

Politiche di Remunerazione e Incentivazione 2025

Politiche di Remunerazione e Incentivazione del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea 2025

ICCREA BANCA S.P.A.

*Istituto Centrale del Credito Cooperativo, capogruppo del
Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea*

Sede legale e Direzione Generale: via Lucrezia Romana 41/47, 00178 Roma

Capitale Sociale: Euro 1.401.045.452,35 i.v.

C.F. 04774801007 - R.E.A. di Roma 801787

Società partecipante al Gruppo IVA Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea

P.IVA 15240741007



Indice

PREMESSA	5
EXECUTIVE SUMMARY	7
POLITICHE RETRIBUTIVE 2025	16
1. IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO	16
2. OBIETTIVI DELLE POLITICHE E PRINCIPI GENERALI	18
2.1 Neutralità delle politiche di remunerazione rispetto al genere	19
2.2 Sostenibilità nelle politiche di remunerazione	21
3. GOVERNANCE DELLE POLITICHE RETRIBUTIVE	24
3.1 Assemblea dei Soci	24
3.2 Consiglio di Amministrazione	24
3.3 Comitato Remunerazioni	25
3.4 Comitato Rischi	27
3.5 Funzioni Aziendali di Controllo	27
3.6 Altre funzioni aziendali coinvolte	28
4. IDENTIFICAZIONE DEL PERSONALE PIÙ RILEVANTE (MRTS)	29
4.1 Governance del processo di identificazione del Personale più rilevante	29
4.2 Modalità di valutazione	30
4.3 Applicazione del processo di identificazione del Personale più rilevante da parte della Capogruppo	30
4.4 Esiti processo di individuazione	31
4.5 Procedura di esclusione	32
5. SISTEMA DI REMUNERAZIONE DEGLI ORGANI AZIENDALI	34
5.1 Consiglio di Amministrazione	34
5.2 Collegio Sindacale	35
5.3 Compensi degli Organi Aziendali	35
6. SISTEMA DI REMUNERAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE	36
6.1 Struttura della remunerazione	36
6.1.1 Componente fissa della remunerazione	36
6.1.2 Componenti variabili della remunerazione	37
6.1.3 Welfare aziendale	37
6.2 Rapporto tra la componente variabile e fissa della remunerazione	38
6.3 Remunerazione variabile incentivante di breve termine	38
6.3.1 La definizione del Bonus Pool	43
6.3.2 Condizioni di accesso	43
6.3.3 Remunerazione variabile incentivante per il personale più rilevante (MRTs)	49
6.3.4 Remunerazione variabile incentivante per il personale delle reti commerciali	53
6.3.5 Remunerazione variabile per il personale delle FAC	55

6.4	La remunerazione variabile incentivante a lungo termine (“LTI”)	56
6.5	Altre forme di remunerazione variabile	57
6.5.1	Disposizioni di carattere generale applicabili alle altre forme di remunerazione variabile	57
6.6	I compensi pattuiti in vista o in occasione di conclusione anticipata del rapporto di lavoro/ cessazione dalla carica (golden parachute)	58
6.6.1	Disposizioni di carattere generale applicabili ai compensi pattuiti in vista o in occasione di conclusione anticipata del rapporto di lavoro / cessazione dalla carica (golden parachute)	58
6.7	Premio di risultato/ Valore di Produttività Aziendale ex Art 48 CCNL e altri importi derivanti da accordi collettivi con le Organizzazioni dei Lavoratori	61
7.	SISTEMA DI REMUNERAZIONE PER PARTICOLARI CATEGORIE DI SOGGETTI	63
8.	MALUS E CLAW BACK	64
9.	STRATEGIE DI COPERTURA PERSONALI	65
10.	IMPORTO ASSEGNATO IN STRUMENTI FINANZIARI (CORRELAZIONE CON IL RATING)	66
ALLEGATI		67

PREMESSA

Il presente documento illustra le politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea (di seguito anche il “Gruppo” o “GBCI”) 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'Italia¹ (di seguito anche le “Disposizioni di Vigilanza”).

Le politiche di remunerazione e incentivazione (di seguito anche le “Politiche”) sono state definite dalla Capogruppo Iccrea Banca² 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 Diretto³ a livello individuale.

Viene altresì fornita, in apposito documento, una informativa dettagliata in relazione all'applicazione delle Politiche per l'esercizio 2024 ai sensi dell'art. 450 CRR (Regolamento 2013/575 UE e successive modifiche), 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.

Con l'obiettivo di garantire l'omogeneità di applicazione dei principi su cui è basato il documento delle Politiche di Remunerazione e Incentivazione del Gruppo, è stato redatto uno standard documentale che ha supportato le Banche Affiliate nell'adozione delle politiche di remunerazione e dei modelli incentivanti coerenti con le Politiche di Gruppo e nel rispetto delle normative di riferimento e del principio di proporzionalità.

Le BCC Affiliate declinano gli indirizzi della Capogruppo in un proprio documento, redatto sulla base dello standard definito dalla Capogruppo, 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.

¹ Circolare n.285/2013 - 37° aggiornamento del 24 novembre 2021.

² 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.

³ 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.

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.

EXECUTIVE SUMMARY

1. Finalità delle Politiche Retributive

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 del Gruppo e di tutti gli stakeholders, mediante la corretta correlazione tra risultati conseguiti, rischi assunti 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 Gruppo⁴.

Nell'ambito della definizione del sistema incentivante rivolto al top management si persegue l'obiettivo di rafforzare ulteriormente la correlazione tra la remunerazione variabile e le azioni strategiche legate a tematiche di sostenibilità e coerenti con la sana e prudente gestione dei rischi inerenti a tematiche climatiche, ambientali e sociali. Difatti, talune iniziative sul fronte ESG – strategiche e/o volte all'allineamento al nuovo plesso normativo – costituiscono elementi salienti del processo di remunerazione e incentivazione e ove applicabili, in coerenza con l'attività svolta, sono integrati nei sistemi incentivanti del personale apicale e, a cascata, nei sistemi incentivanti per il middle management e per la restante popolazione.

Per maggior dettagli si rinvia al Capitolo 2 delle presenti Politiche.



2. Governance delle Politiche retributive

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

⁴ 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)

Il processo di elaborazione delle Politiche di remunerazione e incentivazione è guidato dal Consiglio di Amministrazione con il supporto e la collaborazione del Comitato Remunerazioni e del Comitato Rischi, nonché con il Comitato ESG, 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 maggior dettagli si rinvia al Capitolo 3 delle presenti Politiche



3. Identificazione del Personale più rilevante

La Capogruppo ha condotto il processo di identificazione del Personale più rilevante a livello individuale (Capogruppo e Società del Perimetro Diretto⁵) e a livello consolidato per il Gruppo, applicando i criteri qualitativi e quantitativi previsti dal Regolamento Delegato (UE) n. 923/2021 nonché i criteri di cui all'articolo 92, paragrafo 3 lettere a), b) e c) della direttiva CRD V (e ripresi nel 37° aggiornamento della Circolare Banca d'Italia 285 – Sezione 1, Paragrafo 6).

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 maggior dettagli si rinvia al Capitolo 4 delle presenti Politiche.

4. Struttura della remunerazione

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

- la remunerazione fissa che include i benefit ricorrenti, di norma associati a tale componente della remunerazione;
- la remunerazione variabile;

⁵ Relativamente alla SGR è stato considerato quanto indicato all'interno del Provvedimento di Banca d'Italia del 5 dicembre 2019 (e successive modifiche), Allegato II paragrafo 3.

- 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.

Per maggiori dettagli si rinvia ai Capitoli 5 e 6 delle presenti 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 il Personale più rilevante, con l'esclusione del personale più rilevante 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 presenti Politiche.

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:

A. Sistemi di incentivazione formalizzati di breve termine

I. Dirigenti

a. Sistema incentivante formalizzato di breve termine di tipo Management By Objective

Sistema formalizzato di valutazione della performance annuale, i cui destinatari sono definiti sulla base di criteri di rilevanza organizzativa della posizione a livello di complessità. Il funzionamento di tale sistema incentivante formalizzato prevede la definizione di una scheda di obiettivi individuali.

b. Sistema Premiale ex Art. 18 CCNL Dirigenti

È possibile prevedere per il Direttore Generale e per i Dirigenti, in alternativa al Sistema incentivante formalizzato di breve termine di tipo Management by Objective (di cui al precedente punto I.a) 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.

II. Aree Professionali e Quadri Direttivi

a. Sistema incentivante formalizzato di breve termine di tipo Management By Objective (ex Art. 50 CCNL APQD)

Sistema formalizzato di valutazione della performance annuale, i cui destinatari sono definiti sulla base di criteri di rilevanza organizzativa della posizione a livello di complessità. Il funzionamento di tale sistema incentivante formalizzato prevede la definizione di una scheda di obiettivi individuali.

b. Sistemi Incentivanti formalizzati Collettivi (ex Art. 50 CCNL APQD)

Sistemi Incentivanti formalizzati ex Art. 50 del CCNL per Quadri Direttivi e Aree Professionali la cui partecipazione e connesse regole di funzionamento sono definite sulla base di appositi Regolamenti Interni.

B. 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.

C. Ulteriori componenti incentivanti

Tali componenti sono da intendersi ancorate al buon esito di progettualità di particolare rilevanza che trovano nel corso dell'anno di competenza il loro svolgimento. Esse devono essere puntualmente identificate dal Consiglio di Amministrazione unitamente ai potenziali destinatari e alle modalità di rendicontazione delle stesse nonché alle connesse regole di distribuzione. Rientrano in tale cluster anche le speciali erogazioni riconosciute a tutto il personale in occasione di particolari ricorrenze o fatti straordinari qualora "non marginali" ai sensi delle disposizioni di Vigilanza.

Per maggiori dettagli si rinvia al Paragrafo 6.3 delle presenti Politiche.

6.1 Condizioni di accesso

L'accesso al Bonus Pool per il riconoscimento e l'erogazione della remunerazione variabile incentivante (MBO, Premio Annuale ex Art.18 CCNL Dirigenti, Una Tantum, Sistemi Incentivanti ex Art. 50⁶ Ulteriori Componenti Incentivanti) è subordinato al soddisfacimento di condizioni preliminari a livello di Gruppo e a livello di singola Società⁷ (di seguito anche "Cancelli") correlate a indicatori che tengono in considerazione i livelli di patrimonializzazione, liquidità e qualità del credito.

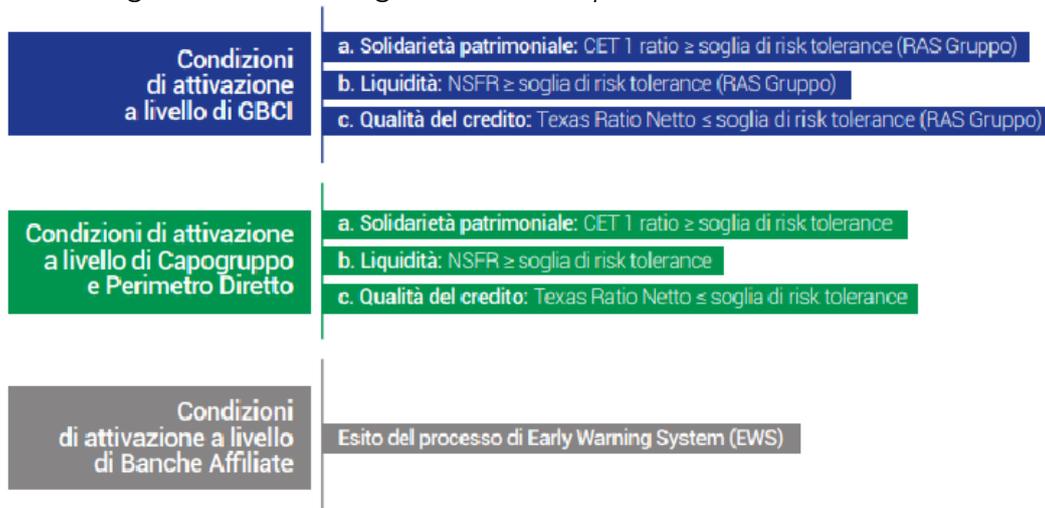
La verifica del superamento dei Cancelli viene effettuata in ogni esercizio sulla base dei dati al 31 dicembre dell'anno di competenza. Ogni erogazione di remunerazione variabile, sia up-front

⁶ Comprensivo del sistema MBO per le APQD.

⁷ Per quanto riguarda la Capogruppo e le società del Perimetro Diretto si faccia riferimento al Perimetro Diretto Iccrea (Capogruppo e Perimetro Diretto).

che deferred, è vincolata all'apertura di tutti i Cancelli di anno in anno definiti. Con esclusivo riguardo alla componente deferred dei piani relativi ad esercizi precedenti, non rileva l'applicazione del Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool.

Per maggiori dettagli si rinvia al Paragrafo 6.3.2 delle presenti Politiche



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 a livello di Gruppo e di tutti i Cancelli a livello di Perimetro Diretto Iccrea il Bonus Pool da sottoporre al Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool è pari al 100%.
- **Quadrante B:** in caso di apertura di tutti i Cancelli a livello di Gruppo e mancata apertura anche di uno solo dei Cancelli a livello di Perimetro Diretto Iccrea il Bonus Pool si azzera. In tale circostanza, il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, sentiti i Comitati endoconsiliari (Rischi e Remunerazioni), potrà valutare di prevedere un buffer⁸ (fino al massimo del 30% del Bonus Pool) da riconoscere alla Capogruppo e alle Società del Perimetro Diretto in base al contributo fornito dalla Società ai risultati consolidati di Gruppo⁹. Tale buffer potrà essere deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel solo caso in cui le condizioni di liquidità e solidità patrimoniale a livello di Perimetro Diretto Iccrea siano soddisfatte.
- **Quadrante C:** in caso di mancata apertura di anche uno solo dei cancelli a livello di Gruppo e di apertura di tutti i Cancelli a livello di Perimetro Diretto Iccrea il Bonus Pool da sottoporre al Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool è decurtato del 30% e, pertanto, è pari al 70%.
- **Quadrante D:** in caso di mancata apertura di anche uno solo dei Cancelli a livello di Gruppo e dei Cancelli a livello di Perimetro Diretto Iccrea il Bonus Pool si azzera. In tale circostanza, il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, sentiti i Comitati endoconsiliari (Rischi e Remunerazioni), potrà valutare di prevedere un buffer¹⁰ (fino al massimo del 30% del Bonus

⁸ Il Consiglio di Amministrazione nell'ambito della delibera di definizione del buffer definisce il perimetro della popolazione beneficiaria esplicitando le motivazioni sottese alla deliberazione potendo includere altresì il personale più rilevante

⁹ L'utilizzo di tale buffer è consentito principalmente per manovre gestionali finalizzate a logiche di retention e per il riconoscimento di importi premiali.

¹⁰ Il Consiglio di Amministrazione nell'ambito della delibera di definizione del buffer definisce il perimetro della popolazione beneficiaria esplicitando le motivazioni sottese alla deliberazione potendo includere altresì il personale più rilevante.

Pool) da riconoscere alla Capogruppo e alle Società del Perimetro Diretto che hanno ottenuto performance migliorative¹¹. Tale buffer potrà essere deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel solo caso in cui sia le condizioni di liquidità e solidità patrimoniale a livello di Gruppo siano soddisfatte sia le condizioni di liquidità e solidità patrimoniale a livello di Perimetro Diretto Iccrea siano soddisfatte.



Per quanto concerne le Banche Affiliate si evidenzia che:

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”**: il Bonus Pool da sottoporre al Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool è pari al **100%**;
- **BCC “gialla”**: il Bonus Pool da sottoporre al Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool è 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 buffer¹² (fino al massimo del 30% del Bonus Pool), previa autorizzazione del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo¹³.

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”**: il Bonus Pool da sottoporre al Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool è pari al **70%**;
- **BCC “gialla”**: il Bonus Pool da sottoporre al Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool è 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 (fino al massimo del 30% del Bonus Pool), previa approvazione del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo¹⁴. Tale buffer potrà essere deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel solo

¹¹ L'utilizzo di tale buffer è consentito principalmente per manovre gestionali finalizzate a logiche di retention e per il riconoscimento di importi premiali.

¹² Il Consiglio di Amministrazione nell'ambito della delibera di definizione del buffer definisce il perimetro della popolazione beneficiaria esplicitando le motivazioni sottese alla deliberazione potendo includere altresì il personale più rilevante.

¹³ 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 CIBA e del Comitato Remunerazioni per quanto di competenza.

¹⁴ 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 CIBA e del Comitato Remunerazioni per quanto di competenza.

caso in cui almeno le condizioni di liquidità e solidità patrimoniale a livello di Gruppo siano soddisfatte.



* Soddisfazione delle condizioni di Sostenibilità Patrimoniale e Liquidità a Livello di Gruppo

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 RORAC) rispetto al budget previsto.

A. Personale appartenente alle Funzioni Aziendali di Controllo:

RORAC DI BUDGET ≥ 0 (Rorac Bdg = “X%”)		RORAC DI BUDGET < 0 (Rorac Bdg = “- X%”, dove $X > 0$)	
CONDIZIONE	QUOTA BONUS POOL	CONDIZIONE ¹⁵	QUOTA BONUS POOL
RORAC realizzato > 0	100% Bonus pool disponibile Condizione ON/OFF	RORAC realizzato $\geq 1,1 \times$ RORAC budget	100% Bonus pool disponibile Condizione ON/OFF
RORAC realizzato ≤ 0	0% Bonus pool disponibile Condizione ON/OFF	RORAC realizzato $< 1,1 \times$ RORAC budget	0% Bonus pool disponibile Condizione ON/OFF

¹⁵ Per maggiore chiarezza, si fornisce un esempio sul funzionamento del meccanismo di aggiustamento in presenza di un RORAC di budget negativo pari a “-2,0%”.

Per il personale appartenente alle FAC:

- se RORAC realizzato maggiore o uguale a -2,2% (es. -1,9%), il Bonus Pool è completamente disponibile

- se RORAC realizzato minore di -2,2% (es. -2,5%), il Bonus Pool è azzerato.

Per il restante personale:

- se RORAC realizzato maggiore o uguale a -2,0% (es. -1,9%), il Bonus Pool è completamente disponibile

- se RORAC realizzato è compreso tra -2,2% e -2,0% il Bonus Pool è disponibile al 60%

- se RORAC realizzato minore di -2,2% (es. -2,5%), il Bonus Pool è azzerato.

B. Restante Personale:

RORAC DI BUDGET ≥ 0 (Rorac Bdg = "X%")		RORAC DI BUDGET < 0 (Rorac Bdg = "X%")	
CONDIZIONE	QUOTA BONUS POOL	CONDIZIONE ¹⁶	QUOTA BONUS POOL
RORAC realizzato \geq 110% RORAC budget	100% Bonus Pool disponibile ¹⁷	RORAC realizzato \geq RORAC budget	100% Bonus Pool disponibile
80% \leq RORAC realizzato $<$ 110% RORAC budget	100% Bonus Pool disponibile	1,1 x RORAC budget \leq RORAC realizzato $<$ RORAC budget	60% Bonus Pool disponibile
50% \leq RORAC realizzato $<$ 80 % RORAC budget	60% Bonus Pool disponibile		
RORAC realizzato $<$ 50% RORAC budget	0% Bonus Pool disponibile	RORAC realizzato $<$ 1,1 x RORAC budget	0% Bonus Pool disponibile

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 presenti Politiche.

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.

Per maggiori dettagli si rinvia al Paragrafo 6.3.3 delle presenti Politiche.

¹⁶ Per maggiore chiarezza, si fornisce un esempio sul funzionamento del meccanismo di aggiustamento in presenza di un RORAC di budget negativo pari a "-2,0%".

Per il personale appartenente alle FAC:

- se RORAC realizzato maggiore o uguale a -2,2% (es. -1,9%), il Bonus Pool è completamente disponibile

- se RORAC realizzato minore di -2,2% (es. -2,5%), il Bonus Pool è azzerato.

Per il restante personale:

- se RORAC realizzato maggiore o uguale a -2,0% (es. -1,9%), il Bonus Pool è completamente disponibile

- se RORAC realizzato è compreso tra -2,2% e -2,0% il Bonus Pool è disponibile al 60%

- se RORAC realizzato minore di -2,2% (es. -2,5%), il Bonus Pool è azzerato.

¹⁷ Fatta salva la discrezionalità del Consiglio di Amministrazione di definire un ulteriore buffer massimo del 20% del Bonus Pool (per tutta la popolazione).

6.4 Piano di incentivazione di lungo termine (“LTI”)

Le società del Gruppo possono valutare 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 presenti Politiche.

7. 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 correlate all'indicatore di adeguatezza patrimoniale a livello consolidato Common Equity Tier1 di Gruppo (CET1) e all'indicatore di adeguatezza della liquidità a livello consolidato Net Stable Funding Ratio di Gruppo (NSFR).

Per maggiori dettagli si rinvia al Paragrafo 6.5 e 6.6 delle presenti Politiche.

Principali modifiche alle Politiche di Remunerazione di Gruppo 2025 rispetto alle Politiche di Remunerazione di Gruppo 2024

Il documento di Politiche di Remunerazione per l'anno 2025 conferma, per i tratti salienti, l'impianto previsto per le Politiche di Remunerazione per l'anno 2024 e, in particolare le “condizioni di accesso” (cd. “indicatori cancello”) a livello di Gruppo e, a livello individuale, per le Banche Affiliate e per l'aggregato Perimetro Diretto Iccrea.

Le principali novità sono invece rappresentate da:

- i. revisione dei limiti fissati agli importi eventualmente da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica di tutto il personale;
- ii. revisioni della disciplina dei patti di non concorrenza in maggiore allineamento con la normativa applicabile.

POLITICHE RETRIBUTIVE 2025

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 internazionali¹⁸ 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 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 (37° aggiornamento del 24 novembre 2021).
- Banca d'Italia, Disposizioni in materia di Governo Societario di cui al Capitolo 1, Titolo IV Parte Prima della Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 (35° aggiornamento del 30 giugno 2021).
- Regolamento Delegato (UE) 2021/923 della Commissione Europea del 25 marzo 2021 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale EU il 9 giugno 2021, che integra la direttiva 2013/36/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda le norme tecniche di regolamentazione che stabiliscono i criteri per definire le responsabilità manageriali, le funzioni di controllo, l'unità operativa/aziendale rilevante e l'impatto significativo sul profilo di rischio dell'unità operativa/aziendale in questione, e i criteri per individuare i membri del personale o le categorie di personale le cui attività professionali hanno un impatto sul profilo di rischio dell'ente comparativamente altrettanto rilevante di quello delle categorie di personale menzionate all'articolo 92, paragrafo 3, della direttiva¹⁹.
- Banca d'Italia, Provvedimento di "Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari. Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti", modificato da Banca d'Italia nel marzo 2019, in attuazione degli "Orientamenti concernenti le politiche e le prassi di remunerazione relative alla vendita e alla fornitura di prodotti e servizi bancari al dettaglio", pubblicate dall'EBA nel 2016 sulle modalità di predisposizione e approvazione delle politiche di remunerazione e sui loro contenuti. In particolare, le Disposizioni richiedono di identificare i soggetti rilevanti, nonché ruolo e funzione ricoperti, evidenziando le risorse con ruoli manageriali (sez. XI, par 2-quater).
- Regolamento Delegato UE 2017/565 della Commissione del 25 aprile 2016 che integra la direttiva 2014/65/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda i requisiti organizzativi e le condizioni di esercizio dell'attività delle imprese di investimento e le definizioni di taluni termini ai fini di detta direttiva.
- Orientamenti EBA/2021/04 per sane politiche di remunerazione ai sensi della direttiva 2013/36/UE.
- EBA - Orientamenti sugli esercizi di benchmarking in materia di prassi di remunerazione e divario retributivo di genere EBA/GL/2022/06.
- "Aspettative di vigilanza sui rischi climatici e ambientali" di Banca d'Italia dell'8/04/2022.
- Decisione (UE) 2022/368 della Banca Centrale Europea del 18 febbraio 2022 sulla procedura di esclusione dei membri del personale dalla presunzione di avere un impatto sostanziale sul profilo di rischio di un ente creditizio vigilato (BCE/2022/6).
- Regolamento relativo ai requisiti prudenziali per gli enti creditizi e le imprese di investimento (c.d. CRR – Regolamento 2013/575 UE e successive modifiche), che all'articolo 450 presenta disposizioni riguardanti gli obblighi di informativa in materia di politiche di remunerazione e le relative norme tecniche di attuazione pubblicate dall'EBA il 24 giugno 2020.

¹⁸ *Financial Stability Board*, European Banking Authority, Commissione Europea, Parlamento Europeo, *European Security and Markets Authority*.

¹⁹ A tale proposito, si segnala che tale Regolamento Delegato recepisce i Regulatory Technical Standard pubblicati dall'European Banking Authority (EBA) il 18 giugno 2020.

- Regolamento Intermediari adottato con Delibera Consob n. 20307 del 15 febbraio 2018 e successive modifiche ed integrazioni.
- Linee guida ESMA n. 2013/232 – luglio 2013 – in materia di sane politiche retributive a norma della direttiva GEFIA.
- Linee guida ESMA n. 2016/411 di marzo 2016 in materia di politiche retributive a norma della direttiva UCITS e AIFMD (Guidelines on sound remuneration policies under the UCITS Directive and AIFMD).
- Regolamento della Banca d'Italia di attuazione degli articoli 4-undecies e 6, comma 1, lettere b) e c-bis) del TUF (come da aggiornamento del 23 dicembre 2022)²⁰.
- Regolamento UE 2019/2088 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 novembre 2019 relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari.
- La "Guida sui rischi climatici e ambientali. Aspettative di vigilanza in materia di gestione dei rischi e informativa" pubblicata dall'ECB a novembre 2020.
- Report EBA del giugno 2021 sulla gestione e vigilanza dei rischi ambientali, sociali e di governo degli enti creditizi, che prevedono l'inclusione di parametri ESG nei meccanismi di remunerazione e incentivazione del personale.
- Direttiva (UE) 2016/97 (c.d. Direttiva IDD) del Parlamento Europeo e del Consiglio Europeo del 20 gennaio 2016 in materia di distribuzione assicurativa.
- Decreto Legislativo n. 209 del 7 settembre 2005, "Codice delle Assicurazioni Private", e successive modifiche o integrazioni.
- ESMA 35-43-3565 del 3 aprile 2023 "Orientamenti relativi a taluni aspetti dei requisiti in materia di retribuzione della MiFID II";
- Orientamenti dell'Autorità bancaria europea sul raffronto delle pratiche relative alla diversità, tra cui le politiche in materia di diversità e il divario retributivo di genere, ai sensi della direttiva 2013/36/UE e della direttiva (UE) 2019/2034 (ABE/GL/2023/08);
- ESMA 35-43-3448 del 3 agosto 2023 "Orientamenti sugli obblighi di governance dei prodotti ai SENSI DELLA MIFID II".

²⁰ 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 del Gruppo e di tutti gli stakeholders, mediante la corretta correlazione tra risultati conseguiti, rischi assunti 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.

Le Politiche definiscono le linee guida dei sistemi di remunerazione e incentivazione 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.

In particolare, le Politiche, coerentemente con il carattere cooperativo del Gruppo e le finalità mutualistiche delle Banche di Credito Cooperativo, si ispirano ai seguenti principi:

- favorire il perseguimento delle strategie, degli obiettivi e dei risultati di lungo periodo finanziari e non finanziari (inclusi quelli di sostenibilità), 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;
- garantire la neutralità rispetto al genere del personale e, pertanto, assicurare, a parità di attività svolta, che il personale abbia un pari livello di remunerazione, anche in termini di condizioni per il suo riconoscimento e pagamento.

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, 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 di bilancio

individuale calcolato come media dei quattro anni immediatamente precedenti l'esercizio finanziario corrente, indipendentemente dalla dimensione consolidata del Gruppo.

Ciascuna Banca Affiliata, in base ai citati criteri di calcolo, dichiara nel proprio documento di Politiche di Remunerazione e Incentivazione se appartiene alle "Banche di minori dimensioni o complessità operativa" ovvero a quelle "diverse da quelle di minori dimensioni o complessità operativa".

Le Banche applicano le disposizioni a tutto il personale, a eccezione delle regole previste dalla Circolare 285/2013, Sezione III, par. 1.2, par. 2.1, punti 3 e 4, par. 2.2.1 e par. 2.2.2, che si applicano solo al personale più rilevante. Le regole di maggior dettaglio previste nella Sezione III, par. 2.1, punti 3 e 4, e par. 2.2.1, non si applicano in ogni caso al personale più rilevante delle Banche di minori dimensioni o complessità operativa, né al personale più rilevante la cui remunerazione variabile annua non superi 50.000 euro e non rappresenta più di un terzo della remunerazione totale annua.

Le banche di minori dimensioni o complessità operativa garantiscono il rispetto di tutte le regole previste dalla disciplina, in modo tanto più rigoroso quanto più il personale assume rischi per la banca. Esse, seppur con percentuali e periodi inferiori a quelli indicati nella Sezione III, par. 2.1, punto 4, assicurano comunque che parte della remunerazione variabile del personale più rilevante sia differita per un congruo periodo di tempo, salvo che questa sia pari o inferiore a 50.000 euro e non rappresenti più di un terzo della remunerazione totale annua.

Le Banche Affiliate, per il personale identificato come più rilevante per il Gruppo, devono tenere in considerazione nella declinazione delle Politiche le regole definite dalla Capogruppo per tale categoria di personale (cfr. Paragrafo 6.3.3).

2.1 Neutralità delle politiche di remunerazione rispetto al genere

La tematica della parità di genere nel mondo bancario sta assumendo sempre maggiore rilevanza e sono sempre più numerosi gli interventi normativi che mirano a garantire pari opportunità e equità di trattamento (anche retributivo), a prescindere dal genere e da qualsiasi elemento di diversità²¹. L'attenzione normativa dell'ultimo periodo si è concentrata su due aspetti in particolare – di seguito riportati:

- **neutralità di genere delle politiche di remunerazione** – in quest'ambito il cardine regolamentare è rappresentato dalla Direttiva CRD V, che ha trovato sviluppo nelle linee guida EBA e nel 37° aggiornamento della Circolare n. 285 in materia di Politiche di Remunerazione;
- **rappresentatività di genere negli organi di amministrazione e controllo** – in quest'ambito assume particolare rilevanza il 35° aggiornamento della Circolare n. 285 in materia di Governo Societario.

A tutti i dipendenti sono garantite le stesse opportunità senza discriminazione nelle attività di selezione, assunzione, formazione, gestione, sviluppo e retribuzione, attraverso la valorizzazione della diversità e dell'inclusione, garantendo decisioni libere da pregiudizi, basate su meriti e competenze, indipendentemente dalle caratteristiche di diversità in linea con le prescrizioni di legge, dello Statuto dei Lavoratori, del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, di specifici accordi, nonché con la normativa interna di riferimento.

Il Gruppo persegue la realizzazione di alcuni principi che ritiene cardine: la crescita e lo sviluppo del personale, nel pieno rispetto del principio delle pari opportunità; il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze di ogni persona; la tutela dell'integrità psico-fisica ed il rispetto

²¹ All'interno della Politica di Gruppo in materia di Diversità, Equità e Inclusione, a titolo esemplificativo e non esaustivo, il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, quali elementi di diversità, considera genere, orientamento sessuale, età, abilità, etnia, lingua, religione, opinioni politiche, condizioni socioeconomiche, fisiche e psichiche e qualsiasi altra condizione personale o sociale.

della personalità morale; la dignità dei singoli e la prevenzione contro ogni forma di discriminazione.

Il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea riconosce che il sistema retributivo è determinato in base al ruolo ricoperto, agli ambiti di responsabilità, al merito e ai risultati e alla qualità complessiva del contributo apportato alla performance aziendale, pertanto:

- assicura la neutralità dei trattamenti retributivi (in misura fissa e variabile) rispetto al genere ed a qualsiasi altro elemento di diversità;
- garantisce a tutto il personale equità e pari opportunità in termini di avanzamenti di carriera e aumenti retributivi.

Il Gruppo si è dotato di un sistema retributivo volto ad attrarre, motivare e valorizzare le persone secondo principi di equità, trasparenza e correttezza. Nello specifico, lo stesso si impegna a garantire parità di trattamento in termini di remunerazione e benefit, a prescindere da elementi di diversità quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, genere, orientamento sessuale, età, abilità, etnia, lingua, religione, opinioni politiche, condizioni personali o sociali.

È previsto un pacchetto bilanciato di componenti fisse e variabili, monetarie e non monetarie per la cui definizione il Gruppo ricorre – soprattutto per le posizioni di vertice – anche ad analisi di benchmark in materia retributiva condotti da Società di Consulenza specializzate, volte a raccogliere le prassi di mercato. Tali analisi di benchmark sono condotte con una metodologia strutturata che consente di comparare posizioni assimilabili nell'ambito di differenti realtà e che quindi, per sua natura, sono neutrali rispetto al genere²².

Nel rispetto di quanto disciplinato dalle Disposizioni di Vigilanza per le Banche, con particolare riguardo alle prassi di remunerazione ed incentivazione, nell'ambito del documento annuale di Politiche di Remunerazione ciascuna Società/Banca Affiliata formalizza i principi e le misure adottate per assicurare la neutralità di genere.

Il Consiglio di Amministrazione di ciascuna Società, con il supporto del Comitato Remunerazioni, ove istituito, analizza la neutralità delle politiche di remunerazione rispetto al genere e sottopone a verifica il divario retributivo di genere (Gender Pay Gap) e la sua evoluzione nel tempo.

In questo ambito, viene identificato il rapporto fra la remunerazione media del personale del genere più rappresentato e quella del personale del genere meno rappresentato, distinguendo tra personale più rilevante e restante personale ed escludendo dal calcolo la remunerazione dei componenti dell'organo con funzione di supervisione strategica e di gestione, per i quali il rapporto è calcolato separatamente dai precedenti.

Ove emergano differenze rilevanti, sono documentati i motivi del divario retributivo di genere e adottate le opportune azioni correttive, salvo che si possa dimostrare che il divario non è dovuto a politiche di remunerazione non neutrali rispetto al genere.

Tutto ciò premesso e in aggiunta a quanto sopra la Capogruppo, nell'ambito della Politica di Gruppo in materia di Diversità, Equità e Inclusione ha definito un set di specifici indicatori, al fine di consentire la misurazione, il monitoraggio e la comunicazione della situazione di partenza, i progressi e i risultati raggiunti, a sostegno del cambiamento culturale in tema di Diversità, Equità e Inclusione.

Tali indicatori, monitorati a livello individuale almeno annualmente, potranno essere aggiornati e integrati nel tempo in funzione di evoluzioni normative e regolamentari e/o di eventuali

²² La Capogruppo adotta un sistema di pesatura delle posizioni aziendali (job evaluation) finalizzato alla definizione di una strategia retributiva più evoluta basata su programmi di Reward in linea con il mercato. Tale sistema – tra l'altro – consente di individuare le posizioni uguali o di pari valore e – su quella base – definire politiche di remunerazione neutrali rispetto al genere e poterne valutare appieno l'efficacia.

esigenze di carattere gestionale, nonché in coerenza con il processo di aggiornamento del Piano ESG.

Il Gruppo a ulteriore presidio ha promosso alcune iniziative ad adesione volontaria e programmi di particolare rilevanza, tra cui:

- la presenza di un Codice Etico di Gruppo che salvaguarda reciproco rispetto, equo trattamento e meritocrazia, il contrasto di ogni forma di favoritismo, nepotismo o discriminazione;
- il percorso di ottenimento e/o mantenimento della Certificazione sulla parità di genere in base a quanto previsto dalla UNI/PdR 125:2022;
- la formalizzazione di un Sistema di Gestione per la parità di genere a presidio del percorso di ottenimento e mantenimento della Certificazione sulla parità di genere in base a quanto previsto dalla UNI/PdR 125:2022;
- la valorizzazione della tematica della parità di genere all'interno del Piano di Sostenibilità;
- la sottoscrizione della Carta "Donne in banca promossa dall'Associazione Bancaria Italiana";
- l'adesione a IDEE – Associazione delle donne del Credito Cooperativo e, in ottica di complementarità, a "Valore D" per promuovere il confronto interaziendale e cercare riferimenti anche al di fuori del mondo del credito cooperativo;
- l'organizzazione di iniziative e di eventi, al fine di favorire la consapevolezza ed il confronto sui temi della diversità, dell'inclusione e del rispetto come valori del Gruppo.

Infine, l'azione legislativa si è focalizzata con numerosi interventi normativi volti a riconoscere l'equiparazione dei diritti e la centralità delle tematiche relative al superamento della disparità di genere, ribadita nella missione n. 5 del PNRR «Coesione ed Inclusione» che prevede la realizzazione di un sistema nazionale per la certificazione della parità di genere, finalizzato ad accompagnare e incentivare tutte le imprese nell'adozione di policy adeguate a ridurre il divario di genere.

Il Decreto del 29 aprile 2022 conferma l'importanza del "Sistema di certificazione della parità di genere" all'interno del PNRR e recepisce la norma UNI/PdR 125:2022 quale standard di riferimento per la verifica dei parametri minimi cui le imprese devono conformarsi per ottenere la certificazione.

Le Società del Gruppo possono volontariamente avviare un percorso funzionale all'ottenimento della certificazione sulla parità di genere. Obiettivo del percorso di certificazione è di attestare l'efficacia delle politiche e delle misure organizzative messe in atto per ridurre il divario di genere e per colmare i gap eventualmente esistenti, nonché per incorporare il nuovo paradigma relativo alla parità di genere all'interno delle organizzazioni per produrre un cambiamento sostenibile e durevole nel tempo, anche attraverso l'attività di monitoraggio di indicatori sia qualitativi sia quantitativi.

2.2 Sostenibilità nelle politiche di remunerazione

Con l'entrata in vigore del Regolamento UE 2019/2088 in materia di trasparenza circa la sostenibilità nel settore dei servizi finanziari – con specifico riferimento al tema della remunerazione – è richiesto di dare disclosure nelle Politiche della integrazione dei rischi di sostenibilità.

Per il Gruppo nel complesso si può parlare di un'attività imprenditoriale a responsabilità sociale, non soltanto finanziaria, in cui il principio della sostenibilità è insito e condiviso nei valori su cui si fonda la strategia di impresa:

- la centralità della persona, con investimento sul capitale umano – costituito dai soci, dai clienti e dai collaboratori – per valorizzarlo stabilmente;
- l'impegno al fine di creare valore economico, sociale e culturale a beneficio dei soci e della comunità locale;

- la promozione della partecipazione degli operatori locali alla vita economica, privilegiando le famiglie e le piccole imprese; promuovendo l'accesso al credito e contribuendo alla parificazione delle opportunità;
- il conseguimento di un equo risultato, e non la distribuzione del profitto: il risultato utile della gestione è strumento per perpetuare la promozione del benessere dei soci e del territorio di riferimento, oltre che misura dell'efficienza organizzativa e condizione indispensabile per l'autofinanziamento;
- l'impegno verso la crescita delle competenze e della professionalità degli amministratori, dirigenti, collaboratori e la crescita e la diffusione della cultura economica, sociale, civile nei soci e nelle comunità locali.

Il modello di gestione integrata della sostenibilità del Gruppo – volto alla creazione di valore durevole nel tempo per i propri stakeholders – prevede un impegno responsabile e continuativo nei confronti dei temi ambientali, sociali e di buon governo (c.d. "fattori ESG). A tal riguardo, il Gruppo ha attuato importanti interventi sul fronte della Governance della sostenibilità, intervenendo sia a livello di Board che a livello di Management.

In tale ambito, l'azione del Consiglio di Amministrazione è rafforzata dalla presenza – a livello di Capogruppo – di un Comitato ESG endo-consiliare. Esso esprime valutazioni e formula pareri in merito ai diversi aspetti afferenti alla sostenibilità oltre che relativamente alle varie iniziative funzionali a favorire l'integrazione dei fattori ESG nei processi aziendali. A livello di singola società, invece, è prevista la possibilità di nominare un Consigliere delegato all'ESG o di costituire un Comitato alla sostenibilità.

A livello centrale il Comitato ESG opera, per le materie di competenza, in stretto raccordo con il Comitato Rischi e con il Comitato Remunerazioni.

Inoltre, a livello manageriale, sono state definite specifiche aree di presidio ESG su tutti i livelli di controllo in aggiunta alla funzione Sostenibilità costituita a livello centrale che, tra le altre, è responsabile della definizione delle strategie in ambito ESG.

Tale approccio è stato adottato anche a livello di singola società attraverso la nomina dell'ESG Ambassador, figura organizzativa dedicata alla gestione delle tematiche ESG nelle singole entità del Gruppo in stretto coordinamento con la funzione Sostenibilità di Capogruppo.

È stata, inoltre, definita a livello di Gruppo una Politica in materia di Sostenibilità che declina l'assetto complessivo di governance, gestione, controllo e disclosure e definisce i principi e linee guida utili a garantire una gestione solida, efficace e completa del modello di sostenibilità del Gruppo. In tale ambito è altresì presente una Politica di sostenibilità in materia di investimenti (parte integrante del framework normativo interno in materia di sostenibilità) che declina l'impegno del Gruppo sull'integrazione dei fattori ambientali, sociali e di governance nei processi decisionali afferenti alla prestazione dei servizi di investimento e nelle consulenze in materia di investimenti o di assicurazioni al fine di includere le linee guida funzionali alla individuazione e prioritizzazione dei principali effetti negativi per la sostenibilità (PAI) e relativi indicatori.

A valere di ciò e, in particolare, per quanto attiene alle strategie aziendali, annualmente e con orizzonte triennale, vengono definite le iniziative strategiche in ambito ESG a valere del Piano di Sostenibilità del Gruppo, che sono conseguentemente oggetto di monitoraggio e rendicontazione, anche sulla base di specifici *key performance indicators*. Il processo di pianificazione di iniziative strategiche sul fronte ESG prevede il coinvolgimento attivo delle Società del Gruppo attraverso la definizione – in coerenza con le linee strategiche definite a livello centrale e sotto il coordinamento della Capogruppo – di un piano di sostenibilità a livello individuale.

Talune iniziative sul fronte ESG – strategiche e/o volte all'allineamento al nuovo plesso normativo – costituiscono elementi salienti del processo di remunerazione e incentivazione.

Pertanto, nell'ambito dei sistemi di incentivazione – essendo i meccanismi di remunerazione del personale e del top management considerati fattori di sostenibilità rilevanti per il Gruppo – sono

perseguiti obiettivi di natura strategica volti a garantire la transizione verso modelli di business più sostenibili.

Nell'ambito della definizione del sistema incentivante rivolto al top management si persegue l'obiettivo di rafforzare ulteriormente la correlazione tra la remunerazione variabile e le azioni strategiche legate a tematiche di sostenibilità e coerenti con la sana e prudente gestione dei rischi inerenti a tematiche climatiche, ambientali e sociali. Difatti, talune iniziative sul fronte ESG – strategiche e/o volte all'allineamento al nuovo plesso normativo – costituiscono elementi salienti del processo di remunerazione e incentivazione e ove applicabili, in coerenza con l'attività svolta, sono integrati nei sistemi incentivanti del personale apicale e, a cascata, nei sistemi incentivanti per il middle management e per la restante popolazione. A riguardo, almeno una parte della componente variabile per il personale apicale è connessa ad obiettivi ESG allineati al piano strategico, di sostenibilità e al quadro di propensione al rischio (RAS).

Nell'ambito del processo di progressivo e costante allineamento delle politiche di remunerazione e incentivazione agli obiettivi del Gruppo connessi ai rischi ambientali e sociali, sono state definite misure volte a una maggiore o più profonda declinazione quantitativa degli obiettivi ESG da integrare nelle politiche commerciali e creditizie e finanziarie, al fine di promuovere l'adozione di pratiche aziendali volte alla decarbonizzazione e all'efficienza energetica alla sostenibilità negli investimenti di natura finanziaria con impatto sugli obiettivi da assegnare all'alta dirigenza, al personale apicale e alla restante popolazione.

A titolo esemplificativo si faccia riferimento a obiettivi quantitativi connessi al raggiungimento dei target definiti nel contesto del planning commerciale a supporto della strategia di decarbonizzazione di Gruppo e della finanza sostenibile (e.g.: Mutui erogati su immobili con classe energetica migliore; finanziamenti alle imprese erogati nel contesto della Transizione 5.0; finanziamenti erogati per interventi di sostenibilità (energetica, idrica, mobilità, fotovoltaico, etc.); incremento della componente ESG del portafoglio finanza di proprietà e delle BCC etc.).

Tali misure riflettono un impegno concreto nel rendere la sostenibilità un pilastro centrale delle strategie aziendali, rafforzando la correlazione tra la performance individuale e collettiva e il perseguimento di obiettivi ESG di lungo termine, con un impatto positivo sulla competitività e sulla creazione di valore per tutti gli stakeholder.

Con riferimento agli obiettivi sociali ed in particolare all'impegno nei confronti dei dipendenti e della comunità in generale i sistemi retributivi:

- sono determinati in base al ruolo ricoperto, agli ambiti di responsabilità, al merito e ai risultati e alla qualità complessiva del contributo apportato alla performance aziendale rispetto ai valori di Gruppo;
- assicurano la neutralità dei trattamenti retributivi (in misura fissa e variabile) rispetto al genere ed a qualsiasi altro elemento di diversità;
- garantiscono equità e pari opportunità in termini di avanzamenti di carriera e aumenti retributivi e promuovono, laddove possibile, meccanismi innovativi di conciliazione vita-lavoro;
- disincentivano condotte non improntate a criteri di correttezza o che possono portare a un'eccessiva esposizione al rischio, contribuendo a una gestione più sostenibile e responsabile del business bancario;
- prevedono meccanismi di correzione ex-post per il riconoscimento della remunerazione variabile, precludendone il riconoscimento o richiedendo la restituzione degli importi già riconosciuti, in presenza – tra gli altri – di comportamenti non conformi a quanto stabilito dal Codice Etico.

3. GOVERNANCE DELLE POLITICHE RETRIBUTIVE

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 normativa applicabile.

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 Capogruppo²³.

3.2 Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, nella sua funzione di supervisione strategica²⁴:

- è responsabile della corretta attuazione delle Politiche di Remunerazione e 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;
- propone all'Assemblea e riesamina, con periodicità almeno annuale, la politica in materia di remunerazione ed incentivazione del Gruppo in coerenza con il carattere cooperativo del Gruppo e con le finalità mutualistiche delle Banche Affiliate, dettando, in conformità alla stessa, le relative direttive per l'adozione delle conseguenti deliberazioni. In tale ambito, inoltre, definisce il processo di identificazione del personale più rilevante (Material Risk Takers - MRTs) e ne approva i relativi esiti a livello consolidato per il Gruppo e, a livello individuale, per la Capogruppo e per le Società del Perimetro Diretto ivi comprese le eventuali esclusioni;
- determina il compenso da riconoscere agli Amministratori e ai Sindaci per la successiva sottoposizione all'Assemblea della Capogruppo. Definisce, inoltre, il compenso spettante agli Amministratori investiti di particolari incarichi;
- determina i compensi da riconoscere ai componenti degli organi aziendali delle Società del Perimetro Diretto, da sottoporre all'approvazione delle rispettive Assemblee;
- approva l'attivazione della clausola di malus e claw-back 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);

²³ 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 l'eventuale adozione di piani di remunerazione basati su strumenti finanziari (es. stock option).

²⁴ 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.

- 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;
- analizza, nell'ambito del riesame periodico, la neutralità delle politiche di remunerazione rispetto al genere e sottopone a verifica il divario retributivo di genere (*gender pay gap*) e la sua evoluzione nel tempo;
- autorizza, per la Capogruppo stessa nonché per le società del Perimetro Diretto e per le Banche Affiliate, la presentazione all'Assemblea competente della richiesta di variazione del limite per il rapporto tra la remunerazione variabile e fissa, fermi restando i vincoli previsti dalla normativa di riferimento.

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:

- valuta la proposta formulata dalle funzioni aziendali competenti ed esprime un parere al Consiglio di Amministrazione in merito al processo di identificazione del personale più rilevante (Material Risk Takers – di seguito anche “MRTs”) per il Gruppo e, a livello individuale, per le singole entità del Gruppo nonché agli esiti di tale processo a livello consolidato per il Gruppo e, a livello individuale, per la Capogruppo e per le Società del Perimetro Diretto ivi comprese le eventuali esclusioni²⁵;
- valuta la proposta formulata dalle funzioni aziendali competenti in merito alla Politica di remunerazione ed incentivazione del Gruppo ed esprime un parere al Consiglio di Amministrazione;
- assicura che la Politica di remunerazione ed incentivazione sia adeguatamente documentata e accessibile all'interno della struttura aziendale anche attraverso la intranet della Capogruppo;
- presenta al Consiglio di Amministrazione proposte in merito alla determinazione del compenso da riconoscere agli Amministratori e ai Sindaci per la successiva sottoposizione all'Assemblea della Capogruppo e ai componenti degli organi aziendali delle Società del Perimetro Diretto per la successiva delibera da parte dei competenti organi di tali Società;
- presenta al Consiglio di Amministrazione proposte in merito alla determinazione del compenso spettante agli Amministratori investiti di particolari incarichi;
- valuta le proposte²⁶ in merito alla determinazione del trattamento economico²⁷ (e successive modifiche) e al riconoscimento di altre forme di remunerazione variabile²⁸ spettante al personale i cui sistemi di remunerazione e incentivazione sono decisi dal Consiglio di Amministrazione (rientrano in tale perimetro: i) Direttore Generale della Capogruppo e delle Società del Perimetro Diretto; ii) Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo della Capogruppo; iii) personale di Capogruppo e delle Società del Perimetro Diretto appartenente alla Fascia A e B del Sistema di Banding) e presenta le proprie proposte in merito al Consiglio di Amministrazione;
- valuta le proposte ed esprime un parere al Consiglio di Amministrazione in merito:

²⁵ Relativamente alla SGR il personale rilevante è rilevato secondo le indicazioni inserite all'interno dell'Allegato II, par. 3 “Identificazione del “personale più rilevante” del Provvedimento di Banca d'Italia del 5 dicembre 2019.

²⁶ Si precisa che le proposte in merito al trattamento economico del Direttore Generale e dei Responsabili FAC sono formulate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione.

²⁷ Con il termine “trattamento economico” si fa riferimento alla componente fissa della remunerazione, nonché al relativo pay-mix (inteso come il rapporto tra la componente fissa e variabile della remunerazione).

²⁸ Tra le altre forme di remunerazione variabile rientrano i patti di non concorrenza, i retention bonus, gli accordi transattivi, le conciliazioni e gli emolumenti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro.

- agli obiettivi di performance correlati alla componente variabile della remunerazione e al raggiungimento degli stessi con riferimento al Direttore Generale della Capogruppo, ai Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo della Capogruppo e al personale di Capogruppo e delle Società del Perimetro Diretto appartenente alla Fascia A del Sistema di Banding²⁹;
- all'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance cui sono legati i piani di incentivazione e all'accertamento delle altre condizioni poste per l'erogazione dei compensi (e.g. cancelli per il riconoscimento e l'erogazione della remunerazione variabile incentivante e soddisfacimento delle relative condizioni di accesso)
- valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della Politica di remunerazione ed incentivazione monitorando, in particolare, le informazioni aggregate relative ai sistemi di remunerazione e incentivazione del personale più rilevante per il Gruppo. In tale ambito, inoltre, riceve e analizza la reportistica di sintesi prodotta dalle funzioni aziendali competenti in merito ai provvedimenti strutturali e variabili adottati nei confronti del personale di Capogruppo e delle Società del Perimetro Diretto nonché ad ogni altra iniziativa rilevante;
- fornisce con cadenza annuale adeguato riscontro sull'attività svolta al Consiglio di Amministrazione e all'Assemblea dei soci;
- vigila direttamente sulla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione dei Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, in stretto raccordo con il Collegio Sindacale;
- collabora con gli altri Comitati interni al Consiglio di Amministrazione ed in particolare con il Comitato Rischi, incaricato di verificare che gli incentivi forniti dal sistema di remunerazione siano coerenti con il RAF/RAS ovvero tengano conto dei rischi, del capitale e della liquidità nonché con il Comitato ESG per gli aspetti connessi alla definizione di specifici obiettivi a valere sui sistemi incentivanti formalizzati;
- supporta il Consiglio di Amministrazione nell'analisi della neutralità delle politiche di remunerazione rispetto al genere e nella verifica del divario retributivo di genere (*gender pay gap*) e della sua evoluzione nel tempo, anche avvalendosi delle funzioni aziendali competenti;
- esamina per la Capogruppo, le Società del Perimetro Diretto e le Banche Affiliate la richiesta di variazione del limite per il rapporto tra la remunerazione variabile e fissa, ed esprime un parere al Consiglio di Amministrazione, fermi restando i vincoli previsti dalla normativa di riferimento;
- esamina, di concerto con il Comitato CIBA, le eventuali proposte motivate delle Banche Affiliate in gestione controllata in merito alla richiesta di erogazione del bonus pool, in linea con le previsioni contenute nell'ambito delle Politiche di Remunerazione e Incentivazione, ed esprime un parere al Consiglio di Amministrazione;
- assicura il coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti nel processo di elaborazione e controllo delle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione.

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.

Con riferimento alla Società di Gestione del Risparmio (SGR) appartenente al Gruppo, il Comitato, inoltre:

- esprime un giudizio competente e indipendente sulle politiche e prassi remunerative e sugli incentivi previsti per la gestione del rischio. In tale ambito valuta con particolare attenzione i meccanismi adottati per garantire che il sistema di remunerazione e incentivazione 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;
- riesamina formalmente, con il supporto dei Consiglieri Indipendenti della SGR e del Consigliere Delegato ai Controlli della SGR, una serie di ipotesi per verificare come il sistema

²⁹ Si precisa che le proposte in merito agli obiettivi di performance correlati alla componente variabile della remunerazione e al raggiungimento del Direttore Generale e dei Responsabili FAC sono formulate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione.

di remunerazione reagirà a eventi futuri, esterni e interni, e lo sottopone anche a test retrospettivi;

- riasamina la nomina di consulenti esterni per le remunerazioni che il Consiglio di Amministrazione può decidere di impiegare per ottenere pareri o sostegno.

Le Società del Gruppo non sono di norma dotate di un proprio Comitato Remunerazioni³⁰. 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, con il quale deve essere assicurato un adeguato coordinamento, in materia di politiche retributive e sistema incentivante:

- accerta, con il supporto della Funzione Risk Management, che gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione e incentivazione del Gruppo siano coerenti con i profili di rischio individuati nel RAF/RAS e con i livelli e le strategie della Banca in materia di requisiti di capitale, di liquidità ed obiettivi di redditività. In particolare, esprime un parere in merito a:
 - i meccanismi di accesso alla remunerazione variabile (cd. “cancelli” e meccanismo di aggiustamento del bonus pool) ex-ante e alla relativa consuntivazione;
 - la coerenza degli obiettivi individuali sottesi al sistema di incentivazione formalizzato di breve termine con la strategia di rischio del Gruppo, declinata nel RAF/RAS;
- esamina la proposta ricevuta per informativa in merito agli obiettivi di performance correlati alla componente variabile della remunerazione dei Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo della Capogruppo e al raggiungimento degli stessi e, se del caso, avanza eventuali osservazioni;
- partecipa per quanto di competenza al processo di identificazione del personale più rilevante (Material Risk Takers - MRTs) a livello consolidato per il Gruppo e, a livello individuale, per la Capogruppo e per le Società del Perimetro Diretto ivi comprese le eventuali esclusioni;
- supporta, su richiesta, il Comitato Remunerazioni nello svolgimento delle attività di sua competenza attinenti alle Politiche di remunerazione e incentivazione della Società di Gestione del Risparmio (SGR) appartenente al Gruppo con particolare riferimento alla definizione dei meccanismi di accesso alla remunerazione variabile (cd. “cancelli” e meccanismo di aggiustamento del bonus pool) ex-ante e alla relativa consuntivazione e alla definizione del paniere dei fondi funzionale al riconoscimento della remunerazione variabile in strumenti finanziari.

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 incentivante³¹, 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

³⁰ Quando non istituito, nelle società vigilate, le funzioni del Comitato Remunerazioni sono svolte dall'organo con funzione di supervisione strategica, in particolare con il contributo dei componenti indipendenti.

³¹ Anche attraverso la definizione degli indicatori di rischio da utilizzare per i meccanismi di correzione (ex ante/ex post).

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, nonché i criteri di identificazione degli MRTs siano coerenti con la normativa vigente esprimendo apposito parere formalizzato³².

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, predispone 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;
- elabora il documento standard di Politiche di remunerazione e incentivazione da trasmettere alle Banche Affiliate per le attività di personalizzazione e adozione delle politiche di remunerazione e dei modelli incentivanti coerenti con le Politiche di Gruppo e nel rispetto delle normative di riferimento e del principio di proporzionalità;
- 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;
- verifica periodicamente l'eventuale divario retributivo di genere e la sua evoluzione nel tempo e promuove le eventuali azioni correttive.

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 **Affari Societari** della Capogruppo fornisce 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 e per gli aspetti di rispettiva competenza svolgono i medesimi compiti delle Funzioni della Capogruppo con riferimento al processo di definizione e aggiornamento delle Politiche di remunerazione e incentivazione individuali.

³² 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.

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 di cui all'articolo 92, paragrafo 3 lettere a), b) e c) della direttiva CRD V (e ripresi nel 37° aggiornamento della Circolare Banca d'Italia 285 – Sezione 1, Paragrafo 6);
- i criteri qualitativi e quantitativi previsti specificatamente dal Regolamento delegato (UE) del 25 marzo 2021, n. 923 (*Regulatory Technical Standards on the criteria to identify all categories of staff whose professional activities have a material impact on the institutions' risk profile*).

Per quanto concerne la SGR si fa riferimento al Regolamento di attuazione degli articoli 4-undecies e 6, comma 1, lettere b) e c-bis), del TUF (provvedimento della Banca d'Italia del 5 dicembre 2019), più in particolare all'Allegato "Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione dei gestori", paragrafo 3 "Identificazione del "personale più rilevante".

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);
- effettuare il processo di identificazione del Personale più rilevante 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 (Capogruppo e Società del Perimetro Diretto) e per il Gruppo viene coordinato dalla Funzione Risorse Umane di Capogruppo coadiuvata dalla funzione Risk Management per l'adeguamento, di norma annuale, della metodologia di identificazione e per la predisposizione della proposta di perimetro a livello individuale (Capogruppo e Società del Perimetro Diretto) e per il Gruppo.

Le altre funzioni aziendali competenti (tra cui Compliance, Organizzazione, Governance e Supporto Organi) collaborano per quanto di competenza.

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, 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 fornite 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, in considerazione delle funzioni assegnate e del ruolo ricoperto nell'organizzazione aziendale secondo i criteri espressi nell'art. 92, paragrafo 3 lettere a) e b) della direttiva CRD V e, nell'art. 5 del Regolamento delegato (UE) n. 923/2021;
- quantitativi sulla base della remunerazione complessiva percepita nell'esercizio precedente secondo i criteri espressi nell'art. 92, paragrafo 3 lettera c) della direttiva CRD V e nell'art. 6 del Regolamento delegato (UE) n. 923/2021.

Per la SGR occorre far riferimento a quanto indicato all'interno dell'Allegato II del Regolamento di attuazione degli articoli 4-undecies e 6, comma 1, lettere b) e c-bis), del TUF (Provvedimento della Banca d'Italia del 5 dicembre 2019 come modificato il 23 dicembre 2022).

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 delle Disposizioni di Vigilanza e 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 disciplina, 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 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 (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 come modificato il 23 dicembre 2022);
- il **perimetro di Gruppo** del Personale più rilevante, identificando i membri del personale le cui attività professionali hanno un impatto sul profilo di rischio a livello di Gruppo, con riferimento ai Direttori Generali delle "unità aziendali rilevanti"³³ ovvero quelle in cui è stato

³³ Come indicato al Regolamento delegato n. 923/2021, articolo 1, par. 3 lettera a), si intendono le Società in cui è stato distribuito capitale interno che rappresenti almeno il 2% del capitale interno del Gruppo.

distribuito capitale interno che rappresenti almeno il 2% del capitale interno del Gruppo e, con riguardo a tali Società, coloro ai quali è stata attribuita una retribuzione complessiva pari o superiore a 500 000 € nell'esercizio finanziario precedente o per tale esercizio. Analogamente per le altre Società del Gruppo, la Capogruppo identifica altresì coloro ai quali è stata attribuita una retribuzione complessiva pari o superiore a 750 000 € nell'esercizio finanziario precedente o per tale esercizio.

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

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.

Ai fini dell'Identificazione del Personale Più Rilevante per il 2025, viene considerato il personale, la struttura organizzativa e le deleghe al 01 marzo 2025.

In particolare, gli esiti di tale processo sono stati formalizzati in un apposito documento che illustra i ruoli identificati a fronte di ciascun criterio preso in esame in base alla normativa di riferimento 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 l'esercizio precedente.

Il processo condotto nel 2025 ha portato all'identificazione dei seguenti perimetri:

- **Personale più rilevante a livello individuale** (Capogruppo, Banche e Società del Perimetro Diretto): sono stati individuati complessivamente 314 soggetti³⁴ (rispetto ai 319 soggetti identificati nel 2024). Il numero di soggetti identificati per la prima volta nel corso del 2025 è pari a 16. I soggetti rientranti nel presente perimetro possono essere suddivisi come segue:

Cluster	Iccrea Banca	BCC Leasing	Banca Sviluppo	BCC Financing	BCC R&P	Altre SPD	Totale
Membri del CdA	15	7	7	5	10 ³⁵	-	44
Alta Dirigenza ³⁶	11	-	-	-	-	-	11
Altro personale più rilevante	26	2	1	3	10	14	56
FAC	208	-	-	-	4	-	212
Totale	260	9	8	8	24	14	323

³⁴ 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.

³⁵ Il numero è comprensivo del Responsabile del Fondo Pensione e membro vacante del Consiglio di Amministrazione.

³⁶ Rientrano in tale perimetro il Direttore Generale, i Vice Direttori Generali, i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, il Chief Financial Officer, il Responsabile Area Attività Creditizie e Partecipate, Chief Information Officer, il Chief Business Officer e il Chief Operating Officer di Iccrea Banca.

- **Personale più rilevante a livello consolidato per il Gruppo:** sono stati individuati complessivamente 55 soggetti³⁷ (rispetto ai 52 soggetti identificati nel 2024). Il numero di soggetti identificati per la prima volta nel corso del 2025 è pari a 3. I soggetti rientranti nel presente perimetro possono essere suddivisi come segue:

Cluster	Iccrea Banca	BCC Leasing	Banca Sviluppo	BCC Financing	Altre SPD	BCC R&P	Banche Affiliate	Totale
Membri del CdA	15	-	-	-	-	-	-	15
Alta Dirigenza ³⁸	11	-	-	-	-	-	-	11
Altro personale più rilevante	17	1	-	-	1	-	9	28
FAC	1 ³⁹	-	-	-	-	-	-	1
Totale	44	1	-	-	1	-	9	55

4.5 Procedura di esclusione

La normativa prevede la possibilità di escludere soggetti individuati solo in applicazione dei criteri quantitativi, dal perimetro del Personale Più Rilevante, se l'ente stabilisce che le attività professionali del membro del personale non hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio⁴⁰. Qualora, al termine del processo di identificazione del personale più rilevante, fossero riscontrati dei casi di risorse identificate per criterio quantitativo per le quali si renda necessario avviare il processo di esclusione dal perimetro stesso tramite autorizzazione preventiva, dovrà essere utilizzato il procedimento amministrativo previsto, secondo quanto stabilito dalle Disposizioni Banca d'Italia.

Al fine di procedere con l'esclusione di tali soggetti dal perimetro del Personale più rilevante a livello individuale (Capogruppo e 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; inoltre è sottoposta alla procedura stabilita dalla Banca Centrale Europea, che prevede in accompagnamento all'istanza di autorizzazione

³⁷ Non sono stati individuati soggetti rientranti in più di una Società del Gruppo.

³⁸ Rientrano in tale perimetro il Direttore Generale, i Vice Direttori Generali, i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, il Chief Financial Officer, il Responsabile Area Attività Creditizie e Partecipate, Chief Information Officer, il Chief Business Officer e il Chief Operating Officer di Iccrea Banca.

³⁹ Si faccia riferimento al DPO in quanto i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo di Capogruppo (Chief Risk Officer, Chief Compliance Officer, Chief AMLO e Chief Audit Executive) sono nel cluster "Alta Dirigenza".

⁴⁰ Ossia quando si realizza una delle seguenti condizioni:

- a) il membro del personale o la categoria di personale esercita attività professionali e ha poteri solamente in un'unità operativa/aziendale che non è rilevante;
- b) le attività professionali del membro del personale o della categoria di personale non hanno un impatto significativo sul profilo di rischio di un'unità operativa/aziendale rilevante tenuto conto dei criteri di cui all'articolo 3 del Regolamento UE n. 923/2021.

preventiva la valutazione da parte dell'Internal Audit sul processo di individuazione e sulle relative risultanze, ivi compresa una valutazione sulle esclusioni. Per le società diverse dalla Capogruppo, l'eventuale istanza dovrà essere rappresentata alla Vigilanza per il tramite della Capogruppo.

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 condotto per il 2025 a livello individuale (Capogruppo e Società del Perimetro Diretto) e a livello consolidato per il Gruppo non ha portato all'esclusione da tale perimetro di soggetti da sottoporre all'approvazione dell'Autorità competente.

5. SISTEMA DI REMUNERAZIONE DEGLI ORGANI AZIENDALI

Il sistema di remunerazione degli Organi Aziendali⁴¹ si fonda sul rispetto della vigente normativa, ivi comprese le Disposizioni di Vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche⁴² e si ispira ai principi cooperativi della mutualità senza fini di speculazione privata. I compensi⁴³ 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 fisso⁴⁴ stabilito dall'Assemblea dei Soci⁴⁵ nonché del rimborso delle spese effettivamente sostenute per l'espletamento delle loro funzioni;
- non sono destinatari di remunerazione variabile⁴⁶;
- dispongono di una polizza assicurativa "infortuni" e di una polizza assicurativa "responsabilità civile" e di eventuali ulteriori benefit/ prestazioni assistenziali stabiliti dall'Assemblea o dal Consiglio di Amministrazione su mandato dell'Assemblea che ne definisce le linee essenziali. L'Assemblea può stabilire, inoltre, il riconoscimento di ulteriori polizze assicurative in favore degli Amministratori al verificarsi di circostanze / eventi di natura straordinaria (es. polizza sanitaria a copertura del rischio pandemico).

Gli Amministratori che ricoprono ruoli esecutivi⁴⁷, inoltre, possono essere destinatari di un ulteriore compenso fisso stabilito dall'Assemblea o dal Consiglio di Amministrazione⁴⁸.

Ai sensi dell'art. 2389 c.c., il Consiglio di Amministrazione - su proposta del Comitato Remunerazioni, laddove istituito, e sentito il parere del Collegio Sindacale - stabilisce, nel rispetto delle deliberazioni assunte in materia dall'Assemblea, il compenso⁴⁹ degli Amministratori

⁴¹ Ai sensi del Regolamento del Gruppo Iccrea si intende l'insieme costituito dal Consiglio di Amministrazione/ Amministratore Unico e dal Collegio Sindacale/Sindaco Unico.

⁴² Circolare n.285/2013 - Capitolo Primo, Titolo IV, Parte Prima.

⁴³ I compensi destinati agli Amministratori/Sindaci sono definiti come importi annui e, in caso di durata dell'incarico inferiore ai 12 mesi, vengono riconosciuti pro quota in base ai mesi di effettiva permanenza nell'incarico.

⁴⁴ 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).

⁴⁵ Il compenso destinato agli Amministratori delle Società del Perimetro Diretto è determinato dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo su proposta del Comitato Remunerazioni e viene sottoposto per approvazione all'Assemblea di ciascuna Società.

⁴⁶ Fanno eventualmente eccezione i membri del Consiglio di Amministrazione di Società estere del Gruppo purché gli stessi non ricoprano cariche nelle Banche Affiliate o siano dipendenti di società del Gruppo BCC Iccrea, in virtù dell'attività caratteristica della Società e delle prassi retributive del mercato di riferimento.

⁴⁷ 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"

⁴⁸ Per le sole cariche statutariamente previste.

⁴⁹ Qualora ritenuto opportuno, il Consiglio di Amministrazione può prevedere, per gli amministratori investiti di particolari cariche, il riconoscimento di gettoni di presenza in alternativa al riconoscimento di un compenso fisso.

investiti di particolari cariche⁵⁰ 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.

5.2 Collegio Sindacale

I membri del Collegio Sindacale:

- sono destinatari di un compenso fisso⁵¹ stabilito dall'Assemblea dei Soci⁵² per l'intera durata del loro incarico nonché del rimborso delle spese effettivamente sostenute per l'espletamento delle loro funzioni;
- non sono destinatari di remunerazione variabile;
- dispongono di una polizza assicurativa "infortuni" e di una polizza assicurativa "responsabilità civile" e di eventuali ulteriori benefit/ prestazioni assistenziali stabiliti dall'Assemblea o dal Consiglio di Amministrazione su mandato dell'Assemblea che ne definisce le linee essenziali. L'Assemblea può stabilire, inoltre, il riconoscimento di ulteriori polizze assicurative in favore dei Sindaci al verificarsi di circostanze / eventi di natura straordinaria (es. polizza sanitaria a copertura del rischio pandemico).

Le Banche e le Società del Gruppo che hanno scelto di conferire al Collegio Sindacale il ruolo di Organismo di Vigilanza (di seguito anche "OdV") ex D.lgs. 231/2001 riconoscono ai membri del Collegio Sindacale una maggiorazione del compenso stabilita dall'Assemblea per lo svolgimento delle funzioni del citato Organismo.

Le Banche e 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. Nell'ipotesi in cui uno dei sindaci partecipi come membro dell'OdV, quest'ultimo è destinatario di una maggiorazione del compenso stabilita dall'Assemblea.

In ogni caso, 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.

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 e delle Banche del Perimetro Diretto. Per quanto concerne le Banche Affiliate, invece, si rinvia alle Politiche di remunerazione e incentivazione individuali.

Per quanto concerne la Società di Gestione del Risparmio, si rinvia alle Politiche di remunerazione e incentivazione della Società.

⁵⁰ Con riguardo alla Capogruppo, considerato quanto previsto dallo Statuto (artt. 26.2, lett. q) e 26.7), rientrano in tale perimetro i membri dei Comitati Endoconsiliari nonché gli Amministratori destinatari di specifiche deleghe o incarichi previsti da normative esterne (es. l'Amministratore responsabile per l'antiriciclaggio e l'Amministratore responsabile per la data governance).

⁵¹ Con particolare riferimento alle Banche Affiliate, l'Assemblea dei Soci può prevedere di riconoscere ai Sindaci un gettone di presenza in aggiunta al compenso fisso.

⁵² Il compenso destinato ai Sindaci delle Società del Perimetro Diretto è determinato dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo su proposta del Comitato Remunerazioni e viene sottoposto per approvazione all'Assemblea di ciascuna società.

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 adottato un "Sistema di Banding"⁵³ 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 scelta dalla Capogruppo 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 è 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, per i diversi cluster individuati.

6.1 Struttura della remunerazione

Per "remunerazione" ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza si intende: *"ogni forma di pagamento o beneficio, incluse eventuali componenti accessorie (c.d. allowances), corrisposto, direttamente o indirettamente, in contanti, strumenti finanziari o servizi o beni in natura (fringe benefits), in cambio delle prestazioni di lavoro o dei servizi professionali resi dal personale alla banca o ad altre società del gruppo bancario. Possono non rilevare i pagamenti o i benefici marginali⁵⁴, accordati al personale su base non discrezionale, che rientrano in una politica generale della banca e che non producono effetti sul piano degli incentivi all'assunzione o al controllo dei rischi".*

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

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

6.1.1 Componente fissa 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 (CCNL), 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

⁵³ Il Sistema di Banding consente un'aggregazione di ruoli considerati analoghi per complessità organizzativa, tipologia di influenza, impatto sui risultati, che pertanto possono essere assimilabili da un punto di vista gestionale.

⁵⁴ Rientrano pertanto nell'ambito dei cd. "benefici marginali" le speciali erogazioni, riconosciute a tutto il personale in occasione di ricorrenze o fatti straordinari (es. anniversario della BCC etc.) di importo contenuto. La quantificazione dell'importo contenuto potrebbe essere desumibile, ad esempio, da quanto contenuto in altre fonti (sia di natura normativa, es. fiscale, sia di natura contrattuale). Al riguardo la Funzione Risk Management è interessata per le valutazioni sul piano dell'assunzione e valutazione dei rischi.

mercato in relazione ai compensi riconosciuti dalle altre banche, avvalendosi anche della collaborazione di primarie società di consulenza;

- **Benefit ricorrenti:** sono forme di retribuzione (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, anche in natura, in coerenza con la normativa interna tempo per tempo vigente.

Si intendono ricompresi nella remunerazione fissa anche eventuali **trattamenti indennitari** (cd. allowances) strettamente correlati al 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 della direttiva 2014/91/UE (c.d. UCITS V) e 2011/61/UE (c.d. AIFMD).

6.1.3 Welfare aziendale

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

Sono utilizzati a questo fine anche i premi di produttività e/o risultato conseguenti a contratti integrativi aziendali destinati a 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, ottenere un miglioramento del potere di acquisto della retribuzione complessiva, grazie alle agevolazioni fiscali e contributive che la legge riconosce, nonché aumentare l'engagement delle risorse.

Il Gruppo si riserva la facoltà di adottare specifici piani/strumenti di Welfare dedicati alla popolazione dirigenziale e/o a categorie omogenee di personale.

Il Welfare aziendale, ai fini del calcolo del rapporto tra variabile e fisso, segue la forma originaria dell'istituto retributivo così come derivante dal quadro normativo tempo per tempo vigente. I criteri possono essere diversi purché siano oggettivi e assicurino l'implementazione di un Piano con uno scopo sociale nei riguardi delle categorie individuate. Il piano Welfare è considerato Remunerazione Fissa quando:

- è determinato sulla base di criteri non discrezionali e trasparenti nella determinazione dell'importo;

- è mantenuto per un periodo di tempo stabilito (anche se non in via permanente) e per tale periodo ha natura vincolante e irrevocabile;
- non offre incentivi all'assunzione di rischi.

6.2 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 il Personale più rilevante con l'esclusione delle Funzioni Aziendali di Controllo (FAC).

Per il personale più rilevante appartenente alle FAC, infatti, il rapporto tra la componente variabile e fissa non può superare il limite di un terzo, in coerenza con quanto previsto dalla normativa di riferimento.

Per le Banche Affiliate in caso di remunerazione variabile incentivante di breve termine superiore al 60% della Remunerazione Annuale Lorda è necessario attivare il processo autorizzativo che prevede la preventiva autorizzazione da parte del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo previo parere del Comitato Remunerazioni.

Inoltre, la componente variabile, se presente, è contenuta per tutto il personale delle funzioni aziendali di controllo e della funzione risorse umane e, ove presente, per il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari previsto dall'articolo 154-bis del TUF.

In ogni caso il rapporto tra la componente fissa e quella variabile è opportunamente bilanciato, puntualmente determinato e attentamente valutato.

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 6.6) inclusi i pagamenti riconosciuti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro, salvo eventuali deroghe previste dal quadro normativo di riferimento.

6.3 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 è in ogni caso contenuta nel limite dell'1:1 previsto per il personale più rilevante. Inoltre, la componente variabile, se presente, è contenuta per tutto il personale delle funzioni aziendali di controllo e della funzione risorse umane e, ove presente, per il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari previsto dall'articolo 154-bis del TUF.

I meccanismi di incentivazione, se presenti, sono coerenti con i compiti assegnati e indipendenti dai risultati conseguiti dalle aree soggette a controllo; sono evitati bonus collegati ai risultati economici. È invece ammissibile subordinare l'attribuzione della parte variabile a obiettivi di sostenibilità aziendale (es. contenimento dei costi; rafforzamento del capitale) a condizione che ciò non sia fonte di possibili conflitti di interesse.

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

I. Dirigenti

a. Sistema incentivante formalizzato di breve termine di tipo Management By Objective

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). Tale forma è alternativa al sistema premiale di cui al punto successivo. 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 di volta in volta identificati, nonché nel rispetto degli obblighi derivanti da specifiche pattuizioni individuali. Il funzionamento di tale sistema incentivante formalizzato prevede la definizione di una scheda di obiettivi⁵⁵ individuali per ciascun destinatario. Tali obiettivi presentano le seguenti caratteristiche:

- sono di natura quantitativa e qualitativa⁵⁶;
- sono legati a parametri di performance della Società e/o del Gruppo, finanziari e non finanziari inclusi quelli di sostenibilità come da relativo Piano;
- sono definiti in coerenza con quanto previsto dai piani strategici e dai budget delle Società di appartenenza e del Gruppo nel suo complesso⁵⁷.

Con riguardo al Personale Più Rilevante di Gruppo, la Capogruppo può definire degli obiettivi individuali a valere sulle singole schede.

L'effettiva erogazione della componente variabile della remunerazione legata a tale sistema incentivante 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 rientri nel perimetro del Personale più rilevante si applicano anche le regole descritte al Paragrafo 6.3.3.

b. Sistema Premiale ex Art. 18 CCNL Dirigenti

⁵⁵ 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.

⁵⁶ 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 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.

⁵⁷ 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.

In conformità con quanto previsto dall'articolo 18 del CCNL Dirigenti, è possibile prevedere per il Direttore Generale e per i Dirigenti, in alternativa al Sistema incentivante formalizzato di breve termine di tipo Management By Objective (di cui al precedente punto I.a), l'erogazione di premi sulla base dei risultati aziendali conseguiti nonché dell'apporto individuale del singolo destinatario, 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 e all'apporto individuale.

Per Iccrea Banca e le Società del Perimetro Diretto tale premio è direttamente connesso ai risultati del processo annuale di valutazione professionale⁵⁸.

Il valore da corrispondere ai sensi dell'Art.18 è calcolato in base al "giudizio di sintesi"⁵⁹ della valutazione professionale riferita all'anno di competenza.

In particolare, per coloro i quali raggiungono un "giudizio di sintesi" pari a 5, il valore da corrispondere è calcolato come la media tra il Valore di Produttività Aziendale (VAP) previsto per la categoria dei quadri direttivi di IV livello e la target opportunity più bassa prevista per i beneficiari del sistema MBO (cd. "premio massimo"). Per coloro i quali ottengono un "giudizio di sintesi" inferiore è prevista la seguente scala parametrica:

- Valutazione pari a 4: 75% del premio massimo
- Valutazione pari a 3: 50% del premio massimo
- Valutazione inferiore a 3: nessun pagamento

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; l'effettiva erogazione di tale componente variabile viene eventualmente effettuata a seguito dell'approvazione del bilancio consolidato. 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.

II. Aree Professionali e Quadri Direttivi

a. Sistema incentivante formalizzato di breve termine di tipo Management By Objective (ex Art. 50 CCNL APQD)

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). Tale forma è alternativa al sistema premiale di cui al punto successivo. 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 di volta in volta identificati, nonché nel rispetto degli obblighi derivanti da specifiche pattuizioni individuali⁶⁰.

⁵⁸ Si faccia riferimento al giudizio di sintesi composto sia dalla valutazione degli obiettivi che delle capacità

⁵⁹ Tale giudizio è espresso su una scala da 1 a 5.

⁶⁰ Si rimanda altresì alle previsioni dell'art 50 CCNL APQD per quanto concerne le eventuali informative alle organizzazioni sindacali.

Il funzionamento di tale sistema incentivante formalizzato prevede la definizione di una scheda di obiettivi⁶¹ individuali per ciascun destinatario. Tali obiettivi presentano le seguenti caratteristiche:

- sono di natura quantitativa e qualitativa⁶²;
- sono legati a parametri di performance della Società e/o del Gruppo, finanziari e non finanziari inclusi quelli di sostenibilità come da relativo Piano;
- sono definiti in coerenza con quanto previsto dai piani strategici e dai budget delle Società di appartenenza e del Gruppo nel suo complesso⁶³.

Con riguardo alla Personale Più Rilevante di Gruppo, la Capogruppo può definire degli obiettivi individuali a valere sulle singole schede.

L'effettiva erogazione della componente variabile della remunerazione legata a tale sistema incentivante 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 fattori⁶⁴:

- 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 consentito 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 rientri nel perimetro del Personale più rilevante si applicano anche le regole descritte al Paragrafo 6.3.3.

b. Sistemi Incentivanti formalizzati Collettivi (ex Art. 50 CCNL APQD)

Sistemi Incentivanti formalizzati ex Art 50 del CCNL per Quadri Direttivi e Aree Professionali la cui partecipazione e connesse regole di funzionamento sono definite sulla base di appositi Regolamenti Interni. Tali sistemi, rivolti a gruppi omogenei di posizioni lavorative, devono essere

⁶¹ 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.

⁶² 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 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.

⁶³ 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.

⁶⁴ Si faccia altresì riferimento alle condizioni ostantive per l'attivazione di tali sistemi come previsto dall'Art. 50 del CCNL per i QQDD e le AAPP.

tali da non determinare duplicazioni con gli altri sistemi incentivanti di breve termine formalizzati di tipo MBO (di cui al precedente punto II.a)⁶⁵.

La società, nell'ambito di appositi Regolamenti Interni, stabilisce l'ammontare globale, i criteri di attribuzione ed i tempi di corresponsione per gruppi omogenei di posizioni lavorative in relazione agli obiettivi (ad esempio settori aziendali quali strutture centrali o di rete, determinate unità operative aventi caratteristiche omogenee). Nella determinazione dei premi, la società deve tener conto del personale che, in relazione alle mansioni svolte, fornisce contributi indiretti al raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati⁶⁶.

L'effettiva erogazione della componente variabile della remunerazione legata a sistemi di incentivazione formalizzati viene 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 fattori⁶⁷:

- rispetto delle **condizioni di accesso** a livello di Gruppo/Singola Entità, come descritto nel Paragrafo 6.3.2;
- raggiungimento degli **obiettivi specifici** come definiti nell'ambito degli specifici Regolamenti Interni.

Qualora il destinatario di tali sistemi incentivanti rientri nel perimetro del Personale più rilevante si applicano anche le regole descritte al Paragrafo 6.3.3⁶⁸.

B. Erogazioni di natura discrezionale e non continuativa (UNA TANTUM)

Meccanismo di incentivazione non previsto per i dipendenti destinatari di un sistema formalizzato MBO e di un sistema premiale ex art.18 CCNL Dirigenti nonché, di norma, per quelli destinatari di altri Sistemi Incentivanti formalizzati Collettivi (ex Art. 50 CCNL APQD).

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, 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 allocato 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 i sistemi di valutazione professionale adottati e con le indicazioni fornite dalla Funzione Risorse Umane ed è soggetto a regole di distribuzione preventivamente definite dal Consiglio di Amministrazione (es. % o importo di massima erogazione per ciascun percettore etc.). 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

⁶⁵ Si rimanda altresì alle previsioni dell'art. 50 CCNL APQD per quanto concerne le eventuali informative alle organizzazioni sindacali.

⁶⁶ Gli elementi citati - che devono risultare oggettivi e trasparenti – sono oggetto di informazione, prima della loro applicazione, agli stipulanti organismi sindacali aziendali ovvero in mancanza agli organismi sindacali locali.

⁶⁷ Si faccia altresì riferimento alle condizioni ostantive per l'attivazione di tali sistemi come previsto dall'Art. 50 del CCNL per i QQDD e le AAPP.

⁶⁸ Si precisa che, nell'ambito degli specifici Regolamenti Interni di cui al presente paragrafo potrà altresì essere prevista l'applicazione di discipline di riferimento più stringenti rispetto a quanto previsto nel paragrafo 6.3.3.

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.

C. Ulteriori componenti incentivanti

Meccanismo di incentivazione facoltativo, ancorato al buon esito di progettualità di particolare rilevanza che trovano nel corso dell'anno di competenza il loro svolgimento oppure a prestazioni e impegni di carattere straordinario richiesti al personale in relazione a circostanze contingenti. Tale meccanismo di incentivazione può altresì essere previsto per il personale destinatario di altri sistemi di remunerazione variabile incentivante.

Tali progettualità devono essere puntualmente identificate e correlate a obiettivi dal Consiglio di Amministrazione e opportunamente motivate, unitamente alle modalità di rendicontazione delle stesse. Si precisa che tali obiettivi devono essere quali – quantitativi e agevolmente misurabili.

I potenziali destinatari e le connesse regole di distribuzione devono altresì essere preventivamente disciplinati (es. % o importo di massima erogazione per ciascun percettore / categoria di percettore etc.).

L'erogazione di tale componente 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 di tale componente 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 Pool⁶⁹ 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.

Di norma esso è:

- stanziato a livello individuale da ogni Legal Entity;
- suddiviso nelle diverse componenti in particolare:
 - Sistemi incentivanti formalizzati di breve termine (MBO, ex Art. 50);
 - Sistema premiale ex Art. 18 CCNL Dirigenti;
 - Una Tantum;
 - Eventuali ulteriori componenti incentivanti.

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. Il Bonus Pool

⁶⁹ Nella definizione del Bonus Pool sono escluse le altre forme di remunerazione variabile come definite nel Paragrafo 6.5 e 6.6.

effettivamente disponibile è altresì vincolato al cd. “Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool”.

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 sottoposti 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 dei Cancelli di anno in anno definiti. Con esclusivo riguardo alla componente *deferred* dei piani relativi ad esercizi precedenti, non rileva l'applicazione del Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool.

Si riportano di seguito i Cancelli definiti per l'esercizio 2025⁷⁰:

1) Condizioni di attivazione a livello di Gruppo (cd. Cancelli 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 Perimetro Diretto Iccrea (cd. Cancelli PDI):

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

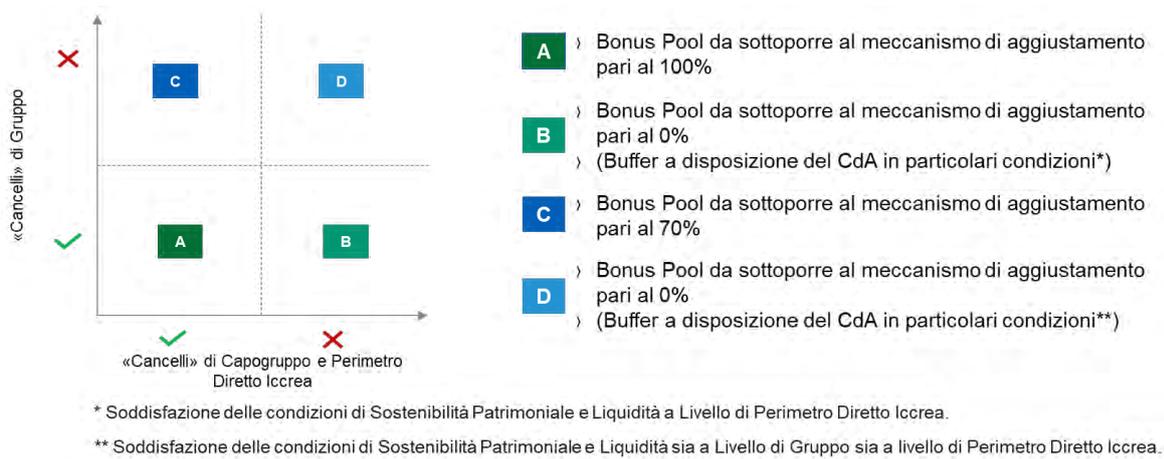
3) Condizioni di attivazione a livello di Banca Affiliata (cd. Cancelli BCC): Esito del processo di Early Warning System (EWS)⁷¹. Tale processo permette di segnalare le Banche che sono in buone, medie o cattive condizioni (rispettivamente verde, giallo, rosso) in funzione dei parametri di rischiosità monitorati dalla funzione Risk Management di Gruppo.

6.3.2.1 Interazione tra Cancelli di Gruppo e Cancelli di Perimetro Diretto Iccrea

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

⁷⁰ 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.

⁷¹ “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.



- **Quadrante A:** in caso di apertura di tutti i Cancelli a livello di Gruppo e di tutti i Cancelli a livello di Perimetro Diretto Iccrea il Bonus Pool da sottoporre al Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool è pari al 100%.
- **Quadrante B:** in caso di apertura di tutti i Cancelli a livello di Gruppo e mancata apertura anche di uno solo dei Cancelli a livello di Perimetro Diretto Iccrea il Bonus Pool si azzerà. In tale circostanza, il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, sentiti i Comitati endoconsiliari (Rischi e Remunerazioni), potrà valutare di prevedere un buffer⁷² fino al massimo del 30% del Bonus Pool da riconoscere alla Capogruppo e alle Società del Perimetro Diretto in base al contributo fornito dalla Società ai risultati consolidati di Gruppo⁷³. Tale buffer potrà essere deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel solo caso in cui le condizioni di liquidità e solidità patrimoniale a livello di Perimetro Diretto Iccrea siano soddisfatte.
- **Quadrante C:** in caso di mancata apertura di anche uno solo dei cancelli a livello di Gruppo e di apertura di tutti i Cancelli a livello di Perimetro Diretto Iccrea il Bonus Pool da sottoporre al Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool è decurtato del 30% e, pertanto, è pari al 70%.
- **Quadrante D:** in caso di mancata apertura di anche uno solo dei Cancelli a livello di Gruppo e anche di uno solo dei Cancelli a livello di Perimetro Diretto Iccrea il Bonus Pool si azzerà. In tale circostanza, il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, sentiti i Comitati endoconsiliari (Rischi e Remunerazioni), potrà valutare di prevedere un buffer⁷⁴ fino al massimo del 30% del Bonus Pool da riconoscere alla Capogruppo e alle Società del Perimetro Diretto in base al contributo fornito dalla Società ai risultati consolidati di Gruppo⁷⁵. Tale buffer potrà essere deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel solo caso in cui sia le condizioni di liquidità e solidità patrimoniale a livello di Gruppo siano soddisfatte sia le condizioni di liquidità e solidità patrimoniale a livello di Perimetro Diretto Iccrea siano soddisfatte.

Nel caso di apertura di tutti i Cancelli a livello di Gruppo e di tutti i Cancelli a livello di Perimetro Diretto Iccrea (A) nonché nel caso di mancata apertura di anche uno solo dei cancelli a livello di Gruppo e di apertura di tutti i Cancelli a livello di Perimetro Diretto Iccrea (C) si faccia riferimento a quanto previsto al Paragrafo 6.3.2.3 “Meccanismi di aggiustamento del Bonus Pool”.

⁷² Il Consiglio di Amministrazione nell’ambito della delibera di definizione del buffer definisce il perimetro della popolazione beneficiaria esplicitando le motivazioni sottese alla deliberazione potendo includere altresì il personale più rilevante.

⁷³ L’utilizzo di tale buffer è consentito principalmente per manovre gestionali finalizzate a logiche di retention e per il riconoscimento di importi premiali.

⁷⁴ Il Consiglio di Amministrazione nell’ambito della delibera di definizione del buffer definisce il perimetro della popolazione beneficiaria esplicitando le motivazioni sottese alla deliberazione potendo includere altresì il personale più rilevante.

⁷⁵ L’utilizzo di tale buffer è consentito principalmente per manovre gestionali finalizzate a logiche di retention e per il riconoscimento di importi premiali.

6.3.2.2 Interazione tra Cancelli di Gruppo e Cancelli 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 BCC⁷⁶.

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:



* Soddissfazione delle condizioni di Sostenibilità Patrimoniale e Liquidità a Livello di Gruppo

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”**: il Bonus Pool da sottoporre al Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool è pari al **100%**;
- **BCC “gialla”**: il Bonus Pool da sottoporre al Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool è 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**⁷⁷ fino al massimo del 30% del Bonus Pool, previa autorizzazione del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo⁷⁸.

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

- **BCC “verde”**: il Bonus Pool da sottoporre al Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool è pari al **70%**;
- **BCC “gialla”**: il Bonus Pool da sottoporre al Meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool è 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**⁷⁹ fino al massimo del 30% del Bonus Pool, previa approvazione del Consiglio di Amministrazione della

⁷⁶ Si faccia riferimento alla classificazione EWS al 31.12 dell'anno di competenza.

⁷⁷ Il Consiglio di Amministrazione nell'ambito della delibera di definizione del buffer definisce il perimetro della popolazione beneficiaria esplicitando le motivazioni sottese alla deliberazione potendo includere altresì il personale più rilevante.

⁷⁸ 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 CIBA e del Comitato Remunerazioni per quanto di competenza.

⁷⁹ Il Consiglio di Amministrazione nell'ambito della delibera di definizione del buffer definisce il perimetro della popolazione beneficiaria esplicitando le motivazioni sottese alla deliberazione potendo includere altresì il personale più rilevante.

Capogruppo⁸⁰. Tale buffer potrà essere deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel solo caso in cui almeno le condizioni di liquidità e solidità patrimoniale a livello di Gruppo siano soddisfatte.

Nel caso di BCC “verde” e BCC “gialla” si faccia riferimento a quanto previsto al Paragrafo 6.3.2.3 “Meccanismi di aggiustamento del Bonus Pool”.

6.3.2.3 Meccanismi 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 RORAC a consuntivo rispetto ai dati di budget, come di seguito rappresentato⁸¹.

A. Personale appartenente alle Funzioni Aziendali di Controllo:

<ul style="list-style-type: none"> RORAC di Budget ≥ 0 (RORAC Bdg = “X%”) 		<ul style="list-style-type: none"> RORAC di Budget < 0 (RORAC Bdg = “- X%”, dove $X>0$) 	
CONDIZIONE	QUOTA BONUS POOL	CONDIZIONE ⁸²	QUOTA BONUS POOL
RORAC realizzato > 0	100% Bonus pool disponibile Condizione ON/OFF	RORAC realizzato $\geq 1,1 \times$ RORAC budget	100% Bonus pool disponibile Condizione ON/OFF
RORAC realizzato ≤ 0	0% Bonus pool disponibile Condizione ON/OFF	RORAC realizzato $< 1,1 \times$ RORAC budget	0% Bonus pool disponibile Condizione ON/OFF

⁸⁰ 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 CIBA e del Comitato Remunerazioni per quanto di competenza

⁸¹ Si faccia riferimento al RORAC aggregato a livello di Perimetro Diretto Iccrea per la Capogruppo e le singole Società del Perimetro Diretto mentre al RORAC individuale per le singole Banche Affiliate.

Nel caso di RORAC di budget pari a zero, il Consiglio di Amministrazione, in sede di approvazione del budget, definisce il valore soglia utile per l’applicazione del meccanismo di aggiustamento del Bonus Pool.

⁸² Per maggiore chiarezza, si fornisce un esempio sul funzionamento del meccanismo di aggiustamento in presenza di un RORAC di budget negativo pari a “-2,0%”.

Per il personale appartenente alle FAC:

- se RORAC realizzato maggiore o uguale a -2,2% (es. -1,9%), il Bonus Pool è completamente disponibile
- se RORAC realizzato minore di -2,2% (es. -2,5%), il Bonus Pool è azzerato.

Per il restante personale:

- se RORAC realizzato maggiore o uguale a -2,0% (es. -1,9%), il Bonus Pool è completamente disponibile
- se RORAC realizzato è compreso tra -2,2% e -2,0% il Bonus Pool è disponibile al 60%
- se RORAC realizzato minore di -2,2% (es. -2,5%), il Bonus Pool è azzerato.

B. Restante Personale:

RORAC di Budget ≥ 0 (RORAC Bdg = "X%")		RORAC di Budget < 0 (RORAC Bdg = "- X%", dove $X > 0$)	
CONDIZIONE	QUOTA BONUS POOL	CONDIZIONE ⁸³	QUOTA BONUS POOL
RORAC realizzato $\geq 110\%$ RORAC budget	100% Bonus Pool disponibile ⁸⁴	RORAC realizzato \geq RORAC budget	100% Bonus Pool disponibile
$80\% \leq$ RORAC realizzato $< 110\%$ RORAC budget	100% Bonus Pool disponibile	$1,1 \times$ RORAC budget \leq RORAC realizzato $<$ RORAC budget	60% Bonus Pool disponibile
$50\% \leq$ RORAC realizzato $< 80\%$ RORAC budget	60% Bonus Pool disponibile	RORAC realizzato $<$ $1,1 \times$ RORAC budget	0% Bonus Pool disponibile
RORAC realizzato $< 50\%$ RORAC budget	0% Bonus pool disponibile		

Nel caso di azzeramento del Bonus Pool o di riduzione al di sotto del 30% dello stesso per effetto del meccanismo di aggiustamento di cui sopra:

- **per la Capogruppo e le società del Perimetro Diretto:** il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, sentiti i Comitati endoconsiliari (Rischi e Remunerazioni), potrà valutare di prevedere un buffer fino al raggiungimento massimo del 30% del Bonus Pool, da riconoscere alle Società del Perimetro Diretto che hanno ottenuto performance migliorative⁸⁵. Tale buffer potrà essere deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel solo caso in cui sia le condizioni di liquidità e solidità patrimoniale a livello di Gruppo sia le condizioni di liquidità e solidità patrimoniale a livello di Perimetro Diretto Iccrea siano soddisfatte⁸⁶.
- **per le Banche Affiliate:** il Consiglio di Amministrazione della Banca Affiliata ha la possibilità di utilizzare un buffer fino al raggiungimento massimo del 30% del Bonus Pool⁸⁷. Tale facoltà è subordinata al parere preventivo della Funzione Risk Management della Banca. Si precisa

⁸³ Per maggiore chiarezza, si fornisce un esempio sul funzionamento del meccanismo di aggiustamento in presenza di un RORAC di budget negativo pari a "-2,0%".

Per il personale appartenente alle FAC:

- se RORAC realizzato maggiore o uguale a -2,2% (es. -1,9%), il Bonus Pool è completamente disponibile

- se RORAC realizzato minore di -2,2% (es. -2,5%), il Bonus Pool è azzerato.

Per il restante personale:

- se RORAC realizzato maggiore o uguale a -2,0% (es. -1,9%), il Bonus Pool è completamente disponibile

- se RORAC realizzato è compreso tra -2,2% e -2,0% il Bonus Pool è disponibile al 60%

- se RORAC realizzato minore di -2,2% (es. -2,5%), il Bonus Pool è azzerato.

⁸⁴ Fatta salva la discrezionalità del Consiglio di Amministrazione di definire un ulteriore buffer massimo del 20% del Bonus Pool (per tutta la popolazione).

⁸⁵ L'utilizzo di tale buffer è consentito principalmente per manovre gestionali finalizzate a logiche di retention e per il riconoscimento di importi premiali.

⁸⁶ Il Consiglio di Amministrazione nell'ambito della delibera di definizione del buffer definisce il perimetro della popolazione beneficiaria esplicitando le motivazioni sottese alla deliberazione potendo includere altresì il personale più rilevante.

⁸⁷ L'utilizzo di tale buffer è consentito principalmente per manovre gestionali finalizzate a logiche di retention e per il riconoscimento di importi premiali.

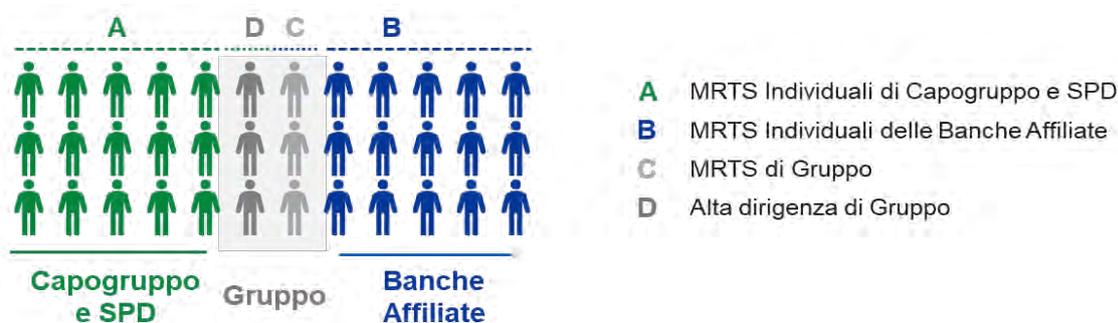
che, tale buffer potrà essere deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel solo caso in cui almeno le condizioni di liquidità e solidità patrimoniale a livello di Gruppo siano soddisfatte⁸⁸.

Si precisa che la possibilità di accesso al Bonus Pool in caso di RORAC di budget negativo è concesso esclusivamente in situazioni di turnaround o start-up⁸⁹ che comunque non devono essere superiori a 3 esercizi consecutivi. Qualora siano superati tali limiti temporali, il Bonus Pool è automaticamente azzerato. È fatta salva la possibilità da parte del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo e delle Banche Affiliate di ricorrere ad un buffer per tutta la popolazione aziendale (fino al raggiungimento massimo del 30% del Bonus Pool), secondo le modalità sopra descritte.

Il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo per la Capogruppo e per le Società del Perimetro Diretto nonché il Consiglio di Amministrazione di ciascuna Banca Affiliata, – indipendentemente dall’apertura cancelli – **può decurtare il «bonus pool» disponibile** per tenere conto di eventi straordinari che indeboliscono la solidità aziendale, in termini di patrimonio e liquidità, con effetto sull’intera popolazione aziendale oppure su una parte di essa per garantire meccanismi di equità interna (es. solo non-FAC, solo FAC, solo Capogruppo, etc.) o di eventuali indicazioni dell’Autorità di Vigilanza.

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 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**).

La Capogruppo, in ottemperanza a quanto previsto dalle disposizioni vigenti, stabilisce che quando la remunerazione variabile annua assegnata al membro del personale non supera €

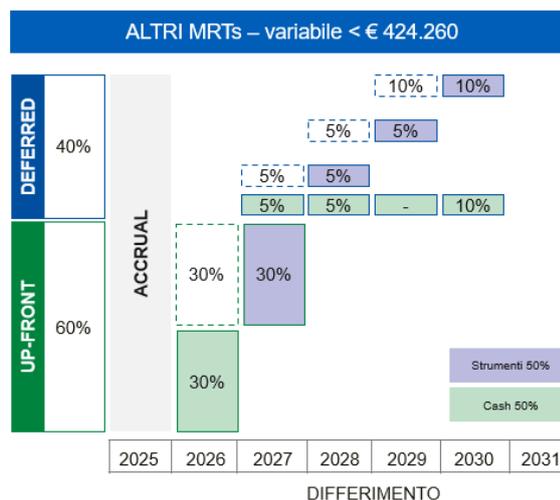
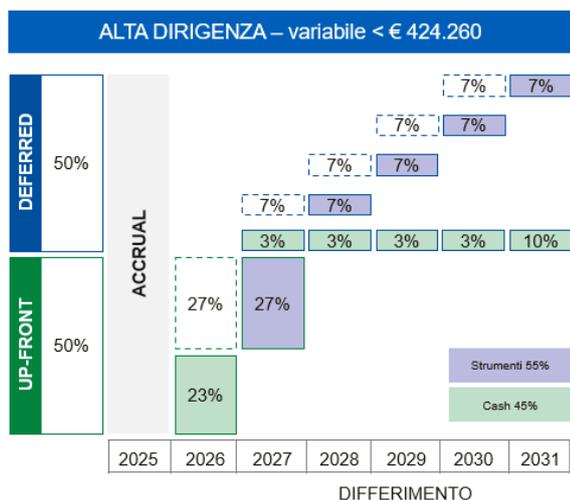
⁸⁸ Il Consiglio di Amministrazione nell’ambito della delibera di definizione del buffer definisce il perimetro della popolazione beneficiaria esplicitando le motivazioni sottese alla deliberazione potendo includere altresì il personale più rilevante.

⁸⁹ A titolo esemplificativo si faccia riferimento alle fusioni tra Banche, riorganizzazioni e/o ristrutturazioni aziendali.

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).

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**:

I. Personale Più Rilevante individuale di Capogruppo, Società del perimetro diretto, Banche Affiliate diverse da quelle di minori dimensioni, nonché Personale più rilevante di Gruppo:



Per il **Personale più rilevante che rientra nel perimetro dell'“Alta Dirigenza del Gruppo”⁹⁰ con remunerazione variabile inferiore a € 424.260:**

- 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.

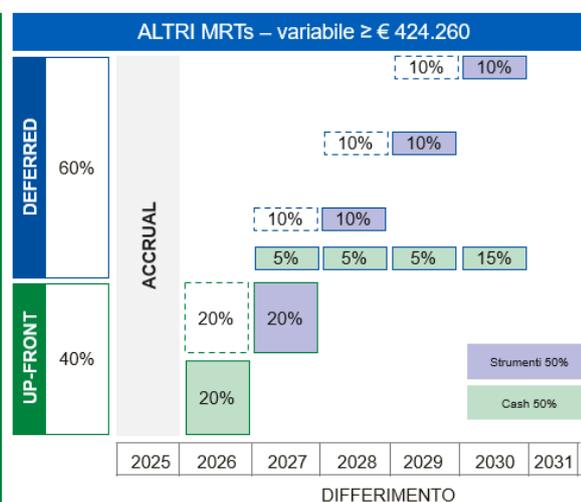
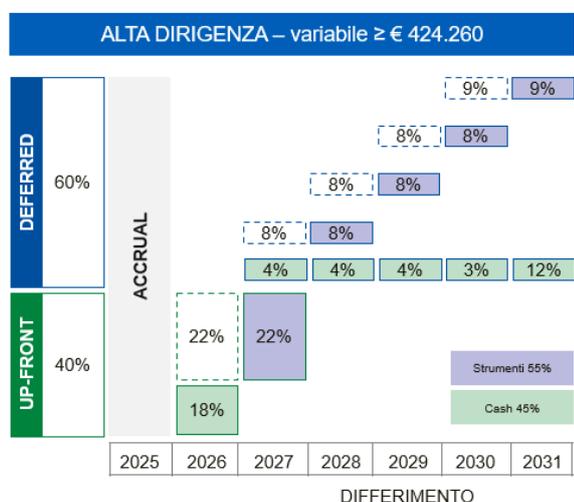
Per l'altro **Personale più rilevante con remunerazione variabile inferiore a € 424.260⁹¹:**

- una parte è riconosciuta up-front (60%) e una parte è differita (40%) per un periodo di 4 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.

⁹⁰ Rientrano in tale perimetro il Direttore Generale, i Vice Direttori Generali, i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, il Chief Financial Officer, il Responsabile Area Attività Creditizie e Partecipate, Chief Information Officer, il Chief Business Officer e il Chief Operating Officer 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.

⁹¹ Compreso il Personale più rilevante consolidato per il Gruppo diverso dall' “Alta Dirigenza del Gruppo” nonché il Personale più rilevante delle Banche Affiliate diverse dalle Banche di minori dimensioni o complessità operativa.

Nel caso di “**importo variabile particolarmente elevato**”⁹², la percentuale di variabile da differire non è inferiore al 60%. Per “importo variabile particolarmente elevato” si intende un importo pari o superiore a € 424.260⁹³, definito dalla Capogruppo sulla base del *EBA Report on High Earners* del gennaio 2023 (dati 2021). Di seguito sono riportati sinteticamente gli schemi adottati in caso di importo particolarmente elevato della remunerazione variabile:



Per il **Personale più rilevante che rientra nel perimetro dell’“Alta Dirigenza del Gruppo”⁹⁴ e per gli “Apicali delle Banche Affiliate diverse da quelle di minori dimensioni o complessità operativa”⁹⁵ con remunerazione variabile pari o superiore a € 424.260:**

- una parte è riconosciuta up-front (40%) e una parte è differita (60%) per un periodo di 5 anni;
- il 45% è riconosciuto in contanti e il 55% in strumenti finanziari;

Per l’altro **Personale più rilevante⁹⁶ con remunerazione variabile pari o superiore a € 424.260:**

- una parte è riconosciuta up-front (40%) e una parte è differita (60%) per un periodo di 4 anni;
- il 50% è riconosciuto in contanti e il 50% in strumenti finanziari;
- la quota in strumenti finanziari differita (30%) è maggiore della quota in strumenti finanziari up-front (20%);

⁹² 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.

⁹³ Valore corrispondente al 25% della remunerazione complessiva media degli high earners italiani.

⁹⁴ Rientrano in tale perimetro il Direttore Generale, i Vice Direttori Generali, i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, il Chief Financial Officer, il Responsabile Area Attività Creditizie e Partecipate, il Chief Information Officer, il Chief Business Officer e il Chief Operating Officer 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.

⁹⁵ Si faccia riferimento ai consiglieri esecutivi, al direttore generale, ai condirettori generali, ai vice direttori generali e altre figure analoghe, ai responsabili delle principali aree di business (e di quelle con maggior profilo di rischio, es. investment banking), funzioni aziendali o aree geografiche, nonché per coloro i quali riportano direttamente agli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo.

⁹⁶ Compreso il Personale più rilevante consolidato per il Gruppo diverso dall’ “Alta Dirigenza del Gruppo” nonché il Personale più rilevante non apicale delle Banche Affiliate diverse dalle Banche di minori dimensioni o complessità operativa (cfr. nota precedente).

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - la quota in strumenti finanziari differita (33%) è maggiore della quota in strumenti finanziari up-front (22%); - gli strumenti finanziari up-front e differiti sono sottoposti ad un periodo di mantenimento (<i>retention</i>) di 1 anno, che decorre dal momento in cui sono corrisposti. | <ul style="list-style-type: none"> - gli strumenti finanziari up-front e differiti sono sottoposti ad un periodo di mantenimento (<i>retention</i>) di 1 anno, che decorre dal momento in cui sono corrisposti. |
|---|--|

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 maturato, si veda il paragrafo su malus e claw-back).

Fatti salvi i casi da verificare di volta in volta e gli accordi individuali o collettivi che possono prevedere un diverso riconoscimento dello status di «good e bad leaver» o un diverso trattamento, l'erogazione della componente variabile della remunerazione è soggetta alla presenza di un regolare rapporto di lavoro (non in periodo di preavviso per dimissioni/licenziamento) tra il beneficiario e la Società / altra società del Gruppo al momento del pagamento.

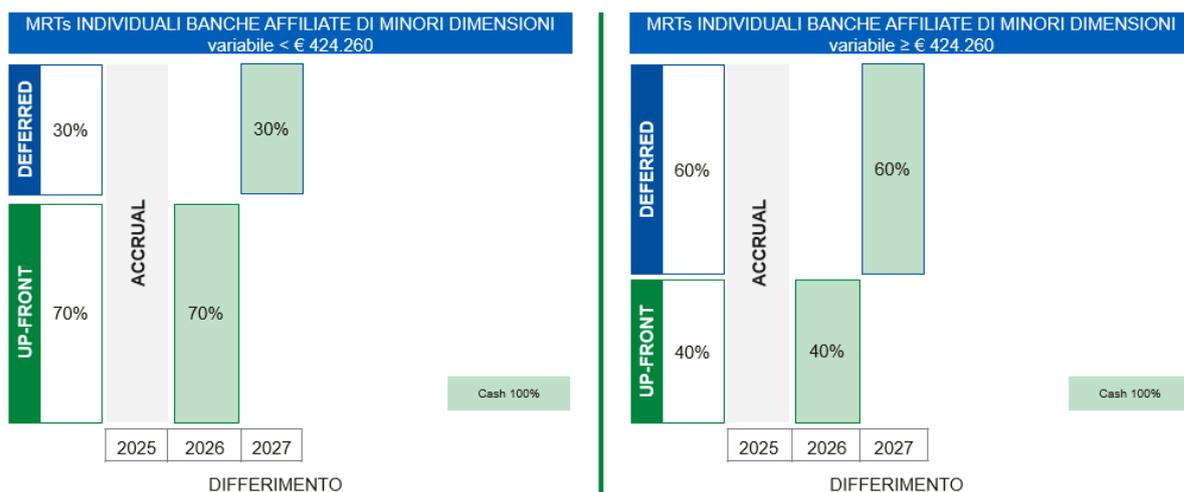
Per quanto concerne l'utilizzo di strumenti finanziari⁹⁷ per il riconoscimento di quota parte della remunerazione variabile, la Capogruppo, considerata l'impossibilità di utilizzare azioni proprie e tenuto conto delle caratteristiche del Gruppo, ha stabilito di parametrizzare il valore delle quote corrisposte in strumenti all'andamento di un indicatore rappresentativo dell'evoluzione del valore del Gruppo (cfr. Paragrafo 10). 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, per quelli che rientrano nel perimetro del **Personale più rilevante a livello individuale** (Capogruppo e Società del Perimetro Diretto) nonché per il **Personale più rilevante delle Banche Affiliate diverse dalle Banche di minori dimensioni o complessità operativa**.

II. Personale Più Rilevante di Banche Affiliate di minori dimensioni:

Con riferimento al **Personale più rilevante delle Banche Affiliate** che non sia identificato come **Personale più rilevante a livello consolidato** per il Gruppo e per cui si applica quanto sopra esposto - **salvo che la remunerazione variabile sia pari o inferiore a 50.000 euro e non rappresenti più di un terzo** della remunerazione totale annua - è previsto il differimento del 30% della remunerazione variabile per un periodo di 1 anno.

Si precisa che, nel caso di "importo variabile particolarmente elevato" come definito in precedenza, la percentuale di remunerazione variabile da differire è pari al 60% per un periodo pari a 1 anno (40% up front e 60% differito).

⁹⁷ 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.



In ogni caso, in riferimento al Personale più rilevante è prevista l'attivazione di un periodico flusso informativo rivolto all'Organismo di Vigilanza ex D.lgs. 231/01, con il dettaglio dei trattamenti premiali riconosciuti nell'anno di riferimento al Personale più rilevante.

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, ai sensi della Direttiva IDD e delle relative disposizioni di attuazione in materia di Distribuzione Assicurativa, nonché 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 Vigilanza⁹⁸, i seguenti principi:

- coerenza con gli obiettivi e i valori aziendali e le strategie di lungo periodo;
- ispirati a criteri di diligenza, trasparenza e correttezza nelle relazioni con la clientela, contenimento dei rischi legali e reputazionali, tutela e fidelizzazione della clientela, rispetto delle disposizioni di auto-disciplina eventualmente applicabili;
- che non si basano esclusivamente su obiettivi commerciali e non costituiscono un incentivo a collocare prodotti non adeguati rispetto alle esigenze finanziarie dei clienti.

In particolare, per i soggetti rilevanti⁹⁹ le Società del Gruppo assicurano che:

⁹⁸ 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.

⁹⁹Il 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 140 soggetti rilevanti e che tali risorse rispondono in via gerarchica a 42 soggetti. Le medesime

- la remunerazione non deve determinare incentivi tali da indurre i soggetti rilevanti 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 clienti¹⁰⁰;
- la componente variabile della remunerazione (ove prevista) dei soggetti rilevanti:
 - i. sia ancorata a criteri quantitativi e qualitativi¹⁰¹;
 - 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'azzeramento¹⁰².

Inoltre, la remunerazione variabile incentivante del **personale coinvolto nella concessione del credito** deve essere subordinata anche a specifici parametri di qualità del credito che siano in linea con la propensione al rischio di credito della società¹⁰³. Per il **personale preposto alla trattazione dei reclami** la remunerazione variabile deve tener conto, tra l'altro, dei risultati conseguiti nella gestione dei reclami e della qualità delle relazioni con la clientela.

Con riferimento alla distribuzione di strumenti finanziari (ivi compresi IBIPs), le politiche retributive tengono in considerazione le indicazioni degli "Orientamenti relativi a taluni aspetti dei requisiti in materia di retribuzione della MiFID II" (ESMA35-43-3565)¹⁰⁴. In tale ambito, il novero dei soggetti rilevanti ai fini MIFID II da prendere a riferimento è quello individuato nella "Politica di Gruppo Politica di Gruppo in materia di gestione dei conflitti di interesse e incentivi nella prestazione di servizi di investimento e accessori e nella distribuzione di prodotti assicurativi"¹⁰⁵.

In particolare, le Società del Gruppo orientano le proprie condotte a criteri volti a perseguire il miglior interesse dei clienti nonché di individuare le più appropriate azioni da intraprendere per

informazioni relative alle Banche Affiliate sono indicate dalle stesse nelle proprie Politiche di remunerazione e incentivazione

¹⁰⁰ L'intermediario adotta opportuni accorgimenti per presidiare questo rischio.

¹⁰¹ A titolo esemplificativo e non esaustivo fidelizzazione e livello di soddisfazione della clientela.

¹⁰² "Ad esempio nel caso di comportamenti, da parte dei soggetti rilevanti o degli intermediari del credito, che abbiano determinato o concorso a determinare un danno significativo per i clienti ovvero una violazione rilevante della disciplina contenuta nel titolo VI del T.U., delle relative disposizioni di attuazione o di codici etici o di condotta a tutela della clientela applicabili all'intermediario" (cfr. par. 2-quater.1, sezione XI del Provvedimento della Banca d'Italia "Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari. Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti").

¹⁰³ Si faccia riferimento agli indicatori contenuti nel Risk Appetite Framework afferenti al credito.

¹⁰⁴ Consob con Avviso del 5/6/2023 ha previsto che: "Gli intermediari sottoposti alla vigilanza della Consob sono pertanto tenuti a rispettare gli indirizzi interpretativi resi dall'ESMA attraverso gli Orientamenti oggetto del presente avviso – secondo i termini stabiliti dal paragrafo 3 degli Orientamenti medesimi – dal 3 ottobre 2023, in sostituzione dei precedenti".

¹⁰⁵ In tale Politica sono definiti "Soggetti Rilevanti" ai fini MIFID II, i soggetti appartenenti ad una delle seguenti categorie:

- a) i componenti degli Organi Aziendali; i soggetti che svolgono funzioni di Direzione Generale e i dirigenti;
- b) consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede, dipendenti, nonché ogni altra persona fisica i cui servizi siano a disposizione e sotto il controllo delle Società in perimetro, che partecipino alla prestazione di servizi di investimento, all'esercizio di attività di investimento da parte della stessa nonché alla distribuzione di prodotti di investimento assicurativi;
- c) persone fisiche che partecipino direttamente alla prestazione di servizi alle Società in perimetro sulla base di un accordo di esternalizzazione avente per oggetto la prestazione di servizi d'investimento.

gestire i conflitti di interesse rilevati in corrispondenza dei servizi di investimento e/o servizi accessori erogati nonché dell'attività di distribuzione dei prodotti di investimento assicurativi. In dettaglio, devono adottare un sistema retributivo che non preveda legami diretti della retribuzione dei soggetti rilevanti ai fini MIFID II con il raggiungimento di obiettivi di budget connessi alle singole tipologie di prodotti finanziari e/o ai singoli soggetti emittenti né modalità di remunerazione e incentivazione del personale incompatibili con il dovere di agire nel migliore interesse dei clienti.

In merito alla distribuzione dei prodotti assicurativi, la remunerazione variabile del personale delle reti commerciali deve, tra le altre, essere soggetta alla valutazione rispetto alla qualità del servizio reso alla clientela. Tale valutazione può essere effettuata attraverso il monitoraggio di alcuni indicatori tra i quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, i reclami ricevuti, i recessi richiesti/gestiti, rapporto tra sinistri aperti e sinistri senza seguito.

Possono essere attivate iniziative a favore della rete commerciale collegate a contest commerciali che hanno natura accessoria rispetto ai sistemi di incentivazione annuali. Il loro ammontare complessivo è, in ogni caso, marginale e contenuto tale da non alterare le prestazioni della rete in modo contrario al dovere di agire nel migliore interesse dei clienti. In particolare, devono essere rispettati i seguenti principi:

- allorquando non vengano raggiunti i requisiti minimi prudenziali di vigilanza non possono essere erogati gli eventuali incentivi in argomento;
- gli stessi non devono basarsi esclusivamente sul raggiungimento di obiettivi quantitativi legati alla vendita dei prodotti, ma tenga conto anche di altri criteri (es. fidelizzazione e livello di soddisfazione della clientela);
- in caso di significativi comportamenti non adeguati o azioni disciplinari devono essere previste apposite clausole di azzeramento dell'incentivo.

I pagamenti conseguenti non sono pertanto sottoposti ai meccanismi di cui al 6.3.2. e 6.3.3. I suddetti incentivi devono, inoltre, soddisfare quanto previsto dalle normative di Gruppo in materia di gestione dei conflitti di interesse e incentivi nella prestazione di servizi di investimento e accessori e nella distribuzione di prodotti assicurativi.

6.3.5 Remunerazione variabile per il personale delle FAC

In conformità con quanto previsto dalle vigenti Disposizioni di Vigilanza, la componente variabile della remunerazione destinata al personale più rilevante delle Funzioni Aziendali di Controllo (ivi compresa la Funzione Data Protection Officer assimilata ai fini della normativa in materia di remunerazione) non può superare il valore di un terzo della componente fissa. L'erogazione di tale componente variabile è soggetta al rispetto delle condizioni di accesso descritte al Paragrafo 6.3.2.

Con riferimento alla componente variabile incentivante 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.

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.

Il personale addetto delle FAC appartenente all'organico della singola Banca Affiliata partecipa ai sistemi di remunerazione e incentivazione previsti dalla stessa Banca Affiliata nel rispetto di

quanto definito dalle Politiche di remunerazione e incentivazione di Gruppo. Le attività di valutazione di tale personale sono condotte dal Responsabile della omonima funzione esternalizzata alla Capogruppo su richiesta della singola Banca Affiliata.

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

La Capogruppo e le Società del Perimetro Diretto si riservano la facoltà 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 pluriennale, 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).

Analogamente, la facoltà di prevedere un piano incentivante a lungo termine (LTI) è concessa alle Banche Affiliate che, qualora interessate, sono tenute al rispetto delle disposizioni di cui sopra nonché devono preventivamente coinvolgere la Capogruppo per la relativa realizzazione.

6.5 Altre forme di remunerazione variabile

6.5.1 Disposizioni di carattere generale applicabili alle altre forme di remunerazione variabile

Disposizione I

Le altre forme di remunerazione variabile, per tutto il personale, sono subordinate alla positiva verifica, al momento del riconoscimento¹⁰⁶, delle condizioni correlate all'indicatore di adeguatezza patrimoniale a livello consolidato Common Equity Tier1 di Gruppo (CET1) e all'indicatore di adeguatezza della liquidità a livello consolidato Net Stable Funding Ratio di Gruppo (NSFR). Si precisa che tali condizioni sono rilevate nell'ambito dell'ultima rilevazione RAS trimestrale disponibile.

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 degli istituti a cui si applica la Disposizione I. 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.

Disposizione II

Le altre forme di remunerazione variabile, per tutto il personale, sono soggette alle clausole di claw back e ai meccanismi di correzione ex post (malus).

Disposizione III

Le altre forme di remunerazione variabile, per il Personale più rilevante, sono soggette alle modalità di erogazione più stringenti descritte in precedenza (cfr. Paragrafo 6.3.3).

Disposizione IV

Le altre forme di remunerazione variabile, per il Personale più rilevante, sono incluse nel calcolo del limite al rapporto variabile/fisso sull'anno.

Di seguito sono disciplinate le forme di remunerazione variabile che le Società del Gruppo, in conformità alle Disposizioni di Vigilanza, possono utilizzare:

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:

¹⁰⁶ Si faccia riferimento all'effettiva erogazione per la componente cash e al momento dell'assegnazione per la componente in strumenti.

- 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).

Al presente istituto si applica solo la Disposizione IV per il primo anno di impiego, salvo che siano corrisposte in un'unica soluzione al momento dell'assunzione.

Si precisa che non possono essere riconosciute più di una volta alla stessa persona, né dalla Banca né da altre 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.

A uno stesso membro del personale non sono riconosciuti più retention bonus, salvo che in casi eccezionali e opportunamente giustificati (i.e., il pagamento dei retention bonus avviene in momenti diversi e sussistono ragioni specifiche per il riconoscimento di ciascuno di essi). Al presente istituto si applicano le Disposizioni I, II, III e la Disposizioni IV. Con riguardo a quest'ultima, ai fini del calcolo del limite al rapporto variabile/ fisso, l'importo riconosciuto a titolo di Retention bonus è computato per quote uguali in ciascun anno del periodo di permanenza (pro rata lineare), oppure come importo unico nell'anno in cui la condizione di permanenza è soddisfatta.

Gli importi corrisposti a tale titolo non possono comunque superare 1 annualità di Retribuzione Fissa per tutto il Personale.

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/ cessazione dalla carica (golden parachute)

6.6.1 Disposizioni di carattere generale applicabili ai compensi pattuiti in vista o in occasione di conclusione anticipata del rapporto di lavoro / cessazione dalla carica (golden parachute)

Per quanto concerne i compensi pattuiti in vista o in occasione di conclusione anticipata del rapporto di lavoro/ cessazione dalla carica (golden parachute)¹⁰⁷, in aggiunta alle Disposizioni di carattere generale di cui al paragrafo 6.5.1 può essere prevista la seguente ulteriore disposizione:

Disposizione V

¹⁰⁷ Non rientrano tra le pattuizioni stipulate in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro gli importi il cui ammontare è determinato da una pronuncia giudiziale o arbitrale.

Cumulativamente, la somma degli importi riconosciuti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro/cessazione dalla carica non può in ogni caso essere superiore ai criteri e limiti fissati dall'Assemblea dei Soci, pari a¹⁰⁸:

- i. 2 annualità di Remunerazione Complessiva per il personale MRTs;
- ii. 2 annualità di Remunerazione Complessiva per il restante personale con una RAL superiore a € 80.000;
- iii. 3 annualità di Remunerazione Complessiva per il restante personale con una RAL inferiore a € 80.000.

La base di calcolo per quantificare la remunerazione complessiva da riconoscere come severance è data dall'ultima remunerazione fissa e dalla media della remunerazione variabile incentivante di breve termine dell'ultimo triennio. L'ammontare massimo individuale derivante dalla loro applicazione attribuibile è, per le Società del Perimetro Diretto, pari a € 2.000.000¹⁰⁹. Ciascuna Banca Affiliata indica nelle proprie Politiche di remunerazione e incentivazione l'ammontare massimo individuale derivante dall'applicazione di tali strumenti.

A. Emolumenti in vista della cessazione del rapporto di lavoro

Rientrano in tale categoria gli importi riconosciuti in vista della conclusione anticipata del rapporto di lavoro che ciascuna Società può riconoscere al personale anche sotto forma di patti di prolungamento del preavviso di durata indeterminata nonché sotto forma di indennità di mancato preavviso per l'ammontare che eccede gli importi corrispondenti all'indennità di preavviso secondo quanto stabilito dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Gli importi pattuiti nei contratti individuali per il caso di recesso della Società dal rapporto di lavoro non potranno essere erogati i) in caso di maturazione del primo requisito di accesso alle prestazioni previdenziali ii) in caso di risoluzione per "giusta causa" ex art. 2119 Codice Civile e iii) in caso di accesso alle prestazioni straordinarie del Fondo di Solidarietà del Credito Cooperativo. Tali pattuizioni sono definite in conformità alla strategia aziendale, agli obiettivi, ai valori e agli interessi a lungo termine della Società e del Gruppo.

Al presente istituto si applicano le Disposizioni I, II, III, IV e V.

B. Emolumenti in occasione della cessazione del rapporto di lavoro

Rientrano in tale categoria gli importi riconosciuti in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro che ciascuna Società può riconoscere al personale nell'ambito di un accordo individuale di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro (incentivo all'esodo) nonché, nel caso di recesso unilaterale della società, attraverso specifici accordi individuali che prevedano indennità di mancato preavviso per un ammontare eccedente rispetto a quanto stabilito dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Rientrano altresì in tale categoria gli importi riconosciuti in occasione della conclusione del rapporto di lavoro alla luce della performance e dei comportamenti individuali del personale. In ogni caso, il riconoscimento di tali importi dovrà essere opportunamente giustificato e collegato sia alla performance, al netto dei rischi, e ai comportamenti individuali, sia alla performance, al netto dei rischi, e ai livelli patrimoniali e di liquidità della Gruppo. Tali pattuizioni sono definite in

¹⁰⁸ Questi importi sono da intendersi aggiuntivi a quelli dovuti ai sensi di legge in caso di mancato preavviso e a quelli eventualmente pattuiti nell'ambito di un patto di non concorrenza (entro le 12 mensilità).

¹⁰⁹ In termini di numero di annualità di remunerazione fissa, nel caso di una risorsa che abbia ricevuto nell'ultimo triennio una remunerazione variabile pari a una volta la remunerazione fissa (stante il cap 1:1 e ipotizzandone il massimo utilizzo), le annualità da considerare risulterebbero pari a quattro (sub i e ii) ovvero pari a sei (sub iii). Tale previsione, puramente teorica, trova comunque un limite nell'ammontare massimo erogabile in valore assoluto stabilito dalle politiche di remunerazione.

conformità alla strategia aziendale, agli obiettivi, ai valori e agli interessi a lungo termine della Società e del Gruppo.

Al presente istituto si applicano le Disposizioni I, II, III, IV e V.

C. Accordi Transattivi

Rientrano in tale categoria gli accordi stipulati in qualunque sede raggiunti, per la composizione di una controversia attuale o potenziale in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro, che vengono calcolati sulla base della seguente formula predefinita:

Categoria di personale	Formula predefinita¹¹⁰
Alta Dirigenza del Gruppo	2 annualità di remunerazione complessiva
Personale più rilevante con anzianità > a 10 anni	2 annualità di remunerazione complessiva
Altro Personale più rilevante con anzianità < a 10 anni	1,5 annualità di remunerazione complessiva

Le formule predefinite di cui alla precedente tabella possono essere ridotte, sulla base di parametri oggettivi e opportunamente documentati, da calcolare secondo i criteri dettagliati qui di seguito:

- età/ anzianità aziendale;
- ruolo e posizione organizzativa ricoperti;
- performance quali/quantitativa individuale conseguita;
- motivazione alla base della cessazione del rapporto;
- probabilità di soccombenza da parte della società;
- svolgimento di attività che abbiano condotto a criticità per il profilo di rischio stabilito dal Gruppo.

Al presente istituto si applicano le Disposizioni I, II, III e V.

Nel caso di accordi transattivi senza formula predefinita si applicano le Disposizioni I, II, III, IV e V.

D. 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 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*

¹¹⁰ Si faccia riferimento alla definizione di remunerazione complessiva prevista nella definizione dei limiti di severance (disposizione V).

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 esclusivo riferimento al sub 2 si applica la Disposizione V.

E. Patti di non concorrenza

Rientrano in tale categoria i compensi pattuiti a fronte di un Patto di non Concorrenza, attraverso il quale il lavoratore si vincola a non svolgere determinate attività identificate dalle parti quali attività in concorrenza con la società, in un determinato spazio territoriale e per un determinato periodo di tempo successivo alla cessazione del contratto.

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 Disposizioni:

- nel caso in cui la quota degli importi riconosciuti a titolo di patto di non concorrenza **ecceda l'ultima annualità** di remunerazione fissa si applicano – per la sola quota eccedente l'ultima annualità di remunerazione fissa - le Disposizioni I, II, III, IV e V.
- Si precisa che ai fini del calcolo del bonus cap (Disposizione IV) vengono computati i soli importi che eccedono l'ultima annualità di remunerazione fissa per ogni anno di durata del patto.
- nel caso in cui la quota degli importi riconosciuti a titolo di patto di non concorrenza **non ecceda** l'ultima annualità di remunerazione fissa, non vi sono Disposizioni applicabili.

Ai fini del calcolo dell'importo particolarmente elevato non viene computato il valore del patto di non concorrenza che non eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa.

6.7 Premio di risultato/ Valore di Produttività Aziendale ex Art 48 CCNL e altri importi derivanti da accordi collettivi con le Organizzazioni dei Lavoratori

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 territorio di competenza. Al presente istituto non si applica alcuna Disposizione di cui ai paragrafi 6.5.1.e 6.6.1.

Nei confronti degli emolumenti pattuiti nell'ambito di un accordo con le Organizzazioni Sindacali per eventi straordinari in favore di tutto il personale o di categorie omogenee di esso, non trovano applicazione le Disposizioni di cui ai paragrafi 6.5.1. e 6.6.1. quando rispettino tutte le seguenti condizioni:

- abbiano natura indennitaria¹¹¹ o di ristoro economico¹¹²;
- siano di importo contenuto¹¹³;
- non costituiscano un incentivo all'assunzione dei rischi e non abbiano carattere incentivante della performance.

Per la finalizzazione di tali accordi è necessario il parere positivo vincolante della Funzione Risorse Umane della Capogruppo – che, al riguardo, coinvolge la Funzione Risk Management per le valutazioni sul piano dell'assunzione e valutazione dei rischi - fermo restando l'iter autorizzativo interno alla singola società per la stipula del singolo accordo.

¹¹¹ Si faccia riferimento ad emolumenti corrisposti ai dipendenti in corrispondenza di speciali oneri o disagi connessi allo svolgimento della prestazione quali, ad es., il “premio presenza Covid-19”, il “premio di fusione”, quando dall'operazione societaria possano derivare disagi per i dipendenti, etc.

¹¹² Si faccia riferimento ad emolumenti con finalità lato sensu “risarcitoria” quali, ad es., quelli erogati per contrastare il caro-vita conseguente al conflitto Russia-Ucraina, etc.

¹¹³ Si faccia riferimento a quanto previsto per i benefici marginali.

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 provvisoria, atteso che un sistema provvisoria 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 credito¹¹⁴, 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.

Per i consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede, le Società del Gruppo si attengono alle indicazioni degli "Orientamenti relativi a taluni aspetti dei requisiti in materia di retribuzione della MiFID II" (ESMA35-43-3565) nella predisposizione del sistema retributivo, secondo quanto descritto nel Paragrafo 6.3.4.

¹¹⁴ 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 106 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 o quando la banca non è in grado di mantenere o ripristinare una solida base di capitale.

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 nonché per la clientela;
- 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.

Possono essere soggetti a claw-back, in relazione alla natura della violazione, anche i comportamenti sanzionati con il provvedimento disciplinare della sospensione dal servizio o con il licenziamento per giustificato motivo o per giusta causa.

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 per il personale più rilevante (MRTs) con decorso dal pagamento della singola quota (up-front o differita) di remunerazione variabile;
- di 2 anni per il restante personale con decorso dal pagamento della remunerazione variabile. Per importi pari o inferiori a € 5.000, il periodo di applicazione può essere ridotto ad 1 anno.

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). Nei tempi necessari per l'accertamento della fattispecie e la relativa sottoposizione agli Organi competenti, per le determinazioni di competenza, ciascuna Società del Gruppo potrà disporre la sospensione delle erogazioni.

L'importo dovuto in restituzione per effetto del meccanismo di Claw Back potrà essere conguagliato da ciascuna Società del Gruppo con le spettanze dovute al dipendente interessato a qualsiasi titolo, ivi incluse quelle di fine rapporto.

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).

Nello specifico, è fatto divieto a tutto il personale interessato da meccanismi incentivanti ed in particolare al personale più rilevante, di trasferire i rischi di un ribasso della propria remunerazione a una terza parte mediante tecniche di coperture o determinati tipi di polizze assicurative (cd. hedging strategies). A titolo esemplificativo, è vietato stipulare un contratto con una terza parte se:

- il contratto prevede che il terzo effettui pagamenti, direttamente o indirettamente al beneficiario, che sono collegati o commisurati agli importi di cui è stata ridotta la remunerazione variabile dello stesso beneficiario e/o presenti clausole di risarcimenti in caso di adeguamento al ribasso della retribuzione;
- il beneficiario acquista o detiene strumenti derivati destinati a coprire le perdite associate a strumenti finanziari ricevuti nell'ambito della remunerazione variabile o a qualsiasi altro indice di valutazione utilizzato come parametro per la determinazione della quota liquidabile in strumenti finanziari (es. cash indicizzato ad un "rating").

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. In particolare:

- operazioni effettuate direttamente o indirettamente su strumenti finanziari emessi dalla società o dal Gruppo e su quelle con sottostante i medesimi strumenti, che siano di importo significativo (e.g. obbligazioni, quote dei fondi gestiti della Sgr del Gruppo, etc.);
- la stipula di contratti con controparti che determinino lo stesso effetto (ad es. derivati OTC);
- altre operazioni identificate come potenzialmente in grado di incidere sui meccanismi di allineamento ai rischi e, più in generale, sul perseguimento delle finalità della normativa in tema di remunerazione.

Le informazioni eventualmente ricevute vengono utilizzate dalla Capogruppo per effettuare possibili interventi di adeguamento ai sistemi di remunerazione e incentivazione del personale.

10. IMPORTO ASSEGNATO IN STRUMENTI FINANZIARI (CORRELAZIONE CON IL RATING)

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 che prevede il confronto dell'ultimo rating "Fitch rating Long Term" di Gruppo relativo all'anno di competenza con l'ultimo rating "Fitch rating Long Term" di Gruppo relativo all'anno di effettivo pagamento della componente differita:

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%

ALLEGATI

Si riportano di seguito i compensi standard per le Banche del Perimetro Diretto¹¹⁵.

COMPENSI ORGANI AZIENDALI ICCREA BANCA S.P.A.

	RUOLO	IMPORTO (€)
CDA/CS	Consigliere di Amministrazione	70.000,00
	Presidente Collegio Sindacale	160.000,00
	Sindaco effettivo	100.000,00
INCARICHI PARTICOLARI	Presidente	400.000,00
	Vice Presidente vicario	120.000,00
	Vice Presidente	90.000,00
	Presidente Comitato Esecutivo	140.000,00
	Membro Comitato Esecutivo	50.000,00
	Presidente Comitato Rischi	65.000,00
	Membro Comitato Rischi	45.000,00
	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
	Presidente Comitato ESG	30.000,00
	Membro Comitato ESG	20.000,00
ALTRI INCARICHI	Presidente OdV 231/01	Funzione affidata al Presidente Collegio Sindacale
	Membro OdV 231/01	Funzione affidata al Membro Collegio Sindacale
	Comitato OSC	Funzione affidata al Comitato CIBA

¹¹⁵ Con riguardo a BCC Risparmio & Previdenza si faccia riferimento a quanto riportato nella Politica della Società.

COMPENSI ORGANI AZIENDALI BCC LEASING S.P.A.

	RUOLO	IMPORTO (€)
CDA/CS	Consigliere di Amministrazione	20.000,00
	Presidente Collegio Sindacale	50.000,00
	Sindaco effettivo	30.000,00
INCARICHI PARTICOLARI	Presidente	100.000,00
	Vice Presidente	35.000,00
	Consigliere con deleghe ai controlli	20.000,00
ALTRI INCARICHI	Presidente OdV 231/01	Funzione affidata al Presidente Collegio Sindacale
	Membro OdV 231/01	Funzione affidata al Membro Collegio Sindacale
	Comitato OSC	5.000,00
	Consigliere con delega ESG	5.000,00

COMPENSI ORGANI AZIENDALI BCC FINANCING S.P.A.

	RUOLO	IMPORTO (€)
CDA/CS	Consigliere di Amministrazione	10.000,00
	Presidente Collegio Sindacale	30.000,00
	Sindaco effettivo	20.000,00
INCARICHI PARTICOLARI	Presidente	50.000,00
	Vice Presidente	25.000,00
	Consigliere con deleghe ai controlli	10.000,00
ALTRI INCARICHI	Presidente OdV 231/01	Funzione affidata al Presidente Collegio Sindacale
	Membro OdV 231/01	Funzione affidata al Membro Collegio Sindacale
	Comitato OSC	5.000,00
	Consigliere con delega AML	7.500,00
	Delegato ESG	5.000,00

COMPENSI ORGANI AZIENDALI BANCA SVILUPPO S.P.A.

	RUOLO	IMPORTO (€)
CDA/CS	Consigliere di Amministrazione	10.000,00
	Presidente Collegio Sindacale	30.000,00
	Sindaco effettivo	15.000,00
INCARICHI PARTICOLARI	Presidente	50.000,00
	Vice Presidente	18.000,00
	Consigliere con deleghe ai controlli	10.000,00
ALTRI INCARICHI	Presidente OdV 231/01	Funzione affidata al Presidente Collegio Sindacale
	Membro OdV 231/01	Funzione affidata al Membro Collegio Sindacale
	Comitato OSC	5.000,00

