

Politiche  
di remunerazione  
e incentivazione  
**2020**



*Gruppo  
Bancario  
Cooperativo  
Iccrea*



**P**ERSONE  
**E**COSISTEMA  
**R**ESPONSABILITÀ



Politiche  
di remunerazione  
e incentivazione  
**2020**

# Indice

	<b>Premessa</b> .....	<b>7</b>
	<b>Executive summary</b> .....	<b>8</b>
	<b>Sezione 1 - Politiche retributive 2020</b> .....	<b>18</b>
	<b>1. Il quadro normativo di riferimento</b> .....	<b>18</b>
	<b>2. Obiettivi delle politiche e principi generali</b> .....	<b>20</b>
	<b>3. Governance delle politiche retributive</b> .....	<b>24</b>
	3.1 Assemblea dei Soci .....	25
	3.2 Consiglio di Amministrazione .....	26
	3.3 Comitato Remunerazioni .....	26
	3.4 Comitato Rischi .....	27
	3.5 Funzioni Aziendali di Controllo .....	28
	3.6 Altre Funzioni aziendali coinvolte .....	28
	<b>4. Identificazione del personale più rilevante (MRTS)</b> .....	<b>30</b>
	4.1 Governance del processo di identificazione del Personale più rilevante .....	31
	4.2 Modalità di valutazione .....	32
	4.3 Applicazione del processo di identificazione del Personale più rilevante da parte della Capogruppo .....	33
	4.4 Esiti processo di individuazione .....	34
	4.5 Procedura di esclusione .....	35
	<b>5. Sistema di remunerazione degli organi aziendali</b> .....	<b>36</b>
	5.1 Consiglio di Amministrazione .....	37
	5.2 Collegio Sindacale .....	38
	5.3 Compensi degli Organi Aziendali .....	38
	<b>6. Sistema di remunerazione del personale dipendente</b> .....	<b>40</b>
	6.1 Struttura della Remunerazione .....	41
	6.1.1 Componenti fisse della remunerazione .....	42
	6.1.2 Componenti variabili della remunerazione .....	42
	6.1.3 Welfare aziendale .....	43
	6.2 Il rapporto tra la componente variabile e fissa della remunerazione .....	43
	6.3 La remunerazione variabile incentivante di breve termine .....	44
	6.3.1 La definizione del Bonus Pool .....	46
	6.3.2 Condizioni di accesso .....	46
	6.3.2.1 Interazione tra Gate di Gruppo e Gate di Capogruppo e Perimetro Diretto .....	48
	6.3.2.2 Interazione tra Gate di Gruppo e Gate di Banca Affiliata .....	49
	6.3.2.3 Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool .....	50
	6.3.3 Remunerazione variabile incentivante per il Personale più rilevante (MRTS) .....	51
	6.3.4 Remunerazione variabile incentivante per il personale delle reti commerciali .....	54
	6.3.5 Remunerazione variabile incentivante per il personale delle FAC .....	55

	6.4 La remunerazione variabile incentivante a lungo termine ("LTI").....	56
	6.5 Altre forme di remunerazione variabile .....	56
	6.6 I compensi pattuiti in vista o in occasione di conclusione anticipata del rapporto di lavoro e patti di non concorrenza .....	58
	<b>7. Sistema di remunerazione per particolari categorie di soggetti .....</b>	<b>62</b>
	<b>8. Malus e claw back .....</b>	<b>64</b>
	<b>9. Strategie di copertura personali .....</b>	<b>66</b>
	<b>Allegati Sezione I .....</b>	<b>68</b>
	1 Compensi Organi Aziendali Iccrea Banca S.p.A. ....	69
	2 Compensi Organi Aziendali Iccrea Bancaimpresa S.p.A. ....	69
	3 Compensi Organi Aziendali Banca Sviluppo S.p.A. ....	70
	4 Compensi Organi Aziendali Banca Mediocredito Del Friuli Venezia Giulia S.p.A. ....	70
	5 Compensi Organi Aziendali BCC Risparmio&Previdenza S.G.R.P.A. ....	71
	6 Importo assegnato in strumenti finanziari (correlazione con il rating) .....	71
	<b>Sezione 2 .....</b>	<b>72</b>
	Resoconto applicazione politiche 2019 .....	73

QUESTO È IL NOSTRO

**"PER"**

**P**ERSONE

**E**COSISTEMA

**R**ESPONSABILITÀ





# Premessa

Il presente documento illustra le politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea (di seguito anche il "Gruppo") redatte ai sensi di quanto previsto dalle vigenti "Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari" della Banca d'Italia<sup>1</sup> (di seguito anche le "Disposizioni di Vigilanza").

Le politiche di remunerazione e incentivazione (di seguito anche le "Politiche") sono state definite dalla Capogruppo Iccrea Banca<sup>2</sup> tenendo in considerazione il carattere cooperativo del Gruppo e le finalità mutualistiche delle Banche Affiliate e con l'obiettivo di perseguire un'applicazione unitaria della normativa di riferimento, in coerenza con il principio di proporzionalità, oltreché di assicurare il rispetto dei requisiti minimi applicabili.

Nel documento vengono illustrati, inoltre, gli esiti e le fasi principali del processo di individuazione del Personale più rilevante (di seguito anche "MRTs") condotto dalla Capogruppo per il Gruppo a livello consolidato e per le Società del Perimetro Diretto<sup>3</sup> a livello individuale.

La Sezione II del documento, infine, fornisce una informativa dettagliata in relazione all'applicazione delle Politiche per l'esercizio 2019 ai sensi dell'art. 450 CRR (Regolamento 2013/575 UE), paragrafo 1 e degli Obblighi di informativa di cui alle Disposizioni di Vigilanza.

Le Politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo sono approvate dall'Assemblea ordinaria della Capogruppo su proposta del Consiglio di Amministrazione, previa valutazione della Funzione di Compliance.

Le Politiche sono adottate dalle Società del Perimetro Diretto attraverso la delibera delle rispettive Assemblee per le Banche e la SGR nonché dei rispettivi organi competenti per le altre Società.

Le Politiche si applicano anche alle Banche Affiliate che sono responsabili del rispetto della normativa ad esse direttamente riferibile, secondo il principio di proporzionalità, e della corretta attuazione degli indirizzi forniti dalla Capogruppo. Le BCC Affiliate declinano gli indirizzi della Capogruppo in un proprio documento che viene sottoposto all'approvazione degli organi competenti (Consiglio di Amministrazione e Assemblea dei Soci).

I principi contenuti nelle presenti Politiche sono applicabili, infine, a tutte le altre società sottoposte all'attività di direzione e coordinamento della Capogruppo.

Le Politiche rappresentano il framework per la definizione dei sistemi di remunerazione e incentivazione e trovano una specifica declinazione in apposita normativa interna che ne illustra le caratteristiche di dettaglio nonché i relativi meccanismi di funzionamento.

---

<sup>1</sup> Circolare n.285/2013 - 25° aggiornamento del 23 ottobre 2018.

<sup>2</sup> La Capogruppo è chiamata a redigere le Politiche di remunerazione e incentivazione di Gruppo ai sensi di quanto previsto dalle "Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari", dalle "Disposizioni in materia di Gruppi Bancari Cooperativi" nonché dal Contratto di Coesione stipulato tra Iccrea Banca e le Banche Affiliate e dal Regolamento del Gruppo Iccrea.

<sup>3</sup> Rientrano tra le Società del Perimetro Diretto le società controllate dalla Capogruppo, anche indirettamente, in virtù di un rapporto partecipativo, ai sensi dei punti 1 e 2 dell'art. 2359 del codice civile.

# Executive summary



# 1 Finalità delle Politiche Retributive

Il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, mediante l'applicazione delle proprie Politiche di remunerazione, intende garantire il migliore allineamento tra gli interessi dei Soci, del Management del Gruppo e di tutti gli Stakeholder, mediante la corretta correlazione tra risultati conseguiti e sostenibilità.

Le Politiche rappresentano una importante leva gestionale nei confronti degli Amministratori, del Management di Gruppo, e di tutti coloro che rivestono ruoli chiave all'interno dell'organizzazione, favorendo il governo del Gruppo, la competitività, l'attrattività e il mantenimento di professionalità adeguate alle esigenze delle singole Società del Gruppo<sup>4</sup>.

Le Politiche Retributive 2020, in coerenza con i principali pilastri del nuovo Piano Strategico, contemplano elementi di novità volti ad accrescere ulteriormente l'allineamento degli interessi del personale con quelli di tutti gli Stakeholder del Gruppo.

*Per maggiori dettagli si rinvia al Capitolo 2 delle Politiche.*



## 2 Governance delle Politiche retributive

Le Politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo sono approvate dall'Assemblea dei Soci della Capogruppo.

Il processo di elaborazione delle Politiche di remunerazione e incentivazione è guidato dal Consiglio di

<sup>4</sup> Rientrano tra le Società del Gruppo le società controllate dalla Capogruppo ai sensi dell'art. 2359 del codice civile e dell'art. 23 del TUB, sulle quali la Capogruppo esercita le proprie attività di direzione, coordinamento e controllo (i.e. Società del Perimetro Diretto, Banche Affiliate e Società del Perimetro Indiretto).



Amministrazione con il supporto e la collaborazione del Comitato Remunerazioni e del Comitato Rischi, ciascuno per quanto di competenza.

Tale processo è coordinato operativamente dalla Funzione Risorse Umane della Capogruppo e coinvolge diverse Funzioni Aziendali, ivi comprese le Funzioni Aziendali di Controllo.

Le Politiche sono adottate e, ove necessario, personalizzate, dalle Società del Perimetro Diretto e dalle Banche Affiliate attraverso la delibera delle rispettive Assemblee dei Soci per le Banche e la SGR nonché dei rispettivi organi competenti per le altre Società.

*Per maggiori dettagli si rinvia al Capitolo 3 delle Politiche.*

### 3 Identificazione del Personale più rilevante

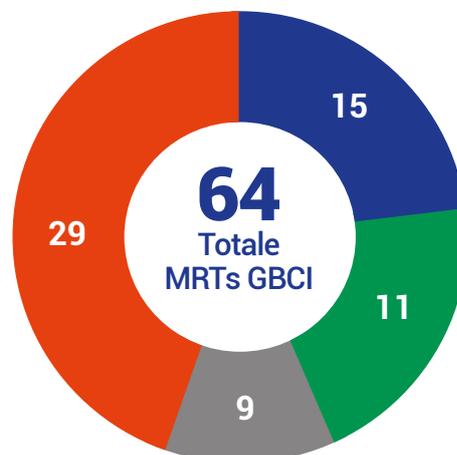
La Capogruppo ha condotto il processo di identificazione del Personale più rilevante a livello individuale (Società del Perimetro Diretto) e a livello consolidato per il Gruppo, applicando i criteri qualitativi e quantitativi previsti dal Regolamento Delegato (UE) n. 604/2014.

Inoltre, la Capogruppo ha fornito le linee guida operative alle Banche Affiliate volte a declinare, a livello individuale, i criteri di identificazione del Personale più rilevante in modo coerente rispetto all'organizzazione e al profilo di rischio della singola Banca Affiliata.

*Per maggiori dettagli si rinvia al Capitolo 4 delle Politiche.*

**Personale più rilevante a livello consolidato per il GBCI**

- Componenti del CdA ●
- Componenti dell'Alta Dirigenza ●
- Personale più rilevante FAC ●
- Altro Personale più rilevante ●



## 4 Struttura della remunerazione

Il pacchetto retributivo riservato al personale dipendente è strutturato sulla base delle seguenti componenti:

- la remunerazione fissa e i benefit, di norma associati a tale componente della remunerazione;
- la remunerazione variabile;
- il riconoscimento di beni e servizi in welfare aziendale (ad es. attività formative, percorsi di studio e istruzione, servizi assistenziali).



Sono equiparabili alla remunerazione fissa gli emolumenti deliberati dall'Assemblea a favore dei componenti degli Organi Aziendali nonché gli eventuali gettoni di presenza per la partecipazione alle riunioni degli stessi.

Si segnala che la Capogruppo ha di recente avviato un progetto volto a sviluppare un "Sistema di Banding", che utilizza la classificazione dei ruoli manageriali quale framework di riferimento per la coerente gestione di tutti i processi collegati alle risorse umane.

*Per maggiori dettagli si rinvia ai Capitoli 5 e 6 delle Politiche.*

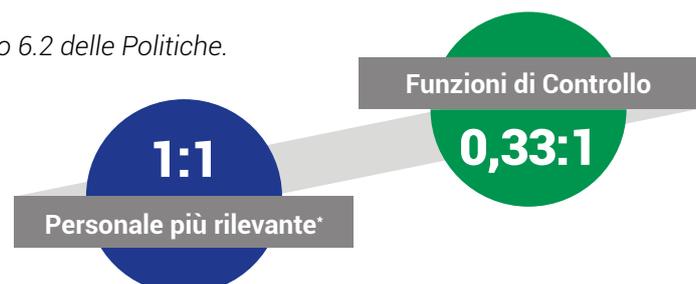
## 5 Rapporto tra componente variabile e fissa

Le Società del Gruppo sono tenute a mantenere un rapporto tra la componente variabile e fissa della remunerazione bilanciato, entro il limite massimo di 1:1 per tutto il personale, ivi compreso il Personale più rilevante, con l'esclusione delle Funzioni Aziendali di Controllo (FAC), per le quali il rapporto tra componente variabile e fissa non supera il limite di un terzo.

Per i componenti degli Organi Aziendali delle Società del Gruppo non è previsto il riconoscimento di forme di remunerazione variabile.

*Per maggiori dettagli si rinvia al Paragrafo 6.2 delle Politiche.*

### Rapporto remunerazione variabile e fissa



*\*Componenti degli Organi Aziendali: non è previsto il riconoscimento di forme di remunerazione variabile.*

## 6 Remunerazione variabile di breve termine

Le Società del Gruppo possono utilizzare i seguenti sistemi di incentivazione variabile di breve termine al fine di stimolare la motivazione al raggiungimento di obiettivi di miglioramento prestabiliti, coerenti con i piani strategici aziendali e con la politica di rischio, in una prospettiva di sostenibilità della performance nel medio-lungo periodo:

### Sistemi di incentivazione formalizzati di breve termine (MBO)

Sistemi formalizzati di valutazione della performance annuale, i cui destinatari sono definiti sulla base di criteri di rilevanza organizzativa della posizione a livello di complessità.

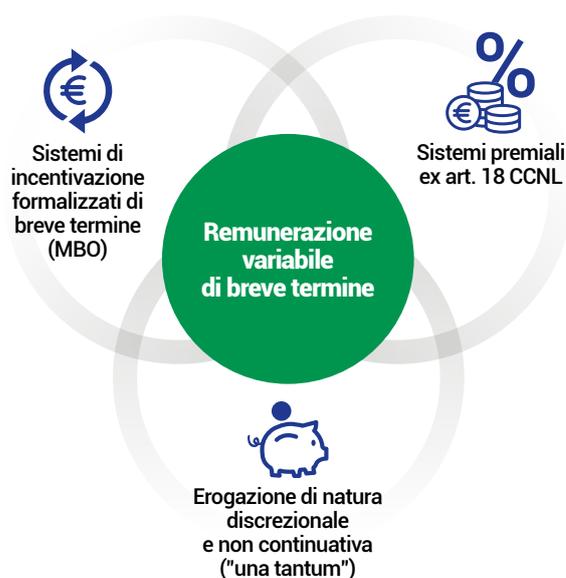
### Sistemi premiali ex art. 18 CCNL

Le Banche Affiliate possono prevedere per il Direttore Generale e per i Dirigenti, in alternativa ai sistemi incentivanti formalizzati di cui al punto precedente, sistemi premiali in conformità con quanto stabilito dall'art.18 del CCNL, garantendo la correlazione dei premi stessi all'effettività/stabilità dei risultati in termini di performance misurate al netto dei rischi nonché una applicazione oggettiva e trasparente con un forte orientamento al merito.

### Erogazioni di natura discrezionale e non continuativa (UNA TANTUM)

Le erogazioni una tantum (UT) vengono riconosciute a singoli soggetti (o gruppi di soggetti) in un'unica soluzione con l'obiettivo di gratificare il personale dipendente a fronte di causali di diversa natura. Tali erogazioni discrezionali sono di ammontare contenuto e di natura non continuativa.

Per maggiori dettagli si rinvia al Paragrafo 6.3 delle Politiche.



## 6.1 Condizioni di accesso

L'accesso al Bonus Pool per il riconoscimento e l'erogazione della remunerazione variabile incentivante è subordinato al soddisfacimento di condizioni preliminari a livello di Gruppo e a livello di singola Società (di seguito anche "Cancelli") correlate a indicatori che tengono in considerazione i livelli di patrimonializzazione, liquidità e qualità del credito.

La verifica del superamento dei Cancelli viene effettuata in ogni esercizio sulla base dei dati al 31 dicembre dell'anno precedente. Ogni erogazione di remunerazione variabile, sia up front che deferred, è vincolata all'apertura di tutti i Cancelli di anno in anno definiti. In sostanza, se anche solo uno dei Cancelli non dovesse aprirsi, non possono essere più erogate le componenti variabili di competenza dell'anno di riferimento e non possono essere effettuati pagamenti di componenti differite di anni precedenti, fatta eccezione per le casistiche di deroga descritte nel documento.

*Per maggiori dettagli si rinvia al Paragrafo 6.3.2 delle Politiche.*

<b>Condizioni di attivazione a livello di GBCI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Solidarietà patrimoniale:</b> CET 1 ratio <math>\geq</math> soglia di risk tolerance (RAS Gruppo)</li> <li>b. <b>Liquidità:</b> NSFR <math>\geq</math> soglia di risk tolerance (RAS Gruppo)</li> <li>c. <b>Qualità del credito:</b> Texas Ratio Netto <math>\leq</math> soglia di risk tolerance (RAS Gruppo)</li> </ul>
<b>Condizioni di attivazione a livello di Capogruppo e Perimetro Diretto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Solidarietà patrimoniale:</b> CET 1 ratio <math>\geq</math> soglia di risk tolerance (RAS Banca)</li> <li>b. <b>Liquidità:</b> NSFR <math>\geq</math> soglia di risk tolerance (RAS Banca)</li> <li>c. <b>Qualità del credito:</b> Texas Ratio Netto <math>\leq</math> soglia di risk tolerance (RAS Banca)</li> </ul>
<b>Condizioni di attivazione a livello di Banche Affiliate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esito del processo di Early Warning System (EWS)</li> </ul>

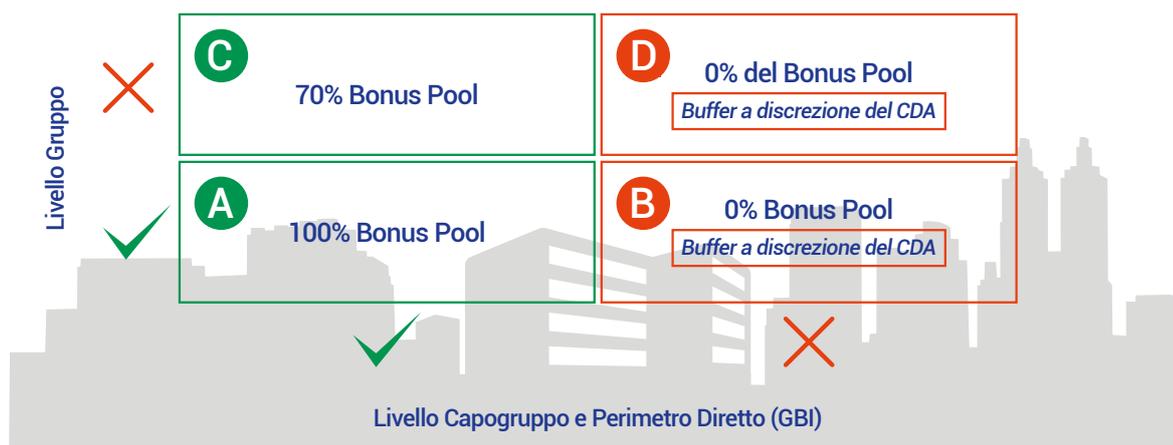
## 6.2 Meccanismi di interazione e aggiustamento

Il riconoscimento della remunerazione variabile è subordinato alla verifica delle condizioni di accesso a livello complessivo di Gruppo e a livello di singola Entità. In particolare, sono previsti specifici meccanismi di interazione che consentono di definire il dimensionamento del Bonus Pool erogabile (previa verifica del raggiungimento degli obiettivi individuali).

Per quanto concerne la Capogruppo e il Perimetro Diretto si evidenzia che:

- **Quadrante A:** in caso di apertura di tutti i Cancelli il Bonus Pool distribuibile è pari al 100%.
- **Quadrante B:** in caso di apertura di tutti i Cancelli a livello di Gruppo e mancata apertura dei Cancelli a livello di Capogruppo e Perimetro Diretto il Bonus Pool si azzerava (previsto buffer residuale attivabile dal Consiglio di Amministrazione)<sup>5</sup>.
- **Quadrante C:** in caso di mancata apertura di anche uno solo dei cancelli a livello di Gruppo e apertura di tutti i Cancelli a livello di Capogruppo e Perimetro Diretto il Bonus Pool è decurtato del 30%.
- **Quadrante D:** in caso di mancata apertura di anche uno solo dei Cancelli a livello di Gruppo e dei Cancelli a livello di Capogruppo e Perimetro Diretto il Bonus Pool si azzerava (previsto buffer residuale attivabile dal Consiglio di Amministrazione)<sup>6</sup>.

### MECCANISMI DI INTERAZIONE CAPOGRUPPO E PD



<sup>5</sup> In tale circostanza, il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, sentiti i Comitati endoconsiliari (Rischi e Remunerazioni), potrà valutare la possibilità di definire un buffer per tutta la popolazione aziendale (fino al massimo del 30% del Bonus Pool) da riconoscere alle Società del Perimetro Diretto (compresa la Capogruppo) in base al contributo fornito ai risultati consolidati di Gruppo. L'utilizzo di tale buffer è consentito principalmente per manovre gestionali finalizzate a logiche di retention e per il riconoscimento di importi premiali.

<sup>6</sup> A differenza del quadrante B, in tale circostanza il buffer può essere riconosciuto solo a favore delle Società del Perimetro Diretto che hanno ottenuto performance migliorative.



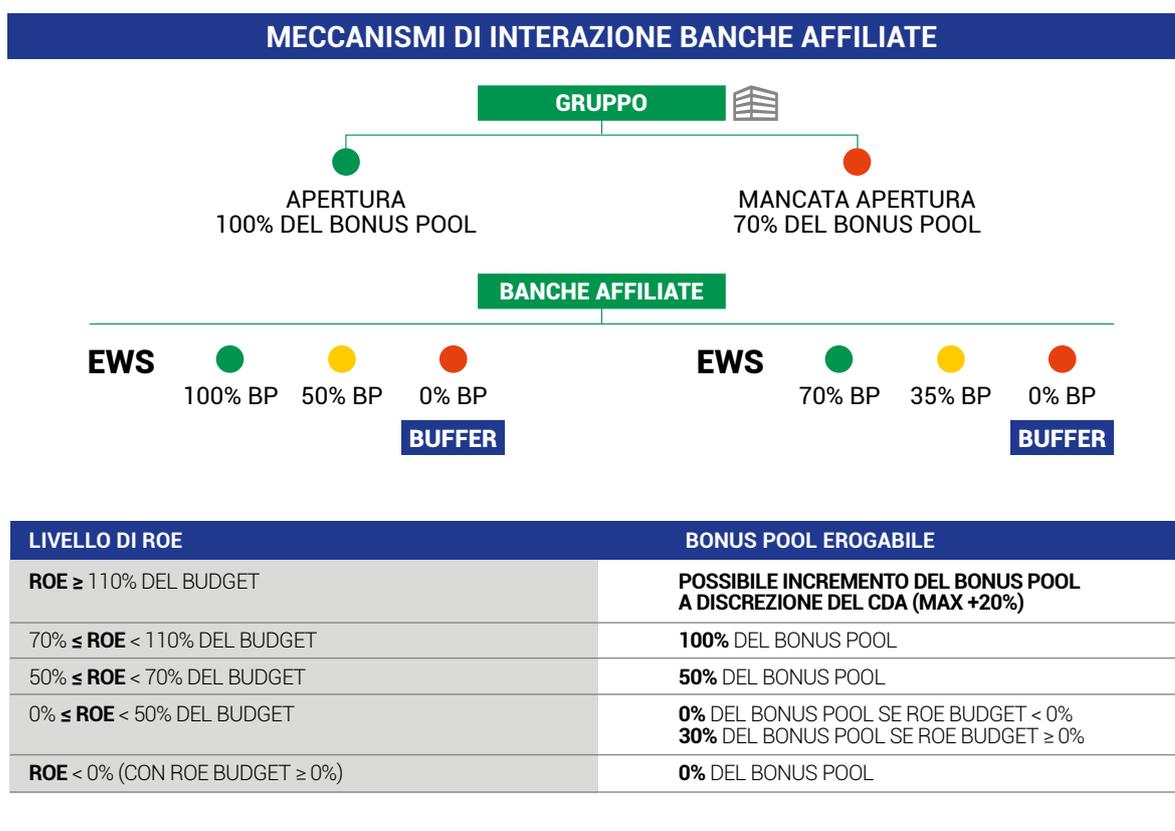
Per quanto concerne le Banche Affiliate si evidenzia che:

- in caso di apertura dei Cancelli a livello di Gruppo, per le BCC con posizionamento EWS "verde" il Bonus Pool distribuibile è pari al 100%, mentre è pari al 50% per le BCC "gialle" ed è pari allo 0% per le BCC "rosse" (previsto buffer residuale attivabile dal Consiglio di Amministrazione della BCC)<sup>7</sup>.
- in caso di mancata apertura dei Cancelli a livello di Gruppo, per le BCC con posizionamento EWS "verde" il Bonus Pool distribuibile è pari al 70%, mentre è pari al 35% per le BCC "gialle" ed è pari allo 0% per le BCC "rosse" (previsto buffer residuale attivabile dal Consiglio di Amministrazione della BCC con il medesimo funzionamento descritto in precedenza).

Verificati i "Cancelli" di cui sopra, in fase di consuntivazione il Bonus Pool destinato al finanziamento della remunerazione variabile incentivante potrà incrementarsi - senza pregiudicare la corretta remunerazione del capitale e della liquidità - fino ad un massimo prestabilito o ridursi fino all'azzeramento (cd. "malus"), sulla base della performance ottenuta (misurata mediante l'andamento del ROE) rispetto al budget previsto.

Il meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool descritto trova applicazione sia a livello di Capogruppo e Società del Perimetro Diretto che a livello di singola Banca Affiliata.

Per maggiori dettagli si rinvia al Paragrafo 6.3.2 delle Politiche.



<sup>7</sup> In tale circostanza, il Consiglio di Amministrazione della Banca Affiliata ha la possibilità di utilizzare un buffer per tutta la popolazione aziendale (fino al massimo del 30% del Bonus Pool), previa autorizzazione del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo. L'utilizzo di tale buffer è consentito principalmente per manovre gestionali finalizzate a logiche di retention e per il riconoscimento di importi premiali. La valutazione viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo con il supporto del Comitato Rischi e del Comitato Remunerazioni per quanto di competenza.

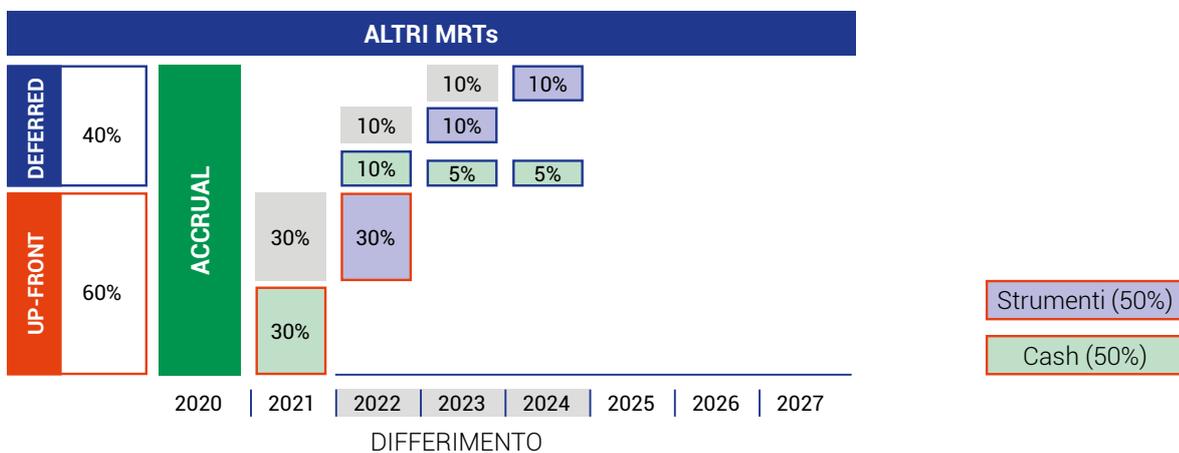
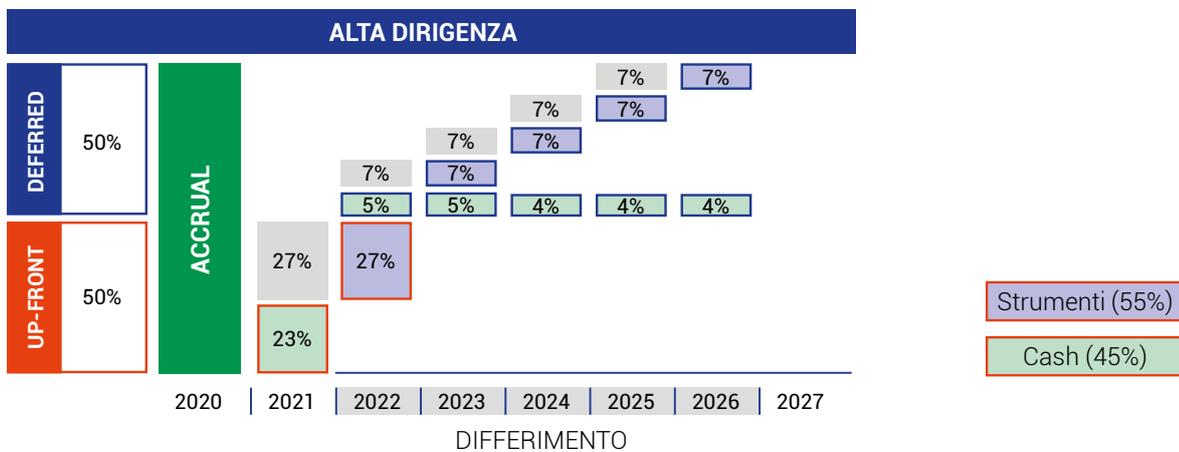
# 6.3 Regole stringenti per il Personale più rilevante

Con riferimento al Personale più rilevante è prevista l'applicazione di regole di maggior dettaglio (differimento e utilizzo di strumenti finanziari), in conformità con quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza.

Quando la remunerazione variabile annua assegnata non supera € 50.000 e non rappresenta più di un terzo della remunerazione totale annua, essa viene erogata in contanti e in un'unica soluzione (up front). Al superamento di una o di entrambe le soglie di materialità sopra indicate in precedenza, le regole di maggior dettaglio previste per il Personale più rilevante si applicano all'intero importo eventualmente erogabile e non solo alla parte eccedente, come esemplificato nei grafici a seguire.

Le Banche Affiliate definiscono la soglia di materialità e le modalità di erogazione nel rispetto dei limiti indicati dalla Capogruppo quali parametri massimi di riferimento e tenendo in considerazione le proprie caratteristiche dimensionali in virtù del principio di proporzionalità.

Per maggiori dettagli si rinvia al Paragrafo 6.3.3 delle Politiche.



## 7 Piano di incentivazione di lungo termine ("LTI")

Per l'anno 2020 è in valutazione l'opportunità di introdurre un piano LTI volto a sostenere il raggiungimento degli obiettivi legati al Piano Strategico e fidelizzare le risorse chiave in grado di contribuire con la propria attività al successo del Gruppo in un momento strategico e di forte cambiamento per la crescita e per il business. Il piano LTI sarà disegnato e implementato tenendo in considerazione le Disposizioni normative applicabili nonché le migliori prassi di settore.

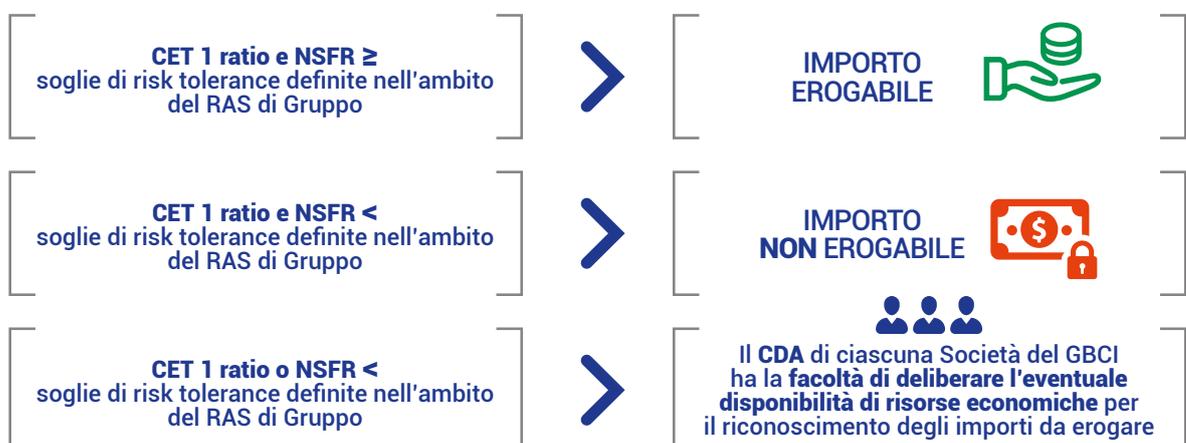
*Per maggiori dettagli si rinvia al Paragrafo 6.4 delle Politiche.*

## 8 Altre forme di remunerazione variabile

La Politica, con riferimento alle altre forme di remunerazione variabile previste dalla normativa (es. premio di risultato, welcome bonus, retention bonus, golden parachute, accordi transattivi, incentivi all'esodo, etc.) definisce le caratteristiche di tali componenti e disciplina le regole da seguire per il loro riconoscimento.

Le condizioni di accesso a tali forme di remunerazione variabile, ove previste, sono collegate alla positiva verifica di specifiche condizioni di accesso, relative all'esercizio precedente, correlate all'indicatore di adeguatezza patrimoniale a livello consolidato Common Equity Tier1 (CET1) e all'indicatore di adeguatezza della liquidità a livello consolidato Net Stable Funding Ratio (NSFR).

*Per maggiori dettagli si rinvia ai Paragrafi 6.5 e 6.6 delle Politiche.*



SEZIONE 1 - POLITICHE RETRIBUTIVE 2020

# 1. Il quadro normativo di riferimento





Le remunerazioni e i sistemi di incentivazione negli ultimi anni sono stati trattati con crescente attenzione sia dagli organismi internazionali<sup>8</sup> che dai regolatori nazionali. In particolare, a partire dal 2008, le Autorità competenti hanno mostrato una sempre maggiore sensibilità alle remunerazioni del personale, con particolare riferimento alla componente variabile del Personale più rilevante, al fine di garantire coerenza tra l'assetto retributivo e i livelli di patrimonializzazione, di liquidità, i profili di rischio e gli obiettivi di medio/lungo periodo delle società.

Ciò ha comportato, nel tempo, una copiosa serie di interventi normativi, tra i quali si segnalano:

- Banca d'Italia, Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari di cui al Capitolo 2, Titolo IV, Parte Prima della Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 (25° aggiornamento del 23 ottobre 2018).
- Regolamento Delegato (UE) della Commissione del 4 marzo 2014 n. 604, che integra la direttiva 2013/36/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda le norme tecniche di regolamentazione relative ai criteri qualitativi e quantitativi adeguati per identificare le categorie di personale le cui attività professionali hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio dell'ente<sup>9</sup>.
- Banca d'Italia, Provvedimento di "Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari" del 29 luglio 2009 e successive modifiche, che nella Sezione XI, articolo 2-quater disciplina le politiche e le prassi che gli intermediari adottano per la remunerazione del personale e dei terzi addetti alla rete di vendita.
- Banca d'Italia e Consob – giugno 2013 – Attuazione degli orientamenti dell'ESMA in materia di politiche e prassi retributive (MiFID).
- Orientamenti EBA/2015/22 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.
- Regolamento della Banca d'Italia di attuazione degli articoli 4-undecies e 6, comma 1, lettere b) e c-bis) del TUF (5 dicembre 2019)<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> *Financial Stability Board, European Banking Authority, Commissione Europea, Parlamento Europeo, European Security and Markets Authority.*

<sup>9</sup> A tale proposito, si segnala che EBA, in data 19 dicembre 2019, ha posto in consultazione (conclusa in data 19 Febbraio 2020) una bozza di Regolamento volto a modificare alcuni criteri qualitativi e quantitativi di identificazione di tale personale.

<sup>10</sup> Con riferimento al settore del risparmio gestito, le disposizioni del Regolamento Congiunto Banca d'Italia – CONSOB in materia di remunerazioni – aggiornate in data 27 aprile 2017 per recepire nell'ordinamento italiano le norme sulle politiche e sulle prassi di remunerazione e incentivazione contenute nella Direttiva comunitaria 2014/91/UE (c.d. "Direttiva UCITS V") sono confluite, da dicembre 2019, nel Regolamento della Banca d'Italia di attuazione degli articoli 4-undecies e 6, comma 1, lettere b) e c-bis) del TUF.



## **2. Obiettivi delle politiche e principi generali**



Il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, mediante l'applicazione delle proprie Politiche di remunerazione e incentivazione, intende garantire il migliore allineamento tra gli interessi degli azionisti, del management della banca e di tutti gli stakeholders, mediante la corretta correlazione tra risultati conseguiti e sostenibilità.

Le Politiche rappresentano infatti una importante leva gestionale nei confronti degli amministratori, del management e di tutti coloro che rivestono ruoli chiave all'interno dell'organizzazione aziendale, favorendo il governo del Gruppo, la competitività, l'attrattività e il mantenimento di professionalità adeguate alle esigenze delle singole Società del Gruppo.

È inoltre scopo delle politiche retributive del Gruppo garantire un'adeguata remunerazione a fronte di una performance durevole, che permetta, al contempo, di valorizzare il personale, riconoscere il contributo individuale al raggiungimento dei risultati e disincentivare condotte non improntate a criteri di correttezza nelle relazioni con la clientela e di rispetto delle norme o che propendano verso un'eccessiva esposizione al rischio o inducano a violazioni normative.

In particolare, le Politiche, coerentemente con il carattere cooperativo del Gruppo e le finalità mutualistiche delle Banche di Credito Cooperativo, sono definite con l'obiettivo di:

- favorire il perseguimento delle strategie, degli obiettivi e dei risultati di lungo periodo, in coerenza con il quadro generale di politiche di governo e di gestione dei rischi e con i livelli di liquidità e patrimonializzazione;
- garantire la coerenza con i valori del credito cooperativo, una cultura aziendale improntata ad un forte radicamento sul territorio, il complessivo assetto di governo societario e di controlli interni del Gruppo;
- improntare i comportamenti alla massima correttezza nelle relazioni con la clientela e assicurare la riduzione di possibili conflitti di interesse;
- garantire il costante equilibrio tra la componente fissa e la componente variabile della remunerazione per consentire il rispetto dei livelli di patrimonializzazione e limitare l'eccessiva assunzione di rischi;
- prevedere una graduazione delle regole per l'accesso alla remunerazione variabile in funzione della classificazione di rischio di ciascuna Banca Affiliata (posizionamento nel modello EWS);
- garantire l'adozione di meccanismi di correzione al rischio ex ante ed ex post (malus e claw back) anche al fine di penalizzare eventuali comportamenti scorretti o fraudolenti da parte del personale nei confronti della clientela, della Banca e/o del Gruppo;
- prevedere, soprattutto per il personale della rete commerciale interna ed esterna, obiettivi sia di natura quantitativa che qualitativa al fine di garantire la correttezza nelle relazioni con la clientela, il contenimento dei rischi legali e reputazionali nonché la tutela e fidelizzazione della clientela.

Le Politiche sono declinate dalle Banche Affiliate tenendo in considerazione i propri profili dimensionali e di complessità operativa nonché il modello giuridico e di business e i conseguenti livelli di rischio a cui le stesse possono essere esposte. Le Banche Affiliate, infatti, considerata la loro natura cooperativa e mutualistica non perseguono attività speculative e adottano un modello di banca tradizionale che limita significativamente, rispetto ad altre istituzioni finanziarie, l'assunzione del rischio.



Nella declinazione delle Politiche, inoltre, le Banche Affiliate tengono in considerazione le deroghe consentite dalle Disposizioni di Vigilanza nel rispetto del principio di proporzionalità e, pertanto, applicano le regole in materia di remunerazioni sulla base dell'attivo dell'ultimo bilancio individuale approvato, indipendentemente dalla dimensione consolidata del Gruppo.

In particolare, le Banche Affiliate di minori dimensioni o complessità operativa<sup>11</sup> non applicano le Disposizioni di Vigilanza relative al bilanciamento della componente variabile della remunerazione tra contanti e strumenti finanziari (Sezione III, par. 2.1, punto 3 delle Disposizioni). Inoltre con riferimento alle previsioni relative al differimento della remunerazione variabile (Sezione III, par. 2.1 punto 4 delle Disposizioni), tali Banche sono tenute a differire parte della remunerazione variabile con un congruo periodo di tempo, seppur con percentuali e periodi inferiori a quelli previsti per le banche maggiori e fermo restando l'obbligo di pagare la quota differita della remunerazione variabile non prima di un anno dalla fine del periodo di valutazione della performance (accrual period). Le Banche Affiliate di minori dimensioni o complessità operativa, infine, non applicano le previsioni (Sezione III, par 2.2.1) relative alla modalità di erogazione e riconoscimento in strumenti dei benefici pensionistici discrezionali per il Personale più rilevante.

Le Banche Affiliate di dimensioni intermedie<sup>12</sup> sono destinatarie dell'intera disciplina e, in particolare, con riferimento alle disposizioni della Sezione III, par. 2.1, punti 3 e 4 e par. 2.2.1, esse applicano al Personale più rilevante percentuali e periodi di differimento e retention almeno pari alla metà di quelli indicati per le banche di maggiori dimensioni. La prossimità dimensionale di una banca intermedia alla fascia delle banche maggiori o complessità operativa si riflette sull'uso di parametri prossimi a quelle previsti per queste ultime.

Le Banche Affiliate che sono considerate unità aziendali "rilevanti" per il Gruppo<sup>13</sup>, infine, tengono in considerazione nella declinazione delle Politiche le regole definite dalla Capogruppo per tale categoria di Banche.

---

<sup>11</sup> Ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza, sono considerate "Banche di minori dimensioni o complessità operativa" quelle che presentano un attivo di bilancio inferiore ai 3,5 miliardi di euro.

<sup>12</sup> Ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza, sono considerate "Banche intermedie" quelle che presentano un attivo di bilancio compreso tra 3,5 e 30 miliardi di euro.

<sup>13</sup> Sono considerate "rilevanti" le Banche Affiliate a cui è stato distribuito capitale interno che rappresenti almeno il 2% del capitale interno del Gruppo.





### 3. Governance delle politiche retributive



Il processo di adozione e controllo delle Politiche di remunerazione e incentivazione mira a pervenire a sistemi in linea con gli indirizzi e gli obiettivi aziendali di lungo periodo, collegati con i risultati di performance opportunamente corretti per tenere conto dei rischi, coerenti con i livelli di capitale e di liquidità necessari per fronteggiare le iniziative intraprese e, in ogni caso, tali da non creare incentivi distorti che possano indurre a violazioni normative o ad un'eccessiva assunzione di rischi.

I criteri generali delle Politiche di remunerazione e incentivazione sono accessibili a tutto il personale a cui si applicano, nel rispetto del diritto di riservatezza di ciascun soggetto. I criteri su cui si basano le valutazioni delle performance sono chiari e predeterminati e il processo decisionale è adeguatamente documentato e reso trasparente a ciascun soggetto interessato.

Nel presente paragrafo viene descritta la governance delle Politiche di remunerazione e incentivazione all'interno del Gruppo. In particolare, vengono rappresentate le principali responsabilità in capo ai diversi organi e funzioni aziendali della Capogruppo e delle Società del Gruppo in relazione alla definizione, revisione e monitoraggio delle Politiche di remunerazione e incentivazione.

## 3.1 Assemblea dei Soci

L'Assemblea dei Soci della Capogruppo stabilisce i compensi spettanti agli organi nominati dalla stessa e approva le Politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo, ivi compresa l'eventuale proposta di fissare un limite al rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione individuale superiore a 1:1, nel rispetto dei quorum costitutivi e deliberativi previsti dalla legge e dallo statuto.

Delibera, inoltre, in merito agli eventuali piani di remunerazione basati su strumenti finanziari.

Approva, infine, i criteri per la determinazione del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica, ivi compresi i limiti fissati a detto compenso in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione.

Le Assemblee delle Banche del Gruppo hanno le medesime responsabilità dell'Assemblea della Capogruppo e operano nel rispetto delle indicazioni definite dalle Politiche di Gruppo e delle linee guida emanate dalla Capogruppo<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Al riguardo, si evidenzia che l'Assemblea dei Soci delle Banche Affiliate, ai sensi di quanto previsto dallo Statuto tipo delle stesse, non ha la facoltà di deliberare né l'innalzamento del rapporto tra la remunerazione variabile e quella fissa al di sopra dell'1:1 né l'eventuale adozione di piani di remunerazione basati su strumenti finanziari.



## 3.2 Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, nella sua funzione di supervisione strategica<sup>15</sup>:

- riesamina e propone all'Assemblea, con periodicità almeno annuale, le Politiche di remunerazione ed incentivazione del Gruppo, emanando, in conformità alle stesse, le relative direttive per l'adozione delle conseguenti deliberazioni;
- definisce le linee guida in materia di remunerazione e incentivazione per le Banche Affiliate;
- definisce i sistemi di remunerazione e incentivazione per determinate categorie di soggetti in conformità con quanto previsto dalla normativa e dal sistema delle deleghe vigenti;
- assicura che i sistemi di remunerazione e incentivazione siano coerenti con le scelte complessive del Gruppo in termini di assunzione dei rischi, strategie, obiettivi di lungo periodo, assetto di governo societario e dei controlli interni e siano 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.

Il Consiglio di Amministrazione ha, altresì, la responsabilità finale in ordine al processo di identificazione degli MRTs a livello consolidato e alle rispettive politiche. In particolare, è responsabile dell'adeguatezza del processo di identificazione, della sua corretta attuazione e della formalizzazione dei relativi esiti; approva, inoltre, gli esiti dell'eventuale procedimento di esclusione del Personale più rilevante e ne rivede periodicamente i relativi criteri.

Il Consiglio di Amministrazione, infine, garantisce che la politica retributiva 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.

I Consigli di Amministrazione delle Società del Gruppo hanno, con riferimento al proprio personale, le medesime responsabilità del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo e operano nel rispetto delle indicazioni definite dalle Politiche di Gruppo e delle linee guida emanate dalla Capogruppo.

## 3.3 Comitato Remunerazioni

Il Comitato Remunerazioni della Capogruppo è titolare di funzioni consultive e propositive in materia di politiche di remunerazione e incentivazione. In particolare:

- presenta proposte al Consiglio di Amministrazione in merito alla determinazione del trattamento economico spettante agli Amministratori investiti di particolari cariche nonché al personale i cui sistemi di remunerazione e incentivazione sono decisi dal Consiglio di Amministrazione, in con-

---

<sup>15</sup> La Capogruppo, in coerenza con il Regolamento del Gruppo Iccrea, ha adottato il modello di amministrazione e controllo c.d. tradizionale. Il Consiglio di Amministrazione svolge le funzioni sia di supervisione strategica che di gestione della Società.



formità con quanto previsto dalla normativa vigente, dal sistema delle deleghe e dalle Politiche di remunerazione e incentivazione;

- ha compiti consultivi in materia di determinazione dei criteri per i compensi del Personale più rilevante a livello individuale (Società del Perimetro Diretto) e del Personale più rilevante a livello consolidato per il Gruppo;
- partecipa al processo di identificazione del Personale più rilevante a livello individuale (Società del Perimetro Diretto) e del Personale più rilevante a livello consolidato per il Gruppo, esprimendosi, anche sulla base delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti, sugli esiti del processo, ivi comprese le eventuali esclusioni;
- vigila direttamente sulla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione dei responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, in stretto raccordo con il Comitato Rischi;
- collabora con gli altri comitati interni al Consiglio di Amministrazione (in particolare con il Comitato Rischi) e assicura il coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti nel processo di elaborazione, controllo e aggiornamento annuale delle Politiche di remunerazione e incentivazione;
- si esprime, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti, sul raggiungimento degli obiettivi di performance cui sono legati i piani di incentivazione e sull'accertamento delle altre condizioni poste per l'erogazione dei compensi;
- fornisce adeguato riscontro sull'attività svolta al Consiglio di Amministrazione e all'Assemblea dei Soci.

Il Comitato Remunerazioni della Capogruppo è titolare di funzioni consultive e propositive in materia di Politiche di remunerazione e incentivazione anche nei confronti del Consiglio di Amministrazione della Società di Gestione del Risparmio del Gruppo.

Le Società del Gruppo non sono di norma dotate di un proprio Comitato Remunerazioni. Qualora istituito, il Comitato svolgerebbe i compiti previsti dalla normativa di riferimento nel rispetto delle indicazioni fornite dalla Capogruppo.

## 3.4 Comitato Rischi

Il Comitato Rischi della Capogruppo, ferme restando le competenze del Comitato Remunerazioni, accerta che gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione e incentivazione del Gruppo tengano conto dei rischi, del capitale, della liquidità, contribuendo – tra l'altro – ad assicurarne la coerenza con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio del Gruppo ("RAF").

Partecipa, inoltre, al processo di identificazione del Personale più rilevante a livello individuale (Società del Perimetro Diretto) e del Personale più rilevante a livello consolidato per il Gruppo, esaminandone i risultati, formulando proposte ed esprimendo pareri a beneficio del Consiglio di Amministrazione.

Le Società del Gruppo non sono di norma dotate di un proprio Comitato Rischi. Qualora istituito, il Comitato svolgerebbe i compiti previsti dalla normativa di riferimento nel rispetto delle indicazioni fornite dalla Capogruppo.



## 3.5 Funzioni Aziendali di Controllo

La Funzione **Risk Management** concorre, in collaborazione con la Funzione Risorse Umane, al processo di definizione delle Politiche di remunerazione e incentivazione, attraverso la realizzazione e manutenzione dei criteri, delle modalità e degli indicatori relativi al sistema premiante ed incentivante<sup>16</sup>, assicurando la coerenza con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (Risk Appetite Framework) e con le politiche di governo e di gestione dei rischi. Tale Funzione, inoltre, supporta la Funzione Risorse Umane nell'identificazione del Personale più rilevante a livello individuale (Società del Perimetro Diretto) e del Personale più rilevante a livello consolidato per il Gruppo. Si esprime, infine, sulla corretta attivazione degli indicatori di rischio utilizzati come Condizioni di Accesso (cfr. Paragrafo 6.3.2).

La Funzione **Compliance** verifica ex ante che le Politiche di remunerazione e incentivazione siano coerenti con la normativa vigente esprimendo apposito parere formalizzato<sup>17</sup>.

La Funzione **Internal Audit** verifica ex post, con frequenza almeno annuale, la rispondenza delle prassi di remunerazione alle Politiche approvate e alla normativa di riferimento, rappresentando le evidenze riscontrate e le eventuali anomalie agli organi competenti per la successiva comunicazione all'Assemblea. La Funzione Internal Audit, inoltre, predispose la relazione sul processo di individuazione del Personale più rilevante e sui suoi risultati, anche in relazione alle eventuali esclusioni richieste, da trasmettere all'Autorità di Vigilanza per l'esclusione del personale dal novero dei MRTs.

## 3.6 Altre Funzioni aziendali coinvolte

La Funzione **Risorse Umane** della Capogruppo coordina annualmente il processo di redazione delle Politiche di remunerazione ed incentivazione del Gruppo. In particolare:

- definisce le linee guida afferenti alle Politiche a livello di Gruppo in conformità a principi di equità interna/esterna e a quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza;
- elabora il documento sulle Politiche di remunerazione e incentivazione da sottoporre all'approvazione degli organi competenti;

<sup>16</sup> Anche attraverso la definizione degli indicatori di rischio da utilizzare per i meccanismi di correzione (ex ante/ex post).

<sup>17</sup> Nell'ambito del compito della Funzione di Compliance di verificare che il sistema premiante aziendale sia coerente con gli obiettivi di rispetto delle norme, dello statuto, nonché di eventuali codici etici o altri standard di condotta applicabili, la Funzione Risorse Umane fornisce il proprio supporto assicurando tra l'altro la coerenza tra le Politiche e le procedure di gestione delle risorse umane e i sistemi di remunerazione e incentivazione.



- assicura l'adozione di Politiche omogenee nell'ambito del Gruppo in conformità alle linee guida stabilite;
- coordina il processo di identificazione del Personale più rilevante a livello individuale (Società del Perimetro Diretto) e del Personale più rilevante a livello consolidato per il Gruppo;
- elabora le linee guida da trasmettere alle Banche Affiliate per l'individuazione del Personale più rilevante a livello individuale.

La Funzione **Pianificazione Strategica** della Capogruppo supporta la Funzione Risorse Umane nella definizione delle Politiche di remunerazione e incentivazione per gli ambiti di propria competenza. In particolare, in collaborazione con la funzione Risk Management, contribuisce all'individuazione degli obiettivi di performance di Gruppo e/o delle Società del Perimetro diretto, nonché degli obiettivi individuali in coerenza con quanto definito dal Piano Strategico.

La Funzione **Adempimenti Societari e Corporate Governance** e la Funzione **Amministrazione e Bilancio** della Capogruppo forniscono le informazioni necessarie alla Funzione Risorse Umane per l'elaborazione dell'informativa sui compensi corrisposti ai membri degli Organi Sociali (tabelle compensi e informativa ex post).

Le rispettive funzioni delle Società del Gruppo, ove presenti, svolgono i medesimi compiti delle Funzioni della Capogruppo con riferimento al processo di definizione e aggiornamento delle Politiche di remunerazione e incentivazione individuali.





**4.  
Identificazione  
del personale  
più rilevante (MRTs)**



In conformità con quanto previsto dalle vigenti Disposizioni di Vigilanza, occorre procedere, con cadenza almeno annuale, all'identificazione del Personale più rilevante, inteso come le categorie di soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio della banca o del gruppo bancario.

Per l'identificazione del Personale più rilevante occorre applicare i criteri qualitativi e quantitativi definiti dal Regolamento delegato (UE) del 4 marzo 2014, n. 604 (Regulatory Technical Standards, Criteria to identify categories of staff whose professional activities have a material impact on an institution's risk profile di EBA).

Per quanto concerne il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, la Capogruppo provvede a:

- effettuare il processo di identificazione del Personale più rilevante a livello individuale (Società del Perimetro Diretto) e a livello consolidato per il Gruppo;
- fornire alle Banche Affiliate linee guida operative volte a declinare a livello individuale i criteri di identificazione del Personale più rilevante in modo coerente all'organizzazione e al profilo di rischio della singola BCC.

Le principali informazioni relative al processo di identificazione formano parte integrante delle Politiche di remunerazione e incentivazione, stabilendo in particolare i criteri e le procedure utilizzati per l'identificazione del Personale più rilevante, nonché il ruolo svolto dagli organi societari e dalle funzioni aziendali competenti per l'elaborazione, il monitoraggio e il riesame del processo di identificazione.

## 4.1 Governance del processo di identificazione del Personale più rilevante

Il processo di identificazione del Personale più rilevante a livello individuale (Società del Perimetro Diretto) e a livello consolidato per il Gruppo viene coordinato dalla Funzione Risorse Umane di Capogruppo che, con il supporto delle funzioni aziendali competenti, assicura la complessiva coerenza delle attività svolte.

Le funzioni aziendali (tra cui Risk Management, Compliance, Organizzazione, Adempimenti Societari e Corporate Governance) collaborano, per quanto di competenza, per l'adeguamento, di norma annuale, della metodologia di identificazione e per la predisposizione della proposta di perimetro a livello individuale (Società del Perimetro diretto) e a livello consolidato per il Gruppo.

Il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, con il supporto del Comitato Remunerazioni e del Comitato Rischi, approva la metodologia di identificazione, il perimetro, eventuali deroghe, modifiche, notifiche e/o richieste di esclusioni da sottoporre all'Autorità di Vigilanza. In particolare, al Consiglio



di Amministrazione è sottoposta specifica documentazione che riporta i ruoli identificati, al fine di valutarne le relative responsabilità e gli elenchi nominativi dei soggetti titolari dei medesimi incarichi e ruoli.

I Consigli di Amministrazione della Società di Gestione del Risparmio e delle Banche del Perimetro Diretto approvano il processo di identificazione del proprio Personale più rilevante e i relativi esiti nell'ambito dell'approvazione delle Politiche di remunerazione e incentivazione da sottoporre alle rispettive Assemblee dei Soci.

Le Banche Affiliate conducono a livello individuale il processo di identificazione del Personale più rilevante nel rispetto delle linee guida in materia fornita dalla Capogruppo e sottopongono i relativi esiti all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

## 4.2 Modalità di valutazione

Nel rispetto di quanto sopra indicato, i criteri adottati per l'identificazione del Personale più rilevante con un impatto sostanziale sul profilo di rischio attuale e prospettico sono:

- qualitativi, legati al ruolo ricoperto nell'organizzazione aziendale secondo i criteri espressi nell'art. 3 del Regolamento Delegato (UE) n. 604/2014;
- quantitativi, sulla base della remunerazione complessiva percepita nell'esercizio precedente secondo i criteri espressi nell'art. 4 del Regolamento Delegato (UE) n. 604/2014.

L'analisi viene svolta seguendo un approccio caratterizzato dalla valutazione di alcuni driver (tra cui: posizione organizzativa, poteri delegati e responsabilità conferita alla funzione di appartenenza), per determinare le categorie di soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio della Società o del Gruppo. Tenuto conto dei criteri del Regolamento Delegato UE e dei suddetti driver, gli ambiti di valutazione sono principalmente riconducibili ad aspetti di tipo organizzativo, di rischio e retributivo.

L'appartenenza alla categoria del Personale più rilevante determina l'assoggettamento delle posizioni alle regole di maggior dettaglio definite dalla specifica regolamentazione in materia di remunerazione variabile (cfr. Paragrafo 6.3.3).



## 4.3 Applicazione del processo di identificazione del Personale più rilevante da parte della Capogruppo

La Capogruppo, come anticipato, coordina il processo di identificazione del Personale più rilevante avendo riguardo a tutte le Società del Gruppo, siano esse assoggettate o meno alla disciplina di riferimento su base individuale. Per le Società non destinatarie della CRD IV, viene analizzato il profilo di rischio di ciascuna legal entity, identificando le Società e le posizioni organizzative il cui impatto a livello individuale (Società del Perimetro Diretto) e a livello consolidato di Gruppo risulti rilevante.

La Capogruppo, con la collaborazione delle Società del Gruppo, elabora:

- il **perimetro individuale** del Personale più rilevante, identificando i soggetti la cui attività professionale ha o può avere impatto sul profilo di rischio della Capogruppo e delle Società del Perimetro Diretto. In tale ambito, la Capogruppo collabora con la Società di Gestione del Risparmio e le Banche del Perimetro Diretto per la individuazione dei soggetti che rientrano nel perimetro individuale di tali entità giuridiche. Con particolare riferimento alla SGR BCC Risparmio&Previdenza (R&P), nell'identificazione del Personale più rilevante vengono tenute in considerazione anche le regole definite dalla normativa di settore (UCITS V);
- il **perimetro consolidato** del Personale più rilevante, identificando i soggetti la cui attività professionale ha o può avere impatto sul profilo di rischio del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, con riferimento alle sole "unità aziendali rilevanti"<sup>18</sup>, ovvero quelle in cui è stato distribuito capitale interno che rappresenti almeno il 2% del capitale interno del Gruppo. Rientrano in tale perimetro, pertanto, anche i Direttori Generali delle Banche Affiliate considerate unità aziendali rilevanti, risultando così destinatari delle regole di politica retributiva più stringenti definite dalla Capogruppo.

Le Società del Gruppo partecipano attivamente al processo di identificazione del Personale più rilevante a livello consolidato condotto dalla Capogruppo, fornendo a quest'ultima le informazioni necessarie e attenendosi alle indicazioni che ricevono.

---

<sup>18</sup> Come indicato al Regolamento delegato n. 604/2014, articolo 3, punto 5.



## 4.4 Esiti processo di individuazione

Gli esiti del processo di identificazione del Personale più rilevante sono opportunamente motivati e formalizzati; sono sottoposti - previo passaggio nei comitati endoconsiliari - al Consiglio di Amministrazione. In particolare, al Consiglio di Amministrazione viene presentato un documento che illustra i ruoli identificati a fronte di ciascun criterio preso in esame in base al citato Regolamento Delegato e i nominativi dei soggetti titolari dei medesimi ruoli.

Gli esiti del processo sottoposti all'approvazione del Consiglio di Amministrazione evidenziano, inoltre, il numero del personale identificato come più rilevante, il numero dei soggetti identificati per la prima volta e il confronto con gli esiti del processo condotto nell'esercizio precedente.

Il processo condotto nel 2020 ha portato all'individuazione dei seguenti perimetri:

- **Personale più rilevante a livello individuale**<sup>19</sup> (Società del Perimetro Diretto): sono stati individuati complessivamente 426 soggetti<sup>20</sup> (rispetto a 167 soggetti identificati nel 2019). Il numero di soggetti identificati per la prima volta nel corso del 2020 è pari a 310<sup>21</sup>. I soggetti rientranti nel presente perimetro possono essere suddivisi come segue:

CLUSTER	ICCREA BANCA	ICCREA BANCA IMPRESA	MCFVG	BANCA SVILUPPO	SGR	ALTRE SOCIETÀ PD	TOTALE
COMPONENTI DEL CDA	15	7	5	7	8	-	<b>42</b>
COMPONENTI DELL'ALTA DIRIGENZA <sup>22</sup>	11	2	3	1	1	10	<b>28</b>
PERSONALE PIÙ RILEVANTE DELLE FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO	255	4	2	2	2	8	<b>273</b>
ALTRO PERSONALE PIÙ RILEVANTE	72	8	-	2	8	6	<b>96</b>
<b>TOTALE</b>	<b>353</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>439</b>

- **Personale più rilevante a livello consolidato** per il Gruppo<sup>23</sup>: sono stati individuati complessivamente 64 soggetti<sup>24</sup> (rispetto a 86 soggetti identificati nel 2019). Il numero di soggetti identificati

<sup>19</sup> Dati al 1 marzo 2020.

<sup>20</sup> I soggetti che rientrano tra gli MRTs di diverse Società del Perimetro Diretto, sono stati conteggiati per ogni Società nella tabella, ma una sola volta nel totale.

<sup>21</sup> Il significativo incremento nella numerosità dei soggetti che rientrano tra gli MRTs è correlato all'ingresso in tale perimetro dei Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo delle Banche Affiliate. Tali soggetti sono dipendenti di Iccrea Banca, in applicazione del modello con governo e responsabilità delle FAC accentrate presso la Capogruppo.

<sup>22</sup> Come indicato al Regolamento delegato n. 604/2014, articolo 3, punto 3. Rientrano in tale perimetro per Iccrea Banca il Direttore Generale, i Vice Direttori Generali, i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo e i primi riporti del Direttore Generale.

<sup>23</sup> Dati al 1 marzo 2020.

<sup>24</sup> I soggetti che rientrano tra gli MRTs di diverse Società del Gruppo, sono stati conteggiati per ogni Società nella tabella, ma una sola volta nel totale.



per la prima volta nel corso del 2020 è pari a 18. I soggetti rientranti nel presente perimetro possono essere suddivisi come segue:

CLUSTER	ICCREA BANCA	ICCREA BANCA IMPRESA	MCFVG	BANCA SVILUPPO	SGR	ALTRE SOCIETÀ PD	BANCHE AFFILIATE <sup>25</sup>	TOTALE
COMPONENTI DEL CDA	15	-	-	-	-	-	-	15
COMPONENTI DELL'ALTA DIRIGENZA <sup>26</sup>	11	-	-	-	-	-	-	11
PERSONALE PIÙ RILEVANTE DELLE FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO	9	-	-	-	-	-	-	9
ALTRO PERSONALE PIÙ RILEVANTE	22	1	-	-	1	-	7	31
<b>TOTALE</b>	<b>57</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>66</b>

## 4.5 Procedura di esclusione

Le Disposizioni di Vigilanza riconoscono la possibilità alle Banche di escludere il personale identificato in applicazione dei criteri quantitativi previsti dal Regolamento delegato UE del 4 marzo 2014, n. 604 qualora le attività professionali svolte dallo stesso non abbiano un impatto significativo sul profilo di rischio.

Al fine di procedere con l'esclusione di tali soggetti dal perimetro del Personale più rilevante a livello individuale (Società del Perimetro Diretto) e del Personale più rilevante a livello consolidato per il Gruppo, la Funzione Risorse Umane della Capogruppo provvede ad effettuare, con il supporto delle competenti funzioni, una accurata analisi per valutare l'effettivo potere di assumere rischi significativi da parte del soggetto interessato.

L'eventuale proposta di esclusione di specifici ruoli/soggetti viene portata all'attenzione del Consiglio di Amministrazione per l'approvazione, previo passaggio nei comitati endoconsiliari; inoltre, è sottoposta alla procedura stabilita dalla Banca Centrale Europea, che prevede in accompagnamento alla notifica la valutazione da parte dell'Internal Audit sul processo di individuazione e sulle relative risultanze, ivi compresa una valutazione sulle esclusioni.

Delle eventuali esclusioni viene resa informativa all'Assemblea dei Soci, tramite le Politiche di remunerazione e incentivazione.

Si evidenzia che il processo di individuazione del Personale più rilevante a livello individuale (Società del Perimetro Diretto) e del Personale più rilevante a livello consolidato per il Gruppo condotto per il 2020 non ha portato all'esclusione da tali perimetri di soggetti da notificare o sottoporre all'approvazione dell'Autorità competente.

<sup>25</sup> Come anticipato, gli esiti si riferiscono alle sole Banche Affiliate considerate come "unità aziendali rilevanti". Inoltre, per le altre Società del Gruppo non ricomprese nella tabella sopra riportata, non sono stati identificati MRTs.

<sup>26</sup> Come indicato al Regolamento delegato n. 604/2014, articolo 3, punto 3. Rientrano in tale perimetro per Iccrea Banca il Direttore Generale, i Vice Direttori Generali, i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo e i primi riporti del Direttore Generale.

A close-up, black and white photograph of a Euro banknote. The word "EURO" is printed in large, bold, textured letters across the center. Above the letters is a five-pointed star, also in a textured style. The background shows the intricate security patterns of the banknote. A white diagonal shape cuts across the bottom left corner, containing the text.

# 5. Sistema di remunerazione degli organi aziendali



Il sistema di remunerazione degli Organi Aziendali<sup>27</sup> si fonda sul rispetto della vigente normativa, ivi comprese le Disposizioni di Vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche<sup>28</sup> e si ispira ai principi cooperativi della mutualità senza fini di speculazione privata.

I compensi sono commisurati all'attività svolta e all'impegno profuso, anche sotto il profilo della disponibilità di tempo e tenendo conto, altresì, dell'importanza del ruolo ricoperto e delle relative responsabilità.

# 5.1 Consiglio di Amministrazione

I membri del Consiglio di Amministrazione:

- sono destinatari di un compenso fisso<sup>29</sup> stabilito dall'Assemblea e del rimborso delle spese effettivamente sostenute per l'espletamento delle loro funzioni;
- non sono destinatari di remunerazione variabile a fronte del raggiungimento di risultati;
- dispongono di una polizza assicurativa "infortuni" e di una polizza assicurativa "responsabilità civile", definite dall'Assemblea o dal Consiglio di Amministrazione su mandato dell'Assemblea.

Gli Amministratori che ricoprono ruoli esecutivi<sup>30</sup>, inoltre, possono essere destinatari di un ulteriore compenso fisso stabilito dall'Assemblea e del rimborso delle spese effettivamente sostenute per l'espletamento delle loro funzioni.

Ai sensi dell'art. 2389 c.c., il Consiglio di Amministrazione - su proposta del Comitato Remunerazioni e sentito il parere del Collegio Sindacale - stabilisce, nel rispetto delle deliberazioni assunte in materia dall'Assemblea, la remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche correlando la remunerazione all'impegno profuso e alla responsabilità attribuite.

Con particolare riferimento alla remunerazione complessiva del Presidente del Consiglio di Amministrazione, infine, si precisa che la stessa non può superare in nessun caso la remunerazione fissa percepita dal Direttore Generale.

<sup>27</sup> Ai sensi del Regolamento del Gruppo Iccrea si intende l'insieme costituito dal Consiglio di Amministrazione/Amministratore Unico e dal Collegio Sindacale/Sindaco Unico.

<sup>28</sup> Circolare n.285/2013 - Capitolo Primo, Titolo IV, Parte Prima.

<sup>29</sup> Con particolare riferimento alle Banche Affiliate, l'Assemblea dei Soci può prevedere di riconoscere agli Amministratori un gettone di presenza in alternativa al compenso fisso (o ad integrazione di quest'ultimo).

<sup>30</sup> È stata adottata una valutazione estensiva della definizione di esecutività così come presente nello Statuto di Iccrea Banca e nella Circolare n. 285/2013, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1 sul "Governo Societario". Sono considerati quindi quali amministratori esecutivi: "I) gli amministratori che sono membri del comitato esecutivo, o sono destinatari di deleghe o svolgono, anche di mero fatto, funzioni attinenti alla gestione dell'impresa; II) gli amministratori che rivestono incarichi direttivi nella banca, cioè hanno l'incarico di sovrintendere ad aree determinate della gestione aziendale, assicurando l'assidua presenza in azienda, acquisendo informazioni dalle relative strutture operative, partecipando a comitati manageriali e riferendo all'organo collegiale sull'attività svolta; III) gli amministratori che rivestono le cariche sub I) o gli incarichi sub II) in qualsiasi società del gruppo bancario".



## 5.2 Collegio Sindacale

I membri del Collegio Sindacale:

- sono destinatari di un compenso fisso<sup>31</sup> stabilito dall'Assemblea per l'intera durata del loro incarico e del rimborso delle spese effettivamente sostenute per l'espletamento delle loro funzioni<sup>32</sup>;
- non sono destinatari di remunerazione variabile a fronte del raggiungimento di risultati;
- dispongono di una polizza assicurativa "infortuni" e di una polizza assicurativa "responsabilità civile", definite dall'Assemblea o dal Consiglio di Amministrazione su mandato dell'Assemblea.

Le Società del Gruppo che hanno scelto di non conferire al Collegio Sindacale il ruolo di Organismo di Vigilanza (di seguito anche "OdV") ex D.lgs. 231/2001 riconoscono ai membri di quest'ultimo - a garanzia dell'indipendenza e dell'autonomia della funzione e del diligente espletamento dell'incarico - un compenso fisso stabilito preventivamente dal Consiglio di Amministrazione per tutto il periodo della durata in carica, sulla base delle condizioni di mercato e delle responsabilità assunte. Il Presidente può essere destinatario di una remunerazione maggiorata rispetto agli altri membri dell'OdV. In nessun caso, tali soggetti possono percepire una remunerazione variabile legata ai risultati aziendali o dell'Organismo stesso.

## 5.3 Compensi degli Organi Aziendali

In allegato alle presenti Politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo si riportano le tabelle sui compensi degli Organi Aziendali della Capogruppo, delle Banche e della SGR del Perimetro Diretto. Per quanto concerne le Banche Affiliate, invece, si rinvia alle Politiche di remunerazione e incentivazione individuali.

---

<sup>31</sup> Con particolare riferimento alle Banche Affiliate, l'Assemblea dei Soci può prevedere di riconoscere ai Sindaci un gettone di presenza in alternativa al compenso fisso (o ad integrazione di quest'ultimo).

<sup>32</sup> I membri del Collegio Sindacale delle Banche e delle Società del Gruppo possono anche essere destinatari di una maggiorazione del compenso stabilita dall'Assemblea per lo svolgimento delle funzioni di Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001, sia nell'ipotesi in cui l'incarico sia stato conferito al Collegio nella sua interezza che nel caso in cui uno dei sindaci partecipi come membro all'Organismo di Vigilanza.





# 6. Sistema di remunerazione del personale dipendente



Le Politiche di remunerazione e incentivazione per il personale dipendente sono definite, nel rispetto dei principi stabiliti dalle Disposizioni di Vigilanza, con l'obiettivo di attrarre e mantenere nel Gruppo soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze di ciascuna Società del Gruppo.

A tale proposito, la Capogruppo ha di recente avviato un progetto volto a sviluppare un "Sistema di Banding", che utilizza la classificazione dei ruoli manageriali quale framework di riferimento per la coerente gestione di tutti i processi collegati alle risorse umane.

In particolare, la metodologia prescelta dalla Capogruppo - gestita con il supporto di una primaria società di consulenza - si fonda su alcuni fattori tra cui competenze tecniche e conoscenze, complessità del processo decisionale, grado di discrezionalità nell'azione amministrativa, sistema di deleghe e impatto sui risultati. Tale metodologia sarà utilizzata per attribuire a ciascuna posizione un peso organizzativo (trasformato poi in punteggio e grade) con l'obiettivo, tra gli altri, di differenziare in modo opportuno la retribuzione totale, nonché i relativi meccanismi di corresponsione, per i diversi cluster individuati.

# 6.1 Struttura della remunerazione

Il pacchetto retributivo riservato al personale dipendente è strutturato sulla base delle seguenti componenti:

- la remunerazione fissa e i benefit, di norma associati a tale componente della remunerazione;
- la remunerazione variabile;
- il riconoscimento di beni e servizi in welfare aziendale.



## 6.1.1 Componenti fisse della remunerazione

La componente fissa della remunerazione ha natura stabile e irrevocabile, viene determinata e corrisposta sulla base di criteri prestabiliti e non discrezionali - quali, in particolare, i livelli di esperienza professionale e di responsabilità - che non creano incentivi all'assunzione di rischi e non dipendono dalle performance della Società e del Gruppo.

Si considerano quali componenti della remunerazione fissa i seguenti elementi:

- **Retribuzione Annuale Lorda:** comprende quanto previsto dal Contratto Nazionale, dal Contratto Integrativo Aziendale (CIA) e da eventuali 'ad personam'. Al riguardo, si segnala che il Gruppo si è dotato di adeguati sistemi finalizzati a monitorare il proprio posizionamento di mercato in relazione ai compensi riconosciuti dalle altre banche, avvalendosi anche della collaborazione di primarie società di consulenza;
- **Benefit:** sono forme di retribuzione in natura (comunque soggette al regime fiscale e contributivo previsto dalla normativa vigente), anche frutto di eventuali pattuizioni individuali, finalizzate a fidelizzare il personale e/o a compensarlo di eventuali disagi. Tra i benefit attualmente utilizzati possono rientrare anche la concessione dell'alloggio e dell'autovettura nonché ulteriori forme di retribuzioni in natura, in coerenza con la normativa interna tempo per tempo vigente.

Si intendono ricompresi nella remunerazione fissa anche eventuali **trattamenti indennitari** per il ruolo ricoperto e/o erogazioni connesse all'anzianità di servizio e/o a modalità di esecuzione della prestazione lavorativa.

## 6.1.2 Componenti variabili della remunerazione

Per remunerazione variabile si intende ogni pagamento o beneficio che dipende dalla performance comunque misurata, o da altri parametri, compresi gli eventuali benefici pensionistici discrezionali nonché gli importi pattuiti su base individuale con il personale in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro, indipendentemente dal titolo, dalla qualificazione giuridica e dalla motivazione economica per i quali sono riconosciuti. Sono esclusi dalla nozione di remunerazione variabile il pagamento del trattamento di fine rapporto e l'indennità di mancato preavviso, quando il loro ammontare è determinato secondo quanto stabilito dalla legge e nei limiti da essa previsti.

In ogni caso, si intende ricompresa nella remunerazione variabile ogni altra forma di remunerazione che non sia univocamente qualificabile come remunerazione fissa.



Rientrano in tale categoria anche 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).

## 6.1.3 Welfare aziendale

Possono completare il pacchetto retributivo dei dipendenti i sistemi di welfare aziendale/flexible benefit previsti nell'ambito di quanto definito dalla legislazione fiscale e dalla normativa regolamentare applicabile. Tali sistemi consistono nell'offerta di servizi e strumenti di natura non monetaria (ad es. attività formative, percorsi di studio e istruzione, servizi assistenziali) messi a disposizione dei dipendenti e delle loro famiglie.

Sono utilizzati a questo fine i premi di produttività e/o risultato conseguenti a contratti integrativi aziendali destinati al welfare. L'obiettivo è quello di accrescere il benessere individuale e familiare dei dipendenti, permettendo di accedere a prestazioni e servizi personalizzabili in base alle loro specifiche esigenze, aumentare la tutela delle prestazioni del welfare pubblico nonché ottenere un miglioramento del potere di acquisto della retribuzione complessiva, grazie alle agevolazioni fiscali e contributive che la legge riconosce.

Il Gruppo si riserva, inoltre, la facoltà di adottare specifici strumenti di Welfare dedicati alla popolazione dirigenziale. Al fine di finanziare tali strumenti potranno essere utilizzati concessioni unilaterali in flexible benefit, con la definizione di pacchetti collegati al Sistema di Banding della popolazione.

## 6.2 Il rapporto tra la componente variabile e fissa della remunerazione

Le Società del Gruppo sono tenute a mantenere un rapporto tra la componente variabile e fissa della remunerazione bilanciato, entro il limite massimo di 1:1 per tutto il personale, ivi compreso il Personale più rilevante, con l'esclusione delle Funzioni Aziendali di Controllo (FAC). Per il personale appartenente alle FAC, infatti, il rapporto tra componente variabile e fissa non può superare il limite di un terzo, in coerenza con quanto previsto dalla normativa di riferimento.

Nella determinazione di tale rapporto sono considerati la remunerazione variabile incentivante di breve e, laddove presente, lungo termine (Paragrafi 6.3 e 6.4) nonché le altre forme di remunerazione variabile (Paragrafo 6.5) e i pagamenti riconosciuti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro (Paragrafo 6.6), salvo eventuali deroghe previste dal quadro normativo di riferimento.



## 6.3 La remunerazione variabile incentivante di breve termine

Il Gruppo ha adottato sistemi di incentivazione variabile di breve termine al fine di stimolare la motivazione al raggiungimento di obiettivi di miglioramento prestabiliti coerenti con i piani strategici aziendali e con la politica di rischio, in una prospettiva di sostenibilità della performance nel medio-lungo periodo.

La remunerazione variabile incentivante di breve termine per i dipendenti delle Società del Gruppo non supera, di norma, il 60% della Retribuzione Annuale Lorda. Eventuali scostamenti rispetto a tale indicazione devono essere preventivamente sottoposti all'autorizzazione del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo.

In particolare, ciascuna Società del Gruppo può utilizzare le seguenti forme di remunerazione variabile incentivante di breve termine:

### A. Sistemi di incentivazione formalizzati di breve termine (MBO)

Sistema formalizzato di valutazione della performance annuale la cui partecipazione è definita sulla base di criteri di rilevanza organizzativa della posizione a livello di complessità. In particolare, sono destinatari di sistemi di incentivazione formalizzati (MBO) almeno i soggetti che rientrano nel perimetro del Personale più rilevante a livello di Gruppo (cfr. Paragrafo 4.4). Ciascuna Società del Gruppo può individuare ulteriori soggetti a cui applicare sistemi MBO in funzione del ruolo ricoperto ed eventualmente del peso della posizione correlato al Sistema di Banding, nonché nel rispetto degli obblighi derivanti da specifiche pattuizioni individuali.

Il funzionamento dei sistemi di incentivazione formalizzati prevede la definizione di una scheda di obiettivi<sup>33</sup> per ciascun destinatario. Tali obiettivi presentano le seguenti caratteristiche:

- sono di natura quantitativa e qualitativa<sup>34</sup>;
- sono legati a parametri di performance della Società e/o del Gruppo, finanziari e non finanziari;
- sono definiti in coerenza con quanto previsto dai piani strategici e dai budget delle Società di appartenenza e del Gruppo nel suo complesso<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> La scheda di obiettivi contempla un numero contenuto di indicatori, al fine di focalizzare l'attenzione sugli obiettivi prioritari; ad ogni indicatore è attribuito un peso in termini percentuali sul totale. La somma dei punteggi pesati ottenuti corrisponde alla performance conseguita che, solo se almeno pari a un punteggio minimo prefissato, consente di quantificare l'importo dell'incentivo; quest'ultimo in ogni caso non può superare un livello massimo prefissato.

<sup>34</sup> In relazione al provvedimento di Banca d'Italia "Trasparenza delle operazioni dei servizi bancari e finanziari – correttezza delle relazioni tra Intermediari e Clienti" si segnala l'introduzione - in ambito reclami - di una valutazione che tenga anche conto delle evidenze derivanti da periodiche indagini di customer satisfaction relative alla qualità delle relazioni con la clientela reclamante. Si segnala, inoltre, che con riguardo al personale preposto alla valutazione del merito creditizio, i meccanismi di remunerazione e incentivazione eventualmente adottati assicurano la prudente gestione del rischio da parte dell'intermediario.

<sup>35</sup> La Capogruppo coordina la definizione degli obiettivi individuali per tutte le Società del Perimetro Diretto coinvolgendo le Direzioni Generali delle stesse e, nei casi previsti, il Comitato Remunerazioni e il Comitato Rischi.



L'effettiva erogazione della componente variabile della remunerazione legata a sistemi di incentivazione formalizzati viene eventualmente effettuata al termine del primo semestre dell'anno successivo a quello di competenza, a seguito dell'approvazione del bilancio consolidato ed è subordinata al raggiungimento congiunto di due importanti fattori:

- rispetto delle **condizioni di accesso** a livello di Gruppo/Singola Entità, come descritto nel Paragrafo 6.3.2;
- raggiungimento degli **obiettivi individuali**, misurati attraverso lo strumento della scheda obiettivo. Al fine di garantire un adeguato livello di selettività del sistema, l'erogazione dell'incentivo è consentita solo al raggiungimento di una percentuale minima rispetto al target assegnato.

Il processo di attribuzione degli obiettivi, per il personale destinatario del sistema MBO, così come la misurazione degli stessi e la loro erogazione è basato su processi formalizzati, supportati da documentazione e/o strumenti informatici, che ne consentano tracciabilità e riscontro.

Qualora il destinatario dei sistemi di incentivazione formalizzati di breve termine (MBO) rientri nel perimetro del Personale più rilevante si applicano anche le regole descritte al Paragrafo 6.3.3.

#### **B. Sistemi premiali ex art. 18 CCNL**

Le Banche Affiliate, in conformità con quanto previsto dall'articolo 18 del CCNL Dirigenti, possono prevedere per il Direttore Generale e per i Dirigenti, in alternativa ai sistemi incentivanti formalizzati di cui al punto precedente, l'erogazione di premi sulla base dei risultati aziendali conseguiti, tenendo in considerazione specifici criteri atti ad assicurare la correlazione dei premi stessi all'effettività/stabilità dei risultati in termini di performance misurate al netto dei rischi, nel rispetto delle risorse patrimoniali e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese. Il riconoscimento di tali premi segue processi decisionali opportunamente documentati al fine di garantire una applicazione oggettiva e trasparente con un forte orientamento al merito. Ciascuna Banca Affiliata è chiamata a specificare nella propria politica di remunerazione e incentivazione i criteri adottati al fine di rispettare i requisiti sopra indicati.

L'erogazione dei sistemi premiali ex art.18 CCNL è soggetta al rispetto delle **condizioni di accesso** a livello di Gruppo/Singola Entità, come descritto nel Paragrafo 6.3.2. Qualora il destinatario di tali sistemi premiali rientri nel perimetro del Personale più rilevante si applicano anche le regole descritte al Paragrafo 6.3.3.

#### **C. Erogazioni di natura discrezionale e non continuativa (UNA TANTUM)**

Meccanismo di incentivazione previsto per i dipendenti non destinatari di un sistema formalizzato MBO. In particolare, le erogazioni una tantum (UT) possono essere riconosciute a singoli soggetti (o gruppi di soggetti) in un'unica soluzione con l'obiettivo di gratificare il personale dipendente a fronte di causali di diversa natura (a titolo esemplificativo per premiare l'impegno profuso nello svolgimento di specifiche attività, la partecipazione a progetti rilevanti di impatto strategico, il raggiungimento di performance quali quantitative individuali particolarmente eccellenti, etc.).

Tali erogazioni discrezionali sono di ammontare contenuto e di natura non continuativa. Il loro importo viene stabilito nell'ambito di una quota del Bonus Pool complessivo (cfr. Paragrafo 6.3.1) e viene al-



locato sulle diverse funzioni/risorse – per il perseguimento di un costante miglioramento – anche in base alle valutazioni delle prestazioni quali/quantitative della singola risorsa effettuate dal superiore gerarchico in coerenza con le eventuali indicazioni fornite dalla Funzione Risorse Umane della Capogruppo. Il riconoscimento di erogazioni discrezionali segue processi decisionali opportunamente documentati al fine di garantire una applicazione oggettiva e trasparente con un forte orientamento al merito.

L'erogazione della componente UT è soggetta al rispetto delle **condizioni di accesso** a livello di Gruppo/Singola Entità, come descritto nel Paragrafo 6.3.2. Essa avviene, di norma, al termine del primo semestre dell'anno successivo a quello di competenza, a seguito dell'approvazione del bilancio consolidato. Qualora il destinatario della componente UT rientri nel perimetro del Personale più rilevante si applicano anche le regole descritte al Paragrafo 6.3.3.

## 6.3.1 La definizione del Bonus Pool

I sistemi di incentivazione sopra descritti sono finanziati mediante uno specifico stanziamento di costo determinato in fase di definizione del budget da ciascuna Società del Gruppo (**c.d. Bonus Pool**). Il Bonus Pool<sup>36</sup> è determinato ex ante tenendo in considerazione differenti elementi, tra i quali:

- i livelli di redditività attesi al netto di elementi straordinari;
- la sostenibilità dell'ammontare allocato, definito in coerenza con gli indicatori di RAS;
- il numero e le caratteristiche dei beneficiari della remunerazione variabile incentivante;
- le analisi di benchmark rispetto al mercato di riferimento esterno;
- il valore del Bonus Pool riferito all'anno precedente.

## 6.3.2 Condizioni di accesso

L'accesso al Bonus Pool per il riconoscimento e l'erogazione della remunerazione variabile incentivante è subordinato al soddisfacimento di condizioni preliminari a livello di Gruppo e a livello di singola Società (di seguito anche "Cancelli") correlate a indicatori che tengono in considerazione i livelli di patrimonializzazione, liquidità e qualità del credito.

I Cancelli vengono individuati dalla Funzione Risk Management, in collaborazione con la Funzione Risorse Umane (in conformità alla normativa vigente) e la Funzione Pianificazione strategica, e sotto-

---

<sup>36</sup> Nella definizione del Bonus pool è escluso il premio variabile di risultato definito dalla contrattazione collettiva in quanto tale elemento rientra tra le altre forme di remunerazione variabile come definite nel Paragrafo 6.5.



posti dalla Direzione Generale della Capogruppo alla deliberazione degli Organi competenti.

La verifica del superamento dei Cancelli viene effettuata in ogni esercizio sulla base dei dati al 31 dicembre dell'anno precedente. Ogni erogazione di remunerazione variabile incentivante, sia up front che deferred, è vincolata all'apertura di tutti i Cancelli di anno in anno definiti. In sostanza, se anche solo uno dei Cancelli non dovesse aprirsi, non possono essere più erogate le componenti variabili di competenza dell'anno di riferimento e non possono essere effettuati pagamenti di componenti differite di anni precedenti, fatta eccezione per le casistiche di deroga descritte nel prosieguo del presente paragrafo.

Si riportano di seguito i Cancelli definiti per l'esercizio 2020<sup>37</sup>:

**1) Condizioni di attivazione a livello di Gruppo:**

- a. Condizione di solidità patrimoniale:** CET 1 ratio  $\geq$  soglia di risk tolerance definita nell'ambito del RAS di Gruppo
- b. Condizione di liquidità:** NSFR  $\geq$  soglia di risk tolerance definita nell'ambito del RAS di Gruppo
- c. Condizione di qualità del credito:** Texas Ratio Netto  $\leq$  soglia di risk tolerance definita nell'ambito del RAS di Gruppo

**2) Condizioni di attivazione a livello di Capogruppo e Perimetro Diretto:**

- a. Condizione di solidità patrimoniale:** CET 1 ratio  $\geq$  soglia di risk tolerance definita nell'ambito del RAS individuale (Capogruppo e Perimetro Diretto)
- b. Condizione di liquidità:** NSFR  $\geq$  soglia di risk tolerance definita nell'ambito del RAS individuale (Capogruppo e Perimetro Diretto)
- c. Condizione di qualità del credito:** Texas Ratio Netto  $\leq$  soglia di risk tolerance definita nell'ambito del RAS di individuale (Capogruppo e Perimetro Diretto)

- 3) Condizioni di attivazione a livello di Banca Affiliata: Esito del processo di Early Warning System (EWS)<sup>38</sup>.** Tale processo permette di segnalare le Banche che sono in buone, medie o cattive condizioni (rispettivamente verde, giallo, rosso) in funzione dei parametri di rischio monitorati dalla funzione Risk Management di Gruppo.

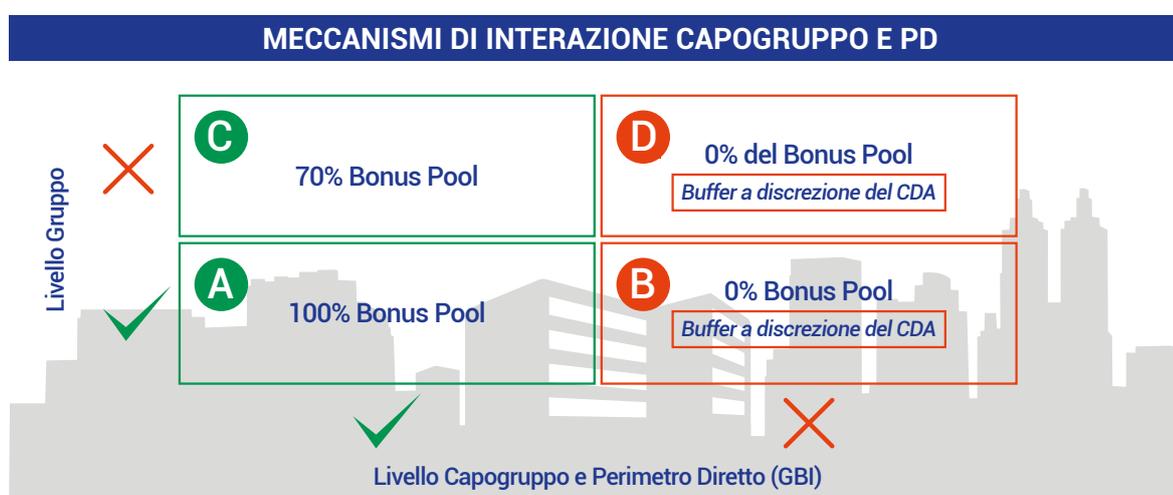
<sup>37</sup> Si precisa che i Cancelli previsti per la Società di Gestione del Risparmio del Gruppo sono definiti nelle politiche di remunerazione e incentivazione di quest'ultima in coerenza con il modello definito dalla Capogruppo e con le specifiche indicazioni della normativa di settore.

<sup>38</sup> "Early Warning System" o "Sistema di Early Warning" o "EWS" indica l'insieme di principi ispiratori, regole di funzionamento, aree di valutazione, indicatori, meccanismi di classificazione e interazione nonché interventi attivabili che consentono alla Capogruppo di esercitare l'attività di controllo, intervento e sanzione sulle Banche Affiliate in relazione alla loro rischiosità, in forza di quanto definito nel Contratto di Coesione.



## 6.3.2.1 Interazione tra Gate di Gruppo e Gate di Capogruppo e Perimetro Diretto

Con riferimento alla Capogruppo e al Perimetro diretto, il riconoscimento della remunerazione variabile è subordinato alla verifica delle condizioni di accesso a livello complessivo di Gruppo e a livello di Capogruppo e di Perimetro Diretto. Di seguito si riporta uno schema che riassume l'interazione tra Cancelli a livello di Gruppo e Cancelli a livello di Capogruppo e Perimetro Diretto:



- **Quadrante A:** in caso di apertura di tutti i Cancelli a livello di Gruppo e di tutti i Cancelli a livello di Capogruppo e Perimetro Diretto il Bonus Pool distribuibile è pari al 100%.
- **Quadrante B:** in caso di apertura di tutti i Cancelli a livello di Gruppo e mancata apertura dei Cancelli a livello di Capogruppo e Perimetro Diretto il Bonus Pool si azzerà. In tale circostanza, il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, sentiti i Comitati endoconsiliari (Rischi e Remunerazioni), potrà valutare la possibilità di definire un buffer per tutta la popolazione aziendale (fino al massimo del 30% del Bonus Pool) da riconoscere alle Società del Perimetro Diretto (compresa la Capogruppo) in base al contributo fornito ai risultati consolidati di Gruppo<sup>39</sup>.
- **Quadrante C:** in caso di mancata apertura di anche uno solo dei cancelli a livello di Gruppo e di apertura di tutti Cancelli a livello di Capogruppo e Perimetro Diretto il Bonus Pool è decurtato del 30%.
- **Quadrante D:** in caso di mancata apertura di anche uno solo dei Cancelli a livello di Gruppo e dei Cancelli a livello di Capogruppo e Perimetro Diretto il Bonus Pool si azzerà. In tale circostanza, il

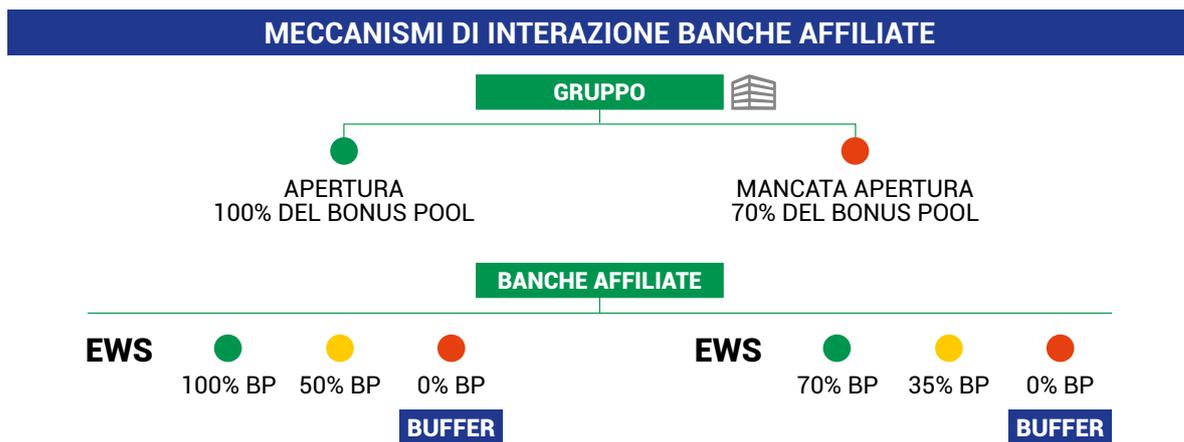
<sup>39</sup> L'utilizzo di tale buffer è consentito principalmente per manovre gestionali finalizzate a logiche di retention e per il riconoscimento di importi premiali.



Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, sentiti i Comitati endoconsiliari (Rischi e Remunerazioni), potrà valutare di prevedere un buffer per tutta la popolazione aziendale (fino al massimo del 30% del Bonus Pool) da riconoscere alle Società del Perimetro Diretto che hanno ottenuto performance migliorative<sup>40</sup>.

## 6.3.2.2 Interazione tra Gate di Gruppo e Gate di Banca Affiliata

Con riferimento alle Banche Affiliate, il riconoscimento della remunerazione variabile è subordinato alla verifica delle condizioni di accesso a livello di Gruppo e, successivamente, delle condizioni di accesso a livello di singola Banca Affiliata, collegate al posizionamento in ambito EWS di ciascuna BCC. Di seguito, si riporta uno schema che riassume l'interazione tra le condizioni di accesso a livello di Gruppo e le condizioni di accesso a livello di singola Banca Affiliata:



In caso di **apertura dei Cancelli a livello di Gruppo**, in funzione del posizionamento EWS della singola Banca Affiliata possono verificarsi le seguenti situazioni:

- **BCC "verde"**: Bonus Pool distribuibile pari al **100%**;
- **BCC "gialla"**: Bonus Pool distribuibile pari al **50%**;
- **BCC "rossa"**: Bonus Pool distribuibile pari allo **0%**. In tale circostanza, il Consiglio di Amministrazione della Banca Affiliata ha la possibilità di utilizzare un **buffer per tutta la popolazione aziendale** (fino al massimo del 30% del Bonus Pool), previa autorizzazione del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> L'utilizzo di tale buffer è consentito principalmente per manovre gestionali finalizzate a logiche di retention e per il riconoscimento di importi premiali.

<sup>41</sup> L'utilizzo di tale buffer è consentito principalmente per manovre gestionali finalizzate a logiche di retention e per il riconoscimento di importi premiali. La valutazione viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo con il supporto del Comitato Rischi e del Comitato Remunerazioni per quanto di competenza.



In caso di **mancata apertura dei Cancelli a livello di Gruppo**, in funzione del posizionamento EWS della singola Banca Affiliata possono verificarsi le seguenti situazioni:

- **BCC "verde"**: Bonus Pool distribuibile pari al **70%**;
- **BCC "gialla"**: Bonus Pool distribuibile pari al **35%**;
- **BCC "rossa"**: Bonus Pool distribuibile pari allo **0%**. In tale circostanza, il Consiglio di Amministrazione della Banca Affiliata ha la possibilità di utilizzare un **buffer per tutta la popolazione aziendale** (fino al massimo del 30% del Bonus Pool), previa approvazione del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo<sup>42</sup>.

## 6.3.2.3 Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool

Verificati i "Cancelli" di cui sopra e definito il Bonus Pool destinato al finanziamento della remunerazione variabile incentivante potenzialmente erogabile, in fase di consuntivazione tale Bonus Pool potrà incrementarsi - senza pregiudicare la corretta remunerazione del capitale e della liquidità - fino ad un massimo prestabilito o ridursi fino all'azzeramento (cd. "malus"), sulla base della performance ottenuta rispetto al budget previsto.

Il meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool di seguito descritto trova applicazione sia a livello di Capogruppo e Società del Perimetro Diretto che a livello di singola Banca Affiliata.

In particolare, l'entità del Bonus Pool viene determinata mediante l'applicazione di un coefficiente di rettifica basato sull'andamento del ROE a consuntivo rispetto ai dati di budget, come rappresentato nella seguente tabella:

LIVELLO DI ROE	BONUS POOL EROGABILE
<b>ROE ≥ 110% DEL BUDGET</b>	<b>POSSIBILE INCREMENTO DEL BONUS POOL A DISCREZIONE DEL CDA (MAX +20%)</b>
<b>70% ≤ ROE &lt; 110% DEL BUDGET</b>	<b>100% DEL BONUS POOL</b>
<b>50% ≤ ROE &lt; 70% DEL BUDGET</b>	<b>50% DEL BONUS POOL</b>
<b>0% ≤ ROE &lt; 50% DEL BUDGET</b>	<b>0% DEL BONUS POOL SE ROE BUDGET &lt; 0%</b> <b>30% DEL BONUS POOL SE ROE BUDGET ≥ 0%</b>
<b>ROE &lt; 0% (CON ROE BUDGET ≥ 0%)</b>	<b>0% DEL BONUS POOL</b>

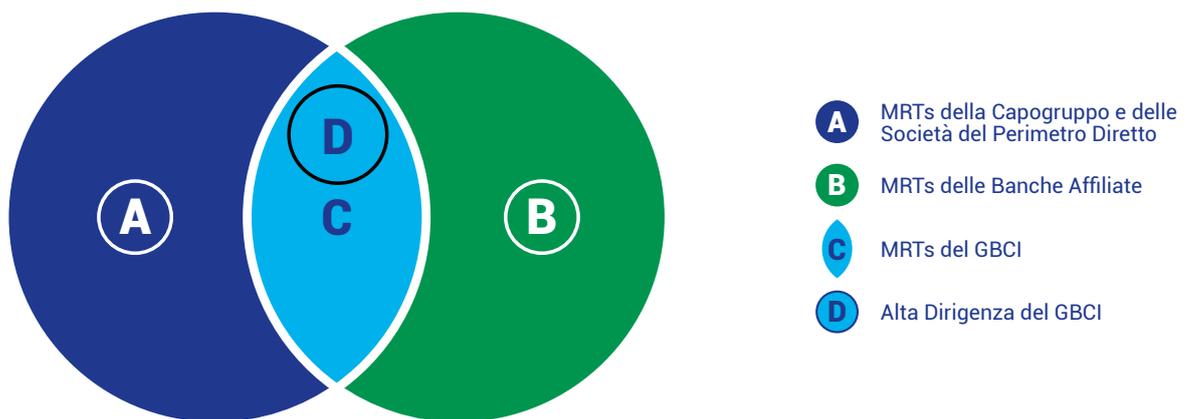
<sup>42</sup> L'utilizzo di tale buffer è consentito principalmente per manovre gestionali finalizzate a logiche di retention e per il riconoscimento di importi premiali. La valutazione viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo con il supporto del Comitato Rischi e del Comitato Remunerazioni per quanto di competenza



## 6.3.3 Remunerazione variabile incentivante per il Personale più rilevante (MRTs)

Con riferimento al personale dipendente che rientra nel perimetro del Personale più rilevante è prevista l'applicazione di regole di maggior dettaglio in conformità con quanto stabilito dalle Disposizioni di Vigilanza. In particolare, le Disposizioni prevedono che la componente variabile della remunerazione destinata a tali soggetti sia sottoposta a specifiche regole di differimento e che una quota parte della stessa venga riconosciuta mediante l'utilizzo di strumenti finanziari.

Nel Gruppo sono presenti diversi perimetri di Personale più rilevante come descritto in precedenza (cfr. Paragrafo 4.4) e sintetizzato nella seguente figura.



Le regole descritte nel prosieguo sono applicabili nei confronti dei soggetti che rientrano nel perimetro del Personale più rilevante a livello individuale (Società del Perimetro Diretto) - **(insieme A)** nonché per quelli che rientrano nel perimetro del Personale più rilevante a livello consolidato per il Gruppo **(insieme C)**, con alcune peculiarità per i soggetti che appartengono all'insieme dell'Alta Dirigenza del Gruppo **(insieme D)**. Vengono fornite, inoltre, specifiche indicazioni per i soggetti che rientrano nel perimetro del Personale più rilevante a livello individuale per le BCC **(insieme B)** che ciascuna Banca Affiliata dovrà declinare nelle proprie Politiche di remunerazione e incentivazione.

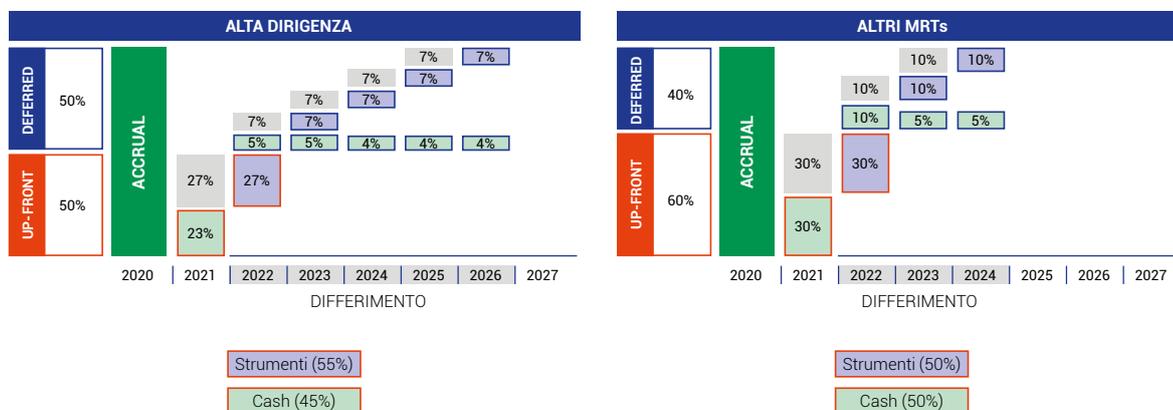
La Capogruppo, in coerenza con le prassi del sistema bancario nazionale e nel rispetto dello spirito delle disposizioni vigenti o in corso di emanazione, stabilisce che quando la remunerazione variabile annua assegnata al membro del personale non supera **€ 50.000** e non rappresenta più di un terzo della remunerazione totale annua, essa venga erogata in contanti e in un'unica soluzione (up front). Ciò in quanto le quote che risulterebbero dall'applicazione dei meccanismi di differimento (vedi punto successivo) sarebbero assai poco significative, sia in termini assoluti che relativi rispetto alle remunerazioni complessive percepite.

## 6. Sistema di remunerazione del personale dipendente

### 6.3.3 Remunerazione variabile incentivante per il Personale più rilevante (MRTs)



Al superamento di una o di entrambe le soglie di materialità sopra indicate, le regole di maggior dettaglio previste per il Personale più rilevante si applicano all'intero importo eventualmente erogabile e non solo alla parte eccedente. In particolare, si applicano le seguenti **modalità di erogazione**:



Per il **Personale più rilevante che rientra nel perimetro dell'Alta Dirigenza del Gruppo**<sup>43</sup>:

- una parte è riconosciuta up-front (50%) e una parte è differita (50%) per un periodo di 5 anni;
- il 45% è riconosciuto in contanti e il 55% in strumenti finanziari;
- la quota in strumenti finanziari differita (28%) è maggiore della quota in strumenti finanziari up-front (27%);
- gli strumenti finanziari up-front e differiti sono sottoposti ad un periodo di mantenimento (retention) di 1 anno, che decorre dal momento in cui sono corrisposti.

Per l'altro **Personale più rilevante**:

- una parte è riconosciuta up-front (60%) e una parte è differita (40%) per un periodo di 3 anni;
- il 50% è riconosciuto in contanti e il 50% in strumenti finanziari;
- la quota in strumenti finanziari differita (20%) è inferiore della quota in strumenti finanziari up-front (30%);
- gli strumenti finanziari up-front e differiti sono sottoposti ad un periodo di mantenimento (retention) di 1 anno, che decorre dal momento in cui sono corrisposti.

Nel caso di "importo variabile particolarmente elevato"<sup>44</sup>, la percentuale di variabile da differire è pari almeno al 60% e viene seguita la struttura di differimento e utilizzo di strumenti finanziari prevista per l'Alta Dirigenza del Gruppo. Per "importo variabile particolarmente elevato" si intende un importo superiore a € 425.000, definito dalla Capogruppo sulla base dell'ultimo Report EBA sugli High Earners. Il riconoscimento della componente sia up front che differita e delle eventuali relative quote soggette a indisponibilità (retention) è subordinato, oltre a quanto già esplicitato, anche al mancato verificarsi, nel periodo di riferimento, di fatti o eventi - riconducibili all'operato del dipendente - che abbiano causato pregiudizio alla Società e/o al Gruppo (i suddetti casi provocano quindi la decadenza di ogni diritto

<sup>43</sup> Rientrano in tale perimetro il Direttore Generale, i Vice Direttori Generali, i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo e i primi riporti del Direttore Generale di Iccrea Banca. Le regole più stringenti riservate a tale personale potranno in futuro trovare applicazione anche nei confronti di ulteriori posizioni identificate in coerenza con il Sistema di Banding.

<sup>44</sup> Ai sensi della Circolare 285/2013, per importo di remunerazione variabile particolarmente elevato si intende il minore tra: i) il 25 per cento della remunerazione complessiva media degli high earners italiani, come risultante dal più recente rapporto pubblicato dall'EBA; ii) 10 volte la remunerazione complessiva media dei dipendenti della banca. Le banche indicano nelle proprie politiche di remunerazione il livello di remunerazione variabile che per esse rappresenta un importo particolarmente elevato e ne assicurano l'aggiornamento con cadenza almeno triennale.



maturato, si veda il paragrafo su malus e claw-back). Tale riconoscimento, inoltre, è subordinato alla permanenza nel Gruppo del beneficiario ad eccezione del caso in cui l'importo sia destinato ad un dipendente che ha maturato il primo requisito di accesso alle prestazioni previdenziali<sup>45</sup>.

Per quanto concerne l'utilizzo di strumenti finanziari<sup>46</sup> per il riconoscimento di quota parte della remunerazione variabile, la Capogruppo, considerata l'impossibilità di utilizzare azioni proprie e tenuto conto delle caratteristiche del Gruppo, ha stabilito di parametrizzare il valore delle quote corrisposte in strumenti all'andamento di un indicatore rappresentativo dell'evoluzione del valore del Gruppo (cfr. Allegato 6). L'utilizzo di tale meccanismo è applicato nei confronti dei soggetti che rientrano nel perimetro del **Personale più rilevante a livello consolidato** per il Gruppo nonché per quelli che rientrano nel perimetro del **Personale più rilevante a livello individuale** (Società del Perimetro Diretto).

Come anticipato, la soglia di materialità e le modalità di erogazione sopra descritte si applicano al **Personale più rilevante a livello consolidato** per il Gruppo e al **Personale più rilevante a livello individuale** (Capogruppo e Società del Perimetro Diretto). Con riferimento al **Personale più rilevante delle Banche Affiliate** che non sia identificato come **Personale più rilevante a livello consolidato** per il Gruppo, invece, le Banche Affiliate definiscono nelle proprie Politiche di remunerazione e incentivazione la **soglia di materialità** e le **modalità di erogazione** nel rispetto dei limiti indicati dalla Capogruppo quali parametri massimi di riferimento e tenendo in considerazione le proprie caratteristiche dimensionali in virtù del principio di proporzionalità. In particolare, le Banche Affiliate applicano i seguenti meccanismi di differimento:

- le Banche di minori dimensioni o complessità operativa differiscono almeno il 20% della remunerazione variabile per un periodo di almeno 1 anno;
- le Banche intermedie differiscono almeno il 25% - 30% della remunerazione variabile per un periodo di 2 o 3 anni.

Si precisa che, nel caso di "importo variabile particolarmente elevato" come definito in precedenza, le Banche Affiliate provvedono a differire una percentuale di remunerazione variabile pari almeno al 60% per un periodo pari a 5 anni (40% up front e 60% differito in quote pari al 12% per anno).

<sup>45</sup> Il riconoscimento delle quote differite non è subordinato alla permanenza nel Gruppo del beneficiario, ovviamente, anche nel caso di importi rientranti nella categoria dei c.d. golden parachute o pattuiti a fronte di un accordo transattivo secondo la formula predefinita nonché di importi riconosciuti a titolo di patto di non concorrenza per la quota che eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa (cfr. Paragrafo 6.3.3.).

<sup>46</sup> Si precisa che la Società di Gestione del Risparmio del Gruppo utilizza strumenti il cui valore riflette il livello di performance corretta per il rischio dei fondi gestiti dalla Società stessa, come meglio precisato nelle proprie politiche di remunerazione e incentivazione, in coerenza con le specifiche indicazioni della normativa di settore.





## 6.3.4 Remunerazione variabile incentivante per il personale delle reti commerciali

La remunerazione variabile incentivante del personale delle reti commerciali, ove prevista, non contempla connessioni dirette a singoli servizi o prodotti e viene definita con l'intento di perseguire e tutelare la correttezza delle relazioni con la clientela e il rispetto delle disposizioni regolamentari e di legge vigenti, con particolare riferimento all'ottemperanza degli obblighi concernenti il comportamento e i conflitti di interesse, ai sensi della Direttiva MiFID II, degli Orientamenti emanati da ESMA e delle Direttive europee in materia di credito e credito immobiliare ai consumatori.

Le Società del Gruppo, nel definire i sistemi di remunerazione e incentivazione del personale della rete di vendita sono tenute a rispettare, in conformità con quanto previsto dalle vigenti Disposizioni di Vigilanza<sup>47</sup>, i seguenti principi:

- la remunerazione non deve determinare incentivi tali da indurre i soggetti rilevanti<sup>48</sup> a perseguire gli interessi propri o dell'intermediario a danno dei clienti;
- sia tenuto conto di ogni rischio che può determinare un pregiudizio per i clienti;
- la componente variabile della remunerazione (ove prevista) dei soggetti rilevanti:
  - I. sia ancorata a criteri quantitativi e qualitativi;
  - II. non costituisca 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 in termini, tra l'altro, 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;
  - III. sia adeguatamente bilanciata rispetto alla componente fissa della remunerazione;
  - IV. sia soggetta a meccanismi di correzione tali da consentirne la riduzione (anche significativa) o l'azzeramento.

<sup>47</sup> Banca d'Italia nel 2019 ha introdotto modifiche al Provvedimento in materia di trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti. In particolare, nella Sezione XI del Provvedimento è stato aggiunto un nuovo paragrafo 2-quater.1 che prevede, fra l'altro, l'adozione da parte delle banche di politiche e prassi di remunerazione dei cd. "soggetti rilevanti" e degli intermediari del credito che tengano adeguatamente conto dei diritti e degli interessi dei clienti in relazione all'offerta dei prodotti.

<sup>48</sup> Il Provvedimento in materia di trasparenza definisce "soggetti rilevanti" il personale dell'intermediario che offre prodotti ai clienti, interagendo con questi ultimi, nonché coloro a cui questo personale risponde in via gerarchica. Al riguardo, in conformità con quanto previsto dalla vigente normativa, si evidenzia che operano nelle Società del Perimetro Diretto 224 soggetti rilevanti e che tali risorse rispondono in via gerarchica a 44 soggetti. Le medesime informazioni relative alle Banche Affiliate sono indicate dalle stesse nelle proprie Politiche di remunerazione e incentivazione.



## 6.3.5 Remunerazione variabile incentivante per il personale delle FAC

In conformità con quanto previsto dalle vigenti Disposizioni di Vigilanza, la componente variabile incentivante della remunerazione destinata al personale delle Funzioni Aziendali di Controllo non può superare il valore di un terzo della Retribuzione Annuale Lorda<sup>49</sup>. L'erogazione di tale componente variabile è soggetta al rispetto delle condizioni di accesso descritte al Paragrafo 6.3.2.

Le schede obiettivo definite per il personale delle Funzioni Aziendali di Controllo contengono esclusivamente obiettivi di natura qualitativa che presentano le seguenti caratteristiche:

- sono coerenti con i compiti assegnati;
- sono indipendenti dai risultati conseguiti dalle aree soggette a controllo;
- sono indipendenti dai connessi risultati economici.

Per i responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo di Capogruppo, l'assegnazione degli obiettivi e la verifica del loro conseguimento è sottoposta al parere del Comitato Rischi.

Con riferimento alle Banche Affiliate, ai sensi del Contratto di Coesione, il Gruppo adotta un modello con governo e responsabilità delle Funzioni Aziendali di Controllo accentrati presso la Capogruppo. Tale modello è attuato organizzativamente attraverso l'esternalizzazione alla Capogruppo delle Funzioni Aziendali di Controllo di secondo e terzo livello delle BCC. Pertanto, le Politiche di remunerazione e incentivazione dei Responsabili delle FAC e del personale addetto sono definite e attuate dalla Capogruppo. Esclusivamente con riferimento al personale addetto delle FAC appartenente all'organico della singola Banca Affiliata, le Politiche di remunerazione e incentivazione sono definite dalla Capogruppo ed attuate dalla singola Banca.

---

<sup>49</sup> In linea con quanto disciplinato dalle Disposizioni di Vigilanza, la componente variabile della remunerazione del personale della Funzione Risorse Umane è di ammontare contenuto ma non è soggetta alla limitazione di un terzo come previsto per il personale delle Funzioni Aziendali di Controllo.



## 6.4 La remunerazione variabile incentivante a lungo termine ("LTI")

Per l'anno 2020 la Capogruppo sta valutando l'opportunità di introdurre un piano di incentivazione di lungo termine ("LTI"), volto a sostenere il raggiungimento degli obiettivi legati al piano strategico e fidelizzare le risorse chiave in grado di contribuire con la propria attività al successo del Gruppo in un momento strategico e di forte cambiamento per la crescita e per il business.

Il piano di incentivazione di lungo termine sarà volto a:

- indirizzare in particolare le attività verso la creazione di valore sul lungo periodo;
- collegare una parte della remunerazione variabile al raggiungimento degli obiettivi di medio lungo termine;
- assicurare che il perseguimento dei risultati non incoraggi un'assunzione di rischio maggiore di quello sostenibile determinato dagli organi competenti;
- favorire la fidelizzazione;
- essere coerente con obiettivi di sostenibilità duraturi nel tempo;
- creare valore condiviso con tutti gli stakeholder;
- definire i beneficiari tenendo in considerazione la relativa pesatura delle posizioni organizzative nell'ambito del Sistema di Banding e le logiche di competitività di mercato.

Il piano sarà disegnato in linea con le disposizioni normative applicabili e con le migliori prassi di settore, prevederà specifici cancelli di attivazione, obiettivi quantitativi/finanziari e qualitativi/non finanziari su un orizzonte triennale, un bonus pool dedicato e sarà inoltre soggetto a differimento e utilizzo di strumenti finanziari.

L'incentivazione di lungo termine, qualora introdotta, andrà ad integrare la remunerazione variabile di breve termine, garantendo comunque il rispetto del limite al rapporto tra la componente variabile e fissa della remunerazione (1:1).

## 6.5 Altre forme di remunerazione variabile

Le Società del Gruppo, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 48 del CCNL per i Quadri direttivi e le aree professionali, prevedono il riconoscimento a tali categorie di personale di un premio di risultato, se ne ricorrono le condizioni in base agli Accordi Collettivi Nazionali. Tale premio è calcolato rapportando i risultati conseguiti dalla singola Società nell'anno di misurazione con quelli ottenuti nel corso dei due esercizi precedenti. Per le Banche Affiliate occorre tenere in considerazione anche la fascia di appartenenza della Banca, determinata attraverso il confronto con i risultati medi delle BCC del terri-



torio di competenza. L'erogazione del premio di risultato non è subordinata al rispetto delle condizioni di accesso descritte nel Paragrafo 6.3.2 e, quando destinata al Personale più rilevante, non è soggetta alle regole più stringenti descritte in precedenza (cfr. Paragrafo 6.3.3).

Le Società del Gruppo, inoltre, in conformità alle Disposizioni di Vigilanza, possono utilizzare anche le seguenti forme di remunerazione variabile:

#### A. Sign-on/Welcome bonus

È prevista, solo in casi eccezionali e nelle banche che rispettano i requisiti prudenziali, per l'assunzione di nuovo personale e limitatamente al primo anno di impiego, la possibilità di riconoscere determinate forme di remunerazione variabile, e in particolare:

- in occasione della definizione della lettera di impegno ad assumere, un compenso a fronte dell'impegno ad instaurare, in un momento successivo ed in esclusiva, un rapporto di lavoro con la Società (cd. Sign-on bonus);
- in occasione dell'instaurazione del rapporto di lavoro, un compenso di ingresso (cd. Welcome bonus).

Dette erogazioni:

- concorrono alla determinazione del limite al rapporto variabile/fisso della remunerazione del primo anno, salvo che siano corrisposte in un'unica soluzione al momento dell'assunzione;
- non sono soggette alle norme sulla struttura della remunerazione variabile;
- non possono essere riconosciute più di una volta alla stessa persona, né dalla Banca né da altra Società del Gruppo.

#### B. Retention bonus

In presenza di motivate e documentate ragioni possono essere stipulati **patti di stabilità**, ossia pattuizioni individuali in forza delle quali, a fronte della corresponsione di specifica remunerazione, le parti vincolano il rapporto di lavoro a una durata determinata, attraverso la limitazione temporale della facoltà di recesso del lavoratore ovvero prevedendo un periodo di preavviso di dimissioni più elevato rispetto a quello stabilito dalla contrattazione collettiva.

Queste remunerazioni sono riconosciute non prima del termine del periodo o del verificarsi dell'evento e, benché non correlate a obiettivi di performance, costituiscono forme di remunerazione variabile. Tali remunerazioni sono incluse, pertanto, nel calcolo del limite al rapporto variabile/fisso. Ai fini del calcolo di questo limite, 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.

L'erogazione dei retention bonus, inoltre, è sottoposta al rispetto delle medesime condizioni di accesso previste per i golden parachute (cfr. Paragrafo 6.6, punto A). Tali importi sono soggetti, infine, alle clausole di claw back e, per il Personale più rilevante, ai meccanismi di correzione ex post (malus) e alle modalità di erogazione più stringenti descritte in precedenza (cfr. Paragrafo 6.3.3).

#### C. Benefici pensionistici discrezionali

Le Società del Gruppo non offrono benefici pensionistici discrezionali ad alcuna categoria di personale. Tuttavia, ove tali benefici fossero introdotti, verrebbe assicurato il rispetto dei requisiti e dei limiti normativi, tempo per tempo vigenti.



## 6.6 I compensi pattuiti in vista o in occasione di conclusione anticipata del rapporto di lavoro e patti di non concorrenza

Per quanto concerne i compensi pattuiti in vista o in occasione di conclusione anticipata del rapporto di lavoro e i patti di non concorrenza, le Società del Gruppo, in conformità alle Disposizioni di Vigilanza, sono chiamate a rispettare i principi descritti nel prosieguo.

Cumulativamente, la somma degli importi riconosciuti per le fattispecie definite nel presente paragrafo non può in ogni caso essere superiore ai criteri e limiti fissati dall'Assemblea dei Soci pari a 2 annualità di Retribuzione Annuale Lorda del dipendente interessato, sia per il Personale più rilevante sia per il restante personale. L'ammontare massimo individuale derivante dalla loro applicazione attribuibile è, per le Società del Perimetro Diretto, pari a € 1.600.000. Ciascuna Banca Affiliata indica nelle proprie Politiche di remunerazione e incentivazione l'ammontare massimo individuale derivante dall'applicazione di tali strumenti.

### A. Golden parachute

Rientrano in tale categoria gli importi per la conclusione del rapporto di lavoro che ciascuna Società può riconoscere al personale, sotto forma di:

- emolumenti in vista o in occasione della cessazione del rapporto di lavoro;
- importi riconosciuti nell'ambito di un accordo individuale di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro per la composizione di una controversia attuale o potenziale, qualunque sia la sede in cui esso viene raggiunto (calcolati senza formula predefinita).

Gli importi pattuiti nei contratti individuali per il caso di recesso della Società dal rapporto di lavoro resteranno validi sino alla maturazione del primo requisito di accesso alle prestazioni previdenziali e non potranno essere erogati in caso di risoluzione per "giusta causa" ex art. 2119 Codice Civile o di accesso alle prestazioni straordinarie del Fondo di Solidarietà del Credito Cooperativo.

Gli importi pattuiti a fronte di tali due fattispecie sono inclusi nel calcolo del limite del rapporto variabile/fisso e sono collegati alla performance, al netto dei rischi, ai comportamenti individuali e ai livelli patrimoniali e di liquidità. Tali importi sono soggetti, inoltre, alle clausole di claw back e, per il Personale più rilevante, ai meccanismi di correzione ex post (malus) e alle modalità di erogazione più stringenti descritte in precedenza (cfr. Paragrafo 6.3.3).

Tali pattuizioni sono definite in conformità alla strategia aziendale, agli obiettivi, ai valori e agli interessi a lungo termine della Società e del Gruppo. Detti importi sono pattuiti per tutto il personale nel rispetto dei criteri e limiti fissati dall'Assemblea dei Soci, tenendo conto – tra l'altro – della durata del rapporto



di lavoro intercorso.

Il riconoscimento dei Golden Parachute è subordinato alla positiva verifica delle condizioni, relative all'esercizio precedente, correlate all'indicatore di adeguatezza patrimoniale a livello consolidato Common Equity Tier1 (CET1) e all'indicatore di adeguatezza della liquidità a livello consolidato Net Stable Funding Ratio (NSFR). In particolare:

- a. **CET 1 ratio e NSFR  $\geq$  soglie di risk tolerance** definite nell'ambito del RAS di Gruppo: **importo erogabile;**
- b. **CET 1 ratio e NSFR  $<$  soglie di risk tolerance** definite nell'ambito del RAS di Gruppo: **importo non erogabile;**
- c. **CET 1 ratio o NSFR  $<$  soglie di risk tolerance** definite nell'ambito del RAS di Gruppo: il Consiglio di Amministrazione della singola Società del Gruppo ha facoltà di deliberare l'eventuale disponibilità di risorse economiche per il riconoscimento degli importi ai fini di Golden Parachute. In tale circostanza, si evidenzia che le Banche Affiliate in stato EWS "rosso" devono richiedere l'autorizzazione del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo prima di procedere all'erogazione di tali importi.

### B. Accordi Transattivi con formula predefinita

Rientrano in tale categoria gli accordi stipulati tra ciascuna Società del Gruppo e il personale, in qualunque sede raggiunti, per la composizione di una controversia attuale o potenziale, quando calcolati sulla base della seguente formula predefinita:

CATEGORIA DI PERSONALE	FORMULA PREDEFINITA
ALTA DIRIGENZA DEL GRUPPO <sup>50</sup>	MASSIMO DI DUE ANNUALITÀ
ALTRO PERSONALE PIÙ RILEVANTE	MASSIMO DI UN'ANNUALITÀ E MEZZA

Per il restante personale dipendente, tali importi sono pattuiti nel rispetto dei criteri e limiti fissati dall'Assemblea dei Soci (riportati nella precedente tabella), tenendo conto - tra l'altro - della durata del rapporto di lavoro intercorso.

Gli importi pattuiti a fronte di un accordo transattivo secondo la formula predefinita non sono inclusi nel calcolo del rapporto variabile/fisso. Tali importi, invece, sono collegati alla performance, al netto dei rischi, ai comportamenti individuali e ai livelli patrimoniali e di liquidità. Il riconoscimento degli importi pattuiti a fronte di un accordo transattivo, infatti, è subordinato al rispetto delle medesime condizioni di accesso previste per i golden parachute (cfr. Paragrafo 6.6, punto A) ed è soggetto alle clausole di claw back. Per il Personale più rilevante, inoltre, si applicano i meccanismi di correzione ex post (malus) e le modalità di erogazione più stringenti descritte in precedenza (cfr. Paragrafo 6.3.3).

### C. Processi di ristrutturazione

Il Gruppo si riserva di intraprendere processi di ristrutturazione finalizzati al raggiungimento di obiettivi di revisione degli assetti strutturali e organizzativi, attraverso l'esodo incentivato di dipendenti. A tale proposito, si evidenzia che le Disposizioni di Vigilanza prevedono specifiche deroghe rispetto alle regole di cui ai paragrafi 1 e 2 della sezione III del Capitolo 2 della Circolare 285. In particolare, è prevista

<sup>50</sup> Rientrano in tale perimetro il Direttore Generale, i Vice Direttori Generali, i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo e i primi riporti del Direttore Generale di Iccrea Banca nonché eventuali ulteriori posizioni identificate in coerenza con il Sistema di Banding.

## 6. Sistema di remunerazione del personale dipendente

6.6 I compensi pattuiti in vista o in occasione di conclusione anticipata del rapporto di lavoro e patti di non concorrenza



la disapplicazione di tutte o talune delle regole relative alla remunerazione variabile con riferimento:

1. agli importi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro (o cessazione dalla carica) sia del personale più rilevante sia del restante personale in occasione di operazioni straordinarie (es. fusioni) o processi di ristrutturazione aziendale;
2. agli incentivi agli esodi, connessi anche con operazioni straordinarie (es. fusioni) o processi di ristrutturazione aziendale e riconosciuti al personale non rilevante.

In merito alla fattispecie sub 1) le Disposizioni di Vigilanza prevedono espressamente che le regole di cui ai paragrafi 1, 2.1, 2.2.1 e 2.2.2 delle stesse (i.e. il rapporto tra componente variabile e fissa, la struttura della componente variabile della remunerazione, i benefici pensionistici discrezionali e i golden parachute) non si applichino agli importi pattuiti qualora siano rispettate congiuntamente le seguenti condizioni:

- rispondono esclusivamente a logiche di contenimento dei costi aziendali e razionalizzazione della compagine del personale;
- sono di ammontare non superiore a € 100.000;
- prevedono meccanismi di claw back, che coprono almeno i casi di comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della Società e/o del Gruppo.

Con riferimento alla fattispecie sub 2), invece, le Disposizioni di Vigilanza prevedono espressamente che le regole di cui ai paragrafi 1 e 2.1 delle stesse (i.e. il rapporto tra componente variabile e fissa e la struttura della componente variabile della remunerazione) non si applichino agli importi pattuiti qualora siano rispettate congiuntamente le seguenti condizioni:

- rispondono esclusivamente a logiche di contenimento dei costi aziendali e razionalizzazione della compagine del personale;
- favoriscono l'adesione a misure di sostegno previste, dalla legge o dalla contrattazione collettiva, per la generalità dei dipendenti;
- non producono effetti distorsivi ex ante sui comportamenti del personale;
- prevedono meccanismi di claw back, che coprono almeno i casi di comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della Società e/o del Gruppo.

Con riferimento agli importi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro (o cessazione dalla carica) e agli incentivi agli esodi che non possono rientrare tra le citate deroghe, trova applicazione quanto previsto per il riconoscimento dei golden parachute (cfr. Paragrafo 6.6, punto A).



## 6. Sistema di remunerazione del personale dipendente

6.6 I compensi pattuiti in vista o in occasione di conclusione anticipata del rapporto di lavoro e patti di non concorrenza

### D. Patti di non concorrenza

Ciascuna Società del Gruppo ha la facoltà di stipulare con i propri dipendenti patti di non concorrenza purché, in conformità con quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza, vengano rispettate le seguenti regole:

- la quota degli importi riconosciuti a titolo di patto di non concorrenza che **eccede l'ultima annualità** di remunerazione fissa deve essere inclusa nel calcolo del limite al rapporto variabile/fisso relativo all'ultimo anno di rapporto di lavoro e collegata alla performance, al netto dei rischi, ai comportamenti individuali e ai livelli patrimoniali e di liquidità. Il riconoscimento di tale quota, infatti, è subordinato al rispetto delle medesime condizioni di accesso previste per i golden parachute (cfr. Paragrafo 6.6, punto A) ed è soggetto alle clausole di claw back. Per il Personale più rilevante, inoltre, si applicano i meccanismi di correzione ex post (malus) e le modalità di erogazione più stringenti descritte in precedenza (cfr. Paragrafo 6.3.3);
- la quota degli importi riconosciuti a titolo di patto di non concorrenza che **non eccede** l'ultima annualità di remunerazione fissa, invece, non è soggetta alle regole stringenti previste per la remunerazione variabile e non deve essere inclusa nel calcolo del limite al rapporto variabile/fisso relativo all'ultimo anno di rapporto di lavoro.





## **7. Sistema di remunerazione per particolari categorie di soggetti**



Il presente paragrafo disciplina i principi del sistema di remunerazione adottato dalle Società del Gruppo nei confronti degli agenti in attività finanziaria, agenti di assicurazione e consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede, diversi dai dipendenti. I criteri di conferimento degli incarichi professionali e di collaborazione, nonché di agenzia, sono ispirati a principi di competenza, economicità, trasparenza e correttezza. Tutti i compensi e/o le somme a qualsiasi titolo corrisposte ai soggetti di cui sopra sono adeguatamente documentate e, comunque, proporzionate all'attività svolta, anche in considerazione delle condizioni di mercato e delle norme di legge applicabili.

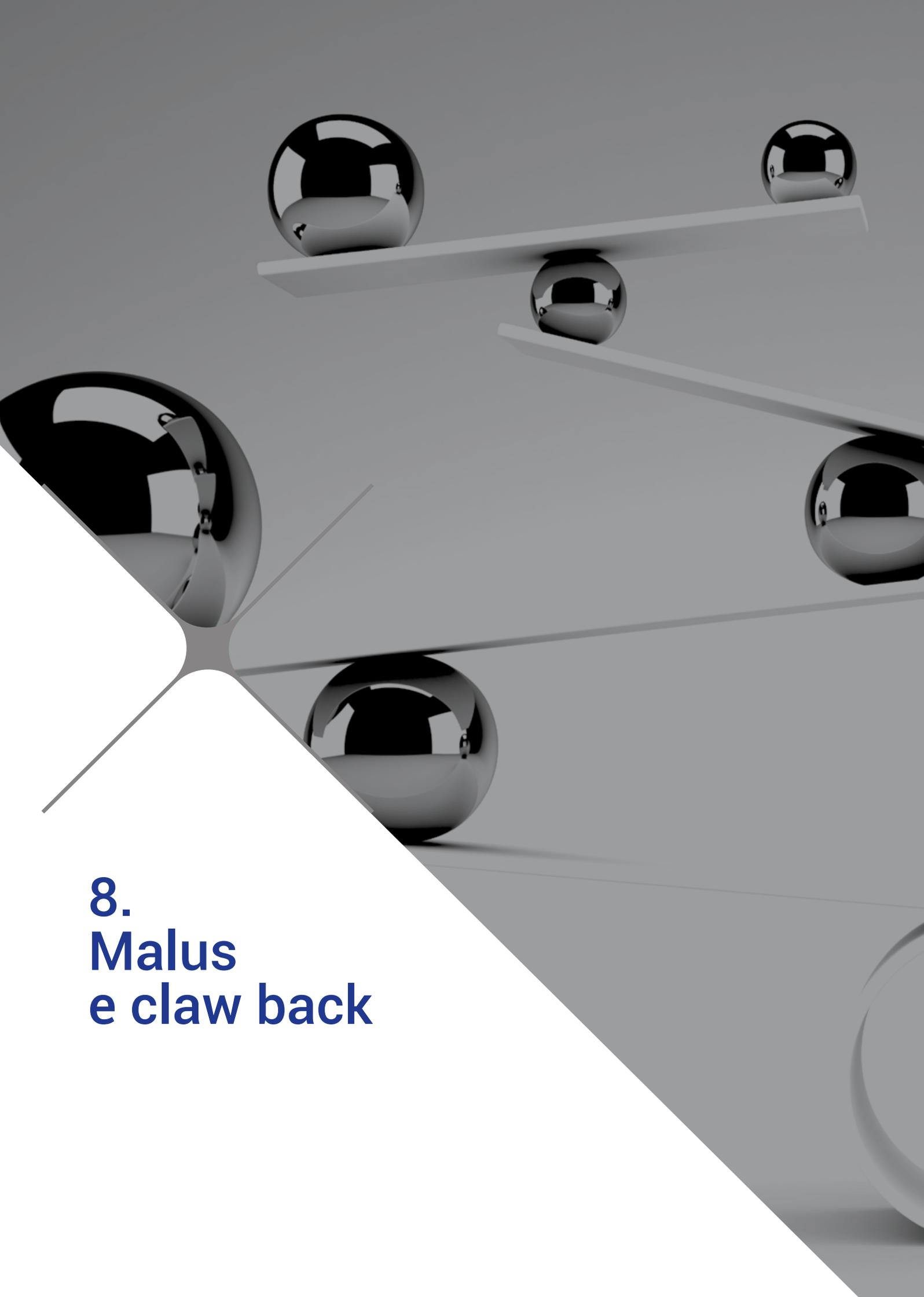
Il Gruppo, in coerenza con i pertinenti riferimenti delle Disposizioni di Vigilanza, con riguardo agli agenti in attività finanziaria, agli agenti di assicurazione e ai consulenti finanziari diversi dai dipendenti, prevede una remunerazione totale del singolo soggetto interamente "ricorrente" (remunerazione fissa e/o di natura provigionale, atteso che un sistema provigionale non ha di per sé valenza incentivante). Ciascuna Società del Gruppo ha la facoltà di stipulare con la propria rete distributiva esterna accordi che prevedano anche il riconoscimento di una remunerazione "non ricorrente" (remunerazione variabile) purché, in conformità con quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza, vengano rispettati i seguenti criteri:

- la remunerazione non ricorrente sia determinata ex ante e corretta ex post tenendo conto di indicatori di rischiosità operativa atti a promuovere la correttezza dei comportamenti e il collegamento con i rischi legali e reputazionali che possono ricadere sulla singola Società e sul Gruppo, nonché idonei a favorire la conformità alle norme e la tutela e fidelizzazione della clientela;
- il bonus pool sia determinato tenendo conto delle condizioni patrimoniali e di liquidità della singola Società e del Gruppo e siano applicate le condizioni di accesso alla remunerazione variabile incentivante al fine di impedirne il pagamento in tutto o in parte;
- la remunerazione "non ricorrente" ex post venga corretta sulla base di indicatori granulari – determinati in ragione delle caratteristiche della Società – idonei a riflettere in modo efficace e anticipato anomalie o criticità nelle relazioni con la clientela e nei rischi assunti per conto della Società.

Ciascuna Società del Gruppo, inoltre, è chiamata a garantire l'applicazione della normativa di riferimento qualora tra i soggetti operanti nella rete distributiva esterna fossero identificati soggetti rientranti nel perimetro del Personale più rilevante.

Con particolare riferimento ai soggetti rientranti nella categoria degli intermediari del credito<sup>51</sup>, infine, in conformità con quanto previsto dalle Disposizioni di Trasparenza, ciascuna Società del Gruppo applica alla remunerazione variabile da riconoscere eventualmente a tali soggetti le medesime regole descritte nel Paragrafo 6.3.4 per il personale delle reti commerciali.

<sup>51</sup> L'intermediario del credito è l'agente in attività finanziaria, il mediatore creditizio, il soggetto che presta un servizio di consulenza indipendente ai sensi dell'articolo 128-sexies, comma 2-bis, del T.U., 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. Al riguardo si evidenzia che, alla data di redazione della Politica, collaborano con le Società del Perimetro Diretto 125 intermediari del credito. Per quanto concerne, invece, la numerosità degli intermediari del credito che collaborano con le Banche Affiliate, si rinvia alle Politiche di remunerazioni e incentivazione di quest'ultime.



# 8. Malus e claw back



La componente variabile (sia up front che differita) è soggetta a meccanismi di correzione ex post (malus e claw-back) idonei, tra l'altro, a riflettere i livelli di performance al netto dei rischi, i livelli patrimoniali e la liquidità, nonché a tener conto dei comportamenti individuali. Tali meccanismi possono condurre quindi a una riduzione, anche significativa, o all'azzeramento della remunerazione variabile stessa, soprattutto in caso di risultati significativamente inferiori agli obiettivi prestabiliti o negativi. Sono soggetti a claw-back gli incentivi riconosciuti e/o pagati ai soggetti che abbiano determinato o concorso a determinare:

- comportamenti non conformi a disposizioni di legge, regolamentari o statutarie o a eventuali codici etici o di condotta applicabili alla singola Società, da cui è derivata una perdita significativa per la stessa e/o per il Gruppo;
- ulteriori comportamenti non conformi a disposizioni di legge, regolamentari o statutarie o a eventuali codici etici o di condotta applicabili alla singola Società;
- violazioni degli obblighi imposti ai sensi dell'articolo 26 (requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza degli esponenti aziendali) o, quando il soggetto è parte interessata, dell'articolo 53, commi 4 e ss., del TUB (condizioni e limiti posti da Banca d'Italia per l'assunzione di attività di rischio nei confronti di parti correlate) o degli obblighi in materia di remunerazione e incentivazione;
- comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della singola Società o del Gruppo.

L'obbligo del rimborso non esclude eventuali profili risarcitori o disciplinari. La durata minima del periodo nel quale trovano applicazione le clausole di claw back è di 5 anni con decorso dal pagamento della singola quota (up-front o differita) di remunerazione variabile.

Le suddette fattispecie si applicano, inoltre, come condizione di malus, alle quote di remunerazione variabile differita (che sono soggette anche alle condizioni di accesso tempo per tempo applicabili). L'attivazione del meccanismo di claw back spetta al Consiglio di Amministrazione di Capogruppo per i soggetti che rientrano nel perimetro del Personale più rilevante a livello consolidato per il Gruppo nonché per quelli che rientrano nel perimetro del Personale più rilevante a livello individuale (Società del Perimetro Diretto) e al Consiglio di Amministrazione della Società di appartenenza per il restante personale.

# 9. Strategie di copertura personali





È fatto divieto al personale del Gruppo di avvalersi di strategie di copertura o di assicurazioni sulle retribuzioni o su altri aspetti che possano alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio insiti nei loro meccanismi retributivi (ulteriori rispetto ai sistemi integrativi di natura assistenziale e previdenziale già previsti dal CCNL).

A tal fine, sono previste verifiche a campione sui conti interni di custodia e amministrazione almeno del Personale più rilevante e viene richiesto ai soggetti rientranti in tale perimetro di comunicare l'esistenza o l'accensione di conti di custodia e amministrazione presso altri intermediari.

La Capogruppo, inoltre, definisce in apposita regolamentazione interna le tipologie di operazioni e investimenti finanziari che potrebbero incidere sui meccanismi di allineamento al rischio e chiede al Personale più rilevante - attraverso specifiche pattuizioni - di comunicare le operazioni e gli investimenti finanziari effettuati che rientrano in suddette tipologie. Le informazioni eventualmente ricevute vengono utilizzate dalla Capogruppo per effettuare possibili interventi di adeguamento a i sistemi di remunerazione e incentivazione del personale.





# **Allegati Sezione I**

# 1 Compensi Organi Aziendali Iccrea Banca S.p.A.

	RUOLO	IMPORTO (€)
<b>CDA/CS</b>	CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	70.000,00
	PRESIDENTE COLLEGIO SINDACALE	140.000,00
	SINDACO EFFETTIVO	80.000,00
<b>INCARICHI PARTICOLARI</b>	PRESIDENTE	400.000,00
	VICE PRESIDENTE VICARIO	120.000,00
	VICE PRESIDENTE	75.000,00
	PRESIDENTE COMITATO ESECUTIVO	140.000,00
	MEMBRO COMITATO ESECUTIVO	50.000,00
	PRESIDENTE COMITATO RISCHI	50.000,00
	MEMBRO COMITATO RISCHI	35.000,00
	PRESIDENTE COMITATO NOMINE	30.000,00
	MEMBRO COMITATO NOMINE	20.000,00
	PRESIDENTE COMITATO REMUNERAZIONI	30.000,00
	MEMBRO COMITATO REMUNERAZIONI	20.000,00
	PRESIDENTE COMITATO CIBA	40.000,00
	MEMBRO COMITATO CIBA	25.000,00
	DELEGATO LINEE GUIDA SOSTENIBILITÀ	20.000,00
<b>ALTRI INCARICHI</b>	ORGANISMO DI VIGILANZA 231	Funzione affidata al Collegio Sindacale
	COMITATO OSC	Funzione affidata al Comitato CIBA

# 2 Compensi Organi Aziendali Iccrea Bancaimpresa S.P.A.

	RUOLO	IMPORTO (€)
<b>CDA/CS</b>	CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	20.000,00
	PRESIDENTE COLLEGIO SINDACALE	50.000,00
	SINDACO EFFETTIVO	30.000,00
<b>INCARICHI PARTICOLARI</b>	PRESIDENTE	100.000,00
	VICE PRESIDENTE	35.000,00
	CONSIGLIERE CON DELEGHE (SE PRESENTE)	20.000,00
<b>ALTRI INCARICHI</b>	ORGANISMO DI VIGILANZA 231	Funzione affidata al Collegio Sindacale
	COMITATO OSC	5.000,00



## 3 Compensi Organi Aziendali Banca Sviluppo S.p.A.

	RUOLO	IMPORTO (€)
<b>CDA/CS</b>	CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	3.000,00
	PRESIDENTE COLLEGIO SINDACALE	30.000,00
	SINDACO EFFETTIVO	15.000,00
	GETTONE DI PRESENZA AMMINISTRATORE	400,00
	GETTONE DI PRESENZA SINDACO	400,00
<b>INCARICHI PARTICOLARI</b>	PRESIDENTE	50.000,00
	VICE PRESIDENTE	20.000,00
<b>ALTRI INCARICHI</b>	ORGANISMO DI VIGILANZA 231	Funzione affidata al Collegio Sindacale
	COMITATO OSC	400,00

## 4 Compensi Organi Aziendali Banca Mediocredito Del Friuli Venezia Giulia S.p.a.

	RUOLO	IMPORTO (€)
<b>CDA/CS</b>	CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	10.000,00
	PRESIDENTE COLLEGIO SINDACALE	25.000,00
	SINDACO EFFETTIVO	12.500,00
<b>INCARICHI PARTICOLARI</b>	PRESIDENTE	50.000,00
	VICE PRESIDENTE	25.000,00
<b>ALTRI INCARICHI</b>	ORGANISMO DI VIGILANZA 231	Funzione affidata al Collegio Sindacale

## 5 Compensi Organi Aziendali BCC Risparmio & Previdenza S.G.R.P.A.

	RUOLO	IMPORTO (€)
<b>CDA/CS</b>	CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	15.000,00
	PRESIDENTE COLLEGIO SINDACALE	40.000,00
	SINDACO EFFETTIVO	25.000,00
<b>INCARICHI PARTICOLARI</b>	PRESIDENTE	90.000,00
	VICE PRESIDENTE	30.000,00
	CONSIGLIERE CON DELEGHE (SE PRESENTE)	20.000,00
	CONSIGLIERE INDIPENDENTE	20.000,00
<b>ALTRI INCARICHI</b>	ORGANISMO DI VIGILANZA 231	Funzione affidata al Collegio Sindacale

## 6 Importo assegnato in strumenti finanziari (correlazione con il rating)

In funzione del rating del Gruppo, l'importo assegnato degli strumenti finanziari - comunque riconosciuti in termini monetari non essendovi una quotazione sui mercati regolamentanti - potrà incrementarsi, senza pregiudicare la corretta remunerazione del capitale e della liquidità, fino ad un massimo prestabilito del 20% o ridursi fino all'azzeramento (cd. malus) secondo i criteri definiti nel seguente schema di funzionamento:

KPI: FITCH RATING LONG TERM	VARIAZIONE IMPORTO ASSEGNATO
> 1 NOTCH UPGRADE	FINO A 120%
STABILE (0,+1,-1)	100%
2,3 NOTCH DOWNGRADE	80%
4,5 NOTCH DOWNGRADE	50%
> 5 NOTCH DOWNGRADE	0%

# Sezione 2





# Resoconto applicazione politiche 2019

La Sezione II del documento è finalizzata a rappresentare le modalità attraverso le quali è stata presidiata l'applicazione delle Politiche di remunerazione e incentivazione 2019, approvate dall'Assemblea dei Soci il 30 aprile 2019, così come previsto dal quadro normativo di riferimento.

In particolare, nella presente Sezione vengono descritti il ruolo dei soggetti coinvolti e le procedure utilizzate per l'attuazione della Politica nonché i dati quantitativi riferiti all'anno 2019, rappresentati secondo quanto richiesto dalle Disposizioni di Vigilanza.

## 1) Attuazione Politiche di remunerazione e incentivazione 2019

L'attuazione delle Politiche nel corso dell'esercizio 2019 è stata coordinata dalla Funzione Risorse Umane e ha visto coinvolte principalmente le funzioni Internal Audit, Risk Management, Compliance e Pianificazione Strategica. Il Comitato Remunerazioni - nello svolgimento dei propri compiti - si è avvalso delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti, grazie al supporto e alla collaborazione dei responsabili delle stesse<sup>52</sup>.

Al riguardo si evidenzia che, nel corso del 2019 e nei primi mesi del 2020, le funzioni aziendali competenti hanno usufruito dei servizi di società di consulenza specializzate per acquisire informazioni in merito a prassi e tendenze di mercato, nonché analisi aggiornate sui benchmark in materia retributiva. In talune circostanze, dietro richiesta delle funzioni aziendali di riferimento, i rappresentanti delle società di consulenza coinvolte hanno partecipato alle riunioni del Comitato per discutere di specifici argomenti. Nel corso del 2019 anche il Comitato Remunerazioni si è avvalso dei servizi di una società di consulenza per lo sviluppo di una proposta in merito alla remunerazione dei membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale di Iccrea Banca da presentare all'Assemblea dei Soci del 30 aprile 2019.

Per quanto concerne la composizione del Comitato Remunerazioni, si evidenzia che, in linea con quanto previsto dall'articolo 31.3 dello Statuto di Iccrea Banca, il Comitato è composto da tre amministratori non esecutivi due dei quali possiedono anche il requisito di indipendenza ai sensi dell'articolo 25.5 dello Statuto. Alla data di approvazione del presente documento, sono membri del Comitato Remunerazioni i Consiglieri prof.ssa Laura Zoni (Presidente), avv. Teresa Fiordelisi Carletti e prof. Mario Minoja. L'incarico è stato conferito a tali soggetti a seguito dell'avvicendamento del Consiglio di Amministrazione avvenuto il 30 aprile 2019. Fino a tale data, il Comitato era composto dai Consiglieri Mara Moretti (Presidente), Leonardo Toson e Salvatore Saporito.

Nel corso del 2019 il Comitato Remunerazione si è riunito 21 volte. Gli incontri hanno avuto una durata

---

<sup>52</sup> In conformità con quanto previsto dal Regolamento del Comitato Remunerazioni, "Alle riunioni del Comitato partecipano, senza diritto di voto, i membri del Collegio Sindacale, un membro del Comitato Rischi e il Responsabile della funzione Risk Management. Possono essere chiamati a partecipare, su invito del Presidente e senza diritto di voto, altri Amministratori della Capogruppo, il Direttore Generale, i Responsabili di Strutture Aziendali della Capogruppo e soggetti esterni dotati di competenze specifiche sulle tematiche oggetto di discussione. Tali soggetti sono sottoposti agli obblighi di riservatezza disciplinati nel presente Regolamento".



media di circa un'ora e mezza. Nel corso del 2020, fino alla data di redazione delle Politiche si sono tenuti 10 incontri e per l'intero anno è previsto un totale di circa 25 riunioni. Di ogni riunione del Comitato Remunerazioni è redatto apposito verbale a cura del Segretario designato dal Comitato stesso. Il Comitato in carica fino al 30 aprile 2019 si è occupato nelle proprie sedute principalmente di tematiche connesse alla definizione delle Politiche di remunerazione e incentivazione 2019 e all'individuazione del perimetro del Personale più rilevante.

Il Comitato subentrato successivamente alla data del 30 aprile 2019 ha proseguito con le attività di competenza focalizzando la propria attenzione sulle seguenti tematiche:

- trattamento economico spettante agli Amministratori investiti di particolari incarichi,
- trattamento economico spettante al personale i cui sistemi di remunerazione e incentivazione sono decisi dal Consiglio di Amministrazione;
- determinazione dei criteri per i compensi di tutto il Personale più rilevante per il Gruppo;
- determinazione delle indennità da erogarsi in caso di scioglimento anticipato del rapporto o cessazione dalla carica (c.d. golden parachutes);
- meccanismi adottati per garantire che il sistema di remunerazione e incentivazione della Società di Gestione del Risparmio del Gruppo tenga adeguatamente conto di tutti i tipi di rischi dei livelli di liquidità e delle attività gestite, e sia compatibile con la strategia aziendale, gli obiettivi, i valori e gli interessi del gestore e degli Organismi di Investimento Collettivo in Valori Mobiliari (OICVM), dei Fondi di Investimento Alternativi (FIA) che gestisce e degli investitori.

Nelle sedute del corrente esercizio, invece, il Comitato Remunerazioni, con la costante collaborazione del Comitato Rischi e delle strutture aziendali competenti, ha focalizzato la propria attenzione principalmente sulle seguenti tematiche:

- definizione delle Politiche retributive per il Gruppo e delle linee guida per le Banche Affiliate;
- processo di identificazione del Personale più rilevante a livello individuale (Perimetro Diretto) e consolidato;
- valutazioni concernenti la remunerazione di specifiche figure aziendali il cui trattamento economico viene determinato dal Consiglio di Amministrazione.

## **2) Componenti variabili della remunerazione erogate nel 2019 o di competenza di tale esercizio**

### **I. Sistema incentivante e altre forme di remunerazione legate alle performance per il 2018**

Con riferimento al sistema incentivante 2018, in sede di consolidamento definitivo dei dati, è stata confermata la mancata apertura del Cancellino relativo alla redditività a livello individuale (Capogruppo e Società del Perimetro Diretto) e, pertanto, non è stato possibile erogare né componenti variabili legate alla performance 2018 né le quote di competenza 2018 dei piani di differimento in essere.

Al riguardo, si segnala che il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo del 26 luglio 2019 ha autorizzato, in conformità con quanto previsto dalle vigenti Politiche di remunerazione e incentivazione<sup>53</sup>,

---

<sup>53</sup> Le Politiche di remunerazione e incentivazione vigenti per il 2019 prevedevano quanto segue: "È fatta salva in ogni caso la facoltà del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, sentiti i Comitati endoconsiliari (Rischi e Remunerazioni), di riconoscere per manovre gestionali finalizzate a logiche di retention, importi premiali contenuti fino ad un massimo prestabilito del 30% del bonus pool, ad eccezione del Personale più rilevante e dei destinatari di sistemi di incentivazione formalizzati (MBO)".



il riconoscimento di un importo Una Tantum straordinario per premiare l'impegno e la dedizione di due Società del Perimetro Diretto che hanno chiuso il 2018 con risultati significativamente positivi migliorando con la loro gestione caratteristica le performance rispetto all'anno precedente. Tale decisione ha comportato l'erogazione di riconoscimenti a favore di 37 risorse non rientranti nel perimetro del Personale più rilevante per un ammontare complessivo di € 84.000<sup>54</sup> lordi.

## II. Premio di risultato

Nel 2019 è stato erogato il premio aziendale riferito all'esercizio 2018 i cui importi sono stati definiti in coerenza con gli andamenti economici di ciascuna Società di provenienza, per un ammontare complessivo di circa € 1,97 mln lordi e con la possibilità per il personale di scegliere il pagamento del premio in servizi welfare.

## III. Retention bonus (patti di stabilità)

Le Disposizioni di Vigilanza in materia di "Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione", aggiornate da Banca d'Italia nell'ottobre 2018, hanno chiarito la natura retributiva dei Patti di stabilità riconducendoli a remunerazione variabile. Tale chiarimento ha portato nel corso del 2019 ad un aggiornamento della documentazione interna e alla revisione/aggiornamento di tutti i patti di stabilità al fine di adempiere a quanto previsto dalla suddetta variazione normativa. Si è provveduto, pertanto, alla risoluzione di tutti i patti in essere nella Capogruppo e Società del Perimetro Diretto al 2019 (71 patti di stabilità per un controvalore annuo di circa € 500.000) e al consolidamento degli importi nella remunerazione fissa dei dipendenti interessati.

## IV. Trattamenti di inizio e fine rapporto

Nel 2019 sono stati erogati 3 bonus d'ingresso garantito (welcome bonus) - limitatamente al primo anno, nel rispetto delle Disposizioni di Vigilanza in materia di remunerazione e incentivazione - per una erogazione complessiva pari a circa € 195.000 lordi destinata a risorse ricomprese nel perimetro del "Personale più rilevante".

Nel corso dell'esercizio si sono verificate, inoltre, 3 cessazioni di risorse appartenenti al "Personale più rilevante" 2019, che hanno comportato l'erogazione di circa € 300.000 lordi (quota di competenza 2019) a fronte di risoluzioni consensuali dei contratti di lavoro.

## V. Sistema incentivante e altre forme di remunerazione legate alle performance per il 2019

Coerentemente con quanto previsto nelle Politiche di remunerazione e incentivazione approvate dall'Assemblea dei Soci nel 2019, il Consiglio di Amministrazione ha definito il Bonus Pool potenziale per l'anno 2019 (da erogarsi nel 2020 in caso di apertura dei Cancelli) pari ad un massimo di complessivi € 4,92 mln per il sistema incentivante MBO e € 2,97 mln per le erogazioni di natura discrezionale e non continuativa (UNA TANTUM).

Al riguardo, sulla base dei dati disponibili, si evidenzia che i Cancelli di accesso a livello individuale (Capogruppo e Società del Perimetro Diretto) al 31 dicembre 2019, sono da considerarsi "aperti" per il personale appartenente alle "Funzioni Aziendali di Controllo" e "chiusi" per il restante personale. Pertanto, per questi ultimi, non è previsto il riconoscimento della remunerazione variabile per l'esercizio

<sup>54</sup> In particolare, sono stati riconosciuti € 60.000 (lordi) a favore di 29 risorse di BCC CreditoConsumo e € 24.000 (lordi) a favore di 8 risorse di BCC Lease.



2019 e dell'eventuale quota di remunerazione differita derivante da precedenti esercizi, mentre per il personale appartenente alle "funzioni aziendali di controllo" sebbene sarebbe possibile procedere con l'erogazione della remunerazione variabile di competenza, sono in corso specifiche valutazioni in ottica di prudenza gestionale<sup>55</sup>.

Tutto ciò premesso, le tabelle quantitative riportate nel prosieguo non tengono in considerazione la stima di una eventuale remunerazione variabile da riconoscere a tali soggetti per quanto di competenza del 2019. Al riguardo, l'ammontare complessivo massimo da riconoscere alle FAC a tale titolo risulta essere pari a circa 800 K€ per nr. 24 percettori di MBO (in caso di massima performance).

### Informazioni quantitative

Di seguito sono riportate le informazioni quantitative aggregate sulle remunerazioni, ripartite per aree di attività tra le varie categorie del Personale più rilevante e distinte tra componente fissa e componente variabile, ai sensi dell'art. 450 CRR (Regolamento 2013/575 UE), paragrafo 1 e degli Obblighi di informativa di cui alle Disposizioni di Vigilanza. Le informazioni di seguito riportate sono relative al Personale più rilevante identificato nel 2019 a livello individuale (Banche del Perimetro Diretto) e consolidato (inclusi i Direttori Generali delle c.d. BCC rilevanti).

In particolare, contribuiscono alla determinazione delle informazioni riportate nelle seguenti tabelle:

- le componenti fisse della remunerazione effettivamente erogate nell'esercizio;
- le componenti variabili delle remunerazioni non legate alla performance effettivamente erogate nell'esercizio (es. entry bonus);
- la stima delle eventuali componenti variabili da erogare nel 2020 ma di competenza dell'esercizio 2019 (o relative a quote differite di esercizi precedenti). Al riguardo si evidenzia che, considerata la mancata apertura dei Cancelli a livello individuale per la Capogruppo e il Perimetro Diretto al 31 dicembre 2019, non è previsto il riconoscimento della remunerazione variabile per l'esercizio 2019 e dell'eventuale quota di remunerazione differita derivante da precedenti esercizi;
- i compensi riconosciuti agli Amministratori delle Banche del Perimetro Diretto nel 2019. Al riguardo si evidenzia che i compensi destinati a dipendenti di Società del Perimetro Diretto che ricoprono il ruolo di Amministratore vengono riversati alla Società di appartenenza.

---

<sup>55</sup> Al riguardo, rileva sottolineare che il tema delle remunerazioni variabili riconosciute in contestualità con l'emergenza Covid è stato oggetto di attenzione da parte del Regolatore, che già in marzo 2020, con la "Raccomandazione della Banca d'Italia sulla distribuzione di dividendi da parte delle banche italiane meno significative durante la pandemia da COVID-19" del 27 marzo, nonché con lo "Statement on dividends distribution, share buybacks and variable remuneration" dell'EBA del 31 marzo, suggeriva di adottare un approccio prudente e lungimirante nello stabilire le politiche di remunerazione, teso in particolare al differimento delle erogazioni. Più recentemente, la Bce ha indirizzato alle Banche la lettera del 20 maggio sulle "Remuneration policies in the context of the coronavirus (COVID-19) pandemic", invitandole quantomeno a ridurre o differire la remunerazione variabile, evitando contenziosi legali ma al contempo tenendo la raccomandazione in massimo conto e non sottostimando i rischi reputazionali, in tempo di crisi, di pagare il variabile.



### Tabella A

Art. 450,1 comma, lett. g: Informazioni quantitative aggregate sulle remunerazioni ripartite per linee di attività per gli MRTs.

AREE DI ATTIVITÀ	NUMERO BENEFICIARI	REMUNERAZIONE TOTALE (€)
1 INVESTMENT BANKING	18	1.876.146
2 RETAIL BANKING	25	3.585.453
3 ASSET MANAGEMENT	2	465.650
4 FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO	15	2.423.535
5 FUNZIONI AZIENDALI	82	15.171.580
6 ALTRE AREE DI ATTIVITÀ	3	332.760

### Tabella B

Art. 450,1 comma, lett. h I-II: Informazioni quantitative aggregate sulle remunerazioni, ripartite per alta dirigenza e membri del personale le cui azioni hanno un impatto significativo sul profilo di rischio dell'ente.

CATEGORIE	NUMERO BENEFICIARI	RETRIBUZIONE FISSA (€)	RETRIBUZIONE VARIABILE (€)	FORME DELLA COMPONENTE VARIABILE SUDDIVISA IN:			
				Contanti (€)	Azioni (€)	Strumenti collegati alle azioni (€)	Altri strumenti (€)
1 COMPONENTI ORGANO DI SUPERVISIONE STRATEGICA	34	2.741.417	-	-	-	-	-
2 COMPONENTI DELL'ORGANO DI GESTIONE	-	-	-	-	-	-	-
3 ALTA DIRIGENZA	36	9.893.370	455.166	455.166	-	-	-
4 FUNZIONI DI CONTROLLO	10	2.081.184	20.000	20.000	-	-	-
5 ALTRI MATERIAL RISK TAKERS	99	11.405.404	-	-	-	-	-



### Tabella C

Art. 450,1 comma, lett. h III-IV: Informazioni quantitative aggregate sulle remunerazioni, ripartite per alta dirigenza e membri del personale le cui azioni hanno un impatto significativo sul profilo di rischio dell'ente.

CATEGORIE	REMUNERAZIONE DIFFERITA TOTALE (€)	DI CUI		Rem. Differita riconosciuta durante l'esercizio pagata e ridotta mediante condizioni di performance (€)
		Quota attribuita (€)	Quota non attribuita (€)	
<b>1 COMPONENTI ORGANO DI SUPERVISIONE STRATEGICA</b>	-	-	-	-
<b>2 COMPONENTI DELL'ORGANO DI GESTIONE</b>	-	-	-	-
<b>3 ALTA DIRIGENZA</b>	375.656	134.750	240.906	34.656
<b>4 FUNZIONI DI CONTROLLO</b>	-	-	-	-
<b>5 ALTRI MATERIAL RISK TAKERS</b>	-	-	-	-

### Tabella D

Art. 450,1 comma, lett. h V-VI: Informazioni quantitative aggregate sulle remunerazioni, ripartite per alta dirigenza e membri del personale le cui azioni hanno un impatto significativo sul profilo di rischio dell'ente.

CATEGORIE	INDENNITÀ DI INIZIO RAPPORTO		INDENNITÀ DI FINE RAPPORTO				
	NUMERO BENEFICIARI	IMPORTO NUOVI PAGAMENTI EFFETTUATI DURANTE L'ESERCIZIO (€)	NUOVI PAGAMENTI EFFETTUATI DURANTE L'ESERCIZIO		PAGAMENTI RICONOSCIUTI DURANTE L'ESERCIZIO		Importo più elevato riconosciuto per persona (€)
			Numero beneficiari	Importo (€)	Numero beneficiari	Importo (€)	
<b>1 COMPONENTI ORGANO DI SUPERVISIONE STRATEGICA</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>2 COMPONENTI DELL'ORGANO DI GESTIONE</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>3 ALTA DIRIGENZA</b>	2	175.000	2	586.300	2	1.316.700	1.200.000
<b>4 FUNZIONI DI CONTROLLO</b>	1	20.000	-	-	-	-	-
<b>5 ALTRI MATERIAL RISK TAKERS</b>	-	-	1	17.653	-	-	-



### Tabella E

Art. 450,1 comma, lett. i: Numero di persone remunerate con un determinato importo.

NUMERO BENEFICIARI	REMUNERAZIONE COMPLESSIVA
1	≥ 1 mln EUR per esercizio
	<b>Remunerazione compresa tra 1 e 5 mln EUR ripartita in fasce di pagamento di 500 mila EUR come di seguito riportato:</b>
1	- Tra 1 e 1,5 mln EUR
-	- Tra 1,5 e 2 mln EUR
-	- Tra 2 e 2,5 mln EUR
-	- Tra 2,5 e 3 mln EUR
-	- Tra 3 e 3,5 mln EUR
-	- Tra 3,5 e 4 mln EUR
-	- Tra 4 e 4,5 mln EUR
-	- Tra 4,5 e 5 mln EUR
-	- ≥ 5 mln EUR ripartita in fasce di pagamento di 1 mln EUR



### Tabella F

Art. 450,1 comma, lett. j: Informazioni sulla remunerazione complessiva dei componenti del Consiglio di Amministrazione e della Direzione Generale.

ICCREA BANCA - CONSIGLIERI IN CARICA FINO AD APRILE 2019							
CARICA	NOMINATIVO	PERIODO INCARICO 2019	REMUNERAZIONE COMPLESSIVA			Totale (€)	INCARICHI SPECIALI
			Compenso Base (€)	Compenso per incarichi speciali (€)	Componente Variabile (€)		
<b>PRESIDENTE CESSATO</b>	Giulio Magagni	01/01/19 - 27/02/19	58.667	-	-	58.667	
<b>PRESIDENTE SUBENTRATO</b>	Giuseppe Maino	07/03/19 - 29/04/19	56.333	-	-	56.333	
<b>VICE PRESIDENTE VICARIO</b>	Giuseppe Maino	01/01/19 - 07/03/19	23.000	-	-	23.000	
<b>VICE PRESIDENTE</b>	Francesco Liberati	01/01/19 - 29/04/19	35.600	-	-	35.600	
<b>CONSIGLIERE</b>	Lucio Alfieri	01/01/19 - 29/04/19	17.467	8.333	-	25.800	Presidente del Com. Rischi; Presidente del Com. Nomine
<b>CONSIGLIERE</b>	Alessandro Azzi	01/01/19 - 29/04/19	12.267	-	-	12.267	
<b>CONSIGLIERE</b>	Francesco Carri	01/01/19 - 29/04/19	13.467	41.667	-	55.133	Presidente del Com. Esecutivo
<b>CONSIGLIERE</b>	Annibale Colombo	01/01/19 - 29/04/19	13.067	5.000	-	18.067	Membro del Com. Esecutivo
<b>CONSIGLIERE</b>	Franco Ferrarini	01/01/19 - 29/04/19	14.667	5.000	-	19.667	Membro del Com. Rischi
<b>CONSIGLIERE</b>	Carlo Antonio Feruglio	01/01/19 - 29/04/19	13.067	5.000	-	18.067	Membro del Com. Esecutivo
<b>CONSIGLIERE</b>	Mara Moretti	01/01/19 - 29/04/19	15.467	4.000	-	19.467	Presidente del Com. Remunerazioni; Membro del Com. Nomine
<b>CONSIGLIERE</b>	Angelo Porro	01/01/19 - 29/04/19	12.667	5.000	-	17.667	Membro del Com. Esecutivo
<b>CONSIGLIERE</b>	Secondo Ricci	01/01/19 - 29/04/19	13.467	5.000	-	18.467	Membro del Com. Esecutivo
<b>CONSIGLIERE</b>	Salvatore Saporito	01/01/19 - 29/04/19	15.867	3.333	-	19.200	Membro del Com. Nomine; Membro del Com. Remunerazioni
<b>CONSIGLIERE</b>	Pierpaolo Stra	01/01/19 - 29/04/19	7.600	5.000	-	12.600	Membro del Com. Rischi
<b>CONSIGLIERE</b>	Leonardo Toson	01/01/19 - 29/04/19	13.867	1.667	-	15.533	Membro del Com. Remunerazioni



ICCREA BANCA - CONSIGLIERI IN CARICA A PARTIRE DA APRILE 2019							
CARICA	NOMINATIVO	PERIODO INCARICO 2019	REMUNERAZIONE COMPLESSIVA				INCARICHI SPECIALI
			Compenso Base (€)	Compenso per incarichi speciali (€)	Componente Variabile (€)	Totale (€)	
<b>PRESIDENTE</b>	Giuseppe Maino	30/04/19-31/12/19	313.333	-	-	313.333	
<b>VICE PRESIDENTE VICARIO</b>	Pierpaolo Stra	30/04/19-31/12/19	126.667	-	-	126.667	
<b>VICE PRESIDENTE</b>	Salvatore Saporito	30/04/19-31/12/19	96.667	-	-	96.667	
<b>CONSIGLIERE</b>	Lucio Alfieri	30/04/19-31/12/19	46.667	36.667	-	83.333	Membro del Comitato Rischi; Membro del Comitato Nomine
<b>CONSIGLIERE</b>	Giuseppe Bernardi	30/04/19-31/12/19	46.667	33.333	-	80.000	Membro del Comitato Esecutivo
<b>CONSIGLIERE</b>	Francesco Carri	30/04/19-31/12/19	46.667	93.333	-	140.000	Presidente del Comitato Esecutivo
<b>CONSIGLIERE</b>	Teresa Fiordelisi	30/04/19-31/12/19	46.667	13.333	-	60.000	Membro del Com. Remunerazioni
<b>CONSIGLIERE</b>	Giuseppe Gambi	30/04/19-31/12/19	46.667	12.137	-	58.804	Delegato Linee Guida Sostenibilità
<b>CONSIGLIERE</b>	Paola Leone	30/04/19-31/12/19	46.667	50.000	-	96.667	Presidente del Comitato Rischi; Membro del Comitato CIBA
<b>CONSIGLIERE</b>	Maurizio Longhi	30/04/19-31/12/19	46.667	33.333	-	80.000	Membro del Comitato Esecutivo
<b>CONSIGLIERE</b>	Luigi Menegatti	30/04/19-31/12/19	46.667	50.000	-	96.667	Membro del Comitato Rischi; Presidente del Comitato CIBA
<b>CONSIGLIERE</b>	Mario Minoja	30/04/19-31/12/19	46.667	50.000	-	96.667	Presidente del Comitato Nomine; Membro del Com. Remunerazioni; Membro del Comitato CIBA
<b>CONSIGLIERE</b>	Flavio Piva	30/04/19-31/12/19	46.667	33.333	-	80.000	Membro del Comitato Esecutivo
<b>CONSIGLIERE</b>	Angelo Porro	30/04/19-31/12/19	46.667	33.333	-	80.000	Membro del Comitato Esecutivo
<b>CONSIGLIERE</b>	Laura Zoni	30/04/19-31/12/19	46.667	33.333	-	80.000	Presidente del Com. Remunerazioni; Membro del Com. Nomine



ICCREA BANCA - DIREZIONE GENERALE					
CARICA	NOMINATIVO	PERIODO INCARICO 2019	REMUNERAZIONE COMPLESSIVA		
			Componente fissa (€)	Componente Variabile (€)	Totale (€)
<b>DIRETTORE GENERALE SUBENTRATO</b>	Mauro Pastore	18/06/19 - 31/12/19	417.273	75.000	492.273
<b>DIRETTORE GENERALE CESSATO</b>	Leonardo Rubattu	01/01/19 - 15/06/19	275.505	540.000	815.505
<b>VICE DIRETTORE GENERALE</b>	Giovanni Boccuzzi	01/01/19 - 31/12/19	341.488	-	341.488

ICCREA BANCAIMPRESA - CONSIGLIERI					
CARICA	NOMINATIVO	PERIODO INCARICO 2019	REMUNERAZIONE COMPLESSIVA		
			Compenso Base (€)	Componente Variabile (€)	Totale (€)
<b>PRESIDENTE CESSATO</b>	Giovanni Pontiggia	01/01/19 - 31/07/19	100.133	-	100.133
<b>PRESIDENTE SUBENTRATO<sup>56</sup></b>	Paolo Raffini	01/01/19 - 31/12/19	83.067	-	83.067
<b>VICE PRESIDENTE VICARIO<sup>57</sup></b>	Fabio Pula	01/01/19 - 31/12/19	55.899	-	55.899
<b>CONSIGLIERE</b>	Gianfranco Sasso	01/01/19 - 31/12/19	30.048	-	30.048
<b>CONSIGLIERE</b>	Glauco Bettarelli	01/01/19 - 31/07/19	23.050	-	23.050
<b>CONSIGLIERE SUBENTRATO</b>	Romualdo Rondina	01/08/19 - 31/12/19	8.333	-	8.333
<b>CONSIGLIERE SUBENTRATO</b>	Nicola Paldino	01/08/19 - 31/12/19	8.333	-	8.333
<b>CONSIGLIERE SUBENTRATO</b>	Roberto Ottoboni	01/08/19 - 31/12/19	8.333	-	8.333
<b>CONSIGLIERE CESSATO</b>	Fausto Caldari	01/01/19 - 31/07/19	12.633	-	12.633
<b>CONSIGLIERE CESSATO</b>	Luca Gasparini	01/01/19 - 31/07/19	-	-	-

<sup>56</sup> Il Presidente fino a luglio 2019 aveva ricoperto l'incarico di Vice Presidente vicario.

<sup>57</sup> Incarico di Vice Presidente vicario assunto a luglio 2019.



ICCREA BANCAIMPRESA - DIREZIONE GENERALE					
CARICA	NOMINATIVO	PERIODO INCARICO 2019	REMUNERAZIONE COMPLESSIVA		
			Componente fissa (€)	Componente Variabile (€)	Totale (€)
<b>DIRETTORE GENERALE</b>	Enrico Duranti	01/01/19 - 31/12/19	318.965	-	318.965
<b>VICE DIRETTORE GENERALE</b>	Carlo Napoleoni	01/01/19 - 31/12/19	282.483	-	282.483

BANCA MEDIOCREDITO FVG - CONSIGLIERI					
CARICA	NOMINATIVO	PERIODO INCARICO 2019	REMUNERAZIONE COMPLESSIVA		
			Compenso Base (€)	Componente Variabile (€)	Totale (€)
<b>PRESIDENTE CESSATO</b>	Alfredo Antonini	01/01/19 - 27/12/19	60.000	-	60.000
<b>PRESIDENTE SUBENTRATO</b>	Edgardo Fattor	27/12/19 - 31/12/19	-	-	-
<b>VICE PRESIDENTE CESSATO</b>	Carlo Napoleoni	01/01/19 - 04/07/19	-	-	-
<b>VICE PRESIDENTE</b>	Giovanni Pontiggia	31/07/19 - 31/12/19	14.583	-	14.583
<b>CONSIGLIERE<sup>58</sup></b>	Enrico Duranti	01/01/19 - 31/12/19	-	-	-
<b>CONSIGLIERE</b>	Lionello D'Agostini	01/01/19 - 31/12/19	10.000	-	10.000
<b>CONSIGLIERE</b>	Francesca Peruch	01/01/19 - 31/12/19	-	-	-

BANCA MEDIOCREDITO FVG - DIREZIONE GENERALE					
CARICA	NOMINATIVO	PERIODO INCARICO 2019	REMUNERAZIONE COMPLESSIVA		
			Componente fissa (€)	Componente Variabile (€)	Totale (€)
<b>DIRETTORE GENERALE</b>	Arturo Miotto	01/08/19 - 31/12/19	77.083	-	77.083
<b>VICE DIRETTORE GENERALE VICARIO</b>	Alberto Spigariol	01/01/19 - 31/12/19	174.510	-	174.510
<b>VICE DIRETTORE GENERALE</b>	Mauro Tion	01/01/19 - 31/12/19	122.391	-	122.391

<sup>58</sup> Il Consigliere nel periodo gennaio - luglio ha ricoperto anche il ruolo di Consigliere Delegato.



## BANCA SVILUPPO - CONSIGLIERI

CARICA	NOMINATIVO	PERIODO INCARICO 2019	REMUNERAZIONE COMPLESSIVA		
			Compenso Base (€)	Componente Variabile (€)	Totale (€)
<b>PRESIDENTE</b>	Maurizio Longhi	01/01/19 - 31/12/19	57.984	-	57.984
<b>VICE PRESIDENTE</b>	Tino Ernesto Cornaglia	01/01/19 - 31/12/19	24.800	-	24.800
<b>CONSIGLIERE</b>	Luciano Gorni	01/01/19 - 31/12/19	9.800	-	9.800
<b>CONSIGLIERE</b>	Stefano Farinella	01/01/19 - 31/12/19	9.400	-	9.400
<b>CONSIGLIERE</b>	Nicola Valentini	01/01/19 - 31/12/19	7.400	-	7.400
<b>CONSIGLIERE CESSATO</b>	Giovanni Boccuzzi	01/01/19 - 05/07/19	-	-	-
<b>CONSIGLIERE SUBENTRATO</b>	Luca Solari	17/07/2019 - 31/12/19	5.726	-	5.726
<b>CONSIGLIERE CESSATO</b>	Antonio Maffioli	01/01/19 - 05/07/19	-	-	-
<b>CONSIGLIERE SUBENTRATO</b>	Stefano Monferrà	17/07/2019 - 31/12/19	5.726	-	5.726

## BANCA SVILUPPO - DIREZIONE GENERALE

CARICA	NOMINATIVO	PERIODO INCARICO 2019	REMUNERAZIONE COMPLESSIVA		
			Componente fissa (€)	Componente Variabile (€)	Totale (€)
<b>DIRETTORE GENERALE</b>	Marianna Di Prinzio	01/01/19 - 31/12/19	150.000	-	150.000



*Gruppo  
Bancario  
Cooperativo  
Iccrea*



**BCC**  
CREDITO COOPERATIVO

