

**POLICY DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE 2022 A FAVORE DEI
COMPONENTI DEGLI ORGANI DI SUPERVISIONE STRATEGICA, GESTIONE E
CONTROLLO, E DEL PERSONALE DEL GRUPPO BANCARIO BFF BANKING GROUP**

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL 1° MARZO 2022

ASSEMBLEA ORDINARIA DEL 31 MARZO 2022

INDICE

SEZIONE I

POLICY DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE 2022

1. GOVERNANCE DEL SISTEMA DI REMUNERAZIONE E DI INCENTIVAZIONE.....	4
1.1 ASSEMBLEA.....	4
1.1.1 Esiti di voto Assemblea degli Azionisti 2021.....	5
1.2 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE.....	6
1.3 COLLEGIO SINDACALE.....	8
1.4 COMITATO PER LE REMUNERAZIONI.....	8
1.5 COMITATO CONTROLLO E RISCHI.....	14
1.6 COMITATO OPERAZIONI PARTI CORRELATE.....	14
1.7 AMMINISTRATORE DELEGATO.....	14
1.8 PROCESSO DI ADOZIONE, APPLICAZIONE E CONTROLLO DELLA POLICY.....	15
2. PRINCIPI E PERSEGUIMENTO DEGLI INTERESSI DI LUNGO TERMINE IN UN’OTTICA DI SOSTENIBILITA’ E POLITICA DI GESTIONE DEL PERSONALE.....	17
3. IDENTIFICAZIONE DEI RISK TAKER E CLASSIFICAZIONE DEI RUOLI AZIENDALI.....	26
4. DESTINATARI DELLE POLITICHE DI REMUNERAZIONE.....	29
5. SISTEMA DI REMUNERAZIONE DEGLI ORGANI SOCIALI E DELL’ORGANISMO DI VIGILANZA.....	30
5.1 AMMINISTRATORI DELLA BANCA.....	30
5.2 SINDACI.....	30
5.3 MEMBRI DELL’ORGANISMO DI VIGILANZA COSTITUITO AI SENSI DEL D. LGS. N. 231/2001.....	31
6. REMUNERAZIONE DELL’AMMINISTRATORE DELEGATO.....	32
6.1 MBO.....	34
6.2 SISTEMA VARIABILE DI MEDIO-LUNGO TERMINE (LTI).....	37
6.3 PAGAMENTI PER LA CONCLUSIONE DELLA CARICA.....	38
6.4 ULTERIORI ELEMENTI DELLA REMUNERAZIONE VARIABILE DELL’AMMINISTRATORE DELEGATO.....	41
7. STRUTTURA DELLA REMUNERAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE.....	42
7.1 REMUNERAZIONE FISSA.....	42

7.2	REMUNERAZIONE VARIABILE	43
7.2.1	Principi generali.....	43
7.2.1.1	Rapporto tra Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa	45
7.2.1.2	Modalità di erogazione della Remunerazione Variabile	46
7.2.1.3	Remunerazione Variabile Particolarmente Elevata dell'Alta Dirigenza	51
7.2.1.4	Remunerazione Variabile Contenuta.....	52
7.2.2	Componenti della Remunerazione Variabile	53
7.2.2.1	MBO del Personale Dipendente	53
7.2.2.2	VAP.....	62
7.2.2.3	Piani di Incentivazione in Strumenti Finanziari	62
7.2.2.4	Bonus Collectors e Bonus per le vendite	63
7.2.2.5	Retention bonus.....	65
7.2.2.6	Assegnazione gratuita di azioni della Banca al Personale Dipendente.....	66
7.2.2.7	Benefici pensionistici discrezionali.....	66
7.2.2.8	Golden parachute	67
7.2.2.9	Ulteriori elementi di Remunerazione Variabile	72
7.2.3	Meccanismi di correzione ex post (Malus e Claw Back).....	72
8.	OBBLIGHI DI DISCLOSURE E DI COMUNICAZIONE ALLA BANCA D'ITALIA.....	76
9.	ALLEGATI ALLA POLICY	78
	ALLEGATO 1: DEFINIZIONI	78
	ALLEGATO 2: CONTESTO NORMATIVO DELLA POLICY	90
	ALLEGATO 3: RUOLO DELLE FUNZIONI AZIENDALI	93

SEZIONE I

POLICY DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE 2022

1. GOVERNANCE DEL SISTEMA DI REMUNERAZIONE E DI INCENTIVAZIONE

La Policy è definita, implementata e gestita attraverso un chiaro processo che coinvolge, a diversi livelli e secondo specifiche competenze, molteplici organi e funzioni aziendali.

La definizione della Policy, inoltre, è effettuata nell'ambito del dialogo con i diversi *stakeholders*, tra i quali gli investitori istituzionali e i *proxy advisor*.

DEFINIZIONE, APPLICAZIONE E CONTROLLO DELLE POLITICHE DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE



Di seguito viene descritto il ruolo degli organi aziendali della Banca e il processo di adozione, applicazione e controllo della Policy, come previsto dalle Disposizioni di Vigilanza.

1.1 ASSEMBLEA

Con riferimento alle politiche di remunerazione e incentivazione, l'Assemblea ordinaria:

- i. determina la misura dei compensi da corrispondere agli Amministratori, ai Sindaci e alla Società di revisione incaricata del controllo contabile;
- ii. approva la *Policy*;

- iii. approva gli eventuali piani di remunerazione basati su Strumenti Finanziari;
- iv. approva 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;
- v. si esprime mediante voto consultivo, con frequenza almeno annuale, sull'informativa sulle politiche di remunerazione e incentivazione adottate dalla Banca, e sulla loro attuazione secondo le modalità definite dalle Disposizioni di Vigilanza. Tale informativa contiene le stesse informazioni riguardanti i sistemi e le prassi di remunerazione e incentivazione fornite al pubblico, in ottemperanza a quanto previsto nelle Disposizioni di Vigilanza.
- vi. approva l'innalzamento del limite del rapporto tra la Remunerazione Variabile e la Remunerazione Fissa da 1:1 fino a un massimo di 2:1 per i *Risk Taker*. Tale competenza ha trovato concreta attuazione con delibera assembleare del 5 dicembre 2016 con la quale l'Assemblea ha approvato la proposta del Consiglio di Amministrazione di innalzare il limite del rapporto tra la Remunerazione Variabile e la Remunerazione Fissa da 1:1 al massimo di 2:1 (a eccezione del Personale appartenente alle Funzioni Aziendali di Controllo per i quali il rapporto tra la Remunerazione Variabile e la Remunerazione Fissa non eccede il limite di un terzo). Tale delibera assembleare è stata adottata:
 - a) nel rispetto delle maggioranze qualificate previste dalle Disposizioni di Vigilanza;
 - b) a seguito della comunicazione preventiva all'Autorità di Vigilanza prevista dalla normativa di cui alle Disposizioni di Vigilanza.

1.1.1 Esiti di voto Assemblea degli Azionisti 2021

Le politiche di remunerazione attualmente vigenti per il Personale del Gruppo sono quelle approvate dal Consiglio di Amministrazione del 25 febbraio 2020 e dell'Assemblea del 2 aprile 2020 (Policy 2020).

L'Assemblea tenutasi il 25 marzo 2021 non ha approvato la nuova versione delle politiche di remunerazione proposta dal Consiglio di Amministrazione per l'anno 2021 e ha emendato le previsioni della Policy 2020 al sottopunto (B) del paragrafo 8.2.6.4 (Importi riconosciuti nell'ambito di un accordo per la composizione di una controversia attuale o potenziale). In particolare, l'Assemblea ha approvato le formule predefinite per la determinazione degli importi riconosciuti nell'ambito di accordi con il Personale in qualunque sede raggiunti per la composizione di controversie attuali o potenziali e, attualmente sulla base di quelle formule, il limite massimo di 24 mensilità della Remunerazione Globale riferita all'ultimo anno del rapporto e l'importo massimo di:

- Euro 1.100.000,00 per il Personale Dipendente;
- Euro 4.500.000,00 per il Personale diverso dal Personale Dipendente.

Nel paragrafo 2 sono descritte le principali novità introdotte con la Policy in considerazione, tra l'altro, degli esiti di voto dell'assemblea del 25 marzo 2021 e del successivo dialogo con gli investitori, con particolare riferimento all'ampliamento della informativa fornita nell'ambito della Policy, l'introduzione di un piano di incentivazione di medio-lungo termine, il bilanciamento di obiettivi economico-finanziari nell'ambito di una più ampia responsabilità sociale d'impresa, in linea con i principi dello "stakeholders capitalism" e, quindi, l'orientamento del *pay-for-performance* all'orizzonte di medio-lungo periodo.

1.2 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione:

- i. elabora, sottopone all'Assemblea e riesamina, con periodicità almeno annuale, la *Policy*, ed è responsabile della sua corretta attuazione, assicurando che essa sia adeguatamente documentata e accessibile al Personale;
- ii. approva, in coerenza con la Policy (previa proposta, a sua volta, dell'Amministratore Delegato) i sistemi di remunerazione e incentivazione per il Personale di Competenza del CdA, ivi inclusi le quote e i periodi di differimento e *retention* e il bilanciamento *cash* – strumenti finanziari, coerentemente con i limiti previsti dalla *Policy*. Inoltre, su proposta del Comitato per le Remunerazioni approva l'intero pacchetto retributivo

- dell'Amministratore Delegato, ivi inclusa l'eventuale assegnazione al medesimo di *stock option* o altri strumenti di incentivazione di lungo termine;
- iii. approva la Politica di Remunerazione a favore dei Soggetti Rilevanti, del Personale addetto alla Trattazione dei Reclami e del Personale preposto alla Valutazione del Merito Creditizio (c.d. "Soggetti Rilevanti");
 - iv. verifica la corrispondenza dei compensi riconosciuti al Presidente, all'Amministratore Delegato, agli amministratori non esecutivi e ai componenti degli organi di controllo, alle indicazioni fornite dal Comitato per le Remunerazioni;
 - v. è incaricato per l'amministrazione dei piani di *stock option* provvedendo, *inter alia*, a:
 - a) determinare il numero massimo di *stock option* da attribuire complessivamente ai beneficiari in relazione a ciascuna *tranche*;
 - b) identificare i beneficiari di ciascuna *tranche* per quanto attiene al Personale di Competenza del CdA;
 - c) riassegnare opzioni attribuite al Personale di Competenza del CdA, che siano rientrate nella disponibilità della Banca ai sensi dei regolamenti dei piani di *stock options*.
 - vi. assicura che i sistemi di remunerazione e incentivazione siano coerenti con le scelte complessive della Banca, in termini di assunzione dei rischi, strategie, obiettivi di lungo periodo, assetto di governo societario e controlli interni;
 - vii. riesamina periodicamente, con il supporto del Comitato per le Remunerazioni, 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;
 - viii. approva gli esiti del processo di identificazione dei *Risk Taker*, compresi gli esiti dell'eventuale procedimento di esclusione dei *Risk Taker*, rivedendone periodicamente i relativi criteri;

- ix. approva, in presenza di circostanze eccezionali¹ e come previsto dall'art.123-ter, comma 3-bis del TUF aggiornato nel 2019 e dall'aggiornamento del Regolamento Emittenti del dicembre 2020, l'eventuale deroga alla Policy, previo parere del Comitato per la Remunerazione e coerentemente con la procedura contenuta nel Regolamento per la gestione delle operazioni con soggetti in conflitto di interesse.

Al riguardo si evidenzia che, nell'ambito della Policy – sempre nel rispetto del limite del rapporto tra Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa approvato dall'Assemblea - è possibile derogare con riferimento alle componenti della Remunerazione Variabile, in particolare al mix di obiettivi e/o correttivi su cui è basata la singola componente variabile, oppure i livelli *target* e massimi o le condizioni di maturazione ed erogazione.

Le informazioni su eventuali deroghe alla Policy sono fornite all'Assemblea nell'ambito della Relazione Annuale sulla Politica di Remunerazione e sui Compensi Corrisposti dell'anno successivo, con evidenza degli elementi oggetto di deroga, delle circostanze eccezionali, della funzionalità rispetto al perseguimento degli interessi a lungo termine e alla sostenibilità della Banca nel suo complesso o per assicurarne la capacità di stare sul mercato. Sono inoltre fornite le informazioni circa la procedura seguita.

1.3 COLLEGIO SINDACALE

In materia di remunerazione, il Collegio Sindacale svolge un ruolo consultivo, formulando i pareri richiesti dalla normativa vigente. In particolare, il Collegio esprime il proprio parere con riferimento alle proposte di remunerazione degli Amministratori esecutivi e degli altri Amministratori investiti di particolari cariche.

1.4 COMITATO PER LE REMUNERAZIONI

Composizione del Comitato per le Remunerazioni

Il Comitato per le Remunerazioni è composto da tre membri non esecutivi del Consiglio di Amministrazione, di cui almeno due indipendenti. Il Presidente del Comitato per le

¹ Per circostanze eccezionali si intendono esclusivamente situazioni in cui la deroga alla Politica di Remunerazione è necessaria ai fini del perseguimento degli interessi a lungo termine e della sostenibilità della Società nel suo complesso o per assicurarne la capacità di stare sul mercato.

Remunerazioni è individuato tra i consiglieri indipendenti. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, anche se valutato indipendente, non può essere nominato quale membro del Comitato per le Remunerazioni.

Il Comitato per le Remunerazioni, nominato con delibera del CdA del 24 Febbraio 2022, è attualmente così composto:



Compiti del Comitato per le Remunerazioni

Il Comitato per le Remunerazioni svolge funzioni istruttorie, consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione in materia di politiche di remunerazione e incentivazione del Personale, oltre che di monitoraggio degli ambiti di propria competenza. Nell'ambito di tali funzioni, il Comitato per le Remunerazioni:

- i. contribuisce alla definizione da parte del Consiglio di Amministrazione delle linee guida sulle politiche e sui principi in tema di remunerazione da sottoporre all'approvazione dell'Assemblea, in conformità alle previsioni di cui alla Circolare 285 e tenendo conto delle disposizioni in materia del Codice di Autodisciplina, anche ai fini del c.d. "*comply or explain*";
- ii. ha compiti di proposta sui compensi del personale dipendente i cui sistemi di remunerazione e di incentivazione sono decisi dal Consiglio di Amministrazione. Tali proposte del Comitato per le Remunerazioni vengono elaborate, a loro volta, sulla base di proposte formulate dall'Amministratore Delegato;
- iii. ha compiti consultivi in materia di determinazione dei criteri per i compensi di tutti i *Risk Taker*;

- iv. supporta il Consiglio di Amministrazione nel riesame periodico circa la neutralità delle politiche di remunerazione rispetto al genere;
- v. si esprime, anche avvalendosi delle informazioni acquisite dalle Funzioni Aziendali competenti, e, in particolare della Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* di Gruppo, sugli esiti del processo di identificazione dei *Risk Taker*, ivi comprese le eventuali esclusioni;
- vi. formula al Consiglio di Amministrazione:
 - a) pareri e proposte non vincolanti con riferimento all'adozione (ed eventuale successiva integrazione) di eventuali piani di incentivazione (*stock option*, *stock grant*, "azionariato diffuso" etc.), agli obiettivi con questi connessi, ai criteri di valutazione del loro raggiungimento;
 - b) pareri e proposte non vincolanti in merito all'identificazione dei *Risk Taker*;
 - c) pareri in materia di determinazione delle indennità da erogarsi in caso di scioglimento anticipato del rapporto o di cessazione dalla carica (cd. *golden parachutes*). Valuta gli eventuali effetti della cessazione dalla carica sui diritti assegnati nell'ambito di piani di incentivazione basati su Strumenti Finanziari;
- vii. vigila direttamente sulla corretta applicazione delle regole relative alla Remunerazione dei responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, della Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* di Gruppo, del Dirigente Preposto, in stretto raccordo con il Collegio Sindacale;
- viii. cura, con il supporto della Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* di Gruppo, la predisposizione della documentazione da sottoporre al Consiglio di Amministrazione in occasione di riunioni convocate per la trattazione di argomenti in materia di compensi (in particolare cura la predisposizione della Relazione Annuale sulle Politiche di Remunerazione e sui Compensi Corrisposti, nel rispetto dei termini previsti per la sua presentazione in Assemblea);
- ix. esamina il voto espresso dall'Assemblea sulla Relazione sulla Remunerazione, e presenta la relativa analisi al Consiglio di Amministrazione;

- x. collabora con gli altri comitati interni al Consiglio di Amministrazione, e, in particolare con il Comitato Controllo e Rischi, nell'ambito della *Policy*. Il Comitato Controllo e Rischi, esamina, in coordinamento con il Comitato per le Remunerazioni e con il contributo della Funzione *Risk Management*, se gli incentivi forniti dal sistema di remunerazione siano coerenti con il RAF;
- xi. assicura il coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti, ciascuna secondo le rispettive competenze (Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* di Gruppo, Funzione *Risk Management*, Funzione *Compliance*, Unità Organizzativa Pianificazione e Controllo di Gruppo, e Funzione *Internal Audit*), nel processo di elaborazione e controllo della *Policy*;
- xii. si esprime, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti, sul raggiungimento degli obiettivi di *performance*, ai quali sono legati i piani di incentivazione e sull'accertamento delle altre condizioni poste per l'erogazione dei compensi;
- xiii. valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la corretta applicazione della *Policy* con riferimento ai membri del Consiglio di Amministrazione e al Personale di Competenza del CdA, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dall'Amministratore Delegato (anche tramite la Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* di Gruppo), e formula al Consiglio di Amministrazione proposte in materia;
- xiv. monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio di Amministrazione sulla base delle proposte presentate dal Comitato stesso in materia di Remunerazione, verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*;
- xv. monitora l'evoluzione e l'applicazione nel tempo dei piani di incentivazione approvati dal Consiglio di Amministrazione;
- xvi. fornisce adeguato riscontro sull'attività da esso svolta agli organi aziendali, da rendersi in conformità alla normativa applicabile. In particolare, tramite il Presidente del Comitato o altro componente da questi designato, (i) riferisce all'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio di esercizio in merito alle modalità di esercizio delle

proprie funzioni, e (ii) svolge le attribuzioni che gli vengono assegnate dall'Engagement Policy quanto ai rapporti con gli investitori;

xvii. in prossimità del rinnovo del mandato del Consiglio di Amministrazione, elabora, avvalendosi di *benchmark* di settore, indicazioni affinché la misura dei compensi riconosciuti al Presidente, all'Amministratore Delegato, agli amministratori non esecutivi e ai componenti degli organi di controllo sia adeguata alla competenza, alla professionalità e all'impegno richiesto dal loro incarico;

xviii. avuto anche riguardo agli esiti delle attività di cui al punto xiv) che precede, formula proposte e/o esprime pareri al Consiglio di Amministrazione sulla remunerazione dei seguenti soggetti (a) il Presidente del Consiglio di Amministrazione, (b) l'Amministratore Delegato, e gli altri amministratori che ricoprono particolari cariche e/o incarichi (ivi compresi, quindi, i componenti di Comitati), inclusa la fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile della remunerazione degli amministratori esecutivi, (c) i Senior Executive, (d) gli Executive che sono a diretto riporto dell'Amministratore Delegato, ed (e) i responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo della Capogruppo. I pareri e le proposte di cui ai punti (c), (d) e (e) sono espressi sulla base di una valutazione discrezionale, condotta tenendo conto, tra l'altro, dei seguenti parametri:

- la rilevanza delle responsabilità nella struttura organizzativa societaria;
- il raggiungimento di obiettivi specifici preventivamente indicati dal Consiglio di Amministrazione;
- eventuali requisiti richiesti dalla normativa;

e, per i soggetti diversi dai Responsabili delle funzioni di controllo della Capogruppo, anche dei seguenti parametri:

- incidenza sui risultati aziendali;
- risultati economici conseguiti dalla Banca.

- xix. supporta il Consiglio di Amministrazione nella verifica sulla corrispondenza dei compensi riconosciuti agli amministratori non esecutivi e ai componenti degli organi di controllo alle indicazioni di cui al punto xiv);
- xx. svolge gli ulteriori compiti che il Consiglio di Amministrazione gli può attribuire con apposite deliberazioni;

Nessun amministratore prende parte alle riunioni del Comitato per le Remunerazioni in cui vengono formulate le proposte al Consiglio relative alla propria remunerazione.

Ove il Consiglio di Amministrazione non abbia determinato il *budget* annuale di spesa a disposizione del Comitato per le Remunerazioni per l'espletamento delle proprie attività, il Comitato per le Remunerazioni presenterà richiesta di approvazione delle relative voci di spese al Consiglio di Amministrazione.

Ciclo di attività del Comitato per le Remunerazioni

Il Comitato per le Remunerazioni si riunisce, su convocazione del Presidente, almeno una volta ogni trimestre e, comunque, ogni qualvolta si renda necessario ai fini della trattazione delle materie di competenza.

Il calendario delle attività del Comitato per le Remunerazioni per il 2022 risulta strutturato come segue:



1.5 COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Il Comitato Controllo e Rischi, ha tra le sue funzioni anche quella di accertare che gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione del Gruppo siano coerenti con i livelli di rischio massimi che il Gruppo intende assumere.

Nell'esercizio di questa funzione, collabora con gli altri comitati interni al Consiglio di Amministrazione, in particolare con il Comitato per le Remunerazioni. Il Comitato Controllo e Rischi, esamina, in coordinamento con il Comitato per le Remunerazioni, se gli incentivi forniti dal sistema di Remunerazione siano coerenti con il RAF, nonché con il supporto della Funzione *Risk Management*.

1.6 COMITATO OPERAZIONI PARTI CORRELATE

Il Comitato Operazioni Parti Correlate esprime pareri sui compensi dei membri del Consiglio di Amministrazione. Inoltre, in presenza di circostanze eccezionali² e come previsto dall'art.123-ter, comma 3-bis del TUF aggiornato nel 2019 e dall'aggiornamento del Regolamento Emittenti del dicembre 2020, il Comitato Operazioni Parti Correlate viene consultato coerentemente con le previsioni contenute nel regolamento per la gestione delle operazioni con soggetti in conflitto di interesse in merito a eventuali deroghe alla Policy.

1.7 AMMINISTRATORE DELEGATO

L'Amministratore Delegato:

- i. sottopone al Consiglio di Amministrazione le proposte di revisione della *Policy*;
- ii. definisce e approva il processo operativo di definizione dei criteri alla base del sistema di remunerazione e incentivazione, nel rispetto di quanto stabilito nella *Policy*;
- iii. definisce la Remunerazione, ivi inclusi le quote e i periodi di differimento e *retention* e il bilanciamento *cash* – strumenti finanziari, coerentemente con i limiti minimi previsti dalla *Policy*, per:

² Per circostanze eccezionali si intendono esclusivamente situazioni in cui la deroga alla Politica di Remunerazione è necessaria ai fini del perseguimento degli interessi a lungo termine e della sostenibilità della Società nel suo complesso o per assicurarne la capacità di stare sul mercato.

- a) gli *Executive* del Gruppo e della Banca che non sono diretti riporti dell'Amministratore Delegato;
 - b) tutto il restante Personale del Gruppo che non rientri, in termini di Remunerazione, tra le competenze dell'Assemblea e/o del Consiglio di Amministrazione. -
- iv. propone al Consiglio di Amministrazione l'assunzione, la promozione, le sanzioni disciplinari, il licenziamento e qualsiasi altro provvedimento nei confronti dei *Senior Executive* e degli *Executive* che sono a diretto riporto dell'Amministratore Delegato stesso, fatte salve le limitazioni previste dalle disposizioni di vigilanza;
 - v. definisce, per le Società Controllate del Gruppo, i sistemi di remunerazione che non rientrano nelle competenze del Consiglio di Amministrazione della Banca, tenendo conto della normativa locale di riferimento;
 - vi. identifica i beneficiari dei piani di *stock option* ed il numero di *stock option* da assegnare a coloro che non siano Personale di Competenza del CdA secondo quanto stabilito nei piani medesimi. Provvede, altresì, a svolgere le attività amministrative del piano di *stock option* a esso demandate dal Consiglio di Amministrazione o ai sensi di detti piani;
 - vii. provvede a riassegnare opzioni attribuite al Personale diverso dal Personale di Competenza del CdA, che siano rientrate nella disponibilità della Banca ai sensi dei regolamenti dei piani di *stock options*.

1.8 PROCESSO DI ADOZIONE, APPLICAZIONE E CONTROLLO DELLA POLICY³

La Banca adotta la *Policy* mediante il seguente processo che avviene con cadenza almeno annuale.

- i. La Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* di Gruppo, raccolto il mandato dall'Amministratore Delegato del Gruppo in merito al contenuto, predispone una bozza della *Policy* coinvolgendo le funzioni competenti, tra le quali la Funzione *General Counsel*,

³ Riferimenti Normativi: art. 123-ter TUF, Schema 7-bis dell'Allegato 3A al Regolamento Emittenti.

- la Funzione *Risk Management*, l'U.O. Pianificazione e Controllo, e la Funzione *Compliance & AML* e avvalendosi del supporto di un consulente esterno⁴.
- ii. La Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* sottopone la bozza di aggiornamento della *Policy* all'Amministratore Delegato.
 - iii. L'Amministratore Delegato sottopone la *Policy* al Consiglio di Amministrazione per la sua approvazione, corredata da apposito parere della Funzione *Compliance & AML*.
 - iv. Il Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato per le Remunerazioni e del Comitato Controllo e Rischi, delibera di approvare la *Policy* e di sottoporla all'approvazione dell'Assemblea.
 - v. L'Assemblea delibera sull'adozione della *Policy*.

Per i dettagli dei ruoli delle diverse funzioni aziendali, si veda allegato 3.

Per quanto riguarda il processo di applicazione e controllo dell'implementazione della *Policy*, la Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* è la struttura aziendale deputata all'applicazione della *Policy* a livello di Gruppo.

In particolare, con cadenza almeno annuale, la Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo*, anche in base all'analisi del mercato del lavoro, a evoluzioni organizzative o a indirizzi strategici del Gruppo, verifica la necessità di sottoporre la *Policy* a revisione. La Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* verifica, inoltre, il sistema d'incentivazione del Personale, in termini di strumenti, modalità, meccanismi operativi e parametri adottati dal Gruppo, al fine di tradurre operativamente le disposizioni presenti nella *Policy*.

L'attuazione della *Policy* è soggetta, con cadenza almeno annuale, a verifica della Funzione *Compliance & AML*, della Funzione *Internal Audit*, e della Funzione *Risk Management*, ciascuna secondo le rispettive competenze, al fine di assicurare l'adeguatezza e la rispondenza alle Disposizioni di Vigilanza della *Policy* e il suo corretto funzionamento.

⁴ Studio legale Gattai, Minoli, Partners.

2. PRINCIPI E PERSEGUIMENTO DEGLI INTERESSI DI LUNGO TERMINE IN UN'OTTICA DI SOSTENIBILITA' E POLITICA DI GESTIONE DEL PERSONALE⁵

Il sistema di Remunerazione e incentivazione del Gruppo si ispira ai seguenti principi:

- i. garantire la coerenza con gli obiettivi, la cultura aziendale, le strategie di lungo periodo, le politiche di prudente gestione del rischio della banca e il complessivo assetto societario;
- ii. evitare situazioni di conflitto di interesse;
- iii. incentivare l'attività di controllo da parte delle relative Funzioni Aziendali di Controllo;
- iv. attrarre e mantenere soggetti con professionalità e capacità adeguate alle esigenze del Gruppo, valorizzandoli attraverso percorsi di crescita professionale;
- v. improntare i comportamenti alla massima diligenza e correttezza nelle relazioni, in linea con i valori del Gruppo;
- vi. individuare e orientare al raggiungimento di obiettivi:
 - a) collegati con i risultati aziendali, opportunamente corretti per tener conto dei rischi,
 - b) coerenti con i livelli di capitale e di liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese,
 - c) tali da evitare incentivi distorti che possano indurre a un'eccessiva assunzione di rischi per il Gruppo e il sistema finanziario nel suo complesso.

Nella definizione delle politiche di remunerazione si è tenuto conto:

- i. dei profili dimensionali e di complessità operativa del Gruppo;
- ii. del modello di *business* del Gruppo e dei conseguenti livelli di rischio ai quali lo stesso può risultare esposto;

⁵ Riferimenti normativi: Schema 7-bis dell'Allegato 3A al Regolamento Emittenti secondo cui la Relazione deve indicare, tra l'altro, "le finalità perseguite con la politica della remunerazioni, i principi che ne sono alla base".

- iii. di quanto diffuso nelle *best practices*, anche internazionali, in tema di politiche di remunerazione;
- iv. del compenso e delle condizioni di lavoro del Personale. In particolare, la Banca prevede forme di Remunerazione Variabile per i Soggetti Rilevanti, calibrate sulle specifiche peculiarità delle aree di *staff* e *business* attraverso una specifica *policy* approvata dal Consiglio di Amministrazione, conforme alle regole e ai principi della presente Policy. Sono mantenuti, infine, livelli remunerativi e componenti della Remunerazione in linea con l'anno precedente, nonostante il frequente ricorso a modalità di lavoro innovative e flessibili (es: *smart working*) a causa dell'emergenza Covid-19.

Principali novità introdotte nella politica 2022

La Policy è stata adeguata nell'ambito di un percorso di continuo miglioramento volto a rafforzare il dialogo con gli investitori, considerando i *feedback* ricevuti, le recenti previsioni normative⁶ e gli obiettivi che la Banca intende perseguire con la definizione delle proprie politiche in un'ottica di medio e lungo termine.

In particolare, nel corso del 2021 il Gruppo BFF ha avviato una politica di ascolto attivo nell'ambito delle attività di *stakeholders engagement*, realizzata attraverso 10 incontri con i principali 8 investitori istituzionali e *proxy advisor* già nel corso del periodo settembre- ottobre 2021. Tale strategia è inserita quale elemento strutturale della *governance* della Policy. Nell'ambito di tale processo si inquadrano in particolare le modifiche alla struttura della remunerazione dell'Amministratore Delegato di seguito descritte, con particolare riferimento al bilanciamento della componente annuale con un piano di incentivazione correlato al conseguimento di obiettivi in un orizzonte pluriennale, quindi l'integrazione di obiettivi economico-finanziari con obiettivi di responsabilità sociale, nonché, nel percorso di miglioramento continuo con riferimento alla trasparenza delle politiche, la revisione della

⁶ In data 24 novembre 2021 è stato pubblicato il 37esimo aggiornamento della Circolare 285/2013 di Banca d'Italia, volto a recepire le novità introdotte in materia dalla CRD V (direttiva 2019/878/UE) e gli Orientamenti dell'Autorità Bancaria Europea di attuazione della direttiva (EBA/GL/2021/04). Le presenti Politiche di Remunerazione e Incentivazione, inoltre, tengono conto dell'introduzione del nuovo Codice di Autodisciplina del 2020 e delle modifiche relative agli aggiornamenti del Regolamento Emittenti apportati con Delibera n. 21623 del 10 dicembre 2020 di Consob.

struttura del presente documento al fine di migliorare l'efficacia comunicazionale e la pubblicazione degli obiettivi che sottendono il piano di incentivazione annuale e di lungo termine dell'Amministratore Delegato (paragrafo 6.2 – *Sistema variabile di medio-lungo termine (LTI)*). Di seguito una breve descrizione delle principali novità della Policy:

- 1) revisione del *paymix* e della struttura di remunerazione dell'Amministratore Delegato, prevedendo (paragrafo 6 – *Remunerazione dell'Amministratore Delegato*):
 - a. con riferimento alla componente annuale, l'integrazione dell'MBO basato sul raggiungimento dell' EBTDA^{RA}, che è una misura che è calcolata sul ritorno del capitale e i risultati di sostenibilità della creazione di valore nel tempo, con un MBO caratterizzato da ulteriori indicatori stabiliti di anno in anno in allineamento ai diversi portatori di interesse e tenuto conto della responsabilità sociale d'impresa ed i cui KPI per il 2022 sono evidenziati nel presente documento e sono i) ESG ("*customer satisfaction*"); ii) volumi crediti *factoring* e iii) volume di nuovi AUD (paragrafo 6.1 – *MBO*);
 - b. con riferimento al *pay mix*, introduzione di una componente di incentivazione di lungo termine strutturale e soggetto al raggiungimento di obiettivi, in termini di creazione di valore, complessivamente inteso ed avendo riguardo anche ad obiettivi non finanziari, determinati coerentemente con le migliori prassi di mercato nel settore di riferimento (paragrafo 6.2 – *Sistema variabile di medio-lungo termine (LTI)*).
- 2) revisione delle politiche di *severance*, fissando il massimale per l'Amministratore Delegato a 1,8 volte la somma tra la Remunerazione Variabile media del triennio precedente⁷ e il compenso fisso (esclusi i *Benefit*), eliminando quindi il floor, e a 24

⁷ Definita come la media degli importi corrisposti all'Amministratore Delegato a titolo di Remunerazione Variabile (come oggi definita) nel triennio precedente alla data in cui maturi il diritto dell'Amministratore Delegato a ricevere il *golden parachute*, inclusi gli importi ancora soggetti a differimento (per chiarezza: si tiene conto dei differiti della remunerazione variabile maturati nel triennio precedente e non il differito percepito nel triennio derivante dalle remunerazioni variabili precedenti al triennio di riferimento) ed incluso il valore di *eventuali stock options, phantom stock options* o altri strumenti equivalenti assegnati nel triennio, il cui valore è il valore calcolato alla data di assegnazione.

mensilità per il Personale Dipendente (paragrafi 6.3 per l'Amministratore Delegato e 7.2.2.8. per il Personale Dipendente), oltre al preavviso;

- 3) esclusione della possibilità di essere destinatari di bonus straordinari non correlati alle *performance* con riferimento all'Amministratore Delegato e ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche;
- 4) esplicitazione della neutralità rispetto a qualsiasi diversità, incluso il genere, delle politiche di remunerazione, principio guida delle politiche di remunerazione del Gruppo, con attivazione di un *framework* di monitoraggio e dei relativi compiti in capo agli organi societari;
- 5) per effetto dell'aggiornamento dei criteri dimensionali delle banche da parte di Banca d'Italia e, quindi, in considerazione della classificazione della Banca quale "banca di non minori dimensioni", per l'Amministratore Delegato ed i restanti *Risk Taker* sono stati modificati gli schemi di *pay-out* estendendo significativamente l'orizzonte temporale e aumentando l'incidenza della componente in azioni:

- i. le percentuali di differimento sono state aumentate dal 30% al 40% e al 60% in caso di Remunerazione Variabile particolarmente elevata, per l'Amministratore Delegato ed i restanti membri dell'Alta Dirigenza;
- ii. i periodi di differimento sono stati aumentati da 2 a 4 anni (5 anni in caso di Remunerazione Variabile particolarmente elevata) pro-rata lineare, (*i.e.* 10% a un anno dal pagamento della quota *up-front*, 10% al secondo anno, 10% al terzo anno, 10% al quarto anno). Per i beneficiari di importi di Remunerazione Variabile particolarmente elevata, il differimento è di 5 anni pro-rata lineare (*i.e.* 12% a un anno dal pagamento della quota *up-front*, 12% al secondo anno, 12% al terzo anno, 12% al quarto anno, 12% al quinto anno).

L'erogazione delle quote differite del Personale Dipendente è condizionata alla permanenza in servizio del beneficiario alla data di pagamento, fermo restando che, decorsi tre anni di differimento, il beneficiario maturerà il diritto al pagamento anche delle quote differite successive, indipendentemente dalla cessazione del rapporto di lavoro;

- iii. le percentuali di bilanciamento in strumenti finanziari della parte differita della Remunerazione Variabile particolarmente elevata per l'Amministratore Delegato ed i restanti membri dell'Alta Dirigenza, (il 51% nella parte differita), paragrafo 7.2.1.3– Remunerazione Variabile Particolarmente Elevata dell'Alta Dirigenza;
- 6) in un'ottica di crescente trasparenza e *disclosure* nei confronti del mercato e tenuto conto delle recenti previsioni introdotte dal Regolamento Emittenti, la sezione II è stata integrata con una dettagliata informativa circa la correlazione tra i risultati raggiunti e la definizione della remunerazione variabile, con l'informativa prevista dall'art 450 del CRR⁸, nonché con il confronto tra la variazione annuale della Remunerazione totale dei membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale e i risultati della società e la RAL media del Personale Dipendente;
 - 7) come previsto dall'art. 123-ter, comma 3-bis del TUF aggiornato nel 2019, vengono definitigli elementi della Policy ai quali, in presenza di circostanze eccezionali, è possibile derogare e la definizione del processo per attivare tale deroga (paragrafo 1.2);
 - 8) modifiche nella definizione del parametro di redditività relativo all'EBTDA. In particolare, rispetto alla precedente Policy è stato previsto che tale voce contabile possa considerare l'inclusione o l'esclusione di eventuali poste contabili di carattere straordinario previste a *budget* (ad esempio, in caso di operazioni straordinarie) e/o poste inattese generate dalla Banca o dal Gruppo non preventivabili in sede di *budget*, solo a seguito di specifica delibera del Consiglio di Amministrazione. Il corrispondente *Target EBTDA*^{RA} è basato su criteri chiari e documentati e coerente con il *Risk Appetite Framework*.

Piano strategico 2021-2023 e sostenibilità

⁸ Le norme tecniche di attuazione del Regolamento relativo ai requisiti prudenziali per gli enti (c.d. CRR II) riguardanti gli obblighi di informativa anche in materia di politiche di remunerazione verso il mercato e di segnalazione verso le autorità competenti pubblicate dall'EBA il 24 giugno 2020 applicabili dal 30 giugno 2021.

Il Consiglio di Amministrazione del 15 marzo 2021 ha approvato il Piano Industriale ("Piano") di Gruppo per il quinquennio 2021-2025 e i target finanziari per il triennio 2021-2023.

Il Piano, predisposto a seguito dell'acquisizione di DEPO Bank SPA, e presentato al mercato si basa su alcuni pilastri:

- crescita organica dei diversi business in cui il Gruppo opera;
- ampliamento, e diversificazione delle fonti di finanziamento, oltre al miglioramento dell'efficienza operativa attuata attraverso un'attenta gestione delle sinergie derivanti dall'acquisizione di Depobank;
- mantenimento del basso profilo di rischio di credito mantenendo il focus sulla pubblica amministrazione;
- mantenimento della posizione di capitale, confermando la politica dei dividendi incentrata sul rispetto dei target patrimoniali;
- raggiungimento degli obiettivi economici tramite una crescita sostenibile e responsabile rispetto alle tematiche ESG



La politica di remunerazione per il 2022 è predisposta in coerenza con le priorità definite dal Piano Strategico 2021-2025 e tenuto conto del contributo al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, così come definiti dall'Assemblea Generale dell'ONU nell'ambito

dell'Agenda 2030.

In particolare:

- include un piano di incentivazione di lungo termine collegato ad obiettivi di performance declinati, in coerenza con le previsioni del piano strategico e la responsabilità sociale d'impresa,
- in merito al contenuto e alla scelta degli obiettivi, sia nella componente di incentivazione di breve termine che di lungo termine, promuove la presenza di obiettivi di performance coerenti con gli obiettivi strategici del Gruppo e finalizzati a promuoverne il Successo Sostenibile, comprendendo, ove rilevanti, anche parametri non finanziari,

In particolare, nel sistema di incentivazione variabile MBO, la Banca:

- mantiene, anche quest'anno, come obiettivo comune per tutta la popolazione aziendale all'infuori delle Funzioni di Controllo, del Dirigente Preposto e della Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo*, il parametro dell'EBTDA^{RA}, che ben evidenzia un forte legame con la profittabilità ma al contempo anche con una grande attenzione al rischio e all'assorbimento di capitale, garantendo la crescita sostenibile della sostenibilità della banca nel lungo periodo;
- comprende, in continuità con il 2021, tra gli obiettivi individuali del Personale Dipendente di Competenza del CdA, a supporto della valutazione dei comportamenti organizzativi, un *driver* di *diversity* (sia di genere che di nazionalità) per le selezioni di posizioni manageriali, che consenta di aumentare la presenza di donne o stranieri nelle posizioni chiave Gruppo, richiedendo che in almeno il 50% delle *short list* delle selezioni aperte nell'anno siano presenti donne o persone di nazionalità diversa rispetto al paese per il quale è in corso la selezione;
- comprende la *Customer Satisfaction* quale indicatore quantitativo (moltiplicatore) di natura non finanziaria per il Personale Dipendente della Banca. Nel caso dell'Amministratore Delegato il risultato *Customer Satisfaction* diventa per l'anno 2022 un vero KPI quantitativo nella remunerazione variabile di breve periodo.

L'attenzione a parametri di sostenibilità è considerata un elemento chiave e strategico per lo sviluppo a medio-lungo termine del Gruppo, sensibilizzando così il Personale a una cultura aziendale sempre più inclusiva, sostenibile e attenta ad attirare, sviluppare e trattenere i propri talenti. A tal proposito, il Gruppo sta intraprendendo un percorso di sviluppo nel medio-lungo periodo che prevede una progressiva declinazione sempre più quantitativa delle metriche di valutazione delle dimensioni ESG, come rappresentato dalla matrice di materialità di cui sotto.



Neutralità delle politiche

La Policy è neutrale rispetto al genere del Personale e contribuisce a perseguire la parità tra il Personale a parità di ruolo, funzione, localizzazione geografica. Essa assicura, a parità di attività svolta, in relazione al contenuto delle responsabilità, alle attività e al tempo necessario per il loro svolgimento, che il Personale abbia un pari livello di Remunerazione, anche in termini di condizioni per il suo riconoscimento e pagamento. Al fine di garantire tale neutralità, la Banca ha introdotto le seguenti misure:

- i. progressiva revisione delle politiche di *assunzione*, di sviluppo, di progressione di carriera e di successione manageriale al fine di sostenere la rappresentatività di genere nei diversi livelli di carriera e/o professionali; in tale ambito, in continuità con il 2021, tra gli obiettivi individuali del Personale Dipendente di Competenza del CdA è presente un *driver* di *diversity* (sia di genere che di nazionalità) per le selezioni di posizioni manageriali, che consenta di aumentare la presenza di donne o stranieri nelle posizioni chiave di Gruppo, richiedendo che in almeno il 50% delle *short list* delle selezioni aperte nell'anno siano presenti donne o persone di nazionalità diversa rispetto al paese per il quale è in corso la selezione; predisposizione di un cruscotto di monitoraggio per il Consiglio di Amministrazione dei divari di genere, comprensivo dei razionali dei *gap* retributivi significativi e del corrispondente piano azioni;
- ii. informazione annuale al Comitato per le Remunerazioni e al Consiglio di Amministrazione circa l'andamento del *gender pay gap* («*Average Pay Gap*» e «*Equity Pay Gap*») e dei divari di genere nel loro complesso in tempo utile per assicurare l'integrazione di eventuali presidi nella politica di remunerazione dell'anno successivo.

3. IDENTIFICAZIONE DEI *RISK TAKER* E CLASSIFICAZIONE DEI RUOLI AZIENDALI⁹

La *Policy* si basa su di un sistema di classificazione dei ruoli aziendali coerente con la definizione di *Risk Taker* stabilita dal Gruppo.

In particolare, il Gruppo identifica i *Risk Taker* mediante un processo di valutazione almeno annuale – affidato al Consiglio di Amministrazione, con il supporto della Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo*, dell'U.O. *Normativa e Processi*, e della Funzione *Risk Management* - effettuato, sino a maggio 2021, sulla base di quanto previsto dai criteri qualitativi e quantitativi previsti dal Regolamento (UE) n. 604/14 dalla regolamentazione interna del Gruppo, dalle procedure aziendali, dal mansionario e dalle singole procure.

Dall'approvazione dell'Aggiornamento n. 37 della Circolare 285, avvenuta a maggio 2021, il processo di identificazione dei *Risk Taker* avviene secondo i criteri previsti dalle Disposizioni di Vigilanza, identificando quali *Risk Taker* i seguenti soggetti:

- a) i componenti dell'organo con funzione di supervisione strategica e di gestione e l'alta dirigenza;
- b) i membri del Personale con responsabilità manageriali sulle funzioni aziendali di controllo o in unità operative/aziendali rilevanti;
- c) i membri del Personale per i quali le seguenti condizioni sono congiuntamente rispettate:
 - i. la Remunerazione totale nell'esercizio precedente è stata, congiuntamente, pari o superiore: a Euro 500.000; alla remunerazione totale media riconosciuta al Personale di cui alla lettera a);
 - ii. l'attività professionale è svolta all'interno di un'unità operativa/aziendale rilevante e ha un impatto significativo sul profilo di rischio dell'unità operativa/aziendale.

Ai fini dell'identificazione dei *Risk Taker* sub b) e c), rilevano le definizioni contenute nel

⁹ Riferimenti Normativi: Disposizioni di Vigilanza, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione I par. 6, Regolamento delegato UE 604/2014.

Regolamento delegato (UE) del 25 marzo 2021, n. 923. La categoria dei *Risk Taker* include altresì i soggetti identificati in attuazione del Regolamento delegato (UE) del 25 marzo 2021, n. 923.

Pertanto, tenuto conto dei livelli di autonomia tra i diversi ruoli e dell'impatto degli stessi sul *business*, il Consiglio di Amministrazione identifica, con apposita delibera, i *Risk Taker* previa valutazione della Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* con il supporto delle Funzioni *Risk Management*, e *Compliance & AML*, sentito il parere del Comitato per le Remunerazioni.

Inoltre, ogniqualvolta la Banca o una delle Società Controllate instaurino un nuovo rapporto di lavoro e/o di collaborazione, la Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* svolge una valutazione per verificare l'eventuale appartenenza di tale soggetto alla categoria dei *Risk Taker*.

Per quanto riguarda l'anno 2022, il processo si è basato sui criteri previsti dalla normativa di riferimento ed in particolare criteri:

- qualitativi: afferenti al ruolo, alle deleghe decisionali attribuite e alle responsabilità assunte, declinate all'interno della struttura della Banca, coerentemente con natura, portata e complessità delle attività svolte;
- quantitativi: relativi alla Remunerazione complessiva attribuita nell'esercizio precedente.

Gli esiti del processo di individuazione sono stati rappresentati al Comitato per le Remunerazioni, che si è espresso positivamente al riguardo, e successivamente al Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 26 gennaio 2022 che ha approvato il perimetro proposto.

Tale processo sulla base dei criteri sopra menzionati ha condotto all'individuazione di 41 posizioni per il 2022, 1 ruolo in più rispetto ai risultati evidenziati l'anno precedente. In particolare, la variazione è dovuta a 1 soggetto divenuto consigliere di una neo-costituita società del Gruppo.

Categoria di personale	N. figure
Amministratori esecutivi	1
Amministratori non esecutivi (Capogruppo e Controllate)	22
Responsabili delle Funzioni di Controllo	3
Restante personale appartenente all'Alta Dirigenza	2
Altri Risk taker	13
Totale	41

4. DESTINATARI DELLE POLITICHE DI REMUNERAZIONE

Le politiche di remunerazione sono differenziate per tipologia di destinatari, al fine di tenere conto delle caratteristiche peculiari di ciascun interlocutore e delle specifiche previsioni normative.

In tale senso, la Policy identifica le seguenti categorie di personale, i cui sistemi di remunerazione sono illustrati nei capitoli seguenti.

ORGANI SOCIALI E ODV

AMMINISTRATORE DELEGATO

ALTRI RISK TAKERS E RESTANTE PERSONALE DIPENDENTE:

- DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE (DIRS)
 - ALTA DIRIGENZA
- RESPONSABILI DELLE FUNZIONI DI CONTROLLO
 - RESTANTI RISK TAKERS
 - RESTANTE PERSONALE

5. SISTEMA DI REMUNERAZIONE DEGLI ORGANI SOCIALI E DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA

5.1 AMMINISTRATORI DELLA BANCA

Tutti gli Amministratori:

- i. sono destinatari del compenso fissato dall'Assemblea oltre al rimborso delle spese effettivamente sostenute per l'esercizio delle loro funzioni;
- ii. per coloro che sono Presidenti di Comitati e per i membri dei Comitati stessi, può essere determinato dal Consiglio di Amministrazione un compenso aggiuntivo ex art. 2389, terzo comma, c.c.;
- iii. dispongono di una polizza assicurativa per la responsabilità civile il cui costo è sostenuto dalla Banca.

Eccetto quanto previsto per l'Amministratore Delegato (ed eventuali consiglieri esecutivi) in nessun caso gli Amministratori sono destinatari di una Remunerazione Variabile. Ad eventuali altri consiglieri esecutivi può essere corrisposta una Remunerazione Fissa e una Remunerazione Variabile, che possono includere tutte o alcune delle componenti previste per l'Amministratore Delegato (paragrafo 6 – *Remunerazione dell'Amministratore Delegato*).

Al Presidente del Consiglio di Amministrazione è corrisposta una Remunerazione Fissa stabilita dal Consiglio di Amministrazione ai sensi dell'art. 2389, terzo comma, c.c. determinata *ex ante*, e coerente con:

- i. il ruolo a esso attribuito;
- ii. le dimensioni e la complessità organizzativa della Banca;
- iii. la prassi ed i benchmark di mercato.

5.2 SINDACI

I Sindaci:

- i. sono destinatari di un compenso stabilito dall'Assemblea, che sia adeguato alla competenza, alla professionalità e all'impegno richiesti dalla rilevanza del ruolo ricoperto e alle caratteristiche dimensionali della Banca;

- ii. non sono destinatari di alcuna Remunerazione Variabile o collegata ai risultati della Banca o del Gruppo;
- iii. dispongono di una polizza assicurativa "responsabilità civile" il cui costo è sostenuto dalla Banca.

Il Presidente del Collegio Sindacale è destinatario di un compenso più elevato rispetto a quello riconosciuto ai Sindaci, anch'esso stabilito dall'Assemblea.

5.3 MEMBRI DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA COSTITUITO AI SENSI DEL D. LGS. N. 231/2001

I componenti dell'Organismo di Vigilanza che non sono parte del Personale Dipendente, sono destinatari di una Remunerazione Fissa stabilita dal Consiglio di Amministrazione. L'importo della Remunerazione Fissa è stabilito sulla base delle condizioni di mercato e delle responsabilità assunte, a garanzia dell'indipendenza e dell'autonomia della funzione, e del diligente espletamento dell'incarico. Questi soggetti non possono percepire una Remunerazione Variabile ma percepiscono una copertura assicurativa D&O e un rimborso delle spese effettivamente sostenute per l'esercizio delle loro funzioni.

Per i componenti dell'Organismo di Vigilanza che siano parte del Personale Dipendente, invece, non è previsto alcun compenso per la carica, ma solamente una copertura assicurativa D&O e un rimborso delle spese effettivamente sostenute per l'esercizio delle loro funzioni.

6. REMUNERAZIONE DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO

La struttura di Remunerazione adottata dalla Banca per l'Amministratore Delegato privilegia il *pay-for-performance*, con prevalenza della Remunerazione Variabile rispetto alla Remunerazione Fissa.

Nel corso della riunione consiliare del 1° marzo 2022, il Consiglio di Amministrazione della Banca ha approvato, sulla scorta dei pareri favorevoli rilasciati dai competenti comitati endoconsiliari, talune modifiche al contratto con l'Amministratore Delegato, successivamente sottoscritto tra le parti. Le modifiche in esame hanno avuto, e mantengono, lo scopo precipuo di disciplinare i nuovi impegni delle parti contrattuali, e il pacchetto retributivo da riconoscere all'Amministratore Delegato, rendendo le relative previsioni i) coerenti con la normativa in materia di remunerazioni degli esponenti aziendali degli enti creditizi, così come recentemente modificata dalla Circolare n. 285 della Banca d'Italia, e ii) idonee, ad avviso del Consiglio di Amministrazione, a superare i rilievi contenuti nel rapporto ispettivo della Banca d'Italia consegnato a questo intermediario il 4 novembre 2021, all'esito degli accertamenti condotti dall'8 marzo al 24 giugno del 2021.

Il Collegio Sindacale ha, in merito, evidenziato che "vista la versione del contratto sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, tenuto conto delle caratteristiche del relativo processo istruttorio seguito anche nell'ambito dei comitati endoconsiliari, preso atto del contenuto del parere pro-veritate del legale indipendente incaricato del Comitato per le Remunerazioni, visto comunque l'ulteriore parere formulato, su richiesta del Presidente del CdA accolta all'unanimità, a supporto del Consiglio di Amministrazione, il Collegio sindacale, nell'ambito dei propri compiti e funzioni, esprime, ai sensi dell'art.2389 del Codice Civile, parere non favorevole alle proposte di modificazioni del contratto con l'Amministratore Delegato, ritenendo che le formulazioni contrattuali oggi sottoposte al Consiglio di Amministrazione non consentano, in particolare, di superare in modo inequivoco, come sottolineato nel richiamato parere pro-veritate del [legale indipendente], il rilievo di conformità formulato dall'Autorità di Vigilanza".

I membri del Consiglio di Amministrazione hanno, al riguardo, evidenziato di non condividere il parere del Collegio Sindacale.

Il *pay mix* relativo all'Amministratore Delegato è quindi composto come segue:

- Remunerazione Fissa, composta da un compenso ai sensi dell'art. 2389, terzo comma, e da un pacchetto di *Benefit*, stabiliti dal Consiglio di Amministrazione;
- un MBO la cui opportunità massima è pari al 100% della Remunerazione Fissa (esclusi i *Benefit*) (cfr. par. 6.1 MBO);
- un piano di incentivazione di medio-lungo periodo (c.d. *long-term incentive plan*) (cfr. par. 6.2 *Sistema variabile di medio-lungo termine (LTI)*). L'allocazione massima a tale piano è data dalla differenza tra (i) il doppio della Remunerazione Fissa e (ii) il valore annuale dell'MBO percepito dall'Amministratore Delegato, il cui massimo è pari al 100% della Remunerazione Fissa.

In aggiunta alle componenti di cui sopra, la Remunerazione dell'Amministratore Delegato è composta da (i) un patto di non concorrenza e (ii) un *golden parachute* - pattuito al fine, tra il resto, di limitare i rischi di un potenziale contenzioso tra la Banca e l'Amministratore Delegato - che potrebbe essere erogato, a determinate condizioni, alla cessazione della carica (cfr. par. 6.3 - *Pagamenti per la conclusione della carica*).

Le componenti della Remunerazione Variabile dell'Amministratore Delegato sono di seguito illustrate con maggior dettaglio.

6.1 MBO

Il riconoscimento della Remunerazione Variabile annuale e la correlazione tra i rischi e *performance* sono conseguiti attraverso un processo che ha l'obiettivo di remunerare l'Amministratore Delegato nel rispetto del profilo di rischio definito dal *Risk Appetite Framework* (RAF), e in un'ottica di continuità di *business* e sostenibilità dei risultati di lungo periodo.

In particolare, per quanto riguarda il sistema MBO dell'Amministratore Delegato, l'erogazione è soggetta al raggiungimento di determinati *entry gate*:

Indicatore	Soglia minima
<i>Liquidity Coverage Ratio LCR (LCR)</i>	> 0 = <i>risk tolerance</i> (*)
<i>Total Capital Ratio (TCR)</i>	> 0 = <i>risk tolerance</i> (*)
EBTDA^{RA} (redditività corretta per il rischio e per il costo del capitale)	Positivo
EBTDA^{RA} / Target EBTDA^{RA}	> 0 = 100% (**)

(*) livello approvato dal Consiglio di Amministrazione, e definito all'interno del RAF.

(**) salvo diversa delibera del Consiglio di Amministrazione assunta in coerenza con la valutazione effettuata per lo stesso indicatore EBTDA^{RA} / Target EBTDA^{RA} nell'ambito del processo di valutazione dei risultati per il restante personale e relativa ai moltiplicatori del sistema incentivante.

Il bonus MBO dell'Amministratore Delegato è legato in parte al raggiungimento puntuale o al superamento del *Target* di EBTDA *Risk Adjusted* definito di anno in anno e da un ulteriore set di obiettivi determinati di anno in anno dal Consiglio di Amministrazione. In particolare, il bonus MBO dipende dal raggiungimento del *Target* EBTDA^{RA} dell'anno (sotto il quale il bonus non viene erogato, secondo un meccanismo on/off).

Il bonus MBO corrisposto dipende:

- dal raggiungimento di obiettivi definiti, a discrezione del Consiglio di Amministrazione, in coerenza con gli obiettivi e i valori aziendali, ivi inclusi gli obiettivi di finanza sostenibile che tengono conto, tra l'altro, dei fattori ambientali, sociali e di *governance* (ESG), e con le strategie di lungo periodo e le politiche di prudente gestione del rischio

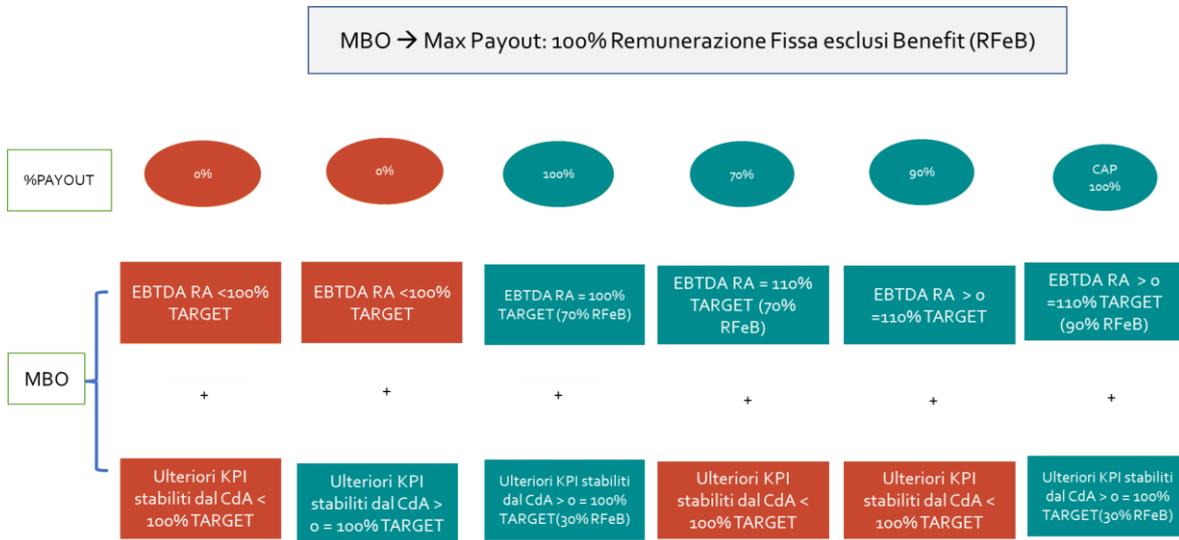
della Banca, ivi comprese le strategie di monitoraggio e gestione dei crediti deteriorati, coerentemente con quanto definito nell'ambito delle disposizioni sul processo di controllo prudenziale ¹⁰. Tali obiettivi possono essere articolati per diversi livelli di raggiungimento. In caso di raggiungimento di tutti gli obiettivi, il *payout* massimo per tali obiettivi è pari al **50%** della Remunerazione Fissa (esclusi i *Benefit*);

- dal raggiungimento dell'obiettivo Target EBITDA ^{RA} dell'anno, che consente il pagamento del bonus pari a **70%** della Remunerazione Fissa (esclusi i *Benefit*);
- dal superamento dell'obiettivo Target EBITDA ^{RA} dell'anno, che consente il pagamento di un ammontare incrementale nel caso di *over performance* su tale obiettivo, fino a un massimo di un ulteriore **20%** della Remunerazione Fissa nel caso di raggiungimento del 110% del Target EBITDA ^{RA}.

In ogni caso, in linea con quanto previsto per i Senior Executives, anche laddove l'Amministratore Delegato ottenesse risultati sugli obiettivi di cui sopra che comportassero un valore del *bonus* superiore alla sua Remunerazione Fissa, (esclusi i *Benefit*), l'importo dell'MBO non potrà essere superiore alla Remunerazione Fissa (esclusi i *Benefit*), come illustrato nella seguente tabella.

¹⁰ Per l'anno 2022, gli indicatori approvati dal Consiglio di Amministrazione in data 1° marzo 2022 sono:

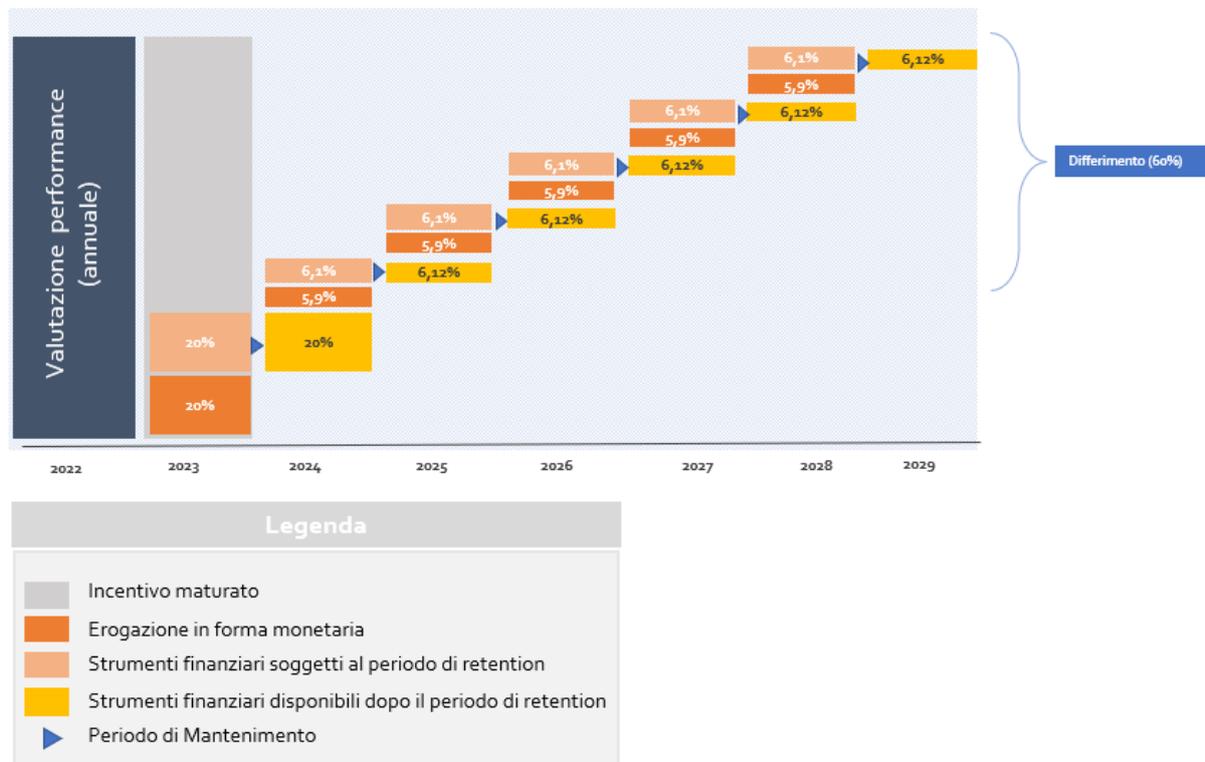
- ESG: 20% obiettivo di *customer satisfaction*;
- Crediti factoring (peso 15%) al 31/12;
- Volume di nuova AUD della banca depositaria (peso 15%)



Modalità di erogazione

La Remunerazione Variabile dell'Amministratore Delegato è di "importo particolarmente elevato" ai fini delle Disposizioni di Vigilanza. Pertanto, l'erogazione del bonus MBO dell'Amministratore Delegato avviene come segue:

- La quota *up-front*, è liquidata a seguito dell'approvazione del bilancio del Gruppo è pari al 40%, mentre il restante 60% viene differito in quote annuali uguali in 5 esercizi, a partire da 12 mesi dalla liquidazione della quota *up-front*;
- il 51%, sia della quota *up-front* sia di quella differita, viene pagato in strumenti finanziari, soggetti a un periodo di *retention* di un anno.



- il bonus è soggetto a clausole di *malus* e *claw back*, così come previste per i restanti *Risk Taker* (cfr. par. 7.2.3 – *Meccanismi di correzione ex post (Malus e Claw Back)*)¹¹.

6.2 SISTEMA VARIABILE DI MEDIO-LUNGO TERMINE (LTI)

In aggiunta alla Remunerazione Fissa e Variabile sopra descritta, l'Amministratore Delegato partecipa a *long term incentive plans* (*stock option plan* o altro sistema di incentivo a lungo termine ulteriore agli esistenti Piani di Stock Option, inclusi piani "*phantom*", basati su opzioni e azioni della Banca), soggetti ad approvazione dell'Assemblea ove richiesto dalla normativa. Tali piani possono essere soggetti al raggiungimento di obiettivi, in termini di creazione di valore, complessivamente inteso ed avendo riguardo anche ad obiettivi non finanziari, determinati coerentemente con le migliori prassi di mercato nel settore di riferimento.

A tal riguardo, nella medesima Assemblea chiamata ad approvare la Policy, è sottoposto ad approvazione un *long term incentive plan*.

¹¹ Non si applica all'Amministratore Delegato il criterio della subordinazione alla permanenza del rapporto di lavoro, non in preavviso e non in pendenza di procedimento disciplinare, in quanto non vi è un rapporto di lavoro subordinato tra l'Amministratore Delegato e la Banca.

6.3 PAGAMENTI PER LA CONCLUSIONE DELLA CARICA

Al fine di regolare ex-ante gli aspetti economici relativi alla cessazione anticipata della carica sociale, sono stati stipulati con l'Amministratore Delegato:

- un **golden parachute**, con finalità di evitare l'alea di una lite attuale o futura e i rischi connessi a un contenzioso giudiziale che potrebbero avere risvolti anche di carattere reputazionale e di immagine per la Società;
- un **patto di non concorrenza**, per esigenze di salvaguardia della competitività della Banca.

Golden parachute

Il *golden parachute* potenzialmente erogabile all'Amministratore Delegato in occasione della cessazione della carica, di un valore pari all'importo minore tra:

- 1,8 volte la somma tra la Remunerazione Variabile media del triennio precedente¹² e la Remunerazione Fissa (esclusi i *Benefit*)¹³;
- l'ammontare di euro 4.500.000,00 (ovvero il limite massimo approvato dall'Assemblea del 25 marzo 2021 per gli importi riconosciuti nell'ambito di accordi con il Personale in qualunque sede raggiunti per la composizione di controversie attuali o potenziali).

Si ricorda, a tal proposito, che all'Amministratore Delegato, non essendo Dipendente della Banca, non è dovuto alcun periodo di preavviso o indennità sostitutiva dello stesso in caso di revoca da parte della Banca, né alcuna indennità c.d. "supplementare" nel caso di recesso

¹² Definita come la media degli importi corrisposti all'Amministratore Delegato a titolo di Remunerazione Variabile (come oggi definita) nel triennio precedente alla data in cui maturi il diritto dell'Amministratore Delegato a ricevere il *golden parachute*, inclusi gli importi ancora soggetti a differimento (per chiarezza: si tiene conto dei differiti della remunerazione variabile maturati nel triennio precedente e non il differito percepito nel triennio derivante dalle remunerazioni variabili precedenti al triennio di riferimento) ed incluso il valore di *eventuali stock options, phantom stock options* o altri strumenti equivalenti assegnati nel triennio, il cui valore è il valore calcolato alla data di assegnazione.

¹³ Questa formula rispetto il limite massimo di 24 mensilità della Remunerazione Globale previsto al punto (B), Paragrafo 7.2.2.8. (Importi riconosciuti nell'ambito di un accordo per la composizione di una controversia attuale o potenziale).

illegittimo (che spetta invece nel rapporto di lavoro dirigenziale) e/o trattamento di fine rapporto¹⁴ o di fine mandato.

Il *golden parachute* sarà pagato all'Amministratore Delegato, in caso di cessazione della carica, al verificarsi di una delle seguenti circostanze:

- mancato rinnovo della carica da Amministratore Delegato – alla scadenza del presente mandato o di qualunque altro mandato che avvenisse prima della data di approvazione del bilancio della Società al 31 dicembre 2026 - sino alla data di approvazione del bilancio della Società al 31 dicembre 2026;
- revoca dalla carica di amministratore prima dell'approvazione del bilancio della Banca al 31 dicembre 2026, per una causa non di *bad leaver*;
- riduzione sostanziale o revoca delle deleghe dell'Amministratore Delegato nel corso di qualunque mandato che fosse in corso sino alla data di approvazione del bilancio della Banca al 31 dicembre 2026, per una causa diversa da una richiesta scritta di Banca d'Italia o della Consob;
- riduzione della Remunerazione dell'Amministratore Delegato nel corso di qualunque mandato che fosse in corso sino alla data di approvazione del bilancio della Banca al 31 dicembre 2026 (fatte salve eventuali modifiche necessarie per recepire novità normative, che dovranno comunque essere concordate tra le parti qualora abbiano un significativo impatto negativo sull'assetto economico o normativo garantito all'Amministratore Delegato);
- mancato accordo di modifica delle condizioni applicate alla carica di Amministratore Delegato nel caso di novità normative che abbiano un significativo impatto negativo sull'assetto economico o normativo garantito all'Amministratore Delegato e che determinino la necessità, quindi, di rinegoziare i termini e le condizioni del rapporto tra la Banca e l'Amministratore Delegato.

¹⁴ Tipicamente i compensi definiti nell'ambito di un rapporto di lavoro dipendente presentano un costo azienda superiore di almeno il 30% rispetto al medesimo ammontare disciplinato nell'ambito di un rapporto di amministrazione.

L'erogazione del *golden parachute* risulta strutturata come segue:

- la quota *up-front* è il 40%, mentre il restante 60% viene differito in quote annuali uguali in 5 esercizi, a partire da 12 mesi dalla maturazione della quota *up-front*;
- il 51%, sia della quota *up-front* sia di quella differita, viene pagato in strumenti finanziari, soggetti a un periodo di *retention* di un anno.

Inoltre, il *golden parachute* è:

- assoggettato a meccanismi di *malus* e *claw back*;
- condizionato all'inesistenza di comportamenti accertati in capo all'Amministratore Delegato, tenuti nell'ambito dell'attività della Banca o dell'attività professionale, sempre svolta in detto ambito, da cui sia derivata una perdita significativa per la Banca o per le società del Gruppo;
- soggetto, nell'anno di maturazione, al rispetto di *gate* associati, al rispetto dei limiti di patrimonio e di liquidità e all'applicazione di parametri di *performance* al netto dei rischi contenuti nella Policy 2020.

Patto di non concorrenza

Il patto di non concorrenza stipulato con l'AD ha le seguenti caratteristiche:

- durata: due anni dalla cessazione della carica da Amministratore Delegato;
- corrispettivo annuale: 35% della Remunerazione Fissa¹⁵ (esclusi Benefit) al momento della cessazione della carica da Amministratore Delegato, pagato, successivamente alla cessazione della carica, in denaro in quattro rate semestrali di pari importo;
- penale:
 - 100% della Remunerazione Fissa (oltre alla restituzione del corrispettivo) in caso di inadempimento dell'obbligo di non concorrenza;

¹⁵ Il corrispettivo annuale del patto di non concorrenza dell'Amministratore Delegato non eccede la sua Remunerazione Fissa. Pertanto, non è incluso nel calcolo del limite al rapporto della Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa, vedi punto (A) del paragrafo 7.2.2.8. (Patto di non concorrenza).

- 100% del corrispettivo del patto di non concorrenza al netto delle ritenute fiscali nel caso di accertamento di determinate condotte individuali dell'Amministratore Delegato, tenuti nell'ambito della sua attività professionale.

6.4 ULTERIORI ELEMENTI DELLA REMUNERAZIONE VARIABILE DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO

L'Amministratore Delegato può essere destinatario di ulteriori elementi di Remunerazione Variabile se correlati a *performance* rispetto ad obiettivi definiti *ex-ante*, sempre nell'ambito dei limiti del rapporto tra Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa pari a 2:1¹⁶, ovvero nei limiti della normativa di tempo in tempo vigente.

¹⁶ In particolare, in seguito all'Operazione DEPObank, il Consiglio di Amministrazione della Banca ha assegnato all'Amministratore Delegato (come per parte del Personale Dipendente) un *bonus* aggiuntivo e straordinario, denominato "*Integration Bonus*", connesso all'Operazione DEPObank la cui opportunità massima, come per l'MBO, è pari al 100% della Remunerazione Fissa (esclusi i *Benefit*), soggetto al cap complessivo del 2:1 considerato complessivamente con le altre componenti di Remunerazione Variabile, strutturato in due *tranche* e subordinato a:

- *closing* dell'Operazione DEPObank (evento già verificato);
- obiettivi di *performance* individuali;
- rispetto dei *gate* di patrimonio, liquidità e redditività previsti dalla Policy 2020 al punto (C) del paragrafo 10.2.3.1 (*Verifica del raggiungimento degli obiettivi aziendali*);
- permanenza della carica di Amministratore Delegato al momento del pagamento.

Il pagamento della prima *tranche* è avvenuto nel 2021, mentre il pagamento della seconda *tranche*, assegnata nel 2021, avverrà nel 2022, a distanza di 5 trimestri dal *closing* dell'operazione, a seguito della consuntivazione dei singoli KPI assegnati alla *scorecard*.

Il pagamento della seconda *tranche* dell'*Integration Bonus* avverrà 70% *up-front* e 30% con un differimento di 3 anni, 50% *cash* e 50% in strumenti finanziari soggetti a un periodo di *retention* di 1 anno.

7. STRUTTURA DELLA REMUNERAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE¹⁷

La Remunerazione del Personale Dipendente prevede un pacchetto bilanciato costituito da Remunerazione Fissa e da Remunerazione Variabile.

I Benefici Esclusi non costituiscono Remunerazione ai fini della Policy.

Nei Benefici Esclusi possono rientrare importi *una tantum* di importo contenuto e non significativo erogati in sede di *salary review* annuale. L'erogazione di tali importi è opportunamente motivata e documentata sulla base di standard qualitativi e/o quantitativi.

7.1 REMUNERAZIONE FISSA

La Remunerazione Fissa è correlata alle esperienze e alle capacità professionali dei soggetti che operano in azienda, anche sulla base dei ruoli ricoperti. La quantificazione della Remunerazione Fissa avviene anche con finalità di attrarre e/o trattenere talenti (es. superminimi e aumenti di merito eventualmente collegati a patti di stabilità, purché l'aumento abbia natura stabile e irrevocabile, sia determinato nell'importo, sia motivato, non crei incentivi all'assunzione di rischi e non dipenda dalle *performance* personali e/o della Banca e non discrimini rispetto al genere e/o altre caratteristiche personali, coerentemente con il principio di neutralità ed inclusione della presente *Policy*)

La Remunerazione Fissa include, come da definizione, anche i *Benefit*.

Viene lasciata facoltà a ogni società del Gruppo di stabilire pacchetti di *Benefit*, ivi inclusi *flexible Benefit*, coerentemente con quanto previsto dalla normativa locale, in base alla rilevanza e alla complessità dei ruoli ricoperti, nonché secondo principi di equità e di allineamento al mercato del lavoro locale, e, comunque, nel rispetto delle linee di indirizzo del Gruppo, in ossequio ai principi della *Policy*.

Quanto alla Banca, i *Benefit* sono assegnati in base al ruolo ricoperto. Il pacchetto *Benefit* può comprendere, ad esempio:

- i. check-up medico periodico;

¹⁷ Riferimenti Normativi: Schema 7-bis dell'Allegato 3A al Regolamento Emittenti.

- ii. *flexible benefit*;
- iii. *ticket restaurant*;
- iv. contributo a un fondo pensione integrativo;
- v. assicurazioni: *Long term care*, vita, infortuni professionali ed extra-professionali, invalidità permanente, spese mediche;
- vi. auto aziendale e relativo rimborso per le spese carburante.

La determinazione della Remunerazione Fissa si basa su alcuni principi coerenti con il Codice Etico e che possono così riassumersi:

- equità, intesa come attribuzione o riconoscimento di ciò che spetta alla singola risorsa, in termini di crescita professionale, in base al possesso delle caratteristiche richieste, ai ruoli e alle responsabilità presidiate, senza discriminazione alcuna, dando a tutti le medesime opportunità di carriera;
- competitività, intesa come analisi del posizionamento retributivo di ciascuna posizione rispetto agli specifici *benchmark* di mercato;
- meritocrazia, che si esplica nella valorizzazione degli individui basata sul riconoscimento del loro merito;
- coerenza nel tempo, con riferimento a obiettivi di medio-lungo periodo e alle politiche di gestione del rischio perseguite.

7.2 REMUNERAZIONE VARIABILE

7.2.1 Principi generali

La Remunerazione Variabile è collegata a diversi parametri coerenti con la funzione dello specifico strumento per la corresponsione della Remunerazione Variabile adottato (es. *performance* individuale e/o della Banca, comunque misurata, periodo di permanenza ecc.).

Il sistema di incentivazione di cui è dotata la Banca si compone di diversi elementi, declinati a seconda del ruolo del dipendente all'interno della struttura aziendale tra i quali, a titolo non esaustivo:

- (i) piani di incentivazione di breve termine (MBO);
- (ii) piani di incentivazione di lungo termine (inclusi piani di *stock option*);
- (iii) VAP;
- (iv) ulteriori elementi di remunerazione variabile, quali eventuali *retention bonus*, eventuali benefici pensionistici discrezionali-MBO aggiuntivi, *golden parachutes* e altre componenti previste dalla *Policy*.

Non sono ammesse forme di Remunerazione Variabile garantite, se non in casi eccezionali, per l'assunzione di nuovo Personale e limitatamente al primo anno di rapporto di lavoro o della carica (e.g. *entry bonus*). Tali forme di Remunerazione Variabile garantita:

- i. non possono essere corrisposte più di una volta alla medesima persona;
- ii. non sono soggette alle norme sulla struttura della Remunerazione Variabile se corrisposta in un'unica soluzione al momento dell'assunzione (i.e. regole su bilanciamento tra cassa e Strumenti Finanziari, differimento e *retention*);
- iii. concorrono alla determinazione del limite del rapporto tra Remunerazione Fissa e Remunerazione Variabile del primo anno, salvo che siano corrisposte in un'unica soluzione al momento dell'assunzione.

L'erogazione della Remunerazione Variabile, sia *up-front*, sia differita, a eccezione dei *golden parachute* previsti al paragrafo 7.2.2.8. (*Golden Parachute*), è inoltre condizionata:

- i. per il Personale Dipendente, alla permanenza del rapporto di lavoro con la Banca e/o con le Società Controllate, non in preavviso e non in pendenza di procedimento disciplinare eventualmente concluso con il licenziamento alla data di pagamento. In ogni caso, decorsi i tre anni di differimento in permanenza del rapporto di lavoro, il beneficiario maturerà il diritto al pagamento anche delle quote differite successive, indipendentemente dalla cessazione del rapporto di lavoro;
- ii. per il Personale, al rispetto di parametri economici, patrimoniali e di liquidità.

Quanto al requisito della permanenza del rapporto di lavoro con la Banca e/o con le Società Controllate, possono essere previste deroghe, in casi eccezionali e di volta in volta

adeguatamente motivati (c.d. *good leaver provisions*), nei quali, pur venendo meno queste condizioni, la Remunerazione Variabile in questione può, comunque, essere erogata in tutto o in parte o *pro rata temporis* a seconda del momento nell'anno in cui si verifica la cessazione del rapporto con la Banca e/o le Società Controllate. Queste deroghe devono essere approvate dall'Amministratore Delegato, salvo per il Personale di Competenza del CdA per il quale è competente il Consiglio di Amministrazione.

A tal proposito, nella prospettiva di evitare possibili aggiramenti alla normativa o alla *Policy*, la Banca assicura che il Personale del Gruppo non sia remunerato o non riceva pagamenti o altri benefici tramite veicoli, strumenti o modalità comunque elusive, con riguardo anche alle Società Controllate. A tal proposito, la Banca può chiedere ai *Risk Taker* del Gruppo di comunicare eventuali accensioni di conti di custodia e amministrazione presso altri intermediari, ed eventuali operazioni o investimenti finanziari effettuati, che potrebbero incidere sui meccanismi di allineamento al rischio del Gruppo.

7.2.1.1 Rapporto tra Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa

La base di calcolo del rapporto tra Remunerazione Fissa e Remunerazione Variabile è costituita dal valore annuo lordo di tutti gli elementi della Remunerazione Fissa, ivi inclusi i Benefit.

Il limite massimo di incidenza della Remunerazione Variabile sulla Remunerazione Fissa è di 2:1, come stabilito dall'Assemblea del 5 dicembre 2016¹⁸, nel rispetto della procedura di preventiva informativa della Banca d'Italia.

Il suddetto limite è stato determinato in una logica di Remunerazione totale tenendo conto del rispetto della normativa vigente, della coerenza tra i diversi ruoli e responsabilità, e del confronto con il mercato esterno di riferimento.

¹⁸L'innalzamento del limite da 1:1 a 2:1 deliberato dall'Assemblea del 5 dicembre 2016 è stato confermato con successiva delibera dall'Assemblea del 5 aprile 2018, in pendenza della previgente disciplina, che non chiariva se, dopo la prima delibera di innalzamento, fosse necessaria una successiva delibera di conferma, da parte dell'Assemblea, negli anni successivi. L'aggiornamento delle Disposizioni di Vigilanza del 23 ottobre 2018 ha poi chiarito che "se l'assemblea approva l'aumento del limite, non è necessario negli anni successivi sottoporre all'assemblea una nuova delibera, a condizione che non siano cambiati i presupposti sulla base dei quali l'aumento è stato deliberato, il personale a cui esso si riferisce e la misura stessa del limite" (Disposizioni di Vigilanza, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione III).

La delibera di approvazione dell'innalzamento del limite al massimo di 2:1 è stata inviata alla Banca d'Italia nel termine previsto dalle Disposizioni di Vigilanza¹⁹.

Per i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, il rapporto fra la Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa non deve superare il limite di un terzo. Tale limite è innalzato al 50% per il Direttore della Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* di Gruppo e per il *Dirigente Preposto*, al fine di mantenere contenuto la loro Remunerazione Variabile.

7.2.1.2 Modalità di erogazione della Remunerazione Variabile²⁰

Le modalità di erogazione della Remunerazione Variabile (ad eccezione di patti di non concorrenza e Piani di Incentivazione in Strumenti Finanziari, che hanno peculiarità specifiche, nel rispetto della normativa) sono costituite da:

- periodo di differimento e percentuale di bonus soggetto a differimento
- componente in strumenti finanziari e relativo periodo di mantenimento
- presenza di meccanismi di correzione ex post (clausole di malus, per le componenti differite, e di clausole di *claw back*).

Tali modalità differiscono a seconda delle diverse categorie di personale dipendente, come

¹⁹ Le Disposizioni di Vigilanza prevedono che entro 30 giorni dalla data in cui l'Assemblea ha assunto la delibera di aumento del limite, sia trasmessa a Banca d'Italia la decisione stessa con indicazione del limite o dei limiti approvati per ciascuna categoria di personale interessata. I presupposti sulla base dei quali l'aumento è stato deliberato, la tipologia di personale a cui esso si riferisce e la misura stessa del limite sono rimasti invariati e, pertanto, il limite non necessita di nuova approvazione, in linea con quanto stabilito dalle Disposizioni di Vigilanza. In particolare, è confermata la necessità di mantenere adeguati livelli di competitività retributiva e motivazione del Personale al fine di migliorare la capacità di *retention* della Banca sul management e la necessità di migliorare ulteriormente l'integrazione e la compartecipazione del personale ai risultati del Gruppo.

Con riferimento ai *Risk Taker*, l'innalzamento del limite a 2:1 ha inoltre dato prova di non pregiudicare il rispetto della normativa di riferimento, alla luce, in particolare, dei seguenti presidi:

- i. il parametro legato al rapporto tra EBTDA *Risk Adjusted* (o EBTDA ^{RA}) e *Target EBTDA* ^{RA} cui è di norma subordinata l'erogazione dell'MBO.
- ii. la *Policy* prevede specifici meccanismi di correzione ex post (i.e. *Malus* e *Claw Back*), che possono comportare la riduzione o l'azzeramento della Remunerazione Variabile precedentemente corrisposta, a seguito di comportamenti da cui sia derivato un danno o comunque una perdita significativa per la Banca o per le Società Controllate.

²⁰ Riferimenti Normativi: Disposizioni di Vigilanza, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione III.

illustrato nei paragrafi seguenti, e sintetizzato nel presente schema:

	Categoria di personale Dipendente	Quota in strumenti finanziari	Periodo di differimento Percentuale differita			Meccanismi di allineamento ex post	
			5 anni 60%	4 anni 40%	2 anni 30%	Clausole di malus	Clausole di Claw Back
RISK TAKERS	Risk Takers appratenti all'Alta Dirigenza	✓	✓ (se variabile particolarmente elevato. Par. 7.2.1.3)	✓	✓ (se variabile contenuto, par. 7.2.1.4)	✓	✓ Sempre presenti
	Altri Risk Takers	✓		✓		✓	
NON RISK TAKERS	Personale dipendente fino alla categoria Q3			✓		✓	
	Restante personale dipendente						

Differimento

Salvo quanto stabilito al paragrafo 7.2.1.3, in relazione alla Remunerazione Variabile particolarmente elevata di Amministratore Delegato, responsabili delle principali funzioni aziendali, e diretti riporti del Consiglio di Amministrazione e al paragrafo 7.2.1.4 per la Remunerazione Variabile Contenuta, al fine di garantire la sostenibilità nel lungo termine, l'erogazione della remunerazione variabile di breve termine (MBO), avviene come segue:

- i. il 60% dopo l'approvazione del bilancio da parte dell'Assemblea;
- ii. il 40% con un differimento di quattro anni pro-rata lineare (*i.e.* 10% a un anno dal pagamento della quota *up-front*, 10% al secondo anno, 10% al terzo anno, 10% al quarto anno).

Le regole di erogazione sopra descritte valgono anche in caso di riconoscimento di *retention bonus* o *golden parachute*, come descritti rispettivamente al paragrafo 7.2.2.5 e al paragrafo 7.2.2.8.

I *long term incentive plans* prevedono schemi di differimento coerenti con le caratteristiche del

piano e le previsioni regolamentari.

Il differimento si applica a tutto il Personale Dipendente con inquadramento minimo pari a QD3 (Quadro Direttivo terzo livello), a prescindere dalla loro qualifica come *Risk Taker*, fermo restando quanto previsto al par. 7.2.1.4 (*Remunerazione Variabile Contenuta*).

La Remunerazione Variabile differita è soggetta alle politiche di remunerazione dell'anno a cui la componente variabile si riferisce (es: la quota differita dell'MBO 2020, è soggetta alle regole della Policy 2020). Resta ferma l'applicabilità dei meccanismi di correzione *ex post* (*Malus e Claw Back*) e la necessità di verificare il rispetto dei *gate* di patrimonio, liquidità e redditività al bilancio dell'esercizio precedente a quello in cui avviene il pagamento della quota differita.

Per quanto riguarda la remunerazione del Personale ex Depobank:

- a) Quanto all'MBO 2020, la quota differita sarà soggetta ai *gate* di tempo in tempo vigenti nelle politiche di remunerazione della Banca e relative al bilancio della Banca stessa.
- b) Le quote di Remunerazione Variabile differite relative agli anni precedenti il 2020, saranno soggette alle politiche di remunerazione di Depobank di competenza e ai *gate* di tempo in tempo vigenti nelle politiche di remunerazione del Gruppo e relative al bilancio della Gruppo stesso.

Bilanciamento tra Cassa e Strumenti Finanziari

Nel caso della Remunerazione Variabile prevista per i *Risk Taker*²¹, il 50% della Remunerazione Variabile, sia non differita (*up-front*) sia differita, viene pagata in strumenti finanziari.

Il numero degli Strumenti Finanziari della Banca della quota *up-front* delle componenti della Remunerazione Variabile da assegnare per le finalità di bilanciamento di cui al presente paragrafo è calcolato con riferimento al valore di tali strumenti all'ultimo giorno utile di mercato aperto antecedente la data di assegnazione ovvero, per le opzioni assegnate e maturate ai sensi di piani di *stock options*, alla data di maturazione ovvero, per i piani che tengano conto di performance passate (i.e. con assegnazione basata su *look back period*), la data di assegnazione

²¹ Fatto salvo quanto stabilito al paragrafo 7.2.1.3. in relazione alla Remunerazione Variabile particolarmente elevata di Amministratore Delegato, responsabili delle principali funzioni aziendali, e diretti riporti del Consiglio di Amministrazione e al paragrafo 7.2.1.4 per la Remunerazione Variabile Contenuta.

e, qualora tali piani abbiano durata superiore a 5 anni, con possibilità di pro-rata per ciascun anno del periodo di *performance*.

Prima della fine del periodo di differimento, sugli strumenti finanziari non possono essere corrisposti dividendi o interessi.

Periodo di retention

Al fine di allineare gli incentivi con gli interessi di lungo termine della Banca, gli strumenti finanziari previsti dalla *Policy* sono soggetti, con riferimento ai *Risk Taker*, a un periodo di *retention*. Il periodo di *retention*, sia per gli Strumenti Finanziari pagati *up-front* che per quelli soggetti a differimento, è di 1 anno. Nel caso di Strumenti Finanziari differiti, il periodo di *retention* inizia dal momento in cui la Remunerazione Variabile differita (o una sua quota) è corrisposta.

I regolamenti dei Piani in Strumenti Finanziari contengono, con riferimento alle opzioni e alle azioni assegnabili in caso di esercizio, previsioni dirette ad assicurare il rispetto delle previsioni regolamentari in materia di *retention*.

Durante il periodo di *retention*, gli Strumenti Finanziari:

- i. maturano interessi e/o dividendi (a eccezione delle *stock option*, il cui *strike price* è comunque ridotto dell'ammontare di dividendi per azione pagati nel periodo di *retention*); e
- ii. non possono essere alienati dai relativi *Risk Taker* beneficiari.

L'alienazione degli Strumenti Finanziari durante il periodo di *retention* rappresenta un legittimo motivo di attivazione di:

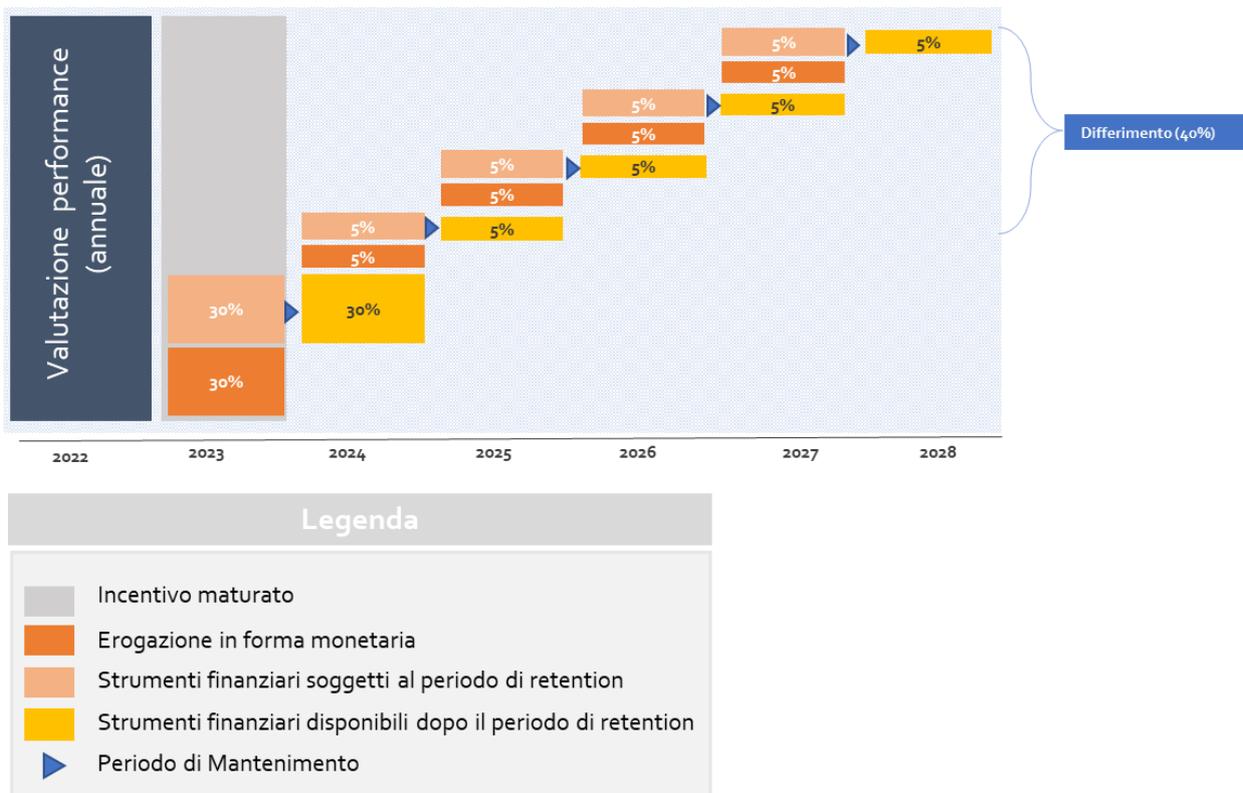
- i. meccanismi di *Malus* e *Claw Back* descritti al successivo paragrafo 7.2.3. (*Meccanismi di correzione ex post (Malus e Claw Back)*);
- ii. per quanto riguarda il Personale Dipendente, procedimenti disciplinari ai sensi dell'art. 7, Legge 20 maggio 1970, n. 300 (c.d. Statuto dei lavoratori).

Al momento dell’assegnazione degli strumenti finanziari, la Banca può prevedere delle penali per il *Risk Taker* che violi il periodo di *retention*.

Le disposizioni relative ai meccanismi di correzione *ex post* (*Malus* e *Claw Back*), di cui al punto 10.2.2.2 (*Meccanismi di correzione ex post – Malus e Claw Back*), sono applicabili anche alla parte di Remunerazione Variabile erogata in forma di Strumenti Finanziari.

Sintesi dello schema di payout previsto per i *Risk Taker*

Fatto salvo quanto stabilito nei paragrafi seguenti (in caso di Remunerazione Variabile Particolarmente Elevata dell’Alta Dirigenza e in caso di Remunerazione Variabile Contenuta), il *payout* relativo ai *Risk Taker* può essere così sintetizzato:



7.2.1.3 *Remunerazione Variabile Particolarmente Elevata dell'Alta Dirigenza*

Come previsto dalle Disposizioni di Vigilanza sulle Remunerazione di Banca d'Italia, la Banca ha definito l'importo di remunerazione variabile particolarmente elevato, come il minore tra:

i) il 25% della remunerazione complessiva media degli *high earners* italiani, come risultante dal più recente rapporto pubblicato dall'EBA.

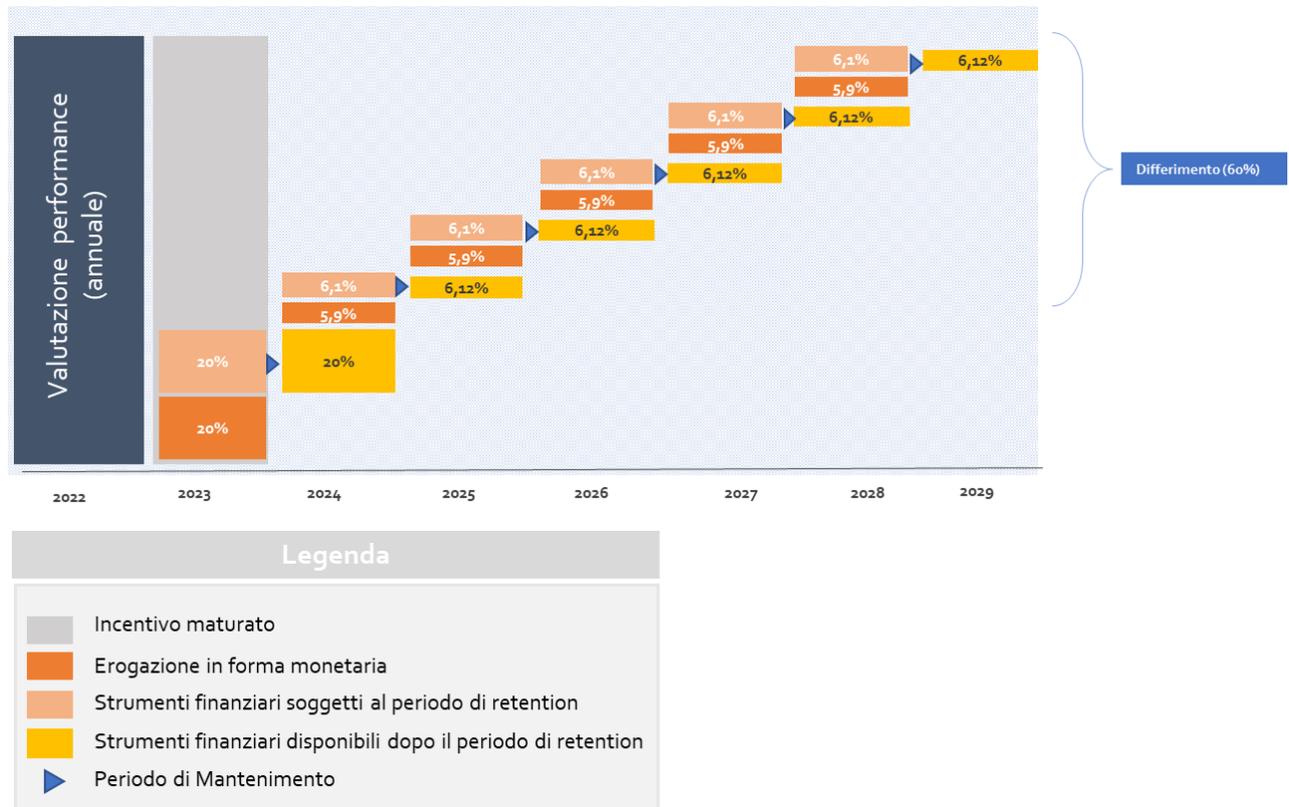
Tale valore, secondo il report pubblicato dall'EBA nel 2021 con riferimento ai dati di dicembre 2019, è pari a euro 435.011;

ii) 10 volte la remunerazione complessiva media dei dipendenti della Banca e pari a euro 541.611.

Di conseguenza, si considera particolarmente elevata la remunerazione variabile superiore a 435.011€.²²

La Remunerazione Variabile dell'Alta Dirigenza, se considerata di importo particolarmente elevato, è sottoposta, per il 60%, a un periodo di differimento di 5 anni. Inoltre, in tal caso, il 51% della Remunerazione Variabile differita dell'Alta Dirigenza è erogata in strumenti finanziari.

²² Valore valido per il triennio 2022-2024.



7.2.1.4 Remunerazione Variabile Contenuta

Nei casi in cui la Remunerazione Variabile annua non superi euro 50.000 e non rappresenti più di un terzo della Remunerazione totale annua, il bonus è soggetto a:

- i. per i *Risk Taker* e per il Personale Dipendente con inquadramento minimo pari a QD3 (Quadro Direttivo terzo livello), a prescindere dalla loro qualifica come *Risk Taker*, un periodo di differimento di due anni per il 30% della Remunerazione Variabile. A titolo esemplificativo, per l'esercizio che si chiude il 31 dicembre 2022, la componente differita della Remunerazione Variabile sarà erogata dopo che l'Assemblea avrà approvato il bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2024;
- ii. per i *Risk Takers*, una quota in strumenti finanziari pari al 50% con un periodo di *retention* pari a 6 mesi.

Per tutto quanto non espressamente previsto al presente paragrafo, alla Remunerazione Variabile contenuta si applicano le medesime regole previste per la remunerazione variabile, ivi inclusi i meccanismi di correzione *ex post* (*Malus e Claw Back*).

7.2.2 Componenti della Remunerazione Variabile

Di seguito una descrizione delle possibili forme di Remunerazione Variabile assegnabili al Personale.

7.2.2.1 MBO del Personale Dipendente

L'MBO del Personale Dipendente²³ è un sistema incentivante formalizzato che prevede l'eventuale erogazione - parametrata alla retribuzione annua lorda di un incentivo, a fronte del raggiungimento di obiettivi aziendali e individuali quali-quantitativi. Il *mix* tra obiettivi quantitativi e qualitativi è opportunamente bilanciato in funzione dei ruoli e delle responsabilità del Personale Dipendente avente diritto. L'MBO prevede per tutto il Personale Dipendente meccanismi di *retention*, cioè il pagamento condizionato alla permanenza del rapporto di lavoro.

Per il Personale Dipendente, è richiesta, di norma, una anzianità di servizio di almeno 6 mesi nell'esercizio di riferimento, oltre alla presenza nel Gruppo - non in periodo di preavviso e non in pendenza di un procedimento disciplinare che si concluda, poi, con il licenziamento - al momento della liquidazione dell'MBO (in ogni caso, decorsi tre anni di differimento, il beneficiario maturerà il diritto al pagamento anche delle quote differite successive, indipendentemente dalla cessazione del rapporto di lavoro).

In ogni caso, l'importo erogato a titolo di MBO non può superare il 100% della Remunerazione Fissa (esclusi i *Benefit*) dell'anno di competenza.

L'assegnazione dell'MBO per il Personale Dipendente avviene mediante un sistema di *performance management* che persegue l'obiettivo di:

- favorire la condivisione e orientare tutti i dipendenti al raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- allineare i comportamenti organizzativi ai valori aziendali e al sostegno degli obiettivi di

²³ Per l'MBO dell'Amministratore Delegato, si veda paragrafo 6.1.

medio-lungo periodo;

- favorire il dialogo tra ciascun responsabile e i propri collaboratori, lo sviluppo delle risorse, il lavoro di squadra, l'integrazione e la cooperazione fra le funzioni.

Per quanto riguarda il processo ordinario di gestione del Sistema Incentivante di breve periodo "MBO", in sede di elaborazione del *budget*, la Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* stima il *bonus pool* MBO per il Personale, il cui importo è determinato da un'ipotesi di raggiungimento di obiettivi individuali e di obiettivi aziendali in base ai meccanismi previsti dal sistema incentivante.

Gli obiettivi assegnati al Personale Dipendente sono costituiti da una componente quantitativa, assegnata alle singole risorse, e una componente qualitativa. In particolare:

- gli obiettivi quantitativi possono essere di natura economica, di progetto, di efficienza di processo, relativi al *people*, e possono essere individuali, di *team*, di unità organizzativa; devono, inoltre, essere chiari, oggettivamente osservabili e misurabili, nonché, a seconda della tipologia suddetta, collegati in via diretta all'EBTDA Risk Adjusted e/o alla crescita;
- gli obiettivi qualitativi sono, invece, collegati a comportamenti organizzativi, sono individuati partendo dai valori e dalla cultura dell'azienda, e sono distinti in funzione del ruolo ricoperto.

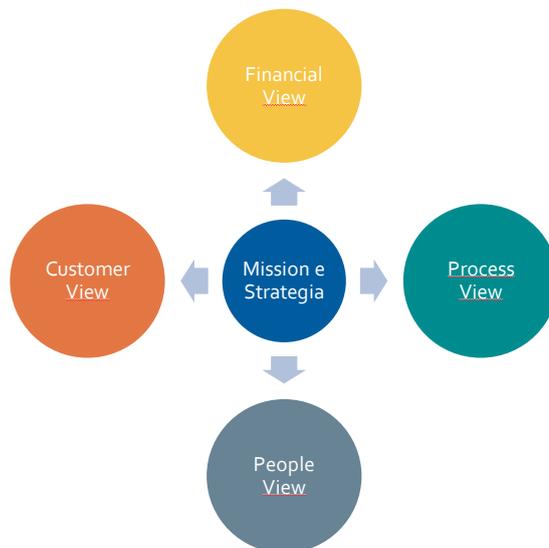
Al fine di facilitare l'allineamento strategico agli obiettivi aziendali, l'assegnazione degli obiettivi quantitativi segue un processo di "cascading" strutturato.

Per quanto riguarda il Personale ex Depobank, la Remunerazione Variabile è regolata dalla presente Policy. In particolare, gli eventuali beneficiari di un piano di *management by objectives* in Depobank rientrano nel piano di MBO della Banca. Coloro che, invece, non beneficiavano di un piano di *management by objectives* in Depobank, non rientrano di norma nel piano di MBO della Banca.

A) Fissazione degli obiettivi

Entro il primo trimestre di ogni anno, in base alle linee guida fornite dall'Amministratore Delegato, e attraverso un processo finalizzato al pieno allineamento e alla più ampia condivisione, tutti i responsabili di Unità Organizzative/Funzioni/Dipartimenti comunicano ai propri collaboratori i rispettivi obiettivi quali-quantitativi, in base ai quali, a fine esercizio (entro il primo trimestre dell'esercizio successivo), verrà valutata la *performance* individuale e sarà determinata la Remunerazione Variabile a titolo di MBO a essa collegata.

Per tutti i beneficiari dell'MBO, sono assegnati obiettivi *taylor made* in base al dipartimento, alla funzione o alla unità organizzativa di appartenenza o al ruolo, facendo riferimento al modello di gruppo, che richiede che gli obiettivi rientrino nelle quattro aree collegate alla strategia della banca (economico- finanziaria, di miglioramento dei processi e di progetto, di attenzione al cliente, di attenzione alle persone), come rappresentato dalla tabella 1.



Tab. 1 Modello di Performance Management di Gruppo

Il raggiungimento di ciascun obiettivo viene poi verificato da un certificatore diverso dall'assegnatario dell'obiettivo stesso, così da garantire un meccanismo di verifica indipendente. In particolare, gli obiettivi quantitativi dell'MBO vengono assegnati come segue:

- i. per quanto riguarda i *Senior Executive* e gli *Executive* che sono a diretto riporto dell'Amministratore Delegato e i responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, gli obiettivi sono da questi discussi con l'Amministratore Delegato, e successivamente sottoposti dall'Amministratore Delegato all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa e dalla presente *Policy*;
- ii. per il resto del Personale Dipendente della Banca, gli obiettivi sono approvati dall'Amministratore Delegato;
- iii. per i *Risk Taker* delle Società Controllate, gli obiettivi sono approvati dall'Amministratore Delegato;
- iv. per il resto del Personale Dipendente delle Controllate, gli obiettivi sono approvati dall'Amministratore Delegato della Controllata in questione, sentita la Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo*, sulla base della struttura delle deleghe.

Oltre al soddisfacimento degli obiettivi individuali, la maturazione e l'erogazione dell'MBO è condizionata anche al rispetto dei gate aziendali di (i) liquidità, (ii) patrimonialità e (iii) redditività positiva corretta per il rischio e per il costo del capitale (EBTDA *Risk Adjusted* (o EBTDA^{RA}), descritti al successivo punto (B) del presente paragrafo (*Verifica del raggiungimento degli obiettivi aziendali*).

A seconda della *seniority* aziendale il peso percentuale degli obiettivi quantitativi e qualitativi cambia, come evidenziato dalla tabella 2.

Categorie	Incidenza %	
	Obiettivi Quantitativi	Obiettivi Qualitativi
Senior Executive/Executive	70%	30%
Manager	60%	40%
Professional/Coordinator		
Specialist		

Tab.2- Incidenza percentuale degli obiettivi quantitativi e qualitativi

Con particolare riferimento ai Senior Executive inclusi tra i Dirigenti con responsabilità strategica, i macro-obiettivi quantitativi inseriti nelle scorecard individuali con un peso del 70% sono i seguenti²⁴:

Gate di ingresso	Performance Individuale	Acceleratore (Moltiplicatore)
✓ Liquidità e redditività ++ ✓ EBITDA (gate di performance)	Obiettivi economico-finanziari ✓ Di Gruppo ✓ Di Funzione / Dipartimento / U.O.	✓ EBITDA positivo a target ✓ Clienti: moltiplicatore di Customer Satisfaction
	Obiettivi di processo <input type="checkbox"/> Di Funzione / Dipartimento / U.O. <input type="checkbox"/> Individuali	
	Obiettivi di People Empowerment <input type="checkbox"/> Di Gruppo <input type="checkbox"/> Di Funzione / Dipartimento / U.O.	

Gli obiettivi qualitativi, declinati in specifici comportamenti organizzativi che sono collegati alla seniority aziendale e quindi omogenei per gruppi predefiniti, come evidenziato nella suddetta tabella 2, contribuiscono a rendere stabile e solida la cultura aziendale attraverso i comportamenti agiti nella quotidianità. I comportamenti sono esplicitati nella seguente tabella (Tabella 3).

Ruolo	Customer Focus	Execution	Innovation	Leadership	Quality	Teamwork
Senior Executive/Executive	X	X	X	X	n/a	X
Manager / Senior Professional	X	X	X	X	n/a	X
Coordinator / Professional	X	X	X	X	n/a	X
Specialist	X	X	n/a	n/a	X	X

Tab. 3 – I Comportamenti organizzativi MBO Personale Dipendente

²⁴ I Dirigenti con Responsabilità Strategiche della Banca, alla data della chiusura del bilancio, sono il Vice President Factoring & Lending, Michele Antognoli, il Vice President Finance & Administration, Piegiorgio Bicci, il Vice President Technology and Processes Improvement, Massimo Pavan e il Vice President Transaction Services, Enrico Tadiotto.

La descrizione degli obiettivi qualitativi è la seguente:

- **Customer Focus:** Cercare costantemente, direttamente o fornendo supporto ad altre strutture di linea, di perseguire standard elevati di servizio alla clientela per garantire la leadership di mercato nei Paesi in cui il Gruppo opera. Promuovere e dimostrare ai propri collaboratori la cultura dell'ascolto attivo e della crescente soddisfazione del cliente interno.
- **Execution:** Operare con qualità ed efficienza e con un'attenta prevenzione e gestione del rischio nell'impiego delle risorse, con snellezza nei tempi e nelle modalità implementative, con il giusto rigore nella *compliance* e un attento presidio del rischio, attraverso un opportuno esercizio della delega, al fine di realizzare pienamente, sia direttamente che attraverso la propria struttura, i processi innovativi previsti, gli obiettivi assegnati, i progetti propri e/o condivisi con le altre strutture di staff e/o di linea operando in un'ottica di Gruppo, là dove sia prevista una responsabilità di tipo funzionale o di coordinamento.
- **Innovation:** Individuare e proporre nuove soluzioni organizzative /processi/ tecniche / metodi, che, supportando il disegno strategico dell'Azienda, consentano una maggiore efficienza della struttura presidiata sia a livello locale che di Gruppo, il miglioramento della soddisfazione del Cliente, il consolidamento del posizionamento di mercato del Gruppo, l'acquisizione di ulteriori vantaggi competitivi.
- **Leadership:** Innalzare e mantenere elevati i livelli di motivazione e di performance della struttura, favorire senso di appartenenza delle risorse chiave e favorire la loro *retention*, contribuire ad un'equa e meritocratica gestione del sistema premiante, gestendo opportunamente anche le situazioni di performance non adeguate, essere tramite efficace delle decisioni e degli indirizzi del Vertice, nonché garantire continuità e back up dei ruoli chiave. Fornire linee guida, supervisione e contribuire alla review di risorse operanti in altre realtà del Gruppo che riportano funzionalmente o che vengono coordinate dall'Headquarter. Instaurare rapporti proficui e autorevoli con interlocutori di rilievo (istituzioni, Banca d'Italia) mostrando un'abile negoziazione e la capacità di stabilire rapporti duraturi di partnership con tutti i principali stakeholder.

- **Teamwork:** Contribuire pro-attivamente alla realizzazione di obiettivi/progetti interfunzionali, infragruppo e rispondere tempestivamente e con alti livelli di qualità alle richieste delle altre unità organizzative, indirizzando la propria struttura a mantenere elevato il livello di collaborazione con le altre entità organizzative.

Al fine di rendere quanto più oggettiva e comparabile possibile la valutazione dei comportamenti organizzativi, vengono assegnati degli obiettivi che possano aiutare ad oggettivare la valutazione qualitativa e a consentire una miglior calibrazione tra i valutatori stesi, anche a beneficio degli stessi valutati, che avranno così una minor soggettività di giudizio a seconda di chi sia il proprio valutatore. Questi obiettivi, chiamati *Driver*, concorrono indirettamente al risultato finale, aiutando una più oggettiva valutazione dei comportamenti organizzativi, che vengo quindi calati concretamente nelle attività realizzate e nelle modalità con cui sono stati agiti.

Per quanto riguarda le modalità di erogazione si veda quanto previsto al paragrafo 7.2.1.2 (*Modalità di erogazione della Remunerazione Variabile*).

B) Verifica del raggiungimento degli obiettivi aziendali

Relativamente agli obiettivi annuali, è prevista per il Personale Dipendente l'applicazione di 3 *gate* nell'anno di maturazione, oltre alla possibilità di attivare meccanismi di *Malus*²⁵ e *Claw Back*, legati al rispetto di indicatori di (i) liquidità, (ii) patrimonialità e (iii) redditività positiva corretta per il rischio e per il costo del capitale (*EBTDA Risk Adjusted* (o *EBTDA*^{RA})).

In particolare:

- i. l'indicatore di liquidità di Gruppo adottato come *gate* è il *Liquidity Coverage Ratio* (LCR), pari almeno al livello di "risk tolerance" approvato dal Consiglio di Amministrazione, e definito all'interno del RAF in vigore alla data di chiusura dell'esercizio a cui l'MBO si riferisce, e, comunque, nel rispetto dei requisiti dettati dalla normativa di vigilanza in materia di remunerazione;

²⁵ Il rispetto dei *gate* con riferimento all'anno precedente alla liquidazione della parte differita della Remunerazione Variabile opera per il Personale Dipendente come condizione di *Malus* secondo quanto indicato nel punto 10.2.2.2 (Meccanismi di correzione *ex post* (*Malus* e *Claw Back*)).

- ii. L'indicatore patrimoniale di Gruppo adottato come *gate* corrisponde a un livello di *Total Capital Ratio* (TCR) pari almeno al livello di "risk tolerance" approvato dal Consiglio di Amministrazione, e definito all'interno del RAF in vigore alla data di chiusura dell'esercizio a cui l'MBO si riferisce, e, comunque, nel rispetto dei requisiti dettati dalla normativa di vigilanza in materia di remunerazione;
- iii. L'indicatore di redditività di Gruppo adottato come *gate* corrisponde a un EBTDA *Risk Adjusted* (o EBTDA^{RA}) positivo.

Previa approvazione dell'Amministratore Delegato, per le Società Controllate, possono essere previsti "gate" addizionali legati alla profittabilità delle singole società.

Il *gate* legato alla redditività non si applica per l'MBO di:

- Funzioni Aziendali di Controllo;
- Dirigente Preposto;
- Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo*.

C) Applicazione dei moltiplicatori

Una volta che i 3 *gate* siano stati rispettati, l'MBO del Personale Dipendente della Banca è, poi, calcolato anche sulla base di due diversi meccanismi moltiplicatori.

In particolare:

- i. un primo meccanismo subordina l'effettiva erogabilità dell'MBO, al raggiungimento dell'obiettivo economico di Gruppo previsto a *budget* per l'anno stesso corretto per il rischio, così come previsto nel *Risk Appetite Framework*, associato al rispetto dei limiti di patrimonio e di liquidità.

Tale obiettivo è definito dal rapporto tra EBTDA *Risk Adjusted* (o EBTDA^{RA}) e *Target EBTDA^{RA}* almeno pari alla percentuale di seguito indicata per consentire l'erogazione dell'MBO alla categoria di dipendenti:

- a. per *Senior Executive, Executive* e altri dirigenti della Banca: almeno 100%;
- b. per quadri: almeno il 90%; e
- c. per impiegati: almeno l'88%.

Qualora il rapporto $EBTDA^{RA} / Target EBTDA^{RA}$ non soddisfi le percentuali sopra indicate, l'erogazione dell'MBO potrà essere comunque consentita, in tutto o in parte a tutte o alcune delle categorie sopra indicate, previa delibera del Consiglio di Amministrazione, da adottarsi con il parere del Comitato per le Remunerazioni, in presenza di circostanze eccezionali che abbiano impedito di raggiungere la percentuale sopra indicata. Tale delibera dovrà essere adeguatamente giustificata da *performance* di rilievo da parte della categoria di Personale per il quale si richiede la deroga, individuare le suddette circostanze, ed attestare l'assenza di pregiudizi per le prospettive di sostenibilità finanziaria del Gruppo.

Qualora, invece, siano raggiunte le percentuali sopra indicate, il rapporto $EBTDA^{RA} / Target EBTDA^{RA}$ opera come moltiplicatore dell'MBO del Personale Dipendente. Tale moltiplicatore può incrementare l'MBO fino al 40% per i quadri e per *Senior Executive*, *Executive* e altri dirigenti della Banca e fino al 30% per gli impiegati.

L'obiettivo e il moltiplicatore legati al rapporto tra $EBTDA^{RA} / Target EBTDA^{RA}$ non si applicano a:

- a. Funzioni Aziendali di Controllo;
 - b. Funzione *Dirigente Preposto*;
 - c. Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo*.
- ii. un secondo moltiplicatore è legato alla *Customer Satisfaction*. Questo indicatore di *performance* aziendale è formulato sulla base di una *survey* condotta da un consulente esterno, e può incrementare l'MBO fino a un massimo del 9%. Tale indicatore:
- a. vale come moltiplicatore solo in senso incrementale;
 - b. non è di natura finanziaria, ma qualitativa, pur restando misurabile;
 - c. rappresenta un valido indicatore del livello di sostenibilità del Gruppo nel tempo, perché misura la soddisfazione del cliente rispetto al servizio offerto.

Analoghi moltiplicatori e gate possono essere applicati anche dalle Società Controllate, previa approvazione da parte dell'Amministratore Delegato per ciò che non è espressamente di competenza del Consiglio di Amministrazione.

7.2.2.2 VAP

Il VAP è un riconoscimento economico previsto per il Personale Dipendente non dirigente della Banca al quale si applica il contratto collettivo nazionale di lavoro italiano. Il VAP è legato al raggiungimento di specifici obiettivi di *performance* della Banca, e può essere erogato con una delle seguenti forme di pagamento:

- i. in forma *cash*;
- ii. mediante beni e servizi di *welfare* aziendale sulla base dei relativi accordi integrativi.;
- iii. tramite Strumenti Finanziari.

Per i *Risk Taker* beneficiari, il VAP è pagato senza differimento.

7.2.2.3 Piani di Incentivazione in Strumenti Finanziari

Nell'ambito delle proprie politiche di incentivazione la Banca e nel rispetto della normativa applicabile, adotta Piani di Incentivazione in Strumenti Finanziari (inclusi piani "*phantom*", basati su opzioni e azioni della Banca, e i Piani di Stock Option basati sull'assegnazione di opzioni che danno diritto a ricevere azioni ordinarie della Banca).

Tali piani hanno lo scopo di:

- i. favorire l'integrazione del Personale, rendendolo compartecipe dei risultati aziendali;
- ii. sensibilizzare il Personale sulla creazione di valore per il Gruppo e per gli azionisti;
- iii. aumentare la capacità di *retention* (trattenimento delle risorse chiave) del Personale diminuendo la propensione a dimissioni dal Gruppo da parte di professionisti di valore;
- iv. migliorare la competitività del Gruppo sul mercato del lavoro, rendendolo più attraente per i migliori talenti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze del Gruppo;

- v. promuovere la sostenibilità della Banca nel medio-lungo periodo, e garantire che la Remunerazione Variabile sia basata sui risultati effettivamente conseguiti.

Il valore delle *stock option* attribuite ai beneficiari nell'ambito dei Piani di Stock Option:

- i. viene determinato in base al *fair market value* con metodologie valutative e parametri comunemente utilizzati e riconosciuti dalla comunità finanziaria (la valutazione è costruita utilizzando la formula di *Black-Scholes*), proposte dalla Funzione *Risk Management* e approvate dal Consiglio di Amministrazione;
- ii. costituisce Remunerazione Variabile al pari dell'MBO, con il quale concorre al fine della determinazione dei limiti del 2:1 e del rapporto 50/50 (tra cash e Strumenti Finanziari), laddove applicabili, nell'anno di *vesting* delle *stock option*.

Il meccanismo di riconoscimento e di esercizio dei piani di *stock options* segue le regole previste dalla norma applicabile in tema di piani di incentivazione di lungo termine, così come disciplinato negli appositi regolamenti a cui si rimanda per le regole di dettaglio.

Anche le *stock option* sono soggette a meccanismi di correzione *ex post* (*Malus e Claw Back*), che possono condurre a una riduzione, anche significativa, o all'azzeramento delle *stock option* assegnate. In particolare, per le *stock option* è prevista, nel periodo di maturazione del diritto di esercizio, l'applicazione di determinati "gate" legati, rispettivamente, al conseguimento di una redditività positiva del Gruppo al netto del rischio e al rispetto di livelli di *risk tolerance* di patrimonio e di liquidità, con riferimento all'anno precedente rispetto alla data in cui diviene possibile l'esercizio delle *stock option*.

7.2.2.4 Bonus Collectors e Bonus per le vendite

Per determinate categorie del Personale Dipendente possono essere previste ulteriori forme di *bonus management by objectives* collegate a KPI. In particolare, possono essere assegnati:

- i. i c.d. Bonus Collectors, che riflettono il raggiungimento degli obiettivi di incasso delle plusvalenze nette sul recupero degli interessi di mora e accessori.

I beneficiari dei Bonus Collectors vengono individuati tra il Personale addetto alla gestione debitori in funzione di specifiche ragioni strategiche e di business;

- ii. i c.d. Bonus per le vendite, che hanno la finalità di sostenere il raggiungimento degli obiettivi commerciali ed economico-patrimoniali della Banca, tenendo conto delle effettive esigenze dei clienti ed in linea con il profilo di rischio degli stessi.

I beneficiari del Bonus per le vendite rientrano tra i c.d. Soggetti Rilevanti. A questa componente della Remunerazione Variabile è appositamente dedicata la Politica di Remunerazione a Favore dei Soggetti Rilevanti, del Personale Addetto alla Trattazione dei Reclami e del Personale Preposto alla Valutazione del Merito Creditizio.

Il pagamento del Bonus Collectors e del Bonus per le vendite è soggetto:

- i. al raggiungimento di obiettivi quali-quantitativi annuali sia aziendali, sia individuali, questi ultimi distribuiti trimestralmente, ma, in ogni caso, complessivamente valutati nell'ambito della *performance* annuale;
- ii. ai 3 "gate" aziendali previsti per l'erogazione del MBO per il Personale Dipendente, legati al rispetto di indicatori di (i) liquidità, (ii) patrimonialità e (iii) redditività positiva corretta per il rischio e per il costo del capitale (*EBTDA Risk Adjusted* (o *EBTDA^{RA}*);
- iii. alla eventuale attivazione dei meccanismi di *Malus* e *Claw Back* previsti dalla Policy.

Inoltre, l'erogazione dei Bonus per le vendite, superati i 3 "gate" aziendali previsti per l'erogazione del MBO per il Personale Dipendente, è collegata a:

- i. il livello di raggiungimento del *Target EBTDA^{RA}*, secondo le soglie fissate per l'erogazione del MBO del Personale Dipendente, in base all'inquadramento dei beneficiari (Punto (C) del Paragrafo 7.2.2.1. – Applicazione dei moltiplicatori); un ulteriore parametro (KPI) relativo alla *Customer satisfaction* o al numero dei reclami ricevuti, che risulta rispettato solo se verrà raggiunta la percentuale o il valore fissati annualmente dall'Amministratore Delegato, a cui spettano anche eventuali deroghe.

Sia il Bonus Collectors, sia il Bonus per le vendite possono raggiungere al massimo il 100% della Remunerazione Fissa (esclusi i Benefit) e, sommati ad eventuali altri *bonus management by objectives*, concorrono alla determinazione del rapporto tra Remunerazione Variabile e

Remunerazione Fissa ai fini del limite del 2:1.

7.2.2.5 Retention bonus

Possono essere previste forme di Remunerazione Variabile legate alla permanenza del Personale fino a una certa data o a un determinato evento (*retention bonus*). I *retention bonus* sono ammessi, in presenza di motivate e documentate ragioni, in situazioni in cui sia importante per la Banca garantire la stabilità del rapporto per un periodo di tempo predeterminato o fino a un dato evento (es. per portare a compimento un processo di ristrutturazione aziendale o una operazione straordinaria, o per incentivare la stabilità del rapporto fino a quando si verifichi un cambio di controllo e/o in seguito a esso). In particolare, nel valutare l'attribuzione di un *retention bonus*, le società del Gruppo – in conformità alle linee guida EBA (EBA/GL/2021/04) – valutano:

- i. i possibili rischi per la società in caso di cessazione del rapporto di lavoro o della carica di un determinato membro del Personale;
- ii. i motivi per cui è importante per la società trattenere il membro del Personale in questione;
- iii. le conseguenze in caso di cessazione del rapporto di lavoro o della carica di un determinato membro del Personale in questione;
- iv. se l'importo del *retention bonus* riconosciuto è necessario e proporzionato per trattenere il membro del Personale interessato.

I *retention bonus* sono riconosciuti al termine del periodo o del verificarsi dell'evento e possono essere - collegati a obiettivi di *performance*. Essi sono soggetti a tutte le altre regole applicabili alla Remunerazione Variabile, ivi compreso il limite sul rapporto variabile/fisso. Ai fini del calcolo di questo limite, l'importo riconosciuto a titolo di *retention bonus* può essere computato per quote uguali in ciascun anno del periodo di permanenza (c.d. *pro rata* lineare), oppure come importo unico nell'anno in cui la condizione di permanenza è soddisfatta.

7.2.2.6 Assegnazione gratuita di azioni della Banca al Personale Dipendente²⁶

Nel caso in cui l'Assemblea deliberi un apposito aumento di capitale gratuito, ovvero attribuisca apposita delega al Consiglio di Amministrazione ai sensi degli artt. 2443 e/o 2349 del Codice civile, ovvero decida di acquistare azioni sul mercato, sarà, altresì, possibile assegnare gratuitamente al Personale Dipendente della Banca azioni della medesima nei limiti di cui all'art. 51, comma 2, lett. g) del T.U.I.R.

7.2.2.7 Benefici pensionistici discrezionali

A oggi, non sono previsti benefici pensionistici discrezionali per il Personale, e la Banca non ha nei suoi programmi di avvalersi di questi strumenti. Tuttavia, le società del Gruppo, previa approvazione del Consiglio di Amministrazione, per il Personale di Competenza del CdA, e dell'Amministratore Delegato, per il resto del Personale, hanno la facoltà di attribuire benefici pensionistici discrezionali, così come definiti e previsti nelle Disposizioni di Vigilanza. In questo caso, nell'applicare le disposizioni sulla Remunerazione Variabile ai benefici pensionistici discrezionali si osservano i seguenti criteri²⁷:

- i. se il Personale interrompe il rapporto di lavoro, di collaborazione o la carica prima di aver maturato il diritto al pensionamento, i benefici pensionistici discrezionali sono investiti in Strumenti Finanziari, tenuti in custodia dalla Banca per un periodo di cinque anni, durante il quale maturano interessi e/o dividendi, e sono soggetti a meccanismi di aggiustamento *ex post* in conformità con quanto stabilito al punto 10.2.2.2 (*Meccanismi di correzione ex post – Malus e Claw Back*);
- ii. se il rapporto di lavoro, di collaborazione o la carica cessa dopo aver maturato il diritto alla pensione, i benefici pensionistici discrezionali sono riconosciuti al dipendente sotto forma di Strumenti Finanziari e assoggettati a un periodo di *retention* di cinque anni, durante il quale gli Strumenti Finanziari maturano interessi e/o dividendi;

²⁶ Nel caso di assegnazioni marginali, accordate 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", tali assegnazioni rientrano nei Benefici Esclusi.

²⁷ Cfr. Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione III delle Disposizioni di Vigilanza.

- iii. i benefici pensionistici discrezionali sono inclusi nel calcolo del limite al rapporto di 2:1 tra Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa.

7.2.2.8 Golden parachute

I *golden parachute* sono approvati dal Consiglio di Amministrazione per il Personale di Competenza del CdA, e dall'Amministratore Delegato, per il resto del Personale. Sono *golden parachute*²⁸:

- i. gli importi riconosciuti a titolo di patto di non concorrenza;
- ii. gli importi riconosciuti nell'ambito di un accordo per la composizione di una controversia attuale o potenziale, relativa alla (o in vista della) cessazione del rapporto di lavoro o della carica, qualunque sia la sede in cui esso viene raggiunto;
- iii. l'indennità di mancato preavviso, per l'ammontare che eccede quello determinato secondo quanto stabilito dalla legge.

a) Patti di non concorrenza

Le società del Gruppo possono stipulare patti di non concorrenza con lo scopo di limitare l'iniziativa del Personale, che possa porsi in concorrenza con l'attività del Gruppo, per il tempo successivo alla cessazione del relativo rapporto. Il patto di non concorrenza deve prevedere un corrispettivo. Per la determinazione del corrispettivo si prenderà come base di calcolo la retribuzione fissa annua lorda percepita nell'ultimo anno del rapporto di lavoro o della carica.

A differenza delle altre forme di Remunerazione Variabile, gli importi corrisposti a titolo di corrispettivo di patti di non concorrenza sono soggetti ai meccanismi di correzione *ex post* previsti dalla *Policy* solo per la quota che eccede il 100% della Remunerazione Fissa (esclusi i *Benefit*) dell'ultimo anno del rapporto di lavoro o della carica. Alla quota del corrispettivo per il patto di non concorrenza soggetta a meccanismi di correzione *ex post*, tali meccanismi si

²⁸ La nota 18, delle Disposizioni di Vigilanza, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione III specifica che, ai fini delle Disposizioni di Vigilanza, sono "*golden parachute*" non solo i *golden parachute* comunemente intesi (i.e. importi riconosciuti nell'ambito di un accordo per la composizione di una controversia attuale o potenziale, qualunque sia la sede in cui esso viene raggiunto) ma anche i corrispettivi dei patti di non concorrenza e l'indennità di mancato preavviso nella parte che eventualmente ecceda l'importo stabilito dalla legge.

applicano nei limiti consentiti dalle norme di legge in materia e, per quanto riguarda il Personale Dipendente, dai contratti collettivi applicati.

Il corrispettivo del patto di non concorrenza è pagato successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro o della carica con la relativa società del Gruppo. Per i *Risk Taker*, la quota del corrispettivo annuale che eccede l'ultima annualità di Remunerazione Fissa (esclusi i *Benefit*) è inclusa nel calcolo del limite al rapporto della Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa.

La quota del corrispettivo complessivo del patto che eccede l'ultima annualità di Remunerazione Fissa (esclusi i *Benefit*) è soggetta agli ulteriori limiti previsti per la Remunerazione Variabile, vale a dire:

- i. quantificazione in base a indicatori di *performance* misurata al netto dei rischi, determinato dal conseguimento di una redditività positiva del Gruppo corretta per il rischio, associata al rispetto dei limiti *target* di patrimonio (TCR) e di liquidità (LCR), definiti nel RAF, in vigore alla chiusura dell'esercizio precedente la liquidazione della Remunerazione Variabile differita;
- ii. bilanciamento tra *cash* e Strumenti Finanziari;
- iii. *up front* e differito.

Nella seguente tabella viene riportato l'esempio di un patto di non concorrenza di tre anni, con corrispettivo pari a euro 150.000 (ossia di Euro 50.000 per ciascun anno di durata del patto), per un *Risk Taker* con Remunerazione Fissa di Euro 100.000 e che abbia percepito, nell'ultimo anno del rapporto di lavoro o della carica con una società del Gruppo, una Retribuzione Variabile di Euro 10.000.

Limite 2:1	Cash/strumenti (<i>retention</i> per quota in Strumenti Finanziari)	Differito	Correzione <i>ex post</i>
Non si conta perché 50K è inferiore per ogni anno di durata del patto al 100% della Remunerazione Fissa dell'ultimo anno	Sì, solo per 50K perché il totale del PNC eccede di 50K il 100% della Remunerazione Fissa dell'ultimo anno	Sì, solo per 50K perché il totale del PNC eccede di 50K il 100% della Remunerazione Fissa dell'ultimo anno	Sì, solo per 50K perché il totale del PNC eccede di 50K il 100% della Remunerazione Fissa dell'ultimo anno

b) Importi riconosciuti nell'ambito di un accordo per la composizione di una controversia attuale o potenziale

I trattamenti pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o per la cessazione anticipata dalla carica costituiscono Remunerazione Variabile.

Il Consiglio di Amministrazione, per il Personale di Competenza del Cda, e l'Amministratore Delegato, per i restanti *Risk Taker*, possono determinare dei *golden parachute* in caso di scioglimento anticipato del rapporto di lavoro o di cessazione della carica, nel rispetto delle condizioni previste dalla regolamentazione vigente e dei criteri di seguito indicati.

Questi importi:

- i. non superano il limite di 24 mensilità della Remunerazione Globale riferita all'ultimo anno del rapporto. In ogni caso, tali importi non possono superare:
 - a) per il Personale Dipendente, euro 1.100.000;
 - b) per il Personale diverso dal Personale Dipendente, euro 4.500.000,00²⁹.

²⁹ I limiti massimi di 24 mensilità della Remunerazione Globale, di euro 1.100.000 e di Euro 4.500.000,00 sono approvati dall'assemblea, così come previsto nelle Disposizioni di Vigilanza, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione II, Paragrafo 1.

Sono esclusi dal calcolo dei predetti limiti gli importi riconosciuti in adempimento a obblighi di legge (es: trattamento di fine rapporto, indennità sostitutiva del preavviso) o in occasione di conciliazioni giudiziali.

- ii. non sono inclusi nel calcolo del limite di 2:1 al rapporto tra Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa approvato con delibera assembleare del 5 dicembre 2016 ³⁰;
- iii. sono collegati alla *performance* realizzata e ai rischi assunti dalla persona e dalla Banca, e sono pattuiti nel rispetto dei criteri fissati dall'Assemblea;
- iv. sono soggetti al bilanciamento 50%-50% tra *cash* e Strumenti Finanziari (51% in strumenti finanziari per la Remunerazione Variabile differita dell'Alta Dirigenza);
- v. sono soggetti a un periodo di *retention* di un anno per la parte corrisposta in Strumenti Finanziari;
- vi. una quota pari al 40% (60% in caso di Remunerazione Variabile particolarmente elevata dell'Alta Dirigenza) è soggetta a un periodo di differimento di quattro anni (cinque anni in caso di Remunerazione Variabile particolarmente elevata dell'Alta Dirigenza) pro-rata lineare;
- vii. sono soggetti ai meccanismi di correzione *ex post* (i.e. *Malus* e *Claw Back*) previsti dalla *Policy*.

I suddetti limiti, a eccezione dell'assoggettamento ai meccanismi di correzione *ex post* non si applicano:

- i. ai *golden parachutes* pattuiti nell'ambito di operazioni straordinarie (es. fusioni) o processi di ristrutturazione aziendale, purché rispettino congiuntamente le seguenti condizioni:

³⁰ L'indicazione di una formula predefinita (i.e. $x \leq 24$ mensilità della Remunerazione Globale percepita nell'ultimo anno del rapporto) consente alla Banca di escludere gli importi riconosciuti in vista o in occasione della cessazione del rapporto dal limite 2:1, così come previsto nelle Disposizioni di Vigilanza, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione III, Paragrafo 2.2.2. Questa soluzione, da un lato, garantisce alla Banca una certa flessibilità nell'ambito di una negoziazione con il soggetto il cui rapporto sta cessando o è appena cessato, dall'altro pone un limite massimo agli importi erogabili in occasione dell'interruzione del rapporto, in linea con la *market practice*.

- a) rispondono esclusivamente a logiche di contenimento dei costi aziendali e razionalizzazione della compagine del Personale;
 - b) sono di ammontare non superiore a euro 100.000;
 - c) prevedono i meccanismi di *Claw Back* stabiliti dalla *Policy* con riferimento ai casi di comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della Banca.
- ii. agli incentivi all'esodo, connessi anche con operazioni straordinarie (es. fusioni) o processi di ristrutturazione aziendale, e riconosciuti al Personale non rilevante, purché rispettino congiuntamente le seguenti condizioni
- a) rispondono esclusivamente a logiche di contenimento dei costi aziendali e razionalizzazione della compagine del Personale;
 - b) favoriscono l'adesione a misure di sostegno previste, dalla legge o dalla contrattazione collettiva, per la generalità del Personale Dipendente;
 - c) non producono effetti distorsivi *ex ante* sui comportamenti del Personale;
 - d) prevedono i meccanismi di *Claw Back* stabiliti dalla *Policy* con riferimento ai casi di comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della Banca.

c) Indennità di preavviso per l'ammontare eccedente la misura di legge

Il trattamento applicato in caso di scioglimento del rapporto di lavoro, se previsto dalla normativa applicabile, è quello indicato, ove previsto, dai relativi contratti nazionali di categoria e/o dalla legge che regola il rapporto.

La Banca può prevedere patti di prolungamento del preavviso con finalità di *retention*. In tal caso, qualora la Banca rinunci a far lavorare il periodo di preavviso, la quota dell'indennità pattuita eccedente l'importo calcolato ai sensi del contratto collettivo applicato e della legge (art. 2121 c.c.), costituisce Remunerazione Variabile, come tale soggetta a tutti i relativi limiti (*accrual period*, criteri quali-quantitativi, limite del 2:1, bilanciamento, differimento, *retention*, meccanismi di correzione *ex post*).

7.2.2.9 Ulteriori elementi di Remunerazione Variabile

La Banca potrà prevedere per tutto o parte del Personale ulteriori componenti della Remunerazione Variabile nei limiti della *Policy* e in accordo con la normativa tempo per tempo in vigore, ivi inclusi *retention bonus*, *long term incentive plan*, eventuali incentivi trimestrali per le vendite o affini, *entry bonus* di carattere straordinario *una tantum*, al fine di incentivare l'acquisizione di talenti (erogabili solo una volta nell'intero rapporto, e non soggette alle norme sulla struttura della Remunerazione Variabile se corrisposta in un'unica soluzione al momento dell'assunzione), eventuali bonus ulteriori con indicatori di performance chiari, oggettivi e misurabili e piani di incentivazione anche basati su altri Strumenti Finanziari (es. *stock grant*).

Tali componenti saranno sempre assegnate nei limiti del rapporto remunerazione variabile/fissa previsto dalla presente *Policy* (paragrafo 7.2.1.1. – *Rapporto tra Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa*).

7.2.3 Meccanismi di correzione ex post (Malus e Claw Back)

La Remunerazione Variabile, ivi inclusi i *golden parachute*, è sottoposta a meccanismi di correzione *ex post* (*Malus* e *Claw Back*), che possono condurre a una riduzione, anche significativa, o all'azzeramento della componente variabile. I meccanismi di correzione dovranno essere individuati nei limiti consentiti dalla legge e dai contratti collettivi applicabili ai rapporti di lavoro, idonei a riflettere i livelli di *performance* al netto dei rischi effettivamente assunti o conseguiti e i livelli patrimoniali, nonché a tener conto dei comportamenti individuali. Il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo accerta, avvalendosi delle funzioni aziendali (si veda Allegato 3, *Ruolo Funzioni Aziendali - Procedimento di attivazione dei meccanismi di Malus o Claw Back*), i presupposti che determinano l'attivazione dei meccanismi di correzione *ex post* con riferimento al Personale di Competenza del CdA, e ne delibera l'applicazione secondo le procedure previste dalla *Policy*. Per il restante Personale, provvede l'Amministratore Delegato, avvalendosi delle competenti funzioni aziendali e, ove necessario, degli organi sociali delle Società Controllate.

Ai fini del riconoscimento della Remunerazione Variabile differita, ricorrendo ogni altro presupposto legale e contrattuale, è prevista nel periodo di maturazione del diritto di

pagamento l'applicazione di un determinato "gate" legato al conseguimento di una redditività positiva del Gruppo al netto del rischio, associata al rispetto dei livelli di *risk tolerance* di patrimonio (TCR) e di liquidità (LCR) quali definiti nel RAF in vigore alla chiusura dell'esercizio precedente la liquidazione della Remunerazione Variabile differita (la condizione di "**Malus**").

Il riconoscimento della parte variabile della Remunerazione viene meno o, se già versata, dev'essere restituita, ove risulti accertato che la componente della Remunerazione Variabile in questione sia stata determinata sulla base di dati rilevatisi in seguito manifestamente errati e/o in presenza di comportamenti individuali dell'interessato, tenuti nell'ambito dell'attività del Gruppo e/o comunque dell'attività professionale dell'interessato stesso, riconducibili a una o più delle seguenti ipotesi (le condizioni di "**Claw Back**"):

- i. comportamenti da cui è derivata una perdita significativa per il Gruppo, la Banca o per le Società Controllate o per la clientela; a tale proposito, si specifica che il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo ha determinato con delibera del 3 marzo 2021 la soglia minima di tale perdita all'interno della "Policy Gestione dei Rischi di Gruppo" adottata dal Gruppo, corrispondente a Euro 500 mila;
- ii. la perdita di uno o più dei requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza di cui all'art. 26 TUB per i soggetti appartenenti al Personale che svolge funzioni di amministrazione, direzione e controllo;
- iii. violazione degli obblighi previsti dall'articolo 53, comma 4 e seguenti del TUB da parte dei soggetti ivi indicati, in merito all'assunzione da parte del Gruppo di attività di rischio nei confronti di coloro che possono esercitare, direttamente o indirettamente, un'influenza sulla gestione della Banca o del Gruppo nonché dei soggetti a essi collegati, nonché in situazioni di conflitto d'interesse e/o in violazione delle condizioni e dei limiti individuati dalla Banca d'Italia ai sensi del citato art. 53 del TUB;
- iv. violazione degli obblighi e delle previsioni di cui alle Disposizioni di Vigilanza (Sezione III, es. percepimento indebito di retribuzione, violazione del periodo di *retention*);
- v. comportamenti specifici posti in essere con dolo o colpa grave, che abbiano determinato danni patrimoniali o non patrimoniali, inclusi danni d'immagine, al Gruppo, alla Banca o

alle società del Gruppo, anche, non interamente quantificabili, tra i quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- a) violazione degli obblighi di confidenzialità e non concorrenza durante il rapporto contrattuale con la Banca;
- b) violazione di eventuali obblighi post-contrattuali di confidenzialità e non concorrenza, quali patti di non concorrenza anche ex artt. 2125 c.c.;
- vi. violazione, con dolo o colpa grave, degli obblighi previsti ai sensi del D. Lgs n. 231/2001 o dal Codice Etico;
- vii. comportamenti fraudolenti o altri comportamenti posti in essere con dolo o colpa grave attuati ai danni del Gruppo, della Banca, della clientela o delle società del Gruppo.

Se si verifica una condizione di *Claw Back*, può essere determinata una decurtazione parziale, anziché il totale azzeramento, della Remunerazione Variabile interessata, motivando tale decisione. L'importo potrà essere dedotto per compensazione con le Remunerazioni e/o con le competenze di fine rapporto del beneficiario.

Laddove la restituzione della parte di remunerazione variabile già percepita dal beneficiario presenti problematiche tali da rendere difficile la quantificazione, oppure oneroso e non immediato il recupero del beneficio, potrà essere richiesto, in luogo della restituzione, il pagamento di una somma commisurata all'importo della remunerazione variabile soggetta a claw back o al valore del beneficio attribuito, salvo l'eventuale maggior danno. L'importo così determinato potrà essere dedotto per compensazione con le remunerazioni e/o le competenze di fine rapporto del beneficiario.

Per l'operatività dei meccanismi di *Malus* e *Claw Back* rileva il momento in cui viene accertato dalla Banca il fatto che integra *Malus* e *Claw Back*, con la procedura indicata all'allegato 3 (*Ruolo delle Funzioni Aziendali - Procedimento di attivazione dei meccanismi di Malus e Claw Back*).

In aggiunta al risarcimento di ogni eventuale danno, dal momento dell'accertamento delle condizioni di *Claw Back*, la Banca e le altre società del Gruppo hanno la facoltà di ottenere la restituzione di tutta o parte della Remunerazione Variabile già corrisposta, potendo esercitare tale facoltà entro cinque anni da ciascun pagamento.

Inoltre, la risoluzione del rapporto di lavoro e/o la cessazione della carica non impedisce l'attivazione dei meccanismi di *Claw Back*, che tengono comunque conto dei profili di natura legale, contributiva e fiscale in materia, e dei limiti temporali previsti dalle normative localmente applicabili.

Con riferimento ai Piani di Incentivazione in Strumenti Finanziari, se la funzione *Internal Audit* su richiesta del Consiglio di Amministrazione, per il Personale di Competenza del CdA, e dell'Amministratore Delegato, per il restante Personale, accerta una o più condizioni di *Malus* prima della data di *vesting*, il beneficiario perde tutte le opzioni (o i diversi strumenti finanziari) assegnate e non ancora maturate.

Nell'ambito dei Piani di Stock Option, le opzioni maturate e non ancora esercitate sono soggette a *Claw Back* se le relative condizioni sono accertate dalla Funzione *Internal Audit* dopo la data di *vesting* e prima dell'esercizio delle opzioni maturate.

Se viene accertata una condizione di *Claw Back* dopo l'esercizio delle opzioni, nei limiti della prescrizione applicabile, il beneficiario sarà tenuto a corrispondere alla Banca una somma pari al valore delle opzioni così come determinato al momento dell'assegnazione, salvo il diritto della Banca al risarcimento dell'eventuale maggior danno.

8. OBBLIGHI DI *DISCLOSURE* E DI COMUNICAZIONE ALLA BANCA D'ITALIA

Ai fini dell'informativa al pubblico, così come previsto dalle Disposizioni di Vigilanza che recepiscono le previsioni contenute nell'art. 450 del CRR³¹, tra le altre informazioni previste, la Banca pubblica sul proprio sito *web*, nell'ambito del documento "III Pilastro – Informativa al Pubblico":

- i. le informazioni sul collegamento tra Remunerazione e *performance*;
- ii. le caratteristiche di maggior rilievo del sistema di remunerazione, tra cui le informazioni sui criteri utilizzati per la valutazione delle *performance* e l'adeguamento ai rischi, le politiche di differimento e i criteri di attribuzione;
- iii. le informazioni quantitative aggregate sulle Remunerazioni, ripartite per linee di attività;
- iv. le informazioni quantitative aggregate sulle Remunerazioni, ripartite per alta dirigenza e membri del Personale le cui azioni hanno un impatto significativo sul profilo di rischio del Gruppo;
- v. il numero di persone remunerate con 1 milione di Euro o più per esercizio, per Remunerazioni tra 1 e 5 milioni di Euro ripartite in fasce di pagamento di 500.000 Euro, e per Remunerazioni pari o superiori a 5 milioni di Euro ripartite in fasce di pagamento di 1 milione di Euro.

Le stesse informazioni rese disponibili al pubblico sono fornite, almeno annualmente, all'Assemblea.

La Banca, inoltre, in qualità di Capogruppo, trasmette annualmente, entro il 30 giugno di ogni anno, alla Banca d'Italia le informazioni relative ai c.d. *high earner* del Gruppo, ossia i soggetti la cui Remunerazione totale è pari a 1 milione di Euro su base annua. In relazione ai livelli dell'attivo consolidato raggiunto, la Banca rientra nel campione di rilevazione avente finalità di *benchmarking* della Banca d'Italia, in attuazione delle linee guida dell'EBA³². La Banca

³¹ Regolamento (UE) n. 575/013 del 26 giugno 2013.

³² Sono sottoposti agli obblighi di rilevazione per finalità di *benchmarking* i gruppi bancari con attivo consolidato superiore a 40 miliardi di euro, nonché, per finalità di vigilanza nazionale, le banche e i gruppi bancari con attivo di bilancio superiore a 3,5 miliardi di euro. L'attivo di bilancio che determina l'obbligo di trasmissione delle informazioni è quello risultante alla fine dell'esercizio precedente a quello cui si riferiscono i dati della rilevazione.

trasmetterà alla Banca d'Italia, entro il termine sopra richiamato, anche le informazioni relative a:

- i. la Remunerazione di tutto il Personale, considerato nel suo complesso;
- ii. i compensi dei soli *Risk Taker*, con particolare riguardo alla struttura analitica della Remunerazione Variabile;
- iii. il numero dei *Risk Taker* suddiviso in fasce di Remunerazione.

Le informazioni, denominate in euro, si riferiscono all'esercizio precedente all'anno della rilevazione e sono trasmesse alla Banca d'Italia tramite la piattaforma "INFOSTAT".

9. ALLEGATI ALLA POLICY

ALLEGATO 1: DEFINIZIONI

<p>Aggiornamento n. 37 della Circolare 285</p>	<p>Il 37° aggiornamento del 24 novembre 2021 delle Disposizioni di Vigilanza, in recepimento della CRD V, emanato ai sensi degli articoli 53 e 67 del TUB e del Decreto Ministeriale del 27 dicembre 2006, n. 933</p>
<p>Alta Dirigenza</p>	<p>I consiglieri esecutivi, i direttori generali, condirettori generali e vicedirettori generali; i responsabili delle principali aree di business, funzioni aziendali o aree geografiche; coloro che riportano direttamente al Consiglio di Amministrazione e/o all'Amministratore Delegato.</p>
<p>Amministratore Delegato</p>	<p>L'organo con funzione di gestione della Banca, ossia il componente del Consiglio di Amministrazione della Banca al quale il Consiglio di Amministrazione ha delegato i compiti di gestione corrente, intesa come attuazione degli indirizzi deliberati nell'esercizio della funzione di supervisione strategica.</p>
<p>Assemblea</p>	<p>L'Assemblea degli azionisti della Banca.</p>
<p>Banca, Capogruppo</p>	<p>BFF Bank S.p.A., capogruppo del Gruppo Bancario BFF Banking Group.</p>
<p>Benefici Esclusi</p>	<p>Attribuzioni economiche escluse dal concetto di Remunerazione, in quanto (i) di valore marginale, (ii) di natura non discrezionale, (iii) rientranti in una politica generale della Banca, e (iv) non producono effetti sul profilo di rischio della Banca. Dette condizioni devono sussistere</p>

	<p>congiuntamente affinché possa individuarsi un Beneficio Escluso.</p>
<p>Benefit</p>	<p>I c.d. <i>fringe benefits</i> rappresentano degli elementi remunerativi complementari alla Remunerazione Fissa. Consistono, in maniera specifica, nella concessione in uso di beni e servizi da parte del datore di lavoro in favore del Personale.</p>
<p>Bonus Collectors</p>	<p>Forma di Remunerazione variabile di breve termine basato su obiettivi, appartenente alla categoria dei premi MBO (<i>Management By Objectives</i>) prevista per il Personale addetto al recupero del credito dai debitori.</p>
<p>Bonus per le Vendite</p>	<p>La retribuzione variabile, diversa dall'MBO, a fronte del raggiungimento di obiettivi quali-quantitativi annuali sia aziendali, sia individuali, questi ultimi distribuiti trimestralmente, ma, in ogni caso, complessivamente valutati nell'ambito della performance annuale. È disciplinata nella Politica di Remunerazione a Favore dei Soggetti Rilevanti, del Personale Addetto alla Trattazione dei Reclami e del Personale Preposto alla Valutazione del Merito Creditizio.</p>
<p>Claw Back</p>	<p>La restituzione totale o parziale della Remunerazione Variabile già percepita.</p>
<p>Codice di Autodisciplina</p>	<p>Il Codice di <i>Corporate Governance</i> delle società quotate approvato dal Comitato per la <i>Corporate Governance</i> istituito dalle Associazioni di impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria), da Borsa Italiana S.p.A. e dall'Associazione</p>

	degli investitori professionali (Assogestioni) in data 31 gennaio 2020.
Codice Etico	Il codice etico adottato dal Gruppo.
Collegio Sindacale	L'organo con funzione di controllo della Banca.
Comitato Controllo e Rischi	Il comitato istituito dal Consiglio di Amministrazione ai sensi e per gli effetti di cui al paragrafo 2.3.3 della Sezione IV, Capitolo 1 ("Governano Societario"), Titolo IV, Parte Prima delle Disposizioni di Vigilanza e all'art. 6 del Codice di Autodisciplina.
Comitato per le Remunerazioni	Il comitato istituito dal Consiglio di Amministrazione ai sensi e per gli effetti di cui al paragrafo 2.3.4 della Sezione IV, Capitolo 1 ("Governano Societario"), Titolo IV, Parte Prima delle Disposizioni di Vigilanza e all'art. 5 del Codice di Autodisciplina.
Comitato Operazioni Parti Correlate o OPC	Il comitato per la valutazione delle operazioni con parti correlate e con soggetti collegati.
Consiglio Amministrazione di	L'organo con funzione di supervisione strategica della Banca, al quale sono attribuite funzioni di indirizzo della gestione della Banca, mediante, tra l'altro, l'esame e la delibera dei piani industriali o finanziari e delle operazioni strategiche.
CRD IV	La direttiva europea 2013/36/UE del 26 giugno 2013.
CRD V	La direttiva europea 2019/878/UE del 20 maggio 2019.

Customer Satisfaction	L'indicatore, risultante da una <i>survey</i> condotta con il supporto di un consulente esterno, che interpreta il "Grado di Soddisfazione" dei clienti di BFF. Tale indicatore funge da moltiplicatore dell'MBO.
Depobank	Depobank – Banca Depositaria Italiana S.p.A..
Dirigente Preposto	Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ai sensi dell'articolo 154-bis del TUF.
Dirigenti Responsabilità Strategiche <i>con</i>	I Dirigenti con responsabilità strategica, secondo il principio IAS n. 24, sono quei soggetti che hanno il potere e la responsabilità, direttamente o indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della società e le cui remunerazioni sono oggetto di informativa –in forma aggregata – nella sezione II della relazione sulla remunerazione e sui compensi corrisposti.
Disposizioni di Vigilanza	La Circolare n. 285 della Banca d'Italia del 17 dicembre 2013 e successivi aggiornamenti, le "Disposizioni di Vigilanza per le Banche".
EBTDA Risk Adjusted (EBTDA^{RA})	Indica l'EBTDA di Gruppo aggiustato in base a un meccanismo di correzione che tiene conto dei rischi assunti, coerentemente con i <i>target</i> patrimoniali definiti nel RAF definito sulla base del piano strategico/budget approvato dal Consiglio di Amministrazione in base alla seguente formula: $EBTDA^{RA} = EBTDA - (RWA^M * TCR\ Target * Ke)^{33}$.

³³ Dove:

EBTDA: utile della operatività corrente al lordo delle imposte (Voce 290) con l'esclusione delle rettifiche di valore nette su attività materiali (Voce 210), delle rettifiche di valore nette su attività immateriali (Voce 220) e delle voci di conto economico che sono controbilanciate da variazioni corrispondenti nel patrimonio netto (ad esempio perdita su cambi e costi legati ai piani di stock option). Detta voce contabile è altresì considerata includendo o escludendo eventuali poste contabili di carattere straordinario previste a budget (ad esempio, in caso di operazioni

Executive	I responsabili di unità organizzative articolate o ad alto contenuto professionale, che riportano all'Amministratore Delegato o a <i>Senior Executive</i> , che contribuiscono significativamente e con ampie autonomie al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza o che forniscono supporto/consulenza qualificata al Vertice aziendale e al resto dell'organizzazione. Possono rientrare fra i <i>Risk Taker</i> . Gli <i>Executive</i> sono identificati da apposita delibera del Consiglio di Amministrazione.
Funzione Compliance & AML	La funzione aziendale che presiede alla gestione del rischio di non conformità alle norme, nonché al controllo del rischio di riciclaggio e di finanziamento al terrorismo.
Funzione Counsel General	La funzione aziendale di supporto legale all'Amministratore Delegato e alle altre strutture aziendali.
Funzione Internal Audit	La funzione aziendale di revisione interna.
Funzione Management Risk	La funzione aziendale di controllo dei rischi.
Funzione Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo	La funzione aziendale con il compito di gestire e formare le risorse umane del Gruppo, di garantire lo sviluppo del

straordinarie) e/o poste inattese generate dalla Banca o dal Gruppo non preventivabili in sede di budget. Ciò a seguito di specifica delibera del Consiglio di Amministrazione;

RWA^M: media nell'anno dei *risk weighted asset* totali, consuntivi e di Gruppo determinato rispetto alla media degli RWA di fine mese, calcolati dal Dipartimento Pianificazione, Amministrazione e Controllo sulla base delle chiusure contabili mensili e attraverso la replica delle attività di consuntivazione prudenziale obbligatorie per le segnalazioni di vigilanza trimestrali;

TCR Target: in assenza di strumenti *eligible* ai fini della computazione a Fondi Propri, è costituito dalla soglia di *risk appetite* definita per il *Total Capital Ratio* nel RAF. Nel caso di esistenza di strumenti *eligible* ai fini della computazione a Fondi Propri il valore *TCR Target* da applicare nella formula è pari alla differenza tra 15% e la percentuale di incidenza di detti strumenti sul *TCR Target* del Gruppo);

Ke: costo del capitale proprio del Gruppo, definito pari al 10%.

	capitale umano e organizzativo del Gruppo nel rispetto delle linee guida stabilite dall'Amministratore Delegato.
Funzioni Aziendali di Controllo	Le Funzioni Aziendali di Controllo come definite nella disciplina della Banca d'Italia in materia di sistema dei controlli interni ³⁴ , cioè la Funzione <i>Internal Audit</i> , la Funzione <i>Risk Management</i> e la Funzione <i>Compliance & AML</i> .
Gruppo o Gruppo BFF	Il Gruppo Bancario BFF Banking Group.
Integration Bonus	Forma di Remunerazione Variabile collegata al lavoro aggiuntivo, in termini di contribuzione individuale e coordinamento di attività, nel caso di integrazioni conseguenti operazioni straordinarie (e.g. acquisizioni, fusioni).
Malus	La riduzione o la perdita del diritto al pagamento della Remunerazione Variabile, non ancora percepita.
MBO	Il sistema incentivante di breve periodo dell'Amministratore Delegato e del Personale Dipendente, per l'erogazione di un incentivo annuale parametrato alla retribuzione annua lorda.
Normativa Trasparenza sulla	Il provvedimento di Banca d'Italia " <i>Disposizioni in materia di trasparenza delle operazioni e dei servizi finanziari. Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti</i> " del 19 marzo 2019.
Operazione Depobank	Acquisizione di Depobank – Banca Depositaria Italiana S.p.A. da parte della Banca, formalizzata in un accordo vincolante del 13 maggio 2020 (<i>signing</i>).
Personale	I componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo, i dipendenti e i collaboratori del Gruppo.

³⁴ Cfr. Disposizioni di Vigilanza.

Personale di Competenza del CdA	Il Personale i cui sistemi di remunerazione e incentivazione, obiettivi annuali e la relativa valutazione sono definiti dal Consiglio di Amministrazione, vale a dire: (i) l'Amministratore Delegato; (ii) gli Amministratori investiti di particolari cariche; (iii) i <i>Senior Executive</i> del Gruppo; (iv) gli <i>Executive</i> che sono a diretto riporto dell'Amministratore Delegato; (v) i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo.
Personale Dipendente	I dipendenti del Gruppo.
Piano di Stock Option 2016	Il piano di <i>stock option</i> originariamente approvato dall'Assemblea del 5 dicembre 2016, e successivi aggiornamenti, con ultima assegnazione nel 2019.
Piano di Stock Option 2020	Il piano di <i>stock option</i> approvato dall'Assemblea del 12 aprile 2020.
Piani di Stock Option	Il Piano di <i>Stock Option</i> 2016 e il Piano di <i>Stock Option</i> 2020 collettivamente considerati.
Piani di Incentivazione in Strumenti Finanziari	Qualsiasi piano di incentivazione basato su strumenti finanziari, compresi i Piani di Stock Option, già adottato o che verrà implementato da una delle società del Gruppo.
Policy	Indica le politiche di remunerazione e incentivazione a favore dei componenti degli Organi di Supervisione Strategica, Gestione e Controllo, e del Personale del Gruppo Banca Farmafactoring.

Policy 2020	La "Policy di remunerazione e incentivazione a favore dei componenti degli organi di supervisione strategica, gestione e controllo, e del personale del Gruppo bancario Banca Farmafactoring" approvata dall'Assemblea il 2 aprile 2020.
Politica di Remunerazione a Favore dei Soggetti Rilevanti, del Personale Addetto alla Trattazione dei Reclami e del Personale Preposto alla Valutazione del Merito Creditizio	Indica le politiche di remunerazione e incentivazione a favore dei Soggetti Rilevanti di BFF Banking Group e del personale addetto alla trattazione dei reclami e del personale preposto alla valutazione del merito creditizio, definite in accordo con la Normativa sulla Trasparenza, contenute in apposito documento approvato dal Consiglio di Amministrazione.
RAF	"Risk Appetite Framework" (sistema degli obiettivi di rischio), ovvero il quadro che definisce – in coerenza con il massimo rischio assumibile, il <i>business model</i> e il piano strategico – la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, le politiche di governo dei rischi, i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli, anche a livello di Gruppo.
Regolamento Emittenti	Il Regolamento Consob 11971/1999.
Relazione ex post	La relazione annuale sull'applicazione della politica di remunerazione 2019 redatta nell'ambito delle informative richieste ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dall'articolo 84-quater del Regolamento Emittenti.
Relazione Annuale sulla Politica di Remunerazione e sui Compensi Corrisposti	La Relazione annuale sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti redatta nell'ambito delle informative richieste ai sensi dell'art. 123-ter del Decreto Legislativo

	1998 n. 58 del TUF e dell'articolo 84- <i>quater</i> del Regolamento Emittenti.
Remunerazione	Ogni forma di pagamento o beneficio corrisposto, incluse eventuali componenti accessorie (c.d. <i>allowances</i>), direttamente o indirettamente, in contanti, strumenti finanziari o servizi o beni in natura (<i>fringe benefits</i>), in cambio delle prestazioni di lavoro o dei servizi professionali resi dal Personale alla Banca o ad altre società del Gruppo, a eccezione dei Benefici Esclusi.
Remunerazione Fissa	La Remunerazione che ha natura stabile e irrevocabile, 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 <i>performance</i> della Banca.
Remunerazione Globale	La somma tra Remunerazione Fissa annuale, <i>Benefit</i> annuali e valore massimo dell'MBO percepibile nell'anno di competenza.
Remunerazione Variabile	<p>(i) La Remunerazione il cui riconoscimento o la cui erogazione possono modificarsi in relazione alla <i>performance</i>, comunque misurata (obiettivi di reddito, volumi, etc.), o ad altri parametri (es. periodo di permanenza), esclusi il trattamento di fine rapporto stabilito dalla normativa generale in tema di rapporti di lavoro e l'indennità di mancato preavviso, quando il loro ammontare è determinato secondo quanto stabilito dalla legge, e nei limiti da essa previsti.</p> <p>(ii) I benefici pensionistici discrezionali e gli importi pattuiti</p>

	<p>tra la Banca e il Personale in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o per la cessazione anticipata dalla carica, indipendentemente dal titolo, dalla qualificazione giuridica e dalla motivazione economica per i quali sono riconosciuti. Tra questi importi sono inclusi quelli riconosciuti a titolo di patto di non concorrenza o nell'ambito di un accordo per la composizione di una controversia attuale o potenziale, qualunque sia la sede in cui esso viene raggiunto.</p> <p>(iii) I <i>carried interest</i>, come qualificati dalle disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione per il settore del risparmio gestito, di attuazione delle direttive 2009/65/CE (c.d. UCITS) e 2011/61/UE (c.d. AIFMD).</p> <p>(iv) Ogni altra forma di remunerazione che non sia univocamente qualificabile come Remunerazione Fissa, a eccezione dei Benefici Esclusi.</p>
Risk Taker	I soggetti la cui attività professionale ha o può avere impatto rilevante sul profilo di rischio del Gruppo, come individuati secondo i criteri stabiliti al capitolo 3 della <i>Policy</i> .
Remunerazione Variabile contenuta	Remunerazione Variabile annua non superiori euro 50.000 e che non rappresenti più di un terzo della Remunerazione totale annua.
Remunerazione Variabile Particolarmente Elevata	Remunerazione variabile superiore a 435.000 euro
Senior Executive	I ruoli di Direttori Centrali o <i>Vice President (VP)</i> che riportano direttamente all'Amministratore Delegato, contribuiscono in maniera determinante alla realizzazione degli obiettivi

	<p>strategici del Gruppo, rientrano fra i <i>Risk Taker</i>, gestiscono in genere <i>budget</i> significativi di risorse umane e/o economiche, nell'ambito di deleghe e procure formali. I <i>Senior Executive</i> sono identificati da apposita delibera del Consiglio di Amministrazione.</p>
Società Controllate	<p>Le società facenti parte del Gruppo, esclusa la stessa Banca.</p>
Soggetti Rilevanti	<p>Il Personale del Gruppo che offre prodotti ai clienti, interagendo con questi ultimi, nonché coloro ai quali questo Personale risponde in via gerarchica, così come intesi nel provvedimento 29 luglio 2009 e ss.mm.ii. di Banca d'Italia in materia di "<i>Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari</i>".</p>
Statuto	<p>Lo Statuto sociale della Banca.</p>
Strumenti Finanziari	<p>Gli strumenti finanziari della Banca con i quali viene erogata parte della Remunerazione Variabile dei <i>Risk Taker</i>.</p>
Successo Sostenibile	<p>L'obiettivo che guida l'azione del Consiglio di Amministrazione che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri <i>stakeholder</i> rilevanti per il Gruppo.</p>
Target EBTDA^{RA}	<p>Il livello di EBTDA^{RA} così come previsto e calcolato dal <i>budget</i> annuale approvato dal Consiglio di Amministrazione per l'anno di competenza.</p>
TUB	<p>Il Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia di cui al D. lgs. n. 385 del 1° settembre 1993, e successive modifiche.</p>
TUF	<p>Il Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria di cui al D. lgs. n. 58 del 24 febbraio 1998 e successive modifiche.</p>
TUIR	<p>Testo Unico delle Imposte sui Redditi.</p>

<i>U.O. Sales</i>	L'unità organizzativa con compito di gestire le attività commerciali della Banca attraverso lo sviluppo dei rapporti con nuovi clienti e la gestione dei rapporti con i clienti esistenti.
<i>U.O. Normativa e Processi</i>	L'unità organizzativa con il compito di assicurare, da un lato, lo sviluppo del modello organizzativo della Banca, in coerenza con le linee guida definite dall'Amministratore Delegato, e, dall'altro lato, il costante aggiornamento della normativa interna e di governo di Gruppo.
<i>U.O. Pianificazione e Controllo</i>	L'unità organizzativa con il compito di garantire una corretta rappresentazione dei fenomeni aziendali attraverso l'esecuzione dei processi contabili finalizzati al <i>reporting</i> di bilancio; tale unità svolge altresì l'attività di pianificazione economico/patrimoniale-gestionale periodica del Gruppo, e presidia e monitora il raggiungimento degli obiettivi di <i>budget</i> /piano industriale attraverso il <i>reporting</i> gestionale.
<i>U.O. Progetti</i>	L'unità organizzativa con il compito di gestire i progetti di sviluppo di sua diretta responsabilità, e di monitorare il portafoglio progetti della Banca e del Gruppo.
VAP	Premio aziendale previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali, dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali.

ALLEGATO 2: CONTESTO NORMATIVO DELLA POLICY

La Policy si applica a tutto il Personale della Banca, e ai fini dell'applicazione dei requisiti delle Disposizioni di Vigilanza, la Banca rientra nella categoria di banca quotata diversa dalle banche di minori dimensioni o complessità operativa, avendo un attivo di bilancio medio superiore a 5 miliardi di Euro nel quadriennio precedente al 2022.

La relazione sulla politica di remunerazione del Gruppo BFF è stata definita in accordo con:

1. le **Disposizioni di Vigilanza**³⁵ di Banca d'Italia in materia di politiche di remunerazione e incentivazione emanate il 23 ottobre 2018, come successivamente modificate, che stabiliscono per le banche e i gruppi bancari una disciplina organica in materia di prassi e politiche di remunerazione;
2. il **Regolamento Emittenti**, recentemente modificato da Consob, in attuazione della Direttiva 2017/828/CE (la c.d. (c.d. "SHRD II"), con Delibera n. 21623 del 10 dicembre 2020. Tali modifiche hanno riguardato anche lo Schema 7-bis dell'Allegato 3A suddetto Regolamento, che prescrive il contenuto delle politiche di remunerazione delle società quotate;
3. il **Codice di Autodisciplina**. Considerato che le Disposizioni di Vigilanza sulla Remunerazione definiscono limiti complessivamente più stringenti delle corrispondenti previsioni del Codice di Autodisciplina, cui la Banca aderisce, si applicano le Disposizioni di Vigilanza sulla Remunerazione che assorbono e sostituiscono le previsioni del Codice di Autodisciplina in materia di prassi e politiche di remunerazione, ivi comprese le previsioni in materia di mantenimento di azioni assegnate nell'ambito di piani di remunerazione, che tendono a incentivare l'allineamento dei beneficiari con gli interessi degli azionisti in un orizzonte di lungo termine.

Si segnala in tal senso che il Codice di Autodisciplina stabilisce che i piani di remunerazione basati su azioni per gli amministratori esecutivi e il *top management* debbano prevedere che una parte prevalente del piano abbia un periodo complessivo di maturazione dei diritti e di mantenimento delle azioni attribuite pari ad almeno cinque anni.

³⁵ Cfr. Circolare 285, Sezione Prima, Titolo IV, Capitolo 2.

La Banca non applica la previsione di cui sopra sulla *share ownership*, ma le regole delle Disposizioni di Vigilanza, in quanto complessivamente più stringenti delle corrispondenti disposizioni del Codice di Autodisciplina. In particolare, il 50% della Remunerazione Variabile dei *Risk Taker* è pagato in strumenti finanziari, soggetti per il 40% a un periodo di differimento di almeno 4 anni e di ulteriore *retention* di almeno un anno.

Fatto salvo quanto detto sopra, la Banca ha implementato tutte le raccomandazioni del nuovo Codice di Autodisciplina e, specificamente, applica criteri di diversità, anche di genere, per la composizione del Consiglio di Amministrazione, nel rispetto dell'obiettivo prioritario di assicurare adeguata competenza e professionalità dei suoi membri.

4. la **Normativa sulla Trasparenza**. A tal proposito, il Consiglio di Amministrazione della Banca ha approvato una Politica di Remunerazione di Gruppo a favore dei Soggetti Rilevanti, del Personale addetto alla Trattazione dei Reclami e del Personale preposto alla Valutazione del Merito Creditizio. A livello nazionale, il quadro di riferimento è stato integrato nel corso del 2019, dalla recente modifica del provvedimento 29 luglio 2009 di Banca d'Italia in materia di "*Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari*" che ha introdotto alcune disposizioni in materia di politiche di remunerazione che gli intermediari devono adottare in relazione al "personale e ai terzi addetti alla rete vendite". Per recepire tali disposizioni la Banca redige una *Policy* destinata ai c.d. "Soggetti Rilevanti", sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Va inoltre segnalata l'emanazione del D.lgs. 10 maggio 2019, n. 49 che ha modificato l'art. 123-ter del TUF, in recepimento della Direttiva 2017/828/CE (la c.d. (c.d. "SHRD II") in tema di incoraggiamento dell'impegno a lungo termine degli azionisti. Sebbene la Direttiva SHRD II debba essere ancora pienamente implementata (è attualmente in corso la fase di consultazione che precede l'emanazione della normativa di dettaglio), il D. Lgs. n. 49/2019 prevede già delle disposizioni immediatamente efficaci in materia di politiche di remunerazione per le società quotate.

Gran parte di queste disposizioni rappresentano delle novità solo per le società quotate che non operano nel settore bancario. Per queste ultime, invece, la maggior parte di tali disposizioni si

sovrappongono a quelle delle Disposizioni di Vigilanza (così, ad esempio, il principio dell'allineamento agli interessi di lungo periodo, l'inclusione nella Relazione della politica di remunerazione anche in relazione agli organi di controllo, il voto vincolante dell'assemblea per l'approvazione delle politiche di remunerazione).

A livello europeo, il contesto normativo è costituito da:

- *Capital Requirements Directive V (CRD V)* che stabilisce principi e criteri specifici a cui le banche devono attenersi al fine di:
 - i. garantire la corretta elaborazione e attuazione dei sistemi di remunerazione;
 - ii. gestire efficacemente i possibili conflitti di interesse;
 - iii. assicurare che il sistema di remunerazione tenga opportunamente conto dei rischi, attuali e prospettici, del grado di patrimonializzazione e dei livelli di liquidità di ciascun intermediario;
 - iv. accrescere il grado di trasparenza verso il mercato;
 - v. assicurare che non vi siano discriminazioni di genere tra il Personale;
 - vi. rafforzare il livello di armonizzazione tra Stati Membri;
 - vii. assicurare maggiore chiarezza e trasparenza nella declinazione del principio di proporzionalità.
- Le *EBA Guidelines - GL 2021/04* del 2 luglio 2021, che forniscono linee guida e chiarimenti interpretativi in conformità alla CRD V.

ALLEGATO 3: RUOLO DELLE FUNZIONI AZIENDALI

Funzioni Aziendali di Controllo

Le Funzioni Aziendali di Controllo, ciascuna per le proprie competenze, assicurano la conformità e l'adeguatezza della *Policy* rispetto alla normativa vigente.

La Funzione *Compliance & AML* verifica che il sistema premiante aziendale sia coerente con la normativa applicabile, con lo Statuto ed eventuali codici etici o altri *standard* di condotta adottati dalla Banca. Nell'ambito di questa verifica, la Funzione *Compliance & AML* opera in modo che siano valutati e contenuti i rischi legali e reputazionali insiti soprattutto nelle relazioni con la clientela, e ne dà comunicazione all'Amministratore Delegato, al Comitato per le Remunerazioni nonché, nell'ambito delle relazioni periodiche, al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale. Di tali risultati l'Assemblea è informata tramite il Consiglio di Amministrazione.

La Funzione *Compliance & AML* verifica, inoltre, che le Società Controllate diano piena e corretta attuazione alla *Policy*, valutando eventuali ulteriori limiti imposti dalla normativa locale. Qualora emerga un eventuale conflitto con la normativa locale, la Funzione *Compliance & AML* fornisce un parere all'Amministratore Delegato circa la risoluzione del conflitto di normative, e individua le soluzioni operative in grado di dare corretta attuazione alla *Policy*.

La Funzione *Risk Management*, sulla base delle evidenze contabili fornite dal Dipartimento Finanza e Amministrazione, verifica il raggiungimento dei *gate* di accesso alla Remunerazione Variabile, ivi inclusi i risultati dell'EBTDA^{RA}, e la coerenza del sistema incentivante con le metodologie di gestione dei rischi.

La Funzione *Internal Audit* verifica con frequenza almeno annuale, la rispondenza delle prassi di Remunerazione alle politiche di remunerazione e incentivazione, in particolare, sulla base del piano di *audit*, sviluppato in una logica *risk-based*. Gli esiti delle verifiche condotte, sono portate a conoscenza del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea. La Funzione *Internal Audit* collabora, inoltre, con la Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* nell'attivazione dei meccanismi di *Malus* e *Claw-Back* svolgendo le necessarie indagini e analisi su richiesta della Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo*, o dell'Amministratore Delegato, per

l'accertamento dei fatti che possono comportare l'attivazione dei meccanismi di *Malus* o *Claw Back*.

Dirigente Preposto

Il Dirigente Preposto fornisce i dati contabili necessari alla verifica degli obiettivi e, ove previsto dal suo piano di attività, verifica il processo di *performance management* per l'erogazione della Remunerazione Variabile, di cui al paragrafo 10.2.3.1 (*MBO del Personale Dipendente*).

Funzione Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo

La Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo*:

- i. applica le disposizioni presenti nella *Policy* traducendole operativamente, nei limiti previsti dal ruolo e dalle deleghe conferite;
- ii. assicura la corretta applicazione dei criteri e dei parametri del sistema di Remunerazione e incentivazione all'interno del Gruppo;
- iii. svolge le analisi di *benchmark* rispetto a un *panel* di banche comparabili alla Banca per *business* e dimensioni, sia nazionali, sia estere, che possono variare in base all'argomento preso in considerazione. Tale analisi viene condotta al fine di determinare:
 - a) proposte di revisione della *Policy*;
 - b) revisione del sistema di remunerazione e incentivazione in termini di strumenti, modalità, meccanismi operativi e parametri adottati dalla Banca;
- iv. coordina il processo di individuazione e definizione dei *Risk Taker*;
- v. fornisce supporto al Comitato per le Remunerazioni e, laddove opportuno, al Comitato Controlli e Rischi;
- vi. monitora l'evoluzione normativa in materia giuslavoristica e la disciplina sul sistema remunerativo;
- vii. avvia il processo di verifica sulle condizioni di *Malus* e *Claw Back*, avvalendosi della Funzione *Internal Audit* per gli opportuni accertamenti.

Di seguito il dettaglio dei ruoli nei seguenti processi:

- Verifica del raggiungimento degli obiettivi individuali;
- Procedimento di attivazione dei meccanismi di *Malus* o *Claw Back*.

Processo di verifica del raggiungimento degli obiettivi individuali

Il raggiungimento degli obiettivi quantitativi legati alla *performance* individuale del Personale Dipendente del Gruppo è verificato principalmente dalle seguenti funzioni aziendali:

- i. U.O. Pianificazione e Controllo di Gruppo, se di natura economica;
- ii. U.O. Strategia e Progetti, se di natura progettuale.

Tuttavia, il processo di certificazione può prevedere il coinvolgimento di ulteriori funzioni aziendali a cui può competere la verifica di obiettivi quantitativi di natura attinente alla funzione di riferimento. In ogni caso l'owner della certificazione è di norma differente dal valutato, proprio per garantire oggettività nella valutazione. Al di fuori degli obiettivi quantitativi economici e progettuali, possono essere assegnati altre tipologie di obiettivi che vengono poi verificati e certificati dal Responsabile funzionale dell'U.O. dei singoli collaboratori e approvati dall'Amministratore Delegato. Gli obiettivi qualitativi individuali sono legati a comportamenti organizzativi e vengono valutati direttamente dal responsabile della singola funzione interessata in base a una scala di valutazione granulare. Al fine di rendere quanto più oggettiva possibile la valutazione degli obiettivi qualitativi, vengono individuati dei *driver* annuali quantitativi e relativi alle *performance* dell'U.O. o Funzione o Dipartimento di appartenenza, i cui risultati complessivi supportano la valutazione del comportamento organizzativo del singolo nel raggiungimento del *driver* individuato. Tali *driver* consentono di argomentare con maggiore puntualità la valutazione della prestazione individuale in relazione a obiettivi concreti e ritenuti di anno in anno importanti per la struttura di appartenenza.

Procedimento di attivazione dei meccanismi di Malus o Claw Back

L'attivazione dei meccanismi di *Malus* o di *Claw Back* segue l'*iter* di seguito sintetizzato.

La Funzione *Internal Audit*, su richiesta del Consiglio di Amministrazione, per il Personale di Competenza del CdA, e dell'Amministratore Delegato, per il restante Personale, svolge le analisi

necessarie per l'accertamento dei fatti che possono comportare l'attivazione dei meccanismi di *Malus* o di *Claw Back*. Le indagini vengono svolte dal Responsabile della Funzione *Internal Audit*, che si avvale della sua struttura per l'espletamento delle fasi di prima analisi delle informazioni.

La Funzione *Internal Audit* predispone una relazione sui fatti oggetto di indagine, e la trasmette al Responsabile della Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo*, e all'Amministratore Delegato.

Se sussistono i presupposti, prima di attivare i meccanismi di *Malus* o di *Claw Back*:

- i. nei confronti di un dipendente, viene attivato il procedimento disciplinare ai sensi dell'art. 7, L. n. 300/1970 e del contratto collettivo applicabile. Con la comunicazione che conclude il procedimento disciplinare (oppure con separata comunicazione), il soggetto in questione viene informato dell'attivazione dei meccanismi di *Malus* o *Claw Back*;
- ii. nei confronti di un soggetto titolare di un rapporto diverso dal lavoro subordinato, o nei confronti di soggetti che non siano più titolari di alcun rapporto con la Banca, viene attivata la seguente procedura:
 - a) i fatti che si assumono idonei ad attivare i meccanismi di *Malus* o di *Claw Back* devono essere contestati per iscritto al soggetto interessato, al quale è garantito il diritto di fornire proprie difese per iscritto entro un termine ragionevole e proporzionato alla complessità dei fatti contestati, comunque non inferiore a 5 giorni di calendario;
 - b) una volta sentito l'interessato a sua difesa (oppure decorso il termine assegnato senza che l'interessato abbia presentato le sue difese), l'Amministratore Delegato, tenendo informato il Consiglio d'Amministrazione, (o il Consiglio di Amministrazione per il Personale di Competenza del CdA) può procedere con gli eventuali provvedimenti.

La decisione dovrà essere comunicata all'interessato per iscritto, e dovrà essere motivata. Si ritiene motivato il provvedimento che richiami i fatti commessi, che individui le norme che si assumono violate e i motivi per cui le difese dell'interessato non possono essere accolte.

