

2026

Politica di Remunerazione e Incentivazione 2026 a favore dei componenti degli organi di supervisione strategica, gestione e controllo, e del personale del Gruppo Bancario BFF Banking Group

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELL'11 MAGGIO 2026
ASSEMBLEA ORDINARIA DEL 16 GIUGNO 2026

INDICE

LETTERA DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LE REMUNERAZIONI	3	6. STRUTTURA DELLA REMUNERAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE	24
IN EVIDENZA	4	6.1. Remunerazione Fissa	24
Highlights 2025	4	6.2. Remunerazione Variabile	24
I key driver della Politica di Remunerazione	5	6.2.1. Principi generali	24
SEZIONE I - POLITICA DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE 2026	8	6.2.1.1. Rapporto tra Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa	25
I valori della Politica di Remunerazione e Incentivazione	9	6.2.1.2. Modalità di erogazione della Remunerazione Variabile	25
Voto degli azionisti e principali cambiamenti introdotti	9	6.2.1.3. Remunerazione Variabile Particolarmente Elevata dell'Alta Dirigenza	26
Sostenibilità ed equità retributiva: il Gender Pay Gap	11	6.2.1.4. Remunerazione Variabile Contenuta	27
1. GOVERNANCE DEL SISTEMA DI REMUNERAZIONE E DI INCENTIVAZIONE	13	6.2.2. Componenti della Remunerazione Variabile	27
1.1. Assemblea	13	6.2.2.1. MBO del Personale Dipendente	27
1.2. Consiglio di Amministrazione	14	6.2.2.2. VAP	29
1.3. Collegio Sindacale	14	6.2.2.3. Piani di Incentivazione in Strumenti Finanziari	29
1.4. Comitato per le Remunerazioni	14	6.2.2.4. <i>Bonus Collectors</i> e <i>Bonus</i> per le Vendite	30
1.5. Comitato Controllo e Rischi	15	6.2.2.5. Retention <i>Bonus</i>	31
1.6. Comitato Operazioni Parti Correlate	15	6.2.2.6. Assegnazione gratuita di azioni della Banca al Personale Dipendente	31
1.7. Amministratore Delegato e Direttore Generale	16	6.2.2.7. Benefici pensionistici discrezionali	31
1.8. Processo di adozione, applicazione e controllo della Politica	16	6.2.2.8. Golden parachute	31
2. IDENTIFICAZIONE DEI RISK TAKER E CLASSIFICAZIONE DEI RUOLI AZIENDALI	17	6.2.2.9. Ulteriori elementi di Remunerazione Variabile	32
2.1. Identificazione del Relevant Staff (Direttiva UE 59/2014)	17	6.3. Meccanismi di correzione ex post (Malus e Clawback)	32
3. DESTINATARI DELLA POLITICA DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE	18	6.4. <i>Share Ownership Guidelines</i>	33
4. SISTEMA DI REMUNERAZIONE DEGLI ORGANI SOCIALI E DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA	19	7. OBBLIGHI DI DISCLOSURE E DI COMUNICAZIONE ALLA BANCA D'ITALIA	34
4.1. Amministratori della Banca	19	8. ALLEGATI ALLA POLITICA	34
4.2. Sindaci	19	Allegato 1: DEFINIZIONI	35
4.3. Membri dell'organismo di vigilanza costituito ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001	19	Allegato 2: CONTESTO NORMATIVO DELLA POLITICA	37
5. REMUNERAZIONE DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO E DIRETTORE GENERALE	20	Allegato 3: RUOLO DELLE FUNZIONI AZIENDALI	38
5.1. MBO	21	SEZIONE II	40
5.2. Sistema variabile di medio-lungo termine (LTI)	22		
5.3. Patto di non concorrenza	22		
5.4. Golden parachute	23		

LETTERA DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LE REMUNERAZIONI

Cari Azionisti,

il 2025 e i primi mesi del 2026 sono stati un periodo particolarmente complesso per BFF, caratterizzato da rilevanti cambiamenti di governance, da una continua interlocuzione con l'Autorità di Vigilanza e dall'avvio di un percorso di revisione dei presidi operativi e di controllo necessario a gettare le basi per la sostenibilità di lungo periodo della vostra Banca.

Tale contesto ha ovviamente avuto un impatto diretto e significativo anche sulle scelte in materia di remunerazione, richiedendo un approccio particolarmente prudente e coerente con la situazione vissuta dalla Banca e con il quadro regolamentare e prudenziale di riferimento.

Come noto, nel corso dell'esercizio e nei primi mesi del 2026, il Consiglio di Amministrazione ha gestito un ordinato avvicendamento nella leadership esecutiva della Banca, culminato il 17 marzo 2026 con la nomina del Dott. Giuseppe Sica¹, quale nuovo Amministratore Delegato e Direttore Generale. Il Comitato per le Remunerazioni ha accompagnato tale transizione assicurando la piena coerenza dei nuovi assetti retributivi con le esigenze di rafforzamento della governance e con il contesto prudenziale di riferimento.

Parallelamente, la Banca ha avviato un articolato insieme di iniziative volte al miglioramento del profilo di rischio, in particolare nel comparto del *factoring* e del *lending*, sia a seguito di iniziative *motu proprio* del CdA, sia nell'ambito degli accertamenti ispettivi dell'Autorità di Vigilanza tuttora in corso. Tali interventi hanno avuto un impatto deciso sui risultati economici dell'esercizio 2025 e sulle prospettive per gli anni a venire con l'indicazione di *target* finanziari più conservativi e in linea con il nuovo contesto.

In tale quadro, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di non proporre all'Assemblea la distribuzione di dividendi per il 2026, nell'ambito di una complessiva valutazione delle priorità strategiche e patrimoniali della Banca.

Coerentemente con la situazione descritta, il Comitato per le Remunerazioni, nella redazione della presente Politica ha operato dovendo confrontarsi con una serie di limitazioni e vincoli che hanno notevolmente ristretto le possibilità di intervento.

Tuttavia, mi preme sottolineare almeno i seguenti aspetti su cui siamo certi di aver operato in coerenza con i desiderata del mercato raccolti durante le sessioni di *engagement* condotte.

In primo luogo, con l'avvicendamento dell'AD, abbiamo potuto **rimodulare un pacchetto remunerativo più in linea con le vostre aspettative definendo un compenso fisso di 760.000 euro.**

In secondo luogo, abbiamo rivisto le politiche di ***severance* andando a definire un ammontare massimo, comprensivo di PNC, di ventiquattro mensilità di retribuzione fissa.**

Ritenevamo questi due aspetti particolarmente rilevanti e abbiamo operato per renderli coerenti con le vostre aspettative non appena ne abbiamo avuto l'occasione.

Per quanto riguarda più in generale la politica che vi apprestate ad approvare l'elemento più caratterizzante sarà quello relativo alla **non attribuzione di qualsiasi componente variabile** in ragione di un approccio massimamente prudente e alla luce del mancato rispetto del *Total Capital Ratio* rispetto all'*Overall Capital Requirement* (OCR), come rappresentato nel comunicato sui coefficienti patrimoniali del 30 aprile 2026², nonché della revisione dei *target* finanziari 2026 deliberata dal Consiglio di Amministrazione sulla base di uno scenario *baseline* più conservativo.

Coerentemente con quanto appena detto, il Comitato ha comunque ritenuto utile definire un set di indicatori di performance, strutturati in continuità con quelli presentati al mercato nel 2025, in grado di misurare la performance della banca sotto diversi aspetti, tutti necessari e tra loro complementari. Tale scheda di performance ad oggi, è sviluppata solo a fini di controllo sulla performance, non costituendo in alcun modo una nuova attribuzione di remunerazione variabile né una passività per la banca.

Non vi chiederemo quindi di approvare sistemi di incentivazione per il *management* come normalmente avverrebbe, ma di approvare uno "schema" di misurazione della performance che potrà eventualmente diventare la base per un sistema incentivate solo a valle del ripristino del rispetto dei requisiti patrimoniali applicabili e nel rispetto delle misure di conservazione del capitale previste dalla normativa di riferimento.

L'obiettivo del Comitato, per quanto possibile, è quello di assicurare che la Politica di Remunerazione 2026 risulti pienamente coerente con il quadro regolamentare e prudenziale di riferimento, con le indicazioni dell'Autorità di Vigilanza, con il Piano di Risanamento e con le valutazioni che saranno condotte nel corso dell'esercizio 2026 sull'evoluzione dei livelli patrimoniali della Banca, garantendo al contempo l'allineamento con le aspettative espresse dagli Azionisti nell'ambito del dialogo strutturato avviato negli ultimi esercizi e la tutela della solidità patrimoniale e della sostenibilità di medio lungo periodo della Banca.

Siamo consapevoli che il contesto complessivo e l'andamento dei risultati possano incidere sulla valutazione della Politica di Remunerazione, ma riteniamo che le scelte proposte rappresentino la risposta più coerente ai vincoli prudenziali e un passo concreto verso un sistema di remunerazione più trasparente, responsabile e orientato al lungo periodo.

Nella seconda sezione del documento è inclusa, come previsto dalla normativa vigente, la Relazione annuale sui compensi corrisposti per l'esercizio 2025, che fornisce un'informativa dettagliata sull'attuazione della Politica approvata nel precedente esercizio. In un'ottica di massima trasparenza, sono inoltre riportati i dettagli relativi ai pagamenti riconosciuti al precedente Amministratore Delegato a seguito dell'avvicendamento intervenuto nel 2026.

Il presente documento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 11 maggio 2026, previo parere favorevole del Comitato per le Remunerazioni.

Milano, 8 maggio 2026



Guido Cutillo
Presidente del Comitato
per le Remunerazioni

¹ Si veda il comunicato stampa del 17 marzo 2026: "Giuseppe Sica nominato nuovo Amministratore Delegato di BFF Bank".
² Si veda il comunicato stampa del 30 aprile 2026: "BFF approva il Progetto di bilancio d'esercizio e il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2025".

IN EVIDENZA

La presente sezione “in Evidenza” è concepita come strumento di orientamento per gli *stakeholder* e ha l’obiettivo di rendere più immediata e agevole la consultazione della Politica di Remunerazione e Incentivazione 2026. Le informazioni qui riportate non costituiscono parte integrante né della Sezione I – Politica di Remunerazione, né della Sezione II – Relazione sui compensi corrisposti, e non ne sostituiscono i contenuti, ma offrono una chiave di lettura sintetica volta a facilitare la comprensione dell’impianto complessivo della Politica e delle sue logiche ispiratrici.

Highlights

BFF Bank: il contesto di riferimento

In data 2 febbraio 2026³, il Consiglio di Amministrazione di BFF Bank ha deliberato un avvicendamento nella leadership della Banca. Massimiliano Belingheri ha rimesso le deleghe da Amministratore Delegato, mantenendo la carica di Consigliere di Amministrazione non esecutivo. Contestualmente, il Consiglio ha nominato Giuseppe Sica Direttore Generale, attribuendogli tutte le deleghe in precedenza esercitate dal Dott. Belingheri.

In data 17 marzo 2026⁴, a seguito delle dimissioni del Dott. Belingheri anche dalla carica di Consigliere di Amministrazione non esecutivo, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di cooptare Giuseppe Sica in qualità di Consigliere, attribuendogli l'incarico di Amministratore Delegato. Il Dott. Sica ha mantenuto altresì la carica di Direttore Generale.

In data 28 marzo 2026⁵, BFF ha ricevuto un Provvedimento della Banca d'Italia ai sensi degli artt. 69-*octiesdecies* e ss. del TUB, nell'ambito degli accertamenti ispettivi di vigilanza. Il Regolatore ha nominato il Prof. Avv. Raffaele Lener e il Dott. Francesco Fioretto quali Commissari in temporaneo affiancamento al Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 75-*bis* del TUB, al fine di coadiuvarlo nel rapido processo di risanamento del quadro operativo-contabile e nella gestione delle azioni rimediali nel comparto creditizio del factoring e del sistema di controlli interni. Il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale hanno continuato a mantenere i pieni poteri e le proprie facoltà decisionali invariate.

In data 30 aprile 2026⁶, il Consiglio di Amministrazione di BFF Bank, alla presenza dei Commissari nominati dalla Banca d'Italia, ha approvato il progetto di bilancio d'esercizio della Capogruppo e il bilancio consolidato al 31 dicembre 2025. I principali dati consolidati evidenziano Ricavi Totali Rettificati pari a €678,7 milioni (-14% anno su anno), Ricavi Netti Rettificati a €405,3 milioni (+1%), un Utile Ante Imposte Rettificato di €188,2 milioni (-6%) e un Utile Netto Rettificato di €139,1 milioni (-3%), a fronte di un Utile Netto Contabile di €37,0 milioni, in calo dell'83%, principalmente per l'incidenza di componenti non ricorrenti negative legate ai *one-off* negativi comunicati dalla Banca nel corso del 2026, a fronte di componenti positive registrate nell'esercizio precedente. Il Totale Attivo Consolidato si è attestato a €12,3 miliardi (+1%) e il Portafoglio Crediti a €5.821 milioni (-1%), con Volumi a €8.900 milioni (+5%). Il CET1 ratio risulta pari a 9,94% a fronte di un *Overall Capital Requirement* (OCR) pari al 9,80%, mentre il TCR è pari a 12,31% a fronte di un OCR complessivo pari a 13,30%. Alla luce del sopra descritto contesto patrimoniale, il Consiglio di Amministrazione della Banca ha presentato al Regolatore un piano di conservazione del capitale e ha attivato il Piano di Risanamento (*Recovery Plan*), al fine di garantire un maggior presidio ed efficacia delle azioni rimediali della Banca.

Con riguardo alla continuità aziendale, il Consiglio di Amministrazione ha condotto una specifica valutazione del presupposto del *going concern*, da cui risulta l'assenza di *shortfall* rispetto ai requisiti OCR per il 2026 e 2027, anche senza iniziative esterne. Per il 2028, invece, emergono potenziali carenze patrimoniali, principalmente legate all'applicazione progressiva del *calendar provisioning* sui crediti *past due*.

Per mitigare tali rischi, la Banca ha individuato iniziative di rafforzamento patrimoniale e scenari alternativi, con il supporto di *advisor* di primario *standing*, tra cui operazioni di valorizzazione di portafogli e *asset* e nuove modalità operative nel *factoring*.

Nonostante l’incertezza connessa, gli Amministratori confermano il presupposto di continuità aziendale. Quanto sopra richiede tuttavia una riflessione sul modello di *business* del Gruppo, pur in presenza di solide evidenze circa la rilevanza del *factoring* quale importante infrastruttura finanziaria, in particolare per i crediti verso il settore pubblico, caratterizzati da bassi tassi di perdita. Al tempo stesso il Gruppo beneficia di aree di *business* a basso profilo di rischio e con elevata capacità di generazione di liquidità. In particolare, i servizi di depositaria e i relativi servizi ad essa connessi, si confermano strategici in un mercato del risparmio gestito in espansione, mentre il comparto dei pagamenti registra una crescente digitalizzazione, con il rafforzamento del ruolo di BFF quale intermediario di riferimento.

In tale contesto, il Gruppo opera con un approccio prudente e responsabile, volto a preservare la continuità e la sostenibilità del *business*, fondato su attività a basso rischio intrinseco e su solide basi operative, garantendo nel tempo supporto essenziale a imprese, istituzioni finanziarie e infrastrutture di mercato.

In coerenza con la valutazione della continuità aziendale e tenuto conto del livello del **Total Capital Ratio (TCR) inferiore rispetto all'Overall Capital Requirement (OCR)**, e del conseguente mancato rispetto del requisito combinato di riserva di capitale, come rappresentato nel **comunicato sui coefficienti patrimoniali del 30 aprile 2026**⁷, la presente Politica di Remunerazione e Incentivazione prevede **temporanee limitazioni** in materia di remunerazione variabile.

Tali limitazioni sono adottate in coerenza con il regime delle misure di conservazione del capitale previsto dalla normativa prudenziale applicabile. A tal riguardo, si richiama quanto previsto dalla Circolare n. 285/2013 di Banca d'Italia (Parte Prima, Titolo II, Capitolo 1, Sezione VI – “Misure di conservazione del capitale”), che introduce il meccanismo della *Maximum Distributable Amount* (MDA/AMD), in base al quale il pagamento di componenti variabili della remunerazione può avvenire, ove deliberato, esclusivamente entro i limiti della quota distribuibile determinata in funzione della posizione patrimoniale della Banca rispetto ai requisiti di OCR e alla misura vincolante (TSCR ratio).

In particolare, la Politica stabilisce, **in via prudenziale**, che nel periodo in cui i requisiti patrimoniali sopra richiamati non risultino rispettati, ovvero sino al completamento delle valutazioni che saranno condotte nel corso del 2026, si applicano le seguenti misure:

- ▶ non assumere obblighi di pagamento, e quindi non assegnare, remunerazioni variabili o di benefici pensionistici discrezionali;
- ▶ non corrispondere remunerazioni variabili se l'obbligazione di pagamento è stata assunta quando il requisito di cui sopra non era rispettato.

In tale contesto, la Politica di Remunerazione prevede l’adozione di **meccanismi idonei a modulare, differire o azzerare la componente variabile**, inclusi eventuali benefici pensionistici discrezionali, in coerenza con i **vincoli prudenziali applicabili** e con le **comunicazioni dell’Autorità di Vigilanza**, tenuto conto delle **valutazioni che saranno progressivamente effettuate nel corso del 2026** in merito al livello di OCR e alla capacità della Banca di effettuare distribuzioni.

³ Si veda il comunicato stampa del 02 febbraio 2026: “BFF annuncia l'avvicendamento nella leadership aziendale”.

⁴ Si veda il comunicato stampa del 17 marzo 2026: “Giuseppe Sica nominato nuovo Amministratore Delegato di BFF Bank”.

⁵ Si veda il comunicato stampa del 29 marzo 2026: “BFF Bank comunica di aver ricevuto un Provvedimento da parte della Banca d'Italia”.

⁶ Si veda il comunicato stampa del 30 aprile 2026: “BFF approva il Progetto di bilancio d'esercizio e il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2025”.

⁷ Si veda il comunicato stampa del 30 aprile 2026: “BFF approva il Progetto di bilancio d'esercizio e il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2025”.

I *key driver* della Politica di Remunerazione e Incentivazione

Struttura retributiva dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale

A seguito della rinuncia alle deleghe da parte del Dott. Massimiliano Belingheri, come anticipato, il Consiglio di Amministrazione ha provveduto, nella seduta del 1° febbraio 2026⁸, alla nomina del Dott. Giuseppe Sica quale Direttore Generale della Banca ai sensi dell'art. 2396 c.c. e dello statuto sociale. Tale decisione è stata assunta in coerenza con il piano in essere previsto per le ipotesi di successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo. Il Dott. Sica, già legato alla Banca da un rapporto di lavoro subordinato dirigenziale, è stato inoltre nominato per cooptazione membro del Consiglio di Amministrazione della Banca in data 17 marzo 2026⁹, in seguito alla rinuncia alla carica da consigliere di amministrazione del Dott. Belingheri, con effetto dalla medesima data. In tale data, il Consiglio di Amministrazione della Banca ha assegnato determinate deleghe al Dott. Sica nella sua qualità di amministratore, che, dunque, ricopre attualmente la carica di Amministratore Delegato e Direttore Generale della Banca.

Il Dott. Sica, già *Chief Financial Officer* della Banca dal febbraio 2025, vanta un'esperienza ultraventennale nel settore finanziario, avendo ricoperto, tra l'altro, il ruolo di *Chief Executive Officer* di Eurovita S.p.A., di *Chief Financial Officer* di Banca MPS e di *Managing Director* presso Morgan Stanley International Ltd, con un'attività focalizzata su operazioni di *funding*, capitale, operazioni straordinarie e *planning* strategico per numerose istituzioni finanziarie europee.

Tali requisiti di professionalità - unitamente alle verifiche preliminari del Comitato per le Remunerazioni e del Comitato Nomine, ciascuno per gli aspetti di propria competenza, inclusa la formale verifica dei requisiti di idoneità - hanno consentito al Consiglio di deliberare la nomina all'unanimità, conferendo al Direttore Generale poteri gestionali e di rappresentanza.

In qualità di Amministratore Delegato, il Dott. Sica riceve il compenso previsto dall'Assemblea degli Azionisti per tutti i membri del Consiglio di Amministrazione ex art. 2389, c. 1, c.c. Nessun importo ulteriore viene pagato al Dott. Sica ex art. 2389, c. 3, c.c. in virtù delle particolari cariche di cui è investito.

Quanto alla posizione da Direttore Generale, il suo pacchetto retributivo è stato definito nel rispetto dei principi e delle regole stabiliti dalla Politica di Remunerazione e Incentivazione del Gruppo, tenendo conto della fase iniziale del mandato e del contesto di transizione organizzativa e gestionale.

La struttura del pacchetto retributivo è improntata a criteri di prudenza, proporzionalità e sostenibilità, con l'obiettivo di garantire un adeguato allineamento tra le responsabilità attribuite al ruolo e agli interessi di lungo periodo del Gruppo, degli azionisti e degli altri *stakeholder* rilevanti. In tale ottica, particolare attenzione è stata riservata all'esigenza di assicurare stabilità manageriale e continuità operativa nel primo anno di esercizio delle funzioni.

La remunerazione dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale è stata definita tenendo conto della complessità del ruolo, del contesto regolamentare di riferimento e della necessità di supportare un efficace avvio del mandato, evitando al contempo meccanismi che possano determinare assunzioni di rischio non coerenti con il profilo del Gruppo.

In ragione di quanto sopra descritto, con riferimento al *Total Capital Ratio* rispetto *Overall Capital Requirements*, la remunerazione dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale dell'anno 2026 è definita facendo riferimento esclusivamente a componenti di natura fissa, in linea con l'impostazione adottata per l'insieme del Personale della Banca e descritte qui di seguito. Eventuali componenti remunerative variabili dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, assegnabili qualora il contesto regolamentare e normativo lo consenta, sono descritte al successivo paragrafo 5. Così come per il restante Personale della Banca, tali componenti non risultano attualmente attivate e potranno essere riconosciute esclusivamente qualora il contesto regolamentare e patrimoniale lo consenta, in coerenza con la capacità della Banca di effettuare distribuzioni e con la normativa prudenziale applicabile.

In coerenza con quanto sopra e con riferimento alla componente fissa in virtù del rapporto da Direttore Generale, è definito un importo pari a Euro 700.000 di Retribuzione Annua Lorda (RAL), oltre ai *benefit* previsti dal ruolo. Il compenso definito in qualità di membro del Consiglio di Amministrazione è pari a Euro 60.000 ed è uguale per ciascun Amministratore non esecutivo.

Come anticipato in apertura del paragrafo non è previsto un ulteriore importo al Dott. Sica ex art. 2389, c. 3, c.c. in virtù delle particolari cariche di cui è investito.

La Remunerazione Fissa è definita coerentemente con le deleghe assegnate, l'esperienza e le capacità richieste e tenuto conto dei *benchmark* di mercato, come indicato nel paragrafo 5.

Ai fini della presente Politica di Remunerazione si specifica che, anche in virtù delle deleghe conferite, i meccanismi correlati e gli importi relativi alle componenti variabili della remunerazione fanno riferimento alla Remunerazione Fissa quale base di calcolo.

È inoltre previsto un patto di non concorrenza della durata di 1 anno, il cui corrispettivo è pari al 50% della Retribuzione Annua Lorda, per ogni anno di non concorrenza in aggiunta ad una penale del 50% oltre obbligo di restituzione del corrispettivo ricevuto.

Il Direttore Generale è tenuto altresì a raggiungere - e successivamente mantenere - entro cinque anni dalla data della sua assunzione, avvenuta il 25 febbraio 2025 (all'epoca in qualità di *Chief Financial Officer*), un ammontare complessivo di azioni pari ad almeno il 50% della Retribuzione Annua Lorda, in caso di effettiva maturazione di componenti variabili della Remunerazione erogate in strumenti finanziari.

⁸ Si veda il comunicato stampa del 02 febbraio 2026: "BFF annuncia l'avvicendamento nella leadership aziendale".

⁹ Si veda il comunicato stampa del 17 marzo 2026: "Giuseppe Sica nominato nuovo Amministratore Delegato di BFF Bank".

Attività di *engagement* con gli azionisti

Nel corso dell'esercizio 2025, il Gruppo ha svolto un'attività di ***engagement* strutturata e mirata** con i propri azionisti, quale elemento integrante della governance della Politica di Remunerazione e Incentivazione, in un contesto caratterizzato da significativi vincoli regolamentari e da una particolare attenzione del mercato alle tematiche di remunerazione.

Il dialogo con gli azionisti e con i principali *proxy advisor* si è sviluppato sia in **prossimità dell'Assemblea degli Azionisti**, sia attraverso **interlocuzioni *off season***, con l'obiettivo di illustrare in modo chiaro e trasparente le specificità della Politica 2025 e le motivazioni sottese alle scelte adottate, in particolare con riferimento all'impostazione prudenziale.



Numero di incontri con
gli investitori istituzionali
+30



Capitale detenuto
dagli investitori coinvolti
~44%



Risultato assembleare 2025
(delibera approvazione Politica)

● Voti a favore ● Voti contrari ● Non votanti

Nel loro complesso, le attività di *engagement* svolte nel 2025 hanno rappresentato uno **strumento essenziale di ascolto e confronto**, volto a supportare un dialogo costruttivo con il mercato e a favorire un progressivo consolidamento del consenso assembleare, in un'ottica di trasparenza, responsabilità e miglioramento continuo.

Sistemi di Remunerazione Variabile

In considerazione di quanto precedentemente illustrato e tenuto conto del contesto patrimoniale della Banca, caratterizzato anche da livelli di *Total Capital Ratio* (TCR) inferiori rispetto all'*Overall Capital Requirement* (OCR) e dal conseguente mancato rispetto del requisito combinato di riserva di capitale, come rappresentato nel comunicato sui coefficienti patrimoniali del 30 aprile 2026¹⁰, nonché della revisione dei *target* finanziari 2026 deliberata dal Consiglio di Amministrazione sulla base di uno scenario *baseline* più conservativo, la Banca non procederà all'assegnazione di nuove componenti di remunerazione variabile al Personale, incluso l'Amministratore Delegato e Direttore Generale. L'eventuale assegnazione delle componenti variabili potrà avvenire esclusivamente a seguito del ripristino delle condizioni patrimoniali e regolamentari applicabili e, in ogni caso, nel rispetto delle misure di conservazione del capitale previste dalla Circolare 285, previo espletamento delle necessarie valutazioni e approvazioni degli Organi competenti.

In coerenza con quanto sopra, con riferimento al *bonus* MBO 2026, la Banca e le Società Controllate potranno procedere, nel corso del 2026, esclusivamente alla definizione e comunicazione dei *driver* di performance quali-quantitativi, in coerenza con il Piano di Risanamento (*Recovery Plan*) e con il contesto di rideterminazione prudenziale dei *target* finanziari 2026.

Tali attività hanno finalità meramente gestionali e di indirizzo e non costituiscono in alcun modo assegnazione della remunerazione variabile, né comportano l'assunzione di obbligazioni di pagamento o il sorgere di diritti o aspettative legittime in capo al Personale. L'eventuale valorizzazione dei *driver* ai fini remunerativi, come sopra descritto, resta integralmente e preventivamente subordinata alle valutazioni che saranno progressivamente effettuate nel corso del 2026 sull'evoluzione dei coefficienti patrimoniali e del profilo di rischio della Banca e alla preventiva approvazione degli organi competenti, nonché al rispetto di tutti i vincoli prudenziali applicabili e delle comunicazioni dell'Autorità di Vigilanza.

Resta pertanto ferma la facoltà della Banca di modulare, differire o azzerare integralmente le componenti di remunerazione variabile, inclusi eventuali benefici pensionistici discrezionali, anche successivamente alla definizione dei *driver* di performance, qualora ciò si renda necessario ai fini della salvaguardia della solidità patrimoniale e della conformità regolamentare.

Le considerazioni che seguono, con riferimento alle principali componenti variabili previste dalle presenti politiche di remunerazione, devono essere interpretate alla luce del fatto che la loro eventuale assegnazione è subordinata al ripristino di condizioni patrimoniali e, in ogni caso, nel rispetto delle misure di conservazione del capitale previste dalla Circolare 285, previo espletamento delle necessarie valutazioni e approvazioni degli Organi competenti.

Il sistema di incentivazione annuale (MBO) è strutturato in modo da assicurare un coerente collegamento tra performance, profilo di rischio e sostenibilità dei risultati, in linea con il *Risk Appetite Framework* del Gruppo. L'accesso alla Remunerazione Variabile è subordinato oltre al rispetto di condizioni di ingresso (*gate*) definite *ex ante*, anche al rispetto dei requisiti patrimoniali e dei vincoli prudenziali previsti dalla normativa applicabile, inclusi quelli relativi alle misure di conservazione del capitale. Tali condizioni tengono conto del raggiungimento di specifici indicatori di Gruppo e del rispetto dei principali presidi prudenziali. In particolare, la corresponsione della Remunerazione Variabile di breve termine è consentita esclusivamente al superamento delle seguenti condizioni di accesso (*gate*):

Indicatore	Soglia minima
<i>Liquidity Coverage Ratio</i> (LCR)	$\geq \text{risk tolerance}^{(*)}$
<i>Total Capital Ratio</i> (TCR)	$\geq \text{risk tolerance}^{(*)}$
<i>EBTDA</i> ^{RA} (redditività corretta per il rischio e per il costo capitale)	Positivo

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

Il mancato rispetto anche di una sola delle suddette condizioni comporta la non erogazione della Remunerazione Variabile.

Con riferimento alla sola figura del Direttore Generale, è previsto l'inserimento di un ulteriore *gate*, aggiuntivo rispetto a quelli già indicati, consistente nell'applicazione del seguente specifico criterio di accesso:

<i>EBTDA</i> ^{RA} <i>Actual</i> / <i>EBTDA</i> ^{RA} <i>target</i>	$\geq 70\%$
---	-------------

L'eventuale attribuzione della componente variabile individuale, come meglio descritto nei paragrafi 5.1 e 6.2.2.1 avviene sulla base del processo di valutazione annuale della performance, fondato su criteri di trasparenza e oggettività, e prevede l'assegnazione di obiettivi individuali bilanciati tra indicatori economico-finanziari, obiettivi qualitativi e di sostenibilità, nonché aspetti connessi alla gestione dei rischi e alla compliance.

La remunerazione variabile, ove erogabile, è strutturata, secondo modalità coerenti con i principi di sana e prudente gestione ed è articolata, ove applicabile, in più *tranche*, distribuite su un orizzonte temporale pluriennale, al fine di favorire l'allineamento tra performance, profilo di rischio e creazione di valore nel lungo periodo.

In conformità alle disposizioni vigenti, la Remunerazione Variabile è assoggettata a meccanismi di differimento e, ove applicabile, a un bilanciamento tra componenti in contanti e strumenti finanziari, nonché a periodi di *retention*, secondo quanto previsto dalla presente Politica e come descritto nei paragrafi 5.2 e 6.2.2.3.

10 Si veda il comunicato stampa del 30 aprile 2026: "BFF approva il Progetto di bilancio d'esercizio e il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2025".

Al fine di promuovere la creazione di valore sostenibile nel lungo periodo e rafforzare l'allineamento tra gli interessi del *management* e quelli degli azionisti, il Gruppo ha adottato un Piano di incentivazione di lungo termine (LTI) rivolto a selezionate risorse. Il Piano prevede, sempre nell'ambito del ripristino di condizioni patrimoniali coerenti con la normativa applicabile e, in ogni caso, nel rispetto delle misure di conservazione del capitale previste dalla Circolare 285, il riconoscimento di una Remunerazione Variabile in strumenti finanziari, subordinata al raggiungimento di obiettivi di performance finanziaria e di sostenibilità definiti in coerenza con il piano strategico di Gruppo.

L'accesso è condizionato al rispetto di indicatori di profittabilità, capitale e liquidità ed è soggetta a meccanismi di aggiustamento per il rischio. L'assegnazione avviene in una o più *tranche* su base pluriennale ed è subordinata alla continuità del rapporto di lavoro, alla verifica dei comportamenti e all'applicazione delle clausole di *Malus* e *Clawback*. Con riferimento all'anno 2026, qualora siano rispettate le condizioni patrimoniali e i vincoli previsti dalla normativa prudenziale applicabile, la Banca valuterà l'eventuale assegnazione al Personale destinatario di una *tranche* relativa all'*Incentive Plan* 2025, previa approvazione dell'organo competente.

Meccanismi di correzione ex post (*Malus* e *Clawback*)

La Remunerazione Variabile, sia nella componente erogata *up-front* sia in quella differita, è soggetta a meccanismi di correzione *ex post* (*Malus* e *Clawback*), che possono comportare la riduzione, l'azzeramento o la restituzione degli importi riconosciuti, anche in relazione a comportamenti individuali non conformi, al mancato rispetto dei presidi di rischio, ovvero al venir meno delle condizioni di solidità patrimoniale, di liquidità o di sostenibilità dei risultati del Gruppo, in coerenza con la normativa prudenziale applicabile.

Le modalità di differimento e di applicazione dei meccanismi di correzione *ex post* sono definite in modo proporzionato e coerente con il ruolo ricoperto, il livello di responsabilità e l'impatto sul profilo di rischio del Gruppo, secondo quanto illustrato nei paragrafi che seguono.

Share ownership guidelines

Le *Share Ownership Guidelines* sono adottate al fine di rafforzare l'allineamento strutturale e di lungo periodo tra gli interessi del *management* e quelli degli azionisti, promuovendo un orientamento decisionale coerente con la strategia, il profilo di rischio e la creazione di valore sostenibile nel tempo.

Le linee guida prevedono requisiti minimi di detenzione azionaria per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche del Gruppo (DIRS). Tali requisiti sono definiti in funzione della Retribuzione Annua Lorda e devono essere raggiunti e mantenuti per tutta la durata dell'incarico e/o del rapporto di lavoro, salvo quanto diversamente previsto dalla Politica. In particolare, dal 1° gennaio 2024, i Destinatari - in caso di effettiva maturazione di componenti variabili della Remunerazione pagate in strumenti finanziari - dovranno raggiungere e mantenere, in un arco temporale di massimo 5 anni, un numero di azioni della Banca il cui controvalore sia almeno pari al 50% della Retribuzione Annua Lorda. Tali livelli devono essere mantenuti per tutta la durata della carica e/o del rapporto di lavoro con la Banca o con una diversa società del Gruppo.

Pagamenti di fine rapporto

La Politica di Remunerazione di BFF disciplina i **pagamenti di fine rapporto** in modo **chiaro, trasparente ed ex ante**, al fine di garantire coerenza con il profilo di rischio del Gruppo, contenimento dei rischi legali e reputazionali e allineamento alle aspettative degli azionisti e delle Autorità di Vigilanza.

I trattamenti previsti in caso di cessazione anticipata della carica o del rapporto sono definiti nel rispetto dei **limiti approvati dall'Assemblea degli Azionisti** e delle disposizioni normative e regolamentari applicabili, e sono improntati a criteri di **proporzionalità, sostenibilità e coerenza con le performance effettivamente realizzate**. La Politica esclude il riconoscimento di benefici automatici o non giustificati e assicura che tali trattamenti non incentivino comportamenti opportunistici o assunzioni di rischio non coerenti.

Nell'ambito del processo di aggiornamento della Politica di Remunerazione e Incentivazione è stato previsto per tutto il Personale, incluso l'Amministratore Delegato e Direttore Generale quanto segue:

- ▶ la somma tra *golden parachute* e corrispettivo per il patto di non concorrenza non potrà superare il minore tra (i) 24 mensilità della Remunerazione Fissa (intesa a questi fini come somma tra RAL e *benefit*) e comunque (ii) l'importo complessivo massimo di Euro 1.750.000;
- ▶ il *golden parachute* sarà sostitutivo di qualsiasi altra somma e indennità (inclusa l'indennità supplementare prevista dal CCNL ed esclusi unicamente l'eventuale indennità sostitutiva del preavviso e le competenze di fine rapporto quali TFR, ratei ferie e mensilità differite) dovute a qualsiasi titolo ai sensi di legge, di contratto individuale o contratto collettivo in connessione con la cessazione del rapporto di lavoro.

La corresponsione dei trattamenti è subordinata al verificarsi di **specifiche condizioni contrattuali e di policy** ed è esclusa in presenza di circostanze riconducibili a comportamenti non conformi, violazioni gravi o quanto previsto dalla Politica. Inoltre, rileva ricordare che, in coerenza con il *framework* complessivo di remunerazione, i pagamenti di fine rapporto sono assoggettati, ove applicabile, a **meccanismi di differimento, a pagamento parziale in strumenti finanziari e a clausole di *Malus* e *Clawback***, a presidio della sostenibilità nel tempo e della tutela degli interessi del Gruppo.

In tale contesto la politica di BFF è allineata alla prassi del mercato italiano ed è conservativa rispetto al contesto giuslavoristico italiano, dove il contatto nazionale prevede anche clausole di *severance* significativamente più alte rispetto alla nostra politica (fino a 41 mesi di retribuzione totale, escluso il patto di non concorrenza).

Nel loro complesso, i pagamenti di fine rapporto costituiscono un **presidio di governance**, volto a bilanciare l'esigenza di tutela del Gruppo in situazioni di discontinuità manageriale con i principi di equità, trasparenza e sana e prudente gestione.



IN EVIDENZA

SEZIONE I

SEZIONE II

SEZIONE I

POLITICA DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE 2026



I valori della Politica di Remunerazione e Incentivazione

Negli anni la Banca ha lavorato per definire e perfezionare un *framework* di remunerazione coerente con i valori aziendali e con i principi di sana e prudente gestione.



Per l'esercizio 2026, tale *framework* si inserisce in un contesto caratterizzato da elementi di discontinuità patrimoniale e da specifici vincoli regolamentari, che richiedono un approccio particolarmente prudente nella definizione e nell'applicazione dei sistemi di remunerazione, in coerenza con quanto rappresentato nelle sezioni precedenti.

Il sistema di remunerazione e incentivazione del Gruppo ha l'obiettivo di rendere concreti i valori meritocratici e di *pay for performance*, su cui si basa la Banca, assicurando un coerente collegamento tra performance, creazione di valore sostenibile nel tempo e controllo dei rischi, fermo restando che l'effettiva attribuzione delle componenti variabili resta subordinata al ripristino delle condizioni patrimoniali e, in ogni caso, nel rispetto delle misure di conservazione del capitale previste dalla Circolare 285, previo espletamento delle necessarie valutazioni e approvazioni degli Organi competenti.

Nella definizione della Politica di Remunerazione e Incentivazione si è tenuto conto:

- dei profili dimensionali e di complessità operativa del Gruppo;
- del modello di business del Gruppo e dei conseguenti livelli di rischio ai quali lo stesso può risultare esposto;
- di quanto diffuso nelle *best practices*, anche internazionali, in tema di politiche di remunerazione;
- 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 di business attraverso una specifica *policy* approvata dal Consiglio di Amministrazione, conforme alle regole e ai principi della presente Politica.

Voto degli azionisti e principali cambiamenti introdotti

Per BFF, il dialogo costante e proattivo con gli investitori è uno strumento essenziale per garantire coerenza strategica, trasparenza e competitività, consolidando la reputazione della Banca. Questo confronto rafforza la fiducia e la consapevolezza sulle prassi retributive e sulle scelte strategiche, elemento fondamentale per ottenere sostegno nelle decisioni chiave. Inoltre, consente di raccogliere feedback utili per allineare la Politica alle *best practice* di mercato e alle aspettative degli *stakeholder*, favorendo una revisione critica e continua delle strategie. Il coinvolgimento degli investitori permette anche di integrare indicazioni su temi come la sostenibilità e gli obiettivi ESG, rafforzando la creazione di valore nel medio-lungo periodo. BFF, infatti, riconosce l'importanza di assicurare che la propria politica di remunerazione massimizzi la creazione di valore per gli azionisti e per tutta la platea degli *stakeholder* aziendali. In tal senso, i meccanismi di incentivazione definiti dalla Banca mirano ad assicurare che il *management* sia pienamente allineato con gli interessi degli azionisti.

La capacità della Politica di Remunerazione e Incentivazione di BFF di *retention* delle risorse chiave dell'organizzazione, di *attraction* di figure chiave per lo sviluppo del Gruppo e di *recognition* per le performance registrate negli anni è associata alla volontà aziendale di perseguire il miglioramento continuo. Per questo motivo, l'*engagement* con gli *stakeholder*, nonché l'attività di *benchmarking* rispetto alle pratiche del mercato con riferimento ai sistemi di incentivazione ed ai pacchetti di remunerazione, risultano strategiche per poter alimentare il processo di miglioramento e sviluppo.

Attività di *engagement* con gli *stakeholder*

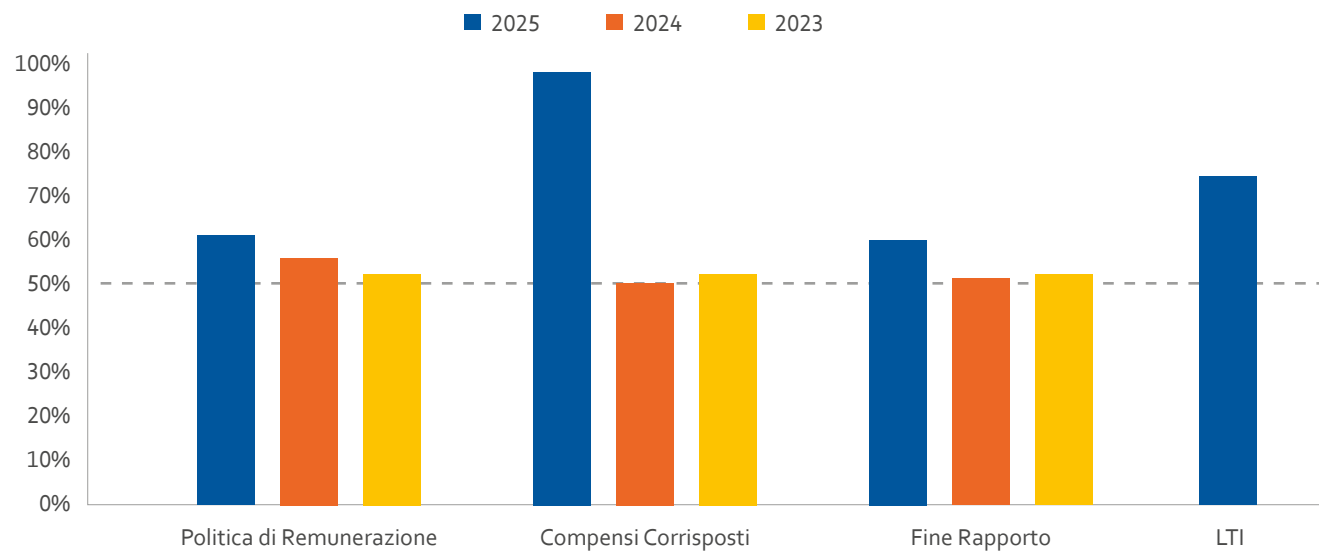
L'ascolto attivo e il dialogo costante con gli *stakeholder* costituiscono un elemento strutturale della governance della Politica di Remunerazione (la "Politica" o "Policy") di BFF. Nel corso del 2025, in continuità con l'approccio adottato negli anni precedenti, la Banca ha mantenuto un confronto aperto, trasparente e regolare con la propria base azionaria, incontrando investitori istituzionali e *proxy advisor* due volte l'anno per raccogliere osservazioni, illustrare le principali direttrici evolutive della *Policy* e recepire i loro orientamenti.

L'obiettivo del dialogo è duplice:

1. **accrescere la comprensione delle prassi retributive adottate dal Gruppo**, garantendo piena trasparenza sulle logiche di incentivazione e sulle metriche di performance;
2. **raccogliere riscontri qualificati** che costituiscano un input concreto nel processo di valutazione interna e nella successiva revisione della Politica.

Gli interventi introdotti negli ultimi esercizi - in termini di allineamento alle *best practice* di mercato, semplificazione della struttura degli incentivi e rafforzamento del collegamento tra performance e remunerazione - sono stati accolti favorevolmente dagli *stakeholder*, con l'approvazione di tutti i punti relativi alle tematiche retributive in sede assembleare.

ESITO VOTO ASSEMBLEARE 2023-2025 (% DIRITTI DI VOTO FAVOREVOLI)



Tali confronti hanno consentito alla Banca di:

- cogliere eventuali **aree di miglioramento**, alla luce delle indicazioni provenienti dal mercato e delle aspettative espresse da investitori e *proxy advisor*;
- **analizzare le motivazioni alla base di eventuali posizioni di voto non favorevoli**, così da integrare tali elementi nel processo di aggiornamento della Relazione sulla Remunerazione;
- ribadire l'impegno di **rafforzare la chiarezza, allineamento alla performance e coerenza con le *best practice* di mercato**.

Seppur in un contesto di complessità la Banca ha comunque avviato un processo di aggiornamento delle Politiche di Remunerazione nel rispetto di quelle che sono state le indicazioni degli azionisti.

Tali interventi sono sintetizzati nel grafico seguente; alcuni di essi potranno essere implementati esclusivamente a seguito del ripristino delle condizioni patrimoniali e dei vincoli previsti dalla normativa applicabile e, in ogni caso, nel rispetto delle misure di conservazione del capitale previste dalla Circolare 285, previo espletamento delle necessarie valutazioni e approvazioni degli Organi competenti.

Ricalibrazione del meccanismo di <i>pay for performance</i>	Materialità e misurabilità dei KPI (inclusi ESG)	Gate e soglie di accesso	Trattamenti di fine rapporto	Evidenza strutturata del recepimento dei <i>feedback</i> degli investitori	Pacchetto retributivo dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale
LA POSIZIONE DI BFF					
BFF ha provveduto a ricalibrare il modello di <i>pay for performance</i> relativo alla scheda dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale introducendo una curva di incentivazione il cui massimo <i>payout</i> equivale al 100% della RAL.	BFF ha rafforzato il processo di selezione e calibrazione dei KPI, assicurando che gli indicatori utilizzati - inclusi quelli ESG - risultino chiaramente materiali, misurabili e coerenti con le priorità strategiche e con i driver di creazione di valore di breve periodo, preservandone l'efficacia incentivante.	BFF prevede <i>gate</i> e soglie di accesso ai sistemi incentivanti di breve termine, al fine di evitare il riconoscimento di <i>bonus</i> in presenza di performance complessive non adeguate e di garantire che i livelli di tolleranza non consentano <i>payout</i> in scenari di sotto performance materiale, rafforzando il segnale interno e verso il mercato. Per il ruolo di Amministratore Delegato e Direttore Generale è previsto un ulteriore <i>gate</i> .	BFF ha proceduto ad aggiornare la politica di <i>Severance</i> per un maggior allineamento alle <i>best practice</i> internazionali nella disciplina dei trattamenti di fine rapporto. Inoltre, la <i>policy</i> di <i>severance</i> prevede gli stessi meccanismi di calcolo e gli stessi massimali per tutto il Personale Dipendente.	BFF ha introdotto e costantemente aggiornato, una sezione dedicata all'azionariato e al processo di <i>engagement</i> , finalizzata a illustrare in modo chiaro e tracciabile i principali feedback ricevuti da investitori e <i>proxy advisor</i> e le azioni intraprese o le motivazioni sottostanti all'eventuale mancato recepimento, rafforzando la <i>shareholder responsiveness</i> .	In considerazione della nomina del nuovo Amministratore Delegato e Direttore Generale è stato definito un pacchetto retributivo in linea con quanto emerso dai processi di <i>engagement</i> . In particolare sono stati definiti livelli retributivi maggiormente in linea con le aspettative degli investitori e <i>proxy advisor</i> anche tenuto conto delle analisi di <i>benchmarking</i> condotte in concomitanza della revisione del pacchetto retributivo.

L'auspicio è che l'impegno profuso e le novità introdotte negli anni, anche a seguito dei contributi ricevuti, possano tradursi in un progressivo consolidamento del consenso assembleare e in una crescente adesione alle scelte strategiche della Banca in materia di remunerazione.

	AGM ENGAGEMENT MARZO - APRILE 2025	OFF SEASON ENGAGEMENT DICEMBRE 2025 - GENNAIO 2026
NUMERO DI INVESTITORI*	16	15
NAZIONALITÀ	- Stati Uniti (69%) - Lussemburgo (6%) - Regno Unito (6%) - Francia (6%) - Asia (6%) - Italia (6%)	- Stati Uniti (40%) - Regno Unito (13%) - Francia (13%) - Italia (33%)
% CAPITALE DETENUTO DAGLI INVESTITORI COINVOLTI	30%	14%
PROXY ADVISOR	-	- Glass Lewis - ISS
PARTECIPANTI BFF	- Chair of the Board of Directors - Chair of the Remuneration Committee - Group Investor Relations Director, Strategy and M&A - HR & Organizational Development Director	

* Gli investitori sono stati identificati secondo un approccio top-down, includendo "i dissidenti".

Benchmarking rispetto alle pratiche del mercato

Per garantire che il pacchetto retributivo offerto al Personale della Banca rimanga competitivo nel panorama attuale e per assicurarsi di trattenere all'interno della propria organizzazione le risorse più talentuose, sia in termini di prestazioni lavorative che di potenziale di sviluppo, la Banca ha implementato un processo di *benchmarking* da svolgersi con cadenza annuale.

Questa iniziativa è concepita con l'obiettivo di valutare in maniera approfondita il posizionamento retributivo del personale del Gruppo e gli strumenti offerti rispetto a quelli del mercato di riferimento, in modo da poter offrire compensi attrattivi e allineati alle aspettative professionali del settore.

Il processo di *benchmarking* viene realizzato con l'ausilio di primarie e indipendenti società di consulenza specializzate nel campo delle risorse umane e della remunerazione. Queste società forniscono un supporto essenziale, permettendo di accedere ad analisi e confronti precisi che tengono conto delle dinamiche retributive del settore. È di fondamentale importanza che durante l'esecuzione di questa attività vengano considerate diverse variabili, tra cui l'appartenenza delle risorse a specifici ambiti di business del Gruppo e la loro collocazione geografica.

In aggiunta al monitoraggio periodico delle prassi di mercato e dei livelli retributivi per le figure apicali della Banca, nei primi mesi del 2026 sono stati effettuati specifici esercizi di *benchmarking* volti a monitorare i livelli retributivi più recenti sia per il nuovo ruolo di Direttore Generale che per gli amministratori investiti di particolari cariche e in particolare i Presidenti e i membri dei comitati endoconsiliari al Consiglio di Amministrazione.

Le evidenze circa le analisi di *benchmarking* per il nuovo Amministratore Delegato e Direttore Generale sono riportate dettagliatamente nel paragrafo 5.

Sostenibilità ed Equità retributiva: il *Gender Pay Gap*

Nell'ambito della Politica di Remunerazione, assume rilevanza la tematica delle pari opportunità tra i generi. La Politica di BFF è neutrale rispetto al genere e contribuisce a perseguire l'uguaglianza tra il Personale che occupa ruoli simili, svolge funzioni analoghe, e lavora nella stessa posizione geografica.

Essa assicura, a parità di attività svolta, in relazione al contenuto delle responsabilità, alle attività e al tempo necessario per lo 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 implementato:

- ▶ Rafforzamento dei processi di assunzione, sviluppo, carriera e successione, con attenzione alla **rappresentatività di genere** in tutti i livelli professionali.
- ▶ Introduzione di un'**informativa dedicata** ai piani operativi per ridurre i *bias* nelle decisioni gestionali relativi a genere, età, nazionalità e disabilità.
- ▶ Inserimento di un **driver di diversity** (genere e nazionalità) tra i KPI del personale di competenza del CdA, richiedendo che almeno il 50% delle *short list* annuali includa donne o candidati di nazionalità diversa rispetto al Paese della selezione.
- ▶ **Informativa annuale al Comitato per le Remunerazioni e al CdA** rispetto alla neutralità delle politiche di remunerazioni rispetto al genere e rispetto al divario retributivo di genere (*gender pay gap*) e la relativa evoluzione nel tempo nonché sull'andamento del *Talent Management* e del *Succession Planning* con focus sui *driver* di diversità (genere, età, disabilità, etnia).

Nell'ambito del monitoraggio del *gender pay gap* e al fine di assicurare nel concreto la neutralità di genere della Politica di Remunerazione e Incentivazione, la Banca si impegna a:

- ▶ definire un *action plan* per prevenire il divario retributivo di genere a parità di mansione svolte;
- ▶ motivare eventuali divari retributivi significativi e attuare le opportune azioni correttive;
- ▶ assicurare pari opportunità di sviluppo e di crescita professionale secondo principi meritocratici.

Nel 2025 il **Pay Equity Gap di Gruppo** - ossia il differenziale retributivo a parità di ruolo o di valore, calcolato confrontando posizioni appartenenti allo stesso *grading* (ad esempio *Senior Executive*, *Executive*, *Manager*) - è risultato pari al 3,12%, evidenziando un miglioramento rispetto al 2024, quando si attestava al 4,35%.

Equità retributiva: il Pay Ratio

Un ulteriore elemento che misura l’equità interna all’organizzazione, su cui BFF intende assicurare massima trasparenza, riguarda il *Pay Ratio*.

Per il 2025, tale indicatore, misurato come rapporto tra la Remunerazione Fissa dell’Amministratore Delegato e la Remunerazione Fissa media dei dipendenti della Banca¹, è pari a 22,4:1

Di seguito sintesi dell’evoluzione del *pay ratio* negli ultimi 3 anni:

2023	2024	2025
24:1	22,6:1	22,4:1

Seppur in contesto di discontinuità organizzativa si ritiene opportuno illustrare anche il valore di *pay ratio* come rapporto tra la Remunerazione Fissa incluso il compenso da Amministratore dell’Amministratore Delegato e Direttore Generale e la Remunerazione Fissa media dei dipendenti della Banca, pari alla data del 28 febbraio 2026 a 12,8:1.

Nel corso del 2026 la Società intende proseguire nel rafforzamento delle iniziative volte a garantire l’equità dei sistemi di remunerazione, attraverso un monitoraggio continuo dei principali indicatori e il mantenimento del processo di *salary review* quale strumento di presidio dell’equità interna e dell’allineamento al mercato. Proseguiranno inoltre le iniziative di sviluppo e *succession*, con particolare attenzione alla valorizzazione dei talenti femminili nei ruoli di responsabilità. Con riferimento ai processi di *attraction* e *recruiting*, la Banca continuerà a presidiare i KPI di selezione, promuovendo criteri di equilibrio e diversificazione anche mediante il coinvolgimento dei fornitori esterni.

Tale percorso si inserisce nell’ambito del più esteso programma evolutivo della Banca, finalizzato al completo recepimento della recente Direttiva (UE) 2023/970 in linea con i requisiti normativi definitivi in corso di pubblicazione e delle *best practice* di riferimento.

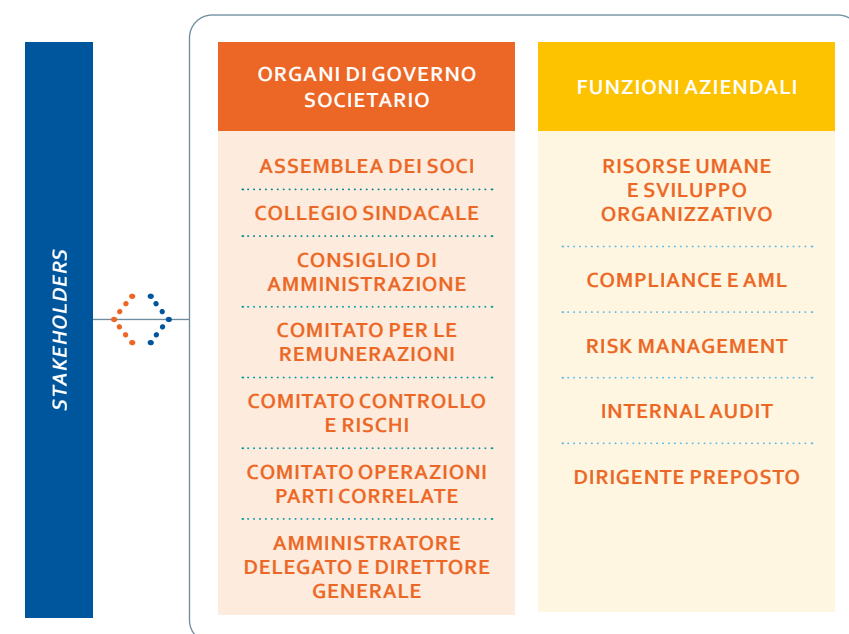
1 Sono incluse nel calcolo anche le Branch.

1. GOVERNANCE DEL SISTEMA DI REMUNERAZIONE E DI INCENTIVAZIONE

La Politica 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 Politica, inoltre, è effettuata nell'ambito del dialogo con i diversi *stakeholder*, tra i quali gli investitori istituzionali e i *proxy advisor*.

DEFINIZIONE, APPLICAZIONE E CONTROLLO DELLA POLITICA DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE



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

1.1. Assemblea

Con riferimento alla Politica di Remunerazione e Incentivazione, l'Assemblea ordinaria:

- determina la misura dei compensi da corrispondere agli Amministratori, ai Sindaci e alla Società di revisione incaricata del controllo contabile;
- approva la Politica. Qualora l'assemblea non approvi la Politica, resta in vigore la più recente politica di remunerazione approvata dall'Assemblea²;
- approva gli eventuali piani di remunerazione basati su Strumenti Finanziari;
- 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;
- si esprime mediante voto consultivo, con frequenza almeno annuale, sull'informativa sulla Politica 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;
- 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 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 contenuta la loro Remunerazione Variabile). Tale delibera assembleare è stata adottata:
 - nel rispetto delle maggioranze qualificate previste dalle Disposizioni di Vigilanza;
 - a seguito della comunicazione preventiva all'Autorità di Vigilanza prevista dalla normativa di cui alle Disposizioni di Vigilanza.

² In coerenza con quanto previsto dall'art. 123-ter, c. 3-ter del TUF: "Qualora l'assemblea dei soci non approvi la politica di remunerazione sottoposta al voto ai sensi del comma 3-bis la società continua a corrispondere remunerazioni conformi alla più recente politica di remunerazione approvata dall'assemblea o, in mancanza, può continuare a corrispondere remunerazioni conformi alle prassi vigenti".

1.2. Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione:

- elabora, sottopone all'Assemblea e riesamina, con periodicità almeno annuale, la Politica, ed è responsabile della sua corretta attuazione, assicurando che essa sia adeguatamente documentata e accessibile al Personale;
- definisce i sistemi di remunerazione e incentivazione per i seguenti soggetti, ove nominati: i consiglieri esecutivi; i direttori generali; i condirettori generali, i vicedirettori generali e figure analoghe; i responsabili delle principali linee di business, funzioni aziendali o aree geografiche; coloro che riportano direttamente agli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo;
- definisce i sistemi di remunerazione e incentivazione per i responsabili e il personale di livello più elevato delle funzioni aziendali di controllo;
- assicura che detti sistemi siano coerenti con le scelte complessive della Banca in termini di assunzione dei rischi, strategie, obiettivi di lungo periodo, assetto di governo societario e dei controlli interni, anche attraverso la scelta di anno in anno di obiettivi coerenti nei sistemi di incentivazione del *management*;
- assicura, che i sistemi di remunerazione e incentivazione siano idonei a garantire il rispetto delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie nonché di eventuali codici etici o di condotta, promuovendo l'adozione di comportamenti ad essi conformi;
- assicura che le funzioni aziendali competenti (in particolare: gestione dei rischi, compliance, risorse umane, pianificazione strategica) siano adeguatamente coinvolte nel processo di definizione della Politica di Remunerazione e Incentivazione con modalità tali da assicurarne un contributo efficace e preservando l'autonomia di giudizio delle funzioni tenute a svolgere controlli anche *ex post*;
- approva la Politica di Remunerazione a favore del Personale addetto alla Trattazione dei Reclami e del Personale preposto alla Valutazione del Merito Creditizio (c.d. *Soggetti Rilevanti*);
- riesamina periodicamente, con il supporto del Comitato per le Remunerazioni, la neutralità della Politica di Remunerazione e Incentivazione rispetto al genere e sottopone a verifica il divario retributivo di genere (*gender pay gap*) e la sua evoluzione nel tempo;
- 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;
- approva, in presenza di circostanze eccezionali³ 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 Politica, previo parere del Comitato per le Remunerazioni 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 Politica - 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 Politica 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 formula 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.

Le informazioni sul Collegio Sindacale sono integralmente riportate all'interno della Relazione sul Governo societario al quale si fa espresso rinvio.

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 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 è così composto:

Membri in carica	Carica	Indipendenza	Non Esecutivo
Guido Cutillo	Presidente	✓	✓
Susan Mac Eachen	Membro	✓	✓
Mimi Kung	Membro	✓	✓

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, come stabilito dalle Disposizioni di Vigilanza:

- ha compiti di proposta sui compensi del Personale di Competenza del CdA;
- ha compiti consultivi in materia di determinazione dei criteri per i compensi di tutti i *Risk Taker*;
- si esprime, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti, sugli esiti del processo di identificazione del personale più rilevante, ivi comprese le eventuali esclusioni;
- vigila direttamente sulla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione dei responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, in stretto raccordo con il Collegio Sindacale;
- cura la preparazione della documentazione da sottoporre al Consiglio di Amministrazione per le relative decisioni, in particolare per quanto attiene le linee guida sulla politica 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 Corporate Governance, anche ai fini del c.d. "*comply or explain*", avvalendosi del supporto delle funzioni interne a partire dalla Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo*;
- formula pareri al Consiglio di Amministrazione circa le proposte dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale di revisione della Politica relativamente al Personale diverso dal Personale di Competenza del CdA;

³ 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.

- vii) supporta il Consiglio di Amministrazione nel riesame periodico circa la neutralità della Politica di Remunerazione e Incentivazione rispetto al genere;
- viii) formula al Consiglio di Amministrazione pareri e proposte non vincolanti su tutti gli argomenti relativi alla Politica di Remunerazione e Incentivazione (fisso, variabile, *benefit*, clausole accessorie, etc.) e alla loro applicazione con riferimento al perimetro di Personale di Competenza del CdA o comunque rispondendo a richieste specifiche dello stesso.
- ix) monitora il riscontro ottenuto della Politica di Remunerazione e Incentivazione sul mercato, esaminando il voto espresso dall'Assemblea sulla Relazione sulla Remunerazione e svolgendo le attribuzioni che gli vengono assegnate dall'*Engagement Policy* quanto ai rapporti con gli investitori, presentando la relativa analisi al Consiglio di Amministrazione.

Il Comitato svolge tutti i suoi compiti nell'ambito delle regole di governance della Banca con il supporto e la collaborazione delle altre funzioni in ragione dei diversi compiti. In particolare:

- i) collabora con gli altri comitati interni al Consiglio di Amministrazione, e, in particolare con il Comitato Controllo e Rischi e quello OPC, nell'ambito della Politica. 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;
- ii) assicura il coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti, (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 Politica;
- iii) assicura il coordinamento con con l'Amministratore Delegato e Direttore Generale per quanto riguarda la coerenza complessiva della Politica di Remunerazione e Incentivazione tra Personale di Competenza del CdA e il restante Personale;
- iv) in prossimità del rinnovo del mandato del Consiglio di Amministrazione, o comunque quando ritenuto opportuno dal Consiglio di Amministrazione, elabora, avvalendosi di *benchmark* di settore, indicazioni affinché la misura dei compensi riconosciuti al Presidente, all'Amministratore Delegato e Direttore Generale, agli amministratori non esecutivi e ai componenti degli organi di controllo sia adeguata alla competenza, alla professionalità e all'impegno richiesto dal loro incarico.

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 2026 risulta strutturato come segue:

Ottobre - Dicembre

- Discussione su trend di mercato ed evoluzione quadro regolamentare
- Analisi di competitività retributiva degli Amministratori non esecutivi e il Personale di Competenza del CdA



Giugno-Settembre

- Analisi esiti assembleari e review di tematiche rilevanti

Gennaio-Giugno

- Aggiornamento della Governance e nomina dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale
- Chiusura obiettivi sistemi di incentivazione del 2025
- Revisione della Politica di Remunerazione e dei Compensi Corrisposti
- Valutazione impatti del *Recovery Plan* sul sistema retributivo

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 eccezionali⁴ 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 Politica.

⁴ 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.

1.7. Amministratore Delegato e Direttore Generale

L'Amministratore Delegato e Direttore Generale è responsabile della definizione e dell'implementazione della politica retributiva per il Personale diverso dal Personale di competenza del CdA, e collabora, ove richiesto, alla definizione e implementazione della politica per il Personale di Competenza del CdA. In particolare:

- i) propone, in coordinamento con il Comitato per le Remunerazioni, al Consiglio di Amministrazione le revisioni della remunerazione per i suoi primi riporti;
- ii) sottopone al Consiglio di Amministrazione le proposte di revisione della Politica per il Personale diverso dal Personale di Competenza del CdA;
- iii) per il tramite della Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo*, implementa la politica retributiva approvata ivi compresi i sistemi incentivanti per tutto il Personale;
- 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 e Direttore Generale 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 *Short* e *Long Term Incentive*, compresi Piani di *Stock Option "equity"* e *"cash settled"*, il numero di strumenti (incluse *stock option*, *phantom share*, ecc.) 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 dei Piani 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 Option*.

1.8. Processo di adozione, applicazione e controllo della Politica⁵

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

- i) La Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* di Gruppo, raccolto il mandato dal Comitato per le Remunerazioni, predispone una bozza della Politica coinvolgendo le funzioni competenti, tra le quali la Funzione Risk Management, la Funzione Compliance & AML, la Funzione General Counsel, il Dipartimento Finanza & Amministrazione, la Funzione Investor Relations e la Funzione Internal Audit e si avvale del supporto di un consulente legale esterno e di una primaria società di consulenza specializzata in *Executive Remuneration*⁶;
- ii) La Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* sottopone la bozza di aggiornamento della Politica al Comitato per le Remunerazioni;
- iii) Il Comitato per le Remunerazioni coordina i lavori relativi allo sviluppo della Politica, avvalendosi del supporto della Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo*, consulenti esterni e di tutte le altre funzioni di volta in volta ritenute necessarie, coinvolgendo l'Amministratore Delegato e Direttore Generale;
- iv) L'Amministratore Delegato e Direttore Generale formula proposte *motu proprio* relativamente alle sezioni della Politica concernente il Personale diverso dal Personale di Competenza del CdA;
- v) Il Comitato per le Remunerazioni presenta, per approvazione, la Politica di Remunerazione e Incentivazione al Consiglio di Amministrazione, con un proprio parere motivato e corredata da apposito parere della Funzione *Compliance & AML*;
- vi) Il Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato per le Remunerazioni e del Comitato Controllo e Rischi, delibera di approvare la Politica e di sottoporla all'approvazione dell'Assemblea;
- vii) L'Assemblea delibera sull'adozione della Politica.

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 Politica, la Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo* è la struttura aziendale deputata all'applicazione della Politica a livello di Gruppo.

⁵ Riferimenti Normativi: art. 123-ter TUF, Schema 7-bis dell'Allegato 3A al Regolamento Emittenti.

⁶ Per questa Politica, Studio legale PedersoliGattai e PwC Italy

2. IDENTIFICAZIONE DEI *RISK TAKER* E CLASSIFICAZIONE DEI RUOLI AZIENDALI⁷

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 secondo i criteri previsti dalle Disposizioni di Vigilanza.

L'obiettivo del processo è individuare il personale che, per ruolo, responsabilità o livello retributivo, può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio del Gruppo. L'identificazione avviene sulla base di criteri **qualitativi** e **quantitativi** definiti *ex ante* dalla normativa vigente.

In particolare, sono identificati quali *Risk Taker* i seguenti soggetti:

- i) i componenti dell'organo con funzione di supervisione strategica e di gestione e l'alta dirigenza;
- ii) i membri del Personale con responsabilità manageriali sulle funzioni aziendali di controllo o in unità operative/aziendali rilevanti;
- iii) i membri del Personale per i quali le seguenti condizioni sono congiuntamente rispettate:
 - a) 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);
 - b) 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 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.

Ogniquale 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 2026, 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;
- ▶ criteri quantitativi: relativi alla Remunerazione complessiva attribuita nell'esercizio precedente.

Gli esiti del processo di individuazione sono stati sottoposti al Comitato per le Remunerazioni, che ha espresso valutazione positiva, e successivamente presentati al Consiglio di Amministrazione, il quale - nella seduta del 2 marzo 2026 - ha approvato il perimetro proposto.

L'analisi condotta, sulla base dei criteri qualitativi e quantitativi sopra richiamati, ha comportato l'inclusione di due ulteriori profili rispetto alla valutazione effettuata nell'anno precedente.

CATEGORIA DI PERSONALE	N. FIGURE
Organo con funzione di gestione	1
Organo con funzione di supervisione strategica*	9
Responsabile delle Funzioni <i>Risk Management</i> , <i>Compliance</i> e <i>Internal Audit</i>	3
Appartenenti all'alta dirigenza: <i>Senior Executive</i> del Gruppo	5
È a capo di una unità operativa/aziendale rilevante	13
Altri <i>Risk Taker</i>	18
TOTALE	49

* Alla data del 2 marzo 2026, i 9 *Risk Taker* dell'organo con supervisione strategica includevano il precedente Amministratore Delegato, Dott. Massimiliano Belingheri, il quale, come noto, ha successivamente rinunciato alla carica. Tuttavia, il numero di *Risk Taker* dell'organo con supervisione strategica è rimasto invariato, in quanto il Consiglio di Amministrazione ha cooptato Giuseppe Sica come nuovo membro del Consiglio di Amministrazione. Il Dott. Sica risultava in ogni caso già identificato come *Risk Taker* in quanto appartenente all'organo con funzione di gestione.

2.1 Identificazione del *Relevant Staff* (Direttiva UE 59/2014)

La Direttiva n. 2014/59/UE, denominata *Bank Recovery and Resolution Directive* (BRRD), è stata introdotta nel 2014 con l'obiettivo di conferire alle Autorità di Risoluzione un insieme articolato di poteri e strumenti volti a: i) predisporre la pianificazione della gestione delle situazioni di crisi; ii) assicurare interventi tempestivi, anche in una fase antecedente alla piena manifestazione della crisi; iii) governare in modo ordinato ed efficiente il processo di risoluzione. Le Linee Guida emanate dal *Single Resolution Board*, in combinazione con ulteriori disposizioni normative, richiedono che gli intermediari si dotino di adeguati assetti di governance finalizzati a garantire l'implementazione celere ed efficace di misure di *retention* del personale nell'ambito del *Resolution Plan*. In tale ambito, le banche sono chiamate a individuare il *Relevant Staff* (articolato in *Critical* ed *Essential*), includendo, nell'ambito delle *critical functions* o delle *core business lines*, almeno il *top management* e ulteriori posizioni rilevanti, sulla base della rilevanza del ruolo in termini di impatto in caso di vacanza della posizione e della difficoltà di sostituzione con risorse dotate di competenze analoghe entro un orizzonte temporale adeguato.

In coerenza con quanto sopra, il Gruppo provvede a definire e aggiornare con cadenza periodica il perimetro del *Relevant Staff* ai fini del *Resolution Plan*, fornendo altresì criteri e indirizzi operativi in materia di remunerazione, pianificazione della successione e sviluppo delle risorse incluse nel perimetro, nell'ambito delle politiche approvate.

⁷ Riferimenti Normativi: Disposizioni di Vigilanza, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione I par. 6, Regolamento delegato UE 604/2014.

3. DESTINATARI DELLA POLITICA DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE

La Politica di Remunerazione e Incentivazione è differenziata per tipologia di destinatari, al fine di tenere conto delle caratteristiche peculiari di ciascun interlocutore e delle specifiche previsioni normative.

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



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

4.1. Amministratori della Banca

Tutti gli Amministratori:

- i) sono destinatari del compenso fissato dall'Assemblea all'inizio del mandato nel mese di Aprile 2024, oltre al rimborso delle spese effettivamente sostenute per l'esercizio delle loro funzioni;
- ii) per coloro che rivestono il ruolo di Presidenti dei Comitati o membri dei Comitati, nonché per l'esponente AML, 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.

In nessun caso gli Amministratori sono destinatari di una Remunerazione Variabile, ad eccezione dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, il quale è destinatario di una componente variabile, riferita però al rapporto di lavoro subordinato da dirigente della Banca nel suo contestuale ruolo di Direttore Generale, come meglio descritto al successivo par. 5. Nessun importo ulteriore viene pagato all'Amministratore Delegato e Direttore Generale ex art. 2389, c. 3, c.c. in virtù delle particolari cariche di cui è investito in qualità di amministratore.

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.

Ai componenti non esecutivi del Consiglio di Amministrazione con ruoli specifici nell'ambito dei comitati endoconsiliari e con specifico riferimento all'esponente AML sono previsti emolumenti aggiuntivi coerenti con il ruolo, l'impegno e le responsabilità esercitate nello svolgimento delle specifiche funzioni.

Non sono previsti gettoni di presenza.

Con riferimento al Dott. Massimiliano Belingheri, si precisa che, ha esercitato le funzioni di Amministratore Delegato della Banca sino al 31 gennaio 2026, data in cui risultava ancora destinatario del sistema di remunerazione previsto per gli amministratori esecutivi, come previsto dalla Politica di Remunerazione e dalla normativa applicabile.

4.2. 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 per la 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.

4.3. 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.

5. REMUNERAZIONE DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO E DIRETTORE GENERALE

L'Amministratore Delegato e Direttore Generale, in ragione della sua carica di membro del Consiglio di Amministrazione con deleghe, riceve il compenso previsto dall'Assemblea degli Azionisti per tutti i membri del Consiglio di Amministrazione ex art. 2389, c. 1, c.c. Come già anticipato, nessun importo ulteriore viene pagato all'Amministratore Delegato e Direttore Generale ex art. 2389, c. 3, c.c. in virtù delle particolari cariche di cui è investito in qualità di amministratore.

In considerazione di quanto precedentemente illustrato, tenuto conto del contesto patrimoniale della Banca, caratterizzato anche da livelli di *Total Capital Ratio* (TCR) inferiori rispetto all'*Overall Capital Requirement* (OCR) e del conseguente mancato rispetto del requisito combinato di riserva di capitale, e vista la necessità di incentivare e orientare la performance dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, saranno assegnati *driver* di performance coerenti con i *target* finanziari 2026 comunicati al mercato e approvati dal CDA, nonché con il piano di conservazione del capitale adottato dalla Banca, senza che ciò possa derivare una effettiva assegnazione del *bonus* MBO 2026 o di altra componente della Remunerazione Variabile, né generi una legittima aspettativa in tal senso.

Tali *driver* sono definiti a fini esclusivamente gestionali e non risultano attualmente attivati ai fini della corresponsione della remunerazione variabile.

L'eventuale valorizzazione dei suddetti *driver* ai fini remunerativi resta subordinata al ripristino di condizioni patrimoniali coerenti con la normativa applicabile e, in ogni caso, nel rispetto delle misure di conservazione del capitale e dei vincoli previsti dalla normativa prudenziale, nonché alle conseguenti determinazioni degli Organi competenti.

Fermo quanto sopra, con riferimento alla sola posizione da Direttore Generale, la struttura di Remunerazione potenziale prevederebbe il seguente *pay mix*:

- ▶ Remunerazione Fissa, composta da un compenso (Retribuzione Annuale Lorda) e da un pacchetto di *benefit*, stabiliti dal Consiglio di Amministrazione;
- ▶ un sistema di incentivazione annuale (MBO), basato su indicatori di performance quantitativi/finanziari e qualitativi/non finanziari all'interno di una *scorecard* individuale, la cui eventuale attivazione resta subordinata alle condizioni sopra richiamate;
- ▶ un piano di incentivazione di medio-lungo periodo (LTI), come descritto al paragrafo 5.2 anch'esso subordinato al rispetto delle condizioni patrimoniali e regolamentari applicabili. In nessun caso l'LTI potrà rappresentare una quota superiore al 100% della Sua remunerazione fissa nel rapporto 2:1 tra Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa.

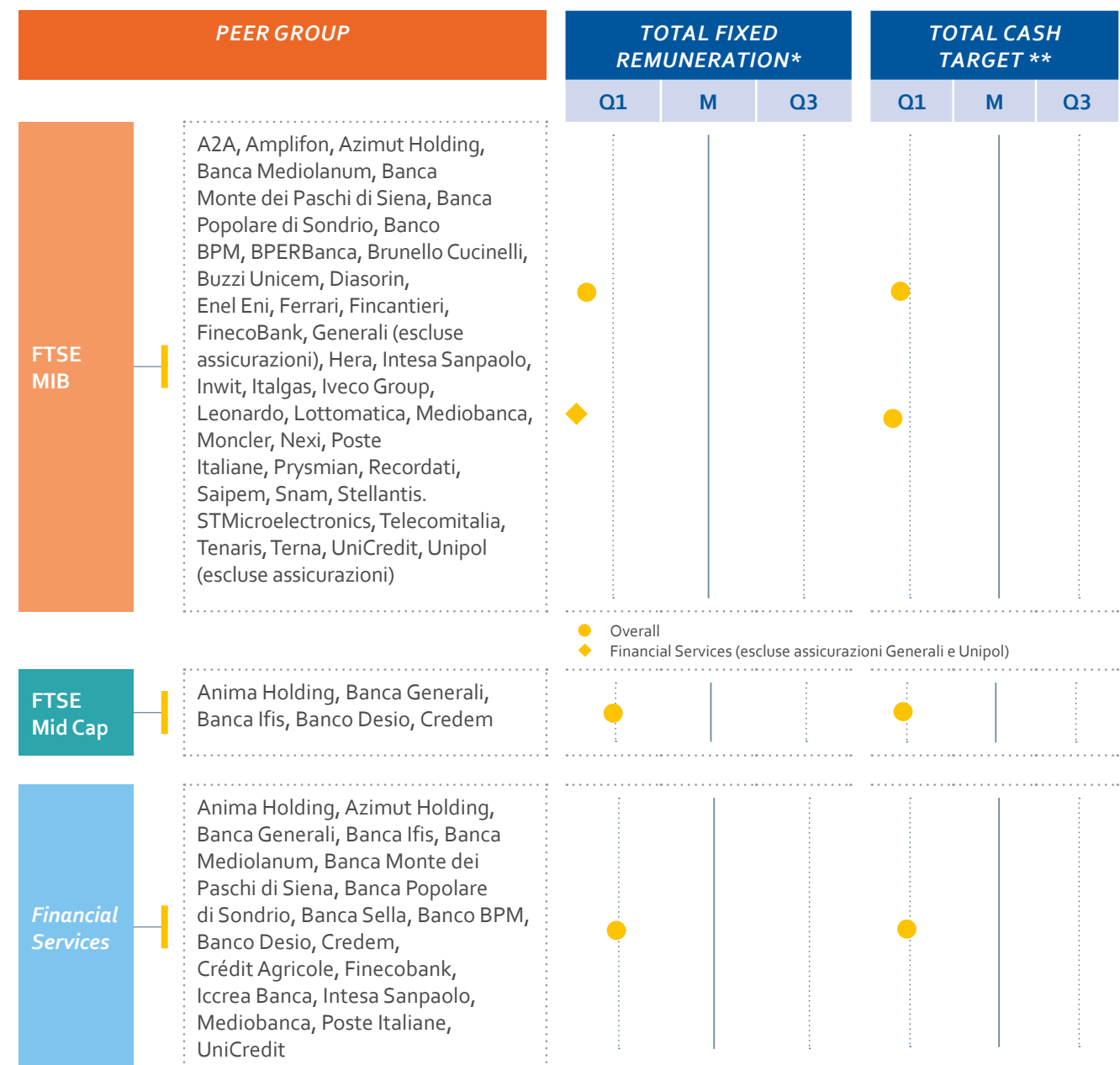
In aggiunta alle componenti di cui sopra, la Remunerazione prevista dal contratto di lavoro subordinato da Direttore Generale è composta da (i) un patto di non concorrenza con l'obiettivo di proteggere la Banca successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro carica e (ii) un *golden parachute* - pattuito al fine, tra il resto, di limitare i rischi di un potenziale contenzioso con la Banca - che potrebbe essere erogato, a determinate condizioni, alla cessazione del rapporto di lavoro e della carica da Amministratore Delegato.

Come anticipato, in concomitanza con il nuovo assetto organizzativo, nei primi mesi del 2026 è stato effettuato un esercizio di *benchmarking* volto a supportare la definizione del nuovo pacchetto retributivo.

Tale analisi è stata condotta sulla base di un'analisi *multi-Peer Group*, costruita secondo criteri di comparabilità dimensionale, capitalizzazione e complessità organizzativa. Ai fini dell'analisi sono stati individuati tre *Peer Group* (nel caso specifico del FTSE MIB sono stati analizzati due *cut*: i) *overall* e ii) *Financial Services* (escluse Assicurazioni). I *Peer Group* individuati e costruiti sulla base dell'appartenenza agli indici di mercato e della comparabilità settoriale e dimensionale, sono i seguenti:

- ▶ *Peer Group* FTSE MIB: comprende le società appartenenti all'indice FTSE MIB, operanti in diversi settori, e consente di rappresentare le prassi retributive applicate ai vertici aziendali delle principali società quotate italiane, caratterizzate da elevata capitalizzazione e complessità organizzativa. Questo *panel* è utilizzato come riferimento di competitività, non come *target* diretto, in considerazione del differente dimensionamento;
- ▶ *Peer Group* FTSE MID CAP (*Financial Services*): include esclusivamente società del settore *Financial Services* appartenenti al segmento FTSE MID CAP comparabili a BFF in termini di dimensione e modello di *business*;
- ▶ *Peer Group* *Financial Services* *Overall*: comprende esclusivamente società del settore *Financial Services*, includendo le società finanziarie appartenenti al FTSE MIB e al FTSE Mid Cap.

Di seguito si riporta il posizionamento retributivo di mercato della proposta di pacchetto retributivo con riferimento alla Remunerazione Fissa e alla *Total Cash Compensation Target*:



Terzo quartile (Q3): rappresenta il valore al di sopra del quale cade il 25% del campione.

Mediana (M): rappresenta il valore al di sotto (o al di sopra) del quale cade il 50% del campione.

Primo quartile (Q1): rappresenta il valore al di sotto del quale cade il 25% del campione.

* *Total Fixed Remuneration*: Retribuzione Annuale Lorda + Emolumenti + Indennità.

** *Total Cash Compensation Target* (TCT): *Total Fixed Remuneration* + *Short Term Incentive/Bonus annual*.

5.1. MBO

Quanto segue, con riferimento a potenziale *bonus* MBO dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, deve essere interpretato alla luce del fatto che la loro eventuale assegnazione è subordinata al ripristino delle condizioni patrimoniali e regolamentari coerenti con la normativa applicabile e, in ogni caso, nel rispetto delle misure di conservazione del capitale previste dalla Circolare 285, previo espletamento delle necessarie valutazioni e approvazioni degli Organi competenti.

Il riconoscimento della Remunerazione Variabile annuale e la correlazione tra i rischi e performance sono conseguiti attraverso un processo coerente con il 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, l'erogazione è soggetta al raggiungimento di determinati *gate*:

Indicatore	Soglia minima
<i>Liquidity Coverage Ratio</i> (LCR)	$\geq$ risk tolerance (*)
<i>Total Capital Ratio</i> (TCR)	$\geq$ risk tolerance (*)
<i>EBTDA</i> ^{RA} (redditività corretta per il rischio e per il costo del capitale)	Positivo
<i>EBTDA</i> ^{RA} Actual / <i>EBTDA</i> ^{RA} target	$\geq$ 70%

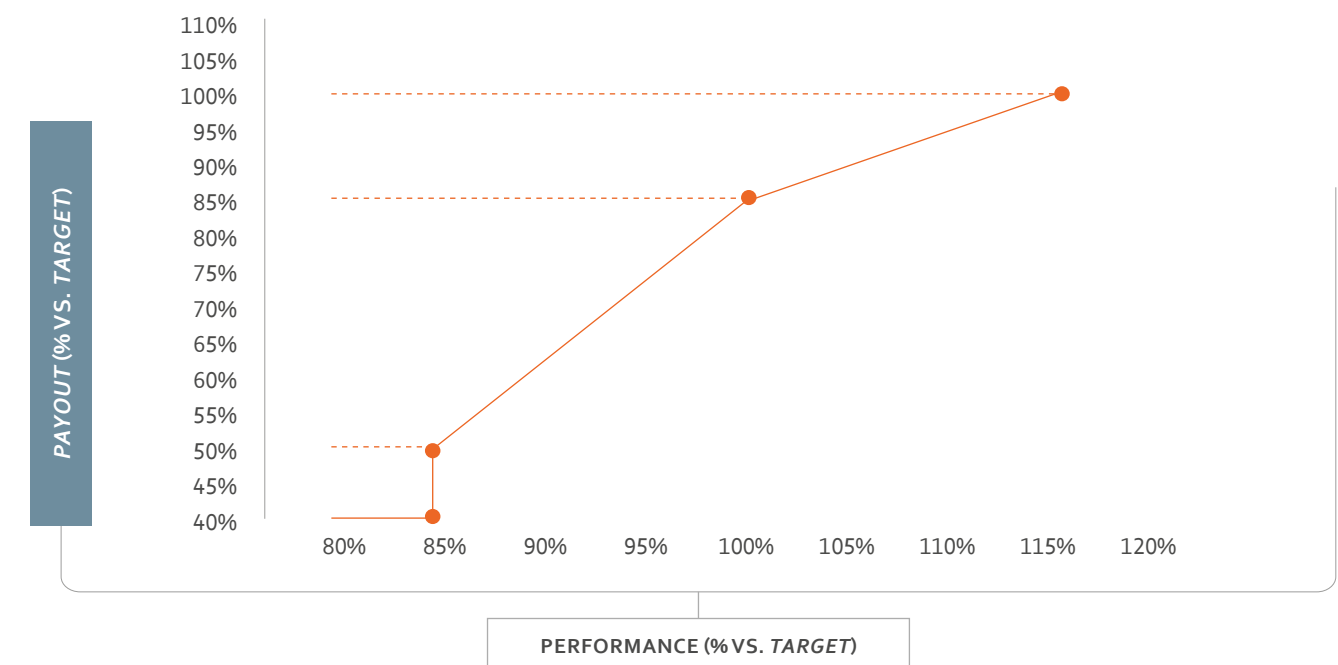
(*) livello approvato dal Consiglio di Amministrazione, e definito all'interno del RAF.

Il *bonus* MBO 2026 potrà essere riconosciuto in funzione del livello di conseguimento di un set di obiettivi economico/finanziari e/o ESG. In considerazione del contesto citato tutti gli obiettivi saranno assegnati come *driver* di performance, in coerenza con il Piano di Risanamento e con i *target* finanziari 2026 rivisti in chiave prudenziale.

I valori del *payout*, nel caso di eventuale maturazione del *bonus* e conversione dei *driver* in obiettivi, sarebbero i seguenti:

- ▶ *payout* minimo: 50% della RAL;
- ▶ *payout target*: 85% della RAL;
- ▶ *payout* massimo: 100% della RAL.

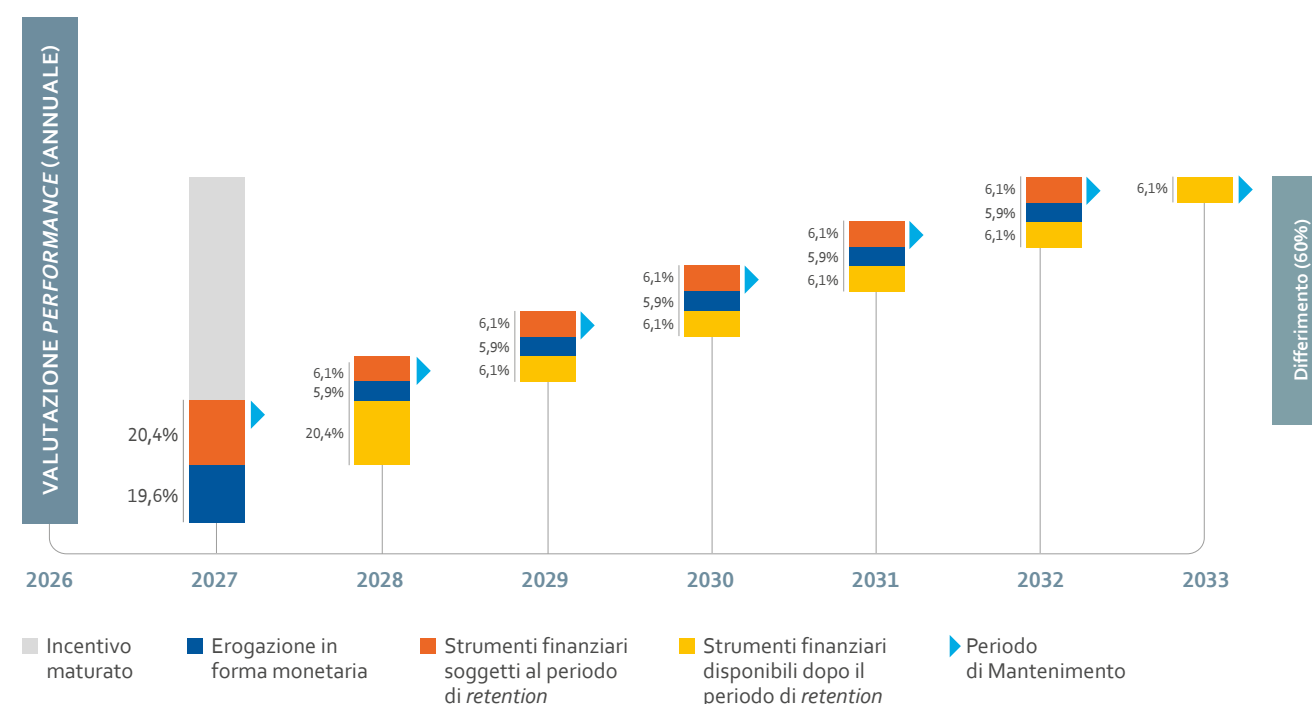
Il *payout* complessivo non potrebbe comunque superare il 100% della RAL (al netto dei *benefit*). Il *bonus* è inoltre soggetto alle clausole di *Malus* e *Clawback*, coerentemente con il restante perimetro dei *Risk Taker*.



Modalità di erogazione

La Remunerazione Variabile dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale è considerata di "importo particolarmente elevato"⁸ ai fini delle Disposizioni di Vigilanza, anche nell'ipotesi in cui l'MBO sia maturato al livello minimo previsto (i.e. 50% della Remunerazione Fissa). Di conseguenza, l'erogazione del *bonus* MBO del Direttore Generale avviene come segue:

- ▶ la quota *up-front* è liquidata a seguito dell'approvazione del bilancio del Gruppo ed è pari al 40%, mentre il restante 60% viene differito in quote annuali uguali in 5 esercizi, a partire da 1 anno 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 1 anno;
- ▶ il *bonus* è soggetto a clausole di *Malus* e *Clawback*, così come previste per i restanti *Risk Taker* (cfr. par. 6.3 – *Meccanismi di correzione ex post (Malus e Clawback)*).



(Il grafico fornisce un esempio con una remunerazione su base 100%).

5.2. Sistema variabile di medio-lungo termine (LTI)

Nel rispetto dei requisiti patrimoniali e dei vincoli prudenziali previsti dalla normativa applicabile, in aggiunta alla Remunerazione Fissa e Variabile annuale (o "MBO") sopra descritta, l'Amministratore Delegato e Direttore Generale partecipa al piano a lungo termine *Incentive Plan 2025* (o LTI 2025), approvato dall'Assemblea del 17 aprile 2025⁹ e soggetto a tutte le regole applicabili in materia di remunerazione variabile.

Il sistema è strutturato in tre *tranche* annuali.

L'*Incentive Plan 2025* ha una opportunità massima per ogni beneficiario, incluso il Direttore Generale, pari al 100% della Remunerazione Fissa su base annuale *pro-rata*. In particolare, il piano non prevede alcun effetto compensativo con altre componenti variabili e, quindi, la valutazione circa il rispetto del limite massimo tra Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa (200%) viene effettuata *ex ante*, indipendentemente dall'effettivo *payout* conseguito. In questo senso, ciascuna *tranche* dell'*Incentive Plan* non è computata interamente nell'anno di assegnazione, bensì è distribuita *pro-rata* per l'intero ciclo di vita della *tranche* stessa, compreso il periodo di differimento (6 anni), come espressamente previsto dalle Disposizioni di Vigilanza. L'effettiva attribuzione sarà soggetta ad un ulteriore differimento, come evidenziato di seguito, a valle del quale sarà applicato un ulteriore periodo di *retention* di 12 mesi. Qualsiasi attribuzione è condizionata all'assenza di condizioni di attivazione dei meccanismi di *Malus* o *Clawback*.

5.3. Patto di non concorrenza

La Banca ha stipulato un patto di non concorrenza con l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, le cui componenti si riportano qui di seguito, in conformità con quanto previsto dallo Schema 7-*bis* dell'Allegato 3A del Regolamento Emittenti¹⁰:

- ▶ **Durata:** 1 anno decorrente dalla cessazione del rapporto di lavoro;
- ▶ **Corrispettivo:** 50% della RAL erogato con il primo cedolino utile successivo alla cessazione del rapporto di lavoro;
- ▶ **Penale:** 50% della RAL, oltre all'obbligo di restituzione del corrispettivo eventualmente erogato e fermo il diritto della Banca al maggior danno.

⁸ L'importo è da considerarsi particolarmente elevato quando superiore alla soglia di Euro 456.258. Si veda il paragrafo 6.2.1.3 per la definizione di "importo particolarmente elevato".

⁹ Si veda il comunicato stampa del 17 aprile 2025: "L'Assemblea di BFF Bank S.p.A. approva tutte le deliberazioni incluso il Bilancio 2024, la Politica di Remunerazione e i nuovi Piani di Incentivazione".

¹⁰ Schema 7-*bis* dell'Allegato 3A del Regolamento Emittenti: "Con riferimento ai componenti degli organi di amministrazione, ai direttori generali e agli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche, la sezione contiene almeno le seguenti informazioni, da illustrare in modo chiaro e comprensibile: (...) la politica relativa ai trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, specificando: (...) le componenti per eventuali impegni di non concorrenza. Nel caso tali compensi siano espressi in funzione dell'annualità, indicare in modo dettagliato le componenti di tale annualità (fissa, variabile, etc.)".

5.4. Golden parachute

Al fine di disciplinare gli aspetti economici relativi alla cessazione del rapporto di lavoro e di evitare l'alea di una lite, la Banca e l'Amministratore Delegato e Direttore Generale hanno pattuito un *golden parachute*. Il *golden parachute* sarà pagato al verificarsi delle seguenti circostanze (ipotesi di "**Good Leaver**"):

- ▶ licenziamento senza giusta causa ex art. 2119 c.c. e senza giustificata causa soggettiva ex art. 2118 c.c.;
- ▶ licenziamento per giustificata causa oggettiva ex art. 2118 c.c.;
- ▶ dimissioni per giusta causa ex art. 2119 c.c.;
- ▶ dimissioni dovute alla riduzione sostanziale delle deleghe¹¹ da Amministratore Delegato e/o da Direttore Generale e intervenute entro 30 giorni dalla stessa;
- ▶ dimissioni dovute alla nomina di un amministratore delegato con deleghe sovrapponibili a quelle dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, intervenute entro 30 giorni dalla stessa;
- ▶ cessazione del rapporto di lavoro per morte.

Il *golden parachute* è subordinato (i) alla cessazione del rapporto di lavoro con la Banca e di qualunque altro rapporto di lavoro o carica con la Banca e con le Società Controllate e (ii) alla stipulazione di una transazione generale e novativa con rinunce dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale nei confronti del Gruppo ad agire per qualsiasi pretesa e/o diritto derivante o anche solo occasionato dal rapporto di lavoro con la Banca e da qualunque altro rapporto con la Banca e le Società Controllate.

Il *golden parachute* sarà quantificato come segue:

- ▶ 6 mensilità della "Remunerazione Media Globale"¹² qualora l'evento di *Good Leaver* si verificasse nei primi 3 anni decorrenti dalla Sua nomina a Direttore Generale;
- ▶ 9 mensilità della Remunerazione Media Globale qualora l'evento di *Good Leaver* si verificasse dopo i primi 3 anni decorrenti dalla nomina a Direttore Generale, ma non oltre 6 anni;
- ▶ 12 mensilità della Remunerazione Media Globale qualora l'evento di *Good Leaver* si verificasse decorsi oltre 6 anni dalla nomina a Direttore Generale;

In ogni caso la somma tra *golden parachute* e corrispettivo per il patto di non concorrenza, non potrà superare il minore tra (i) 24 mensilità della Remunerazione Fissa del Direttore Generale e (ii) l'importo complessivo massimo di Euro 1.750.000, in conformità con quanto previsto al par. 6.2.2.8.b.

La quantificazione di cui sopra è coerente con la formula individuata dalla Banca per il calcolo dei *golden parachute* di cui al successivo par. 6.2.2.8.b ($X = Z - K$)¹³, considerato il rischio di causa in caso di licenziamento ingiustificato del dirigente, statisticamente crescente sulla base della maggiore anzianità di servizio.

Il *golden parachute* sarà sostitutivo di qualsiasi altra somma e indennità (inclusa l'indennità supplementare prevista dal CCNL ed esclusi unicamente l'eventuale indennità sostitutiva del preavviso e le competenze di fine rapporto quali TFR, ratei ferie e mensilità differite) dovute a qualsiasi titolo ai sensi di legge, di contratto individuale o contratto collettivo in connessione con la cessazione del rapporto di lavoro.

Ove dovuto, il *golden parachute* sarà pagato come segue, in applicazione delle regole previste per le remunerazioni di importo particolarmente elevato (cfr. par. 6.2.1.3):

- ▶ la quota *up-front* è pari al 40%, mentre il restante 60% viene differito in quote annuali equamente ripartite in 5 esercizi, a partire da 1 anno 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 1 anno.

Inoltre, il *golden parachute* è:

- ▶ assoggettato a meccanismi di *Malus* e *Clawback*;
- ▶ 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.

¹¹ Il venir meno delle deleghe da Amministratore Delegato dovuta alla mancata conferma quale membro del Consiglio di Amministrazione della Banca al termine del mandato in corso o di qualunque eventuale mandato successivo non costituisce "né riduzione sostanziale delle deleghe" né qualunque altra ipotesi di *Good Leaver*.

¹² Per "Remunerazione Media Globale" si intende: (A) qualora l'evento di *Good Leaver* si verificasse entro il 31 dicembre 2026: $(RAL + \text{valore annuale MBO a target} + \text{valore annuale benefit}) / 12$; (B) qualora l'evento di *Good Leaver* si verificasse dal 1 gennaio 2027 in avanti: $(RAL + \text{media dei bonus MBO percepiti nei precedenti 3 anni} + \text{valore annuale benefit}) / 12$; per "Remunerazione Fissa", ai fini di questa formula, si intende: $(RAL + \text{valore annuale benefit}) / 12$.

¹³ Z = il rischio di causa massimo stimato; K = il coefficiente di riduzione del rischio di causa stimato in ottica negoziale.

6. STRUTTURA DELLA REMUNERAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE¹⁴

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 Politica.

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.

6.1. Remunerazione Fissa

La Remunerazione Fissa (inclusi i *benefit*) è correlata alle esperienze e alle capacità professionali dei soggetti che operano in azienda, anche sulla base dei ruoli ricoperti.

Viene lasciata facoltà a ogni società del Gruppo di stabilire pacchetti di *benefit*, ivi inclusi *flexible benefit*, coerentemente con quanto previsto dalla normativa locale.

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

- i) *check-up* medico periodico;
- 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 presiedute, 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.

6.2. Remunerazione Variabile

Di seguito vengono illustrati gli elementi caratterizzanti la Remunerazione Variabile del Personale Dipendente. I successivi paragrafi, così come l'intera Politica, devono essere letti alla luce del contesto patrimoniale della Banca e, in particolare, del mancato rispetto del requisito combinato di riserva di capitale, che allo stato non consente l'assegnazione di nuove componenti di remunerazione variabile.

In ragione di quanto sopra, vista la necessità di incentivare e orientare la performance anche del personale dipendente, saranno assegnati *driver* di performance quali-quantitativi coerenti con i *target* finanziari 2026, come rivisti in chiave prudenziale, senza che da ciò possa derivare una effettiva assegnazione del *bonus* MBO 2026 (o di altra componente della Remunerazione Variabile) o una legittima aspettativa in tal senso.

Tali *driver* sono definiti a fini esclusivamente gestionali e non risultano attualmente attivati ai fini della corresponsione della remunerazione variabile.

La loro eventuale valorizzazione ai fini remunerativi resta subordinata al ripristino di condizioni patrimoniali e regolamentari coerenti con la normativa applicabile e, in ogni caso, nel rispetto delle misure di conservazione del capitale previste dalla Circolare 285, previo espletamento delle necessarie valutazioni e approvazioni degli Organi competenti.

6.2.1. 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, periodo di permanenza in servizio, allineamento al profilo di rischio, sostenibilità dei risultati nel medio-lungo periodo).

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 di Gruppo tra i quali:

- i) Piani di incentivazione di breve termine (MBO);
- ii) Piani di incentivazione di lungo termine, inclusi i Piani di *Stock Option* / LTI;
- iii) VAP per il personale a cui è applicato il "Contratto Collettivo Nazionale per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali" dipendente della Banca;
- iv) ulteriori elementi di Remunerazione Variabile, quali eventuali *retention bonus*, eventuali benefici pensionistici discrezionali, MBO aggiuntivi, *golden parachutes* e altre componenti previste dalla Politica.

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:

- ▶ non possono essere corrisposte più di una volta alla medesima persona;
- ▶ 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*);
- ▶ 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 6.2.2.8 (*golden parachute*), è inoltre condizionata:

- i) 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) 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 e Direttore Generale, 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 Politica, 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. Con riferimento a ciò, 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.

¹⁴ Riferimenti Normativi: Schema 7-bis dell'Allegato 3A al Regolamento Emittenti.

6.2.1.1. Rapporto tra Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa

In conformità alle disposizioni regolamentari vigenti, anche per il 2026 viene confermato un rapporto massimo di 2:1 tra componente variabile e fissa della remunerazione per i *Risk Taker*, come stabilito dall'Assemblea del 5 dicembre 2016¹⁵, nel rispetto della procedura di preventiva informativa della Banca d'Italia.

Per i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, invece, 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, pur mantenendo la loro Remunerazione Variabile di importo contenuto.

In ottemperanza alle disposizioni normative vigenti, i *benefit* previsti dalla politica della Banca per specifiche categorie di personale, insieme alle componenti fisse della retribuzione, sono considerati Remunerazione Fissa ai fini del calcolo del rapporto variabile/fisso.

L'adozione del rapporto 2:1 non compromette la capacità della Banca di rispettare le regole prudenziali.

6.2.1.2. Modalità di erogazione della Remunerazione Variabile¹⁶

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) prevedono:

- ▶ periodo di differimento e percentuale di *bonus* soggetto a differimento;
- ▶ componente in strumenti finanziari e relativo periodo di *retention*;
- ▶ presenza di meccanismi di correzione *ex post* (clausole di *Malus*, per le componenti differite, e clausole di *Clawback*).

Tali modalità differiscono a seconda delle diverse categorie di Personale Dipendente, come 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 CLAWBACK
RISK TAKER	Risk Taker appratenti all'Alta Dirigenza	☑	☑ (se variabile particolarmente elevato. Par. 6.2.1.3)				
	Altri Risk Taker			☑	☑ (se variabile particolarmente elevato. Par. 6.2.1.3)	☑	☑
NON RISK TAKER	Personale Dipendente fino alla categoria QD3 e per l'estero Manager con MBO target minimo del 26% della RAL						Sempre presenti
	Restante Personale Dipendente						

15 L'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).

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

17 Fatto salvo quanto stabilito al paragrafo 6.2.1.3. in relazione alla Remunerazione Variabile particolarmente elevata dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, responsabili delle principali funzioni aziendali, e diretti riporti del Consiglio di Amministrazione e al paragrafo 6.2.1.4 per la Remunerazione Variabile Contenuta.

Differimento

Salvo quanto stabilito per:

- i) Remunerazione Variabile particolarmente elevata (paragrafo 6.2.1.3);
- ii) Remunerazione Variabile Contenuta (paragrafo 6.2.1.4);

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 1 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 6.2.2.5 e al paragrafo 6.2.2.8.

I *long term incentive plan* prevedono schemi di differimento coerenti con le caratteristiche del piano e le previsioni regolamentari. Indipendentemente dalla qualificazione come *Risk Taker*, il meccanismo di differimento si applica a tutto il Personale Dipendente che rientri in almeno una delle seguenti categorie:

- a) personale con rapporto contrattuale dirigenziale italiano;
- b) personale con inquadramento non inferiore a QD3 (Quadro Direttivo di terzo livello), cui si applica il Contratto Collettivo Nazionale per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali;
- c) personale con inquadramento non inferiore a Quadro, cui si applica il Contratto Collettivo Nazionale del Terziario, Distribuzione e Servizi;
- d) personale con inquadramento *senior executive*, *executive* o *manager* (intendendosi livelli per i quali l'MBO target sia pari ad almeno il 26% della RAL), qualora assunto al di fuori del territorio italiano.

Resta fermo quanto previsto al paragrafo 6.2.1.4 (Remunerazione Variabile Contenuta).

La quota di Remunerazione Variabile soggetta a differimento è disciplinata dalla Politica di Remunerazione e Incentivazione vigente nell'anno di riferimento della componente variabile (ad esempio, la quota differita dell'MBO 2025 è soggetta alle disposizioni della Politica di Remunerazione e Incentivazione 2025). Rimane altresì applicabile il meccanismo di correzione *ex post* (*Malus* e *Clawback*), nonché la verifica del rispetto dei *gate* patrimoniali, di liquidità e di redditività con riferimento al bilancio dell'esercizio precedente a quello in cui avviene il pagamento della quota differita.

Bilanciamento tra Cassa e Strumenti Finanziari

Nel caso della Remunerazione Variabile prevista per i *Risk Taker*¹⁷, il 50% della Remunerazione Variabile, sia non differita (*up-front*) sia differita, viene pagata in strumenti finanziari.

Il numero di strumenti finanziari della Banca da assegnare ai fini del bilanciamento previsto dal presente paragrafo, è determinato sulla base del valore di tali strumenti rilevato all'ultimo giorno di mercato aperto antecedente la data di assegnazione.

Durante il periodo di differimento, e fino al suo completamento, sugli strumenti finanziari assegnati non maturano né dividendi né interessi.

Periodo di *retention*

Al fine di allineare gli incentivi con gli interessi di lungo termine della Banca, gli strumenti finanziari previsti dalla Politica 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. 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*);
- 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:

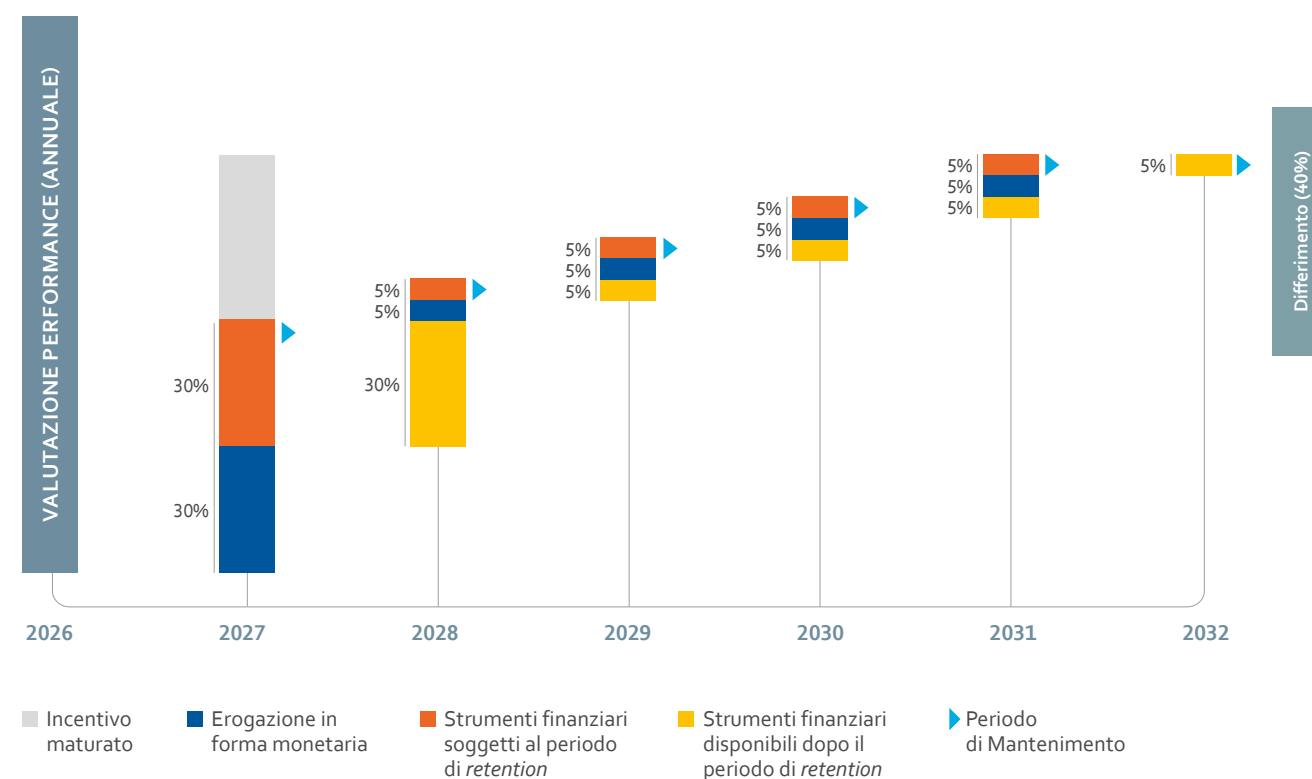
- i) meccanismi di *Malus* e *Clawback* descritti al successivo paragrafo 6.3. (*Meccanismi di correzione ex post (Malus e Clawback)*);
- ii) per quanto riguarda il Personale Dipendente, procedimenti disciplinari ai sensi dell'art. 7, Legge 20 maggio 1970, n. 300 (c.d. Statuto dei lavoratori).

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

Le disposizioni relative ai meccanismi di correzione *ex post (Malus e Clawback)*, di cui al punto 5.3 (*Meccanismi di correzione ex post - Malus e Clawback*), 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:



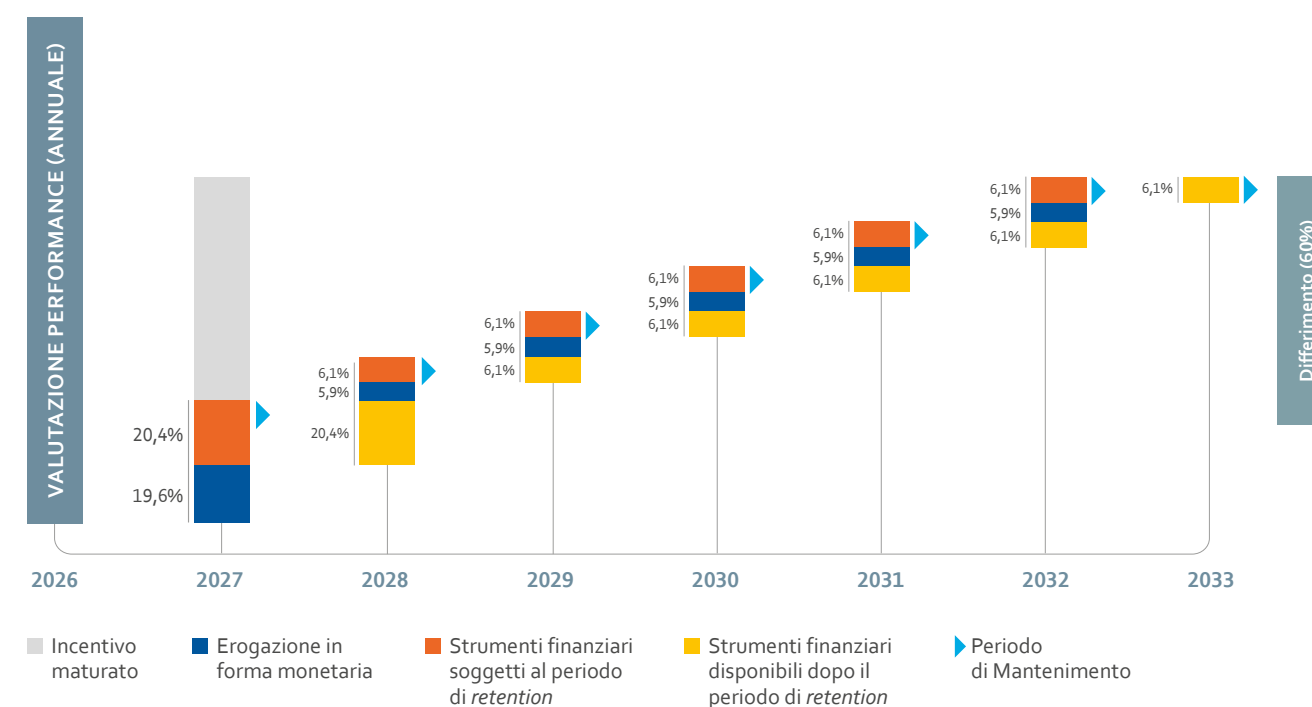
6.2.1.3. Remunerazione Variabile Particolarmente Elevata dell'Alta Dirigenza

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 2025 con riferimento ai dati di dicembre 2022, è pari a Euro 456.258;
- ii) 10 volte la remunerazione complessiva media dei dipendenti della Banca è pari a Euro 613.856.

Di conseguenza, si considera particolarmente elevata la Remunerazione Variabile superiore a Euro 456.258.

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.



6.2.1.4. 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:

- Un periodo di differimento di due anni per il 30% della Remunerazione Variabile per le seguenti categorie:
 - ▶ *Risk Taker*;
 - ▶ Personale Dipendente con inquadramento minimo pari a QD3 (Quadro Direttivo terzo livello) e applicazione del “Contratto Collettivo Nazionale per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali”, a prescindere dalla loro qualifica come *Risk Taker*;
 - ▶ il restante Personale Dipendente il cui MBO *target* sia pari almeno al 26% della RAL.
- per i *Risk Taker*, 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 *Clawback*).

6.2.2. Componenti della Remunerazione Variabile

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

6.2.2.1. MBO del Personale Dipendente

In considerazione di quanto precedentemente illustrato, tenuto conto del contesto patrimoniale della Banca, caratterizzato da livelli di *Total Capital Ratio* (TCR) inferiori rispetto all’*Overall Capital Requirement* (OCR) e del conseguente mancato rispetto del requisito combinato di riserva di capitale e vista la necessità di incentivare e orientare la performance del Personale Dipendente, saranno assegnati *driver* di performance quali-quantitativi coerenti con i *target* finanziari 2026, senza che da ciò possa derivare una effettiva assegnazione del *bonus* MBO 2026 (o di altra componente della Remunerazione Variabile) o una legittima aspettativa in tal senso.

Tali *driver* sono definiti a fini esclusivamente gestionali e non risultano attualmente attivati ai fini della corresponsione della remunerazione variabile.

L’eventuale valorizzazione resta subordinata al ripristino di condizioni patrimoniali e, in ogni caso, nel rispetto delle misure di conservazione del capitale previste dalla Circolare 285, previo espletamento delle necessarie valutazioni e approvazioni degli Organi competenti.

L’MBO del Personale Dipendente¹⁸ 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).

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 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:

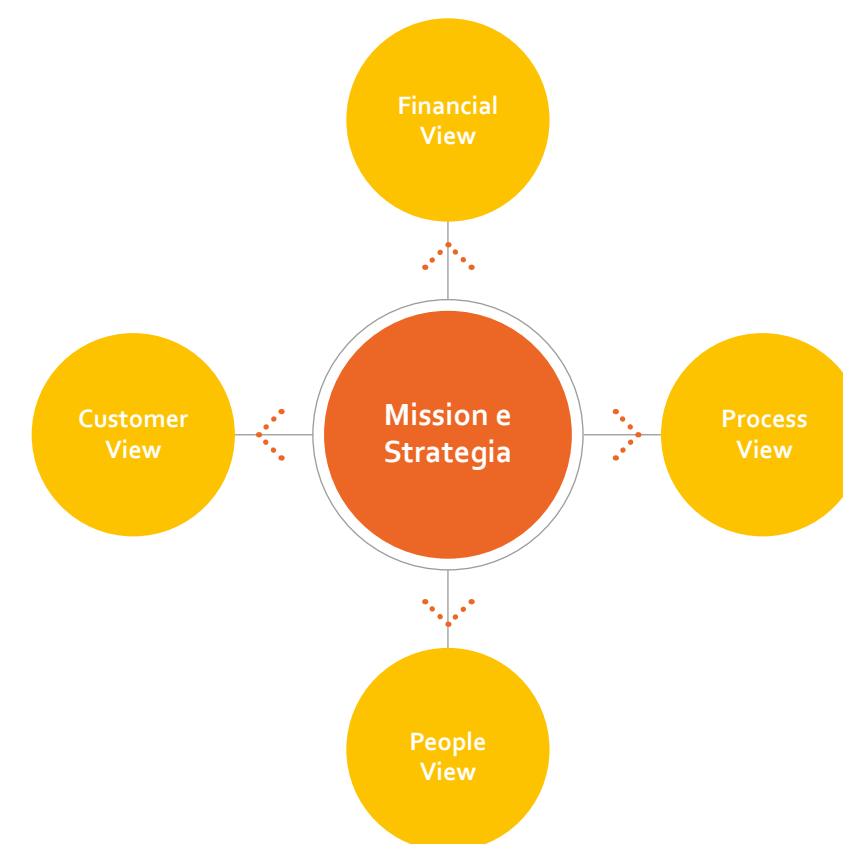
- ▶ gli obiettivi quantitativi possono essere di natura economica, di progetto, di efficienza di processo, relativi a tematiche in ambito *people*, e possono essere individuali, di *team*, di unità organizzativa. Devono, inoltre, essere chiari, oggettivamente osservabili e misurabili, nonché, a seconda 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.

a) Fissazione degli obiettivi

Entro il primo trimestre di ogni anno, salvo quando diversamente previsto, in base alle linee guida fornite dall’Amministratore Delegato e Direttore Generale, 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 *tailor made*, in base ai quali, a fine esercizio (entro il primo trimestre dell’esercizio successivo, e comunque successivamente all’approvazione del bilancio da parte dell’Assemblea), verrà valutata la performance individuale e sarà determinata la Remunerazione Variabile a titolo di MBO a essa collegata. Gli obiettivi rientrano 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.

TABELLA 1 - MODELLO DI PERFORMANCE MANAGEMENT DI GRUPPO



¹⁸ Per l’MBO dell’Amministratore Delegato e Direttore Generale, si veda paragrafo 5.1.

Il raggiungimento di ciascun obiettivo viene poi verificato da un certificatore diverso da chi lo ha assegnato, così da garantire un meccanismo di verifica indipendente.

In particolare, gli obiettivi quantitativi dell'MBO vengono assegnati come segue:

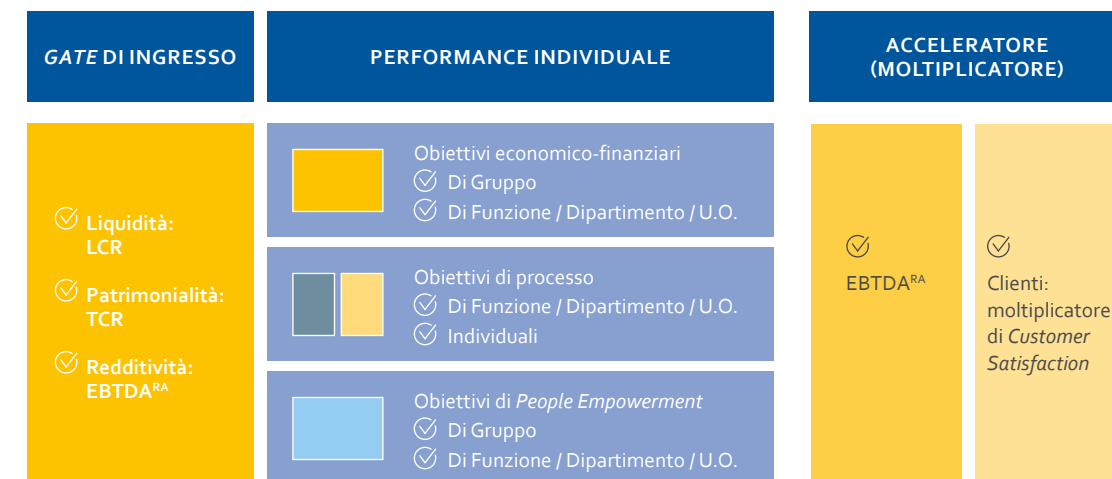
- per quanto riguarda i *Senior Executive* e gli *Executive* che sono a diretto riporto dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale e i responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, gli obiettivi sono da questi discussi con l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, e successivamente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

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

TABELLA 2 - INCIDENZA PERCENTUALE DEGLI OBIETTIVI QUANTITATIVI E QUALITATIVI

CATEGORIE	INCIDENZA %	
	OBIETTIVI QUANTITATIVI	OBIETTIVI QUALITATIVI
Senior Executive/Executive	70%	30%
Manager		
Professional/Coordinator	60%	40%
Specialist		

Con particolare riferimento ai *Senior Executive* inclusi tra i Dirigenti con Responsabilità Strategiche, i macro-obiettivi quantitativi inseriti nelle *scorecard* individuali con un peso del 70% sono i seguenti:



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).

TABELLA 3 - I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI MBO PERSONALE DIPENDENTE

RUOLO	CUSTOMER FOCUS	EXECUTION	INNOVATION	LEADERSHIP	QUALITY	TEAMWORK
Senior Executive/Executive	✓	✓	✓	✓	n/a	✓
Manager / Senior Professional	✓	✓	✓	✓	n/a	✓
Coordinator / Professional	✓	✓	✓	✓	n/a	✓
Specialist	✓	✓	n/a	n/a	✓	✓

Inoltre, al fine di rendere quanto più oggettiva e comparabile possibile la valutazione dei comportamenti organizzativi, vengono assegnati degli obiettivi (c.d. *driver*) che possano aiutare a rendere meno discrezionale possibile la valutazione qualitativa.

b) Verifica del raggiungimento degli obiettivi aziendali

Oltre al soddisfacimento degli obiettivi individuali, la maturazione e l'erogazione dell'MBO è condizionata anche al superamento di 3 *gate* nell'anno di maturazione, 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:

- 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;
- 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;
- l'indicatore di redditività di Gruppo adottato come *gate* corrisponde a un *EBTDA Risk Adjusted* (o *EBTDA^{RA}*) positivo.

Resta inoltre ferma la possibilità di attivare meccanismi di *Malus*¹⁹ e *Clawback*, in coerenza con quanto previsto dalla Politica.

Previo approvazione dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, per le Società Controllate, possono essere previsti *gate* aggiuntivi 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:

- 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}* così definito:

- se il risultato effettivo *EBTDA^{RA}/target EBTDA^{RA}* è inferiore al 70%, il *payout* si azzerà;

- se il rapporto effettivo è tra il 70% e il 100%, il *payout* totale della *scorecard* sarà moltiplicato dal 50% al 100% con una proporzione lineare per *Senior Executive*, *Executive* e altri dirigenti della Banca, come anche per quadri, impiegati, *manager*, *coordinator*, *professional*, *specialist* della Banca;
- al di sopra del 100%, il rapporto opera come moltiplicatore e può incrementare l'MBO fino al 40% per *Senior Executive*, *Executive* e altri dirigenti della Banca e fino al 30% per i quadri, impiegati, *manager*, *coordinator* e *professional* della Banca (ad esclusione della succursale greca, (anche "BFG"), e portoghese (anche "BFP")).

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, per il Personale di Competenza del CdA e, per il restante Personale, previa approvazione dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, 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. L'obiettivo e il moltiplicatore legati al rapporto tra *EBTDA^{RA}/target EBTDA^{RA}* non si applicano a:

- Funzioni Aziendali di Controllo;
 - Dirigente Preposto;
 - Funzione Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo.
- 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:
 - vale come moltiplicatore solo in senso incrementale;
 - non è di natura finanziaria, ma qualitativa, pur restando misurabile;
 - rappresenta un valido indicatore del livello di sostenibilità nel tempo, perché misura la soddisfazione del cliente rispetto al servizio offerto.

Inoltre, analoghi moltiplicatori e *gate*, anche con perimetro locale, possono essere applicati anche dalle Società Controllate, e dalle succursali, ivi comprese BFG e BFP, previa approvazione da parte dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale per ciò che non è espressamente di competenza del Consiglio di Amministrazione.

6.2.2.2. VAP

Il VAP è un riconoscimento economico previsto per il Personale Dipendente non dirigente della Banca al quale si applica in Italia il Contratto Collettivo Nazionale per i Quadri Direttivi e per il Personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali. Il VAP è legato al raggiungimento di specifici obiettivi di performance della Banca, e può essere erogato con una delle seguenti forme di pagamento:

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

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

6.2.2.3. Piani di Incentivazione in Strumenti Finanziari

In analogia con quanto previsto per le componenti di remunerazione variabili 2026, tenuto conto del contesto patrimoniale della Banca, non sono attualmente previste assegnazione dei Piani di Incentivazione in Strumenti Finanziari (o di altra componente della Remunerazione Variabile).

Come già anticipato, qualora, nel corso del 2026, siano rispettate le condizioni patrimoniali e i vincoli previsti dalla normativa prudenziale applicabile, la Banca potrà valutare l'eventuale attivazione e assegnazione di Piani di Incentivazione in strumenti finanziari, previa approvazione degli Organi competenti.

In tale contesto e nell'ambito della propria Politica di Remunerazione e Incentivazione, nonché nel rispetto della normativa applicabile, il Gruppo 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:

- favorire l'integrazione del Personale, rendendolo partecipe dei risultati aziendali;
- sensibilizzare il Personale sulla creazione di valore per il Gruppo e per gli azionisti;
- aumentare la capacità di *retention* (mantenimento delle risorse chiave) del Personale diminuendo la propensione a dimissioni dal Gruppo da parte di professionisti di valore;
- 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;
- promuovere la sostenibilità della Banca nel medio-lungo periodo e garantire che la Remunerazione Variabile sia basata sui risultati effettivamente conseguiti.

¹⁹ 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 *Clawback*)).

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.

Il meccanismo di riconoscimento e di esercizio dei Piani di *Stock Option* 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 *Clawback*), 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*.

In particolare, nell'Assemblea del 17 aprile 2025²⁰ è stato approvato il regolamento del piano di incentivazione a lungo termine 2025 (*Incentive Plan 2025*) di Gruppo²¹, riservato ai beneficiari individuati tra il Personale, le cui principali previsioni sono descritte di seguito:

- i) il piano si compone di tre *tranche* e prevede l'assegnazione di un numero massimo di opzioni pari a 12.000.000 (totale delle opzioni massime assegnabili). Le opzioni possono essere di due tipologie: opzioni A, che attribuiscono il diritto a ricevere azioni della Banca e opzioni B, che attribuiscono il diritto a ricevere *phantom share*;
- ii) ciascuna *tranche* è soggetta a un periodo di differimento rispetto alla data di assegnazione:
 - a) per il personale *non-Risk Taker*, il periodo di differimento è di 3 anni, decorsi i quali le opzioni possono essere esercitate entro un periodo massimo di 24 mesi;
 - b) per i *Risk Taker*, il periodo di differimento è di 6 anni. L'esercizio delle opzioni potrà avvenire:
 - per il 70% entro un periodo massimo di 24 mesi successivi ai primi 3 anni di differimento;
 - per il 10% entro un periodo massimo di 24 mesi successivi ai primi 4 anni di differimento;
 - per il 10% entro un periodo massimo di 24 mesi successivi ai primi 5 anni di differimento;
 - per il 10% entro un periodo massimo di 24 mesi successivi a 6 anni di differimento.

Ogni Periodo di Esercizio avrà la durata di 24 mesi dalla data in cui le Opzioni Mature possono essere esercitate, come sopra indicato.

- iii) l'esercizio delle opzioni è subordinato a:
 - a) 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;
 - b) raggiungimento di KPI, che determinano anche il numero di opzioni mature. In particolare, al raggiungimento del livello "minimo" è prevista una percentuale di Opzioni Mature pari al 50% delle Opzioni complessive collegate al singolo KPI e poi, con crescita lineare, si potrà arrivare alla maturazione di tutte le Opzioni collegate a tale KPI al raggiungimento del livello "di riferimento" fino a giungere infine, sempre con crescita lineare, alla maturazione del 150% delle Opzioni collegate al singolo KPI al raggiungimento del livello di performance "massimo".

L'effettiva attribuzione, soggetta con riferimento al Personale più Rilevante ad un ulteriore differimento, è condizionata all'assenza di *Malus* o *Clawback*. A valle del differimento è definito un ulteriore periodo di *retention* di 1 anno al termine del quale è possibile esercitare le opzioni.

È previsto, per i soli Beneficiari individuati come *Risk Taker* e destinatari di Opzioni A, il divieto di disporre delle Azioni ricevute a seguito dell'esercizio di Opzioni A durante il relativo periodo di *Lock-up*. Il periodo di *Lock-up* soddisfa i requisiti di *retention* previsti dalla *Policy*.

L'*Incentive Plan 2025* ha una opportunità massima per ogni beneficiario pari al 100% della Remunerazione Fissa su base annuale *pro-rata*. In particolare, il piano non prevede alcun effetto compensativo con altre componenti variabili e, quindi, la valutazione circa il rispetto del limite massimo tra Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa viene effettuata *ex ante*, indipendentemente dall'effettivo *payout* conseguito. In questo senso, ciascuna *tranche* dell'*Incentive Plan* non è computata interamente nell'anno di assegnazione, bensì è distribuita *pro-rata* per l'intero ciclo di vita della *tranche* stessa, compreso il periodo di differimento (6 anni), come espressamente previsto dalle Disposizioni di Vigilanza.

6.2.2.4. 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 degli oneri accessori nonché il contenimento di ulteriori parametri di volta in volta determinati (*Past Due*, *Calendar Provisioning*, Riscadenziamenti Capitale e Riscadenziamenti LPI). 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 dei *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.

In coerenza con quanto previsto nella presente Politica, nel corso del 2026 potranno essere definiti e comunicati *driver* di performance quali-quantitativi coerenti con i *target* della Banca, con finalità esclusivamente gestionali e di indirizzo. Tali *driver* non determinano in alcun modo l'assegnazione di componenti di Remunerazione Variabile, né la maturazione di diritti, obbligazioni di pagamento o aspettative legittime in capo ai beneficiari.

L'eventuale riconoscimento dei *Bonus Collectors* e del *Bonus* per le Vendite resta in ogni caso subordinato al verificarsi congiunto delle seguenti condizioni:

- i) 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) rispetto dei 3 *gate* aziendali previsti per i sistemi incentivanti 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) effettiva possibilità della Banca di procedere all'attribuzione di remunerazione variabile nel rispetto delle condizioni patrimoniali e dei vincoli previsti dalla normativa prudenziale applicabile;
- iv) eventuale attivazione dei meccanismi di *Malus* e *Clawback* previsti dalla Politica.

Con riferimento ai *Bonus* per le Vendite, l'eventuale riconoscimento è inoltre subordinato:

- i) al livello di raggiungimento del *target EBTDA^{RA}*, secondo le soglie fissate per l'erogazione dell'MBO del Personale Dipendente, in base all'inquadramento dei beneficiari (punto C del Paragrafo 6.2.2.1. – Applicazione dei moltiplicatori);
- ii) al raggiungimento di uno specifico indicatore (KPI) di *Customer satisfaction*, che risulta rispettato solo se verrà raggiunta la percentuale o il valore fissato annualmente dall'Amministratore Delegato e Direttore Generale, a cui spettano anche eventuali deroghe.

Sia il *Bonus Collectors*, sia il *Bonus* per le Vendite possono raggiungere, ove attivati, un importo massimo pari al 100% della Remunerazione annua lorda 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.

²⁰ Si veda il comunicato stampa del 17 aprile 2025: "L'Assemblea di BFF Bank S.p.A. approva tutte le deliberazioni incluso il Bilancio 2024, la Politica di Remunerazione e i nuovi Piani di Incentivazione".

²¹ I dettagli dell'*Incentive Plan 2025* sono descritti nel documento informativo, disponibile sul sito internet della Banca, redatto ai sensi dell'art. 84^{bis} del regolamento Consob adottato con delibera 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni.

6.2.2.5. 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*) in presenza di motivate e documentate ragioni, in situazioni in cui sia importante per la Banca garantire la stabilità del rapporto. 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) se l'importo del *retention bonus* riconosciuto è necessario e proporzionato per trattenere il membro del Personale interessato.

I *retention bonus*, ove attribuiti, 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.

6.2.2.6. Assegnazione gratuita di azioni della Banca al Personale Dipendente

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 azioni della medesima nei limiti di cui all'art. 51, comma 2, lett. g) del T.U.I.R.

6.2.2.7. 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 e Direttore Generale, 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 criteri previsti dalle disposizioni di Vigilanza.

6.2.2.8. Golden parachute

I *golden parachute* sono approvati dal Consiglio di Amministrazione per il Personale di Competenza del CdA, e dall'Amministratore Delegato e Direttore Generale per il resto del Personale. Sono *golden parachute*²²:

- 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, anche 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. A differenza delle altre forme di Remunerazione Variabile, gli importi corrisposti a titolo di corrispettivo di patti di non concorrenza sono soggetti ai limiti previsti per la Remunerazione Variabile, inclusi i meccanismi di correzione *ex post* previsti dalla Politica, solo per la quota che eccede il 100% della Remunerazione Fissa dell'ultimo anno del rapporto di lavoro o della carica, nei limiti normativi applicabili.

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 è inclusa nel calcolo del limite al rapporto della Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa.

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 il Direttore Generale, per i restanti *Risk Taker*, possono determinare dei *golden parachute* in caso di scioglimento anticipato del rapporto di lavoro o di cessazione della carica e/o nell'ambito di un accordo tra la Banca e il Personale, in qualunque sede raggiunto, per la composizione di una controversia attuale o potenziale avente ad oggetto pretese di natura retributiva, nel rispetto delle condizioni previste dalla regolamentazione vigente e dei criteri di seguito indicati.

Sono esclusi dal concetto di "*golden parachute*"²³ eventuali importi riconosciuti a titolo transattivo per la composizione di controversie che non abbiano ad oggetto diritti di natura retributiva (ad esempio: danni non patrimoniali quali danni biologici, esistenziali, morali).

I *golden parachute* costituiscono Remunerazione Variabile e:

- i) rispettano la seguente formula:

$$X = (Z - K)$$
dove
 Z = il rischio di causa massimo stimato;
 K = il coefficiente di riduzione del rischio di causa stimato in ottica negoziale;
Resta salva la facoltà del Consiglio di Amministrazione, per il Personale di Competenza del CdA, e dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, per il restante Personale, di quantificare *golden parachute* sulla base di criteri diversi dalle suddette formule. In tali ipotesi, l'eventuale *golden parachute* sarà incluso nel calcolo del limite di 2:1 al rapporto tra Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa.
- ii) in ogni caso, sommati al corrispettivo per eventuali patti di non concorrenza, non possono superare il limite di 24 mensilità della Remunerazione Fissa (inclusi i *benefit*) riferita all'ultimo anno del rapporto ovvero, in caso di costanza di rapporto di lavoro, all'anno in cui viene definita la controversia e, in ogni caso, Euro 1.750.000²⁴. 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 e/o accordi transattivi non aventi ad oggetto esclusivamente la cessazione del rapporto di lavoro o della carica;
- iii) 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 nell'ipotesi in cui siano calcolati in base alla formula sub i)²⁵;
- iv) sono collegati alla performance realizzata e ai rischi assunti dalla persona e dalla Banca, e sono pattuiti nel rispetto dei criteri fissati dall'Assemblea;
- v) sono soggetti al bilanciamento 50%-50% tra *cash* e Strumenti Finanziari (51% in strumenti finanziari in caso di Remunerazione Variabile particolarmente elevata);
- vi) sono soggetti a un periodo di *retention* di 1 anno per la parte corrisposta in Strumenti Finanziari;
- vii) una quota pari al 40% (60% in caso di Remunerazione Variabile particolarmente elevata) 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;
- viii) sono soggetti ai meccanismi di correzione *ex post* (i.e. *Malus* e *Clawback*) previsti dalla Politica.

I suddetti limiti, a eccezione dell'assoggettamento ai meccanismi di correzione *ex post*, possono non trovare applicazione nelle specifiche ipotesi espressamente previste dalle Disposizioni di Vigilanza.

²² 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.

²³ I *cap* previsti nel presente paragrafo per i *golden parachute* possono quindi non applicarsi nell'ipotesi in cui l'accordo transattivo non abbia esclusivamente ad oggetto la cessazione del rapporto di lavoro o della carica.

²⁴ La formula per la definizione dei *golden parachute* e i limiti massimi di 24 mensilità della Remunerazione Fissa (inclusi i *benefit*) e di Euro 1.750.000 sono approvati dall'assemblea, così come previsto nelle Disposizioni di Vigilanza, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione II, Paragrafo 1.

²⁵ L'indicazione di una formula predefinita (i.e. le formule sub punto i) consente alla Banca di escludere tali importi 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*.

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*).

6.2.2.9. Ulteriori elementi di Remunerazione Variabile

La Banca potrà prevedere per tutto o parte del Personale ulteriori componenti della Remunerazione Variabile nei limiti della Politica 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).

Tali componenti saranno sempre assegnate nei limiti del rapporto Remunerazione Variabile/fissa previsto dalla presente Politica (paragrafo 6.2.1.1. – *Rapporto tra Remunerazione Variabile e Remunerazione Fissa*).

6.3. Meccanismi di correzione *ex post* (*Malus* e *Clawback*)

La Remunerazione Variabile, ivi inclusi i *golden parachute*, è sottoposta a meccanismi di correzione *ex post* (*Malus* e *Clawback*), 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 Clawback*), 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 Politica. Per il restante Personale, provvede l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, 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, ne può essere richiesta la restituzione, a seguito dell'attivazione del meccanismo di *Malus* e *Clawback* previsto dalla procedura indicata all'allegato 3. Tale meccanismo può essere attivato 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 "*Clawback*"):

- i) comportamenti da cui è derivata una perdita significativa per il Gruppo, la Banca o per le Società Controllate o per la clientela;
- ii) violazione degli obblighi 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 delle Disposizioni di Vigilanza, 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 *Clawback*, il Consiglio di Amministrazione (per il Personale di Competenza del CdA) e l'Amministratore Delegato e Direttore Generale (per il restante Personale) possono valutare l'attivazione di un meccanismo di *Clawback*. In tal caso, 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 *Clawback* 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 *Clawback* rileva il momento in cui viene accertato dalla Banca il fatto che integra *Malus* e *Clawback*, con la procedura indicata all'allegato 3 (Ruolo delle Funzioni Aziendali - Procedimento di attivazione dei meccanismi di *Malus* e *Clawback*).

In aggiunta al risarcimento di ogni eventuale danno, dal momento dell'accertamento delle condizioni di *Clawback*, 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 o assegnazione.

Inoltre, la risoluzione del rapporto di lavoro e/o la cessazione della carica non impedisce l'attivazione dei meccanismi di *Clawback*, 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 e Direttore Generale, per il restante Personale, accerta una o più condizioni di *Malus* prima della data di *vesting*, il Consiglio di Amministrazione e l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, rispettivamente, possono cancellare in tutto o in parte 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 possono essere soggette a *Clawback* da parte del Consiglio di Amministrazione e dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale per il Personale di rispettiva competenza 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 *Clawback* dopo l'esercizio delle opzioni, nei limiti della prescrizione applicabile, il beneficiario potrà essere 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, su richiesta del Consiglio di Amministrazione e dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale per il Personale di rispettiva competenza.

6.4. Share Ownership Guidelines

Nel 2024, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per le Remunerazioni, ha introdotto le linee guida sul possesso azionario per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale e per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche (i "**Destinatari**") con l'obiettivo di favorire l'allineamento degli interessi dei Destinatari con quelli di tutti gli *stakeholder* rilevanti per il Gruppo in un orizzonte di lungo periodo. In particolare, i Destinatari dovranno mantenere, dal 2029 (o, se successivo, a decorrere dal quinto anno dall'ingresso nella categoria dei Destinatari), un numero di azioni della Banca il cui controvalore sia almeno pari al 50% della loro RAL, condizionate alla effettiva ricezione di strumenti finanziari quale corrispettivo della remunerazione variabile.

Tali livelli devono essere mantenuti per tutta la durata della carica e/o del rapporto di lavoro con la Banca o con una diversa società del Gruppo.

I Destinatari sono inoltre tenuti a evitare di utilizzare strategie di copertura personale o assicurazioni che specificatamente tutelino il valore di strumenti finanziari indisponibili loro assegnati (c.d. "*hedging*").

7. 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 CRR²⁶, 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 Euro 500.000, 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 alla Banca d'Italia, tramite la piattaforma "INFOSTAT", le seguenti informazioni, coerentemente con quanto previsto dalle linee guida EBA 2022/06 e 2022/08:

- i) con cadenza annuale:
 - ▶ entro il 15 giugno di ogni anno, le informazioni previste dagli allegati I e II delle linee guida EBA 2022/08, con riferimento ai c.d. *high earner* del Gruppo, ossia i soggetti la cui Remunerazione totale è pari a 1 milione di Euro su base annua;
 - ▶ entro il 31 agosto di ogni anno, le informazioni in materia di tendenze e prassi remunerative contenute nelle tabelle REM1, REM2, REM3, REM4 e REM5 del Regolamento di esecuzione (UE) 2021/637 e negli allegati I, II e III delle linee guida EBA 2022/06, rientrando la Banca nel campione di rilevazione avente finalità di *benchmarking* della Banca d'Italia, in attuazione delle linee guida dell'EBA²⁷.
- ii) con cadenza biennale, a partire dal 2023, entro il 15 giugno dell'anno della rilevazione, le informazioni in materia di rapporti tra componente variabile e componente fissa della remunerazione del Personale Più Rilevante superiori al 100% previste dall'allegato V delle linee guida EBA 2022/06;
- iii) con cadenza triennale, a partire dal 2025, entro il 15 giugno dell'anno della rilevazione, le informazioni sul divario retributivo di genere previste dall'allegato IV delle linee guida EBA 2022/06.

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

²⁷ 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 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.

8. ALLEGATI ALLA POLITICA

Allegato 1: DEFINIZIONI

Alta Dirigenza	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 e Direttore Generale.
Banca, Capogruppo	BFF Bank S.p.A., capogruppo del Gruppo Bancario BFF Banking Group.
Benefici Esclusi	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 congiuntamente affinché possa individuarsi un Beneficio Escluso.
Bonus Collectors	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.
Bonus per le Vendite	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.
Clawback	La restituzione totale o parziale della Remunerazione Variabile già percepita.
Codice di Autodisciplina	Il Codice di Corporate Governance delle società quotate approvato dal Comitato per la Corporate Governance istituito dalle Associazioni di impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria), da Borsa Italiana S.p.A. e dall'Associazione degli investitori professionali (Assogestioni) in data 31 gennaio 2020.
Codice Etico	Il codice etico adottato dal Gruppo.
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	I Dirigenti con Responsabilità Strategiche, 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".
Driver di Performance	Indicatori quantitativi e/o qualitativi utilizzati per misurare la performance individuale, di unità organizzativa o di Gruppo.
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: $EBTDA^{RA} = EBTDA - (RWA^M * TCR^{Target} * Ke)$. ²⁸ Il calcolo dell'EBTDA ^{RA} include il costo della remunerazione variabile di breve termine, assumendo il raggiungimento dei KPI a <i>target</i> al fine di garantire la piena comparabilità tra quanto previsto in sede di pianificazione strategica e quanto effettivamente raggiunto.
Executive	I responsabili di unità organizzative articolate o ad alto contenuto professionale, che riportano all'Amministratore Delegato e Direttore Generale 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.
Gruppo o Gruppo BFF	Il Gruppo Bancario BFF Banking Group.
Incentive Plan 2022	Il piano di incentivazione del Gruppo basato su <i>stock option</i> approvato dall'Assemblea del 31 marzo 2022 ²⁹ .
Incentive Plan 2025	Il piano di incentivazione del Gruppo basato su <i>stock option</i> approvato dall'Assemblea del 17 aprile 2025.
Look back period	Indica, in relazione all'assegnazione di ciascuna tranche di Opzioni, il periodo di valutazione (<i>accrual period</i>) corrispondente all'anno precedente alla Data di Assegnazione (es. l'anno di calendario antecedente al Primo Anno, per la prima tranche di Opzioni da assegnare nel Primo Anno) rispetto al quale viene valutata la performance individuale del Beneficiario e della Banca.
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 Direttore Generale e del Personale Dipendente, per l'erogazione di un incentivo annuale parametrato alla Retribuzione Annua Lorda.
Normativa sulla Trasparenza	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.
Personale o Personale Dipendente	I componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo, i dipendenti e i collaboratori del Gruppo.

28 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 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 in vigore all'inizio dell'anno a cui è riferita la presente *policy*. 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 il *Risk Appetite* del RAF e la percentuale di incidenza di detti strumenti sul TCR *target* del Gruppo);
Ke: costo del capitale proprio del Gruppo, definito pari al 10%.

29 Si veda il comunicato stampa del 31 marzo 2022: "Assemblea ordinaria degli Azionisti di BFF Bank S.p.A.".

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 e Direttore Generale; 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 e del Direttore Generale; v) i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo 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> 2020 e l' <i>Incentive Plan 2022</i> e l' <i>Incentive Plan 2025</i> collettivamente considerati.
Piani di Incentivazione in Strumenti Finanziari	Qualsiasi piano di incentivazione basato su strumenti finanziari, compresi i Piani di <i>Stock Option</i> , già adottato o che verrà implementato da una delle società del Gruppo.
Politica	Indica la Politica di Remunerazione e Incentivazione a favore dei componenti degli Organi di Supervisione Strategica, Gestione e Controllo, e del Personale del Gruppo bancario BFF Banking Group.
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 la Politica 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. Tale documento verrà sottoposto ad approvazione del Consiglio di Amministrazione a fronte di modifiche sostanziali.
Regolamento Emittenti	Il Regolamento Consob 11971/1999.
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 Annuale Lorda	La componente fissa della remunerazione del personale, espressa su base annua e al lordo degli oneri fiscali e contributivi a carico del dipendente, comprensiva della retribuzione base e degli eventuali elementi fissi e continuativi riconosciuti in costanza di rapporto di lavoro. La Remunerazione Annuale Lorda non include alcuna forma di remunerazione variabile, premi una tantum, incentivi, strumenti finanziari, né <i>benefit</i> di natura non fissa.
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 performance 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 Media Globale	Definizione utilizzata esclusivamente per la quantificazione del <i>golden parachute</i> del Direttore Generale. Si intende: (A) qualora l'evento di <i>Good Leaver</i> si verificasse entro il 31 dicembre 2026: (RAL + valore annuale MBO a <i>target</i> + valore annuale <i>benefit</i>) / 12; (B) qualora l'evento di <i>Good Leaver</i> si verificasse dal 1 gennaio 2027 in avanti: (RAL + media dei <i>bonus</i> MBO percepiti nei precedenti 3 anni + valore annuale <i>benefit</i>) / 12; per "Remunerazione Fissa" si intende: (RAL + valore annuale <i>benefit</i>) / 12.
Remunerazione Variabile	(i) La Remunerazione il cui riconoscimento o la cui erogazione possono modificarsi in relazione alla performance, comunque misurata (obiettivi di reddito, volumi, etc.), o ad altri parametri (es. periodo di permanenza), esclusi il trattamento di fine rapporto stabilito dalla normativa generale in tema di rapporti di lavoro e l'indennità di mancato preavviso, quando il loro ammontare è determinato secondo quanto stabilito dalla legge, e nei limiti da essa previsti. (ii) I benefici pensionistici discrezionali e gli importi pattuiti 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. (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). (iv) Ogni altra forma di remunerazione che non sia univocamente qualificabile come Remunerazione Fissa, a eccezione dei Benefici Esclusi.
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 paragrafo 2 della Politica.
Remunerazione Variabile Contenuta	Remunerazione Variabile annua non superi Euro 50.000 e che non rappresenti più di un terzo della Remunerazione totale annua.
Remunerazione Variabile Particolarmente Elevata	Remunerazione variabile superiore a Euro 456.258.
Senior Executive	I ruoli di Direttori Centrali o <i>Vice President</i> (VP) che riportano direttamente all'Amministratore Delegato e al Direttore Generale, contribuiscono in maniera determinante alla realizzazione degli obiettivi strategici del Gruppo, rientrano fra i <i>Risk Taker</i> , gestiscono in genere budget 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.
Share Ownership guidelines	Linee guida adottate dalla Banca per disciplinare il possesso minimo di azioni della Banca da parte di determinate figure apicali, al fine di rafforzare l'allineamento di medio-lungo periodo tra gli interessi del <i>management</i> e quelli degli azionisti.
Società Controllate	Le società facenti parte del Gruppo, esclusa la stessa Banca.
Soggetti Rilevanti	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> ".
Successo Sostenibile	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.
Target EBTDA ^{RA}	Il livello di <i>EBTDA^{RA}</i> così come previsto e calcolato dal budget annuale approvato dal Consiglio di Amministrazione per l'anno di competenza.
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 POLITICA

La Politica 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 2023.

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

1. le **Disposizioni di Vigilanza**³⁰ 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. "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.

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 1 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 *Politica* 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, che prevede disposizioni 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 della Politica di Remunerazione e Incentivazione).

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.

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

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 *Politica* 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 e Direttore Generale, 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 *Politica*, 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 e Direttore Generale circa la risoluzione del conflitto di normative, e individua le soluzioni operative in grado di dare corretta attuazione alla *Politica*.

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 alla *Politica* 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 *Clawback* svolgendo le necessarie indagini e analisi su richiesta della Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo*, o all'Amministratore Delegato e Direttore Generale, per l'accertamento dei fatti che possono comportare l'attivazione dei meccanismi di *Malus* e *Clawback*.

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 6.2.2.1 (*MBO del Personale Dipendente*).

Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo*

La Funzione *Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo*:

- i) applica le disposizioni presenti nella *Politica* 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 *Politica*;
 - 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) sottopone la bozza di aggiornamento della *Politica* al Comitato per le Remunerazioni;
- viii) colleziona le proposte per la *Politica* formulate dal Comitato per le Remunerazioni e dall'Amministratore Delegato e Direttore Generale per l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, corredate da apposito parere della Funzione *Compliance & AML*;
- ix) avvia il processo di verifica sulle condizioni di *Malus* e *Clawback*, 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 *Clawback*.

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 e Direttore Generale.

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 *Clawback*

L'attivazione dei meccanismi di *Malus* o di *Clawback* 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 e Direttore Generale, per il restante Personale, svolge le analisi necessarie per l'accertamento dei fatti che possono comportare l'attivazione dei meccanismi di *Malus* o di *Clawback*. 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 e Direttore Generale.

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

- 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 *Clawback*;
- 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 *Clawback* 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 e Direttore Generale, 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.



IN EVIDENZA

SEZIONE I

SEZIONE II

SEZIONE II

ATTUAZIONE DELLA POLITICA DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE NELL'ESERCIZIO 2025

1. PREMESSA

In questa sezione della Relazione, si forniscono le informazioni relative all'attuazione nell'anno 2025 della Politica di Remunerazione 2025 ("Politica" o "Policy"), anche alla luce delle indicazioni ricevute dagli azionisti. I compensi descritti nella presente sezione sono in linea con le previsioni della Sezione I della Relazione sulla Remunerazione sottoposta al voto vincolante dell'Assemblea dei soci del 17 aprile 2025, che si è espressa con voto favorevole. La presente sezione si compone di due parti.

La prima parte contiene:

- i) una sintesi dei principali risultati conseguiti dalla Banca nel 2025 con l'obiettivo di illustrare la relazione fra gli incentivi corrisposti e la performance raggiunta, nel rispetto del principio di *pay for performance* che caratterizza la politica di remunerazione del Gruppo, rispettando al contempo i principi di prudenza e sostenibilità;
- ii) le informazioni generali sull'attuazione della *Politica 2025*, ivi compreso il monitoraggio della neutralità di genere, a cui è dedicato un focus specifico, e le valutazioni fornite dalle funzioni di controllo del Gruppo, ciascuna per gli aspetti di propria competenza;
- iii) una rappresentazione delle voci che compongono la Remunerazione (compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro) dei soggetti sopra indicati, in conformità con la *Politica 2025*;
- iv) l'attuazione della Politica di incentivazione di riferimento, comprese le condizioni necessarie per l'attivazione dei sistemi di remunerazione variabile (indicatori cancello o *gate*), ed una sezione *ad hoc* riferita al Dott. Massimiliano Belingheri, in qualità di precedente Amministratore Delegato in carica nell'anno 2025.

La seconda parte contiene:

- ▶ la rappresentazione analitica delle singole componenti della remunerazione, secondo gli schemi tabellari previsti dal Regolamento Emittenti. In particolare, l'informativa è fornita:
 - nominativamente, per i componenti degli Organi di amministrazione e di controllo, e per il Dott. Massimiliano Belingheri, in qualità di precedente Amministratore Delegato in carica nell'anno 2025;
 - in forma aggregata, per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche in quanto nessuno di loro ha percepito una Remunerazione più alta del precedente Amministratore Delegato, Dott. Massimiliano Belingheri¹.
- ▶ l'informativa richiesta dall'art. 450 del CRR relativamente all'applicazione della Politica di Remunerazione 2025².

Per l'illustrazione di come la Banca ha tenuto conto del voto espresso dall'Assemblea dei soci l'anno precedente ai sensi dell'art. 123-ter, comma 4, Lett. B-bis), del TUF si rinvia alla Sezione I – Voto degli azionisti e principali cambiamenti prodotti.

La presente Sezione II è coerente con la Politica di Remunerazione e Incentivazione 2025, e tiene conto del rapporto ispettivo consegnato alla Banca il 29 aprile 2024 con cui, l'Autorità di Vigilanza, ha imposto alla Banca di astenersi dal "deliberare o porre in essere la corresponsione della Remunerazione Variabile".

Tali misure sono rimaste in vigore fino al 2 novembre 2025, data in cui il Consiglio di Amministrazione ne ha recepito la rimozione. In coerenza con quanto previsto dalla Politica, fino a tale data la Banca non ha proceduto all'assegnazione né all'erogazione di componenti variabili a favore del Personale, fatta salva la corresponsione di competenze riferite ad annualità precedenti al 2024.

Con riferimento al sistema di incentivazione annuale (MBO) per il 2025, nei primi mesi dell'esercizio, la Banca e le Società Controllate hanno proceduto alla definizione e all'attribuzione di *driver* di performance quali-quantitativi, in linea con quanto previsto dalla Politica 2025. Tali *driver* sono stati assegnati a fini meramente gestionali e di indirizzo e, in tale fase, non hanno costituito assegnazione di remunerazione variabile né dato luogo ad alcuna legittima aspettativa in tal senso.

A seguito della rimozione del divieto da parte dell'Autorità di Vigilanza, la Banca ha proceduto alla verifica delle condizioni previste dalla Politica e, ricorrendone i presupposti, all'effettiva assegnazione del *bonus* MBO 2025, valorizzando i *driver* precedentemente definiti.

Parimenti, una volta rimossi i divieti, la Banca ha assegnato la prima *tranche* di opzioni del piano *Incentive Plan 2025* ed è stato implementato il Piano di *Employee Stock Grant* entrambi approvati dall'Assemblea degli azionisti del 17 aprile 2025, come meglio descritto ai successivi paragrafi 2.5.1 ("Piano *Employee Stock Grant*") e 2.5.2. ("Piano *Incentive Plan 2025*").

I pagamenti consuntivati nella presente Sezione II sono dunque stati erogati nel rispetto delle limitazioni imposte da Banca d'Italia.

¹ La normativa di riferimento (Art. 123-ter del TUF e lo schema 7-bis dell'Allegato 3A al Regolamento Emittenti) raccomanda di illustrare nominativamente:

a) i compensi dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo;
b) i compensi degli eventuali altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche che abbiano percepito, nel corso dell'esercizio, compensi maggiori (ottenuti sommando i compensi monetari e i compensi basati su Strumenti Finanziari) rispetto al compenso complessivo più elevato attribuito ai soggetti indicati nella lett. a, nel caso della Banca l'Amministratore Delegato.

² REGOLAMENTO DI ESECUZIONE (UE) 2021/637 DELLA COMMISSIONE del 15 marzo 2021 che stabilisce norme tecniche di attuazione per quanto riguarda la pubblicazione da parte degli enti delle informazioni di cui alla parte otto, titoli II e III, del regolamento (UE) n. 575/2013-.

2. PRIMA PARTE

2.1. Principali risultati dell'anno 2025

I risultati dell'esercizio 2025, di seguito illustrati, tengono conto delle modifiche apportate agli schemi di bilancio e degli effetti delle iniziative adottate a seguito del Provvedimento della Banca d'Italia annunciato il 29 marzo 2026, come rappresentato nel comunicato stampa del 30 aprile 2026³:

- ▶ L'Utile Netto Rettificato del 2025 è pari a Euro 139 mln, evidenziando una contrazione del 3% rispetto all'esercizio precedente, mentre l'Utile Netto Contabile dell'anno 2025 è risultato pari a Euro 37 mln, riflettendo principalmente l'incidenza di componenti non ricorrenti e delle iniziative di *de-risking* poste in essere;
- ▶ Il CET1 ratio della Banca risulta pari al 9,94% rispetto al relativo *Overall Capital Requirement* (OCR) pari a 9,80 %, mentre il *Total Capital Ratio* è pari al 12,31%, a fronte di un requisito complessivo OCR pari al 13,30%, con conseguente mancato rispetto del requisito combinato di riserva di capitale. In tale contesto, il Consiglio di Amministrazione della Banca ha presentato al Regolatore un piano di conservazione del capitale e attivato il *Recovery Plan* al fine di garantire un maggior presidio ed efficacia delle azioni rimediali della Banca;
- ▶ Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre aggiornato i *target* finanziari al 2026, prevedendo un Utile Netto Rettificato nell'intervallo tra Euro 115-140 mln;
- ▶ I depositi della divisione *Transaction Services* hanno registrato un incremento del 15% su base annua, contribuendo al rafforzamento della struttura di *funding*.

In un anno sfidante come il 2025, caratterizzato da risultati economico-finanziari e patrimoniali influenzati dalle iniziative di rafforzamento intraprese dalla Banca, le determinazioni relative alla remunerazione e incentivazione del Personale sono state assunte, quindi, in ottica di *pay for performance*, e al contempo rispettando i principi di prudenza e sostenibilità.

In particolare, tali risultati non hanno consentito il soddisfacimento delle condizioni di accesso ("*gate*") previste dalla Politica di Remunerazione 2025, con specifico riferimento all'indicatore patrimoniale di Gruppo (*Total Capital Ratio*).

Il mancato superamento di tali condizioni ha avuto effetti sull'insieme dei sistemi di remunerazione variabile della Banca, incidendo sia sulla componente variabile di breve termine riferita all'esercizio 2025 (MBO 2025), sia sulle componenti differite maturate negli esercizi precedenti la cui erogazione era prevista nel 2026, nonché sui piani di incentivazione di lungo periodo basati su strumenti finanziari.

I relativi effetti sono descritti nei paragrafi seguenti.

2.2. Informazioni generali sull'attuazione della *Politica 2025*

Nel corso del 2025 è stata erogata agli amministratori e al Personale Dipendente la Remunerazione Fissa, secondo quanto previsto dalla *Politica 2025*, dalle determinazioni contrattuali individuali e nel rispetto dei Contratti Collettivi di Lavoro applicati.

In ragione della rimozione del divieto imposto da Banca d'Italia, nel corso del 2025 è stato erogato il *bonus* MBO 2024 del Personale Dipendente già regolarmente consuntivato. Nessun importo, invece, è stato pagato a titolo di *bonus* MBO 2024 al precedente Amministratore Delegato, Dott. Massimiliano Belingheri, il quale ha volontariamente e incondizionatamente rinunciato a tale pagamento.

La verifica del rispetto del rapporto tra Remunerazione Fissa e Remunerazione Variabile previsto nella *Politica 2025* è avvenuta tenendo in considerazione il valore annuo lordo di tutti gli elementi della Remunerazione Fissa, ivi inclusi i *Benefit*, e la componente variabile maturata nell'anno. In conformità con quanto disposto dalla Circolare 285/2013 di Banca d'Italia, è stato verificato il rispetto dei limiti massimi di incidenza della Remunerazione Variabile sulla Remunerazione

Fissa di 2:1 per i *Risk Taker* e per il precedente Amministratore Delegato, il limite di 1:3 per i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo e il limite di 1:2 per le Funzioni Equivalenti.

Il Gruppo utilizza Strumenti Finanziari per l'erogazione ai *Risk Taker* di una quota almeno pari al 50% della Remunerazione Variabile, sia per la parte *up-front* che per la parte differita.

Per i *Risk Taker* sono state applicate a tutte le voci della Remunerazione Variabile maturate, le quote e i periodi di differimento, nonché le quote e i periodi di *retention* degli Strumenti Finanziari in coerenza con la Politica di Remunerazione e Incentivazione competente.

Con riferimento alla componente variabile relativa all'esercizio 2025, si evidenzia che, a seguito del mancato soddisfacimento delle condizioni di accesso ("*gate*") previste dalla Politica di Remunerazione, non è stata erogata nel corso dell'esercizio alcuna componente di remunerazione variabile inclusa quella relativa agli esercizi precedenti erogabile nel 2026.

Si segnala che, l'accordo sindacale relativo al premio aziendale (VAP)⁴, riferito all'esercizio 2025 e previsto per il Personale Dipendente non dirigente della Banca soggetto al contratto collettivo nazionale di lavoro del credito applicabile in Italia, è stato regolarmente sottoscritto.

Il mancato rispetto dei *gate* di accesso alla remunerazione variabile previsti dalla politica di remunerazione 2025 della Banca precluderebbe in via ordinaria la maturazione del VAP, in quanto componente variabile di competenza 2025. Tuttavia, la politica di remunerazione 2025 prevede la possibilità di deroga alle regole della politica stessa, inclusi i *gate*, esclusivamente in presenza di "*circostanze eccezionali*", intese come ipotesi in cui la deroga "*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*" (par. 1.2, nota 3, della Politica di Remunerazione e Incentivazione della Banca dell'anno 2025).

In tale quadro, considerando che la mancata erogazione del VAP potrebbe incidere negativamente sul livello di *engagement* e sulla stabilità organizzativa aziendale, con possibili riflessi sull'efficacia operativa, la Banca sta valutando la possibilità di una deroga, anche solo parziale, alla regola dei *gate* con riferimento al solo VAP 2025. Ciò anche alla luce de (i) i destinatari del premio, visto che il VAP è destinato alla popolazione non dirigente, in cui rientra solamente n. 1 *Risk Taker*; (ii) l'importo del premio, inidoneo a impattare significativamente sulle condizioni patrimoniali della Banca e già integralmente accantonato nei risultati dell'esercizio FY 2025 approvati dal Consiglio di Amministrazione del 30 aprile 2026; (iii) la sua sostenibilità prudenziale, dato che il pagamento è comunque subordinato all'approvazione del bilancio e al rispetto del requisito combinato di riserva di capitale o alla sussistenza di adeguata capienza in termini di *Maximum Distributable Amount* (AMD) ai sensi della Circolare 285/2013 di Banca d'Italia.

Ad ogni modo, una eventuale implementazione della deroga sopra menzionata verrebbe specificamente descritta nella prima relazione sulla remunerazione utile successiva alla sua approvazione, con indicazione delle circostanze eccezionali che la giustificerebbero e dell'*iter* autorizzativo seguito.

Nel 2025 è proseguito l'utilizzo dei piani di incentivazione di lungo periodo. Per le informazioni ai sensi dell'art. 114-bis TUF relative ai piani basati su Strumenti Finanziari attivi nell'esercizio, si rinvia ai successivi paragrafi 2.5.2 (Piano di incentivazione "*Incentive Plan 2025*") e 2.5.3 (Piano di incentivazione "*Incentive Plan 2022*") della Relazione.

Inoltre, durante l'esercizio di riferimento, non sono stati erogati e/o assegnati benefici pensionistici discrezionali (cioè non sono stati erogati benefici pensionistici al di là dei piani previsti dai Contratti Nazionali di Lavoro e dalle norme di legge).

In conformità con quanto previsto dal Regolamento Emittenti, la Capogruppo fornisce informazioni circa la variazione annuale della remunerazione totale di ciascuno dei membri del Consiglio di Amministrazione, dei risultati della Banca e

³ Si veda il comunicato stampa del 30 aprile 2026: "BFF approva il Progetto di bilancio d'esercizio e il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2025".

⁴ Il Premio di Risultato (VAP) è subordinato al conseguimento di specifici obiettivi di performance della Banca ed è riconosciuto secondo le modalità di corresponsione previste dalla normativa vigente e dagli accordi aziendali applicabili. Il VAP può essere erogato, alternativamente o cumulativamente, in forma monetaria (*cash*), mediante beni e servizi di *welfare* aziendale, nei limiti e secondo le modalità disciplinate dai relativi accordi integrativi, ovvero tramite strumenti finanziari. Con riferimento ai soggetti appartenenti alle categorie dei *Risk Taker*, il VAP è corrisposto integralmente e senza applicazione di meccanismi di differimento.

remunerazione annua lorda media, parametrata sui dipendenti a tempo pieno del Gruppo, diversi dai componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dall'Amministratore Delegato. A tal proposito, si rinvia alle tabelle 2 e 3 di cui al paragrafo 2.10.

2.3. La consuntivazione della Remunerazione Variabile di Breve Termine del 2025

La Politica di Remunerazione prevede che l'erogabilità della componente variabile di breve termine - sia nella quota *up-front* sia nella quota differita - sia subordinata al superamento di **tre gate di Gruppo**, di seguito riportati:

- i) l'indicatore di liquidità di Gruppo, rappresentato dal **Liquidity Coverage Ratio** (LCR), almeno pari al livello di **risk tolerance** approvato dal Consiglio di Amministrazione, e definito all'interno del RAF in vigore alla data di chiusura dell'esercizio di riferimento;
- ii) l'indicatore patrimoniale di Gruppo adottato come **gate** corrisponde ad 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 ad un **EBTDA Risk Adjusted** (o **EBTDA^{RA}**) **positivo**.

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta dell'11 maggio 2026, ha verificato il raggiungimento dei suddetti indicatori, accertando:

- ▶ il rispetto dei requisiti di liquidità e redditività;
- ▶ il mancato raggiungimento del **Total Capital Ratio** (TCR) rispetto alla soglia di **risk tolerance**.

In considerazione del mancato soddisfacimento di tale condizione di accesso, non risulta pertanto maturata e pagabile alcuna componente di remunerazione variabile, né nella quota *up-front* né in quella differita. La predetta condizione di accesso si applica indistintamente a tutto il personale, dipendente e non dipendente della Banca, ivi incluso il Dott. Belingheri in qualità di precedente Amministratore Delegato.

Il mancato superamento del **gate** patrimoniale (TCR) costituisce condizione sufficiente ad escludere il pagamento delle componenti variabili 2025. In tale contesto, le ulteriori condizioni previste dalla Politica 2025 per alcune specifiche categorie di Personale - con esclusione delle Funzioni Aziendali di Controllo, del Dirigente Preposto e della Funzione Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo - non rilevano e, pertanto, non trovano applicazione.

Per completezza informativa e nonostante non trovi applicazione nel caso di specie, si fornisce di seguito evidenza del meccanismo di aggiustamento del **payout** (c.d. **moltiplicatore**) previsto dalla Politica, collegato all'obiettivo economico di Gruppo corretto per il rischio (**EBITDA^{RA}**), che opera esclusivamente a seguito del superamento dei **gate** di Gruppo.

L'indicatore è definito come segue:

$$EBTDA^{RA} \text{ consuntivo } 2025 / \text{target } EBTDA^{RA} \text{ } 2025$$

Per il 2025, tale rapporto **risulta pari al 66,25%, quindi al di sotto della soglia minima del 70%**. Di conseguenza, **il moltiplicatore non si attiva** e, per le categorie di personale cui si applicherebbe, **il payout dell'MBO verrebbe azzerato**.

Resta in ogni caso fermo che tale meccanismo non produce effetti nel caso di specie, in quanto il mancato superamento del **gate** patrimoniale determina già l'assenza dei presupposti per la maturazione della remunerazione variabile.

2.4. Attuazione nel 2025 della politica di remunerazione e incentivazione di riferimento

2.4.1. Remunerazione degli Organi di supervisione strategica, gestione e di controllo

Di seguito sono evidenziati i compensi annui lordi, approvati dall'Assemblea del 18 aprile 2024, per gli Amministratori, e dal Consiglio di Amministrazione, tenutosi in pari data, per gli Amministratori investiti di particolari cariche e per i componenti dei Comitati:

Tabella 1

Carica	Compenso
Amministratore	60.000 €
Presidente Consiglio di Amministrazione	270.000 €
Amministratore Delegato Precedente (Dott. Massimiliano Belingheri)	1.300.000 €
Presidente Comitato Controllo e Rischi	35.000 €
Membro Comitato Controllo e Rischi	20.000 €
Presidente Comitato per le Remunerazioni	20.000 €
Membro Comitato per le Remunerazioni	10.000 €
Presidente Comitato Nomine	20.000 €
Membro Comitato Nomine	10.000 €
Presidente Comitato Operazioni Parti Correlate	10.000 €
Membro Comitato Operazioni Parti Correlate	4.000 €

Per le specifiche del precedente Amministratore Delegato si veda il paragrafo 2.4.1.4.

2.4.1.1. Remunerazione dei membri non esecutivi del Consiglio di Amministrazione

Ai componenti non esecutivi del Consiglio di Amministrazione, sono stati erogati nel corso dell'esercizio 2025 i seguenti elementi retributivi (parametrati per l'effettivo periodo di permanenza in carica)⁵:

- i) un emolumento fisso per la carica di consigliere, pari a Euro 60.000 lordi⁶;
- ii) un compenso fisso aggiuntivo per coloro che sono Presidenti di Comitati, per i membri dei Comitati stessi, di importo cumulativo massimo annuo di Euro 55.000 lordi;
- iii) per il Presidente del Consiglio di Amministrazione, un compenso aggiuntivo in base al comma 3 dell'art. 2389 c.c., pari a Euro 270.000 annui lordi.

Non è stata corrisposta alcuna Remunerazione Variabile agli amministratori non esecutivi. Non sono previsti per i componenti del Consiglio di Amministrazione degli accordi relativi al trattamento in caso di cessazione della carica, né componenti variabili della Retribuzione.

⁵ Definiti nell'ambito dell'importo complessivo approvato dall'Assemblea del 18 aprile 2024.

⁶ Uno dei componenti, riceve, per la carica di esponente AML, un compenso aggiuntivo di importo pari a Euro 84.000 lordi.

2.4.1.2. Remunerazione dei membri del Collegio Sindacale

Ai componenti del Collegio sindacale sono stati erogati, nel corso dell'esercizio 2025, i compensi spettanti per l'incarico, deliberati dall'Assemblea del 25 marzo 2021 e confermati dalla stessa in data 18 aprile 2024 pari a:

- i) un compenso fisso per la carica di Sindaco Effettivo, pari a Euro 65.000 lordi;
- ii) un compenso fisso per il Presidente del Collegio Sindacale, pari a Euro 85.000 lordi;

La Remunerazione dei membri del Collegio Sindacale risulta coerente con la Politica di Remunerazione e Incentivazione del Gruppo, poiché, tra l'altro:

- i) è in linea con il perseguimento di obiettivi di lungo termine del Gruppo;
- ii) non è stata corrisposta alcuna componente variabile ai Sindaci⁷.

2.4.1.3. Remunerazione dei membri dell'Organismo di Vigilanza

Per quanto riguarda l'Organismo di Vigilanza, due componenti non appartengono al Personale Dipendente della Banca, mentre un componente è un dipendente.

Per i membri esterni, sono stati riconosciuti i seguenti compensi fissi annui, calcolati *pro-rata temporis* in base alla durata effettiva dell'incarico:

- ▶ Primo componente esterno: ha percepito un compenso fisso annuo pari a Euro 20.000, riconosciuto per l'intero periodo 1° gennaio 2025 - 31 dicembre 2025;
- ▶ Secondo componente esterno:
 - il componente sostituito ha percepito un compenso calcolato *pro-rata temporis* sulla base di un importo annuo di Euro 20.000, per il periodo 1° gennaio 2025 - 25 giugno 2025;
 - il componente subentrato ha ricevuto un compenso calcolato *pro-rata temporis* sulla base di un importo annuo di Euro 25.000, per il periodo 26 giugno 2025 - 31 dicembre 2025.

A nessuno dei componenti dell'Organismo di Vigilanza è stata corrisposta una Remunerazione Variabile.

Infine, il componente interno, appartenente al Personale Dipendente della Banca, non ha percepito alcun compenso aggiuntivo.

2.4.1.4. Remunerazione del precedente Amministratore Delegato - Dott. Massimiliano Belingheri

A. Remunerazione fissa e *Benefit*:

- ▶ la Retribuzione Annua Lorda erogata nel 2025, in qualità di Amministratore Delegato, al Dott. Massimiliano Belingheri è stata pari a Euro 1.360.000, di cui Euro 60.000 di **compenso fisso** per la carica di consigliere;
- ▶ è stato, inoltre, erogato un pacchetto di benefici non monetari, pari a Euro 92.061⁸.

B. Remunerazione Variabile di competenza del 2025:

In conformità alla **Politica di Remunerazione e Incentivazione**, nella seduta dell'11 maggio 2026 il Consiglio di Amministrazione ha accertato il mancato raggiungimento del *gate* di accesso di Gruppo relativo al **Total Capital Ratio (TCR)**, previsto ai fini dell'erogazione della remunerazione variabile.

Alla luce di tale verifica, **non** risultano maturate né esigibili, e pertanto non sono erogabili:

- ▶ le quote di remunerazione variabile differita riferite a esercizi precedenti, il cui pagamento era previsto nel 2026;
- ▶ il *payout* dell'MBO 2025.

Parimenti, **non risultano realizzati i presupposti per la maturazione delle Opzioni assegnate nel contesto della Seconda *Tranche* del Piano *Incentive Plan* 2022**, la cui attribuzione è subordinata al rispetto delle condizioni di *gate* di accesso al **31 dicembre 2025**.

Con riferimento alle Opzioni soggette a periodo di differimento per le quali l'inizio del Periodo di Esercizio è previsto nel 2026, non risultano soddisfatte le condizioni richieste per l'avvio dell'esercizio, in quanto la relativa verifica è subordinata al rispetto dei medesimi indicatori patrimoniali e di rischio rilevati alla chiusura dell'esercizio 2025; conseguentemente trovano applicazione i meccanismi di *malus* previsti dai regolamenti dei piani.

LTI 2025:

Con riferimento al Piano di incentivazione "*Incentive Plan* 2025", nel corso del 2025 – a seguito dell'accoglimento da parte del Consiglio di Amministrazione della rimozione della prescrizione imposta da Banca d'Italia in data 2 novembre 2025 – e nel contesto della prima *tranche* del Piano, sono state assegnate al precedente Amministratore Delegato 1.624.000 opzioni in modalità *cash settled/phantom share*.

C. Remunerazione variabile degli anni precedenti

LTI 2022:

Con riferimento al Piano *Incentive Plan* 2022, nella seduta del 26 giugno 2025 il Consiglio di Amministrazione ha verificato il raggiungimento delle condizioni di *vesting* delle Opzioni assegnate nel contesto della Prima *Tranche* del Piano, determinando in **complessive 1.164.000** le Opzioni maturate.

In conformità alle previsioni del Regolamento del Piano:

- ▶ il **70%** è soggetto a un **periodo di retention di un anno**;
- ▶ il restante **30%** è assoggettato a un **meccanismo di differimento**, articolato in **tre *tranche* annuali**, con scadenza rispettivamente a **1, 2 e 3 anni**.

Alla data del 31 dicembre 2025 le Opzioni maturate non risultano esercitate.

Con riferimento alle Opzioni soggette a periodo di differimento, per le quali l'inizio del Periodo di Esercizio è previsto nel 2026, si evidenzia che, a causa della mancata apertura del *gate* patrimoniale relativo al TCR al 31 dicembre 2025, 116.400 Opzioni non risultano soddisfare le condizioni richieste per l'avvio dell'esercizio. Pertanto, trovano applicazione i meccanismi di *malus* previsti dal regolamento del Piano.

Le Opzioni assegnate nel contesto della Seconda *Tranche* del Piano *Incentive Plan* 2022, come già rappresentato, non risultano maturate per il mancato soddisfacimento delle condizioni di *vesting* previste, con conseguente decadenza di complessive 388.000 Opzioni.

SOP 2020:

Con riferimento al Piano di *Stock Option* 2020, nel contesto della **prima *tranche* del Piano**, al precedente Amministratore Delegato sono state assegnate complessivamente 1.120.000 opzioni in modalità *Cashless*.

Di queste, alla data del 31 dicembre 2025:

- ▶ 896.000⁹ risultano già esercitate;
- ▶ 224.000 risultano ancora da esercitare.

Nel contesto della **seconda *tranche* del Piano**, al precedente Amministratore Delegato sono state assegnate 350.000 opzioni in modalità *Cashless*, che alla data del 31 dicembre 2025 risultano ancora da esercitare.

Di queste, 70.000 opzioni sono soggette a periodo di differimento, con inizio del periodo di esercizio nel 2026, per le quali non risultano soddisfatte le condizioni richieste per l'avvio dell'esercizio.

In particolare, la verifica di tali condizioni è subordinata al rispetto dei medesimi indicatori patrimoniali e di rischio rilevati alla chiusura dell'esercizio 2025, che - come sopra evidenziato - non risultano soddisfatti.

⁷ In conformità con l'articolo 3 della Sezione III delle Disposizioni di Vigilanza sulle Remunerazioni, che preclude ogni forma di Remunerazione Variabile ai membri dell'organo con funzione di controllo.

⁸ È pari ad Euro 100.000 l'importo massimo erogabile previsto dal Contratto in essere tra la Banca e il precedente Amministratore Delegato.

⁹ A causa dell'indisponibilità di azioni proprie della Banca, quota parte delle azioni dovute - per un numero complessivo pari a 90.211 - non sono ancora state materialmente attribuite al beneficiario.

Pertanto, per queste opzioni trovano applicazione i meccanismi di *malus* previsti dal regolamento del Piano, con conseguente perdita del diritto di esercizio.

D. Componenti remunerative collegate alla cessazione della carica da Amministratore Delegato

Come descritto nella Sezione I, il Dott. Massimiliano Belingheri ha rinunciato alle sue deleghe gestorie in data 1° febbraio 2026 e alla carica da amministratore con decorrenza 17 marzo 2026 e, pertanto, non è più parte del Consiglio di Amministrazione. Pur essendosi verificata la cessazione della carica da Amministratore Delegato nel corso del 2026, considerata la rilevanza della posizione in questione, la Banca indica in questa sezione i trattamenti remunerativi connessi al venir meno di tale carica, così da fornire un'informativa quanto più tempestiva e trasparente possibile:

- **Golden Parachute:** viste le modalità e le ragioni della cessazione della carica da Amministratore Delegato, il Consiglio di Amministrazione della Banca ha ritenuto che non vi siano i presupposti per il riconoscimento del cd. *golden parachute*;
- **Patto di non concorrenza ex art. 2596 c.c.:** considerata la cessazione della carica da Amministratore Delegato avvenuta in data 1° febbraio 2026 e in linea con quanto disposto dal contratto in essere tra le parti, la Banca ha ritenuto dovuto il corrispettivo previsto dal patto di non concorrenza di complessivi Euro 4.080.000 (pari al 300% del compenso fisso del Dott. Belingheri), da pagarsi come segue: (i) Euro 1.360.000¹⁰ da pagare *cash* e *up-front*; (ii) Euro 1.088.000 (di cui il 51% in strumenti finanziari) da pagare *up-front* e (iii) Euro 1.632.000 (di cui il 51% in strumenti finanziari) secondo un differimento pro rata lineare nei 5 anni successivi.

Alla luce di quanto sopra, la Banca ha esaminato, con il supporto di legali incaricati, se ritenere dovuto il pagamento delle quote *up-front* del corrispettivo sin dalla cessazione della carica da amministratore delegato o se fosse necessario attendere l'interruzione della carica da amministratore non esecutivo del Dott. Belingheri (intervenuta solo in data 17 marzo 2026 per via della rinuncia dello stesso Dott. Belingheri).

In data 6 febbraio 2026 si è riunito il Comitato per le Remunerazioni, che dopo aver analizzato il parere legale ricevuto e le relative conclusioni ed essersi confrontato con i consulenti legali, ha preso atto del fatto che il PNC fosse dovuto in ragione delle previsioni contrattuali e quelle della politica di remunerazione competente. Il Comitato per le Remunerazioni ha poi espresso all'unanimità parere favorevole all'opzione di pagare il corrispettivo del patto di non concorrenza solo successivamente alla cessazione della carica da amministratore non esecutivo del Dott. Belingheri, in considerazione del fatto che, sino a quel momento, lo stesso sarebbe comunque rimasto soggetto all'obbligo di non concorrenza *ex lege* previsto dall'art. 2390 c.c..

Tuttavia, in data 10 febbraio 2026, al termine di un articolato e vivace dibattito, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato a maggioranza contro il parere del Comitato Remunerazioni, di procedere alla corresponsione del corrispettivo del patto di non concorrenza a decorrere dalla remissione delle deleghe. La deliberazione è stata assunta con il voto favorevole, tra gli altri, di un consigliere, membro del Comitato per le Remunerazioni stesso, che ha modificato la propria valutazione rispetto a quanto espresso sul punto in sede di Comitato, nonché con il voto determinante del Presidente ai sensi dello Statuto della Banca. La decisione del Consiglio di Amministrazione è stata assunta al fine di: (i) evitare potenziali rischi di soccombenza in sede giudiziale; (ii) garantire alla Banca la piena ed immediata operatività delle tutele previste dal patto di non concorrenza; (iii) mitigare eventuali rischi reputazionali connessi all'instaurazione di un contenzioso con l'ex Amministratore Delegato; (iv) assicurare alla Banca la maggior tutela prevista dal patto di non concorrenza, rispetto a quella offerta *ex lege* dall'art. 2390 c.c., come confermato anche dai pareri legali ricevuti. Su tale delibera il Collegio Sindacale ha espresso forti perplessità dovute sia alle tempistiche previste per la decorrenza del periodo di non concorrenza sia, primariamente, alla coesistenza tra le previsioni contrattuali in precedenza citate e la generale previsione stabilita dall'articolo 2390 del codice civile.

In ragione di quanto sopra, la Banca ha corrisposto al Dott. Belingheri le quote *up-front* del relativo corrispettivo, per complessivi Euro 2.448.000 lordi, di cui:

- Euro 1.893.120 in denaro;
- Euro 554.880 mediante *phantom share*, soggette a un periodo di *retention* di un 1 anno.

- **Altre componenti remunerative:** tra la Banca e il Dott. Belingheri non è intercorso alcun rapporto di lavoro subordinato. Pertanto, come esplicitato nella Politica di Remunerazione della Banca dell'anno 2025 (nota a piè di pagina n. 10, pag. 40, par. 5.1), ai fini della maturazione delle componenti variabili, alla data di pagamento non trovava applicazione il criterio della subordinazione alla permanenza del rapporto di lavoro, non in preavviso e non in pendenza di procedimento disciplinare. Di conseguenza, la cessazione dalla carica non ha comportato la decadenza del Dott. Belingheri dai diritti connessi ai piani MBO¹¹ e LTI vigenti, dei quali egli risulta beneficiario. La Banca fornirà adeguata disclosure nella competente relazione sulla remunerazione, indicando gli importi eventualmente maturati a tali titoli, una volta verificate le ulteriori condizioni di maturazione previste e determinati i relativi ammontari.

* * *

Alla luce delle recenti vicende che hanno interessato la Banca, sulla base di quanto previsto dalla Sezione I della presente Politica, la Banca è tenuta a valutare la sussistenza di fatti idonei ad attivare i meccanismi di correzione *ex post* con riguardo alle componenti variabili della remunerazione.

¹⁰ Importo non soggetto alle regole in materia di remunerazione variabile, essendo pari al 100% del compenso fisso del Dott. Belingheri (par. 2.2.2, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione III, Circolare 285/2013 di Banca d'Italia).

¹¹ Di conseguenza, il Dott. Belingheri mantiene teoricamente la Sua opportunità di 1/12 del *bonus* MBO 2026, corrispondente al periodo di effettivo esercizio delle funzioni esecutive (1 gennaio – 1 febbraio 2026). Tuttavia, tale previsione deve essere considerata alla luce del fatto che la l'assegnazione degli obiettivi MBO del Personale della Banca e dello stesso Dott. Belingheri è subordinata al raggiungimento per la Banca, nel corso dell'esercizio 2026, dei livelli minimi di *Overall Capital Requirement* (OCR). In tal caso, la quota spettante pari a 1/12 del *bonus* MBO 2026 resterebbe soggetta, inoltre, al rispetto delle condizioni di erogazione previste dalla politica di remunerazione, vale a dire:

- condizioni di accesso (*gate*);
- criteri di misurazione della performance;
- meccanismi di correzione *ex post* e allineamento al rischio previsti dalla Politica di Remunerazione.

Il *bonus* MBO del Dott. Belingheri riferito al periodo 1 gennaio – 1 febbraio 2026 sarebbe potenzialmente basato su set di *driver* economico/finanziari e qualitativi/ESG analoghi a quelli assegnati nel 2025. Ciascun obiettivo della scheda sarebbe valutato separatamente, pertanto, il mancato raggiungimento di un *target* non precluderebbe l'erogazione della quota parte del *bonus* in caso di raggiungimento degli altri. In relazione agli obiettivi finanziari, il *payout* varierebbe a seconda del raggiungimento di un livello minimo, *target* o massimo dell'obiettivo:

- al di sotto del livello minimo, il relativo *payout* non matura;
- a partire dal livello minimo di *payout* (50%) a fronte di una performance pari al 90% del *target*, il *payout* viene incrementato, in modo proporzionale, fino al *target* (100%);
- in caso di performance comprese tra il livello *target* e il livello massimo si applica un meccanismo di interpolazione lineare, fino ad un massimo del 130% del *payout*.

Le performance per l'obiettivo qualitativo/ESG sono misurate considerando il raggiungimento dei livelli soglia, *target* o massimo. Non sono previsti, pertanto, meccanismi di interpolazione lineare.

2.4.1.5. Remunerazione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche

A. Remunerazione Fissa e Benefit

- ▶ La Retribuzione Annuale Lorda erogata per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche è stata pari, nel 2025, a complessivi Euro 1.108.782;
- ▶ È stato, inoltre, erogato un pacchetto di benefici non monetari, pari a complessivi Euro 83.804.

B. Remunerazione Variabile di competenza del 2025

In conformità alla Politica di Remunerazione e Incentivazione, nella seduta dell'11 maggio 2026 il Consiglio di Amministrazione ha accertato il mancato raggiungimento del *gate* di accesso di Gruppo relativo al *Total Capital Ratio* (TCR), previsto ai fini dell'erogazione della remunerazione variabile.

Alla luce di tale verifica, non risultano maturate né esigibili, e pertanto non sono erogabili, le quote di remunerazione variabile differita riferite a esercizi precedenti, il cui pagamento era previsto nel 2026, né il *payout* dell'MBO 2025.

Parimenti, non risultano realizzati i presupposti per la maturazione delle Opzioni assegnate nell'ambito della Seconda *Tranche* del Piano *Incentive Plan* 2022, la cui attribuzione è subordinata al rispetto delle condizioni di *gate* di accesso al 31 dicembre 2025.

Con riferimento alle Opzioni soggette a periodo di differimento per le quali l'inizio del Periodo di Esercizio è previsto nel 2026, non risultano soddisfatte le condizioni richieste per l'avvio dell'esercizio. In particolare, la verifica è subordinata al rispetto dei medesimi indicatori patrimoniali e di rischio rilevati alla chiusura dell'esercizio 2025, che - come sopra evidenziato - non risultano soddisfatti.

Pertanto trovano applicazione i meccanismi di *malus* previsti dai regolamenti dei piani.

- ▶ **LTI 2025:** con riferimento al Piano di incentivazione "*Incentive Plan* 2025", nel corso del 2025 - a seguito dell'accoglimento da parte del Consiglio di Amministrazione della rimozione della prescrizione imposta da Banca d'Italia in data 2 novembre 2025 - nel contesto della prima *tranche* del Piano sono state assegnate ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche 1.000.000 opzioni, tutte in modalità *cash settled/phantom share*.

C. Remunerazione Variabile degli anni precedenti

- ▶ **MBO 2024:** l'MBO 2024 è stato regolarmente consuntivato nella relazione sulla remunerazione 2024. La quota *up-front*, per complessivi Euro 201.901 - di cui Euro 100.951 in strumenti finanziari - è stata erogata successivamente all'accoglimento da parte del Consiglio di Amministrazione della rimozione della prescrizione imposta da Banca d'Italia avvenuta in data 2 novembre 2025;
- ▶ **LTI 2022:** con riferimento al Piano *Incentive Plan* 2022, nella seduta del 26 giugno 2025 il Consiglio di Amministrazione ha verificato il raggiungimento delle condizioni di *vesting* delle Opzioni assegnate nel contesto della prima *tranche* del Piano *Incentive Plan* 2022, determinando in complessive 570.000 le Opzioni Maturate.

In conformità alle previsioni del Piano:

- il **70%** delle Opzioni maturate è soggetto a un periodo di *retention* di **1 anno**;
- il restante **30%** è assoggettato a un **periodo di differimento** articolato in **tre tranche annuali** (a 1, 2 e 3 anni).

Con riferimento alle Opzioni soggette a periodo di differimento, per le quali l'inizio del Periodo di Esercizio è previsto nel 2026, si evidenzia che, a causa della mancata apertura del *gate* patrimoniale relativo al TCR al 31 dicembre 2025, 57.000 Opzioni non risultano soddisfare le condizioni richieste per l'avvio dell'esercizio. Pertanto, trovano applicazione i meccanismi di *malus* previsti dal regolamento del Piano.

Le Opzioni assegnate nel contesto della Seconda *Tranche* del Piano *Incentive Plan* 2022, come già rappresentato, non risultano maturate per il mancato soddisfacimento delle condizioni di *vesting* previste, con conseguente **decadenza di complessive 210.000 Opzioni**.

- ▶ **SOP 2020:** nel corso del 2025, i Dirigenti con Responsabilità Strategiche hanno esercitato 76.000 opzioni relative alla prima *tranche* del SOP 2020.

Con riferimento alle Opzioni del Piano SOP 2020 (prima e seconda *tranche*) soggette a periodo di differimento, per le quali l'inizio del Periodo di Esercizio è previsto nel 2026, si evidenzia che, a causa della mancata apertura del *gate* patrimoniale relativo al *Total Capital Ratio* (TCR) al 31 dicembre 2025, le Opzioni con periodo di differimento nel 2026, per un numero complessivo pari a 84.000, non risultano soddisfare le condizioni richieste per l'avvio dell'esercizio. Pertanto, trovano applicazione i meccanismi di *malus* previsti dal regolamento del Piano.

Per maggiori dettagli si veda la Tabella 2 SCHEMA N. 7-BIS: Relazione sulla remunerazione. - TABELLA 2.

D. Componenti remunerative connesse alla cessazione del rapporto di lavoro

Nel corso 2025, la Banca ha riconosciuto a un Dirigente con Responsabilità Strategiche, il cui rapporto di lavoro è terminato per iniziativa della Banca nel corso dello stesso 2025:

- ▶ **Indennità sostitutiva del preavviso:** Euro 987.197 a titolo di indennità sostitutiva del preavviso, in linea con quanto disposto dal CCNL applicabile;
- ▶ **Patti di non concorrenza ex art. 2125 c.c.:** considerata la cessazione del rapporto di lavoro con il Dirigente Strategico - intervenuta con efficacia dal 10 febbraio 2025 - e in adempimento a quanto previsto dal patto di non concorrenza in essere, con riferimento alla prima *tranche* dello stesso, nel 2025 è stato erogato l'importo complessivo di Euro 36.400 di cui:
 - Euro 27.300 *cash*;
 - Euro 9.100 in *phantom share*. Il numero delle *phantom share* è stato calcolato con riferimento al valore delle azioni della Banca all'ultimo giorno utile di mercato aperto antecedente la data di assegnazione. Le *phantom share* saranno convertite in denaro al termine del periodo di *retention*;
- ▶ **Piani di incentivazione a lungo termine:** a causa della cessazione del rapporto di lavoro, il Dirigente con Responsabilità Strategiche in questione è decaduto dalla possibilità di esercitare 313.000 Opzioni (di cui 18.000 relative al piano SOP 2020 e 295.000 al piano *Incentive Plan* 2022) assegnategli in costanza di rapporto.

Alla luce delle recenti vicende che hanno interessato la Banca, sulla base di quanto previsto dalla Sezione I della presente Politica, la Banca è tenuta a valutare la sussistenza di fatti idonei ad attivare i meccanismi di correzione *ex post* con riguardo alle componenti variabili della remunerazione.

2.5. Illustrazione dei Piani di Incentivazione a Lungo Termine in essere

2.5.1. Piano Employee Stock Grant 2025

Nel corso del 2025 è stato implementato il Piano di *Employee Stock Grant*, approvato dall'Assemblea in data 17 aprile 2025 con l'obiettivo di accrescere la fidelizzazione e il coinvolgimento del personale. Il Piano, rivolto alla generalità dei dipendenti ad esclusione del Personale di competenza del CdA, ha registrato un'adesione pari al 97% degli aventi diritto, corrispondente a 778 risorse del Gruppo.

A ciascun Beneficiario è stata assegnata gratuitamente una dotazione di Azioni dal valore massimo pari a Euro 2.065, determinato sulla base del valore di mercato medio del titolo nel mese antecedente la Data di Assegnazione, secondo i criteri previsti dalla normativa fiscale.

Il Piano ha perseguito le proprie finalità di rafforzamento dell'*engagement*, allineamento agli obiettivi strategici e condivisione del valore creato dal Gruppo, registrando un'elevata adesione. L'iniziativa ha inoltre generato un impatto diluitivo contenuto, pari allo 0,1%¹².

¹² Calcolato come rapporto delle azioni assegnate ai beneficiari dell'iniziativa sul totale delle azioni in circolazione al 31 dicembre 2025.

2.5.2. Piano Incentive Plan 2025

Tale Piano, in continuità con il Piano *Incentive Plan 2022*, ha il fine di attrarre, motivare e trattenere i talenti del Gruppo. L'*Incentive Plan 2025* si compone di tre *tranche* e prevede l'assegnazione di un numero massimo di opzioni pari a 12.000.000. Le opzioni possono essere di due tipologie:

- ▶ Opzioni A, che attribuiscono il diritto a ricevere azioni nella quantità, nei termini ed alle condizioni stabilite nel Regolamento;
- ▶ Opzioni B, che attribuiscono il diritto a ricevere *Phantom Share* nella quantità, nei termini ed alle condizioni stabilite nel Regolamento; tali *Phantom Share* saranno poi convertite in *bonus*.

Ai sensi dell'*Incentive Plan 2025*, le opzioni di tipo A e B assegnate in ciascuna *tranche* maturano al completamento del relativo periodo di *vesting*. Il *vesting* è subordinato al verificarsi congiunto delle condizioni previste nel Regolamento e precisamente:

- mantenimento del rapporto di lavoro con una delle società del Gruppo e/o della carica nel Consiglio di Amministrazione, senza che il beneficiario si trovi in periodo di preavviso per dimissioni o licenziamento a tale data;
- rispetto degli *entry gate* previsti dalla Politica di Remunerazione vigente ossia:
 - LCR > livello di *risk tolerance* definito nel RAF;
 - TCR > livello di *risk tolerance* definito nel RAF;
 - EBTDA^{RA} positivo
- verifica del livello di performance raggiunto per ciascun KPI rispetto al relativo *target*, secondo lo schema riportato nel Regolamento (livelli "minimo", "di riferimento" e "massimo", con relativa percentuale di Opzioni maturabili) come di seguito riportato:

KPI	% opzioni maturate al livello "minimo"	% opzioni maturate al livello "target" ¹³	% opzioni maturate al livello "massimo"
ROTE	17,5%	35%	52,5%
Adj. EPS	17,5%	35%	52,5%
C / I	10%	20%	30%
ESG (<i>Carbon Footprint</i>)	5%	10%	15%

Al 31 dicembre 2025, il numero totale di opzioni assegnate risulta pari a 7.664.000 (di cui 2.445.500 in modalità *equity settled* e 5.218.500 in modalità *cash settled/phantom share*). Tali opzioni fanno riferimento alla prima *tranche* del Piano e risultano integralmente ancora da esercitare.

Nella seconda parte della presente sezione è riportata la tabella n. 2, schema 7-*bis* previsto dall'Allegato 3A, del Regolamento Emittenti.

2.5.3. Piano Incentive Plan 2022

L'*Incentive Plan 2022* prevede l'assegnazione - in tre *tranche* - di un numero massimo complessivo di 9.700.000 *stock option*.

Le opzioni possono essere di due tipologie:

- ▶ Opzioni A, che attribuiscono il diritto a ricevere azioni nella quantità, nei termini e alle condizioni stabilite nel Regolamento;
- ▶ Opzioni B, che attribuiscono il diritto a ricevere *Phantom Share* nella quantità, nei termini e alle condizioni stabilite nel Regolamento; tali *Phantom Share* saranno poi convertite in *bonus*.

Ai sensi dell'*Incentive Plan 2022*, le opzioni di tipo A e B assegnate in ciascuna *tranche* maturano al completamento del relativo periodo di *vesting*. Il *vesting* è subordinato al verificarsi congiunto delle condizioni previste nel Regolamento e precisamente:

- mantenimento del rapporto di lavoro con una delle società del Gruppo e/o della carica nel Consiglio di Amministrazione, senza che il beneficiario si trovi in periodo di preavviso per dimissioni o licenziamento a tale data;
- rispetto degli *entry gate* previsti dalla Politica di Remunerazione vigente ossia:
 - LCR > livello di *risk tolerance* definito nel RAF;
 - TCR > livello di *risk tolerance* definito nel RAF;
 - EBTDA^{RA} positivo
- verifica del livello di performance raggiunto per ciascun KPI rispetto al relativo *target*, secondo lo schema riportato nel Regolamento (livelli "minimo", "di riferimento" e "massimo", con relativa percentuale di Opzioni maturabili) come di seguito riportato:

KPI	% opzioni maturate al livello "minimo"	% opzioni maturate al livello "target" ¹⁴	% opzioni maturate al livello "massimo"
EBTDA ^{RA}	25%	50%	75%
EPS	10%	20%	30%
C/I	10%	20%	30%
ESG (<i>Carbon Footprint</i>)	2,5%	5%	7,5%
ESG (<i>Customer Satisfaction</i>)	2,5%	5%	7,5%

Al 31 dicembre 2025 il numero totale di opzioni assegnate, ed interamente riferite alla prima e seconda *tranche*, risulta pari a 7.774.500 (di cui 3.493.500 in modalità *equity settled* e 4.281.000 in modalità *cash settled/phantom share*).

Con riferimento alla prima *tranche*, sono state assegnate 5.820.000 opzioni (di cui 2.674.000 in modalità *equity settled* e 3.146.000 in modalità *cash settled/phantom share*). Di queste, alla data del 31 dicembre 2025:

- ▶ 198.000 opzioni risultano già esercitate;
- ▶ 738.000 opzioni risultano non più esercitabili;
- ▶ 4.884.000 opzioni risultano ancora da esercitare, di cui 1.006.400 opzioni con periodo di differimento successivo al 31 dicembre 2025.

Con riferimento alle opzioni soggette a periodo di differimento, per le quali l'inizio del Periodo di Esercizio è previsto nel 2026, si evidenzia che, a causa della mancata apertura del *gate* patrimoniale relativo al TCR al 31 dicembre 2025, 348.800 opzioni non risultano soddisfare le condizioni richieste per l'avvio dell'esercizio. Pertanto, trovano applicazione i meccanismi di *malus* previsti dal regolamento del Piano.

Con riferimento alla seconda *tranche*, sono state assegnate 1.954.500 opzioni (di cui 819.500 in modalità *equity settled* e 1.135.000 in modalità *cash settled/phantom share*).

13 - 14 Le Opzioni Maturate non potranno in ogni caso superare le Opzioni assegnate.

In conformità alla Politica di Remunerazione e Incentivazione, nella seduta dell'11 maggio 2026, il Consiglio di Amministrazione ha accertato il mancato raggiungimento del *gate* di accesso di Gruppo relativo al *Total Capital Ratio* (TCR) previsto ai fini dell'erogazione della remunerazione variabile; conseguentemente, non risultano realizzati i presupposti per la maturazione delle Opzioni assegnate nel contesto della Seconda *Tranche* del Piano *Incentive Plan 2022*, la cui attribuzione è subordinata al rispetto delle condizioni di *gate* di accesso al 31 dicembre 2025.

La terza *tranche* risulta non assegnata. Da Regolamento, la scadenza ultima per l'assegnazione delle opzioni era fissata al 31 dicembre 2024.

Nella seconda parte della presente sezione è riportata la tabella n. 2, schema 7-*bis* previsto dall'Allegato 3A, del Regolamento Emittenti.

2.5.4. Piano di Stock Option 2020

Il Piano di *Stock Option 2020* prevedeva originariamente l'assegnazione - in tre *tranche* - di un numero massimo complessivo di 8.960.000 *stock option*, ciascuna delle quali attribuisce ai relativi beneficiari il diritto di ricevere azioni ordinarie della Società, nei termini, secondo le modalità e alle condizioni di cui al regolamento del piano. In particolare, le opzioni possono essere esercitate in modalità *cash-less*.

Ai sensi del Piano di *Stock Option 2020*, le *stock option* assegnate in ciascuna *tranche* maturano al completamento del relativo periodo di *vesting*. Il *vesting* è subordinato a una serie di condizioni meglio dettagliate nel medesimo Piano di *Stock Option 2020*, che presuppongono:

- i) il perdurare del rapporto di lavoro con una delle società del Gruppo e/o della carica nel Consiglio di Amministrazione;
- ii) livelli di risorse patrimoniali e di liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese e il rispetto di altri determinati parametri, anche di natura regolamentare.

Il Piano di *Stock Option 2020* ha avuto ad oggetto l'assegnazione complessiva di 8.384.500 opzioni.

Con riferimento alla prima *tranche*, risultano assegnate 6.284.500 opzioni. Di queste, alla data del 31 dicembre 2025:

- ▶ 5.428.000 opzioni risultano già esercitate;
- ▶ 368.500 opzioni risultano non più esercitabili;
- ▶ 488.000 opzioni risultano ancora da esercitare, di cui 36.000 opzioni con periodo di differimento nel 2026.

Con riferimento alle opzioni soggette a periodo di differimento, per le quali l'inizio del Periodo di Esercizio è previsto nel 2026, si evidenzia che, a causa della mancata apertura del *gate* patrimoniale relativo al TCR al 31 dicembre 2025, 36.000 opzioni non risultano soddisfare le condizioni richieste per l'avvio dell'esercizio. Pertanto, trovano applicazione i meccanismi di *malus* previsti dal regolamento del Piano.

Con riferimento alla seconda *tranche* sono state assegnate 2.100.000 opzioni. Di queste, alla data del 31 dicembre 2025:

- ▶ 1.195.000 opzioni risultano già esercitate;
- ▶ 133.000 opzioni risultano non più esercitabili;
- ▶ 772.000 opzioni risultano ancora da esercitare, di cui 224.000 opzioni con periodo di differimento nel 2026.

Con riferimento alle opzioni soggette a periodo di differimento, per le quali l'inizio del Periodo di Esercizio è previsto nel 2026, si evidenzia che, a causa della mancata apertura del *gate* patrimoniale relativo al TCR al 31 dicembre 2025, 224.000 opzioni non risultano soddisfare le condizioni richieste per l'avvio dell'esercizio. Pertanto, trovano applicazione i meccanismi di *malus* previsti dal regolamento del Piano.

Nella seconda parte della presente sezione è riportata la tabella n. 2, schema 7-*bis*, del Regolamento Emittenti.

2.6. Pattuizioni relative ai casi di risoluzione anticipata del rapporto di lavoro o cessazione dalla carica

Come specificato nella Sezione I della Relazione, il Consiglio di Amministrazione può determinare per i *Risk Taker* dei pagamenti in caso di scioglimento anticipato del rapporto di lavoro o di cessazione della carica, al fine, tra l'altro, di limitare i rischi di potenziali contenziosi con i *Risk Taker* in questione e pre-quantificare il relativo costo per la Banca, evitando l'aleatorietà di un giudizio.

Tali compensi sono quantificati ed erogati dal Gruppo in conformità con i criteri indicati di seguito.

La determinazione di tali corrispettivi è soggetta ai meccanismi di correzione *ex post* (*Malus* e *Clawback*), nei limiti consentiti dai contratti collettivi applicabili al rapporto di lavoro, come previsto dalle Disposizioni di Vigilanza per le Banche e, comunque, nel rispetto dei limiti e delle prescrizioni delle norme di legge in materia. Ai suddetti corrispettivi, nella parte corrisposta in Strumenti Finanziari, si applica un periodo di *retention* non inferiore a 1 anno.

Per gli importi pattuiti con membri del Personale in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o cessazione anticipata dalla carica si applicano i limiti di cui alle Disposizioni di Vigilanza sulle Remunerazioni, Sezione III, paragrafo 2.2.2: l'importo pattuito non può essere superiore al limite di 24 mensilità della Remunerazione Fissa riferita all'ultimo anno del rapporto, incluso l'eventuale corrispettivo per il patto di non concorrenza

In ogni caso, tali importi non possono superare Euro 1.750.000.

A questo proposito, la Banca non ha pattuito importi in vista o in occasione della cessazione anticipata dalla carica o della conclusione anticipata del rapporto di lavoro nel corso del 2025.

L'unico importo in vista o in occasione della cessazione anticipata dalla carica o della conclusione anticipata del rapporto di lavoro in essere nel 2025 è stato pattuito negli anni antecedenti al 2025 con il precedente Amministratore Delegato, Dott. Massimiliano Belingheri, il cui contratto prevedeva il potenziale pagamento, in occasione della cessazione della carica, di un valore pari all'importo minore tra (i) 1,8 volte la somma tra la Remunerazione Variabile¹⁵ media del triennio precedente e la Remunerazione Fissa (esclusi i *Benefit*), e (ii) Euro 4.500.000.

Il *golden parachute* del precedente Amministratore Delegato troverebbe attuazione solamente al verificarsi di determinate circostanze:

- ▶ revoca dalla carica di amministratore prima dell'approvazione del bilancio della Banca al 31 dicembre 2029, per una causa non di *bad leaver* (scenario non realizzabile in quanto il Dott. Belingheri non è più membro del Consiglio di Amministrazione);
- ▶ qualora sia dimostrato che, nel corso del suo mandato da Amministratore Delegato, il Dott. Belingheri abbia subito una riduzione sostanziale o revoca delle deleghe;
- ▶ qualora sia dimostrato che, nel corso del suo mandato da Amministratore Delegato, il Dott. Belingheri abbia subito una riduzione della Remunerazione, non dovuta a mancato raggiungimento degli obiettivi dei sistemi di incentivazione variabili e non dovuta alla necessità di adeguare il contratto a modifiche normative.

L'erogazione del *golden parachute* risulterebbe 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 1 anno 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 1 anno.

¹⁵ Definita come la media degli importi corrisposti al precedente Amministratore Delegato a titolo di Remunerazione Variabile (come oggi definita) nel triennio precedente alla data in cui maturi il diritto del precedente 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 option*, *phantom share* o altri strumenti equivalenti assegnati nel triennio, il cui valore è il valore calcolato alla data di assegnazione.

Inoltre, il *golden parachute* sarebbe:

- ▶ assoggettato a meccanismi di *Malus* e *Clawback*;
- ▶ condizionato all'inesistenza di comportamenti accertati in capo al precedente 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.

2.7. Approfondimento sul Divario retributivo di genere e sul Piano Operativo di Diversity&Inclusion

Il Gruppo BFF offre, in via indifferenziata rispetto al genere, una remunerazione in linea con il mercato, *benefit* e sistemi di incentivazione aggiuntivi finalizzati sia a migliorare la qualità della vita delle persone sia a valorizzare, su base meritocratica, le relative performance.

In particolare, al fine di assicurare un monitoraggio costante dei *gap* retributivi e della neutralità di genere nell'ambito del governo complessivo della politica, e in ottemperanza delle disposizioni di cui all'aggiornamento della Circolare 285/13 in materia di politiche e sistemi di remunerazione e incentivazione del 24 novembre 2021 e alle Linee Guida EBA16 (2 luglio 2021), predispone annualmente un Report sulla neutralità di genere della Politica di Remunerazione e Incentivazione, attivando una serie di presidi come sotto specificato.

In merito al Consiglio di Amministrazione è da rilevare che la politica dei compensi è definita *ex-ante* per ruolo ricoperto, a prescindere dal genere di ciascun consigliere. È stata quindi effettuata un'analisi avente come perimetro il Consiglio nella sua composizione attuale che evidenzia, in continuità con lo scorso anno, un numero di donne maggiore.

Il Gruppo conferma il proprio l'obiettivo di conseguire un *Pay Equity Gap* inferiore al 5% (soglia definita "critica" dalla *Pay Transparency Directive* UE) in tutti i principali Paesi in allineamento con la normativa e coerentemente con i principi di equità, meritocrazia e sostenibilità che orientano il sistema di remunerazione e le politiche di gestione delle risorse umane.

Nel corso dell'esercizio 2025 la Società ha ulteriormente rafforzato le iniziative a supporto dell'equità retributiva, dello sviluppo professionale e dell'attrattività dei processi di selezione, con particolare attenzione ai temi di inclusione e valorizzazione della diversità di genere.

Con riferimento alle attività di *salary review*, le analisi condotte hanno consentito di individuare e correggere situazioni di disallineamento retributivo, con interventi prevalentemente orientati alla riduzione dei *gap* a favore della componente femminile, in coerenza con i principi di equità interna e meritocrazia.

Le politiche di sviluppo, successione e crescita manageriale hanno prodotto effetti positivi e misurabili nel tempo. A partire dal 2022 si osserva un rafforzamento della presenza femminile nell'Alta Dirigenza, nei ruoli manageriali e nei bacini di potenziali successori, a conferma dell'efficacia dei percorsi di valorizzazione e di pianificazione delle carriere adottati dalla Società.

In ambito di *attraction* e *recruiting*, l'introduzione di percorsi di formazione sui *bias* inconsapevoli e l'adozione di strumenti di valutazione strutturati e oggettivi hanno contribuito a rendere i processi di selezione più equilibrati e inclusivi. Tali iniziative hanno favorito una maggiore rappresentatività della componente femminile nelle fasi avanzate di selezione per le posizioni manageriali, contribuendo alla costruzione di un pool di talenti diversificato e sostenibile nel medio-lungo periodo.

Infine, il Gruppo conferma l'intenzione di proseguire con continuità nei programmi di sviluppo dei talenti, con particolare attenzione alle iniziative volte ad accelerare i percorsi di carriera delle risorse femminili, intervenendo sulle cause strutturali del *Gender Pay Gap* e contribuendo, nel medio-lungo periodo, alla sostenibilità e all'efficacia del sistema di remunerazione.

Per maggiori dettagli si rinvia alla Dichiarazione non Finanziaria.

2.8. Verifiche delle Funzioni di Controllo e dei comitati endoconsiliari sul sistema di remunerazione

Hanno partecipato alla valutazione di conformità della Politica di Remunerazione e Incentivazione attuata nel 2025 le Funzioni Aziendali di Controllo, e ogni altro soggetto responsabile della supervisione del sistema incentivante del Gruppo.

2.8.1. Compliance e AML

La Funzione Compliance e AML ha verificato la conformità della Politica di Remunerazione e Incentivazione rispetto al quadro normativo di riferimento, e ritiene che le stesse siano coerenti con la normativa di riferimento applicabile, con il Codice Etico e con lo Statuto.

2.8.2. Risk Management

La Funzione *Risk Management* ha fornito i pareri relativi all'adeguatezza degli indicatori utilizzati per tenere conto dei rischi assunti dal Gruppo in relazione ai sistemi di incentivazione. La Funzione *Risk Management* ha, inoltre, verificato la consuntivazione degli stessi indicatori per l'anno 2025.

2.8.3. Internal Audit

In linea con quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza sulle Remunerazioni, la Funzione Internal Audit ha effettuato la verifica annuale sulla rispondenza delle prassi di Remunerazione e di incentivazione di Gruppo rispetto alla *Politica 2025*.

2.8.4. Comitato Controllo e Rischi

Il Comitato Controllo e Rischi ha accertato che gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione del Gruppo sono coerenti con i livelli di rischio massimi che il Gruppo intende assumere.

16 Orientamenti per sane politiche di remunerazione ai sensi della direttiva 2013/36/UE - [GL on remuneration policies under CRD IT.pdf \(Europa.eu\)](#).

2.9. Composizione e attività svolte dal Comitato per le Remunerazioni

Nel corso del 2025 il Comitato per le Remunerazioni¹⁷ si è riunito 12 volte. Le principali attività svolte hanno riguardato:

- i) rendicontazione dei risultati di performance 2024 relativi ai ruoli di Amministratore Delegato, dei *Senior Executive*, degli *Executive* a diretto riporto dell'Amministratore Delegato, e dei Responsabili delle Funzioni di Controllo del Gruppo per la definizione degli MBO di competenza, inclusi *scorecard*, *addendum* contrattuali, *driver* di performance;
- ii) definizione degli obiettivi quantitativi 2025 relativi ai ruoli dell'Amministratore Delegato, dei *Senior Executive*, degli *Executive* a diretto riporto dell'Amministratore Delegato e dei Responsabili delle Funzioni di Controllo del Gruppo;
- iii) contributo alla definizione delle linee guida sulla Politica e sui principi in tema di remunerazione;
- iv) analisi e approvazione dei pacchetti retributivi per l'assunzione di nuovi *Executive* e *Senior Executive*;
- v) analisi delle votazioni assembleari e delle attività di *engagement* con gli investitori, incluse iniziative di *engagement off-season* per l'Assemblea degli Azionisti e aggiornamento della Politica di remunerazione e incentivazione a favore dei componenti degli organi di supervisione strategica, gestione e controllo e del personale del Gruppo Bancario BFF Banking Group;
- vi) esame e attuazione dei piani di incentivazione di breve e lungo termine, incluse le attività relative all'MBO 2025, al nuovo *Incentive Plan 2025*, allo *Stock Grant 2025* e alla verifica delle condizioni di *vesting* del Piano *Incentive Plan 2022*;
- vii) analisi dei meccanismi di liquidazione delle componenti variabili e degli strumenti finanziari, anche in caso di incapienza di azioni proprie;
- viii) supporto al Consiglio di Amministrazione nell'analisi della neutralità della Politica di Remunerazione e Incentivazione rispetto al genere e alla verifica del c.d. *Gender Pay Gap*, divario retributivo di genere, e la sua evoluzione nel tempo.

Si precisa che nello svolgimento delle sue funzioni, il Comitato per le Remunerazioni, ha avuto la possibilità di consultare le strutture interne competenti nonché di avvalersi di consulenti esterni quali Sodali, con riferimento all'analisi delle votazioni assembleari, Mercer per attività di *benchmark*, e lo studio legale PedersoliGattai e PwC Italy per la redazione della *Policy*.

Di seguito, si riportano due tabelle descrittive, rispettivamente:

- ▶ delle riunioni del Comitato per le Remunerazioni nel corso del 2025;
- ▶ della sua composizione, ai sensi dell'art. 123 *bis*, c. 2 del Testo Unico della Finanza, con indicazione nominativa dei componenti, dell'eventuale ruolo esecutivo, del soggetto nominato presidente e della percentuale di presenza alle riunioni.

¹⁷ Per la descrizione di composizione, funzione e funzionamento del Comitato per le Remunerazioni cfr. Sezione I - paragrafo 1.4 (Comitato per le Remunerazioni).

DESCRIZIONE DELLE RIUNIONI DEL COMITATO PER LE REMUNERAZIONI NEL 2025
E PREVISIONE DEL NUMERO DI RIUNIONI DEL 2026

I lavori sono stati regolarmente verbalizzati?	Sì
Il presidente del Comitato per le Remunerazioni ne ha dato informazione al primo Consiglio di Amministrazione utile?	Sì
Numero di riunioni del Comitato per le Remunerazioni	12
Durata media delle riunioni	1 ora e 36 minuti
Ci sono state riunioni del Comitato per le Remunerazioni alle quali hanno partecipato anche membri esterni?	Sì, su invito. Hanno partecipato nel 2025 ad alcune riunioni del Comitato per le Remunerazioni, e, su alcuni punti all'O.d.G, l'Amministratore Delegato, la Responsabile della Funzione Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo, la Responsabile della Funzione Compliance & AML, il Responsabile della Funzione Risk Management, il Chief Financial Officer, il Group General Counsel & Business Legal Affairs, il Responsabile del Group Legal Affairs, la Responsabile della Funzione Investor Relations, Strategy, and M&A e i consulenti esterni.
Ci sono state riunioni del Comitato per le Remunerazioni alle quali hanno partecipato il presidente del Collegio Sindacale o altri membri?	Sì
Almeno un componente del Comitato per le Remunerazioni possiede una conoscenza ed esperienza in materia contabile e finanziaria, e/o in materia di politiche retributive, ritenuta adeguata dal Consiglio al momento della nomina?	Sì
Numero di riunioni del Comitato per le Remunerazioni programmate per il 2026 (e numero di riunioni già effettuate nell'esercizio in corso)	Anno 2026: 12, di cui 9 riunioni già effettuate (alla data dell'11/05).

Si riporta di seguito una tabella che riepiloga le informazioni relative ai componenti del Comitato per le Remunerazioni.

INFORMAZIONI RELATIVE AI COMPONENTI DEL COMITATO PER LE REMUNERAZIONI dal 1/1/2025 al 31/12/2025

Nome e cognome	È consigliere indipendente?	È consigliere non-esecutivo?	È stato eletto presidente?	% di presenza alle riunioni rapportato al periodo in carica	Periodo della carica
Guido Cutillo	Sì	Sì	Sì	100%	01/01/2025-31/12/2025
Mimi Kung	Sì	Sì	No	100%	01/01/2025-31/12/2025
Susana Mac Eachen	Sì	Sì	No	100%	01/01/2025-31/12/2025

2.10. Confronto tra la variazione annuale della remunerazione totale dei membri del CdA, dell’Amministratore Delegato e del Collegio Sindacale, e i risultati della società e la remunerazione annua lorda media dei dipendenti

Di seguito si riportano le informazioni relative al confronto tra:

- ▶ la remunerazione totale di ciascuno dei soggetti per i quali le informazioni di cui alla presente sezione della Relazione sono fornite nominativamente (tabella 2);
- ▶ la remunerazione annua lorda media, parametrata sui dipendenti a tempo pieno, dei dipendenti diversi dai soggetti della tabella 2 è rappresentata nella tabella 3;
- ▶ il *pay ratio* (rapporto compensi CEO verso media dei dipendenti del gruppo) è rappresentato nella tabella 4.

Tabella 2

Nominativo	Carica	2023	2024	2025	Variazione 2024-2023	Variazione 2025-2024	Eventuali commenti
Salvatore Messina	Presidente CdA	320.000	94.426	-	-70%	-100%	In carica fino al 17/04/2024 – Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Ranieri de Marchis	Presidente CdA	-	232.623	330.000	na	42%	In carica dal 18/04/2024 – Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Massimiliano Belingheri	Amministratore Delegato	1.233.500	1.360.000	1.360.000	10%	0%	– Rinuncia deleghe da Amministratore Delegato 1 febbraio 2026 – Fine carica da Amministratore con decorrenza dal 17 marzo 2026
Federico Fornari Luswergh	Consigliere	80.000	23.607	-	-70%	-100%	In carica fino al 17/04/2024 – Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Gabriele Michaela Aumann Schindler	Consigliere	89.000	26.262	-	-70%	-100%	In carica fino al 17/04/2024 – Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Piotr Henryk Stepniak	Consigliere	83.505	74.098	90.000	-11%	21%	
Domenico Gammaldi	Consigliere	100.000	103.525	144.000	4%	39%	
Monica Magri	Consigliere	60.000	17.705	-	-70%	-100%	In carica dal 10/02/2022 fino al 17/04/2024 – Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Anna Kunkl	Consigliere	60.000	67.049	70.000	12%	4%	
Giovanna Villa	Consigliere	74.000	21.839	-	-70%	-100%	In carica fino al 17/04/2024 – Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Alexia Ackermann	Consigliere	-	63.443	99.000	na	56%	In carica dal 17/04/2024 – Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Mimi Kung	Consigliere	-	63.443	110.000	na	73%	In carica dal 17/04/2024 – Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Susana Mac Eachen	Consigliere	-	52.164	80.000	na	53%	In carica dal 17/04/2024 – Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Guido Cutillo	Consigliere	-	59.213	84.000	na	42%	In carica dal 17/04/2024 – Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Nicoletta Paracchini	Membro Collegio Sindacale	85.000	25.082	-	-70%	-100%	In carica dal 22/06/2022 fino al 17/04/2024 – Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Fabrizio Riccardo Di Giusto	Membro Collegio Sindacale	65.000	19.180	-	-70%	-100%	In carica fino al 17/04/2024 – Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Paolo Carbonero	Membro Collegio Sindacale	65.000	19.180	-	-70%	-100%	In carica fino al 17/04/2024 – Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Simone Scettri	Membro Collegio Sindacale	-	59.918	85.000	na	42%	In carica dal 18/04/2024 – Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Simona Elena Pesce	Membro Collegio Sindacale	-	45.820	65.000	na	42%	In carica dal 18/04/2024 – Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Vittorio Dell’Atti	Membro Collegio Sindacale	-	45.820	65.000	na	42%	In carica dal 18/04/2024 – Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Silvio Necchi	Membro Organismo di Vigilanza	20.000	20.000	20.000	0%	0%	
Marina Corsi	Membro Organismo di Vigilanza	20.000	20.000	9.644	0%	-52%	In carica fino al 25/06/2026 - Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno
Francesca Pedrazzi	Membro Organismo di Vigilanza	-	-	12.945	na	100%	In carica dal 26/06/2025 - Remunerazione relativa all'effettivo periodo di copertura della carica dell'anno

Tabella 3

Scope	Retribuzione Annua Lorda Media 2022	Retribuzione Annua Lorda Media 2023	Retribuzione Annua Lorda Media 2024	Retribuzione Annua Lorda Media 2025	Variazione 2023-2022	Variazione 2024-2023	Variazione 2025-2024
Italia	56.533	60.806	62.820 ¹⁸	63.299	+7,6%	+5,3%	-0,50%

Tabella 4

Pay Ratio	Remunerazione Fissa
Rapporto 2025 CEO vs media dipendenti Italia	21,5:1
Rapporto 2025 CEO vs media dipendenti Gruppo	25,4:1

18 Dato *restituted*.

3. SECONDA PARTE

In questa seconda parte della Sezione II sono illustrati analiticamente i compensi corrisposti, nell'esercizio di riferimento, ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, e ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche. Si segnala che, nell'ambito di questa seconda parte della Sezione II, per "altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche", si intendono i soggetti che, nell'ambito del Gruppo bancario rientrano nella definizione di *Senior Executive* contenuta nella *Politica 2025*.

Sono illustrati anche i compensi erogati nel corso dell'esercizio di riferimento ma relativi ad attività svolte in esercizi precedenti (quote differite di Remunerazioni Variabili riferite a esercizi precedenti), e quelli da corrispondere in esercizi successivi a fronte dell'attività svolta nell'esercizio di riferimento (quote differite della Remunerazione Variabile dell'esercizio di riferimento).

I dati forniti sono nominativi quanto ai compensi dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, e il precedente Amministratore Delegato, aggregati per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche in quanto nessuno di essi percepisce una Remunerazione più alta del precedente Amministratore Delegato.

3.1. Tabelle Analitiche sui "Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche"

Regolamento emittenti - Allegato 3A. SCHEMA N. 7-BIS: Relazione sulla remunerazione – TABELLA 1 (in Euro).

(A)	(B)	(C)	(D)	1	2	3		4	5	6	7	8
Nome e Cognome		Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Massimiliano Belingheri	Amministratore Delegato	da 01.01.2025 a 31.12.2025	17 marzo 2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				1.360.000	0	0	0	92.061	0	1.452.061	1.181.784 ⁽¹⁾	0
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0	0	0	0	0	0
(III) Totale				1.360.000	0	0	0	92.061	0	1.452.061	1.181.784	0
Ranieri de Marchis	Presidente	da 01.01.2025 a 31.12.2025	Approvazione bilancio 2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				330.000	0	0	0	0	0	330.000	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0	0	0	0	0	0
(III) Totale				330.000	0	0	0	0	0	330.000	0	0
Piotr Henryk Stepniak	Consigliere	da 01.01.2025 a 31.12.2025	Approvazione bilancio 2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				60.000	30.000	0	0	0	0	90.000	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate				37.785 ⁽²⁾	0	0	0	0	0	37.785	0	0
(III) Totale				97.785	30.000	0	0	0	0	127.785	0	0
Domenico Gammaldi	Consigliere	da 01.01.2025 a 31.12.2025	Approvazione bilancio 2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				60.000	0	0	0	0	84.000	144.000	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0	0	0	0	0	0
(III) Totale				60.000	0	0	0	0	84.000	144.000	0	0
Anna Kunkl	Consigliere	da 01.01.2025 a 31.12.2025	Approvazione bilancio 2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				60.000	10.000	0	0	0	0	70.000	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0	0	0	0	0	0
(III) Totale				60.000	10.000	0	0	0	0	70.000	0	0

segue

(A)	(B)	(C)	(D)	1	2	3		4	5	6	7	8
Nome e Cognome		Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non <i>equity</i>		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	<i>Fair Value</i> dei compensi <i>equity</i>	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Alexia Ackermann	Consigliere	da 01.01.2025 a 31.12.2025	Approvazione bilancio 2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				60.000	39.000	0	0	0	0	99.000	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0	0	0	0	0	0
(III) Totale				60.000	39.000	0	0	0	0	99.000	0	0
Guido Cutillo	Consigliere	da 01.01.2025 a 31.12.2025	Approvazione bilancio 2026	0								
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				60.000	24.000	0	0	0	0	84.000	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0	0	0	0	0	0
(III) Totale				60.000	24.000	0	0	0	0	84.000	0	0
Mimi Kung	Consigliere	da 01.01.2025 a 31.12.2025	Approvazione bilancio 2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				60.000	50.000	0	0	0	0	110.000	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0	0	0	0	0	0
(III) Totale				60.000	50.000	0	0	0	0	110.000	0	0
Susana Mac Eachen	Consigliere	da 01.01.2025 a 31.12.2025	Approvazione bilancio 2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				60.000	20.000	0	0	0	0	80.000	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0	0	0	0	0	0
(III) Totale				60.000	20.000	0	0	0	0	80.000	0	0
Simone Scettri	Presidente Collegio Sindacale	da 01.01.2025 a 31.12.2025	Approvazione bilancio 2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				85.000	0	0	0	0	0	85.000	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0	0	0	0	0	0
(III) Totale				85.000	0	0	0	0	0	85.000	0	0
Vittorio Dell'Atti	Membro Collegio Sindacale	da 01.01.2025 a 31.12.2025	Approvazione bilancio 2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				65.000	0	0	0	0	0	65.000	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0	0	0	0	0	0
(III) Totale				65.000	0	0	0	0	0	65.000	0	0
Simona Elena Pesce	Membro Collegio Sindacale	da 01.01.2025 a 31.12.2025	Approvazione bilancio 2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				65.000	0	0	0	0	0	65.000	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0	0	0	0	0	0
(III) Totale				65.000	0	0	0	0	0	65.000	0	0
Silvio Necchi	Membro Organismo di Vigilanza	da 01.01.2025 a 31.12.2025	Approvazione bilancio 2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				20.000	0	0	0	0	0	20.000	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0	0	0	0	0	0
(III) Totale				20.000	0	0	0	0	0	20.000	0	0

segue

(A)	(B)	(C)	(D)	1	2	3		4	5	6	7	8
Nome e Cognome		Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Marina Corsi	Membro Organismo di Vigilanza	da 01.01.2025 a 25.06.2025	Approvazione bilancio 2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				9.644	0	0	0	0	0	9.644	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0	0	0	0	0	0
(III) Totale				9.644	0	0	0	0	0	9.644	0	0
Francesca Pedrazzi	Membro Organismo di Vigilanza	da 26.06.2025 a 31.12.2025	Approvazione bilancio 2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				12.945	0	0	0	0	0	12.945	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0	0	0	0	0	0
(III) Totale				12.945	0	0	0	0	0	12.945	0	0
Dirigenti con Responsabilità Strategiche (n.6)		da 01.01.2025 a 31.12.2025	Approvazione bilancio 2026									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				2.125.979 ⁽³⁾	0	0	0	83.804	0	2.209.784	399.601 ⁽¹⁾	0
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0	0	0	0	0	0
(III) Totale				2.125.979	0	0	0	83.804	0	2.209.784	399.601	0

Nota alla Tabella 1:

(1) Il *fair value* è determinato in conformità all'IFRS 2 e riflette gli aggiustamenti contabili derivanti dall'andamento di mercato del titolo; tale valore non rappresenta un effetto economico diretto per i beneficiari. Non sono inclusi gli effetti derivanti dal mancato soddisfacimento dei *gate* (TCR), che comporta la decadenza delle opzioni il cui periodo di *vesting* o di differimento avrebbe avuto avvio nel 2026.

(2) Valore espresso in Euro, corrispondente a 160.008 PLN, calcolati al tasso di cambio al 31.12.2025.

(3) Nel corso del 2025 la Banca ha riconosciuto a un Dirigente con Responsabilità Strategiche un'indennità sostitutiva del preavviso pari a Euro 987.197.

3.2. Tabelle Analitiche sulle “*Stock-option* assegnate ai componenti dell’organo di amministrazione, ai direttori generali e agli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche”

SCHEMA N. 7-BIS: Relazione sulla remunerazione – TABELLA 2.

Opzioni detenute all'inizio dell'esercizio						Opzioni assegnate nel corso dell'esercizio						Opzioni esercitate nel corso dell'esercizio			Opzioni scadute nell'esercizio ⁽²⁾	Opzioni detenute alla fine dell'esercizio	Opzioni di competenza dell'esercizio
A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15 (= 2+5-11-14)	16
Nome e Cognome	Carica	Piano	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Periodo possibile esercizio	N. opzioni	Prezzo di esercizio	Periodo possibile esercizio (dal – al)	Fair value alla data di assegnazione	Data di assegnazione	Prezzo di mercato delle azioni sottostanti alla assegnazione delle opzioni	N. opzioni	Prezzo di esercizio	Prezzo di mercato delle azioni sottostanti alla data di esercizio	N. opzioni	N. opzioni	Fair value ⁽¹⁾
Massimiliano Belingheri	AD																
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Piano di <i>Stock Option</i> del gruppo BFF approvato dall'Assemblea del 02.04.2020	1° <i>tranche</i> 1.120.000		Per l'80% da maggio 2023 ad aprile 2025 Per il 20% da novembre 2024 ad ottobre 2026							896.000	1,81	8,30		224.000	- (3)
		Piano di <i>Stock Option</i> del gruppo BFF approvato dall'Assemblea del 02.04.2020	2° <i>tranche</i> 350.000		Per l'80% da settembre 2024 ad agosto 2026 Per il 20% da marzo 2024 a febbraio 2026										70.000	280.000	
		Piano di <i>Stock Option</i> del gruppo BFF approvato dall'Assemblea del 01.03.2022	1° <i>tranche</i> 1.164.000		2022 - 2025 (il 70% dopo 3 anni, il 30% in 3 distinte <i>pro-rata</i> annuali: quarto anno 10%, quinto anno 10%, sesto anno 10%)										116.400	1.047.600	
		Piano di <i>Stock Option</i> del gruppo BFF approvato dall'Assemblea del 01.03.2022	2° <i>tranche</i> 388.000		2023 - 2026 (il 70% dopo 3 anni, il 30% in 3 distinte <i>pro-rata</i> annuali: quarto anno 10%, quinto anno 10%, sesto anno 10%)										388.000	0	
		Piano di <i>Stock Option</i> del gruppo BFF approvato dall'Assemblea del 17.04.2025			1° <i>tranche</i> 1.624.000		2025 - 2028 (il 70% dopo 3 anni, il 30% in 3 distinte <i>pro-rata</i> annuali: quarto anno 10%, quinto anno 10%, sesto anno 10%)	3,45	04.11.25	10,41						1.624.000	(193.536)
	(II) Compensi da controllate e collegate																
(III) Totale			3.022.000			1.624.000						896.000			574.400	3.175.600	1.181.784

Note alla Tabella 2:

(1) Il *fair value* al 31.12.2025 è determinato in conformità all'IFRS 2 e riflette gli aggiustamenti contabili derivanti dall'andamento di mercato del titolo; tale valore non rappresenta un effetto economico diretto per i beneficiari. Non sono inclusi gli effetti derivanti dal mancato soddisfacimento dei *gate* (TCR), che comportano la decadenza delle opzioni il cui periodo di *vesting* o di differimento avrebbe avuto avvio nel 2026.

(2) I dati presentati nella presente colonna includono le opzioni relative a piani di incentivazione di lungo periodo che non risultano maturate, nonché le opzioni soggette a periodo di differimento con avvio del periodo di esercizio previsto nel 2026, per le quali non risultano soddisfatte le condizioni per l'avvio dell'esercizio, in entrambi i casi a seguito del mancato soddisfacimento, al 31 dicembre 2025, delle condizioni di accesso (“*gate*”) previste dalla Politica di Remunerazione e Incentivazione, con particolare riferimento al *Total Capital Ratio* (TCR) (cfr. Sezione II della Politica di Remunerazione e Incentivazione 2026).

(3) Spesato nel 2023.

Opzioni detenute all'inizio dell'esercizio						Opzioni assegnate nel corso dell'esercizio						Opzioni esercitate nel corso dell'esercizio			Opzioni scadute nell'esercizio ⁽²⁾	Opzioni detenute alla fine dell'esercizio	Opzioni di competenza dell'esercizio
A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15 (= 2+5-11-14)	16
Nome e Cognome	Carica	Piano	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Periodo possibile esercizio	N. opzioni	Prezzo di esercizio	Periodo possibile esercizio (dal – al)	Fair value alla data di assegnazione	Data di assegnazione	Prezzo di mercato delle azioni sottostanti alla assegnazione delle opzioni ⁽⁵⁾	N. opzioni	Prezzo di esercizio	Prezzo di mercato delle azioni sottostanti alla data di esercizio	N. opzioni	N. opzioni	Fair value ⁽¹⁾
N. 6 Dirigenti con Responsabilità Strategiche ⁽⁴⁾																	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio	Piano di <i>Stock Option</i> del Gruppo BFF approvato dall'Assemblea del 02.04.2020	1° <i>tranche</i>			Per l'80% da maggio 2023 ad aprile 2025												
		256.000		Per il 20% da novembre 2024 ad ottobre 2026							76.000	1,81	10,3	36.000	144.000		
		2° <i>tranche</i>			Per l'80% da settembre 2024 ad agosto 2026												
		210.000		Per il 20% da marzo 2024 a febbraio 2026										66.000	144.000		
		1° <i>tranche</i>	790.000		2022 - 2025 (il 70% dopo 3 anni, il 30% in 3 distinte <i>pro-rata</i> annuali: quarto anno 10%, quinto anno 10%, sesto anno 10%)										277.000	513.000	
		2° <i>tranche</i>	285.000		2023 - 2026 (il 70% dopo 3 anni, il 30% in 3 distinte <i>pro-rata</i> annuali: quarto anno 10%, quinto anno 10%, sesto anno 10%)										285.000	0	482.230
	Piano di <i>Stock Option</i> del Gruppo BFF approvato dall'Assemblea del 17.04.2025					1° <i>tranche</i>	1.000.000	2025 - 2028 (il 70% dopo 3 anni, il 30% in 3 distinte <i>pro-rata</i> annuali: quarto anno 10%, quinto anno 10%, sesto anno 10%)	2,3	04.11.25	10,41					1.000.000	(82.629)
(II) Compensi da controllate e collegate																	
(III) Totale			1.541.000			1.000.000						76.000			664.000	1.801.000	399.601

Note alla Tabella 2:

(1) Il *fair value* al 31.12.2025 è determinato in conformità all'IFRS 2 e riflette gli aggiustamenti contabili derivanti dall'andamento di mercato del titolo; tale valore non rappresenta un effetto economico diretto per i beneficiari. Non sono inclusi gli effetti derivanti dal mancato soddisfacimento dei *gate* (TCR), che comportano la decadenza delle opzioni il cui periodo di *vesting* o di differimento avrebbe avuto avvio nel 2026.

(2) I dati presentati nella presente colonna includono le opzioni relative a piani di incentivazione di lungo periodo che non risultano maturate, nonché le opzioni soggette a periodo di differimento con avvio del periodo di esercizio previsto nel 2026, per le quali non risultano soddisfatte le condizioni per l'avvio dell'esercizio, in entrambi i casi a seguito del mancato soddisfacimento, al 31 dicembre 2025, delle condizioni di accesso ("*gate*") previste dalla Politica di Remunerazione e Incentivazione, con particolare riferimento al *Total Capital Ratio* (TCR) (cfr. Sezione II della Politica di Remunerazione e Incentivazione 2026).

(3) Spesato nel 2023.

(4) Incluso il DIRS cessato.

(5) Prezzo di esercizio determinabile in base alla formula di cui al Piano di *Stock option* a ciascuna data di esercizio.

3.3. Tabelle Analitiche sui “Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle *stock option*, a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche”

SCHEMA N. 7-BIS: Relazione sulla remunerazione – TABELLA 3A.

			Strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti non <i>vested</i> nel corso dell'esercizio			Strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio			Strumenti finanziari <i>vested</i> nel corso dell'esercizio e non attribuiti	Strumenti finanziari <i>vested</i> nel corso dell'esercizio e attribuibili	Strumenti finanziari di competenza dell'esercizio		
A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Nome e Cognome	Carica	Piano	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Periodo di <i>vesting</i>	Numero e tipologia di strumenti finanziari	<i>Fair value</i> alla data di assegnazione	Periodo di <i>vesting</i>	Data di assegnazione	Prezzo di mercato all'assegnazione	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Valore alla data di maturazione	Valore alla data di maturazione
(I) Compensi della società che redige il bilancio													
(II) Compensi da controllate e collegate													
(III) Totale													

3.4. Tabelle Analitiche sui “Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell’organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche”

SCHEMA N. 7-BIS: Relazione sulla remunerazione – TABELLA 3B.

A	B	1	2			3			4
Cognome e Nome	Carica	Piano	Bonus dell’anno ⁽²⁾			Bonus di anni precedenti ⁽²⁾			Altri Bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile/erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/erogati	Ancora differiti	
Belingheri Massimiliano	Amministratore Delegato								
		MBO 2025	0	0					
		MBO 2022					0	268.080	
		Accordo transattivo ⁽¹⁾					0	672.000	
(II) Compensi da controllate e collegate									
(III) Totale			0	0			0	940.080	
Dirigenti con Responsabilità Strategiche (n.5)									
		MBO 2025	0	0					
		MBO 2024					0	100.951	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		MBO 2023					0	0	
		MBO 2022					0	42.315	
		Accordo transattivo					0	2.500	
(II) Compensi da controllate e collegate									
(III) Totale			0	0			0	145.765	

Note alla Tabella 3B:

- (1) Accordo transattivo stipulato in data 6 luglio 2023 tra la Banca e il precedente Amministratore Delegato Massimiliano Belingheri, per maggiori dettagli si rinvia alla Relazione sui compensi corrisposti nel 2024 nella Politica di Remunerazione e Incentivazione 2025, paragrafo 2.4.1.5, Sezione II.
- (2) A seguito del mancato soddisfacimento, al 31 dicembre 2025, delle condizioni di accesso (“gate”), con particolare riferimento al *Total Capital Ratio* (TCR), non risultano maturati né esigibili compensi variabili relativi all’esercizio 2025, né risultano esigibili le quote differite riferite a esercizi precedenti il cui pagamento era previsto nel 2026.

3.5. Tabelle Analitiche sulle “informazioni sulle partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dei direttori generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche”

SCHEMA N. 7-TER. Partecipazione dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei direttori generali.

Nome e Cognome	Carica	Società Partecipata	Numero azioni possedute fino alla fine dell'esercizio precedente	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso
Massimiliano Belingheri	Amministratore Delegato	BFF Bank S.p.A.	371.739	480.955	42.638	810.056
Persone strettamente legate a Belingheri			10.602.253	-	-	10.602.253
Ranieri de Marchis	Presidente	BFF Bank S.p.A.	-	-	-	-
Piotr Henryk Stepniak	Consigliere	BFF Bank S.p.A.	-	-	-	-
Domenico Gammaldi	Consigliere	BFF Bank S.p.A.	-	-	-	-
Anna Kunkl	Consigliere	BFF Bank S.p.A.	-	-	-	-
Alexia Ackermann	Consigliere	BFF Bank S.p.A.	-	-	-	-
Guido Cutillo	Consigliere	BFF Bank S.p.A.	-	-	-	-
Mimi Kung	Consigliere	BFF Bank S.p.A.	-	-	-	-
Susana Mac Eachen	Consigliere	BFF Bank S.p.A.	-	-	-	-
Simone Scettri	Presidente Collegio Sindacale	BFF Bank S.p.A.	-	-	-	-
Vittorio Dell'Atti	Membro Collegio Sindacale	BFF Bank S.p.A.	-	-	-	-
Simona Elena Pesce	Membro Collegio Sindacale	BFF Bank S.p.A.	-	-	-	-
Silvio Necchi	Membro Organismo di Vigilanza	BFF Bank S.p.A.	-	-	-	-
Marina Corsi	Membro Organismo di Vigilanza	BFF Bank S.p.A.	33.825	-	-	33.825
Francesca Pedrazzi	Membro Organismo di Vigilanza	BFF Bank S.p.A.	-	-	-	-

SCHEMA N. 7-TER. TABELLA 3: Partecipazioni degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Numero Dirigenti con Responsabilità Strategiche	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso
Dirigenti con Responsabilità Strategiche (n. 5)	BFF Bank S.p.A.	372.457	53.260	272.111	153.606
Persone strettamente legate a Dirigenti con Responsabilità Strategiche (n. 1)		40.000	-	40.000	-

3.6. ALLEGATO ALLA POLITICA DI REMUNERAZIONE 2026: CIRCOLARE BANCA D'ITALIA 285/2013 - SEZIONE VI – OBBLIGHI DI INFORMATIVA E DI TRASMISSIONE DEI DATI – PAR.1 OBBLIGHI DI INFORMATIVA AL PUBBLICO. INFORMATIVA EX ART. 450 DEL CRR REDATTA SECONDO LE MODALITÀ PREVISTE REGOLAMENTO DI ESECUZIONE (UE) DEL 15 MARZO 2021, N. 637.”

a) Informazioni relative agli organi preposti alla vigilanza sulle remunerazioni. Le informazioni comprendono:

— nome, composizione e mandato dell'organo principale (organo di amministrazione e Comitato per le Remunerazioni, se del caso) che vigila sulla politica di remunerazione e numero di riunioni tenute da tale organo nel corso dell'esercizio;

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 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, a partire dal 2025, è composto da Guido Cutillo, Presidente (indipendente), Susana Mac Eachen, (indipendente), Mimi Kung (indipendente).

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.

Per la descrizione di dettaglio delle funzioni assegnate si rimanda al paragrafo 1.4 della Politica di remunerazione.

Per la descrizione di dettaglio delle funzioni svolte nel corso del 2025 e della relativa composizione si rimanda al paragrafo 2.9 della relazione sui compensi corrisposti per il 2025.

Nel corso del 2025 il Comitato si è riunito 12 volte.

— consulenti esterni dei cui servizi ci si è avvalsi, l'organo che li ha incaricati e in quale settore del quadro in materia di remunerazione;

Nello svolgimento delle sue funzioni, il Comitato per le Remunerazioni, ha avuto la possibilità di consultare le strutture interne competenti nonché di avvalersi consulenti esterni quali Sodali, con riferimento all'analisi delle votazioni assembleari, Mercer per attività di *benchmark*, e lo Studio legale PedersoliGattai e PwC Italy per la redazione della Policy.

— una descrizione dell'ambito di applicazione della politica di remunerazione dell'ente (ad esempio per regione, per linea di business), con indicazione della misura in cui è applicabile a filiazioni e succursali situate in Paesi terzi;

La Politica del Gruppo assicura la coerenza dei sistemi di remunerazione e incentivazione all'interno del Gruppo Bancario, nel rispetto delle specificità dei settori di appartenenza delle Società del Gruppo, delle relative strutture organizzative, delle normative applicabili in base alla tipologia di business e alla collocazione geografica.

— una descrizione del personale o delle categorie di personale le cui attività professionali hanno un impatto rilevante sul profilo di rischio dell'ente;

BFF identifica il Personale più rilevante per il Gruppo avendo riguardo a tutte le società dello stesso Gruppo, assoggettate o meno alla disciplina bancaria su base individuale, assicurando altresì la complessiva coerenza del processo di identificazione nonché il coordinamento tra le diverse disposizioni applicabili in ragione del settore di appartenenza delle società del Gruppo.

A tal fine, coerentemente con le previsioni normative applicabili, adotta una politica sul processo di identificazione del personale più rilevante del Gruppo, che definisce: i) i criteri e le procedure utilizzati per l'identificazione del personale più rilevante, ii) le modalità di valutazione del personale; iii) il ruolo svolto dagli organi societari e dalle funzioni aziendali competenti per l'elaborazione, il monitoraggio e il riesame del processo di identificazione.

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

Per maggiori dettagli si veda il paragrafo 2 della Politica di remunerazione ("Identificazione dei *RiskTaker* e classificazione dei ruoli aziendali").

b) Informazioni relative alle caratteristiche e alla struttura del sistema di remunerazione del personale più rilevante. Le informazioni comprendono:

— un riepilogo delle caratteristiche e degli obiettivi principali della politica di remunerazione e informazioni sul processo decisionale seguito per definire la politica di remunerazione e sul ruolo delle parti interessate;

La Politica di Remunerazione per il 2026 è stata predisposta tenendo conto del contesto economico-finanziario e patrimoniale della Banca, nonché dell'evoluzione del quadro regolamentare di riferimento e delle evidenze emerse con riguardo all'esercizio 2025. In tale ambito, la Politica è volta a garantire la coerenza tra sistemi di remunerazione, profilo di rischio e condizioni patrimoniali e di liquidità della Banca, in un'ottica di prudenza, sostenibilità e stabilità nel medio periodo.

Il sistema di remunerazione è strutturato al fine di assicurare un adeguato bilanciamento tra componente fissa e variabile, nonché un'effettiva integrazione dei meccanismi di allineamento al rischio, anche attraverso l'applicazione di specifiche condizioni di accesso (c.d. *gate*) e di meccanismi di correzione *ex post*. Il Gruppo BFF ha definito un processo di governance al fine di regolare le attività di definizione, implementazione e gestione delle politiche retributive. Tale processo prevede il coinvolgimento, a diversi livelli e in funzione delle proprie aree di competenza, di molteplici organi di controllo e Funzioni aziendali: annualmente la Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui Compensi corrisposti è approvata dall'Assemblea degli Azionisti, dopo l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, con il parere del Comitato per le Remunerazioni.

I dettagli sono riportati al paragrafo 1 della Politica ("Governance del sistema di remunerazione e incentivazione"), e c'è un rimando specifico anche nella parte II della Relazione.

— informazioni sui criteri utilizzati per la valutazione delle performance e l'aggiustamento per i rischi *ex ante* ed *ex post*;

BFF ha definito un sistema di incentivazione variabile con l'obiettivo di allineare gli interessi del *management* alla creazione di valore per gli azionisti, tale da premiare comportamenti virtuosi e risultati positivi e tale da penalizzare il mancato raggiungimento dei risultati sia l'eventuale deterioramento delle condizioni di solidità patrimoniale, di liquidità e di redditività del Gruppo stesso.

Per fare ciò, 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 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.

Per i dettagli si vedano i paragrafi 5 e 6 della Politica di remunerazione.

— se l'organo di amministrazione o il Comitato per le Remunerazioni, ove istituito, ha riesaminato la politica di remunerazione dell'ente nel corso dell'ultimo anno e, in tal caso, un riepilogo delle eventuali modifiche apportate, dei motivi di tali modifiche e del relativo impatto sulla remunerazione;

Principali novità introdotte nella *Politica 2026*:

- introduzione del capitolo "in evidenza" sulle componenti remunerative;
- rafforzamento della trasparenza in merito agli interventi regolamentari sul sistema di remunerazione, con particolare riferimento ai presidi applicati in contesti di mancato rispetto dei *gate* e al quadro normativo di riferimento;
- revisione dei trattamenti di fine rapporto;
- rafforzamento della descrizione dei processi decisionali relativamente al cambio di governance.

b) Informazioni relative alle caratteristiche e alla struttura del sistema di remunerazione del personale più rilevante. Le informazioni comprendono:

— informazioni sul modo in cui l'ente garantisce che il personale che ricopre funzioni di controllo interno sia remunerato indipendentemente dalle attività che controlla;

La remunerazione delle figure appartenenti alle Funzioni di controllo rientranti nel perimetro degli MRT è composta da una parte fissa e da una componente variabile che assume un'incidenza non superiore ad un terzo sulla componente fissa. Quest'ultima non è determinata dal raggiungimento di obiettivi economico-finanziari, ma è correlata a obiettivi specifici di funzione, al fine di salvaguardare l'indipendenza richiesta alle funzioni.

— politiche e criteri applicati per il riconoscimento della Remunerazione Variabile garantita e dei trattamenti di fine rapporto.

I dettagli in merito ai *Golden Parachute* in essere nell'esercizio 2025 e validi per il 2026 si trovano in dettaglio il paragrafo 6.2.2.8 della Politica di remunerazione ("*Golden Parachute*").

c) Descrizione del modo in cui i rischi correnti e futuri sono presi in considerazione nei processi di remunerazione. Le informazioni comprendono un riepilogo dei principali rischi, la loro misurazione e il modo in cui tali misure incidono sulla remunerazione.

Il sistema MBO del precedente Amministratore Delegato è legato al raggiungimento puntuale o al superamento di un set di obiettivi economico/finanziari e qualitativi/ESG determinati di anno in anno dal Consiglio di Amministrazione.

L'erogazione della Remunerazione Variabile è soggetta al verificarsi delle condizioni raggiungimento di determinati *entry gate*:

- *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) $\geq$ *risk tolerance*;
- *Total Capital Ratio* (TCR) $\geq$ *risk tolerance*;
- *EBTDA^{RA}* (redditività corretta per il rischio e per il costo del capitale): Positivo.

d) I rapporti tra le componenti fissa e variabile della remunerazione stabiliti conformemente all'articolo 94, paragrafo 1, lettera g), della CRD.

L'Assemblea 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 limite è innalzato al 50% per il Direttore della Funzione Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo di Gruppo e per il Dirigente Preposto).

e) Descrizione del modo in cui l'ente cerca di collegare le performance rilevate nel periodo di valutazione ai livelli di remunerazione. Le informazioni comprendono:

— un riepilogo dei principali criteri e metriche di performance dell'ente, delle linee di business e delle singole persone;

Il sistema MBO del precedente Amministratore Delegato è legato al raggiungimento puntuale o al superamento di un set di obiettivi economico/finanziari e qualitativi/ESG determinati di anno in anno dal Consiglio di Amministrazione.

Per quanto riguarda il restante Personale Dipendente, il processo ordinario di gestione del sistema incentivante di breve periodo "MBO", prevede che in sede di elaborazione del budget, la Funzione Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo stimi 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 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 a tematiche in ambito *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^{RA}* 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 i dettagli si veda il paragrafo 6.2 della Politica di Remunerazione e Incentivazione.

— un riepilogo di come gli importi della Remunerazione Variabile individuale sono collegati alle performance individuali e dell'ente;

La Remunerazione Variabile individuale è basata principalmente sulla performance complessiva del Gruppo e delle singole *Entity/Business Unit* al fine di determinare l'entità dei *bonus pool* disponibili e successivamente dalla performance individuale.

— informazioni sui criteri utilizzati per determinare l'equilibrio tra i diversi tipi di strumenti riconosciuti, tra cui azioni, partecipazioni al capitale equivalenti, opzioni e altri strumenti;

La Remunerazione Variabile ha una incidenza massima del 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 limite è innalzato al 50% per il Direttore della Funzione Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo di Gruppo e per il Dirigente Preposto). Con riferimento ai sistemi di incentivazione annuali del personale più rilevante, l'erogazione avviene per almeno il 50% in strumenti finanziari, sia nella componente *up-front* che nella componente differita (51% per la quota differita in caso di Remunerazione Variabile particolarmente elevata). Con riferimento ai sistemi di incentivazione di lungo termine, questi possono essere assegnati interamente in strumenti finanziari oppure, se in forma monetaria, in ogni caso in conformità alle previsioni regolamentari in tema di bilanciamento tra componenti monetarie e componenti in strumenti finanziari.

— informazioni sulle misure che l'ente attuerà per adeguare la componente variabile della remunerazione nel caso in cui le metriche di misurazione della performance siano deboli, compresi i criteri dell'ente per stabilire che tali metriche sono "deboli";

Al fine di scoraggiare l'assunzione di rischi eccessivi che possano portare ad un deterioramento delle condizioni di "salute" del Gruppo e altresì in ottemperanza a quanto previsto dalla normativa di Banca d'Italia, l'erogazione del *bonus pool*, qualunque sia l'entità di questo, è improrogabilmente assoggettata al rispetto di determinati indicatori cancello, c.d. *entry gate*, legati a indicatori di solidità patrimoniale, di liquidità e di redditività corretta per il rischio.

f) Descrizione delle modalità secondo cui l'ente cerca di adeguare la remunerazione per tenere conto delle performance a lungo termine. Le informazioni comprendono:

— un riepilogo della politica dell'ente in materia di differimento, pagamento in strumenti, periodi di mantenimento e maturazione della Remunerazione Variabile, anche laddove differisce tra il personale o le categorie di personale;

In considerazione della classificazione della Banca quale "banca di non minori dimensioni", per l'Amministratore Delegato ed i restanti *Risk Taker* sono stati confermati gli schemi di *payout* estendendo significativamente l'orizzonte temporale e aumentando l'incidenza della componente in azioni:

- i) a decorrere dal 2022, sono state confermate le percentuali di differimento della Remunerazione Variabile pari al 60% per il precedente Amministratore Delegato e al 40% per gli altri membri dell'Alta Dirigenza. Con riferimento al **31 dicembre 2025**, l'ipotesi di **Remunerazione Variabile particolarmente elevata** rileva esclusivamente per il precedente Amministratore Delegato (si veda Sezione I Paragrafo 6.2.1.2. e 6.2.1.3.);
- ii) sempre a decorrere dal 2022, i periodi di differimento sono stati estesi da 2 a 4 anni (5 anni in caso di Remunerazione Variabile particolarmente elevata) con meccanismo *pro-rata* lineare, (i.e. 10% a 1 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 con meccanismo *pro-rata* lineare (i.e. 12% a 1 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.

— informazioni sui criteri dell'ente per le rettifiche *ex post* (*Malus* durante il periodo di differimento e restituzione dopo la maturazione, se consentiti dal diritto nazionale);

La Remunerazione Variabile, ivi inclusi i *golden parachute*, è sottoposta a meccanismi di correzione *ex post* (*Malus* e *Clawback*), 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 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 *Politica* interna di attivazione. Per il restante Personale, provvede l'Amministratore Delegato, avvalendosi delle competenti funzioni aziendali e, ove necessario, degli organi sociali delle Società Controllate.

— se del caso, requisiti di partecipazione azionaria che possono essere imposti al personale più rilevante;

Non sono previsti requisiti di partecipazione azionaria aggiuntivi ai periodi di *retention* definiti con riferimento alle componenti di remunerazione riconosciute in strumenti finanziari.

g) La descrizione dei principali parametri e delle motivazioni per qualsiasi regime di Remunerazione Variabile e di ogni altra prestazione non monetaria conformemente all'articolo 450, paragrafo 1, lettera f), del CRR. Le informazioni comprendono:

— informazioni sugli indicatori specifici di performance utilizzati per determinare le componenti variabili della remunerazione e i criteri utilizzati per determinare il bilanciamento tra i diversi tipi di strumenti riconosciuti, comprese azioni, partecipazioni al capitale equivalenti, strumenti collegati alle azioni, strumenti non monetari equivalenti, opzioni e altri strumenti.

La Remunerazione Variabile complessiva annuale delle divisioni e delle unità di business del Gruppo, inclusa la quota attribuibile al personale più rilevante, è determinata in funzione della performance economica *risk adjusted* dei rispettivi perimetri divisionali.

Una parte significativa della Remunerazione Variabile è differita ed erogata in parte con strumenti finanziari per legare gli incentivi alla creazione di valore nel lungo termine, consentendo di verificare la continuità e sostenibilità di risultati positivi. I pagamenti avvengono con erogazioni annuali *pro-rata*, in funzione, congiuntamente, del ruolo ricoperto e dell'ammontare della Remunerazione Variabile attribuita.

h) A richiesta dello Stato membro pertinente o dell'autorità competente, la remunerazione complessiva per ciascun membro dell'organo di amministrazione o dell'alta dirigenza.

Si vedano le Tabelle presenti nella Sezione II della Relazione sulla Politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti.

i) Informazioni sull'eventuale applicazione all'ente di una deroga di cui all'articolo 94, paragrafo 3, della CRD, conformemente all'articolo 450, paragrafo 1, lettera k), del CRR.

— Ai fini di questo punto, gli enti che beneficiano di tale deroga indicano se essa si basa sull'articolo 94, paragrafo 3, lettera a) e/o lettera b), della CRD. Essi indicano inoltre a quali dei principi di remunerazione applicano la deroga o le deroghe, il numero dei membri del personale che beneficiano della deroga o delle deroghe e la loro remunerazione complessiva, suddivisa in Remunerazione Fissa e Remunerazione Variabile.

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:

- un periodo di differimento di due anni per il 30% della Remunerazione Variabile per le seguenti categorie:
 - a) *Risk Taker*;
 - b) Personale Dipendente con inquadramento minimo pari a QD3 (Quadro Direttivo terzo livello) e applicazione del "Contratto Collettivo Nazionale per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali", a prescindere dalla loro qualifica come *Risk Taker*;
 - c) il restante Personale Dipendente il cui MBO *target* sia pari almeno al 26% della RAL;
- per i *Risk Taker*, 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 *Clawback*).

j) I grandi enti pubblicano informazioni quantitative sulla remunerazione dell'organo di amministrazione collettiva, distinguendo tra i membri esecutivi e non esecutivi, conformemente all'articolo 450, paragrafo 2, del CRR.

Si vedano le successive tabelle ex art 450 CRR e quelle relative all'informativa Consob.

Modello EU REM1: remunerazione riconosciuta per l'esercizio

			A	B	C	D
			Organo di amministrazione - funzione di supervisione strategica ⁽¹⁾	Organo di amministrazione - funzione di gestione	Altri membri dell'alta dirigenza	Altri membri del personale più rilevante
1	Remunerazione fissa	Numero dei membri del personale più rilevante	8	1	6	29
2		Remunerazione fissa complessiva	1.007.000	1.452.061	2.209.784	4.402.218
3		Di cui in contanti	1.007.000	1.360.000	2.125.979 ⁽¹⁾	4.066.430
4		(Non applicabile nell'UE)	--	--	--	--
EU-4a		Di cui azioni o partecipazioni al capitale equivalenti	--	--	--	--
5		Di cui strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti	--	--	--	--
EU-5x		Di cui altri strumenti	--	--	--	--
6		(Non applicabile nell'UE)	--	--	--	--
7	Remunerazione variabile	Di cui altre forme	0	92.061	83.804	335.789
8		(Non applicabile nell'UE)	--	--	--	--
9		Numero dei membri del personale più rilevante		1	6	29
10		Remunerazione variabile complessiva		1.181.784	399.601	(108.621)
11		Di cui in contanti ⁽³⁾	--	0	0	0
12		Di cui differita	--	0	0	0
EU-13a		Di cui azioni o partecipazioni al capitale equivalenti ⁽²⁾	--	1.181.784	399.601	(108.621)
EU-14a		Di cui differita	--	0	0	0
EU-13b	Remunerazione complessiva (2 + 10)	Di cui strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti ⁽³⁾	--	0	0	0
EU-14b		Di cui differita	--	0	0	0
EU-14x		Di cui altri strumenti	--	--	--	--
EU-14y		Di cui differita	--	--	--	--
15			--	--	--	--
16			--	--	--	--
17	Remunerazione complessiva (2 + 10)		1.007.000	2.633.845	2.609.384	4.293.597

Note alla Tabella REM1:

- (1) È stato considerato l'importo dell'indennità di preavviso relativo alla cessazione di un membro dell'Alta Dirigenza come specificato nella Sezione II, paragrafo 2.4.1.5 lett.D.
- (2) Il *fair value* è determinato in conformità all'IFRS 2 e riflette gli aggiustamenti contabili derivanti dall'andamento di mercato del titolo; tale valore non rappresenta un effetto economico diretto per i beneficiari. Non sono inclusi gli effetti derivanti dal mancato soddisfacimento dei *gate* (TCR), che comporta la decadenza delle opzioni il cui periodo di *vesting* o di differimento avrebbe avuto avvio nel 2026.
- (3) A seguito del mancato soddisfacimento, al 31 dicembre 2025, delle condizioni di accesso ("*gate*"), con particolare riferimento al *Total Capital Ratio* (TCR), non risultano maturati né esigibili compensi variabili relativi all'esercizio 2025, né risultano esigibili le quote differite riferite a esercizi precedenti il cui pagamento era previsto nel 2026.

Modello EU REM2: pagamenti speciali al personale le cui attività professionali hanno un impatto rilevante sul profilo di rischio dell'ente (personale più rilevante)

		A	B	C	D
		Organo di amministrazione - funzione di supervisione strategica	Organo di amministrazione - funzione di gestione	Altri membri dell'alta dirigenza	Altri membri del personale più rilevante
Premi facenti parte della Remunerazione Variabile garantita					
1	Premi facenti parte della remunerazione variabile garantita – Numero dei membri del personale più rilevante	--	--	--	--
2	Premi facenti parte della remunerazione variabile garantita – Importo complessivo	--	--	--	--
3	Di cui premi facenti parte della remunerazione variabile garantita versati nel corso dell'esercizio che non sono presi in considerazione nel limite massimo dei <i>bonus</i>	--	--	--	--
Trattamenti di fine rapporto riconosciuti in periodi precedenti che sono stati versati nel corso dell'esercizio					
4	Trattamenti di fine rapporto riconosciuti in periodi precedenti che sono stati versati nel corso dell'esercizio – Numero dei membri del personale più rilevante	--	--	--	--
5	Trattamenti di fine rapporto riconosciuti in periodi precedenti che sono stati versati nel corso dell'esercizio – Importo complessivo	--	--	--	--
Trattamenti di fine rapporto riconosciuti nel corso dell'esercizio					
6	Trattamenti di fine rapporto riconosciuti nel corso dell'esercizio – Numero dei membri del personale più rilevante	--	--	--	--
7	Trattamenti di fine rapporto riconosciuti nel corso dell'esercizio – Importo complessivo	--	--	312.000 ⁽¹⁾	--
8	Di cui versati nel corso dell'esercizio	--	--	36.400	--
9	Di cui differiti	--	--	275.600	--
10	Di cui trattamenti di fine rapporto versati nel corso dell'esercizio non considerati nel limite massimo dei <i>bonus</i>	--	--	--	--
11	Di cui l'importo più elevato riconosciuto a una singola persona	--	--	--	--

Nota alla Tabella REM2:
(1) Importo relativo al PNC riconosciuto alla cessazione di un Dirigente con Responsabilità Strategiche avvenuta nel corso del 2025.

Modello EU REM3: remunerazione differita

	A	B	C	D	E	F	G	H
Remunerazione differita e soggetta a mantenimento	Importo complessivo della remunerazione differita riconosciuta per periodi di prestazioni precedenti (Totale colonne B+C)	Di cui importi che maturano nel corso dell'esercizio <i>Bonus</i> differiti anni precedenti Erogabili nel 2026 corrisponde con tabella 3B	Di cui importi che matureranno negli esercizi successivi <i>Bonus</i> differiti anni precedenti non ancora erogabili corrisponde con tabella 3B	Importo della correzione delle performance, effettuata nell'esercizio, sulla remunerazione differita che sarebbe dovuta maturare nel corso dell'esercizio	Importo della correzione delle performance, effettuata nell'esercizio, sulla remunerazione differita che sarebbe dovuta maturare in successivi anni di prestazione	Importo complessivo delle correzioni effettuate nel corso dell'esercizio dovute a correzioni implicite <i>ex post</i> (ossia variazioni di valore della remunerazione differita dovute alle variazioni dei prezzi degli strumenti)	Importo complessivo della remunerazione differita riconosciuta prima dell'esercizio, effettivamente versato nel corso dell'esercizio. Differimenti pagati nel 2025	Importo complessivo della remunerazione differita riconosciuta per il precedente periodo di prestazione che è stata maturata ma è soggetta a periodi di mantenimento
1 Organo di amministrazione - funzione di supervisione strategica	--	--	--	--	--	--	--	--
2 In contanti	--	--	--	--	--	--	--	--
3 Azioni o partecipazioni al capitale equivalenti	--	--	--	--	--	--	--	--
4 Strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti	--	--	--	--	--	--	--	--
5 Altri strumenti	--	--	--	--	--	--	--	--
6 Altre forme	--	--	--	--	--	--	--	--
7 Organo di amministrazione - funzione di gestione	940.080	-	940.080	--	--	--	672.784	337.732
8 In contanti	460.639	-	460.639	--	--	--	335.052	--
9 Azioni o partecipazioni al capitale equivalenti	479.441	-	479.441	--	--	--	337.732	337.732
10 Strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti	--	--	--	--	--	--	--	--
11 Altri strumenti	--	--	--	--	--	--	--	--
12 Altre forme	--	--	--	--	--	--	--	--
13 Altri membri dell'alta dirigenza	145.765	-	145.765	--	--	--	244.216	122.108
14 In contanti	72.883	-	72.883	--	--	--	122.108	--
15 Azioni o partecipazioni al capitale equivalenti	72.883	-	72.883	--	--	--	122.108	122.108
16 Strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti	--	--	--	--	--	--	--	--
17 Altri strumenti	--	--	--	--	--	--	--	--
18 Altre forme	--	--	--	--	--	--	--	--
19 Altri membri del personale più rilevante	384.252	-	384.252	--	--	--	736.985	345.645
20 In contanti	205.793	-	205.793	--	--	--	391.339	--
21 Azioni o partecipazioni al capitale equivalenti	178.459	-	178.459	--	--	--	345.645	345.645
22 Strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti	--	--	--	--	--	--	--	--
23 Altri strumenti	--	--	--	--	--	--	--	--
24 Altre forme	--	--	--	--	--	--	--	--
25 Importo totale	1.470.097	-	1.470.097	--	--	--	1.653.984	805.486

Modello EU REM4: remunerazione di 1 milione di EUR o più per esercizio

A		
EUR	Membri del personale più rilevante che hanno una remunerazione elevata ai sensi dell'articolo 450, lettera i), del CRR	
1	Da 1.000.000 a meno di 1.500.000	--
2	Da 1.500.000 a meno di 2.000.000	--
3	Da 2.000.000 a meno di 2.500.000	--
4	Da 2.500.000 a meno di 3.000.000	1
5	Da 3.000.000 a meno di 3.500.000	--
6	Da 3.500.000 a meno di 4.000.000	--
7	Da 4.000.000 a meno di 4.500.000	--
8	Da 4.500.000 a meno di 5.000.000	--
9	Da 5.000.000 a meno di 6.000.000	--
10	Da 6.000.000 a meno di 7.000.000	--
11	Da 7.000.000 a meno di 8.000.000	--

Modello EU REM5: informazioni sulla remunerazione del personale le cui attività professionali hanno un impatto rilevante sul profilo di rischio dell'ente (personale più rilevante)

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
		Remunerazione dell'organo di amministrazione	Aree di business								
		Organo di amministrazione funzione di supervisione strategica ⁽¹⁾	Organo di amministrazione funzione di gestione	Totale organo di amministrazione	Banca d'investimento	Servizi bancari al dettaglio	Gestione del risparmio (asset management)	Funzioni aziendali	Funzioni di controllo interno in dipendenti	Tutte le altre	Totale
1	Numero complessivo dei membri del personale più rilevante	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
2	Di cui membri dell'organo di amministrazione	8	1	9	--	--	--	--	--	--	--
3	Di cui altri membri dell'alta dirigenza	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
4	Di cui altri membri del personale più rilevante	--	--	--	--	--	--	6	6	23	35
5	Remunerazione complessiva del personale più rilevante	1.007.000	2.633.845	3.640.845	--	--	--	1.123.685	1.169.940	4.609.357	6.902.982
6	Di cui remunerazione variabile	0	1.181.784	1.181.784	--	--	--	142.616	(7.804)	156.168	290.980
7	Di cui remunerazione fissa	1.007.000	1.452.061	2.459.061	--	--	--	981.069	1.177.744	4.453.189	6.612.002

(1) Inclusi consiglieri che hanno cessato la carica nel corso dell'esercizio.

Signori Azionisti,

alla luce di quanto precede, Vi invitiamo ad approvare la seguente proposta di delibera (sulla quale saranno proposte due distinte votazioni in funzione della materia, una per ciascun punto deliberativo, ciascuna con il proprio mandato esecutivo):

“L’Assemblea

Vista la *“Politica di remunerazione e incentivazione 2026 a favore dei componenti degli Organi di Supervisione Strategica, Gestione e Controllo, e del Personale del Gruppo Bancario BFF Banking Group”* per l’esercizio 2026 illustrata nella Relazione del Consiglio di Amministrazione

DELIBERA

- i) di approvare la nuova *“Politica di remunerazione e incentivazione 2026 a favore dei componenti degli Organi di Supervisione Strategica, Gestione e Controllo, e del Personale del Gruppo Bancario BFF Banking Group”* inclusa nella Sezione I della Relazione del Consiglio di Amministrazione;
- ii) di approvare specificamente le previsioni di cui al sotto-punto (b) del punto 6.2.2.8 (importi riconosciuti nell’ambito di un accordo per la composizione di una controversia attuale o potenziale), della nuova Politica di remunerazione e incentivazione 2026 a favore dei componenti dell’organo di gestione e del personale del Gruppo BFF Banking Group – della Sezione I della *“Relazione annuale sulle politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo BFF Banking Group”* relative alle politiche per la determinazione dei compensi in caso di cessazione anticipata dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro contenuta, ivi compresa la formula predefinita 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;
- iii) di approvare la Sezione II della Relazione *ex post* in merito (i) alle voci che compongono la Remunerazione (compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro) dei soggetti sopra indicati, in conformità con la *Politica 2025*; (ii) alle informazioni generali sull’attuazione della *Politica 2025* nel 2025 e le valutazioni fornite dalle funzioni di controllo del Gruppo, ciascuna per gli aspetti di propria competenza; (iii) all’illustrazione analitica dei compensi corrisposti nell’esercizio di riferimento, a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma, dalla Banca e dalle Società Controllate; (iv) ai compensi da corrispondere in uno o più esercizi successivi, a fronte dell’attività svolta nell’esercizio di riferimento;
- iv) di conferire al Consiglio di Amministrazione, e per esso all’Amministratore Delegato, ogni più ampio potere per compiere tutti gli atti, adempimenti e formalità necessari all’attuazione di ciascuna delle delibere precedenti, e così anche il potere di apportare alla suddetta Politica ogni modifica che si rendesse necessaria in adeguamento alla normativa, anche regolamentare, di volta in volta vigente.”

Milano, 11 maggio 2026

Il Consiglio di Amministrazione

