



Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti del personale del Gruppo bancario Banco BPM – 2021

Sezione I - Politica in materia di remunerazione 2021

Redatta ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia (Circolare n. 285/2013, 25° aggiornamento, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2 "Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione"), dell'art. 123-ter, Decreto Legislativo 58/1998 e successive modificazioni e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti (delibera Consob n.11971/1999 e successive modificazioni).

Pubblicata nel sito del Gruppo gruppo.bancobpm.it (sezione Corporate Governance – Politiche di Remunerazione).

In approvazione, per quanto di competenza, da parte degli Organi sociali di Capogruppo -
Assemblea Ordinaria e Straordinaria dei Soci del 15 aprile 2021

POLITICHE DI REMUNERAZIONE	4
EXECUTIVE SUMMARY	5
SEZIONE I - POLITICA IN MATERIA DI REMUNERAZIONE 2021	13
DEFINIZIONI	15
1. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO	17
2. FINALITÀ E PRINCIPI DELLA <i>POLICY</i> 2021	18
3. PROCESSO DI ADOZIONE E CONTROLLO DELLA POLITICA IN MATERIA DI REMUNERAZIONE ...	20
3.1. PROCESSO DI ADOZIONE.....	20
3.1.1 <i>Assemblea dei Soci</i>	20
3.1.2 <i>Consiglio di Amministrazione di Capogruppo</i>	20
3.1.3 <i>Amministratore Delegato di Capogruppo</i>	21
3.1.4 <i>Comitato Remunerazioni</i>	22
3.1.5 <i>Comitato Controllo Interno e Rischi</i>	23
3.1.6 <i>Funzioni aziendali di Capogruppo coinvolte nel processo di definizione della politica in materia di remunerazione</i>	24
3.1.7 <i>Le società controllate</i>	24
3.2 PROCESSO DI CONTROLLO	25
4. IDENTIFICAZIONE DEL PERSONALE PIÙ RILEVANTE DEL GRUPPO	26
5. COMPONENTI DELLA REMUNERAZIONE	29
5.1 LA REMUNERAZIONE DEGLI ORGANI SOCIALI DEL GRUPPO	29
5.1.1 <i>La remunerazione dei componenti il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo</i>	29
5.1.2 <i>La remunerazione dei componenti il Collegio Sindacale di Capogruppo</i>	30
5.1.3 <i>La remunerazione dei componenti gli Organi sociali delle società controllate</i>	30
5.2 LA REMUNERAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE DEL GRUPPO	31
5.3 LA REMUNERAZIONE DEI COLLABORATORI ESTERNI	34
6. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE	35
6.1 RAPPORTO TRA COMPONENTE VARIABILE E FISSA DELLA REMUNERAZIONE	36
6.2 DETERMINAZIONE DEL <i>BONUS POOL</i>	37
6.3 COLLEGAMENTO AI RISULTATI	37
6.4 COEFFICIENTE DI RETTIFICA	38
6.4.1 <i>Coefficiente di rettifica finanziario</i>	38
6.4.2 <i>Coefficiente di rettifica non finanziario</i>	39
6.4.3 <i>Meccanismo di perequazione</i>	40
6.5 PIANO <i>SHORT TERM INCENTIVE</i>	41
6.5.1 <i>Piano short term incentive dell'Amministratore Delegato di Capogruppo</i>	43
6.5.2 <i>Piano short term incentive degli altri dirigenti con responsabilità strategica di Capogruppo</i>	44

6.6 PAGAMENTO DELL'INCENTIVO	46
6.6.1 Pagamento dell'incentivo del restante personale	46
6.6.2 Pagamento dell'incentivo del personale più rilevante.....	47
6.7 MECCANISMI DI MALUS E DI CLAW-BACK	50
6.8 PIANO LONG TERM INCENTIVE (LTI)	52
6.8.1 Criteri di determinazione del costo complessivo del sistema LTI.....	52
6.8.2 Meccanismo di funzionamento del sistema LTI.....	53
6.8.2.1 Condizioni del piano LTI.....	53
6.8.2.2 Obiettivi di performance	54
6.8.2.3 Erogazione dell'incentivo LTI.....	55
6.8.2.4 Meccanismi di malus e di claw-back.....	56
6.8.3 Trattamento in caso di eventi straordinari	57
6.9 IMPORTI PER LA CONCLUSIONE ANTICIPATA DEL RAPPORTO DI LAVORO	57
6.10 LIMITI ALLE DISTRIBUZIONI.....	63

Politiche di remunerazione

Gli organi sociali di Banco BPM hanno riservato particolare attenzione al tema delle politiche di remunerazione anche alla luce dell'evoluzione del quadro normativo di riferimento. Nel formulare le



politiche di remunerazione per il 2021, il Comitato Remunerazioni, assistito dalle competenti funzioni aziendali e da primarie società di consulenza indipendenti, ha basato il proprio approccio metodologico sul costante

confronto con i *peers* e con le *best practices* di mercato, mantenendo il dialogo con i principali investitori della banca e dei *proxy advisor*.

Il Comitato Remunerazioni ha dedicato costante impegno nella definizione di politiche di remunerazione in linea con i più elevati standard di mercato per le società quotate e in grado di premiare il merito, motivare le persone a sostenere la performance del Gruppo nonché trattenere e attrarre le migliori professionalità.



Coerentemente con il percorso intrapreso lo scorso anno, ha inoltre ampliato e rafforzato l'integrazione degli obiettivi ESG nei piani di incentivazione al fine di sottolineare l'importanza che tali aspetti ricoprono in una logica di

sostenibilità nel medio-lungo periodo nell'interesse di tutti gli stakeholder, migliorando ulteriormente il ruolo del Gruppo nello sviluppo sostenibile e inclusivo del Paese.

Infine, il Comitato Remunerazioni, ha coordinato le attività per la predisposizione del nuovo piano di incentivazione di lungo termine per il triennio 2021-2023, che focalizza l'attenzione dei *manager*, oltre che su obiettivi di capitale, di liquidità ed economici, anche su tematiche legate alla sostenibilità e in particolare: temi ambientali,



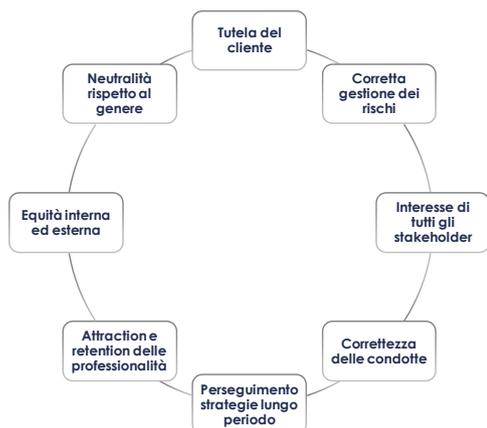
valorizzazione del talento femminile, creazione di una cultura di finanza sostenibile per tutti gli stakeholder del Gruppo nonché volontariato d'impresa a supporto di Associazioni no profit.

Executive summary

Politica di remunerazione 2021

Paragrafi 2, 3

Principi guida



garantire un'adeguata remunerazione a fronte di una performance durevole

Finalità

La politica in materia di remunerazione rappresenta un'importante leva gestionale, ai fini di attrarre, motivare e trattenere il *management* e il personale e di orientarli verso una logica di contenimento dei rischi assunti dall'intermediario (ivi inclusi i rischi legali e reputazionali) e di tutela e fidelizzazione del cliente, in un'ottica di correttezza delle condotte e gestione dei conflitti di interesse. Essa è inoltre funzionale al perseguimento del successo sostenibile, che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti tenendo conto degli interessi di tutti gli stakeholder rilevanti per il Gruppo.

La *Policy 2021* definisce le linee guida dei sistemi di remunerazione e incentivazione del Personale del Gruppo con l'obiettivo di favorire il perseguimento delle strategie, degli obiettivi e dei risultati di lungo periodo, in coerenza con il quadro generale di politiche di governo e di gestione dei rischi nel rispetto dei livelli di liquidità e patrimonializzazione.

Nel percorso intrapreso che ha visto l'integrazione di criteri ESG (Environmental, Social, Governance) nella remunerazione variabile del top management, la *Policy 2021* rafforza ulteriormente la correlazione tra la remunerazione variabile del management e le azioni strategiche inerenti tematiche ambientali, aspetti relativi alla salute e sicurezza e alla gestione delle risorse umane nell'ambito delle quali la cultura aziendale inclusiva e il "gender neutral" assumono un rilievo sempre più consistente. La politica in materia di remunerazione è neutrale rispetto al genere del personale.

Capogruppo

Organi sociali

- Assemblea dei Soci
- Consiglio di Amministrazione
- Collegio Sindacale
- Amministratore Delegato
- Comitato Remunerazioni
- Comitato Controllo Interno e Rischi

Funzioni aziendali

- Risorse Umane
- Pianificazione e Controllo
- Amministrazione e Bilancio
- Segreteria Affari Societari
- Partecipazioni

Funzioni aziendali di controllo

- Rischi
- Compliance
- Audit

Governance

L'approvazione delle politiche di remunerazione è riservata all'Assemblea dei Soci; il processo di elaborazione, predisposizione e approvazione delle medesime coinvolge gli organi sociali, le funzioni aziendali, in particolare:

- le funzioni Rischi e Pianificazione e Controllo identificano gli obiettivi strategici e di performance per assicurare la coerenza del sistema di remunerazione con la propensione al rischio nonché alle strategie e agli obiettivi aziendali di lungo periodo;
- le funzioni Compliance e Audit verificano, per competenza, la conformità delle politiche di remunerazione al quadro normativo di riferimento e la loro corretta attuazione;
- il Consiglio di Amministrazione elabora le politiche di remunerazione da sottoporre all'approvazione dell'Assemblea dei Soci, avvalendosi degli organi sociali (Amministratore Delegato e Comitati consiliari).

Principali novità della politica in materia di remunerazione 2021

Banco BPM ha adottato, fin dalla sua costituzione, un processo di *engagement* nei confronti dei principali investitori della banca e dei *proxy advisor*, volto a fornire un quadro complessivo delle tematiche afferenti alla politica in materia di remunerazione e a recepire i relativi *feedback*; la banca inoltre fornisce un puntuale riscontro alle domande poste dagli azionisti, sia in corso d'anno, sia in occasione dell'Assemblea dei Soci a cui è sottoposta l'approvazione della Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti. Con riguardo alla politica di remunerazione per l'esercizio 2020, l'Assemblea dei Soci ha espresso un voto ampiamente favorevole.

La Policy 2021 ha introdotto elementi di novità finalizzati al perseguimento del successo sostenibile, inteso come creazione di valore nel lungo termine a beneficio di tutti gli stakeholder, e a tener conto delle osservazioni espresse dagli azionisti sulla politica di remunerazione del 2020:

- ✓ rafforzamento delle condizioni di adeguatezza patrimoniale e della liquidità per l'accesso al piano *short term incentive*;
- ✓ progettazione del piano *long term incentive* correlato alle performance da conseguire nel triennio 2021-2023; gli indicatori presi a riferimento ricomprendono i principali obiettivi di lungo termine della banca, ivi inclusa la tematica ESG, e sono misurati sia nel corso del piano che al termine dello stesso;
- ✓ rafforzamento dei meccanismi previsti nel sistema di incentivazione finalizzati a promuovere la cultura aziendale orientata a criteri ESG, mediante elementi di natura sia quantitativa che qualitativa;
- ✓ informativa di maggior dettaglio anche in recepimento di quanto richiesto dal regolamento emittenti, con riferimento ai dirigenti con responsabilità strategiche, in particolare per il piano *short term incentive*, i criteri per la determinazione dei compensi spettanti, l'eventuale trattamento applicabile alla cessazione e le misure volte a evitare o a gestire i conflitti d'interesse;
- ✓ in applicazione di quanto richiesto da Consob con il Regolamento Emittenti, attribuzione al Consiglio di Amministrazione di Capogruppo della facoltà di intervenire su specifici aspetti della politica in materia di remunerazione nelle situazioni eccezionali in cui ciò sia necessario ai fini del perseguimento degli interessi a lungo termine e della sostenibilità della banca.

Personale più rilevante

Il perimetro del personale più rilevante del Gruppo è pressoché invariato rispetto a quello del 2020 non essendo mutato l'assetto organizzativo del Gruppo.

PPR di fascia alta

• Per Capogruppo:

Amministratore Delegato, Direttore Generale (ove nominato), Condirettori Generali e Responsabili della prima linea manageriale

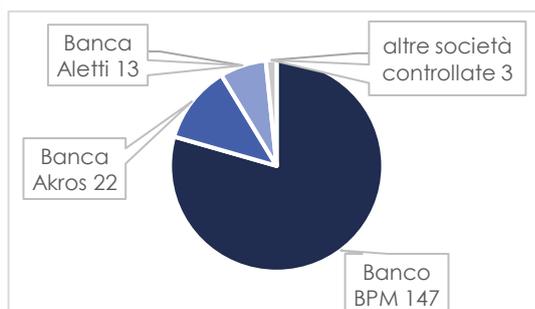
- Per Banca Aletti, Banca Akros e ProFamily: Amministratore Delegato, Direttore Generale, Condirettore Generale e Vice Direttore Generale (ove presenti)

Personale più rilevante (PPR)

185 persone

0,9% sul personale del Gruppo

4 nuove persone rispetto al 2020



Pay for performance (focus piano short term incentive)

Il riconoscimento dell'incentivo correlato al piano *short term incentive* (STI) tiene conto della redditività, dei livelli delle risorse patrimoniali e della liquidità necessari (cancelli di accesso).

Il riconoscimento dell'incentivo del PPR delle funzioni con compiti di controllo non è subordinato all'indicatore di redditività, per evitare, come previsto dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, che lo stesso sia collegato ai risultati economici.

Le risorse economiche effettivamente disponibili a consuntivo sono determinate **applicando regole predefinite**, in ragione del:

- ✓ **coefficiente di rettifica finanziario**, la cui misura è proporzionale al valore dell'indicatore di redditività *risk adjusted Return on Risk adjusted Capital* (RORAC) consolidato conseguito a fine esercizio in confronto alle relative soglie di *Risk Trigger* e di *Risk Appetite* definite nell'ambito del *Risk Appetite Framework*. In presenza della positiva verifica dei cancelli di accesso e contestualmente in caso di perdita, le risorse economiche a budget sono automaticamente diminuite in via anticipata rispetto all'applicazione del coefficiente di rettifica finanziario.
- ✓ **coefficiente di rettifica non finanziario**, la cui misura è correlata ai valori degli indicatori *ECAP Reputational Risk* e *Anti Money Laundering* (AML) consolidati conseguiti a fine esercizio in confronto alle relative soglie di *Alert* definite nell'ambito del *Risk Appetite Framework* per il medesimo esercizio. **Tale meccanismo può agire esclusivamente in riduzione delle risorse economiche.**

L'indicatore **ECAP Reputational Risk** rappresenta l'ammontare di capitale economico a fronte del rischio reputazionale stimato tramite modello interno. Lo stato della reputazione del Gruppo è monitorato attraverso la raccolta ed analisi di indicatori, sia di natura quantitativa sia di natura qualitativa, che possono influenzare, nella loro dinamica, la reputazione del Gruppo presso i principali *stakeholder* (clienti, azionisti, controparti di mercato, *regulator*, dipendenti, comunità finanziaria) in ottica consuntiva, prospettica e stressata. Gli indicatori selezionati, afferenti alle macro aree di rischio mercato, contenzioso o sanzionatorio, IT servizi, *Corporate Social Responsibility*, *regulatory affairs*, sono sia interni, cioè derivanti da processi aziendali, sia esterni al Gruppo, cioè costituiti da dati di mercato e sono sistematicamente misurati in maniera quantitativa e, ove non possibile, qualitativa. Nell'ottica di rilevare la reputazione del Gruppo espressa nelle piattaforme diffuse su internet (es. Twitter, Facebook, blogs, agenzie di stampa, ecc.), il modello interno tiene in considerazione anche una misura relativa al *sentiment* espresso nei confronti del Gruppo in ambito social-media, basata su tecniche e strumenti di *machine learning* ed intelligenza artificiale.

L'**AML** rappresenta il rapporto tra il totale dei clienti ad alto rischio (massima classificazione nell'ambito del modello interno di Antiriciclaggio per la gestione del rischio di riciclaggio) e il totale dei clienti.

Cancelli di accesso	
Cancelli di accesso consolidati	
<ul style="list-style-type: none"> CET1 ratio phased-in Leverage ratio phased-in LCR regulatory NSFR regulatory 	> soglia di Risk Trigger RAF
<ul style="list-style-type: none"> UOC 	> 0
Cancelli di accesso societari	
in aggiunta ai consolidati, per Banca Akros e Banca Aletri	
<ul style="list-style-type: none"> UOC 	> 0

Coefficiente finanziario	
correlato al valore del RORAC a fine esercizio	
Risk Appetite	Il CDA può incrementare le risorse a budget entro il limite del rapporto RORAC conseguito / RORAC Risk Appetite, con cap al 110% (possibilità preclusa in caso di perdita).
punto medio	Le risorse a budget sono ridotte: esse sono moltiplicate per la % data dal rapporto RORAC conseguito / RORAC Risk Appetite.
Risk Trigger	Il CdA di Capogruppo può deliberare la disponibilità massima del 50% delle risorse a budget. Le eventuali erogazioni non potranno riguardare il PPR.
	Nessuna erogazione.

Coefficiente non finanziario			
agisce esclusivamente come eventuale <i>malus</i> sulle risorse economiche			
		ECAP Reputational Risk	
		Risultato < Alert	Risultato ≥ Alert
AML	Risultato < Alert	nessuna riduzione	-10%
	Risultato ≥ Alert	-10%	-20%

2:1 specifiche figure strategiche nell'ambito del PPR di fascia alta e del personale delle funzioni Finanza, Corporate, Investment Banking, Private Banking

1/3 personale appartenente alle funzioni aziendali di controllo

1:1 restante personale

Rapporto tra variabile e fisso

Rimane confermato il limite del 2:1 al rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione per selezionate figure ritenute strategiche (aumento deliberato dall'Assemblea dei soci del 7 aprile 2018). Tale limite può riguardare al massimo 125 persone.

Pay out PPR

L'incentivo del personale più rilevante è corrisposto nell'arco di sei o quattro anni, suddiviso in una quota *up-front* e in cinque o tre quote differite annuali **subordinate alla positiva verifica di future condizioni**.

La **quota up-front** è pari al 60% dell'incentivo riconosciuto, nei casi in cui esso sia inferiore a euro 430.000; 40% dell'incentivo riconosciuto, nei casi in cui esso sia pari o superiore a euro 430.000. Il 50% della quota *up-front* dell'incentivo è riconosciuto in azioni ordinarie Banco BPM.

Le **quote differite** sono costituite da:

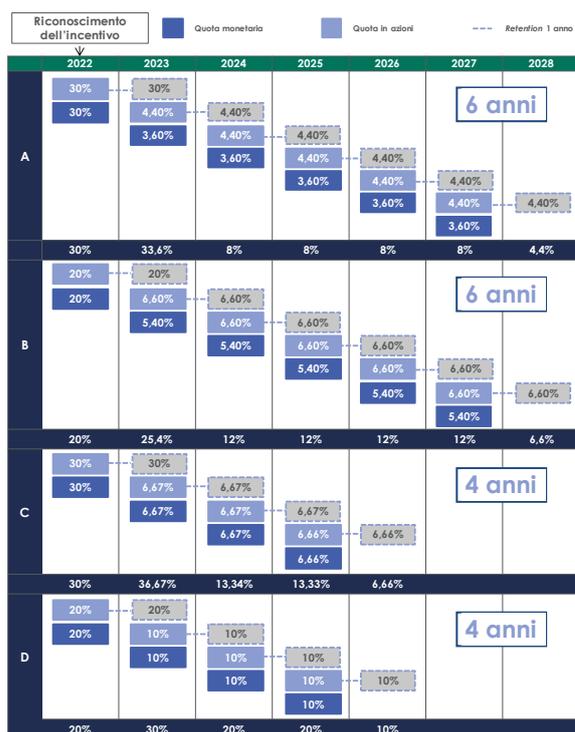
- ✓ cinque quote annue di pari importo differite nel periodo quinquennale successivo all'anno di maturazione della quota *up-front*, per il 55% in azioni ordinarie Banco BPM, per il personale più rilevante apicale, indipendentemente dall'importo dell'incentivo riconosciuto, e per il personale più rilevante ricompreso nei diretti riporti dell'Amministratore Delegato di Banca Akros o di Banca Aletti, nel caso in cui l'importo dell'incentivo riconosciuto sia pari o superiore a euro 430.000;
- ✓ tre quote annue di pari importo, differite nel periodo triennale successivo all'anno di maturazione della quota *up-front*, per il 50% in azioni ordinarie Banco BPM, per il personale più rilevante non indicato al punto precedente.

Per le azioni maturate è previsto un periodo di **retention** (vincolo alla vendita) di un anno, sia per quelle *up-front*, sia per le differite. La maturazione di ciascuna delle quote differite è sottoposta al rispetto dei cancelli di accesso consolidati previsti per il piano *short term incentive* dell'esercizio che precede la maturazione delle medesime (meccanismo di *malus*).

Nei casi in cui l'incentivo riconosciuto risultasse inferiore o pari a 50.000 euro e contestualmente inferiore o pari a 1/3 della remunerazione fissa, il relativo importo sarà erogato in contanti e in un'unica soluzione (ad esclusione del personale più rilevante di fascia alta e di coloro che sono effettivamente interessati da un rapporto tra la remunerazione variabile e fissa superiore al 100%).

Meccanismi di malus e claw-back

In caso di accertamento, nel corso dell'esercizio, di comportamenti di *misconduct*, viene valutata la misura del provvedimento da adottare (che può agire in riduzione o azzeramento) in ordine alla remunerazione variabile di competenza dell'esercizio e l'eventuale attivazione di meccanismi di restituzione di importi di remunerazione variabile già maturati (clausola di *claw-back*), dal momento della loro maturazione fino ai successivi cinque anni.



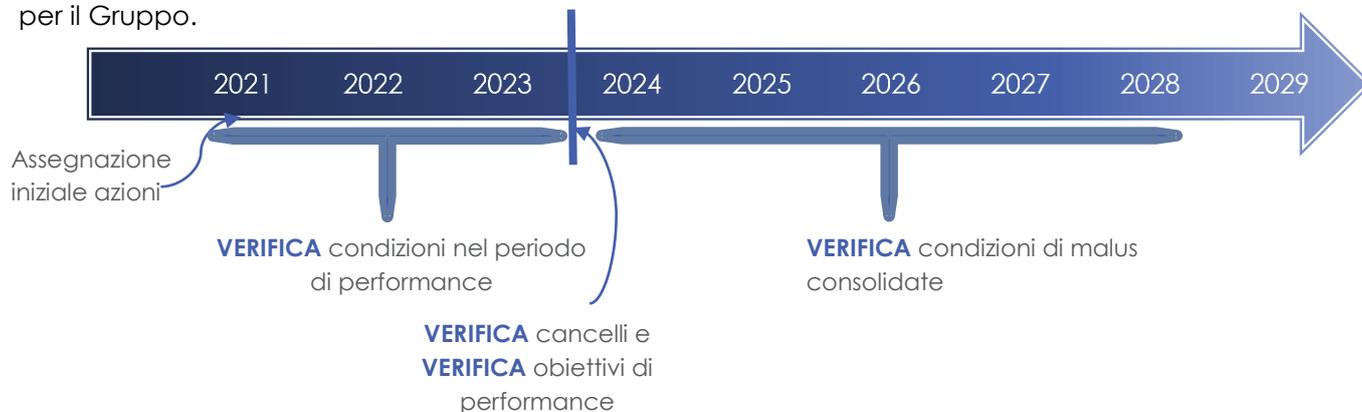
Erogazione effettiva dell'incentivo riconosciuto in caso di:
 A: PPR apicale, incentivo < 430.000 euro
 B: PPR apicale o ricompreso nei diretti riporti dell'AD di Banca Akros e Banca Aletti, incentivo ≥ 430.000 euro
 C: PPR ricompreso nei diretti riporti dell'AD di Banca Akros e Banca Aletti e ulteriore PPR, incentivo < 430.000 euro
 D: Ulteriore PPR, incentivo ≥ 430.000 euro

Comportamenti di misconduct

- provvedimento di sospensione
- comportamenti non conformi da cui è derivata una perdita ritenuta significativa
- violazioni degli obblighi imposti ai sensi dell'articolo 26 o, quando il soggetto è parte interessata, dell'articolo 53 del Testo Unico Bancario
- violazioni dell'obbligo di non avvalersi di strategie di copertura personale o di assicurazioni sulla retribuzione
- comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno del Gruppo o da cui è derivato un danno significativo per i clienti

Long term incentive (LTI)

A partire dal 2021, subordinatamente all'approvazione da parte dell'Assemblea dei Soci del 15 aprile 2021, sarà attivato un piano *long term incentive* (LTI) 2021-2023, correlato ai principali obiettivi di lungo termine della banca, con la finalità di allineare gli interessi del management a quelli di tutti gli *stakeholder* rilevanti per il Gruppo.



Condizioni del piano

- CET1 ratio fully loaded 2023 > soglia di
- Leverage ratio fully loaded 2023 Risk
- NSFR regulatory 2023 Trigger RAF

- UOC > 0

Il mancato raggiungimento anche di una sola condizione determina il mancato riconoscimento dell'incentivo LTI.

- Per ogni anno:
CET1 ratio consolidato < soglia prevista per il piano - 10% azioni
short term incentive

Obiettivi di performance

Il piano LTI prevede livelli minimi (*floor*) al di sotto dei quali non è riconosciuta alcuna azione e livelli massimi (*cap*) al di sopra dei quali il numero di azioni da riconoscere non si incrementa ulteriormente.

Obiettivi di performance	Peso	Floor	Cap
ROTE al 2023	35%	4%	6%
Gross NPE ratio al 2023	35%	9,5%	7,6%
Total Shareholder Return (TSR) vs peers	15%	mediana	> 70°ile
Rating Standard Ethics	15%	EE	EE+
Incremento di personale femminile in ruoli manageriali al 31/12/2023		+15%	+33%
Emissioni di CO ₂		-50%	carbon neutrality
Iniziative sociali (ore)		6.000	8.000

Condizioni nel corso del periodo di maturazione

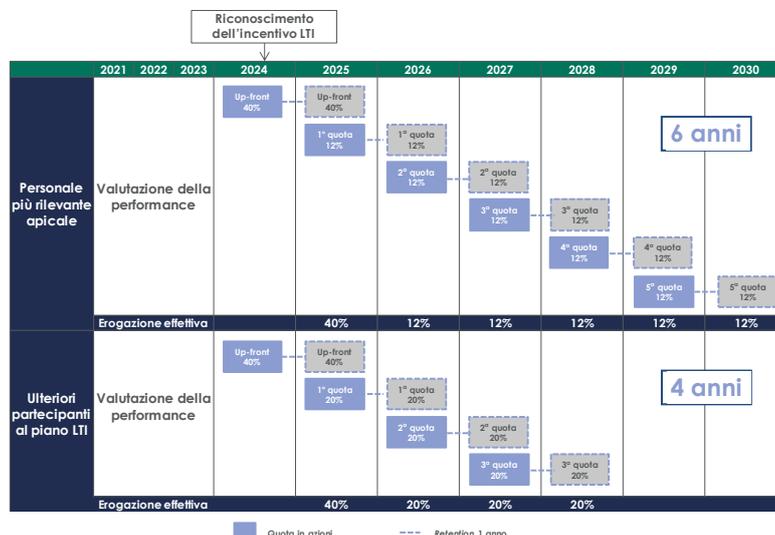
- Per ogni anno: condizioni di malus consolidate relative al piano *short term incentive*

Il sistema è coerente con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio e con le politiche di governo e di gestione dei rischi; esso è correlato a indicatori finanziari e non finanziari, nell'ambito dei quali sono ricompresi obiettivi ESG.

Il piano LTI prevede il riconoscimento di un incentivo LTI corrisposto **integralmente in azioni ordinarie Banco BPM**, commisurato a **condizioni e obiettivi di performance** di lungo termine del Gruppo.

Trascorsi i tre anni del periodo di *performance*, al verificarsi di tutte le condizioni, l'incentivo LTI da riconoscere è corrisposto in sei o quattro anni, suddiviso in una quota *up-front* pari al 40% e in cinque o tre quote differite, a seconda della categoria di personale, che saranno corrisposte subordinatamente alla positiva verifica di tutte le condizioni previste nel periodo di maturazione (2024-2028).

Sono previste le medesime condizioni di *malus* e *claw-back* del piano *short term incentive*.



Importi per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro

Gli importi per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro possono essere riconosciuti nella misura massima di 24 mensilità di remunerazione fissa (esclusa l'indennità di mancato preavviso determinata secondo quanto stabilito dalla legge) ed entro il limite massimo di euro 2,4 milioni (lordo dipendente). L'insieme di tale misura massima, dell'indennità di mancato preavviso e di eventuali patti di non concorrenza alla cessazione determina comunque un importo ricompreso nel limite di 24 mensilità di remunerazione comprensiva del variabile di breve termine, criterio comunemente utilizzato nel mercato italiano.

Il riconoscimento avviene alla cessazione, anche in caso di accordi individuali stipulati in vista della conclusione anticipata del rapporto di lavoro, ed è subordinato alla positiva verifica delle condizioni di adeguatezza patrimoniale e della liquidità a livello consolidato, relative all'esercizio precedente, correlate al *Common Equity Tier1 (CET1) ratio phased-in* e al *Liquidity Coverage Ratio (LCR) regulatory*.

L'importo è determinato considerando ogni elemento ritenuto rilevante e in ogni caso:

- i risultati positivi conseguiti nel tempo;
- le circostanze che hanno portato alla risoluzione, tenendo conto dell'interesse dell'azienda anche al fine di evitare l'alea di un giudizio;
- i ruoli svolti e/o le cariche ricoperte nel corso del rapporto di lavoro, intesi anche nel senso di rischi assunti dal soggetto;
- la durata del rapporto di lavoro e del ruolo;
- il risparmio che consegue dalla conclusione anticipata del rapporto di lavoro.

Per il personale più rilevante, il *golden parachute* eventualmente riconosciuto è corrisposto secondo le medesime modalità previste per il piano *short term incentive*, ossia in sei o quattro anni, in parte in azioni soggette a periodi di *retention*.

Indicatori consolidati		LCR regulatory		
		R > Risk Tolerance	Punto medio(*) ≤ R ≤ Risk Tolerance	R < Punto medio(*)
CET1 ratio "phased-in"	R > Risk Tolerance	Può essere effettuato il riconoscimento.	È facoltà del CDA di Capogruppo deliberare l'eventuale disponibilità di risorse economiche.	Nessun riconoscimento.
	Punto medio(*) ≤ R ≤ Risk Tolerance	È facoltà del CDA di Capogruppo deliberare l'eventuale disponibilità di risorse economiche.	È facoltà del CDA di Capogruppo deliberare l'eventuale disponibilità di risorse economiche.	Nessun riconoscimento.
	R < Punto medio (*)	Nessun riconoscimento.	Nessun riconoscimento.	Nessun riconoscimento.

(*) Punto medio tra le soglie di Risk Capacity e di Risk Tolerance.

Amministratore Delegato di Capogruppo

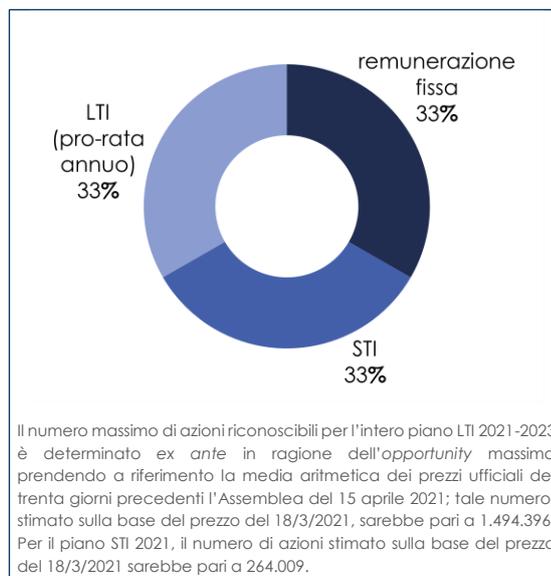
Remunerazione complessiva

La remunerazione dell'Amministratore Delegato prevede un mix adeguatamente bilanciato tra componenti fisse e variabili; la componente variabile può raggiungere al massimo il 200% di quella fissa ed è parimenti suddivisa tra quella di breve termine (piano *short term incentive* STI) e di lungo termine (piano *long term incentive* LTI).

Short term incentive (goal setting STI)

Alla remunerazione variabile dell'Amministratore Delegato si applicano le medesime previsioni contemplate per il personale più rilevante non appartenente alle funzioni con compiti di controllo (cancelli di accesso consolidati e coefficienti di rettifica finanziario e non finanziario).

Gli obiettivi assegnati all'Amministratore Delegato per il 2021 riguardano gli ambiti afferenti alla redditività, alla produttività, alla qualità del credito e degli attivi, alla liquidità, all'adeguatezza patrimoniale, al raggiungimento di obiettivi in ambito ESG (*Environmental, Social e Governance*) e agli aspetti qualitativi relativi all'attività di gestione con particolare riferimento anche agli ambiti relativi al rischio operativo e reputazionale; essi inoltre rappresentano una combinazione di criteri quantitativi e qualitativi, riferiti ai risultati del Gruppo. Gli indicatori *risk based* rappresentano complessivamente il 45% del totale. I livelli di raggiungimento richiesti sono correlati alle soglie del *Risk Appetite Framework* e ai valori di budget approvati dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo per l'esercizio.



Cancelli di accesso consolidati

- CET1 ratio phased-in
- Leverage ratio phased-in
- LCR regulatory
- NSFR regulatory
- UOC

Coefficiente finanziario

- RORAC con preventiva riduzione in caso di perdita

Coefficiente non finanziario

- ECAP Reputational Risk
- AML

Ambito	Obiettivo	Peso	Minimo	Target	Massimo
Redditività	ROTE consolidato (*)	15%	-20%	Risk Appetite	+20%
	RORAC consolidato (*)	15%	-20%		+20%
Produttività	Cost to Income ratio consolidato (*)	10%	+4,5%		-4%
Qualità del credito e degli attivi	Credit Policies Indicator (%) (*)	10%	Risk Trigger + 1%	punto medio	Risk Trigger + 9%
Adeguatezza patrimoniale	Maximum Distributable Amount (MDA) buffer phased-in (*)	20%	-5%	Risk Appetite	+5%
Liquidità	Liquidity Coverage Ratio (LCR) regulatory consolidato (*)	10%	Risk Trigger + 5%	Risk Appetite	Risk Appetite+ 5%
ESG	- ESG lending (rispetto ai valori indicati in tabella) - emissioni di green o social bond (gate del KPI)	10%	-10%	budget	+10%
Aspetti qualitativi relativi all'attività di gestione	Valutazione qualitativa sull'attività di gestione dell'Amministratore Delegato, formulata dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato Remunerazioni. La valutazione è correlata, oltre che ai risultati economici conseguiti, al presidio del rischio operativo e reputazionale	10%	in linea con le attese	sopra le attese	eccellente

(*) Calcolati secondo metodologia RAF.

Altri dirigenti con responsabilità strategica di Capogruppo

Short term incentive (goal setting STI)

Alla remunerazione variabile dei dirigenti con responsabilità strategica si applicano le previsioni per il PPR della categoria di riferimento (ossia appartenente o non appartenente alle funzioni con compiti di controllo). La componente variabile della remunerazione è definita entro il limite massimo previsto, avendo a riferimento il livello della posizione, la tipologia di attività svolta anche in relazione alla vicinanza al business, la remunerazione complessiva individuale in riferimento ai benchmark di mercato e l'esigenza di differenziazione a scopi di retention. Gli obiettivi assegnati rappresentano una combinazione di criteri quantitativi e qualitativi.

Funzioni non con compiti di controllo

Gli obiettivi assegnati ai dirigenti con responsabilità strategica non appartenenti alle funzioni con compiti di controllo, tra cui sono ricompresi i Condirettori Generali di Capogruppo, riguardano gli ambiti afferenti alla redditività, alla produttività, alla qualità del credito e degli attivi, alla liquidità, all'adeguatezza patrimoniale e agli aspetti qualitativi, con particolare riferimento alla realizzazione di iniziative ESG e al rischio operativo e reputazionale.

Ambito	Indicatori	Range di peso
Risk based (*)	Indicatori correlati ad una misura di rischio di primo o secondo pilastro o inclusi nel Risk Appetite Framework in quanto connessi, anche se indirettamente, alla gestione del rischio di credito e dei rischi finanziari o indicatori correlati alla gestione del rischio normativo, legale, operativo, di condotta.	20%-45%
ESG	Indicatori correlati all'ambito Environmental, Social e Governance quali a titolo esemplificativo ESG lending, emissioni di green o social bond.	10%
Obiettivi di struttura	Indicatori correlati alla crescita, alla redditività, alla produttività o ad azioni strategiche direttamente correlati all'ambito di responsabilità.	35%-60%
Aspetti qualitativi	Valutazione qualitativa con particolare riferimento alla risoluzione dei finding e rilievi elevati da Regulator e funzioni aziendali di controllo.	10%

(*) Gli indicatori tratti dal Risk Appetite Framework sono calcolati secondo metodologia RAF.

Funzioni con compiti di controllo

Ambito	Indicatori	Range di peso
Risk based (*)	Indicatori correlati ad una misura di rischio di primo o secondo pilastro o inclusi nel Risk Appetite Framework in quanto connessi, anche se indirettamente, alla gestione del rischio di credito e dei rischi finanziari o indicatori correlati alla gestione del rischio normativo, legale, operativo, di condotta.	25%
Eccellenza operativa e conformità	Indicatori correlati all'efficacia dell'attività di controllo e alla risoluzione di finding e rilievi, per le funzioni aziendali di controllo.	15%
Obiettivi di struttura	KPI correlati all'ambito di responsabilità o alle attività svolte in relazione al ruolo.	50%-65%
Aspetti qualitativi	Valutazione riferita a comportamenti organizzativi e capacità manageriali anche in relazione all'ambito ESG.	10%

(*) Gli indicatori tratti dal Risk Appetite Framework sono calcolati secondo metodologia RAF.

Limite definizione variabile



Cancelli di accesso consolidati

- CET1 ratio phased-in
- Leverage ratio phased-in
- LCR regulatory
- NSFR regulatory
- UOC

Coefficiente finanziario

- RORAC con preventiva riduzione in caso di perdita

Coefficiente non finanziario

- ECAP Reputational Risk
- AML

Limite definizione variabile



Cancelli di accesso consolidati

- CET1 ratio phased-in
- Leverage ratio phased-in
- LCR regulatory
- NSFR regulatory

Coefficiente non finanziario

- ECAP Reputational Risk
- AML

Sezione I - Politica in materia di remunerazione 2021

Definizioni

Ai fini del presente documento e fermo restando quanto disciplinato dalle disposizioni di vigilanza, si intendono:

- per Capogruppo, Banco BPM capogruppo del Gruppo bancario Banco BPM;
- per società del Gruppo, la Capogruppo e le società controllate del Gruppo bancario Banco BPM;
- per Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, la circolare n. 285/2013 "Disposizioni di vigilanza per le banche", 25° aggiornamento del 23 ottobre 2018, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2 "Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione";
- per Personale, ove non diversamente specificato, i componenti gli Organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo, i dipendenti e i collaboratori (ivi compresi gli agenti in attività finanziaria, agenti di assicurazione e consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede);
- per personale più rilevante, i soggetti la cui attività professionale ha, o può avere, un impatto rilevante sul profilo di rischio del Gruppo;
- per restante personale, tutti i soggetti non ricompresi tra il personale più rilevante;
- per funzioni aziendali di controllo, le funzioni e le strutture di ciascuna società: conformità alle norme (*Compliance*), antiriciclaggio, revisione interna (*Audit*), controllo dei rischi (*Rischi*), convalida (*Validazione Interna*);
- per funzioni con compiti di controllo, le funzioni aziendali di controllo e il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- per incentivo, l'importo della remunerazione variabile collegata al piano *short term incentive* (STI);
- per incentivo di lungo termine, l'importo della remunerazione variabile collegata a un piano *long term incentive* (LTI);

- per *bonus pool*, le risorse economiche consolidate previste annualmente nel *budget* di esercizio destinate al pagamento dell'incentivo e del premio aziendale (CCNL);
- per riconoscimento, il conferimento di una remunerazione variabile riferita ad un determinato periodo di valutazione, a prescindere dall'effettivo momento in cui l'importo riconosciuto viene erogato;
- per maturazione, l'effetto per il quale il membro del personale diventa il legittimo proprietario della remunerazione variabile riconosciuta, indipendentemente dallo strumento utilizzato per il pagamento o dal fatto che il pagamento sia soggetto o meno a ulteriori periodi di mantenimento o a meccanismi di restituzione;
- per assegnazione di strumenti finanziari, l'impegno della banca nei confronti di un soggetto a consegnare strumenti finanziari subordinatamente al verificarsi di specifiche condizioni previste nell'ambito dei piani *short term incentive* e *long term incentive*;
- per differimento, ogni forma di posticipazione, in un arco temporale stabilito, della maturazione di parte della remunerazione variabile;
- per UOC, l'utile dell'operatività corrente al lordo delle imposte depurato delle componenti non ricorrenti individuate ai fini del rispetto della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006 e riportate nella Relazione degli Amministratori sulla Gestione del Gruppo dell'esercizio 2021, nonché depurato delle eventuali minus o plusvalenze derivanti dalla valutazione al *fair value* dei *certificates* emessi. La metodologia di calcolo dell'UOC è disciplinata da apposita norma di processo interna;
- per *Risk Appetite Framework* (RAF), il quadro di riferimento del Gruppo che definisce la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, le politiche di governo dei rischi, i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli.

1. Quadro normativo di riferimento

Banca d'Italia il 23 ottobre 2018 ha emanato le disposizioni su politiche e prassi di remunerazione nelle banche e nei gruppi bancari (25° aggiornamento della circolare n. 285/2013, nel seguito Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia), con lo scopo di recepire i contenuti essenziali degli "Orientamenti in materia di sane politiche di remunerazione" a loro volta emanati dalla *European Banking Authority* (EBA) a dicembre 2015¹ ai sensi della direttiva 2013/36/UE (CRD IV)² in considerazione dell'evoluzione delle prassi di mercato e dell'esperienza nel frattempo maturata dalle autorità di vigilanza in questo ambito.

Banca d'Italia il 19 marzo 2019 ha pubblicato le "Disposizioni in materia di trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari. Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti", con cui, tra l'altro, è stata data attuazione agli "Orientamenti in materia di politiche e prassi di remunerazione per il personale preposto all'offerta dei prodotti bancari e per i terzi addetti alla rete di vendita" emanati dall'EBA a settembre 2016³.

La Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB) il 10 dicembre 2020 ha deliberato le modifiche al regolamento adottato con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999 concernente la disciplina degli emittenti (Regolamento Emittenti).

La *Policy* 2021 è conforme alle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia e recepisce il Regolamento Delegato (UE) n° 604/2014 del 4 marzo 2014, pubblicato il 26 giugno 2014 e vigente alla data di redazione del documento, concernente le norme tecniche di regolamentazione per l'identificazione del personale più rilevante.

La *Policy* 2021 è inoltre conforme alle "Disposizioni in materia di trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari. Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti"; al riguardo, si segnalano le parti che danno attuazione alla disciplina, cui si rimanda: par. 2 Finalità e principi della *Policy* 2021, par. 5.3 La remunerazione dei collaboratori esterni, par. 6.5 Piano *short term incentive*, par. 6.7 Meccanismi di *malus* e di *claw-back*.

¹ A giugno 2016 nella versione italiana.

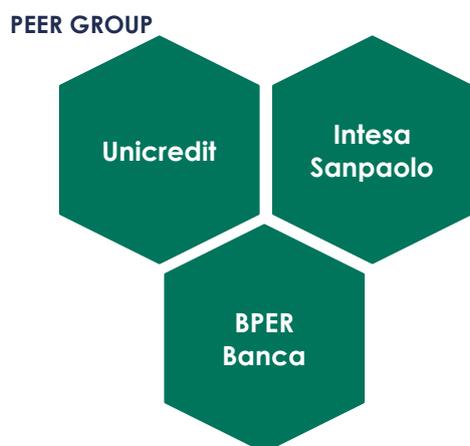
² La direttiva CRD IV era già stata recepita nell'ordinamento nazionale italiano nel 7° aggiornamento della circolare n. 285/2013 del 18 novembre 2014.

³ A dicembre 2016 nella versione italiana.

2. Finalità e principi della Policy 2021

La politica in materia di remunerazione rappresenta un'importante leva gestionale, ai fini di attrarre, motivare e trattenere il *management* e il personale e di orientarli verso una logica di contenimento dei rischi assunti dall'intermediario (ivi inclusi i rischi legali e reputazionali) e di tutela e fidelizzazione del cliente, in un'ottica di correttezza delle condotte e gestione dei conflitti di interesse. Essa è inoltre funzionale al perseguimento del successo sostenibile, che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti tenendo conto degli interessi di tutti gli stakeholder rilevanti per il Gruppo.

La Policy 2021 definisce le linee guida dei sistemi di remunerazione e incentivazione del Personale del Gruppo con l'obiettivo di favorire il perseguimento delle strategie, degli obiettivi e dei risultati di lungo periodo, in coerenza con il quadro generale di politiche di governo e di gestione dei rischi nel rispetto dei livelli di liquidità e patrimonializzazione. Con riferimento ai fattori ESG (*Environmental, Social, Governance*), la Policy 2021, proseguendo il percorso avviato nel 2020, rafforza ulteriormente la correlazione tra la remunerazione variabile del *management* e le azioni strategiche inerenti tematiche ambientali, aspetti relativi alla salute e sicurezza e alla gestione delle risorse umane, nell'ambito delle quali la cultura aziendale inclusiva e la neutralità rispetto al genere assumono un rilievo sempre più consistente.



La Policy 2021 è stata redatta avendo a riferimento la politica in materia di remunerazione di alcuni dei principali *competitor* con il fine di valutare le *best practices* di mercato e prevedere regole e meccanismi che, nel rispetto del quadro normativo di riferimento, consentano di attrarre e mantenere nel Gruppo soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze d'impresa, a vantaggio della competitività e del buon governo.

Perseguire l'equità interna delle retribuzioni è fondamentale in quanto incide profondamente sulla motivazione del personale e, come ovvia conseguenza, sulle prestazioni; valutarla verso il mercato del lavoro esterno consente di trattenere i migliori talenti oltre che attrarne dall'esterno. Con questa finalità il Gruppo si è dotato di un sistema di valutazione delle posizioni effettuata da una primaria società di consulenza mediante la metodologia internazionale di valutazione dei ruoli IPE (*International Position Evaluation*).

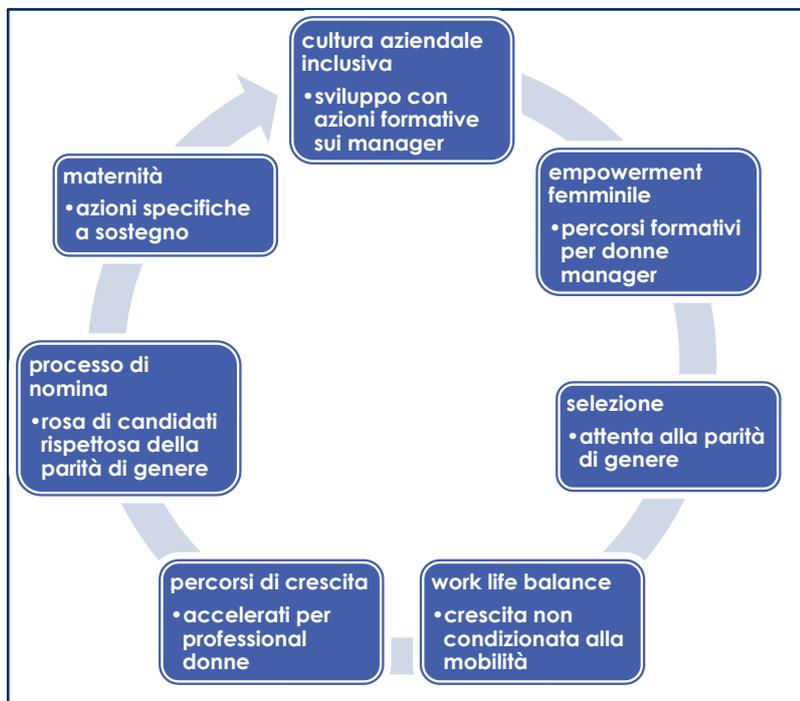
La politica in materia di remunerazione di Banco BPM è neutrale rispetto al genere del personale.

Tale principio si inserisce nel quadro più ampio di *people strategy* del Gruppo nel quale la parità di genere è intesa non solo come assenza di ostacoli che impediscano al genere meno rappresentato di assumere ruoli di responsabilità, ma anche come valorizzazione del talento femminile. In tale ambito, il Gruppo, oltre ad aver aderito all'iniziativa dell'Associazione Bancaria Italiana "Donne in banca", ha avviato specifiche iniziative riguardanti i processi core che regolano la vita professionale (selezione, formazione e sviluppo), tra cui un programma dedicato alle donne per favorire, con

**"DONNE IN BANCA":
VALORIZZARE LA DIVERSITÀ DI GENERE** 

A giugno 2019 abbiamo aderito all'iniziativa dell'ABI finalizzata a:

- **favorire un ambiente di lavoro inclusivo** e aperto ai valori della diversità, anche di genere;
- **rafforzare le modalità di selezione e sviluppo** idonee a promuovere le pari opportunità di genere;
- **diffondere la piena ed effettiva partecipazione femminile** ad ogni livello aziendale;
- **promuovere la parità di genere anche al di fuori della banca**, a beneficio delle comunità di riferimento;
- **realizzare iniziative per indirizzare e valorizzare le proprie politiche aziendali** in materia di parità di genere.



percorsi di crescita personalizzati coerenti con le aspirazioni della persona e le sue potenzialità, lo sviluppo di *manager* e *professional* attraverso attività di formazione, *mentoring* e *coaching*, azioni gestionali, affiancamenti e *job rotation* che consentano esperienze diversificate utili ad integrare le conoscenze acquisite.

Il Gruppo, fin dal suo primo anno di vita, ha posto attenzione alla parità retributiva tra il personale appartenente a generi differenti a parità di ruolo e di merito; si rimanda

alla Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziario per una più ampia illustrazione.

3. Processo di adozione e controllo della politica in materia di remunerazione

3.1. Processo di adozione

Per le società che adottano il sistema tradizionale di amministrazione e controllo, come Banco BPM, l'approvazione delle politiche di remunerazione è riservata all'Assemblea.

Di seguito si riportano le informazioni relative all'*iter* decisionale seguito per definire la politica in materia di remunerazione, con indicazione degli organi e dei soggetti coinvolti nel processo di elaborazione, predisposizione e approvazione delle medesime, nonché gli organi e i soggetti responsabili della loro corretta attuazione.

3.1.1 Assemblea dei Soci

Per le società rette dal modello tradizionale di amministrazione e controllo, la legge (artt. 2364 e 2389 cod. civ.) assegna all'Assemblea la competenza a stabilire i compensi dei componenti del Consiglio di Amministrazione, nonché la retribuzione dei sindaci (art. 2402 cod. civ.). Compete all'Assemblea anche l'approvazione delle politiche di remunerazione e di incentivazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione, dei sindaci e del restante personale.

In particolare, in conformità alle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, l'Assemblea delibera, ai sensi dell'art. 11.3. lettera (g) dello Statuto, a favore dei Consiglieri di Amministrazione, dei Sindaci e del personale, in ordine all'approvazione: (i) delle politiche di remunerazione e di incentivazione, ivi compresa l'eventuale proposta del Consiglio di Amministrazione di fissare un limite al rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione individuale del personale più rilevante, superiore a 1:1, ma comunque non superiore al limite stabilito dalla normativa tempo per tempo vigente; (ii) dei piani di remunerazione e/o incentivazione basati su strumenti finanziari; (iii) dei 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. Ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, l'Assemblea è altresì destinataria di un'informativa, con cadenza almeno annuale, sui sistemi e sulle prassi di remunerazione e incentivazione nonché sulle modalità con cui sono attuate le politiche di remunerazione.

All'Assemblea spetta altresì pronunciarsi, in senso favorevole o contrario sulla prima sezione (con deliberazione vincolante) e sulla seconda sezione (con deliberazione non vincolante) della Relazione ai sensi dell'art. 123-ter del TUF.

3.1.2 Consiglio di Amministrazione di Capogruppo

Ai sensi dell'art. 24.1. dello Statuto, al Consiglio di Amministrazione spetta la supervisione strategica e la gestione dell'impresa.

Con particolare riferimento alle tematiche afferenti alle remunerazioni, al Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 22.1. dello Statuto e ferme restando le competenze dell'Assemblea

di cui all'art. 11.3. dello stesso Statuto, spetta stabilire - su proposta del Comitato Remunerazioni e sentito il Collegio Sindacale - la remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione investiti di particolari cariche o di particolari incarichi o deleghe o che siano assegnati a comitati in conformità allo Statuto.

Fermi restando i poteri consultivi e di proposta del Comitato Remunerazioni di cui al successivo paragrafo 3.1.4, il Consiglio di Amministrazione: (i) elabora, sottopone all'Assemblea e riesamina, con periodicità almeno annuale, le politiche di remunerazione e incentivazione ed è responsabile della loro corretta attuazione assicurando, inoltre, che (a) la politica di remunerazione sia adeguatamente documentata e accessibile all'interno della struttura aziendale e che siano note al personale le conseguenze di eventuali violazioni normative o di codici etici o di condotta; (b) 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; (ii) definisce i sistemi di remunerazione e incentivazione almeno per i consiglieri esecutivi, i componenti della direzione generale (e figure analoghe), i responsabili delle principali linee di *business*, funzioni aziendali o aree geografiche, coloro che riportano direttamente agli Organi sociali, i responsabili e il personale di livello più alto delle funzioni di controllo (e, in particolare, 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).

3.1.3 Amministratore Delegato di Capogruppo

Ai sensi dell'art. 28.1. dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione nomina tra i propri componenti un Amministratore Delegato, mediante conferimento al medesimo di specifiche attribuzioni e poteri.

Ai sensi dell'art. 28.2. dello Statuto, spetta all'Amministratore Delegato, fra l'altro, sovrintendere e provvedere alla gestione del personale, valorizzando le politiche delle risorse umane della Società e del Gruppo. In tale ambito, e con particolare riferimento a quanto di interesse della presente relazione, sulla base dei poteri conferiti all'Amministratore Delegato dal Consiglio di Amministrazione, a questi spetta, in particolare, il potere - a sua volta delegabile ad altri - di: (i) formulare proposte in ordine alle politiche di sviluppo e di gestione del personale nonché al sistema incentivante della Capogruppo e delle società controllate da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione di Capogruppo; (ii) per tutto il personale della Capogruppo e delle società controllate di ogni ordine e grado, compresi i dirigenti (ad eccezione delle nomine riservate all'approvazione del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo), procedere all'assunzione, alla promozione del personale e definire la posizione economica, nel rispetto dei sistemi di remunerazione e incentivazione tempo per tempo vigenti.

3.1.4 Comitato Remunerazioni

Ai sensi dell'art. 24.4.1. dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione costituisce al proprio interno un Comitato Remunerazioni, approvando il relativo Regolamento che ne determina le competenze e il funzionamento, in conformità alle disposizioni di vigilanza.

Il Comitato Remunerazioni è previsto sia composto da tre Consiglieri, tutti non esecutivi e la maggioranza dei quali (tra cui il soggetto eletto alla carica di presidente) in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dall'art. 20.1.6. dello Statuto. Almeno un componente del Comitato deve possedere un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive.

Al Comitato Remunerazioni spettano le funzioni e i compiti a esso assegnati dal nuovo Codice di Corporate Governance al quale la Banca ha aderito con delibera consiliare del 14 dicembre 2020 e dalle applicabili disposizioni di vigilanza (cfr. in particolare la Sezione II par. 2 delle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia).

Conformemente a quanto previsto dalle vigenti Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, dallo Statuto e dallo specifico Regolamento, in particolare il Comitato Remunerazioni, nei confronti della Capogruppo, delle banche controllate e delle principali società non bancarie del Gruppo:

- ha compiti consultivi e di proposta in materia di compensi di amministratori, sindaci, direttori generali, condirettori generali e vice direttori generali, dei responsabili delle funzioni con compiti di controllo e del restante personale i cui sistemi di remunerazione e incentivazione sono decisi dal Consiglio di Amministrazione;
- ha compiti consultivi e di proposta e in materia di determinazione dei criteri per la remunerazione del restante personale più rilevante individuato con le modalità previste dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia;
- si esprime, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti e, segnatamente, dalla funzione Risorse Umane, sul raggiungimento degli obiettivi di *performance* cui sono legati i piani di incentivazione e sull'accertamento delle altre condizioni poste per l'erogazione dei compensi.

Nell'espletamento dei propri compiti, il Comitato ha accesso a tutte le aree di attività e funzioni aziendali della Società e delle società del Gruppo, sia presso gli uffici centrali, sia presso le strutture periferiche, e ha diritto di ottenere ogni informazione o dato ritenuti necessari per lo svolgimento dei propri compiti. Il Comitato dispone di un budget per consulenze specialistiche esterne da parte di soggetti di riconosciuta esperienza, per adempiere in maniera indipendente i propri compiti ed esercitare i propri poteri.

Le ulteriori informazioni relative al Comitato Remunerazioni, ivi comprese quelle riferite al relativo funzionamento, sono disponibili nella "Relazione sul Governo Societario e gli Assetti proprietari", pubblicata sul sito internet gruppo.bancobpm.it.

In relazione alle attività svolte nei primi mesi dell'anno 2021, il Comitato si è riunito quattordici volte e ha svolto attività di propria competenza - a seconda dei casi - istruttoria, consultiva e/o di proposta in particolare in merito: (i) all'*assessment* sulla robustezza del processo di calcolo dell'utile

dell'operatività corrente al lordo delle imposte e al netto delle componenti non ricorrenti, effettuato da una primaria società di consulenza indipendente, e all'esame della relativa regolamentazione interna; (ii) alla valutazione della robustezza delle voci oggetto delle normalizzazioni dell'utile e del coefficiente di rettifica RORAC per il 2020 e dei relativi impatti sul sistema di incentivazione, nonché alla verifica in ordine alle condizioni di accesso, da parte del Personale, alle componenti variabili della remunerazione in maturazione nel 2021 in relazione ai risultati conseguiti nell'esercizio 2020, in attuazione di quanto previsto dalle politiche in materia di remunerazione di riferimento; (iii) alla verifica delle *performance* conseguite dall'Amministratore Delegato di Capogruppo in relazione agli obiettivi assegnati per l'esercizio 2020; (iv) agli elementi essenziali costitutivi la politica di identificazione del personale più rilevante per il 2021 e agli esiti derivanti dalla sua attuazione; (v) alla definizione della proposta di politica in materia di remunerazione per l'anno 2021 per il personale del Gruppo bancario Banco BPM, nonché all'aggiornamento della regolamentazione interna correlata; (vi) alla proposta in merito ai criteri per la determinazione dell'importo eventualmente da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro di tutto il personale, ivi compresi i limiti fissati a detto compenso in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione; (vii) all'analisi di competitività retributiva con il mercato esterno dei ruoli manageriali effettuata da una primaria società di consulenza indipendente; (viii) ai criteri per la definizione delle schede obiettivo del piano *short term incentive* 2021; (ix) agli obiettivi da assegnare all'Amministratore Delegato di Capogruppo per il piano *short term incentive* 2021 e alla sua remunerazione variabile di competenza dell'esercizio; (x) alla definizione della proposta di un piano *long term incentive* 2021-2023, effettuata con il supporto di una primaria società di consulenza indipendente.

3.1.5 Comitato Controllo Interno e Rischi

Ai sensi dell'art. 24.4.1. dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione costituisce al proprio interno un Comitato Controllo Interno e Rischi, approvando il relativo Regolamento che ne determina le competenze e il funzionamento in conformità alle disposizioni di vigilanza.

Il Comitato Controllo Interno e Rischi è previsto sia composto da cinque Consiglieri, tutti non esecutivi e la maggioranza dei quali (tra cui il soggetto eletto alla carica di presidente) in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dallo Statuto. È previsto altresì che i membri del Comitato debbano possedere conoscenze, competenze ed esperienze tali da poter comprendere appieno e monitorare le strategie e gli orientamenti al rischio del Gruppo; almeno un componente del Comitato deve possedere un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi.

Al Comitato Controllo Interno e Rischi spettano le funzioni previste dalle disposizioni di vigilanza di Banca d'Italia (cfr., in particolare, la Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1, Sezione IV della Circolare 285/2013), dallo Statuto nonché dal Codice di *Corporate Governance*, svolgendo in particolare

funzioni di supporto al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo in materia di rischi e sistema di controlli interni, con competenza a valere per l'intero Gruppo.

Con particolare riferimento alle competenze del Comitato nell'ambito dei sistemi di remunerazione, esso - ferme restando le competenze del Comitato Remunerazioni - accerta che gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione e incentivazione siano coerenti con il RAF (*Risk Appetite Framework*) e formula il proprio parere sulla remunerazione dei responsabili delle funzioni aziendali di controllo, coerentemente con le politiche aziendali.

Le ulteriori informazioni relative al Comitato Controllo Interno e Rischi, ivi comprese quelle riferite al relativo funzionamento, sono disponibili nella "Relazione sul Governo Societario e gli Assetti proprietari", pubblicata sul sito internet gruppo.bancobpm.it.

Nel 2021 il Comitato ha accertato la coerenza delle condizioni proposte nella politica in materia di remunerazione del 2021 per l'accesso alle componenti variabili della remunerazione rispetto al RAF approvato dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo.

3.1.6 Funzioni aziendali di Capogruppo coinvolte nel processo di definizione della politica in materia di remunerazione

Il processo di definizione delle politiche di remunerazione e incentivazione prevede il coinvolgimento delle competenti funzioni aziendali: la funzione Risorse Umane di Capogruppo garantisce ausilio tecnico agli Organi e predispone il materiale di supporto propedeutico all'elaborazione delle politiche di remunerazione, con la collaborazione, ciascuna secondo le rispettive competenze, delle funzioni Rischi, *Compliance*, Pianificazione e Controllo, Amministrazione e Bilancio, Segreteria Affari Societari, Partecipazioni.

In particolare la funzione Rischi, in collaborazione con la funzione Pianificazione e Controllo, identifica indicatori e valori di confronto relativi agli obiettivi strategici e di *performance*, cui correlare la determinazione delle componenti variabili della remunerazione, al fine di assicurare la coerenza del sistema di remunerazione e incentivazione rispetto al *framework* di propensione al rischio del Gruppo (*Risk Appetite Framework*) approvato dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, alle strategie e agli obiettivi aziendali di lungo periodo, collegati con i risultati aziendali *risk adjusted*, coerenti con i livelli di capitale e di liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese.

Con riferimento alle tematiche ESG, la banca sta sviluppando interventi su processi e procedure, anche alla luce del quadro normativo vigente e delle disposizioni in corso di definizione in ambito europeo, finalizzati, tra gli altri aspetti, alla definizione di politiche di integrazione dei rischi di sostenibilità nella propria *governance* e di conseguenza nei meccanismi di incentivazione.

3.1.7 Le società controllate

Ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, la Capogruppo elabora la politica in materia di remunerazione dell'intero Gruppo, ne assicura la complessiva coerenza, fornisce gli indirizzi necessari alla sua attuazione e ne verifica la corretta applicazione; pertanto, tenuto conto

delle attività di definizione e approvazione da parte della Capogruppo come descritte nei precedenti paragrafi, il Consiglio di Amministrazione di ciascuna società controllata recepisce e l'Assemblea dei Soci di ciascuna banca controllata approva per quanto di rispettiva competenza la Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti.

3.2 Processo di controllo

Il processo di controllo del sistema di remunerazione del Personale del Gruppo è così regolato:

- a) controllo di conformità normativa, demandato alla funzione *Compliance* di Capogruppo, che verifica la coerenza della politica in materia di remunerazione con quanto al riguardo previsto dalle vigenti prescrizioni di legge e di vigilanza, dallo Statuto della Capogruppo, dalla normativa interna del Gruppo, dal Codice Etico o altri standard di condotta applicabili alle realtà del Gruppo;
- b) attività di revisione interna, demandata alla funzione *Audit* di Capogruppo, la quale verifica la rispondenza delle prassi attuate da parte di Banco BPM e delle singole società del Gruppo rispetto alla politica in materia di remunerazione approvata e alla normativa tempo per tempo vigente.

La funzione Rischi si esprime sulla corretta attivazione degli specifici indicatori di rischio, finanziari e non finanziari, utilizzati per i meccanismi di correzione (*ex ante* ed *ex post*) nell'ambito di sistemi di remunerazione e incentivazione garantendo il complessivo raccordo e coerenza con la *risk governance* di Gruppo.

Le funzioni *Compliance* e *Audit* di Capogruppo, per quanto di rispettiva competenza, portano a conoscenza del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale di Capogruppo e di ciascuna società controllata i risultati delle verifiche indicate nei precedenti punti a) e b).

Il Collegio Sindacale della Capogruppo valuta la rilevanza di eventuali carenze emerse dal processo di controllo descritto ai fini di una pronta informativa alle Autorità di Vigilanza.

4. Identificazione del personale più rilevante del Gruppo

Il processo di identificazione del personale più rilevante è delineato in base ai Requisiti Standard Regolamentari (RTS) elaborati dalla *European Banking Authority* e declinati nel Regolamento Delegato (UE) n. 604/2014 (Regolamento), vigente alla data di redazione della *Policy 2021*, nonché in applicazione di criteri aggiuntivi, appositamente individuati, finalizzati a identificare ulteriori soggetti che assumono rischi rilevanti per il Gruppo e che potrebbero non essere identificati in base agli altri criteri.

La funzione Risorse Umane di Capogruppo annualmente coordina e formalizza il processo di identificazione del personale più rilevante per il Gruppo, motivandone gli esiti, e ne assicura la complessiva coerenza, coinvolgendo, ciascuna per la propria competenza, le funzioni di Capogruppo Organizzazione, Rischi e Pianificazione e Controllo.

Il processo di controllo è attuato dalle funzioni *Compliance* e *Audit*, ciascuna secondo le rispettive competenze declinate nel precedente paragrafo 3.2.

Il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, previo parere del Comitato Remunerazioni, approva la politica per il processo di identificazione quale parte della politica di remunerazione dell'anno.

Il processo di identificazione, attuato avendo a riguardo tutte le società del Gruppo, prevede un *assessment* su base individuale per le banche italiane e a livello di Gruppo per tutte le altre società controllate; tale processo è effettuato dalla Capogruppo in virtù dei contratti di *outsourcing* in essere, con la collaborazione fattiva delle banche del Gruppo.

Il principio cardine sottostante il processo consiste nella valutazione della rilevanza di ciascun soggetto in termini di sostanziale assunzione di rischi, sulla base della posizione individuale (per i criteri qualitativi, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, sono valutate le responsabilità, i livelli gerarchici e i livelli di delibera) o della remunerazione (criteri quantitativi).

L'interpretazione dei criteri qualitativi, finalizzata all'applicazione del processo di individuazione del personale più rilevante nel Gruppo, ha determinato l'identificazione delle seguenti posizioni:

- i componenti del Consiglio di Amministrazione delle banche italiane del Gruppo;
- i responsabili delle funzioni Rischi, *Compliance* e *Audit* di Capogruppo e i loro riporti diretti (ivi compresi i responsabili delle strutture Antiriciclaggio e Validazione Interna);
- i diretti riporti dell'Organo di gestione delle banche italiane del Gruppo (ad esclusione dei responsabili delle funzioni in staff), tra cui rientra la Direzione Generale di Capogruppo;
- i responsabili delle *legal entity* rilevanti (per tali intendendosi quelle a cui è stato distribuito almeno il 2% del capitale regolamentare del Gruppo), i responsabili delle unità operative rilevanti (per tali intendendosi quelle a cui è stato distribuito almeno il 2% del capitale regolamentare della *legal entity* rilevante di appartenenza) e i riporti diretti di entrambe le

categorie (ad esclusione dei responsabili delle funzioni in staff);

- i responsabili della prima linea manageriale delle funzioni di Capogruppo che ricomprendono gli affari giuridici, le finanze, compresa la fiscalità, il *budgeting* e l'analisi economica, le risorse umane, la politica di remunerazione e le tecnologie dell'informazione, nonché i dirigenti preposti presenti nel Gruppo;
- i componenti con diritto di voto, nonché eventuali partecipanti⁴ con diritto di voto, dei Comitati Direzionali di Capogruppo *Asset Allocation*, Finanza, Nuovi prodotti e mercati, Rischi, Crisi e ESG;
- i ruoli responsabili di avvio di proposte o aventi il potere di adottare, approvare o porre il veto su esposizioni al rischio di credito che corrispondono almeno allo 0,5% del capitale primario di classe 1 (CET1) del Gruppo o delle singole banche italiane o alla soglia minima prevista dal Regolamento pari a euro 5 milioni. Sono inoltre identificati i componenti con diritto di voto, nonché eventuali partecipanti⁴ con diritto di voto, del Comitato Crediti e del Comitato NPE di Capogruppo o di eventuali Comitati istituiti nelle società controllate con analoga funzione deliberativa;
- i ruoli cui sono attribuite deleghe che possono determinare esposizioni al rischio di mercato relative ad operazioni sul portafoglio di negoziazione pari almeno al 5% del *Value at Risk* (VaR) tempo per tempo previsto a livello di singola banca italiana del Gruppo;
- i responsabili di gruppi di persone la cui somma di poteri è pari o superiore ai livelli definiti con riferimento al rischio di credito o di mercato;
- i consulenti finanziari a cui è riconducibile, anche in ragione del coordinamento di altri consulenti, un patrimonio gestito pari ad almeno 50 milioni di euro e pari o superiore al 15% del Total Financial Asset della rete di consulenti finanziari.

In applicazione dei criteri quantitativi sono identificati tutti i soggetti che rientrano nello 0,3% del personale (ivi inclusi coloro la cui remunerazione complessiva è pari o superiore a euro 500.000) cui è stata attribuita la remunerazione complessiva più elevata nel precedente esercizio finanziario e tutti i soggetti, cui è stata attribuita nel precedente esercizio finanziario una remunerazione complessiva pari o superiore a quella di soggetti individuati per taluni criteri qualitativi (come precisato nel Regolamento), la cui attività professionale ha un impatto sostanziale sul profilo di rischio della *legal entity* rilevante.

In relazione ai soggetti identificati in base ai soli criteri quantitativi, il Gruppo non si avvale del procedimento per l'esclusione del personale più rilevante, previsto nelle Disposizioni di Vigilanza di Banca d'Italia e nella Decisione (UE) 2015/2218 della Banca Centrale Europea del 20 novembre 2015.

⁴ È facoltà dell'Amministratore Delegato di Capogruppo partecipare alle riunioni dei Comitati dei quali non è membro, assumendone in tal caso la presidenza, con diritto di voto. È facoltà del Direttore Generale (ove nominato) e dei Condirettori Generali di Capogruppo partecipare alle riunioni dei Comitati dei quali non sono membri, con diritto di voto.

Ferma restando la distinzione tra personale appartenente e non appartenente alle funzioni aziendali di controllo contemplata dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, il personale più rilevante identificato sulla base del processo attuato è classificato in:

- personale più rilevante di fascia alta: Amministratore Delegato, Direttore Generale (ove nominato), Condirettori Generali e Responsabili della prima linea manageriale di Capogruppo, Amministratore Delegato, Direttore Generale, Condirettore Generale e Vice Direttore Generale (ove presenti) di Banca Aletti, Banca Akros e ProFamily.

Nell'ambito del personale più rilevante di fascia alta, è ricompreso il

- personale più rilevante apicale: Amministratore Delegato, Direttore Generale (ove nominato), Condirettori Generali e vertici operativi e direttivi di Capogruppo, responsabili della prima linea manageriale di Capogruppo non inclusi tra le funzioni aziendali di controllo e a diretto riporto dell'Amministratore Delegato o del Consiglio di Amministrazione, Amministratore Delegato di Banca Aletti e di Banca Akros;
- altro personale più rilevante: personale più rilevante non ricompreso nella categoria precedente.

Per il 2021 l'applicazione del processo ha comportato l'identificazione di 185 soggetti, pari a circa lo 0,9% del personale del Gruppo al 1° gennaio 2021.

Rispetto agli esiti del processo attuato all'inizio del 2020, che aveva comportato l'identificazione di 189 soggetti, nel corso dello stesso anno sono successivamente stati identificati ulteriori 16 soggetti; pertanto, nel confronto con le risultanze finali del processo attuato nel 2020, pari quindi a 205 soggetti, per il 2021 sono identificati 4 nuovi soggetti, di cui tre in passato mai ricompresi nel perimetro del personale più rilevante e uno già identificato nel corso di precedenti esercizi, e 24 persone non sono più identificate in virtù di cessazione dal rapporto di lavoro o dalla carica, cambio di ruolo o di responsabilità, decadenza del criterio quantitativo.

Nell'ambito delle banche italiane del Gruppo, sono identificati i seguenti soggetti⁵:

- Banco BPM: 147;
- Banca Akros: 22;
- Banca Aletti: 13.

Nelle restanti società sono identificati 3 soggetti.

⁵ Coloro che ricoprono incarichi in più società del Gruppo sono riportati una sola volta.

5. Componenti della remunerazione

5.1 La remunerazione degli Organi sociali del Gruppo

5.1.1 La remunerazione dei componenti il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo

L'Assemblea dei Soci approva la politica in materia di remunerazione dei componenti il Consiglio di Amministrazione e ne determina il compenso. Pertanto, a tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione spetta - oltre al rimborso delle spese sostenute per ragione del loro ufficio - un compenso annuo che è determinato, in misura fissa, per l'intero periodo di carica dall'Assemblea all'atto della loro nomina. Il riparto del compenso deliberato dall'Assemblea, ove dalla stessa non specificato, è stabilito dal Consiglio di Amministrazione. L'Assemblea dei Soci del 4 aprile 2020, nell'ambito del rinnovo del Consiglio di Amministrazione, tra cui il Presidente ed il Vice Presidente, ha deliberato i compensi fissi da riconoscere ai Consiglieri di Amministrazione per l'intero periodo di carica, e cioè per gli esercizi 2020-2021-2022 (fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022), da corrisondersi *pro rata temporis* in relazione all'effettiva durata della carica.

Per gli amministratori investiti di particolari cariche, a norma dell'art. 22.1. dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione, sulla base di proposte formulate dal Comitato Remunerazioni e sentito il parere del Collegio Sindacale, determina la misura degli emolumenti da riconoscere, ai sensi dell'art. 2389, comma 3, cod. civ..

Nella riunione del 14 marzo 2017 il Consiglio di Amministrazione - su proposta del Comitato Remunerazioni e con il voto favorevole di tutti i componenti del Collegio Sindacale - ha determinato, nel rispetto dell'articolo 2389 cod. civ. e dell'articolo 22.1. dello Statuto, la remunerazione fissa dell'Amministratore Delegato; nella riunione del 23 febbraio 2021 il Consiglio di Amministrazione, tenuto conto che rimane confermato anche per il 2021 il limite del 2:1 (200%) al rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione per selezionate figure ritenute strategiche (aumento deliberato dall'Assemblea dei Soci del 7 aprile 2018), ha inoltre deliberato di correlare il 100% della remunerazione annua lorda (RAL) dell'Amministratore Delegato al piano *short term incentive*⁶ e il restante 100% della medesima remunerazione al piano *long term incentive*⁷ pro rata annuale, subordinatamente all'approvazione di quest'ultimo da parte dell'Assemblea dei Soci. Il compenso dell'Amministratore Delegato deriva dal suo rapporto di lavoro dipendente.

Per i componenti del Consiglio di Amministrazione sono previste una polizza di responsabilità civile e una polizza cumulativa infortuni professionali.

Non sono previste componenti variabili della remunerazione né compensi di fine carica per i componenti del Consiglio di Amministrazione privi di contratto individuale (Consiglieri non esecutivi). L'emolumento del Presidente del Consiglio di Amministrazione non eccede la remunerazione fissa percepita dall'Amministratore Delegato o dal Direttore Generale, qualora nominato.

⁶ Cfr. paragrafo 6.5.1 in riferimento alla remunerazione variabile correlata al piano *short term incentive*.

⁷ Cfr. paragrafo 6.8.

5.1.2 La remunerazione dei componenti il Collegio Sindacale di Capogruppo

L'Assemblea dei Soci approva la politica in materia di remunerazione dei componenti del Collegio Sindacale e ne determina il compenso per l'intera durata dell'incarico.

Pertanto, a tutti i componenti del Collegio Sindacale spetta - oltre al rimborso delle spese sostenute per ragione del loro ufficio - un compenso annuo che è determinato, in misura fissa, per l'intero periodo di carica dall'Assemblea all'atto della loro nomina.

L'Assemblea dei Soci del 4 aprile 2020 ha deliberato i compensi da riconoscere ai componenti del Collegio Sindacale per l'intero periodo di carica e cioè per gli esercizi 2020-2021-2022 (fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022), da corrispondersi *pro rata temporis* in relazione all'effettiva durata della carica.

Per i componenti del Collegio Sindacale sono previste una polizza di responsabilità civile e una polizza cumulativa infortuni professionali.

Nel rispetto delle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, i componenti del Collegio Sindacale non percepiscono alcuna componente variabile della remunerazione.

Al Collegio Sindacale non sono oggi attribuite le competenze di cui all'art. 6, comma 1, lett. b, D.Lgs. n. 231/2001; il Consiglio di Amministrazione di Banco BPM, nella riunione del 10 gennaio 2017, ritenendo di non avvalersi della facoltà prevista al comma 4-bis del medesimo suddetto articolo, ha infatti nominato un apposito Organismo di Vigilanza (OdV), assegnando a questo organo il compito di vigilare, tra l'altro, sull'osservanza e sul funzionamento del modello di organizzazione, gestione e controllo e di curarne l'aggiornamento nonché i conseguenti poteri e doveri. L'OdV della Capogruppo prevede fra i suoi componenti anche la presenza di un sindaco; a tale soggetto è attribuito, pertanto, un emolumento aggiuntivo per l'incarico ricoperto nell'OdV.

5.1.3 La remunerazione dei componenti gli Organi sociali delle società controllate

Per i componenti gli Organi sociali delle società controllate sono previsti compensi fissi differenziati in relazione alle rispettive cariche ricoperte all'interno dell'organo di appartenenza, oltre al rimborso delle spese vive ed agli eventuali gettoni di presenza, ove deliberati dalle rispettive Assemblee.

Tali compensi sono approvati, per i membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale delle società controllate, dalla rispettiva Assemblea Ordinaria dei Soci a norma del proprio Statuto Sociale.

Per i componenti i Consigli di Amministrazione, privi di contratto individuale, non è prevista alcuna componente variabile della remunerazione.

Nel rispetto delle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, i componenti del Collegio Sindacale delle società controllate non percepiscono alcuna componente variabile della remunerazione; qualora rivestano anche la carica di componente dell'Organismo di Vigilanza istituito ai sensi del D.Lgs. 231/2001, è previsto che ad essi sia attribuito un emolumento aggiuntivo per l'incarico ricoperto.

L'emolumento del Presidente del Consiglio di Amministrazione di ciascuna banca controllata non eccede la remunerazione fissa percepita dal vertice dell'organo con funzione di gestione della medesima (Amministratore Delegato o Direttore Generale).

A favore degli esponenti delle società controllate è infine stipulata una polizza per la responsabilità civile.

5.2 La remunerazione del personale dipendente del Gruppo

La remunerazione del personale dipendente del Gruppo si articola in componenti fisse e variabili.

La componente fissa della remunerazione riflette l'esperienza professionale, le responsabilità organizzative e le competenze tecniche, secondo un principio di pari opportunità ed equità retributiva. La componente variabile è correlata alla performance e permette di valorizzare il Personale, riconoscendone il contributo



individuale al raggiungimento dei risultati; il rispetto delle norme, risultati durevoli nel tempo, condotte improntate a criteri di diligenza, trasparenza e correttezza nelle relazioni con la clientela e una sana e corretta gestione del rischio sono condizioni necessarie al suo riconoscimento.

Per assicurare la competitività verso il mercato di riferimento in termini di capacità di attrarre e mantenere nel Gruppo soggetti aventi professionalità e competenze adeguate alle esigenze d'impresa, costante attenzione è posta nella calibrazione della *total compensation* considerando la *seniority* e l'esperienza nel ruolo, perseguendo un equilibrio tra l'obiettivo di allineamento ai valori di mercato e l'esigenza di differenziazione a scopi di *retention*. Il confronto con il mercato esterno viene effettuato mediante la partecipazione ad indagini retributive e, per i ruoli manageriali, anche mediante specifici *benchmark* retributivi riferiti ai *competitor* del settore.

REMUNERAZIONE FISSA	
RAL	Le componenti annue lorde di remunerazione determinate, per il personale dipendente, dai relativi contratti di lavoro, in base alle previsioni del CCNL e degli eventuali contratti di secondo livello tempo per tempo vigenti o degli accordi con le Parti Sociali. In tale ambito, gli interventi sulla componente fissa sono costituiti dai passaggi ad un livello retributivo o ad un inquadramento superiore, in ragione di un effettivo incremento delle responsabilità, e dagli assegni <i>ad personam</i> , attribuiti in costanza di prestazioni meritevoli.
Indennità di ruolo	È prevista la possibilità di assegnare indennità di ruolo, che si sostanziano in un incremento della remunerazione erogato su base mensile e subordinato alla copertura di una posizione specifica; tale retribuzione è predeterminata, permanente fino a che il destinatario non cambi il ruolo per il quale gli è stata concessa, non fornisce incentivi all'assunzione di rischi, non è revocabile, non è discrezionale e riflette il livello di esperienza professionale e anzianità del personale. Essa pertanto è assegnata in virtù di criteri predefiniti.

REMUNERAZIONE FISSA

Benefit	<p>Benefit di utilità personale e familiare, concessi dalla Capogruppo e dalle società controllate ai propri dipendenti, conseguenti la contrattazione nazionale e/o di secondo livello e/o derivanti da specifiche politiche interne di riferimento.</p> <p>I benefit di maggior rilievo riguardano i seguenti ambiti: welfare aziendale, previdenza integrativa e assistenza sanitaria. Il personale dipendente del Gruppo, secondo le specificità previste dalla società di appartenenza e/o di provenienza, usufruisce inoltre di agevolazioni riguardanti i servizi bancari e le coperture assicurative.</p>
----------------	---

REMUNERAZIONE VARIABILE

Incentivo	Incentivi correlati al piano <i>short term incentive</i> con periodicità annuale, riconosciuti nel rispetto di quanto indicato al successivo capitolo 6.
Incentivo LTI	Incentivi correlati a piani <i>long term incentive</i> , di cui al successivo paragrafo 6.8.
Premio aziendale - CCNL	Per le società del Gruppo bancario che applicano il Contratto Nazionale del Credito è prevista una componente variabile connessa ai risultati economici e/o a specifici obiettivi, riconosciuta subordinatamente al rispetto integrale delle seguenti condizioni rilevate al 31/12/2021 su base consolidata: (i) che l'indicatore di adeguatezza patrimoniale <i>Common Equity Tier1 (CET1) ratio "phased-in"</i> risulti superiore alla relativa soglia di <i>Risk Trigger</i> ⁸ definita nell'ambito del <i>Risk Appetite Framework</i> ⁹ per il medesimo esercizio; (ii) che l'indicatore di adeguatezza della liquidità <i>Liquidity Coverage Ratio (LCR) regulatory</i> risulti superiore alla relativa soglia di <i>Risk Trigger</i> ⁸ definita nell'ambito del <i>Risk Appetite Framework</i> ⁹ ; (iii) che l'indicatore di redditività UOC risulti positivo. Essa è computata ai fini del calcolo del rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione ed è riconosciuta nel rispetto di quanto indicato al successivo capitolo 6 in merito all'applicazione dei meccanismi di <i>malus</i> e <i>claw-back</i> ¹⁰ . I criteri e le modalità per la determinazione e l'erogazione ¹¹ di tale remunerazione sono oggetto di informazione, confronto e/o negoziazione con le Parti Sociali.
Una tantum	Limitatamente al restante personale delle società del Gruppo, ossia con esclusione del personale più rilevante identificato per l'esercizio di riferimento e per l'esercizio precedente ¹² , possono essere attribuiti riconoscimenti di entità contenuta correlati a specifiche situazioni di carattere non ordinario. Tali compensi sono subordinati al rispetto integrale delle seguenti condizioni, rilevate nell'ultima relazione trimestrale disponibile su base consolidata: (i) che l'indicatore di adeguatezza patrimoniale <i>Common Equity Tier1 (CET1) ratio "phased-in"</i> risulti superiore alla relativa soglia di <i>Risk Trigger</i> ⁸ definita nell'ambito del <i>Risk Appetite Framework</i> ⁹ ; (ii) che l'indicatore di adeguatezza della liquidità <i>Liquidity Coverage Ratio (LCR) regulatory</i> risulti superiore alla relativa soglia di <i>Risk Trigger</i> ⁸ definita nell'ambito del <i>Risk Appetite Framework</i> ⁹ ; (iii) che l'indicatore di redditività UOC risulti positivo. Il limite massimo di incidenza di tali erogazioni è fissato al 10% della componente fissa della remunerazione individuale. L'ammontare complessivo delle risorse da destinare a tali erogazioni non può comunque eccedere il limite dello 0,2% del costo ricorrente del personale ¹³ , previsto nel budget dell'esercizio di riferimento. Il processo per l'eventuale riconoscimento è coordinato dalla funzione Risorse Umane, che sottopone le proposte all'Amministratore Delegato (o suo delegato).
Welcome bonus	Eventuali erogazioni corrisposte in via eccezionale al personale neoassunto nel Gruppo, limitatamente al primo anno di impiego; tali erogazioni, se non corrisposte in un'unica soluzione al momento dell'assunzione, sono computate ai fini del calcolo del rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione ¹⁴ .

⁸ Per soglia di *Risk Trigger* si intende il punto inferiore dell'area obiettivo di *Risk Appetite*, in coerenza con il *framework* RAF.

⁹ Valore previsto alla data del 31/12 del medesimo esercizio.

¹⁰ Cfr. paragrafo 6.7.

¹¹ A titolo esemplificativo, potrebbe essere prevista la fruizione in denaro o servizi *welfare*.

¹² Così come risultante alla data di attivazione del processo.

¹³ Costo del personale rilevato nel budget dell'esercizio di riferimento, escluse le seguenti componenti variabili della remunerazione: *bonus pool*, costo pro-rata dell'incentivo di lungo termine e *una tantum* medesimo.

¹⁴ Cfr. paragrafo 6.1.

REMUNERAZIONE VARIABILE

Retention bonus	Eventuali erogazioni connesse alla permanenza del personale, subordinate alla presenza ad una certa data o fino a un determinato evento; l'importo è riconosciuto non prima della positiva verifica dell'evento cui è correlato, nel rispetto delle condizioni di adeguatezza patrimoniale e adeguatezza della liquidità di cui al successivo paragrafo 6.9, è computato ai fini del calcolo del rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione ¹⁵ , è erogato in base alla modalità prevista per la categoria di personale di appartenenza al momento del riconoscimento ¹⁶ ed è sottoposto ai meccanismi di malus e claw-back ¹⁷ .
Patti	Eventuali erogazioni a fronte di patti di non concorrenza o di patti di prolungamento del preavviso; tali erogazioni sono corrisposte in costanza di rapporto di lavoro o alla cessazione nel rispetto ¹⁸ di quanto previsto al successivo paragrafo 6.9 (ivi compreso quanto indicato in termini di condizioni di adeguatezza patrimoniale e della liquidità) e, in riferimento al personale più rilevante, sono computate ai fini del calcolo del rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione ¹⁵ .
Severance	Eventuali ulteriori importi di fine rapporto (<i>golden parachute</i> , nel caso del personale più rilevante); tali erogazioni avvengono nel rispetto di quanto previsto al successivo paragrafo 6.9 (ivi compreso quanto indicato in termini di condizioni di adeguatezza patrimoniale e della liquidità) e, in riferimento al personale più rilevante, sono computate ai fini del calcolo del rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione ¹⁹ .

Non è previsto il riconoscimento di remunerazione variabile garantita.

Non sono previsti patti di stabilità.

Non sono previsti benefici pensionistici discrezionali.

Tutti gli interventi sulla remunerazione, anche se non espressamente indicati in questo paragrafo, purché in conformità con le disposizioni tempo per tempo vigenti, sono effettuati in subordine all'approvazione preventiva, sia nel merito, sia in termini economici, da parte dell'Amministratore Delegato di Capogruppo, o di eventuali suoi delegati²⁰.

Di norma, salvo diversa previsione contenuta nel relativo contratto di lavoro individuale, il personale dipendente del Gruppo non percepisce compensi per incarichi ricoperti per designazione del medesimo Gruppo in Organi sociali di società controllate e/o partecipate; tali compensi sono versati integralmente alla società di appartenenza dalla società presso la quale l'incarico è ricoperto. Per tali soggetti che non percepiscono compensi per gli incarichi ricoperti in Organi sociali di società controllate e/o partecipate, l'incentivo non è legato a tali incarichi.

Non sono riconosciuti compensi ai dipendenti di Capogruppo e delle società controllate componenti l'Organismo di Vigilanza (ex D.L.231/2001).

¹⁵ Cfr. paragrafo 6.1.

¹⁶ Cfr. paragrafo 6.6.

¹⁷ Cfr. paragrafo 6.7 punto 2.

¹⁸ Ferme restando le specificità previste dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia.

¹⁹ Se non definiti in applicazione della formula predefinita di cui al successivo paragrafo 6.9. Cfr. paragrafo 6.1 in relazione al rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione.

²⁰ Delega attribuita dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo o dall'Amministratore Delegato di Capogruppo per dare attuazione a tutte le formalità, atti e adempimenti previsti dalla politica in materia di remunerazione.

5.3 La remunerazione dei collaboratori esterni

La remunerazione dei collaboratori esterni di cui il Gruppo si avvale è regolata dai rispettivi contratti.

Per i collaboratori ascrivibili alle categorie dei consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede e degli agenti in attività finanziaria, la remunerazione è costituita da una componente ricorrente che può contemplare, a seconda dei casi, provvigioni da commissioni di ingresso e/o di gestione e/o collegate al contributo di ricavi assicurato e/o ai pezzi e/o ai volumi intermediati; limitatamente al primo anno d'impiego nel Gruppo può inoltre essere previsto il riconoscimento di un *welcome bonus*. Per i soggetti che, tra tali collaboratori, sono identificati tra il personale più rilevante è prevista una componente non ricorrente della remunerazione, anche nella forma di provvigioni corrisposte a fini di incentivazione, al fine di indirizzare l'attività commerciale al raggiungimento di obiettivi specifici; l'eventuale riconoscimento di tale componente non ricorrente della remunerazione a fini di incentivazione è subordinata al raggiungimento di una performance minima relativa a obiettivi predefiniti, al rispetto delle condizioni di adeguatezza patrimoniale e della liquidità definite per il riconoscimento degli importi di fine rapporto nel successivo paragrafo 6.9, tiene conto del rischio, è effettuato secondo la modalità di pagamento prevista per il personale più rilevante²¹ ed è soggetto all'applicazione di meccanismi di *malus* e *claw-back*²².

L'eventuale erogazione di componenti non ricorrenti della remunerazione per i collaboratori che non appartengono alla categoria degli agenti in attività finanziaria, agenti di assicurazione e consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede è subordinata al rispetto delle condizioni definite nel successivo capitolo 6, ivi compresa l'applicazione di meccanismi di *malus* e *claw-back*²².

Per tutti i collaboratori, l'eventuale componente non ricorrente della remunerazione è correlata, oltre che ad indicatori di carattere quantitativo, ad indicatori di carattere qualitativo espressi con criteri quantitativamente misurabili (a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, il rischio nelle sue diverse accezioni, il rispetto della normativa e dei regolamenti, la tutela e la fidelizzazione della clientela, la qualità del prodotto, la qualità del servizio erogato, il contenimento di reclami e di rischi legali o reputazionali), in coerenza alle linee guida del piano *short term incentive* del Gruppo²³. Tali parametri devono essere verificati dalla funzione Compliance, ai sensi di quanto indicato al punto a) del precedente paragrafo 3.2.

Con specifico riferimento agli agenti in attività finanziaria, valgono le previsioni in materia di trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari definite nel successivo paragrafo 6.5.

²¹ Cfr. paragrafo 6.6.2.

²² Cfr. paragrafo 6.7 punto 2.

²³ Cfr. paragrafo 6.5.

Tutti gli interventi sulla remunerazione, anche se non espressamente indicati ai precedenti capoversi purché in conformità con le disposizioni tempo per tempo vigenti, sono effettuati in subordine all'approvazione preventiva, sia nel merito, sia in termini economici, da parte dell'Amministratore Delegato di Capogruppo, o di eventuali suoi delegati²⁴.

6. Caratteristiche del sistema di remunerazione e incentivazione

Nel seguito sono illustrate le caratteristiche del sistema di remunerazione e incentivazione del Personale del Gruppo bancario, che tengono in considerazione criteri rigorosi nella valutazione dei risultati conseguiti, in coerenza alle disposizioni normative vigenti.

Il Personale del Gruppo non può avvalersi di strategie di copertura personale o di assicurazioni sulla remunerazione o su altri aspetti che possano alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio, insiti nei loro meccanismi retributivi. Per assicurare il rispetto di quanto precede, nell'ambito del processo di controllo della politica in materia di remunerazione²⁵ la funzione *Audit* conduce verifiche a campione sui conti interni di custodia e amministrazione almeno del personale più rilevante che ne risulti intestatario o cointestatario; le violazioni rilevate rientrano tra i comportamenti di *misconduct*²⁶. In base alle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, la banca, mediante il processo attivato dalla funzione Risorse Umane di Capogruppo, richiede al personale più rilevante di comunicare l'esistenza o l'accensione di conti di custodia e amministrazione presso altri intermediari.

Non sono previste iniziative da parte del Gruppo rivolte al Personale che possano incidere sui meccanismi di allineamento ai rischi anche nell'ambito dei piani di incentivazione.

Consob, con il Regolamento Emittenti, richiede di indicare nella Policy gli elementi della politica stessa cui è possibile derogare temporaneamente nelle circostanze eccezionali indicate dall'art. 123-ter del TUF, nelle quali la deroga si renda necessaria ai fini del perseguimento degli interessi a lungo termine e della sostenibilità del Gruppo nel suo complesso o per assicurarne la capacità di stare sul mercato. In applicazione di tale norma, è attribuita al Consiglio di Amministrazione la facoltà, sentito il parere del Comitato Remunerazioni e di eventuali ulteriori Comitati competenti in materia, di intervenire sui parametri economici dei piani *short term incentive* e *long term incentive*. Gli eventuali interventi sono rappresentati, l'anno successivo, nella sezione II della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti.

²⁴ Delega attribuita dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo o dall'Amministratore Delegato di Capogruppo per dare attuazione a tutte le formalità, atti e adempimenti previsti dalle politiche di remunerazione.

²⁵ Cfr. paragrafo 3.2.

²⁶ Cfr. paragrafo 6.7.

6.1 Rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione

Ai fini della determinazione del rapporto fra la componente variabile e quella fissa della remunerazione²⁷, si intende per componente fissa l'insieme degli elementi indicati nel paragrafo 5.2 con riferimento alla remunerazione fissa, nonché la componente ricorrente della remunerazione di cui al paragrafo 5.3, per componente variabile l'insieme degli elementi indicati nel paragrafo 5.2 con riferimento alla remunerazione variabile, nonché la componente non ricorrente della remunerazione di cui al paragrafo 5.3.

Il limite massimo di incidenza della componente variabile rispetto a quella fissa del Personale del Gruppo è pari al:

- 2:1 per specifiche figure ritenute strategiche selezionate nell'ambito del personale più rilevante di fascia alta e del personale della Finanza, del *Corporate*, dell'*Investment Banking* e del *Private Banking*, come deliberato dall'Assemblea Ordinaria dei Soci del 7 aprile 2018 (cfr. infra);
- 1/3 per tutto il personale appartenente alle funzioni aziendali di controllo²⁸, in aderenza con quanto contemplato al riguardo dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia;
- 1:1 per il personale non già ricompreso ai precedenti punti;
- 70% per il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

L'Assemblea Ordinaria dei Soci del 7 aprile 2018 ha approvato, per i profili a essa demandati dalla normativa e dallo Statuto, che il limite massimo previsto nei criteri generali (1:1) potesse essere incrementato fino al rapporto di 2:1 (come consentito da Banca d'Italia) per specifiche figure indicate al primo alinea del precedente capoverso. La proposta sottoposta alla citata Assemblea dei Soci ha trovato fondamento nella necessità di utilizzare tutte le leve gestionali per poter attrarre e mantenere nel Gruppo soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze d'impresa, a vantaggio della competitività e del buon governo. In quest'ottica, tenuto anche conto che i principali *competitor* del Gruppo avevano già provveduto a incrementare al 2:1 il limite massimo del rapporto della remunerazione variabile su quella fissa, l'adeguamento alle prassi di mercato consente al Gruppo di disporre di una maggiore leva retributiva da esercitare per agire sulla *total compensation*. Essendo invariati i presupposti relativi all'incremento, il personale a cui esso si riferisce e la misura del limite al rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione, come deliberati dall'Assemblea Ordinaria dei Soci del 7 aprile 2018, in aderenza alle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia non è previsto che tale argomento sia nuovamente sottoposto a delibera assembleare.

²⁷ Ferme restando le specificità previste dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia.

²⁸ Il perimetro di applicazione di tale limite è stato definito in base alle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia (cfr. Definizioni, funzioni aziendali di controllo).

6.2 Determinazione del bonus pool

Il *bonus pool* del Gruppo²⁹ costituisce parte del costo del personale consolidato, approvato dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo al termine del processo di *budgeting*.

L'ammontare annuo del suddetto *bonus pool* del Gruppo è definito, nell'ambito del citato processo, esclusivamente nell'ipotesi in cui nel *budget* si preveda un utile³⁰ e non può eccedere il limite del 20% dell'utile dell'operatività corrente al lordo delle imposte (al netto delle componenti non ricorrenti)³¹ consolidato previsto nel *budget* dell'esercizio; esso è fissato tenendo anche conto degli obiettivi di patrimonializzazione e di liquidità del Gruppo.

6.3 Collegamento ai risultati

Il riconoscimento dell'incentivo tiene conto della redditività, dei livelli delle risorse patrimoniali e della liquidità necessari (di seguito cancelli di accesso), è parametrato a indicatori di *performance* misurati al netto dei rischi (di seguito coefficiente di rettifica finanziario e non finanziario), considera la qualità della *performance* realizzata ed è attuato in coerenza con gli indirizzi di volta in volta emanati dall'Autorità di Vigilanza.

In coerenza con il *Risk Appetite Framework* approvato dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, il riconoscimento dell'incentivo è subordinato, tanto per il personale più rilevante, quanto per il restante personale, agli indicatori e relativi valori di confronto riportati nella tabella successiva.

Ambito	Indicatore	Valore di confronto	Valevole per	Si applica a ³²
Adeguatezza patrimoniale	CET 1 <i>ratio phased-in</i> - livello consolidato -	> soglia di <i>Risk Trigger</i> definita nell'ambito del RAF	Società del Gruppo	- PPR - restante personale
	<i>Leverage ratio phased-in</i> - livello consolidato -			
Adeguatezza della liquidità	LCR <i>regulatory</i> - livello consolidato -			
	NSFR <i>regulatory</i> - livello consolidato -			
Redditività	UOC - livello consolidato -	> 0		-PPR non delle funzioni con compiti di controllo - restante personale
	UOC - livello societario -	> 0	- Banca Akros - Banca Aletti	

²⁹ Ad esclusione di agenti in attività finanziaria, agenti di assicurazione e consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede, per i quali possono eventualmente essere previste risorse economiche dedicate, approvate dall'Amministratore Delegato di Capogruppo.

³⁰ Utile dell'operatività corrente al lordo delle imposte (al netto delle componenti non ricorrenti individuate ai fini del rispetto della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006).

³¹ Utile dell'operatività corrente al lordo delle imposte (al netto delle componenti non ricorrenti individuate ai fini del rispetto della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006) preventivo, calcolato non considerando l'importo dello stesso *bonus pool*.

³² Non si applicano ai collaboratori ascrivibili alle categorie dei consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede e degli agenti in attività finanziaria, per i quali si rimanda al paragrafo 5.3.

Il riconoscimento dell'incentivo del personale più rilevante delle funzioni con compiti di controllo non è subordinato all'indicatore di redditività, al fine di evitare, come previsto dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, che lo stesso sia collegato ai risultati economici.

6.4 Coefficiente di rettifica

Successivamente alla verifica dei cancelli di accesso³³, ma in via anticipata rispetto alle eventuali erogazioni, l'ammontare delle risorse economiche del piano *short term incentive*³⁴ effettivamente disponibili è determinato in ragione dei risultati economici conseguiti (coefficiente di rettifica finanziario), nonché di indicatori qualitativi di natura non finanziaria (coefficiente di rettifica non finanziario), in coerenza con il quadro di propensione al rischio del Gruppo.

6.4.1 Coefficiente di rettifica finanziario

Alle risorse economiche del piano *short term incentive* definite nel *budget* di esercizio è applicato – secondo le modalità di seguito descritte – un coefficiente di rettifica finanziario, la cui misura è proporzionale al valore dell'indicatore di redditività *risk adjusted Return on Risk adjusted Capital* (RORAC) consolidato conseguito a fine esercizio in confronto alle relative soglie di *Risk Trigger* e di *Risk Appetite* definite nell'ambito del *Risk Appetite Framework* per il medesimo esercizio³⁵; esso può comportare la loro contrazione fino all'azzeramento o il loro incremento, in quest'ultimo caso previa approvazione del Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, che ne determina anche l'esatta misura. Nello specifico, i coefficienti da applicare sono riportati nella tabella successiva.

RORAC conseguito (R)	Coefficiente di rettifica finanziario da moltiplicare per le risorse economiche del piano <i>short term incentive</i> ³⁶
$R \leq \text{RORAC Risk Trigger}$	0%
$\text{RORAC Risk Trigger} < R < \text{punto medio}^{37}$	È facoltà del CDA di Capogruppo deliberare l'erogazione fino a un importo massimo pari al 50% delle risorse economiche previste a <i>budget</i> . Le eventuali erogazioni non potranno riguardare il personale più rilevante.
$\text{punto medio}^{37} \leq R \leq \text{RORAC Risk Appetite}$	% data dal rapporto RORAC conseguito / RORAC <i>Risk Appetite</i> .
$R > \text{RORAC Risk Appetite}$	Misura % determinata dal CDA di Capogruppo in relazione ed entro il limite del rapporto RORAC conseguito / RORAC <i>Risk Appetite</i> , con cap fissato al 110%.

³³ Cfr. paragrafo 6.3.

³⁴ Escluse le eventuali risorse economiche a fini di incentivazione dedicate a agenti in attività finanziaria, agenti di assicurazione e consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede.

³⁵ Sia il valore a consuntivo sia le soglie di confronto sono determinati come rapporto tra il risultato d'esercizio, rappresentato dal risultato netto al 31/12 calcolato al netto delle componenti depurate ai fini del calcolo dell'UOC (cfr. Definizioni) e senza considerare l'importo del *bonus pool*, e il requisito di capitale rilevato a fine anno calcolato come percentuale delle attività ponderate per il rischio (RWA – *Risk Weighted Assets*) coerenti con l'obiettivo di CET1 *ratio fully-phased* determinato in sede di budget per l'anno. La metodologia di calcolo del risultato d'esercizio è disciplinata da apposita norma di processo interna.

³⁶ Il coefficiente non agisce sulla quota parte delle risorse economiche del piano *short term incentive* destinate al personale più rilevante delle funzioni con compiti di controllo.

³⁷ Punto medio fra le soglie di *Risk Trigger* e di *Risk Appetite*.

In caso di perdita contabile consolidata d'esercizio, è applicato un meccanismo di riduzione che agisce, in via anticipata rispetto all'applicazione del coefficiente di rettifica finanziario, sulle risorse economiche previste nel *budget* di esercizio per il piano *short term incentive*. Nello specifico, in presenza della positiva verifica dei cancelli di accesso al piano *short term incentive* e, contestualmente, di una perdita contabile consolidata d'esercizio, le risorse economiche a budget relative a detto piano sono diminuite dell'importo della perdita fino ad una decurtazione massima pari al 20% delle suddette risorse. In tale circostanza, è preclusa la possibilità che la successiva applicazione del coefficiente di rettifica finanziario determini l'incremento delle risorse economiche.

Le previsioni in merito al coefficiente correlato al RORAC e al meccanismo di riduzione in caso di perdita contabile consolidata d'esercizio non valgono per la quota parte delle risorse economiche del piano *short term incentive* destinate al personale più rilevante delle funzioni con compiti di controllo, al fine di evitare che l'incentivo sia collegato ai risultati economici.

In caso di variazione delle risorse economiche del piano *short term incentive* per effetto del coefficiente di rettifica finanziario o della riduzione prevista in caso di perdita consolidata d'esercizio, la medesima variazione è applicata anche alla relativa quota parte dedicata al personale più rilevante non appartenente alle funzioni con compiti di controllo, determinata dalla somma degli incentivi potenzialmente maturabili; la quota parte delle risorse economiche del piano *short term incentive* del personale più rilevante appartenente alle funzioni con compiti di controllo non subisce invece alcuna variazione per effetto del coefficiente di rettifica finanziario o della riduzione applicata in caso di perdita consolidata d'esercizio.

6.4.2 Coefficiente di rettifica non finanziario

Alle risorse economiche del piano *short term incentive* è applicato – secondo le modalità di seguito descritte – un coefficiente di rettifica non finanziario, la cui misura è correlata ai valori degli indicatori *ECAP Reputational Risk* e *Anti Money Laundering (AML)* consolidati conseguiti a fine esercizio in confronto alle relative soglie di *Alert* definite nell'ambito del *Risk Appetite Framework* per il medesimo esercizio.

L'indicatore *ECAP Reputational Risk* rappresenta l'ammontare di capitale economico a fronte del rischio reputazionale stimato tramite modello interno. Lo stato della reputazione del Gruppo è monitorato attraverso la raccolta ed analisi di indicatori, sia di natura quantitativa sia di natura qualitativa, che possono influenzare, nella loro dinamica, la reputazione del Gruppo presso i principali *stakeholder* (clienti, azionisti, controparti di mercato, *regulator*, dipendenti, comunità finanziaria) in ottica consuntiva, prospettica e stressata. Gli indicatori selezionati, afferenti alle macro aree di rischio mercato, contenzioso o sanzionatorio, IT Servizi, *Corporate Social Responsibility*,

regulatory affairs, sono sia interni, cioè derivanti da processi aziendali, sia esterni al Gruppo, cioè costituiti da dati di mercato e sono sistematicamente misurati in maniera quantitativa e, ove non possibile, qualitativa. Nell'ottica di rilevare la reputazione del Gruppo espressa nelle piattaforme diffuse su internet (es. Twitter, Facebook, blogs, agenzie di stampa, ecc.), il modello interno è stato integrato con un'ulteriore misura relativa al *sentiment* presente in ambito social-media. Appositi motori, basati su tecniche e strumenti di *machine learning* ed intelligenza artificiale, monitorano le discussioni diffuse sulle principali piattaforme *social*, valutano la rilevanza e la significatività delle opinioni espresse, associano i messaggi agli *stakeholder* impattati e misurano il *sentiment* espresso nei confronti del Gruppo; tale *sentiment*, opportunamente classificato, è considerato per integrare la misura reputazionale ottenuta con i modelli tradizionali.

L'AML rappresenta il rapporto tra il totale dei clienti ad alto rischio (massima classificazione nell'ambito del modello interno di Antiriciclaggio per la gestione del rischio di riciclaggio) e il totale dei clienti.

L'applicazione del coefficiente di rettifica non finanziario può comportare la contrazione delle risorse economiche del piano *short term incentive* di tutto il Personale, ivi compreso il personale più rilevante delle funzioni con compiti di controllo; pertanto esso agisce:

- sulle risorse economiche del personale più rilevante non appartenente alle funzioni con compiti di controllo, determinate successivamente all'applicazione del coefficiente di rettifica finanziario alla somma degli incentivi potenzialmente maturabili;
- sulle risorse economiche del personale più rilevante delle funzioni con compiti di controllo, determinate dalla somma degli incentivi potenzialmente maturabili;
- sulle risorse economiche del restante personale, determinate successivamente all'applicazione del coefficiente di rettifica finanziario.

Nello specifico, i coefficienti da applicare sono riportati nella tabella successiva (maggiore è il valore rilevato, maggiore è il rischio che il Gruppo sta assumendo).

		ECAP Reputational Risk	
		Risultato < Alert	Risultato ≥ Alert
AML	Risultato < Alert	nessuna riduzione	-10%
	Risultato ≥ Alert	-10%	-20%

6.4.3 Meccanismo di perequazione

Qualora le risorse economiche del piano *short term incentive*, successivamente all'applicazione dei coefficienti di rettifica finanziario e non finanziario, risultassero non capienti rispetto al totale degli

incentivi quantificati in base alle *performance* conseguite, sarà applicato il meccanismo di perequazione, ossia la riduzione proporzionale degli incentivi individuali nella stessa misura percentuale.

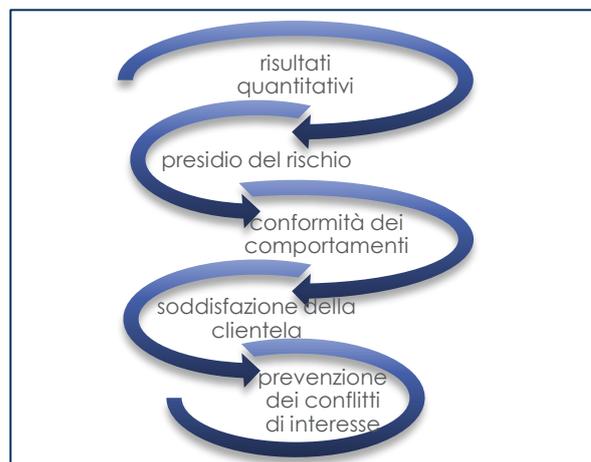
6.5 Piano *short term incentive*

Il piano *short term incentive* è costituito dall'insieme dei cancelli di accesso di cui al precedente paragrafo 6.3, dei coefficienti di rettifica finanziario e non finanziario di cui al precedente paragrafo 6.4 e dai principi e dalle modalità attuative, declinati nel seguito del presente paragrafo, che trovano applicazione mediante l'assegnazione di obiettivi riferiti ad un periodo di valutazione annuale; tali elementi, nel loro complesso, assicurano la correlazione alla performance aziendale e individuale, il collegamento con i rischi (ivi inclusi i rischi legali e reputazionali), la compatibilità con i livelli di capitale e di liquidità del Gruppo, l'orientamento ai risultati nel medio-lungo termine, il rispetto delle regole.

Il piano *short term incentive*, oltre a prevedere la valutazione delle *performance* conseguite in termini di risultati quantitativi, è caratterizzato da meccanismi orientati al presidio delle diverse forme di rischio, nonché alla conformità dei comportamenti del Personale al quadro normativo di riferimento (esterno e interno) tempo per tempo vigente, al rispetto della clientela e alla massimizzazione della sua soddisfazione nonché ad evitare l'insorgere di potenziali conflitti di interesse.

Tali finalità sono perseguite principalmente mediante l'azione congiunta dei seguenti elementi:

- l'utilizzo di parametri di carattere qualitativo, che abbiano un impatto sulla



quantificazione dell'incentivo e che siano espressi con criteri quantitativamente misurabili, finalizzati a misurare la soddisfazione della clientela, l'eccellenza operativa, l'eccellenza nel servizio offerto, la conformità alle norme (a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, i risultati di indagine di soddisfazione della clientela, il numero di reclami, l'adeguatezza della consulenza alla clientela, il rispetto della normativa e dei regolamenti, la valutazione delle prestazioni e/o delle qualità manageriali); pertanto, anche in ottemperanza della normativa sulla trasparenza con specifico riferimento alle reti, il piano *short term incentive* non si basa esclusivamente su obiettivi commerciali;

- in ordine al contenimento del rischio, l'attribuzione:
 - per le reti commerciali, ove applicabile, di un obiettivo attinente al presidio dei profili di rischio del credito;
 - per il personale più rilevante, laddove ciò non generi un potenziale conflitto di interesse, di KPI risk based, coerenti con i rischi assunti dalle persone in riferimento alle responsabilità

e attività agite nell'unità organizzativa di appartenenza, nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca (Risk Appetite Framework); in tale ambito, particolare attenzione è riservata al presidio del rischio operativo;

- la previsione di meccanismi di malus e claw-back³⁸, che agiscono direttamente sull'incentivo fino al suo azzeramento, finalizzati a disincentivare il verificarsi di comportamenti di misconduct.

Nell'ambito del sistema di incentivazione sono perseguite iniziative finalizzate alla diffusione della cultura aziendale orientata all'attenzione verso le tematiche ESG (*Environmental, Social, Governance*).

Con particolare riferimento alla materia della trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari, nell'ambito del piano *short term incentive* delle reti³⁹:

- non è incentivato il collocamento di prodotti non adeguati rispetto alle esigenze finanziarie dei clienti;
- non è incentivata né premiata la vendita congiunta di un contratto facoltativo e del contratto di finanziamento in misura maggiore rispetto alla vendita dei due contratti separati;
- non è incentivata l'offerta di uno specifico prodotto, o di una specifica categoria o combinazione di prodotti, quando da ciò può derivare un pregiudizio per il cliente;
- non è incentivata l'offerta di uno specifico prodotto o di specifici prodotti che comportino maggiori costi di un altro prodotto anch'esso adeguato, coerente e utile rispetto agli interessi, agli obiettivi e alle caratteristiche del cliente.

Per il personale preposto alla trattazione dei reclami, gli eventuali incentivi tengono conto, tra l'altro, dei risultati conseguiti nella gestione dei reclami e della qualità delle relazioni con la clientela.

Tali previsioni, già adottate ed attuate fin dal primo anno di operatività del Gruppo, sono finalizzate a promuovere una cultura aziendale orientata alla correttezza nello svolgimento delle proprie responsabilità e attività e al contempo alla gestione dei rischi, favorendo un contesto di minor potenziale impatto sui rischi operativi e di condotta; esse consentono di puntare all'eccellenza operativa e nel servizio offerto, elementi questi ultimi indispensabili per soddisfare le aspettative sempre più elevate dei clienti, nel rispetto delle norme.

³⁸ Cfr. paragrafo 6.7.

³⁹ Tali previsioni si applicano ai "soggetti rilevanti" come definiti nelle "Disposizioni in materia di trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari. Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti", ossia il personale che offre prodotti ai clienti, interagendo con questi ultimi (6.315 soggetti alla data di redazione del documento, di cui 6.105 nell'area di attività Retail Banking e 210 nell'area di attività Investment Banking), nonché coloro a cui questo personale risponde in via gerarchica (1.351 soggetti alla data di redazione del documento, di cui 1.296 nell'area di attività Retail Banking e 55 nell'area di attività Investment Banking). La politica in materia di remunerazione elaborata ai sensi delle disposizioni in materia di trasparenza riguardano altresì gli intermediari creditizi (49 intermediari del credito) che collaborano con il Gruppo Banco BPM.

Per il personale più rilevante identificato in base alle responsabilità agite e destinatario di incentivo e per specifiche figure delle reti commerciali⁴⁰ del Gruppo è adottata la modalità di valutazione delle *performance* che prevede l'assegnazione, all'avvio del sistema, di una scheda obiettivi da confrontare con i risultati conseguiti a fine anno; nei restanti casi, il sistema si basa sulla valutazione del responsabile della struttura di appartenenza in merito al raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi della medesima.

La scheda obiettivi contempla un numero predefinito di indicatori, che si focalizzano sugli obiettivi prioritari della banca; ad ogni indicatore è attribuito un peso in termini percentuali sul totale e una curva di risultato su livelli di raggiungimento (minimo, *target* e massimo); il risultato ottenuto da ciascun KPI determina un punteggio pesato, in una curva di riconoscimento variabile tra un minimo e un massimo raggiungibili; la somma dei punteggi pesati ottenuti corrisponde alla *performance* conseguita in proporzione alla quale, solo se almeno pari a un punteggio minimo prefissato, è quantificato l'importo dell'incentivo; quest'ultimo in ogni caso non può superare un livello massimo prefissato.

Per i destinatari di scheda obiettivi, il valore dell'incentivo è definito, in considerazione delle risorse economiche, avendo a riferimento il livello della posizione, la tipologia di attività svolta anche in relazione alla vicinanza al *business*, la remunerazione complessiva individuale in riferimento ai *benchmark* di mercato e l'esigenza di differenziazione a scopi di retention.

Il processo finalizzato alla definizione e gestione del piano *short term incentive* è regolamentato nella normativa interna del Gruppo, affinché il personale sia adeguatamente informato della modalità di funzionamento del sistema. Il Comitato Remunerazioni svolge un ruolo attivo, in particolare per verificare l'allineamento ai rischi assunti. Il Consiglio di Amministrazione, sulla base del parere predisposto dal Comitato Controllo Interno e Rischi e dal Collegio Sindacale, accerta l'assenza di potenziali conflitti di interesse in ordine alle schede obiettivi del personale più rilevante delle funzioni aziendali di controllo.

6.5.1 Piano *short term incentive* dell'Amministratore Delegato di Capogruppo

Gli obiettivi assegnati all'Amministratore Delegato per il 2021 riguardano gli ambiti afferenti alla redditività, alla produttività, alla qualità del credito e degli attivi, alla liquidità, all'adeguatezza patrimoniale, al raggiungimento di obiettivi in ambito ESG (*Environmental, Social e Governance*) e agli aspetti qualitativi relativi all'attività di gestione, quest'ultima con particolare riferimento anche agli ambiti relativi al rischio operativo e reputazionale; essi inoltre rappresentano una combinazione di criteri quantitativi e qualitativi, riferiti ai risultati del Gruppo. Gli obiettivi quantitativi sono tratti dal

⁴⁰ Le figure destinatarie di scheda obiettivi sono a titolo non esaustivo.

Risk Appetite Framework approvato dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo per l'esercizio, sono calcolati secondo metodologia RAF e prevedono livelli di raggiungimento correlati alle soglie ivi previste. Gli indicatori *risk based* rappresentano complessivamente il 45% del totale. L'importo dell'incentivo associato agli obiettivi 2021 dell'Amministratore Delegato può raggiungere al massimo il 100% della sua retribuzione annua lorda (RAL) in corrispondenza della *performance* massima in ciascun obiettivo.

Per quanto attiene alle condizioni per il riconoscimento dell'incentivo, trova applicazione quanto contemplato per il personale più rilevante non appartenente alle funzioni con compiti di controllo in riferimento al presente capitolo 6.

Ambito	Obiettivo	Peso	Minimo	Target	Massimo
Redditività	ROTE consolidato ⁴¹	15%	-20%	Risk Appetite	+20%
	RORAC consolidato ⁴²	15%	-20%		+20%
Produttività	Cost to Income ratio consolidato ⁴¹	10%	+4,5%		-4%
Qualità del credito e degli attivi	Credit Policies Indicator (%) ⁴¹	10%	Risk Trigger + 0,5%	punto medio	Risk Trigger + 9%
Adeguatezza patrimoniale	Maximum Distributable Amount (MDA) buffer phased-in ⁴²	20%	-5%	Risk Appetite	+5%
Liquidità	Liquidity Coverage Ratio (LCR) regulatory consolidato ⁴²	10%	Risk Trigger + 5%	Risk Appetite	Risk Appetite +5%
ESG	- ESG lending (rispetto alla curva) - emissioni di green o social bond (gate del KPI)	10%	-10%	budget	+10%
Aspetti qualitativi relativi all'attività di gestione	Valutazione qualitativa sull'attività di gestione dell'Amministratore Delegato, formulata dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato Remunerazioni. La valutazione è correlata, oltre che ai risultati economici conseguiti, al presidio del rischio operativo e reputazionale	10%	in linea con le attese	sopra le attese	eccellente

6.5.2 Piano short term incentive degli altri dirigenti con responsabilità strategica di Capogruppo

La scheda obiettivi per i dirigenti con responsabilità strategica di Capogruppo è definita sulla base di schemi clusterizzati per categorie di personale, che prevedono sia KPI di natura trasversale, correlati ai principali obiettivi del Gruppo, sia KPI riferiti agli specifici ambiti di responsabilità; è prevista l'assegnazione di indicatori aziendali definiti per l'Amministratore Delegato di Capogruppo, laddove ciò non generi un potenziale conflitto di interesse.

La scheda obiettivi dei dirigenti con responsabilità strategica non appartenenti alle funzioni con compiti di controllo, tra cui sono ricompresi i Condirettori Generali, riguarda gli ambiti afferenti alla redditività, alla produttività, alla qualità del credito e degli attivi, alla liquidità, all'adeguatezza

⁴¹ Calcolato secondo metodologia RAF.

⁴² Obiettivo *risk based*, calcolato secondo metodologia RAF.

patrimoniale e agli aspetti qualitativi, con particolare riferimento anche agli ambiti relativi alla realizzazione di iniziative ESG e al rischio operativo e reputazionale. L'importo dell'incentivo massimo⁴³ associato agli obiettivi 2021 è definito entro il limite del 100% della componente fissa della remunerazione; entro tale livello massimo, l'incentivo associato agli obiettivi 2021 è definito secondo i criteri illustrati al precedente paragrafo 6.5.

La scheda obiettivi prevede una combinazione di criteri quantitativi e qualitativi secondo il seguente schema:

Ambito	Indicatori	Esempi	Range di peso ⁴⁴
Risk based ⁴⁵	Indicatori correlati ad una misura di rischio di primo o secondo pilastro o inclusi nel Risk Appetite Framework in quanto connessi, anche se indirettamente, alla gestione del rischio di credito e dei rischi finanziari o indicatori correlati alla gestione del rischio normativo, legale, operativo, di condotta.	RORAC consolidato, MDA buffer, ECAP Reputational Risk, Cumulative yearly operational loss vs minter, credit policies indicator	20%-45%
ESG	Indicatori correlati all'ambito <i>Environmental, Social e Governance</i> .	ESG lending, emissioni di green o social bond	10%
Obiettivi di struttura	Indicatori correlati alla crescita, alla redditività, alla produttività o ad azioni strategiche direttamente correlati all'ambito di responsabilità.	Margine di intermediazione, Gross Book value deteriorato, cost to income ratio consolidato, progetti e iniziative manageriali definiti nell'Annual Plan, consensus di mercato, valorizzazione del portafoglio immobili e partecipazioni, <i>customer satisfaction</i>	35%-60%
Aspetti qualitativi	Valutazione qualitativa con particolare riferimento alla risoluzione dei finding e rilievi elevati da Regulator e funzioni aziendali di controllo.		10%

Per quanto riguarda i dirigenti con responsabilità strategica delle funzioni con compiti di controllo, l'importo dell'incentivo massimo⁴⁶ associato agli obiettivi 2021 è definito entro il limite del 33% della componente fissa della remunerazione per i responsabili delle funzioni aziendali di controllo e del 70% per il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari; entro tale livello massimo, l'incentivo associato agli obiettivi 2021 è definito secondo i criteri illustrati al precedente paragrafo 6.5.

⁴³ Ossia riconosciuto in corrispondenza della *performance* massima in ciascun obiettivo.

⁴⁴ A titolo indicativo.

⁴⁵ Gli indicatori tratti dal *Risk Appetite Framework* sono calcolati secondo metodologia RAF.

⁴⁶ Ossia riconosciuto in corrispondenza della *performance* massima in ciascun obiettivo.

La scheda obiettivi prevede una combinazione di criteri quantitativi e qualitativi secondo il seguente schema:

Ambito	Indicatori	Range di Peso ⁴⁷
Risk based ⁴⁸	Pillar 2 Requirement di Gruppo.	25%
Eccellenza operativa o conformità	Indicatori correlati all'efficacia dell'attività di controllo e alla risoluzione dei finding e rilievi, per le funzioni aziendali di controllo.	15%
Obiettivi di struttura	KPI correlati all'ambito di responsabilità o alle attività svolte in relazione al ruolo, quali a titolo esemplificativo la realizzazione del piano annuale dei controlli o specifiche attività progettuali anche correlate all'entrata in vigore di nuove normative.	50%-65%
Aspetti qualitativi	Valutazione riferita a comportamenti organizzativi e capacità manageriali anche in relazione all'ambito ESG.	10%

Per quanto attiene alle condizioni per il riconoscimento dell'incentivo, trova applicazione quanto contemplato per il personale più rilevante in riferimento al presente capitolo 6, relativamente alla categoria di riferimento (ossia appartenente o non appartenente alle funzioni con compiti di controllo).

6.6 Pagamento dell'incentivo

Nei seguenti paragrafi sono descritte le modalità di erogazione dell'incentivo al Personale del Gruppo.

6.6.1 Pagamento dell'incentivo del restante personale

L'incentivo del restante personale è corrisposto in contanti e in un'unica soluzione, entro il mese di luglio dell'anno successivo a quello di competenza.

In caso di cessazione del rapporto di lavoro, l'incentivo è corrisposto nei casi di pensionamento, accesso al fondo di solidarietà, decesso, previsioni specifiche contenute in contratti individuali o in accordi di risoluzione del rapporto di lavoro individuali, fatte salve le casistiche relative alla perdita di ogni diritto. È prevista la perdita di ogni diritto in caso di cessazione del rapporto di lavoro per dimissioni, licenziamento per giusta causa o giustificato motivo soggettivo, nonché per risoluzioni del rapporto di lavoro per qualsiasi ragione o causa, incluso l'accesso al fondo di solidarietà, definite entro il primo semestre 2021 che prevedano la cessazione nel primo semestre 2021.

⁴⁷ A titolo indicativo.

⁴⁸ Gli indicatori tratti dal *Risk Appetite Framework* sono calcolati secondo metodologia RAF.

6.6.2 Pagamento dell'incentivo del personale più rilevante

L'incentivo del personale più rilevante⁴⁹ identificato nell'anno è corrisposto nell'arco di sei o quattro anni, suddiviso in una quota *up-front* e in cinque o tre quote differite annuali subordinate alla positiva verifica di future condizioni.

La quota *up-front*, da attribuire entro il mese di luglio dell'anno successivo a quello di competenza, a prescindere dal beneficiario è pari al:

- 60% dell'incentivo riconosciuto, nei casi in cui esso sia inferiore a euro 430.000;
- 40% dell'incentivo riconosciuto, nei casi in cui esso sia pari o superiore a euro 430.000.

Il valore di euro 430.000 rappresenta per il Gruppo il livello di remunerazione variabile di importo particolarmente elevato, determinato in coerenza al criterio stabilito dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia⁵⁰.

Il 50% della quota *up-front* dell'incentivo è riconosciuto in azioni ordinarie Banco BPM.

Le quote differite sono costituite da:

- cinque quote annue di pari importo differite nel periodo quinquennale successivo all'anno di maturazione della quota *up-front* e da attribuire entro il mese di luglio di ciascun anno, per il 55% in azioni ordinarie Banco BPM, per il personale più rilevante apicale, indipendentemente dall'importo dell'incentivo riconosciuto, e per il personale più rilevante ricompreso nei diretti riporti dell'Amministratore Delegato di Banca Akros o di Banca Aletti, nel caso in cui l'importo dell'incentivo riconosciuto sia pari o superiore a euro 430.000;
- tre quote annue di pari importo, differite nel periodo triennale successivo all'anno di maturazione della quota *up-front* e da attribuire entro il mese di luglio di ciascun anno, per il 50% in azioni ordinarie Banco BPM, per il personale più rilevante non indicato al punto precedente.

Per le azioni maturate è previsto un periodo di *retention* (vincolo alla vendita) di un anno, sia per quelle *up-front*, sia per le differite; per queste ultime il periodo di *retention* decorre dal momento in cui la remunerazione differita è maturata. La maturazione delle quote azionarie avviene unitamente alle rispettive quote monetarie, mentre l'effettiva entrata in possesso da parte del beneficiario avviene al termine del periodo di *retention*.

Le azioni, sia della quota *up-front*, sia delle quote differite, saranno assoggettate a tassazione al termine del periodo di *retention*, prendendo a riferimento il cosiddetto valore normale, corrispondente alla media aritmetica dei prezzi ufficiali rilevati nei trenta giorni di calendario

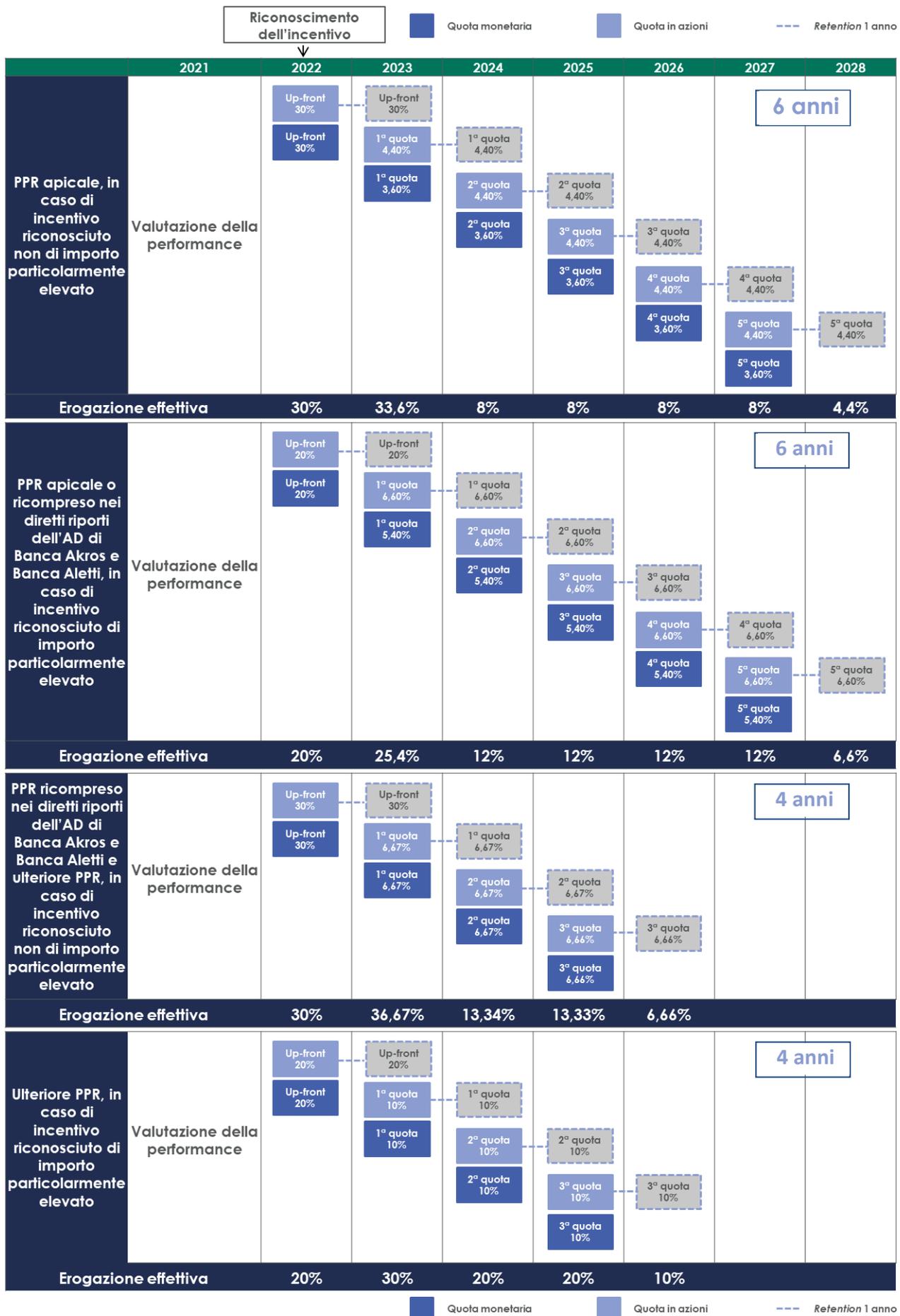
⁴⁹ Ad eccezione del personale dipendente del Gruppo che ricopre cariche nei Consigli di Amministrazione delle società controllate in rappresentanza del Gruppo stesso, se per tali cariche esso non percepisce alcuna remunerazione né fissa né variabile.

⁵⁰ Cfr., Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione III, Paragrafo 2. Come consentito dalle medesime Disposizioni, è confermato il valore previsto nella *Policy* 2019.

precedenti la data in cui ciascuna quota sarà resa disponibile mediante il trasferimento nel *dossier* titoli del beneficiario.

Eventuali diritti e/o dividendi matureranno esclusivamente con riferimento al periodo successivo al trasferimento nel *dossier* titoli del beneficiario. Il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo potrà valutare, in caso di operazioni straordinarie sul capitale che prevedano l'esercizio del diritto di opzione, eventuali conseguenti adeguamenti delle quote azionarie maturate ma non ancora nella disponibilità dei beneficiari.

Le tabelle rappresentano la composizione e l'ammontare delle quote dell'incentivo riconosciuto, in relazione all'anno di effettiva entrata in possesso da parte del beneficiario.



Sia la quota *up-front*, sia le quote differite sono soggette a meccanismi di *malus* e di *claw-back*, secondo quanto declinato nel successivo paragrafo 6.7.

In caso di cessazione del rapporto di lavoro, sia la quota *up-front*, sia le quote differite sono corrisposte nei casi di pensionamento, accesso al fondo di solidarietà, decesso, previsioni specifiche contenute in contratti individuali o in accordi di risoluzione del rapporto di lavoro individuali, fatte salve le casistiche relative alla perdita di ogni diritto. È prevista la perdita di ogni diritto in caso di cessazione del rapporto di lavoro per dimissioni, licenziamento per giusta causa o giustificato motivo soggettivo, nonché per risoluzioni del rapporto di lavoro per qualsiasi ragione o causa, incluso l'accesso al fondo di solidarietà, definite entro il primo semestre 2021 che prevedano la cessazione nel primo semestre 2021.

In coerenza con le prassi del sistema bancario nazionale e nel rispetto dello spirito delle disposizioni vigenti, nei casi in cui l'incentivo riconosciuto risulti inferiore o pari alla soglia di rilevanza di euro 50.000 e contestualmente inferiore o pari a un terzo della componente fissa della remunerazione individuale, esso è erogato in contanti e in un'unica soluzione; tale previsione non riguarda il personale più rilevante di fascia alta (ivi compreso il personale più rilevante apicale) e coloro effettivamente interessati⁵¹ da un rapporto⁵² tra la remunerazione variabile e fissa superiore al 100%, a cui pertanto è sempre applicata integralmente la norma in termini di differimento e di attribuzione di azioni.

6.7 Meccanismi di *malus* e di *claw-back*

Le erogazioni delle componenti variabili della remunerazione sono sottoposte al sistema di correzione *ex post* (c.d. *malus*) di seguito descritto:

1. la maturazione di ciascuna delle quote differite dell'incentivo è sottoposta al rispetto integrale dei cancelli di accesso consolidati e dei relativi valori soglia di confronto previsti per il piano *short term incentive* dell'esercizio precedente l'anno di maturazione delle medesime, in considerazione della categoria di Personale di appartenenza nello stesso anno; tale sistema di correzione *ex post* è, pertanto, un meccanismo che opera nel periodo di differimento, prima dell'effettiva maturazione delle quote posticipate dell'incentivo.

Il meccanismo descritto al presente punto è applicato alle quote differite di incentivi relativi agli ex gruppi bancari Banco Popolare e Bipiemme, di competenza degli esercizi 2015 e 2016;

2. con riferimento tanto al personale più rilevante, quanto al restante personale, in caso di accertamento, nel corso dell'esercizio, di comportamenti di *misconduct*, il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, per i soggetti da esso direttamente nominati, o l'Amministratore Delegato di Capogruppo (o un suo delegato), per i restanti soggetti, valuta

⁵¹ *Ex ante*.

⁵² Cfr. paragrafo 6.1 "Rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione".

la misura del provvedimento da adottare (che può agire in riduzione o azzeramento) in ordine all'incentivo e al premio aziendale di competenza dell'esercizio, alle quote differite di incentivi relativi ad esercizi precedenti in maturazione con riferimento al medesimo esercizio e a eventuali *retention bonus*.

I comportamenti di *misconduct* sono i seguenti:

- provvedimento di sospensione dal servizio e dal trattamento economico a partire da un giorno. Esso determina l'esclusione dalla percezione delle citate componenti variabili della remunerazione;
- comportamenti non conformi a disposizioni di legge, regolamentari o statutarie o a eventuali codici etici o di condotta applicabili alla banca, da cui è derivata una perdita ritenuta significativa per una società del Gruppo o per la clientela;
- violazioni⁵³ degli obblighi imposti ai sensi dell'articolo 26 o, quando il soggetto è parte interessata, dell'articolo 53 del Testo Unico Bancario;
- violazioni dell'obbligo di non avvalersi di strategie di copertura personale o di assicurazioni sulla retribuzione o su altri aspetti che possano alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio insiti nei meccanismi retributivi;
- comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno di una società del Gruppo;
- comportamenti che abbiano determinato o concorso a determinare un danno significativo per i clienti ovvero una violazione rilevante della disciplina contenuta nel titolo VI del Testo Unico Bancario, delle relative disposizioni di attuazione o di codici etici o di condotta a tutela della clientela applicabili all'intermediario.

Al verificarsi dei comportamenti di *misconduct* indicati al precedente punto 2, il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, per i soggetti da esso direttamente nominati, o l'Amministratore Delegato di Capogruppo (o un suo delegato), per i restanti soggetti, si riserva anche di attivare meccanismi di restituzione degli importi già maturati dell'incentivo o di sue quote, del premio aziendale e di *retention bonus* (clausola di *claw-back*), dal momento della loro maturazione fino ai successivi cinque anni.

Con riferimento al Personale del Gruppo, la funzione Risorse Umane di Capogruppo, con l'ausilio delle competenti funzioni aziendali della medesima e delle società controllate, verifica l'eventuale sussistenza di condizioni atte a determinare il mancato riconoscimento o la mancata maturazione o la restituzione di importi già maturati e valuta i casi da sottoporre all'eventuale decisione del Consiglio di Amministrazione, per i soggetti da esso direttamente nominati, o dell'Amministratore Delegato di Capogruppo (o di un suo delegato), per i restanti soggetti.

L'azienda ha il diritto di compensare le somme oggetto della richiesta di restituzione con quelle eventualmente dovute a qualsiasi titolo all'interessato ed in tal caso la compensazione opererà,

⁵³ Per esempio nei casi di violazione dei requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza.

previa decisione da parte del Consiglio di Amministrazione, per i soggetti da esso direttamente nominati, o dell'Amministratore Delegato di Capogruppo (o di un suo delegato), per i restanti soggetti, dal momento della comunicazione dell'esercizio del potere compensativo dall'azienda all'interessato, ferma restando ogni altra azione prevista dalla legge a tutela dell'azienda stessa.

6.8 Piano long term incentive (LTI)

Con la finalità di perseguire risultati che creino valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi di tutti gli stakeholder rilevanti per la banca, il Gruppo ha deciso di attivare un piano *long term incentive* (piano LTI) correlato alle *performance* da conseguire nel triennio 2021-2023, subordinatamente all'approvazione da parte dell'Assemblea dei Soci.

Oltre all'Amministratore Delegato e ai dirigenti con responsabilità strategiche di Capogruppo (esclusi i responsabili delle funzioni con compiti di controllo), il perimetro dei destinatari del piano LTI include circa 60 ruoli ricompresi tra il personale più rilevante del Gruppo (esclusi gli appartenenti alle funzioni con compiti di controllo), selezionati in base al livello della posizione e all'impatto sul *business*.

L'incentivo correlato al piano LTI (incentivo LTI) è integralmente corrisposto in azioni ordinarie Banco BPM (*performance share*) ed è commisurato al livello di raggiungimento delle condizioni e degli obiettivi di *performance* di cui ai successivi paragrafi.

6.8.1 Criteri di determinazione del costo complessivo del sistema LTI

Il costo complessivo dell'LTI non può eccedere il limite di euro 16 milioni; il rispetto di tale limite è verificato *ex ante*, all'approvazione del Piano di Compensi in strumenti finanziari da parte dell'Assemblea Ordinaria del 15 aprile 2021.

Per i destinatari del sistema, l'importo massimo pro rata annuo individuale è definito avendo a riferimento il livello della posizione, la vicinanza al *business*, la remunerazione complessiva individuale in riferimento ai *benchmark*, nonché l'esigenza di differenziazione anche a scopo di *retention*.

Il numero di azioni da assegnare⁵⁴ a ciascun destinatario è determinato *ex ante*, prendendo a riferimento la media aritmetica dei prezzi ufficiali rilevati nei trenta giorni di calendario precedenti la data della delibera dell'Assemblea che approva il Piano di Compensi in strumenti finanziari (Assemblea Ordinaria del 15 aprile 2021).

Importo massimo pro rata annuo	
Amministratore Delegato di Capogruppo	100% della remunerazione fissa su base annua
Restante personale più rilevante apicale	mediamente pari al 45% della remunerazione fissa su base annua
Restanti partecipanti	mediamente pari al 25% della remunerazione fissa su base annua

⁵⁴ Cfr. Definizioni. Per assegnazione di strumenti finanziari, si intende l'impegno della banca nei confronti di un soggetto a consegnare strumenti finanziari subordinatamente al verificarsi di specifiche condizioni previste nell'ambito dei piani *short term incentive* e *long term incentive*.

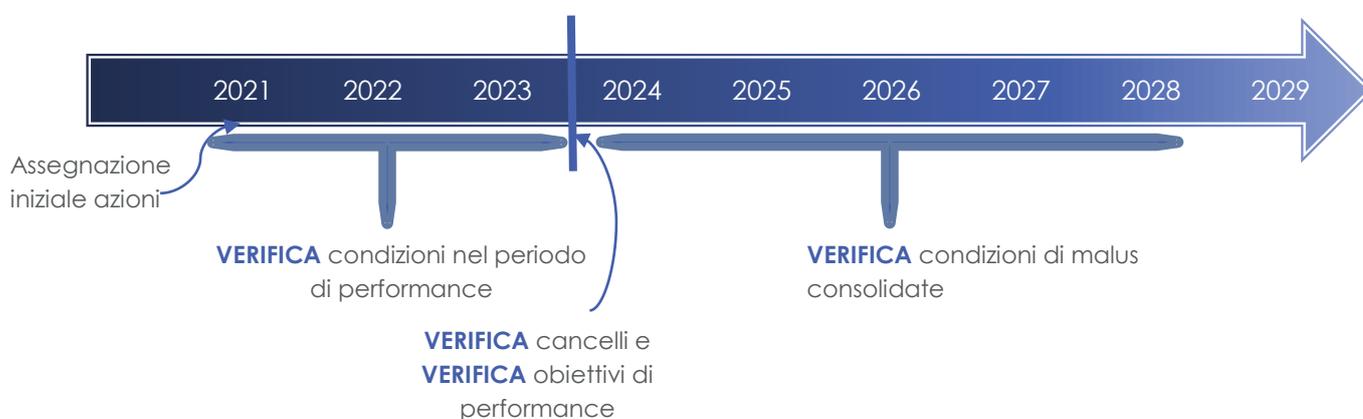
6.8.2 Meccanismo di funzionamento del sistema LTI

Le regole che governano il sistema sono chiare e predeterminate.

Per il riconoscimento dell'incentivo LTI sono previste condizioni da verificare nel corso e alla fine del piano (cfr. paragrafo 6.8.2.1) e obiettivi di *performance* di lungo termine della banca (cfr. paragrafo 6.8.2.2). Il piano LTI prevede livelli minimi (*floor*) al di sotto dei quali non è riconosciuta alcuna azione e livelli massimi (*cap*) al di sopra dei quali il numero di azioni da riconoscere non si incrementa ulteriormente.

Per tutti i beneficiari le azioni riconosciute al termine del periodo di *performance* sono attribuite nel corso del periodo di maturazione in quote *up-front* e differite, queste ultime subordinate a condizioni di *malus* consolidate successive (cfr. paragrafo 6.8.2.4); tutte le quote sono soggette a un anno di *retention* (vincolo alla vendita) dalla maturazione di ciascuna quota (cfr. paragrafo 6.8.2.4).

La durata massima del piano è di 10 anni.



6.8.2.1 Condizioni del piano LTI

Il riconoscimento dell'incentivo LTI è subordinato agli indicatori e relativi valori di confronto a livello consolidato (di seguito cancelli di accesso):

Indicatore a livello consolidato	Valore di confronto
CET 1 <i>ratio fully loaded</i> 2023	> Soglia di Risk Trigger definita nell'ambito del RAF al 2023
<i>Leverage ratio fully loaded</i> 2023	
NSFR <i>regulatory</i> 2023	
UOC ⁵⁵ 2023	> 0

⁵⁵ Determinato come precisato in riferimento al piano *short term incentive* 2023.

Il mancato raggiungimento anche di una sola delle suddette condizioni non consente l'attivazione del piano LTI e determina pertanto il mancato riconoscimento dell'incentivo LTI.

Per ogni esercizio del periodo di *performance* 2021-2023, nel caso in cui il cancello di accesso del piano *short term incentive* correlato all'indicatore *Common Equity Tier 1 (CET1) ratio* risultasse inferiore alla relativa soglia, è prevista la decurtazione del 10% del numero di azioni inizialmente assegnate.

6.8.2.2 Obiettivi di performance

Ai fini della determinazione del numero di azioni da riconoscere al termine del periodo di *performance* (incentivo LTI), è prevista la verifica a fine 2023 del livello di raggiungimento degli obiettivi di *performance* di seguito rappresentati, selezionati tra i principali obiettivi di lungo termine del Gruppo.

Ambito	Obiettivi di performance	Peso	Floor	Cap
Redditività	ROTE ⁵⁶ al 2023	35%	4%	6%
Asset quality	Gross NPE ratio ⁵⁶ al 2023	35%	9,5%	7,6%
Creazione di valore per gli azionisti	Total Shareholder Return (TSR) ⁵⁷ vs peers ⁵⁸	15%	mediana	> 70%ile
ESG	Rating Standard Ethics ⁵⁹	15% ⁶⁰	EE	EE+
	Incremento di personale femminile in ruoli manageriali al 31/12/2023 ⁶¹		+15%	+33%
	Emissioni di CO ₂ ⁶²		-50%	carbon neutrality
	Iniziative sociali (ore) ⁶³		6.000	8.000

Il risultato di ciascun obiettivo è misurato con interpolazione lineare all'interno di un *range* che prevede un livello minimo (*floor*) e uno massimo (*cap*) di raggiungimento. Il numero di azioni

⁵⁶ Calcolato secondo metodologia RAF.

⁵⁷ Ai fini del calcolo del TSR, verrà considerata la media del prezzo delle azioni rispettivamente nei tre mesi precedenti la data del 31/12/2020 (escluso) e del 31/12/2023 (escluso).

⁵⁸ Il TSR di Banco BPM è confrontato in termini di posizionamento relativo rispetto al *peer group* costituito da: Intesa Sanpaolo, Unicredit, Mediobanca, Banca Popolare dell'Emilia Romagna, Banca Generali, Fineco Bank, Credito Emiliano, Banca Mediolanum, Poste Italiane e Azimut Holding. Nel caso in cui, a seguito di un'operazione straordinaria o evento similare, i dati e/o le informazioni di uno o più componenti il *peer group* non siano disponibili, è facoltà del Consiglio di Amministrazione di Capogruppo valutare eventuali sostituzioni in via prioritaria con: 1) Banca Popolare di Sondrio, 2) Unipolsai.

⁵⁹ Attualmente il gruppo ha il rating EE-.

⁶⁰ Ciascun obiettivo nell'ambito ESG è equamente pesato.

⁶¹ Rispetto al 1° luglio 2021. Le iniziative di sviluppo del gender sono descritte a pagina 19 del documento.

⁶² Rispetto al 2019.

⁶³ Ore dedicate nel periodo 2021/2023 allo sviluppo della consapevolezza finanziaria dei clienti con specifica attenzione al mondo femminile, agli incontri con i clienti imprese volti a creare una cultura di finanza sostenibile e al volontariato d'impresa a supporto di Associazioni no profit.

riconoscibile per ciascun obiettivo (correlato alla relativa percentuale da applicare all'assegnazione iniziale eventualmente ridotta in ragione delle condizioni verificate in arco piano, cfr. paragrafo 6.8.2.1) è pari:

- al 100% se l'obiettivo è raggiunto almeno al livello massimo;
- al 50% se è raggiunto al livello minimo;
- a zero se è raggiunto a un livello peggiore rispetto al minimo;
- a un valore determinato per interpolazione lineare tra *floor* e *cap*.

La somma del numero di azioni riconoscibili per ciascun obiettivo determina l'incentivo LTI.

6.8.2.3 Erogazione dell'incentivo LTI

L'incentivo LTI (cfr. paragrafo 6.8.2.2) è corrisposto nell'arco di sei o quattro anni, suddiviso in una quota *up-front* pari al 40% e in quote differite annuali subordinate alla positiva verifica di future condizioni, costituite da:

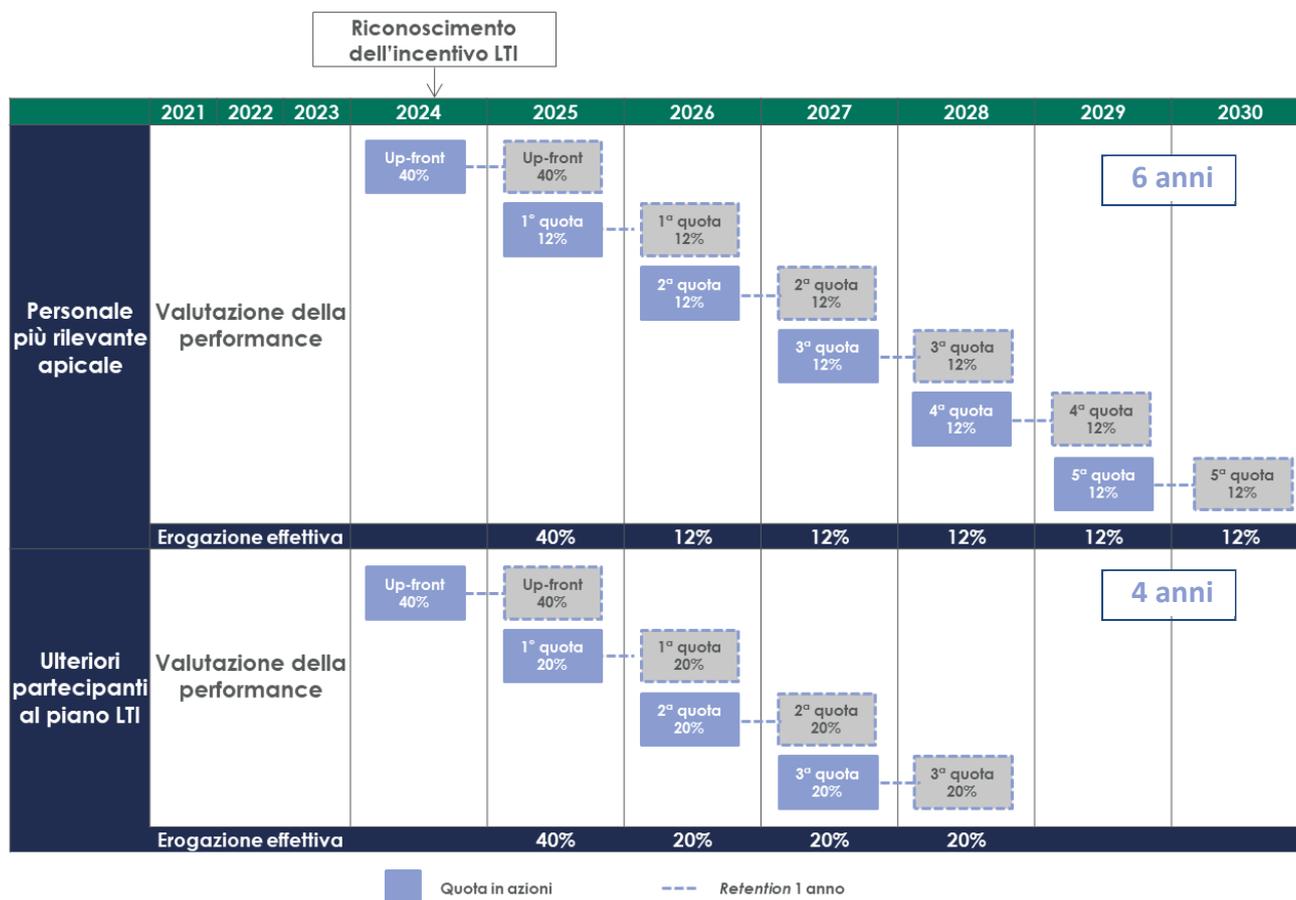
- cinque quote annue di pari importo, differite nei cinque anni successivi all'anno di maturazione della quota *up-front*, per il personale più rilevante apicale;
- tre quote annue di pari importo, differite nei tre anni successivi all'anno di maturazione della quota *up-front*, per i restanti partecipanti al piano.

Per le azioni maturate è previsto un periodo di *retention* (vincolo alla vendita) di un anno, che decorre dal momento della maturazione; l'effettiva entrata in possesso da parte del beneficiario avviene al termine di tale periodo.

Le azioni, sia della quota *up-front*, sia delle quote differite, saranno assoggettate a tassazione al termine del periodo di *retention*, prendendo a riferimento il cosiddetto valore normale, corrispondente alla media aritmetica dei prezzi ufficiali rilevati nei trenta giorni di calendario precedenti la data in cui ciascuna quota sarà resa disponibile mediante il trasferimento nel *dossier* titoli del beneficiario.

Eventuali diritti e/o dividendi matureranno esclusivamente con riferimento al periodo successivo al trasferimento nel *dossier* titoli del beneficiario.

Le tabelle rappresentano l'ammontare delle quote dell'incentivo LTI, in relazione all'anno di effettiva entrata in possesso da parte del beneficiario.



In caso di cessazione del rapporto di lavoro, sia la quota *up-front*, sia le quote differite sono corrisposte pro quota⁶⁴ nei casi di pensionamento, accesso al fondo di solidarietà, decesso, previsioni specifiche contenute in contratti individuali o in accordi di risoluzione del rapporto di lavoro individuali, fatte salve le casistiche relative alla perdita di ogni diritto. È prevista la perdita di ogni diritto in caso di cessazione del rapporto di lavoro per dimissioni, licenziamento per giusta causa o giustificato motivo soggettivo nonché per risoluzioni del rapporto di lavoro per qualsiasi ragione o causa, incluso l'accesso al fondo di solidarietà, definite entro il primo semestre 2021 che prevedano la cessazione nel 2021.

6.8.2.4 Meccanismi di *malus* e di *claw-back*

L'incentivo LTI è soggetto alle medesime condizioni di *malus* e *claw-back* previste dalla politica in materia di remunerazione del Gruppo tempo per tempo vigente, relative al piano *short term incentive*.

⁶⁴ Pro quota in ragione del periodo di effettivo servizio durante il periodo di *performance*. La corresponsione avviene in base alle medesime modalità previste per il personale in servizio destinatario del piano LTI.

6.8.3 Trattamento in caso di eventi straordinari

In caso di variazione dei principali obiettivi di lungo termine, di cambi regolamentari che impattino il Gruppo o di eventi aziendali straordinari, il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo ha la facoltà di approvare eventuali modifiche e/o integrazioni alle regole del piano che si riterranno necessarie e/o appropriate per renderlo coerente con il mutato contesto.

Il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo ha la facoltà di valutare, in caso di operazioni straordinarie sul capitale che prevedano l'esercizio del diritto di opzione, eventuali conseguenti adeguamenti delle quote azionarie maturate ma non ancora nella disponibilità dei beneficiari.

Qualora infine si verificasse il cambio del controllo societario si procederà alla liquidazione anticipata pro rata; nel caso in cui intervenisse una rilevante modifica dell'assetto proprietario stesso, il Consiglio di Amministrazione valuterà la liquidazione anticipata *pro rata*.

Al verificarsi di tali eventi sarà data opportuna informativa all'Assemblea dei Soci.

6.9 Importi per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro

Spetta all'Assemblea dei Soci di Capogruppo l'approvazione dei criteri per la determinazione dell'importo eventualmente da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro di tutto il Personale, ivi compresi i limiti fissati a detto importo in termini di annualità di remunerazione fissa.

Tali criteri e limiti si applicano a tutte le società del Gruppo; essi sono approvati dall'Assemblea dei Soci di Banca Akros e Banca Aletti.

Come previsto dalle disposizioni in materia, non rientrano tra le pattuizioni stipulate in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro gli importi il cui ammontare è determinato da una pronuncia giudiziale e arbitrale, il trattamento di fine rapporto stabilito dalla normativa generale in tema di rapporti di lavoro e l'indennità di mancato preavviso, per queste ultime due fattispecie quando il loro ammontare è dovuto ed è determinato secondo quanto stabilito dalla legge e nei limiti da essa previsti⁶⁵.

Il *golden parachute* è un'eventuale pattuizione riguardante il personale più rilevante.

Gli importi per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro possono essere riconosciuti nella misura massima di 24 mensilità di remunerazione fissa (esclusa l'indennità di mancato preavviso determinata secondo quanto stabilito dalla legge) ed entro il limite massimo di euro 2,4 milioni (lordo dipendente).

L'insieme di tale misura massima, dell'indennità di mancato preavviso determinata secondo quanto stabilito dalla legge e di eventuali patti di non concorrenza alla cessazione determina comunque un importo ricompreso nel limite di 24 mensilità di remunerazione comprensiva del variabile di breve termine, criterio comunemente utilizzato nel mercato italiano.

⁶⁵ Tali voci non costituiscono remunerazione variabile e non sono soggette ai criteri e limiti fissati dall'Assemblea.

Subordinatamente all'approvazione da parte dell'Assemblea Ordinaria dei Soci dei criteri per la determinazione del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro, ivi compresi i limiti fissati a detto compenso in termini di annualità di remunerazione fissa, è facoltà unilaterale della Capogruppo effettuare pattuizioni di tale natura, nel rispetto di quanto segue e della normativa tempo per tempo vigente.

Il processo per l'eventuale riconoscimento prevede la predisposizione di un'istruttoria da parte della funzione Risorse Umane di Capogruppo, preventivamente valutata dalla funzione Audit, sottoposta:

- per i soggetti direttamente nominati dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, al Comitato Remunerazioni che a sua volta predispone la proposta da sottoporre alla valutazione del Consiglio medesimo (in riferimento ai responsabili delle funzioni aziendali di controllo, essa è preventivamente valutata anche dal Comitato per il Controllo Interno e Rischi e dal Collegio Sindacale);
- per i restanti soggetti, all'Amministratore Delegato (o suo delegato).

Il riconoscimento, tanto per il personale più rilevante, quanto per il restante personale, avviene al momento della cessazione secondo quanto descritto nel seguito, ferme restando le specificità previste dalle Disposizioni⁶⁶ di Vigilanza della Banca d'Italia; ciò anche qualora un membro del Personale abbia sottoscritto con il Gruppo un accordo individuale in vista della conclusione anticipata del rapporto di lavoro.

Il riconoscimento di importi per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro è subordinato alla positiva verifica delle condizioni, relative all'esercizio precedente, correlate all'indicatore di adeguatezza patrimoniale a livello consolidato *Common Equity Tier1 (CET1) ratio "phased-in"* e all'indicatore di adeguatezza della liquidità a livello consolidato *Liquidity Coverage Ratio (LCR) regulatory*.

La tabella sintetizza le condizioni per il riconoscimento di importi per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro in relazione ai risultati (R) conseguiti.

⁶⁶ Cfr. Sezione III, paragrafi 2.2.2 e 2.2.3.

Indicatori consolidati		LCR regulatory		
		$R > Risk\ Tolerance^{67}$	Punto medio ⁶⁸ $\leq R \leq Risk\ Tolerance$	$R < Punto\ medio^{68}$
CET1 ratio "phased-in"	$R > Risk\ Tolerance^{67}$	Può essere effettuato il riconoscimento.	È facoltà del CDA di Capogruppo deliberare l'eventuale disponibilità di risorse economiche.	Nessun riconoscimento.
	Punto medio ⁶⁹ $\leq R \leq Risk\ Tolerance$	È facoltà del CDA di Capogruppo deliberare l'eventuale disponibilità di risorse economiche.	È facoltà del CDA di Capogruppo deliberare l'eventuale disponibilità di risorse economiche.	Nessun riconoscimento.
	$R < Punto\ medio^{68}$	Nessun riconoscimento.	Nessun riconoscimento.	Nessun riconoscimento.

L'importo è determinato considerando ogni elemento ritenuto rilevante e in ogni caso:

- i risultati positivi conseguiti nel tempo;
- le circostanze che hanno portato alla risoluzione, tenendo conto dell'interesse dell'azienda anche al fine di evitare l'alea di un giudizio;
- i ruoli svolti e/o le cariche ricoperte nel corso del rapporto di lavoro, intesi anche nel senso di rischi assunti dal soggetto;
- la durata del rapporto di lavoro e del ruolo;
- il risparmio che consegue dalla conclusione anticipata del rapporto di lavoro.

L'accertamento di comportamenti fraudolenti o di colpa grave relativi ai tre anni di calendario precedenti la cessazione, la cui valutazione in merito alla significatività della colpa è effettuata dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, per i soggetti da esso direttamente nominati, o dall'Amministratore Delegato di Capogruppo, per i restanti soggetti, non consente il riconoscimento di alcun importo a titolo di indennità per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro; il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, per i soggetti da esso direttamente nominati, o l'Amministratore Delegato di Capogruppo, per i restanti soggetti, si riservano di valutare anche eventuali ulteriori comportamenti di *misconduct*⁷⁰ accertati nei tre anni di calendario precedenti la cessazione.

⁶⁷ Per soglia di *Risk Tolerance* si intende il punto inferiore dell'area di *tolerance*, in coerenza con il framework RAF.

⁶⁸ Punto medio tra le soglie di *Risk Capacity* e di *Risk Tolerance*.

⁶⁹ Punto medio tra le soglie di *Risk Capacity* e di *Risk Tolerance*. Sono fatte salve, nel caso del CET1 ratio, le previsioni in materia di limiti alle distribuzioni (cfr. paragrafo 6.10).

⁷⁰ Cfr. paragrafo 6.7.

L'importo riconosciuto al personale più rilevante in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro⁷¹ è computato nel limite massimo di incidenza della componente variabile rispetto a quella fissa relativo all'ultimo anno di rapporto di lavoro, ferme restando le specificità previste dalle Disposizioni⁷² di Vigilanza della Banca d'Italia.

Le Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia prevedono inoltre la possibilità di utilizzare una formula predefinita, contenuta nella politica di remunerazione della banca, che definisca l'importo da riconoscere per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro, nell'ambito di un accordo tra la banca e il personale, in qualunque sede raggiunto, per la composizione di una controversia attuale o potenziale. Come previsto dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, l'importo, se definito in applicazione di tale formula, non è incluso nel calcolo del suddetto limite massimo di incidenza della componente variabile rispetto a quella fissa.

La formula adottata da Banco BPM riguarda il personale più rilevante e prevede che l'importo sia determinato in ragione di quanto segue:

- per il personale più rilevante di fascia alta: 24 mesi di remunerazione fissa;
- per l'altro personale più rilevante con anzianità di servizio nel Gruppo superiore a 10 anni: 24 mesi di remunerazione fissa;
- per l'altro personale più rilevante non ricompreso nei punti che precedono: 18 mesi di remunerazione fissa.

Agli importi di cui ai precedenti punti sono applicate le seguenti eventuali riduzioni:

- azzeramento a fronte di accertamento, nei tre anni di calendario precedenti la cessazione, di comportamenti fraudolenti o di colpa grave, la cui valutazione, in merito alla significatività della colpa, è effettuata dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, per i soggetti da esso direttamente nominati, o dall'Amministratore Delegato di Capogruppo (o suo delegato), per i restanti soggetti;
- decurtazione di 12 mesi di remunerazione fissa in caso di mancato conseguimento della performance individuale in almeno uno dei due anni di calendario precedenti la cessazione;
- decurtazione del 50% se il dipendente, al momento della cessazione, opera nel Gruppo da meno di tre anni di calendario, o, in caso contrario, decurtazione del 25% se al momento della cessazione risulta nel ruolo⁷³ da meno di due anni di calendario.

I contratti di lavoro dei dirigenti con responsabilità strategica, ivi incluso l'Amministratore Delegato, sono a tempo indeterminato e il periodo di preavviso, ove applicabile, è regolato dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del settore del credito. Tra i dirigenti con responsabilità strategiche,

⁷¹ Compreso l'eventuale patto di non concorrenza, se eccede le specificità prevista dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia.

⁷² Cfr. Sezione III, paragrafi 2.2.2 e 2.2.3.

⁷³ Inteso anche nel senso di eventuali ruoli simili (a titolo esemplificativo, cambio ruolo all'interno della prima linea manageriale).

l'Amministratore Delegato, i Condirettori Generali e un ulteriore dirigente hanno sottoscritto con la banca accordi individuali in vista della conclusione anticipata del rapporto di lavoro.

L'erogazione, indipendentemente dalla modalità utilizzata per definire l'importo, avviene secondo le medesime modalità previste per il piano *short term incentive*, definite nella politica in materia di remunerazione vigente al momento della cessazione, con riferimento all'ultimo ruolo per il quale è valutata la concessione dell'importo, ferme restando le specificità previste dalle Disposizioni⁷⁴ di Vigilanza della Banca d'Italia; pertanto l'erogazione avviene:

- per il restante personale, in contanti e in un'unica soluzione;
- per il personale più rilevante (*golden parachute*):
 - in una quota *up-front*, pari al 60%, nei casi in cui l'importo sia inferiore all'importo particolarmente elevato stabilito nella politica in materia di remunerazione vigente al momento del riconoscimento, o pari al 40%, nei restanti casi;
 - in cinque quote annue differite di pari importo, per il personale più rilevante apicale, indipendentemente dall'importo riconosciuto, e per il personale più rilevante ricompreso nei diretti riporti dell'Amministratore Delegato di Banca Akros o di Banca Aletti, nel caso in cui l'importo riconosciuto sia pari o superiore all'importo particolarmente elevato stabilito nella politica in materia di remunerazione vigente al momento del riconoscimento, o in tre quote differite nei restanti casi;
 - la quota *up-front* matura alla cessazione del rapporto di lavoro ed è attribuita nei limiti temporali previsti dagli accordi individuali; le quote differite maturano annualmente, la prima decorsi dodici mesi dalla data di erogazione della quota *up-front*, le successive a pari distanza temporale dalla maturazione della quota precedente;
 - in riferimento alla quota *up-front*, per il 50% in contanti e per il 50% in azioni ordinarie Banco BPM;
 - in riferimento a ciascuna quota differita, la componente in azioni ordinarie Banco BPM è pari al 55%, nei casi in cui si applica il differimento in cinque anni, o al 50%, nei restanti casi;
 - per le azioni maturate è previsto un periodo di *retention* (vincolo alla vendita) di un anno; per le quote differite il periodo di *retention* decorre dal momento in cui la remunerazione differita è maturata. La maturazione delle quote azionarie avviene unitamente alle rispettive quote monetarie, mentre l'effettiva entrata in possesso da parte del beneficiario avviene al termine del periodo di *retention*. Il prezzo di carico delle azioni assegnate, sia della quota *up-front*, sia delle quote differite, sarà pari al cosiddetto valore normale, corrispondente alla media aritmetica dei prezzi ufficiali rilevati nei trenta giorni di calendario precedenti la data in cui ciascuna quota sarà resa disponibile mediante il trasferimento nel dossier titoli del beneficiario. Eventuali

⁷⁴ Cfr. Sezione III, paragrafi 2.2.2 e 2.2.3.

diritti e/o dividendi matureranno esclusivamente con riferimento al periodo successivo al trasferimento nel dossier titoli del beneficiario;

- sia per il personale più rilevante, sia per il restante personale, solo in assenza di accertati comportamenti fraudolenti o di colpa grave messi in atto da colui che sia cessato. L'accertamento di tali comportamenti, la cui valutazione in merito alla significatività della colpa è effettuata dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, per i soggetti da esso direttamente nominati, o dall'Amministratore Delegato di Capogruppo, per i restanti soggetti, implica l'annullamento delle quote non ancora erogate (*malus*) e la restituzione di quelle già attribuite (*claw-back*); tale valutazione avviene dal momento della loro maturazione fino ai successivi cinque anni.

Di norma a favore dei componenti degli organi di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche non è previsto il mantenimento di benefici non monetari, né la stipula di contratti di consulenza per un periodo successivo alla cessazione del rapporto.

Con specifico riferimento a eventuali patti di non concorrenza o patti di prolungamento del preavviso erogati in costanza di rapporto di lavoro, tanto al personale più rilevante, quanto al restante personale, trovano applicazione⁷⁵ le seguenti previsioni, ferme restando le specificità previste dalle Disposizioni⁷⁶ di Vigilanza della Banca d'Italia:

- il processo per l'eventuale riconoscimento prevede la predisposizione di un'istruttoria da parte della funzione Risorse Umane di Capogruppo, sottoposta al Consiglio di Amministrazione, per i soggetti da esso direttamente nominati, o all'Amministratore Delegato (o suo delegato), per i restanti soggetti;
- l'erogazione mensile è subordinata alla positiva verifica delle medesime condizioni di adeguatezza patrimoniale e di adeguatezza della liquidità vevoli per la generalità degli importi per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro, precedentemente descritte nel corso del presente paragrafo;
- l'erogazione è inoltre subordinata all'assenza di comportamenti fraudolenti o di colpa grave la cui valutazione, in merito alla significatività della colpa, è effettuata dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, per i soggetti da esso direttamente nominati, o dall'Amministratore Delegato di Capogruppo (o suo delegato), per i restanti soggetti (*malus*); in tali casi potrà essere eventualmente valutata la restituzione degli importi (*claw-back*). Sia il *malus* sia il *claw-back* agiscono sulle erogazioni riferite all'anno in cui avviene l'accertamento; il *claw-back* potrà essere esercitato dal momento dell'erogazione e per i successivi cinque anni;

⁷⁵ In vigore dal 2019.

⁷⁶ Cfr. Sezione III, paragrafi 2.2.2 e 2.2.3.

- l'importo annuo erogato a un soggetto identificato tra il personale più rilevante è computato nel limite massimo di incidenza della componente variabile della remunerazione rispetto a quella fissa per ciascun anno;
- qualora l'ammontare a titolo di patto complessivamente riconosciuto nel corso dell'anno a un soggetto identificato tra il personale più rilevante risulti superiore alla soglia di rilevanza⁷⁷, esso è erogato fino a concorrenza della quota *up-front* in contanti dell'intera remunerazione variabile riconosciuta⁷⁸.

Nel corso del 2020 è stato sottoscritto con le Organizzazioni Sindacali specifico accordo relativo al cosiddetto "fondo di solidarietà", applicabile per i dipendenti di ogni ordine e grado, ivi compresi i dirigenti; attraverso tale accordo è stato tra l'altro disciplinato il trattamento da erogare al personale a seguito della cessazione del rapporto di lavoro.

6.10 Limiti alle distribuzioni

In caso di mancato rispetto dei requisiti di cui agli articoli 141 o 141-ter della CRD o nelle situazioni di cui all'articolo 16-bis della direttiva 2014/59/UE (BRRD), le remunerazioni variabili possono essere riconosciute e/o corrisposte nei limiti e alle condizioni indicati nelle disposizioni di attuazione dei suddetti articoli.

In ogni caso ogni decisione in materia di dividendi e di remunerazioni variabili deve tenere in considerazione le raccomandazioni emanate dalla Banca Centrale Europea.

⁷⁷ Cfr. paragrafo 6.6.2.

⁷⁸ Incentivo, premio aziendale, incentivo di lungo termine (quest'ultimo se e quando riconosciuto).