sanpaolo, Unicredit, Banca Monte dei Paschi di Siena, Banco Popolare, Ubi, Banca Popolare di Milano, Banca Popolare dell'Emilia Romagna, Banca Popolare di Sondrio, Banco di Desio e della Brianza, Banca Carige, Credito Emiliano.

Nell'edizione 2012 dello studio si è aggiornato il campione delle banche di riferimento, sostituendo la Banca Popolare di Spoleto con il Credito Emiliano e sono state ricalcolate le serie storiche.

I risultati economici di bilancio del campione di banche analizzato nel 2012 sono stati complessivamente migliori del 2011, considerato tale raffronto al netto dell'effetto *impairment* registrato nel 2011 e delle svalutazioni straordinarie operate dal gruppo Banca Monte dei Paschi di Siena sui derivati nel 2012. I conti economici delle banche mostrano un aumento delle rettifiche su crediti e il calo del margine d'interesse. Solo le operazioni di *trading* sui titoli riescono a generare utili. Questa situazione è anomala per gli istituti di credito italiani che sono classificate "banche retail".

	Utile netto	Utile netto	Utile netto	Utile netto	Utile netto	Utile netto	Utile netto	Utile netto	Utile netto	Rettifiche da impairment
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2012-2007	2011		
INTESASANPAOLO	1.605	-8.190	2.705	2.805	2.553	7.250	8.728	-10.233		
UNICREDIT	865	-9.206	1.323	1.702	4.012	5.901	4.598	-8.677		
BANCA MPS	-3.170	-4.685	985	220	923	1.438	4.290	-4.514		
BANCO POPOLARE	945	-2.257	308	267	333	617	454	-2.831		
BANCA POPOLARE DELL'EMILIA	-11	215	293	116	134	374	1.120			
CARIGE	185	158	177	205	206	205	1.136			
UNIONE BANCHE ITALIANE	83	-1.841	172	270	69	941	307	-2.191		
BANCA POPOLARE DI SONDRIO	26	57	133	201	44	147	609			
BANCA POPOLARE DI MILANO	-430	-614	106	104	75	324	435	-336		
BANCA DESIO E DELLA BRIANZA	20	45	53	54	66	186	423			
CREDITO EMILIANO	121	97	78	89	157	249	791			
<b>TOTALE</b>	<b>238</b>	<b>-26.223</b>	<b>6.334</b>	<b>6.033</b>	<b>7.904</b>	<b>17.632</b>	<b>11.918</b>	<b>-28.782</b>		

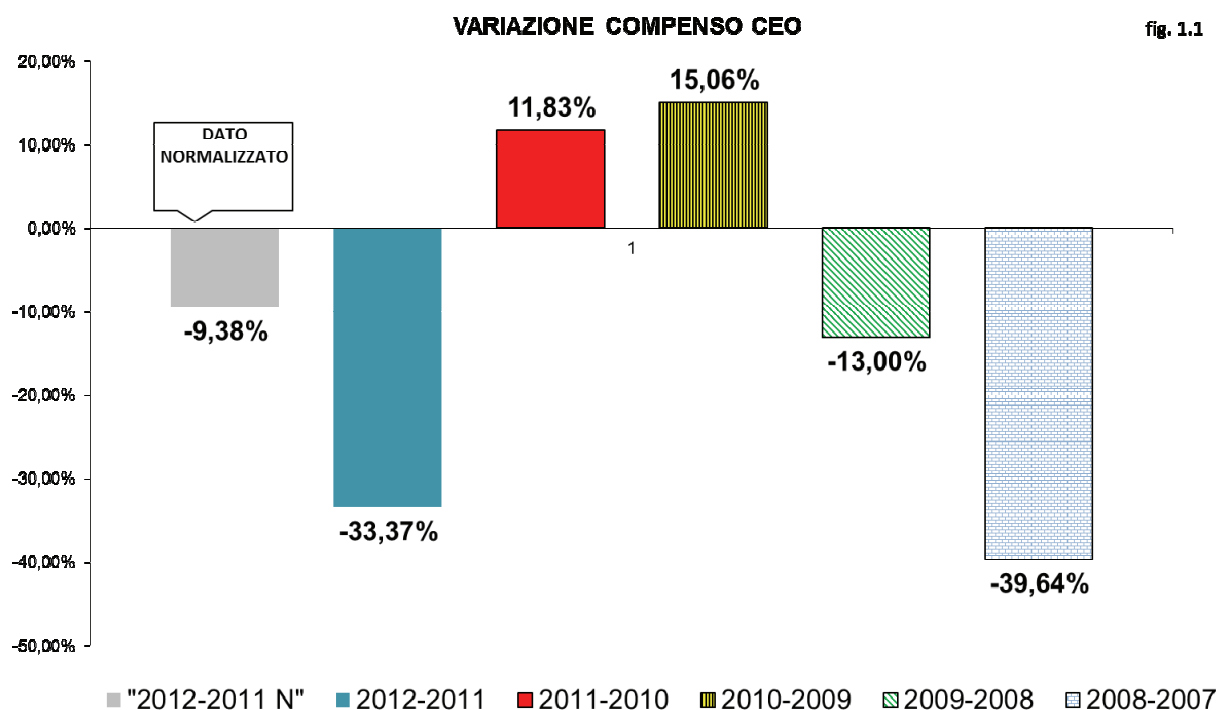
fonte bilanci societari elaborazione UILCA

dati in milioni di euro

Le retribuzioni dei Ceo oggetto della ricerca sono complessivamente diminuite del 34,61% rispetto al 2011, come si evince dalla figura 1.1, ma se consideriamo il dato effettivo determinato dal fatto che nel 2011 vi sono state uscite/dimissioni dei Ceo che hanno ottenuto compensi straordinari, la variazione è inferiore del 9,38% rispetto all'anno precedente. La differenza quindi è imputabile alle erogazioni avvenute in termini di Tfr o indennità di fine carica, che hanno comportato una maggiore spesa per i manager (Intesa Sanpaolo +1.125 migliaia di euro, Banca Monte dei Paschi di

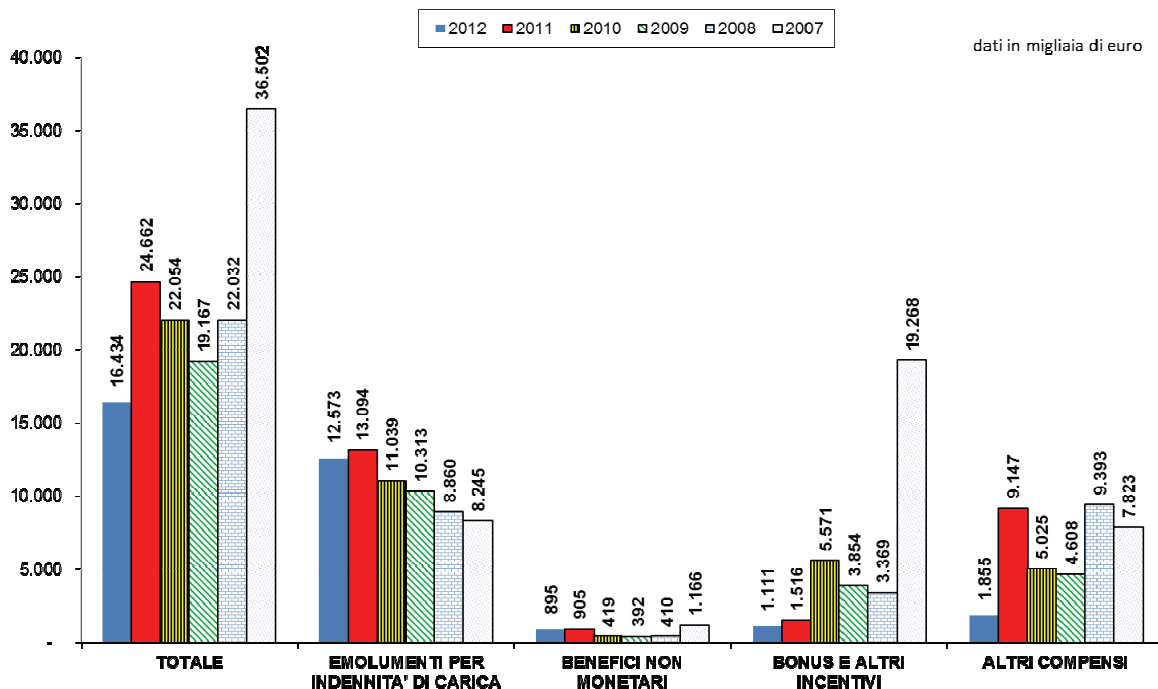
Siena +4.000 migliaia di euro, Banca Popolare di Milano +3.100 migliaia di euro). Nel 2012 lo stesso fenomeno si è verificato in Banco di Desio con un +1.275 migliaia di euro.

Questa specifica consente una "normalizzazione" che ci sembra offra un quadro più chiaro e adeguato per permettere di comprendere il fenomeno delle variazioni annue sulle remunerazioni dei manager bancari.



**Totali compensi CEO anni 2012-2007**

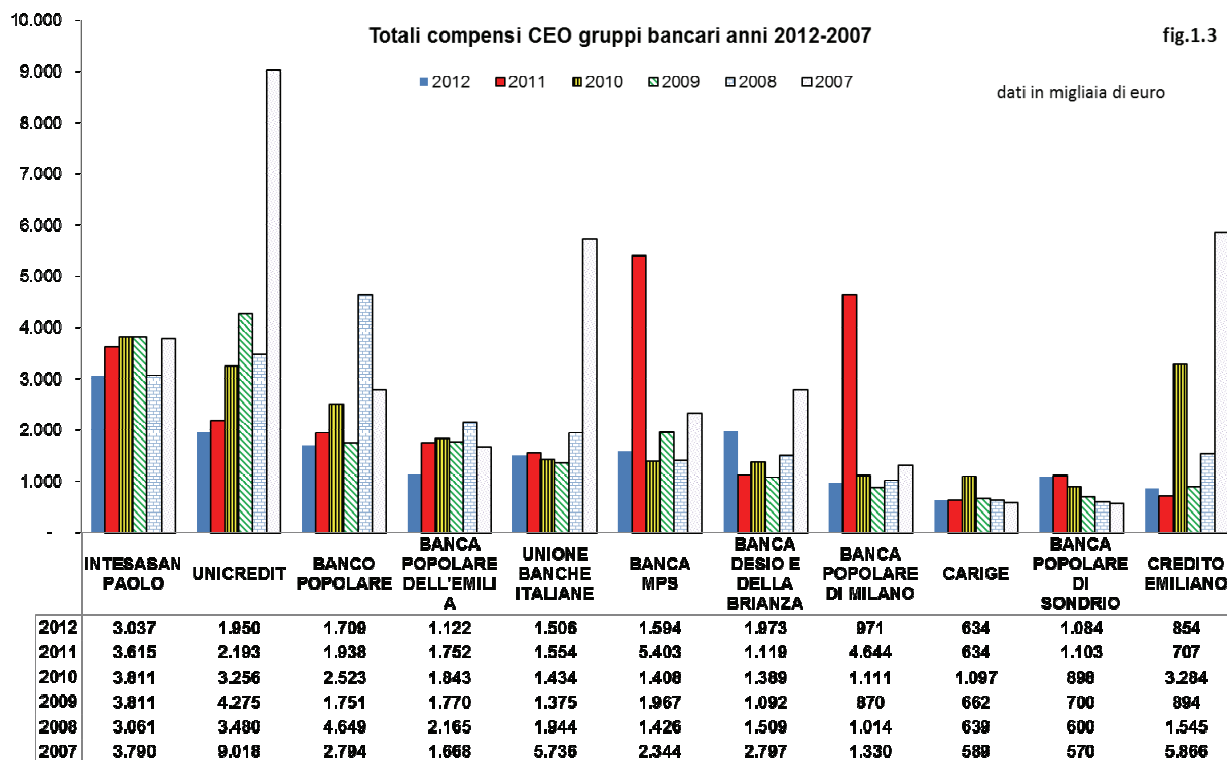
**fig.1.2**



dati in migliaia di euro

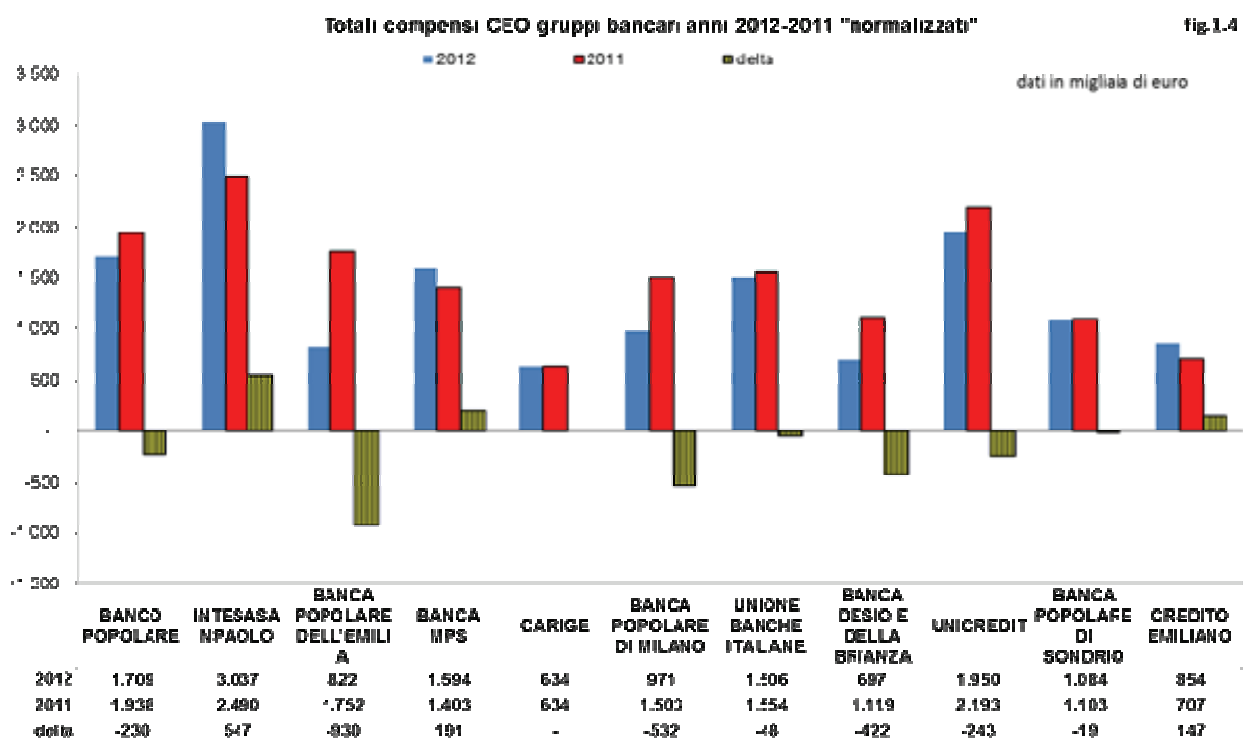
**Totali compensi CEO gruppi bancari anni 2012-2007**

**fig.1.3**



dati in migliaia di euro





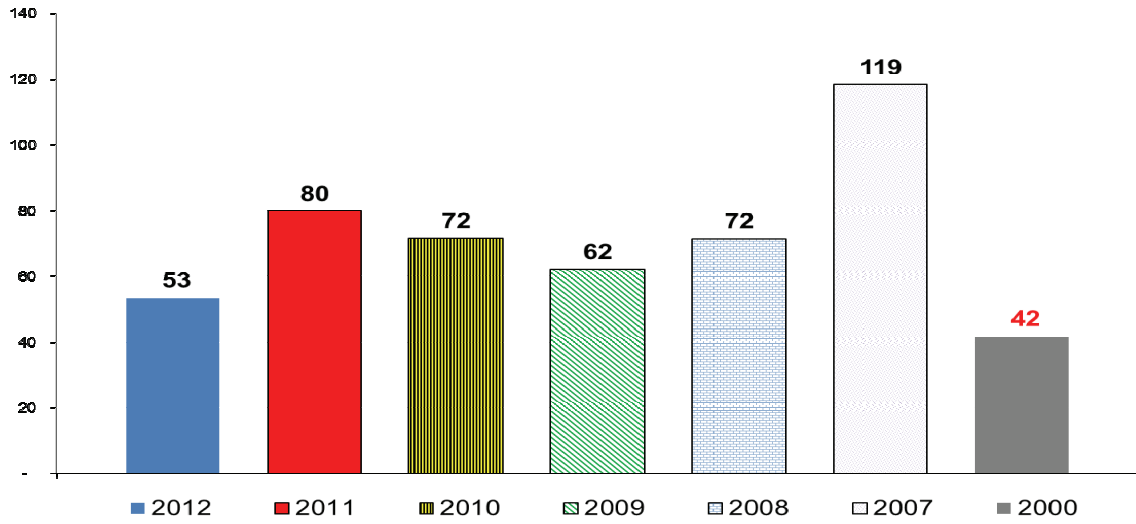
Nella figura 1.4 sono evidenziate le variazioni della remunerazione totale dei Ceo al netto delle componenti straordinarie nel periodo 2012-2011.

Le variazioni in aumento in Intesa Sanpaolo sono dovute alla presenza di un bonus nel 2012. Le variazioni in diminuzione più rilevanti sono quelle della Banca Popolare di Milano, dove nel 2011 vi è stato il cambio del direttore generale, con conseguenti maggiori oneri; del Banco Desio e della Brianza per l'assenza di bonus nel 2012 e il cambio di amministratore delegato in corso dell'anno; della Banca Popolare dell'Emilia, in cui si è verificato il cambio dell'amministratore delegato.

**Nel 2012, nel settore bancario italiano, in base al campione della nostra ricerca, lo stipendio medio di un Ceo è stato quindi 53 volte quello percepito da un lavoratore del settore, con un aumento significativo rispetto al 2000, quando, come evidenziato dal grafico (fig.1.5), tale rapporto era di 42 volte, sebbene in calo in confronto agli ultimi 5 anni, dove si erano raggiunti livelli esorbitanti, come quello del 2007.**

Media rapporto compenso totale CEO e salario medio lavoratori

fig.1.5



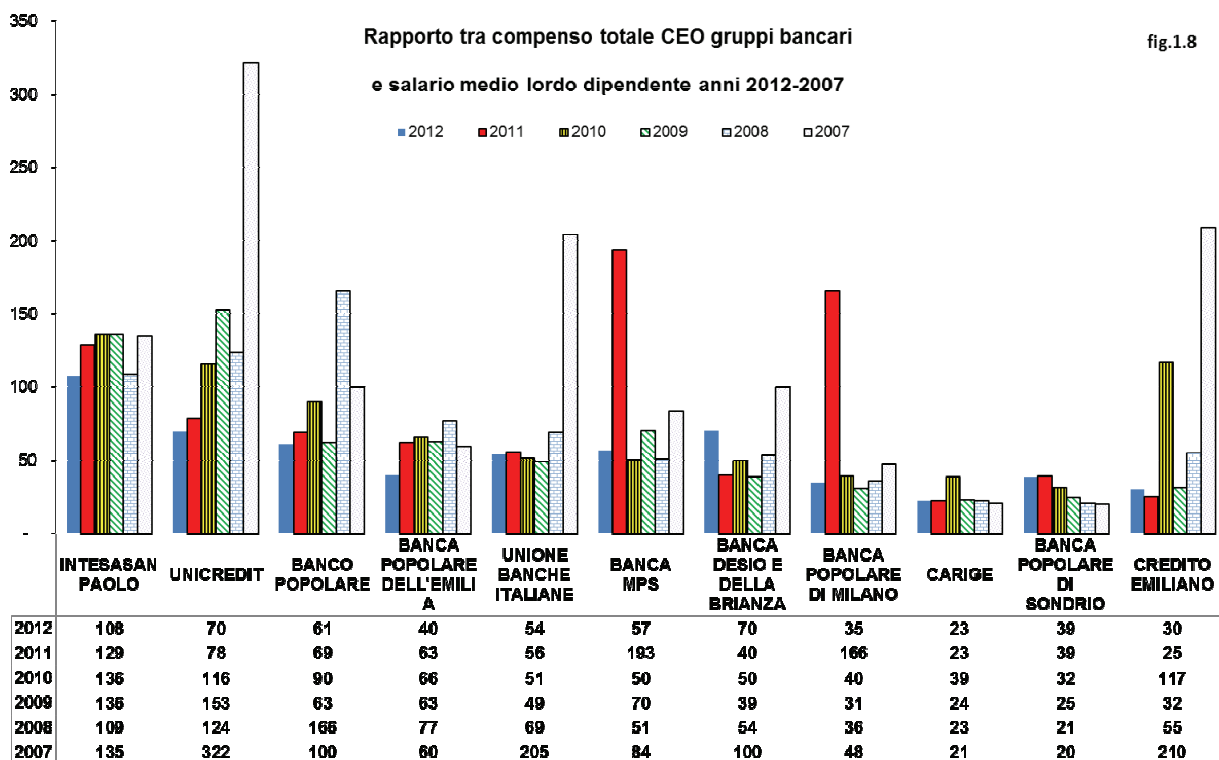


La retribuzione dei Ceo, come mostrano le tabelle (fig.1.6 e fig.1.7,) è per la maggior parte costituita da una quota fissa e questa situazione si ripete in quasi tutti gli istituti coinvolti nella ricerca.

fig.1.6 Tipologia di retribuzione	2012		2011		2010		2009		2008		2007	
	Fissa	Variabile	Fissa	Variabile	Fissa	Variabile	Fissa	Variabile	Fissa	Variabile	Fissa	Variabile
BANCO POPOLARE	1.700	9	1.700	238	2.470	53	1.700	51	4.590	59	2.020	774
INTESASANPAOLO	2.300	737	3.329	286	2.000	1.811	2.000	1.811	2.000	1.061	2.000	1.790
BANCA POPOLARE DELL'EMILIA	1.113	9	1.741	11	1.835	8	1.765	5	2.165	-	1.668	-
BANCA MPS	1.554	41	5.400	3	1.400	8	1.164	803	964	462	918	1.426
CARIGE	484	150	484	150	1.097	-	662	-	639	-	589	-
BANCA POPOLARE DI MILANO	971	-	4.436	208	761	350	715	155	664	350	830	500
UNIONE BANCHE ITALIANE	1.391	115	1.439	115	1.430	4	1.373	2	1.937	7	1.818	3.918
BANCA DESIO E DELLA BRIANZA	1.971	2	800	319	652	737	640	452	640	869	519	2.278
UNICREDIT	1.591	358	1.608	585	3.021	235	3.616	659	3.468	12	3.477	5.541
BANCA POPOLARE DI SONDRIO	687	397	686	417	898	-	700	-	600	-	570	-
CREDITO EMILIANO	665	189	619	87	500	2.784	586	308	586	959	1.659	4.207
<b>TOTALE</b>	<b>14.428</b>	<b>2.006</b>	<b>22.241</b>	<b>2.421</b>	<b>16.064</b>	<b>5.990</b>	<b>14.921</b>	<b>4.246</b>	<b>18.253</b>	<b>3.779</b>	<b>16.068</b>	<b>20.434</b>

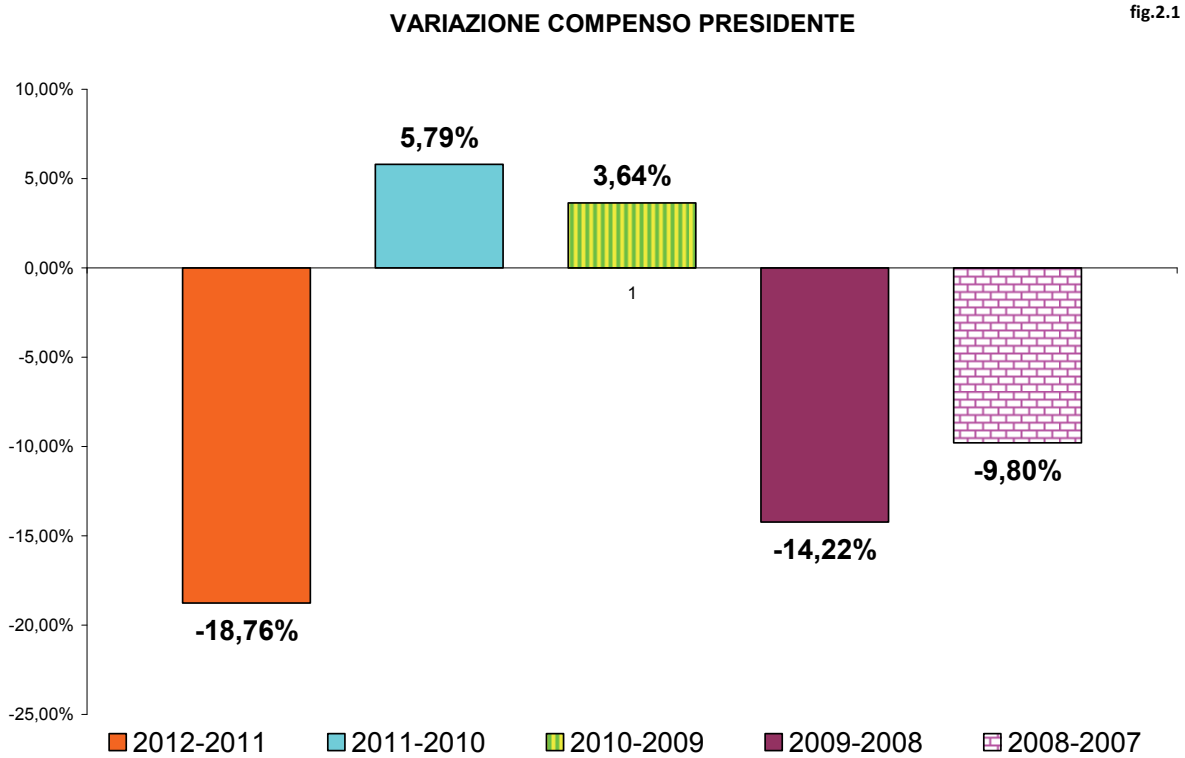
fig.1.7							
% Retribuzione fissa/Retribuzione totale	2012	2011	2010	2009	2008	2007	
BANCO POPOLARE	99%	88%	98%	97%	99%	72%	
INTESASANPAOLO	76%	92%	52%	52%	65%	53%	
BANCA POPOLARE DELL'EMILIA	99%	99%	100%	100%	100%	100%	
BANCA MPS	97%	100%	99%	59%	68%	39%	
CARIGE	76%	76%	100%	100%	100%	100%	
BANCA POPOLARE DI MILANO	100%	96%	68%	82%	65%	62%	
UNIONE BANCHE ITALIANE	92%	93%	100%	100%	100%	32%	
BANCA DESIO E DELLA BRIANZA	100%	71%	47%	59%	42%	19%	
UNICREDIT	82%	73%	93%	85%	100%	39%	
BANCA POPOLARE DI SONDRIO	63%	62%	100%	100%	100%	100%	
CREDITO EMILIANO	78%	88%	15%	66%	38%	28%	
<b>TOTALE</b>	<b>88%</b>	<b>90%</b>	<b>73%</b>	<b>78%</b>	<b>83%</b>	<b>44%</b>	
<b>% Retribuzione variabile totale/Retribuzione totale</b>	<b>12%</b>	<b>10%</b>	<b>27%</b>	<b>22%</b>	<b>17%</b>	<b>56%</b>	

Nel grafico seguente (fig.1.8 ) sono evidenziati, per gli istituti oggetto della ricerca, i rapporti tra il compenso del Ceo e lo stipendio medio di un lavoratore bancario. Si nota come il trend per ogni banca si mantenga stabile e sia influenzato solo da componenti straordinari della retribuzione.

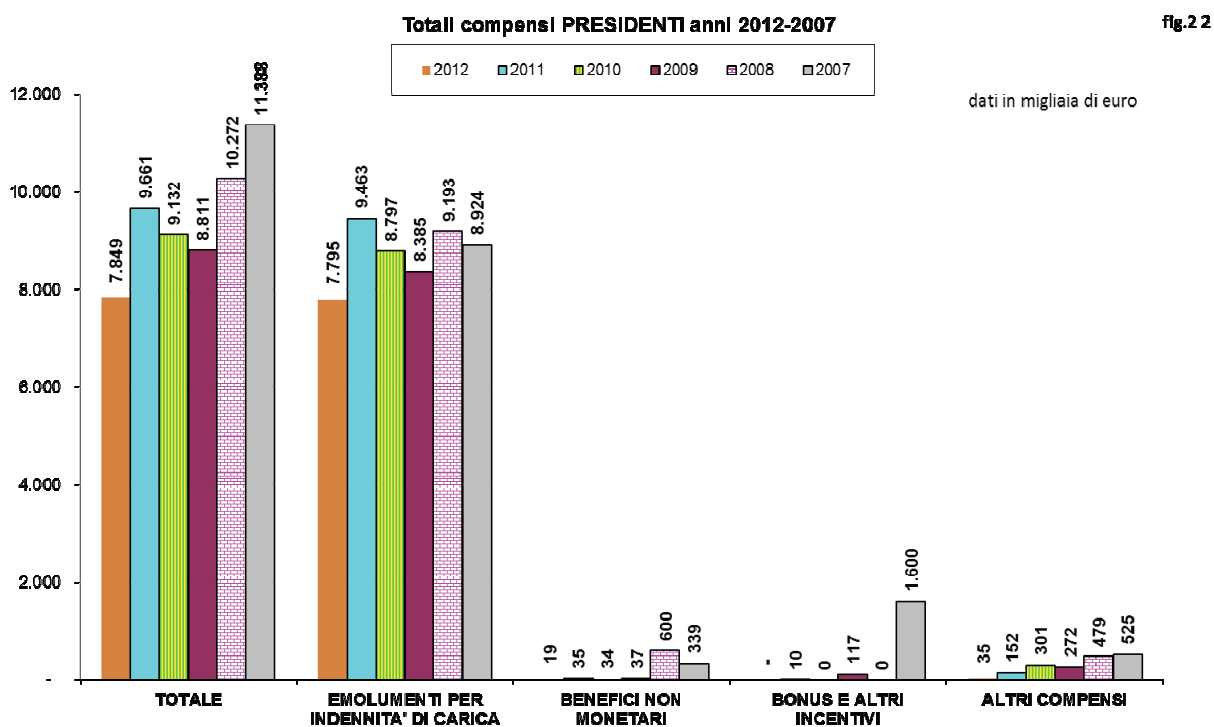


Dalla pagina seguente passiamo alla disamina dei compensi dei presidenti dei Consigli di Amministrazione o di Sorveglianza.

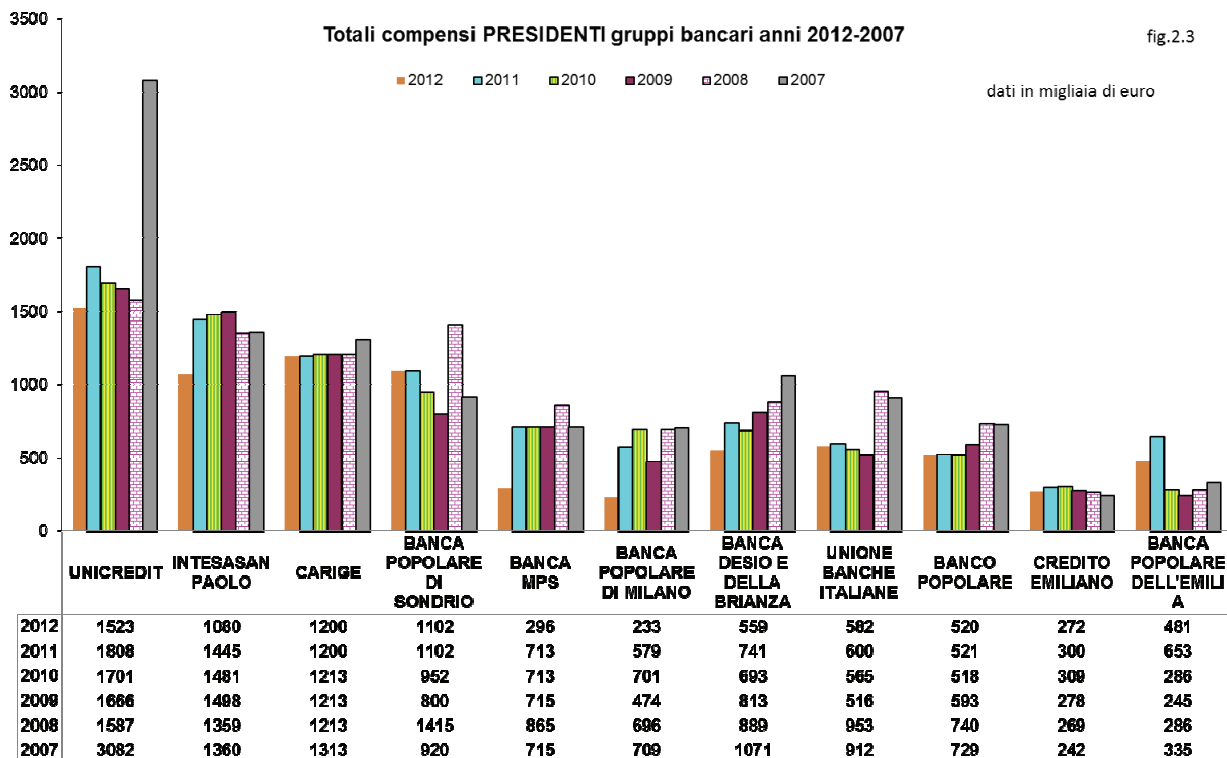
I compensi dei Presidenti delle aziende bancarie oggetto della ricerca Uilca sono diminuiti del 18,76% fra il 2011 e il 2012, come mostra il grafico fig.2.1.

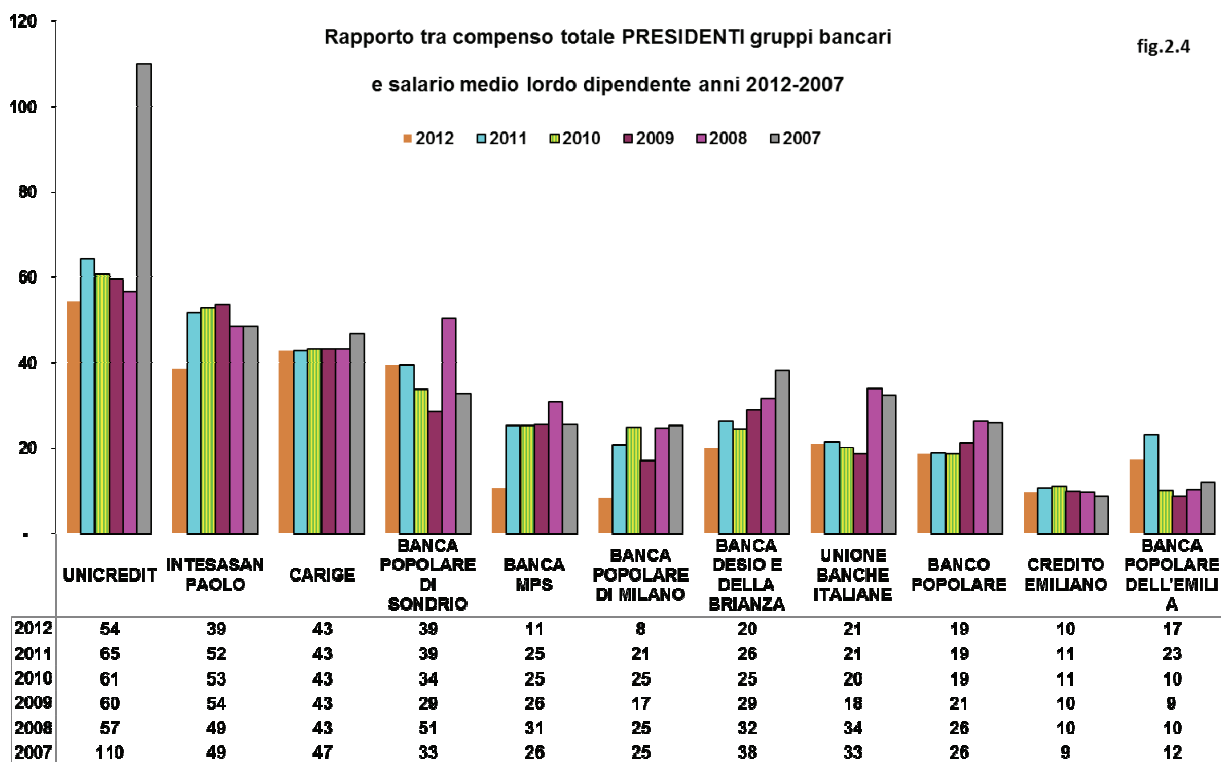


Le remunerazioni dei presidenti sono diminuite rispetto al 2011 complessivamente di 1,8 milioni di euro (fig.2.2).

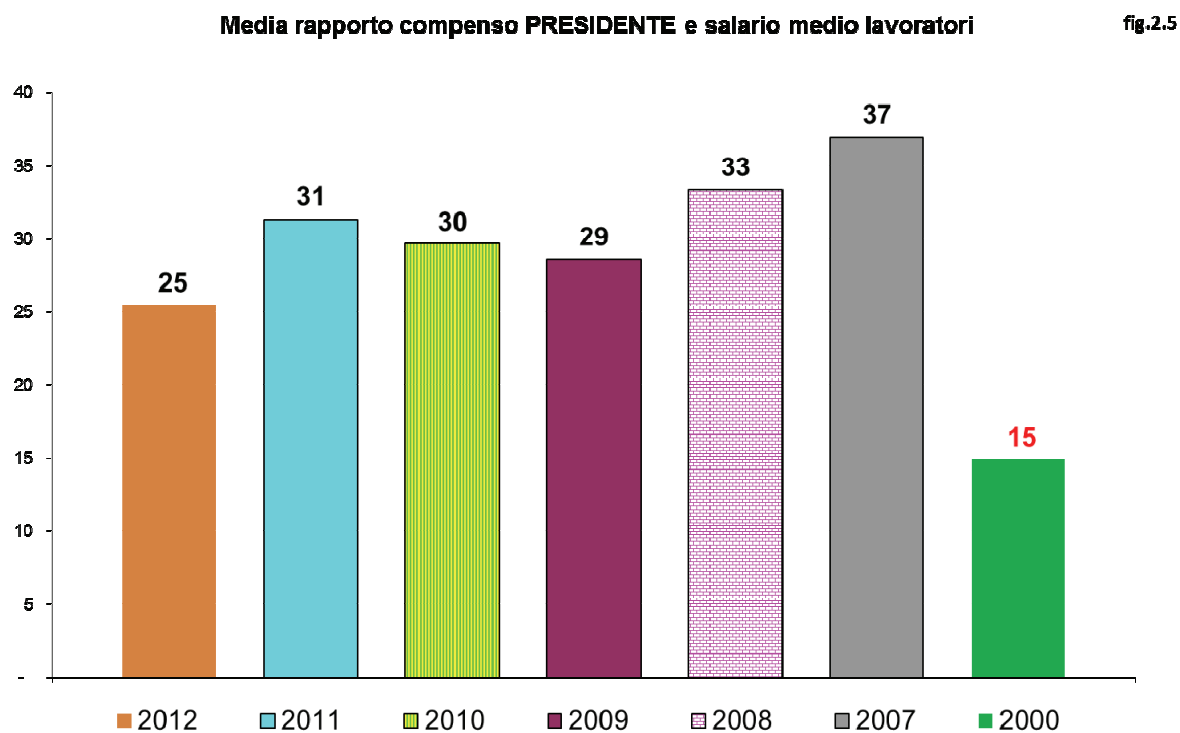


La diminuzione dei compensi dei presidenti è complessivamente imputabile alla loro personale scelta di rinunciare a una parte del compenso e non a una decisione di sistema (fig.2.3 e 2.4).



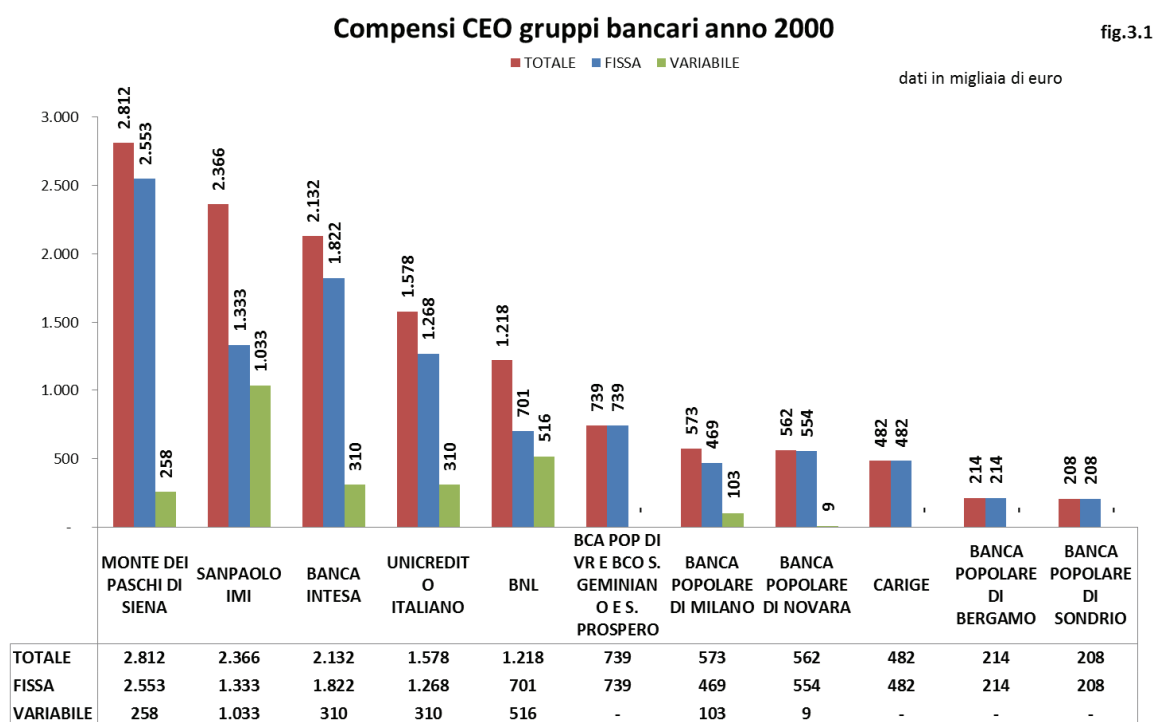


Come si vede nel grafico (fig.2.5) il rapporto tra lo stipendio del presidente quello di un lavoratore medio è raddoppiato nell'arco di un decennio, passando da 15 volte nell'anno 2000 a 25 nel 2012.



## VINTAGE

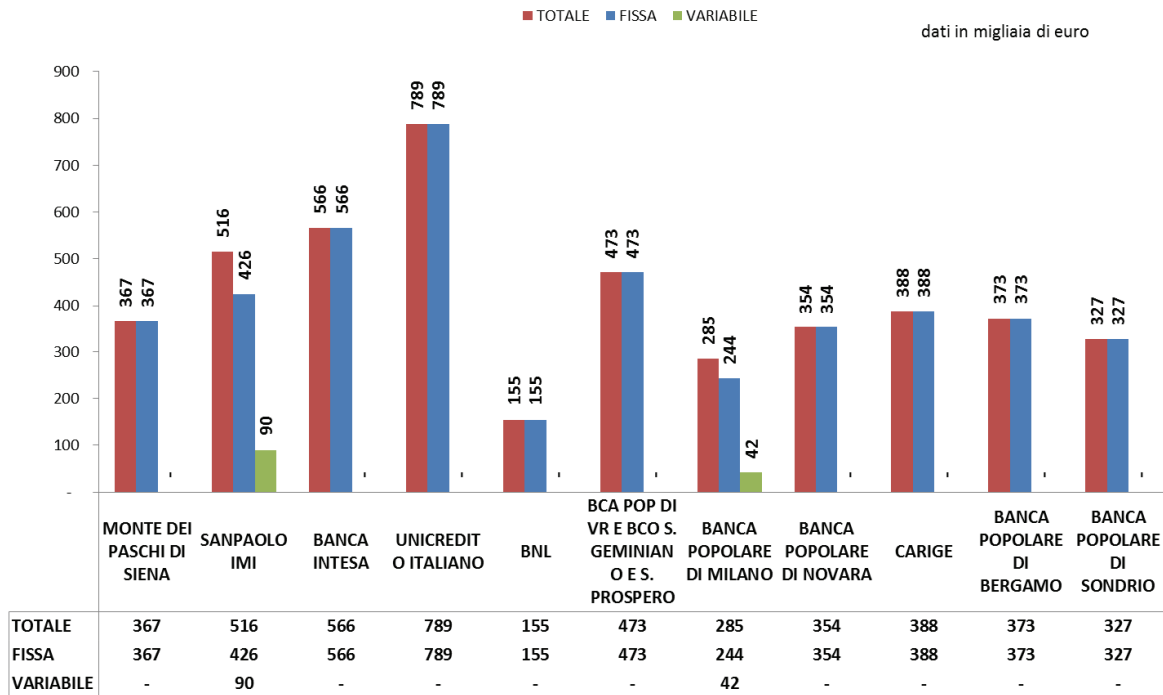
Nei grafici seguenti (fig. 3.1, fig.3.2, fig3.3) si è voluto verificare come era la retribuzione dei Ceo prima dell'inizio delle fusioni bancarie, che hanno cambiato il panorama del credito in Italia. Dai dati emerge che la retribuzione nelle banche maggiori era già molto elevata rispetto alle banche minori e tale rapporto è rimasto inalterato nel tempo.



nota 1: di cui 2.139 per risoluzione anticipata contratto

### Compensi PRESIDENTI gruppi bancari anno 2000

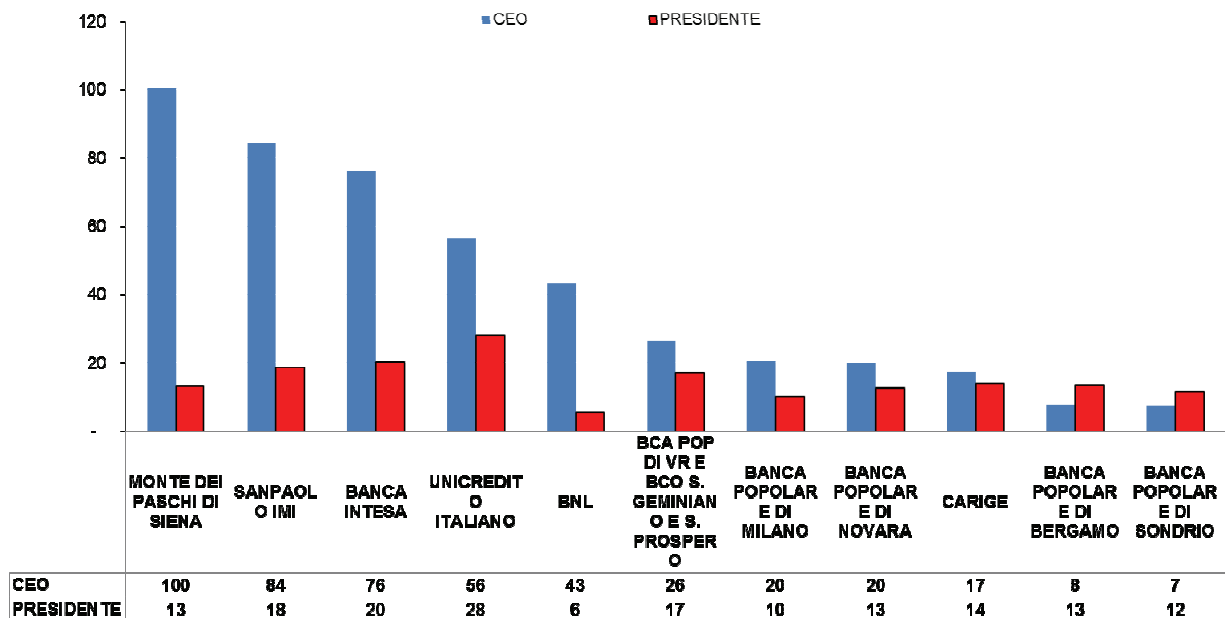
fig.3.2



### Rapporto tra compenso totale CEO & PRESIDENTI gruppi bancari

fig.3.3

#### e salario medio lordo dipendente anno 2000





## **CONCLUSIONI**

Nel campione di istituti analizzato dall'Ufficio Studi Uilca nel 2012 si è verificata una diminuzione della remunerazione dei Ceo a livello complessivo e anche dei presidenti dei Consigli di Amministrazione e di Sorveglianza.

**Il rapporto Uilca del 2013 evidenzia quindi due aspetti: la retribuzione dei Ceo è per la maggior costituita da retribuzione fissa e la diminuzione dei compensi dei presidenti è legata alla loro volontà di rinunciare a una parte dello stipendio.**

Dallo scoppio della crisi nel 2008, con il crollo del colosso bancario americano Lehman Brothers, la retribuzione dei manager bancari è stata soggetta in tutto il mondo a una continua regolamentazione, con lo scopo di limitare la parte variabile dello stipendio dei manager bancari, che aveva assunto valori stratosferici mentre le loro aziende fallivano o avevano risultati negativi.

Anche il Parlamento Europeo ha approvato recentemente una norma per disegnare il sentiero entro il quale trovare il giusto equilibrio tra parte fissa e variabile della retribuzione.

In Italia la parte variabile dello stipendio è per il momento molto minoritaria, come mostra la nostra indagine, sia perché la liquidazione dei bonus è differita per volontà della Banca d'Italia, sia perché non sono stati raggiunti i target previsti per renderli erogabili.

**La determinazione con cui si sono voluti colpire i bonus spesso ha ottenuto il risultato di aumentare la parte fissa della retribuzione, introducendo vincoli contrattuali o di non concorrenza che hanno fatto lievitare i compensi, senza considerare se vi sia un legame tra capacità e risultati.**

La logica dei bonus non è dunque negativa in assoluto, come spesso populisticamente si afferma, in quanto rappresenta, se gestita in modo corretto, un metodo per vincolare i manager al raggiungimento dei risultati, ma deve essere integrata in un progetto d'impresa complessivo, in cui si possano fondere logiche di profitto a lungo termine, di meritocrazia e di solidarietà.

Tuttavia trasferire questa logica dei bonus a qualsiasi livello nel mondo del lavoro, rischia di essere controproducente, perché bisogna considerare i livelli di reddito in cui s'inserisce questo meccanismo. Un'oscillazione del reddito positiva o negativa del 30% in un salario di 1.200 euro al mese ha un effetto diverso da un'oscillazione del 30% su uno stipendio di 30.000 euro mensili.

Merita attenzione anche la decisione dei presidenti di diminuirsi lo stipendio: seppur lodevole evidenzia i limiti di un sistema di remunerazione del management che è discrezionale.

**Un'azienda ad azionariato diffuso deve avere regole e sistemi di retribuzione codificati, per evitare meccanismi unilaterali che possono comportare atteggiamenti virtuosi, ma anche abusi difficilmente controllabili.**

Oggi si apprezzano decisioni di riduzione, ma se fra un po' di tempo qualcuno decide di rialzarsi lo stipendio, si deve accettare e basta?

Le regole sono spesso noiose e talune volte sembrano un ostacolo, ma sono necessarie per tracciare i limiti entro i quali si può lealmente sviluppare un processo di gestione d'impresa trasparente, democratica e duratura.