



Credito Emiliano SpA

**RELAZIONE
ANNUALE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI
RELATIVA ALLA POLITICA DI
REMUNERAZIONE DI GRUPPO**

deliberata dal Consiglio di Amministrazione del 7.4.2011 sulla scorta delle nuove disposizioni di Vigilanza di cui al provvedimento di Banca d'Italia del 30.3.2011 comunicato in data 31.3.2011.

INDICE

1	<i>Mission, Valori e principi della Politica di Remunerazione di Gruppo</i>	4
2	Evoluzione normativa	6
3	<i>Governance</i> e ruolo Comitato Nomine e Remunerazioni	8
4	Remunerazione degli Amministratori	11
4.1	Politica di remunerazione 2010 e 2011	11
5	Remunerazione del “personale più rilevante” del Gruppo	13
5.1	Politica di remunerazione 2010	13
5.1.1	<i>Caratteristiche generali</i>	13
5.1.2	<i>Retribuzione variabile di breve termine</i>	14
5.1.3	<i>Retribuzione variabile di medio termine</i>	14
5.2	Politica di remunerazione 2011	15
5.2.1	<i>Caratteristiche generali</i>	15
5.2.2	<i>Retribuzione fissa</i>	17
5.2.3	<i>Retribuzione variabile di breve termine</i>	17
5.2.4	<i>Retribuzione variabile di medio termine</i>	19
5.2.5	<i>Clausole particolari in caso di risoluzione del rapporto di lavoro</i>	19
6	Remunerazione dei Responsabili delle funzioni di controllo	20
6.1	Politica di remunerazione 2010	20
6.2	Politica di remunerazione 2011	20
7	Remunerazione dei dipendenti	22
7.1	Politica di remunerazione 2010	22
7.1.1	<i>Retribuzione fissa</i>	22
7.1.2	<i>Retribuzione variabile di breve termine</i>	22
7.1.3	<i>Retribuzione variabile di medio termine</i>	23
7.2	Politica di remunerazione 2011	23
7.2.1	<i>Retribuzione variabile di breve termine</i>	23
7.2.2	<i>Retribuzione variabile di medio termine</i>	23
8	Remunerazione collaboratori: Promotori Finanziari e Agenti in Attività Finanziaria	24
9	Benefit	26
10	Tabelle retributive	27
11	<i>Benchmarking</i> retributivo	29
12	Conclusioni	30

Signori azionisti,

in ottemperanza alle disposizioni emanate dall'Autorità di Vigilanza per le banche, siete chiamati in questa sede ad approvare le politiche di remunerazione a favore dei membri del Consiglio di Amministrazione, dei dipendenti e dei collaboratori del Gruppo.

Viene pertanto proposta a questa Assemblea l'approvazione della "Politica di Remunerazione di Gruppo" che definisce i principi e le caratteristiche dei sistemi e delle prassi di remunerazione e incentivazione.



1 **Mission, Valori e principi della Politica di Remunerazione di Gruppo**

La Politica di Remunerazione di Credem fa riferimento a principi di valorizzazione del merito e di motivazione al risultato coerenti con la cultura d'impresa che da sempre caratterizza la *Mission* del nostro Gruppo.

Nel corso del 2010 Credem ha aggiornato la *Mission* "Eccellenza nella creazione di Valore nel tempo" affiancando a questa espressione essenziale una declinazione più puntuale del suo significato a favore di tutti gli *stakeholder* che di seguito viene riportata:

"Puntiamo all'eccellenza nella creazione di valore nel tempo. Non ci limitiamo a generare valore immediato, ma costruiamo i presupposti per continuare a farlo in futuro, ponendo attenzione sia alla sostanza che alla forma delle nostre azioni.

*Vogliamo offrire ai nostri **clienti** soluzioni concrete e facilmente fruibili, attraverso un servizio curato e accogliente.*

*Vogliamo dare opportunità di crescita professionale alle **persone**, in un contesto meritocratico caratterizzato da ascolto, rispetto e gioco di squadra.*

*Vogliamo garantire agli **azionisti** una redditività significativa ma sostenibile, preservando la solidità e la reputazione del Gruppo."*

In questo modo Credem ha voluto sottolineare e affermare:

- per il **cliente**: il primato del servizio e della sua soddisfazione coerentemente al messaggio contenuto nel nostro *pay-off* commerciale "la forma e la sostanza";
- per le **persone** che lavorano nel Gruppo: non solo crescita ma anche ascolto, rispetto, collaborazione;
- per gli **azionisti**: non solo redditività ma anche solidità e reputazione.

Sono stati declinati i nuovi Valori che devono guidare i comportamenti e le azioni quotidiane dei dipendenti: **Passione** ("Viviamo il nostro mestiere con entusiasmo, orgoglio professionale e coinvolgimento personale") e **Responsabilità**, ("Ci facciamo carico di tutti gli aspetti del nostro lavoro, in modo attivo e competente"). Tali Valori vogliono rappresentare il modo attraverso cui raggiungere l'eccellenza.

La Politica di Remunerazione è sviluppata in coerenza con la *Mission* e i Valori e rappresenta uno strumento fondamentale per perseguire gli obiettivi del piano strategico in una logica di prudente gestione del rischio e di solidità patrimoniale.

La Politica di Remunerazione si propone di:

- stimolare e supportare il personale al raggiungimento degli obiettivi di performance allineati alle politiche di gestione del rischio del Gruppo, in un contesto di sostenibilità nel breve e nel medio/lungo termine;
- attrarre e fidelizzare il personale, le competenze chiave dell'organizzazione e i talenti;
- sostenere ed accompagnare le persone nell'assunzione di responsabilità verso sfide professionali crescenti;



- assicurare la conformità delle prassi retributive alle disposizioni di legge e degli Organi di Vigilanza.



2 Evoluzione normativa

In data 30/03/2011, sono state emanate da Banca D'Italia le nuove “*Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari*” (di seguito, per brevità, solo “Disposizioni”), in attuazione della Direttiva Comunitaria 2010/76/UE (cd. CRDIII) approvata dal Consiglio UE in data 14 dicembre 2010 .

Siffatte Disposizioni dell’Autorità di Vigilanza, rappresentano la conclusione di un articolato percorso normativo, in prima istanza avviato in sede internazionale, in risposta alla crisi economica che ha visto il coinvolgimento del *Financial Stability Board*, del Comitato di Basilea ed infine delle Autorità europee. In particolare, Banca d'Italia ha recepito nei contenuti essenziali le linee guida del CEBS (*Committee of European Banking Supervisor* ora EBA *European Banking Authority*).

Nello specifico le Disposizioni pongono particolare attenzione a:

- Principi e criteri generali:
 - linee guida di riferimento della politica di incentivazione: coerenza del sistema premiante con gli obiettivi e i valori aziendali, le strategie di lungo periodo e le politiche di prudente gestione del rischio del Gruppo;
 - articolazione della remunerazione “fissa” e “variabile”;
 - identificazione del personale più rilevante, ossia delle categorie di soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto significativo sul rischio;
 - coerenza all’interno del Gruppo delle politiche di incentivazione;
 - proporzionalità: le banche applicano le disposizioni con modalità appropriate alle loro caratteristiche, dimensioni e complessità dell’attività svolta.
- Organi aziendali e funzioni di controllo, con riferimento a:
 - ruolo dell’Assemblea;
 - ruolo del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Nomine e Remunerazione;
 - funzioni di controllo;
 - remunerazione ed incentivazione delle funzioni di controllo.
- Struttura dei sistemi di remunerazione e incentivazione:
 - rapporto tra componente fissa e componente variabile che deve essere opportunamente bilanciato, puntualmente determinato con particolare riferimento al “personale più rilevante”;
 - struttura della componente variabile: l’ammontare complessivo della componente variabile deve essere sostenibile rispetto alla situazione finanziaria della banca, senza limitare la capacità di mantenere o raggiungere un livello di patrimonializzazione adeguato ai rischi assunti. Nello specifico la componente variabile deve prevedere l’utilizzo di indicatori di *performance* opportunamente corretti per il rischio (cd. *ex-ante*



risk adjusted) e tener conto del livello delle risorse patrimoniali e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese.

Per il personale più rilevante delle banche con le caratteristiche di Credem, quale società tra l'altro quotata¹, è, inoltre, previsto che, sulla scorta di un principio di proporzionalità e coerenza con le peculiari caratteristiche della banca, una quota della componente variabile sia bilanciata mediante la corresponsione, tra l'altro, di azioni e sia soggetta a sistemi di pagamento differito nel tempo, in modo che la remunerazione tenga conto dell'andamento nel tempo dei rischi assunti dalla banca (cd. meccanismi di *malus*). La componente variabile è quindi sottoposta a meccanismi di correzione *ex-post* idonei a riflettere i livelli di *performance* al netto dei rischi assunti e deve potersi contrarre, fino ad azzerarsi, in relazione ai risultati effettivamente conseguiti.

¹ Non appartenente ai gruppi bancari cd. "maggiori" e neppure agli intermediari qualificabili "minori" secondo le Disposizioni.



3 Governance e ruolo Comitato Nomine e Remunerazioni

Per il perseguimento degli obiettivi del Gruppo, è fondamentale disporre di un efficace assetto organizzativo e di governo societario. Sono state definite regole di *governance* chiare e precise al fine di assicurare un adeguato presidio delle prassi retributive e una conseguente applicazione nel Gruppo. Tali regole sono definite nello Statuto, nelle "Norme di Funzionamento del Comitato Consiliare Nomine e Remunerazioni di Gruppo", nel regolamento "Risorse Umane" e nella *policy* "Risorse Umane di Gruppo". Lo scopo del nostro modello organizzativo è quello di assicurare che le decisioni vengano prese al livello appropriato e tramite un adeguato supporto informativo in modo da evitare conflitti di interesse, con processi decisionali in grado di rispondere efficacemente alle esigenze di *business* nel rispetto delle normative esistenti.

Sulla base della *policy* "Risorse Umane di Gruppo", la Capogruppo applica in modo unitario la Politica di Remunerazione nelle Società del Gruppo.

Un ruolo centrale nel sistema di *governance* del Gruppo, per quanto attiene la Politica di Remunerazione di Gruppo, è svolto dal Comitato Nomine e Remunerazioni.

Il Comitato, composto da 3 Amministratori non esecutivi ed in maggioranza indipendenti, ha funzioni propositive e consultive per il Consiglio di Amministrazione in materia di nomine e remunerazioni, dove è maggiore il rischio di conflitto di interesse.

È prevista la partecipazione del Presidente del Collegio Sindacale alle riunioni del Comitato

Il Comitato, per quanto d'interesse in questa sede, esprime un parere in merito a:

- remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche;
- nomina e remunerazione, nonché i criteri adottati per la sua determinazione, del Direttore Generale e dei membri della Direzione Centrale di Credembanca;
- piani di incentivazione a medio/lungo termine per il management e piani basati su strumenti finanziari;
- informativa sulla Politica di Remunerazione di Gruppo da sottoporre annualmente all'Assemblea dei Soci;
- nomine e remunerazioni dei dipendenti di Credembanca con ruolo di *Risk Officer*, Capo Servizio e Responsabile di *Business Unit*;
- remunerazione, nonché i criteri adottati per la sua determinazione, dei Responsabili delle funzioni di controllo di Credembanca;
- nomina e remunerazione, nonché i criteri adottati per la sua determinazione, dell'Amministratore Delegato e membri della Direzione Generale delle altre Società del Gruppo di maggiori dimensioni²;

² Si definiscono "Società del Gruppo di maggiori dimensioni", quelle con un numero di dipendenti superiore a 40.



- sistemi incentivanti di breve e di medio periodo delle Società del Gruppo di maggiori dimensioni;
- definizione, assegnazione e valutazione di specifici KPI (*Key Performance Indicator*) per quanto attiene il Direttore Generale, gli altri membri della Direzione Centrale e gli altri dipendenti con ruolo di Capo Servizio e Responsabile di *Business Unit* di Credembanca.

Pur risultando, nella sostanza, già allineato alle nuove disposizioni di vigilanza, nel corso del 2011 si procederà ad aggiornare il perimetro di competenze del Comitato.

Inoltre, per rafforzare ulteriormente il nostro modello di *governance*, coerentemente con le nuove disposizioni, abbiamo previsto la costituzione di una struttura con funzioni di controllo, a supporto del Comitato nel presidio delle politiche di remunerazione e incentivazione del personale (Ufficio *Governance e Compensation Policy*).

Nel corso del 2010 il Comitato Nomine e Remunerazioni si è riunito 5 volte ed ha discusso le seguenti problematiche:

- esame della relazione sulla politica di remunerazione di Gruppo sottoposta all'Assemblea nel 2010;
- premi annuali per l'anno 2009 da assegnare al *Top Management* del Gruppo ed alle funzioni di controllo di Credembanca;
- provvedimenti a favore del *Top Management*;
- tavole di rimpiazzo e adeguatezza delle persone che ricoprono le *key positions*;
- analisi dei risultati consuntivi del piano di medio termine 2007-2009 e dei premi maturati;
- valutazione del nuovo sistema incentivante di medio termine 2010-2012 e dello specifico sistema premiante pluriennale 2010-2012 per le funzioni di controllo;
- verifica periodica dell'applicazione delle linee guida della Politica di Remunerazione di Gruppo approvate dall'Assemblea;
- *benchmark* del posizionamento retributivo di mercato per il *Top Management*;
- esame dei processi e delle funzioni aziendali coinvolte relativamente ai sistemi premianti di breve termine e di medio/lungo termine;
- esame dell'andamento dei sistemi incentivanti di breve termine dell'anno 2010.

Nello svolgimento delle proprie funzioni sono coinvolte, per gli aspetti di competenza, le funzioni di Pianificazione Strategica, *Risk Management* e *Compliance*. In generale, il Comitato ha la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti.

Anche in questa occasione, coerentemente con quanto previsto dalle "Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche" del 4 marzo 2008, dal documento del 28/10/2009 emessi da Banca d'Italia e dalle più recenti disposizioni di vigilanza "in materia di



politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche”, è stata effettuata la prevista verifica annuale di “rispondenza delle prassi di remunerazione alle politiche approvate ed alla presente normativa”.

L’analisi è stata affidata a PricewaterhouseCoopers Advisory SpA, società esterna indipendente; la sintesi del rapporto è allegata alla presente relazione.

La valutazione ha evidenziato la rispondenza del percorso di allineamento al rischio del sistema di remunerazione e incentivazione del Gruppo Credem alla normativa “in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche”, peraltro con disposizioni ancora non definitivamente approvate e pubblicate da Banca D’Italia.



4 Remunerazione degli Amministratori

4.1 *Politica di remunerazione 2010 e 2011*

I compensi degli Amministratori non sono collegati ai risultati economico-finanziari del Gruppo o basati su piani di incentivazione a breve o medio termine o basati sull'utilizzo di strumenti finanziari.

La politica di remunerazione degli Amministratori si articola sui seguenti elementi:

- a) compensi stabiliti dall'Assemblea, per l'incarico e per la partecipazione alle riunioni collegiali (art. 2364, comma 1, n. 3 c.c. e art. 2389, comma 1 e 2 c.c.);
- b) compensi stabiliti dal Consiglio di Amministrazione per la partecipazione ai comitati (art. 2389, comma 3, c.c.);
- c) compensi stabiliti dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Nomine e Remunerazioni, per particolari cariche conferite agli Amministratori (art. 2389, comma 3, c.c.).

Per quanto riguarda Credito Emiliano, il compenso da corrispondersi agli Amministratori per la voce sub. a) è complessivamente costituito da un importo fisso e da un gettone per la presenza alle singole riunioni del relativo Organo Collegiale.

Tale compenso è determinato, conformemente alle previsioni di legge, dall'Assemblea dei Soci, come pure la quantificazione dell'ammontare dei gettoni di presenza per le riunioni degli Organi Collegiali investiti di poteri delegati, quali il Comitato Esecutivo e il Comitato Fidi.

Il compenso da corrispondere agli Amministratori investiti di particolari cariche è stato quantificato, sulla base di quanto contemplato dalla legge, con il parere del Collegio Sindacale, dal Consiglio di Amministrazione, tenendo conto dell'impegno concretamente richiesto a ciascuno di essi.

Oltre agli Amministratori partecipanti al Comitato Esecutivo, rivestono particolari cariche nell'ambito del Consiglio di Amministrazione: i) il Presidente del Consiglio di Amministrazione; ii) i Vice Presidenti del Consiglio di Amministrazione; iii) gli Amministratori partecipanti ai Comitati Consiliari Interni (Comitato per il Controllo Interno, Comitato Nomine e Remunerazioni e Comitato Parti Correlate).

Non è al momento prevista la nomina di un Amministratore Delegato.

Salvo ulteriori esigenze che il Consiglio di Amministrazione identificherà sulla scorta delle concrete necessità sociali, le predette particolari cariche saranno le uniche a caratterizzare anche l'esercizio 2011.

I compensi singolarmente percepiti da ciascun componente del Consiglio di Amministrazione per l'anno 2010 sono riportati nella Nota Integrativa del Bilancio, parte H – "operazioni con parti correlate".



Per quanto riguarda le Società del Gruppo, i compensi degli Amministratori per l'incarico (art. 2364, comma 1, n. 3 c.c.) sono determinati dall'Assemblea dei Soci in un importo fisso annuo.

I Consigli di Amministrazione delle singole società del Gruppo, stabiliscono la remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche (art. 2389, comma 3 c.c.), sentito il parere del Collegio Sindacale e quello della Capogruppo Credembanca.

In generale, non sono stati stipulati accordi che prevedono indennità in caso di dimissioni o revoca senza giusta causa o se il rapporto cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto, né esistono accordi che prevedono l'assegnazione o il mantenimento di benefici non monetari a favore dei soggetti che hanno cessato il loro incarico e, ancora, non sono stati stipulati con gli Amministratori contratti di consulenza per un periodo successivo alla cessazione del rapporto. Non esistono, infine, accordi con gli Amministratori che prevedono compensi per impegni di non concorrenza.



5 Remunerazione del “personale più rilevante” del Gruppo

5.1 Politica di remunerazione 2010

5.1.1 Caratteristiche generali

Nell'ambito delle previgenti disposizioni di vigilanza, il *Top Management* del Gruppo era stato identificato nelle seguenti figure:

- Direzione Generale, Direzione Centrale, Responsabili di Business Unit e Capi Servizio di Credembanca;
- Amministratori Delegati e Direzioni Generali delle Società del Gruppo di maggiori dimensioni.

L'equità e la competitività della remunerazione totale e dei singoli elementi che la compongono, è stata monitorata attraverso il confronto con il mercato del lavoro del settore bancario. In particolare, un apposito sistema di “pesatura” delle posizioni organizzative, sviluppato assieme a Società di consulenza esterna, ha consentito di effettuare confronti con il mercato esterno.

Il peso delle diverse componenti (mix retributivo, Tab. 1) è stato oggetto di discussione e valutazione all'interno del Comitato Nomine e Remunerazioni al fine del corretto bilanciamento tra le componenti fisse e quelle variabili di breve e medio termine, secondo le indicazioni della normativa esistente.

Tab. 1 - Mix retributivo per il *Top Management* di Credembanca^(*)

Mix retributivo	Retribuzione Fissa	Variabile di Breve termine	Variabile di Medio termine	Totale Remunerazione
Credem	57%	15%	28%	100%
Mercato	71%	13%	16%	100%

() Dati 2010. Comprende la Direzione Centrale ed i Responsabili delle Business Unit e dei Servizi Condivisi Credembanca. Per rendere il confronto omogeneo, i dati Credem riferiti al variabile di medio termine sono assoggettati agli stessi criteri di ripartizione applicati al mercato. I riferimenti di mercato si basano sul valore mediano.*

I dati della Tabella confermano le caratteristiche della nostra Politica di Remunerazione, che presenta:

- una componente retributiva variabile correlata ai risultati;
- robusti elementi di sostenibilità, con la remunerazione variabile di medio termine più rilevante di quella di breve.

Tale posizionamento è coerente con le caratteristiche del nostro business di Gruppo bancario commerciale domestico.



5.1.2 Retribuzione variabile di breve termine

Il sistema incentivante di breve termine del 2010 per il *Top Management* di Credembanca era subordinato al raggiungimento degli obiettivi reddituali e di rischio di Gruppo definiti. Per i vertici delle Società del Gruppo gli obiettivi reddituali e di rischio erano specifici della Società, con un fattore correttivo collegato all'andamento del Gruppo, ove opportuno.

Per ciascun *Top Manager* di Credembanca è stato predisposto il sistema di obiettivi individuali, attraverso specifici KPI (*key performance indicator*), contenente aspetti di redditività, di rischio e di processo; per i vertici delle Società del Gruppo gli obiettivi coincidono con quelli che consentono l'accesso al *plafond*.

Per i *bonus* superiori al 50% della retribuzione fissa è stato previsto il pagamento in due quote: 50% *up-front* e 50% differito di un anno. La quota differita è soggetta alle seguenti ulteriori condizioni di performance:

- il raggiungimento nel 2011 dell'utile di bilancio a livello di Gruppo o della singola società di appartenenza;
- un adeguato livello di Core Tier1 a fine 2011 per il *Top Management* di Credembanca.

Avendo raggiunto e superato gli obiettivi, si sono attivati i sistemi incentivanti sia in Credembanca che nelle Società del Gruppo. In 6 casi si è proceduto al differimento del *bonus* come sopra descritto.

5.1.3 Retribuzione variabile di medio termine

Il sistema incentivante di medio termine è costituito dal piano "Long Term Incentive" (per brevità LTI).

A luglio 2010 è avvenuto il pagamento del piano LTI 2007-2009, giunto a conclusione.

Nei primi mesi del 2010, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il nuovo piano LTI 2010 – 2012, legato agli obiettivi del piano strategico elaborato per il medesimo arco temporale.

Le principali caratteristiche sono:

- obiettivo: utile netto consolidato cumulato 2010 – 2012; per le Società del Gruppo è stato inserito anche un obiettivo specifico della Società;
- condizioni obbligatorie: EVA cumulato di Gruppo 2010 - 2012 positivo e adeguato livello di Core Tier1 ratio di Gruppo; in caso di mancato raggiungimento, il sistema premiante non si attiva;
- forma di pagamento: in contanti;



- modalità di pagamento: luglio 2013. Per il *Top Management* del Gruppo è stato previsto il pagamento di una prima quota pari al 75% a luglio 2013 ed il differimento di un anno del restante 25% subordinato al conseguimento di un utile di bilancio di Gruppo 2013.

In conseguenza delle evoluzioni normative e delle nuove disposizioni di vigilanza già descritte in precedenza, nel corso del 2011 saranno valutati gli interventi più opportuni di adeguamento, con particolare riferimento ai meccanismi di allineamento *ex-post* al rischio per il “personale più rilevante”.

5.2 Politica di remunerazione 2011

5.2.1 Caratteristiche generali

Nel corso del 2011 il Gruppo Credem ha attivato un processo di autovalutazione al fine di identificare le categorie di soggetti con impatto rilevante sul rischio (anche potenziale) come richiesto dalla normativa di Banca d'Italia.

L'autovalutazione, svolta in collaborazione con la funzione di *Risk Management*, ha consentito di identificare le società rilevanti e, di conseguenza, le categorie di soggetti la cui attività professionale ha impatto rilevante sul profilo di rischio per il gruppo. In particolare è stato utilizzato come principale riferimento quanto svolto nell'ambito del processo di determinazione dell'adeguatezza patrimoniale (processo ICAAP). In tale ambito infatti viene svolta un'analisi tramite la quale si stabiliscono i rischi oggetto di valutazione e la rilevanza di ognuno di essi con riferimento a ciascuna Società del Gruppo. Per i rischi ritenuti rilevanti vengono successivamente individuate le metodologie di quantificazione (“rischi misurabili”) e le misure di attenuazione e controllo (“rischi difficilmente misurabili”).

L'analisi di rilevanza ricomprende tutti i rischi espressamente indicati nella normativa di vigilanza, che rappresentano un insieme completo e sostanziale dei potenziali rischi cui può essere esposto il Gruppo in virtù delle caratteristiche della propria operatività ed indipendentemente dal perimetro esclusivamente bancario del Gruppo.

La misurabilità dei rischi oggetto dell'analisi è valutata in base alla coerenza con le disposizioni normative ed alla presenza di metodologie consolidate di misurazione in ambito sia domestico sia internazionale.

I risultati dell'analisi hanno consentito di qualificare come rilevanti le seguenti società:

- Credembanca (Capogruppo);
- Credemleasing;
- Banca Euromobiliare;
- Euromobiliare Asset Management SGR;
- Credemvita.



Nell'ambito di tali Società è stato quindi identificato il “personale più rilevante” attraverso la verifica delle seguenti caratteristiche:

- posizione organizzativa ricoperta nell'ambito della struttura della Società e nelle conseguenti responsabilità gerarchiche e gestionali che ne derivano con riferimento al business o alla funzione di competenza;
- capacità di influenzare il profilo di rischio complessivo del Gruppo con riferimento a specifiche aree di rischio, in particolare:
 - per rischio di credito e di controparte verso clientela;
 - per rischio di credito e di controparte verso *Financial Institution* e per rischio di concentrazione;
 - per rischio specifico, di mercato, tasso, liquidità;
 - per rischio strategico, operativo e reputazionale.

Compongono quindi il personale più rilevante:

- **in Credembanca**
 - Direttore Generale, membri della Direzione Centrale, Responsabili di *Business Unit* e Capi Servizio;
 - Responsabili e personale di livello più elevato delle funzioni di controllo, di cui si dirà nel capitolo successivo;
 - Altri soggetti che assumono rischi in modo significativo.

E' stata inoltre svolta l'analisi dei dipendenti la cui retribuzione totale si colloca nella medesima fascia retributiva delle categorie precedenti. In funzione della regolamentazione interna e delle deleghe attribuite, non è stata ravvisata la possibilità di assunzione di rischi rilevanti per i dipendenti appartenenti a questa categoria.

- **nelle altre Società del Gruppo rilevanti**
 - Amministratori Delegati;
 - Direttori Generali;
 - Vice Direttori Generali.

Descriviamo ora l'applicazione della Politica di Remunerazione nei diversi strumenti: retribuzione fissa, variabile di breve termine (*bonus* annuale) e variabile di medio termine.



5.2.2 Retribuzione fissa

La politica di remunerazione prevede per il personale più rilevante una significativa incidenza della retribuzione variabile, coerentemente con le nostre caratteristiche e la cultura aziendale, fortemente permeata dall'attenzione ai risultati sostenibili nel tempo.

In considerazione della stretta correlazione tra i premi maturati ed i risultati aziendali (con possibilità anche di azzerarsi completamente) e con l'obiettivo di meglio bilanciare il rapporto tra "fisso" e "variabile", si ritiene opportuno attivare progressivamente ed in modo selettivo interventi sulla componente fissa.

5.2.3 Retribuzione variabile di breve termine

Vengono di seguito illustrati i nuovi sistemi incentivanti sulla base delle seguenti caratteristiche:

- obiettivi di performance di gruppo e determinazione del *plafond*;
- assegnazione premi individuali;
- entità massima dei *bonus* annuali;
- allineamento al rischio *ex post*;
- regole di *malus*;
- modalità di pagamento.

Obiettivi di performance di gruppo e determinazione del *plafond*

I sistemi incentivanti per il personale più rilevante sono proposti nel rispetto della *Mission* e dei Valori aziendali e allineati agli obiettivi ed alle strategie del Gruppo. Per realizzare quanto sopra, gli indicatori proposti per misurare la performance coprono i seguenti ambiti:

- redditività;
- rapporto rischio/rendimento;
- solidità patrimoniale riferita ai rischi assunti.

In particolare gli indicatori di cd. "allineamento al rischio" assumono un peso significativo e influenzano in modo sostanziale sia l'accesso al sistema premiante (*risk alignment ex ante*) sia le eventuali necessità di correzione con riferimento ai pagamenti differiti (*risk alignment ex post*).

Più precisamente l'accesso al *plafond* (*bonus pool*) si attiva al raggiungimento almeno all'85% dei seguenti obiettivi, definiti in sede di *budget* ed approvati dal Consiglio di Amministrazione:

- Utile Ante Imposte Consolidato;
- *Rorac* di Gruppo: indicatore che misura il rapporto tra i margini reddituali e i rischi assunti.

Inoltre, viene definito un correttivo collegato all'andamento del *Core Tier1 ratio* di Gruppo.



Per il personale più rilevante delle Società del Gruppo gli obiettivi reddituali e di rischio sono specifici della Società, con un fattore correttivo collegato all'andamento di Gruppo.

Tali regole, in linea con quanto definito dalle disposizioni di vigilanza, garantiscono la simmetria del *bonus pool* con i risultati attesi e la maturazione dello stesso solo al raggiungimento di requisiti reddituali e di adeguate performance rischio-rendimento.

Il meccanismo proposto consente di contrarre sensibilmente fino ad azzerarsi il *bonus pool* in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi, applicando una solida pratica di allineamento al rischio basata su parametri oggettivi e di immediata valutazione.

Assegnazione premi individuali

L'effettiva partecipazione del singolo ai premi avviene sulla base della prestazione individuale, misurata secondo principi di *balanced scorecard* tradotti nelle cd. "Schede KPI" (*key performance indicator*).

Le Schede KPI sono costruite secondo una logica che contempla, laddove opportuno, aspetti di aggiustamento per il rischio *ex ante* coerenti con l'ambito di responsabilità del singolo.

Nello specifico gli obiettivi sono coerenti con l'area di responsabilità ed il livello decisionale dei singoli e articolati su tre aree:

- redditività;
- rischio e processi;
- gioco di squadra.

Pertanto, una volta superati i cancelli di Gruppo e definita l'entità del *bonus pool* disponibile, l'ammontare del premio individuale è determinata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Nomine e Remunerazioni, in base a:

- risultato della prestazione individuale ("Scheda KPI");
- complessità gestionale del ruolo ricoperto;
- curriculum personale e andamento storico della performance.

Entità massima del *bonus* annuale

E' stata definita l'entità massima del *bonus* individuale di breve termine del personale più rilevante, quale moltiplicatore della retribuzione fissa più i compensi nelle cariche amministrative (d'ora in poi definita RAL – retribuzione annua lorda):

- 1,5 volte la RAL per il Direttore Generale di Credembanca;
- 1,25 volte la RAL per gli altri membri di Direzione Centrale di Credembanca e per gli Amministratori Delegati ed i Direttori Generali delle Società del Gruppo rilevanti;
- 1 volta la RAL per l'altro Personale più rilevante, ad eccezione delle funzioni di controllo.

Allineamento al rischio *ex-post*

Per il personale più rilevante sono previsti anche adeguati meccanismi di allineamento al rischio *ex-post*. In caso di *bonus* maggiori del 25% della retribuzione fissa, una quota del premio sarà soggetta a pagamento differito per un periodo di tempo comunque non superiore ai 3 anni,



prevedendo una parte dei pagamenti in contanti e una parte, comunque non superiore al 50%, in azioni. Il Consiglio di Amministrazione determinerà, nell'ambito nei parametri sopra indicati ed in linea con quanto previsto dalle disposizioni di vigilanza, l'effettiva entità delle quote differite e corrisposte mediante strumenti finanziari, tenendo conto, in particolare, del profilo di rischio complessivo del Gruppo e del ciclo di *business* così come delineato in sede di pianificazione strategica.

Regole di *malus*

Le singole quote differite già assegnate, saranno:

- non erogate in caso di:
 - Perdita consolidata di Gruppo³ o RORAC di Gruppo negativo²;
 - *Core TIER1 Ratio* di Gruppo inferiore a minimi regolamentari²
- ridotte al 50% in caso di:
 - Utile ante imposte consolidato rettificato di Gruppo² o RORAC di Gruppo² inferiori al 50% dell'obiettivo fissato anno per anno;
 - *Core Tier1 Ratio* di Gruppo inferiore all'85% dell'obiettivo (fatto salvo operazioni straordinarie e/o variazioni normative).

Modalità di pagamento

Una quota dei pagamenti avverrà attraverso l'assegnazione gratuita di azioni del Credito Emiliano. Per consentire il pagamento in azioni verranno successivamente avviati i necessari passaggi assembleari.

5.2.4 *Retribuzione variabile di medio termine*

Vedasi paragrafo 5.1.3.

5.2.5 *Clausole particolari in caso di risoluzione del rapporto di lavoro*

Le indennità previste in caso di risoluzione del rapporto di lavoro sono definite dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro. I compensi pattuiti in caso di conclusione anticipata del rapporto devono essere collegati alla *performance* e ai rischi assunti.

Per un *Top Manager* di Credembanca, in caso di dimissioni volontarie è previsto un obbligo per il dipendente di non concorrenza per i cinque anni successivi all'uscita, mentre nell'ipotesi di risoluzione del rapporto su iniziativa dell'azienda è stabilito il riconoscimento di otto annualità di preavviso; tale impegno decade al raggiungimento dei requisiti pensionistici di vecchiaia.

Non sono presenti benefici pensionistici discrezionali.

³ gli obiettivi si riferiscono all'anno precedente al pagamento della rata (ad es.: per la prima quota differita erogabile ad aprile 2013, l'anno di riferimento è il 2012)



6 Remunerazione dei Responsabili delle funzioni di controllo

6.1 *Politica di remunerazione 2010*

Per i Responsabili delle funzioni di controllo nel 2010 è stata definita una specifica politica di remunerazione, finalizzata ad evitare situazioni di conflitto di interesse nell'esercizio delle loro attività.

I Responsabili delle funzioni di controllo individuate nel 2010 sono quattro:

- Responsabile della funzione di Revisione Interna;
- *Compliance Officer*;
- *Risk Officer*;
- Dirigente Preposto alla verifica dei dati contabili e finanziari.

In linea con le disposizioni di vigilanza, per tali Responsabili si è proceduto:

- all'attivazione di un sistema di incentivazione di breve termine basato esclusivamente su parametri collegati al mestiere ed allo specifico contributo professionale; è stato previsto il differimento per un ulteriore anno dei *bonus* annuali superiori al 50% della RAL;
- esclusione dal piano LTI 2010 – 2012 previsto per il *Top Management* del Gruppo in quanto basato su risultati economici;
- attivazione di un strumento incentivante di medio termine per il periodo 2010 – 2012 che, al raggiungimento degli obiettivi annuali, prevede che venga accantonato per ciascun anno uno specifico premio. Il tutto subordinato al fatto che il Gruppo in ciascun anno presenti il bilancio in utile e un adeguato livello di *Core Tier1 ratio* di Gruppo. L'erogazione avverrà nel luglio 2013 per il 75%, mentre nel luglio 2014 per il restante 25%, subordinato al conseguimento di un utile di bilancio di Gruppo 2013.

Per i responsabili delle funzioni di controllo si è verificato il raggiungimento degli obiettivi e, pertanto, sono stati assegnati i premi annuali previsti (senza alcun differimento non essendo stata raggiunta la soglia fissata).

Gli stessi sistemi incentivanti di breve e medio termine sono stati previsti anche per alcune altre persone inserite nelle funzioni di controllo (ad esclusione del meccanismo di differimento relativo al sistema incentivante di medio termine).

6.2 *Politica di remunerazione 2011*

Per il 2011 il Gruppo Credem al fine di soddisfare il requisito di Banca d'Italia di identificazione, tra le funzioni di controllo, della funzione preposta alla definizione delle politiche di remunerazione, ha avviato la riallocazione delle relative responsabilità all'interno di un ufficio denominato "Governance e Compensation Policy" .



Il perimetro delle funzioni di controllo è definito come segue:

- Responsabili delle funzioni di controllo (di seguito “Responsabili”)
 - Responsabile della funzione di Revisione Interna;
 - *Compliance Officer*;
 - *Risk Officer*;
 - Dirigente Preposto alla verifica dei dati contabili e finanziari;
 - Responsabile Ufficio *Governance* e *Compensation Policy*.
- Altro personale delle funzioni di controllo di cui sopra (di seguito “altro personale”).

La componente variabile di breve termine, per i responsabili delle funzioni di controllo, si articola secondo i seguenti elementi cardine:

- determinazione del *plafond* e condizioni di sostenibilità;
- assegnazione di premi individuali;
- entità massima del *bonus* annuale;
- allineamento al rischio *ex-post*, regole di *malus*, modalità di pagamento.

Determinazione *plafond* e condizioni di sostenibilità

In una logica di sostenibilità dei risultati e di mantenimento della solidità patrimoniale del Gruppo, il *plafond* si attiva in caso di raggiungimento almeno al 50% degli obiettivi previsti per il “personale più rilevante” (Utile ante imposte consolidato rettificato e *Rorac*); in caso contrario il *bonus pool* non si attiva.

Assegnazione premi individuali

L’effettiva partecipazione del singolo ai premi avviene sulla base della prestazione individuale misurata attraverso la cosiddetta “Scheda KPI”, costruita con un repertorio di indicatori coerente con le mansioni svolte definite nei rispettivi regolamenti di funzione senza alcun legame diretto con i risultati dei settori aziendali soggetti al loro controllo.

Entità massima del *bonus* annuale

Il livello massimo del *bonus* annuale è fissato in 0,5 volte la RAL.

L’effettiva assegnazione del premio viene fissata da parte del Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Nomine e Remunerazioni, sulla base dei seguenti elementi:

- risultato della prestazione individuale (“Schede KPI”);
- complessità gestionale del ruolo ricoperto;
- curriculum personale e andamento storico della performance.

Allineamento al rischio *ex-post*, regole di *malus* e modalità di pagamento

Per i Responsabili delle funzioni di controllo si applicano le stesse regole previste per il personale più rilevante in termini di allineamento al rischio, regole di *malus* e modalità di pagamento.



7 Remunerazione dei dipendenti

Per quanto riguarda la totalità dei dipendenti descriviamo le modalità di utilizzo degli strumenti tipici della politica di remunerazione nel 2010 e nel 2011.

7.1 *Politica di remunerazione 2010*

7.1.1 *Retribuzione fissa*

L'evoluzione della retribuzione fissa (inquadramenti, incrementi di stipendio e compensi) è collegata al livello di responsabilità raggiunto (peso della posizione), alla capacità di replicare con continuità i risultati nel tempo (sostenibilità della performance) ed allo sviluppo di competenze distintive (criticità della persona).

Per fidelizzare persone di "valore" vengono proposti patti collegati a specifici compensi fissi. Si tratta di patti di prolungamento dei termini di preavviso (PTP) e patti di non concorrenza (PNC). In questo modo il dipendente si impegna a fornire, in caso di dimissioni volontarie, un periodo di preavviso superiore a quello previsto contrattualmente (per il PTP) oppure a non svolgere attività in concorrenza nei confronti del Gruppo (per il PNC).

7.1.2 *Retribuzione variabile di breve termine*

Anche per la totalità dei dipendenti i meccanismi di incentivazione di breve termine sono disegnati in una logica di sostenibilità, tenendo quindi conto dei rischi, della solidità patrimoniale e della correttezza delle relazioni con la clientela.

In Credembanca e nelle Società del Gruppo il *plafond (bonus pool)* viene attivato al raggiungimento di specifici obiettivi reddituali e di rischio.

Il meccanismo proposto consente di contrarre sensibilmente fino ad azzerarsi il *plafond* in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi applicando una solida pratica di allineamento al rischio basata su parametri oggettivi e di immediata valutazione.

La coerenza tra gli obiettivi aziendali e gli obiettivi individuali è realizzata con il sistema KPI (*key performance indicator*) attraverso il quale gli obiettivi aziendali vengono distribuiti a cascata nella struttura organizzativa sino a quelli individuali. Oltre ad obiettivi legati a risultati di *business*, coerentemente alle mansioni svolte, sono contemplati obiettivi di presidio dei rischi, di correttezza rispetto alla relazione con la clientela e svolgimento dei processi aziendali. Una volta verificata l'attivazione del *plafond*, il premio individuale viene determinato sulla base del livello di raggiungimento dei KPI assegnati.



7.1.3 Retribuzione variabile di medio termine

Non ci soffermiamo sui piani di LTI, già descritti nel punto 5.1.3 della presente relazione, cui partecipa la fascia alta del *middle management*.

Infine, evidenziamo che sono utilizzati alcuni strumenti retributivi a medio termine come *retention* e *bonus bank*. La *retention* è uno strumento di pura fidelizzazione che consiste nel corrispondere un premio *una tantum* vincolato alla permanenza in azienda per alcuni anni; ha finalità difensive o preventive per proteggere professionalità commerciali o tecniche. La *bonus bank* è uno strumento tipicamente in uso per ruoli professionali e commerciali che consiste nell'assegnazione di un premio al termine di un dato periodo temporale, subordinato al raggiungimento di obiettivi individuali annuali.

Nel corso del 2010 tali strumenti sono stati utilizzati saltuariamente, soprattutto per persone in ruoli commerciali o con competenze specialistiche importanti in una logica di fidelizzazione e stabilizzazione del rapporto di lavoro.

7.2 Politica di remunerazione 2011

7.2.1 Retribuzione variabile di breve termine

Fermo restando i meccanismi già declinati per l'anno passato, per il sistema incentivante di breve termine della totalità dei dipendenti è stato previsto un meccanismo di allineamento al rischio *ex ante* per l'attivazione del *bonus pool*, analogamente a quanto previsto per il personale più rilevante. In particolare, per l'attivazione del plafond complessivo in Credembanca è richiesto il conseguimento di predefiniti obiettivi di Utile individuale ante imposte e Rorac a livello banca, accanto al mantenimento di livello di solidità patrimoniale a livello Gruppo (Core Tier 1 consolidato) coerente con gli obiettivi di piano (meccanismo *top-down*). Nelle Società del Gruppo sono previsti specifici obiettivi reddituali e di rischio.

Per quanto riguarda le schede KPI ed i premi individuali si rinvia a quanto rappresentato per l'anno 2010.

7.2.2 Retribuzione variabile di medio termine

Per quanto riguarda le *bonus bank* e le *retention*, strumenti utilizzati in chiave tattica soprattutto per fidelizzare persone in ruoli commerciali o con competenze specialistiche importanti, verranno definite nel corso del 2011 specifiche regole applicative.



8 Remunerazione collaboratori: Promotori Finanziari e Agenti in Attività Finanziaria

Relativamente a collaboratori non legati da rapporto di lavoro subordinato, particolare rilevanza assumono i Promotori Finanziari e gli Agenti in Attività Finanziaria.

Per quanto riguarda i Promotori Finanziari, il reclutamento di questi professionisti, che operano autonomamente, avviene in Credito Emiliano e in Banca Euromobiliare ed è finalizzato a favorire lo sviluppo dell'attività bancaria in modo integrato con le altre reti.

Le conseguenti politiche di remunerazione sono prevalentemente variabili e prevedono:

- compensi variabili legati al mantenimento delle masse acquisite (le cosiddette *management fees*); la remunerazione risulta differenziata per scala gerarchica e a seconda dei livelli attribuiti;
- sistemi di incentivo a breve termine che premiano lo sviluppo degli affari (*bonus, enter fees*);
- sistemi di incentivo a medio termine che hanno lo scopo di fidelizzare e consolidare nel tempo il rapporto con i professionisti inseriti;
- compensi variabili legati allo svolgimento di mansioni manageriali (le cosiddette *over fees*) differenziate in funzione del ruolo ricoperto;
- altri compensi fissi.

Per il 2010 la remunerazione variabile di breve termine incide per il 82,3% (72% per Credembanca), quella di medio per il 15,3% (22% per Credembanca), mentre i compensi fissi 2,4% (6% per Credembanca).

Per i Promotori Finanziari nel 2010, si registra una significativa contrazione della componente a medio termine (*bonus* collegati a vincoli di permanenza), anche in relazione ad una notevole diminuzione dell'attività di reclutamento.

Per quanto attiene gli Agenti in Attività Finanziaria, il reclutamento di questi professionisti, che operano autonomamente, avviene in Creacasa ed è finalizzato a sviluppare in modo specializzato prodotti di finanziamento per i privati attraverso l'utilizzo di personale qualificato.

Le conseguenti politiche di remunerazione sono prevalentemente variabili e prevedono:

- compensi provvigionali legati all'importo delle operazioni di mutuo erogate; la remunerazione risulta differenziata per scala gerarchica e a seconda dei livelli attribuiti;
- sistemi di incentivo a breve termine che premiano lo sviluppo degli affari (*bonus, rappel*);
- sistemi di incentivo a medio termine che hanno lo scopo di fidelizzare e consolidare nel tempo il rapporto con i professionisti inseriti;
- altri compensi fissi.



Per il 2010 la remunerazione variabile di breve termine incide per il 95% e i compensi fissi rappresentano il 5%.



9 Benefit

Il Gruppo offre, oltre a quanto previsto dalla legge e dai contratti collettivi nazionali e aziendali di lavoro, i seguenti benefici addizionali:

- prestiti e mutui a tassi agevolati per tutti i dipendenti;
- autovettura aziendale ad uso promiscuo per le figure manageriali oltre ad un certo livello;
- specifica forma di assistenza sanitaria per i membri della Direzione Centrale di Credembanca.

10 Tabelle retributive

La normativa di Banca d'Italia pone attenzione, per ciò che riguarda i sistemi di remunerazione e incentivazione, al bilanciamento tra componente fissa e componente variabile della retribuzione.

Nello specifico si richiedono delle puntuali verifiche in merito al bilanciamento tra parte fissa e parte variabile tra le diverse categorie di personale, *in primis* il personale più rilevante.

A tal fine, di seguito, si riportano le tavole retributive per il Personale più rilevante così come definito nel capitolo 5, secondo la prassi adottata nel 2010.

Tab. 2 – Informazioni quantitative sulle remunerazioni del Personale più rilevante

Funzioni	Prassi 2010				
	N. beneficiari	Fisso ⁽¹⁾ (€ - lordo dipendente)	Var. breve termine ⁽²⁾ (€ - lordo dipendente)	var. medio termine ⁽³⁾ (€ - lordo dipendente)	Totale (€ - lordo dipendente)
Membri della Direzione Centrale di Credembanca	8	1.892	505	2.100	4.497
Altro Top Management di Credembanca	7	785	125	350	1.260
AD, DG e VDG Società più rilevanti	7	1.088	302	593	1.983
Responsabili Funzioni di controllo	4	550	75	120	745

⁽¹⁾ comprende retribuzione annua lorda fissa, indennità di funzione e compensi da amministratore

⁽²⁾ criterio per cassa

⁽³⁾ criterio per competenza ($\frac{1}{3}$ del target 100% del LTI 2010-2012, quota non ancora maturata e soggetta a condizioni di performance e *malus*)

Nel 2010 sono stati effettuati pagamenti esclusivamente in contante senza necessità differimento.

Non sono stati effettuati pagamenti di quote differite relative a piani di incentivazione degli anni precedenti.

Non sono stati erogati trattamenti di inizio e fine rapporto né pagamenti a titolo di conclusione anticipata.

Tab. 3 – Informazioni quantitative sulle remunerazioni per aree di attività

Funzioni	Prassi 2010			
	Fisso (€k – lordo dipendente)	Var. breve termine ⁽¹⁾ (€k – lordo dipendente)	var. medio termine ⁽²⁾ (€k – lordo dipendente)	Totale (€k – lordo dipendente)
Direzione Centrale	44.067	1.977	2.790	48.834
BU Retail	158.659	2.168	1.183	162.010
BU Corporate	20.433	914	913	22.261
BU Finanza	2.123	205	117	2.444

⁽¹⁾ criterio per cassa

⁽²⁾ criterio per competenza ($\frac{1}{3}$ del target 100% del LTI 2010-2012, quota non ancora maturata e soggetta a condizioni di performance e *malus*)



11 *Benchmarking* retributivo

La competitività della remunerazione totale e dei singoli elementi che la compongono, è costantemente monitorata attraverso il confronto con il mercato del lavoro del settore bancario

In tal senso è stata attivata da tempo, con il supporto della Società di consulenza esterna, un'analisi annuale sulla struttura retributiva delle posizioni relative al *Top Management*, realizzata anche attraverso un idoneo sistema di pesatura delle posizioni, confrontata con il mercato.

Tutto ciò consente di rilevare la situazione del *Top Management* rispetto alla componente fissa, variabile e alla remunerazione totale ed avere quindi i riferimenti necessari per assicurare che la componente fissa sia sufficientemente elevata da consentire alla parte variabile di contrarsi sensibilmente.

Il materiale viene poi discusso all'interno del Comitato Nomine e Remunerazioni per gli opportuni spunti di riflessione.

Sono poi analizzate anche le principali famiglie professionali commerciali per analizzare il posizionamento retributivo complessivo. Ciò avviene annualmente con la partecipazione ad indagini proposte dall'ABI con il supporto della stessa Società di consulenza esterna da noi utilizzata a questi fini.

12 Conclusioni

La Politica di Remunerazione 2011 di Gruppo è allineata agli obiettivi e valori aziendali, alle strategie di lungo periodo e alle politiche di prudente gestione del rischio.

Le scelte effettuate in merito alla politica di incentivazione di breve termine per il 2011 sono in linea rispetto alle disposizioni della normativa di Banca d'Italia.

Ciascun elemento della Politica di Remunerazione ha una precisa finalità e riconosce specifiche aree di risultato, come illustrato dalla Tabella 4.

Tab.4 – Finalità e destinatari dei diversi programmi retributivi

elemento retributivo	Finalità/Area di risultato	Personale più rilevante	Altro Management	Responsabili Funzioni di controllo	Altri dipendenti
Retribuzione Fissa	Responsabilità, importanza del ruolo, competenza e fidelizzazione	✓	✓	✓	✓
Retribuzione Variabile di Breve Termine	Obiettivi sostenibili di breve periodo	✓	✓	collegata a specifici parametri di mestiere	✓
<i>Bonus differito</i>	Sostenibilità della <i>performance</i>	✓		✓	
Retribuzione Variabile di Medio Termine	Creazione di valore nel medio periodo, presidio dei rischi, adeguatezza patrimoniale	✓	ristretto numero di <i>manager</i>	collegata a specifici parametri di mestiere	

In sintesi si ritiene che la remunerazione variabile:

- sia opportunamente parametrata ad indicatori di performance annuali e pluriennali, tenuto conto anche dei rischi e del capitale atto a fronteggiarli e del costo del capitale;
- sia simmetrica ai risultati effettivamente conseguiti, fino ad azzerarsi in caso di risultati inferiori alle previsioni;
- presenti un'incidenza significativa del medio termine nel "personale più rilevante", in relazione all'importanza del ruolo e della criticità aziendale della persona;
- sia differita per una congrua parte, con particolare riferimento al personale rilevante.



Signori Azionisti,

sottoponiamo alla Vostra approvazione la politica di remunerazione e gli strumenti utilizzati per Amministratori, dipendenti e collaboratori, così come sopra illustrata.

Tenendo conto delle caratteristiche di gruppo bancario commerciale domestico del Gruppo Credito Emiliano, e fermi restando i principi ispiratori cardine della Politica di Remunerazione oggetto di auspicata Vostra approvazione, si propone di conferire la facoltà al Consiglio di Amministrazione di definire gli specifici profili tecnici di dettaglio della politica retributiva 2011 nel rispetto dei parametri sopra indicati e delle disposizioni vigenti, adottando ogni più opportuno intervento ai fini di un efficace funzionamento degli strumenti incentivanti.

Vi segnaliamo inoltre che, coerentemente con le indicazioni dell'Autorità di Vigilanza, troverete nel fascicolo la relazione di PricewaterhouseCoopers Advisory SpA, società esterna indipendente che ha svolto la verifica della Politica di Remunerazione di Gruppo.



Milano, 6 aprile 2011

Spettabile

Credem S.p.A.

Via Emilia San Pietro 4

42100 Reggio Emilia

Ai Sigg. Azionisti di Credito Emiliano S.p.A.

Oggetto: Verifica di adeguatezza e di rispondenza al quadro normativo delle politiche e delle prassi di remunerazione adottate ai sensi della normativa di Banca d'Italia

Nell'ambito della verifica della rispondenza delle prassi di remunerazione alle politiche approvate dall'assemblea e in virtù della recente emanazione da parte dell'autorità di vigilanza delle disposizioni *in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari*" emanate da Banca d'Italia il 30 marzo 2011), PricewaterhouseCoopers Advisory Spa ha esaminato le politiche e le prassi di remunerazione del Gruppo Credem da sottoporre per approvazione all'Assemblea degli Azionisti, oltre al relativo percorso di adeguamento (come indicato nella relazione tecnica).

La verifica, così come indicato nella nostra lettera di incarico del 18 gennaio 2011, è stata svolta attraverso interviste dirette e analisi documentale, seguendo la metodologia indicata nella nostra citata lettera di incarico, conforme alle regole dettate dallo International Standard on Assurance Engagements 3000 "Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information".

Il lavoro svolto ha evidenziato che il sistema retributivo del Gruppo Credem Spa è allineato agli obiettivi e valori aziendali, alle strategie di lungo periodo e alle politiche di prudente gestione del rischio, coerentemente con quanto definito nell'ambito delle disposizioni sul processo di controllo prudenziale.

Le scelte effettuate in tema di politica di incentivazione di breve termine, insieme ad alcuni interventi in materia di governo dei sistemi di remunerazione e ai fini dell'informativa al pubblico, evidenziano il rispetto del complesso delle disposizioni di legge e regolamentari applicabili alle banche e ai gruppi bancari.

Tali decisioni, inserite nel più ampio contesto del sistema premiante complessivo, configurano l'orientamento verso "l'eccellenza nella creazione di valore nel tempo" con l'obiettivo di assicurare ai **clienti** un servizio curato e accogliente, alle proprie **persone** opportunità di crescita professionale in un contesto meritocratico e agli **azionisti** una redditività significativa ma sostenibile, preservando nel contempo la solidità e la reputazione del Gruppo.

PricewaterhouseCoopers Advisory Spa

Sede legale: Milano 20149 Via Monte Rosa 91 Tel. 02667201 Fax 0266720501 Cap. Soc. 1.800.000 Euro i.v. - C.F. e P.IVA e Iscrizione al Reg. Imp. Milano N. 03230150967 - Altri Uffici: **Bari** 70124 Via Don Luigi Guanella 17 Tel. 0805640311 Fax 0805640349 - **Firenze** 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 0552482811 Fax 0552482899 - **Padova** 35138 Via Vicenza 4 Tel. 049873431 Fax 0498734399 - **Palermo** 90141 Via Marchese Ugo 60 Tel. 0916256313 Fax 0917829221 - **Roma** 00154 Largo Fochetti 28 Tel. 06570831 Fax 0657083236 - **Torino** 10129 Corso Montevecchio 37 Tel. 0115773211 Fax 0115773299 - **Treviso** 31100 Viale Felissent 90 Tel. 0422696911 Fax 0422696902 - **Trieste** 34125 Via Cesare Battisti 18 Tel. 0403480781 Fax 040364737

www.pwc.com/it

In particolare, in considerazione dell'appartenenza del Gruppo Credem alla fascia intermedia tra i gruppi bancari cd. "maggiori" e gli "intermediari minori", di seguito è riportato l'esito delle verifiche effettuate sulla politica di remunerazione e incentivazione della Credem Spa rispetto alla disciplina richiesta dalle disposizioni di vigilanza:

- Con riferimento ai "Principi e Criteri Generali", e, più nel dettaglio, all'identificazione del "personale più rilevante" e all'"applicazione nei gruppi bancari", Credem ha attivato un **processo di autovalutazione**, documentato da un parere espresso dalla funzione di Risk Management in collaborazione con il Servizio Risorse Umane, che ha portato **all'identificazione delle categorie di personale più rilevante** e del **relativo perimetro di gruppo**, coerentemente con la possibilità di assumere posizioni di rischio rilevanti, in linea con i criteri utilizzati in sede di processo ICAAP.

Il sistema di Compensation identifica chiaramente le componenti fisse e le componenti variabili della remunerazione, e configura la politica incentivante tra le componenti variabili.

- Con riferimento agli "Organi aziendali e Funzioni di controllo", agli interventi attivati precedentemente, quali la costituzione del Comitato Nomine e Remunerazioni, già operativo con un ruolo consultivo e propositivo in tema di sistemi di incentivazione annuale e pluriennale, abbiamo rilevato **l'integrazione, tra le funzioni di controllo** (così come previsto per la categoria iii del personale più rilevante), dell'ufficio "**Governance e Compensation Policy**" (**di prossima istituzione**), con la responsabilità, tra le altre, di presidiare le politiche di remunerazione e incentivazione del personale più rilevante del Gruppo e monitorare l'applicazione delle stesse al restante personale.

L'identificazione tra le funzioni di controllo di Compliance, Risk Management, Internal Audit, Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e, quindi, dell'ufficio Governance e Compensation Policy, e il conseguente adeguamento delle norme di funzionamento del Comitato Nomine e Remunerazioni, della politica di gruppo e del regolamento Risorse Umane rispondono all'esigenza di **preservare l'autonomia di giudizio delle funzioni tenute a svolgere controlli anche ex post**.

A ulteriore conferma di un percorso già avviato nel corso del 2010, **la politica incentivante 2011 delle funzioni di controllo evidenzia il contenimento della componente variabile e meccanismi di incentivazione correlati alla mission** fissata nei rispettivi regolamenti di funzione e ai compiti assegnati senza nessun legame ai risultati delle diverse aree di impresa soggette al loro controllo.

- Riguardo la struttura dei sistemi di remunerazione e incentivazione, la verifica ha evidenziato un rapporto tra la componente fissa e la componente variabile bilanciato e modulato in relazione alle diverse categorie del personale (come già accennato, nelle funzioni di controllo prevale la componente fissa). **Credem ha fissato ex-ante i limiti** all'incidenza della parte variabile sul fisso in modo sufficientemente granulare, così come richiesto dalle disposizioni.

Il **plafond** (bonus pool top-down) **per il 2011** è parametrato a indicatori di performance misurata al netto dei rischi in un orizzonte pluriennale (coerenti con le previsioni di piano strategico) e tengono conto delle risorse patrimoniali e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese.

In particolare, per il **personale più rilevante** (escluse le funzioni di controllo), il sistema si attiverà solo se sarà raggiunto **un livello minimo prefissato per**

l'utile ante imposte consolidato, il Rorac di Gruppo e il Core Tier 1. Tale modalità, con l'aggiunta della misurazione delle performance individuali con una logica **"balanced scorecard"**, misurate su "redditività", "rischi e processi" e "squadra", assicura il **collegamento dell'ammontare complessivo della remunerazione variabile a risultati effettivi e duraturi**; le variabili usate per misurare i rischi e le performance sono coerenti con il livello decisionale del singolo (a tal fine obiettivi più granulari correlati al rischio di liquidità saranno assegnati a valle del completamento di un'iniziativa progettuale specifica finalizzata all'adeguamento degli assetti organizzativi dei processi di gestione e rilevazione degli indici di liquidità a breve e strutturale previsti dalla Circolare 263, cd. Basilea 3).

In linea con quanto previsto dalle disposizioni la politica 2011 per il personale più rilevante prevede l'allineamento al **rischio ex-post** attraverso il **differimento** di una quota del premio e l'articolazione tra **cash e strumenti finanziari**. Le modalità di differimento prevedono **meccanismi di malus** idonei a riflettere i livelli di performance al netto dei rischi effettivamente assunti (Utile ante imposte consolidato negli anni successivi, Rorac di Gruppo e Core Tier 1 oltre alla permanenza in azienda). I profili tecnici di dettaglio, con particolare riferimento all'entità e durata del differimento e all'incidenza degli strumenti finanziari saranno definiti successivamente, in linea con quanto previsto dalle disposizioni vigenti.

Meccanismi di clawback (restituzione) sono previsti in caso di rilevazione di comportamenti fraudolenti.

La modalità top-down di definizione del plafond ("bonus-pool") del sistema di incentivazione del personale più rilevante e degli altri dipendenti della banca, con l'aggiunta delle clausole di malus per il personale più rilevante, assicurano la **sostenibilità della remunerazione variabile rispetto alla situazione finanziaria della banca e non ne compromettono la capacità di mantenere un livello di patrimonializzazione adeguato ai rischi assunti.**

- Riguardo l'informativa al pubblico, Credem ha predisposto la **relazione da pubblicare e sottoporre all'assemblea comprensiva delle evidenze qualitative e dei dettagli quantitative richiesti** dalle disposizioni, nel rispetto delle regole sul trattamento dei dati personali.

Rileva, al fine del presente parere, anche l'applicazione della politica 2010, con particolare riferimento alle modalità di pagamento dei bonus al Top Management del Gruppo.

Le **caratteristiche complessive del sistema di incentivazione definito nel 2010**, unitamente al percorso intrapreso già l'anno scorso con riferimento all'allineamento al rischio delle politiche di remunerazione in tema di governance (differenziazione delle funzioni di controllo e ruolo del CNR), allineamento al rischio ex-ante (plafond correlato a indicatori reddituali e patrimoniali) e informativa al pubblico attraverso la relazione all'Assemblea **evidenziano una sostanziale conformità al quadro normativo.**

Le prassi attivate sono coerenti con **i risultati conseguiti**, in linea con le **previsioni del piano strategico** e con **l'andamento del profilo di rischio** (che delinea nel triennio 2008-2010 una rischiosità decrescente misurata dal decremento del requisito).

Peraltro, la "sostenibilità della redditività, preservando la solidità e la reputazione del Gruppo", enunciata nella mission del Gruppo, viene avvalorata dall'attivazione, per tali bonus, di un **meccanismo di clawback** che prevede la restituzione del premio ricevuto in caso di verifica di comportamenti fraudolenti correlati al raggiungimento delle performance riconosciute.

La stessa scelta di rimodulare la politica di incentivazione quando l'ambito del quadro normativo non era ancora definito puntualmente testimonia **l'orientamento alla "prudente gestione del rischio"** nell'ambito della strategia complessiva e della mission del Gruppo Credem, focalizzata, come ricordato in apertura, sulla "Eccellenza nella creazione di valore nel tempo", con l'obiettivo di assicurare agli azionisti una **redditività significativa ma sostenibile, preservando nel contempo la solidità e la reputazione del Gruppo.**

In conclusione, le verifiche effettuate nell'ambito del parere che PwC è chiamata ad esprimere per l'assemblea, hanno evidenziato **la rispondenza** del percorso di allineamento al rischio del sistema di remunerazione e incentivazione del Gruppo Credem **alla normativa in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche.**

Cordiali saluti



Rodolfo Pesati

Milano, 6 aprile 2011

Financial Services People & Change Leader

PricewaterhouseCoopers Advisory SpA