

Regolamento delle Politiche di Remunerazione e Incentivazione

Indice

1. DEFINIZIONI	2
2. OBIETTIVO	4
3. RIFERIMENTI NORMATIVI	6
4. MODELLO ORGANIZZATIVO E CONTROLLI	11
4.1 Definizione del Regolamento delle Politiche di Remunerazione e incentivazione	13
4.2 Applicazione delle Politiche di Remunerazione e incentivazione	14
5. POLITICHE DI REMUNERAZIONE DEGLI ORGANI SOCIALI	14
5.1 Amministratori	14
5.2 Componenti il Collegio Sindacale	15
6. POLITICHE DI REMUNERAZIONE RELATIVE AL PERSONALE DIPENDENTE	15
6.1 Neutralità delle Politiche di Remunerazione rispetto al genere	16
6.2 Personale più rilevante	19
6.2.1 Processo di identificazione del personale più rilevante	19
6.2.2 Esclusione dal personale più rilevante	23
6.2.3 Perimetro del personale più rilevante	23
6.3 Politiche di remunerazione relative alla componente fissa della retribuzione	24
6.4 Politiche di Remunerazione relative alla componente variabile della retribuzione	26
6.4.1 Strumenti della componente variabile della remunerazione	27
6.4.2 Determinazione del c.d. <i>bonus pool</i>	31
6.4.3 Collegamento con la performance misurata al netto dei rischi	31
6.4.4 Meccanismi di malus e claw-back	32
6.4.5 Differimento temporale e collegamento al valore economico della Società	33
6.5 Composizione della remunerazione del personale	34
6.6 Remunerazioni e Sostenibilità	37
7. POLITICHE DI REMUNERAZIONE RELATIVE AI COLLABORATORI NON LEGATI ALLE SOCIETÀ O AL GRUPPO DA RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	38
7.1 Consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede	38
7.2 Agenti in attività finanziaria e mediatori creditizi	38
7.3 Collaboratori esterni	39
8. INFORMATIVA AL PUBBLICO	39

Il presente documento riporta il testo aggiornato del Regolamento delle Politiche di remunerazione e incentivazione, redatto con l'assistenza della società esterna qualificata autonoma e indipendente Unione Fiduciaria S.p.A. di Milano alla luce delle disposizioni applicabili¹.

Nel processo di definizione delle Politiche di Remunerazione e incentivazione sono stati adeguatamente coinvolti i responsabili dell'Area Risorse e Sistemi di Gruppo, Gestione del Personale di Gruppo, Compliance di Gruppo, Revisione Interna di Gruppo, Gestione Rischi di Gruppo, Antiriciclaggio di Gruppo.

La Capogruppo elabora il presente documento sulle Politiche di Remunerazione e incentivazione dell'intero Gruppo Bancario, ne assicura la complessiva coerenza, fornisce gli indirizzi necessari alla sua attuazione e ne verifica la corretta applicazione.

Le Banche e Società del Gruppo recepiscono e approvano il documento predisposto dalla Capogruppo, in quanto non sono tenute alla redazione di un proprio documento sulle Politiche di Remunerazione e incentivazione. Restano in ogni caso responsabili del rispetto della normativa a esse direttamente applicabile e della corretta attuazione degli indirizzi forniti dalla Capogruppo.

1. **DEFINIZIONI**

“Gruppo” o “Gruppo Bancario”: Gruppo Bancario La Cassa di Ravenna;

“Capogruppo” o “Banca” o “Cassa”: La Cassa di Ravenna S.p.A.;

“Banche del Gruppo”: La Cassa di Ravenna S.p.A., Banca di Imola S.p.A., Banco di Lucca e del Tirreno S.p.A.;

“Società del Gruppo”: Italcredi S.p.A., Sorit S.p.A., Sifin S.r.l.;

“Banche di minori dimensioni o complessità operativa”: le banche il cui attivo di bilancio è, su base individuale, pari o inferiore a 5 miliardi di euro, calcolato come media dei quattro anni immediatamente precedenti l'esercizio finanziario corrente, che non appartengono a un gruppo con attivo di bilancio consolidato pari o superiore a 30 miliardi di euro e alle quali non si applicano nella loro interezza le regole previste dalle disposizioni della Banca d'Italia in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione²;

“Banche diverse da quelle minori”, banche diverse da quelle incluse nel perimetro della definizione sovrastante e alle quali le predette disposizioni si applicano nella loro interezza; alcune previsioni si applicano peraltro unicamente alle banche che si qualificano come significative ai sensi dell'art. 6(4) del Regolamento (UE) 1024/2013 (c.d. Regolamento del Meccanismo di Vigilanza Unico “RMVU”) e sono, pertanto, soggette alla vigilanza della BCE;

“Barriere all'ingresso”: Meccanismo che subordina l'assegnazione della quota variabile al raggiungimento di obiettivi aziendali coerenti con il profilo di rischio adottato.

“Bonus pool”: indica l'importo massimo della remunerazione variabile che può essere riconosciuta nel processo di riconoscimento stabilito a livello di Società o unità operativa di una Società.

“Organo con funzione di controllo o organo di controllo”: a seconda del modello di amministrazione e controllo, il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza o il comitato per il controllo sulla gestione;

¹ V. oltre, sub 3 (Riferimenti normativi).

² V. oltre, sub 3 (Riferimenti normativi).

“Organo con funzione di gestione”: l'organo aziendale o i componenti di esso ai quali spettano o sono delegati compiti di gestione, ossia l'attuazione degli indirizzi deliberati nell'esercizio della funzione di supervisione strategica;

“Organo con funzione di supervisione strategica”: l'organo nel quale si concentrano le funzioni di indirizzo e/o di supervisione della gestione sociale (ad esempio, mediante esame e delibera in ordine ai piani industriali o finanziari ovvero alle operazioni strategiche della società) nel nostro caso il Consiglio d'Amministrazione;

“Alta dirigenza”: le persone fisiche che esercitano funzioni esecutive in una banca e che sono responsabili della gestione quotidiana della banca e ne rispondono all'organo con funzione di gestione

“Funzioni aziendali di controllo”: le funzioni aziendali di controllo come definite nella disciplina della Banca d'Italia in materia di sistema dei controlli interni;

“Linee di business principali” ai sensi della Direttiva 2014/59/UE (BRRD): linee di business e servizi connessi che rappresentano fonti significative di entrate, utili o di valore di avviamento (franchise value) di una banca o di un gruppo di cui una banca fa parte;

“Impegno di Performance”: strumento “virtuale” il cui valore riflette il valore economico della Società. Alla fine del periodo massimo di detenzione di tale strumento, si riconosce all'avente diritto una remunerazione di tipo monetario in funzione del valore assunto dall'Impegno di Performance;

“Patto di non concorrenza”: è un accordo tra la Banca e il dipendente, che limita la facoltà di quest'ultimo di svolgere attività professionali in concorrenza con la Banca in seguito alla cessazione del rapporto di lavoro, prevedendo, in caso di violazione, il pagamento di una penale. A fronte dell'impegno viene riconosciuto al dipendente (come imposto dall'art. 2125 c.c.), in costanza di rapporto, un corrispettivo mensile predeterminato in misura fissa;

“Personale”: i componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo, i dipendenti e i collaboratori delle Banche e Società del Gruppo;

“Personale più rilevante”: le categorie di soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio della Banca/Società o del Gruppo bancario;

“Politiche”: le Politiche di Remunerazione e incentivazione del Gruppo Bancario La Cassa di Ravenna;

“Remunerazione”: ogni forma di pagamento o beneficio, incluse eventuali componenti accessorie (c.d. *allowances*), corrisposto, direttamente o indirettamente, in contanti, strumenti finanziari o servizi o beni in natura (*fringe benefits*), in cambio delle prestazioni di lavoro o dei servizi professionali resi dal personale alla Banca o ad altre Società del Gruppo bancario. Possono non rilevare i pagamenti o i benefici marginali, accordati al personale su base non discrezionale, che rientrano in una politica generale della banca e che non producono effetti sul piano degli incentivi all'assunzione o al controllo dei rischi;

“Remunerazione fissa”: la remunerazione che ha natura stabile e irrevocabile, determinata e corrisposta sulla base di criteri prestabiliti – quali, in particolare, i livelli di esperienza professionale e di responsabilità – che non creano incentivi all'assunzione di rischi, non dipendono dalle performance della banca;

“Remunerazione variabile”: (i) la remunerazione il cui riconoscimento o la cui erogazione possono modificarsi in relazione alla performance, comunque misurata (obiettivi di reddito, volumi, etc.), o ad altri parametri (es. periodo di permanenza), esclusi il trattamento di fine rapporto stabilito dalla normativa generale in tema di rapporti di lavoro e l'indennità di mancato preavviso, quando il loro ammontare è determinato secondo quanto stabilito dalla legge e nei limiti da essa previsti; (ii) i benefici pensionistici discrezionali e gli importi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o per la cessazione

anticipata dalla carica³, indipendentemente dal titolo, dalla qualificazione giuridica e dalla motivazione economica per i quali sono riconosciuti. Tra questi importi sono inclusi quelli riconosciuti a titolo di patto di non concorrenza o nell'ambito di un accordo per la composizione di una controversia attuale o potenziale, qualunque sia la sede in cui esso viene raggiunto; (iii) i *carried interest*, come qualificati dalle disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione per il settore del risparmio gestito, di attuazione delle direttive 2009/65/CE (c.d. UCITS) e 2011/61/UE (c.d. AIFMD); iv) ogni altra forma di remunerazione che non sia univocamente qualificabile come remunerazione fissa;

“Remunerazione variabile di importo significativo”: in coerenza con le prassi del sistema bancario nazionale e nel rispetto dello spirito delle disposizioni vigenti, l'importo della remunerazione variabile viene considerato significativo quando è superiore a 50.000,00 euro annui lordi e a 1/3 della remunerazione totale annua;

“Remunerazione variabile di importo non significativo” (franchigia): l'importo della remunerazione variabile che non superi 50.000,00 euro annui lordi e non rappresenti più di 1/3 della remunerazione totale annua;

“Responsabilità manageriale”: situazione in cui un componente del personale: (i) è a capo di un'unità operativa o di una funzione di controllo e risponde direttamente all'organo di gestione nel suo complesso o a un suo componente, o all'alta dirigenza; (ii) è a capo di una delle funzioni rilevanti di cui all'articolo 5, lettera a), del regolamento delegato (UE) 2021/923; (iii) è a capo di un'unità operativa subordinata o di una funzione di controllo subordinata in un grande ente quale definito all'articolo 4, paragrafo 1, punto 146, del regolamento (UE) n. 575/2013 e riferisce a un componente del personale avente le responsabilità di cui sub (i) (attualmente non presenti nel Gruppo).

“Soggetti rilevanti”: ai sensi delle disposizioni della Banca d'Italia in materia di trasparenza⁴, il personale dell'intermediario che offre prodotti ai clienti, interagendo con questi ultimi, nonché coloro a cui questo personale risponde in via gerarchica;

“Fattori ambientali, sociali e di governo (ESG)”: fattori ambientali, sociali e di governo societario di cui gli operatori del settore finanziario sono chiamati a tenere conto nello svolgimento delle proprie attività;

“Rischi connessi ai cambiamenti climatici e ambientali”: rischi connessi a eventi meteorologici estremi e mutamenti graduali del clima (cambiamenti climatici), inquinamento atmosferico, dell'acqua, del mare e del suolo, stress idrico, perdita di biodiversità e deforestazione (degrado ambientale) o altri analoghi fattori che danno origine a mutamenti strutturali che influiscono sull'attività economica e, di conseguenza, sul sistema finanziario;

“Unità operativa/aziendale rilevante”: unità operativa quale definita all'articolo 142, paragrafo 1, punto 3, del regolamento (UE) n. 575/2013 che soddisfa uno dei seguenti criteri: a) le è stato assegnato un capitale interno pari ad almeno il 2% del capitale interno dell'ente di cui all'articolo 73 della direttiva 2013/36/UE, o è altrimenti valutata dall'ente come avente un impatto sostanziale sul capitale interno dell'ente; è una linea di business principale quale definita all'articolo 2, paragrafo 1, punto 36, della direttiva 2014/59/UE del Parlamento europeo e del Consiglio.

2. OBIETTIVO

Il presente regolamento definisce le Politiche di Remunerazione ed incentivazione (dove e quando sussistano) dei Consiglieri di Amministrazione, dei Componenti del Collegio Sindacale, dei dipendenti, dei consulenti

³ A titolo esemplificativo, si citano: i) i “patti di non concorrenza” di cui all'art. 2125 c.c.; ii) gli “emolumenti riconosciuti a titolo di clausola di durata minima garantita” e iii) i “patti di stabilità per il prolungamento del preavviso”.

⁴ V. sopra, nota 1.

finanziari abilitati all'offerta fuori sede, dei mediatori creditizi e degli agenti in attività finanziaria nonché dei collaboratori esterni non legati alla Banca da rapporto di lavoro subordinato, adottate da La Cassa di Ravenna S.p.A. e recepite dalle Banche e Società del Gruppo Bancario La Cassa di Ravenna.

Le Politiche di Remunerazione e di incentivazione perseguono e assicurano in linea con quanto espresso nel "Modello Organizzativo per la gestione e il controllo" redatto ai sensi del D.Lgs. 231/2001, la creazione di valore per gli azionisti, il personale, il mondo bancario e il territorio nel suo complesso, sia nel breve sia nel lungo periodo, attraverso lo sviluppo della redditività strettamente coniugata con la solidità patrimoniale per continuare a perseguire la sana e prudente gestione che rappresenta principio cardine del Gruppo.

Gli obiettivi del documento sono:

- assicurare che i sistemi di remunerazione siano in linea con le strategie e gli obiettivi di lungo periodo, in coerenza con un quadro generale di politiche di governo e di gestione dei rischi e con i livelli di liquidità e patrimonializzazione ed in considerazione dei risultati aziendali opportunamente corretti, in modo da tener conto di tutti i rischi, presenti e futuri, assicurare un'efficace gestione dei possibili conflitti di interesse, servire al meglio gli interessi dei propri clienti, accrescere il grado di trasparenza verso il mercato e facilitare l'azione di controllo da parte delle Autorità di Vigilanza;
- attrarre e mantenere nel Gruppo soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze d'impresa, a vantaggio della competitività e del buon governo;
- stimolare comportamenti che prendano in dovuta considerazione i fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) e pongano particolare attenzione ai rischi connessi ai cambiamenti climatici e ambientali, nell'ottica di promuovere il successo sostenibile del Gruppo Bancario.

Nel corso degli ultimi anni, la Banca d'Italia ha reso più stringenti i controlli e le verifiche di vigilanza sul rispetto della normativa sui sistemi di remunerazione ed incentivazione, sia attraverso raccomandazioni rivolte alla generalità degli operatori (i.e. nota della Banca d'Italia prot. n. 197911 del 5 marzo 2012⁵, in tema di "*Bilancio 2011. Distribuzione di utili e corresponsione di remunerazioni*"), nell'ottica di richiamare l'attenzione di tutti gli Istituti di credito sulla necessità di adottare politiche di distribuzione degli utili che consentano di mantenere condizioni di adeguatezza patrimoniale, attuale e prospettica, coerenti con il complesso dei rischi assunti.

In conformità a quanto previsto nella Circolare 285/2013 (37° aggiornamento), i sistemi retributivi sono definiti in coerenza con gli obiettivi e i valori aziendali, di seguito elencate:

- le strategie di lungo periodo e le politiche di sana e prudente gestione del rischio del Gruppo;
- le strategie di monitoraggio e gestione dei crediti deteriorati, coerentemente con quanto definito nell'ambito delle disposizioni sul processo di controllo prudenziali;
- gli obiettivi di finanza sostenibile che tengono conto, tra l'altro, dei fattori ambientali, sociali e di governance (ESG).

I fattori ESG sono integrati nel presente documento così come previsto dall'art. 5 del Regolamento (UE) 2019/2088 sull'Informativa sulla Finanza Sostenibile "*Sustainable finance disclosure regulation*". Si evidenzia che l'Autorità Bancaria Europea (EBA) raccomanda, nella progettazione delle politiche retributive e della loro applicazione, con specifico riferimento alla remunerazione variabile del personale le cui attività professionali hanno un impatto più significativo sulla sostenibilità, di prestare specifica attenzione ai fattori ESG e ai relativi rischi, garantendo nel contempo che siano evitate pratiche commerciali scorrette nell'offerta dei prodotti eco-sostenibili (*greenwashing*) e di assunzione di rischi eccessivi. La Banca Centrale Europea (BCE) a cui

⁵ I contenuti della citata nota sono stati trasfusi nel Capitolo 2 (Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione) del Titolo IV della Parte I delle Disposizioni di vigilanza per le Banche (Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 e successivi aggiornamenti).

successivamente ha fatto seguito la Banca d'Italia con le "Aspettative di vigilanza sui rischi climatici e ambientali" di aprile 2022, indica poi che le politiche e le prassi di remunerazione, incluso il ricorso al differimento e la definizione di criteri di performance, dovrebbero contribuire a promuovere un approccio a lungo termine per la gestione dei rischi climatici e ambientali. Al fine di incoraggiare comportamenti coerenti con detto approccio, andrebbe considerata l'adozione di una componente di remunerazione variabile connessa alla realizzazione di tali obiettivi. Laddove gli effetti finanziari dei rischi climatici e ambientali siano difficilmente quantificabili, l'organo di amministrazione dovrebbe valutare di integrare criteri qualitativi adeguati nella politica di remunerazione.

In merito al secondo tema, inoltre, le Politiche di Remunerazione devono essere coerenti con la complessiva strategia di gestione dei rischi, compreso il rischio che discende dalla concessione di credito e dal ciclo di vita delle linee di credito (c.d. rischio di credito), ponendosi, con riguardo a quest'ultimo, in linea con le strategie di gestione dei crediti deteriorati."

Quanto agli indicatori più idonei per allineare gli incentivi con le strategie di gestione dei rischi - e il relativo ambito di utilizzo - la Banca deve tenere conto, tra l'altro, del processo di concessione del credito e della gestione del relativo rischio a livello di individuale e di gruppo, nonché del ruolo e delle responsabilità del personale cui è riconosciuta una remunerazione variabile (ad esempio, responsabili dei centri decisionali, personale con poteri decisionali rilevanti, addetti all'erogazione del credito, personale delle funzioni aziendali di controllo preposto al controllo andamentale e al monitoraggio delle singole esposizioni, ecc.). In questo contesto, la capacità di rispettare i piani operativi di gestione dei crediti deteriorati e, più in particolare, il raggiungimento degli obiettivi di riduzione delle esposizioni deteriorate, possono rilevare nella definizione delle Politiche di Remunerazione in ragione dei profili sopra richiamati.

Le Politiche di Remunerazione e incentivazione definite dalla Capogruppo valgono anche per le Banche e Società del Gruppo, al fine di assicurare unitarietà alla complessiva gestione del sistema e per garantire il rispetto dei requisiti previsti dalla normativa.

3. RIFERIMENTI NORMATIVI

Le remunerazioni e i sistemi di incentivazione negli ultimi anni sono stati trattati con crescente attenzione sia dagli organismi internazionali che dai regolatori nazionali. In particolare, già a fine settembre 2009 il *Financial Stability Board* (c.d. "FSB"), alla luce degli indirizzi individuati sin dall'aprile dello stesso anno dal G20, ha rilasciato gli standard di implementazione dei "*Principles for sound remuneration practices*", in cui sono stati fissati diciannove principi operativi, suddivisi in cinque aree: *Governance, Compensation and capital, Disclosure, Pay structure and risk alignment, Supervisory oversight*.

Successivamente, nel mese di ottobre 2009 la Banca d'Italia ha invitato le banche italiane ad allinearsi a tali nuovi standard dandone tempestiva e puntuale comunicazione all'Autorità di Vigilanza, richiedendo in particolare che:

- ❖ il pagamento dei compensi ad amministratori e manager non comprometta la solidità patrimoniale della banca;
- ❖ vengano esclusi bonus garantiti;
- ❖ le buone uscite non oltrepassino le previsioni dei contratti collettivi;
- ❖ il pagamento dei bonus annuali significativi sia differito su un arco temporale di medio periodo;
- ❖ gli incentivi siano basati su matrice *risk adjusted* (ponderazione del rischio) e su cicli temporali medio - lunghi;
- ❖ si osservino corretti bilanciamenti fra parte fissa e parte variabile.

Nel giugno del 2013 la *European Securities and Markets Authority* (ESMA) ha emanato il documento recante “Orientamenti concernenti le politiche e le prassi retributive (MiFID)”⁶, finalizzati a promuovere una maggiore convergenza nell’interpretazione e negli approcci di vigilanza degli obblighi riguardanti i conflitti di interesse e di comportamento previsti dalla direttiva MiFID in materia di retribuzione. Gli Orientamenti costituiscono indirizzi e criteri interpretativi utili per il rispetto da parte degli intermediari delle disposizioni in materia di conflitto di interessi, richiamando in particolare l’attenzione degli intermediari sulla necessità di orientare le Politiche di Remunerazione secondo criteri in grado di assicurare il perseguimento del migliore interesse del cliente⁷.

Nel novembre 2014 la Banca d’Italia ha emanato il 7° aggiornamento della Circolare n. 285/2013 contenente la disciplina delle Politiche di Remunerazione e incentivazione, in attuazione alla Direttiva 2013/36/UE (“CRD”)⁸ ed in recepimento dei *Regulatory Technical Standard* (c.d. “RTS”), declinati nel Regolamento delegato (UE) n. 604 del 4 marzo 2014 adottato dalla Commissione Europea su proposta dell’EBA ai sensi della citata Direttiva. Anche gli intermediari finanziari iscritti nell’albo unico tenuto dalla Banca d’Italia sono destinatari di disposizioni di natura prudenziale afferenti alla struttura della remunerazione⁹.

Successivamente i decreti legislativi del 16 novembre 2015 n. 180 e 181, emanati in attuazione alla Direttiva 2014/59/UE (*Bank Recovery and Resolution Directive*, “BRRD”), oltre ad introdurre una serie di strumenti atti a prevenire e gestire in maniera efficace potenziali crisi bancarie, hanno fornito indicazioni anche sulla componente variabile della remunerazione.

Nel corso dell’anno 2018 Banca d’Italia ha pubblicato: nel mese di gennaio, in analogia alle indicazioni fornite alle banche *significant* dalla Banca Centrale Europea (BCE), le “Linee Guida per le banche *Less Significant* italiane in materia di gestione dei crediti deteriorati”, le quali, nel descrivere le aspettative della Vigilanza sull’argomento, pongono criteri per la determinazione della remunerazione e degli incentivi del personale con potere decisionale rilevante coinvolto nella gestione dei crediti deteriorati (*non performing loans*, NPL); nel mese di novembre, la modifica della Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, della Circolare n. 285/2013 riguardante le politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari, pubblicata allo scopo di adeguare la previgente disciplina agli “Orientamenti su sane Politiche di Remunerazione ai sensi dell’articolo 74, paragrafo 3, e dell’articolo 75, paragrafo 2, della direttiva 2013/36/UE e sull’informativa ai sensi dell’articolo 450 del regolamento (UE) n. 575/2013”, emanati dall’EBA il 27 giugno 2016 (ABE/GL/2015/22) nonché ad altri indirizzi definiti nelle sedi internazionali nella medesima materia (es. “*Supplementary Guidance to the FSB Principles and Standards on Sound Compensation Practices*” emanate dal FSB a marzo 2018)

Con Provvedimento del 19 marzo 2019, la Banca d’Italia ha apportato modifiche alle proprie disposizioni in materia di “*Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari. Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti*”. Tale intervento normativo ha, tra le altre novità, dato attuazione, mediante l’inserimento nella Sezione XI (Requisiti Organizzativi) del nuovo paragrafo 2-*quarter* (Politiche e prassi di remunerazione),

⁶ Recepiti con Comunicazione congiunta Banca d’Italia – Consob del 29 gennaio 2014 “Attuazione degli orientamenti emanati dall’ESMA in materia di politiche e prassi retributive (MiFID)”. In data 3 aprile 2023, l’ESMA ha pubblicato gli “Orientamenti relativi a taluni aspetti dei requisiti in materia di retribuzione della MiFID II”, cui la Consob ha dichiarato di conformarsi, integrandoli nelle proprie prassi di vigilanza con effetto dal 3 ottobre 2023.

⁷ Delibera Consob n. 20307 del 15 febbraio 2018, Regolamento intermediari.

⁸ La Direttiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013 (c.d. “CDR IV”, in vigore dal 1° gennaio 2014), mira a dare attuazione ai principi ed alle norme internazionali introducendo, tra gli altri, l’esplicito obbligo a carico degli enti creditizi di attuare e mantenere, per le categorie di personale le cui attività professionali hanno un impatto importante sul profilo di rischio degli enti stessi, politiche e prassi in materia di remunerazione coerenti con una gestione efficace del rischio. La Direttiva è stata da ultima modificata Direttiva (UE) 2021/338 del 16 febbraio 2021.

⁹ Cfr. Banca d’Italia, Circolare n. 288 del 3 aprile 2015 e successivi aggiornamenti (Titolo III, Cap. 1).

agli Orientamenti dell'Autorità Bancaria Europea in materia di politiche e prassi per la remunerazione del personale e dei terzi addetti alla rete di vendita, intendendosi per tali:

- il personale dell'intermediario che offre prodotti ai clienti, interagendo con questi ultimi, nonché coloro a cui questo personale risponde in via gerarchica (insieme definiti "soggetti rilevanti") e
- gli "intermediari del credito", ossia gli agenti in attività finanziaria, i mediatori creditizi nonché i soggetti, diversi dal finanziatore, che nell'esercizio della propria attività commerciale o professionale, a fronte di un compenso in denaro o di altro vantaggio economico oggetto di pattuizione e nel rispetto delle riserve di attività previste dalla legge, concludono contratti di credito per conto del finanziatore ovvero svolgono attività di presentazione o proposta di contratti di credito o altre attività preparatorie in vista della conclusione di tali contratti¹⁰.

La Circolare 285/2013¹¹ di Banca d'Italia prevede per le deliberazioni in materia di remunerazione degli amministratori e consiglieri investiti di particolari cariche nonché degli altri dirigenti con responsabilità strategiche l'esclusione dell'applicazione delle procedure in materia di operazioni con parti correlate, a condizione che sia stata adottata una politica di remunerazione approvata dall'assemblea.

Nel dicembre 2019 è stato pubblicato il Regolamento (UE) 2019/2088 relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari (c.d. SFDR, "*Sustainable Finance Disclosure Regulation*"). Tale provvedimento individua a carico dei partecipanti ai mercati finanziari e dei consulenti finanziari una serie di obblighi informativi nei confronti degli investitori finali riguardo a come i rischi di sostenibilità¹² vengono integrati nei processi di investimento e alla valutazione, all'interno degli stessi, degli effetti negativi sulla sostenibilità. Le informazioni richieste dal Regolamento sono fornite dai soggetti obbligati, tramite pubblicazione nei propri siti *internet*, anche all'interno delle rispettive Politiche di Remunerazione, in cui dovrà essere precisato come queste ultime siano coerenti con l'integrazione dei rischi di sostenibilità¹³.

Sempre con riferimento al tema della finanza sostenibile il Gruppo aderisce ai "Principi per un'attività bancaria responsabile", promossi nell'ambito del Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente e la finanza ("*United Nations Environment Programme Finance Initiative*" – UNEP FI). Si tratta di un'iniziativa che impegna il mondo della finanza a orientare le proprie strategie aziendali a favore di un minor impatto sull'ambiente, mettendo al centro la sensibilità ambientale e l'adozione di comportamenti virtuosi dei propri dipendenti e della generalità dei propri stakeholder.

Rilevanti ai fini delle presenti Politiche i documenti della BCE del novembre 2020 ("Guida sui rischi climatici e ambientali. Aspettative di vigilanza in materia di gestione dei rischi e informativa") e dell'EBA di giugno 2021 sulla gestione e vigilanza dei rischi ambientali, sociali e di governo degli enti creditizi ("Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms") che prevedono l'inclusione di parametri ESG nei meccanismi di remunerazione e incentivazione del personale. Ad aprile 2022 la Banca d'Italia, inoltre, ha pubblicato le "Aspettative di vigilanza sui rischi climatici e ambientali" che introducono

¹⁰ Cfr. il combinato disposto del par. 2 della Sezione VII e del par. 2-*quater* della Sezione XI delle disposizioni di vigilanza in materia di *Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari. Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti*.

¹¹ Cfr. Parte Terza – Altre disposizioni di Vigilanza prudenziale - Capitolo 11 – Attività di rischio e conflitti di interessi nei confronti di soggetti collegati Sezione I – Disposizioni di carattere generale: "Non si considerano operazioni con soggetti collegati:

- i. quelle effettuate tra componenti di un gruppo bancario quando tra esse intercorre un rapporto di controllo totalitario, anche congiunto;
- ii. i compensi corrisposti agli esponenti aziendali, se conformi alle disposizioni di vigilanza in materia di sistemi di incentivazione e remunerazione delle banche (Cfr. Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2);
- iii. le operazioni di trasferimento infragruppo di fondi o di "collaterali" poste in essere nell'ambito del sistema di gestione del rischio di liquidità a livello consolidato;
- iv. le operazioni da realizzare sulla base di istruzioni con finalità di stabilità impartite dalla Banca centrale europea o dalla Banca d'Italia, ovvero sulla base di disposizioni emanate dalla capogruppo per l'esecuzione di istruzioni impartite dalla Banca centrale europea o dalla Banca d'Italia nell'interesse della stabilità del gruppo;"

¹² Ossia qualsiasi evento o condizione di tipo ambientale, sociale o di *governance* (c.d. fattori ESG, "*Environmental, Social, Governance*") che, se si verificasse, potrebbe provocare un impatto negativo effettivo o potenziale sul valore dell'investimento.

¹³ Cfr. Regolamento (UE) 2019/2088, art. 5.

indicazioni specifiche per le banche meno significative (*less significant institution, LSI*), pienamente allineate con quanto già indicato da BCE nel documento di novembre 2020.

Con il 37° aggiornamento della Circolare n. 285/2013, il 24 novembre 2021 la Banca d'Italia ha pubblicato le nuove disposizioni di vigilanza in materia di "Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione". Le modifiche sono finalizzate a recepire le novità introdotte dalla CRDV (direttiva 2019/878/UE) in materia e a conformarsi agli Orientamenti per sane Politiche di Remunerazione aggiornati dall'Autorità Bancaria Europea il 2 luglio 2021 (EBA/GL/2021/04) al fine di allinearli ai nuovi requisiti previsti dal Regolamento (UE) 575/2013, come modificato dal Regolamento (UE) 2019/876 ("CRR2"), e dalla CRDV. In particolare, la CRDV è intervenuta per specificare alcuni aspetti della disciplina sulle remunerazioni e accrescere il grado di armonizzazione delle regole, soprattutto con riguardo ai criteri per l'applicazione del principio di proporzionalità. La CRD, inoltre, tenendo conto dell'esperienza maturata nel tempo, è intervenuta su ulteriori profili per rafforzare il quadro normativo (es. introduzione del principio della neutralità retributiva in relazione al genere; durata del differimento minimo della componente variabile). In attuazione della predetta Direttiva CRD sono stati aggiornati con il Regolamento delegato (UE) n. 2021/923 del 25 marzo 2021, entrato in vigore il 7 giugno 2021 e pienamente efficace dal 26 giugno 2021, i criteri quali-quantitativi per l'identificazione del personale la cui attività ha un impatto significativo sul profilo di rischio dell'ente sulla base della combinazione di criteri quantitativi e qualitativi. Il Regolamento abroga il Regolamento delegato (UE) n. 604 del 4 marzo 2014.

Le disposizioni tengono conto altresì delle previsioni contenute nella CRD: in caso di mancato rispetto del requisito combinato di riserva di capitale e di mancato rispetto del requisito di riserva del coefficiente di leva finanziaria (artt. 141 e 141 ter della Direttiva 2013/36/UE) o nelle situazioni di cui all'articolo 16-bis (potere di vietare talune distribuzioni) della BRRD, le remunerazioni variabili possono essere riconosciute e/o corrisposte nei limiti e alle condizioni indicati nelle disposizioni di attuazione dei suddetti articoli¹⁴.

In materia di informativa e trasmissione dei dati, la disciplina conferma infine la precedente formulazione delle disposizioni con la previsione di tre distinti adempimenti: obblighi informativi nei confronti del pubblico, della Banca d'Italia e dell'assemblea. Per l'informativa al pubblico è stato confermato il riferimento a quanto previsto dall'articolo 450 del Regolamento 575/2013 ("CRR") che prevede che le banche devono pubblicare le informazioni sul proprio sito web secondo i modelli e le istruzioni individuati nel Regolamento di esecuzione (UE) 2024/3172 del 29 novembre 2024¹⁵.

Le disposizioni della Banca d'Italia si applicano alle banche e alle società capogruppo di gruppi bancari, che devono conformarsi alle medesime nei tempi e secondo le modalità stabilite nella Sez. VII "Disposizioni transitorie e finali".

In data 30 giugno 2022 sono state pubblicate dall'Autorità Bancaria Europea due distinte Linee Guida in materia di raccolta ed elaborazione delle informazioni sui sistemi di remunerazione di banche¹⁶, le quali hanno aggiornato i precedenti Orientamenti EBA.

Nello specifico, le predette Linee Guida EBA del 2022 forniscono indicazioni circa:

- l'attività di raccolta presso le banche e le imprese di investimento di informazioni riguardanti gli *high earners*, ossia i soggetti la cui remunerazione totale è pari ad almeno 1 milione di euro su base annuale;

¹⁴ Cfr. Circolare 285/2013 Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione V, paragrafo 2.

¹⁵ Cfr. Articolo 20 ed Allegato I – Sezione 19 «Informativa sulla politica di remunerazione»

¹⁶ Cfr. EBA, Orientamenti: sugli esercizi di benchmarking in materia di prassi di remunerazione, divario retributivo di genere e rapporti più elevati approvati ai sensi della direttiva 2013/36/UE (EBA/GL/2022/06); sugli esercizi di raccolta di informazioni riguardanti i c.d. high earner a norma della direttiva 2013/36/UE e della direttiva (UE) 2019/2034 (EBA/GL/2022/08).

- la c.d. attività di *benchmarking* sulle banche, volta a monitorare e confrontare: i) le tendenze e le prassi remunerative – in particolare del personale più rilevante (c.d. *risk takers*) – e il divario retributivo di genere in un campione di banche selezionato dalle competenti Autorità di vigilanza secondo i criteri di rappresentatività forniti dall'EBA; ii) i rapporti tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione del personale più rilevante superiori al 100%;

Tramite Comunicazione in data 1° dicembre 2022¹⁷, Banca d'Italia ha manifestato l'intenzione di recepire i nuovi Orientamenti dell'Autorità Europea, inserendoli nelle proprie pratiche di vigilanza e abrogando le precedenti indicazioni in materia.

All'interno della Comunicazione Banca d'Italia sopra menzionata assumono specifico rilievo per le banche le seguenti disposizioni: elevare da 3,5 a 5 miliardi di euro la soglia di attivo di bilancio per l'individuazione delle banche soggette alla rilevazione in materia di benchmarking sulle tendenze e prassi remunerative; estendere le rilevazioni per l'attività di benchmarking ai dati sul divario retributivo di genere e sui rapporti tra componente variabile e fissa della remunerazione superiori al 100%; definire le modalità di identificazione e aggiornamento periodico del campione di banche per l'attività di benchmarking sul divario retributivo di genere.

La suddetta Comunicazione provvede altresì all'individuazione dei dati da trasmettere a Banca d'Italia e relative tempistiche, anche mediante rinvio agli schemi allegati alle Linee Guida EBA.

Gli intermediari trasmettono alla Banca d'Italia, entro il 15 giugno dell'anno della rilevazione, le informazioni di seguito indicate riferite all'esercizio precedente all'anno della rilevazione, denominate in euro.

In particolare, gli intermediari inviano:

- a) con cadenza annuale, i dati sugli *high earners* (personale con remunerazione uguale o superiore al milione di euro) e sulle tendenze e prassi remunerative;
- b) con cadenza biennale, a partire dal 2023, i dati sui rapporti tra componente variabile e componente fissa della remunerazione superiori al 100%;
- c) con cadenza triennale, a partire dal 2024, i dati sul divario retributivo di genere.

Si precisa che per le banche soggette alla rilevazione in materia di *benchmarking* sulle tendenze e prassi remunerative per finalità di vigilanza nazionale (i.e., con attivo di bilancio compreso tra 5 e 40 miliardi di euro), l'invio delle informazioni avviene entro il 31 agosto dell'anno della rilevazione.

In data 3 aprile 2023, l'ESMA ha pubblicato gli "Orientamenti relativi a taluni aspetti dei requisiti in materia di retribuzione della MiFID II", cui la Consob ha dichiarato di conformarsi, integrandoli nelle proprie prassi di vigilanza con effetto dal 3 ottobre 2023.

I predetti Orientamenti richiamano, in particolare, l'attenzione degli intermediari sulla necessità di orientare le proprie condotte secondo criteri in grado di assicurare il perseguimento del miglior interesse dei clienti. Gli Orientamenti prevedono che, a questo scopo, l'organo di gestione debba definire, approvare e controllare una politica retributiva per il personale che si occupa della prestazione di servizi alla clientela volta ad incoraggiare una condotta professionale responsabile, il trattamento equo dei clienti e ad evitare conflitti di interesse nelle relazioni con questi ultimi.

Da ultimo, Banca d'Italia, all'interno del documento "Raccomandazioni della Banca d'Italia sull'esercizio di autovalutazione dei rischi di riciclaggio e finanziamento del terrorismo" pubblicato in data 23 ottobre 2025, ha individuato come buona prassi per accrescere la consapevolezza e l'adesione del personale agli obiettivi di presidio del rischio ML/TF la previsione, nei sistemi di remunerazione, di meccanismi premiali o penalizzazioni collegati al completamento delle iniziative rimediali avviate all'esito dell'esercizio di autovalutazione.

¹⁷ Cfr. Banca d'Italia, "Comunicazione per la raccolta di dati presso banche e imprese di investimento in attuazione degli orientamenti dell'EBA", pubblicazione del 2 dicembre 2022.

4. MODELLO ORGANIZZATIVO E CONTROLLI

Le Disposizioni di Vigilanza prevedono che, in applicazione del principio di proporzionalità, le banche definiscano le Politiche di Remunerazione e incentivazione tenendo conto delle loro caratteristiche e dimensioni nonché della rischiosità e complessità dell'attività svolta. In tal senso e con riferimento alla suddetta segmentazione individuata, La Cassa di Ravenna, a fronte di un totale attivo pari a circa € 6,14 miliardi, consolidato 8,14 miliardi¹⁸, rientra nella classe dimensionale delle Banche diverse da quelle minori ancorché non rientri tra le banche considerate significative ai sensi dell'art. 6(4) del RMVU. Pertanto, alla stessa si applicano le disposizioni di cui alla Circolare 285/2013 nella loro interezza eccezion fatta per alcune previsioni che trovano applicazione esclusivamente alle banche significative. Si fa presente, inoltre, che La Cassa di Ravenna assicura che le regole a sé applicabili quale capogruppo dell'omonimo Gruppo bancario si applichino al personale delle società del gruppo, che sia identificato dalla capogruppo come più rilevante per il gruppo. Ne discende che la capogruppo assicura che le regole di maggior dettaglio di cui alla Sezione III, par. 2.1, punti 3 e 4 (in materia di differimento e pagamento in strumenti finanziari), e par. 2.2.1 (benefici pensionistici discrezionali) si applichino anche al personale delle banche di minori dimensioni o complessità operativa appartenenti al gruppo, che sia identificato dalla Capogruppo come più rilevante per il gruppo.

Le regole di maggior dettaglio di cui sopra inoltre non trovano applicazione anche con riguardo al personale la cui remunerazione variabile annua contestualmente non superi i 50.000 € lordi e non rappresenti più di un terzo della sua remunerazione totale lorda annua¹⁹. In particolare, la remunerazione totale lorda annua è data dalla somma della remunerazione lorda fissa annua e della remunerazione lorda variabile annua. Il calcolo delle due componenti va effettuato sulla base delle indicazioni contenute negli Orientamenti dell'EBA per sane Politiche di Remunerazione²⁰. Nello specifico, per determinare se il personale rientra nella suddetta franchigia, il calcolo degli importi della remunerazione fissa annua e della remunerazione variabile annua va operato ogni anno, prendendo in considerazione gli importi corrisposti per l'esercizio finanziario precedente: la remunerazione fissa annua sarà la remunerazione fissa riconosciuta e corrisposta per l'esercizio precedente, mentre la remunerazione variabile annua sarà la remunerazione variabile riconosciuta nell'esercizio in corso a valere sull'esercizio precedente, comprensiva di tutti gli importi relativi a periodi di performance che si sono conclusi in quell'esercizio (inclusi, quindi, i bonus riconosciuti sulla base di periodi pluriennali di valutazione della performance).

¹⁸ L'importo indicato è la media su base individuale e consolidata nel quadriennio precedente a cui le politiche fanno riferimento.

¹⁹ Pag. 8 del resoconto alla consultazione (37° agg. Della Circolare 285/2013).

²⁰ Cfr. *paragrafo 95*: "Nello stabilire l'importo della remunerazione variabile annua corrisposta a un componente del personale e il rapporto tra la remunerazione variabile e fissa annue ai fini dell'articolo 94, paragrafo 3, lettera b), ossia l'applicazione di deroghe al requisito di differire e erogare in strumenti la remunerazione variabile dei singoli componenti del personale, gli enti dovrebbero tenere conto degli importi di cui alle lettere a) e b) e applicare le ulteriori condizioni di cui alle lettere da c) a f): a. la remunerazione variabile annua riconosciuta per il periodo di performance che coincide con l'esercizio finanziario per il quale si determina se la deroga può essere applicata e per tutti i periodi di performance che si sono conclusi in questo esercizio finanziario, indipendentemente dalla durata dei periodi di performance sottostanti che si sono conclusi in questo esercizio finanziario; dovrebbe includere, ad esempio, l'intero importo della remunerazione variabile basata su periodi di valutazione pluriennali rotativi e non rotativi e bonus di mantenimento per periodi superiori a un anno, qualora il periodo sottostante si sia concluso nell'esercizio finanziario in questione; b. la remunerazione fissa annua riconosciuta per l'esercizio finanziario rispetto al quale può essere applicata la deroga; gli enti possono escludere dal calcolo altre componenti della remunerazione fissa come precisato ai paragrafi 132 e 133; c. gli importi dovrebbero basarsi sulla definizione di remunerazione fissa e variabile ai sensi dei presenti orientamenti e dovrebbero essere calcolati sulla base della remunerazione lorda riconosciuta; d. la remunerazione variabile dovrebbe consistere in tutte le forme di remunerazione variabile riconosciuta, compresa la remunerazione variabile basata sui risultati, gli importi corrisposti come remunerazione variabile garantita, i bonus di mantenimento, i pagamenti per la conclusione anticipata del rapporto o i benefici pensionistici discrezionali; e. laddove gli importi siano determinati dagli enti su base individuale, la remunerazione riconosciuta dall'ente dovrebbe essere presa in considerazione, quando l'importo è determinato su base consolidata dall'ente consolidante, e si dovrebbe tener conto di tutte le remunerazioni riconosciute dagli enti finanziari e dalle imprese strumentali; f. laddove la remunerazione sia corrisposta in una valuta diversa dall'euro, gli importi dovrebbero essere convertiti in euro utilizzando il tasso di cambio pubblicato dalla Commissione per la programmazione finanziaria e il bilancio dell'ultimo mese dell'esercizio finanziario dell'ente".

La volontà da parte del Gruppo di definire le proprie Politiche di Remunerazione e incentivazione nei termini indicati nel presente Regolamento si riconduce essenzialmente ai seguenti macro aspetti caratteristici del Gruppo stesso:

- ❖ una struttura operativa/organizzativa del Gruppo semplice e snella;
- ❖ una cultura aziendale riconducibile al carattere localistico e di matrice inter-provinciale del Gruppo, di cui il sociogramma semplificato è immediata espressione;
- ❖ un patrimonio netto composto da componenti di estrema qualità;
- ❖ un azionariato diffuso con una compagine azionaria distribuita tra Fondazione di emanazione privata e altri soci privati, con azioni non quotate scambiate nel mercato regolamentato *Hi – Mtf Orden Driven*;
- ❖ l'assenza di esponenti e dipendenti del Gruppo che raggiungono e tantomeno superano, su base annuale, la soglia di remunerazione totale indicata a livello europeo dall'EBA nelle *Guidelines on the Data Collection Exercise Regarding High Earners* (pari attualmente ad un milione di euro).

Tenuto conto delle caratteristiche sopra esposte, in applicazione di quanto consentito dalla normativa, il Gruppo prevede di:

- ❖ non costituire il comitato di remunerazione, le cui funzioni vengono espletate dall'organo di supervisione strategica in conformità a quanto previsto dalla Circolare 285 (Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1, Sezione IV, par. 2.3.1 che prevede l'obbligo esclusivamente per le banche di maggior dimensioni o complessità operativa (banche BCE);
- ❖ non emettere strumenti di capitale ibridi al servizio della componente di remunerazione variabile. Come previsto nello Statuto art. 9.2, non sono ammesse remunerazioni e/o premi basati su strumenti finanziari (esempio stock option) che non sono mai stati distribuiti dal Gruppo. A riguardo, come indicato nel prosieguo del documento, per ottemperare agli adempimenti normativi è stato deciso di utilizzare uno strumento virtuale, definito "Impegno di Performance" il cui valore riflette il valore economico della Società;
- ❖ vietare in modo tassativo e inderogabile il ricorso ad incrementi della remunerazione, altri vantaggi o progressione di carriera, quali contropartita di attività difformi dalle Leggi, dal Codice Etico di Gruppo e dalle altre norme e regole interne;
- ❖ stimolare comportamenti che prendano in dovuta considerazione i fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) e pongano particolare attenzione ai rischi connessi ai cambiamenti climatici e ambientali, nell'ottica di promuovere il proprio successo sostenibile.

Il Gruppo assicura che il proprio personale non sia remunerato o non riceva pagamenti o altri benefici tramite veicoli, strumenti o modalità comunque elusive delle Disposizioni di vigilanza e pertanto richiede al proprio personale, attraverso specifiche pattuizioni, di non avvalersi di strategie di copertura personale o di assicurazioni sulla retribuzione o su altri aspetti che possano alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio insiti nei meccanismi retributivi.

Al fine di verificare il rispetto di tale ultima previsione, il Gruppo richiede, in ogni caso, al personale più rilevante di comunicare l'esistenza o l'accensione di conti di custodia e amministrazione presso altri intermediari e di comunicare le operazioni e gli investimenti finanziari effettuati che potrebbero incidere sui meccanismi di allineamento ai rischi e, più in generale, sul corretto perseguimento delle finalità delle Politiche di Remunerazione e incentivazione.

4.1 Definizione del Regolamento delle Politiche di Remunerazione e incentivazione

Il modello di retribuzione ed incentivazione elaborato dalla Cassa affonda le proprie radici logiche e strategiche nei documenti fondamentali di strategia aziendale: il Piano strategico pluriennale, il Piano di Liquidità, il RAF (*Risk Appetite Framework*), l'ICAAP e l'ILAAP.

Coerentemente con gli obiettivi aziendali ed i profili di rischio definiti, la Direzione Generale della Capogruppo, con il supporto delle funzioni: Gestione del Personale di Gruppo, Compliance di Gruppo, Revisione Interna di Gruppo, Gestione Rischi di Gruppo elabora, aggiorna e predispone il presente Regolamento²¹.

Il Regolamento è sottoposto preventivamente al parere del Comitato Endoconsiliare Rischi e Sostenibilità della Capogruppo.

Il documento così definito viene poi sottoposto al Consiglio di Amministrazione della Cassa e, successivamente, delle altre Banche e Società del Gruppo; i Consigli di Amministrazione lo approvano e, nel caso delle Banche, lo sottopongono all'approvazione delle rispettive Assemblee, coerentemente con le Disposizioni di vigilanza ed in applicazione delle previsioni statutarie delle singole Banche e Società del Gruppo.

Il Regolamento delle Politiche di Remunerazione e incentivazione è sottoposto al controllo delle Funzioni Aziendali di Controllo del Gruppo, le quali espletano, in conformità con quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza, i ruoli e le attività di seguito riportate.

L'Ufficio Compliance di Gruppo valuta la rispondenza al quadro normativo del presente Regolamento e verifica che il sistema premiante aziendale sia coerente con gli obiettivi di rispetto delle norme, dello statuto e del Codice Etico di Gruppo in modo che siano opportunamente sempre limitati i rischi legali e reputazionali. Le eventuali evidenze o anomalie riscontrate, nell'ambito dell'attività di verifica condotte sono rappresentate in un'apposita relazione, segnalate alla Direzione Generale e indirizzate alle funzioni competenti per l'adozione delle misure correttive. A tal fine l'Ufficio Gestione del Personale di Gruppo fornisce il proprio supporto all'Ufficio Compliance di Gruppo, assicurando, tra l'altro, la coerenza tra le politiche e le procedure di gestione del Personale e i sistemi di remunerazione e incentivazione del Gruppo.

Inoltre, in occasione di eventuali mutamenti dello scenario normativo di riferimento, l'Ufficio Compliance di Gruppo segnala tempestivamente alla Direzione Generale della Capogruppo e alle funzioni interessate i necessari adeguamenti al fine di mantenere la coerenza con le disposizioni vigenti.

L'Ufficio Gestione Rischi di Gruppo verifica periodicamente che l'applicazione delle Politiche di Remunerazione e incentivazione mantenga la propria rispondenza alle politiche di gestione del rischio tempo per tempo definite dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, segnalando tempestivamente alla Direzione Generale eventuali elementi di scostamento rilevati. Contribuisce infine ad assicurare la coerenza del sistema di remunerazione con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio del Gruppo (RAF); a tal fine definisce indicatori di rischio da utilizzare per i meccanismi di correzione (*ex ante* ed *ex post*), e si esprime sulla corretta attivazione di questi ultimi.

L'Ufficio Revisione Interna di Gruppo verifica con cadenza almeno annuale la rispondenza delle prassi di remunerazione al presente Regolamento ed al contesto normativo, anche con riferimento alla neutralità delle Politiche di Remunerazione rispetto al genere e all'eventuale divario retributivo di genere, segnalando le evidenze e le eventuali anomalie agli Organi Aziendali, alla Direzione Generale e alle funzioni aziendali coinvolte per l'adozione delle misure correttive ritenute necessarie e per la valutazione della rilevanza ai fini di

²¹ Al fine di garantire la corretta applicazione delle Disposizioni di vigilanza, nel processo di definizione del presente Regolamento le Funzioni Aziendali di Controllo sono coinvolte con modalità tali da assicurarne un contributo efficace e preservare l'autonomia di giudizio delle Funzioni tenute a svolgere controlli anche *ex-post*.

una pronta informativa alla Vigilanza. Gli esiti delle verifiche condotte sono portati ogni anno all'attenzione dell'Assemblea. In tale ambito, l'Ufficio Revisione interna di Gruppo verifica che i dipendenti agiscano sempre nel migliore interesse del cliente e conduce analisi a campione sui conti interni di custodia e amministrazione almeno del personale più rilevante al fine di accertare il rispetto delle presenti disposizioni.

4.2 Applicazione delle Politiche di Remunerazione e incentivazione

Le Società e Banche del Gruppo sono tenute all'applicazione del presente regolamento e provvedono a recepirlo: le Banche con apposita delibera assembleare e le altre Società con delibera del Consiglio di Amministrazione.

La competenza in merito alla determinazione dei compensi spettanti ai componenti dei Consigli di Amministrazione delle Banche e Società del Gruppo spetta alle rispettive Assemblee, alla luce delle indicazioni fornite dalla Capogruppo nell'esercizio delle attività di direzione e coordinamento.

Al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo competono le seguenti responsabilità:

- assicurare che i sistemi di remunerazione e incentivazione proposti siano neutrali rispetto al genere e idonei a garantire il rispetto delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie nonché di eventuali codici etici o di condotta, promuovendo l'adozione di comportamenti ad essi conformi nonché assicurando che siano coerenti con obiettivi orientati alla sostenibilità;
- assicurare che la politica di remunerazione sia adeguatamente documentata e accessibile all'interno della struttura aziendale e che siano note al personale le conseguenze di eventuali violazioni normative o di codici etici o di condotta;
- vigilare sulla coerente applicazione delle politiche di retribuzione ed incentivazione definite nel presente Regolamento, approvando annualmente i piani attuativi elaborati dalle competenti funzioni sulla base degli indicatori definiti;
- definire annualmente i valori minimi di accesso (Barriera) all'eventuale erogazione di bonus ed i suoi obiettivi/indicatori.

Il Consiglio di Amministrazione delle Banche e delle Società stabilisce gli obiettivi qualitativi e quantitativi di performance secondo modalità e termini fissati con la Capogruppo.

5. POLITICHE DI REMUNERAZIONE DEGLI ORGANI SOCIALI

La remunerazione degli Organi Sociali del Gruppo è definita nel più stringente rispetto delle predette disposizioni normative.

I principi sono ispirati alle migliori pratiche aziendali e a quanto raccomandato dalla Commissione Europea in materia di remunerazioni.

5.1 Amministratori

A tutti gli Amministratori spetta esclusivamente un compenso stabilito annualmente dall'Assemblea Ordinaria dei Soci nonché il rimborso delle spese eventualmente sostenute in ragione del loro ufficio (come da Statuto).

Una parte del compenso per i Consiglieri di Amministrazione può essere stabilita nella forma di gettone di presenza che l'Assemblea determina per la partecipazione ad ogni seduta del Consiglio di Amministrazione.

Inoltre, l'art. 9.3 dello Statuto dispone che "Per gli Amministratori investiti di particolari cariche si provvede ai sensi dell'art. 2389 terzo comma del codice civile", mentre l'art 9.2 dello Statuto dispone che "non sono previsti remunerazioni e/o premi basati su strumenti finanziari".

Per gli Amministratori non sono permessi meccanismi di incentivazione e non è permessa alcuna componente variabile di remunerazione, né sono ammessi compensi o premi di fine mandato.

In tutti i casi di cessazione anticipata dall'incarico di Amministratore, il costo a carico della Banca sarà quello previsto dall'Assemblea e dall'art. 2389 del codice civile, per il solo periodo di tempo in cui ha svolto l'incarico.

Possono essere previsti eventuali *benefit* (es. telefono cellulare, polizza D&O) strumentali per lo svolgimento dell'incarico.

I componenti dei Comitati endoconsiliari percepiscono, inoltre, una remunerazione per la partecipazione alle riunioni di detti Comitati che contribuisce esclusivamente alla componente fissa della remunerazione.

Con il presente Regolamento, gli amministratori, compreso il Presidente, percepiscono esclusivamente una remunerazione lorda fissa, compresa l'indennità di carica, per tutti gli incarichi attribuiti anche in relazione alla partecipazione ai Comitati endoconsiliari, che non può complessivamente superare la remunerazione lorda fissa percepita dal vertice della struttura interna, ovverosia il Direttore Generale.

5.2 Componenti il Collegio Sindacale

I compensi per i componenti del Collegio Sindacale sono stabiliti dall'Assemblea Ordinaria dei Soci per tutto il periodo del loro mandato in ragione del loro ufficio. Una parte del compenso per i componenti del Collegio Sindacale può essere stabilita nella forma del gettone di presenza che l'Assemblea determina per la partecipazione ad ogni seduta del Consiglio di Amministrazione e di eventuali Comitati endoconsiliari, nonché il rimborso delle spese eventualmente sostenute in ragione del loro ufficio (come da Statuto).

Per i Sindaci non sono permessi meccanismi di incentivazione e non è permessa alcuna componente variabile di remunerazione, né sono ammessi compensi o premi di fine mandato.

6. POLITICHE DI REMUNERAZIONE RELATIVE AL PERSONALE DIPENDENTE

La retribuzione del Personale dipendente è definita sulla base del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro e del contratto Integrativo Aziendale sulle due seguenti componenti, di diversa natura:

- ❖ retribuzione fissa;
- ❖ retribuzione variabile.

Il Gruppo ritiene che le politiche di retribuzione e di incentivazione del personale dipendente abbiano una valenza strategica, da sempre gestita con attenzione e secondo principi di prudenza ed equità.

Le remunerazioni vengono corrisposte nel rispetto della legge, del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro e del Contratto Integrativo Aziendale nonché sulla base di quanto previsto dallo Statuto e dal Codice Etico. Esse sono coerenti con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio e con le politiche di governo e di gestione dei rischi (*RAF - Risk Appetite Framework*).

Inoltre con particolare riferimento ai soggetti rilevanti ai sensi delle disposizioni di vigilanza in tema di trasparenza²², la Politica di remunerazione e incentivazione del personale del Gruppo, per non costituire un incentivo a collocare prodotti non adeguati rispetto alle esigenze finanziarie dei clienti, non si basa solo su

²² Cfr. Banca d'Italia, Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari. Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti, 29 luglio 2009 e successive modifiche, Sezione XI, par. 2-*quater*.

obiettivi commerciali ma anche su criteri di diligenza, trasparenza e correttezza nelle relazioni con la clientela, contenimento dei rischi legali e reputazionali, tutela e fidelizzazione della clientela, rispetto delle disposizioni di auto-disciplina ove presenti (cfr. capitolo 6.3), nonché sull'attenta osservanza delle disposizioni volte a prevenire l'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo.

Per gli addetti alle reti interne ed esterne, nonché per i soggetti a cui sono affidati compiti di controllo la Politica viene definita tenendo in considerazione anche quanto previsto dalle disposizioni di vigilanza in materia di trasparenza bancaria e correttezza delle relazioni tra intermediari e clientela, nonché quelle in materia di antiriciclaggio.

6.1 Neutralità delle Politiche di Remunerazione rispetto al genere

Il principio di parità di genere discende dall'articolo 157 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea (TFUE) che prevede – tra l'altro - che gli Stati Componenti assicurino “l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore”. A parità di attività svolta e di responsabilità il personale ha diritto ad un pari livello di remunerazione, anche in termini di condizioni per il suo riconoscimento e pagamento, in attuazione di quanto previsto dagli Orientamenti dell'EBA in materia di Politiche di Remunerazione²³. Ciò detto, risultano di primaria importanza i due aspetti di seguito elencati:

- la neutralità di genere delle Politiche di Remunerazione, il cui fondamento è posto all'interno della Direttiva CRD, recepita nelle Linee Guida EBA e nella Circolare 285/2013;
- la rappresentatività di genere negli organi di amministrazione e controllo, il cui fondamento è posto all'interno della Circolare 285/2013.

Le presenti Politiche di Remunerazione sono neutrali rispetto al genere del personale e contribuiscono a perseguire la completa parità tra il personale.

All'Assemblea mediante il presente Regolamento delle Politiche di Remunerazione e la sua applicazione è data un'informativa chiara ed esaustiva circa le modalità con cui la politica di remunerazione assicura la neutralità di genere.

Il Consiglio di Amministrazione procede, nell'ambito del riesame periodico delle Politiche di Remunerazione, all'analisi della loro neutralità rispetto al genere e al monitoraggio dell'eventuale divario retributivo di genere (c.d. *gender pay gap*) e la sua evoluzione nel tempo. In questo ambito, è identificato il rapporto fra la remunerazione media del personale del genere più rappresentato e quella del personale del genere meno rappresentato, distinguendo tra personale più rilevante e restante personale ed escludendo dal calcolo la remunerazione dei componenti dell'organo con funzione di supervisione strategica e di gestione, per i quali il rapporto è calcolato separatamente.

Al fine di garantire la parità di genere, sono presi in considerazione i seguenti principi:

- ❖ la remunerazione riconosciuta al personale è neutrale rispetto al genere, ovvero non sussiste alcuna differenziazione di genere diverso;
- ❖ il Consiglio di Amministrazione assicura che i sistemi di remunerazione e incentivazione proposti siano neutrali rispetto al genere, comprese le condizioni di riconoscimento ed erogazione della remunerazione. In tale ambito l'Ufficio Revisione Interna di Gruppo e l'Ufficio Compliance di Gruppo per gli aspetti di relativa competenza effettuano verifiche al fine di accertare e supportare il Consiglio di Amministrazione che le politiche di remunerazione siano neutrali rispetto al genere;

²³ Cfr. in particolare i paragrafi 23-27.

- ❖ nel determinare la remunerazione è considerata la remunerazione riconosciuta, gli accordi sull'orario di lavoro, i periodi di ferie annuali e altri benefici finanziari o meno. A tal fine è utilizzata come unità di misura la remunerazione annua lorda del personale calcolata su base equivalente a tempo pieno;
- ❖ al fine di monitorare l'applicazione delle politiche di remunerazione neutrali rispetto al genere vengono periodicamente rilevati i livelli salariali medi per genere e distinti categoria salariali;
- ❖ nel determinare la remunerazione del personale, il Gruppo in particolare fa riferimento:
 - a) requisiti professionali e di formazione, competenze, impegno e responsabilità, lavoro svolto e natura delle mansioni coinvolte;
 - b) la sede di servizio e il relativo costo della vita;
 - c) il livello gerarchico del personale e se il personale ha responsabilità manageriali;
 - d) il livello di istruzione formale del personale;
 - e) la scarsità di personale disponibile nel mercato del lavoro per posizioni specializzate;
 - f) la natura del contratto di lavoro, anche se a tempo determinato o con contratto a tempo indeterminato;
 - g) la durata dell'esperienza professionale del personale;
 - h) certificazioni professionali del personale;
 - i) prestazioni pensionistiche adeguate, compreso il pagamento di ulteriori assegni familiari e sgravi a favore dei figli per il personale con coniugi e familiari a carico.

La Politica di remunerazione riflette quindi principi di neutralità per assicurare parità di trattamento a prescindere dal genere così come da ogni altra forma di diversità, basando i criteri di valutazione e remunerazione esclusivamente sul merito e sulle competenze professionali. A tal riguardo, Il Gruppo garantisce che tutti i propri collaboratori siano trattati senza distinzione, esclusione, restrizione o preferenza, dirette o indirette, basate su: età, genere, orientamento sessuale, stato civile, religione, lingua, origini etniche o nazionali, disabilità fisiche o mentali, stato di gravidanza, di maternità o paternità anche adottive, convinzioni personali, opinioni politiche, affiliazione o attività sindacale.

Il Gruppo si impegna a offrire una remunerazione in linea con il mercato e che riflette il ruolo ricoperto, le competenze, l'apporto alle *performance* aziendali oggettivamente valutato, la capacità e l'esperienza professionale di ogni dipendente, garantendo quindi l'applicazione del principio di pari opportunità.

Al fine di agevolare l'applicazione di politiche neutrali rispetto al genere, di poterne valutare l'efficacia e di monitorare in modo puntuale l'applicazione di criteri di equità in tema di remunerazione con il rispetto della neutralità di genere, il Gruppo effettua analisi dei dati retributivi correlati alle posizioni ricoperte che tengono conto delle responsabilità e della complessità gestita dai diversi ruoli. Tale analisi consentono di monitorare e verificare eventuali disallineamenti tra posizioni organizzative di pari valore, per individuare i più opportuni correttivi da porre in essere in modo da garantire il pieno rispetto delle politiche retributive.

Le analisi consentono di valutare nel continuo:

- l'equità interna, verificando la coerenza dei pacchetti retributivi a parità di livello di classificazione secondo le rispettive divisioni organizzative di appartenenza e le aree di business presidiate;
- la neutralità delle scelte retributive rispetto al genere.

- Ove emergano differenze rilevanti, il Gruppo documenta i motivi del divario retributivo di genere, salvo che possano dimostrare che il divario non è dovuto a politiche di remunerazione non neutrali rispetto al genere.

Il Gruppo:

- ha attribuito all'Alta Direzione tramite l'Ufficio Gestione del Personale di Gruppo il compito di monitorare e valorizzare la diversità dei dipendenti all'interno del Gruppo, allo scopo di attuare e diffondere una politica a favore dell'inclusione di tutte le forme di diversità;
- conferma l'importanza di valorizzare le diverse prospettive ed esperienze attraverso una cultura inclusiva, non tollerando forme di discriminazione, e favorisce la creazione di un ambiente lavorativo nel quale la diversità e le prospettive personali e culturali siano rispettate e considerate fattore chiave di successo.

Il Codice Etico del Gruppo si fonda sui principi di inclusione sottolineando l'importanza per il Gruppo di riconoscere il valore della diversità di genere come una risorsa chiave per lo sviluppo, la crescita sostenibile e la creazione di valore in tutte le aziende, che trova espressione, nel settore bancario, al considerando n. 60 della Direttiva 2013/36/UE sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento e, pertanto, aderisce alla Carta "Donne in banca": valorizzare la diversità di genere" approvato dal Comitato Esecutivo dell'ABI il 19 Giugno 2019.

Il Regolamento Gestione del Personale prevede specifici impegni volti ad assicurare pari opportunità ed equità di genere nei processi di selezione, gestione, valutazione e avanzamento di carriera, come conferma anche il conseguimento della certificazione per la Parità di Genere Uni:Pdr 125/2002 e la presenza del Comitato Guida per la Certificazione della Parità di Genere.

Il Gruppo si impegna, in coerenza con le proprie specificità, anche dimensionali e operative, a valorizzare le proprie politiche aziendali ispirate ai seguenti principi per le pari opportunità:

- promuovere costantemente un ambiente di lavoro inclusivo e aperto ai valori della diversità, anche di genere;
- rafforzare modalità di selezione e sviluppo idonee a promuovere le pari opportunità di genere in tutta l'organizzazione aziendale, anche la fine di far emergere le candidature femminili qualificate nel caso in cui siano carenti;
- diffondere la piena ed effettiva partecipazione femminile con particolare riferimento alle posizioni più elevate, in un ambito aziendale orientato, ad ogni livello, alle pari opportunità di ruolo e parità di trattamento;
- impegnarsi a promuovere la parità di genere;
- realizzare opportune iniziative per indirizzare e valorizzare le proprie politiche aziendali in materia di parità di genere – anche attraverso testimonianze e attività di sensibilizzazione sulle motivazioni e sui benefici attesi – sotto la responsabilità di figure di alto livello.

Il Gruppo persegue l'equilibrio tra i generi a tutti i livelli aziendali, focalizzandosi in particolare sulle posizioni dirigenziali e apicali che più risentono del *gender gap*. Ogni annuncio relativo a processi di selezione incoraggia la candidatura di tutti gli individui in possesso delle qualifiche e/o esperienze professionali richieste. Lo stesso principio è alla base della valutazione delle opportunità che dovessero aprirsi all'interno di ogni singola Società (passaggio fra unità organizzative) o nel Gruppo (passaggi infragruppo). Al fine di raggiungere gli obiettivi fissati in tema di equilibrio di genere con il relativo impatto sull'eventuale divario retributivo di genere, le procedure di selezione prevedono che l'Ufficio Gestione del Personale di Gruppo, tenuto conto

dell'effettiva disponibilità sul mercato, assicurati che, nella fase di raccolta e screening dei *curricula* non sussista alcuna differenziazione tra genere diverso.

Il *Report* di Sostenibilità c.d. Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità, introdotto dalla Direttiva (UE) 2022/2464 - *Corporate Sustainability Reporting Directive* (c.d. CSRD) - approfondisce i dettagli relativi al divario retributivo di genere. Per maggiori dettagli, si rimanda al report pubblicato all'interno del Bilancio Consolidato.

6.2 Personale più rilevante

6.2.1 Processo di identificazione del personale più rilevante

In attuazione alla CRD, il processo di identificazione del "personale più rilevante" viene svolto annualmente dalla Capogruppo in coordinamento con le Banche/Società del Gruppo, siano esse assoggettate o meno alla disciplina di vigilanza su base individuale, anche rispetto alla rete esterna (consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede e agenti in attività finanziaria). A tal fine le Banche/Società del Gruppo conducono congiuntamente con la Capogruppo il processo di identificazione del proprio perimetro del personale più rilevante, al fine di consentire alla Capogruppo stessa la corretta definizione di tutto il personale che ha un impatto rilevante sul profilo di rischio dell'ente su base consolidata.

Il processo di identificazione del personale più rilevante si compone delle seguenti fasi:

i. Rilevazione del perimetro del personale più rilevante

L'Ufficio Gestione del Personale di Gruppo coordina il processo di individuazione del personale più rilevante delle Banche/Società del Gruppo, avvalendosi, a seconda degli ambiti di competenza, dell'Ufficio Segreteria Affari Societari e Generali e dell'Ufficio Contabilità, Bilancio e Fiscalità di Gruppo. Nell'ambito dell'attività di rilevazione del perimetro del personale più rilevante, l'Ufficio Gestione del Personale di Gruppo coinvolge altresì l'Ufficio Compliance di Gruppo, per la verifica della rispondenza alla normativa di riferimento.

L'Ufficio Gestione del Personale di Gruppo provvede a raccogliere tutte le informazioni necessarie, anche inerenti al Personale delle Controllate, svolge le analisi previste dalla normativa vigente, tenendo conto anche delle valutazioni delle responsabilità, delle deleghe e della struttura di remunerazione.

L'individuazione del "personale più rilevante" viene effettuata applicando i requisiti qualitativi e quantitativi stabiliti dal Regolamento Delegato (UE) 2021/923, coerentemente con quanto previsto dalle disposizioni di Banca d'Italia e sulla base di ulteriori criteri aziendali individuati.

In particolare, per quanto concerne i requisiti qualitativi, nelle proprie valutazioni l'Ufficio Gestione del Personale di Gruppo tiene in considerazione la posizione individuale di ciascun soggetto e la sua rilevanza in termini di sostanziale assunzione dei rischi (a titolo esemplificativo ma non esaustivo sono valutate le responsabilità, i livelli gerarchici e i livelli di delibera).

Di seguito si rappresentano i criteri qualitativi che occorre considerare per l'individuazione del personale più rilevante. Il componente del Personale:

1. appartiene all'organo di gestione nella sua funzione di gestione;
2. appartiene all'organo di gestione nella sua funzione di supervisione strategica;
3. appartiene all'Alta Dirigenza;
4. ha responsabilità manageriali sulle Funzioni di Controllo;

5. ha la responsabilità manageriale per la gestione dei rischi all'interno di un'unità operativa/aziendale ai sensi dell'articolo 142, paragrafo 1, punto 3, del regolamento (UE) n. 575/2013 che soddisfa uno dei seguenti criteri:
 - ha assegnata la gestione di un capitale interno pari ad almeno il 2% del capitale interno dell'ente di cui all'articolo 73 della direttiva 2013/36/UE, o è altrimenti valutata dall'ente come avente un impatto sostanziale sul capitale interno dell'ente;
 - è una linea di business principale quale definita all'articolo 2, paragrafo 1, punto 36, della direttiva 2014/59/UE del Parlamento europeo e del Consiglio (Direttiva BRRD);
6. ha responsabilità manageriali per quanto riguarda:
 - i. gli affari giuridici;
 - ii. la solidità delle politiche e delle procedure contabili;
 - iii. le finanze, compresa la fiscalità e il *budgeting*;
 - iv. l'esecuzione di analisi economiche;
 - v. la prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo;
 - vi. il Personale;
 - vii. lo sviluppo o l'attuazione della politica di remunerazione;
 - viii. le tecnologie dell'informazione;
 - ix. la sicurezza delle informazioni;
 - x. la gestione degli accordi di esternalizzazione di funzioni essenziali o importanti di cui all'articolo 30, paragrafo 1, del regolamento delegato (UE) 2017/565 della Commissione;
7. ha responsabilità manageriali o è componente con diritto di voto di un comitato per una delle categorie di rischio di cui agli articoli da 79 a 87 della direttiva 2013/36/UE diversa dal rischio di credito e dal rischio di mercato.
8. In relazione alle esposizioni al rischio di credito di importo nominale per operazione corrispondente allo 0,5 % del capitale primario di classe 1 dell'ente e pari ad almeno 5 milioni di euro, il componente soddisfa uno dei seguenti criteri:
 - i) ha il potere di adottare, approvare o porre il veto su decisioni riguardanti tali esposizioni al rischio di credito;
 - ii) è componente con diritto di voto di un comitato che ha il potere di prendere le decisioni di cui al punto i), che precede;
9. In relazione a un ente a cui non si applica la deroga per piccole operazioni attinenti al portafoglio di negoziazione di cui all'articolo 94 del regolamento (UE) n. 575/2013, il componente soddisfa uno dei seguenti criteri:
 - i) ha il potere di adottare, approvare o porre il veto sulle decisioni relative ad operazioni sul portafoglio di negoziazione che in totale soddisfano una delle seguenti soglie:
 - in caso di applicazione del metodo standardizzato, il requisito di fondi propri per i rischi di mercato che rappresenta almeno lo 0,5 % del capitale primario di classe 1 dell'ente;

- in caso di approvazione del metodo dei modelli interni a fini regolamentari, almeno il 5 % del limite interno del valore a rischio dell'ente per le esposizioni del portafoglio di negoziazione al 99° percentile (intervallo di confidenza unilaterale);
 - ii) è componente con diritto di voto di un comitato che ha il potere di adottare le decisioni di cui al punto i), che precede.
10. È a capo di un gruppo di persone che hanno singolarmente il potere di impegnare la Banca in operazioni ed è soddisfatta una delle condizioni seguenti:
- i. la somma relativa a tali poteri è pari o superiore alla soglia di cui al precedente punto 8) lettera i), o al punto 9), lettera i), primo alinea;
 - ii. in caso di approvazione del metodo dei modelli interni a fini regolamentari, tali poteri sono pari o superiori al 5 % del limite interno del valore a rischio dell'ente per le esposizioni del portafoglio di negoziazione al 99° percentile (intervallo di confidenza unilaterale). Qualora l'ente non calcoli un valore a rischio a livello di tale componente del personale, sono sommati i limiti del valore a rischio del personale a lui sottoposto.
11. In relazione alle decisioni di approvare o vietare l'introduzione di nuovi prodotti, il componente:
- i. ha il potere di adottare tali decisioni;
 - ii. è componente di un comitato che ha il potere di adottare tali decisioni.

Nella categoria di "personale più rilevante", inoltre, occorre considerare ai sensi della citata Direttiva (art. 92 par. 3 lett. c) e del Regolamento (UE) n. 2021/923 anche il personale che risponde congiuntamente ai seguenti requisiti quantitativi:

- ❖ la remunerazione totale lorda nell'esercizio precedente è stata, congiuntamente, pari o superiore: (i) a 500.000 euro; (ii) alla remunerazione totale media riconosciuta ai componenti del Consiglio di Amministrazione e all'Alta Direzione. La remunerazione complessiva media lorda di tutti i componenti dell'organo di gestione (Consiglio di Amministrazione) e dell'Alta Dirigenza è calcolata tenendo conto del totale della remunerazione fissa e variabile di tutti i componenti dell'organo di supervisione strategica e di gestione, nonché di tutto il personale che appartiene all'Alta Dirigenza;
- ❖ l'attività professionale è svolta all'interno di un'unità operativa/aziendale rilevante e ha un impatto significativo sul profilo di rischio dell'unità operativa/aziendale.

Oltre ai criteri quantitativi sopra indicati occorre considerare anche i seguenti criteri:

- ❖ personale, compreso quello di cui sopra, al quale è stata attribuita una retribuzione complessiva pari o superiore a 750.000 euro nell'esercizio finanziario precedente o per l'esercizio corrente;
- ❖ qualora l'ente abbia più di 1.000 dipendenti, i componenti del personale che rientrano nello 0,3 %, arrotondato all'intero superiore più vicino, del personale cui, all'interno dell'ente, è stata attribuita, su base individuale, la retribuzione complessiva più elevata nell'esercizio finanziario precedente o per tale esercizio.

Come da Regolamento delegato (UE) n. 2021/923 i criteri quantitativi non si applicano se la banca ritiene che le attività professionali del componente del personale non abbiano un impatto sostanziale sul profilo di rischio della banca stessa perché il componente o la categoria di personale di cui fa parte:

- ❖ esercita attività professionali ed ha poteri solamente in una unità operativa/aziendale che non è rilevante;

- ❖ esercita attività professionali che non hanno un impatto significativo sul profilo di rischio di una unità operativa/aziendale che risulti rilevante secondo i seguenti criteri:
 - il profilo di rischio dell'unità operativa/aziendale rilevante;
 - la distribuzione del capitale interno per coprire la natura e il livello dei rischi di cui all'articolo 73 della direttiva 2013/36/UE;
 - i limiti di rischio dell'unità operativa/aziendale rilevante;
 - gli indicatori di rischio e di risultato utilizzati dall'ente per l'identificazione, la gestione e la sorveglianza dei rischi dell'unità operativa/aziendale rilevante conformemente all'articolo 74 della direttiva 2013/36/UE;
 - i pertinenti criteri di risultato stabiliti dall'ente conformemente all'articolo 94, paragrafo 1, lettere a) e b), della direttiva 2013/36/UE;
 - i doveri e i poteri del personale o delle categorie di personale dell'unità operativa/aziendale rilevante interessata.

ii. Condivisione del perimetro con la Direzione Generale

Una volta completate le valutazioni del caso, l'Ufficio Gestione del Personale di Gruppo predispone un documento di sintesi delle analisi poste in essere, delle motivazioni sottostanti e degli esiti delle valutazioni compiute da ciascuno dei contributori. In particolare, con riferimento agli esiti del processo, nel documento vengono altresì indicate le seguenti informazioni: (i) numero del personale identificato come personale più rilevante, ivi compreso il numero dei soggetti identificati per la prima volta; (ii) i nomi o gli identificativi individuali, i ruoli e le responsabilità di tale personale; (iii) un confronto con il processo di identificazione dell'anno precedente. Le citate informazioni sono rese anche con riguardo al personale eventualmente escluso da tale qualifica e per il quale è stata presentata o si intende presentare una notifica di esclusione o istanza di esclusione (cfr. capitolo 6.2.1, par. i).

Il documento, condiviso con le funzioni che hanno partecipato alla sua definizione, viene sottoposto alla valutazione della Direzione Generale della Banca/Società rispetto alla quale l'analisi è condotta.

iii. Approvazione del perimetro del personale più rilevante di Gruppo e di ciascuna Controllata

Il documento redatto dall'Ufficio Gestione del Personale di Gruppo e condiviso con il Direttore Generale viene sottoposto all'analisi del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo che definisce il personale più rilevante di Gruppo e quindi dalle singole Banca/Società del Gruppo con riguardo al proprio personale più rilevante.

iv. Comunicazione al personale individuato quale personale più rilevante

L'Ufficio Gestione del Personale di Gruppo provvede, infine, a comunicare al personale individuato l'appartenenza al "perimetro del personale più rilevante".

v. Controlli ex post sul processo di identificazione del personale più rilevante

L'Ufficio Revisione Interna di Gruppo, nell'ambito dell'annuale verifica del sistema di remunerazione del Gruppo, esamina il processo di identificazione del personale più rilevante e garantisce all'Assemblea un'informazione chiara e completa al fine di far comprendere le principali informazioni sul processo di identificazione del personale più rilevante e sui relativi esiti.

6.2.2 Esclusione dal personale più rilevante

Qualora emerga che il personale identificato secondo i criteri quantitativi possa non essere considerato come personale più rilevante, al ricorrere delle condizioni di cui sopra, occorre presentare tempestivamente, e in ogni caso entro sei mesi dalla chiusura dell'esercizio precedente, alla Banca d'Italia l'istanza di autorizzazione preventiva per le esclusioni che riguardano il personale con importo di remunerazione complessiva pari o superiore a 750.000 euro oppure il personale che rientra nello 0.3% del personale cui è stata attribuita la remunerazione complessiva più elevata nel precedente esercizio finanziario). L'istanza di preventiva autorizzazione è corredata dalle informazioni individuate secondo lo specifico format dell'Allegato A delle Disposizioni di Vigilanza.

Qualora sia attribuita al componente del personale una remunerazione complessiva pari o superiore a un milione di euro nel corso dell'esercizio finanziario precedente o per esercizio in corso, e la banca voglia avvalersi dell'esclusione di cui sopra occorre richiedere l'autorizzazione preventiva alla Banca d'Italia. L'esclusione può essere autorizzata solo in circostanze eccezionali, per tali intendendosi situazioni insolite, molto infrequenti o che esulano ampiamente dal quadro abituale che conducono a non considerare il componente del personale come *risk-taker*. L'esistenza di circostanze eccezionali deve essere dimostrata dalla banca nell'istanza di autorizzazione. Si evidenzia che nessun esponente e dipendente del Gruppo raggiunge e tantomeno supera su base annuale la soglia di un milione di euro di remunerazione totale indicata a livello europeo dall'*European Banking Authority* nelle *Guidelines on the Data Collection Exercise Regarding High Earners*.

Si evidenzia che, allo stato attuale, il Gruppo non ha presentato, né intende presentare, una notifica di esclusione o istanza di esclusione.

6.2.3 Perimetro del personale più rilevante

Sulla base dei criteri quali-quantitativi indicati al Capitolo 6.2.1, tenuto conto delle caratteristiche e dimensioni della Banca (Gruppo), della rischiosità e della complessità dell'attività svolta, anche in applicazione del criterio di proporzionalità sono stati identificati i seguenti soggetti di tutte le Banche/Società del Gruppo Bancario:

- ❖ i componenti del Consiglio di Amministrazione (per i quali valgono esclusivamente le disposizioni di cui al Capitolo 5.1);
- ❖ i componenti dell'Alta Direzione (Direttore Generale, Condirettore - se nominato - e Vicedirettori Generali);
- ❖ i responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo interno che riportano direttamente al Consiglio di Amministrazione (Revisione Interna di Gruppo, Compliance di Gruppo, Antiriciclaggio di Gruppo, Gestione Rischi di Gruppo)
- ❖ sulla scorta dei criteri qualitativi del Regolamento 2021/923 (cfr. Capitolo 6.2.1) sono individuati:
 - ❖ i Responsabili delle seguenti Aree:
 1. Finanza di Gruppo;
 2. Commerciale di Gruppo;
 3. Crediti di Gruppo;
 4. Risorse e Sistemi di Gruppo;
 5. Amministrativa di Gruppo;
 6. Sede/Zone/Aree Commerciali;
 - ❖ il Responsabile Gestione del Personale di Gruppo;

- ❖ Il Responsabile dell'Ufficio Organizzazione e IT di Gruppo;
- ❖ il Responsabile dell'Unità Monitoraggio Andamentale di Gruppo;
- ❖ il Responsabile dell'Ufficio Legale e Contenzioso di Gruppo;
- ❖ il Responsabile dell'Ufficio Segreteria Affari Societari e Generali della Capogruppo;
- ❖ Responsabile dell'Ufficio Studi Pianificazione e controllo di gestione di Gruppo;
- ❖ Responsabile delle Esternalizzazioni di Gruppo, ruolo attualmente ricoperto dal Responsabile dell'Area Risorse e Sistemi di Gruppo di Gruppo.

Con riferimento alla rete esterna di cui il Gruppo si avvale, attualmente non rientra nell'ambito del personale più rilevante alcun consulente finanziario abilitato all'offerta fuori sede né agente in attività finanziaria.

Si segnala, infine, che il Gruppo non ha identificato soggetti per i quali ha richiesto o intende richiedere l'esclusione dal perimetro del personale più rilevante.

6.3 Politiche di remunerazione relative alla componente fissa della retribuzione

Nel definire le proprie Politiche di Remunerazione, la Cassa è ispirata a principi che trovano piena rispondenza nel più generale impianto di valori e nell'identità aziendale da sempre perseguita dalla Banca.

In particolare, i principi essenziali sono riconoscibili in:

- A. **Adeguatezza della retribuzione ed equità:** la componente retributiva fissa viene temperata alle effettive competenze e professionalità, nonché all'incidenza e livello di responsabilità del personale, avendo in considerazione gli equilibri retributivi esterni, interni di struttura, le esigenze di fidelizzazione e perseguendo l'equità di retribuzione a parità di posizione organizzativa e di rendimento professionale quale elemento essenziale di uguaglianza di genere, disabilità, fasce di età, minoranze, necessario per permettere il giusto riconoscimento del ruolo di ciascuno nel mondo del lavoro.
- B. **Meritocrazia:** in un mercato competitivo come quello del credito, il Gruppo, al fine di perseguire un premio alla meritocrazia nella politica retributiva dei dipendenti, deve tenerne conto per non appiattire le retribuzioni, stimolando così i dipendenti ad una collaborazione attiva ed intensa secondo le direttive della Banca, perseguendo sempre il miglior interesse dei clienti.
- C. **Rispetto della normativa:** la Cassa fa propri e condivide i principi contenuti nella normativa nazionale ed internazionale, impostando un sistema di politiche e controlli che consenta la piena attuazione della stessa.
- D. **Progressione retributiva:** l'incremento retributivo si sviluppa attraverso una progressione armonica in linea con gli obiettivi di medio-lungo periodo.

È considerata Retribuzione Fissa ogni forma di pagamento o beneficio, incluse eventuali componenti accessorie, corrisposta, direttamente o indirettamente, in contanti, o beni in natura (*fringe benefits*), in cambio delle prestazioni di lavoro o dei servizi professionali resi dal personale alla Banca o ad altre Società del Gruppo bancario con le seguenti caratteristiche: stabile, irrevocabile, determinata e corrisposta sulla base di criteri prestabiliti e non discrezionali che non forniscono incentivi all'assunzione dei rischi e non dipendono dalle performances (aziendali e personali).

La Retribuzione Fissa, oltre che dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro e dal Contratto Integrativo Aziendale vigenti tempo per tempo, è determinata anche da fattori chiaramente identificabili sganciati dalla performance quali: il livello di inquadramento, l'anzianità lavorativa, la funzione ricoperta e la mansione svolta.

Nella Retribuzione Fissa rientrano:

- i pagamenti o i benefici marginali predeterminati che non dipendono dalla performance aziendale, accordati al personale su base non discrezionale che rientrano in una politica generale della banca e che non producono effetti sul piano degli incentivi all'assunzione o al controllo dei rischi, quali eventuali assegni *ad personam*²⁴, riassorbibili o meno;
- il premio legato al compimento del venticinquesimo anno di servizio presso la banca;
- l'indennità di ruolo nonché l'indennità di mancato preavviso, quando il loro ammontare è determinato secondo quanto stabilito dalla legge e nei limiti dalla stessa previsti.

Tali corrisposizioni, rispettano i requisiti previsti dalla normativa di vigilanza in quanto sono:

- ❖ coerenti con l'impostazione complessiva delle Politiche di Remunerazione;
- ❖ stabilite mediante la contrattazione individuale e collettiva predeterminate;
- ❖ mantenute nel tempo, non revocabili né modificabili se non in accordo con il dipendente o con le Rappresentanze Sindacali, a seconda del caso;
- ❖ non riducibili, sospendibili o cancellabili dall'azienda;
- ❖ completamente svincolate da incentivi all'assunzione di rischi;
- ❖ non dipendenti dalla performance aziendale e/o personale.

Le indennità di ruolo presenti nel Gruppo, di importi non significativi, sono corrisposte in esclusiva applicazione della contrattazione nazionale e aziendale di secondo livello, sono legate al ruolo e alla responsabilità organizzativa e pagate finché non avvengono variazioni in termini di ruolo. L'importo non dipende da altri fattori e ciascun addetto che ricopre il medesimo ruolo percepisce la stessa indennità.

La componente fissa, allineata alle retribuzioni del mercato di riferimento, remunera il ruolo e, in particolare, le responsabilità tenendo altresì conto - soprattutto per quanto riguarda l'alta direzione ed il personale più rilevante - dell'esperienza, della qualità del contributo dato al raggiungimento dei risultati di *business* e del livello di eccellenza espresso nell'esercizio delle funzioni assegnate. Essa rispetta il principio di eguaglianza di retribuzione tra uomini e donne a parità di posizione organizzativa e di eguaglianza di trattamento tra dipendenti a tempo pieno e a tempo parziale.

Il peso della componente fissa deve incidere sulla retribuzione totale nella misura adeguata ad attrarre e trattenere le persone, in particolare quelle strategiche ed i talenti. Contestualmente tale componente remunera in misura appropriata il ruolo anche nel caso di mancata erogazione degli incentivi a fronte di risultati insufficienti, onde scoraggiare il personale all'adozione di comportamenti non coerenti con il grado di propensione al rischio proprio dell'azienda nel conseguire risultati sia a breve che a medio-lungo termine. Infine, la componente fissa deve consentire una gestione flessibile della componente variabile, soprattutto in presenza di risultati eccellenti.

All'interno delle componenti fisse della remunerazione particolare attenzione è dedicata alla concessione di *benefit*, definiti con contrattazione integrativa aziendale o accordo Sindacale o individuale e comunque sempre su base non discrezionale, che comprendono tra l'altro: l'assistenza sanitaria, la previdenza integrativa, polizze infortuni e l'utilizzo ad uso promiscuo di telefono aziendale e di autovettura aziendale. Per i dirigenti e il personale che occupa ruoli apicali può essere prevista anche l'assegnazione di *fringe benefits* rappresentati

²⁴ A seguito di specifiche valutazioni e tenuto conto delle loro caratteristiche, tutti gli assegni *ad personam* riconosciuti ed erogati dalla Banca rientrano nella componente fissa della remunerazione.

dalla concessione in uso promiscuo di un'auto aziendale e/o della locazione a canone concordato di immobile ad uso abitativo/foresteria, che non producono effetti sul piano degli incentivi all'assunzione o al controllo dei rischi. Tali *fringe benefits*, soggetti alle norme fiscali in vigore, costituiscono parte fissa della retribuzione.

6.4 Politiche di Remunerazione relative alla componente variabile della retribuzione

È considerata Remunerazione Variabile ogni forma di pagamento o beneficio, incluse eventuali componenti accessorie, corrisposta, direttamente o indirettamente, in contanti, strumenti finanziari o servizi o beni in natura (*fringe benefits*), in cambio delle prestazioni di lavoro o di servizi professionali resi dal personale alla banca o ad altre società del Gruppo Bancario con le caratteristiche di seguito riportate: riconoscimento o erogazione possono modificarsi in relazione alla performance comunque misurata (obiettivi di reddito, volumi, etc.), o ad altri parametri, esclusi il trattamento di fine rapporto stabilito dalla normativa generale in tema di rapporti di lavoro e l'indennità di mancato preavviso, quando il loro ammontare è determinato secondo quanto stabilito dalla legge e nei limiti dalla stessa previsti.

Si riportano di seguito le principali caratteristiche della componente variabile della remunerazione riconosciuta dal Gruppo Bancario:

- ❖ deve essere sostenibile rispetto alla situazione finanziaria della banca e del gruppo e non deve limitare la sua capacità di mantenere o raggiungere un livello di patrimonializzazione adeguato ai rischi assunti;
- ❖ non può superare il 100% della componente fissa della remunerazione complessiva per ciascun individuo;
- ❖ è sottoposta a meccanismi di correzione *ex-post* (*malus* e *claw-back*) idonei a riflettere i livelli di performance, al netto dei rischi effettivamente assunti o conseguiti, e patrimoniali nonché a tener conto dei comportamenti individuali;
- ❖ non può formare oggetto di strategie di copertura personale o di assicurazioni sulla retribuzione, che possano alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio insiti nell'inerente meccanismo retributivo;
- ❖ viene corrisposta, per quanto concerne le figure aziendali che influenzano il processo di assunzione dei rischi sulla base di misure che valutano la performance corretta per il rischio e di Gruppo considerato nel suo complesso. I premi sono altresì legati al conseguimento di risultati effettivi e duraturi attinenti alla gestione caratteristica, che non costituiscono semplicemente il frutto di operazioni occasionali o straordinarie;
- ❖ viene parzialmente riconosciuta in strumenti finanziari ed è soggetta a sistemi di pagamento differito qualora superi l'importo di rilevanza stabilito, come meglio illustrato nel Capitolo 6.4.4.

Con riferimento alla componente variabile della remunerazione, inoltre, si precisa quanto segue:

- ❖ il Gruppo ha deciso di non istituire sistemi incentivanti sebbene siano previsti dal CCNL vigente (art. 54 55). Pertanto, non sono presenti politiche di incentivazione, monetaria e non monetaria, legate alla vendita di prodotti e servizi;
- ❖ gli obiettivi assegnati a tutto il personale, in particolare per i soggetti a cui sono affidati compiti di controllo, sono coerenti con le disposizioni di vigilanza in materia di trasparenza bancaria e correttezza delle relazioni tra intermediari e clientela, con quelle in materia di antiriciclaggio, usura e servizi di investimento (es. MIFID II). Con particolare riferimento ai soggetti rilevanti ai sensi delle disposizioni di vigilanza in tema di trasparenza²⁵, gli obiettivi assegnati: (i) non determinano incentivi tali da indurre i soggetti rilevanti a perseguire gli interessi propri o della banca a danno dei clienti; (ii) non costituiscono un incentivo a offrire

²⁵ Cfr. Banca d'Italia, *Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari. Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti*, 29 luglio 2009 e successive modifiche, Sezione XI, par. 2-quater.1.

uno specifico prodotto, o una specifica categoria o combinazione di prodotti, quando da ciò può derivare un pregiudizio per il cliente, anche in termini di offerta di un prodotto non adeguato alle esigenze finanziarie del cliente o che comporta maggiori costi di un altro prodotto anch'esso adeguato, coerente e utile rispetto agli interessi, agli obiettivi e alle caratteristiche del cliente. I criteri di correttezza nella relazione con la clientela e il contenimento dei rischi legali e reputazionali tengono conto, altresì, di quanto definito dall'ABI e le principali controparti sindacali di settore nell'“*Accordo nazionale su politiche commerciali e organizzazione del lavoro*” e sono quantificati e verificati da indicatori quali ad esempio il numero di reclami;

- ❖ gli obiettivi assegnati al personale, ivi inclusa la Direzione Generale, le cui attività professionali hanno un impatto più significativo sui fattori ESG e sui relativi rischi, sono coerenti con la finalità di stimolare comportamenti che prendano in dovuta considerazione i fattori ambientali, sociali e di governance e pongano particolare attenzione ai rischi connessi ai cambiamenti climatici e ambientali, nell'ottica di promuovere il successo sostenibile del Gruppo. Pertanto il Gruppo ha previsto di integrare la componente variabile delle Politiche di Remunerazione sulla base di criteri qualitativi. Fra le iniziative previste dal Piano figura anche la definizione di obiettivi quantitativi di performance (KPI) e rischio (KRI), attività propedeutica all'eventuale individuazione di criteri quantitativi da integrare nelle Politiche di Remunerazione;
- ❖ il bail-in è applicato alla componente variabile della remunerazione, salvo che essa sia stabilita da contratti collettivi, in ottemperanza ai decreti legislativi del 16 novembre 2015 n. 180 e 181 e alla Direttiva 2014/59/UE cosiddetta “BRRD” (*Bank Recovery and Resolution Directive*) così come modificata dalla Direttiva 2019/879, che ha introdotto una serie di strumenti atti a prevenire e gestire in maniera efficace potenziali crisi bancarie inerenti anche la componente variabile della remunerazione. In ogni caso, esso è applicato alla componente variabile della remunerazione del personale più rilevante identificato ai sensi del Regolamento (UE) n. 2021/923 (cfr. Capitolo 6.2);
- ❖ il Gruppo ha deciso di non riconoscere al personale né benefici pensionistici discrezionali né importi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o cessazione anticipata della carica (c.d. *golden parachute*) ad eccezione, in caso di cessazione anticipata del rapporto di lavoro, degli eventuali importi riconosciuti nell'ambito di un accordo per la composizione di una controversia attuale o potenziale, qualunque sia la sede in cui esso viene raggiunto (ad esclusione di compensi il cui ammontare è determinato da una pronuncia giudiziale e arbitrale). A tal fine l'Assemblea della Capogruppo in data 12 aprile 2019 ha definito un plafond complessivo annuale di Gruppo di euro 800.000,00 da utilizzare nell'eventualità di cui sopra, con un limite massimo di importo per singolo accordo pari a 36 mensilità lorde di remunerazione fissa.

6.4.1 Strumenti della componente variabile della remunerazione

Nell'ambito della componente variabile della remunerazione, vengono distinti i seguenti strumenti:

- **Valore Aggiunto Pro-capite (VAP):** il premio aziendale denominato VAP (Valore Aggiunto Pro-capite) rappresenta l'unica componente variabile della retribuzione a corresponsione automatica, non differibile e non erogabile in strumenti finanziari. Esso viene corrisposto esclusivamente ai dipendenti che ne hanno diritto sulla base del vigente Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro che demanda i criteri alla contrattazione integrativa aziendale in seguito ad apposito accordo con le Rappresentanze Sindacali.

Le modalità di calcolo del VAP sono state definite nell'ambito del rinnovo del contratto di secondo livello, il quale prevede anche la facoltà per il dipendente di utilizzarlo nel piano di Welfare aziendale. Il VAP è collegato e proporzionale al risultato economico aziendale attraverso precise voci del bilancio dell'anno di riferimento e non si attiva in caso di risultato delle attività ordinarie negativo (c.d. clausola di *malus*). È parametrato ad indicatori di redditività e di produttività che considerano anche la rischiosità aziendale.

Al fine del calcolo del VAP, tali indicatori sono analizzati in un confronto temporale con l'anno precedente. In funzione dell'andamento migliore o peggiore vengono attribuite percentuali differenziate agli indicatori.

Il VAP è riproporzionato in funzione dei vari livelli di inquadramento del personale.

Si segnala che ad oggi la Capogruppo e alcune controllate applicano gli accordi relativi ai premi di produttività (VAP) per i dipendenti regolati, come detto, da intese sindacali specifiche.

Si evidenzia, inoltre, che il Direttore Generale e i Vice Direttori Generali della Capogruppo non percepiscono il VAP come anche tutti i nuovi dirigenti assunti e/o nominati a partire dall'anno 2010.

L'incidenza del costo del VAP, per la Capogruppo, è circa il € 7,5% del ROL. Tenuto conto della caratteristica della suddetta componente variabile - unica a corresponsione automatica - e del suo ammontare contenuto, la stessa è liquidata, come da precedenti accordi sindacali, in forma monetaria e non differita nel tempo.

Alla scadenza dei contratti collettivi di secondo livello per il loro rinnovo si tiene costantemente conto di quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza²⁶.

- **Una tantum di merito:** la Politica di Remunerazione adottata prevede che il mancato superamento della soglia minima di Gruppo (c.d. barriera d'ingresso - *gate*) e la mancata creazione di valore a livello di singola banca,²⁷ comportino l'impossibilità di distribuire alcuna componente di compenso variabile oltre alla corresponsione del VAP se spettante, a prescindere dalla performance raggiunta dal singolo (c.d. clausola di *malus*).

Fermo quanto appena indicato, nell'ambito di una fascia di importi ritenuti non singolarmente significativi nel contesto del complesso retributivo del Gruppo, il Consiglio di Amministrazione di ciascuna Banca e Società del Gruppo può definire in via eccezionale, con preventivo assenso del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, la corresponsione ai dipendenti di erogazioni di natura discrezionale e non continuativa, in un'unica soluzione, connesse a prestazioni particolarmente meritevoli. Tale meccanismo di incentivazione prevede un'erogazione *una tantum* di carattere individuale, definita nell'ammontare nel pieno rispetto del principio di sana e prudente gestione e di natura non continuativa.

Il c.d. *una tantum* di merito, non riferibile a previsioni del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, Può coinvolgere più soggetti con la finalità di gratificare il personale a fronte di causali eccezionali di diversa natura Tali eventuali erogazioni dovranno comunque sottostare ai limiti *ex-ante* sopra indicati²⁸. Tenuto conto delle caratteristiche della suddetta componente variabile e del suo ammontare non significativo, la stessa è liquidata in forma monetaria e non differita nel tempo sempre nel rispetto della franchigia prevista.

- **Bonus:** il Bonus rappresenta la componente variabile della remunerazione maggiormente connessa con le performance ottenute sia a livello aziendale sia a livello individuale. In particolare:

- l'eventuale erogazione dei bonus può essere attivata dal Consiglio di Amministrazione esclusivamente al superamento di alcune barriere (parametri di adeguatezza patrimoniale, redditività e liquidità stabilite preventivamente ed annualmente dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo²⁹;
- l'ammontare del Bonus da riconoscere al singolo soggetto viene definito in maniera autonoma e totalmente discrezionale dal Consiglio di Amministrazione che a tal fine considera sia il superamento

²⁶ Cfr. Sezione VII (Disposizioni Transitorie e Finali) del Capitolo 2 (Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione) del Titolo IV della Parte I dalla Circolare della Banca d'Italia n. 285/2013.

²⁷ Si intende il dato economico a consuntivo positivo e il superamento degli obiettivi di budget, nella voce ROL (Risultato Operativo Lordo).

²⁸ Ad esempio: particolare impegno dimostrato nell'espletamento della prestazione lavorativa, spirito di servizio, disponibilità al lavoro, distinzioni particolari nella prestazione lavorativa, realizzazione di progetti.

²⁹ Per maggiori approfondimenti si rinvia al Capitolo 6.4.2 "collegamento con la performance misurata al netto dei rischi".

delle citate barriere sia il raggiungimento di specifici obiettivi qualitativi e quantitativi preventivamente individuati.

Il Gruppo ha declinato, nell'ambito delle proprie politiche di incentivazione del personale, un processo di individuazione del dipendente meritevole e della successiva assegnazione della componente variabile della retribuzione, sulla base di un approccio c.d. *bottom-up*.

Con riferimento alla struttura organizzativa del Gruppo, il meccanismo *bottom-up* si configura nella valutazione del merito del dipendente effettuata dal suo diretto superiore, in considerazione della effettiva conoscenza e misurabilità dell'operato del dipendente che ne deriva. Questo meccanismo viene riproposto per i diversi livelli funzionali all'interno della struttura, ad esclusione della individuazione della componente variabile di remunerazione propria dell'Alta Direzione (Direttore Generale e Vice Direttori Generali) la cui determinazione rimane di competenza del Consiglio di Amministrazione.

Coerentemente con il raggiungimento dei risultati economici finanziari indicati dal budget per l'esercizio e con indicatori volti ad apprezzare la ponderazione dei rischi aziendali, il Consiglio di Amministrazione individua gli obiettivi quantitativi e qualitativi misurabili che andranno a determinare la composizione della componente variabile che, per le controllate, verrà preventivamente comunicata alla Capogruppo.

Gli obiettivi quantitativi e/o qualitativi sono fissati in maniera aggregata in funzione alla posizione ricoperta da ogni ruolo in relazione alla propria area di *business*.

Essi sono neutrali rispetto al genere del personale per contribuire a perseguire la completa parità e assicurare, a parità di attività svolta, che tutti abbiano un pari riconoscimento (cfr. Capitolo 6.1).

Gli obiettivi, al fine di garantire la sostenibilità nel medio-lungo termine, mantengono un adeguato bilanciamento tra fattori economico-finanziari e fattori non economici (ovvero quantitativi/strategici e qualitativi/sostenibili), comprendendo obiettivi di performance collegati ai rischi, alla *compliance* e a fattori ambientali, sociali e di buon governo (ESG).

Gli obiettivi sono di rilevanza strategica ai fini della creazione di valore e al mantenimento della stabilità.

I "Bonus" sono pertanto erogati in base ai risultati di un gruppo di obiettivi ristretti e omogenei al fine di stimolare comportamenti collaborativi e concentrati all'obiettivo comune di creazione di valore e stabilità. I livelli di performance definiti attraverso gli obiettivi quantitativi e qualitativi sono correlati con le previsioni di budget approvate dal Consiglio di Amministrazione e il raggiungimento dei risultati viene verificato *ex post* sulla base dei risultati di Bilancio;

- Remunerazioni legate alla permanenza del personale: il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore Generale, può deliberare l'erogazione di remunerazione variabile a favore del personale più rilevante allo scopo di salvaguardare le professionalità maggiormente critiche prevedendo remunerazioni legate alla permanenza del personale per un periodo di tempo predeterminato o fino a un dato evento (es. processo di ristrutturazione aziendale, operazione straordinaria). Ai fini della decisione sul riconoscimento di una remunerazione legata alla permanenza del personale sono considerati almeno i seguenti fattori:

- valutazioni in merito al rischio che un determinato componente del personale possa scegliere di uscire dalla Banca o dal Gruppo;
- i motivi per cui il mantenimento di tale componente del personale è fondamentale per il Gruppo;
- le conseguenze se il componente del personale interessato esca dal Gruppo; e
- se l'importo del bonus di mantenimento riconosciuto è necessario e proporzionato per trattenere il componente del personale interessato.

Queste remunerazioni sono riconosciute non prima del termine del periodo o del verificarsi dell'evento, costituiscono forme di remunerazione variabile e come tali sono soggette a tutte le regole a queste applicabili, ivi comprese quelle sul limite al rapporto variabile/fisso e sui meccanismi di correzione *ex ante* ed *ex post* (vedi *infra*). Ai fini del calcolo del limite al rapporto variabile/fisso, l'importo riconosciuto a titolo di remunerazione legata alla permanenza è computato per quote uguali in ciascun anno del periodo di permanenza (*pro rata* lineare), oppure come importo unico nell'anno in cui la condizione di permanenza è soddisfatta. La remunerazione legata alla permanenza non può essere utilizzata per tenere indenne il personale dalla riduzione o dall'azzeramento della remunerazione variabile derivanti dai meccanismi di correzione *ex ante* ed *ex post*, né può condurre a una situazione in cui la remunerazione variabile totale non sia più collegata alla performance dell'individuo, della singola area di appartenenza, nonché della Banca e dell'eventuale gruppo di appartenenza. A uno stesso componente del personale non possono essere riconosciute più remunerazioni legate alla permanenza, salvo che in casi eccezionali e opportunamente giustificati (i.e. il pagamento di tali remunerazioni avviene in momenti diversi e sussistono ragioni specifiche per il riconoscimento di ciascuno di essi). Una volta definite, non è possibile modificare le caratteristiche o l'importo di una remunerazione legata alla permanenza e allungarne il periodo di efficacia.

Patto di non concorrenza³⁰: il patto di non concorrenza è un accordo tra la Banca e il dipendente, che limita la facoltà di quest'ultimo di svolgere attività professionali in concorrenza con la Banca in seguito alla cessazione del rapporto di lavoro, prevedendo, in caso di violazione, il pagamento di una penale. A fronte dell'impegno viene riconosciuto al dipendente (come imposto dall'art. 2125 c.c.), di norma in costanza di rapporto, un corrispettivo mensile predeterminato in misura fissa.

Lo strumento ha le seguenti caratteristiche:

- viene attribuito ai Consulenti Private Banker³¹ e Consulenti titoli³² delle Banche del Gruppo (diversi da personale più rilevante) a fronte del riconoscimento agli stessi di importi annui adeguati, equivalenti a circa il 15% della retribuzione annua lorda (RAL).
- ha una durata di 24 mesi dalla cessazione del rapporto di lavoro con le Banche del Gruppo. I destinatari di tali accordi non potranno assumere impieghi o incarichi presso persone, enti o aziende che svolgano l'attività in concorrenza³³ con la Banca.
- è territorialmente limitato, alternativamente o in combinazione, alle regioni Emilia-Romagna, Toscana e Veneto, Lazio e Lombardia in funzione della sede di lavoro dei dipendenti beneficiari del patto. .

³⁰ Con il 37° aggiornamento della Circolare 285/2013, la Banca d'Italia ha precisato che anche gli importi riconosciuti dalla Banca a titolo di patto di non concorrenza nonché quelli concessi per il prolungamento del preavviso, per la quota che eccede i limiti fissati dalla legge, sono da computare tra le componenti variabili della remunerazione.

³¹ Di seguito si rappresentano i Consulenti Private Banker destinatari di patti di non concorrenza:

Banca del Gruppo	n. dipendenti
Cassa di Ravenna	7
Banca di Imola	6
Banco di Lucca e del Tirreno	1

³² Di seguito si rappresentano i Consulenti Titoli destinatari di patti di non concorrenza:

Banca del Gruppo	n. dipendenti
Cassa di Ravenna	15
Banca di Imola	3
Banco di Lucca e del Tirreno	0

³³ Per attività in concorrenza, si intende qualsiasi attività, senza esclusione alcuna, di negoziazione, raccolta ordini e collocamento, consulenza in materia di investimenti finanziari, consulenza sul patrimonio complessivo del cliente, svolta presso una Banca, intermediario ex art. 106, impresa di investimento o un OICR.

- in caso di violazione del Patto di non concorrenza è prevista una penale non riducibile da versare al datore di lavoro.

Il processo si inserisce nel contesto della politica di coinvolgimento e fidelizzazione del Personale perseguita dal Gruppo ed è funzionale alla tutela del patrimonio più prezioso del Gruppo.

In conformità con quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza, il corrispettivo dei patti di non concorrenza non è soggetto alle disposizioni previste per la remunerazione variabile (di seguito descritte) per la quota che non eccede l'ultima annualità del soggetto destinatario del patto.

Laddove tali importi superino dette soglie, essi vengono pattuiti nel rispetto dei criteri e limiti fissati dall'assemblea dei soci, ai sensi della Parte Prima, Titolo IV, Capitolo II, Sezione II, par. 1, punto iii) della Circolare 285/2013³⁴, tenendo conto – tra l'altro – della durata del rapporto di lavoro intercorso.

In tal caso, gli importi sono: *i)* collegati a indicatori quali-quantitativi che riflettano risultati effettivi e duraturi; *ii)* corrisposti in parte in strumenti finanziari assoggettati a un'adeguata politica di *retention*; *iii)* suddivisi in una quota *up-front* e in una quota differita per un congruo periodo di tempo; *iv)* soggetti a tutti i meccanismi di correzione *ex post* – coerentemente con la categoria di appartenenza della banca – quale che sia il titolo, la qualificazione giuridica e la motivazione economica per i quali vengono assegnati.

Con riguardo al patto di non concorrenza, si veda anche alle remunerazioni legate alla permanenza del personale.

6.4.2 Determinazione del c.d. bonus pool

Per rispondere al principio e all'esigenza di garantire sempre la sostenibilità economica nel tempo, l'onere complessivo di Bonus, VAP e oneri accessori (c.d. *bonus pool* a livello di ente) da distribuirsi a tutti i dipendenti (di ogni ordine e grado) è definito dal Consiglio di Amministrazione e non potrà essere superiore al 9% del ROL (Risultato Operativo Lordo valutato al lordo delle rettifiche sui crediti) di ogni singola per ciascuna Società e Banca del Gruppo, non limitando quindi la capacità di mantenere e raggiungere un livello di patrimonializzazione adeguato ai rischi assunti.

Si precisa, inoltre, che, anche al fine di garantire stabilità e la massima prudenza e trasparenza, i costi relativi alle componenti variabili vengono accantonati (con importi anche stimati) nel bilancio dell'esercizio di competenza.

6.4.3 Collegamento con la performance misurata al netto dei rischi

L'eventuale erogazione della componente variabile, diversa dal VAP (in quanto corrisposto sulla base di quanto previsto dal vigente Contratto Collettivo Nazionale) è subordinata al preventivo superamento dei seguenti parametri, definiti in coerenza con il *RAF - Risk Appetite Framework*:

- ❖ **Ratio Patrimoniali Consolidati** al fine di misurare la capacità e l'adeguatezza patrimoniale in relazione alla rischiosità delle attività detenute (*Total Capital Ratio consolidato e CET 1 consolidato*);
- ❖ **Ratio di Liquidità di Gruppo** al fine di misurare la capacità di far fronte a crisi più o meno acute di liquidità (*Liquidity Coverage Ratio di Gruppo e Net Stable Funding Ratio*);
- ❖ **Ratio di redditività corretta per il rischio**, al fine di misurare la capacità della Società di generare reddito (*Rorac, Rarorac, EVA*).

³⁴Cfr. Parte Prima, Titolo IV, Capitolo II, Sezione II, par. 1, Circ. 285/2013: "Lo statuto prevede che l'assemblea ordinaria [...] approvi [...] iii) i criteri per la determinazione degli importi eventualmente da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica di tutto il personale, ivi compresi i limiti fissati a detti importi in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione, nel rispetto, per il personale più rilevante [...]."

La pre-condizione di accesso all'eventuale distribuzione della componente variabile (diversa dal VAP) è che, a consuntivo dei risultati economici dell'esercizio, tutti i *ratio* sopra indicati si posizionino sopra la soglia minima stabilita preventivamente ed annualmente dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo (barriera). Tale soglia è rappresentata, per ciascuno dei parametri sopra indicati, dal valore di *risk tolerance* incrementato di uno *spread*. Per gli indicatori di redditività va considerato il valore di utile di budget al netto del costo dei rischi.

La componente variabile Bonus, erogata totalmente a discrezione del Consiglio di Amministrazione, è altresì simmetrica rispetto ai risultati effettivamente conseguiti sino ad azzerarsi: infatti è possibile corrispondere il compenso variabile "Bonus" solo al superamento degli obiettivi di *budget* di ogni Società e Banca del Gruppo, oltre a un riscontro di dato economico a consuntivo positivo (Risultato Operativo Lordo-ROL).

In caso di chiusura dell'esercizio in perdita oppure con un risultato di gestione - rettificato per tenere conto dei rischi - negativo (vanno in ogni caso esclusi dal risultato di gestione i proventi di riacquisto di passività di propria emissione e da valutazione al *fair value* di proprie passività):

- ❖ non verranno riconosciuti "Bonus" discrezionali a valere sui risultati dell'esercizio al Direttore Generale, nonché ad altro "personale più rilevante" la cui remunerazione variabile sia esclusivamente o prevalentemente collegata ad obiettivi riferiti all'intera azienda;
- ❖ sarà prevista una significativa riduzione dell'eventuale "Bonus", se spettante, per il restante personale anche nel caso in cui siano stati raggiunti gli obiettivi di *performance* individuale o della *business unit* di appartenenza.

Anche alla luce dell'evolversi della situazione economico finanziaria e dei rischi insiti, il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo può aggiornare le previsioni di budget e i conseguenti indici.

6.4.4 Meccanismi di malus e claw-back

La componente variabile, in linea con quanto previsto dalla vigente normativa, è sottoposta a meccanismi di correzione *ex post* (c.d. meccanismi di *malus*), i quali prevedono:

- ❖ la non corresponsione dell'eventuale componente variabile totalmente discrezionale al verificarsi dei comportamenti sottoelencati per i meccanismi di *claw back*;
- ❖ la non corresponsione dell'eventuale componente variabile totalmente discrezionale in considerazione della violazione delle norme o disposizioni aziendali, accertata attraverso comminazione di gravi provvedimenti disciplinari;
- ❖ la non corresponsione dell'eventuale componente variabile totalmente discrezionale in considerazione di violazioni nelle pratiche commerciali e/o per danni arrecati alla banca;
- ❖ la non corresponsione automatica del VAP in presenza di giudizio professionale di sintesi del dipendente negativo o in caso di provvedimento disciplinare che preveda la sospensione dal servizio.

Oltre ai meccanismi di *malus*, l'eventuale componente variabile è sottoposta a meccanismi di *claw back* che possono condurre all'azzeramento della remunerazione variabile differita riconosciuta e/o pagata ai soggetti che abbiano determinato o concorso a determinare:

- ❖ comportamenti da cui è derivata una perdita significativa per la banca e per la clientela;
- ❖ ulteriori comportamenti non conformi a disposizioni di legge, regolamentari o statutarie o al codice etico o di condotta applicabili alla banca, nei casi da questa eventualmente previsti;
- ❖ violazioni degli obblighi imposti ai sensi dell'articolo 26, quando il soggetto è parte interessata, dell'articolo 53, commi 4 e ss., del TUB o degli obblighi in materia di remunerazione e incentivazione;
- ❖ comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della banca.

Per il personale più rilevante, la durata minima del periodo nel quale le clausole di *claw back* trovano applicazione dal pagamento della singola quota di retribuzione variabile (*up-front* o differita) è pari a 5 anni.

Si precisa, da ultimo, che i meccanismi di correzione *ex post* non possono condurre ad un incremento della remunerazione variabile inizialmente riconosciuta né nella remunerazione variabile precedentemente ridotta o azzerata a seguito dell'applicazione di *malus* o *claw back*.

6.4.5 Differimento temporale e collegamento al valore economico della Società

In applicazione del principio di proporzionalità, tenuto conto delle caratteristiche e dimensioni nonché della rischiosità dell'attività svolta, le regole maggiormente stringenti in merito alla remunerazione variabile riconosciuta ai soggetti più rilevanti (differimento temporale e collegamento al valore economico della Società) vengono applicate ogni qualvolta la consistenza della componente variabile possa raggiungere livelli significativi tali da generare potenzialmente conflitti di interesse nei comportamenti e nelle decisioni.

In coerenza con le prassi del sistema bancario nazionale e nel rispetto dello spirito delle disposizioni vigenti, l'importo della remunerazione variabile viene considerato significativo quando è superiore a 50.000,00 (cinquantamila) euro annui lordi e a 1/3 della remunerazione totale annua (si veda anche Capitolo 4), pertanto:

- a) per i soggetti a cui viene riconosciuta una remunerazione variabile di importo totale inferiore a quello considerato significativo, si applica un processo discrezionale di assegnazione in contanti che non prevede meccanismi di differimento;
- b) per i soggetti a cui viene riconosciuta una remunerazione variabile di importo totale superiore a quello considerato significativo, si applica un processo di assegnazione *bottom-up* (procedura dal basso verso l'alto), che prevede, per la parte eccedente il punto a), un pagamento differito (approfondito nel seguito).

La remunerazione variabile di importo significativo, assegnata al "Personale più rilevante" per la parte che eccede la soglia indicata verrà corrisposta nell'integrale rispetto della normativa:

❖ **bilanciamento tra quota monetaria e quota in strumenti il cui valore riflette il valore economico della società:** la parte eccedente la soglia oltre la quale l'importo è considerato significativo viene erogata con le seguenti modalità:

- per il 40%, in contanti;
- per il 60% mediante l'assegnazione di quattro quote di uno strumento virtuale definito "Impegno di Performance" il cui valore riflette il valore economico della società³⁵. Ai fini della determinazione dell'Impegno di Performance da assegnare al personale più rilevante, la valutazione del valore viene effettuata con riferimento al momento in cui il bonus viene riconosciuto al personale destinatario.

Il periodo di mantenimento dell'Impegno di Performance, durante il quale lo stesso non può essere liquidato e, quindi, trasformato in denaro, è di 1 anno sia per quelli attribuiti "up-front" sia per quelli differiti.

Per gli strumenti finanziari differiti il periodo di mantenimento inizia dal momento in cui la remunerazione differita (o una sua quota) è corrisposta.

❖ **pagamento differito:** la quota di componente variabile che eccede la soglia oltre la quale l'importo è considerato significativo, sia per la parte conferita in strumenti finanziari sia in contanti:

³⁵ Tenuto conto dell'entità dell'importo delle remunerazioni variabili corrisposte e delle dimensioni del Gruppo bancario, anche in coerenza con la lettera e con lo spirito dell'art. 9.2 dello Statuto non è stato reputato idoneo emettere strumenti finanziari ad hoc che porterebbero solo ad un maggior costo accessorio, senza ottenere specifici benefici con riflessi insignificanti sulla qualità dei risultati.

- per il 40% è soggetta ad erogazione immediata (*up-front*);
- per il 60% viene erogata con un differimento di quattro anni (4 quote annue pari rispettivamente per ciascun esercizio al 20%, 20%, 10%, 10%). La frequenza dei pagamenti di ciascuna quota è annuale. Con riferimento agli **strumenti il cui valore riflette il valore economico della società**, per detta quota, prima dell'effettiva corresponsione, operano meccanismi di correzione rivolti alla valutazione successiva della performance al netto dei rischi effettivamente assunti. Per effetto di tali meccanismi la remunerazione variabile differita può subire riduzioni fino ad azzerarsi.

Qualora non fosse rispettato il “requisito combinato di riserva di capitale” e di requisito di riserva del coefficiente di leva finanziaria³⁶ o nelle situazioni di cui all'art. 16-bis della BRRD 2 (Potere di vietare talune distribuzioni), le remunerazioni variabili potranno essere corrisposte solo alle condizioni e nei limiti stabiliti dalla Circolare 285/2013³⁷.

6.5 Composizione della remunerazione del personale

I. Personale più rilevante (esclusi gli Amministratori - cfr. Capitolo 5.1)

La remunerazione si compone di una retribuzione fissa (RAL), del VAP (se dovuto) e di una retribuzione variabile discrezionale (Bonus), la cui corresponsione può essere decisa dal Consiglio di Amministrazione solo al preventivo superamento della soglia minima di accesso legata ai *ratio* (barriere) sopra descritti ed in percentuale massima fino al 100% (incluso il VAP, se dovuto) della retribuzione lorda, sulla base del raggiungimento degli obiettivi quantitativi e qualitativi assegnati. Si evidenzia che per il Direttore Generale e Vice Direttori Generali della Capogruppo non è prevista la corresponsione del Premio Aziendale VAP definito negli accordi vigenti.

I parametri utilizzati per la determinazione della componente variabile, che vengono adeguatamente composti e ponderati in funzione del singolo ruolo professionale ricoperto, sono scelti dal Consiglio di Amministrazione indicativamente tra i seguenti:

❖ **OBIETTIVI QUANTITATIVI** di performance/redditività legati ai risultati di bilancio individuale o consolidato.

- Adeguatezza Patrimoniale;
- RARORAC;
- ROE;
- Raccolta Diretta;
- ROL (Risultato Operativo Lordo);
- Ratio Rischiosità (Deteriorati/Impieghi);
- Costi di cui si è responsabili sulla base del budget aziendale e loro razionalizzazione anche in ordine agli impatti ambientali generati dall'attività quotidiana³⁸ - cfr. Capitolo 6.6.

❖ **OBIETTIVI QUALITATIVI** di performance/redditività:

- progetti attribuiti a ogni area di business o a ogni funzione legati a obiettivi di ricavo o di costo³⁹;

³⁶ Artt. 141 9 141 bis della CRD

³⁷ Circolare 285/2013 Parte Prima, Titolo II, Capitolo 1, Sez. V Misure di conservazione del capitale, par. 1: limiti alle distribuzioni.

³⁸ A titolo esemplificativo, si cita la riduzione dei consumi di carta oppure riduzione dei consumi energetici, etc.

³⁹ Con preciso riferimento al processo di gestione dei crediti deteriorati (c.d. non performing loans, NPL), tale parametro ricomprende l'ottimizzazione del processo di recupero del credito, in termini anche di efficacia ed efficienza operativa, con rispetto degli obiettivi e alle scadenze definiti dalla Banca per la gestione degli NPL, in osservanza delle “Linee guida per le banche Less Significant italiane in materia di crediti deteriorati” pubblicate dalla Banca d'Italia nel gennaio 2018.

- adozione di pratiche di screening socio-ambientale nelle attività finanziarie e non, che escludano investimenti in imprese e istituzioni i cui valori non sono compatibili con quelli del nostro Gruppo e contestuale sviluppo di prodotti e servizi anche con specifiche finalità ambientali e/o sociali (cfr. Capitolo 6.6);
- qualità del servizio prestato in relazione alla soddisfazione del cliente esterno e del cliente interno, il trattamento equo dei clienti e la loro soddisfazione⁴⁰;
- conformità alla normativa interna/esterna;
- efficace gestione del personale e capacità di assicurare pari opportunità di crescita e confronto in relazione alle diversità di genere, disabilità, fasce di età, minoranze, ecc.;
- con particolare riguardo ad obiettivi qualitativi ESG, concorre altresì il grado di collaborazione fornito dal personale (ivi inclusa la Direzione Generale) le cui attività professionali hanno un impatto più significativo sui fattori ESG e sui relativi rischi, coinvolto nel progetto di adeguamento alle aspettative di vigilanza, rappresentate nel Piano di azione inviato in Banca di Italia a marzo 2023. La componente variabile, qualora sia di importo significativo, viene erogata applicando le regole di differimento (cfr. Capitolo 6.4.4) e di collegamento al valore economico della Società (cfr. Capitolo 6.4.1) assicurando che il personale abbia un pari livello di remunerazione, in termini di condizioni per il suo riconoscimento e pagamento.

Nel caso di risoluzione del rapporto di lavoro a qualsiasi titolo (eccetto il pensionamento), gli interessati perderanno ogni diritto al pagamento dei bonus differiti maturati (*Malus*).

II. Funzioni Aziendali di Controllo

Il personale delle Funzioni Aziendali di Controllo (Revisione Interna di Gruppo, Gestione Rischi di Gruppo, Compliance di Gruppo) è escluso dal sopra esposto meccanismo di incentivazione basato su fattori abilitanti di natura economico finanziaria e quindi non percepisce, oltre al VAP, se dovuto, Bonus legati a risultati economici delle società e del Gruppo.

La remunerazione del personale delle Funzioni Aziendali di Controllo viene determinata con modalità tali da assicurare un contributo efficace a preservare la loro autonomia di giudizio. In particolare, la componente fissa della remunerazione è di livello adeguato alle significative responsabilità assegnate a tali funzioni e la componente variabile, ove presente, è legata ad obiettivi qualitativi che non rappresentano fonte di possibile conflitto di interesse.

A riguardo, si evidenzia che per il personale più rilevante delle Funzioni Aziendali di Controllo, l'eventuale importo della componente variabile, non può superare 1/3 della retribuzione fissa.

I parametri utilizzati per la determinazione della componente variabile, che vengono adeguatamente composti e ponderati in funzione del singolo ruolo professionale ricoperto, sono scelti dal Consiglio di Amministrazione indicativamente tra i seguenti:

❖ OBIETTIVI QUALITATIVI di performance:

- adeguamento alla normativa esterna (i.e. non aver subito rilievi dall' Autorità di Vigilanza);
- verifiche del corretto adeguamento dei processi e delle attività alla normativa interna;
- completamento delle iniziative formative avviate dal Gruppo;
- corretto monitoraggio dei rischi;

⁴⁰ Tra gli indicatori viene ad esempio utilizzato anche il numero dei reclami pervenuti dalla clientela.

- efficace gestione del personale e capacità di assicurare pari opportunità di crescita e confronto in relazione alle diversità di genere, disabilità, fasce di età, minoranze, ecc.
- progetti specifici attribuiti ad ogni funzione o gruppi di funzioni (a titolo esemplificativo, gruppi di lavoro attivati per l'adeguamento alle aspettative di Vigilanza in materia di sostenibilità, fra cui si richiama il Piano di Sostenibilità Ambientale e Sociale).

La componente variabile, qualora sia di importo significativo, viene erogata applicando le regole di differimento (cfr. Capitolo 6.4.4) e di collegamento al valore economico della Società (cfr. Capitolo 6.4.1).

Nel caso di risoluzione del rapporto di lavoro a qualsiasi titolo (eccetto il pensionamento) gli interessati perdono ogni diritto al pagamento dei bonus differiti maturati (*malus*).

III. Soggetti rilevanti ai fini delle Disposizioni sulla Trasparenza e altro personale

Per quanto riguarda la retribuzione variabile di tutto l'altro personale, ivi inclusi i soggetti rilevanti ai sensi della Disposizioni sulla Trasparenza⁴¹, attualmente presenti presso le Banche del Gruppo in numero pari a **656** rispetto ai quali non sono previsti sistemi di incentivazione legati alla vendita di determinati prodotti e servizi, l'eventuale corresponsione dei bonus discrezionali, che avviene con cadenza annuale, è collegata al processo di valutazione qualitativa delle prestazioni, e viene decisa su base totalmente discrezionale dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Generale secondo quanto espresso nel Capitolo 6.4, oltre al VAP vigente se contrattualmente dovuto in via generale o al singolo dipendente.

Con riguardo al personale di cui al seguente paragrafo, ai fini della componente variabile della retribuzione sono tenuti in considerazione anche il rigoroso rispetto e la conoscenza⁴² delle norme di vigilanza relative alla trasparenza bancaria, alla correttezza dei rapporti tra intermediari e clientela, nonché alle disposizioni in materia di antiriciclaggio.

Di seguito il riepilogo per le Banche del Gruppo:

Soggetti ai quali si applicano le Disposizioni sulla Trasparenza Bancaria. Dati al 31/12/2025

Banche del Gruppo

Soggetti che offrono direttamente prodotti ai clienti	
Ruolo	n.
Direttori e Vice direttori Filiale	236
Gestori Private	15
Rete Commerciale (addetti di filiale, referenti commerciali e consulenti investimenti)	405

Soggetti ai quali rispondono in via Gerarchica	
Ruolo	n.
Capi Area	8

In coerenza con quanto sopra già indicato rispetto alle Disposizioni di Banca d'Italia in tema di "Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari – correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti" di seguito sono rappresentati, in funzione del ruolo ricoperto e della Società di appartenenza, il numero dei soggetti rilevanti e degli intermediari del credito a cui si applicano le Disposizioni, che fanno riferimento alla società controllata Italcredi, la quale si avvale di Agenti in attività finanziaria e di Mediatori Creditizi iscritti all'elenco tenuto dall'Organismo Agenti e Mediatori ("OAM"), definiti "intermediari del credito" ai sensi della sezione VII delle disposizioni di "Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari - Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti".

⁴¹ Si precisa che tra i soggetti rilevanti rientrano anche quelli di cui agli Orientamenti ESMA 35-43-3565 del 3 aprile 2023

⁴² A tal fine si considera anche il completamento delle iniziative formative obbligatorie in materia di antiriciclaggio e finanziamento del terrorismo, nonché in materia di trasparenza bancaria e correttezza dei rapporti con la clientela.

Soggetti ai quali si applicano le Disposizioni sulla Trasparenza Bancaria. Dati al 31/12/2025

ITALCREDI

Soggetti che offrono direttamente prodotti ai clienti	
Ruolo	n.
Responsabili Rete Commerciale	1
Coordinatori Area/Canale	4
Agenti in attività finanziaria	82
Mediatori creditizi	7

Soggetti ai quali rispondono in via Gerarchica	
Ruolo	n.
Direttore Commerciale	1

Annualmente il Consiglio di Amministrazione con apposita delibera provvede preventivamente a definire gli obiettivi qualitativi e /o quantitativi per le varie figure professionali. Se la somma degli indicatori degli obiettivi quantitativi e qualitativi è positiva, il Consiglio di Amministrazione definirà l'ammontare dell'eventuale "Bonus" tenendo conto dell'entità degli obiettivi raggiunti. Il dato di riferimento del raggiungimento di ogni obiettivo, eccetto ovviamente quelli relativi all'Alta Direzione ed alle Funzioni Aziendali di Controllo, verrà misurato dalla Direzione Generale.

a. **Personale dipendente addetto alla vendita di Italcredi**

Con riferimento al personale dipendente addetto alla vendita di Italcredi, retribuito in tutto o in parte da una componente variabile (c.d. provvigioni), la parte fissa della retribuzione e la percentuale di componente variabile dovranno essere determinati da Italcredi caso per caso sulla base media annuale delle vendite e comunicati per iscritto al dipendente, secondo quanto previsto dalle disposizioni dell'art. 217 del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del Settore Terziario.

Con tale sistema dovrà essere assicurata al personale una media mensile riferita al periodo non eccedente l'anno, che sia superiore almeno del 5% (cinque per cento) alla paga base nazionale conglobata di cui all'art. 212 del CCNL del Settore Terziario. Dovrà essere, comunque, effettuato mensilmente il versamento di una somma pari al minimo stabilito dal CCNL, tutte le volte che tale minimo, tra stipendio e provvigione, non sia raggiunto, fermo restando il conguaglio alla fine del periodo citato.

6.6 Remunerazioni e Sostenibilità

Nell'ambito del processo di valutazione della performance ai fini della presente Politica di Remunerazione e incentivazione, il Gruppo è particolarmente attento al conseguimento di obiettivi ambientali, sociali e di governance (ESG). Essi sono declinati con riferimento al perimetro individuale di responsabilità e tenendo conto dei sistemi di incentivazione individualmente o applicabili per area.

La Società ha strutturato i propri schemi e politiche incentivanti in modo da garantire coerenza con l'integrazione dei rischi di sostenibilità e con il raggiungimento di specifici obiettivi di performance, inclusi quelli relativi agli aspetti ambientali, sociali e di governance (c.d. "obiettivi ESG").

Il rating ESG, o rating di sostenibilità, rappresenta una valutazione sintetica che attesta la solidità della Società rispetto alle proprie performance ambientali, sociali e di governance.

A conferma dell'impegno e del percorso di miglioramento continuo intrapreso dal Gruppo in tali ambiti, la Società ha richiesto ed ottenuto l'assegnazione della certificazione da parte di Standard Ethics, un'agenzia indipendente specializzata nell'emissione di rating non finanziari di sostenibilità.

Per maggiori dettagli, si rimanda all'Informativa ex art. 5 SFDR circa l'integrazione dei fattori ESG nelle Politiche di Remunerazione ed Incentivazione adottate dal Gruppo, nonché alla Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità, pubblicata all'interno del Bilancio Consolidato.

7. POLITICHE DI REMUNERAZIONE RELATIVE AI COLLABORATORI NON LEGATI ALLE SOCIETÀ O AL GRUPPO DA RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO

Le regole di questo capitolo non trovano applicazione nei confronti degli agenti e dei consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede, non qualificati come personale più rilevante, che siano iscritti all'albo da meno di 3 anni e non abbiano precedentemente intrattenuto rapporti di lavoro con banche o intermediari finanziari non bancari.

7.1 Consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede

Attualmente sono presenti presso le Banche del Gruppo unicamente consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede legati alle Banche stesse da contratti di lavoro subordinato, ai quali risulta applicabile, a seconda del caso, quanto previsto rispetto al personale più rilevante o ai soggetti rilevanti e altro personale (v. sopra, 6.4).

7.2 Agenti in attività finanziaria e mediatori creditizi⁴³

Gli Agenti in attività finanziaria, attivi a fine anno nel Gruppo presso la Società Italcresi in numero pari a **82** sono legati, nel rispetto della normativa applicabile, da un contratto di agenzia sulla base del quale sono incaricati stabilmente di svolgere su indicazione del preponente, anche nell'interesse di società terze mandanti, attività di promozione e collocamento in Italia dei prodotti e servizi finanziari/bancari e di assistere il cliente acquisito.

In linea con quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza, agli Agenti viene riconosciuta una remunerazione "ricorrente" e, al verificarsi di determinate condizioni, una remunerazione "non ricorrente".

La componente "ricorrente" della remunerazione degli Agenti è costituita da provvigioni e compensi fissi che variano a seconda dell'attività svolta, dei prodotti collocati e degli accordi di distribuzione. Tale componente rappresenta l'elemento più stabile e ordinario della remunerazione degli Agenti nonché il corrispettivo naturale dell'attività promozionale da essi svolta, non essendo correlata al raggiungimento di specifici risultati e non avendo, pertanto, valenza incentivante.

Per quanto concerne la componente "non ricorrente" della remunerazione da riconoscere agli Agenti, considerata la valenza incentivante di tale importo, si applicano le seguenti regole:

- ❖ **bonus pool**: in sede di pianificazione annuale viene determinato il bonus pool (inteso come ammontare complessivo della componente "non ricorrente" che può essere riconosciuto nell'esercizio agli Agenti) tenendo in considerazione le condizioni patrimoniali, di liquidità, individuali e di Gruppo. Tale *bonus pool* viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo nell'ambito del processo di definizione del budget annuale;
- ❖ **condizioni di accesso ("gate")**: il pagamento della remunerazione "non ricorrente" agli Agenti è subordinato al superamento di specifiche condizioni di accesso che consentono di assicurare la sostenibilità delle erogazioni da effettuare (*Total Capital Ratio* individuale e CET 1 individuale incrementati di uno spread di 1% rispetto ai limiti normativamente previsti);
- ❖ **obiettivi individuali**: annualmente vengono identificati e comunicati agli Agenti gli obiettivi da raggiungere per il conseguimento della remunerazione "non ricorrente". Tali obiettivi, sia di natura quantitativa sia qualitativa, sono ispirati a criteri di diligenza, trasparenza e correttezza nelle relazioni con la clientela, di contenimento dei rischi legali, reputazionali, operativi e di credito, di tutela e fidelizzazione della clientela,

⁴³ Ad oggi, nel Gruppo non sono presenti agenti in attività finanziaria rientranti nella categoria di personale più rilevante.

di rispetto delle disposizioni di auto-disciplina ove presenti. In particolare, gli obiettivi identificati: (i) non determinano incentivi tali da indurre gli intermediari del credito a perseguire gli interessi propri o della società preponente a danno dei clienti; (ii) non costituiscono un incentivo a offrire uno specifico prodotto, o una specifica categoria o combinazione di prodotti, quando da ciò può derivare un pregiudizio per il cliente, anche in termini di offerta di un prodotto non adeguato alle esigenze finanziarie del cliente o che comporta maggiori costi di un altro prodotto anch'esso adeguato, coerente e utile rispetto agli interessi, agli obiettivi e alle caratteristiche del cliente;

- ❖ **valutazione ed erogazione:** annualmente viene verificato il superamento delle condizioni di accesso e il raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi individuali di ciascun Agente, al fine di determinare se lo stesso ha diritto a ricevere la remunerazione “non ricorrente” e quale importo debba essere erogato. In tale sede, la componente “non ricorrente” da riconoscere all'Agente viene sottoposta a meccanismi di correzione qualora vengano identificate anomalie o criticità nell'assunzione dei rischi da parte dell'Agente e/o nelle relazioni tra quest'ultimo e la clientela. Fermo quanto appena indicato, alla luce dell'evolversi della situazione economico finanziaria e dei rischi insiti, nell'ambito di una fascia di importi ritenuti rientranti nel bonus pool riconosciuto agli agenti approvato Consiglio di Amministrazione della Capogruppo nell'ambito del processo di definizione del budget annuale, la società, con preventivo assenso del Consiglio di Amministrazione, può aggiornare la previsione della componente non ricorrente dell'Agente e i conseguenti indici degli obiettivi quantitativi;
- ❖ **informativa ex post:** con cadenza almeno annuale il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo viene informato in merito agli importi complessivi riconosciuti agli Agenti nel periodo precedente a titolo di remunerazione “non ricorrente”.

I mediatori creditizi, attualmente presenti nel Gruppo in numero esiguo, hanno in essere, nel rispetto della normativa applicabile, una convenzione in forza della quale mettono in relazione, anche attraverso attività di consulenza, le Banche e le Società del Gruppo con la potenziale clientela per la concessione di finanziamenti. Per quanto concerne la remunerazione “ricorrente” dei mediatori creditizi, trovano applicazione le regole e i principi illustrati in precedenza per gli agenti in attività finanziaria, mentre non è prevista l'erogazione di componenti non ricorrenti della remunerazione.

7.3 Collaboratori esterni

La retribuzione, preventivamente deliberata dal Consiglio di Amministrazione, dei collaboratori esterni non legati alla Banca da rapporti di lavoro subordinato, avviene sulla base delle tariffe professionali relative alle attività svolte ed eventuali compensi fissi sono proporzionali al tempo assicurato ed al costo professionale, o al costo di analogo dipendente aziendale con professionalità simile. L'eventuale sottoscrizione di contratti di collaborazione coordinata e continuativa o a progetto viene effettuata esclusivamente per un tempo determinato ed il compenso è proporzionato alla quantità e qualità del lavoro e tiene conto dei compensi normalmente corrisposti per analoghe prestazioni di lavoro autonomo. Potrà inoltre essere pattuita un'esclusione o una riduzione del compenso qualora il risultato non sia raggiunto.

8. INFORMATIVA AL PUBBLICO

Le Banche del Gruppo pubblicano sui propri siti internet:

- le informazioni previste dall'art. 450 del Regolamento UE n. 575/2013 del 26 giugno 2013 (CRR);
- le informazioni relative alla remunerazione complessiva del Presidente del CdA e di ciascun Esponente, nonché del Direttore Generale;

- le informazioni circa le modalità di attuazione delle Politiche di Remunerazione ed Incentivazione

Tali dati vengono forniti annualmente all'assemblea dei Soci.