

GRUPPO BANCARIO CAMBIANO



POLITICHE DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE DEL GRUPPO BANCARIO CAMBIANO - anno 2018

*Approvata dal Consiglio di Amministrazione
dell'Ente Cambiano S.c.p.a. del 31.01.2018*

I N D I C E

1. PREMESSA.....	3
1.1. AMBITO NORMATIVO DI RIFERIMENTO	4
1.2. FONTI NORMATIVE	5
1.3. DESTINATARI.....	6
2. DEFINIZIONI	7
3. PRINCIPI E FINALITÀ DEL SISTEMA DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE.....	8
3.1. PRINCIPI GENERALI	8
3.2. APPLICAZIONE DEL PRINCIPIO DI PROPORZIONALITÀ	8
4. GOVERNANCE E PRINCIPALI ATTORI.....	10
4.1. ASSEMBLEA DEI SOCI DELLA CAPOGRUPPO	11
4.2. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELLA CAPOGRUPPO	12
4.3. ASSEMBLEE DEI SOCI DELLE PARTECIPATE	12
4.4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELLE PARTECIPATE.....	12
4.5. FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO	13
5. IDENTIFICAZIONE DEL PERSONALE PIÙ RILEVANTE.....	15
6. STRUTTURA DEL SISTEMA DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE (PAY MIX).....	18
7. POLITICHE DI REMUNERAZIONE DEGLI ORGANI SOCIALI.....	19
7.1. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELLA CAPOGRUPPO	19
7.2. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELLA BANCA CAMBIANO 1884 E DELLE ALTRE COMPONENTI IL GRUPPO BANCARIO CAMBIANO	20
7.3. COLLEGI SINDACALI	20
8. POLITICHE DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE E DEI COLLABORATORI.....	21
8.1. RETRIBUZIONE FISSA	21
8.2. RETRIBUZIONE VARIABILE	22
8.3. ALTRI STRUMENTI DI RETENTION E ATTRACTION	26
8.4. BENEFIT	26
8.5. CONCLUSIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO O CESSAZIONE DALLA CARICA.....	27
8.6. COLLABORATORI NON LEGATI DA RAPPORTI DI LAVORO SUBORDINATO	27
9. FLUSSI INFORMATIVI.....	28
9.1. PRINCIPI GENERALI.....	28
ALLEGATO A - PERSONALE PIÙ RILEVANTE: RACCORDO CON IL REGOLAMENTO DELEGATO UE N. 604/2014.....	29

1. PREMESSA

Il presente documento disciplina, in conformità alla Circolare n. 285/2013 (Parte I, Titolo IV, Capitolo 2), le politiche di remunerazione del Gruppo Bancario Cambiano (di seguito il "Gruppo Cambiano" o il "Gruppo"), costituito dalla capogruppo Ente Cambiano S.c.p.a. (di seguito anche la "Capogruppo"), dalla controllata Banca Cambiano 1884 S.p.a. (di seguito anche la "Banca" o la "Banca controllata") e dalle società da quest'ultima controllate¹.

Il Gruppo è stato iscritto dalla Banca d'Italia all'Albo dei gruppi bancari, con decorrenza dal 30/03/2017, per effetto dell'operazione di conferimento dell'azienda bancaria della ex BCC di Cambiano nella ex Banca A.G.C.I. S.p.a., realizzata nell'ambito del procedimento di cui all'art. 2, comma 3-*bis* del d.l. n. 18/2016 (c.d. "way-out").

In tale prospettiva, la Capogruppo, nell'esercizio dei propri poteri di direzione e controllo, ha elaborato le presenti politiche, nelle quali sono declinate le linee guida del sistema di remunerazione del Gruppo, ivi compresi i criteri per la determinazione della parte variabile della retribuzione.

Il documento ha valenza anche per la Banca e per tutte le società rientranti nel perimetro del Gruppo che, pertanto, si uniformano agli indirizzi della Capogruppo.

In ragione di quanto sopra, il presente documento, che è parte integrante delle regole sull'organizzazione e il governo societario di cui alla Circ. n. 285/2013, Parte Prima, Titolo IV, Cap. 1, definisce:

- i principi e le finalità del sistema di remunerazione e incentivazione, ivi comprese le scelte operate in applicazione del criterio di proporzionalità (cap. 3);
- la *governance* del sistema di remunerazione e incentivazione (cap. 4);
- il sistema di classificazione dei soggetti aziendali per l'individuazione del c.d. "personale più rilevante" del Gruppo (cap. 5);
- la struttura del sistema di remunerazione e incentivazione in termini di *pay mix* (cap. 6);
- le politiche di remunerazione degli Organi sociali (cap. 7)
- le politiche di remunerazione del personale dipendente e dei collaboratori, avendo riguardo alla composizione e ai criteri di determinazione della componente variabile della remunerazione (cap. 8)
- i flussi informativi interni ed esterni (cap. 9).

In coerenza con quanto stabilito dalle disposizioni della Banca d'Italia, le presenti Politiche sono definite avendo presente il principio di proporzionalità, in relazione al quale il Gruppo rientra nella categoria delle "banche minori" prevista dalla Circ. n. 285/2013 (Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1). Tenuto conto della prossimità dell'attivo consolidato alla soglia dei 3,5 miliardi di euro², nell'applicazione del citato principio di proporzionalità, si è tenuto

¹ Al 31/12/2017, il perimetro del Gruppo comprende la Cabel Leasing Spa (con decorrenza dal 23/11/2017) e l'Immobiliare 1884 Srl (con decorrenza dal 12/12/2017), entrambe controllate dalla Banca Cambiano 1884 Spa.

² Al 31/12/2017, l'attivo consolidato del Gruppo - comprensivo anche della Cabel Leasing e dell'Immobiliare - si attesta a 3,46 miliardi di euro.

conto, ove possibile, delle disposizioni applicabili alle "banche intermedie" (attivo consolidato compreso tra 3,5 e 30 miliardi di euro), specie con riferimento ai criteri a cui deve riferirsi la parte variabile del personale più rilevante (di seguito anche "PPR").

1.1. AMBITO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

La Circolare n. 285/2013, Parte I, Titolo IV, Cap. 2, *Politiche e Prassi di remunerazione e incentivazione* – che recepisce le previsioni contenute nella Direttiva 2013/36/UE (CRD IV) e gli indirizzi elaborati in ambito internazionale, tra cui quelli dell'EBA e del FSB – disciplina l'insieme di regole, nonché gli obblighi informativi, cui le banche devono conformarsi in materia di remunerazione e incentivazione del personale.

In continuità con il precedente quadro normativo, dette disposizioni si propongono l'obiettivo di: (i) garantire la corretta elaborazione e attuazione dei sistemi di remunerazione; (ii) gestire efficacemente i possibili conflitti di interesse; (iii) assicurare che il sistema di remunerazione tenga opportunamente conto dei rischi, attuali e prospettici, del grado di patrimonializzazione e dei livelli di liquidità di ciascun intermediario; (iv) accrescere il grado di trasparenza verso il mercato; (v) rafforzare l'azione di controllo da parte delle autorità di Vigilanza.

In tale prospettiva, le richiamate disposizioni fissano – nell'interesse di tutti gli *stakeholder* – principi e criteri tesi ad assicurare che i sistemi di remunerazione e incentivazione adottati dai gruppi bancari siano:

- in linea con i valori, le strategie e gli obiettivi aziendali di lungo periodo;
- collegati con i risultati aziendali;
- opportunamente corretti per tener conto di tutti i rischi;
- coerenti con i livelli di capitale e di liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese;
- tali da evitare incentivi distorti che possano indurre a violazioni normative o ad un'eccessiva assunzione di rischi per il gruppo ed il sistema nel suo complesso.

I principi fondamentali in tema di sistemi di remunerazione e incentivazione, contenuti nella Circ. n. 285/2013, riguardano:

- la struttura della remunerazione e, in particolare, le condizioni e le modalità di pagamento della componente variabile (*bonus*);
- la fissazione del limite massimo di 1:1 al rapporto tra la componente variabile e quella fissa per il personale che può assumere rischi rilevanti (*pay mix e cap*)³;
- la previsione del limite al compenso del presidente del Consiglio di Amministrazione, che non deve superare la remunerazione fissa dell'amministratore delegato o del direttore generale⁴;

³ Se previsto dallo Statuto, l'assemblea degli azionisti, con maggioranza qualificata, può stabilire un rapporto più elevato, ma comunque non superiore al 200% (rapporto di 2:1).

⁴ Il limite può essere elevato dall'assemblea degli azionisti con maggioranza qualificata, se previsto dallo Statuto.

- i meccanismi di correzione *ex post* delle remunerazioni, tesi a potenziare il collegamento della componente variabile con i rischi, con le condizioni patrimoniali e di liquidità della banca, nonché con i comportamenti individuali (cd. correttivi *ex post*, *malus e claw-back*);
- le disposizioni specifiche per la remunerazione delle reti distributive esterne (agenti e promotori finanziari).

Con specifico riferimento alla componente variabile, è previsto che la stessa sia:

- puntualmente determinata in relazione alle caratteristiche del gruppo e delle sue componenti;
- parametrata a indicatori di *performance* misurata al netto dei rischi in un orizzonte preferibilmente pluriennale (c.d. *ex-ante risk adjustment*);
- in linea con il livello di risorse patrimoniali e di liquidità necessario a fronteggiare le attività intraprese, nonché basata su risultati effettivi e duraturi e su obiettivi qualitativi;
- collegata con i rischi e i risultati del gruppo e delle sue componenti, della singola unità di *business* e della singola risorsa, allo scopo di riflettere – quanto più possibile – il livello decisionale del singolo dipendente;
- sottoposta a meccanismi di correzione *ex-post* (*malus e claw back*) idonei a: (i) riflettere i livelli patrimoniali e di *performance al netto dei rischi* effettivamente assunti o conseguiti, (ii) tenere conto dei comportamenti individuali; detti meccanismi possono condurre ad una riduzione significativa, o anche all'azzeramento, della remunerazione variabile, soprattutto in caso di risultati negativi o nettamente inferiori agli obiettivi stabiliti.

Inoltre, la politica pensionistica e di fine del rapporto di lavoro o di cessazione della carica deve essere coerente con la strategia aziendale, gli obiettivi, i valori e gli interessi a lungo termine del gruppo; in particolare, i compensi pattuiti in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o per la cessazione anticipata dalla carica (c.d. *golden parachutes*) devono essere collegati alla *performance* realizzata e ai rischi assunti dalla persona e dalla banca, nonché limitati ad un preciso periodo temporale rispetto alla remunerazione fissa.

In linea con il quadro normativo sopra delineato, i gruppi bancari definiscono la propria politica di remunerazione, indicando il personale più rilevante, le modalità di determinazione della componente di incentivazione e l'incidenza della stessa rispetto alla componente fissa, le modalità di erogazione della parte variabile, nonché il trattamento previsto in caso di scioglimento del rapporto di lavoro.

Nel rispetto del principio di proporzionalità, ciascun gruppo bancario può graduare l'applicazione delle norme in funzione delle caratteristiche, delle dimensioni e della complessità dell'attività svolta; a tal fine, le scelte operate devono essere motivate e formalizzate nella politica di remunerazione sottoposta all'approvazione dell'assemblea dei soci.

1.2. FONTI NORMATIVE

Si forniscono di seguito i principali riferimenti normativi assunti a base del presente documento:

- Circ. n. 285/2013, Parte Prima, Titolo IV, Cap. 2, *Politiche di remunerazione e incentivazione*

- Circ. n. 285/2013, Parte Prima, Titolo IV, Cap. 1, *Governo Societario*
- Circ. n. 285/2013, Parte Prima, Titolo IV, Cap. 3, *Il Sistema dei controlli interni*
- Direttiva 2013/36/UE del 26 giugno 2013, sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento (CRD IV)
- Regolamento (UE) n. 575/2013 del 26 giugno 2013, relativo ai requisiti prudenziali per gli enti creditizi e le imprese di investimento e che modifica il regolamento (UE) n. 648/2012 (CRR)
- Regolamento delegato (UE) n. 604/ 2014, che integra la direttiva 2013/36/UE per quanto riguarda le norme tecniche di regolamentazione 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
- Regolamento delegato (UE) n. 527/ 2014, che integra la direttiva 2013/36/UE per quanto riguarda le norme tecniche di regolamentazione relative alla specificazione delle categorie di strumenti che riflettono in modo adeguato la qualità del credito dell'ente in modo continuativo e sono adeguati per essere utilizzati ai fini della remunerazione variabile.

A tali disposizioni si aggiungono le fonti di autoregolamentazione, nonché le linee guida e le raccomandazioni emanate da vari Organismi internazionali in tema di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione, di cui la presente Policy tiene conto. Le disposizioni si integrano, infine, con:

- i *regulatory technical standards* (di seguito, RTS) – emanati dalla Commissione europea, su proposta dell'EBA, ai sensi della CRD IV – che hanno carattere vincolante e sono direttamente applicabili in tutti gli Stati membri e ai quali si fa rinvio per le materie dagli stessi trattate;
- le disposizioni adottate dalla Consob in tema di politiche e prassi di remunerazione, volte a garantire il rispetto delle norme di correttezza e trasparenza nella prestazione dei servizi e delle attività di investimento e per l'effettiva gestione dei relativi conflitti di interesse.

1.3. DESTINATARI

La presente *Policy* viene diffusa a tutto il Gruppo ed ha contenuto normativo per l'intero personale, con particolare riferimento al c.d. *personale più rilevante*, come definito al successivo cap. 5. Il documento è accessibile a tutto il personale.

2. DEFINIZIONI

Ai fini della presente Policy, sono adottate – in coerenza con il quadro normativo di riferimento – le seguenti definizioni:

- *Organo con funzione di supervisione strategica e di gestione*: il Consiglio di Amministrazione, quale organo aziendale a cui sono attribuite funzioni di indirizzo della gestione dell'impresa, nonché di attuazione di tali indirizzi. Il Direttore Generale rappresenta il Vertice della struttura e come tale partecipa alla funzione di gestione.
- *Organo con funzione di controllo*: Collegio Sindacale, quale organo che ha la responsabilità di vigilare sulla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni e del RAF.
- *Organi sociali*: il complesso degli organi con funzioni di supervisione strategica, di gestione e di controllo della Capogruppo o delle società appartenenti al Gruppo Bancario Cambiano.
- *Funzioni aziendali di controllo*: le funzioni aziendali di controllo della Capogruppo (Auditing e Controlli) e delle società appartenenti al Gruppo Bancario Cambiano.
- *Personale*: i componenti del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale, della Direzione Generale, i dipendenti e i collaboratori della Capogruppo e delle società appartenenti al Gruppo Bancario Cambiano.
- *Personale più rilevante*: le categorie di soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio del Gruppo (Cfr. cap. 5 della presente Policy).
- *Remunerazione*: ogni forma di pagamento o beneficio corrisposto, direttamente o indirettamente, in contanti, strumenti finanziari o beni in natura (*fringe benefits*), in cambio delle prestazioni di lavoro o dei servizi professionali resi dal personale alle società del Gruppo Bancario Cambiano.

Non rilevano i pagamenti o i benefici marginali, accordati al personale su base non discrezionale, che rientrano in una politica generale del Gruppo e che non producono effetti sul piano degli incentivi all'assunzione o al controllo dei rischi.

- *Remunerazione variabile*:
 - ogni pagamento o beneficio il cui riconoscimento o la cui erogazione dipendono dalla *performance*, comunque misurata (obiettivi di reddito, volumi, etc.), o da altri parametri (es. periodo di permanenza), escluso il trattamento di fine rapporto stabilito dalla normativa generale in tema di rapporti di lavoro;
 - i benefici pensionistici discrezionali e le pattuizioni sui compensi relativi alla cessazione anticipata del rapporto di lavoro o della carica (cd. *golden parachutes*).

3. PRINCIPI E FINALITÀ DEL SISTEMA DI REMUENRAZIONE E INCENTIVAZIONE

3.1. PRINCIPI GENERALI

La Politica di Remunerazione del Gruppo Bancario Cambiano rappresenta uno strumento fondamentale a sostegno delle strategie di medio-lungo termine del Gruppo; essa è definita con l'obiettivo di creare valore nel tempo e perseguire una crescita sostenibile, nonché di attrarre, motivare e trattenere soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze dell'impresa.

In dettaglio, il sistema di remunerazione ed incentivazione del Gruppo si ispira ai seguenti principi:

- assicurare la coerenza retributiva tra ruoli e responsabilità confrontabili, offrendo a tutti le medesime opportunità di carriera (**equità**);
- essere coerenti con gli obiettivi, i valori aziendali e le strategie di lungo periodo, nonché con il complessivo assetto di governo societario e dei controlli interni (**sostenibilità**);
- essere coerenti con le politiche di prudente gestione del rischio – in particolare con quanto definito nell'ambito delle disposizioni sul processo di controllo prudenziale – attraverso la predisposizione di regole e processi volti ad evitare il prodursi di condotte e fenomeni in conflitto con l'interesse del Gruppo e delle sue componenti o che possano indurre all'assunzione di rischi eccessivi (**prudenza e attenzione al rischio**);
- promuovere il rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari e disincentivare qualsiasi violazione (**conformità alle norme**);
- riconoscere le competenze, i comportamenti e i valori espressi da ciascuno e, nel contempo, consolidare lo spirito di squadra e il senso di appartenenza, nonché indurre comportamenti improntati a sobrietà e eticità negli affari, trasparenza e correttezza nelle relazioni all'interno del Gruppo, con la clientela e, più in generale, con tutti gli *stakeholder* (**spirito di squadra e eticità negli affari**);
- favorire la competitività ed il buon governo del Gruppo e sue componenti, anche attraverso il confronto con le migliori prassi e tendenze di mercato di realtà comparabili (**competitività e benchmarking**).

Va da sé che il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (*Risk Appetite Framework* – “RAF”) adottato dal Gruppo e dalle singole componenti costituisce un elemento fondamentale nella determinazione e applicazione dei criteri e principi ispiratori sopra richiamati.

3.2. APPLICAZIONE DEL PRINCIPIO DI PROPORZIONALITÀ

In applicazione del criterio di proporzionalità, le politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo Cambiano sono definite in coerenza con i valori, le caratteristiche e le dimensioni del Gruppo e delle sue componenti, nonché con il grado di rischiosità e complessità dell'attività svolta.

Le scelte compiute in applicazione del citato **criterio di proporzionalità** sono da riconnettersi alle specificità del contesto interno ed esterno al Gruppo, tra le quali rilevano la *mission* aziendale e il modello di *business* tradizionale.

Il Gruppo si colloca nella categoria delle banche di "minori dimensioni o complessità operativa"⁵. Tuttavia, tenuto conto che l'attivo consolidato si attesta su valori prossimi a quelli indicati per le c.d. banche intermedie⁶, nella fissazione dei criteri per la determinazione della parte variabile della remunerazione del PPR si sono considerate le disposizioni a queste riferite.

In particolare, sono fissate percentuali e periodi di differimento pari alla metà di quelli indicati nella Sezione III, par. 2.1, punto 4.

Inoltre, fermo restando che nel 2018 non saranno attivati sistemi incentivanti collegati ad obiettivi di performance (c.d. M.B.O. - *Management by Objectives*), le presenti Politiche definiscono, in via prospettica, i criteri da rispettare in caso di attivazione di un sistema incentivante a favore del PPR, indicando i parametri per l'eventuale bilanciamento della componente variabile della remunerazione del PPR sotto forma di strumenti finanziari (Sezione III, par. 2.1, punto 3 delle disposizioni di Vigilanza); conseguentemente, la remunerazione variabile sotto forma di azioni non è prevista nel corrente esercizio.

In considerazione della categoria di appartenenza, non è stato istituito il Comitato sulle Remunerazioni⁷; le relative funzioni sono svolte dal Consiglio di Amministrazione, in particolare con il contributo degli Amministratori Indipendenti (Cfr. cap. 4) e, per i profili di coerenza con gli obiettivi di rischio della Banca controllata, del Comitato Rischi di quest'ultima.

Inoltre, lo Statuto non prevede la possibilità di derogare al limite di 1:1 del rapporto tra la componente variabile e quella fissa delle remunerazioni, né a quello del compenso del Presidente del Consiglio di Amministrazione che, quindi, non può superare la remunerazione fissa percepita dal Direttore Generale.

⁵ Banche con un attivo inferiore a 3,5 miliardi di euro e banche facenti parte di un gruppo bancario con attivo di bilancio consolidato inferiore a 3,5 miliardi di euro.

⁶ Banche con un attivo compreso tra 3,5 miliardi di euro e 30 miliardi di euro e banche facenti parte di un gruppo bancario con attivo di bilancio consolidato compreso tra 3,5 e 30 miliardi di euro.

⁷ Ai sensi del Cap. 1, Sez. IV, par. 2.3.1 del VII aggiornamento alla Circ. n. 285/2013, il Comitato Remunerazioni deve essere obbligatoriamente istituito solo dalle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa; mentre per le banche di medie dimensioni o complessità operativa, l'istituzione del Comitato Remunerazioni è eventuale e deve rispondere a concrete esigenze.

4. GOVERNANCE E PRINCIPALI ATTORI

In conformità con le disposizioni di Vigilanza, la Capogruppo, nell'esercizio dei propri poteri di direzione e controllo:

- definisce una politica di remunerazione coerente con le caratteristiche del Gruppo e di tutte le sue componenti ed elabora il documento sulle politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo Bancario;
- fornisce gli indirizzi necessari all'attuazione delle politiche di remunerazione all'interno del Gruppo ed assicura che le stesse siano correttamente attuate;
- identifica il Personale Più Rilevante (c.d. PPR) del Gruppo ai sensi del Regolamento Delegato UE n. 604/2014;
- verifica l'attuazione delle politiche di remunerazione all'interno del Gruppo.

La *governance* del Gruppo in tema di remunerazioni garantisce il controllo sulle prassi retributive di tutto il personale del Gruppo e assicura che le decisioni siano prese autonomamente dalle funzioni responsabili, garantendo una corretta e puntuale informativa alle funzioni di controllo e agli Organi sociali, ai quali sono demandate le responsabilità previste dalla normativa durante l'*iter* di definizione, approvazione e implementazione della politica di remunerazione. Tale modello è definito in modo trasparente e chiaro, per prevenire eventuali conflitti di interesse e garantire il pieno rispetto delle norme interne ed esterne.

I principali attori del processo sono:

- l'Assemblea dei Soci della Capogruppo;
- il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo;
- le Assemblee dei Soci della controllata Banca Cambiano 1884 e delle società da questa direttamente controllate;
- il Consiglio di Amministrazione della Banca Cambiano 1884 e delle società da questa direttamente controllate;
- le funzioni di controllo della Capogruppo, della Banca e delle società da questa direttamente controllate.

In particolare, l'Assemblea dei Soci della Capogruppo, oltre a determinare il compenso degli amministratori e dei sindaci, approva le politiche di remunerazione a favore dei componenti gli Organi di amministrazione e controllo e del restante personale, nonché i criteri e i limiti per la determinazione dei compensi in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o della carica. Il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo adotta e riesamina, con periodicità almeno annuale, le Politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo e approva l'informativa ex post sull'attuazione, all'interno del Gruppo, delle politiche di remunerazione.

Sugli indirizzi della Capogruppo viene data informativa all'assemblea dei soci della Banca e delle società da questa controllate, unitamente all'Informativa ex post sull'attuazione delle remunerazioni delle singole Società. Le assemblee delle Partecipate, peraltro, devono

assumere autonome determinazioni sui punti richiamati dalla Circ. n. 285/2013⁸, concernenti (a) i piani di remunerazione basati su strumenti finanziari (es. stock option); (b) i criteri per la determinazione del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica, ivi compresi i limiti fissati a detto compenso in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione. Su tale ultimo punto, ove presenti, ciascuna componente del Gruppo predispone un autonomo documento con cui fornisce all'Assemblea separata informativa sia *ex ante* sia *ex post*.

Il Consiglio di Amministrazione della Banca controllata, nel rispetto delle politiche definite a livello di Gruppo, approva i relativi strumenti attuativi e indirizza, con il supporto degli amministratori indipendenti, del Comitato Rischi e delle funzioni competenti, le scelte in materia di gestione e remunerazione delle risorse. Parimenti, i Consigli di Amministrazione delle società direttamente controllate dalla Banca, attuano, con il supporto delle funzioni competenti, le linee guida della Capogruppo in materia di gestione e remunerazione del personale.

Le funzioni aziendali di controllo, della Capogruppo e delle società componenti il Gruppo, sono coinvolte *ex ante* per assicurare l'adeguatezza e la rispondenza alla normativa di riferimento delle politiche e delle prassi adottate, nonché *ex post* al fine di monitorarne il corretto funzionamento e la corretta applicazione.

Di seguito è illustrato il ruolo dei principali attori coinvolti nel processo di definizione, approvazione, attuazione e verifica delle Politiche.

4.1. ASSEMBLEA DEI SOCI DELLA CAPOGRUPPO

Lo Statuto della Capogruppo, in conformità con quanto previsto dal Codice Civile e dalle disposizioni di Vigilanza, attribuisce all'Assemblea dei Soci il compito di:

- determinare il compenso degli organi di amministrazione e controllo;
- approvare le politiche di remunerazione a favore dei componenti degli organi di amministrazione e controllo, oltre che dei dipendenti e dei collaboratori non legati alla Società da rapporti di lavoro subordinato, nonché le modifiche alle stesse;
- approvare i criteri per la determinazione del compenso da accordare al PPR, come definito dalla disciplina tempo per tempo vigente, 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.

Come stabilito dalla Circolare n. 285/2013, l'approvazione delle politiche di remunerazione e incentivazione da parte dell'Assemblea è volta ad accrescere il grado di consapevolezza e il monitoraggio dei soci in merito ai costi complessivi, ai benefici e ai rischi del sistema di remunerazione e incentivazione prescelto.

Pertanto, all'Assemblea deve essere assicurata un'informativa chiara e adeguata sulla attuazione delle politiche di remunerazione e incentivazione da adottare; essa mira a far comprendere: le ragioni, le finalità e le modalità di attuazione delle politiche di remunerazione, il controllo svolto sulle medesime, le caratteristiche relative alla struttura

⁸ Parte Prima, Titolo IV, Cap. 2, Sez. II, par. 1.

dei compensi, la loro coerenza rispetto agli indirizzi e agli obiettivi definiti, la conformità alla normativa applicabile, le eventuali modifiche rispetto ai sistemi già approvati, l'evoluzione delle dinamiche retributive, anche rispetto al trend del settore. A questi fini, all'Assemblea sono illustrate almeno le informazioni fornite al pubblico ai sensi della Sezione IV, par. 1 delle disposizioni di Vigilanza⁹.

4.2. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELLA CAPOGRUPPO

Il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo elabora, sottopone all'Assemblea e riesamina, con periodicità almeno annuale, la politica di remunerazione e incentivazione del Gruppo ed è responsabile della sua corretta attuazione. Esso assicura, inoltre, che la politica di remunerazione sia adeguatamente documentata e accessibile all'interno del Gruppo e che i sistemi di remunerazione e incentivazione siano coerenti con le scelte complessive del Gruppo in termini di assunzione dei rischi, strategie, obiettivi di lungo periodo, assetto di governo societario e dei controlli interni.

4.3. ASSEMBLEE DEI SOCI DELLE PARTECIPATE

Le assemblee dei soci della Banca Cambiano 1884 e delle altre componenti il Gruppo fissano i compensi dei rispettivi Organi sociali, sulla base delle proposte del Consiglio di Amministrazione, come da indicazioni dei competenti organi della Capogruppo. Le stesse sono destinatarie dell'Informativa ex post sull'applicazione delle politiche di remunerazione presso le singole Società.

Alle Assemblee delle partecipate compete, altresì, l'approvazione di eventuali piani di remunerazione e/o incentivazione basati su strumenti finanziari di pertinenza aziendale, nonché dei criteri e dei limiti fissati per la determinazione dei compensi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o della carica.

All'Assemblea dei soci della Banca controllata e delle società da questa controllate viene data informativa sulle politiche elaborate dalla Capogruppo, unitamente all'Informativa ex post sull'attuazione delle remunerazioni delle singole società. Le assemblee delle Partecipate, peraltro, devono assumere autonome determinazioni sui punti richiamati dalla Circ. n. 285/2013, concernenti (a) i piani di remunerazione basati su strumenti finanziari (es. stock option); (b) i criteri per la determinazione del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica, ivi compresi i limiti fissati a detto compenso in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione. In tali casi, ciascuna Società del Gruppo predispone un autonomo documento con cui fornisce all'Assemblea separata informativa, sia ex ante che ex post.

4.4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELLE PARTECIPATE

I Consigli di Amministrazione delle singole società componenti il Gruppo Bancario recepiscono e sottopongono all'approvazione della propria Assemblea le proposte per la fissazione dei compensi degli Organi Sociali, nonché dei criteri e dei limiti fissati per la determinazione dei compensi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o della carica, nel rispetto delle politiche della Capogruppo.

⁹ Ad, es. le informazioni sulla remunerazione complessiva del presidente dell'organo con funzione di supervisione strategica 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) dell'articolo 450 del CRR.

I Consigli di Amministrazione delle partecipate sono responsabili dell'osservanza della normativa a esse direttamente applicabile e della corretta attuazione degli indirizzi fissati dalla Capogruppo.

4.5. FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO

Le funzioni aziendali di controllo collaborano, ciascuna secondo le rispettive competenze – e, in materia di servizi e attività di investimento, in conformità ai criteri di cui alla comunicazione di Banca d'Italia del 8 marzo 2011 – per assicurare l'adeguatezza e la rispondenza alla presente normativa delle politiche e delle prassi di remunerazioni adottate e il loro corretto funzionamento.

Particolare rilevanza è assunta dalle funzioni di Controllo della Capogruppo e della Banca Controllate, secondo quanto in appresso specificato.

Funzione Auditing e Controlli della Capogruppo

Verifica con cadenza almeno annuale, la rispondenza delle prassi di remunerazione alle politiche approvate e alla normativa di riferimento, segnalando le evidenze e le eventuali anomalie agli Organi aziendali e alle funzioni competenti per l'adozione delle misure correttive ritenute necessarie.

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

Acquisisce dalle funzioni di controllo della Banca Cambiano 1884 e delle altre società del Gruppo gli esiti delle verifiche autonomamente condotte.

Compliance della Banca Cambiano 1884 S.p.a.

Partecipa al processo di definizione delle politiche di remunerazione, fornendo valutazioni di conformità e coerenza tra il sistema retributivo della Banca e l'obiettivo di rispetto delle norme, dello Statuto, del Codice Etico o di altri *standard* di condotta applicabili alla Banca, in modo che siano opportunamente contenuti i rischi legali e di reputazione insiti soprattutto nelle relazioni con la clientela.

Riferisce agli Organi preposti della Banca e alla Funzione Auditing e Controlli della Capogruppo sugli esiti delle verifiche effettuate, indicando eventuali aree di miglioramento o misure correttive.

Risk Management della Banca Cambiano 1884 S.p.a.

Partecipa al processo di definizione delle politiche di remunerazione, fornendo valutazioni di coerenza con la propensione di rischio della Banca (*risk appetite*) e di impatto sui profili di patrimonializzazione e di rispetto dei vincoli di liquidità. Contribuisce ad assicurare che i sistemi di incentivazione siano adeguatamente corretti per tener conto di tutti i rischi assunti dalla Banca secondo le metodologie in uso presso il Gruppo e la Banca.

Riferisce agli Organi competenti della Banca e all'Auditing e Controlli della Capogruppo in ordine a eventuali aree di miglioramento, suggerendo l'adozione di misure correttive.

Internal Audit della Banca Cambiano 1884 S.p.a.¹⁰

Verifica, con cadenza almeno annuale, la rispondenza dei modelli attuativi e delle prassi di remunerazione della Banca alle politiche approvate e alla normativa di riferimento.

Gli esiti delle verifiche condotte sono portati annualmente a conoscenza Auditing e Controlli della Capogruppo.

Riferisce agli Organi competenti della Banca e all'Auditing e Controlli della Capogruppo in ordine a eventuali aree di miglioramento, suggerendo l'adozione di misure correttive.

Risorse Umane della Banca Cambiano 1884 S.p.a.

L'unità organizzativa deputata alle risorse umane – inclusa nell'ambito delle funzioni aziendali di controllo ai soli fini della presente Policy – collabora con le funzioni competenti e con l'Auditing e Controlli della Capogruppo, fornendo le informazioni necessarie per la definizione e applicazione delle politiche di remunerazione e incentivazione.

Si avvale del contributo di altre funzioni e strutture specialistiche della Banca controllata, raccogliendo e coordinando i relativi contributi, sia in ottica propositiva che di puntuale rendicontazione degli strumenti attuativi.

¹⁰ Dalla fine di settembre 2017, la Funzione è stata accentrata presso la funzione Auditing e Controlli della Capogruppo, che si interfaccia con il referente interno della Banca.

5. IDENTIFICAZIONE DEL PERSONALE PIÙ RILEVANTE

L'identificazione del PPR è tesa ad individuare le categorie di persone le cui attività professionali – tenuto conto anche dei poteri e delle responsabilità conferiti – hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio del Gruppo.

La Capogruppo identifica il PPR del Gruppo sulla base dei *criteri qualitativi e quantitativi* fissati nel Regolamento delegato (UE) n. 604/2014; a tal fine, tiene conto degli esiti della valutazione condotta su base individuale dalla Banca controllata e dalle società del Gruppo.

In particolare, il sistema di classificazione dei ruoli aziendali adottato dal Gruppo Bancario Cambiano articola il personale più rilevante (PPR) in *cluster* omogenei per tipologia di attività svolta e relativi profili di rischio, avendo presenti i criteri qualitativi e quantitativi indicati nel richiamato Regolamento delegato (Cfr. Tabella *infra*).

Tab. n. 1 – Cluster teorici del Personale Più Rilevante

CLUSTER		REG. (UE) n. 604/2014
Criteri qualitativi	1) Organi sociali	Art. 3.1 e 3.2
	2) Direzione Generale	Art. 3.3
	3) Responsabili e personale di livello più elevato delle funzioni di controllo interno	Art. 3.4 Art. 3.7
	4) Responsabili di unità operative / aziendali rilevanti (responsabili di Area o di funzioni rilevanti di business/commerciali)	Art. 3.6
	5) Soggetti con responsabilità dirigenziali in unità operative / aziendali rilevanti (responsabili di uffici rilevanti di business / commerciali o responsabili di filiale ¹¹)	Art. 3.8
	6) Responsabili e personale di livello più elevato delle unità organizzative deputate ai processi di supporto	Art. 3.9
Criterio quantitativo	7) Altro Personale Più rilevante <i>(Remunerazione complessiva ≥ € 500 mila nell'esercizio precedente; personale rientrante nello 0,3% del personale, arrotondato all'unità più vicina, cui è stata attribuita la remunerazione complessiva più elevata nel precedente esercizio finanziario; qualsiasi soggetto la cui remunerazione totale è pari o superiore alla remunerazione complessiva più bassa attribuita ad un membro dell'Alta Dirigenza o del personale più rilevante rientrante nel cluster 2)</i>	Art. 4

La Capogruppo effettua, annualmente, l'identificazione del PPR attraverso un processo documentato. Con riferimento al 2018, all'esito di approfondita valutazione, è stato identificato il seguente perimetro di PPR, che comprende la Capogruppo, la Banca e le società da quest'ultima controllate.

¹¹ Unità territoriali con montante (raccolta diretta + impieghi economici) superiore o uguale ad € 100 mln.

Tabella n. 2 – Classificazione dei ruoli aziendali

CLUSTER		RUOLO AZIENDALE
Criteri qualitativi	1) Organi sociali	Ente Cambiano Componenti il Consiglio di Amministrazione Banca Cambiano 1884 Componenti il Consiglio di Amministrazione Cabel Leasing Componenti il Consiglio di Amministrazione Immobiliare 1884 Componenti il Consiglio di Amministrazione
	2) Direzione Generale	Ente Cambiano (i) Direttore Generale Banca Cambiano 1884 (ii) Direttore Generale (iii) Vice Direttore Generale Vicario (iv) Vice Direttore Cabel Leasing (v) Direttore Generale
	3) Responsabili e personale di livello più elevato delle funzioni di controllo interno	Ente Cambiano (i) Responsabile Auditing e controlli Banca Cambiano 1884 (ii) Responsabile Risk Management (iii) Responsabile Compliance (iv) Responsabile Antiriciclaggio (v) Referente interno Internal Audit Cabel Leasing (vi) Referente interno Risk Management (vii) Referente interno Compliance (viii) Responsabile Antiriciclaggio (ix) Referente interno Internal Audit
	4) Responsabili di unità operative / aziendali rilevanti (responsabili di Area o di funzioni rilevanti di business/commerciali)	Banca Cambiano 1884 (i) Responsabile Business ¹² (ii) Responsabile Commerciale ¹³ (iii) Responsabile Crediti (iv) Responsabile Legale e Contenzioso (v) Responsabile Gestione Posizioni Anomale (vi) Responsabile Controllo Crediti Cabel Leasing (vii) Preposti Commerciale (viii) Preposti Crediti (ix) Preposti Contenzioso
	5) Soggetti con responsabilità dirigenziali in unità operative / aziendali rilevanti (responsabili di uffici rilevanti di business / commerciali o responsabili di filiale)	Banca Cambiano 1884 (i) Responsabile Delibera Crediti (ii) Responsabile Finanza (iii) Responsabile Servizi (iv) Responsabile Tesoreria e portafoglio di proprietà (v) Coordinamento Rete (vi) Filiali più rilevanti ¹⁴ Cabel Leasing (vii) Preposto Finanza
	6) Responsabili e personale di livello	Ente Cambiano

¹² Coincidente con il Vice Direttore Generale.¹³ Coincidente con il Vice Direttore Generale Vicario.¹⁴ Unità territoriali con montante (raccolta diretta + impieghi economici) superiore o uguale ad € 100 mln.

CLUSTER		RUOLO AZIENDALE
	più elevato delle unità organizzative deputate ai processi di supporto	(i) Gestione attività di capogruppo Banca Cambiano 1884 (ii) Bilancio, Pianificazione e Controllo di Gestione (iii) Responsabile Risorse (iv) Contabilità e Servizi di Amministrazione (v) Responsabile CED (vi) Responsabile Funzione di Sicurezza Informatica ¹⁵
Criteri quantitativi		Altro Personale più rilevante
TOTALE		

Per il dettaglio delle associazioni del personale più rilevante ai criteri qualitativi/quantitativi di cui al Regolamento Delegato (UE) n. 604/2014 si fa esplicito rinvio alle matrici di raccordo di cui all'Allegato A alla presente Policy. Tale classificazione sarà sottoposta ad un riesame critico allorché il processo organizzativo del Gruppo sarà completato con riferimento alle recenti partecipazioni di controllo detenute dalla Banca in Cabel Leasing e nella Immobiliare 1884 .

¹⁵ Coincidente con il Responsabile CED.

6. STRUTTURA DEL SISTEMA DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE (PAY MIX)

Il Gruppo punta a conseguire un rapporto bilanciato tra componenti fisse e variabili della retribuzione, prevedendo una ponderazione equilibrata delle stesse.

La retribuzione variabile non può eccedere la componente fissa (rapporto 1:1).

Al fine di assicurare un prudente equilibrio tra le componenti fisse e variabili della remunerazione e di non limitare la capacità di mantenere o raggiungere un livello di patrimonializzazione adeguato ai rischi assunti, è fissato "ex ante" il limite massimo all'incidenza della componente variabile complessiva annua lorda sulla retribuzione fissa complessiva annua lorda, articolato in funzione delle categorie professionali / ruoli aziendali (Cfr. Tabella n. 3).

Tabella n. 3 – Limite tra componente variabile / fissa

Cluster	Retribuzione Fissa	Retribuzione variabile ^(*)
1. Organi Sociali	100%	-
2. Direzione Generale	50%	50%
3. Responsabili e personale più elevato delle funzioni di controllo	70%	30%
4. Responsabili di unità operative aziendali rilevanti (responsabili di Area o di Funzioni aziendali rilevanti di business/commerciali)	60%	40%
5. Soggetti con responsabilità dirigenziali in unità operative aziendali rilevanti (responsabili di uffici rilevanti di business/commerciali)	65%	35%
6. Responsabili e personale di livello più elevato delle unità organizzative deputate ai processi di supporto	65%	35%
7. Altro Personale	65%	35%

I criteri generali della politica di remunerazione sono accessibili a tutto il personale cui si applicano, nel rispetto del diritto di riservatezza di ciascun soggetto. Il personale interessato è informato in anticipo dei criteri utilizzati per determinarne la remunerazione e la valutazione dei risultati cui è collegata la componente variabile. La politica di remunerazione e il processo di valutazione sono adeguatamente documentati e resi trasparenti a ciascun soggetto interessato.

7. POLITICHE DI REMUNERAZIONE DEGLI ORGANI SOCIALI

La remunerazione degli Organi Sociali tiene conto delle responsabilità, delle professionalità necessarie e del ruolo attribuito al consigliere di amministrazione o al sindaco, nonché della natura degli incarichi particolari, dell'impegno e del tempo assorbito, del confronto con il mercato.

Il sistema di remunerazione dei componenti gli Organi Sociali del Gruppo, di seguito descritto, è attuato in piena coerenza con la normativa vigente.

7.1. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELLA CAPOGRUPPO

Agli Amministratori sono riconosciuti compensi nella misura fissa stabilita dall'Assemblea dei Soci.

Nel rispetto del principio di correlazione dei compensi ai ruoli ed alle responsabilità ricoperte, è stabilito che gli Amministratori:

- sono destinatari di un gettone di presenza, per la partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e di eventuali Comitati endo-consiliari (senza cumulo di più gettoni per uno stesso giorno), nell'entità determinata dall'Assemblea. Hanno altresì diritto al rimborso delle eventuali spese documentate sostenute per l'esercizio delle loro funzioni, come per legge;
- non percepiscono altri elementi di remunerazione neppure a fronte del raggiungimento di indici di redditività o di utili, anche se investiti di particolari cariche;
- dispongono di una polizza assicurativa "infortuni" e di una per responsabilità civile e per sanzioni amministrative eventualmente assicurabili, secondo quanto deliberato dall'Assemblea.

Il Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale, stabilisce la remunerazione degli Amministratori investiti di particolare cariche contemplate dallo Statuto, correlando la remunerazione al ruolo e alle responsabilità assunti e all'impegno richiesto; detta remunerazione viene quantificata sui seguenti parametri:

- *Presidente del Consiglio di Amministrazione*: entro il 70% della remunerazione media annua lorda fissa dei dirigenti; in nessun caso, la remunerazione del Presidente supera la remunerazione fissa del Direttore Generale. Tenuto conto dell'incarico svolto, al Presidente può essere concesso, anche ad uso personale, auto aziendale e telefono cellulare;
- *Vice Presidente*: entro il 30% della remunerazione del Presidente;
- *altri consiglieri investiti di particolari cariche*: entro il 50% di quella del Vice Presidente, con degradazione per ruoli.

Non sono previste indennità di fine mandato.

Gli emolumenti relativi ad incarichi assunti (anche da personale dipendente o collaboratori) all'interno del Gruppo o di società, direttamente o indirettamente, partecipate non deve essere riversato alla Capogruppo.

7.2. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELLA BANCA CAMBIANO 1884 E DELLE ALTRE COMPONENTI IL GRUPPO BANCARIO CAMBIANO

I compensi per gli incarichi nella Banca Partecipata e nelle altre società rientranti nel perimetro del Gruppo Bancario sono determinati in ragione della rilevanza delle stesse all'interno del Gruppo e sono coerenti, secondo il principio di proporzionalità, con quelli del Presidente e del Direttore Generale della Capogruppo.

Qualunque incarico assunto all'interno del Gruppo o di società partecipate non deve essere riversato alla Capogruppo.

L'emolumento del Presidente non può superare la remunerazione fissa percepita dal Vertice Aziendale della Capogruppo.

7.3. COLLEGI SINDACALI

I Sindaci sono destinatari di:

- un compenso fisso stabilito dall'Assemblea, nonché di un gettone di presenza per la partecipazione a ciascuna riunione degli Organi Sociali (senza cumulo di più gettoni per uno stesso giorno). Oltre all'emolumento, spetta ai membri del Collegio Sindacale il rimborso delle spese sostenute per l'espletamento delle loro funzioni, come per legge;
- una polizza assicurativa "infortuni" e di una per responsabilità civile e per sanzioni amministrative eventualmente assicurabili, secondo quanto deliberato dall'Assemblea.

I Sindaci, in coerenza con quanto stabilito in via generale per le funzioni di controllo, non sono destinatari di alcuna componente variabile legata ai risultati aziendali o a prestazioni, anche di particolare entità, svolte in relazione alla funzione.

Il compenso dei Sindaci è fissato entro il 50% della remunerazione del Presidente del Collegio Sindacale.

Gli emolumenti relativi ad incarichi assunti (anche da personale dipendente o collaboratori) all'interno del Gruppo o di società, direttamente o indirettamente, partecipate non deve essere riversato alla Capogruppo.

8. POLITICHE DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE E DEI COLLABORATORI

Il pacchetto retributivo che il Gruppo mette a disposizione del Personale dipendente può essere articolato come segue:

- remunerazione fissa;
- remunerazione variabile;
- *benefit*.

8.1. RETRIBUZIONE FISSA

La componente fissa costituisce la parte retributiva fondamentale della remunerazione del personale dipendente, ricompensando i contenuti del ruolo ricoperto, l'ampiezza della responsabilità, l'esperienza richiesta per ciascuna posizione, la *performance* continuativa e il potenziale manageriale.

La remunerazione fissa per il personale dipendente è composta dalle seguenti voci:

- la remunerazione spettante in relazione all'inquadramento contrattuale riconosciuto;
- eventuali voci costanti nel tempo, trattamenti e/o indennità connessi all'anzianità di servizio e/o a modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, derivanti dalle previsioni dei contratti nazionali ed aziendali tempo per tempo vigenti ovvero frutto di pattuizioni individuali;
- eventuali compensi "*ad personam*", definiti all'atto dell'assunzione in servizio ovvero riconosciuti successivamente a seguito della valutazione di elementi di natura soggettiva (quali la prestazione professionale del dipendente, il grado di esperienza e di competenza acquisiti, il livello della motivazione e l'impegno assicurato) ovvero di natura organizzativo-funzionale (quali la necessaria differenziazione verticale tra i ruoli, l'ampiezza e la complessità della posizione organizzativa ricoperta, il livello di responsabilità). Tali compensi sono attribuiti avuto riguardo alla sostenibilità complessiva, agli obiettivi di equità interna e alla verifica del posizionamento rispetto al mercato esterno, in aggiunta alle valutazioni di natura "soggettiva" oppure "organizzativo-funzionale" descritte, avuto riguardo, nel contempo, alla componente fissa e alla remunerazione globale annua (fisso + variabile).

A favore del personale assegnato a particolari posizioni organizzative e in linea con le *policy* aziendali, possono essere previsti ulteriori benefici marginali (quali, a titolo esemplificativo, l'assegnazione di autovettura anche ad uso personale, l'alloggio ad uso foresteria, il pagamento degli oneri per il raggiungimento della sede di lavoro ed il relativo ritorno al luogo di residenza, la polizza previdenziale integrativa).

8.2. RETRIBUZIONE VARIABILE

La componente variabile della remunerazione dei dipendenti del Gruppo è determinata mediante ricorso a strumenti finalizzati a coinvolgere e orientare le risorse verso le strategie di medio e lungo periodo, riconoscendo il valore dei contributi individuali e di squadra.

Nell'ambito della retribuzione variabile possono essere ricomprese le seguenti componenti:

- eventuale erogazione prevista per tutto il personale dipendente (Aree Professionali e Quadri Direttivi) dall'art. 7 del Contratto Integrativo Aziendale del 11 dicembre 2017 (per i dirigenti dall'art. 46 del CCNL del 17/06/2008, prorogato con l'accordo del 31/10/2012), denominata "Premio Variabile di Produttività (VAP)"; il premio aziendale viene computato come remunerazione variabile e, come tale, rilevato all'interno dei limiti descritti nel precedente par. 6.
- erogazioni "una tantum", di natura premiante, connesse a prestazioni meritevoli in termini di efficacia ed efficienza, di natura discrezionale e non continuativa, riconosciute in unica soluzione e che hanno carattere individuale, non riferibili a previsioni di contratto o ad altre forme premianti, a riconoscimento di un particolare impegno dimostrato nell'espletamento della prestazione lavorativa. A tal fine, rilevano i seguenti criteri: impegno dimostrato nell'espletamento della prestazione lavorativa, spirito di servizio e/o disponibilità al lavoro, distinzioni particolari nella prestazione lavorativa, apporto all'apertura di nuove filiali e/o all'avviamento/introduzione di nuove procedure, complessità e/o grado di innovazione connessi a specifici progetti aziendali. Tali importi possono essere inoltre corrisposti in occasione di particolari ricorrenze, quali ad esempio l'anniversario di fondazione della Banca, o di eventi di carattere straordinario – fusioni, acquisizioni di rami di azienda. L'ammontare complessivo annuo degli importi "una tantum" dovrà rientrare nel limite massimo di 4% della voce contabile annua relativa alle retribuzioni del personale dipendente.

Il Gruppo si riserva la facoltà di erogare - verificate le condizioni di accesso (c.d. "condizioni cancello" o "gate") - eventuali "Contest Commerciali" indirizzati ad obiettivi di periodo e finalizzati ad orientare la rete distributiva della Banca controllata verso il sostegno dei piani e dei *target* commerciali. Tali iniziative sono predisposte in coerenza con gli obiettivi fissati in sede di definizione dei *budget* e di assegnazione degli obiettivi alla rete distributiva. La natura di queste iniziative commerciali è tipicamente accessoria e marginale rispetto ai sistemi di incentivazione propriamente detti, con particolare riferimento agli obiettivi, ai costi, agli impatti sulla motivazione delle persone e agli effetti sul piano dell'assunzione dei rischi.

In linea generale, possono essere definiti sistemi incentivanti per obiettivi, indirizzati a riconoscere i risultati raggiunti nel periodo, con un collegamento diretto tra i compensi e il raggiungimento di obiettivi prefissati (c.d. M.B.O. - Management by Objectives). Si evidenzia che dette componenti incentivanti non saranno attivate nel corso dell'esercizio, per corrispondere alla necessità di gestire la complessità legata al processo di cambiamento in atto nel Gruppo, in cui si ritiene indispensabile privilegiare la "squadra" più che il singolo, valorizzare gli apporti di integrazione più che quelli di mero conseguimento di un risultato "di segmento".

Forme di *remunerazione variabile garantita* (ad es. *welcome bonus*, *sign on bonus*, *minimum bonus*, *entry bonus*) sono consentite, in casi eccezionali, solo per l'assunzione di nuovo personale, limitatamente al primo anno di impiego e una sola volta nei confronti della medesima persona; restano fermi i limiti massimi di remunerazione variabile consentita.

In talune circostanze possono essere riconosciuti cd. *retention bonus*, ovvero pattuizioni individuali in forza delle quali, a fronte della corresponsione di specifica remunerazione, le parti vincolano il rapporto di lavoro a una durata minima, attraverso la limitazione temporale della facoltà di recesso del lavoratore ovvero prevedendo un periodo di preavviso più elevato rispetto a quello stabilito dalla contrattazione collettiva. Benché non correlati a obiettivi di *performance*, tali bonus costituiscono – ai sensi delle vigenti disposizioni – forme di remunerazione variabile e come tali sono soggetti a tutte le regole ad esse applicabili, ivi comprese quelle sul limite del rapporto variabile/fisso.

Non sono ammesse remunerazioni volte a compensare il nuovo personale da eventuali contrazioni o azzeramenti di compensi (per effetto di meccanismi di *malus* o *claw back*) derivanti da precedenti impieghi.

Con riferimento alle logiche di corresponsione della parte variabile, si evidenzia che:

- l'erogazione prevista per il Premio Variabile di Produttività (VAP), oggetto di contrattazione sindacale, è soggetta alle regole di riferimento, definite in sede di contrattazione, comprensive di una verifica di sostenibilità complessiva con riferimento alla produttività, avuto riguardo all'evoluzione della contrattazione, ai requisiti patrimoniali e liquidità, oltre che di redditività. La modalità di erogazione del Premio può essere effettuata sia in forma monetaria, sia sotto forma di altre specifiche prestazioni, tra cui quelle collegate ad esempio, al sistema di welfare di Gruppo;
- eventuali erogazioni Una Tantum, di carattere eccezionale e di natura premiante, la cui motivazione è opportunamente documentata, sono limitati e soggetti, di volta in volta, alla verifica della sostenibilità complessiva, con particolare riferimento ai requisiti patrimoniali e alla liquidità, oltre che a motivazioni oggettive (risultati conseguiti, responsabilità aggiuntive, esigenze di retention, ecc.), avuto riguardo, inoltre, alla verifica della complessiva conformità dei comportamenti alle regole interne ed alla normativa esterna. Se relativi a personale appartenente al perimetro del PPR, le relative decisioni sono definite dal Consiglio di Amministrazione, previo parere degli Amministratori Indipendenti e delle funzioni di controllo relativamente alla sostenibilità complessiva e sulla base delle analisi condotte dalla funzione Risorse Umane. Le componenti Una Tantum, ricomprese nel Bonus Pool definito in sede di pianificazione annuale, possono essere erogate solo se raggiunte le condizioni "cancello" (cd. *entry gates*); tali componenti sono comunque soggette ai meccanismi di differimento di seguito rappresentati.

"Bonus Pool" e correlazione tra rischi e retribuzione variabile

Con cadenza annuale, qualora vi siano le condizioni di stabilità patrimoniale, di liquidità e di redditività a livello di Gruppo, viene previsto a *budget* uno stanziamento economico complessivo ("bonus pool") al servizio della remunerazione variabile.

Tale stanziamento viene ripartito tra la Capogruppo e le singole componenti del Gruppo, tenendo in considerazione la redditività attesa, la numerosità e tipologia di risorse, i relativi

livelli teorici di premio, la tipologia di business/contesto e, comunque, la capacità di remunerare il capitale.

Condizioni cancello o Gate

L'erogazione del *bonus pool* è subordinata al rispetto integrale di predefiniti indicatori (c.d. "cancelli di accesso" o "gate"), rilevati a chiusura dell'esercizio. In particolare, sono considerati:

- *il requisito di adeguatezza patrimoniale*, misurato dal *Common Equity Tier 1 Ratio (CET1)*, *Tier 1 Ratio (T1)* e *Total Capital Ratio (TCR)*, che deve essere superiore al minimo regolamentare o al minimo fissato dall'Autorità di Vigilanza nell'ambito dello SREP;
- *il requisito di liquidità*, espresso dal *Liquidity Coverage Ratio (LCR)* e dal *Net Stable Funding Ratio (NSFR)*, di cui al regolamento delegato UE 61/2015 che integra il Regolamento n. 575/2013, che devono essere superiori al minimo regolamentare;
- *l'utile dell'operatività corrente al lordo delle imposte (UOCLI)* (al netto delle componenti non ricorrenti), che deve essere positivo.

Il rispetto dei limiti di cui sopra, recepiti nel RAF di Gruppo, costituisce il prerequisito affinché si possa procedere alla quantificazione delle componenti variabili della retribuzione che costituiscono il *bonus pool*.

Resta inteso che il riconoscimento della componente variabile della remunerazione non deve impattare sul mantenimento dinamico dei requisiti minimi (regolamentari o fissati dalla Vigilanza) di adeguatezza patrimoniale e di liquidità, in coerenza con il disposto normativo della Circolare n. 285/2013 sui limiti alle distribuzioni che si applicano ai pagamenti che comportano una riduzione del capitale primario di classe 1.

Clausola di "clawback"

La componente variabile della remunerazione è sottoposta a meccanismi di "clawback", ossia di restituzione dei premi in caso di erogazioni già avvenute. In particolare, sono soggetti a *clawback* gli incentivi maturati e/o pagati al personale che abbia determinato o concorso a determinare:

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

Tali previsioni sono indipendenti rispetto a eventuali profili risarcitori o disciplinari.

Disposizioni specifiche per il PPR non rientrante nella categoria degli Amministratori

Le disposizioni di Vigilanza prevedono che alla remunerazione variabile del PPR si applichino regole più stringenti, per tenere conto dell'impatto che l'attività di tali soggetti ha sul profilo di rischio del Gruppo e della Banca controllata.

Entro questa prospettiva, la struttura della corresponsione della componente variabile della remunerazione del PPR (diverso dal premio aziendale previsto dalla contrattazione collettiva) è soggetta alle seguenti previsioni¹⁶:

- una quota pari al 20% della remunerazione variabile deve essere differita a 2 anni dalla data di maturazione del diritto;
- in caso di attivazione di un sistema incentivante basato sulla performance (c.d. MBO), una quota pari al 25% dell'incentivo deve essere commutata in azioni, strumenti ad esse collegati o strumenti il cui valore riflette il valore economico della Banca controllata, ovvero gli altri strumenti individuati nel Regolamento delegato (UE) n. 527/2014; tale quota è assoggettata a clausole di *retention* che allineino gli incentivi con gli interessi di lungo termine della Gruppo. In tal caso, la quota in strumenti finanziari della Banca Cambiano 1884 si applica nella stessa percentuale sia alla componente variabile differita, che a quella non differita (c.d. *up front*). Il periodo di *retention* per gli strumenti finanziari pagati *up front* è pari a 1 anno, mentre per la componente differita è pari a 6 mesi¹⁷.

Restano ferme le logiche ed i criteri stabiliti per la componente variabile di tutto il personale dipendente in tema di struttura del sistema retributivo, limite della componente retributiva variabile rispetto alla fissa, articolazione della componente variabile della retribuzione, correlazione tra rischi e retribuzione variabile, processo di definizione della retribuzione variabile, meccanismi di correzione *malus* e *clawback*.

Considerato che il differimento di importi esigui non crea effetti distorsivi per una sana e prudente gestione dei rischi e non appare in contrasto con gli obiettivi e le strategie di lungo periodo del Gruppo e della Banca, la regola del differimento non verrà applicata nei casi in cui l'importo da differire sia inferiore o pari ad € 40.000.

Disposizioni specifiche per il PPR rientrante tra le funzioni aziendali di controllo

Per il personale appartenente alle Funzioni Aziendali di Controllo, il sistema incentivante dovrà basarsi su obiettivi correlati alla posizione ricoperta/rischi presidiati, dal cui raggiungimento deriva l'erogazione dell'incentivo.

Per tali figure è esclusa l'assegnazione di obiettivi di natura economico-finanziaria; tuttavia sono previste, analogamente al restante Personale, le medesime condizioni di attivazione e

¹⁶ Come evidenziato nel par. 3.2, in considerazione della prossimità dell'attivo consolidato alla soglia prevista per le banche intermedie, sono stati presi in considerazione i criteri previsti dalle disposizioni di Vigilanza riferite a tale categoria di banche (percentuali e periodi di differimento pari alla meta di quelli definiti dalla normativa con riferimento alla Sezione III, par. 2.1 punto 4).

¹⁷ Come già precisato, per il 2018, non sono previsti sistemi di incentivazione legati ad obiettivi a favore di soggetti rientranti tra il PPR, legati alla Banca da accordi contrattuali che prevedano esplicitamente il diritto ad una componente incentivante della retribuzione (cfr par. 3.2 e par. 8.2).

di distribuzione dei *bonus pool* già illustrate, correlate a criteri di natura economica, finanziaria e/o patrimoniale.

8.3. ALTRI STRUMENTI DI RETENTION E ATTRACTION

Tra gli strumenti per attrarre e trattenere le persone sono previsti riconoscimenti al personale, come promozioni, aumenti retributivi, *una tantum*, correlati ai percorsi di carriera e sviluppo professionale di norma annuale.

Come evidenziato, possono essere previsti un premio aziendale o, in alternativa, un premio di risultato, come definito dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, le cui condizioni e criteri vengono stabiliti nell'ambito della contrattazione integrativa aziendale. La modalità di erogazione del Premio può essere effettuata in forma monetaria e/o sotto forma di altre specifiche prestazioni, tra cui quelle collegate ad esempio, al sistema di *welfare* di Gruppo.

È prevista, inoltre, la possibilità di assegnare speciali indennità connesse a posizioni specifiche nell'ambito delle strutture di *governance* e di controllo e funzionalmente collegate al ruolo ricoperto.

Tra gli strumenti per attrarre e trattenere professionalità possono essere utilizzati:

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

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

8.4. BENEFIT

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

In particolare possono essere previsti, a tutela della salute e del benessere del Personale, piani di *welfare* collettivi di tipo previdenziale, sanitario e assicurativo, appositamente regolamentati, servizi di assistenza all'infanzia e di mensa per l'erogazione dei pasti, attività sportive e ricreative, nonché condizioni di miglior favore per l'accesso ai diversi prodotti e servizi offerti dalla Banca/Società.

Nell'ambito del Gruppo sono altresì previste assegnazioni di auto aziendali anche ad uso personale e di alloggi ad uso foresteria, per rispondere alle necessità di svolgimento di incarichi, di mobilità territoriale e di gestione del Personale.

8.5. CONCLUSIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO O CESSAZIONE DALLA CARICA

Non sono consentiti, in linea di principio, compensi particolari per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica (c.d. *golden parachutes*).

Restano salvi i pagamenti e le erogazioni dovuti in base a transazioni condotte al fine di evitare alee di giudizio obiettivamente motivate, che non rientrano nel *pay-mix* e che saranno determinati in relazione alle specifiche fattispecie e in stretta coerenza con le norme tempo per tempo vigenti.

8.6. COLLABORATORI NON LEGATI DA RAPPORTI DI LAVORO SUBORDINATO

I criteri osservati per conferimento di incarichi professionali e di collaborazione si rifanno a requisiti di competenza in coerenza con principi di trasparenza, correttezza ed economicità.

I compensi corrisposti sono compiutamente documentati e proporzionati all'attività svolta. Per i professionisti iscritti in appositi albi le prestazioni sono trattate sulla base delle tariffe professionali.

Per i lavoratori a progetto o per prestazioni da parte di soggetti per i quali non è richiesta l'iscrizione in appositi albi, si tengono a riferimento gli usuali compensi corrisposti per analoghe prestazioni di lavoro autonomo nel tempo e luogo di esecuzione del rapporto.

9. FLUSSI INFORMATIVI

9.1. PRINCIPI GENERALI

Il processo di definizione e attuazione delle politiche di remunerazione è volto ad accrescere il grado di consapevolezza e il monitoraggio degli azionisti e di tutti gli *stakeholder* in merito ai costi complessivi, ai benefici e ai rischi del sistema retributivo prescelto.

Pertanto, devono essere assicurati i seguenti flussi informativi:

i) Assemblea dei Soci

Informativa chiara e completa sulle politiche e sulle prassi di remunerazione e incentivazione da adottare, tesa a far comprendere:

- le ragioni, le finalità e le modalità di attuazione delle politiche di remunerazione;
- il controllo svolto sulle medesime, le caratteristiche relative alla struttura dei compensi;
- la loro coerenza rispetto agli indirizzi e agli obiettivi definiti;
- la conformità alla normativa applicabile;
- le eventuali modificazioni rispetto ai sistemi già approvati;
- l'evoluzione delle dinamiche retributive, anche rispetto al trend del settore.

A questi fini, la Capogruppo fornisce *annualmente* all'Assemblea le stesse informazioni riguardanti i sistemi e le prassi di remunerazione e incentivazione fornite al pubblico. La Banca Cambiano 1884 sottopone all'assemblea dei soci l'informativa della Capogruppo.

ii) Pubblico

Informazioni previste nella Sezione VI del VII aggiornamento alla Circolare n. 285/2013, da pubblicarsi sul sito internet della Banca (*aggiornamento annuale*).

iii) Banca d'Italia

Dati in materia di remunerazione indicati nella Comunicazione della Banca d'Italia del 7 ottobre 2014 (*annualmente*).

ALLEGATO A - PERSONALE PIÙ RILEVANTE: RACCORDO CON IL REGOLAMENTO DELEGATO UE N. 604/2014

Ai sensi delle disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione, le banche individuano il PPR sulla base dei criteri qualitativi e quantitativi fissati nel Regolamento delegato (UE) n. 604 del 4 marzo 2014. In particolare, sono individuati 15 criteri qualitativi che fanno esplicito riferimento a specifiche funzioni aziendali; in tale ambito sono identificati come PPR i componenti degli organi di governo, gli alti dirigenti, il personale con funzioni chiave o responsabilità manageriali sul personale di determinate funzioni. Specifici criteri di individuazione, inoltre, si basano sull'autorità del personale con riguardo all'esposizione al rischio di credito e alle transazioni rilevanti ai fini del rischio di mercato superiori a determinate soglie in rapporto al CET1.

Per l'individuazione del personale più rilevante del Gruppo Cambiano (c.d. *Risk Takers*), sono state considerate le funzioni aziendali che soddisfano i criteri qualitativi di cui all'art. 3 del Regolamento delegato n. 604/2014, nonché quelli quantitativi di cui all'art. 4, ove applicabili. L'analisi di dettaglio di detti criteri ha consentito di individuare, sulla base della configurazione strutturale della Capogruppo e delle partecipate, specifici cluster di PPR.

Il percorso di analisi e di clusterizzazione seguito viene reso in appresso, al fine di rendere esplicito il processo di identificazione del PPR del Gruppo Cambiano.

(i) Raccordo tra criteri qualitativi e quantitativi di cui al Regolamento Delegato UE n. 604/2014 e cluster del PPR del Gruppo Bancario Cambiano

Costituiscono *driver* per l'identificazione di una funzione responsabile, l'autorità e la responsabilità conferita alla funzione stessa¹⁸. Si considera che un membro del personale ha un impatto sostanziale sul profilo di rischio del Gruppo se soddisfa uno qualsiasi dei criteri qualitativi e quantitativi riportati nelle tabelle a seguire.

Criteri qualitativi - Regolamento delegato UE n. 604/2014	Applicazione nel Gruppo Bancario Cambiano	
	Cluster Individuati	Composizione
Art. 3.1. Appartiene all'organo di gestione nella sua funzione di gestione	1) Organi sociali	Ente Cambiano Componenti il Consiglio di Amministrazione
Art. 3.2. Appartiene all'organo di gestione nella sua funzione di supervisione strategica		Banca Cambiano 1884 Componenti il Consiglio di Amministrazione (esecutivi e non esecutivi) Cabel Leasing Componenti il Consiglio di Amministrazione Immobiliare 1884 Componenti il Consiglio di Amministrazione
Art. 3.3. Appartiene all'Alta Dirigenza ¹⁹	2) Direzione Generale	Ente Cambiano i) Direttore Generale Banca Cambiano 1884 ii) Direttore Generale iii) Vice Direttore Generale Vicario

¹⁸ Un responsabile di funzione di una piccola azienda, che esegua e gestisca la funzione sotto il controllo dell'organo amministrativo o dell'alta direzione senza significativa discrezionalità o poteri decisionali potrebbe non essere considerato responsabile della stessa.

¹⁹ Ai sensi dell'art. 3.1, punto 9) della CRD IV, per "Alta dirigenza" si intendono le persone fisiche che esercitano funzioni esecutive in un ente e che sono responsabili della gestione quotidiana dell'ente e ne rispondono all'organo di gestione.

Criteri qualitativi - Regolamento delegato UE n. 604/2014	Applicazione nel Gruppo Bancario Cambiano	
	Cluster Individuati	Composizione
		iv) Vice Direttore Cabel Leasing v) Direttore Generale
Art. 3.4. È Responsabile di fronte all'organo di gestione per le attività della funzione indipendente di gestione dei rischi, della funzione di controllo della conformità o della funzione di audit interno.	3) Responsabili e personale di livello più elevato delle funzioni di controllo interno	Ente Cambiano i) Responsabile Auditing e controlli Banca Cambiano 1884 ii) Responsabile Risk Management iii) Responsabile Compliance iv) Responsabile Antiriciclaggio v) Referente interno Internal Audit Cabel Leasing vi) Referente interno Risk Management vii) Referente interno Compliance viii) Responsabile Antiriciclaggio ix) Referente interno Internal Audit
Art. 3.5. Ha la responsabilità generale per la gestione dei rischi all'interno di un'unità operativa/aziendale ai sensi dell'art. 142, paragrafo 1, punto 3 della CRR ²⁰ cui è stato distribuito capitale interno ai sensi dell'art. 73 della CRD IV che rappresenti almeno il 2% del capitale interno della Banca ("unità operativa / aziendale rilevante")	<i>Non applicabile</i> (non si individua personale dipendente all'interno del Gruppo che risponde al criterio qualitativo in esame).	-
Art. 3.6. È a capo di un'unità operativa / aziendale rilevante ²¹	4) Responsabili di unità operative / aziendali rilevanti (responsabili di area o di funzioni rilevanti di business / commerciali)	Banca Cambiano 1884 i) Responsabile Business ii) Responsabile Commerciale iii) Responsabile Crediti iv) Responsabile Legale e Contenzioso v) Responsabile Gestione Posizioni Anomale vi) Responsabile Controllo Crediti Cabel Leasing vii) Preposti Commerciale viii) Preposti Crediti ix) Preposti Contenzioso
Art. 3.7. Ha responsabilità dirigenziali in una delle funzioni di cui al punto 4 o in un'unità operativa/aziendale rilevante e riferisce direttamente ad un membro del personale di cui al punto 4 e 5	<i>Non applicabile</i> (non si individua personale dipendente all'interno del Gruppo che risponde al criterio qualitativo in esame).	-
Art. 3.8. Ha responsabilità dirigenziali in un'unità operativa/aziendale rilevante e riferisce direttamente al membro del personale a capo di tale unità	5) Soggetti con responsabilità dirigenziali in unità operative / aziendali rilevanti (responsabili di uffici rilevanti di business /commerciale; responsabili di filiale)	Banca Cambiano 1884 i) Responsabile Delibera Crediti ii) Responsabile Finanza iii) Responsabile Servizi iv) Responsabile Tesoreria e portafoglio di proprietà v) Coordinamento Rete vi) Filiali più rilevanti ²² Cabel Leasing vii) Preposto Finanza

²⁰ Qualsiasi entità organizzativa o giuridica a sé stante, linee di attività, localizzazioni geografiche.

²¹ Qualsiasi entità organizzativa o giuridica a sé stante, linee di attività, localizzazioni geografiche.

²² Unità territoriali con montante (raccolta diretta + impieghi economici) superiore o uguale ad € 100 mln.

Criteri qualitativi - Regolamento delegato UE n. 604/2014	Applicazione nel Gruppo Bancario Cambiano	
	Cluster Individuati	Composizione
Art. 3.9. È a capo di una funzione responsabile per gli affari giuridici, le finanza, compresa la fiscalità e il budgeting, le risorse umane, la politica di remunerazione, le tecnologie dell'informazione o l'analisi economica	6) Responsabili e personale di livello più elevato delle unità organizzative deputate ai processi di supporto	Ente Cambiano i) Gestione attività di capogruppo Banca Cambiano 1884 ii) Bilancio, Pianificazione e Controllo di Gestione iii) Responsabile Risorse iv) Contabilità e Servizi di Amministrazione v) Responsabile CED vi) Responsabile Funzione di Sicurezza Informatica
Art. 3.10. È responsabile o è membro di un comitato responsabile della gestione di una categoria di rischio di cui agli articoli da 79 a 87 della direttiva 2013/36/UE diversa dal rischio di credito e dal rischio di mercato	<i>Non applicabile</i> (non si individua personale dipendente all'interno del Gruppo che risponde al criterio qualitativo in esame).	-
Art. 3.11. In relazione alle esposizioni al rischio di credito di importo nominale per operazione corrispondente allo 0,5% del capitale primario di classe 1 dell'ente e pari ad almeno 5 milioni di EUR, il membro: a) è responsabile dell'avvio delle proposte di concessione di credito o della strutturazione di prodotti di credito che possono produrre tali esposizioni al rischio di credito; o b) ha il potere di adottare, approvare o porre il veto su decisioni riguardanti tali esposizioni al rischio di credito; o c) è membro di un comitato che ha il potere di prendere le decisioni di cui alla lettera a) o b)	<i>Punto a):</i> già ricompreso nei cluster individuati ai sensi dell'art. 3.6 e 3.8 (Responsabile Business, Responsabile Commerciale e Responsabile Crediti della Banca Cambiano 1884). <i>Punto b):</i> non applicabile <i>Punto c):</i> già ricompreso nei cluster individuati ai sensi degli art. 3.1 e 3.2 (Componenti del Comitato Esecutivo della Banca Cambiano 1884, Componenti del Consiglio di Amministrazione della Banca Cambiano 1884, Componenti del Consiglio di Amministrazione dell'Ente Cambiano)	-
Art. 3.12. In relazione a un ente a cui non si applica la deroga per piccole operazioni attinenti al portafoglio di negoziazione di cui all'articolo 94 del regolamento (UE) n. 575/2013, il membro: a) ha il potere di adottare, approvare o porre il veto sulle decisioni relative ad operazioni sul portafoglio di negoziazione che in totale soddisfano una delle seguenti soglie: i) in caso di applicazione del metodo standardizzato, il requisito di fondi propri per i rischi di mercato che rappresenta almeno lo 0,5% del capitale primario di classe I dell'ente; o ii) in caso di approvazione del metodo dei modelli interni a fini regolamentari, almeno il 5% del limite interno del valore a rischio dell'ente per le esposizioni del portafoglio di negoziazione al 99° percentile (intervallo di confidenza	Applicabile al Gruppo solo per il punto a, lett. i): già ricompreso nei cluster individuati ai sensi degli artt. 3.6 e 3.8 (Responsabile Business e Responsabile Finanza della Banca Cambiano 1884)	-

Criteri qualitativi - Regolamento delegato UE n. 604/2014	Applicazione nel Gruppo Bancario Cambiano	
	Cluster Individuati	Composizione
unilaterale); o b) è membro di un comitato che ha il potere di adottare le decisioni di cui alla lettera a)		
Art. 3.13. Ha la responsabilità dirigenziale per un gruppo di membri del personale che hanno singolarmente il potere di impegnare l'ente in operazioni ed è soddisfatta una delle condizioni seguenti: a) la somma relativa a tali poteri è pari o superiore alla soglia di cui al punto 11), lettera a) o b), o al punto 12), lettera a), punto i); b) in caso di approvazione del metodo dei modelli interni a fini regolamentari, tali poteri sono pari o superiori al 5% del limite interno del valore a rischio dell'ente per le esposizioni del portafoglio di negoziazione al 99° percentile (intervallo di confidenza unilaterale). Qualora l'ente non calcoli un valore a rischio a livello di tale membro del personale, sono sommati i limiti del valore a rischio del personale a lui sottoposto.	<i>Non applicabile</i> (non si individua personale dipendente all'interno del Gruppo che risponde al criterio qualitativo in esame).	
Art. 3.14. In relazione alle decisioni di approvare o vietare l'introduzione di nuovi prodotti, il membro: a) ha il potere di adottare tali decisioni; o b) è membro di un comitato che ha il potere di adottare tali decisioni	<i>Non applicabile</i> (non si individua personale dipendente all'interno del Gruppo che risponde al criterio qualitativo in esame).	
Art. 3.15. Ha la responsabilità dirigenziale per un membro del personale che soddisfa uno dei criteri di cui ai punti da 1) a 14)	Già ricompresi nei cluster individuati ai sensi degli artt. 3.2, 3.3, 3.6, 3.8) e 3.9	

Criteri quantitativi Regolamento delegato UE n. 604/2014	Applicazione nel Gruppo Bancario Cambiano	
	Cluster Individuati	Composizione
Art. 4.1. Fatti salvi i paragrafi da 2 a 5, si considera che un membro del personale ha un impatto sostanziale sul profilo di rischio dell'ente se è soddisfatto uno qualsiasi dei seguenti criteri quantitativi: a) gli è stata attribuita una remunerazione complessiva pari o superiore a 500.000 EUR nel precedente esercizio finanziario; b) rientra nello 0,3 % del personale, arrotondato all'unità più vicina, cui è stata attribuita la remunerazione complessiva più elevata nel precedente esercizio finanziario; c) gli è stata attribuita nel precedente esercizio finanziario una remunerazione complessiva che è pari o superiore alla remunerazione complessiva più bassa attribuita ad un membro dell'alta dirigenza o soddisfa uno dei criteri di cui all'articolo 3, punti 1), 3), 5), 6), 8), 11), 12), 13) o 14).	Con riferimento all' art. 4, comma 1., lett. a), non ricorre il caso, poiché nessuno ha una remunerazione pari o superiore a 500.000 euro.	-

(ii) Cluster teorici del Personale Più Rilevante

Alla luce di quanto sopra, il sistema di classificazione dei ruoli aziendali adottato articola il personale più rilevante (PPR) in cluster omogenei per tipologia di attività svolta e relativi profili di rischio, avendo presenti i

criteri qualitativi e quantitativi indicati nel richiamato Regolamento delegato, nonché la configurazione strutturale della Capogruppo e delle partecipate (Cfr. Tabella infra).

CLUSTER		REG. (UE) n. 604/2014
Criteri qualitativi	1) Organi sociali	Art. 3.1 e 3.2
	2) Direzione Generale	Art. 3.3
	3) Responsabili e personale di livello più elevato delle funzioni di controllo	Art. 3.4 Art. 3.7
	4) Responsabili di unità operative / aziendali rilevanti (responsabili di Area o di funzioni rilevanti di business/commerciali)	Art. 3.6
	5) Soggetti con responsabilità dirigenziali in unità operative / aziendali rilevanti (responsabili di uffici rilevanti di business / commerciali o responsabili di filiale)	Art. 3.8
	6) Responsabili e personale di livello più elevato delle unità organizzative deputate ai processi di supporto	Art. 3.9
Criteri quantitativi	7) Altro Personale Più rilevante	Art. 4

(iii) Classificazione dei ruoli aziendali 2018

La Tabella di seguito riportata indica le categorie di soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio del Gruppo e tiene conto delle posizioni individuali in termini di responsabilità affidate, livelli gerarchici, attività svolte, deleghe e capacità di incidere sul profilo di rischio del Gruppo stesso.

CLUSTER	RUOLO AZIENDALE	N.
Criteri qualitativi	1) Organi sociali Ente Cambiano Componenti il Consiglio di Amministrazione (9) Banca Cambiano 1884 Componenti il Consiglio di Amministrazione (7) Cabel Leasing Componenti il Consiglio di Amministrazione (5) Immobiliare 1884 Componenti il Consiglio di Amministrazione (3)	24
	2) Direzione Generale Ente Cambiano (i) Direttore Generale (1) Banca Cambiano 1884 (ii) Direttore Generale (1) (iii) Vice Direttore Generale Vicario (1) (iv) Vice Direttore (1) Cabel Leasing (v) Direttore Generale (1)	5
	3) Responsabili e personale di livello più elevato delle funzioni di controllo Ente Cambiano (i) Responsabile Auditing e controlli (1) Banca Cambiano 1884 (ii) Responsabile Risk Management (1) (iii) Responsabile Compliance (1) (iv) Responsabile Antiriciclaggio (1) (v) Referente interno Internal Audit (1)	9

CLUSTER	RUOLO AZIENDALE	N.
	Cabel Leasing (vi) Referente interno Risk Management (1) (vii) Referente interno Compliance (1) (viii) Responsabile Antiriciclaggio (1) (ix) Referente interno Internal Audit (1)	
4) Responsabili di unità operative / aziendali rilevanti (responsabili di Area o di funzioni rilevanti di business/commerciali)	Banca Cambiano 1884 (i) Responsabile Business ²³ (1) (ii) Responsabile Commerciale ²⁴ (1) (iii) Responsabile Crediti (1) (iv) Responsabile Legale e Contenzioso (1) (v) Responsabile Gestione Posizioni Anomale (1) (vi) Responsabile Controllo Crediti (1) Cabel Leasing (vii) Preposti Commerciale (1) (viii) Preposti Crediti (1) (ix) Preposti Contenzioso (1)	9
5) Soggetti con responsabilità dirigenziali in unità operative / aziendali rilevanti (responsabili di uffici rilevanti di business / commerciali o responsabili di filiale)	Banca Cambiano 1884 (i) Responsabile Delibera Crediti (1) (ii) Responsabile Finanza (1) (iii) Responsabile Servizi (1) (iv) Responsabile Tesoreria e portafoglio di proprietà(1) (v) Coordinamento Rete (1) (vi) Filiali più rilevanti ²⁵ (21) Cabel Leasing (vii) Preposto Finanza (1)	27
6) Responsabili e personale di livello più elevato delle unità organizzative deputate ai processi di supporto	Ente Cambiano (i) Gestione attività di capogruppo (1) Banca Cambiano 1884 (ii) Bilancio, Pianificazione e Controllo di Gestione (1) (iii) Responsabile Risorse (1) (iv) Contabilità e Servizi di Amministrazione (1) (v) Responsabile CED (1) (vi) Responsabile Funzione di Sicurezza Informatica ²⁶ (1)	6
Criteri quantitativi	Altro Personale più rilevante	0
TOTALE		80

Sulla base di quanto sopra esposto, alla data del 30/01/2018 risultano individuati numero 80 ruoli aziendali che configurano posizioni di risk taker. A tale data i richiamati ruoli risultavano ricoperti da 63 nominativi, atteso che alcuni di tali ruoli rilevanti vengono ricoperti dalla medesima persona. Il rapporto fra Ruoli Risk taker/Totale Personale del Gruppo si colloca a circa il 19,4%, mentre il rapporto fra Nominativi Risk taker/Totale Personale del Gruppo è di circa il 15,3%.

²³ Coincidente con il Vice Direttore Generale.

²⁴ Coincidente con il Vice Direttore Generale Vicario.

²⁵ Unità territoriali con montante (raccolta diretta + impieghi economici) superiore o uguale ad € 100 mln.

²⁶ Coincidente con il Responsabile CED.