

Cassa Padana BCC

Politiche di remunerazione e incentivazione 2019

Approvato dal Consiglio di Amministrazione

Data 20.05.2019

CASSA PADANA
Banca di
Credito Cooperativo
Società cooperativa

Sede legale: Via Garibaldi 25 - 25024 Leno (BS)
Tel. 030.90401 Fax 030.9068361
info@cassapadana.it
PEC: segreteria@postacert.cassapadana.it
Cod. fisc. 01741030983 - BIC/SWIFT: CCRTIT2TPAD

Iscritta all'Albo Nazionale delle Cooperative al n.A164205 - Iscritta all'Albo della Banche al n.8340
Aderente al Gruppo Bancario Cooperativo Cassa Centrale Banca, iscritto all'Albo dei Gruppi Bancari. Soggetta all'attività di direzione e coordinamento della Capogruppo Cassa Centrale Banca - Credito Cooperativo Italiano S.p.A.
Società partecipante al Gruppo IVA Cassa Centrale Banca - P.IVA 02529020220
Aderente al Fondo di Garanzia dei Depositanti del Credito Cooperativo
Iscrizione al Registro delle imprese di Brescia

www.cassapadana.it



Introduzione	5
SEZIONE I - Politiche di remunerazione e incentivazione di Gruppo	6
1. Obiettivi delle Politiche	6
2. Adozione, aggiornamento e diffusione delle Politiche	6
3. Definizioni	7
4. Contesto normativo e regolamentare di riferimento	11
5. Principi generali	11
6. Criterio di proporzionalità	13
7. Il modello di governance del Gruppo in materia di remunerazione e incentivazione	14
7.1 Il ruolo dell'Assemblea di Capogruppo	14
7.2 Il ruolo del Consiglio di Amministrazione di Capogruppo	15
7.3 Il ruolo del Comitato Remunerazioni di Capogruppo	16
7.4 Il ruolo del Comitato Rischi di Capogruppo	17
7.5 Il ruolo delle funzioni aziendali di Capogruppo.....	18
7.6 Il ruolo delle Società del Gruppo	19
8. L'individuazione del Personale più rilevante di Gruppo e delle Banche affiliate	22
8.1 I criteri, le procedure e il ruolo svolto dagli Organi Sociali e le funzioni competenti per la mappatura del Personale più rilevante.....	22
9. Struttura della remunerazione	23
9.1 La Remunerazione dei componenti degli Organi Sociali	23
9.1.1 La Remunerazione degli Organi Sociali della Capogruppo	23
9.1.2 La Remunerazione degli Organi Sociali delle Società del Gruppo.....	25
9.2 La Remunerazione del Personale dipendente di Gruppo	25
9.2.1 Il rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione	26



9.2.2 Le componenti della Remunerazione	26
9.3 La Remunerazione del Personale più rilevante appartenente alle Funzioni aziendali di controllo.....	28
9.4 La remunerazione del personale non legato da rapporto di lavoro subordinato	29
10. Processo di definizione della Remunerazione variabile basata sulla performance	29
10.1 Definizione del Bonus pool: condizioni di finanziamento, condizioni di attivazione, aggiustamento per il rischio	30
10.2 Condizioni di attivazione a livello individuale e attribuzione dei premi	34
10.3 Il sistema di incentivazione - “MBO”	35
11. Modalità di maturazione e di liquidazione della remunerazione variabile per il Personale più rilevante	36
11.1 Modalità di maturazione e di liquidazione della remunerazione variabile per il Personale più rilevante di Gruppo.....	37
11.2 Modalità di maturazione e di liquidazione della remunerazione variabile per il Personale più rilevante di Banca	39
12. Condizioni di malus e claw back.....	39
13. Welcome bonus e retention bonus	40
14. Conclusione del rapporto di lavoro o cessazione dalla carica e trattamenti pensionistici.....	41
14.1Benefici pensionistici discrezionali	41
14.2 Importi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o cessazione anticipata dalla carica (cd. Golden parachute)	42
14.3 Derghe	44
15. Divieto di hedging strategies	45
16. Informativa sulle modalità di attuazione delle Politiche di remunerazione	45
SEZIONE II - Politiche di remunerazione e incentivazione della Cassa Padana BCC.....	47



1.	Criterio di proporzionalità	47
2.	<i>La Remunerazione degli Organi Sociali della Banca</i>	48
3.	<i>Il rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione</i>	48
4.	<i>Personale non legato da rapporto di lavoro subordinato della Banca.....</i>	49
5.	La remunerazione variabile collegata a performance della Banca.....	49
6.	Modalità di maturazione e di liquidazione della remunerazione variabile per il Personale più rilevante di Banca	50
7.	Compensi in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata della carica nella Banca.....	50
	ALLEGATO 1	51
	Il perimetro del Personale più rilevante di Gruppo 2019	51
	ALLEGATO 2.....	54
	Il perimetro del Personale più rilevante di Banca 2019	54



Introduzione

In data 27 marzo 2019, il Consiglio di Amministrazione di Cassa Centrale Banca – Credito Cooperativo Italiano S.p.A., Capogruppo del Gruppo Bancario Cooperativo a cui la Cassa Padana BCC è affiliata a partire dalla sua costituzione avvenuta il 1° gennaio 2019, ha approvato le Politiche di remunerazione e incentivazione 2019 del Gruppo Bancario Cooperativo Cassa Centrale Banca che verranno sottoposte all’approvazione dell’Assemblea di Capogruppo il giorno 25 maggio 2019.

La Cassa padana BCC, non essendo quotata, nel rispetto delle indicazioni definite dalle Politiche di Gruppo e delle linee guida emanate dalla Capogruppo, ha elaborato le presenti Politiche di remunerazione e incentivazione 2019 da sottoporre all’Assemblea degli azionisti in data 25 maggio 2019.

Il documento è articolato in due sezioni distinte:

- **Sezione I - Politiche di remunerazione e incentivazione di Gruppo**, che riporta il testo integrale delle Politiche di Gruppo, che include le previsioni applicabili a tutte le Società del Gruppo Bancario;
- **Sezione II - Politiche di remunerazione e incentivazione della Cassa Padana BCC (“Banca”)**, con evidenza delle previsioni che la Banca ha declinato in applicazione del criterio di proporzionalità, in base alle caratteristiche del business, alla dimensione dell’attivo e alla complessità delle attività svolta.

Inoltre, il documento include, in **Allegato**, Il perimetro del Personale più rilevante di Gruppo 2019 e Il perimetro del Personale più rilevante di Banca 2019



SEZIONE I - Politiche di remunerazione e incentivazione di Gruppo

1. Obiettivi delle Politiche

Il presente documento (di seguito le “**Politiche**”) descrive le politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo Bancario Cooperativo Cassa Centrale Banca (di seguito il “**Gruppo**”) per il 2019.

Le Politiche descrivono in modo organico:

- I principi su cui si fonda il sistema di remunerazione e incentivazione del Gruppo Bancario Cooperativo Cassa Centrale Banca;
- I ruoli, i tempi e le attività che definiscono la governance del processo di elaborazione, riesame e adozione delle politiche di remunerazione di Gruppo;
- Il sistema di remunerazione e incentivazione da adottare nel 2019 da parte del Gruppo per tutto il Personale dipendente, tra cui il Personale più rilevante, nonché per i componenti degli organi sociali.

Ai fini della definizione delle presenti Politiche, si è tenuto conto del criterio di proporzionalità, del modello di business e dei conseguenti livelli di rischio ai quali è, o potrebbe essere esposto, il Gruppo.

2. Adozione, aggiornamento e diffusione delle Politiche

Le presenti Politiche saranno approvate dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo e successivamente adottate dalla Assemblea.

In accordo con quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza, Cassa Centrale Banca – Credito Cooperativo Italiano S.p.A., in qualità di Capogruppo elabora le Politiche sulla remunerazione e incentivazione del Gruppo per l'intero Gruppo, ne assicura la complessiva coerenza, fornisce gli indirizzi necessari alla sua attuazione e ne verifica la corretta applicazione.

Le Società del Gruppo sottopongono alla rispettiva Assemblea, con cadenza annuale, le Politiche di remunerazione, se previsto dalle normative a esse direttamente applicate. Esse non sono tenute alla



redazione di un proprio documento sulle Politiche di remunerazione e possono sottoporre all'approvazione dell'Assemblea il documento predisposto dalla Capogruppo.

Le singole Società del Gruppo restano in ogni caso responsabili del rispetto della normativa a esse direttamente applicabile e della corretta attuazione degli indirizzi della Capogruppo.

La Capogruppo inoltre coordina le Società controllate per garantire la coerenza delle politiche e di sistemi di remunerazione, nel rispetto delle peculiarità previste dai settori di appartenenza e garantisce la coerenza dei sistemi di remunerazione e incentivazione delle singole Società secondo quanto previsto dalla normativa applicabile.

Il Gruppo comprende la Società del settore Asset management NEAM, società di diritto lussemburghese soggetta alla direttiva UCITS V. La Società redige la propria politica di remunerazione coerentemente con la normativa applicabile.

Il Gruppo comprende la società Assicura Group che non rientra nel perimetro del gruppo bancario e recepisce gli indirizzi della Capogruppo coerentemente con le previsioni normative applicabili, dal Regolamento IVASS n° 38 del 2 luglio 2018. L'identificazione del Personale più rilevante è effettuata dalle funzioni e dagli organi della Società secondo la normativa di settore tenendo conto del criterio di proporzionalità previsto dal Regolamento IVASS, in base al profilo di rischio, la natura e la complessità delle attività svolte.

Rientra inoltre nel perimetro di Gruppo la Società Claris Leasing, la quale è soggetta alla normativa di settore applicabile alle società di leasing (Circolare 288 Banca d'Italia) e recepisce gli indirizzi della Capogruppo in materia di remunerazione.

3. Definizioni

Ai fini delle presenti Politiche si intende per:

- **“Assemblea”** indica l'assemblea dei soci di Cassa Centrale Banca-Credito Cooperativo Italiano S.p.a.;
- **“Attribuzione”** indica il riconoscimento di una forma di remunerazione variabile, a prescindere dall'effettivo momento in cui avviene l'erogazione;



- “**Banca/Banche affiliata/e**” indica singolarmente ovvero collettivamente le Banche di Credito Cooperativo, Casse rurali e/o Casse *raiffeisen* aderenti al Gruppo Bancario Cooperativo, in quanto soggette all'attività di direzione e coordinamento della Capogruppo in virtù del Contratto di Coesione con essa stipulato;
- “**Banche di maggiori dimensioni o complessità operativa**” indica le banche considerate significative ai sensi dell’art. 6(4) dell’RMVU (Regolamento (UE) n. 1024/2013 del Consiglio, del 15 ottobre 2013, che attribuisce alla Banca Centrale Europea compiti specifici in merito alle politiche in materia di vigilanza prudenziale degli enti creditizi;
- “**Banche di minori dimensioni o complessità operativa o Banche minori**”: le banche con attivo di bilancio pari o inferiore a 3,5 miliardi di euro, che non siano considerate significative ai sensi dell’art. 6(4) dell’RMVU;
- “**Banche intermedie**”: le banche con attivo di bilancio compreso tra 3,5 e 30 miliardi di euro e le banche che fanno parte di un gruppo bancario con attivo di bilancio consolidato comprese tra 3,5 e 30 miliardi di euro, che non siano considerate significative ai sensi dell’art. 6(4) dell’RMVU.
- “**Bonus pool**” indica le risorse economiche previste nel budget corrispondenti alla somma dell’ammontare correlato al pagamento della remunerazione variabile collegata a performance, con esclusione dei premi e degli incentivi regolati dalla contrattazione collettiva;
- “**Capogruppo o Cassa Centrale Banca**” indica Cassa Centrale Banca – Credito Cooperativo Italiano S.p.A. in qualità di Capogruppo del Gruppo Bancario Cooperativo;
- “**CET 1 Ratio**” indica il rapporto tra la somma del capitale primario di classe 1 dell'ente secondo le definizioni previste dalla normativa Regolamento (EU) n° 575/2013 e le attività di rischio ponderate;
- “**Comitato Remunerazioni**” indica il comitato endo-consiliare della Capogruppo con responsabilità in tema di remunerazioni di amministratori e dirigenti, istituito ai sensi della Circolare 285;
- “**Comitato Rischi**” indica il comitato endo-consiliare della Capogruppo specializzato in tema di “rischi”, istituito ai sensi delle Disposizioni di vigilanza per le banche;
- “**Contratto di Coesione o Contratto**” indica il contratto stipulato tra la Capogruppo e la singola Banca affiliata ai sensi dell'articolo 37-bis, comma terzo, del TUB, comprensivo dell'Accordo di Garanzia;

- “**Differimento**” indica la forma di posticipazione dell’effettiva erogazione di parte della remunerazione variabile;
- “**Disposizioni di vigilanza della Banca d’Italia o Disposizioni di vigilanza**” indica la circolare n. 285/2013 “Disposizioni di vigilanza per le banche”, 25° aggiornamento del 23 ottobre 2018, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2 “Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione”;
- “**Funzioni aziendali di controllo**” indica la Funzione di conformità alle norme (Compliance), la Funzione di controllo dei rischi (Risk Management), la Funzione antiriciclaggio e la Funzione di revisione interna (Internal Audit);
- “**Funzioni di supporto**” indica le funzioni di staff, quali ad esempio legale, fiscale, risorse umane, tecnologia dell’informazione e analisi economica;
- “**Gruppo Bancario Cooperativo o Gruppo**” indica il Gruppo Bancario Cooperativo Cassa Centrale Banca;
- “**NSFR o Net Stable Funding Ratio**” indica il rapporto tra raccolta (passivo) e Impieghi (attivo) ponderati, ovvero tenuto conto del grado di stabilità delle poste del passivo e del grado di liquidabilità delle poste dell’attivo;
- “**Personale**” indica i dipendenti e i collaboratori del Gruppo;
- “**Personale più rilevante**” indica, ai sensi delle Disposizioni di vigilanza, le categorie di soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio della banca o del Gruppo bancario;
- “**Personale più rilevante di Banca affiliata o Personale più rilevante di Banca**” indica, ai sensi delle Disposizioni di vigilanza, le categorie di soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio della singola Banca;
- “**Personale più rilevante di Gruppo**” indica, ai sensi delle Disposizioni di vigilanza, le categorie di soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio del Gruppo bancario;
- “**Politiche/a di remunerazione o Politiche**” indica le politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo che vengono definite nelle presenti Politiche;
- “**Remunerazione fissa**” indica la remunerazione di natura stabile e irrevocabile. Tale remunerazione viene determinata e corrisposta in base a criteri prestabiliti e non discrezionali – ad esempio, l’esperienza professionale e le responsabilità esercitate – che



- non creano incentivi all'assunzione di rischi e non dipendono dalle performance realizzate. Tra le componenti della remunerazione fissa rientrano i *fringe benefit*;
- **“Remunerazione variabile”** indica la remunerazione il cui riconoscimento o la cui erogazione possono modificarsi in relazione alla performance, comunque misurata (obiettivi di reddito, volumi, etc.), o ad altri parametri (es. periodo di permanenza), esclusi il trattamento di fine rapporto e l'indennità di mancato preavviso, se il loro ammontare è determinato secondo quanto stabilito dalla legge e nei limiti da essa previsti. Sono inclusi nella remunerazione variabile il premio di risultato aziendale definito secondo la contrattazione collettiva, premi *una tantum* a fronte di prestazioni meritevoli, sistema variabile collegato al raggiungimento degli obiettivi annuali predefiniti (“MBO”), altre forme di remunerazione variabile collegate alla performance definiti dalle politiche aziendali o contrattualizzate (ad esempio premi collegati a campagne commerciali). Sono considerati remunerazione variabile anche i benefici pensionistici discrezionali e gli importi pattuiti tra la banca e il personale in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o per la cessazione anticipata dalla carica, indipendentemente dal titolo, dalla qualificazione giuridica e dalla motivazione economica per i quali sono riconosciuti. Tra questi importi sono inclusi quelli riconosciuti a titolo di patto di non concorrenza o nell'ambito di un accordo per la composizione di una controversia attuale o potenziale, qualunque sia la sede in cui esso viene raggiunto. Eventuali *carried interest*, secondo quanto definito dalle disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione per il settore del risparmio gestito, di attuazione delle direttive 2009/65/CE (c.d. UCITS) e 2011/61/UE (c.d. AIFMD). Viene inoltre qualificata come remunerazione variabile ogni altra forma di remunerazione che non sia univocamente qualificabile come Remunerazione fissa;
 - **“Risk Appetite Framework (RAF) - Sistema degli obiettivi di rischio”** indica il quadro di riferimento che definisce – in coerenza con il massimo rischio assumibile, il business model e il piano strategico – la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, le politiche di governo dei rischi, i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli;
 - **“RORWA o Return On RiskWeighted Assets”**: indica il rapporto tra utile netto e RWA (Risk-Weighted Asset);
 - **“Società del Gruppo o Società”** indica l'insieme delle Banche affiliate che, con l'adesione al Contratto di Coesione, si assoggettano all'attività di direzione e coordinamento della



- Capogruppo e delle società da queste controllate, direttamente o indirettamente, e le altre banche, società finanziarie e strumentali controllate, direttamente e/o indirettamente, dalla Capogruppo;
- **“Utile lordo ante imposte”** indica per il Gruppo, la voce 290 del bilancio consolidato; per le Banche affiliate, l'utile lordo ante imposte corrisponde alla voce 260 del bilancio individuale.

4. Contesto normativo e regolamentare di riferimento

A partire dal 2011 è stato definito da parte delle Autorità nazionali l'attuale quadro regolamentare in tema di remunerazione e incentivazione, in adesione alle norme comunitarie emanate in materia.

In particolare, le presenti Politiche sono state definite sulla base del recente aggiornamento del 23 ottobre 2018 delle Disposizioni in materia di “Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione”, emanate da Banca d'Italia nel novembre 2014 con il 7° Aggiornamento della Circolare n. 285 del 17/12/2013 in attuazione della Direttiva Comunitaria 2013/36/UE del 26/06/2013 (cd. CRD IV), e del Regolamento Delegato (UE) n.604/2014 contenente le nuove “norme tecniche di regolamentazione” (Regulatory Technical Standards - RTS), relative ai criteri qualitativi e quantitativi adeguati per identificare le categorie di personale le cui attività professionali hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio dell'ente (c.d. “Risk Taker”) destinate a integrare la Direttiva 2013/36/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013 (c.d. CRD IV), con decorrenza da giugno 2014.

5. Principi generali

L'obiettivo delle presenti politiche è quello di pervenire, nell'interesse di tutti gli stakeholder, a sistemi di remunerazione coerenti con i valori del Gruppo e le finalità mutualistiche delle Banche affiliate, con gli obiettivi aziendali, le strategie di lungo periodo nonché con le politiche di prudente gestione di rischio del Gruppo, così come definito nell'ambito delle disposizioni in vigore sul processo di controllo prudenziale, tali da evitare incentivi distorti che possano indurre a violazioni normative o ad un'eccessiva assunzione di rischi per la banca e il sistema finanziario nel suo complesso.

In particolare, il Gruppo Bancario Cooperativo persegue i seguenti principi generali:



- la sostenibilità dei risultati e il raggiungimento degli obiettivi reddituali, patrimoniali e di liquidità del Gruppo;
- l'allineamento dei comportamenti del management e dei dipendenti con gli interessi di medio/lungo termine degli azionisti e degli stakeholder;
- l'attuazione di politiche di gestione del rischio in linea con il RAF e il sistema di monitoraggio dei rischi del Gruppo;
- la coerenza con il carattere cooperativo del Gruppo e con le finalità mutualistiche delle banche di credito cooperativo, nonché con la classificazione di rischio delle singole Banche affiliate sulla base del Modello Risk Based¹;
- una governance coerente, efficace e prudente;
- la capacità di attrarre e motivare le persone di talento.

Coerentemente con il carattere cooperativo del Gruppo bancario e le finalità mutualistiche delle banche di credito cooperativo, il sistema di remunerazione e incentivazione è improntato ai seguenti principi:

- adeguato equilibrio tra le componenti fisse e le componenti variabili della remunerazione per consentire il rispetto dei livelli di patrimonializzazione e limitare l'eccessiva assunzione di rischi;
- meccanismi di correzione al rischio ex ante (Bonus pool collegato alle caratteristiche del Modello Risk Based) e di correzione al rischio ex post (*malus* e *claw back*);
- sistemi di remunerazione ispirati a criteri collegati al rispetto del codice etico, correttezza nelle relazioni con la clientela, contenimento dei rischi reputazionali, rispetto delle disposizioni di legge, regolamentari, di auto-disciplina che possano garantire la coerenza con i valori del credito cooperativo, una cultura aziendale improntata ad un forte radicamento sul territorio, il complessivo assetto di governo societario e di controlli interni del Gruppo;
- livelli di remunerazione adeguati per attrarre e mantenere soggetti con le capacità e professionalità necessarie alle esigenze e alle caratteristiche della Banca;

¹ Il Modello Risk-Based è sviluppato dalla Capogruppo, in ottemperanza a quanto previsto dal Contratto di coesione.

In particolare, il modello è funzionale alla declinazione dei poteri di direzione e coordinamento della Capogruppo nei confronti delle Banche affiliate secondo il principio di proporzionalità previsto dall'art. 37-bis del TUB. Il modello ha lo scopo di classificare le Banche affiliate in classi, sulla base di indicatori di *early warning* di tipo regolamentare e gestionale



I sistemi di remunerazione e incentivazione, soprattutto per le reti interne ed esterne, non sono basati solo su obiettivi commerciali, ma devono essere ispirati a criteri di correttezza nelle relazioni con la clientela, contenimento dei rischi legali e reputazionali, tutela e fidelizzazione della clientela, rispetto delle disposizioni di auto-disciplina eventualmente applicabili, secondo quanto previsto dalle disposizioni di vigilanza in materia di trasparenza bancaria e correttezza delle relazioni tra intermediari e clientela, nonché quelle in materia di antiriciclaggio.

A livello di Gruppo vengono inoltre analizzate le tendenze retributive di mercato, tramite un'attività di benchmarking al fine di adottare un'offerta retributiva competitiva, attrarre, motivare e trattenere le persone. È stato identificato il peer group di riferimento sul quale vengono effettuate analisi su tendenze, prassi e livelli retributivi di mercato.

6. Criterio di proporzionalità

Ai sensi della Parte I, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione I, Paragrafo 7, della Circolare Banca d'Italia n.285/2013, in applicazione del criterio di proporzionalità, ogni banca dà attuazione alla normativa in materia di remunerazioni con modalità appropriate alle caratteristiche, dimensioni, rischiosità e complessità dell'attività svolta.

A partire dal 1° Gennaio 2019, a seguito dell'iscrizione all'albo dei Gruppi Bancari, il Gruppo Bancario Cooperativo Cassa Centrale Banca rientra nella definizione di Gruppo di maggiori dimensioni, ed è tenuta ad applicare le previsioni in materia di remunerazioni previste per le Banche maggiori. Tale definizione si applica alla sola Capogruppo trattandosi di Gruppo Bancario Cooperativo.

Le Banche affiliate applicheranno le regole sulle remunerazioni sempre sulla base dell'attivo dell'ultimo bilancio individuale approvato, indipendentemente dalla dimensione consolidata del Gruppo di appartenenza.

In particolare, le Banche di minori dimensioni o complessità operativa non applicano le disposizioni di vigilanza relative al bilanciamento della componente variabile della remunerazione tra contanti e strumenti finanziari (Sezione III, par. 2.1, punto 3 delle Disposizioni) e le disposizioni sulle modalità di erogazione e riconoscimento di benefici pensionistici discrezionali. Inoltre con riferimento alle previsioni relative al differimento della remunerazione variabile (Sezione III, par. 2.1 punto 4 delle



Disposizioni), le Banche affiliate sono tenute a differire parte della remunerazione variabile con un congruo periodo di tempo, seppur con percentuali e periodi inferiori a quelli previsti per le banche maggiori e fermo restando l'obbligo di pagare la quota differita della remunerazione variabile non prima di un anno dalla fine del periodo di valutazione della performance (*accrual period*). Inoltre, le Banche affiliate non applicano le previsioni (Sezione III, par 2.2.1) relative alla modalità di erogazione e riconoscimento in strumenti dei benefici pensionistici discrezionali per il Personale più rilevante.

Le banche intermedie applicano l'intera disciplina e in particolare con riferimento alle disposizioni della Sezione III, par. 2.1, punti 3 e 4 e par.2.2.1 applicano al Personale più rilevante percentuali e periodi di differimento e *retention* almeno pari alla metà di quelli indicati per le banche di maggiori dimensioni. La prossimità dimensionale di una banca intermedia alla fascia delle banche maggiori o complessità operativa si riflette sull'uso di parametri prossimi a quelle previsti per queste ultime.

L'utilizzo di strumenti per l'erogazione della remunerazione variabile è previsto per il solo Personale più rilevante di Gruppo.

7. Il modello di governance del Gruppo in materia di remunerazione e incentivazione

Le Politiche delineano la governance in materia di remunerazione e incentivazione sia a livello di Gruppo che di singola Società del Gruppo.

7.1 Il ruolo dell'Assemblea di Capogruppo

Compete all'Assemblea di Capogruppo la delibera in merito:

- alle Politiche di remunerazione e di incentivazione a favore dei Consiglieri di Amministrazione, dei Sindaci e del Personale del Gruppo, ivi compresa l'eventuale proposta del Consiglio di Amministrazione di fissare un limite al rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione individuale del Personale più rilevante del Gruppo superiore a 1:1, ma comunque non superiore al limite stabilito dalla normativa tempo per tempo vigente;
- ai piani di remunerazione e/o incentivazione basati su strumenti finanziari per il Personale più rilevante del Gruppo;



- ai criteri per la determinazione del compenso da accordare agli amministratori, al Personale più rilevante del Gruppo e a tutto il restante Personale del Gruppo in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica, ivi compresi i limiti fissati a detto compenso in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione;
- ai compensi del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale della Capogruppo.

All'Assemblea viene sottoposta un'informativa chiara e completa sulle politiche e sulle prassi di remunerazione e incentivazione da adottare per far comprendere le ragioni, le finalità e le modalità di attuazione delle politiche di remunerazione, il controllo svolto sulle medesime, le caratteristiche relative alla struttura dei compensi, la coerenza rispetto agli indirizzi e agli obiettivi definiti, la conformità alla normativa applicabile, le informazioni sul processo di identificazione del Personale più rilevante e sui relativi esiti, ivi comprese quelle relative alle eventuali esclusioni, le eventuali modificazioni rispetto ai sistemi e ai processi già approvati, l'evoluzione delle dinamiche retributive e i principali trend di settore.

All'Assemblea vengono inoltre sottoposte le informazioni richieste dall'articolo 450 del CRR.

7.2 Il ruolo del Consiglio di Amministrazione di Capogruppo

Il Consiglio di Amministrazione di Capogruppo:

- elabora, anche sulla base delle proposte del Comitato Remunerazioni, sottopone all'Assemblea e riesamina, con periodicità almeno annuale, le Politiche di remunerazione e incentivazione di Gruppo e ne è responsabile della corretta attuazione;
- assicura che tali Politiche siano adeguatamente documentate e accessibili all'interno della struttura aziendale;
- stabilisce la remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo investiti di particolari cariche o di particolari incarichi o deleghe o che siano assegnati a comitati, in aggiunta al compenso fisso determinato dall'Assemblea, su proposta del Comitato Remunerazioni e sentito il parere del Collegio Sindacale;
- definisce i sistemi di remunerazione e incentivazione almeno per i consiglieri esecutivi, il direttore generale, i condirettori generali, i vice direttori generali e figure analoghe, i



responsabili delle principali linee di business, funzioni aziendali o aree geografiche, coloro che riportano direttamente agli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo, i responsabili e il personale di livello più elevato delle funzioni aziendali di controllo.

- assicura che i sistemi di remunerazione e incentivazione siano idonei a garantire il rispetto delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie nonché di eventuali codici etici o di condotta, promuovendo l'adozione di comportamenti ad essi conformi;
- assicura inoltre che i sistemi di remunerazione siano coerenti con le scelte complessive della banca in termini di assunzione dei rischi, strategie, obiettivi di lungo periodo, assetto di governo societario e dei controlli interni;

7.3 Il ruolo del Comitato Remunerazioni di Capogruppo

Il Comitato Remunerazioni costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione, dotato di un proprio Regolamento, ai sensi della Circolare 285, svolge funzioni di supporto agli Organi Aziendali della Capogruppo nei termini di seguito indicati:

- svolge compiti consultivi in materia di determinazione dei criteri per i compensi di tutto il Personale più rilevante di Gruppo, come definito dalla Circolare 285;
- si esprime, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti, sugli esiti del processo di identificazione del Personale più rilevante di Gruppo, ivi comprese le eventuali esclusioni;
- vigila direttamente sulla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione dei responsabili delle Funzioni aziendali di controllo, in stretto raccordo con il Collegio Sindacale;
- per quanto di propria competenza, cura la preparazione della documentazione da sottoporre al Consiglio di Amministrazione per le relative decisioni;
- assicura il coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti nel processo di elaborazione e controllo delle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione;
- si esprime, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti, sul raggiungimento degli obiettivi di *performance* cui sono legati i piani di incentivazione e sull'accertamento delle altre condizioni poste per l'erogazione dei compensi.

In aggiunta alle prerogative sopra elencate, il Comitato Remunerazioni:



- propone al Consiglio di Amministrazione la remunerazione dei consiglieri investiti di particolari cariche o di particolari incarichi o deleghe o che siano assegnati a comitati in conformità allo Statuto di Cassa Centrale Banca;
- valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica adottata per la remunerazione dei consiglieri, del Personale più Rilevante e del restante personale i cui sistemi di remunerazione e incentivazione sono decisi dal Consiglio di Amministrazione, in conformità a quanto previsto dalla normativa, anche di carattere regolamentare, tempo per tempo vigente e dalla *Politiche di Remunerazione ed Incentivazione* del Gruppo, avvalendosi, a tale ultimo riguardo, delle informazioni fornite dalle funzioni competenti, e formula al Consiglio di Amministrazione proposte in materia;
- esprime preventive valutazioni al Consiglio di Amministrazione in ordine ad eventuali accordi individuali concernenti il trattamento di fine rapporto ovvero in ordine ad eventuali indennità da corrispondere in caso di scioglimento anticipato del rapporto o di cessazione dalla carica relativi al Personale più rilevante di Gruppo, come definito dalla Circolare 285;
- formula pareri e proposte non vincolanti in relazione ad eventuali piani di remunerazione e/o incentivazione basati su strumenti a favore dei membri esecutivi del Consiglio di Amministrazione o a favore del Personale del Gruppo.

Nella sua attività il Comitato Remunerazioni collabora con gli altri comitati interni al Consiglio di amministrazione, in particolare con il Comitato rischi e con le Funzioni di controllo della Capogruppo, incluso il responsabile della Direzione Pianificazione e HR.

7.4 Il ruolo del Comitato Rischi di Capogruppo

Il Comitato Rischi costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione, dotato di un proprio Regolamento, ai sensi della Circolare 285, collabora con il Comitato Remunerazioni e in particolare nell'ambito delle Politiche, esamina se gli incentivi definiti dal sistema di remunerazione tengono conto dei rischi, del capitale, della liquidità, contribuendo, tra l'altro, ad assicurare la coerenza del sistema di remunerazione e incentivazione con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca ("RAF"). Ciò non pregiudica i compiti assegnati al Comitato Remunerazioni, con il quale è assicurato un adeguato coordinamento.



7.5 Il ruolo delle funzioni aziendali di Capogruppo

La **Direzione Pianificazione e HR di Gruppo** coordina annualmente la predisposizione/riesame delle Politiche di remunerazione del Gruppo. Più in generale, elabora gli aspetti tecnici e la coerenza con gli obiettivi strategici di Gruppo, ivi compreso il livello di patrimonializzazione e di liquidità del Gruppo, onde poi sottoporle agli organi preposti (Comitato Remunerazioni e Consiglio di Amministrazione); in particolare, istruisce il processo di formulazione delle proposte relative alle Politiche di remunerazione di Gruppo avvalendosi della collaborazione delle Direzioni Compliance e della Direzione Risk Management, ciascuna secondo le proprie competenze.

Inoltre, è compito della Direzione Pianificazione e HR:

- recepire la Politica approvato in Assemblea, curandone l'effettiva implementazione, anche attraverso la predisposizione di regolamenti attuativi, da sottoporre alla approvazione del Consiglio di Amministrazione e l'Amministratore Delegato/Direttore Generale, previo parere del Comitato Remunerazioni;
- verificare, di concerto con il Comitato Remunerazioni, il raggiungimento degli obiettivi stabiliti per il riconoscimento della componente variabile come previsto nella presente Politica;
- fornire il proprio supporto alla funzione di conformità, assicurando, tra l'altro, la coerenza tra le politiche e le procedure di gestione delle risorse umane e i sistemi di remunerazione e incentivazione della banca.

Le **Funzioni aziendali di controllo** collaborano, ciascuna secondo le rispettive competenze, e – in materia di servizi e attività d'investimento – in conformità ai criteri di cui alla Comunicazione congiunta Banca d'Italia/Consob dell'8 marzo 2011, per assicurare l'adeguatezza e la rispondenza alla presente normativa delle politiche di remunerazione e incentivazione adottate e il loro corretto funzionamento.

La **Direzione Compliance di Gruppo** verifica, se del caso anche partecipando al processo di elaborazione delle Politiche, che i sistemi premianti del Gruppo siano coerenti con gli obiettivi di rispetto delle norme, dello Statuto nonché di eventuali codici etici o altri standard di condotta applicabili a tutte le Società del Gruppo, al fine del contenimento dei rischi legali e reputazionali.

La **Direzione Risk Management** di Gruppo partecipa al processo di identificazione del Personale più rilevante di Gruppo e verifica l'allineamento del sistema premiante alla sana e prudente gestione del



rischio (RAF); supporta, inoltre, la Direzione Pianificazione e HR nella formalizzazione degli obiettivi individuali del Personale più rilevante di Gruppo e contribuisce alla validazione dei risultati in linea con i parametri di sostenibilità, liquidità e rischio definiti. La funzione Risk Management contribuisce, tra l'altro, ad assicurare la coerenza del sistema di remunerazione e incentivazione con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca ("RAF"), anche attraverso la definizione degli indicatori di rischio da utilizzare per i meccanismi di correzione (ex ante ed ex post), e si esprime sulla corretta attivazione di questi ultimi.

La **Direzione Internal Audit di Gruppo** verifica con frequenza annuale la rispondenza delle prassi di remunerazione alla normativa in materia e alle presenti Politiche, segnalando con immediatezza agli Organi sociali le eventuali anomalie riscontrate. Le evidenze riscontrate e le eventuali anomalie sono portate a conoscenza degli organi e delle funzioni competenti che valutano l'adozione di eventuali misure correttive e la rilevanza ai fini di una pronta informativa alla Banca Centrale Europea o alla Banca d'Italia. Gli esiti della verifica condotta sono portati annualmente a conoscenza dell'Assemblea.

7.6 Il ruolo delle Società del Gruppo

Le Società del Gruppo sottopongono alla rispettiva Assemblea, con cadenza annuale, le Politiche di remunerazione, se previsto dalle normative a esse direttamente applicate. Esse non sono tenute alla redazione di un proprio documento sulle Politiche di remunerazione e possono sottoporre all'approvazione dell'Assemblea il documento predisposto dalla Capogruppo. In tal caso dovranno sottoporre all'Assemblea un autonomo documento solo con riferimento alla informativa sia ex ante che ex post relativa ai criteri, limiti in termini di annualità e ammontare massimo con riferimento agli importi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica di tutto il Personale.

Nel rispetto delle indicazioni definite dalle Politiche di Gruppo e delle linee guida emanate dalla Capogruppo, le singole Società possono elaborare un autonomo documento completo da sottoporre all'Assemblea. Esse restano in ogni caso responsabili del rispetto della normativa a esse direttamente applicabile e della corretta attuazione degli indirizzi della Capogruppo.

Compete all'**Assemblea della singola Società**, nel caso in cui sia previsto dalla normativa, la delibera in merito:

- alle Politiche di remunerazione e di incentivazione a favore dei Consiglieri di Amministrazione, dei Sindaci e del Personale della Società;
- ai criteri per la determinazione del compenso da accordare agli amministratori, al Personale più rilevante e a tutto il restante Personale in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica, ivi compresi i limiti fissati a detto compenso in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione;
- ai compensi del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

All'Assemblea viene sottoposta un'informativa chiara e completa sulle politiche e sulle prassi di remunerazione e incentivazione da adottare per far comprendere le ragioni, le finalità e le modalità di attuazione delle politiche di remunerazione, il controllo svolto sulle medesime, le caratteristiche relative alla struttura dei compensi, la coerenza rispetto agli indirizzi e agli obiettivi definiti, la conformità alla normativa applicabile, le informazioni sul processo di identificazione del Personale più rilevante e sui relativi esiti, ivi comprese quelle relative alle eventuali esclusioni, le eventuali modificazioni rispetto ai sistemi e ai processi già approvati, l'evoluzione delle dinamiche retributive e i principali trend di settore.

All'Assemblea vengono inoltre sottoposte le informazioni richieste dall'articolo 450 del CRR secondo quanto dettagliato al capitolo 16 del presente documento.

Le Banche Affiliate, considerato che non sono tenute alla redazione di un proprio documento sulle politiche di remunerazione e incentivazione, possono sottoporre all'approvazione dell'assemblea il documento predisposto dalla Capogruppo relativamente ai punti i) e ii) di cui al Paragrafo 1, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione II della Circolare 285/2013; su questi stessi punti anche l'informativa ex post può essere resa fornendo all'assemblea quella predisposta dalla Capogruppo. Con riferimento al punto iii) del richiamato Paragrafo 1, la Banca predispone un autonomo documento con cui fornisce separata informativa sia ex ante sia ex post.

Il Consiglio di Amministrazione della singola Società, in coerenza con la normativa applicabile:

- ha il compito di definire, sottoporre all'Assemblea e riesaminare annualmente le Politiche di remunerazione e incentivazione della Società, integrando il documento predisposto dalla Capogruppo; inoltre, è responsabile della corretta attuazione di tali Politiche;



- assicura che le Politiche siano adeguatamente documentate e accessibili all'interno della struttura aziendale;
- stabilisce la remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione della Società investiti di particolari cariche o di particolari incarichi o deleghe o che siano assegnati a comitati, in aggiunta al compenso fisso determinato dall'Assemblea, su proposta del Comitato Remunerazioni se presente, e sentito il parere del Collegio Sindacale.
- definisce i sistemi di remunerazione e incentivazione almeno per i consiglieri esecutivi, il direttore generale, i condirettori generali, i vice direttori generali e figure analoghe, i responsabili delle principali linee di business, funzioni aziendali o aree geografiche, coloro che riportano direttamente agli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo, i responsabili e il personale di livello più elevato delle funzioni aziendali di controllo.
- assicura inoltre che i sistemi di remunerazione siano coerenti con le scelte complessive della banca in termini di assunzione dei rischi, strategie, obiettivi di lungo periodo, assetto di governo societario e dei controlli interni.

Il **Comitato Remunerazioni**, laddove presente, ha un ruolo consultivo e propositivo nell'elaborazione delle Politiche e con riferimento agli aspetti relativi alla remunerazione di competenza del Consiglio di Amministrazione.

Il processo di aggiornamento e integrazione del documento vede coinvolta la **funzione Risorse Umane**, la **funzione Amministrazione/Pianificazione** e le **funzioni Risk Management e Compliance** anche per il tramite dei rispettivi Referenti interni.



8. L'individuazione del Personale più rilevante di Gruppo e delle Banche affiliate

8.1 I criteri, le procedure e il ruolo svolto dagli Organi Sociali e le funzioni competenti per la mappatura del Personale più rilevante

La Capogruppo identifica il Personale più rilevante di Gruppo avendo riguardo a tutte le Società del Gruppo, siano esse assoggettate o no alla specifica disciplina bancaria su base individuale, assicurando la complessiva coerenza del processo di identificazione. Il processo di identificazione, monitoraggio e revisione del Personale più rilevante, coordinato dalla Direzione Pianificazione e HR di Capogruppo, è quindi da condursi su due livelli:

- 1) Livello consolidato, da parte della Capogruppo, per identificare il Personale più rilevante di Gruppo;
- 2) Livello individuale, dalle singole Banche affiliate o dalle singole Società del Gruppo qualora previsto dalla normativa applicabile, per identificare il proprio Personale più rilevante. A tal fine, la Capogruppo redige apposite linee guida e definisce le modalità, i criteri, il processo, le responsabilità e i tempi con i quali le Società del Gruppo definiscono il perimetro del Personale più rilevante della singola Banca affiliata.

Gli esiti del processo di individuazione del Personale più rilevante di Gruppo, opportunamente motivati e formalizzati, vengono sottoposti con il parere della Funzione Compliance e della Funzione Risk Management alla valutazione del Comitato Remunerazioni e quindi al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo per la definitiva approvazione. L'Assemblea di Capogruppo riceve informativa di dettaglio sul processo di mappatura del Personale più rilevante e gli esiti dell'analisi ed eventuali esclusioni.

Il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo approva gli esiti dell'eventuale processo di esclusione del Personale più rilevante di Gruppo e rivede periodicamente i criteri. Nel caso in cui venga



attivata la procedura di esclusione, le eventuali notifiche saranno conformi a quanto previsto dalla normativa².

Il processo di identificazione del Personale più rilevante (a livello di Gruppo e a livello individuale) è basato sulla applicazione dei Requisiti Standard Regolamentari (di seguito “RTS”) elaborati dalla European Banking Authority (EBA) e declinati nel Regolamento delegato (UE) n. 604, entrato in vigore il 26 giugno 2014, nonché in base alla Decisione (UE) 2015/2218 della Banca Centrale Europea del 20 novembre 2015 relativa alla procedura di esclusione.

Il processo è svolto con cadenza almeno annuale, secondo le linee guida fornite dalla Capogruppo.

Gli esiti del processo di individuazione del Personale più rilevante delle singole Banche affiliate, opportunamente motivati e formalizzati, vengono inviati alla Capogruppo congiuntamente alla documentazione di analisi e alle valutazioni dei referenti per Risk management e Compliance. Gli esiti del processo di individuazione del Personale più rilevante della singola Banca affiliata, opportunamente motivati e formalizzati, vengono sottoposti all’approvazione del Consiglio di Amministrazione di ciascuna Banca Affiliata e quindi all’Assemblea. Analogamente, nel caso in cui un membro del Personale di una Società non appartenente al perimetro bancario sia incluso tra il Personale più rilevante di Gruppo, gli esiti del processo vengono sottoposti all’approvazione del Consiglio di Amministrazione della singola Società.

9. Struttura della remunerazione

9.1 La Remunerazione dei componenti degli Organi Sociali

9.1.1 La Remunerazione degli Organi Sociali della Capogruppo

La remunerazione degli Amministratori non esecutivi e dei Sindaci non prevede la corresponsione di retribuzione variabile da parte della Società nella quale viene ricoperto l’incarico.

² Circolare 285 - Allegato A Informazioni da trasmettere per l’esclusione del personale dal novero dei Risk Takers.



Gli **Amministratori** sono destinatari di:

- emolumento fisso;
- eventuale gettone di presenza, oltre al rimborso delle spese effettivamente sostenute per l'espletamento delle loro funzioni;
- compensi in qualità di Presidente o membro dei Comitati endo-consiliari, incluso il Comitato Esecutivo;
- polizza assicurativa infortuni, kasko e responsabilità civile fatta eccezione per i danni derivanti dai rischi tipici dell'attività bancaria conseguenti a dolo o colpa grave.

L'ammontare della remunerazione del **Presidente** è determinato dal Consiglio di Amministrazione in misura comunque non superiore alla remunerazione fissa percepita dal vertice dell'organo con funzione di gestione (AD/DG).

I **Sindaci** sono destinatari di:

- emolumento fisso;
- Eventuale gettone di presenza, oltre al rimborso delle spese effettivamente sostenute per l'espletamento delle loro funzioni;
- polizza assicurativa infortuni, kasko, e responsabilità civile fatta eccezione per i danni derivanti dai rischi tipici dell'attività bancaria conseguenti a dolo o colpa grave;
- eventuale compenso previsto per i componenti dell'Organismo di Vigilanza ai sensi del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex. D. Lgs. 231/2001.

La remunerazione dei componenti del Collegio Sindacale è determinata all'atto della nomina per tutta la durata del mandato, ai sensi dell'art. 2402 c.c., in un importo fisso in ragione d'anno.

L'**Amministratore Delegato di Gruppo** è destinatario di un emolumento per la carica e gettone di presenza determinati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazioni cui si aggiunge una retribuzione fissa e forme di retribuzione variabile collegate all'inquadramento come dirigente del Gruppo.



9.1.2 La Remunerazione degli Organi Sociali delle Società del Gruppo

Ai **componenti degli Organi di amministrazione e di controllo** delle Società del Gruppo è riconosciuto un compenso adeguato ai compiti ed alle responsabilità affidati che può prevedere anche alcuni benefit quali polizze assicurative per responsabilità civile, kasko, sanitaria oltre al rimborso delle spese sostenute.

La determinazione puntuale del compenso degli amministratori è effettuata in considerazione di parametri relativi alla dimensione patrimoniale ed economica e alla complessità organizzativa della società interessata, nonché di altri elementi di natura oggettiva e qualitativa, costituiti dalla natura dell'attività svolta dalla singola Società del Gruppo e dal profilo di rischio operativo. L'ammontare della remunerazione del Presidente è determinato dal Consiglio di Amministrazione in misura comunque non superiore alla remunerazione fissa percepita dal vertice dell'organo con funzione di gestione (AD/DG).

La Capogruppo definisce linee guida per la determinazione dei compensi da corrispondere ai componenti degli organi sociali sulla base di criteri oggettivi.

Criteri analoghi informano la fissazione dei compensi degli amministratori investiti di particolari cariche ai sensi dell'art. 2389 c.c.

Non sono di norma previste, per i membri non esecutivi, componenti variabili del compenso, né *bonus* incentivanti rapportati ai risultati, né clausole di partecipazioni agli utili o diritti di sottoscrizione di azioni a prezzo predeterminato.

9.2 La Remunerazione del Personale dipendente di Gruppo

L'equità e la competitività della remunerazione totale del Personale del Gruppo e il peso delle sue diverse componenti sono monitorate anche attraverso il continuo confronto interno ed esterno con il mercato del lavoro del settore bancario. In particolare, il mix retributivo è oggetto di valutazione all'interno del Comitato Remunerazioni, con riferimento al Personale più rilevante di Gruppo, al fine di assicurare un corretto bilanciamento tra le componenti fisse e quelle variabili, tenendo in debita considerazione le indicazioni della normativa vigente.



Con riferimento ai livelli della remunerazione dei Direttori Generali delle Società del Gruppo, la Capogruppo predispone specifiche linee guida volte all'armonizzazione delle remunerazioni all'interno del Gruppo.

9.2.1 Il rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione

I limiti massimi di incidenza della Remunerazione variabile rispetto a quella fissa sono stabiliti ex ante e comunque ricompresi entro i limiti massimi di incidenza remunerazione variabile/fissa previsti dalla normativa (rapporto 1:1). Ai fini del calcolo di tale rapporto si considerano la Retribuzione Annuale Lorda³ ed eventuali indennità per il ruolo svolto e/o compensi per cariche in qualità di amministratore nell'ambito del Gruppo.

Coerentemente con il carattere cooperativo del Gruppo e con le finalità mutualistiche delle banche di credito cooperativo, non è consentita la richiesta all'Assemblea delle singole Banche affiliate dell'innalzamento del rapporto tra la remunerazione variabile e la remunerazione fissa fino al limite del 200% (rapporto del 2:1).

Il limite di incidenza della retribuzione variabile è da intendersi, per tutte le categorie di Personale, comprensivo di tutte le componenti variabili, quali sistema di incentivazione variabile collegato al raggiungimento di obiettivi, premi annuali contrattualizzati, gratifiche una tantum collegate alla valutazione della performance, e ogni altra forma di remunerazione variabile secondo quanto definito dalle Disposizioni di vigilanza.

9.2.2 Le componenti della Remunerazione

La remunerazione del Personale dipendente del Gruppo è composta da una componente fissa e da una componente variabile. Possono non rilevare i pagamenti o i benefici marginali, accordati al

³ Per Retribuzione Annuale Lorda si intende la retribuzione fissa annualizzata la cui corresponsione è garantita, riparametrata *pro rata temporis* per i mesi di effettivo servizio.



Personale su base non discrezionale, che rientrano in una politica generale della banca e che non producono effetti sul piano degli incentivi all'assunzione o al controllo dei rischi.

La componente fissa

La componente fissa è la remunerazione che ha natura stabile e irrevocabile, determinata e corrisposta sulla base di criteri prestabiliti e non discrezionali che non creano incentivi all'assunzione di rischi e non dipendono dalle performance della banca; essa è definita sulla base dell'inquadramento contrattuale, del ruolo ricoperto, delle responsabilità assegnate, della particolare esperienza e competenza maturata dal dipendente.

La componente fissa include:

- la remunerazione ricorrente, che comprende: tutte le voci economiche contrattuali; qualsiasi altra somma, comunque garantita, come ad personam;
- eventuali indennità per il ruolo svolto e/o compensi per eventuali cariche in qualità di amministratore.

Fringe benefit

Tra le componenti della remunerazione fissa rientrano i *fringe benefit*, i quali tipicamente possono essere attribuiti a particolari categorie di Personale in linea con la contrattazione e/o secondo specifiche politiche aziendali (esempio: assegnazione di auto aziendali e/o alloggi ad uso foresteria).

La componente variabile basata sulla performance

La componente variabile è collegata alle prestazioni fornite dal Personale dipendente, ai risultati effettivamente conseguiti e ai rischi prudenzialmente assunti.

La componente variabile può prevedere:

- premio di risultato aziendale definito secondo la contrattazione collettiva⁴;

⁴ Si fa riferimento al premio aziendale di risultato ex articolo 48 CCNL per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali delle Banche di Credito Cooperativo – Casse Rurali ed Artigiane, al premio di risultato ex art. 18 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro Dirigenti delle Banche di Credito Cooperativo – Casse Rurali ed Artigiane e ad altri premi collettivi definiti sulla base di altre forme di CCNL applicati nelle Società del Gruppo.



- premi *una tantum*, a fronte di prestazioni meritevoli di riconoscimento, opportunamente documentati e motivati. Nel caso di Personale più rilevante di Banca affiliata, tali premi dovranno essere autorizzati dal Consiglio di Amministrazione della Banca che li eroga; nel caso di Personale più rilevante di Gruppo, i premi saranno autorizzati dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, previo parere positivo del Comitato Remunerazioni;
- sistema variabile collegato al raggiungimento di obiettivi annuali predefiniti (“MBO”);
- altre forme di remunerazione variabile collegata alla performance definiti dalle politiche aziendali o contrattualizzate (esempio premi collegati a campagne commerciali).

Si precisa che tutte le forme di remunerazione variabile sopra indicate sono parte della componente variabile e contribuiscono al limite di incidenza individuale della remunerazione variabile/fissa. Inoltre sono sottoposte a tutte le condizioni in termini di attivazione, erogazione, durata del differimento, *malus* e *claw back* descritte nella presente Politica.

Per tutto il personale delle Funzioni aziendali di controllo e della funzione Risorse Umane e per il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili la componente variabile è contenuta e i meccanismi di incentivazione, laddove previsti, sono coerenti con i compiti assegnati e indipendenti dai risultati conseguiti dalla banca; vengono pertanto evitati bonus collegati ai risultati economici.

La modalità di erogazione dei premi può avvenire sia in forma monetaria sia in forma di altre prestazioni legate a sistemi di welfare che consentono la fruizione di beni e servizi in ambito educativo, assistenziale e ricreativo.

9.3 La Remunerazione del Personale più rilevante appartenente alle Funzioni aziendali di controllo

Per il Personale più rilevante delle Funzioni aziendali di controllo il limite massimo di incidenza della remunerazione variabile sulla remunerazione fissa previsto è pari al 33%.

Eventuali forme di remunerazione variabile basata sulla performance prevedono unicamente obiettivi di funzione e sostenibilità.



L'effettiva attribuzione e la modulazione di eventuali premi variabili per i referenti delle Funzioni aziendali di controllo delle Banche affiliate sono soggette alla valutazione annuale della performance da parte del Direttore della relativa funzione di Gruppo.

9.4 La remunerazione del personale non legato da rapporto di lavoro subordinato

Il Gruppo può avvalersi di collaboratori esterni non legati da rapporto di lavoro subordinato, la cui remunerazione è costituita di norma dalla sola componente fissa.

Il Gruppo può avvalersi della collaborazione di agenti in attività finanziaria, agenti di assicurazione e consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede.

La remunerazione di questa categoria di Personale può prevedere una componente ricorrente e non ricorrente:

- la componente ricorrente rappresenta la parte più stabile della remunerazione (le cosiddette provvigioni) per lo svolgimento dell'attività promozionale;
- la componente non ricorrente ha un valore tipicamente incentivante ed è subordinata al raggiungimento di determinati risultati (es. aumento dei volumi di raccolta).

Nel caso in cui sia prevista una componente non ricorrente, si applicano le regole previste dalle Disposizioni di vigilanza e dalla disciplina MiFID 2 in materia di retribuzione.

I sistemi di remunerazione per le reti interne ed esterne sono coerenti con i principi descritti al paragrafo 5.

10. Processo di definizione della Remunerazione variabile basata sulla performance

Di seguito vengono descritti il processo e le modalità di definizione della Remunerazione variabile per il Personale del Gruppo, con esclusione del premio di risultato aziendale stabilito in base alla contrattazione collettiva. L'ammontare complessivo di remunerazione variabile (*Bonus pool*) si basa



su risultati effettivi e duraturi e tiene conto di obiettivi quantitativi e qualitativi, finanziari e non finanziari.

10.1 Definizione del Bonus pool: condizioni di finanziamento, condizioni di attivazione, aggiustamento per il rischio

10.1.1 Condizioni di finanziamento del Bonus pool

In fase di definizione del *budget* è previsto uno specifico stanziamento di costo definito in termini di Bonus pool, determinato considerando l'analisi dei dati storici, la profittabilità attesa al netto di elementi straordinari, la strategia di business, il valore del Bonus pool dell'anno precedente, gli obiettivi di patrimonializzazione e di liquidità, l'attività di *benchmarking* interno ed esterno, il numero e la tipologia di destinatari di incentivi. Soprattutto, il finanziamento del Bonus pool è correlato alla redditività della Società. Nella definizione del Bonus pool è escluso il premio variabile di risultato definito dalla contrattazione collettiva.

Il Bonus pool target massimo viene definito ex ante ed è espresso in percentuale rispetto all'Utile Lordo in base all'appartenenza al Modello Risk Based.

Modello Risk Based	Bonus pool 'teorico' in % Utile Lordo
Banca Affiliata in Classe 1 e 2	fino al 7,5% dell'Utile Lordo
Banca Affiliata in Classe 3	fino al 4% dell'Utile Lordo
Banca Affiliata in Classe 4	fino al 2% dell'Utile Lordo

Le percentuali sopra indicate rappresentano un limite massimo teorico (cap) del Bonus pool; le Banche affiliate determineranno l'effettivo ammontare massimo del Bonus pool in linea con le prassi adottate negli anni precedenti e nel rispetto delle linee guida predisposte dalla Capogruppo. Eventuali importi

superiori al limite massimo teorico dovranno essere adeguatamente motivati e sottoposti al parere del Comitato Remunerazioni di Capogruppo.

Per le restanti Società del Gruppo il Bonus pool corrisponde ad un ammontare massimo pari al 10% dell'Utile lordo.

Il Bonus pool target, così definito da ciascuna Società, va a finanziare la componente variabile basata sulla performance della remunerazione, costituendo un limite massimo teorico.

10.1.2 Condizioni di attivazione – “cancello” di Gruppo e “cancello” di singola Società

L'attivazione dei sistemi di remunerazione variabile basati sulla performance, con esclusione del Premio di risultato aziendale definito dalla contrattazione collettiva, è collegata al superamento di requisiti specifici definiti sia a livello di Gruppo che di singola Società, finalizzati a garantire il rispetto degli indicatori di stabilità patrimoniale e di liquidità. La verifica delle condizioni viene effettuata sui valori del 31.12 dell'anno considerato.

1. I requisiti definiti a livello di Gruppo – “cancello” di Gruppo - sono:

- a. CET 1 Ratio (CET1): almeno uguale a quanto previsto nel RAF Gruppo;
- b. NSFR: almeno uguale a quanto previsto nel RAF Gruppo;
- c. Assenza di sanzioni da parte dell'Autorità di Vigilanza al Gruppo

2. I requisiti definiti a livello di Banca affiliata e di Capogruppo – “cancello” di Banca - sono:

- a. CET 1 Ratio (CET1) di Banca affiliata/Capogruppo: almeno uguale a quanto previsto nel RAF di Banca;
- b. NSFR di Banca affiliata/Capogruppo: almeno uguale a quanto previsto nel RAF di Banca;
- c. Assenza di sanzioni da parte delle Autorità di Vigilanza alla singola Banca.

Le condizioni di attivazione si considerano soddisfatte se vengono raggiunti tutti gli obiettivi.

Le soglie previste per gli indicatori del RAF si riferiscono ai livelli *risk tolerance*.

Per le Società non bancarie controllate dalla Capogruppo, i requisiti per l'attivazione del sistema sono gli stessi della Capogruppo.



La verifica delle condizioni di attivazione dei sistemi di remunerazione variabile basata sulla performance della Capogruppo è di competenza del Consiglio di Amministrazione con il supporto della Direzione Risk Management di Gruppo, sentito il parere del Comitato Remunerazioni.

La verifica delle condizioni di attivazione dei sistemi di remunerazione variabile basata sulla performance della singola Banca affiliata è di competenza del Consiglio di Amministrazione della Banca con il supporto del referente Risk Management, sentito il parere del Comitato Remunerazioni, laddove previsto.

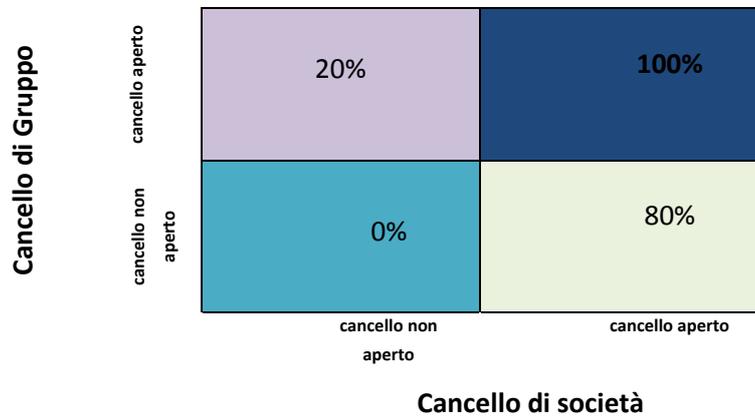
La verifica delle condizioni di attivazione dei sistemi di remunerazione variabile basata sulla performance delle Società non bancarie è di competenza del Consiglio di Amministrazione della singola Società con il supporto delle funzioni preposte per le specifiche competenze (es. Funzione Risorse Umane).

Per la definizione del Bonus pool vengono verificate le condizioni cancello sia a livello di Gruppo che a livello di singola Società secondo lo schema seguente:

- il Bonus pool è pari al 100% se i cancelli vengono superati sia a livello di Gruppo che a livello di Società;
- il Bonus pool si azzerava se non vengono superati i cancelli a livello di Gruppo e a livello di Società;
- il Bonus pool viene ridotto all'80% se i cancelli non vengono superati a livello di Gruppo, ma vengono superati a livello di Società.

Nel caso in cui i cancelli vengano superati solo a livello di Gruppo ma non a livello di Società, si potrà eventualmente prevedere uno stanziamento ridotto (pari ad un massimo del 20% del Bonus pool teorico) finalizzato a premiare prestazioni eccellenti ai fini di *retention*.





10.1.3 Aggiustamento per la redditività corretta per il rischio

Per garantire la coerenza con il Risk Appetite Framework e la sostenibilità del sistema premiante variabile, una volta verificate le condizioni cancello, è previsto un ulteriore aggiustamento per tenere conto della qualità della performance realizzata, in considerazione del livello di raggiungimento del RORWA rispetto al budget:

- In caso di raggiungimento del livello di RORWA previsto a budget, non è previsto alcun ulteriore aggiustamento del Bonus pool;
- In caso sia raggiunto un livello di RORWA compreso tra il 50 e il 100% di quanto previsto a budget, il Bonus pool massimo sarà ridotto all'85%;
- In caso sia raggiunto un livello di RORWA inferiore al 50% di quanto previsto a budget, il Bonus pool massimo sarà ridotto al 70%.

Livello di RORWA vs budget		Bonus Pool massimo distribuibile
In linea con il budget (100% o sup.)	(100% o sup.)	100% del Bonus pool
Tra il 50-100%		85% del Bonus pool
Inferiore al 50%		70% del Bonus pool

In caso di RORWA negativo, il Bonus pool si azzerà.

Per le Società non bancarie, l'indicatore utilizzato per riparametrare il Bonus pool è l'utile lordo rettificato.

Sulla base di considerazioni complessive relative all'andamento della società nel corso dell'anno, al Consiglio di Amministrazione viene attribuita la facoltà di prevedere un ulteriore aggiustamento del Bonus Pool fino ad un massimo del +10% rispetto al valore del Bonus pool riparametrato secondo le modalità sopra descritte.

10.1.4 Eventuale Delega all'Amministratore Delegato di Capogruppo e al Direttore Generale delle Società

All'Amministratore Delegato di Capogruppo può essere conferita delega per disporre fino ad un importo massimo complessivo annuo di 0,5% dell'Utile lordo di Capogruppo da destinare ad erogazioni straordinarie in caso di comportamenti particolarmente eccellenti (quali ad esempio, prestazioni particolarmente meritevoli in merito ad attività progettuali specifiche, oppure speciali erogazioni in occasione di particolari ricorrenze o fatti straordinari per tutto il Personale). I criteri utilizzati per l'attribuzione dei premi e l'intero processo decisionale è esplicitato e documentato e portato in Consiglio di Amministrazione di Capogruppo per l'approvazione.

Per le Società del Gruppo, tale delega (sempre nel limite massimo dello 0,5% dell'Utile lordo della Società) può essere conferita al Direttore Generale previo parere favorevole del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo. In questo caso i criteri utilizzati per l'attribuzione dei premi e l'intero processo decisionale sono esplicitati e documentati e portati in approvazione del Consiglio di Amministrazione della Società.

10.2 Condizioni di attivazione a livello individuale e attribuzione dei premi

Una volta verificate le condizioni descritte a livello di Gruppo e di Società, il Bonus pool viene distribuito in termini di premio individuale in funzione delle performance realizzate.



Nel caso si verifichi una delle seguenti condizioni (c.d. *compliance breach*) non si procede alla attribuzione del premio individuale:

- provvedimenti disciplinari nel corso dell'anno di riferimento comportanti la sospensione dal servizio e dal trattamento economico per un periodo uguale o superiore ad un giorno, anche per effetto di rilievi gravi ricevuti da Funzioni aziendali di controllo;
- violazioni sanzionate nominativamente dalle autorità di Vigilanza degli obblighi imposti dall'art. 26 TUB in materia di professionalità, onorabilità ed indipendenza o dall'art. 53 c. 4 TUB e seguenti in materia di parti correlate e degli obblighi in materia di remunerazione ed incentivazione di cui alla CRD IV, qualora comportanti una sanzione di importo uguale o superiore a euro 30.000.

Tali condizioni e il loro impatto saranno valutate:

- per il Personale più rilevante di Gruppo, dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, previo parere del Comitato Remunerazioni;
- per il Personale più rilevante di Società, dal Consiglio di Amministrazione della Società;
- per il restante Personale di Capogruppo, dall'Amministratore Delegato; per il restante Personale di Società, dal Direttore Generale della Società.

10.3 Il sistema di incentivazione - "MBO"

Il Sistema MBO per il Personale più rilevante di Gruppo o il restante personale di Capogruppo, se attivato, prevede che la corresponsione del bonus sia collegata a obiettivi di performance annuali definiti *ex ante*. Gli obiettivi sono declinati a partire dagli obiettivi generali di piano industriale e di budget, in considerazione delle responsabilità individuali, bilanciando aspetti quantitativi e qualitativi.

Per il Personale più rilevante delle Funzioni aziendali di controllo sono presenti unicamente obiettivi di funzione e sostenibilità.

La corresponsione del *bonus* individuale è subordinata alla verifica delle condizioni di attivazione della remunerazione variabile basata sulla performance descritte nell'apposito paragrafo.



Spetta al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, con il supporto del Comitato Remunerazioni, verificare il raggiungimento degli obiettivi stabiliti per il riconoscimento del premio MBO per il Personale più rilevante di Gruppo.

Il Consiglio di Amministrazione della Banca affiliata, sentito il parere del Comitato Remunerazioni di Capogruppo, verifica il raggiungimento degli obiettivi stabiliti per il riconoscimento del premio MBO per il Personale più rilevante della Banca identificato come Personale più rilevante di Gruppo.

Eventuali sistemi incentivanti (MBO) a livello di singola Società di Gruppo andranno definiti nel pieno rispetto delle presenti Politiche e delle linee guida emanate dalla Capogruppo.

Tutti i sistemi incentivanti sia di Gruppo che delle singole Società vengono definiti previo parere preventivo della Funzione Compliance.

11. Modalità di maturazione e di liquidazione della remunerazione variabile per il Personale più rilevante

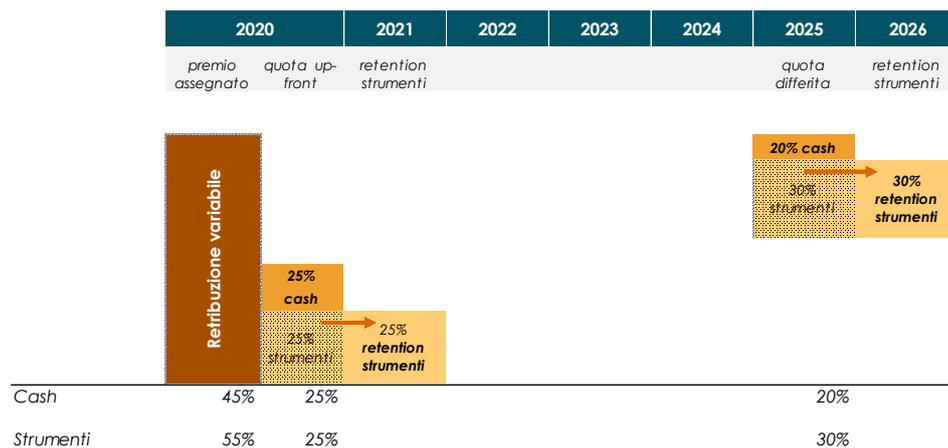
La corresponsione di tutti i premi, con esclusione del premio di risultato aziendale è disciplinato da regole specifiche in termini di:

- differimento, ovvero corresponsione di parte del premio negli anni successivi a quello di maturazione;
- assegnazione parte in contanti e parte in strumenti il cui valore riflette il valore economico della società, per il solo Personale più rilevante di Gruppo;
- previsione di un meccanismo di *retention* per le quote in strumenti, per il solo Personale più rilevante di Gruppo;
- previsione di meccanismi di correzione *ex post* (*malus o claw back*).

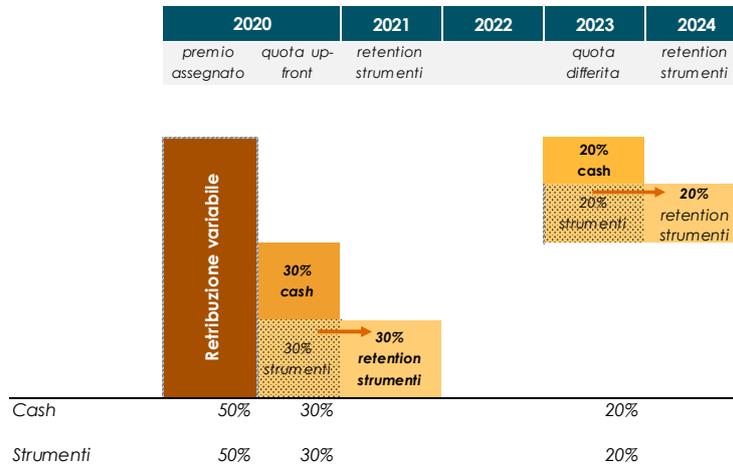


11.1 Modalità di maturazione e di liquidazione della remunerazione variabile per il Personale più rilevante di Gruppo

- Per il **Personale più rilevante di Gruppo** la componente variabile è soggetta, per una quota almeno pari al 40%, a sistemi di pagamento differito per un periodo di tempo non inferiore a 3-5 anni. Nei casi in cui la remunerazione variabile sia di importo particolarmente elevato, la percentuale da differire non è inferiore al 60%. Con riferimento alle modalità di erogazione dei *bonus* individuali per il Personale più rilevante di Gruppo si prevedono le seguenti modalità di erogazione:
 - a) **AD / DG di Gruppo, Vice-direttori Generali di Capogruppo, i responsabili delle principali aree di business, Responsabili delle Funzioni aziendali di controllo, Direttori Generali Banche affiliate:** premio erogato 45% in forma monetaria e 55% in strumenti il cui valore riflette il valore economico del Gruppo con differimento del 50% del bonus in 5 anni. Gli strumenti hanno un periodo di *retention* di 12 mesi sulla parte *up-front* e di 12 mesi per la parte differita.



- b) **Altro Personale più rilevante del Gruppo** (anche appartenente alle Funzioni di supporto): premio erogato 50% in forma monetaria e 50% in strumenti il cui valore riflette il valore economico del Gruppo con differimento del 40% del bonus in tre anni. Gli strumenti hanno un periodo di *retention* di 12 mesi sulla parte *up-front* e di 12 mesi per la parte differita.



Nel caso di “importo variabile particolarmente elevato”⁵, il premio sarà erogato per il 45% in forma monetaria e il 55% in strumenti il cui valore riflette il valore economico del Gruppo con un differimento del 60% del Bonus in 5 anni. Gli strumenti hanno un periodo di retention di 12 mesi sulla componente up-front e di 12 mesi sulla componente differita.

Per il solo Personale più rilevante di Gruppo, nelle modalità e nei tempi sopra descritti, una quota della remunerazione variabile verrà corrisposta in strumenti, il cui valore riflette il valore economico della Società.

In considerazione delle caratteristiche del Gruppo, non si prevede l’utilizzo di azioni; il valore delle quote corrisposte in strumenti verrà parametrato rispetto all’andamento di un indicatore rappresentativo dell’evoluzione del valore della Società. Tale indicatore è dato dal rapporto tra l’Utile netto consolidato del Gruppo relativo all’anno di effettivo pagamento e la media mobile dell’utile netto consolidato del Gruppo degli ultimi tre anni (o periodo inferiore qualora non siano disponibili dati relativi al triennio) precedenti l’attribuzione degli strumenti; il valore del premio potrà aumentare, senza pregiudicare la corretta remunerazione del capitale e della liquidità, fino ad un massimo del 20% o ridursi fino all’azzeramento in funzione dell’andamento di tale indicatore.

⁵ Per importo di remunerazione variabile particolarmente elevato si intende il minore tra: i) il 25 per cento della remunerazione complessiva media degli *high earners* italiani, come risultante dal più recente rapporto pubblicato dall’EBA; ii) 10 volte la remunerazione complessiva media dei dipendenti della banca. Il livello di remunerazione variabile che rappresenta un valore particolarmente elevato per il Gruppo corrisponde a quanto definito sulla base del primo criterio descritto ed è pari a euro 424.809.



Qualunque premio variabile (premio individuale MBO, premio “una tantum”, altre forme di remunerazione variabile) di importo uguale o inferiore a 40.000 euro, viene erogato interamente in contanti e in un’unica soluzione (up front). I meccanismi di differimento e l’utilizzo di strumenti si applicano alla quota di remunerazione variabile eccedente la soglia sopra indicati.

11.2 Modalità di maturazione e di liquidazione della remunerazione variabile per il Personale più rilevante di Banca

Alla Remunerazione variabile del **Personale più rilevante di Banca affiliata** che non sia identificato come Personale più rilevante di Gruppo si applicano i meccanismi di differimento previsti sulla base dell’attivo di bilancio individuale:

- le Banche di minori dimensioni o complessità operativa differiscono almeno il 20% della remunerazione variabile per un periodo di almeno 1 anno;
- le Banche intermedie differiscono almeno il 25% - 30% della remunerazione variabile per un periodo da 2 a 4 anni.

Qualunque premio variabile (premio individuale MBO, premio “una tantum”, altre forme di remunerazione variabile) di importo uguale o inferiore a 40.000 euro, viene erogato interamente in contanti e in un’unica soluzione (up front).

12. Condizioni di malus e claw back

La remunerazione variabile (differita e non) è soggetta a meccanismi di *claw back*, ovvero di restituzione di remunerazione variabile già corrisposta o di mancata erogazione di quote di bonus differito, nel caso in cui si verifichi/accerti, entro cinque anni dalla data di erogazione per il Personale più rilevante di Gruppo e di Banca affiliata e entro due anni per il restante Personale, che tali soggetti che abbiano determinato o concordo a determinare:

- Comportamenti non conformi a disposizioni di legge, regolamentari o statutarie o a eventuali codici etici o di condotta applicabili alla banca, da cui sia derivata una perdita significativa per la banca o per la clientela;



- Comportamenti non conformi a disposizioni di legge, regolamentari o statutarie o a eventuali codici etici o di condotta applicabili alla banca, nei casi da questa eventualmente previsti;
- Violazioni degli obblighi imposti ai sensi dell'articolo 26 o, quando il soggetto è parte interessata, dell'articolo 53, commi 4 e ss., del TUB o degli obblighi in materia di remunerazione e incentivazione;
- Comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della banca o della singola Società.

Tali clausole comportano inoltre l'interruzione di eventuali premi in corso di maturazione e di erogazioni di componenti differite maturate negli anni precedenti e non ancora assegnate (condizioni di *malus*). L'effettiva erogazione delle quote differite dei premi variabili è subordinata al superamento delle condizioni di attivazione previste per la remunerazione variabile collegata a performance ("condizioni cancello") a livello di Gruppo, per il Personale più rilevante di Gruppo, o di Banca affiliata per il restante Personale. L'attivazione del meccanismo di *claw back* spetta per il Personale più rilevante di Gruppo al Consiglio di Amministrazione di Capogruppo, per il restante personale al Consiglio di Amministrazione della Società di appartenenza, previo parere della Funzione Compliance.

13. Welcome bonus e retention bonus

Il Gruppo prevede la possibilità di ricorrere a **welcome bonus** o bonus d'ingresso.

Tali bonus sono ammessi solo in casi eccezionali, per l'assunzione di nuovo Personale esterno al Gruppo, limitatamente al primo anno d'impiego e non possono essere riconosciuti più di una volta al medesimo soggetto.

La componente erogata a titolo di **welcome bonus** concorre alla determinazione del limite al rapporto variabile/fisso per la remunerazione del primo anno del beneficiario.

Tale componente è soggetta alla verifica dei requisiti prudenziali di sostenibilità, ma non alla verifica delle condizioni di attivazione previste per la Remunerazione variabile collegata a performance. Con riferimento al Personale più rilevante di Gruppo, è previsto un parere preventivo del Comitato Remunerazioni di Capogruppo.



Inoltre, potranno essere utilizzati, in modo mirato e selettivo, strumenti incentivanti con lo scopo di assicurare la permanenza di persone di particolare valore all'interno del Gruppo (**retention bonus**); ne è ammesso l'utilizzo sulla base di documentate ragioni e per un periodo di tempo predeterminato o fino a un dato evento (es. processo di ristrutturazione aziendale, operazione straordinaria). Queste remunerazioni sono riconosciute non prima del termine del periodo o del verificarsi dell'evento.

I retention bonus non possono essere utilizzati per tenere indenne il personale dalla riduzione o dall'azzeramento della remunerazione variabile derivanti da meccanismi di correzione ex ante ed ex post.

Tali forme di remunerazione finalizzate alla *retention* sono da considerarsi a tutti gli effetti Remunerazione variabile e concorrono alla determinazione del limite al rapporto variabile/fisso del beneficiario. L'eventuale attribuzione ed erogazione prevede tutti i meccanismi di aggiustamento al rischio *ex ante* ("cancello") ed *ex post* (*malus* e *claw back*) e l'applicazione dei meccanismi di differimento previsti.

Con riferimento al Personale più rilevante di Gruppo, è previsto un parere preventivo del Comitato Remunerazioni di Capogruppo.

14. Conclusione del rapporto di lavoro o cessazione dalla carica e trattamenti pensionistici

La politica pensionistica e di fine rapporto di lavoro o di cessazione dalla carica di tutto il personale è in linea con la strategia aziendale, gli obiettivi, i valori e gli interessi di lungo termine della banca.

14.1 Benefici pensionistici discrezionali

I benefici pensionistici discrezionali concorrono, insieme alle altre componenti della remunerazione variabile, al calcolo del limite al rapporto variabile/fisso definito nella presente Politica.

Di norma, non sono previsti benefici pensionistici riconosciuti su base discrezionale.



In caso di assegnazione, si applicano le disposizioni sulla componente variabile della remunerazione descritte nelle Politiche e si osservano, per il Personale più rilevante di Gruppo i seguenti criteri, come da normativa:

- se il Personale interrompe il rapporto di lavoro prima di aver maturato il diritto al pensionamento, i benefici pensionistici discrezionali sono investiti negli strumenti il cui valore riflette il valore economico della società, come definito nella presente Politica, tenuti in custodia dalla banca per un periodo di cinque anni e soggetti a meccanismi di aggiustamento *ex post* (*malus e claw back*);
- se il rapporto di lavoro cessa con diritto alla pensione, i benefici pensionistici discrezionali sono riconosciuti al dipendente sotto forma di strumenti il cui valore riflette il valore economico della società, come definito nella presente Politica, e assoggettati a un periodo di mantenimento (*retention*) di cinque anni.

14.2 Importi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o cessazione anticipata dalla carica (cd. Golden parachute)

In linea generale non sono previsti compensi aggiuntivi per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro o per la cessazione anticipata della carica.

Non vengono considerati compensi aggiuntivi (*golden parachute*):

- pagamenti dovuti sulla base delle disposizioni di legge e del contratto collettivo nazionale o contratti integrativi regionali/provinciali/aziendali (es. indennità di mancato preavviso);
- importi determinati da un soggetto terzo, quale ad esempio l'autorità giudiziaria o arbitrale (es. a titolo di indennità supplementare, risarcimento danni etc.).

Coerentemente con le Disposizioni rientrano tra i *golden parachute*:

- gli importi riconosciuti a titolo di patto di non concorrenza;
- gli importi riconosciuti nell'ambito di un accordo per la composizione di una controversia attuale o potenziale, qualunque sia la sede in cui esso viene raggiunto;



- l'indennità di mancato preavviso, per l'ammontare che eccede quello determinato secondo quanto stabilito dalla legge.

In caso di pattuizione di un compenso che rientri in tale fattispecie è previsto che tale compenso sia pari, come ammontare massimo, a 24 mensilità della retribuzione fissa⁶ oltre alle previsioni contrattuali.

Con riferimento al Personale più rilevante di Gruppo e al Personale più rilevante di Banca:

a) I principi per la definizione di tali compensi fanno riferimento a:

- collegamento effettivo alla *performance* del beneficiario attuale e complessiva;
- comportamenti individuali;
- requisiti patrimoniali e di liquidità .

b) gli importi erogati a titolo di golden parachutes sono sottoposti ai meccanismi di differimento ed erogazione parziale in strumenti secondo quanto previsto dalla Politica e sono sottoposti a tutti i meccanismi di aggiustamento al rischio ex ante – “cancello” annuale - ed ex post (malus e claw back).

I *golden parachute* per il Personale più rilevante di Gruppo e di Banca sono inclusi nel calcolo del limite al rapporto variabile/fisso relativo all'ultimo anno di rapporto di lavoro o permanenza in carica, con l'eccezione degli importi pattuiti e riconosciuti:

- in base a un patto di non concorrenza, per la quota che, per ciascun anno di durata del patto, non eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa;
- nell'ambito di un accordo tra la banca e il Personale, in qualunque sede raggiunto, per la composizione di una controversia attuale o potenziale, se calcolati sulla base della seguente formula: due mensilità in termini di Retribuzione Annuale Lorda * anni di servizio presso le Società del Gruppo * fattore correttivo che funziona come moltiplicatore e demoltiplicatore, che consente di dimezzare o aumentare fino a tre volte l'ammontare così calcolato. Il fattore

⁶ In termini di importo in valore assoluto l'ammontare massimo è pari a euro 1.400.000. Le mensilità si intendono comprensive del rateo relativo alla tredicesima mensilità e ad eventuali ulteriori mensilità previste contrattualmente.



correttivo verrà stabilito dal Comitato Remunerazione per il Personale più rilevante di Gruppo, dal Consiglio di Amministrazione per il Personale più rilevante di Banca Affiliata. Nella definizione del fattore correttivo rilevano la valutazione complessiva della performance del potenziale beneficiario nei diversi ruoli ricoperti nel tempo all'interno del Gruppo, il rispetto delle condizioni di attivazione individuale (c.d. compliance breach), i rischi prospettici per la Banca/Gruppo.

- In ogni caso l'ammontare non può superare le 24 mensilità.

I criteri e i limiti per la determinazione dei compensi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o per la cessazione anticipata della carica vengono applicati da tutte le Società e sono sottoposti all'approvazione della relativa Assemblea.

14.3 Deroghe

Le disposizioni di vigilanza consentono delle deroghe alle previsioni relative al rapporto tra componente variabile e componente fissa, alla struttura della componente variabile e alle previsioni descritte nel paragrafo 14.2 con riferimento agli importi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o cessazione dalla carica sia **del Personale più rilevante** sia **del restante personale** nell'ambito di **operazioni straordinarie** (es. fusioni) o **processi di ristrutturazione aziendale**, purché tali importi rispettino congiuntamente le seguenti condizioni:

- i) rispondono esclusivamente a logiche di contenimento dei costi aziendali e razionalizzazione della compagine del personale;
- ii) sono di ammontare non superiore a 100.000 euro;
- iii) prevedono meccanismi di claw back, che coprono almeno i casi di comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della banca.

Inoltre le regole relative al rapporto tra componente variabile e componente fissa e alla struttura della componente variabile non si applicano agli incentivi agli **esodi**, connessi anche con operazioni straordinarie (es. fusioni) o processi di ristrutturazione aziendale, e riconosciuti al **personale non rilevante**, purché rispettino congiuntamente le seguenti condizioni:



- i) rispondono esclusivamente a logiche di contenimento dei costi aziendali e razionalizzazione della compagine del personale;
- ii) favoriscono l'adesione a misure di sostegno previste, dalla legge o dalla contrattazione collettiva, per la generalità dei dipendenti;
- iii) non producono effetti distorsivi ex ante sui comportamenti del personale;
- iv) prevedono meccanismi di claw back, che coprono almeno i casi di comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della banca.

Infine non si applicano le regole relative al rapporto tra componente variabile e componente fissa e alla struttura della componente variabile anche agli importi riconosciuti **al personale non rilevante** a titolo di **patto di non concorrenza** in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o cessazione anticipata dalla carica, per la quota che non eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa.

15. Divieto di hedging strategies

È fatto esplicito divieto al singolo dipendente di effettuare strategie di copertura personale o di assicurazioni sulla remunerazione (*hedging strategies*) o su altri aspetti che possano alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio aziendale insiti nei meccanismi di remunerazione descritti nelle presenti Politiche.

16. Informativa sulle modalità di attuazione delle Politiche di remunerazione

Coerentemente con le Disposizioni di Vigilanza, il Gruppo Bancario Cooperativo presenterà adeguata informativa così articolata:

- **Informativa al pubblico:** pubblicazione sul proprio sito web delle seguenti informazioni:
 - Informazioni di cui all'art. 450 del CRR;
 - Informazioni sulla remunerazione complessiva Presidente del Consiglio di Amministrazione e di ciascun membro dell'organo con funzione di gestione, del



Direttore Generale, dei direttori generali e dei vice direttori generali ai sensi della lett. j) del richiamato articolo 450 del CRR;

- Informazioni circa le modalità di attuazione delle Disposizioni di Vigilanza in materia di remunerazione e incentivazione, unitamente agli altri obblighi informativi di cui alle stesse Disposizioni (Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi - Capitolo 1 - Governo societario - Sezione VII - Obblighi di informativa al pubblico).
- **Obblighi di informativa all’Autorità di Vigilanza:** in riferimento agli obblighi di trasmissione annuale di dati in materia di remunerazione, stabiliti dalla Banca d’Italia con apposito provvedimento adottato ai sensi delle linee guida dell’EBA emanate in conformità con l’art. 75 della CRD IV (2);
- **Obblighi di informativa all’Assemblea:** così come previsto dal presente Regolamento (Ruolo dell’Assemblea).



SEZIONE II - Politiche di remunerazione e incentivazione della Banca Cassa Padana BCC

Coerentemente con quanto previsto dalla normativa, la Banca Cassa Padana BCC (“Banca”) recepisce le Politiche di remunerazione definite dalla Capogruppo e le declina in base al criterio di proporzionalità coerentemente con le proprie caratteristiche, il modello di business, le dimensioni dell’attivo e la complessità delle attività svolte.

Di seguito vengono riportate le previsioni soggette ad una specifica declinazione da parte della Banca. Per tutte le altre previsioni non riportate in questa sezione viene applicato quanto definito dalle Politiche di remunerazione di Gruppo.

1. Criterio di proporzionalità

Dal momento che:

- secondo l'ultimo bilancio individuale, il totale attivo della Banca si colloca al di sotto del valore di 3,5 miliardi;
- la Banca non rientra nella definizione di banca significativa di cui all’art. 6 (4) dell’RMVU;

la Banca non è soggetta, neppure con riferimento al Personale più rilevante, alle seguenti previsioni delle Disposizioni:

- *Sezione III, par. 2.1, punto 3* relativo al bilanciamento della componente variabile della remunerazione in strumenti finanziari;
- *Sezione III, par. 2.1 punto 4*, fermo restando il rispetto dei principi ivi contenuti. La Banca è pertanto tenuta a differire parte della remunerazione variabile per un congruo periodo di tempo- seppur con percentuali e periodi inferiori a quelli previsti per le Banche maggiori. Rimane fermo l’obbligo di pagare la quota differita della remunerazione variabile non prima di un anno dalla fine del periodo di *accrual*;
- *Sezione III, par 2.2.1* relativo alla modalità di erogazione e riconoscimento in strumenti dei benefici pensionistici discrezionali per il Personale più rilevante.



2. La Remunerazione degli Organi Sociali della Banca

Con riferimento agli Organi Sociali della Banca, si specifica che:

a) gli **Amministratori** sono destinatari di:

- gettone di presenza per la partecipazione alle riunioni del Consiglio, del Comitato Esecutivo;
- oltre al rimborso delle spese effettivamente sostenute per l'espletamento delle loro funzioni;
- compensi in qualità di Presidente e Vice Presidente;
- polizza assicurativa infortuni, kasko e responsabilità civile fatta eccezione per i danni derivanti dai rischi tipici dell'attività bancaria conseguenti a dolo o colpa grave.

b) I **Sindaci** sono destinatari di:

- emolumento fisso;
- gettone di presenza, oltre al rimborso delle spese effettivamente sostenute per l'espletamento delle loro funzioni;
- polizza assicurativa infortuni, kasko, e responsabilità civile fatta eccezione per i danni derivanti dai rischi tipici dell'attività bancaria conseguenti a dolo o colpa grave;

La remunerazione dei componenti del Collegio Sindacale è determinata all'atto della nomina per tutta la durata del mandato, ai sensi dell'art. 2402 c.c., in un importo fisso in ragione d'anno.

3. Il rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione

I limiti massimi di incidenza della Remunerazione variabile rispetto a quella fissa sono stabiliti ex ante e comunque ricompresi entro i limiti massimi di incidenza remunerazione variabile/fissa previsti dalla normativa (rapporto 1:1). La Banca fissa i limiti di tale rapporto in funzione della categoria di appartenenza del Personale, in particolare:

- l'incidenza massima della Remunerazione variabile sulla Remunerazione fissa è pari a 20% per il Personale rilevante di Banca affiliata (che non sia identificato come Personale più rilevante di Gruppo) ;



- l'incidenza massima della Remunerazione variabile sulla remunerazione fissa è pari a 20% per il Personale non rilevante di Banca affiliata ;
- l'incidenza massima della Remunerazione variabile sulla remunerazione fissa per il Personale appartenente alle Funzioni Aziendali di Controllo è pari a 20%.

4. Personale non legato da rapporto di lavoro subordinato della Banca

La Banca si avvale di collaboratori esterni non legati da rapporto di lavoro subordinato, la cui remunerazione è costituita di norma dalla sola componente fissa

La Banca si avvale della collaborazione di agenti in attività finanziaria e consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede.

La remunerazione di questa categoria di Personale può prevedere una componente ricorrente e non ricorrente:

- la componente ricorrente rappresenta la parte più stabile della remunerazione (le cosiddette provvigioni) per lo svolgimento dell'attività promozionale;
- la componente non ricorrente ha un valore tipicamente incentivante ed è subordinata al raggiungimento di determinati risultati (es. aumento dei volumi di raccolta).

5. La remunerazione variabile collegata a performance della Banca

La Banca prevede le seguenti forme di remunerazione variabile collegata alla performance per il proprio Personale:

- premio di risultato aziendale, come stabilito dalla contrattazione collettiva, per tutto il Personale;
- premi una tantum, a fronte di prestazioni meritevoli di riconoscimento, opportunamente documentati e motivati;
- sistema incentivante per tutto il personale al raggiungimento di determinati obiettivi.

Il Consiglio di Amministrazione della Banca determina, in coerenza con le previsioni delle Politiche di Gruppo e della Banca, l'ammontare del Bonus pool massimo teorico in fase di budget e del Bonus pool

effettivo in fase di attribuzione dei premi; inoltre, il Consiglio di Amministrazione determina il valore individuale dei premi per il Personale più rilevante.

Il Bonus pool massimo teorico della Banca (da cui è escluso il premio variabile di risultato stabilito dalla contrattazione collettiva) è stato determinato in linea con le prassi incentivanti adottate negli anni precedenti, tenendo conto dell'analisi dei dati storici, la profittabilità attesa al netto di elementi straordinari, gli obiettivi di patrimonializzazione e di liquidità, il numero e la tipologia di destinatari di incentivi, la classificazione della Banca sulla base del Modello Risk Based in misura pari al 5 % dell'Utile lordo.

6. Modalità di maturazione e di liquidazione della remunerazione variabile per il Personale più rilevante di Banca

La Banca, sulla base dell'attivo individuale al 31.12.2018 si identifica come Banca di minori dimensioni.

Per il Personale più rilevante della Banca che non sia identificato come Personale più rilevante di Gruppo, la componente variabile è soggetta, per una quota pari al 20% a sistemi di pagamento differito per un periodo di tempo pari a 1 anno .

7. Compensi in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata della carica nella Banca

Fatte salve le previsioni previste dalle Politiche di Gruppo con riferimento ai compensi in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o cessazione anticipata della carica qui non esplicitamente richiamate e in linea con quanto richiesto dalle Disposizioni di Vigilanza, si specifica che in caso di pattuizione di un compenso che rientri in tale fattispecie con il Personale della Banca è previsto che tale compenso sia pari, come ammontare massimo, a 24 mensilità della retribuzione fissa oltre alle previsioni contrattuali. Le mensilità si intendono comprensive del rateo relativo alla tredicesima mensilità e ad eventuali ulteriori mensilità previste contrattualmente. In termini di ammontare, tale compenso non sarà superiore a 200.000 euro.



ALLEGATO 1

Il perimetro del Personale più rilevante di Gruppo 2019

Il processo ha portato all'identificazione di 48 soggetti per il Gruppo. Il Gruppo CCB è stato costituito dal primo gennaio 2019, la presente analisi rappresenta pertanto la prima mappatura del Personale più rilevante di Gruppo. Il Personale più rilevante di Gruppo è composto dai seguenti soggetti:

Consiglio di Amministrazione	<p><i>15 membri del Consiglio di Amministrazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente, Giorgio Fracalossi ▪ Vice Presidente Vicario, Carlo Antiga ▪ Vice Presidente, Giuseppe Spagnuolo ▪ Amministratore Delegato/DG, Mario Sartori ▪ Amministratore Indipendente, Paola Brighi ▪ Amministratore, Enrica Cavalli ▪ Amministratore Indipendente, Maria Luisa Di Battista ▪ Amministratore, Giuseppe D'Orazio ▪ Amministratore, Giuseppe Graffi Brunoro ▪ Amministratore, Amelio Lulli ▪ Amministratore Indipendente, Enrico Macrì ▪ Amministratore, Giorgio Pasolini ▪ Amministratore, Claudio Ramsperger ▪ Amministratore, Livio Tomatis ▪ Amministratore Indipendente, Paola Vezzani
Alta Dirigenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vice Direttore Generale e Responsabile Finanza, Enrico Salvetta ▪ Vice Direttore Generale e Responsabile Pianificazione e HR, Sandro Bolognesi ▪ Responsabile Direzione Crediti, Fabrizio Berti ▪ Responsabile Direzione Credito al Consumo, Paolo Massarutto



	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabile Direzione Sistemi di Pagamento, Sandro Rizzonelli ▪ Vice Direttore Direzione Finanza, Marco Galliani ▪ Vice Direttore Direzione Finanza, Thomas Franchini ▪ Vice Direttore Direzione Crediti, Ettore Battaïola ▪ Vice Direttore Direzione Sistemi di Pagamento, Mauro Foresti
Funzioni di controllo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabile Direzione Compliance, Manuela Acler, ▪ Responsabile Direzione Internal Audit, Mauro Armanini ▪ Responsabile Direzione Antiriciclaggio, Laura Ottonello ▪ Responsabile Direzione Risk Management, Walter Vecchiato
Funzioni di supporto e responsabili di rischi specifici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili, Andrea Baciarello ▪ Responsabile Legale, Andrea Bologna ▪ Responsabile Pianificazione, Alessandro Failoni ▪ Responsabile IT & Servizi, Manuele Margini ▪ Responsabile Piano Continuità operativa, Mario Manfredi ▪ Responsabile NPL Unit, Fabrizio Preti
Responsabili di unità operative rilevanti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direttore Generale Banca del Territorio Lombardo, Matteo De Maio ▪ Direttore Generale BCC delle Prealpi, Girolamo Dadalto ▪ Direttore Generale BCC di Brescia, Giorgio Pasolini ▪ Direttore Generale Cassa Padana, Andrea Lusenti



- Direttore Generale Cassa Rurale di Trento, Giorgio Bagozzi
- Direttore Generale Cassa Rurale Alto Garda, Nicola Polichetti
- Direttore Generale Banca di Bologna, Alberto Ferrari
- Direttore Generale Banca Malatestiana, Paolo Lisi
- Direttore Generale Romagna Banca, Paolo Garattoni
- Direttore Generale BCC Castagneto Carducci, Fabrizio Mannari
- Direttore Generale Banca TER, Sandro Paravano
- Direttore Generale Cassa Rurale Alta Valsugana, Paolo Carazzai
- Direttore Generale Banca CentroVeneto, Mariano Bonatto
- Direttore Generale Cassa Rurale Renon, Oswald Mair
- Direttore Generale Banca Adria, Tiziano Manfrin



ALLEGATO 2

Il perimetro del Personale più rilevante di Banca 2019

Il processo ha portato all'identificazione di 16 soggetti per la Banca. Di questi, due sono identificati per la prima volta. Il Personale più rilevante della Banca è composto dai seguenti soggetti:

Consiglio di Amministrazione	<p>13 membri del Consiglio di Amministrazione:</p> <p>Presidente – Vittorio Biemmi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vice Presidente Vicario – Giancarlo Voltini • Vice Presidente – Antonio Masin • Consigliere – Romano Bettinsoli • Consigliere – Angelo Chiesa • Consigliere – Mirko Cominini • Consigliere – Valerio Costa • Consigliere – Alessandro Gelmi • Consigliere – Claudio Iseppi • Consigliere – Oreste Ramponi • Consigliere – Ermelina Ravelli • Consigliere – Gianni Rodin • Consigliere – Giuliano Spinelli
Alta Dirigenza	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale – Andrea Lusenti • Vice Direttore Generale – Antonio Merigo
Funzioni di supporto	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Organizzativo – Damiano Pincolini • Direttore Affari – Gianfranco Grossetti • Direttore Amministrativo – Fabio Sostero
Altro personale più rilevante	<ul style="list-style-type: none"> • Referente Risk Management – Fulvio Frosio



	<ul style="list-style-type: none">• Referente Internal Audit – Loretta Zanardini• Referente Compliance e Antiriciclaggio – Gabriele Federici• Responsabile Area Legale – Franco Aliprandi• Responsabile Area Finanza – Andrea Zanoni• Responsabile Area Risorse Umane – Domenico Pinardi*
--	---

* identificato per la prima volta [segnalare con l'asterisco i titolari che sono identificati per la prima volta]

Il processo di identificazione del Personale più rilevante della Banca 2018 aveva portato all'identificazione di 29 soggetti; di questi, 20 soggetti non sono ricompresi nel perimetro del Personale più rilevante 2019.

