



Politiche di Remunerazione e Incentivazione di Gruppo 2017

Publicato il:

Scheda		
Responsabile:	Servizio Personale	
Argomento:	Processo delle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione/Prozess allgemeine Vergütungs- und Anreizpolitik	
Codice documento / Versione:	2017-000	001

Indice

Per reperire più rapidamente i contenuti di interesse, posizionarsi sulla sezione dell'Indice prescelta e utilizzare la combinazione "tasto ctrl + clic del mouse" per andare alla sezione dedicata.

1.	Premessa	3
1.1.	Principali innovazioni introdotte per l'esercizio 2017	3
1.2.	Contesto normativo di riferimento	3
2.	Principi e finalità	4
3.	Processo decisionale	5
4.	Criterio di proporzionalità e applicazione regole di maggior dettaglio	7
5.	Destinatari	8
6.	Politiche di Remunerazione degli Organi Sociali	9
6.1.	Collegio Sindacale della Capogruppo e delle Società del Gruppo	9
6.2.	Consiglio di Amministrazione	9
7.	Politiche di Remunerazione e incentivazione del Personale e dei Collaboratori	11
7.1.	Retribuzione fissa	11
7.2.	Retribuzione variabile	11
	7.2.1 Sistema premiante del Personale	14
	7.2.2 Sistema incentivante (Bonus individuale) del Personale più rilevante	15
	7.2.3 Altri strumenti di retention e attraction	15
7.3.	Consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede	16
7.4.	Trattamento di fine rapporto	16

1. Premessa

1.1. Principali innovazioni introdotte per l'esercizio 2017

Il presente documento descrive il modello delle politiche retributive e di incentivazione del Gruppo Cassa di Risparmio di Bolzano.

Per il 2017 sono state introdotte alcune modifiche e aggiornamenti in un'ottica di miglioramento continuo, tenendo in considerazione le migliori prassi di mercato, le evoluzioni normative in materia, nonché le modifiche organizzative del Gruppo CRBZ.

- È stato aggiornato sulla base delle evoluzioni organizzative **il perimetro del "Personale più rilevante"** in conformità ai criteri qualitativi e quantitativi previsti nel Regolamento delegato (UE) n. 604, individuando un numero complessivo di posizioni pari a 40, in funzione dell'effettiva capacità delle singole figure aziendali di incidere sul profilo di rischio del Gruppo.
- È stato rivisto **l'impianto dei criteri d'ingresso** ed adeguati i relativi valori obiettivo, in coerenza con gli orientamenti strategici del Gruppo in relazione alla valutazione dell'adeguatezza patrimoniale e della liquidità correnti e prospettiche, nonché delle più generali politiche di propensione al rischio (**Risk Appetite Framework – RAF**). In particolare i criteri d'ingresso (cd. "gate") sono stati scelti tra i principali indicatori adottati dalla Capogruppo in sede di formalizzazione della propensione al rischio (cd. "Risk Appetite Statement" o "RAS").
- Sono stati nuovamente definiti: il **Sistema Premiante per il Personale** ed un **Sistema Incentivante per il Personale più Rilevante (Bonus individuale)**, non previsti nelle Politiche di Remunerazione 2016 e 2015.
- È stata inoltre introdotta l'offerta e l'utilizzo flessibile delle componenti in **welfare aziendale** (beni e servizi offerti ai dipendenti).

1.2. Contesto normativo di riferimento

Il Gruppo CRBZ è costantemente impegnato ad aggiornare le Politiche in funzione del contesto regolamentare.

Le Politiche 2017 tengono in considerazione, per quanto di ragione, gli orientamenti espressi dalle Linee Guida EBA del 21 dicembre 2015, entrate in vigore nel 2017 e sono allineate alle più recenti Direttive emanate dall'Autorità di Vigilanza, in particolare:

- le Disposizioni di Vigilanza Banca d'Italia – Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, 7. Aggiornamento del 18 novembre 2014 – che danno attuazione alla Direttiva del Parlamento Europeo 2013/36/UE ("CRDIV");
- il Regolamento Delegato della Commissione Europea n. 604 del 4 marzo 2014, per l'individuazione del "Personale più rilevante";
- la comunicazione congiunta Banca d'Italia – Consob del 29 gennaio 2014, che recepisce gli orientamenti ESMA in materia di Politiche e prassi retributive.

2. Principi e finalità

Le politiche di remunerazione e Incentivazione sono uno strumento fondamentale a sostegno delle strategie di medio e lungo termine del Gruppo.

Sono definite con l'obiettivo di creare valore nel tempo e perseguire una crescita sostenibile per tutti gli stakeholder: azionisti, clienti, collaboratori.

Sono finalizzate a:

- a) attrarre e mantenere in banca personale qualificato e identificato con l'azienda;
- b) orientare l'operato del personale agli obiettivi aziendali riconoscendo le performance raggiunte ed il merito, salvaguardando i principi di stabilità dell'azienda e comunque mitigando potenziali situazioni di conflitto di interesse;
- c) favorire efficienza ed efficacia dell'organizzazione;
- d) sostenere la diffusione e la condivisione dei valori del Gruppo (Mission aziendale), sviluppando il senso di squadra e di appartenenza.

Per garantire tali finalità, il Gruppo CRBZ è impegnato nello sviluppo:

- di una **sana e prudente gestione** e nell'**attenzione al rischio** che, nell'ambito delle politiche di remunerazione, si traduce nella definizione di regole e processi volti ad evitare il conflitto di interesse e coerenti con le più generali politiche di propensione al rischio (**Risk Appetite Framework – RAF**);
- di un **sistema di remunerazione che sostenga i principi di equità e di valorizzazione del merito**. A tale scopo le posizioni organizzative vengono periodicamente analizzate e valutate, utilizzando metodologie standard e benchmark di mercato; vengono inoltre utilizzati strumenti interni di valutazione delle competenze, della performance e del potenziale per verificare la corretta copertura dei ruoli e, annualmente, è prevista la formulazione di proposte di riconoscimento per il personale collegate al relativo sviluppo professionale e alla valorizzazione del merito.

3. Processo decisionale

Allo scopo di garantire chiarezza, trasparenza ed efficacia alla definizione e gestione delle politiche di remunerazione del Gruppo CRBZ, l'intero processo è stato regolamentato e sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Di seguito sono descritti i principali attori del processo:

- l'Assemblea dei Soci;
- il Consiglio di Amministrazione;
- l'Amministratore Delegato / Direttore Generale
- la Funzione Pianificazione Strategica;
- la Funzione Risorse Umane;
- Risk Management, Compliance e Internal Audit, quali funzioni aziendali di controllo.

Assemblea dei Soci

L'Assemblea, oltre a stabilire i compensi spettanti agli organi dalla stessa nominati, approva

- i.) le politiche di remunerazione e incentivazione a favore dei componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo e del restante personale;
- ii.) gli eventuali i piani di remunerazione basati su strumenti finanziari (es. *stock option*);
- iii.) 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.

L'approvazione delle politiche di remunerazione e incentivazione da parte dell'Assemblea è volta ad accrescere il grado di consapevolezza e il monitoraggio degli azionisti in merito ai costi complessivi, ai benefici e ai rischi del sistema di remunerazione e incentivazione prescelto. All'Assemblea è perciò sottoposta un'informativa chiara e completa sulle politiche e sulle prassi di remunerazione e incentivazione da adottare; essa mira a far comprendere: le ragioni, le finalità e le modalità di attuazione delle politiche di remunerazione, il controllo svolto sulle medesime, le caratteristiche relative alla struttura dei compensi, la loro coerenza rispetto agli indirizzi e agli obiettivi definiti, la conformità alla normativa applicabile, le eventuali modificazioni rispetto ai sistemi già approvati, l'evoluzione delle dinamiche retributive, anche rispetto al trend del settore. A questi fini, all'Assemblea sono fornite almeno le informazioni indicate nella Sezione VI, par. 3 della circ. BI 285, Parte Prima, Titolo IV, Cap. 2.

Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione elabora, sottopone all'Assemblea e riesamina, con periodicità almeno annuale, la politica di remunerazione e incentivazione ed è responsabile della sua corretta attuazione. Esso assicura, inoltre, che la politica di remunerazione sia adeguatamente documentata e accessibile all'interno della struttura aziendale.

Le funzioni aziendali competenti (in particolare: gestione dei rischi, compliance, risorse umane, pianificazione strategica) sono adeguatamente coinvolte nel processo di definizione delle politiche di remunerazione e incentivazione con modalità tali da assicurarne un contributo efficace e preservare l'autonomia di giudizio delle funzioni tenute a svolgere controlli anche *ex post*; conseguentemente, il coinvolgimento della compliance in questa fase consiste nell'esprimere una valutazione in merito alla rispondenza delle politiche di remunerazione e incentivazione al quadro normativo.

Amministratore Delegato / Direttore Generale

L'Amministratore Delegato/Direttore Generale formula proposte al Consiglio di Amministrazione:

- sulle politiche generali di sviluppo e di gestione nonché di remunerazione del personale;
- sullo stanziamento complessivo delle risorse economiche da destinare, compatibilmente con il livello di adeguatezza patrimoniale del Gruppo, a sistemi di incentivazione e, per ciascuna delle categorie di personale, sull'importo del "bonus annuale" spettante ai singoli beneficiari appartenenti a tali categorie;

Definisce inoltre, determinandone il compenso fisso individuale nel rispetto dei sistemi di remunerazione e incentivazione tempo per tempo vigenti, la posizione economica del personale, esclusi i Dirigenti ed il personale più rilevante, per il quale formula proposte al Consiglio di Amministrazione.

Funzioni aziendali e di controllo

Le funzioni aziendali e di controllo di seguito indicate, secondo le rispettive competenze, sono coinvolte e collaborano congiuntamente tra loro, per assicurare l'adeguatezza e la rispondenza alla normativa di riferimento delle politiche e delle prassi di remunerazione adottate ed il loro corretto funzionamento.

La Funzione Pianificazione Strategica partecipa in coordinamento con la Funzione Risorse Umane nella definizione delle politiche di remunerazione e incentivazione di Gruppo, assicurando le informazioni necessarie per la definizione e rendicontazione degli indicatori individuati quali criteri d'ingresso e degli indicatori di performance, con particolare riferimento agli indicatori patrimoniali, di liquidità e di redditività.

La Funzione Risorse Umane, inclusa nell'ambito delle funzioni aziendali di controllo ai soli fini della disciplina sulle remunerazioni, raccoglie i contributi delle strutture specialistiche del Gruppo (Pianificazione strategica, Controllo di Gestione, Corporate Governance, Funzioni di Controllo) per formulare le proposte in materia di remunerazione e curarne la relativa rendicontazione.

La Funzione Compliance partecipa per assicurare l'adeguatezza e la rispondenza alle normative delle politiche, esprimendo le opportune valutazioni di conformità e verifica che le politiche di remunerazione siano coerenti con gli obiettivi di rispetto delle norme, dello statuto nonché di eventuali codici etici o altri standard di condotta applicabili al Gruppo, in modo che siano opportunamente contenuti i rischi legali e reputazionali insiti soprattutto nelle relazioni con la clientela

Riferisce in merito alle evidenze riscontrate e alle eventuali anomalie agli organi e alle funzioni competenti, proponendo l'adozione di eventuali misure correttive.

La Funzione Risk Management supporta l'identificazione del personale più rilevante, verificandone la coerenza con la scelte adottate dal Gruppo per la gestione dei rischi, con particolare riferimento agli obiettivi adottati in sede di definizione della propensione al rischio (RAF), partecipa al processo con l'obiettivo di preservare i profili di patrimonializzazione e di liquidità, verificando l'adeguatezza degli indicatori proposti, formulando un giudizio di adeguatezza degli stessi, anche ai fini della determinazione e del riconoscimento della componente variabile della remunerazione.

Riferisce in merito alle evidenze riscontrate e alle eventuali anomalie agli organi e alle funzioni competenti, proponendo l'adozione di eventuali misure correttive.

La Funzione Internal Audit verifica con cadenza almeno annuale, la rispondenza delle prassi di remunerazione alle politiche approvate ed alla normativa di riferimento, segnalando le evidenze e le eventuali anomalie agli organi e alle funzioni competenti per l'adozione delle misure correttive ritenute necessarie.

Gli esiti delle verifiche condotte sono portati annualmente a conoscenza dell'Assemblea.

4. Criterio di proporzionalità e applicazione regole di maggior dettaglio

Le disposizioni prevedono l'applicazione della normativa in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione sulla base del criterio di proporzionalità ossia con modalità appropriate alle caratteristiche, dimensioni, nonché alla rischiosità e alla complessità dell'attività svolta.

A tal fine, il gruppo bancario può ricadere in una delle seguenti tre categorie: a) banche/gruppi di maggiori dimensioni o complessità operativa; b) banche/gruppi di minori dimensioni o complessità operativa; c) banche/gruppi intermedi.

L'applicazione del principio di proporzionalità ha valenza con riferimento alle modalità di pagamento della componente variabile attraverso strumenti diversi dal contante, nonché del relativo differimento.

A fronte dell'analisi eseguita a tale riguardo ed opportunamente documentata, con particolare riferimento ai seguenti profili:

- dimensione degli attivi,
- tipologia dell'attività svolta,
- struttura proprietaria dell'intermediario,
- quotazione su mercati regolamentati;
- appartenenza a gruppo bancario,
- appartenenza a network operativo,

il Gruppo CRBZ rientra nella categoria "**banche/gruppi intermedi**", ovvero che hanno un attivo di bilancio compreso tra i 3,5 miliardi di euro ed i 30 miliardi di euro e presenta indicatori di ridotta complessità dimensionale, organizzativa ed operativa.

Il Gruppo CRBZ è caratterizzato infatti:

- da una ridotta struttura societaria, con azioni non quotate sui mercati regolamentati,
- da un profilo commerciale di Retail Banking tradizionale, operante in un limitato numero di regioni con attività in massima prevalenza nella provincia di Bolzano.

Pertanto, in applicazione del criterio di proporzionalità:

- la componente variabile della remunerazione del personale più rilevante viene erogata per il 25% in azioni; tale proporzione si applica nella stessa percentuale tanto alla parte up-front, quanto a quella differita, con un periodo di retention di 1 anno per gli strumenti finanziari pagati up-front e di 6 mesi per quelli differiti;
- il 30% della componente variabile della remunerazione del personale più rilevante è soggetta a pagamento differito per un periodo di tempo di 3 anni, suddividendo l'erogazione dell'importo differito in maniera decrescente (50% nel primo anno, 30 % nel secondo anno, 20% nel terzo anno).

I meccanismi sopra esposti si applicano sempre al Personale più rilevante qualora l'importo variabile maturato individualmente sia superiore a 50.000 Euro lordi.

In caso di maturazione di premi inferiori a tale soglia, la corresponsione avviene al 100% in "cash" ed in modalità esclusivamente "up-front".

5. Destinatari

Sono state individuate due categorie a cui si applicano le presenti politiche di remunerazione:

- il **“Personale più rilevante”**, identificato secondo il Regolamento Delegato (UE) n. 604, al cui interno sono differenziate, anche in termini di trattamento retributivo, le seguenti categorie:
 - Amministratori delle Società del Gruppo
 - Alta Dirigenza delle Società del Gruppo
 - Responsabili delle unità operative/aziendali rilevanti delle Società del Gruppo
 - Responsabili delle funzioni aziendali di controllo delle Società del Gruppo
 - Altro Personale più Rilevante.
- l’**“Altro Personale”** del Gruppo per quanto possa rilevare.

Complessivamente nel 2017, il perimetro del Personale più rilevante è definito in 40 posizioni (tale perimetro potrà essere oggetto di eventuali revisioni in corso d’anno, approvate dai competenti organi aziendali), pari circa al 3% dell’intera popolazione. Nello specifico:

- 16 Amministratori, non legati da rapporto di lavoro dipendente con il Gruppo;
- 1 Amministratore Delegato della Capogruppo;
- 1 membro appartenente all’Alta Dirigenza (Direttore Generale della Capogruppo)
- 10 Responsabili di unità operative/aziendali rilevanti (Direttore della Società Sparim S.p.A., Responsabile Direzione Crediti, Responsabile Direzione NPE, Responsabile Direzione Commercial Banking, Responsabile Direzione Business Development, Responsabile Direzione Operations, Responsabile Direzione Corporate Governance, Responsabile Divisione Corporate Banking, Responsabile Divisione Private e Wealth Management, Capo Servizio Planning e Control)
- 3 Responsabili delle Funzioni di Controllo (Compliance e Antiriciclaggio, Risk Management, Internal Audit)
- 9 appartenenti all’Altro personale più rilevante (Capo Servizio Crediti, Capo Servizio Gestione Posizioni potenzialmente a rischio, Capo Servizio Gestione UTP, Capo Servizio Presidio del Credito, Capo Servizio Gestione Sofferenze, Capo Servizio Treasury, Capo Servizio Bilancio Contabilità e Fiscale, Capo Servizio Personale, Capo Servizio IT e Back Office).

L’individuazione di tale perimetro è stata effettuata tenendo conto degli esiti della valutazione condotta sull’intero personale del Gruppo, sulla base delle linee guida definite dalla Capogruppo in conformità ai criteri qualitativi e quantitativi del Regolamento Delegato (UE) N. 604.

In particolare tale analisi ha riguardato l’identificazione all’interno del Gruppo CRBZ:

- delle unità operative/aziendali rilevanti;
- degli organi proponenti di concessioni di credito che possono produrre esposizioni al rischio di credito corrispondente allo 0,5 % del capitale primario di classe 1 dell’ente e pari ad almeno € 5 Mio;
- dei soggetti in grado di adottare, approvare o porre il veto sulle decisioni relative ad operazioni sul portafoglio di negoziazione che soddisfano il requisito di fondi propri per i rischi di mercato che rappresenta almeno lo 0,5 % del capitale primario di classe 1 dell’ente.

6. Politiche di Remunerazione degli Organi Sociali

6.1. Collegio Sindacale della Capogruppo e delle Società del Gruppo

L'Assemblea ordinaria delibera in merito agli emolumenti annui (compenso fisso, gettone di presenza e rimborso spese) spettanti al Presidente del Collegio Sindacale ed a ciascun Sindaco per la durata del mandato.

Per i Sindaci è sempre prevista solo una parte fissa e non anche una parte variabile, in quanto quest'ultima non si concilia con gli obiettivi della funzione di controllo demandata ai predetti esponenti ed è quindi preclusa dalle vigenti Disposizioni di Vigilanza.

6.2. Consiglio di Amministrazione

Amministratori della Società Capogruppo

Trovano applicazione i seguenti principi:

In base allo statuto, l'Assemblea degli Azionisti determina l'ammontare dei compensi degli Amministratori, come di seguito specificato:

- a) gli **Amministratori con incarichi esecutivi** percepiscono:
- un compenso annuale composto da una componente fissa e da una componente variabile non superiore al 50% della componente fissa;
 - un gettone di presenza di € 155,00 a seduta (in caso di più sedute nel medesimo giorno e relative al Gruppo viene erogato un solo gettone);
 - il rimborso spese (spese di viaggio).

Per l'esercizio 2017 non è prevista erogazione di remunerazione variabile.

- b) gli **Amministratori non esecutivi** percepiscono:
- un compenso annuale fisso. Infatti, come prescritto dalla normativa vigente, per gli Amministratori non esecutivi sono di norma evitati meccanismi di incentivazione.
 - un gettone di presenza di € 155,00 a seduta (in caso di più sedute nel medesimo giorno e relative al Gruppo viene erogato un solo gettone);
 - il rimborso spese (spese di viaggio).

Per l'esercizio 2017 non è prevista erogazione di remunerazione variabile.

- c) il **Presidente del Consiglio di Amministrazione** ed il **Vicepresidente** rientrano tra gli Amministratori non esecutivi, e pertanto ad essi si applicano i principi sub b). Inoltre, si aggiungono le eventuali remunerazioni fisse per le particolari cariche ex art. 2389 co. 3 C.C. stabilite dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale.

Il Presidente, il Vicepresidente e l'Amministratore Delegato percepiscono, a fronte del loro impegno e della responsabilità connessa a tali cariche, un compenso massimo ex art. 2389 co. 3 C.C. pari alla somma di tutti i compensi fissi degli Amministratori con incarichi esecutivi e degli Amministratori non esecutivi.

Il compenso fisso deliberato dall'Assemblea Soci è ripartito in parti uguali fra gli Amministratori con incarichi esecutivi e Amministratori non esecutivi.

L'ammontare della remunerazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione è determinato in misura non superiore alla remunerazione fissa percepita dal vertice dell'organo con funzione di gestione (amministratore delegato, direttore generale, ecc.).

Amministratori delle Società del Gruppo bancario

Trovano applicazione i seguenti principi:

Gli **Amministratori** percepiscono:

- un compenso annuale composto da una componente fissa e da una componente variabile non superiore al 50% della componente fissa;
- se previsto, un gettone di presenza per ogni seduta (in caso di più sedute nel medesimo giorno e relative al Gruppo viene erogato un solo gettone);
- il rimborso spese (spese di viaggio).

A quanto sopra stabilito si aggiungono le eventuali remunerazioni degli Amministratori investiti di particolari cariche ex art. 2389 co. 3 C.c. stabilite dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale.

Per l'esercizio 2017 non è prevista erogazione di remunerazione variabile.

Amministratori di Società controllate bancarie

Per le società controllate bancarie si applica il regime della società Capogruppo.

7. Politiche di Remunerazione e incentivazione del Personale e dei Collaboratori

Le strategie retributive del Gruppo CRBZ hanno l'obiettivo di attrarre e mantenere in banca adeguate professionalità e competenze, orientare l'operato del personale agli obiettivi aziendali riconoscendo le performance raggiunte ed il merito, nel rispetto dei principi di sana e prudente gestione del rischi e mitigando potenziali situazioni di conflitto di interesse.

Il Gruppo punta a conseguire un rapporto bilanciato tra componenti fissa e variabile della retribuzione, prevedendo livelli di pay-mix equilibrati, in funzione della categoria di riferimento.

Sono inoltre previsti benefit di utilità personale e familiare, assicurati dalla Capogruppo e dalle Società controllate del Gruppo ai propri dipendenti, derivanti dalla contrattazione nazionale e/o integrativa.

I benefit di maggior rilievo riguardano la previdenza integrativa e l'assistenza sanitaria.

Il personale del Gruppo, inoltre, usufruisce di agevolazioni riguardanti i servizi bancari e le coperture assicurative.

Tali benefit non rientrano nel concetto di remunerazione in ragione del fatto che sono "non discrezionali" e "non rilevanti".

7.1. Retribuzione fissa

La componente fissa della remunerazione è strutturata in misura tale da consentire alla parte variabile di contrarsi sensibilmente o azzerarsi in relazione ai risultati corretti per i rischi effettivamente conseguiti.

In particolare, la componente annua fissa lorda della remunerazione del personale dipendente è costituita dalla somma delle mensilità e delle eventuali remunerazioni considerate fisse, previste dai CCNL e dagli eventuali contratti integrativi delle Banca/Società del Gruppo (cd. retribuzione annua lorda fissa "RAL").

Per determinate figure di "personale più rilevante" la componente fissa della remunerazione può essere determinata sulla base di specifici contratti individuali eventualmente stipulati con la Banca/Società che compongono il Gruppo.

La retribuzione fissa è definita sulla base della posizione ricoperta, dell'effettivo grado di copertura del ruolo, dell'esperienza maturata.

A tale scopo, per un confronto tra posizioni all'interno del Gruppo e col mercato esterno, le posizioni organizzative vengono periodicamente analizzate e valutate, utilizzando metodologie standard e benchmark di mercato.

È inoltre stato definito il processo annuale di valutazione professionale, per la valutazione dell'adeguata copertura del ruolo, in termini di comportamenti, competenze e performance, a fronte del quale è prevista la formulazione di proposte di riconoscimento per il personale collegate al relativo sviluppo professionale e alla valorizzazione del merito.

La Banca ha attivato inoltre a partire da quest'anno un processo di assessment interno finalizzato ad individuare i collaboratori con potenziale, per i quali saranno costruiti percorsi formativi personalizzati per figura professionale/ambito, creando una nuova cultura aziendale di crescita professionale e partecipazione al successo dell'azienda.

Il pacchetto retributivo riconosciuto al Personale può prevedere, oltre a quanto già previsto a livello di Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, l'attribuzione di benefit, definiti sulla base di criteri di equità interna e di competitività esterna, in coerenza con la necessità di rispondere alle esigenze delle varie categorie di dipendenti e nel rispetto della normativa fisco-previdenziale.

Ciò riguarda nello specifico autovetture e/o alloggi, riconosciuti a livello individuale e definiti a fronte di specifiche esigenze lavorative.

7.2. Retribuzione variabile

La componente variabile della remunerazione si basa principalmente sulla misurazione della performance, che avviene su orizzonti temporali annuali.

L'obiettivo è coinvolgere il personale nelle strategie aziendali, attraverso la definizione di obiettivi quantitativi e qualitativi da raggiungere con l'apporto individuale e di squadra. Per garantire una più diretta correlazione tra risultati e premi, il "bonus pool", ovvero l'ammontare del quantum da erogare, viene parametrato all'effettivo raggiungimento di obiettivi di redditività corretti per il rischio, fermo restando il superamento dei criteri d'ingresso (gates) definiti.

Rientrano tra le forme di remunerazione variabile basata sulla performance:

- il Sistema Incentivante (bonus individuale) definito per il Personale più Rilevante,
- il Sistema Premiante per il Personale, che coinvolge tutte le strutture aziendali, premiando una percentuale ristretta di chi raggiunge l'obiettivo,
- il premio aziendale VAP, che riguarda tutti i dipendenti, come definito dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, le cui condizioni e criteri vengono stabiliti annualmente nell'ambito della contrattazione di secondo livello e che dovrà essere definito ed implementato nel rispetto di tali norme; in particolare si provvederà a dare puntuale applicazione alle previsioni di confronto con le Organizzazioni Sindacali ivi previste; la modalità di erogazione del premio potrà essere effettuata sia in forma monetaria, sia sotto forma di altre prestazioni, collegate al sistema di welfare aziendale;
- eventuali erogazioni discrezionali "una tantum", che possono essere riconosciute in via eccezionale al personale del Gruppo a fronte di prestazioni eccellenti ed in ottica di motivazione e retention.

Bonus pool

Con cadenza annuale, qualora vi siano le condizioni di stabilità patrimoniale, di liquidità e di redditività corretta per il rischio viene previsto a budget uno stanziamento economico complessivo da assegnare al pagamento della componente variabile della remunerazione del personale (cd. "bonus pool").

In fase di consuntivazione, in funzione della performance conseguita rispetto al budget approvato, l'erogazione avverrà in percentuale rispetto al RORAC e potrà incrementarsi, senza pregiudicare la corretta remunerazione del capitale e della liquidità, senza eccedere il limite del 5% del costo del personale e prevedendo un valore minimo definito in modo che lo stesso non pregiudichi le soglie di tolleranza stabilite nel RAS per l'esercizio considerato.

È previsto in ogni caso l'azzeramento a fronte del mancato raggiungimento delle previste condizioni di accesso (gate).

In caso di superamento dello stanziamento disponibile, è previsto un criterio di riproporzionamento dei premi (sempre nel rispetto del limite massimo del 5% del costo del personale).

Condizioni di attivazione della remunerazione variabile

Tutti i sistemi incentivanti per il personale sono subordinati a due tipologie di condizioni :

1. condizioni richieste dal Regolatore a livello di Gruppo (criteri d'ingresso)
2. condizioni di accesso individuale

1. Criteri d'ingresso (gate)

Le condizioni previste dal Regolatore sono ispirate a principi di sostenibilità finanziaria della componente variabile dei compensi e rappresentate, quindi, dalla verifica della qualità dei risultati raggiunti e della coerenza con i limiti previsti nel proprio quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (cd. "Risk appetite Statement" o "RAS").

Tali condizioni si declinano per il Gruppo CRBZ come segue:

1. Ratios Patrimoniali
CET1 – Common Equity Tier1- coefficiente di capitale primario di classe 1,
TIER1 - coefficiente di capitale di classe 1,
TCR – Total Capital Ratio - coefficiente di capitale totale,
2. Indicatore di liquidità (LCR – Liquidity Coverage Ratio)

3. Indicatore di profilo organizzativo, per misurare la conformità complessiva dei processi.

Gli indicatori patrimoniali e di liquidità devono essere almeno uguali ai limiti di tolerance previsti nel “RAS” 2017.

L'indicatore di profilo organizzativo è dato dall'esito della valutazione della funzione di compliance relativa ai presidi che la Banca pone in essere per contenere il rischio di non conformità, e nello specifico del rischio complessivo di non conformità lordo.

Affinché il criterio d'ingresso sia rispettato, il rischio complessivo di non conformità lordo non deve essere “Alto” o “In prevalenza Alto”.

Il riconoscimento della parte variabile è subordinata al soddisfacimento congiunto di tutti i requisiti previsti concernenti i suddetti profili aziendali.

2. Condizioni di accesso individuali

Nell'ambito di ogni Area di Business, verificate le condizioni di cui al paragrafo precedente, la corresponsione della remunerazione variabile è commisurata al grado di conseguimento degli obiettivi assegnati ed in ogni caso subordinata alla verifica dei seguenti requisiti individuali:

- valutazione professionale positiva per l'accesso al premio aziendale VAP, più che positiva per l'accesso ai sistemi incentivanti/premianti,
- assenza di provvedimenti disciplinari (rimprovero scritto, sospensione),
- assenza di sanzioni nominative comminate dall'Autorità di Vigilanza.

Clausole di “malus” e di “clawback”

La componente variabile è sottoposta a meccanismi di correzione ex post idonei, tra l'altro, a riflettere i livelli di performance al netto dei rischi effettivamente assunti o conseguiti e patrimoniali, nonché a tener conto dei comportamenti individuali.

Il meccanismo di *clawback* determina la restituzione, in tutto o in parte, dei premi in caso di erogazioni già avvenute e può riguardare sia i pagamenti up-front sia quelli oggetto di differimento.

In particolare sono soggetti a *clawback* gli incentivi maturati e/o pagati al personale che abbia determinato o concorso a determinare:

- comportamenti da cui è derivata una perdita significativa per la Banca;
- violazioni degli obblighi imposti ai sensi dell'art. 26 o, quando il soggetto è parte interessata, dell'articolo 53, commi 4 e ss., del Testo Unico Bancario o degli obblighi in materia di remunerazione e incentivazione;
- comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della Banca.

La restituzione dei premi potrà estendersi fino ad un periodo massimo di 5 anni antecedente la data di contestazione del comportamento sopra indicato.

I meccanismi di *malus* sono applicati oltre che nei casi di cui sopra anche per tener conto della performance al netto dei rischi effettivamente assunti o conseguiti e dell'andamento della situazione patrimoniale e di liquidità.

Non si procede pertanto alla liquidazione della componente differita non ancora erogata del premio qualora negli esercizi di differimento non vengano rispettate le condizioni per l'attivazione del sistema incentivante (criteri di ingresso) ed in presenza di un Return On Risk Adjusted Capital (“RORAC”)¹ negativo .

¹ Il **Return On Risk Adjusted Capital (“RORAC”)** - Esprime la redditività in termini percentuali del capitale a rischio calcolato come rapporto fra *NOPAT* (Net Operating Profit After Tax) e il Capitale allocato (a budget) o assorbito (a consuntivo),

Principi generali dei sistemi incentivanti del personale

A livello individuale e di unità di business, i parametri utilizzati per i sistemi di incentivazione sono prevalentemente quantitativi e misurabili, prevedendo comunque ambiti qualitativi di misurazione della performance. Gli indicatori, in particolare per il personale addetto alla vendita di strumenti finanziari, non contemplano connessioni dirette a singoli servizi o prodotti, ma più in generale sono riferiti ad aree o settori di attività e sono definiti con l'intento di perseguire e tutelare la correttezza delle relazioni con la clientela ed il rispetto delle disposizioni regolamentari e di legge vigenti, con particolare riferimento all'ottemperanza degli obblighi concernenti il comportamento e i conflitti d'interesse, nonché ai sensi della direttiva MIFID, secondo gli orientamenti emanati dall'ESMA.

Il Sistema Incentivante, definito per l'esercizio 2017, prevede per il Personale in generale il concetto di una quantificazione del corrispettivo di circa una mensilità, salvo il caso di personale più rilevante, rispetto al quale è prassi nel sistema bancario possa esserci un minimo di flessibilità.

7.2.1 Sistema premiante del Personale

Il Sistema premiante 2017 si propone di premiare l'eccellenza, nei limiti delle risorse disponibili, con logiche trasparenti e misurabili, secondo principi di equità e di valorizzazione del merito.

Perciò tale sistema, pur coinvolgendo tutte le strutture aziendali, premia una percentuale ristretta di chi raggiunge l'obiettivo.

Vengono premiati i collaboratori con portafoglio assegnato/ con obiettivi assegnati; viene inoltre riservato, nell'ambito del bonus pool stanziato, un "buffer" per la premiazione di eccellenze tra i collaboratori di Rete e di Direzione, che non hanno obiettivi quali-quantitativi direttamente assegnati.

Gli obiettivi sono suddivisi in **obiettivi aziendali** (definiti solo per ruoli manageriali), **obiettivi di prestazione** – individuali per area di business (per tutti i destinatari del sistema), **obiettivi manageriali** (solo per figure di coordinamento).

Obiettivi aziendali

Come obiettivo aziendale è stato individuato il Return On Risk Adjusted Capital ("RORAC") di Gruppo.

È previsto solo per Capi Servizio e Capi Area, ponderato al 30%.

Obiettivi di prestazione

- Obiettivi individuali di tipo quantitativo/qualitativo legati all'area di business:
 - ✓ per la Rete coincidono con gli obiettivi di budget; sono obiettivi di redditività e volumi identificati nel comparto della raccolta, del credito, dei servizi di investimento e nella numerosità dei clienti; la pesatura è diversa per le singole aree di business e per i diversi obiettivi;
 - ✓ per la Direzione, laddove non possibile legarli ad obiettivi commerciali/quantitativi, vengono legati a progetti del piano operativo ovvero a fattori di carattere qualitativo (es.: tempi di risposta, livelli di servizio, ecc.).
- Indicatori qualitativi adeguati a misurare il rischio, individuati per ogni area di business (operazioni in appropriatezza, sconfini, riesami, rate in mora, adeguata verifica, conformità alla regolamentazione, ecc.), che agiscono come fattori di correzione sul raggiungimento dell'obiettivo quantitativo.

Sono previsti per tutte le figure interessate dal sistema incentivante: Capi Servizio e Capi Area (40%), Direttori di Filiale (80%), tutte le altre figure (100%).

Obiettivi manageriali

Sono obiettivi quali/quantitativi di natura gestionale, volti a sviluppare la capacità manageriale (sviluppo/crescita dei collaboratori, creazione della squadra, ecc.) e garantire il rispetto delle linee guida definite per l'esercizio di riferimento (ad es. presidio dei costi).

Sono previsti solo per le figure di coordinamento: Capi Servizio e Capi Area (30%), Direttori di Filiale (20%).

Misurazione del raggiungimento obiettivi

Il raggiungimento dell'obiettivo di prestazione legato a ciascuna delle componenti determina un punteggio positivo.

Gli indicatori qualitativi, invece, se non raggiunti, determinano una riduzione del raggiungimento dei risultati.

La somma algebrica di tali punteggi definisce il livello di raggiungimento dell'obiettivo di prestazione ed il valore dell'eventuale premio.

Per accedere al sistema premiante l'obiettivo individuale di prestazione, corretto dagli indicatori qualitativi, deve essere raggiunto al 100%; il 100% del premio andrà poi eventualmente ritoccato in funzione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi aziendali e manageriali, considerati con il relativo peso.

7.2.2 Sistema incentivante (Bonus individuale) del Personale più rilevante

Per il Personale più rilevante è previsto un Sistema Incentivante, definito attraverso Bonus individuali collegati ad Obiettivi così strutturati:

Obiettivi aziendali

Come obiettivo aziendale è stato individuato il RORAC di Gruppo.

È previsto per tutti i destinatari nella misura del 40%, fatta eccezione per le Funzioni di Controllo per le quali non sono previsti indicatori collegati a obiettivi economico-finanziari.

Per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale è previsto nella misura del 100%.

Obiettivi di prestazione

Sono obiettivi individuali di tipo quantitativo legati all'area di business e di tipo qualitativo, adeguati a misurare il rischio, la conformità alla regolamentazione ed individuati per ogni area di business.

Laddove non possibile collegarli agli obiettivi di budget, vengono legati a progetti del piano operativo ovvero a fattori di carattere qualitativo (es.: tempi di risposta, livelli di servizio, ecc.),

Sono previsti per tutte le figure interessate ponderati al 30%, per le Funzioni di Controllo al 50%.

Obiettivi manageriali

Sono obiettivi quali/quantitativi di natura gestionale, volti a sviluppare la capacità manageriale (sviluppo/crescita dei collaboratori, creazione della squadra, ecc.) e garantire il rispetto delle linee guida definite per l'esercizio di riferimento (ad es. presidio dei costi).

Sono previsti per tutte le figure interessate ponderati al 30%, per le Funzioni di Controllo al 50%.

7.2.3 Altri strumenti di retention e attraction

Tra gli altri strumenti per attrarre e trattenere le persone sono previsti riconoscimenti al Personale, come erogazioni una tantum, correlate ai percorsi di carriera e di sviluppo professionale, gestite di norma annualmente.

È prevista inoltre la possibilità di attivare specifici "contest" commerciali per orientare la rete distributiva verso il sostegno dei piani e dei target commerciali. Tali iniziative sono predisposte nell'ambito delle componenti variabili della remunerazione in coerenza con gli obiettivi fissati in sede di definizione dei budget, assicurando il presidio dei conflitti d'interesse e la prevenzione di comportamenti scorretti. La natura di queste iniziative commerciali è accessoria e marginale rispetto ai sistemi d'incentivazione propriamente detti, con particolare riferimento agli obiettivi, ai costi, agli impatti sulla motivazione delle risorse e agli effetti sul piano dell'assunzione dei rischi.

Sono inoltre previsti strumenti per attrarre e trattenere professionalità a rischio mercato. Tra questi possono essere utilizzati:

- patti di stabilità del rapporto di lavoro, non collegati ad obiettivi di performance, il cui corrispettivo è stato convenuto o riconosciuto in costanza dello stesso a tutela di professionalità ad elevato rischio di mercato e dei profili patrimoniali della Banca;
- piani di valorizzazione del contributo commerciale di risorse provenienti dal mercato esterno, attraverso cui è possibile prevedere riconoscimenti economici (ad esempio legati all'acquisizione di nuova Clientela o di nuove masse), nel rispetto della normativa vigente.

L'Azienda potrà infine ricorrere a specifici patti di non concorrenza, laddove le esigenze della protezione dell'avviamento commerciale e della clientela lo esigano o lo rendano opportuno. I corrispettivi necessari saranno pattuiti nei limiti previsti dall'art. 2125 del Codice Civile e in coerenza con le Disposizioni di Vigilanza di Banca d'Italia, le interpretazioni giurisprudenziali e le prassi di mercato.

Tali strumenti saranno previsti in via eccezionale e complessivamente in misura inferiore allo 0,5% del complessivo costo del personale.

7.3. Consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede

La Banca sta valutando l'ipotesi di costituire una rete esterna di consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede, tipologia di lavoratori autonomi (agenti o collaboratori coordinati e continuativi) con una struttura di remunerazione che potrà prevedere una componente "ricorrente" ed una "non ricorrente" e che sarà definita nel rispetto dei disposti legali e regolamentari.

La componente ricorrente è la parte più stabile e ordinaria della remunerazione riferita all'operatività tipica del consulente finanziario abilitato all'offerta fuori sede. Essa si fonda sugli elementi caratteristici del contratto di agenzia che prevede una remunerazione basata su provvigioni che rappresentano il corrispettivo naturale dell'attività promozionale.

La componente non ricorrente, qualora prevista, ha per sua natura valenza incentivante, poiché condizionata al raggiungimento di specifici risultati e può prevedere sistemi di incentivo a breve termine che premiano lo sviluppo degli affari (bonus) ovvero sistemi incentivanti a medio termine che hanno lo scopo di fidelizzare e consolidare nel tempo il rapporto con i consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede. In ogni caso l'eventuale costruzione di sistemi di natura incentivante deve rientrare nell'ambito del più ampio processo di pianificazione e budgeting del Gruppo, assicurando solidità e coerenza nell'individuazione degli obiettivi assegnati. Gli stessi obiettivi devono essere elaborati in maniera da evitare situazioni confliggenti con il perseguimento del miglior interesse del cliente. Inoltre, coerentemente a quanto previsto dalle Disposizioni, i sistemi incentivanti devono sottostare ai criteri d'ingresso (gates) e a correttivi *ex post*, che tengono in considerazione indicatori di rischio operativa, tali da promuovere la correttezza dei comportamenti e il collegamento con i rischi legali e reputazionali a cui è esposta la Banca, nonché la conformità alle norme a tutela e fidelizzazione della clientela.

7.4. Trattamento di fine rapporto

I criteri per la determinazione dei compensi straordinari, fermo quanto spettante per legge o per la contrattazione collettiva nazionale, in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica, compresi i limiti fissati in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione, sono fissati dall'Assemblea dei Soci.

Non sono previsti compensi particolari per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica (c.d. Golden Parachute), salvo quelli pattuiti nell'ambito di operazioni straordinarie o processi di ristrutturazione aziendale, ai sensi e per gli effetti del disposto del paragrafo 2.2.3, della Sezione III, Capitolo 2), Titolo IV, Parte prima della Circolare della Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013.

Restano esclusi i pagamenti e le erogazioni dovuti in base a disposizioni di legge e di contratto collettivo o per effetto di contenziosi giudiziari o in base a transazioni condotte nell'ambito e nei limiti degli istituti previsti da tali disposizioni.