



**Relazione sulla politica  
in materia di remunerazione  
e sui compensi corrisposti  
del personale del Gruppo  
Banco BPM 2023**







# Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti del personale del Gruppo Banco BPM 2023

## SEZIONE I

### Politica in materia di remunerazione 2023

Redatta ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia (Circolare n. 285/2013, 37° 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, dell'art. 84-*quater* del Regolamento Emittenti (delibera Consob n. 11971/1999 e successive modificazioni) e del Regolamento IVASS 38/2018 e relativi Orientamenti

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 dei Soci del 20 aprile 2023

# Indice

LETTERA DELLA PRESIDENTE DEL COMITATO REMUNERAZIONI .....	5
EXECUTIVE SUMMARY .....	7
SEZIONE I - POLITICA IN MATERIA DI REMUNERAZIONE 2023 .....	23
DEFINIZIONI .....	24
1. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO .....	25
2. FINALITÀ E PRINCIPI DELLA POLICY 2023 .....	26
3. PROCESSO DI ADOZIONE E CONTROLLO DELLA POLITICA IN MATERIA DI REMUNERAZIONE DEL GRUPPO BANCO BPM .....	28
3.1. PROCESSO DI ADOZIONE.....	28
3.1.1 Assemblea dei Soci .....	28
3.1.2 Consiglio di Amministrazione di Capogruppo .....	29
3.1.3 Amministratore Delegato di Capogruppo .....	29
3.1.4 Comitato Remunerazioni .....	30
3.1.5 Comitato Controllo Interno, Rischi e Sostenibilità.....	31
3.1.6 Funzioni aziendali di Capogruppo coinvolte nel processo di definizione della politica in materia di remunerazione .....	32
3.2 PROCESSO DI CONTROLLO .....	32
3.3 LE SOCIETÀ CONTROLLATE.....	32
4. IDENTIFICAZIONE DEL PERSONALE PIÙ RILEVANTE DEL GRUPPO .....	33
5. COMPONENTI DELLA REMUNERAZIONE .....	36
5.1 LA REMUNERAZIONE DEGLI ORGANI SOCIALI DEL GRUPPO .....	36
5.1.1 La remunerazione dei componenti il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo.....	36
5.1.2 La remunerazione dei componenti il Collegio Sindacale di Capogruppo.....	37
5.1.3 La remunerazione dei componenti gli Organi sociali delle società controllate .....	38
5.2 LA REMUNERAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE DEL GRUPPO .....	38
5.3 LA REMUNERAZIONE DEI COLLABORATORI ESTERNI.....	42
6. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE.....	43
6.1 RAPPORTO TRA COMPONENTE VARIABILE E FISSA DELLA REMUNERAZIONE .....	43
6.2 DETERMINAZIONE DEL BONUS POOL .....	44
6.3 COLLEGAMENTO AI RISULTATI.....	44
6.4 COEFFICIENTE DI RETTIFICA.....	45
6.4.1 Coefficiente di rettifica finanziario.....	46
6.4.2 Coefficiente di rettifica non finanziario .....	46
6.4.3 Meccanismo di perequazione.....	47

6.5	PIANO SHORT TERM INCENTIVE .....	48
6.5.1	Piano short term incentive dell'Amministratore Delegato di Capogruppo .....	50
6.5.2	Piano short term incentive degli altri dirigenti con responsabilità strategica di Capogruppo .....	51
6.6	PAGAMENTO DELL'INCENTIVO .....	53
6.6.1	Pagamento dell'incentivo del restante personale .....	53
6.6.2	Pagamento dell'incentivo del personale più rilevante .....	53
6.7	MECCANISMI DI MALUS E DI CLAW-BACK .....	57
6.8	LONG TERM INCENTIVE (LTI) .....	58
6.8.1	Meccanismo di funzionamento del piano LTI .....	58
6.8.1.1	<i>Condizioni del piano LTI</i> .....	59
6.8.1.2	<i>Obiettivi di performance</i> .....	59
6.8.1.3	<i>Erogazione dell'incentivo LTI</i> .....	61
6.8.1.4	<i>Meccanismi di malus e di claw-back</i> .....	63
6.8.2	Trattamento in caso di eventi straordinari .....	64
6.9	OBIETTIVI AMBIENTALI, SOCIALI E DI GOVERNANCE (ESG) NELL'AMBITO DELLA REMUNERAZIONE VARIABILE .....	64
6.10	IMPORTI PER LA CONCLUSIONE ANTICIPATA DEL RAPPORTO DI LAVORO .....	66
6.11	LIMITI ALLE DISTRIBUZIONI .....	70



## Lettera della Presidente del Comitato Remunerazioni

Cari azionisti,

in qualità di Presidente del Comitato Remunerazioni vi propongo la politica di remunerazione 2023, che è in linea con i più elevati standard di mercato per le società quotate e con il quadro normativo di riferimento.

Per rendere ancora più efficace la supervisione, il controllo e il *challenging* del *framework* retributivo, il Comitato si è confrontato sistematicamente con le strutture della banca e si è avvalso di consulenze di società *leader* riconosciute a livello internazionale per pareri indipendenti.

Attrarre, motivare e trattenere il personale, perseguire il successo sostenibile supportando il Piano Strategico 2021-2024, orientare i comportamenti: sono questi i razionali che negli anni hanno guidato la definizione della politica di remunerazione.

Il perseguimento dell'equità interna delle retribuzioni e il confronto con il mercato esterno in termini di competitività delle remunerazioni sono state le principali leve gestionali che hanno consentito al Gruppo non solo di motivare il personale, ma anche di effettuare oltre mille assunzioni nell'ultimo triennio sostenendo un forte ricambio generazionale.

La politica di remunerazione è uno dei fattori abilitanti che, nel rispetto del principio del *pay for performance*, ha orientato e sta orientando le scelte del *management* verso il raggiungimento degli ambiziosi obiettivi del Piano Strategico e l'integrazione dei temi *Environmental, Social, Governance* nella strategia aziendale. La politica ha quindi favorito un cambiamento strutturale verso lo sviluppo di una cultura inclusiva e l'attenzione a temi di rilevanza sociale.

I risultati di Banco BPM nel triennio 2020-2022 mostrano un generalizzato *trend* di miglioramento in termini di redditività generata, *de-risking*, *total return* e posizionamento rispetto ai temi di sostenibilità. In particolare, nonostante il difficile quadro macroeconomico, nel 2022 sono stati riscontrati risultati operativi positivi, con una redditività che rappresenta il miglior risultato dalla nascita del Gruppo Banco BPM, mantenendo una costante attenzione al *cost to income ratio*.

Il presidio delle metriche ESG nei piani di incentivazione di breve e di lungo termine si è progressivamente ampliato, ricomprendendo anche una focalizzazione sugli aspetti correlati alla *Thematic Review* e alla promozione della cultura aziendale. Nel corso del 2022, il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità è stato mediamente sopra *target*, a dimostrazione della sensibilità acquisita dal personale, con positivi effetti anche su clienti e fornitori.

Particolare attenzione è stata riservata al tema della neutralità della politica rispetto al genere e dell'inclusione. Il Gruppo sta traghettando un cambio culturale che, attraverso il rispetto per la persona a prescindere dal ruolo, porti a riconoscere e valorizzare le diversità in tutte le sue accezioni (es. genere, età, cultura). Le iniziative messe in campo hanno determinato, in circa 18 mesi, una crescita di circa il 31% di donne in ruoli manageriali, che ora rappresentano oltre il 27% del totale.

La politica di remunerazione ha rappresentato la cornice per realizzare questi risultati e continuerà a farlo nel futuro, anche tenendo in considerazione le aspettative emerse dal dialogo e dal confronto con voi azionisti che desidero ringraziare per la disponibilità e la fiducia data.

Manuela Soffientini





Executive summary  
Politica di remunerazione 2023

# Executive summary

## Politica di remunerazione 2023

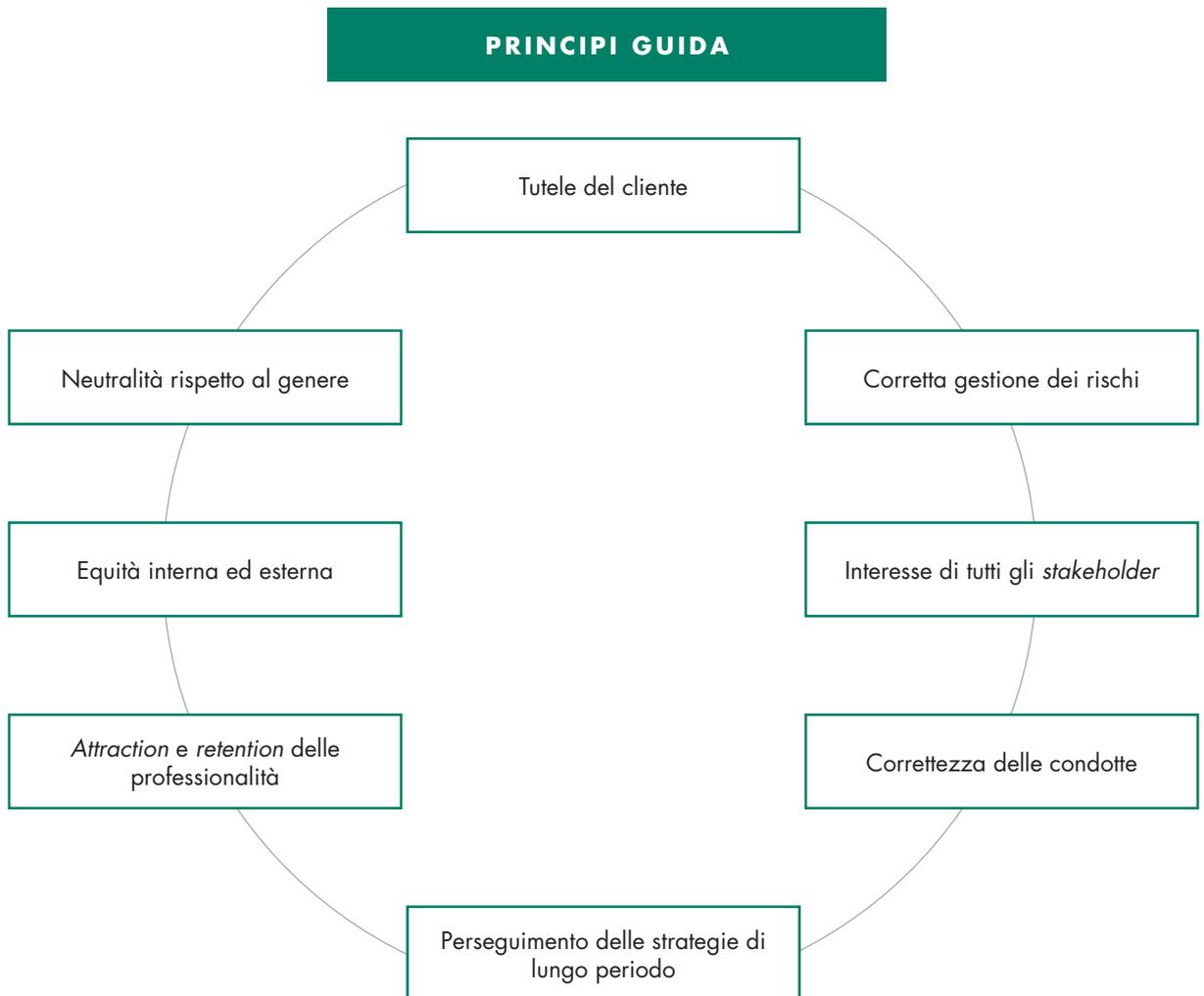
### FINALITÀ

La politica di remunerazione rappresenta un'importante leva gestionale, per attrarre, motivare e trattenere il *management* e il personale. Essa orienta i comportamenti verso il contenimento dei rischi assunti (inclusi quelli legali e reputazionali) e la tutela e fidelizzazione del cliente, con attenzione alla gestione dei conflitti di interesse. La politica inoltre persegue il successo sostenibile, che produce valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti nell'interesse degli *stakeholder* del Gruppo.

La *Policy* 2023 definisce le linee guida dei sistemi di remunerazione per perseguire le strategie, gli obiettivi e i risultati di lungo periodo, in coerenza con le politiche di governo e di gestione dei rischi.

La correlazione tra la remunerazione variabile del personale e i fattori ESG (*Environmental, Social, Governance*) è un elemento cardine della *Policy* 2023. La remunerazione variabile è quindi correlata alle azioni strategiche che riguardano temi ambientali, salute e sicurezza, gestione delle risorse umane, con particolare attenzione all'inclusività e alla neutralità di genere.

La politica di remunerazione è neutrale rispetto al genere del personale.



*Garantire un'adeguata remunerazione  
a fronte di una performance durevole*

L'approvazione della politica di remunerazione è riservata all'Assemblea dei Soci. Organi sociali, comitati endoconsiliari e funzioni aziendali sono coinvolti nel processo di elaborazione, predisposizione e approvazione della politica:

- la funzione Risorse Umane garantisce ausilio tecnico agli Organi sociali e predispone la documentazione di supporto;
- il *Chief Risk Officer* e la funzione Pianificazione e Controllo identificano gli obiettivi strategici e di *performance* per assicurare la coerenza del sistema di remunerazione con la propensione al rischio, le strategie e gli obiettivi aziendali di lungo periodo;
- la funzione *Compliance* verifica la conformità della politica di remunerazione al quadro normativo di riferimento;
- la funzione *Audit* verifica la corretta attuazione della politica di remunerazione;
- il Consiglio di Amministrazione elabora la politica di remunerazione, con l'ausilio dell'Amministratore Delegato e dei Comitati endoconsiliari.

### CAPOGRUPPO

#### Organi sociali

- Assemblea dei Soci
- Consiglio di Amministrazione
- Amministratore Delegato
- Collegio Sindacale

#### Comitati endoconsiliari

- Comitato Remunerazioni
- Comitato Controllo Interno, Rischi e Sostenibilità

#### Funzioni aziendali

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

#### Funzioni aziendali di controllo

- *Chief Risk Officer*
- *Compliance*
- *Audit*

## PRINCIPALI NOVITÀ DELLA POLITICA IN MATERIA DI REMUNERAZIONE 2023

Banco BPM ha adottato, fin dalla sua costituzione, un processo di *engagement* nei confronti dei principali investitori della banca e dei *proxy advisor*, per fornire un quadro complessivo delle tematiche afferenti alla politica di remunerazione e 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 in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti. L'Assemblea dei Soci ha approvato la politica di remunerazione 2022 con oltre il 94% dei voti favorevoli.

La *Policy 2023* è definita in continuità e ha considerato le valutazioni espresse dagli azionisti su quella del 2022. Essa allinea le previsioni al nuovo assetto del Gruppo. Le novità riguardano:

- estensione della politica di remunerazione alle compagnie assicurative acquisite dal luglio 2022, nel rispetto delle disposizioni europee e nazionali che regolamentano il settore;
- revisione della remunerazione per l'Amministratore Delegato e conseguente aggiornamento dell'ammontare massimo per gli importi eventualmente da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro, in considerazione del limite massimo previsto di 24 mensilità di remunerazione fissa, rimasto immutato;
- maggiore presidio delle metriche ESG nei meccanismi che regolano la remunerazione variabile. All'Amministratore Delegato sono assegnati ulteriori obiettivi di sostenibilità rispetto a quelli del 2022, correlati alla *Thematic Review*, al rischio operativo e reputazionale e alla promozione della cultura aziendale.

## PERSONALE PIÙ RILEVANTE

Il perimetro del personale più rilevante del Gruppo è ridefinito in coerenza al nuovo assetto organizzativo del Gruppo. L'incidenza percentuale rispetto al personale del Gruppo è pressoché invariata.

### Personale più rilevante (PPR)

<b>193</b>	persone
<b>1%</b>	sul personale del Gruppo
<b>17</b>	nuove persone rispetto al 2022



- PPR di Gruppo 123
- PPR di legal entity 70

### PPR di fascia alta

#### Per Capogruppo:

Amministratore Delegato, Direttore Generale (ove nominato), Condirettore Generale CFO, Condirettore Generale CBO, vertici operativi e direttivi, CRO e responsabili della prima linea manageriale

#### Per Banca Akros e Banca Aletti:

Amministratore Delegato, Direttore Generale, Condirettore Generale e Vice Direttore Generale (ove presenti)

#### Per Banco BPM Vita e Banco BPM Assicurazioni:

Amministratore Delegato

## PAY FOR PERFORMANCE (FOCUS PIANO SHORT TERM INCENTIVE)

Il riconoscimento dell'incentivo del piano *short term incentive* (STI) tiene conto della redditività, dei livelli delle risorse patrimoniali e della liquidità necessari (cancelli di accesso). Per il PPR delle funzioni con compiti di controllo, il riconoscimento non è subordinato all'indicatore di redditività per evitare che l'incentivo sia collegato ai risultati economici, come previsto dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia.

### CANCELLI DI ACCESSO

#### Cancelli di accesso consolidati

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• CET1 <i>ratio</i></li> <li>• MDA <i>buffer</i></li> <li>• LCR <i>regulatory</i></li> <li>• NSFR <i>regulatory</i></li> </ul> | > soglia di <i>Risk Trigger</i> RAF |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• UOC</li> </ul>   | > 0                                 |

#### Cancelli di accesso societari

in aggiunta a quelli consolidati

- |   |     |
|---|-----|
| Per Banca Akros e Banca Aletti                          |     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• UOC</li> </ul> | > 0 |

Per Banco BPM Vita e Banco BPM Assicurazioni

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Solvency ratio</i></li> </ul> | > soglia di <i>Risk Trigger</i> RAF |
|---|-------------------------------------|

Le risorse economiche disponibili a consuntivo sono determinate con **regole predefinite**, tramite:

- il **coefficiente di rettifica finanziario**, che confronta il risultato dell'indicatore di redditività *risk adjusted Return on Risk adjusted Capital* (RORAC) consolidato con le relative soglie di *Risk Trigger* e di *Risk Appetite* definite nel *Risk Appetite Framework*. Esso agisce anche da cancello di accesso: **risultati pari o inferiori al Risk Trigger azzerano le risorse economiche**. In caso di positiva verifica dei cancelli di accesso e contestuale perdita contabile consolidata, le risorse economiche a *budget* sono automaticamente diminuite prima dell'applicazione del coefficiente di rettifica finanziario;
- il **coefficiente di rettifica non finanziario**, correlato ai risultati degli indicatori ECAP *Reputational Risk* e *Anti Money Laundering* (AML) consolidati rispetto alle relative soglie di *Risk Trigger* definite nel *Risk Appetite Framework*. **Tale meccanismo può ridurre le risorse economiche**.

## 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 possono riguardare il PPR.

Nessuna erogazione.

L'**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 di natura quantitativa o qualitativa, che, nella loro dinamica, possono influenzare 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 afferiscono alle macro aree di rischio mercato, contenzioso o sanzionatorio, IT servizi, *Corporate Social Responsibility*, *regulatory affairs*. Per rilevare la reputazione del Gruppo espressa nelle piattaforme internet, il modello interno considera anche una misura del *sentiment* presente in ambito social-media, basata su tecniche e strumenti di *machine learning* ed intelligenza artificiale. La metodologia di stima include anche la valutazione dei potenziali impatti negativi di natura economica e finanziaria originati da un repentino deterioramento dell'immagine del Gruppo in relazione al possibile manifestarsi di rischi ESG.

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

## COEFFICIENTE NON FINANZIARIO

Può ridurre le risorse economiche

### ECAP Reputational Risk

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

## RAPPORTO TRA VARIABILE E FISSO

È 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.

<b>2:1</b>	specifiche figure strategiche selezionate tra il PPR di fascia alta e il personale di finanza, corporate, <i>investment banking</i> , <i>private banking</i>
<b>70%</b>	dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari
<b>1/3</b>	altro personale delle funzioni con compiti di controllo
<b>1:1</b>	restante personale

## PAY OUT PERSONALE PIÙ RILEVANTE

La remunerazione variabile del personale più rilevante è corrisposta in sei o cinque anni, suddivisa in una quota *up-front* e in cinque o quattro quote differite annuali **subordinate alla positiva verifica di future condizioni**.

La **quota *up-front*** è pari al 60%, se la remunerazione variabile annua è inferiore a euro 435.000, o 40%, se essa è pari o superiore a euro 435.000. Il 50% della quota *up-front* 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;
  - i responsabili delle linee di business principali di Banca Akros o di Banca Aletti diretti riporti dell'Amministratore Delegato o dell'alta dirigenza di Banca Akros o di Banca Aletti, nel caso in cui l'importo della remunerazione variabile annua riconosciuta sia pari o superiore a euro 435.000;
- quattro quote annue di pari importo, differite nel periodo quadriennale 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 quota differita è sottoposta al rispetto dei cancelli di accesso consolidati previsti per il piano *short term incentive* dell'esercizio che precede la maturazione della medesima (meccanismo di *malus*).

Come previsto dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, se la remunerazione variabile individuale annua risultasse inferiore o pari a 50.000 euro e al tempo stesso inferiore o pari a 1/3 della remunerazione totale individuale annua, il relativo importo sarà erogato in contanti e in un'unica soluzione.



Erogazione dell'incentivo riconosciuto in caso di:

- A: PPR apicale, remunerazione variabile < 435.000 €
- B: PPR apicale o responsabili di linee di business principali di Banca Akros o di Banca Aletti diretti riporti dell'Amministratore Delegato o dell'alta dirigenza di Banca Akros o di Banca Aletti, remunerazione variabile ≥ 435.000 €
- C: PPR ricompreso nei responsabili di linee di business principali di Banca Akros o di Banca Aletti diretti riporti dell'Amministratore Delegato o dell'alta dirigenza di Banca Akros o di Banca Aletti e ulteriore PPR, remunerazione variabile < 435.000 €
- D: Ulteriore PPR, remunerazione variabile ≥ 435.000 €

## MECCANISMI DI MALUS E CLAW-BACK

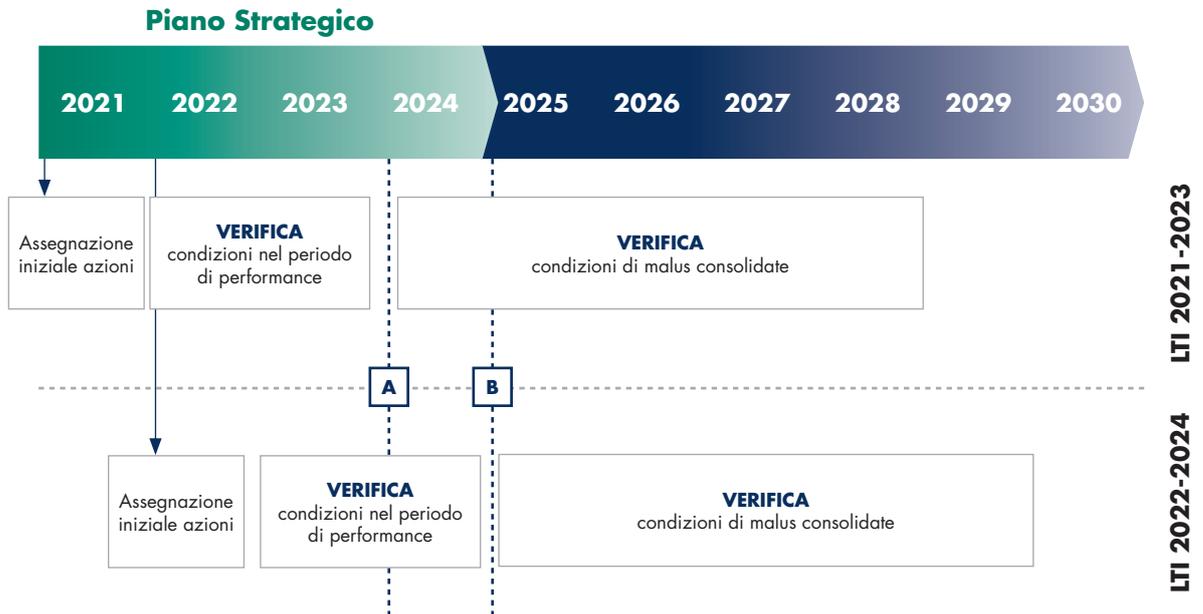
In caso di accertamento, nell'esercizio, di comportamenti di *misconduct*, viene valutata la misura del provvedimento da adottare, che può ridurre o azzerare la remunerazione variabile di competenza dell'esercizio e può attivare meccanismi di restituzione di remunerazione variabile già maturata (clausola di *claw-back*), dal momento della sua maturazione fino ai successivi cinque anni.

### COMPORAMENTI DI MISCONDUCT

- provvedimento di sospensione
- comportamenti non conformi da cui è derivata una perdita ritenuta significativa
- violazioni degli obblighi imposti ai sensi dell'art. 26 o, quando il soggetto è parte interessata, dell'art. 53 del Testo Unico Bancario, o dell'art. 76 del Codice delle Assicurazioni Private
- 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)

Il piano *long term incentive* supporta il Piano Strategico 2021-2024, per perseguire risultati che creino valore nel lungo termine per tutti gli *stakeholder* rilevanti, e prevede due periodi di valutazione (LTI 2021-2023 e LTI 2022-2024).



**VERIFICA** cancelli e **VERIFICA** obiettivi di performance

A LTI 2021-2023

B LTI 2022-2024

Il piano 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, tra cui obiettivi ESG.

L'incentivo LTI è corrisposto integralmente in azioni ordinarie Banco BPM e 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 una quota *up-front* (40%) e in quote differite che saranno corrisposte dopo la positiva verifica di tutte le condizioni previste nel periodo di maturazione.

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

### CONDIZIONI DEL PIANO A LIVELLO CONSOLIDATO

INDICATORE	LTI 21-23	LTI 22-24	VALORE DI CONFRONTO
CET 1 <i>ratio fully loaded</i> (*)	✓	✓	
Leverage <i>ratio fully loaded</i> (*)	✓		> soglia di <i>Risk Trigger</i> definita nel RAF all'ultimo anno del periodo di <i>performance</i> (*)
MDA <i>buffer</i> (*)		✓	
NSFR <i>regulatory</i> (*)	✓	✓	
UOC (*)	✓	✓	> 0

(\*) 2023 per LTI 2021-2023, 2024 per LTI 2022-2024.  
 Il mancato raggiungimento di una sola condizione non consente il riconoscimento del corrispondente incentivo LTI.

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

## OBIETTIVI DI PERFORMANCE

Al di sotto dei livelli minimi (*floor*) non è riconosciuta alcuna azione.

Al di sopra dei livelli massimi (*cap*) il numero di azioni da riconoscere non si incrementa ulteriormente.

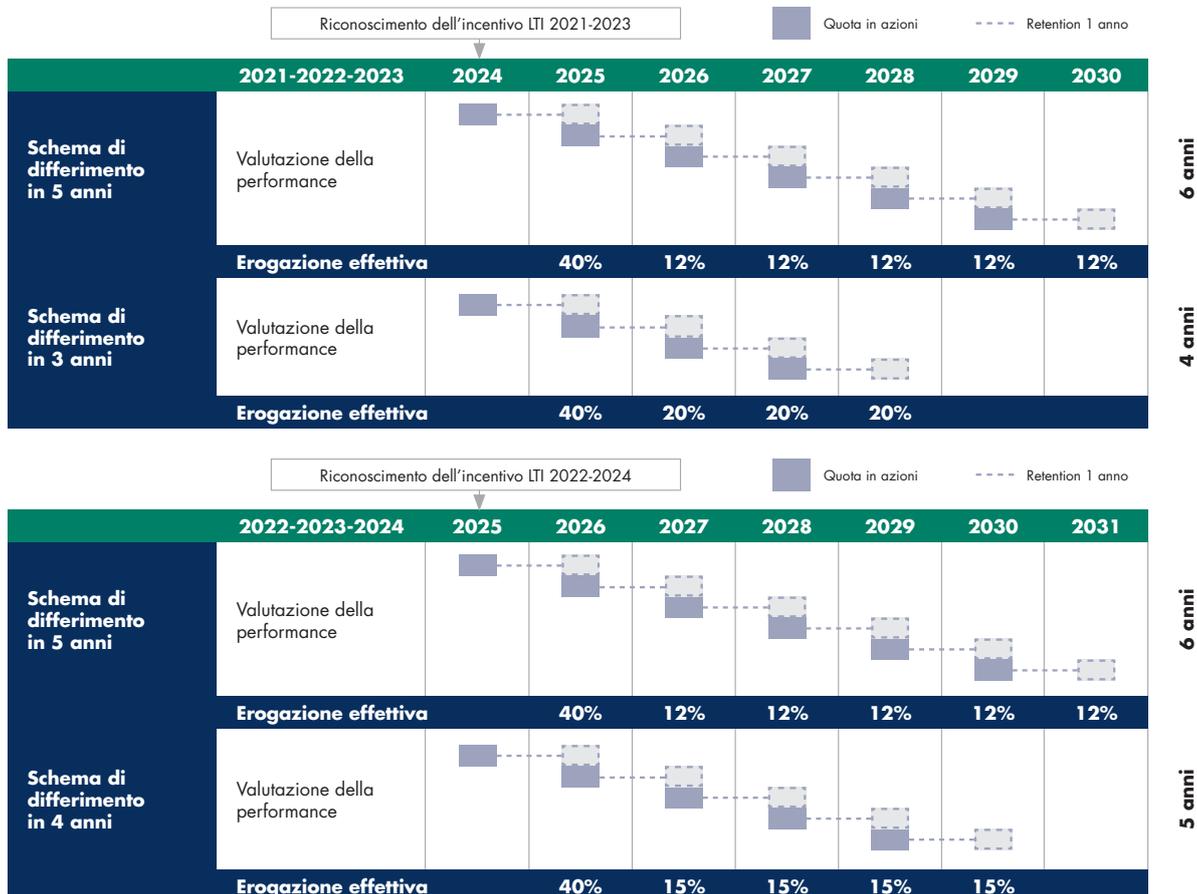
LTI 2021-2023	PESO	FLOOR	CAP
ROTE al 2023	35%	5%	7%
Gross NPE ratio al 2023	35%	6,9%	5,4%
TSR vs peers	15%	mediana	> 70%ile
Rating Standard Ethics		EE	EE+
Incremento di personale femminile in ruoli manageriali al 31/12/2023	15%	+15%	+33%
Emissioni di CO <sub>2</sub>		-50%	carbon neutrality
Iniziative sociali (ore)		6.000	8.000

LTI 2022-2024	PESO	FLOOR	CAP
ROTE al 2024	35%	7%	9%
Gross NPE ratio al 2024	35%	6,3%	4,8%
TSR	15%	18%	48%
Rating Standard Ethics		EE+	EEE-
Personale femminile in ruoli manageriali al 31/12/2024	15%	28%	30%
Iniziative sociali (ore)		10.000	12.000

## CONDIZIONI NEL CORSO DEL PERIODO DI MATURAZIONE

Per ogni anno: condizioni di *malus* consolidate dello *short term incentive*



## AMMINISTRATORE DELEGATO DI CAPOGRUPPO

### Remunerazione complessiva

La remunerazione dell'Amministratore Delegato prevede un *mix* bilanciato tra componenti fisse e variabili. La componente variabile è suddivisa tra quella di breve termine (piano *short term incentive* STI) e di lungo termine (piano *long term incentive* LTI) per ciascun anno del Piano Strategico 2021-2024.

Nella riunione del 7 marzo 2023, il Consiglio di Amministrazione ha determinato la remunerazione fissa dell'Amministratore Delegato, su proposta del Comitato Remunerazioni e con il parere del Collegio Sindacale. L'istruttoria predisposta dal Comitato Remunerazioni ha riguardato l'evoluzione dei risultati economici di Banco BPM negli ultimi tre anni, da cui si è riscontrato un importante trend di miglioramento in termini di redditività generata, *cost to income ratio*, *de-risking*, *total return* e posizionamento rispetto ai temi di sostenibilità.

#### Triennio 2020-2022

UOC (*)	ROTE (*)	Cost to income ratio (*)	Stock NPE (*)	Total return nel triennio	Apprezzamento azione
+54%	+43%	-3%	-22%	+77%	+64,4%

(\*) Tasso di crescita (diminuzione) annuale composto nel triennio

Standard Ethics		Bloomberg Gender Equality Index		Emissioni green o social bond	
2021	2022	2021	2022	2021	2022
EE-	EE	73,9	79,66	0,5 mld	2,050 mld

L'istruttoria del Comitato Remunerazioni ha inoltre riguardato la verifica del livello di competitività delle componenti della remunerazione. Dalla verifica è emerso un disallineamento di circa il -30% rispetto alla mediana di mercato per la remunerazione fissa, che peraltro è rimasta invariata negli ultimi sei anni. Considerati anche i recenti interventi, per circa euro 38 milioni complessivi, a favore del personale inquadrato nelle categorie delle aree professionali e dei quadri direttivi per valorizzarne l'impegno e la dedizione, il Consiglio di Amministrazione ha quindi deciso di determinare in euro 1,45 milioni la retribuzione annua lorda fissa (RAL), importo che rimane comunque sotto il valore mediano di mercato (circa -11%). Il Consiglio di Amministrazione ha determinato inoltre di associare al piano *short term incentive* 2023 un incentivo massimo pari alla RAL, da riconoscere in corrispondenza della *performance* massima. In considerazione dell'incentivo massimo del piano *long term incentive* (pro-rata annuo), assegnato all'avvio, l'aumento della remunerazione complessiva annua è inferiore al 14%.

# 183%

La componente variabile 2023 può raggiungere al massimo il 183% di quella fissa, percentuale inferiore al limite massimo del 200% stabilito dall'Assemblea.

### Componenti della remunerazione - Incidenza rispetto al limite massimo (2:1)

- remunerazione fissa 33%
- STI 33%
- LTI (pro-rata annuo) 28%



Il numero massimo di azioni riconoscibili per il piano LTI è stato determinato *ex ante* in ragione dell'*opportunity* massima e della media aritmetica dei prezzi ufficiali dei trenta giorni precedenti l'Assemblea che lo ha approvato. Tale numero è pari a 1.490.498 per il piano LTI 2021-2023 e a 444.339 per il piano LTI 2022-2024.

Per il piano STI 2023 il numero di azioni è stimato in 184.602 (sulla base del prezzo ufficiale di chiusura del 7/3/2023, pari a euro 4,1630).

### Possesso azionario dell'AD al 31/12/2022 (numero azioni)

**1.337.235**

Il controvalore è pari a circa 4 volte la RAL (sulla base del prezzo ufficiale di chiusura del 7/3/2023).

Considerando anche le circa 600.000 azioni maturate al 31/12/2022 e non ancora nel possesso dell'AD, il controvalore sale a circa 5,6 volte la RAL.

### L'apprezzamento dell'azione Banco BPM non ha determinato situazioni di *windfall*.

Nel 2020, considerata la situazione di emergenza sanitaria, la banca ha infatti posticipato l'avvio del piano *long term incentive* al 2021 per contenere la remunerazione variabile dell'anno. Tale decisione ha ridotto il numero di azioni assegnate nel 2020.

Per l'Amministratore Delegato, di tutte le azioni assegnate e in corso di maturazione, solo il 6% è relativo al 2020.

### Short term incentive (goal setting STI)

Per l'Amministratore Delegato di Capogruppo, valgono 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 per il 2023 riguardano gli ambiti di profittabilità, qualità del credito e degli attivi, liquidità, adeguatezza patrimoniale, ESG (*Environmental, Social e Governance*). Rispetto al 2022 non è riproposto il KPI ROTE perché già previsto nel piano LTI 2021-2023, per evitare una doppia premialità al raggiungimento dello stesso obiettivo. Gli obiettivi rappresentano una combinazione di criteri quantitativi e qualitativi, riferiti ai risultati del Gruppo. Gli indicatori *risk based* rappresentano complessivamente il 60% del totale, quelli ESG il 20%. La metodologia per la declinazione degli obiettivi approvata dal Consiglio di Amministrazione è fortemente legata all'*Appetite*, garantendo una piena coerenza con il *framework* RAF.

Il punteggio pesato attribuito a ciascun KPI è pari all'80% del peso assegnato in caso di risultato minimo e al 120% in caso di risultato massimo. L'importo dell'incentivo è quantificato in proporzione alla *performance* conseguita, solo se la somma dei punteggi pesati dei singoli KPI è almeno pari all'80% (in tal caso, l'incentivo è pari all'80% dell'incentivo *target*), viceversa l'incentivo non è riconosciuto. In corrispondenza della *performance* massima pari al 120%, l'incentivo è pari al 120% dell'incentivo *target*.

#### Cancelli di accesso consolidati

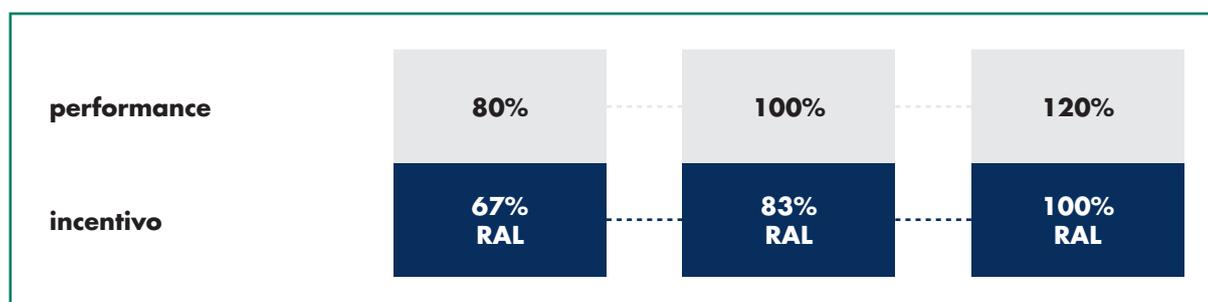
- CET1 *ratio*
- MDA *buffer*
- LCR *regulatory*
- NSFR *regulatory*
- UOC

#### Coefficiente finanziario

- RORAC con preventiva riduzione in caso di perdita contabile consolidata

#### Coefficiente non finanziario

- ECAP *Reputational Risk*
- AML



	AMBITO	OBBIETTIVO	PESO	MIN	TARGET	MAX
KPI finanziari	Profittabilità	RORAC consolidato (*)	20%	-10%		+10%
		<i>Cost to Income ratio</i> consolidato (**)	20%	+3%		-3%
	Qualità di credito e attivi	<i>Credit Policies Indicator</i> (*)	10%	-2,5%	Risk Appetite	+2,5%
	Adeguatezza patrimoniale	<i>Maximum Distributable Amount (MDA) buffer</i> (*)	20%	-5%		+5%
Liquidità	<i>Net Stable Funding Ratio (NSFR) regulatory</i> consolidato (*)	10%	-5%		+2%	
KPI non finanziari	ESG	- quota di nuove erogazioni in settori <i>green</i> e a basso rischio di transizione	10%	-5%	58%	+5%
		- quota di <i>ESG Corporate bond</i> in portafoglio di proprietà		-5%	27%	+5%
		- emissioni di <i>green o social bond</i>		gate del KPI: € 800 milioni		
Sostenibilità	Valutazione qualitativa formulata dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato Remunerazioni, sui seguenti <i>driver</i> : - presidio e sviluppo degli ambiti correlati alla <i>Thematic Review</i> - presidio del rischio operativo e reputazionale - promozione dei valori e dei comportamenti in linea con la cultura aziendale	10%	in linea con le attese	sopra le attese	eccellente	

(\*) Obiettivo *risk based*, calcolato secondo metodologia RAF. (\*\*) Obiettivo calcolato secondo metodologia RAF.

### Short term incentive (goal setting STI)

Ai 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 remunerazione variabile 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.

Il punteggio pesato attribuito a ciascun KPI è pari all'80% del peso assegnato in caso di risultato minimo e al 120% in caso di risultato massimo. L'importo dell'incentivo è quantificato in proporzione alla *performance* conseguita, solo se la somma dei punteggi pesati dei singoli KPI è almeno pari all'80% (in tal caso, l'incentivo è pari all'80% dell'incentivo *target*), viceversa l'incentivo non è riconosciuto. In corrispondenza della *performance* massima pari al 120%, l'incentivo è pari al 120% dell'incentivo *target*.

### 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 di profittabilità, qualità del credito e degli attivi, liquidità, adeguatezza patrimoniale e aspetti qualitativi, con riferimento alla realizzazione di iniziative ESG e al rischio operativo e reputazionale.

<p><b>Cancelli di accesso consolidati</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CET1 <i>ratio</i></li> <li>• MDA <i>buffer</i></li> <li>• LCR <i>regulatory</i></li> <li>• NSFR <i>regulatory</i></li> <li>• UOC</li> </ul>	<p><b>Coefficiente finanziario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RORAC con preventiva riduzione in caso di perdita contabile consolidata</li> </ul> <p><b>Coefficiente non finanziario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ECAP <i>Reputational Risk</i></li> <li>• AML</li> </ul>
--	--

AMBITO	INDICATORI	RANGE DI PESO
Risk based (*)	Indicatori correlati ad una misura di rischio di primo o secondo pilastro o inclusi nel <i>Risk Appetite Framework</i> 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 <i>Environmental, Social e Governance</i> a titolo esemplificativo relativi alla declinazione annuale di obiettivi ESG del Piano Strategico.	10%
Obiettivi di struttura	Indicatori correlati alla crescita, alla redditività, alla produttività o ad azioni strategiche direttamente correlati all'ambito di responsabilità.	35%-60%
Performance qualitativa	Valutazione a cura del responsabile, su <i>driver</i> specifici riferiti anche all'ambito della sostenibilità.	10%

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

### Componenti della remunerazione - Incidenza media rispetto al limite massimo (2:1)

- remunerazione fissa 33%
- STI 27%
- LTI (pro-rata annuo) 18%



## Funzioni con compiti di controllo

Gli obiettivi assegnati ai dirigenti con responsabilità strategica delle funzioni con compiti di controllo afferiscono alle attività di verifica negli ambiti di competenza, al presidio del rischio e agli aspetti qualitativi, con riferimento alla risoluzione di *finding* e rilievi.

Cancelli di accesso consolidati	Coefficiente non finanziario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CET1 <i>ratio</i></li> <li>• MDA <i>buffer</i></li> <li>• LCR <i>regulatory</i></li> <li>• NSFR <i>regulatory</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ECAP <i>Reputational Risk</i></li> <li>• AML</li> </ul>

AMBITO	INDICATORI	RANGE DI PESO
<i>Risk based</i> (*)	Indicatori correlati ad una misura di rischio di primo o secondo pilastro o inclusi nel <i>Risk Appetite Framework</i> 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 <i>finding</i> 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, anche in riferimento all'ambito ESG.	50%-65%
<i>Performance</i> qualitativa	Valutazione a cura del responsabile, su <i>driver</i> specifici riferiti anche all'ambito della sostenibilità.	10%

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

## Componenti della remunerazione - Incidenza media rispetto al limite massimo

- remunerazione fissa 75%
- STI 25%



## 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 2,9 milioni (lordo dipendente). L'insieme di tale misura massima, dell'indennità di mancato preavviso e di eventuali patti di non concorrenza alla cessazione determina 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. **Esso 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* e al *Liquidity Coverage Ratio (LCR) regulatory*.

L'importo è determinato considerando ogni elemento 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 per 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, l'eventuale *golden parachute* riconosciuto è corrisposto secondo le modalità previste per il piano *short term incentive*, ossia in sei o cinque anni e in parte in azioni soggette a periodi di *retention*.

		LCR REGULATORY		
		R > RISK TOLERANCE	PUNTO MEDIO (*) ≤ R ≤ RISK TOLERANCE	R < PUNTO MEDIO (*)
CET1 RATIO	R > RISK TOLERANCE	Può essere effettuato il riconoscimento.	Il CDA di Capogruppo può deliberare l'eventuale disponibilità di risorse economiche.	Nessun riconoscimento.
	PUNTO MEDIO (*) ≤ R ≤ RISK TOLERANCE	Il CDA di Capogruppo può deliberare l'eventuale disponibilità di risorse economiche.	Il CDA di Capogruppo può 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*.





Sezione I  
Politica in materia di  
remunerazione 2023

# Sezione I

## Politica in materia di remunerazione 2023

### DEFINIZIONI

Nel presente documento e fermo restando quanto disciplinato dalle disposizioni di vigilanza, si intendono:

- per Capogruppo, Banco BPM capogruppo del Gruppo Banco BPM;
- per società del Gruppo, la Capogruppo e le società controllate (le società del Gruppo bancario Banco BPM e le compagnie assicurative);
- per Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, la circolare n. 285/2013 "Disposizioni di vigilanza per le banche", 37° aggiornamento del 24 novembre 2021, 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 (compresi agenti in attività finanziaria, agenti di assicurazione e consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede);
- per personale più rilevante (PPR), i soggetti la cui attività professionale ha, o può avere, un impatto significativo sul profilo di rischio del Gruppo, della banca o della compagnia assicurativa;
- per restante personale, tutti i soggetti non ricompresi tra il personale più rilevante;
- per funzioni aziendali di controllo, le funzioni e le strutture della Capogruppo: conformità alle norme (*Compliance*), antiriciclaggio, revisione interna (*Audit*), controllo dei rischi (*Chief Risk Officer*), convalida (*Validazione Interna*);
- per funzioni fondamentali, le funzioni e le strutture delle compagnie assicurative: conformità alle norme (*Compliance*), revisione interna (*Internal Audit*), gestione dei rischi (*Risk Management*), attuariale;
- per funzioni con compiti di controllo, le funzioni aziendali di controllo, il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, le funzioni fondamentali e la funzione antiriciclaggio delle compagnie assicurative;
- 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 nel *budget* di esercizio per il pagamento dell'incentivo, del premio aziendale (CCNL del Credito) e del premio aziendale di produttività (CCNL ANIA);
- 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 verso un soggetto a consegnare strumenti finanziari subordinatamente al verificarsi di specifiche condizioni previste nei 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 2023, 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 una 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 per definirli e attuarli.

## 1. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

In ambito bancario, Banca d'Italia il 24 novembre 2021 ha emanato le disposizioni su politiche e prassi di remunerazione nelle banche e nei gruppi bancari (37° aggiornamento della circolare n. 285/2013, nel seguito Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia), con cui ha recepito le novità introdotte dalla Direttiva 2019/878/UE (CRDV) e dagli "Orientamenti per sane politiche di remunerazione"<sup>1</sup> della *European Banking Authority* (EBA) di attuazione della direttiva stessa.

Banca d'Italia il 19 marzo 2019 ha aggiornato le "Disposizioni in materia di trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari. Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti" (Disposizioni di trasparenza), con cui, tra l'altro, ha attuato gli "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 2016<sup>2</sup>.

In merito ai servizi di investimento, si applica il Regolamento Intermediari adottato da Consob con delibera n. 20307/2018 (art. 93) e da ultimo aggiornato con Delibera del 28 luglio 2022, nonché il Regolamento delegato 2017/565/EU che integra la Direttiva 2014/65/EU (MIFID II).

Con riferimento al settore assicurativo, l'Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni (IVASS) il 3 luglio 2018 ha emanato il Regolamento IVASS n. 38 sul governo societario delle imprese e dei gruppi assicurativi, che attua la Direttiva 2009/138/UE (*Solvency II*), implementa le Linee Guida della *European Insurance and Occupational Pensions Authority* (EIOPA) sul sistema di governo societario e contiene le previsioni relative alla politica di remunerazione.

Per quanto attiene alle società quotate, si applicano gli articoli 123-ter del Decreto Legislativo 58/1998 e 84-quater del Regolamento Emittenti (delibera Consob n.11971/1999), che hanno recepito le disposizioni contenute nella *Shareholder Rights Directive 2* (2017/828/EU). Inoltre, sul piano dell'autoregolamentazione si applica il Codice di *Corporate Governance* del gennaio 2020.

La *Policy* 2023 è conforme al citato quadro normativo di riferimento e recepisce il Regolamento Delegato (UE) n° 923/2021 del 25 marzo 2021, pubblicato il 9 giugno 2021, che concerne le norme tecniche di regolamentazione per l'identificazione del

<sup>1</sup> Emanate il 2 luglio 2021.

<sup>2</sup> A dicembre 2016 nella versione italiana.

personale più rilevante, e il Regolamento (UE) 2021/637, relativo alle norme tecniche per redigere l'informativa sui principali elementi della politica in materia di remunerazione e sulla relativa modalità di attuazione.

Si rimanda alle parti che danno attuazione alle Disposizioni di trasparenza: par. 2 Finalità e principi della *Policy 2023*, 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*.

## 2. FINALITÀ E PRINCIPI DELLA POLICY 2023

La politica di remunerazione rappresenta un'importante leva gestionale, per attrarre, motivare e trattenere il personale. Essa orienta i comportamenti verso il contenimento dei rischi assunti (inclusi quelli legali e reputazionali) e la tutela e fidelizzazione del cliente, con attenzione alla gestione dei conflitti di interesse. La politica inoltre persegue il successo sostenibile, che produce valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti nell'interesse degli *stakeholder* rilevanti per il Gruppo.

La *Policy 2023* definisce le linee guida dei sistemi di remunerazione per perseguire le strategie, gli obiettivi e i risultati di lungo periodo, in coerenza con le politiche di governo e di gestione dei rischi. La *Policy 2023* rafforza la correlazione tra la remunerazione variabile del management e del personale e i fattori ESG (*Environmental, Social, Governance*). La remunerazione variabile è quindi correlata alle azioni strategiche che riguardano temi ambientali, salute e sicurezza, gestione delle risorse umane, con particolare attenzione all'inclusività e alla neutralità di genere.



La *Policy 2023* è stata redatta anche a esito dell'analisi della politica di remunerazione dei principali *competitor* per valutare le *best practices* di mercato e prevedere meccanismi che, nel rispetto del quadro normativo, consentano di attrarre e mantenere nel Gruppo soggetti con professionalità e capacità adeguate alle esigenze d'impresa, a vantaggio della competitività e del buon governo.

Perseguire l'equità interna delle retribuzioni incide profondamente sulla motivazione del personale e quindi sulle prestazioni; valutarla verso il mercato del lavoro esterno consente di trattenere i migliori talenti oltre che attrarre dall'esterno.

Con questa finalità il Gruppo si è dotato di un sistema di valutazione delle posizioni effettuata da una primaria società di consulenza con la metodologia internazionale IPE (*International Position Evaluation*).

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

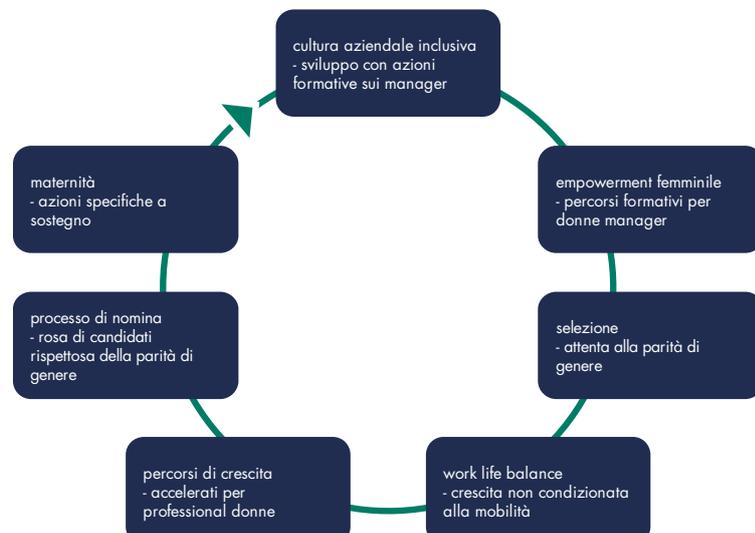
Tale principio si inserisce nella *people strategy* del Gruppo: l'obiettivo di promuovere l'inclusione e la valorizzazione del talento e della diversità di ciascuno rientra infatti tra i fattori abilitanti del Piano Strategico 2021-2024, basato su un approccio orientato alle persone per svilupparne le abilità e le competenze.

### "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 della comunità di riferimento;
- **realizzare iniziative per indirizzare e valorizzare le proprie politiche aziendali** in materia di parità di genere.

Dal 2021 il Gruppo, in anticipo rispetto ai requisiti normativi, ha messo in campo azioni per accrescere la rappresentatività dei ruoli femminili in posizioni manageriali; è stato infatti previsto un obiettivo correlato alla crescita di personale femminile in ruoli manageriali nel piano di incentivazione di lungo termine e un *target* nel Piano Strategico 2021-2024. Inoltre, per assicurare la neutralità della politica di remunerazione rispetto al genere, il Gruppo ha adottato misure che riguardano i processi di selezione, formazione e sviluppo. Tra di esse, un programma dedicato alle donne per favorire lo sviluppo di *manager* e *professional*, con percorsi di crescita personalizzati che prevedono attività di formazione, *mentoring* e *coaching*, azioni gestionali, affiancamenti e *job rotation* utili ad integrare le conoscenze acquisite con esperienze diversificate.



Il Gruppo sta traghettando un cambio culturale che, attraverso il rispetto per la persona a prescindere dal ruolo, porti a riconoscere e valorizzare le diversità in tutte le sue accezioni (es. genere, età, cultura). Le iniziative messe in campo hanno determinato una significativa crescita del personale femminile in ruoli manageriali che, in circa 18 mesi, si è attestata intorno al +31%.

L'analisi della neutralità della politica di remunerazione rispetto al genere è effettuata con una metodologia che correla i dati retributivi alle posizioni ricoperte: per i *manager* si considerano le responsabilità e la complessità gestita (secondo la metodologia internazionale IPE), per il restante personale la tipologia di attività svolta. Tale impianto consente di verificare che il personale abbia un pari livello di remunerazione a parità di valore della posizione manageriale o di attività svolta e di evidenziare eventuali disallineamenti retributivi di genere, per individuare le azioni da attuare. L'approccio olistico adottato da Banco BPM, che ricomprende azioni correlate ai vari ambiti della *people strategy*, consente di perseguire e mantenere nel tempo la neutralità della politica di remunerazione rispetto al genere.

Nell'ambito del riesame periodico della politica di remunerazione, il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato Remunerazioni, analizza la neutralità della politica di remunerazione rispetto al genere e verifica il divario retributivo di genere (*gender pay gap*) e la sua evoluzione nel tempo.

Per il secondo anno consecutivo Banco BPM è stato incluso nel Bloomberg Gender Equality Index, con un punteggio di 79.66, superiore a quello ottenuto l'anno precedente e sopra la media di 74.11 del settore finanziario globale, che include 153 società.

### 3. PROCESSO DI ADOZIONE E CONTROLLO DELLA POLITICA IN MATERIA DI REMUNERAZIONE DEL GRUPPO BANCO BPM

#### 3.1. Processo di adozione

Per le società che adottano il sistema tradizionale di amministrazione e controllo, come Banco BPM, l'approvazione della politica di remunerazione è riservata all'Assemblea. Di seguito si riportano l'*iter* decisionale seguito per definire la politica, gli organi e i soggetti coinvolti nel processo di elaborazione, predisposizione e approvazione della medesima e gli organi e i soggetti responsabili della sua corretta attuazione.

##### 3.1.1 Assemblea dei Soci

Per le società rette dal modello tradizionale di amministrazione e controllo, la legge assegna all'Assemblea la competenza a stabilire i compensi dei componenti del Consiglio di Amministrazione<sup>3</sup> e la retribuzione dei sindaci<sup>4</sup>. Compete all'Assemblea anche l'approvazione della politica di remunerazione 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<sup>5</sup> sull'approvazione: (i) della politica di remunerazione, 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 basati su

<sup>3</sup> Artt. 2364 e 2389 cod. civ.

<sup>4</sup> Art. 2402 cod. civ.

<sup>5</sup> Ai sensi dell'art. 11.3. lettera (g) dello Statuto.

strumenti finanziari; (iii) dei criteri per la determinazione degli eventuali importi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica, compresi i limiti fissati in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione, nel rispetto della normativa tempo per tempo vigente.

Ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, l'Assemblea è destinataria di un'informativa, almeno annuale, sui sistemi e sulle prassi di remunerazione e sulle modalità di attuazione della politica di remunerazione.

L'Assemblea si pronuncia, in senso favorevole o contrario, sulla prima sezione (con deliberazione vincolante) e sulla seconda sezione (con deliberazione non vincolante) della Relazione<sup>6</sup>.

### 3.1.2 Consiglio di Amministrazione di Capogruppo

Ai sensi dello Statuto<sup>7</sup>, al Consiglio di Amministrazione spetta la supervisione strategica e la gestione dell'impresa.

Ai sensi dello Statuto<sup>8</sup> e ferme restando le competenze dell'Assemblea<sup>9</sup>, il Consiglio di Amministrazione stabilisce - su proposta del Comitato Remunerazioni e sentito il Collegio Sindacale - la remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione investiti di particolari cariche, 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 riasamina, con periodicità almeno annuale, la politica di remunerazione ed è responsabile della sua corretta attuazione; (ii) assicura che la politica di remunerazione sia documentata e accessibile al personale e che allo stesso siano note le conseguenze di eventuali violazioni normative o di codici etici o di condotta; (iii) assicura che i sistemi di remunerazione e incentivazione garantiscano il rispetto delle disposizioni di legge, regolamentari, statutarie e di eventuali codici etici o di condotta, promuovendo l'adozione di comportamenti ad essi conformi; (iv) 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 aziendali di controllo (e, in particolare, assicura che detti sistemi siano coerenti con le scelte 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 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione nomina tra i propri componenti un Amministratore Delegato<sup>10</sup>, mediante conferimento di specifiche attribuzioni e poteri. L'Amministratore Delegato, fra l'altro, sovrintende e provvede alla gestione del personale, valorizzando le politiche delle risorse umane della Capogruppo e del Gruppo<sup>11</sup>. In tale ambito, e con riferimento alla presente relazione, sulla base dei poteri conferiti all'Amministratore Delegato spetta il potere - a sua volta delegabile ad altri - di: (i) formulare proposte sulle politiche di sviluppo e di gestione del personale e sul sistema incentivante della Capogruppo e delle società controllate da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione di Capogruppo; (ii) assumere, promuovere e definire la posizione economica del personale della Capogruppo e delle

<sup>6</sup> Ai sensi dell'art. 123-ter del TUF.

<sup>7</sup> Art. 24.1.

<sup>8</sup> Art. 22.1.

<sup>9</sup> Art. 11.3. dello Statuto.

<sup>10</sup> Art. 28.1.

<sup>11</sup> Ai sensi dell'art. 28.2. dello Statuto.

società controllate (ad eccezione delle nomine riservate al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo o delle controllate), nel rispetto dei sistemi di remunerazione e incentivazione tempo per tempo vigenti.

#### 3.1.4 Comitato Remunerazioni

Ai sensi dello Statuto<sup>12</sup>, il Consiglio di Amministrazione costituisce al proprio interno un Comitato Remunerazioni, approvando il Regolamento che ne determina le competenze e il funzionamento, in conformità alle disposizioni di vigilanza.

Il Comitato Remunerazioni è composto da tre Consiglieri non esecutivi, la maggioranza dei quali (tra cui il presidente) in possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'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 assegnati dal Codice di *Corporate Governance* (al quale la Banca ha aderito con delibera consiliare del 14 dicembre 2020) e dalle applicabili disposizioni di vigilanza (in particolare dalla Sezione II par. 2 delle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia).

In conformità alle vigenti Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, allo Statuto e allo 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, dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, responsabili delle funzioni aziendali di controllo e restante personale i cui sistemi di remunerazione e incentivazione sono decisi dal Consiglio di Amministrazione;
- ha compiti consultivi e di proposta in materia di determinazione dei criteri per la remunerazione del restante personale più rilevante;
- si esprime, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti e, segnatamente, dalla funzione Risorse Umane, sul raggiungimento degli obiettivi di *performance* dei piani di incentivazione e sull'accertamento delle altre condizioni per l'erogazione dei compensi.

Per lo svolgimento dei compiti assegnati, ove opportuno, il Comitato collabora e si coordina con gli altri comitati interni del Consiglio di Amministrazione di Capogruppo e con gli analoghi comitati interni dei Consigli di Amministrazione delle altre società del Gruppo, anche mediante riunioni congiunte, ferme restando le competenze proprie di ciascun comitato.

Il Comitato svolge i compiti attribuiti anche con il supporto di esperti in tema di gestione del rischio, capitale e liquidità. A tal fine, il Comitato si avvale delle strutture aziendali di controllo dei rischi e, in particolare, del *Chief Risk Officer* e del responsabile *Compliance*. Il Comitato inoltre ha accesso a tutte le aree di attività e funzioni aziendali del Gruppo e ha diritto di ottenere ogni informazione, dato o copia di documentazione necessari per lo svolgimento dei propri compiti. Il Comitato dispone di un *budget* per consulenze specialistiche di soggetti di riconosciuta esperienza, per adempiere in maniera indipendente ai propri compiti ed esercitare i propri poteri.

Le ulteriori informazioni relative al Comitato Remunerazioni, comprese quelle riferite al funzionamento, sono disponibili nella "Relazione sul Governo Societario e gli Assetti proprietari", pubblicata sul sito internet [gruppo.bancobpm.it](http://gruppo.bancobpm.it).

Tra la fine del 2022 e i primi mesi del 2023, il Comitato si è riunito tredici volte (sino alla data di approvazione della presente Relazione) e ha svolto l'attività istruttoria, consultiva e/o di proposta – a seconda dei casi – in particolare in merito: (i) alla

<sup>12</sup> Art. 24.4.1.

valutazione degli impatti delle componenti non ricorrenti sull'utile dell'operatività corrente al lordo delle imposte e sui *Key Performance Indicators* e alla verifica delle condizioni di accesso alle componenti variabili della remunerazione in maturazione nel 2023 in relazione ai risultati del 2022, in attuazione di quanto previsto dalle politiche di remunerazione di riferimento; (ii) alla verifica degli obiettivi di *performance* 2022 conseguiti dall'Amministratore Delegato di Capogruppo; (iii) alla politica di identificazione del personale più rilevante per il 2023 e agli esiti della sua attuazione; (iv) alla definizione della proposta di politica di remunerazione per il 2023; (v) alla proposta dei criteri per determinare l'eventuale importo da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro del personale, compresi i limiti fissati in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione; (vi) ai criteri per la definizione delle schede obiettivo del piano *short term incentive* 2023; (vii) agli obiettivi da assegnare all'Amministratore Delegato di Capogruppo per il piano *short term incentive* 2023 e alla sua remunerazione; (viii) all'analisi della neutralità della politica di remunerazione rispetto al genere e alla verifica del divario retributivo di genere con il supporto di una primaria società di consulenza.

### 3.1.5 Comitato Controllo Interno, Rischi e Sostenibilità

Ai sensi dello Statuto<sup>13</sup>, il Consiglio di Amministrazione costituisce al proprio interno un Comitato Controllo Interno, Rischi e Sostenibilità, approvando il Regolamento che ne determina le competenze e il funzionamento, in conformità alle disposizioni di vigilanza.

Il Comitato Controllo Interno, Rischi e Sostenibilità è composto da cinque Consiglieri non esecutivi, la maggioranza dei quali (tra cui il presidente) in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dallo Statuto<sup>14</sup>. I membri del Comitato devono possedere conoscenze, competenze ed esperienze tali da poter comprendere e monitorare le strategie e gli orientamenti al rischio del Gruppo; almeno un componente deve possedere un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi.

Al Comitato Controllo Interno, Rischi e Sostenibilità spettano le funzioni previste dalle disposizioni di vigilanza di Banca d'Italia tempo per tempo vigenti, dallo Statuto e dal Codice di *Corporate Governance*. Esso svolge in particolare funzioni di supporto al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo in materia di rischi e sistema di controlli interni, con competenza sul gruppo bancario.

Con riferimento alle competenze del Comitato nell'ambito dei sistemi di remunerazione, ferme restando le competenze del Comitato Remunerazioni, esso 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 sul Comitato Controllo Interno, Rischi e Sostenibilità sono disponibili nella "Relazione sul Governo Societario e gli Assetti proprietari", pubblicata sul sito internet [gruppo.bancobpm.it](http://gruppo.bancobpm.it).

Nel 2023 il Comitato ha esaminato (i) gli impatti delle componenti non ricorrenti sull'utile dell'operatività corrente al lordo delle imposte e sui *Key Performance Indicators* e la verifica delle condizioni di accesso alle componenti variabili della remunerazione in maturazione nel 2023 in relazione ai risultati del 2022, in attuazione di quanto previsto dalle politiche di remunerazione di riferimento; (ii) la coerenza delle condizioni proposte nella politica di remunerazione 2023 per l'accesso alle componenti variabili della remunerazione rispetto al RAF approvato dal Consiglio di Amministrazione di

<sup>13</sup> Art. 24.4.1.

<sup>14</sup> Art. 20.1.6.

Capogruppo; (iii) gli obiettivi da assegnare all'Amministratore Delegato di Capogruppo per il piano *short term incentive* 2023.

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

Nel processo di definizione della politica di remunerazione la funzione Risorse Umane di Capogruppo garantisce ausilio tecnico agli Organi sociali e predispone il materiale di supporto propedeutico all'elaborazione della politica, in collaborazione, ciascuna secondo le rispettive competenze, con il *Chief Risk Officer* e le funzioni *Compliance*, Pianificazione e Controllo, Amministrazione e Bilancio, Segreteria Affari Societari, Partecipazioni.

Il *Chief Risk Officer*, in collaborazione con la funzione Pianificazione e Controllo, identifica indicatori e valori di confronto relativi agli obiettivi strategici e di *performance*, cui correlare le componenti variabili della remunerazione, per assicurare la coerenza del sistema di remunerazione e incentivazione rispetto alla propensione al rischio del Gruppo (*Risk Appetite Framework*), alle strategie e agli obiettivi aziendali di lungo periodo, collegati ai risultati aziendali *risk adjusted*, coerenti con i livelli di capitale e di liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese.

## 3.2 Processo di controllo

La funzione *Compliance* di Capogruppo verifica *ex ante* la coerenza della politica e dei piani di incentivazione con quanto 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.

Il *Chief Risk Officer* si esprime sulla corretta attivazione degli indicatori di rischio, finanziari e non finanziari, utilizzati per i meccanismi di correzione (*ex ante ed ex post*) nei sistemi di incentivazione, garantendo il raccordo e la coerenza con la *risk governance* di Gruppo.

La funzione *Audit* di Capogruppo verifica la rispondenza delle prassi attuate da Banco BPM e dalle società del Gruppo bancario rispetto alla politica di remunerazione approvata e alla normativa tempo per tempo vigente. Essa informa il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale di Capogruppo e di ciascuna società controllata del Gruppo bancario e l'Assemblea dei Soci di Capogruppo dei risultati delle verifiche.

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

## 3.3 Le società controllate

Ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, fatto salvo quanto previsto dal paragrafo 8.1 (Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione I)<sup>15</sup>, la Capogruppo elabora la politica di remunerazione del Gruppo bancario, 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 della Capogruppo 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.

<sup>15</sup> In caso di applicazione di tale paragrafo, la Capogruppo si avvarrà della facoltà di deroga ivi prevista.

Il Consiglio di Amministrazione delle compagnie assicurative definisce la politica di remunerazione in coerenza con i criteri e principi stabiliti dalla Capogruppo e nel rispetto delle disposizioni europee e nazionali che regolamentano il settore. Le rispettive Assemblee dei Soci approvano la politica di remunerazione per quanto di competenza. Le funzioni fondamentali delle compagnie assicurative svolgono le attività di controllo di cui al precedente paragrafo 3.2 e riferiscono al Consiglio di Amministrazione e all'Assemblea per quanto di competenza.

#### **4. IDENTIFICAZIONE DEL PERSONALE PIÙ RILEVANTE DEL GRUPPO**

Il processo di identificazione del personale più rilevante è delineato in base ai criteri contenuti nelle Disposizioni di Vigilanza di Banca d'Italia e nei Requisiti *Standard* Regolamentari (RTS) elaborati dalla *European Banking Authority* e declinati nel Regolamento Delegato (UE) n. 923/2021 (Regolamento) del 14/6/2021, nonché in applicazione di criteri aggiuntivi individuati per identificare ulteriori soggetti che assumono rischi rilevanti per il Gruppo. Per il Gruppo assicurativo, il processo è delineato anche in ottemperanza alle previsioni del Regolamento IVASS n. 38 (Regolamento IVASS) del 3/7/2018.

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 per competenza, tra gli altri nell'ambito della Capogruppo, *Enterprise Risk Management*, Pianificazione e Controllo, Strategie di Bilancio e *Capital Planning* e Organizzazione.

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

Previo parere del Comitato Remunerazioni, il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo definisce la politica relativa al processo di identificazione quale parte integrante della politica di remunerazione dell'anno.

Il processo di identificazione, disciplinato da normativa interna e attuato per tutte le società del Gruppo, prevede un *assessment* su base individuale per le banche italiane e le compagnie assicurative e su base consolidata per tutte le altre società controllate. Tale processo nel Gruppo bancario è effettuato dalla Capogruppo in virtù dei contratti di *outsourcing* in essere, con la collaborazione fattiva delle strutture di Banca Aletti e Banca Akros, e nel Gruppo assicurativo è condotto da Banco BPM Vita con il coordinamento della Capogruppo, in applicazione delle specifiche previsioni del Regolamento IVASS.

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, considerando l'organizzazione interna del Gruppo sono valutate le responsabilità, i livelli gerarchici e i livelli di delibera) o della remunerazione complessiva (criteri quantitativi).

I criteri qualitativi si applicano sia a livello consolidato, sia a livello di *legal entity* per le società che sono tenute ad effettuare l'*assessment* su base individuale secondo le normative ad esse applicabili.

L'applicazione dei criteri qualitativi contemplati nelle Disposizioni di Vigilanza e nel Regolamento per individuare il personale più rilevante a livello di Gruppo oppure di *legal entity*, tenuto conto in quest'ultimo caso della struttura organizzativa e operativa della singola banca, ha determinato l'identificazione delle seguenti posizioni:

- i componenti dell'Organo di gestione delle banche italiane del Gruppo;
- i componenti dell'alta dirigenza: il Direttore Generale, ove nominato, il Condirettore Generale CFO in ambito pianificazione strategica e finanza, il Condirettore Generale CBO in ambito commerciale, il *Chief Lending Officer*, il *Chief Innovation Officer* e il Responsabile *Corporate & Investment Banking* di Capogruppo, il Direttore Generale, il Condirettore Generale e il Vicedirettore Generale (ove nominati) di Banca Aletti e di Banca Akros;
- il *Chief Risk Officer* e i responsabili delle funzioni *Compliance* e *Audit* di Capogruppo, i loro diretti riporti<sup>16</sup> (compreso il responsabile Validazione Interna) e il responsabile Antiriciclaggio;
- i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili e societari delle banche italiane del Gruppo;
- l'Amministratore Delegato o, ove non presente, il Direttore Generale delle *legal entity* rilevanti non bancarie<sup>17</sup>;
- i responsabili delle unità operative rilevanti<sup>18</sup> e delle linee di *business* principali;
- i responsabili della prima linea manageriale delle funzioni di Capogruppo che ricomprendono gli affari giuridici, le finanze, la fiscalità, il *budgeting*, le analisi economiche, le risorse umane, le tecnologie dell'informazione e la sicurezza delle informazioni;
- i componenti con diritto di voto, nonché eventuali partecipanti con diritto di voto, dei Comitati Direzionali di Capogruppo Finanza, Nuovi prodotti e mercati, Rischi, Crisi, Investimenti e ESG;
- i ruoli 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 partecipanti 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 di Banca Aletti.

L'applicazione dei criteri qualitativi al Gruppo assicurativo in ottemperanza del Regolamento IVASS ha determinato quale personale più rilevante, in aggiunta all'Amministratore Delegato di Banco BPM Vita e di Banco BPM Assicurazioni e ai

<sup>16</sup> Non rientrano nel parametro i responsabili di strutture di *staff*.

<sup>17</sup> Per tali intendendosi quelle a cui è stato distribuito almeno il 2% del capitale interno del Gruppo o ritenute tali in base a elementi qualitativi.

<sup>18</sup> Per tali intendendosi: (i) quelle a cui è stato distribuito almeno il 2% del capitale interno del Gruppo con riferimento all'*assessment* a livello consolidato, oppure (ii) quelle a cui è stato distribuito almeno il 2% del capitale interno della *legal entity* rilevante di appartenenza con riferimento all'*assessment* individuale, oppure (iii) ritenute tali in base a elementi qualitativi.

responsabili delle funzioni fondamentali (*Internal Audit, Risk Management, Compliance e Attuariale*), i responsabili delle funzioni a diretto riporto dell'Amministratore Delegato<sup>19</sup> e il responsabile della funzione Antiriciclaggio.

In applicazione dei criteri quantitativi sono identificati coloro che svolgono un'attività professionale con un impatto significativo sul profilo di rischio della *legal entity* o dell'unità operativa rilevante in cui operano, per i quali è soddisfatta una delle seguenti condizioni:

- la remunerazione complessiva è pari o superiore a euro 500.000<sup>20</sup>;
- rientrano nello 0,3% del personale della Capogruppo, cui è stata attribuita la remunerazione complessiva più elevata nel precedente esercizio finanziario.

Per il calcolo della remunerazione complessiva è considerata la remunerazione riconosciuta nell'esercizio precedente<sup>21</sup>.

In linea con le vigenti previsioni regolamentari, qualora risultassero soggetti la cui remunerazione complessiva soddisfi i criteri quantitativi e per i quali si renda necessario richiedere la preventiva autorizzazione dell'Autorità di Vigilanza in merito alla non inclusione nel perimetro del personale più rilevante, la Capogruppo avvia il relativo procedimento amministrativo.

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 è classificato in:

- personale più rilevante di Gruppo, tra il quale è ricompreso il
  - personale più rilevante di fascia alta: Amministratore Delegato, Direttore Generale (ove nominato), Condirettore Generale CFO, Condirettore Generale CBO, vertici operativi e direttivi<sup>22</sup>, *Chief Risk Officer* e responsabili della prima linea manageriale di Capogruppo, Amministratore Delegato, Direttore Generale, Condirettore Generale e Vice Direttore Generale (ove presenti) di Banca Aletti e di Banca Akros, Amministratore Delegato di Banco BPM Vita e di Banco BPM Assicurazioni.

Nel personale più rilevante di fascia alta, è ricompreso il

- personale più rilevante apicale: componenti con profilo esecutivo dell'Organo di gestione<sup>23</sup> e componenti dell'alta dirigenza<sup>24</sup> di Capogruppo, Banca Akros e Banca Aletti, responsabili delle linee di *business* principali di Capogruppo<sup>25</sup>;
- personale più rilevante di *legal entity*: personale più rilevante non ricompreso nella categoria precedente, avente un impatto sostanziale sul profilo di rischio di una banca o di una compagnia assicurativa.

<sup>19</sup> Non rientrano i responsabili di strutture di *staff*.

<sup>20</sup> La remunerazione media corrisposta ai membri dell'Organo di gestione e dell'alta dirigenza è inferiore alla soglia di euro 500.000 e pertanto non rileva.

<sup>21</sup> Per l'identificazione del personale più rilevante per il 2023, si tratta della remunerazione fissa 2022, della remunerazione variabile correlata all'intero incentivo 2021 riconosciuto nel 2022 e delle altre componenti variabili della remunerazione erogate nel 2022.

<sup>22</sup> *Chief Innovation Officer*, Responsabile *Corporate & Investment Banking* e *Chief Lending Officer*.

<sup>23</sup> Amministratore Delegato di Capogruppo, Amministratore Delegato di Banca Akros (ove nominato) e Amministratore Delegato di Banca Aletti.

<sup>24</sup> Direttore Generale (ove nominato), Condirettore Generale CFO, Condirettore Generale CBO, *Chief Lending Officer*, *Chief Innovation Officer* e Responsabile *Corporate & Investment Banking* di Capogruppo, Direttore Generale, Condirettore Generale e Vicedirettore Generale (ove nominati) di Banca Aletti e di Banca Akros.

<sup>25</sup> Responsabile Commerciale, Responsabile *Corporate* e Responsabile Finanza.

Per il 2023 il processo attuato ha comportato l'identificazione di 193 persone<sup>26</sup>, pari a circa l'1% del personale del Gruppo al 1° gennaio 2023.

Il processo attuato nel 2022 aveva comportato l'identificazione di 195 persone<sup>27</sup>. Pertanto, nel confronto con gli esiti del 2022, per il 2023 sono identificate 17 persone che non lo erano nel 2022, di cui 11 per la prima volta, e 19 persone non sono più identificate in virtù della cessazione dal rapporto di lavoro o dalla carica, del cambio di ruolo o di responsabilità.

Il personale più rilevante<sup>28</sup> di Gruppo ricomprende 123 persone, quello di *legal entity* ne ricomprende 70. Sono identificate 18 persone in Banca Akros e 9 in Banca Aletti.

## 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 di remunerazione dei componenti il Consiglio di Amministrazione e ne determina il compenso. Pertanto, ai componenti del Consiglio di Amministrazione spetta - oltre al rimborso delle spese sostenute - un compenso annuo che l'Assemblea determina all'atto della loro nomina, in misura fissa, per il periodo di carica. Il Consiglio di Amministrazione stabilisce il riparto del compenso deliberato dall'Assemblea, ove dalla stessa non specificato. L'Assemblea dei Soci del 20 aprile 2023, nell'ambito del rinnovo del Consiglio di Amministrazione, è chiamata a deliberare i compensi fissi da riconoscere ai Consiglieri di Amministrazione per gli esercizi 2023-2024-2025 (fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2025), da corrispondersi *pro rata temporis* in relazione all'effettiva durata della carica.

Il Consiglio di Amministrazione determina la misura degli emolumenti<sup>29</sup> da riconoscere agli amministratori investiti di particolari cariche<sup>30</sup>, sulla base delle proposte del Comitato Remunerazioni e con il parere del Collegio Sindacale.

Nella riunione del 7 marzo 2023, il Consiglio di Amministrazione ha determinato la remunerazione fissa dell'Amministratore Delegato, su proposta del Comitato Remunerazioni e con il parere del Collegio Sindacale<sup>31</sup>. L'istruttoria predisposta dal Comitato Remunerazioni ha riguardato l'evoluzione dei risultati economici di Banco BPM negli ultimi tre anni, da cui si è riscontrato un importante trend di miglioramento in termini di redditività generata, *cost to income ratio*, *de-risking*, *total return* e posizionamento rispetto ai temi di sostenibilità. In particolare, il tasso di crescita (diminuzione) annuale composto nel triennio 2020 – 2022 è pari al +54% per l'UOC, al +43% per il ROTE, al -3% per il *Cost to income ratio*, al -22% per lo *stock* di NPE. Il *Total return* nel triennio 2020 – 2022 è pari a +77%. L'apprezzamento dell'azione Banco BPM, pari a +64,4%, non ha determinato situazioni di *windfall*. Nel 2020, considerata la situazione di emergenza sanitaria, la banca ha infatti posticipato l'avvio del piano *long term incentive* al 2021 per contenere la remunerazione variabile dell'anno. Tale decisione ha ridotto il numero di azioni assegnate nel 2020. Per l'Amministratore Delegato, di tutte le azioni assegnate e in corso di maturazione, solo il 6% è relativo al 2020. Il numero di azioni possedute al 31/12/2022 dall'Amministratore Delegato è pari a 1.337.235. Il loro

<sup>26</sup> 198 posizioni. Allo stato è in corso di individuazione la responsabilità in capo a cinque posizioni.

<sup>27</sup> Per ulteriori informazioni in merito al personale più rilevante identificato nel 2022 si rimanda alla Sezione II, Parte 2 (Informativa qualitativa), paragrafo "Una descrizione del personale o delle categorie di personale le cui attività professionali hanno un impatto rilevante sul profilo di rischio dell'ente".

<sup>28</sup> Coloro che ricoprono incarichi in più società del Gruppo sono riportati una sola volta.

<sup>29</sup> Ai sensi dell'art. 2389, comma 3, cod. civ.

<sup>30</sup> A norma dell'art. 22.1. dello Statuto.

<sup>31</sup> Nel rispetto dell'articolo 2389 cod. civ. e dell'articolo 22.1. dello Statuto.

controvalore ammonta a circa quattro volte la propria remunerazione annua lorda fissa (sulla base del prezzo ufficiale di chiusura del 7/3/2023). Considerando anche le circa 600.000 azioni maturate al 31/12/2022 e non ancora nel possesso dell'Amministratore Delegato, il controvalore sale a circa 5,6 volte la remunerazione annua lorda fissa.

L'istruttoria del Comitato Remunerazioni ha inoltre riguardato la verifica del livello di competitività delle componenti della remunerazione. Dalla verifica è emerso un disallineamento di circa il -30% rispetto alla mediana di mercato per la remunerazione fissa, che peraltro è rimasta invariata negli ultimi sei anni.

Considerati anche i recenti interventi, per circa euro 38 milioni complessivi, a favore del personale inquadrato nelle categorie delle aree professionali e dei quadri direttivi per valorizzarne l'impegno e la dedizione, il Consiglio di Amministrazione ha quindi deciso di determinare in Euro 1,45 milioni la retribuzione annua lorda fissa (RAL), importo che rimane comunque sotto il valore mediano di mercato (circa -11%). Il Consiglio di Amministrazione ha determinato inoltre di associare al piano *short term incentive* 2023 un incentivo massimo pari alla RAL, da riconoscere in corrispondenza della *performance* massima. In considerazione dell'incentivo massimo del piano *long term incentive* (pro-rata annuo), assegnato all'avvio, l'aumento della remunerazione complessiva annua è inferiore al 14%. La componente variabile 2023 può raggiungere al massimo il 183% di quella fissa, percentuale inferiore al limite massimo del 200% stabilito dall'Assemblea.

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 dell'Amministratore Delegato o del Direttore Generale, qualora nominato.

### 5.1.2 La remunerazione dei componenti il Collegio Sindacale di Capogruppo

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

Pertanto, al Presidente e ai componenti effettivi del Collegio Sindacale spetta - oltre al rimborso delle spese sostenute - un emolumento annuale che l'Assemblea determina all'atto della loro nomina, in misura fissa, per il periodo di carica.

L'Assemblea dei Soci del 20 aprile 2023 è chiamata a deliberare i compensi da riconoscere ai componenti del Collegio Sindacale per gli esercizi 2023-2024-2025 (fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2025), da corrispondersi *pro rata temporis* in relazione all'effettiva durata della carica.

Il Collegio Sindacale uscente ha messo a disposizione dei Soci il documento sulla Composizione quali-quantitativa del Collegio Sindacale, volto a identificare il profilo quali-quantitativo ritenuto ottimale per assicurare un'adeguata composizione collettiva dell'Organo di Controllo, al fine di fornire indicazioni e raccomandazioni all'Assemblea dei Soci di Banco BPM in previsione del rinnovo per gli esercizi 2023-2025. Il Collegio Sindacale uscente ha posto attenzione al buon funzionamento dell'Organo e al contributo di ciascun componente alla dialettica interna al medesimo<sup>32</sup> e, confermando le precedenti valutazioni, ha effettuato una stima di riferimento per valutare il tempo minimo ritenuto necessario per l'efficace svolgimento dell'incarico. La

<sup>32</sup> In ottemperanza all'art. 16 del D.M. 169/2020.

stima prevede 100 giorni all'anno per il Presidente del Collegio Sindacale e 80 per ciascun Sindaco.

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 remunerazione variabile.

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, non si è avvalso della facoltà prevista al comma 4-bis del suddetto articolo e ha infatti nominato un apposito Organismo di Vigilanza (OdV), a cui ha assegnato 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; per l'incarico ricoperto nell'OdV, a tale soggetto è attribuito, pertanto, un emolumento aggiuntivo determinato dal Consiglio di Amministrazione.

### *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 vigenti, i componenti del Collegio Sindacale delle società controllate del Gruppo non percepiscono remunerazione variabile. Qualora essi rivestano anche la carica di componente dell'Organismo di Vigilanza istituito ai sensi del D.Lgs. 231/2001, è previsto che per l'incarico ricoperto sia attribuito un emolumento aggiuntivo determinato dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo.

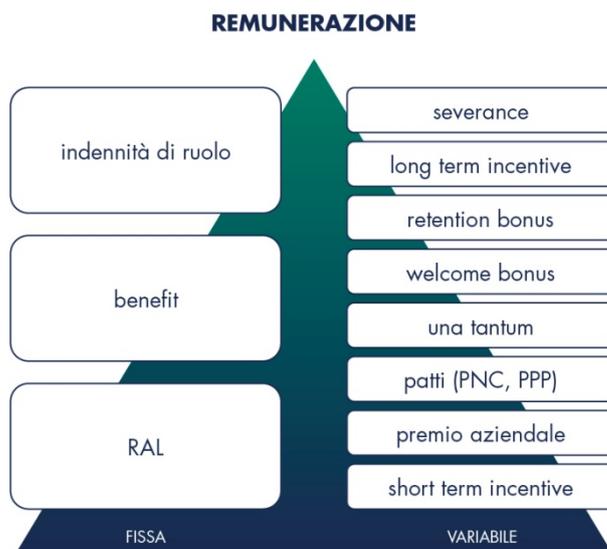
L'emolumento del Presidente del Consiglio di Amministrazione di ciascuna banca controllata non eccede la remunerazione fissa percepita dal vertice dell'organo con funzione di gestione della medesima (Amministratore Delegato o Direttore Generale).

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



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, è posta costante attenzione nella calibrazione della *total compensation*, considerando la *seniority* e l'esperienza nel ruolo e perseguendo l'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 è effettuato con la partecipazione ad indagini retributive e, per i ruoli manageriali, anche con specifici *benchmark* retributivi riferiti ai *competitor* del settore forniti da una primaria società di consulenza.

## REMUNERAZIONE FISSA

<b>RAL</b>	Componenti annue lorde di remunerazione, determinate dai contratti di lavoro, in base alle previsioni del CCNL, degli eventuali contratti di secondo livello tempo per tempo vigenti o degli accordi con le Parti Sociali. 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.
<b>Indennità di ruolo</b>	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 incentiva l'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, disciplinati da normativa aziendale.
<b>Benefit</b>	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. 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.

## REMUNERAZIONE VARIABILE

<b>Incentivo</b>	Incentivi correlati al piano <i>short term incentive</i> con periodicità annuale, riconosciuti nel rispetto di quanto indicato nel capitolo 6.
<b>Incentivo LTI</b>	Incentivi correlati a piani <i>long term incentive</i> , di cui al paragrafo 6.8.

**REMUNERAZIONE VARIABILE**

<b>Premio aziendale - CCNL</b>	Componente variabile connessa ai risultati economici e/o a specifici obiettivi, per il personale non dirigente delle società del Gruppo bancario che applicano il Contratto Nazionale del Credito. Essa è riconosciuta subordinatamente al rispetto integrale delle seguenti condizioni rilevate al 31/12/2023 su base consolidata: (i) indicatore di adeguatezza patrimoniale <i>Common Equity Tier1</i> (CET1) <i>ratio</i> superiore alla relativa soglia di <i>Risk Trigger</i> <sup>33</sup> definita nel <i>Risk Appetite Framework</i> <sup>34</sup> ; (ii) indicatore di adeguatezza della liquidità <i>Liquidity Coverage Ratio</i> (LCR) <i>regulatory</i> superiore alla relativa soglia di <i>Risk Trigger</i> <sup>33</sup> definita nel <i>Risk Appetite Framework</i> <sup>34</sup> ; (iii) indicatore di redditività UOC positivo. Tale componente è computata nel calcolo del rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione ed è riconosciuta nel rispetto di quanto indicato nel capitolo 6, in merito all'applicazione dei meccanismi di <i>malus</i> e <i>claw-back</i> <sup>35</sup> . I criteri e le modalità per la determinazione e l'erogazione <sup>36</sup> di tale remunerazione sono oggetto di informazione, confronto e/o negoziazione con le Parti Sociali.
<b>Premio aziendale di produttività</b>	Componente variabile connessa ai risultati economici e/o a specifici obiettivi, per le compagnie assicurative che applicano il CCNL ANIA "Disciplina dei rapporti fra le imprese di assicurazione e il personale dipendente non dirigente". I criteri e le modalità per la determinazione e l'erogazione <sup>37</sup> di tale remunerazione sono oggetto di informazione, confronto e/o negoziazione con le Parti Sociali.
<b>Una tantum</b>	Limitatamente al restante personale delle società del Gruppo, ossia con esclusione del personale più rilevante identificato per l'esercizio di riferimento e quello precedente <sup>38</sup> , 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) indicatore di adeguatezza patrimoniale <i>Common Equity Tier1</i> (CET1) <i>ratio</i> superiore alla relativa soglia di <i>Risk Trigger</i> <sup>39</sup> definita nel <i>Risk Appetite Framework</i> <sup>40</sup> ; (ii) indicatore di adeguatezza della liquidità <i>Liquidity Coverage Ratio</i> (LCR) <i>regulatory</i> superiore alla relativa soglia di <i>Risk Trigger</i> <sup>39</sup> definita nel <i>Risk Appetite Framework</i> <sup>40</sup> ; (iii) indicatore di redditività UOC positivo. L'incidenza massima di tali importi è fissata al 10% della componente fissa della remunerazione individuale. L'ammontare complessivo delle risorse da destinare a tali erogazioni non può comunque eccedere lo 0,2% del costo ricorrente del personale <sup>41</sup> , previsto nel <i>budget</i> 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).
<b>Welcome bonus</b>	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 nel calcolo del rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione <sup>42</sup> .
<b>Retention bonus</b>	Eventuali erogazioni connesse alla permanenza del personale, subordinate alla presenza ad una certa data o fino a un determinato evento. L'importo, che non può costituire la parte preponderante della remunerazione variabile totale individuale, 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 paragrafo 6.10, è computato nel calcolo del rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione <sup>43</sup> , è erogato in base alla modalità prevista per la categoria di personale di appartenenza al momento del riconoscimento <sup>44</sup> ed è sottoposto ai meccanismi di <i>malus</i> e <i>claw-back</i> <sup>45</sup> . Come consentito dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, in casi eccezionali e opportunamente giustificati <sup>46</sup> , a una stessa persona possono essere riconosciuti più <i>retention bonus</i> .

<sup>33</sup> Per soglia di *Risk Trigger* si intende il punto inferiore dell'area obiettivo di *Risk Appetite*, in coerenza con il *framework* RAF.

<sup>34</sup> Valore previsto alla data del 31/12 del medesimo esercizio.

<sup>35</sup> Cfr. paragrafo 6.7.

<sup>36</sup> A titolo esemplificativo, potrebbe essere prevista la fruizione in denaro o servizi *welfare*.

<sup>37</sup> A titolo esemplificativo, potrebbe essere prevista la fruizione in denaro o servizi *welfare*.

<sup>38</sup> Così come risultante alla data di attivazione del processo.

<sup>39</sup> Per soglia di *Risk Trigger* si intende il punto inferiore dell'area obiettivo di *Risk Appetite*, in coerenza con il *framework* RAF.

<sup>40</sup> Valore previsto alla data del 31/12 del medesimo esercizio.

<sup>41</sup> 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*.

<sup>42</sup> Cfr. paragrafo 6.1.

<sup>43</sup> Cfr. paragrafo 6.1.

<sup>44</sup> Cfr. paragrafo 6.6.

<sup>45</sup> Cfr. paragrafo 6.7 punto 2.

<sup>46</sup> Ad esempio, il pagamento dei *retention bonus* avviene in momenti diversi e sussistono ragioni specifiche per il riconoscimento di ciascuno di essi.

**REMUNERAZIONE VARIABILE**

<b>Patti</b>	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 <sup>47</sup> di quanto previsto nel paragrafo 6.10 (comprese le condizioni di adeguatezza patrimoniale e della liquidità) e, per il personale più rilevante, sono computate nel calcolo del rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione <sup>43</sup> .
<b>Severance</b>	Eventuali ulteriori importi di fine rapporto ( <i>golden parachute</i> , nel caso del personale più rilevante). Tali erogazioni avvengono nel rispetto di quanto previsto nel paragrafo 6.10 (comprese le condizioni di adeguatezza patrimoniale e della liquidità) e, per il personale più rilevante, sono computate nel calcolo del rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione <sup>48</sup> .

Non è previsto il riconoscimento di remunerazione variabile garantita<sup>49</sup>.

Non sono previsti patti di stabilità.

Non sono allo stato previsti benefici pensionistici discrezionali. Qualora fossero introdotti, gli stessi saranno attribuiti ai beneficiari nel rispetto della normativa vigente<sup>50</sup>.

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 delegati<sup>51</sup>.

Di norma, salvo diversa previsione contenuta nel 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 e 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).

<sup>47</sup> Ferme restando le specificità previste dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia.

<sup>48</sup> Se non definiti in applicazione della formula predefinita di cui al paragrafo 6.10. Cfr. paragrafo 6.1 per il rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione.

<sup>49</sup> Fatti salvi eventuali *welcome bonus*.

<sup>50</sup> Cfr. Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, Sezione III, paragrafo 2.2.1.

<sup>51</sup> 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 di remunerazione.

### 5.3 La remunerazione dei collaboratori esterni

La remunerazione dei collaboratori esterni del Gruppo è regolata dai rispettivi contratti.

Per i collaboratori appartenenti 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. Solo per il primo anno d'impiego nel Gruppo può essere previsto il riconoscimento di un *welcome bonus*. Per i collaboratori identificati tra il personale più rilevante è prevista una componente non ricorrente della remunerazione, anche nella forma di provvigioni a fini di incentivazione, per indirizzare l'attività commerciale al raggiungimento di obiettivi specifici. L'eventuale riconoscimento della componente non ricorrente della remunerazione a fini di incentivazione è subordinato al raggiungimento di una *performance* minima relativa a obiettivi predefiniti, al rispetto delle condizioni di adeguatezza patrimoniale, della liquidità e redditività (cancelli di accesso) definite nel paragrafo 6.3, tiene conto del rischio, è effettuato secondo la modalità di pagamento prevista per il personale più rilevante<sup>52</sup> ed è soggetto all'applicazione di meccanismi di *malus* e *claw-back*<sup>53</sup>.

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 capitolo 6, compresa l'applicazione di meccanismi di *malus* e *claw-back*<sup>54</sup>.

In coerenza alle linee guida del piano *short term incentive* del Gruppo<sup>55</sup>, per tutti i collaboratori, l'eventuale componente non ricorrente della remunerazione è correlata ad indicatori quantitativi e a indicatori qualitativi 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). Tali parametri devono essere verificati dalla funzione *Compliance*, ai sensi di quanto indicato al paragrafo 3.2.

Con riferimento agli agenti in attività finanziaria, valgono le previsioni in materia di trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari definite nel 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 delegati<sup>56</sup>.

---

<sup>52</sup> Cfr. paragrafo 6.6.2.

<sup>53</sup> Cfr. paragrafo 6.7 punto 2.

<sup>54</sup> Cfr. paragrafo 6.7 punto 2.

<sup>55</sup> Cfr. paragrafo 6.5.

<sup>56</sup> 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 di remunerazione.

## 6. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE

Nel seguito sono illustrate le caratteristiche del sistema di remunerazione e incentivazione, che considerano criteri rigorosi nella valutazione dei risultati conseguiti, in coerenza alle disposizioni normative. Non è prevista alcuna componente variabile della remunerazione per i componenti del Consiglio di Amministrazione - diversi dall'Amministratore Delegato - privi di specifico contratto individuale e per i componenti del Collegio Sindacale.

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, nel processo di controllo della politica di remunerazione<sup>57</sup> la funzione *Audit* verifica a campione i conti di custodia e amministrazione detenuti presso il Gruppo almeno del personale più rilevante che ne risulti intestatario o cointestatario. Le violazioni rilevate rientrano tra i comportamenti di *misconduct*<sup>58</sup>. In base alle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, la banca, con il processo attivato dalla funzione Risorse Umane di Capogruppo, richiede al personale più rilevante del Gruppo bancario 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* il processo applicabile e 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 per il 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, il Consiglio di Amministrazione, in conformità alla procedura per Operazioni con Parti Correlate, in quanto applicabile, adottata dal Gruppo in attuazione della relativa disciplina Consob, sentito il parere del Comitato Remunerazioni e, per gli ambiti di competenza, del Comitato Controllo Interno, Rischi e Sostenibilità, può 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.

### 6.1 Rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione

Per la determinazione del rapporto fra la componente variabile e quella fissa della remunerazione<sup>59</sup>, rileva l'insieme degli elementi indicati nei paragrafi 5.2 e 5.3 con riferimento rispettivamente alla remunerazione variabile o non ricorrente e alla remunerazione fissa o ricorrente.

---

<sup>57</sup> Cfr. paragrafo 3.2.

<sup>58</sup> Cfr. paragrafo 6.7.

<sup>59</sup> Ferme restando le specificità previste dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia.

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 tra il personale più rilevante di fascia alta e il 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);
- 70% per il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- 1/3 per il personale appartenente alle funzioni con compiti di controllo<sup>60</sup> non ricompreso al precedente punto;
- 1:1 per il personale non ricompreso ai precedenti punti.

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 si è resa necessaria per utilizzare tutte le leve gestionali per 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, considerato che i principali *competitor* avevano già incrementato 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 per agire sulla *total compensation*. In aderenza alle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, non è previsto che tale argomento sia nuovamente sottoposto a delibera assembleare, 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, deliberati dall'Assemblea Ordinaria dei Soci del 7 aprile 2018.

## 6.2 Determinazione del *bonus pool*

Il *bonus pool* del Gruppo<sup>61</sup> costituisce parte del costo del personale consolidato, approvato dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo al termine del processo di *budgeting*.

Il suo ammontare annuo è definito nella sola ipotesi in cui nel *budget* si preveda un utile<sup>62</sup> e non può eccedere il limite del 20% dell'utile dell'operatività corrente al lordo delle imposte (al netto delle componenti non ricorrenti)<sup>63</sup> consolidato previsto nel *budget*. Il *bonus pool* è fissato considerando anche gli obiettivi di patrimonializzazione e di liquidità del Gruppo.

## 6.3 Collegamento ai risultati

Il riconoscimento dell'incentivo considera la redditività e i 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

<sup>60</sup> Cfr. Definizioni.

<sup>61</sup> Ad esclusione di agenti in attività finanziaria, agenti di assicurazione e consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede, per i quali possono essere previste eventuali risorse economiche dedicate, approvate dall'Amministratore Delegato di Capogruppo.

<sup>62</sup> 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).

<sup>63</sup> 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 senza l'importo dello stesso *bonus pool*.

finanziario e non finanziario), considera la qualità della *performance* realizzata ed è attuato in coerenza con gli indirizzi emanati dall’Autorità di Vigilanza.

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

AMBITO	INDICATORE	VALORE DI CONFRONTO	VALEVOLE PER	SI APPLICA A
Adeguatezza patrimoniale	CET 1 <i>ratio</i> - livello consolidato -	> soglia di <i>Risk Trigger</i> definita nel RAF	Società del Gruppo	- PPR - restante personale
	MDA <i>buffer</i> - livello consolidato -	> soglia di <i>Risk Trigger</i> definita nel RAF	Società del Gruppo	- PPR - restante personale
	<i>Solvency ratio</i> <sup>64</sup> - livello societario -	> soglia di <i>Risk Trigger</i> definita nel RAF	- Banco BPM Vita - Banca BPM Assicurazioni	- PPR non delle funzioni con compiti di controllo <sup>65</sup> - restante personale <sup>66</sup>
Adeguatezza della liquidità	LCR <i>regulatory</i> - livello consolidato -	> soglia di <i>Risk Trigger</i> definita nel RAF	Società del Gruppo	- PPR - restante personale
	NSFR <i>regulatory</i> - livello consolidato -	> soglia di <i>Risk Trigger</i> definita nel RAF	Società del Gruppo	- PPR - restante personale
Redditività	UOC - livello consolidato -	> 0	Società del Gruppo	- PPR non delle funzioni con compiti di controllo - restante personale
	UOC - livello societario -	> 0	- Banca Akros - Banca Aletti	- PPR non delle funzioni con compiti di controllo - restante personale

Il riconoscimento dell’incentivo del personale più rilevante delle funzioni con compiti di controllo non è subordinato a indicatori di redditività, per evitare che sia collegato ai risultati economici, come previsto dalle disposizioni.

#### 6.4 Coefficiente di rettifica

Dopo la verifica dei cancelli di accesso<sup>67</sup> ma prima delle eventuali erogazioni, l’ammontare effettivo delle risorse economiche del piano *short term incentive*<sup>68</sup> disponibili è determinato in ragione dei risultati economici conseguiti (coefficiente di rettifica finanziario) e degli indicatori qualitativi di natura non finanziaria (coefficiente di rettifica non finanziario), in coerenza con il quadro di propensione al rischio del Gruppo.

<sup>64</sup> Media delle osservazioni trimestrali.

<sup>65</sup> Per evitare l’insorgere di potenziali conflitti di interesse.

<sup>66</sup> Riferito al personale dirigente.

<sup>67</sup> Cfr. paragrafo 6.3.

<sup>68</sup> Escluse le eventuali risorse economiche a fini di incentivazione per agenti in attività finanziaria, agenti di assicurazione e consulenti finanziari abilitati all’offerta fuori sede.

#### 6.4.1 Coefficiente di rettifica finanziario

Alle risorse economiche del piano *short term incentive* definite nel *budget* di esercizio è applicato 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 soglie di *Risk Trigger* e di *Risk Appetite* definite nel *Risk Appetite Framework* per l'anno<sup>69</sup>. Esso può comportare la contrazione fino all'azzeramento delle risorse economiche o il loro incremento, in quest'ultimo caso se approvato dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, che ne determina 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 SHORT TERM INCENTIVE <sup>70</sup>
$R \leq \text{RORAC Risk Trigger}$	0%
$\text{RORAC Risk Trigger} < R < \text{punto medio}^{71}$	Il CDA di Capogruppo può 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.
$\text{punto medio}^{71} \leq R \leq \text{RORAC Risk Appetite}$	% 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 <i>cap</i> fissato al 110%.

In caso di perdita contabile consolidata d'esercizio, prima del coefficiente di rettifica finanziario è applicato un meccanismo che riduce le 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, allo stesso tempo, di una perdita contabile consolidata d'esercizio, le risorse economiche a *budget* del piano sono diminuite dell'importo della perdita fino ad una decurtazione massima pari al 20% delle suddette risorse. In tale circostanza, la successiva applicazione del coefficiente di rettifica finanziario non può incrementare le risorse economiche.

Il coefficiente correlato al RORAC e il meccanismo di riduzione in caso di perdita contabile consolidata d'esercizio non sono applicati alla quota delle risorse economiche del piano *short term incentive* per il personale più rilevante delle funzioni con compiti di controllo, per evitare che l'incentivo sia collegato ai risultati economici.

#### 6.4.2 Coefficiente di rettifica non finanziario

Alle risorse economiche del piano *short term incentive* è applicato 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 *Risk Trigger* definite nel *Risk Appetite Framework* per l'anno.

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

<sup>69</sup> 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 per il calcolo dell'UOC (cfr. Definizioni) e senza 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* determinato in sede di *budget* per l'anno. La metodologia di calcolo del risultato d'esercizio è disciplinata da normativa interna.

<sup>70</sup> Il coefficiente non agisce sulla quota delle risorse economiche del piano *short term incentive* destinate al personale più rilevante delle funzioni con compiti di controllo.

<sup>71</sup> Punto medio fra le soglie di *Risk Trigger* e di *Risk Appetite*.

qualitativi e quantitativi che possono influenzare 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 afferiscono alle macro aree di rischio mercato, contenzioso o sanzionatorio, IT Servizi, *Corporate Social Responsibility*, *Regulatory Affairs* e sono interni, cioè derivanti da processi aziendali ed esterni al Gruppo, cioè costituiti da dati di mercato. Per rilevare la reputazione del Gruppo espressa nelle piattaforme diffuse su internet (es. *Twitter*, *Facebook*, *blogs*, agenzie di stampa, ecc.), il modello interno prevede una 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. La metodologia di stima adottata include anche la valutazione dei potenziali impatti negativi di natura economica e finanziaria originati da un repentino deterioramento dell'immagine della Banca in relazione al possibile manifestarsi di rischi ESG (*Environmental, Social, Governance*). L'affinamento del modello è coerente con quanto previsto dalla Vigilanza in materia, poiché consente di cogliere i segnali di un possibile peggioramento della reputazione qualora il Gruppo non sia percepito dai diversi *stakeholders* come adeguatamente sensibile alle problematiche ambientali, sociali e di *governance*.

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

L'applicazione del coefficiente di rettifica non finanziario può contrarre le risorse economiche del piano *short term incentive* di tutto il Personale, compreso il personale più rilevante delle funzioni con compiti di controllo.

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 < Risk Trigger	Risultato ≥ Risk Trigger
AML	Risultato < Risk Trigger	nessuna riduzione	-10%
	Risultato ≥ Risk Trigger	-10%	-20%

#### 6.4.3 Meccanismo di perequazione

Dopo l'applicazione dei coefficienti di rettifica finanziario e non finanziario, qualora le risorse economiche<sup>72</sup> del piano *short term incentive* risultassero non capienti rispetto al totale degli incentivi quantificati in base alle *performance* conseguite, sarà applicato il meccanismo di perequazione, che riduce in modo proporzionale gli incentivi individuali nella stessa misura percentuale.

<sup>72</sup> Escluse le eventuali risorse economiche a fini di incentivazione per agenti in attività finanziaria, agenti di assicurazione e consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede.

## 6.5 Piano *short term incentive*

Il piano *short term incentive* è costituito dall'insieme dei cancelli di accesso di cui al paragrafo 6.3, dei coefficienti di rettifica finanziario e non finanziario di cui al paragrafo 6.4 e dai principi e dalle modalità attuative, declinati nel presente paragrafo, che trovano applicazione nell'assegnazione di obiettivi annuali. Tali elementi, nel complesso, assicurano la correlazione alla *performance* aziendale e individuale, il collegamento con i rischi (inclusi quelli legali e reputazionali), la compatibilità con i livelli di capitale e di liquidità del Gruppo, l'orientamento ai risultati nel medio-lungo termine, la coerenza con le strategie di monitoraggio e gestione dei crediti deteriorati, il rispetto delle regole.

Il piano *short term incentive*, oltre a prevedere la valutazione delle *performance* quantitative, è caratterizzato da meccanismi orientati al presidio del rischio, alla conformità dei comportamenti al quadro normativo di riferimento (interno ed esterno) tempo per tempo vigente, al rispetto della clientela e alla massimizzazione della sua soddisfazione e 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 impattano sulla quantificazione dell'incentivo e che sono espressi con criteri quantitativamente misurabili, per rilevare la soddisfazione della clientela, l'eccellenza operativa e 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 della *performance* qualitativa, intesa come valutazione dei comportamenti agiti). 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 obiettivi attinenti al presidio dei profili di rischio del credito e del capitale;
  - 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, in allineamento con il *Risk Appetite Framework*. In tale ambito, particolare attenzione è riservata al presidio del rischio operativo;
  - la previsione di meccanismi di *malus* e *claw-back*<sup>73</sup>, che agiscono sull'incentivo fino al suo azzeramento, per disincentivare il verificarsi di comportamenti di *misconduct*.



<sup>73</sup> Cfr. paragrafo 6.7.

Per sostenere la diffusione della cultura aziendale sulle tematiche ESG (*Environmental, Social, Governance*), il sistema di incentivazione prevede una capillare assegnazione di KPI diversificati correlati a tali ambiti; si rimanda al paragrafo 6.9 per l'approfondimento sull'inclusione di obiettivi ESG nella remunerazione variabile.

Con riferimento alla materia della trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari, nel piano *short term incentive* delle reti<sup>74</sup>:

- 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, attuate fin dalla costituzione del Gruppo, promuovono 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 indispensabili per soddisfare le aspettative sempre più elevate dei clienti, nel rispetto delle norme.

Per il personale più rilevante identificato in base alle responsabilità agite e destinatario di incentivo<sup>75</sup> e per specifiche figure delle reti commerciali<sup>76</sup> del Gruppo la valutazione delle *performance* prevede l'assegnazione, all'avvio del sistema, di una scheda obiettivi da confrontare con i risultati conseguiti a fine anno. Nei restanti casi<sup>75</sup>, la valutazione è a cura del responsabile della struttura di appartenenza sul raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi della medesima.

La scheda obiettivi contempla un numero predefinito di indicatori, che si focalizzano sugli obiettivi prioritari. 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 corrisponde alla *performance* conseguita in proporzione alla quale, solo se almeno pari a un punteggio minimo prefissato, è quantificato l'importo dell'incentivo, che non può superare un livello massimo prefissato.

---

<sup>74</sup> 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 (6.002 soggetti alla data di redazione del documento, di cui 5.798 nell'area di attività *Retail Banking* e 204 nell'area di attività *Investment Banking*), e coloro a cui esso risponde in via gerarchica (1.380 soggetti alla data di redazione del documento, di cui 1.339 nell'area di attività *Retail Banking* e 41 nell'area di attività *Investment Banking*). La politica di remunerazione elaborata ai sensi delle disposizioni in materia di trasparenza riguarda anche gli intermediari creditizi (15 intermediari del credito) che collaborano con il Gruppo.

<sup>75</sup> Salvo specificità nell'ambito assicurativo coerenti con la normativa di settore.

<sup>76</sup> Le figure destinatarie di scheda obiettivi sono a titolo non esaustivo.

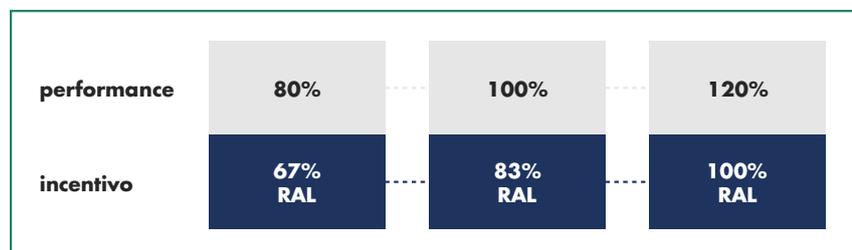
Per i destinatari di scheda obiettivi, il valore dell'incentivo è definito, in considerazione delle risorse economiche, con riferimento al livello della posizione, alla tipologia di attività svolta anche in relazione alla vicinanza al *business*, alla remunerazione complessiva individuale in riferimento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

Il processo di definizione e gestione del piano *short term incentive* è regolamentato nella normativa interna del Gruppo, affinché il personale sia informato della modalità di funzionamento del sistema. Il Comitato Remunerazioni svolge un ruolo attivo, in particolare per verificare l'allineamento ai rischi assunti. Sulla base del parere predisposto dal Comitato Controllo Interno, Rischi e Sostenibilità e dal Collegio Sindacale, il Consiglio di Amministrazione accerta l'assenza di potenziali conflitti di interesse sulle 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 2023 riguardano gli ambiti di profittabilità, qualità del credito e degli attivi, liquidità, adeguatezza patrimoniale, ESG (*Environmental, Social e Governance*). Rispetto al 2022 non è riproposto il KPI ROTE perché già previsto nel piano LTI 2021-2023, per evitare una doppia premialità al raggiungimento dello stesso obiettivo. Gli obiettivi rappresentano una combinazione di criteri quantitativi e qualitativi, riferiti ai risultati del Gruppo. Gli obiettivi quantitativi sono tratti dal *Risk Appetite Framework* approvato dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo per l'esercizio, prevedono livelli di raggiungimento declinati sulla base di una metodologia approvata dal Consiglio di Amministrazione fortemente legata all'*Appetite*, che garantisce piena coerenza con il RAF, e sono rilevati secondo metodologia RAF. Gli indicatori *risk based* rappresentano complessivamente il 60% del totale, quelli ESG il 20%. Il punteggio pesato attribuito a ciascun KPI è pari all'80% del peso assegnato in caso di risultato minimo e al 120% in caso di risultato massimo. L'importo dell'incentivo è quantificato in proporzione alla *performance* conseguita, solo se la somma dei punteggi pesati dei singoli KPI è almeno pari all'80% (in tal caso, l'incentivo è pari all'80% dell'incentivo *target*), viceversa l'incentivo non è riconosciuto. In corrispondenza della *performance* massima pari al 120%, l'incentivo è pari al 120% dell'incentivo *target*.

L'importo dell'incentivo associato agli obiettivi 2023 dell'Amministratore Delegato può raggiungere al massimo il 100% della sua retribuzione annua lorda (RAL) in corrispondenza della *performance* massima.



Circa le condizioni per il riconoscimento dell'incentivo, valgono le medesime previsioni contemplate per il personale più rilevante non appartenente alle funzioni con compiti di controllo (capitolo 6).

AMBITO	OBBIETTIVO	PESO	MINIMO	TARGET	MASSIMO	
KPI finanziari	Profittabilità	RORAC consolidato <sup>77</sup>	20%	-10%		+10%
		Cost to Income ratio consolidato <sup>78</sup>	20%	+3%		-3%
	Qualità di credito e attivi	Credit Policies Indicator <sup>77</sup>	10%	-2,5%	Risk Appetite	+2,5%
	Adeguatezza patrimoniale	Maximum Distributable Amount (MDA) Buffer <sup>77</sup>	20%	-5%		+5%
	Liquidità	Net Stable Funding Ratio (NSFR) regulatory consolidato <sup>77</sup>	10%	-5%		+2%
KPI non finanziari	ESG	- quota di nuove erogazioni in settori <i>green</i> e a basso rischio di transizione	10%	-5%	58%	+5%
		- quota di ESG Corporate bond in portafoglio di proprietà		-5%	27%	+5%
		- emissioni di <i>green</i> o social bond		gate del KPI: € 800 milioni		
	Sostenibilità	Valutazione qualitativa formulata dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato Remunerazioni, sui seguenti driver: <ul style="list-style-type: none"> <li>– presidio e sviluppo degli ambiti correlati alla <i>Thematic Review</i></li> <li>– presidio del rischio operativo e reputazionale</li> <li>– promozione dei valori e dei comportamenti in linea con la cultura aziendale</li> </ul>	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 KPI di natura trasversale, correlati ai principali obiettivi del Gruppo, e KPI riferiti agli specifici ambiti di responsabilità. Può essere prevista l'assegnazione di indicatori aziendali definiti per l'Amministratore Delegato di Capogruppo, laddove ciò non generi un potenziale conflitto di interesse. Il punteggio pesato attribuito a ciascun KPI è pari all'80% del peso assegnato in caso di risultato minimo e al 120% in caso di risultato massimo. L'importo dell'incentivo è quantificato in proporzione alla *performance* conseguita, solo se la somma dei punteggi pesati dei singoli KPI è almeno pari all'80% (in tal caso, l'incentivo è pari all'80% dell'incentivo *target*), viceversa l'incentivo non è riconosciuto. In corrispondenza della *performance* massima pari al 120%, l'incentivo è pari al 120% dell'incentivo *target*.

La scheda obiettivi dei dirigenti con responsabilità strategica non appartenenti alle funzioni con compiti di controllo, tra cui sono ricompresi i Condirettori Generali, può riguardare gli ambiti di profittabilità, qualità del credito e degli attivi, liquidità, adeguatezza patrimoniale, ESG e aspetti qualitativi, con riferimento al rischio operativo e reputazionale. L'importo dell'incentivo massimo<sup>79</sup> associato agli obiettivi 2023 è definito secondo i criteri illustrati al paragrafo 6.5 e nel rispetto dei limiti indicati al paragrafo 6.1.

<sup>77</sup> Obiettivo *risk based*, calcolato secondo metodologia RAF.

<sup>78</sup> Calcolato secondo metodologia RAF.

<sup>79</sup> Ossia riconosciuto in corrispondenza della *performance* massima.

### Componenti della remunerazione Incidenza media rispetto al limite massimo (2:1)

- remunerazione fissa 33%
- STI 27%
- LTI (pro-rata annuo) 18%



AMBITO	INDICATORI	ESEMPI	RANGE DI PESO <sup>80</sup>
Risk based <sup>81</sup>	Indicatori correlati ad una misura di rischio di primo o secondo pilastro o inclusi nel <i>Risk Appetite Framework</i> 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 <i>buffer</i> , indicatori a presidio del capitale, ECAP <i>Reputational Risk</i> , indicatori a presidio del rischio operativo, indicatori di rispetto delle politiche creditizie	20%-45%
ESG	Indicatori quantitativamente misurabili correlati all'ambito <i>Environmental, Social e Governance</i> .	Declinazione annuale di obiettivi ESG del Piano Strategico, obiettivi legati alla <i>Thematic Review</i>	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, indicatori in ambito di credito deteriorato, <i>cost to income ratio</i> consolidato, progetti e iniziative manageriali definiti nell' <i>Annual Plan</i> , digitalizzazione, <i>consensus</i> di mercato, valorizzazione del portafoglio immobili e partecipazioni, <i>customer satisfaction</i>	35%-60%
Performance qualitativa	Valutazione su driver specifici riferiti anche all'ambito della sostenibilità.		10%

La scheda obiettivi dei dirigenti con responsabilità strategica delle funzioni con compiti di controllo contempla KPI afferenti alle attività di verifica negli ambiti di competenza, al presidio del rischio e agli aspetti qualitativi, con riferimento alla risoluzione di *finding* e rilievi. L'importo dell'incentivo massimo<sup>82</sup> associato agli obiettivi 2023 è definito secondo i criteri illustrati al paragrafo 6.5 e nel rispetto dei limiti indicati al paragrafo 6.1.

### Componenti della remunerazione Incidenza media rispetto al limite massimo

- remunerazione fissa 75%
- STI 25%



<sup>80</sup> A titolo indicativo.

<sup>81</sup> Gli indicatori tratti dal *Risk Appetite Framework* sono calcolati secondo metodologia RAF.

<sup>82</sup> Ossia riconosciuto in corrispondenza della *performance* massima.

AMBITO	INDICATORI	RANGE DI PESO <sup>83</sup>
<i>Risk based</i> <sup>84</sup>	Correlato all'ambito SREP.	25%
Eccellenza operativa o conformità	Indicatori correlati all'efficacia dell'attività di controllo e alla risoluzione dei <i>finding</i> 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, anche in riferimento all'ambito ESG, 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%
<i>Performance</i> qualitativa	Valutazione su driver specifici riferiti anche all'ambito della sostenibilità.	10%

Circa le condizioni per il riconoscimento dell'incentivo, valgono le previsioni contemplate per il personale più rilevante nel capitolo 6, per la 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<sup>85</sup> 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, che prevedano la cessazione nel primo semestre 2023.

### 6.6.2 Pagamento dell'incentivo del personale più rilevante

L'incentivo del personale più rilevante<sup>86</sup> identificato nell'anno è corrisposto nell'arco di sei o cinque anni, suddiviso in una quota *up-front* e in cinque o quattro 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 la remunerazione variabile individuale annua sia inferiore a euro 435.000;
- 40% dell'incentivo riconosciuto, nei casi in cui la remunerazione variabile individuale annua sia pari o superiore a euro 435.000.

<sup>83</sup> A titolo indicativo.

<sup>84</sup> Gli indicatori tratti dal *Risk Appetite Framework* sono calcolati secondo metodologia RAF.

<sup>85</sup> Pro quota in ragione dei dodicesimi di presenza in servizio nel corso dell'esercizio, determinati secondo quanto previsto dalla normativa interna.

<sup>86</sup> 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.

Il valore di euro 435.000 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'Italia<sup>87</sup>.

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;
  - i responsabili delle linee di *business* principali di Banca Akros o di Banca Aletti diretti riporti dell'Amministratore Delegato o dell'alta dirigenza di Banca Akros o di Banca Aletti<sup>88</sup>, nel caso in cui l'importo della remunerazione variabile individuale annua riconosciuta sia pari o superiore a euro 435.000;
- quattro quote annue di pari importo, differite nel periodo quadriennale 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.

Le quote differite sono attribuite entro il mese di luglio di ciascun anno.

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 con le rispettive quote monetarie, mentre l'effettiva entrata in possesso da parte del beneficiario avviene al termine del periodo di *retention*.

Le azioni della quota *up-front* e delle quote differite saranno assoggettate a tassazione prendendo a riferimento il cosiddetto valore normale, pari alla media aritmetica dei prezzi ufficiali rilevati nei trenta giorni di calendario precedenti la data in cui ciascuna quota sarà trasferita nel *dossier* titoli del beneficiario.

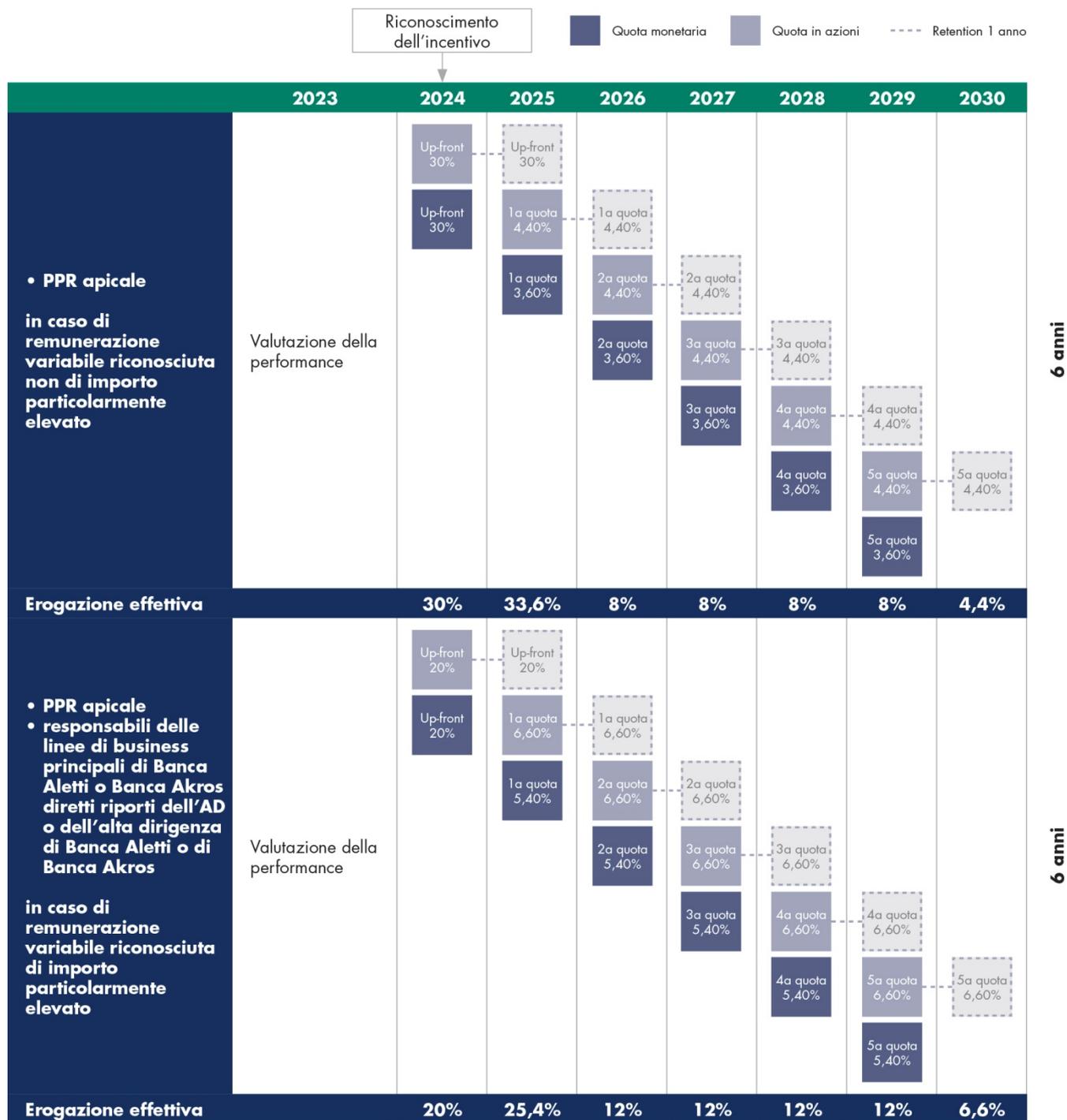
Eventuali diritti e/o dividendi matureranno esclusivamente con riferimento al periodo successivo al trasferimento nel *dossier* titoli del beneficiario. In caso di operazioni straordinarie sul capitale che prevedano l'esercizio del diritto di opzione<sup>89</sup>, il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo potrà valutare eventuali adeguamenti delle quote azionarie maturate ma non ancora nella disponibilità dei beneficiari.

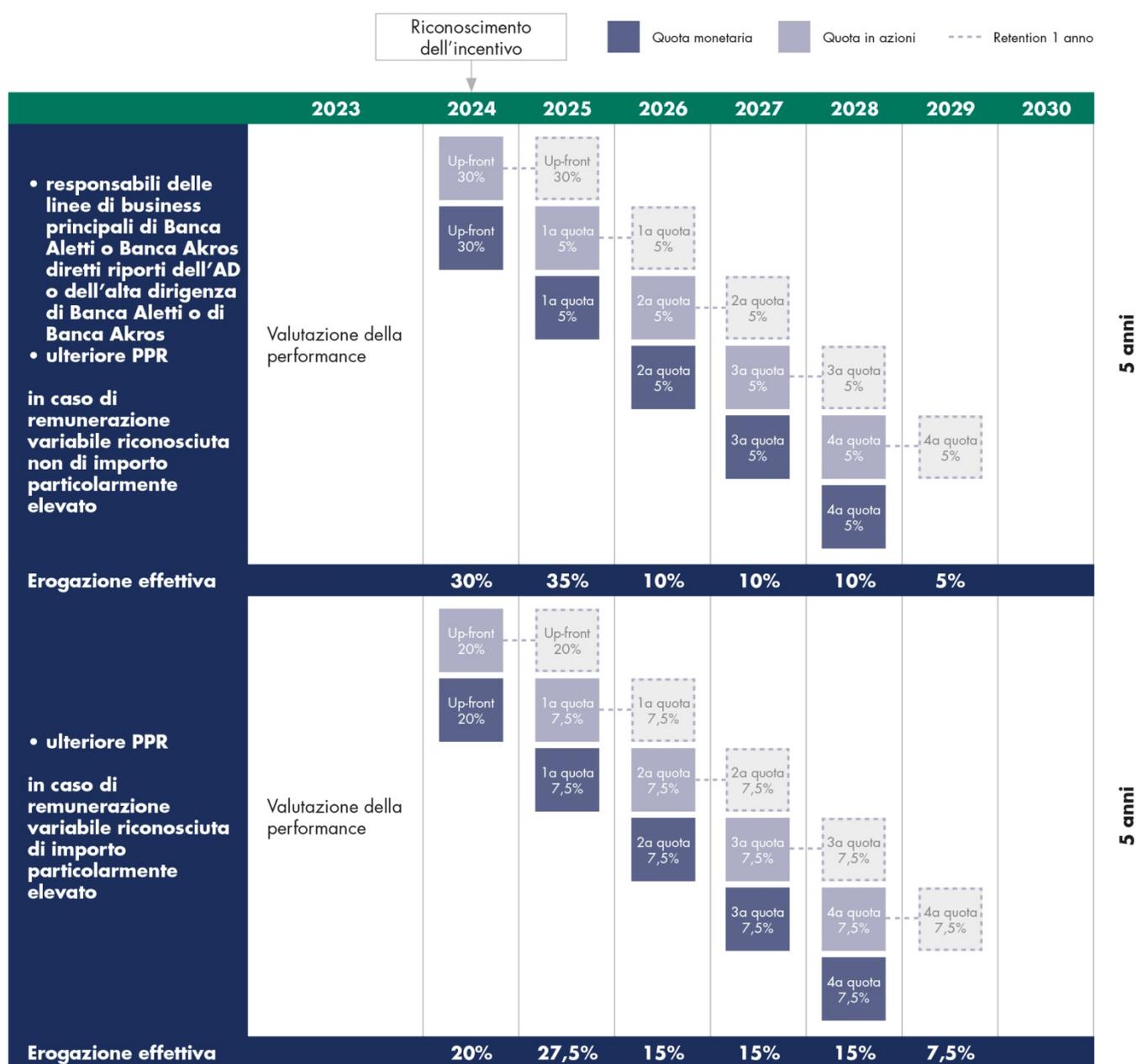
<sup>87</sup> Cfr., Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione III, Paragrafo 2. Come consentito dalle medesime Disposizioni, è confermato il valore previsto nella Policy 2022.

<sup>88</sup> Responsabile *Investment Banking* di Banca Akros e Responsabile Coordinamento Rete *Private Banking* di Banca Aletti.

<sup>89</sup> Quali, ad esempio, aumenti di capitale.

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.





La quota *up-front* e quelle differite sono soggette a meccanismi di *malus* e di *claw-back*, secondo quanto declinato nel paragrafo 6.7.

In caso di cessazione del rapporto di lavoro, sia la quota *up-front*, sia le quote differite sono corrisposte<sup>90</sup> 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, che prevedano la cessazione nel primo semestre 2023.

<sup>90</sup> Pro quota in ragione dei dodicesimi di presenza in servizio nel corso dell'esercizio, determinati secondo quanto previsto dalla normativa interna.

Come previsto dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, nei casi in cui la remunerazione variabile individuale annua risulti inferiore o pari alla soglia di rilevanza di euro 50.000 e allo stesso tempo inferiore o pari a un terzo della remunerazione totale individuale annua, il relativo importo è erogato in contanti e in un'unica soluzione.

### 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 quota differita 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 per la categoria di Personale di appartenenza nello stesso anno. Tale sistema di correzione *ex post*, pertanto, opera nel periodo di differimento, prima dell'effettiva maturazione delle quote posticipate dell'incentivo;
2. in caso di accertamento, nell'esercizio, di comportamenti di *misconduct* del personale più rilevante e del restante personale, il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo e/o delle controllate e/o l'Amministratore Delegato di Capogruppo (o un suo delegato), ciascuno per quanto di competenza, valuta 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 esclude 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, da cui è derivata una perdita ritenuta significativa per una società del Gruppo o per la clientela;
- violazioni<sup>91</sup> degli obblighi imposti ai sensi dell'articolo 26 o, quando il soggetto è parte interessata, dell'articolo 53 del Testo Unico Bancario;
- violazioni degli obblighi imposti ai sensi dell'art. 76 del Codice delle Assicurazioni Private (CAP) - Requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza degli esponenti aziendali e dei soggetti che svolgono funzioni fondamentali;
- 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 del complesso delle disposizioni di legge o di codici etici o di condotta a tutela della clientela applicabili all'intermediario.

Al verificarsi dei comportamenti di *misconduct* indicati al punto 2, il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo e/o delle controllate e/o l'Amministratore Delegato di Capogruppo (o un suo delegato), ciascuno per quanto di competenza, si riserva anche di attivare la restituzione degli importi già maturati dell'incentivo o di sue quote, del

---

<sup>91</sup> Per esempio nei casi di violazione dei requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza.

premio aziendale e di *retention bonus* (clausola di *claw-back*), dal momento della loro maturazione fino ai successivi cinque anni.

Con riferimento al Gruppo, la funzione Risorse Umane di Capogruppo, con le competenti funzioni aziendali della medesima e delle società controllate, verifica l'eventuale sussistenza di condizioni che determinino il mancato riconoscimento o la mancata maturazione o la restituzione di importi già maturati e valuta i casi da sottoporre al Consiglio di Amministrazione e/o delle controllate e/o l'Amministratore Delegato di Capogruppo (o un suo delegato), ciascuno per quanto di competenza. L'azienda ha il diritto di compensare le somme oggetto della richiesta di restituzione con quelle eventualmente dovute a qualsiasi titolo all'interessato. In tal caso la compensazione opererà 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 Long term incentive (LTI)

Il piano *long term incentive* supporta il Piano Strategico 2021-2024, per perseguire risultati che creino valore nel lungo termine per gli azionisti e tutti gli *stakeholder* rilevanti, e prevede due periodi di valutazione (piano LTI 2021-2023 e piano LTI 2022-2024<sup>92</sup>).

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*, inclusi l'Amministratore Delegato e i dirigenti con responsabilità strategiche di Capogruppo. 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 Meccanismo di funzionamento del piano LTI

Le regole che governano il sistema sono chiare e predeterminate.

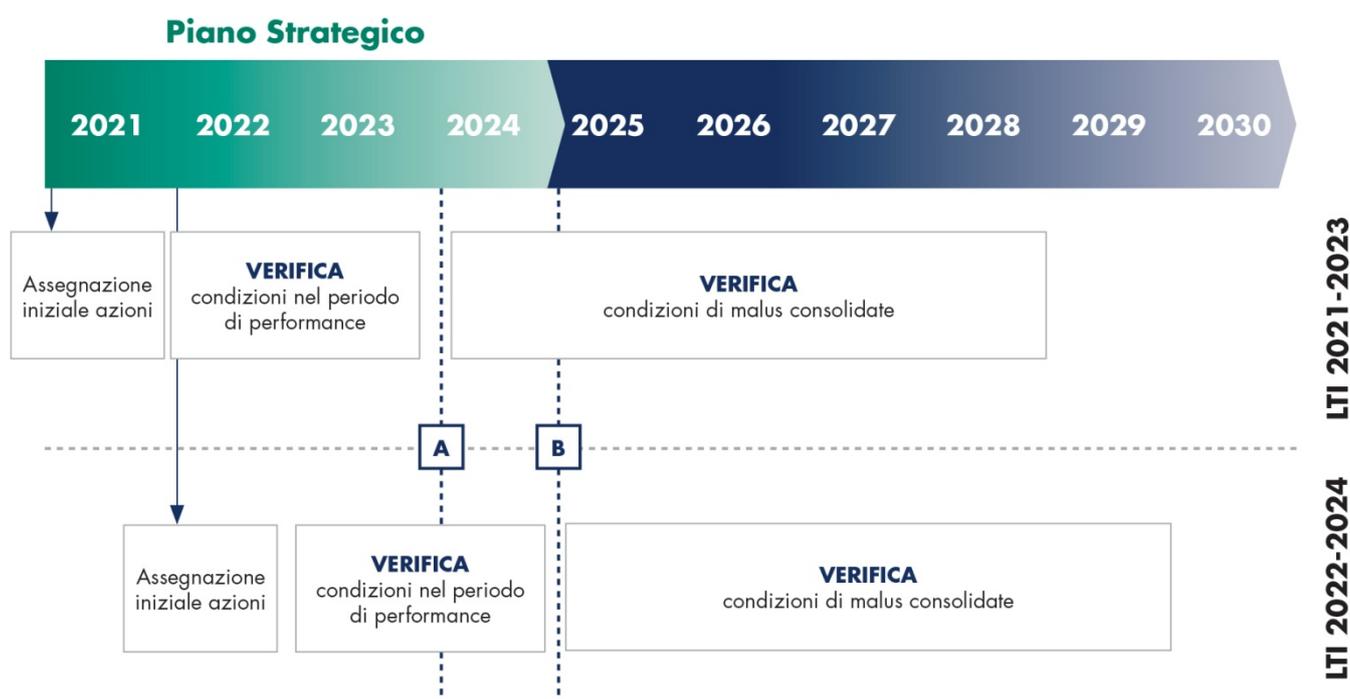
Per il riconoscimento dell'incentivo LTI sono previste condizioni da verificare nel corso e alla fine del piano (cfr. paragrafo 6.8.1.1) e obiettivi di *performance* di lungo termine della banca (cfr. paragrafo 6.8.1.2). Il piano LTI prevede livelli minimi (*floor*) al di sotto dei quali non è riconosciuta 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 6.8.1.4). Tutte le quote sono soggette a un anno di *retention* (vincolo alla vendita) dalla maturazione di ciascuna quota (cfr. paragrafo 6.8.1.4).

La durata massima di ciascun piano è di dieci anni<sup>93</sup>.

<sup>92</sup> L'Assemblea dei Soci ha approvato il piano LTI il 15 aprile 2021 e il 7 aprile 2022.

<sup>93</sup> Comprendendo l'anno di consegna dell'ultima quota in azioni. LTI 2021-2023 termina nel 2030 e LTI 2022-2024 termina nel 2031.



**VERIFICA** cancelli e **VERIFICA** obiettivi di performance

A LTI 2021-2023

B LTI 2022-2024

#### 6.8.1.1 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	LTI 2021-2023	LTI 2022-2024	VALORE DI CONFRONTO
CET 1 <i>ratio fully loaded</i> (a)	✓	✓	
Leverage <i>ratio fully loaded</i> (a)	✓		> Soglia di <i>Risk Trigger</i> definita nel RAF all'ultimo anno del periodo di <i>performance</i> (a)
MDA <i>buffer</i> (a)		✓	
NSFR <i>regulatory</i> (a)	✓	✓	
UOC <sup>94</sup> (a)	✓	✓	> 0

(a) 2023 per il piano LTI 2021-2023, 2024 per il piano LTI 2022-2024.

Il mancato raggiungimento anche di una sola condizione non consente l'attivazione del relativo piano LTI e il riconoscimento del corrispondente incentivo LTI.

Per ogni esercizio del periodo di *performance* di ciascun piano, 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, il numero di azioni inizialmente assegnate per il piano di riferimento è decurtato del 10%.

#### 6.8.1.2 Obiettivi di performance

Per determinare il numero di azioni da riconoscere (incentivo LTI), al termine di ciascun periodo di *performance* è prevista la verifica del livello di raggiungimento degli

<sup>94</sup> Determinato come precisato in riferimento al piano *short term incentive* dell'ultimo anno del periodo di *performance*.

obiettivi di *performance* di seguito rappresentati, selezionati tra i principali obiettivi del Piano Strategico del Gruppo.

Per il piano LTI 2021-2023, la verifica avviene a fine 2023.

AMBITO	OBIETTIVI DI PERFORMANCE LTI 2021-2023	PESO	FLOOR	CAP
Redditività	ROTE <sup>95</sup> al 2023	35%	5%	7%
Asset quality	Gross NPE ratio <sup>95</sup> al 2023	35%	6,9%	5,4%
Creazione di valore per gli azionisti	Total Shareholder Return (TSR) <sup>96</sup> vs peers <sup>97</sup>	15%	mediana	> 70°ile
ESG	Rating Standard Ethics <sup>98</sup>		EE	EE+
	Incremento di personale femminile in ruoli manageriali al 31/12/2023 <sup>100</sup>	15% <sup>99</sup>	+15%	+33%
	Emissioni di CO <sub>2</sub> <sup>101</sup>		-50%	carbon neutrality
	Iniziative sociali (ore) <sup>102</sup>		6.000	8.000

Per il piano LTI 2022-2024, la verifica avviene a fine 2024.

AMBITO	OBIETTIVI DI PERFORMANCE LTI 2022-2024	PESO	FLOOR	CAP
Redditività	ROTE <sup>103</sup> al 2024	35%	7%	9%
Asset quality	Gross NPE ratio <sup>103</sup> al 2024	35%	6,3%	4,8%
Creazione di valore per gli azionisti	Total Shareholder Return (TSR) <sup>104</sup>	15%	18% <sup>105</sup>	48%
ESG	Rating Standard Ethics <sup>106</sup>		EE+	EEE-
	Personale femminile in ruoli manageriali al 31/12/2024	15% <sup>107</sup>	28%	30%
	Iniziative sociali (ore) <sup>108</sup>		10.000	12.000

<sup>95</sup> Calcolato secondo metodologia RAF.

<sup>96</sup> Per il 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).

<sup>97</sup> 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.

<sup>98</sup> All'avvio del piano il gruppo aveva il *rating* EE-.

<sup>99</sup> Ciascun obiettivo nell'ambito ESG è equamente pesato.

<sup>100</sup> Rispetto al 1° luglio 2021. Le iniziative di sviluppo del *gender* sono descritte nel paragrafo 2.

<sup>101</sup> Rispetto al 2019.

<sup>102</sup> 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*.

<sup>103</sup> Calcolato secondo metodologia RAF.

<sup>104</sup> Il TSR di Banco BPM è confrontato in termini assoluti con i livelli di raggiungimento *floor* e *cap*. Per il calcolo del TSR, verrà considerata la media del prezzo delle azioni rispettivamente nel periodo dicembre 2021-gennaio 2022 e nel periodo dicembre 2024-gennaio 2025.

<sup>105</sup> In caso di risultato inferiore alla soglia, il livello *floor* sarà riconosciuto se il TSR di Banco BPM risulterà superiore alla media del TSR del *peer group* costituito da: Intesa Sanpaolo, Unicredit, Banca Popolare dell'Emilia Romagna, Credito Emiliano, Banca Popolare di Sondrio, Monte dei Paschi di Siena.

<sup>106</sup> Attualmente il gruppo ha il *rating* EE.

<sup>107</sup> Ciascun obiettivo nell'ambito ESG è equamente pesato.

<sup>108</sup> Ore dedicate nel periodo del Piano Strategico 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*.

Il risultato di ciascun obiettivo è misurato con interpolazione lineare in un *range* che prevede un livello minimo (*floor*) e uno massimo (*cap*) di raggiungimento. Il numero di azioni riconoscibile per ciascun obiettivo è correlato alla relativa percentuale da applicare all'assegnazione iniziale, eventualmente ridotta in ragione delle condizioni verificate in arco piano (cfr. paragrafo 6.8.1.1), ed 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 del 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.

#### 6.8.1.3 Erogazione dell'incentivo LTI

L'incentivo LTI è corrisposto<sup>109</sup> in una quota *up-front* e in quote differite annue di pari importo, secondo quanto previsto dalla Politica di remunerazione 2021 per il piano LTI 2021-2023<sup>110</sup> e dalla Politica di remunerazione 2022 per il piano LTI 2022-2024<sup>111</sup>.

Per le azioni maturate è previsto un periodo di *retention* (vincolo alla vendita)<sup>109</sup> di un anno, che decorre dalla maturazione; l'effettiva entrata in possesso da parte del beneficiario avviene al termine di tale periodo.

Le azioni della quota *up-front* e di quelle differite saranno assoggettate a tassazione, prendendo a riferimento il cosiddetto valore normale, pari alla media aritmetica dei prezzi ufficiali rilevati nei trenta giorni di calendario precedenti la data in cui ciascuna quota sarà trasferita nel *dossier* titoli del beneficiario.

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

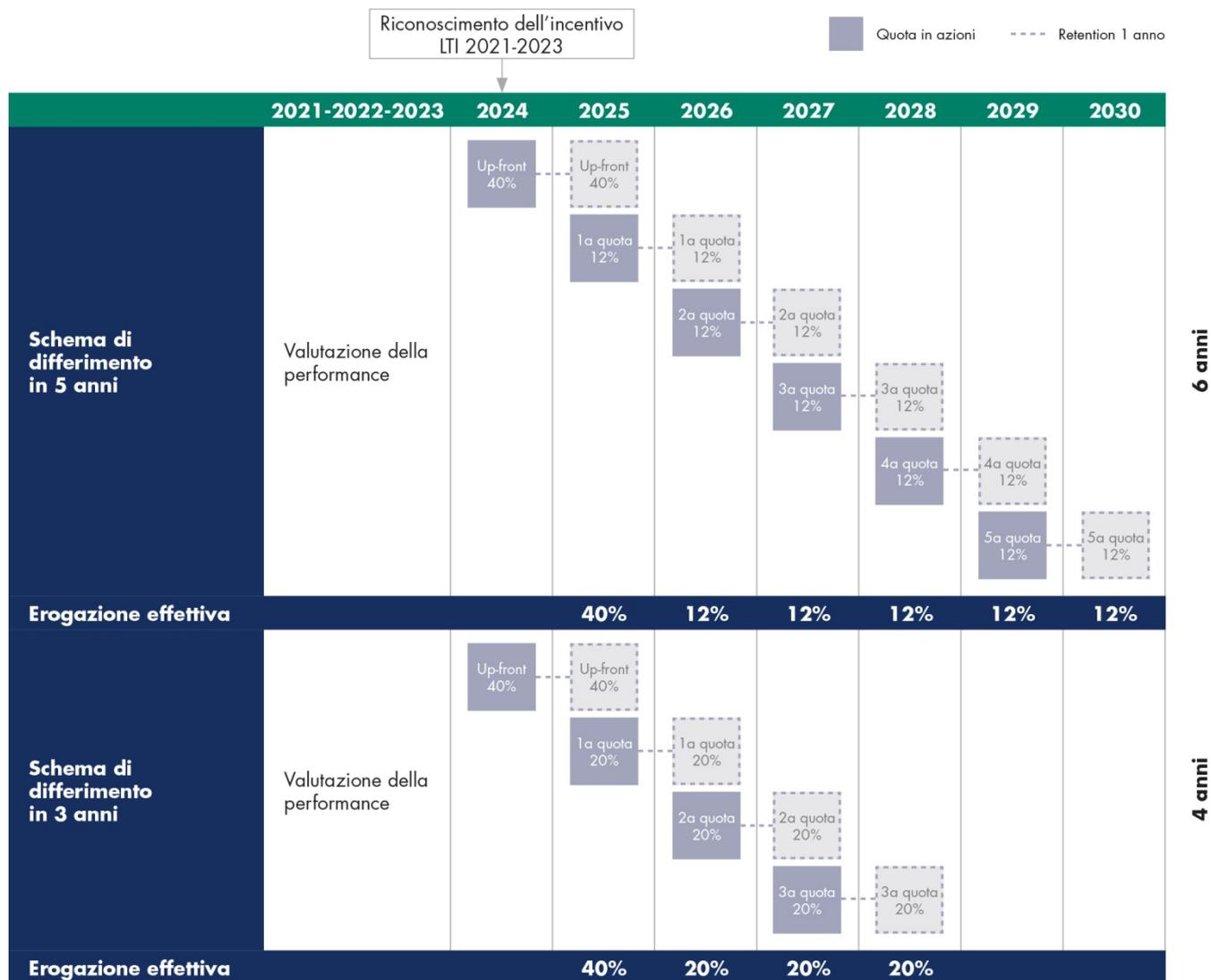
---

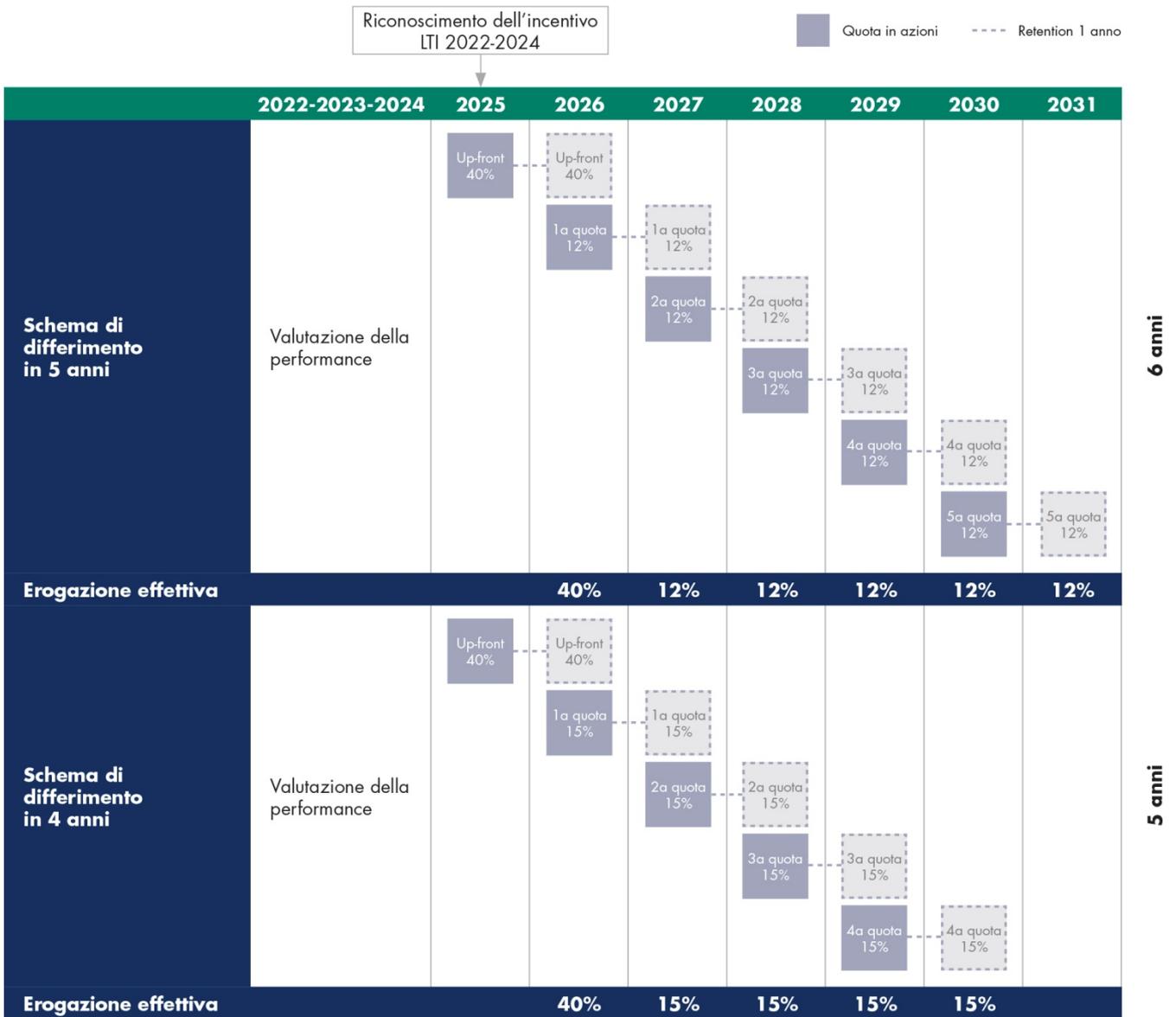
<sup>109</sup> Per l'incentivo LTI 2022-2024, fatto salvo quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza in merito alla soglia di rilevanza.

<sup>110</sup> Cfr. paragrafo 6.8.2.3.

<sup>111</sup> Cfr. paragrafo 6.8.2.3.

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 quota su base annua<sup>112</sup> 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. Resta ferma, con riferimento al piano LTI 2021-2023, la previsione della perdita di ogni diritto 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 abbiano previsto la cessazione nel 2021. Rileva inoltre quanto specificato al paragrafo 6.8.2.

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

L'incentivo LTI è soggetto alle medesime condizioni di *malus* e *claw-back* previste per il

<sup>112</sup> Pro quota su base annua in ragione della data di cessazione durante il periodo di *performance*, fermo restando che per cessazioni nel 2022 e nel 2023 sarà riconosciuto solo il pro quota su base annua del piano LTI 2021-2023. La corresponsione avviene in base alle medesime modalità previste per il personale in servizio destinatario del piano LTI.

piano *short term incentive* dalla politica di remunerazione del Gruppo tempo per tempo vigente.

#### 6.8.2 *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<sup>113</sup>, 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, ai destinatari in servizio, alla liquidazione anticipata pro quota su base annua in denaro<sup>114</sup>, nel rispetto del limite massimo di incidenza della remunerazione variabile complessiva rispetto a quella fissa e delle modalità di differimento previste dal piano LTI.

In caso intervenisse una rilevante modifica dell'assetto proprietario, il Consiglio di Amministrazione valuterà di adottare analoga soluzione.

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

### 6.9 Obiettivi ambientali, sociali e di governance (ESG) nell'ambito della remunerazione variabile

Su impulso del Comitato ESG e alla luce delle richieste dei Regulatori, delle aspettative del mercato finanziario e delle *best practices* di *competitor* nazionali e internazionali, il Gruppo ha declinato nel Piano Strategico 2021-2024 la propria strategia d'azione e intrapreso un importante percorso di sostenibilità. Per ulteriori informazioni si rimanda alla sezione Sostenibilità del sito del Gruppo [gruppo.bancobpm.it](http://gruppo.bancobpm.it).

Il processo di integrazione della strategia ESG nei modelli di *governance* del Gruppo si riflette in maniera significativa anche nella politica di remunerazione con riferimento ai meccanismi di incentivazione. La combinazione di obiettivi riferiti al *business* bancario, quali la profittabilità, la qualità del credito e degli attivi, l'adeguatezza patrimoniale e la liquidità, con metriche ESG è ritenuta infatti un fattore chiave per rafforzare i risultati del Gruppo nel medio termine, in quanto consente di coniugare soddisfazione personale e sostenibilità socio-ambientale.

Con riferimento al piano *short term incentive*, la scheda obiettivo:

- dell'Amministratore Delegato di Capogruppo prevede indicatori finanziari ESG da valutare nell'orizzonte annuale della *performance*, riferiti alla declinazione annuale di obiettivi ESG del Piano Strategico, con un peso del 10%, cui si aggiunge un ulteriore obiettivo di sostenibilità correlato alla *Thematic Review*, al rischio operativo e reputazionale e alla promozione della cultura aziendale, con un peso del 10% (cfr. paragrafo 6.5.1);
- dei dirigenti con responsabilità strategica con compiti di controllo prevede eventuali indicatori ESG non finanziari quantitativamente misurabili, con un peso minimo del 10%, che possono a titolo esemplificativo e non esaustivo essere correlati

<sup>113</sup> Quali, ad esempio, aumenti di capitale.

<sup>114</sup> Le azioni saranno valorizzate all'ultimo prezzo ufficiale antecedente il *delisting* o l'emissione di nuovi titoli oppure, nel caso non avvenga l'estinzione del titolo, l'ultimo prezzo ufficiale antecedente la comunicazione al mercato dell'operazione societaria.

- all'esecuzione prioritaria di attività riferite all'ambito ESG previste nei piani annuali o alla conclusione di azioni progettuali correlate alla *Thematic Review*;
- degli altri dirigenti con responsabilità strategica prevede indicatori ESG quantitativamente misurabili, con peso del 10%, che si riferiscono alla declinazione annuale di obiettivi ESG del Piano Strategico, a titolo esemplificativo e non esaustivo correlati a quote di nuove erogazioni in settori *green* e a basso rischio di transizione, quota di *corporate bond* ESG nel portafoglio di proprietà, emissioni di *green e social bond*, obiettivi di *People Strategy*, conclusione di azioni progettuali correlate alla *Thematic Review*, cui si aggiunge un ulteriore obiettivo qualitativo correlato anche all'ambito della sostenibilità con un peso del 10%;
  - del restante personale più rilevante della rete commerciale *retail* e *corporate* prevede indicatori ESG quantitativamente misurabili con peso del 10%, declinati sui singoli perimetri di competenza, che incentivano la quota di nuove erogazioni in settori *green* e a basso rischio di transizione;
  - del restante personale più rilevante, può prevedere l'assegnazione di indicatori ESG quantitativamente misurabili, con peso del 10%, a titolo esemplificativo e non esaustivo correlati alla realizzazione di progetti finalizzati al supporto della strategia ESG declinata nel Piano Strategico 2021-2024, alla declinazione annuale di obiettivi ESG del medesimo piano e alla conclusione di azioni progettuali correlate alla *Thematic Review*.

La politica di remunerazione è inoltre coerente con le previsioni in tema di integrazione dei rischi di sostenibilità ai sensi del Regolamento UE 2019/2088 del 27 novembre 2019 del Parlamento Europeo e del Consiglio. In particolare, nel piano *short term incentive* è previsto un meccanismo collegato alla profilatura della clientela che integra anche l'acquisizione delle preferenze ESG dei clienti. Il meccanismo riguarda il personale delle reti commerciali interessato da tale ambito.

L'obiettivo correlato alla quota di nuove erogazioni in settori *green* e a basso rischio di transizione, declinazione annuale dell'obiettivo del Piano Strategico, è inoltre assegnato ai responsabili e al personale delle funzioni commerciali e alla totalità dei ruoli delle reti *retail* e *corporate* che coordinano, gestiscono o supportano la clientela appartenente al segmento assegnato (*corporate*, imprese). L'intera filiera commerciale che gestisce clientela *corporate* e imprese è quindi incentivata a promuovere un'offerta commerciale ESG in linea con gli obiettivi del piano strategico.

Nel piano *short term incentive*, attraverso l'indicatore ECAP *Reputational Risk* che rappresenta l'ammontare di capitale economico a fronte del rischio reputazionale stimato tramite modello interno, il coefficiente di rettifica non finanziario potrebbe ridurre le risorse economiche di tutto il personale qualora si verifici un repentino deterioramento dell'immagine del Gruppo anche in relazione al possibile manifestarsi di rischi ESG. A livello esemplificativo, il modello dell'indicatore considera elementi di rischio fisico, transizione e condotta (*greenwashing*), oltre ad altri elementi di rischio ambientale (es. perdita di biodiversità, inquinamento, innalzamento dei mari, ecc.). Il modello considera inoltre eventuali sanzioni relative a tematiche climatiche e ambientali, partecipazione in campagne o iniziative che danneggiano l'immagine della società, lamentele della clientela connesse a tematiche ambientali e di sostenibilità, ingresso in accordi con controparti con una scarsa reputazione in tema di rischi climatici e ambientali, peggioramento del *rating* per non conformità con gli *standard* di sostenibilità.

Nel piano *long term incentive*, tra gli obiettivi di *performance* sono previste metriche ESG correlate agli obiettivi principali del Piano Strategico 2021-2024, con riferimento agli ambiti di *People Strategy*, *Environment*, *Community* (cfr. paragrafo 6.8.1.2).

## 6.10 Importi per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro

Spetta all'Assemblea dei Soci di Capogruppo approvare i criteri per la determinazione dell'eventuale importo da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro di tutto il Personale, compresi i limiti fissati 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 o 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 determinato secondo quanto stabilito dalla legge e nei limiti da essa previsti<sup>115</sup>.

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 2,9 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 un importo ricompreso nel limite di 24 mensilità di remunerazione comprensiva del variabile di breve termine, criterio comunemente utilizzato nel mercato italiano.

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, compresi i limiti 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 di revisione interna, sottoposta:

- per i soggetti di competenza del Consiglio di Amministrazione di Capogruppo e/o di una controllata, al Comitato Remunerazioni che a sua volta predispone la proposta da sottoporre al Consiglio di Capogruppo e/o della controllata, ciascuno per quanto di competenza (per i responsabili delle funzioni aziendali di controllo, essa è preventivamente valutata anche dal Comitato per il Controllo Interno, Rischi e Sostenibilità e dal Collegio Sindacale);
- per i restanti soggetti, all'Amministratore Delegato (o suo delegato).

---

<sup>115</sup> Tali voci non costituiscono remunerazione variabile e non sono soggette ai criteri e limiti fissati dall'Assemblea.

Il riconoscimento al personale più rilevante e al restante personale avviene alla cessazione secondo quanto descritto nel seguito, ferme restando le specificità previste dalle Disposizioni<sup>116</sup> 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* 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.

## Indicatori consolidati

		LCR REGULATORY		
		R > RISK TOLERANCE <sup>117</sup>	PUNTO MEDIO <sup>118</sup> ≤ R ≤ RISK TOLERANCE	R < PUNTO MEDIO <sup>118</sup>
CET1 RATIO	R > RISK TOLERANCE <sup>117</sup>	Può essere effettuato il riconoscimento.	Il CDA di Capogruppo può deliberare l'eventuale disponibilità di risorse economiche.	Nessun riconoscimento.
	PUNTO MEDIO <sup>119</sup> ≤ R ≤ RISK TOLERANCE	Il CDA di Capogruppo può deliberare l'eventuale disponibilità di risorse economiche.	Il CDA di Capogruppo può deliberare l'eventuale disponibilità di risorse economiche.	Nessun riconoscimento.
	R < PUNTO MEDIO <sup>119</sup>	Nessun riconoscimento.	Nessun riconoscimento.	Nessun riconoscimento.

L'importo è determinato considerando ogni elemento 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 per 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 non consente il riconoscimento di importi per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro. La valutazione in merito alla significatività della colpa è effettuata dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo e/o delle controllate e/o dall'Amministratore Delegato di Capogruppo (o un suo delegato), ciascuno per quanto di competenza. Essi si riservano inoltre di valutare

<sup>116</sup> Cfr. Sezione III, paragrafi 2.2.2 e 2.2.3.

<sup>117</sup> Per soglia di *Risk Tolerance* si intende il punto inferiore dell'area di *tolerance*, in coerenza con il *framework RAF*.

<sup>118</sup> Punto medio tra le soglie di *Risk Capacity* e di *Risk Tolerance*.

<sup>119</sup> 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 6.11).

anche eventuali ulteriori comportamenti di *misconduct*<sup>120</sup> accertati nei tre anni di calendario precedenti la cessazione.

L'importo riconosciuto al personale più rilevante in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro<sup>121</sup> è computato nel limite massimo di incidenza della componente variabile rispetto a quella fissa dell'ultimo anno di rapporto di lavoro, ferme restando le specificità previste dalle Disposizioni<sup>122</sup> 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 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 pari a:

- 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 o nella compagnia assicurativa 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 e/o delle controllate e/o dall'Amministratore Delegato di Capogruppo (o un suo delegato), ciascuno per quanto di competenza;
- 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 o nella compagnia assicurativa da meno di tre anni di calendario, o, in caso contrario, decurtazione del 25% se al momento della cessazione risulta nel ruolo<sup>123</sup> da meno di due anni di calendario.

I contratti di lavoro dei dirigenti con responsabilità strategica, 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, l'Amministratore Delegato e i Condirettori Generali hanno sottoscritto con la banca accordi individuali in vista della conclusione anticipata del rapporto di lavoro.

Indipendentemente dalla modalità utilizzata per definire l'importo, l'erogazione avviene secondo le medesime modalità previste per il piano *short term incentive*, definite nella politica di remunerazione vigente al momento della cessazione, con riferimento

<sup>120</sup> Cfr. paragrafo 6.7.

<sup>121</sup> Compreso l'eventuale patto di non concorrenza, se eccede le specificità prevista dalle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia.

<sup>122</sup> Cfr. Sezione III, paragrafi 2.2.2 e 2.2.3.

<sup>123</sup> Inteso anche nel senso di eventuali ruoli similari (a titolo esemplificativo, cambio ruolo all'interno della prima linea manageriale).

all'ultimo ruolo per il quale è valutata la concessione dell'importo, ferme restando le specificità previste dalle Disposizioni<sup>124</sup> 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 di remunerazione vigente al 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 i responsabili delle linee di *business* principali di Banca Akros o di Banca Aletti diretti riporti dell'Amministratore Delegato o dell'alta dirigenza di Banca Akros e Banca Aletti, nel caso in cui l'importo della remunerazione variabile individuale annua riconosciuta sia pari o superiore all'importo particolarmente elevato stabilito nella politica di remunerazione vigente al riconoscimento, o in quattro quote annue 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 dall'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 con le 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, della quota *up-front* e di quelle differite, sarà pari al cosiddetto valore normale, pari alla media aritmetica dei prezzi ufficiali rilevati nei trenta giorni di calendario precedenti la data in cui ciascuna quota sarà trasferita nel dossier titoli del beneficiario. Eventuali diritti e/o dividendi matureranno esclusivamente con riferimento al periodo successivo al trasferimento nel dossier titoli;
- 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 implica l'annullamento delle quote non ancora erogate (*malus*) e la restituzione di quelle già attribuite (*claw-back*). La valutazione in merito alla significatività della colpa è effettuata dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo e/o delle controllate e/o dall'Amministratore Delegato di Capogruppo (o un suo delegato), ciascuno per quanto di competenza; tale valutazione avviene dal momento della maturazione delle quote 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.

<sup>124</sup> Cfr. Sezione III, paragrafi 2.2.2 e 2.2.3.

Con riferimento a eventuali patti di non concorrenza o patti di prolungamento del preavviso erogati in costanza di rapporto di lavoro al personale più rilevante e al restante personale, si applicano le seguenti previsioni<sup>125</sup>, ferme restando le specificità previste dalle Disposizioni<sup>126</sup> 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 e/o delle controllate e/o all'Amministratore Delegato di Capogruppo (o un suo delegato), ciascuno per quanto di competenza;
- l'erogazione mensile è subordinata alla positiva verifica delle condizioni di adeguatezza patrimoniale e di adeguatezza della liquidità valevoli per gli importi per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro, descritte nel 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 e/o delle controllate e/o dall'Amministratore Delegato di Capogruppo (o un suo delegato), ciascuno per quanto di competenza (*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;
- 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;
- l'ammontare a titolo di patto complessivamente riconosciuto nell'anno a un soggetto identificato tra il personale più rilevante è erogato fino a concorrenza della quota *up-front* in contanti dell'intera remunerazione variabile riconosciuta<sup>127</sup>.

Nel 2020 è stato sottoscritto con le Organizzazioni Sindacali un accordo relativo al cosiddetto "fondo di solidarietà", applicabile ai dipendenti di ogni ordine e grado, compresi i dirigenti. Tale accordo disciplina tra l'altro il trattamento da erogare al personale a seguito della cessazione del rapporto di lavoro.

### 6.11 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 e da IVASS, in aggiunta per le compagnie assicurative.

<sup>125</sup> In vigore dal 2019.

<sup>126</sup> Cfr. Sezione III, paragrafi 2.2.2 e 2.2.3.

<sup>127</sup> Ivi incluso l'incentivo di lungo termine (quest'ultimo se e quando riconosciuto).



