

Linee guida di Gruppo per il recepimento e l'applicazione delle Politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo 2022

Fonte Normativa: Policy

Approvato dal Consiglio di Amministrazione

Data della Delibera 31.03.2022

Di competenza Capogruppo:

Owner		Autore
Direzione risorse umane		Direzione risorse umane
Destinatari		
Capogruppo, Banche affiliate e altre Società del Gruppo Bancario, Assicura Agenzia		
N° Versione	Data di approvazione in CdA di Capogruppo	Note
1	31.03.2022	Aggiornamento delle Linee guida rispetto alle principali novità delle Politiche. In particolare, gli aspetti di maggior rilievo fanno riferimento a: ▪ capitolo 5: inclusione di specifiche previsioni in merito alla neutralità delle politiche di remunerazione rispetto al genere; ▪ paragrafo 6.1, precisazioni in merito alla definizione di Remunerazione con riferimento a benefit/welfare; ▪ paragrafo 7.2, modifiche nell'applicazione dei correttivi ex-post e nel processo per l'eventuale stanziamento del Bonus pool in caso di mancato superamento dei cancelli di Società; ▪ paragrafo 8.3, inclusione obiettivi ESG nel sistema incentivante PPR consolidato; ▪ accorpamento delle Linee Guida precedentemente vigenti in relazione a specifici istituti: patto di non concorrenza, patto di prolungamento del preavviso in caso di dimissioni, patto di stabilità finalizzato alla <i>retention</i> (o <i>retention bonus</i>) (<i>Linee Guida per la gestione dei patti di non concorrenza e di prolungamento del preavviso</i>)

Sommario

1. Glossario	5
2. Premessa.....	5
2.1. Obiettivi del documento	5
2.2. Adozione, aggiornamento e diffusione del documento	5
2.3. Contesto Normativo di riferimento.....	5
3. Principi, linee guida, indirizzi e politiche	6
4. Adozione, aggiornamento e diffusione delle Politiche.....	7
5. Neutralità delle politiche di remunerazione rispetto al genere	7
6. Rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione	8
6.1 Rapporto tra la remunerazione variabile e la remunerazione fissa	8
6.2 Rapporto tra la Remunerazione variabile basata sulla performance e la Remunerazione fissa	10
7. Processo di definizione della Remunerazione variabile basata sulla performance	11
7.1 Premio annuale previsto dalla contrattazione collettiva	11
7.2 Bonus pool	12
7.3 Condizioni di <i>malus</i> a livello individuale e attribuzione dei premi	15
7.4 Eventuale delega all'Amministratore Delegato di Capogruppo o al Direttore Generale delle Società	16
8. Sistemi incentivanti.....	17
8.1 Struttura del sistema incentivante per il personale delle Società del Gruppo	18
8.2 Obiettivi di performance.....	18
8.3 Focus: struttura del sistema incentivante per il Personale più rilevante a livello consolidato	22
8.4 Processo di definizione e implementazione dei sistemi di incentivazione	24
9. Attuazione delle Disposizioni sulla trasparenza	25
9.1 Introduzione - Disposizioni sulla trasparenza e politiche di remunerazione	25
9.2 Identificazione dei Soggetti rilevanti e degli intermediari del credito	26
9.3 Impatti sulla Remunerazione variabile basata sulla performance	29
10. Malus e claw back.....	29

10.1 Meccanismi di malus	29
10.2 Applicazione delle condizioni di malus alle quote differite della remunerazione variabile basata sulla performance	29
11. Applicazione della “soglia” ai meccanismi di differimento	30
12. Compensi in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o cessazione anticipata dalla carica (severance)	31
12.1 Eccezioni.....	32
13. Ulteriori istituti: patto di non concorrenza, patto di prolungamento del preavviso in caso di dimissioni, patto di stabilità finalizzato alla <i>retention</i> (o <i>retention bonus</i>)	33
13.1 Patto di non concorrenza	33
13.2 Patto di prolungamento del preavviso in caso di dimissioni	37
13.3 Patto di stabilità finalizzato alla <i>retention</i> (o <i>retention bonus</i>).....	39
14. Adeguamento dei contratti individuali	40
15. Allegati.....	41

1. Glossario

Si precisa che il significato da attribuire ai termini utilizzati nella presente Policy è quello previsto dalle definizioni di cui alle Politiche.

2. Premessa

2.1. OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

La presente Policy per il recepimento e l'applicazione delle Politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo 2022 (di seguito la "Policy") ha l'obiettivo di descrivere alle Società del Gruppo le linee guida per l'applicazione delle Politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo 2022 ("Politiche") al fine di supportarle nelle fasi di recepimento e attuazione delle stesse.

La presente Policy, inoltre, contiene le istruzioni applicative per la gestione di specifici istituti: patto di non concorrenza; patto di prolungamento del preavviso; patti di stabilità finalizzati alla *retention*.

2.2. ADOZIONE, AGGIORNAMENTO E DIFFUSIONE DEL DOCUMENTO

La presente Policy, e i suoi aggiornamenti, sono approvati dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, su proposta della Direzione Risorse Umane, sentito il Comitato Remunerazioni e con il parere della Direzione Compliance di Capogruppo.

La Policy si applica:

- in via diretta alla **Capogruppo**, alle **Società del Gruppo Bancario** ed Assicura Agenzia, che sono tenute ad adottarla contestualmente alle Politiche di remunerazione 2022 nell'adunata del Consiglio di Amministrazione che approva le Politiche 2022 per recepimento e relativa attuazione;
- in via indiretta alla **Società di gestione del risparmio NEAM**, con le modalità descritte nel capitolo 4 della Policy.

La Capogruppo provvede all'aggiornamento della Policy annualmente, in coerenza con l'aggiornamento annuale delle Politiche di remunerazione.

2.3. CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Di seguito si riportano le principali fonti normative primarie e secondarie esterne:

- **Direttiva 2013/36/UE** (c.d. CRDV), articoli 92-94 e ss.mm.;
- **Regolamento Delegato (UE) 2021/923 della Commissione europea del 25 marzo 2021**;
- **Orientamenti per sane politiche di remunerazione ai sensi della direttiva 2013/36/UE, EBA – 2 luglio 2021**, in particolare il capitolo 5. *Il processo di identificazione* (paragrafi 98-122);
- **Circolare Banca d'Italia 285/2013 - 37° aggiornamento 24/11/2021**, in particolare Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi Capitolo 2 - Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione;
- **Decisione (UE) 2022/368 della BCE del 18 febbraio 2022**, che stabilisce gli obblighi procedurali per la notifica e per la richiesta di approvazione preventiva che gli enti creditizi vigilati presentano alla BCE al fine di escludere membri del personale o talune categorie di membri del personale dalla presunzione di essere personale rilevante;
- **Regolamento (UE) n. 575/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013, e ss.mm.** per le parti rilevanti ai fini della presente Policy e Regolamento
- **Disposizioni in materia di trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari. Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti**, aggiornate dalla Banca d'Italia in data 19 marzo 2019
- **Regolamento (UE) n. 2088/2019 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 novembre 2019**, in particolare l'Articolo 5 - *Trasparenza delle politiche di remunerazione relativamente all'integrazione dei rischi di sostenibilità* del relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari.

Di seguito si riportano le principali fonti normative interne:

- **Politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo Cassa Centrale Banca 2022**

3. Principi, linee guida, indirizzi e politiche

In accordo con quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza, Cassa Centrale Banca – Credito Cooperativo Italiano S.p.A., in qualità di Capogruppo, elabora le Politiche di remunerazione e incentivazione per l'intero Gruppo, ne assicura la complessiva coerenza, fornisce gli indirizzi necessari alla sua attuazione e ne verifica la corretta applicazione.

Di seguito si riportano le istruzioni applicative delle Politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo 2022 distinte per le principali tematiche; per ciascuna tematica, viene riportato il numero del capitolo delle Politiche di riferimento.

4. Adozione, aggiornamento e diffusione delle Politiche

Il paragrafo fa riferimento al **Capitolo 2** delle Politiche.

Le **Banche affiliate** procedono con la personalizzazione delle Politiche 2022 (Sezione II). I capitoli oggetto di personalizzazione sono almeno i seguenti:

- il capitolo 3 della Sezione II relativo al Personale più rilevante di Banca 2022;
- il capitolo 6 della Sezione II, con particolare riferimento alla tabella contenente il numero dei soggetti rilevanti della Banca affiliata, da redigere ai sensi delle Disposizioni di trasparenza.

Le **Società finanziarie del Gruppo soggette alla normativa di settore applicabile alle società di leasing e credito al consumo (Circolare 288 Banca d'Italia)** procedono con la personalizzazione delle Politiche 2022 (Sezione II) in modo analogo alle Banche affiliate.

Le **Società del Gruppo bancario e Assicura Agenzia** sottopongono al rispettivo Consiglio di Amministrazione (e, se necessario sulla base della normativa applicabile, anche alla rispettiva Assemblea) le Politiche di Gruppo e la presente Policy.

La **Società di gestione del risparmio NEAM** redige le Politiche in conformità con la normativa di settore applicabile, in coerenza con i principi delle Politiche di Gruppo e le indicazioni fornite con particolare riguardo alla neutralità rispetto al genere del personale, al collegamento con i rischi del gruppo, alla compatibilità con i livelli di capitale e liquidità del gruppo e all'orientamento al medio-lungo termine del gruppo.

5. Neutralità delle politiche di remunerazione rispetto al genere

Il paragrafo fa riferimento al **capitolo 7 - Sezione I e 2 – Sezione II** delle Politiche.

Le Disposizioni introducono il principio della neutralità rispetto al genere delle Politiche. Le Politiche di Gruppo descrivono i principi del Gruppo, definiti nel Codice Etico e nella Politica sulla Diversità adottati dalle Società del Gruppo, finalizzati a garantire politiche neutrali rispetto al genere, nonché alcune misure che il Gruppo intende adottare per garantire/rafforzare l'applicazione di tale principio.

Tutte le Società del Gruppo dovranno sottoporre al rispettivo Consiglio di Amministrazione le analisi relative al divario retributivo di genere, documentando i motivi del divario, ove rilevante, e

adottando le opportune misure correttive. Sono escluse le sole Società con un numero di dipendenti del genere meno rappresentato inferiore a 3¹.

A tal fine, è stata elaborata una metodologia di calcolo e vengono messi a disposizione delle Società del Gruppo:

- un tool xls che consente una analisi del divario a livello di singola Società, sulla base dei cluster definiti dalla normativa (componenti del Consiglio di Amministrazione, Personale più rilevante, altro personale) e di ulteriori cluster che fanno riferimento a categorie/livelli contrattuali;
- un form (ppt) per rappresentare il divario da sottoporre all'organo di supervisione strategica della singola banca.

Sulla base dei risultati delle analisi, la singola Banca potrà definire, in caso di differenze retributive per genere rilevanti, azioni correttive, salvo che sia possibile dimostrare che il divario non è dovuto a politiche di remunerazione non neutrali rispetto al genere.

6. Rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione

Il paragrafo fa riferimento al **Capitolo 11.1** e **11.2** delle Politiche.

6.1 Rapporto tra la remunerazione variabile e la remunerazione fissa

Per il Personale più rilevante non appartenente alle Funzioni aziendali di controllo il rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione è fissato nei limiti dell'1:1.

Per il Personale più rilevante appartenente alle Funzioni aziendali di controllo tale limite è pari ad un terzo.

Si specifica che ai fini del calcolo dei limiti massimi di incidenza della Remunerazione variabile rispetto a quella fissa si prenderà a riferimento:

1. la **Retribuzione Annuale Lorda**, ovvero la retribuzione fissa annualizzata la cui corrispondenza è garantita, inclusiva dei ratei relativi alla 13^a mensilità (e 14^a ove prevista) alla data in cui avviene la determinazione del compenso variabile. Per la Remunerazione variabile basata

¹ Ad esempio, una Società con 6 dipendenti, di cui 3 di genere maschile e 3 di genere femminile, è tenuta ad effettuare le analisi; una Società con 20 dipendenti di cui solo 2 di un genere non è tenuta ad effettuare l'analisi.

sulla performance, si considererà la Retribuzione Annuale Lorda al 31.12 dell'esercizio di riferimento o alla data di cessazione.

La componente fissa ricomprende le voci previste dal CCNL di riferimento, purché l'ammontare corrisposto sia in linea con le previsioni del CCNL.

Ad esempio, l'**eventuale emolumento annuale per la partecipazione a riunioni fuori dell'orario di lavoro** previsto dal CCNL Dirigenti Credito Cooperativo rientra nella componente fissa quando l'ammontare è determinato in coerenza con quanto previsto dal CCNL, sia in termini di criteri di calcolo che di ammontare; l'eventuale eccedenza rispetto all'ammontare massimo previsto costituisce Remunerazione variabile e ad essa si applicheranno il processo e i meccanismi previsti per la Remunerazione variabile basata sulla performance.

2. la **Remunerazione variabile**, come precisato nelle Definizioni delle Politiche di cui si riporta un estratto: *indica 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 e l'indennità di mancato preavviso, se il loro ammontare è determinato secondo quanto stabilito dalla legge e nei limiti da essa previsti (...).*

Lo schema di seguito riporta, per ciascuna delle componenti della Remunerazione variabile elencate, se e in quali termini rientra nel limite variabile:fisso.

Tipologia di Remunerazione variabile	Rientra nel cap 1:1 per i PPR
REMUNERAZIONE VARIABILE BASATA SULLA PERFORMANCE (es. Premio annuale previsto dalla contrattazione collettiva, sistema incentivante, una tantum...)	Sì
WELCOME BONUS	Sì, salvo che siano corrisposti in un'unica soluzione al momento dell'assunzione
RETENTION BONUS	Sì
PATTO DI NON CONCORRENZA - compenso patto <u>fino a 12 mensilità</u> -	No

PATTO DI NON CONCORRENZA - compenso patto <u>eccedente 12 mensilità</u> -	Sì, per la quota che, per ciascun anno di durata del patto, eccede una annualità di RAL
Compensi per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro: INDENNITA' DI PREAVVISO - Per le mensilità previste da legge/CCNL -	No
Compensi per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro: ACCORDO TRANSATTIVO - se calcolati sulla base della formula predefinita nelle Politiche -	No
Ogni altra forma di remunerazione che non sia univocamente qualificabile come Remunerazione fissa	Sì

Di seguito si riportano **alcune precisazioni** sulla definizione di Remunerazione e Remunerazione variabile:

- si evidenzia che nella definizione *Ogni altra forma di remunerazione che non sia univocamente qualificabile come Remunerazione fissa* riportata nella tabella soprastante, possono rientrare anche i **benefit** che dipendono dai risultati o che sono assegnati in modo discrezionale o presentano caratteristiche non coerenti con le policy vigenti;
- con riferimento all'welfare aziendale, le diverse forme di **welfare aziendale** rientrano nella Remunerazione variabile o fissa in coerenza con la forma dell'istituto retributivo da cui origina. Sulla base delle loro specificità, tali elementi della remunerazione possono essere classificati come remunerazione fissa o variabile, in linea con il quadro normativo;
- ai fini della definizione di Remunerazione, le Politiche precisano che *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*. A tale proposito, viene individuata una soglia di marginalità in ammontare massimo corrispondente a quella di esenzione fiscale ai sensi del TUIR per i benefit.

6.2 Rapporto tra la Remunerazione variabile basata sulla performance e la Remunerazione fissa

Per tutto il Personale i limiti di incidenza della **Remunerazione variabile basata sulla performance** sulla **Remunerazione fissa** sono differenziati per fascia di appartenenza e nel rispetto dei limiti variabile:fisso definiti per il Personale più rilevante.

Le percentuali potranno essere personalizzate (in riduzione) dalle Società del Gruppo nella Sezione II.

Si ricorda che la **Remunerazione variabile basata sulla performance** è collegata alle prestazioni fornite dal Personale dipendente, ai risultati effettivamente conseguiti e ai rischi prudenzialmente assunti. La componente variabile basata sulla performance può prevedere:

- Premio annuale previsto dalla contrattazione collettiva;
- premi *una tantum*, a fronte di prestazioni meritevoli di riconoscimento, opportunamente documentati e motivati;
- sistemi incentivanti che prevedono la corresponsione di premi al raggiungimento di obiettivi predefiniti, incluse eventuali campagne commerciali;
- altre forme di remunerazione variabile collegate alla performance definiti dalle politiche aziendali.

7. Processo di definizione della Remunerazione variabile basata sulla performance

Il paragrafo fa riferimento prevalentemente al **Capitolo 12** delle Politiche.

7.1 Premio annuale previsto dalla contrattazione collettiva

Il Premio annuale previsto dalla contrattazione collettiva include:

- il **Premio di Risultato (PdR)** per la popolazione non dirigente, ex articolo 48 CCNL per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali delle Banche di Credito Cooperativo – Casse Rurali ed Artigiane o premio collettivo assimilabile definito sulla base di altri CCNL applicati nel Gruppo;
e
- il **Premio Annuale Dirigenti (PAD)** per la popolazione dirigente riferito all'articolo 18 del CCNL del Credito cooperativo per i Dirigenti come di seguito specificato. Dato che all'interno del Gruppo coesistono approcci o metodi di calcolo differenziati si specifica che:
 - nel caso in cui sia determinato facendo riferimento ad accordi sindacali regionali/provinciali seppur scaduti e/o in continuità con prassi collegate alle indicazioni date dalle Federazioni regionali, il PAD rientra nella definizione di "Premio annuale previsto dalla contrattazione collettiva" fino al limite di quattro volte il premio di risultato riconosciuto ai quadri direttivi di quarto livello nello stesso anno. L'eventuale importo eccedente tale soglia sarà soggetto a tutte le regole previste dalle Disposizioni di

vigilanza e dalle Politiche di remunerazione di Gruppo per la Remunerazione variabile basata sulla performance;

- o nei casi in cui viene definito sulla base di criteri identificati autonomamente dal Consiglio di Amministrazione della Società che lo rendono di fatto simile a un premio *tantum* e/o discrezionale o sistema incentivante, sarà soggetto a tutte le regole previste dalle Disposizioni di vigilanza e dalle Politiche di remunerazione di Gruppo per la Remunerazione variabile basata sulla performance; questa previsione si dovrà applicare anche ai PAD disciplinati all'interno dei contratti individuali.

Al **Premio annuale previsto dalla contrattazione collettiva**, nei limiti sopra descritti, non si applicano le disposizioni contenute nei capitoli 12, 18 e 19 delle Politiche di Remunerazione, e quindi:

- non viene incluso nell'ammontare del Bonus pool;
- la corresponsione non è subordinata al rispetto del cancello a livello di Gruppo/Società;
- non tiene conto del raggiungimento del RORWA rispetto al budget;
- non è oggetto di differimento;
- non si applicano le clausole di *malus* e *claw back*.

Il Premio annuale previsto dalla contrattazione collettiva è – in ogni caso – da considerarsi Remunerazione variabile basata sulla performance e quindi:

- per il Personale più rilevante non appartenente alle Funzioni aziendali di controllo concorre al calcolo del rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione pari al massimo a 1:1 (paragrafo 11.1);
- per il Personale più rilevante delle Funzioni aziendali di controllo, concorre al calcolo del rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione pari al massimo a 33% (paragrafo 11.1);
- concorre – inoltre - al calcolo dei limiti di incidenza della Remunerazione variabile basata sulla performance e la Remunerazione fissa definiti a livello di Gruppo e/o di Banca (paragrafo 11.1).

7.2 Bonus pool

Ai fini di una corretta pianificazione è necessario che l'importo (Bonus pool) che si prevede di erogare nell'anno successivo all'esercizio di riferimento per la Remunerazione variabile basata sulla performance sia inserito nel *budget*. Al fine di convergere – gradualmente – verso criteri omogenei nel Gruppo per la determinazione dell'importo del Bonus Pool vengono fissate le seguenti

percentuali da applicare al “costo del personale”, differenziate in base alla classificazione del Modello Risk Based.

Modello Risk Based	Bonus pool ‘massimo ‘teorico’ in % del costo del personale
Banca Affiliata in Classe 1 e 2 e Società del Gruppo diverse da Banche Affiliate	fino all'8,5%
Banca Affiliata in Classe 3	fino al 7%
Banca Affiliata in Classe 4	fino al 5%

Le percentuali sopra indicate rappresentano il **limite massimo teorico** per il Bonus pool.

Le Banche affiliate/Società del Gruppo determineranno l'ammontare del Bonus pool da inserire nel *budget* tenendo in considerazione anche altri fattori quali la redditività attesa, le prassi adottate negli anni precedenti, il sistema di remunerazione in essere (es. presenza di sistemi incentivanti, livelli retributivi, ...).

In ogni caso, l'ammontare del Bonus pool dovrà essere sostenibile dal punto di vista reddituale e finanziario e non limitare la capacità di mantenere o raggiungere un livello di patrimonializzazione adeguato rispetto ai rischi assunti.

Si precisa che:

- l'importo del Bonus pool deve essere definito in termini di costo azienda (e non di valore lordo dei premi);
- per “costo del personale” si intende la somma delle voci “Spese del personale – Retribuzioni (al netto della voce “di cui Esodi)”” e “Spese del personale - Contributi” previsti a budget e presenti nel form Budget di Tagetik alla voce 160a – Spese del Personale²;
- per l'applicazione delle percentuali indicate nella tabella, si considera la classe del Modello Risk Based attribuita a ciascuna Banca Affiliata con delibera del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo in data 23 marzo 2022;
- l'importo del Bonus Pool deve includere anche i premi previsti per eventuali collaboratori (per la rete esterna, si precisa che il Bonus pool finanzia la cosiddetta “componente non ricorrente”) e i premi collegati ai sistemi incentivanti o ogni altra forma di Remunerazione variabile basata su performance;

² Per le Società non bancarie, si specifica che il “Costo del personale” include retribuzioni e contributi sociali, ed esclude esodi incentivati, indennità di fine rapporto e altre spese del personale.

- l'importo del Bonus Pool non include il Premio annuale previsto dalla contrattazione collettiva, come definito nel paragrafo 6.1 delle presenti Linee guida.

Nel caso la Banca/Società abbia la necessità di definire importi di Bonus Pool superiori al limite massimo teorico calcolato applicando le percentuali previste nella tabella, dovrà inviare una richiesta da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, previo parere del Comitato Remunerazioni, specificando importo e motivazioni.

Il processo di determinazione del Bonus pool prevede i seguenti passaggi:

- durante il processo di budgeting ciascuna Banca affiliata/Società determina l'ammontare del Bonus Pool per l'anno successivo; tale ammontare non può superare il valore massimo teorico così come definito dall'applicazione delle diverse percentuali in funzione della classe del Modello *Risk Based* attribuita dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo in applicazione del Contratto di Coesione;
- per l'aggiustamento per la redditività corretta per il rischio previsto dalle Politiche (paragrafo 12.1.3), si specifica che:
 - per le Banche affiliate, il livello target (previsto a budget) in termini di **RORWA** che verrà utilizzato per l'aggiustamento per la redditività corretta per il rischio previsto dalle Politiche è già incluso nel RAS di Banca (corrisponde al livello *risk appetite*);
 - le Società non bancarie dovranno invece determinare il livello target (previsto a budget) in termini di Utile lordo che verrà utilizzato per l'aggiustamento per la redditività corretta per il rischio in sede di definizione del Bonus pool;
- in corso d'anno, qualora la Banca affiliata/Società proceda ad effettuare un aggiornamento del Budget a seguito di eventi straordinari, sarà possibile rivedere anche l'ammontare del Bonus Pool, nel rispetto dei limiti previsti, e/o il livello target del RORWA/Utile lordo;
- nel corso del primo trimestre dell'anno successivo (es. entro il 31.3.2023 per le Politiche 2022), il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo sarà chiamato a deliberare in merito alle condizioni di attivazione di Gruppo ("cancello" di Gruppo) e di Capogruppo e ne darà immediata comunicazione alle Società del Gruppo;
- a seguito di tale comunicazione, le singole Società del Gruppo procederanno alla verifica delle condizioni di attivazione e quindi alla definizione del Bonus pool effettivo che può esser riconosciuto e attribuito; il Consiglio di Amministrazione delle singole Società del Gruppo dovrà quindi definire l'ammontare effettivo del Bonus pool che si intende corrispondere nel rispetto:
 - del superamento dei cancelli a livello di Gruppo e Banca/Società;

- dell'ammontare del Bonus Pool inserito nel progetto di bilancio (tale importo dovrebbe corrispondere a quanto inserito a budget fatti salvi eventuali aggiornamenti che il Consiglio di Amministrazione avrà deliberato in corso d'anno, sempre entro i limiti definiti dall'applicazione delle percentuali differenziate della tabella qui acclusa ai valori finali del bilancio);
- delle condizioni di aggiustamento per la redditività (paragrafo 12.1.3 delle Politiche 2022).

Si evidenziano i seguenti aspetti di novità:

- con riferimento all'aggiustamento per la **redditività corretta per il rischio** (paragrafo 12.1.3), i valori di Bonus pool massimo distribuibile sono stati modificati.
- nel caso in cui **i cancelli vengano superati solo a livello di Gruppo ma non a livello di Società**, è prevista la possibilità di prevedere uno stanziamento ridotto (pari ad un massimo del 20% del Bonus pool teorico) finalizzato ad erogazioni selettive in logica di *retention*. Inoltre, in via del tutto eccezionale, **anche in caso di RORWA negativo**, è prevista la possibilità di erogazioni selettive. In entrambe le situazioni descritte, è prevista l'approvazione preventiva del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, previo parere favorevole del Comitato Remunerazioni e del Comitato Rischi, sulla base del parere positivo della Direzione Risk Management di Capogruppo e della Direzione Pianificazione di Capogruppo. Le Società del Gruppo che si trovino nelle situazioni descritte invieranno alla Direzione Risorse Umane di Capogruppo³ apposita richiesta che dovrà includere:
 - dettagliata descrizione delle finalità;
 - ammontare richiesto in termini di costo azienda, specificando anche l'ammontare previsto originariamente del Bonus pool massimo teorico.

La richiesta sarà portata all'attenzione delle Direzioni e dei Comitati sopra citati e quindi del Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, il quale si esprimerà con un'autorizzazione o un diniego.

7.3 Condizioni di *malus* a livello individuale e attribuzione dei premi

Il sotto-paragrafo fa riferimento al **Capitolo 19** delle Politiche.

Le condizioni di *malus* a livello individuale cui è collegata l'attribuzione della Remunerazione variabile basata sulla performance saranno accertate dalla funzione aziendale a ciò delegata da ciascuna Banca Affiliata/Società (Direzione Generale, Risorse Umane, Organizzazione, ...).

³ Utilizzando il servizio di ticketing.

Successivamente, la proposta di attribuzione dei premi sarà portata in approvazione al proprio Consiglio di Amministrazione.

7.4 Eventuale delega all'Amministratore Delegato di Capogruppo o al Direttore Generale delle Società

Con riferimento alle previsioni del paragrafo 12.1.4 si forniscono di seguito alcune indicazioni di maggior dettaglio:

- **finalità:** la delega cui fa riferimento il paragrafo è finalizzata *ad erogazioni straordinarie*. A titolo esemplificativo, tale delega potrà essere richiesta per premiare l'impegno profuso dai dipendenti in occasione di eventi straordinari e/o emergenze non prevedibili qualora non già rientranti nel processo ordinario; in linea generale, si dovrà privilegiare il processo ordinario previsto per l'attribuzione di premi;
- **parere preventivo al Consiglio di Amministrazione di Capogruppo:** le Società del Gruppo che intendano conferire delega al Direttore Generale invieranno alla Direzione Risorse Umane di Capogruppo⁴, in qualsiasi momento sia ritenuto necessario, apposita richiesta che dovrà includere:
 - dettagliata descrizione delle finalità;
 - ammontare richiesto in termini di costo azienda, calcolato applicando una percentuale non superiore allo 0,5% alla somma delle voci "Spese del personale – Retribuzioni (al netto della voce "di cui Esodi")" e "Spese del personale - Contributi" previsti a budget e presenti nel form Budget di Tagetik alla voce 160a – Spese del Personale⁵;
 - attestazione del rispetto delle condizioni previste, come rilevate nell'ultima rilevazione trimestrale disponibile in termini di CET 1 Ratio (CET1), NSFR e Utile lordo ante imposte (risultato positivo);
 - conferma che il limite massimo di incidenza delle erogazioni è fissato al 10% della componente fissa della remunerazione individuale.

La richiesta sarà portata all'attenzione della prima riunione utile del Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, il quale si esprimerà con un'autorizzazione o un diniego.

- **delibera del Consiglio di Amministrazione della Società:** il Consiglio di Amministrazione della Società conferirà la delega al Direttore Generale, secondo le previsioni del paragrafo 12.1.4 delle Politiche, sulla base del parere positivo del Consiglio di Amministrazione di

⁴ Utilizzando il servizio di ticketing.

⁵ Per le Società non bancarie, si specifica che il "Costo del personale" include retribuzioni e contributi sociali, ed esclude esodi incentivati, indennità di fine rapporto e altre spese del personale.

Capogruppo, nonché previa verifica e approvazione della documentazione relativa ai criteri che la Società intende utilizzare per l'attribuzione dei premi e l'intero processo decisionale;

- l'importo oggetto di delega è da considerarsi **aggiuntivo rispetto al Bonus pool**.

8. Sistemi incentivanti

Come previsto dalle Politiche di Gruppo 2022, le Società del Gruppo possono definire sistemi incentivanti che prevedono la corresponsione di premi al raggiungimento di obiettivi predefiniti.

Per i sistemi incentivanti è richiesto **parere preventivo** della Funzione Compliance.

Tale parere dovrà essere richiesto **per tutti i sistemi incentivanti** che la Banca / Società del Gruppo intende attuare nel corso del 2022, compresi i sistemi incentivanti già in essere e che dovranno essere modificati per adeguarli alle Politiche 2022.

Si precisa che:

- il parere preventivo è previsto per tutti i sistemi incentivanti collegati al raggiungimento di obiettivi predefiniti, comunque denominati ed indipendentemente dalla loro durata, incluse le campagne commerciali o altre forme anche nel caso in cui la misurazione della performance faccia riferimento a un periodo inferiore all'anno, altre forme di Remunerazione variabile basata sulla performance definite dalle politiche aziendali;
- nei casi in cui la Società abbia una Funzione Compliance interna, ad essa spetta la valutazione preventiva sui sistemi incentivanti applicabili; il parere in merito viene trasmesso alla Direzione Compliance di Gruppo prima della delibera degli Organi Aziendali.

Al fine di favorire la condivisione delle migliori prassi all'interno del Gruppo, preventivamente alla richiesta di parere da trasmettere alla Funzione Compliance, la Società del Gruppo che intende attuare un sistema incentivante può contattare la Direzione Risorse Umane di Capogruppo al fine di essere assistita nella definizione⁶.

I seguenti paragrafi forniscono alle Società del Gruppo raccomandazioni in merito alla struttura dei sistemi incentivanti per il Personale, integrando le indicazioni incluse in passato nelle Linee guida dedicate ai sistemi incentivanti.

⁶ Utilizzando il servizio di ticketing.

8.1 Struttura del sistema incentivante per il personale delle Società del Gruppo

I sistemi di incentivazione definiti a livello di Società devono essere in linea con le Politiche di Gruppo e la normativa di riferimento applicabile; in particolare, tali sistemi devono rispettare quanto definito dalle Politiche per quanto riguarda:

- il finanziamento del sistema: definizione del Bonus Pool e aggiustamento per la redditività corretta per il rischio (capitolo 12): gli incentivi target individuali sono ricompresi nel Bonus pool della Società;
- le condizioni di attivazione: “cancello” di Gruppo e “cancello” di singola Società e condizioni di attivazione a livello individuale (capitolo 12);
- il rapporto tra la Remunerazione variabile basata sulla performance e la Remunerazione fissa (capitolo 11);
- le modalità di maturazione e di liquidazione della Remunerazione variabile per il Personale più rilevante (capitolo 18);
- l'applicazione delle clausole di *malus* e *claw back* (capitolo 19).

La documentazione relativa ai sistemi incentivanti di norma prevede:

- Regolamento - norma l'attuazione del piano di incentivazione e ne definisce i meccanismi di funzionamento (condizioni di attivazione e finanziamento del Piano, obiettivi di performance, condizioni e modalità di corresponsione, ...); viene approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere di conformità della Direzione Compliance;
- lettera di assegnazione – lettera in cui formalmente si comunica ai destinatari⁷ la partecipazione al piano di incentivazione e dove viene indicato l'importo dell'incentivo individuale teorico assegnato; nella lettera vengono indicati gli obiettivi assegnati (scheda obiettivi);
- scheda obiettivi – scheda contenete gli obiettivi assegnati a ciascun destinatario, sulla base del raggiungimento dei quali viene definito l'importo dell'incentivo individuale finale⁸.

8.2 Obiettivi di performance

⁷ Con riferimento ai destinatari, si precisa che non è necessario includere nel Regolamento il relativo elenco; può in ogni caso essere opportuno includere nel Regolamento la descrizione dei destinatari del sistema (es. il Personale più rilevante della Banca ad eccezione dei componenti del CdA, i manager della Banca, il Personale della rete, ...).

⁸ È altresì possibile che tali informazioni siano incluse nel Regolamento del sistema.

A seguito della definizione dell'ammontare del Bonus Pool, si prevede l'assegnazione di obiettivi specifici a ciascun destinatario del piano di incentivazione, sulla base del raggiungimento dei quali verrà definito l'importo dell'incentivo individuale.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi di performance da assegnare ai destinatari dei piani di incentivazione si ricordano di seguito i seguenti principi:

- l'utilizzo di un mix di obiettivi bilanciato e riferito a diverse aree di performance: economico finanziaria, rischi, processi/progetti/attività;
- l'utilizzo di obiettivi legati a indicatori *risk adjusted*, come indicato nelle Disposizioni ("la componente variabile è parametrata a indicatori di performance misurata al netto dei rischi e coerenti con le misure utilizzate a fini gestionali dalla funzione di Risk Management"), in particolare per il Personale più rilevante; a tale proposito, si evidenzia che le Politiche 2022, in coerenza con le Disposizioni, prevedono che ci sia, per quanto applicabile, un legame tra il sistema di remunerazione e le strategie di monitoraggio e gestione dei crediti deteriorati. Si suggerisce per tanto l'inclusione di un obiettivo collegato a questo aspetto (es. NPL ratio);
- l'utilizzo di obiettivi coerenti con il Risk Appetite Framework – RAF di Gruppo e RAS di Banca e alla prudente gestione dei rischi in coerenza con le strategie aziendali;
- l'assegnazione quanto più possibile di obiettivi specifici legati al ruolo e/o alla funzione/area di appartenenza;
- il bilanciamento di obiettivi quantitativi con quelli qualitativi, la misurazione dei quali deve essere resa quanto più oggettiva mediante l'identificazione di parametri di valutazione come, ad esempio, nel caso di obiettivi legati alla realizzazione di progetti, milestone di progetto;
- l'inclusione, ove possibile, di indicatori ESG;
- la definizione di priorità degli obiettivi, con possibilità di attribuire a ciascuna area/indicatore un peso diverso coerentemente con la strategia e gli obiettivi aziendali;
- dove possibile, la previsione per ciascun obiettivo di diversi livelli di performance (soglia, target, massimo), cui sono collegati valori differenziati di incentivo effettivo (minimo, target, massimo).

Con riferimento alla definizione degli obiettivi, si raccomanda inoltre un esplicito richiamo all'aderenza al codice etico e ai valori del credito cooperativo.

8.2.1 Obiettivi di performance per categorie di personale e/o ruoli specifici

Le Politiche, cui si suggerisce di fare riferimento, riportano indicazioni specifiche in merito alla **tipologia di obiettivi per alcune categorie di personale e/o ruoli specifici**:

- Personale più rilevante (cap. 13);
- Personale appartenente alle Funzioni aziendali di controllo (cap. 14);
- Personale della rete commerciale (par. 15.1);
- Personale preposto alla valutazione del merito creditizio (par. 15.2);
- Personale preposto alla trattazione dei reclami (par. 15.3).

8.2.2 Focus – Sistema incentivante e altre forme di remunerazione variabile per il Personale della rete commerciale

La Remunerazione variabile basata sulla performance **per la rete commerciale interna ed esterna** dovrà essere definita e determinata in coerenza con i principi descritti nelle Politiche (paragrafo 5, 15.1 e 16) e con la normativa specifica per i soggetti e i prodotti/servizi cui è applicabile, tra cui:

- la normativa MiFID;
- la normativa antiriciclaggio;
- le Disposizioni di trasparenza;
- la normativa in materia di distribuzione assicurativa.

Pertanto, sia i sistemi incentivanti che i premi *una tantum* dovranno essere determinati tenendo in considerazione la correttezza nelle relazioni con la clientela, la promozione di appropriate condotte commerciali, l'adeguata assistenza ai consumatori e il corretto utilizzo di informazioni privilegiate. A tal fine saranno applicati meccanismi di valutazione che potranno portare ad una riduzione o all'azzeramento dell'eventuale premio e che faranno riferimento a specifiche "condizioni" e/o parametri/indicatori, quali:

- comportamenti che abbiano determinato una perdita significativa per la Banca o per la clientela⁹;
- provvedimenti, da parte di Autorità e/o interni alla Banca, in relazione a rilevanti irregolarità rilevate nello svolgimento delle attività di competenza;
- anomalie rilevate dalle funzioni aziendali di controllo di Capogruppo e/o dal Collegio Sindacale;
- altri parametri quali i reclami¹⁰.

⁹ Si suggerisce di definire l'ammontare del danno significativo per la Banca e per la clientela.

¹⁰ Con riferimento ai reclami, la Banca definirà l'impatto sul premio considerando anche fattori quali, ad esempio: fondatezza del reclamo, pregiudizio reputazionale della Banca, giudizio definitivo in caso di ricorso a sistemi/organismi per la risoluzione giudiziale/stragiudiziale della controversia, somma corrisposta al cliente a titolo risarcitorio.

8.2.3 Remunerazione variabile per i Soggetti rilevanti e gli Intermediari del Credito ai sensi delle Disposizioni sulla trasparenza

Inoltre, sia i sistemi incentivanti che i premi *una tantum* (con l'esclusione del Premio annuale previsto dalla contrattazione collettiva) **per i Soggetti rilevanti e gli Intermediari del Credito ai sensi delle Disposizioni sulla trasparenza**¹¹ dovranno:

- **essere coerenti** con i **principi descritti nelle Politiche** (paragrafo 15.1), in particolare:
 - 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 eventualmente applicabili;
- **prevedere meccanismi correttivi** *tali da consentire la riduzione (anche significativa) o l'azzeramento della remunerazione variabile basata sulla performance, ad esempio nel caso di comportamenti, da parte dei soggetti rilevanti o degli intermediari del credito, che abbiano determinato o concorso a determinare un danno significativo¹² per i clienti ovvero una violazione rilevante della disciplina contenuta nel titolo VI del T.U., delle relative disposizioni di attuazione o di codici etici o di condotta a tutela della clientela applicabili all'intermediario* (paragrafo 15.1); tra i principali parametri/indicatori si segnalano:
 - reclami aventi ad oggetto prodotti o servizi bancari ¹³;
 - provvedimenti, da parte di Autorità e/o interni alla Banca, in relazione a rilevanti irregolarità rilevate nello svolgimento delle attività di competenza;
 - anomalie rilevate dalle Funzioni aziendali di controllo di Capogruppo e/o dal Collegio Sindacale con riferimento alle Disposizioni di trasparenza;
 - altre "condizioni" e/o parametri/indicatori predeterminati dalla Banca (es. esiti di controlli di primo livello).

Il recepimento della Disciplina sulla trasparenza prevede dunque l'introduzione di specifici meccanismi correttivi (ex-post) alla remunerazione variabile basata sulla performance dei Soggetti rilevanti e degli intermediari del credito.

Nei sistemi incentivanti, tali meccanismi potranno prevedere ad esempio l'introduzione di un demoltiplicatore del premio maturato (es: -x%, prevedendo anche l'azzeramento del

¹¹ Si rimanda all'apposito capitolo 7 delle presenti Linee guida dove vengono riportati sia la definizione dei Soggetti rilevanti che ulteriori aspetti relativi all'attuazione delle Disposizioni di trasparenza.

¹² Si invita la Banca/Società a definire i criteri di significatività della perdita a danno della clientela.

¹³ Con riferimento ai reclami, la Banca definirà l'impatto sul premio considerando anche fattori quali, ad esempio: fondatezza del reclamo; pregiudizio reputazionale della Banca; giudizio definitivo in caso di ricorso a sistemi/organismi per la risoluzione giudiziale/stragiudiziale della controversia; somma corrisposta al cliente a titolo risarcitorio.

premio), nel caso si verifichino una o più "condizioni" e/o parametri/indicatori come predeterminato dalla Banca; tali meccanismi dovranno essere applicati anche ai premi una tantum, che potranno essere corrisposti in misura solo parziale o azzerati, al verificarsi di una o più "condizioni" e/o parametri/indicatori, come predeterminato dalla Banca.

▪ Sistemi incentivanti

Per i sistemi incentivanti, gli **obiettivi** dovranno essere **coerenti con i principi descritti nelle Politiche** (paragrafo 15.1).

In particolare, nell'ambito dei sistemi incentivanti i cui destinatari siano Soggetti rilevanti e/o intermediari del credito, la Banca/Società assicura:

- un adeguato bilanciamento tra obiettivi economici e non economici (sia qualitativi che quantitativi);
- la previsione di obiettivi non esclusivamente commerciali;
- l'inclusione di obiettivi di carattere qualitativo collegati alla fidelizzazione e al livello di soddisfazione della clientela, all'eccellenza operativa e nel servizio offerto, ai rischi e alla conformità alla normativa (a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, i risultati di indagine di soddisfazione della clientela, la customer retention, il numero di reclami, l'adeguatezza della consulenza alla clientela, il rispetto della normativa e dei regolamenti¹⁴);
- che gli incentivi non costituiscono una spinta a collocare prodotti non adeguati rispetto alle esigenze finanziarie dei clienti.

Inoltre, in caso di contratto offerto in via facoltativa al contratto di finanziamento:

- non è incentivata né premiata la vendita congiunta di un contratto facoltativo e del contratto di finanziamento in misura maggiore rispetto alla vendita dei due contratti separati;
- non è incentivata l'offerta di uno specifico prodotto, o di una specifica categoria o combinazione di prodotti, quando da ciò può derivare un pregiudizio per il cliente;
- non è incentivata l'offerta di uno specifico/i prodotto/i che comporti maggiori costi di un altro prodotto anch'esso adeguato, coerente e utile rispetto agli interessi, agli obiettivi e alle caratteristiche del cliente.

8.3 Focus: struttura del sistema incentivante per il Personale più rilevante a livello consolidato

¹⁴ Si ricorda che gli obiettivi dovranno essere definiti nel rispetto degli obblighi collegati alla normativa antiriciclaggio.

Per il Personale più rilevante a livello consolidato si suggerisce che la remunerazione preveda la componente variabile, in linea con quanto previsto dalle Disposizioni di vigilanza¹⁵.

Per il Personale più rilevante a livello consolidato, nel caso sia tra i destinatari di un sistema incentivante, una quota parte dell'incentivo è collegato ad indicatori di Gruppo, in coerenza con le seguenti linee guida:

- 30% dell'incentivo – o % superiore - collegato alla performance che il Gruppo ha raggiunto in termini di:
 - ROE di Gruppo;
 - NPL ratio di Gruppo;
 - Obiettivi ESG di Gruppo.
- ciascuno dei due obiettivi di Gruppo ha un peso relativo pari almeno al 10% rispetto al totale degli obiettivi assegnati; il peso relativo complessivo degli obiettivi di Gruppo è quindi pari al 30%.

Il restante 70% dell'incentivo sarà legato a obiettivi definiti dal CdA di ciascuna Società in modo autonomo, purché conformi alle Politiche di Gruppo e alla normativa applicabile.

Il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, previo parere del Comitato Remunerazioni, sentito il Comitato Rischi, dovrà attestare il livello di raggiungimento degli obiettivi di Gruppo a consuntivo nei primi mesi del 2023. Successivamente, comunicherà alle Società i valori a consuntivo degli indicatori di Gruppo e la percentuale effettiva dell'incentivo collegato a tali indicatori.

Si riporta di seguito un esempio di scheda di obiettivi per i sistemi incentivanti, che prevede l'inserimento di obiettivi di Gruppo:

¹⁵ Circolare 285, Capitolo 2, Sezione III - Rapporto tra componente variabile e componente fissa: *Il rapporto tra la componente fissa e quella variabile è opportunamente bilanciato, puntualmente determinato e attentamente valutato in relazione alle caratteristiche della banca e delle diverse categorie di personale, in specie di quello rientrante tra il **Personale più rilevante**. La componente fissa è sufficiente a consentire alla parte variabile di contrarsi sensibilmente – e, in casi estremi, anche azzerarsi – in relazione ai risultati, corretti per i rischi effettivamente conseguiti. La remunerazione fissa di base dovrebbe riflettere innanzitutto l'esperienza professionale e le responsabilità organizzative pertinenti quali indicate nella descrizione delle funzioni figurante nelle condizioni di impiego. Alcuni criteri da considerare per determinare il rapporto tra la componente variabile e quella fissa sono: il tipo di attività svolta dalla società di appartenenza; le finalità societarie (es. mutualistiche); la qualità dei sistemi di misurazione della performance e di correzione per i rischi; le mansioni e livello gerarchico del personale; i livelli complessivi di patrimonializzazione. **Per il personale la cui attività non incide sul profilo di rischio della banca o del gruppo la remunerazione può essere tutta o quasi tutta fissa.***

Perimetro obiettivo	Tipologia	Obiettivo	Target	Peso	Risultato rispetto al target	% Incentivo
Gruppo	Quantitativo	ROE di Gruppo	> 1,5%	10%		max 10%
	Quantitativo	NPL ratio di Gruppo	< 9%	10%		max 10%
Banca	Quantitativo	MOL di Banca		20%		
	Quantitativo	Texas ratio di Banca		20%		
	Quantitativo	Cost income di Banca		10%		
	Qualitativo	Azioni strategiche/ Progetti		10%		
	Qualitativo	Managerialità, aderenza al codice etico e ai valori del credito cooperativo		20%		

Esempio

Le modalità di maturazione e di liquidazione della remunerazione variabile per il Personale più rilevante a livello consolidato è disciplinata da regole specifiche in termini di:

- **differimento**, ovvero corresponsione di parte del premio negli anni successivi a quello di maturazione;
- previsione di **meccanismi di correzione ex post** (*malus* o *claw back*);
- assegnazione parte in contanti e parte in strumenti il cui valore riflette il valore economico del Gruppo;
- previsione di un meccanismo di *retention* per le quote in strumenti¹⁶.

Per le modalità di maturazione e di liquidazione della remunerazione variabile per il Personale più rilevante a livello consolidato, si fa riferimento alle Politiche e alla specifica documentazione inviata alle Società.

8.4 Processo di definizione e implementazione dei sistemi di incentivazione

Viene presentato di seguito il processo suggerito per la definizione, approvazione e implementazione dei piani di incentivazione:

¹⁶ Per gli strumenti differiti il periodo di mantenimento inizia dal momento in cui la remunerazione differita (o una sua quota) matura.

Periodo	Febbraio – Aprile		Maggio	Gennaio – Aprile (anno successivo)
Fase	Definizione Piano MBO	Approvazione Piano MBO	Condivisione del Piano MBO con tutti i partecipanti	Consuntivazione obiettivi individuali
Attività	- Definizione del budget in base al Bonus Pool definito - Definizione degli obiettivi di Gruppo / Banca / individuali - Definizione dei KPI in termini di tipologia e livelli (es. quali-quantitativi, risk adjusted etc)	- Il CdA approva il Piano e gli obiettivi per tutti i destinatari - Il CdA di Capogruppo approva gli obiettivi di Gruppo per i PPR a livello consolidato	Incontri con i destinatari per la condivisione del piano e la consegna delle schede di performance, con la relativa discussione degli obiettivi	- Verifica superamento cancelli e riparametrizzazione bonus come da processo remunerazione variabile - Verifica raggiungimento obiettivi vs livelli previsti - Valutazione obiettivi
Funzioni/ Organi coinvolti	- HR e DG di Società - Funzioni di controllo (Compliance per valutazione conformità Piano) <u>Solo per PPR a livello consolidato</u> – Comitato Rischi per definizione obiettivi di Gruppo	- CdA Società - approva il Piano per tutti i destinatari <u>Solo per PPR a livello consolidato</u> - CdA Capogruppo (per approvazione obiettivi di Gruppo)	- DG di Società - HR di Società - Destinatari del Piano	- CdA Capogruppo (cancelli /obiettivi Gruppo) - CdA Società – obiettivi di Società - HR di Società - Responsabile gerarchico
Documenti	Bozza del Regolamento MBO	Regolamento MBO	- Documenti da consegnare ai destinatari - Lettera di assegnazione MBO - Regolamento MBO - Scheda MBO individuale	Consuntivazione obiettivi individuali e calcolo ammontare premi da attribuire

Nota: Ferme restando le regole in termini di definizione del Bonus pool target, condizioni per l'attivazione del sistema, modulazione ex-post del bonus pool

9. Attuazione delle Disposizioni sulla trasparenza

Il paragrafo fa riferimento al **capitolo 17** delle Politiche.

9.1 Introduzione - Disposizioni sulla trasparenza e politiche di remunerazione

Le Disposizioni sulla trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari. Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti ("Disposizioni sulla trasparenza"), aggiornate dalla Banca d'Italia in data 19/3/2019 prevedono che le Politiche di remunerazione, sottoposte all'approvazione dell'Assemblea¹⁷ convocata per l'approvazione del bilancio 2021, prevedano la formulazione e l'attuazione di politiche e prassi di remunerazione dei "soggetti rilevanti" e degli "intermediari del credito" che tengano conto dei diritti e degli interessi dei clienti in relazione all'offerta dei prodotti. Le Politiche di remunerazione di Gruppo 2022, in continuità con le Politiche 2020 e 2021, includono significativi rimandi alle Disposizioni sulla trasparenza, nei capitoli 5, 15 e 17, ad integrazione di quanto già previsto in ottemperanza alla Circolare 285. Le previsioni contenute nelle Disposizioni

¹⁷ Oppure, nel caso di Società non bancarie, dal Consiglio di Amministrazione, in coerenza con la normativa applicabile.

sulla trasparenza del 19 marzo 2019 non sostituiscono infatti quelle di natura prudenziale applicate alle Banche (Circolare 285).

9.2 Identificazione dei Soggetti rilevanti e degli intermediari del credito

Ai sensi delle Disposizioni sulla trasparenza, nelle Politiche viene riportata l'indicazione del **numero** dei **soggetti rilevanti** e degli **intermediari del credito** a cui esse si applicano, nonché del **ruolo** e delle **funzioni** da essi ricoperti.

L'indicazione del ruolo e delle funzioni dei soggetti rilevanti viene fornita per **area di attività**, ferma restando la distinzione tra soggetti che offrono direttamente prodotti ai clienti e soggetti ai quali i primi rispondono in via gerarchica.

La tabella del capitolo 17 nel testo delle Politiche di remunerazione di Gruppo 2022 è compilata con riferimento alla Capogruppo; le Società del Gruppo compileranno una tabella analoga nella Sezione II (capitolo 6) con riferimento al personale di Società.

Si riporta la tabella inclusa nelle Politiche precompilata a titolo puramente esemplificativo nelle parti in rosso:

	Ruolo	Numero
Soggetti che offrono direttamente prodotti ai clienti	Cassiere/Operatore di Front Office	Tot Nr.
	Assistente/Consulente alla Clientela	Tot Nr.
	Referente Private/Settorista	Tot Nr.
	Responsabile/Preposto/Direttore di Filiale	Tot Nr.
Soggetti ai quali i primi rispondono in via gerarchica	Responsabile/Preposto/Direttore di Filiale	Tot Nr.
	Responsabile di Area/Responsabile commerciale	Tot Nr.
Intermediari del credito	Mediatore creditizio	Tot Nr.
	Altro intermediario del credito	Tot Nr.

Dati al 01.01.2022

Si precisa che:

- i “soggetti rilevanti sono il personale dell'intermediario che offre prodotti ai clienti, interagendo con questi ultimi, nonché coloro a cui questo personale risponde in via gerarchica”, secondo la definizione contenuta nelle Disposizioni sulla trasparenza;
- le Disposizioni sulla trasparenza fanno riferimento ai prodotti che ricadono nell'ambito di applicazione del Titolo VI del T.U.B.; pertanto non dovranno essere conteggiati i dipendenti che non offrono in alcun modo prodotti di cui al Titolo VI del T.U.B. (es. dipendenti che prestano esclusivamente consulenza in materia di servizi di investimento o in ambito assicurativo);
- le Disposizioni sulla trasparenza fanno riferimento alla clientela al dettaglio;
- sarà necessario distinguere almeno due categorie di Soggetti rilevanti:

1. i Soggetti rilevanti che offrono direttamente prodotti ai clienti.

Le Disposizioni sulla trasparenza fanno riferimento al personale dipendente della Banca/Società che entra in contatto con la clientela o la potenziale clientela per l'offerta dei prodotti. Sulla base della definizione, potrà non essere identificato “soggetto rilevante”, ad esempio, il personale che svolge all'interno della filiale attività di supporto e che non negozia contratti con la clientela;

2. i Soggetti rilevanti ai quali rispondono i soggetti rilevanti che offrono direttamente prodotti ai clienti.

Le Disposizioni prevedono che siano identificati come Soggetti rilevanti anche coloro che hanno una responsabilità gerarchica nei confronti dei Soggetti rilevanti che interagiscono direttamente con la clientela per l'offerta dei prodotti. Sono quindi Soggetti rilevanti sia i responsabili gerarchici diretti del soggetto rilevante che interagisce direttamente con la clientela sia i responsabili dei responsabili gerarchici diretti.

Ad esempio, dovranno essere identificati come Soggetti rilevanti ai sensi della presente lettera:

- il Responsabile della Filiale (“capo” del gestore retail, identificato come Soggetto rilevante con interazione diretta con la clientela – primo livello gerarchico);
- il Capo Area (“capo” del Responsabile della Filiale – secondo livello gerarchico).

A seconda delle dimensioni e della struttura organizzativa della Banca, il secondo livello gerarchico potrà essere rappresentato dal Responsabile Commerciale (ad esempio nel caso in cui non esistano figure intermedie come quella del “Capo Area”). Nella tabella esemplificativa, si prevede che sia il Responsabile di Area sia il Responsabile Commerciale siano inclusi nella riga “Responsabile Area/Responsabile Commerciale.

Nel caso del "Responsabile di filiale" (o denominazione corrispondente, es: "Direttore di filiale"; "Preposto di filiale"), bisognerà valutare se identificarlo come Soggetto rilevante con interazione *diretta* o *indiretta* con la clientela, a seconda della prevalenza di attività di consulenza alla clientela, come spesso accade in filiali di piccole dimensioni, rispetto alle attività legate al coordinamento gestionale, come spesso accade in filiale di dimensioni più ampie.

Inoltre, si specifica che qualora tra i "soggetti che offrono direttamente prodotti ai clienti" siano correttamente inseriti anche i settoristi (es. settorista Credito), anche il Responsabile di questi soggetti (es. Responsabile Crediti nel caso dei settoristi Credito) andrà incluso nella sezione "soggetti ai quali i primi rispondono in via gerarchica", inserendolo tra i "responsabili di Area".

Nel caso in cui il responsabile degli intermediari del credito sia un dipendente della Banca/Società, andrà incluso tra i Soggetti ai quali i primi rispondono in via gerarchica;

- per **intermediario del credito** (Disposizioni sulla trasparenza, Sezione VII) si indica l'agente in attività finanziaria, il mediatore creditizio nonché il soggetto, diverso 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, conclude contratti di credito per conto del finanziatore ovvero svolge attività di presentazione o proposta di contratti di credito o altre attività preparatorie in vista della conclusione di tali contratti;
- le informazioni riportate dovranno fare riferimento alla situazione **al 1° gennaio 2022**;
- nella colonna "**ruolo**" andrà indicata la tipologia di ruolo, in modalità aggregata; a titolo esemplificativo, la tabella indica il ruolo del "Consulente alla clientela" (che potrà avere in ciascuna Banca una differente denominazione) tra i Soggetti rilevanti con interazione diretta con la clientela, anche se nella stessa Banca si riscontrano diverse modalità di denominazione del ruolo ("Consulente alla clientela affluent", "Consulente alla clientela retail", ...). La denominazione dei ruoli potrà essere personalizzata dalla singola Società.

La Banca/Società deve **mantenere costantemente aggiornato l'elenco** dei Soggetti rilevanti e degli intermediari del credito cui si applicano le Disposizioni sulla trasparenza.

La tabella inclusa nelle Politiche andrà aggiornata solo annualmente.

La Banca/Società dovrà dare **comunicazione al Soggetto rilevante** e, se presente, **all'intermediario del credito**, in merito alla sua identificazione prima che questi siano preposti all'offerta dei prodotti (cfr. Allegato a).

Inoltre, in coerenza temporale con l'aggiornamento della tabella inclusa nelle Politiche, la Banca/Società darà comunicazione ai dipendenti (e/o intermediari del credito) identificati come Soggetti rilevanti nell'esercizio precedente che, a seguito del cambio ruolo, non sono più identificati come Soggetti rilevanti nell'esercizio in corso (cfr. Allegato b).

9.3 Impatti sulla Remunerazione variabile basata sulla performance

Gli impatti sulla Remunerazione variabile per il Personale della rete commerciale sono descritti nel paragrafo 6.5; con riferimento alle indicazioni delle Disposizioni sulla trasparenza per la determinazione degli obiettivi di performance per il personale addetto alla trattazione dei reclami e per il personale addetto alla valutazione del merito creditizio, si rimanda agli appositi paragrafi delle Politiche (15.2, 15.3).

10. Malus e claw back

Il paragrafo fa riferimento al **capitolo 19** delle Politiche.

10.1 Meccanismi di malus

I meccanismi di *malus*, che prevedono la riduzione in tutto o in parte della Remunerazione variabile non ancora corrisposta, *possono essere applicati sia alla Remunerazione variabile in corso di maturazione e non ancora riconosciuta sia alla Remunerazione variabile maturata, ma non ancora erogata*. Si attivano cioè, al verificarsi delle situazioni descritte nelle Politiche, sia prima che avvenga l'attribuzione del premio variabile a livello individuale, sia prima che avvenga l'effettiva corresponsione.

10.2 Applicazione delle condizioni di malus alle quote differite della remunerazione variabile basata sulla performance

Si riportano di seguito due esempi relativi all'applicazione dei meccanismi di *malus alle quote differite* della Remunerazione variabile basata sulla performance:

Esempio 1

Premio riconosciuto al Personale più rilevante di Banca affiliata

Premio attribuito: 100, relativo a performance dell'anno 2021 con corresponsione della quota up front entro primo semestre 2022;

Percentuale differita: 20%;

Durata differimento: 1 anno; la quota differita verrà corrisposta entro primo semestre 2022 purché siano superate le Condizioni di attivazione ("cancello" di Gruppo e "cancello" di singola Società).

Il raggiungimento dei requisiti previsti dai “cancelli” verrà accertato nei primi mesi del 2022 a livello di Gruppo e di singola Società.

In caso di mancato raggiungimento dei requisiti previsti dai “cancelli”, la quota differita si azzera.

Il seguente schema esemplifica le due casistiche sopra descritte*:

Scenario A: condizioni sempre rispettate

	2021	2022
Quota up front	80	
Quota differita soggetta a maturazione		20
Superamento cancelli 2021	Sì	
Superamento cancelli 2022		Sì
Quota da corrispondere	80	20

Scenario B: condizioni non rispettate

	2021	2022
Quota up front	80	
Quota differita soggetta a maturazione		20
Superamento cancelli 2021	Sì	
Superamento cancelli 2022		No
Quota da corrispondere	80	--

* Nell'esempio, non viene considerata l'applicazione della soglia.

11. Applicazione della “soglia” ai meccanismi di differimento

La modalità di applicazione della soglia per l'applicazione dei meccanismi di differimento delle Politiche 2022, in continuità con le Politiche 2021, prevede che la Remunerazione variabile di importo uguale o inferiore a 50.000 euro e che non rappresenti più di un terzo della Remunerazione totale viene erogata interamente in contanti e in un'unica soluzione (up front).

Si specifica che:

- la Remunerazione totale è data dalla somma della RAL (Remunerazione Annua Lorda) e della Remunerazione variabile attribuita nel corso dell'anno;
- il differimento non si applica solo nel caso in cui entrambe le condizioni sopra specificate siano soddisfatte (ammontare non superiore a 50.000 euro; ammontare non superiore ad un terzo della remunerazione totale). Il differimento si applica, ad esempio, nel caso in cui la Remunerazione variabile sia di importo pari a 40.000 euro, ma sia pari al 37% della Remunerazione totale (superiore quindi ad un terzo);
- nel caso in cui l'importo della Remunerazione variabile sia superiore alla soglia in termini di importo o di % della Remunerazione totale, il differimento si applica all'intero ammontare della Remunerazione variabile; ad esempio:

- Differimento: 20% del premio, durata un anno;
- Valore del premio attribuito: 80.000 euro;
 - di cui quota up front 64.000 euro, pari all'80% di 80.000 euro;
 - di cui quota differita: 16.000 euro, pari al 20% di 80.000 euro;
- le Politiche 2022 chiariscono che il PAD non solo concorre al raggiungimento della soglia, ma è soggetto a differimento;
- la soglia è applicabile in generale a qualunque forma di Remunerazione variabile attribuita e si applica all'intero ammontare di Remunerazione variabile attribuito nel corso dell'anno;
- qualunque forma di Remunerazione variabile attribuita nell'anno concorre al raggiungimento della soglia.

12. Compensi in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o cessazione anticipata dalla carica (severance)

Si sintetizzano di seguito gli aspetti più rilevanti del capitolo relativo ai compensi in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o cessazione anticipata dalla carica; su questo aspetto, le Politiche 2022 non presentano aspetti di novità rispetto alle Politiche 2021:

- il limite massimo di mensilità previste per i compensi in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o cessazione anticipata dalla carica per tutto il personale è pari a 29 mensilità.
Tale limite massimo è stato definito in coerenza con le previsioni del CCNL Dirigenti del Credito Cooperativo (art. 54, commi 16 e 17) ed è pari al numero massimo di mensilità che possono essere corrisposte al dirigente a titolo di indennità supplementare;
- tale limite **non implica in alcun modo il diritto o anche solo l'aspettativa di riconoscimento dell'importo massimo**. Il CCNL, infatti, gradua le mensilità che possono essere riconosciute dal Collegio arbitrale al dirigente a fronte dell'impugnazione di licenziamento tenendo in considerazione criteri collegati all'età e all'anzianità aziendale: il numero massimo di mensilità previsto dal CCNL (29 mensilità) può essere riconosciuto al dirigente che abbia almeno 10 anni di anzianità di servizio e 51 anni di età. In modo analogo il Consiglio di Amministrazione valuterà la determinazione delle mensilità da attribuire sempre entro il limite massimo di 29 mensilità;
- **non rientrano nelle severance** gli ammortizzatori sociali previsti dalla legge come le prestazioni straordinarie del Fondo di Solidarietà del Credito Cooperativo.

Si evidenzia che **per il Personale più rilevante a livello consolidato** il processo per la determinazione dell'ammontare da riconoscere a titolo di *severance* prevede la valutazione ed approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, sentito il Comitato Remunerazioni.

Si specifica inoltre che il processo per la determinazione delle *severance* prevede il coinvolgimento preventivo della **Funzione Risorse Umane**, in coerenza con il suo ruolo finalizzato ad assicurare, tra l'altro, la coerenza tra le Politiche e le procedure di gestione delle risorse umane e i sistemi di remunerazione e incentivazione della banca.

Pertanto:

- la determinazione delle *severance* per il **Personale più rilevante a livello consolidato** prevede il coinvolgimento della **Direzione Risorse Umane di Capogruppo**¹⁶, in via preliminare rispetto alla valutazione ed approvazione da parte degli organi sociali;
- la determinazione delle *severance* per il **restante personale** prevede il coinvolgimento della **funzione Risorse Umane di Società/Banca affiliata**, in via preliminare rispetto alla valutazione ed approvazione da parte degli organi sociali.

In ogni caso la Direzione Risorse Umane di Capogruppo potrà essere contattata dalla Società del Gruppo¹⁸ al fine di essere supportata nel processo per la determinazione delle *severance*.

12.1 Eccezioni

Nei casi eccezionali per i quali il rispetto delle previsioni non consentisse alla Società di conseguire obiettivi rilevanti per gli interessi del Gruppo e/o Banca/Società, potrebbe essere necessario superare i limiti e/o scostarsi dai criteri di definizione o delle modalità di liquidazione delle *severance* previsti dalle Politiche.

In questi casi, il Consiglio di Amministrazione chiamato a decidere in merito dovrà valutare le motivazioni che rendono opportuno il superamento delle previsioni delle Politiche, tenendo in considerazione l'interesse del Gruppo e/o della Banca. Il Consiglio di Amministrazione dovrà dimostrare i maggiori oneri e/o i rischi cui la Società potrebbe andare incontro. Tali valutazioni potranno prevedere l'acquisizione di un parere di un giuslavorista.

Per tali casi è previsto il seguente processo approvativo:

- per il Personale più rilevante a livello consolidato o individuale e il restante personale di Capogruppo invio della richiesta, unitamente ad un documento in cui si illustrano le

¹⁸ Utilizzando il servizio di ticketing.

motivazioni e i vantaggi per la Società, alla Direzione Risorse Umane di Capogruppo. La richiesta verrà sottoposta all'attenzione del Comitato Remunerazioni e al Consiglio di Amministrazione alla prima occasione utile. Una volta ricevuta la conferma di approvazione, la proposta dovrà essere approvata dal Consiglio di Amministrazione della Società;

- per il restante personale di Banca Affiliata/Società andrà coinvolta la struttura competente (Risorse Umane, Organizzazione, ...) di Banca/Società come supporto, prima del passaggio deliberativo. La delibera andrà poi successivamente inviata per informativa alla Direzione Risorse Umane di Capogruppo.

13. Ulteriori istituti: patto di non concorrenza, patto di prolungamento del preavviso in caso di dimissioni, patto di stabilità finalizzato alla *retention* (o *retention bonus*)

Il presente capitolo descrive le istruzioni applicative delle Politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo ("Politiche") con specifico riferimento ai seguenti istituti.

13.1 Patto di non concorrenza

Il patto di non concorrenza è un accordo tra la Società e il Personale che limita la facoltà di quest'ultimo di svolgere attività professionali in concorrenza con la Società 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 Personale un congruo corrispettivo predeterminato. Tale corrispettivo può essere riconosciuto alla cessazione del rapporto di lavoro oppure in costanza di rapporto di lavoro. Il patto deve essere provato per iscritto. Esso è valido se il vincolo è contenuto entro determinati limiti di oggetto, luogo e tempo, prevede un corrispettivo a favore del lavoratore e non può eccedere la durata di cinque anni, se si tratta di dirigenti, e di tre anni negli altri casi (cfr. C.c. artt. 2125 e 2596).

Il compenso corrisposto a fronte di un patto di non concorrenza rientra, ai sensi delle Disposizioni, tra gli importi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro (*severance*) poiché rappresenta *il corrispettivo a fronte di una specifica obbligazione che il*

personale è tenuto ad adempiere – in forza del patto – successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro oppure in vista dello stesso¹⁹.

Per tanto, tale compenso, sia che venga corrisposto alla cessazione, sia che venga corrisposto in costanza di rapporto di lavoro:

- rientra nella “**Remunerazione variabile**”;
- **per la parte che non eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa non è soggetto alle regole della Remunerazione variabile** (collegamento con la performance e i rischi, differimento, uso degli strumenti finanziari, cap variabile:fisso, malus e clawback...);
- con riferimento **al rapporto variabile:fisso**, si specifica che solo la quota del corrispettivo che, per ciascun anno di durata del patto, eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa viene inclusa nel calcolo;
- con riferimento alle **condizioni di attivazione (“cancello”)**, si precisa che l'erogazione della quota del corrispettivo che eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa è subordinata al superamento delle condizioni previste per le severance nelle Politiche tempo per tempo vigenti, ovvero, per le Politiche 2022, al rispetto dei requisiti minimi definiti dall'Autorità di vigilanza, sulla base dell'ultima rilevazione trimestrale disponibile, in termini di liquidità e patrimonio, misurate a livello di:
 - Gruppo, per il Personale più rilevante a livello consolidato;
 - Banca Affiliata, per il Personale di Banca;
 - Capogruppo per il restante Personale di Capogruppo e per il Personale delle Società controllate non Bancarie;
- per la parte che eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa è computata nei limiti determinati dall'Assemblea relativamente alle severance;
- poiché rientra tra le severance, non è computato nel Bonus pool;
- inoltre, poiché rientra tra le severance, il processo per la determinazione dell'ammontare da riconoscere a titolo di *patto di non concorrenza* prevede quanto segue:
 - per il Personale di Capogruppo e per il Personale più rilevante a livello consolidato, la valutazione ed approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, sentito il Comitato Remunerazioni;
 - per il Personale di Banca/Società, la valutazione ed approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di Banca/Società.

¹⁹ Banca d'Italia, *Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari - Tavola di resoconto alla consultazione*, ottobre 2018.

Si riporta di seguito la raccomandazione di Banca d'Italia²⁰ in merito ai corrispettivi previsti a fronte di patti di non concorrenza: *Va infine osservato, con riferimento agli importi corrisposti a titolo di patto di non concorrenza in costanza di rapporto, che le Disposizioni non entrano nel merito delle modalità e tempistiche di corresponsione, che sono rimesse alla scelta della singola banca; esse dovranno dunque essere valutate caso per caso, in relazione alle motivazioni che inducono la banca a un pagamento spalmato nel tempo e non al termine del rapporto di lavoro, nel rispetto dei principi generali della normativa sulle remunerazioni; in particolare, è necessario che tali importi non siano tali da configurare una possibile fattispecie elusiva delle norme e siano giustificati, coerenti e proporzionati rispetto alla controprestazione richiesta e alla sua durata.*

Di seguito si riportano tre esempi:

Esempio A	
Caratteristiche del Patto	Previsioni applicabili
- destinatario del patto di non concorrenza: Personale più rilevante; - durata del patto: 12 mesi; - remunerazione annua lorda: 100.0000 euro; - corrispettivo per il patto: 120.000 euro.	La corresponsione della quota di 20.000 euro, ovvero la quota che eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa (120.000 – 100.000 euro), è subordinata al superamento dei cancelli di attivazione e soggetta a tutte le regole della Remunerazione variabile²¹; Una quota pari a 20.000 euro, poiché eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa per ciascun anno di durata del patto, rientra nel calcolo del rapporto Remunerazione variabile: fissa; La quota che eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa, pari a 20.000 euro (120.000 -100.000), è computata limiti determinati dall'Assemblea relativamente alle severance

Esempio B	
Caratteristiche del Patto	Previsioni applicabili

²⁰ Banca d'Italia, *Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari - Tavola di resoconto alla consultazione*, ottobre 2018.

²¹ Si specifica che, poiché i patti di non concorrenza sono severance, si applicano le condizioni di attivazione previste per le severance; inoltre, non rientrano nel Bonus pool.

- destinatario del patto di non concorrenza: Personale più rilevante;
- durata del patto 24 mesi (2 anni)
- remunerazione annua lorda: 100.0000 euro;
- corrispettivo per il patto: 250.000 euro.

La corresponsione della quota di 150.000 euro, ovvero la quota che eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa (250.000 euro – 100.000 euro), è subordinata al superamento dei cancelli e soggetta a tutte le regole della Remunerazione variabile applicabili³;

Una quota complessivamente pari a 50.000 euro, poiché eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa per ciascun anno di durata del patto [(250.000 Euro / 2) – 100.000 euro], rientra nel calcolo del rapporto Remunerazione variabile: fissa;

La quota che eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa, pari a 150.000 euro (250.000 -100.000 euro), è computata nei limiti determinati dall'Assemblea relativamente alle severance.

Esempio C

Caratteristiche del Patto	Previsioni applicabili
▪ destinatario del patto di non concorrenza: Personale più rilevante; ▪ durata del patto 24 mesi (2 anni); ▪ remunerazione annua lorda: 100.0000 euro; ▪ corrispettivo per il patto: 50.000 euro.	La quota di 50.000 euro non eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa, per tanto non è subordinata al superamento dei cancelli né è soggetta alle regole della Remunerazione variabile applicabili²²; Tale quota, poiché non eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa, non è computata limiti determinati dall'Assemblea relativamente alle severance.

13.1.1 Modalità di gestione dei patti di non concorrenza in essere

I contratti individuali relativi ad un patto di non concorrenza dovranno prevedere un rimando alle Politiche tempo per tempo vigenti.

²² Si specifica che, poiché i patti di non concorrenza sono severance, si applicano le condizioni di attivazione previste per le severance; inoltre, non rientrano nel Bonus pool.

I corrispettivi potranno essere erogati applicando le regole della Remunerazione variabile sopra descritte.

In particolare, nel caso di corresponsione in costanza di rapporto di lavoro:

- qualora l'ammontare totale dei corrispettivi corrisposti a partire dal 1° aprile 2019²³ abbia superato/superi un'annualità dell'ultima remunerazione fissa:
 - il CdA di Società verifica, prima della corresponsione, il rispetto dei requisiti minimi per l'erogazione, sulla base dell'ultima rilevazione trimestrale disponibile, con una frequenza coerente con la cadenza prevista per il pagamento dei corrispettivi²⁴;
 - i corrispettivi sono soggetti alle condizioni di attivazione individuale, malus e clawback come previsto dalle Politiche per i compensi alla conclusione del rapporto di lavoro;
 - se applicabile e in coerenza con le Politiche, i corrispettivi sono soggetti a differimento e concorrono alla soglia eventualmente prevista per l'applicazione del differimento;
- nel caso in cui il totale dei corrispettivi corrisposti a partire dal 1° aprile 2019 o, se in data successiva, dalla stipula del patto NON superi un'annualità dell'ultima remunerazione fissa:
 - in coerenza con le deroghe previste dalle Disposizioni, non si applicano le regole della Remunerazione variabile;
 - la Società monitora nel tempo l'ammontare dei compensi corrisposti a fronte del patto al fine di rilevare l'eventuale superamento, in termini di ammontare complessivo corrisposto, dell'annualità dell'ultima remunerazione fissa: in caso di superamento, dovranno infatti essere applicate le regole della Remunerazione variabile;
- poiché in ogni caso il corrispettivo rientra nel calcolo delle severance per la quota che eccede una annualità di remunerazione fissa, la Società dovrà monitorare che i relativi limiti previsti dall'Assemblea non siano superati.

13.2 Patto di prolungamento del preavviso in caso di dimissioni

Il **patto di prolungamento del preavviso in caso di dimissioni** è un accordo tra la Società e il dipendente mediante il quale il dipendente si impegna a osservare, in caso di dimissioni, un periodo di preavviso più lungo di quello previsto dal contratto collettivo applicabile, a fronte di un compenso predeterminato e con previsione generalmente di una penale a carico del dipendente in caso di violazione dell'impegno. Viene denominato anche *patto di stabilità per il prolungamento*

²³ Data in cui, secondo le Disposizioni, le banche applicano le previsioni contenute nella Circ 285, 25° aggiornamento (*Le Banche - nei limiti consentiti dai contratti collettivi - applicano le disposizioni del presente Capitolo ai contratti individuali che sono stipulati a partire dal 1° aprile 2019 – Circ 285, Parte Prima.IV.2.28*)

²⁴ Ad esempio, in caso di corresponsione con frequenza mensile, tale verifica avverrà ogni tre mesi; in caso di corresponsione con frequenza semestrale, tale verifica potrà avvenire ogni sei mesi

del preavviso o patto di prolungamento dei tempi del preavviso o accordo volto a prolungare il preavviso in caso di dimissioni.

Il compenso corrisposto a fronte di un patto di prolungamento del preavviso, ai sensi delle Disposizioni, rientra tra gli importi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro poiché rappresenta *il corrispettivo a fronte di una specifica obbligazione che il personale è tenuto ad adempiere – in forza del patto – successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro oppure in vista dello stesso*²⁵.

Per tanto, tale compenso:

- rientra nella “**Remunerazione variabile**”, è quindi prevista l'applicazione delle regole della Remunerazione variabile;
- con riferimento alle condizioni di attivazione, si applicano le condizioni previste per le severance nelle Politiche tempo per tempo vigenti, ovvero, per le Politiche 2022, al rispetto dei requisiti minimi definiti dall'Autorità di vigilanza, sulla base dell'ultima rilevazione trimestrale disponibile, in termini di liquidità e patrimonio, misurate a livello di:
 - Gruppo, per il Personale più rilevante a livello consolidato;
 - Banca Affiliata, per il Personale di Banca;
 - Capogruppo per il restante Personale di Capogruppo e per il Personale delle Società controllate non Bancarie;
- il corrispettivo rientra nel calcolo delle severance e non può superare i limiti fissati dall'Assemblea per le severance;
- poiché rientra tra le severance non viene computato nel Bonus pool;
- inoltre, poiché rientra tra le severance, il processo per la determinazione dell'ammontare da riconoscere a titolo di *patto di prolungamento del preavviso* prevede quanto segue:
 - per il Personale di Capogruppo e per il Personale più rilevante a livello consolidato, la valutazione ed approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, sentito il Comitato Remunerazioni;
 - per il Personale di Banca/Società, la valutazione ed approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di Banca/Società.

13.2.1 Modalità di gestione dei patti di prolungamento del preavviso in essere

I contratti individuali che includono un patto di prolungamento del preavviso dovranno *almeno* prevedere un rimando alle Politiche tempo per tempo vigenti.

²⁵ Banca d'Italia, Resoconto consultazione Circolare 285, ottobre 2018.

I corrispettivi potranno essere erogati nel rispetto delle regole della Remunerazione variabile. In particolare:

- il CdA di Società verifica il rispetto dei requisiti minimi per l'erogazione, sulla base dell'ultima rilevazione trimestrale disponibile, con una frequenza coerente con la cadenza prevista per il pagamento dei corrispettivi²⁶;
- i corrispettivi sono soggetti alle condizioni di attivazione individuale, malus e clawback come previsto dalle Politiche per i compensi alla conclusione del rapporto di lavoro;
- se applicabile e in coerenza con le Politiche, i corrispettivi sono soggetti a differimento e concorrono alla soglia eventualmente prevista per l'applicazione del differimento.

Poiché in ogni caso il corrispettivo rientra nel calcolo delle **severance**, la Società dovrà monitorare che l'ammontare complessivo dei corrispettivi corrisposti al dipendente successivamente al 1° aprile 2019 **non superi i limiti previsti dall'Assemblea**.

13.3 Patto di stabilità finalizzato alla *retention* (o *retention bonus*)

Il patto di stabilità finalizzato alla *retention* (o *retention bonus*) è un accordo tra la Società e il Personale finalizzato a premiare la permanenza in azienda, mediante il quale il Personale si impegna a non recedere dal rapporto per un periodo predeterminato di tempo in cambio di un compenso predefinito. Tale compenso viene corrisposto alla conclusione di tale periodo di *retention* con previsione di una eventuale penale a carico del dipendente in caso di violazione dell'impegno; non viene corrisposto in caso di dimissioni volontarie prima del termine del periodo di *retention*.

I Patti di stabilità finalizzati alla retention, in quanto «**remunerazione legata alla permanenza del personale**», rientrano nella definizione di "*retention bonus*", riportata nell'apposito capitolo delle Politiche in coerenza con le Disposizioni²⁷.

Si riassumono di seguito le previsioni applicabili:

- sono ammesse, in presenza di motivate e documentate ragioni;
- sono riconosciute non prima del termine del periodo di permanenza pattuito o del verificarsi di un dato evento (es. completamento processo ristrutturazione);

²⁶ Ad esempio, in caso di corresponsione con frequenza mensile, tale verifica avverrà ogni tre mesi; in caso di corresponsione con frequenza semestrale, tale verifica potrà avvenire ogni sei mesi.

²⁷ Si tratta cioè di **remunerazioni legate alla permanenza del personale** (*retention bonus*) per un periodo di tempo predeterminato o fino a un dato evento (es. processo di ristrutturazione aziendale, operazione straordinaria).

- sebbene non collegate a obiettivi di performance, costituiscono forme di Remunerazione variabile e come tali sono soggette a tutte le regole a queste applicabili;
- ai fini del calcolo del limite variabile:fisso, l'importo riconosciuto a titolo di *retention bonus* 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;
- i retention bonus non possono essere utilizzati per tenere indenne il personale dalla riduzione o dall'azzeramento della Remunerazione variabile derivanti dai meccanismi di correzione ex ante ed ex post ivi comprese quelle sul limite al rapporto variabile/fisso;
- in nessun caso, i retention bonus possono condurre a una situazione in cui la Remunerazione variabile totale non sia più collegata alla performance dell'individuo, della singola business unit, nonché della banca e dell'eventuale gruppo di appartenenza;
- a uno stesso membro del Personale non sono riconosciuti più *retention bonus*, salvo che in casi eccezionali e opportunamente giustificati.

14. Adeguamento dei contratti individuali

Le Disposizioni prevedono che l'adeguamento dei contratti individuali venga svolto entro il 1° luglio 2022 per i componenti degli organi di supervisione strategica, gestione e controllo ed entro il 30 settembre 2022 per il restante personale.

15. Allegati

Allegato 1: Flussi Informativi

Linee guida per il recepimento e l'applicazione delle Politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo 2022

Approvato dal Consiglio di Amministrazione: 31.03.2022

Owner: Direzione Risorse Umane

FLUSSI INFORMATIVI

Nome flusso	Descrizione flusso	Periodicità	Responsabile del flusso	Destinatario /i del flusso	Approvativo / Parere / Informativo ²⁸	Capitolo/ Paragrafo
Informativa sull'attuazione delle Politiche di remunerazione e incentivazione	Informativa all'Assemblea	Annuale	Direzione Risorse Umane (o altra funzione interna cui venga assegnata tale responsabilità) di Capogruppo o Banca affiliata	Assemblea dei Soci; pubblico	Informativo	Capitolo 24 delle Politiche di remunerazione e incentivazione

²⁸ Legenda:

- "I" o "Informativo": il destinatario è informato del flusso;
- "P": il destinatario deve esprimere le proprie valutazioni in merito al flusso trasmesso;
- "A" o "Autorizzativo": il destinatario assume le proprie decisioni approvando i contenuti del flusso.