



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

*(redatta ai sensi di: Titolo IV, Sezione II e Allegato A della Circolare Banca D'Italia n. 263 del 27 dicembre 2006 - aggiornamento del 21 dicembre 2011 - "Nuove disposizioni di Vigilanza prudenziale per le banche"; "Disposizioni Banca D'Italia in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari" del 30 Marzo 2011; Art. 123-ter del TUF, Art- 84-quater e degli schema n. 7, 7-bis e 7-ter dell'Allegato 3A del Regolamento adottato con Deliberazione Consob 14 maggio 1999 n. 11971 e successive modifiche ed integrazioni, in attuazione del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58)*

# INDICE

<b>1</b>	<b><i>Mission, Valori e principi della Politica di Remunerazione di Gruppo</i></b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Quadro normativo di riferimento</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Governance e ruolo del Comitato Nomine e Remunerazioni</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Remunerazione degli Amministratori</b>	<b>10</b>
4.1	Politica di remunerazione 2011 e 2012	10
<b>5</b>	<b>Remunerazione del “personale più rilevante” del Gruppo</b>	<b>12</b>
5.1	Caratteristiche generali della politica di remunerazione	12
5.1.1	<i>Mix retributivo</i>	13
5.2	Politica di remunerazione 2011	14
5.2.1	<i>Retribuzione variabile di breve termine</i>	14
5.2.2	<i>Retribuzione variabile di medio termine</i>	17
5.2.3	<i>Clausole particolari in caso di risoluzione del rapporto di lavoro</i>	18
5.3	Politica di remunerazione 2012	18
5.3.1	<i>Retribuzione variabile di breve termine</i>	18
5.3.2	<i>Retribuzione variabile di medio termine</i>	20
5.3.3	<i>Clausole particolari in caso di risoluzione del rapporto di lavoro</i>	20
<b>6</b>	<b>Remunerazione dei Responsabili delle funzioni di controllo</b>	<b>20</b>
6.1	Politica di remunerazione 2011	20
6.2	Politica di remunerazione 2012	23
<b>7</b>	<b>Remunerazione dei dipendenti</b>	<b>24</b>
7.1	Politica di remunerazione 2011	24
7.1.1	<i>Retribuzione fissa</i>	24
7.1.2	<i>Retribuzione variabile di breve termine</i>	24
7.1.3	<i>Retribuzione variabile di medio termine</i>	25
7.2	Politica di remunerazione 2012	25
7.2.1	<i>Retribuzione variabile di breve termine</i>	25
7.2.2	<i>Retribuzione variabile di medio termine</i>	26
<b>8</b>	<b>Remunerazione collaboratori: Promotori Finanziari e Agenti in Attività Finanziaria</b>	<b>27</b>
<b>9</b>	<b>Benefit</b>	<b>29</b>
<b>10</b>	<b><i>Benchmarking retributivo</i></b>	<b>29</b>
<b>11</b>	<b><i>Conclusioni</i></b>	<b>30</b>
<b>12</b>	<b>Tabelle retributive 2011</b>	<b>30</b>

Signori Azionisti,

in ottemperanza alle disposizioni emanate da Banca D'Italia (“Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari” e “Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche”), e ai sensi di quanto previsto dal Testo Unico della Finanza e dalla Commissione Nazionale per le Società e la Borsa nel Regolamento Emittenti, 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 delle prassi di remunerazione e dei sistemi di incentivazione del Gruppo Credito Emiliano.

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

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

La Politica di Remunerazione è sviluppata nel rispetto della nostra *Mission* (“Eccellenza nella creazione di Valore nel tempo”) e dei nostri Valori aziendali (“Passione e Responsabilità”) 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 il personale al raggiungimento degli obiettivi di *performance* allineati alle politiche di gestione dei rischi attuali e prospettici del Gruppo, in un contesto di sostenibilità e adeguatezza patrimoniale e finanziaria 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 delle Autorità di di Vigilanza.

## 2 Quadro normativo di riferimento

In data 08/04/2011, sono entrate in vigore le nuove *“Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari”* emanate da Banca D’Italia (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.

Le Disposizioni rappresentano il principale riferimento normativo per le banche e pongono particolare attenzione a:

- 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;
- ruolo degli Organi aziendali (Assemblea, Consiglio di Amministrazione, Comitato Nomine e Remunerazioni) e delle Funzioni di controllo;
- struttura dei sistemi di remunerazione e incentivazione:
  - rapporto tra componente fissa e componente variabile, che deve essere opportunamente bilanciato e puntualmente determinato con particolare riferimento al cd. *“personale più rilevante”*;
  - struttura della componente variabile, il cui ammontare complessivo deve essere sostenibile rispetto alla situazione finanziaria della banca e non deve limitare la capacità di mantenere o raggiungere un livello di patrimonializzazione adeguato ai rischi assunti. Nello specifico l’erogazione della componente variabile deve prevedere l’utilizzo di indicatori di *performance* opportunamente corretti per il rischio e tener conto del livello delle risorse patrimoniali e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese.

Inoltre, per il personale più rilevante, è previsto che, sulla scorta di un principio di proporzionalità e coerenza con le peculiari caratteristiche della banca (a tal proposito si ricorda che Credito Emiliano, pur essendo banca quotata, non si colloca tra i gruppi bancari *“maggiori”* secondo la definizione delle stesse Disposizioni), una quota della componente variabile sia bilanciata mediante la corresponsione di strumenti finanziari e sia soggetta a sistemi di pagamento differito, in modo che la remunerazione tenga conto dell’andamento nel tempo dei rischi assunti dalla banca. La componente variabile deve quindi essere 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.

- obblighi di informativa al pubblico: le banche pubblicano informazioni sui sistemi e sulle prassi di remunerazione e incentivazione nell’ambito delle previsioni in materia di *“informativa al pubblico”* di cui al Titolo IV della Circolare n. 263 del 27/12/2006 (cd. *“Terzo Pilastro”*) e successivi aggiornamenti (l’ultimo dei quali il 21 Dicembre 2011).

Occorre inoltre ricordare che il D.Lgs n. 259 del 30/12/2010, recependo le raccomandazioni comunitarie, ha introdotto nel Testo Unico della Finanza l'art 123-ter "Relazione sulla remunerazione" che prevede ulteriori obblighi di informativa al pubblico. La CONSOB, con Delibera 18049 del 23/12/2011 (Regolamento Emittenti, art. 84-*quater* "Relazione sulla Remunerazione"), indica il livello di dettaglio delle informazioni da fornire.

Ulteriori riferimenti normativi sono costituiti alle "Disposizioni di Vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle Banche" emanate da Banca D'Italia, ma anche dalle disposizioni per le imprese assicurative dall'Istituto di Vigilanza sulle Assicurazioni Private e di Interesse Collettivo nonché dalle previsioni contenute nell'ambito del Codice di Autodisciplina delle Società Quotate di Borsa Italiana.

### 3 Governance e ruolo del Comitato Nomine e Remunerazioni

Per il perseguitamento degli obiettivi del Gruppo è fondamentale disporre di un efficace assetto organizzativo e di governo societario. Con particolare riferimento alle prassi retributive ed ai sistemi incentivanti sono stati definiti ruoli, compiti e meccanismi di *governance* al fine di assicurarne il necessario presidio e la conseguente corretta applicazione nel Gruppo. Tali riferimenti sono contenuti nello Statuto, nelle “Norme di Funzionamento del Comitato Consiliare Nomine e Remunerazioni di Gruppo”, nella “*Policy People Management* di Gruppo” e nel regolamento “*People Management*”.

Lo scopo del nostro modello organizzativo è quello di assicurare che le decisioni vengano assunte al livello appropriato e con un adeguato supporto informativo, in modo da escludere qualsiasi possibile conflitto d’interesse garantendo nel contempo processi in grado di rispondere efficacemente alle esigenze di *business* nel rispetto delle normative esistenti.

Sulla base della “*Policy People Management* 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, è svolto dal Comitato Nomine e Remunerazioni.

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

Alle riunioni del Comitato è prevista la partecipazione del Presidente del Collegio Sindacale.

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

- remunerazione, nonché criteri adottati per la sua determinazione, degli Amministratori con incarichi esecutivi;
- nomina e criteri adottati per la determinazione della remunerazione del personale più rilevante di Credito Emiliano che comprende, oltre agli Amministratori con incarichi esecutivi, il Direttore Generale, i membri della Direzione Centrale, gli altri *risk taker* e i Responsabili delle funzioni di controllo;
- nomina e criteri adottati per la determinazione della remunerazione degli Amministratori Delegati, dei membri della Direzione Generale e dell’altro personale più rilevante delle altre Società rilevanti del Gruppo;
- sistemi incentivanti di breve di Credito Emiliano e delle Società rilevanti del Gruppo, esprimendosi sul raggiungimento degli obiettivi e condizioni che ne consentono l’attivazione;
- risultato della prestazione individuale, *plafond* erogabili e premi effettivi per il personale più rilevante;

- sistemi incentivanti di medio/lungo termine;
- processo di autovalutazione interna ai fini dell'individuazione delle società del gruppo rilevanti e del personale più rilevante;
- informativa sulla Politica di Remunerazione di Gruppo da sottoporre annualmente all'Assemblea dei Soci.

Il Comitato ha facoltà di accedere a tutte le informazioni necessarie per lo svolgimento dei propri compiti e può richiedere il contributo delle funzioni aziendali di volta in volta competenti.

Nel corso del 2011, con l'intento di assicurare un supporto specifico alle attività del Comitato e, più in generale, per rafforzare il nostro modello di *governance*, è stata costituita una struttura con funzioni di controllo in materia di politiche di remunerazione e incentivazione del personale denominata Ufficio *Governance & Compensation Policy*.

Non meno rilevante è il supporto fornito, nell'ambito della costruzione dei sistemi incentivanti e delle rispettive competenze, delle funzioni di Pianificazione Strategica, *Risk Management* e *Compliance*.

Nel corso del 2011, il Comitato Nomine e Remunerazioni si è riunito otto volte e, oltre ad un costante presidio dell'evoluzione normativa in materia, ha discusso le seguenti problematiche:

- valutazione sull'attivazione dei sistemi premianti di Credito Emiliano e delle Società rilevanti del Gruppo ed esame delle proposte di premi annuali per l'anno 2010 da assegnare al personale più rilevante ed ai Responsabili delle funzioni di controllo;
- valutazione del sistema incentivante 2011 per il personale più rilevante e le funzioni di controllo nonché per gli altri dipendenti della banca e delle società rilevanti del Gruppo;
- esame della relazione sulla politica di remunerazione di Gruppo da sottoporre all'Assemblea nel 2011;
- esame e valutazione delle nomine a copertura degli incarichi relativi a Responsabile di *Business Unit* e Capo Servizio di Credito Emiliano e Amministratore Delegato o Direttore Generale delle altre Società qualificate come rilevanti;
- esame tavole di rimpiazzo e adeguatezza delle persone che ricoprono le *key position*;
- provvedimenti a favore del personale più rilevante del Gruppo e dei Responsabili delle funzioni di controllo;
- valutazione degli interventi di adeguamento alle Disposizioni con riferimento al sistema incentivante di medio termine 2010-2012 per il personale più rilevante e dello specifico sistema premiante pluriennale 2010-2012 per le funzioni di controllo;
- *benchmark* del posizionamento retributivo di mercato per il *Top Management*,

- verifica del processo di autovalutazione del perimetro del personale più rilevante del Gruppo;
- valutazione del sistema incentivante 2012 per il personale più rilevante e le funzioni di controllo nonché per gli altri dipendenti della banca e delle società rilevanti del Gruppo.

Infine, in materia di controlli, in occasione di questa relazione annuale e coerentemente con quanto previsto dalle Disposizioni, è stata effettuata la verifica annuale di rispondenza delle prassi di remunerazione alle politiche approvate ed alla 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 Credito Emiliano alla normativa in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche.

## 4 Remunerazione degli Amministratori

### 4.1 *Politica di remunerazione 2011 e 2012*

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, anche sulla base di quanto contemplato dalla normativa, con il parere del Collegio Sindacale e con l'intervento del Comitato Nomine e Remunerazioni, 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 riscontrabile 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 2012.

I compensi singolarmente percepiti da ciascun componente del Consiglio di Amministrazione per l'anno 2011 sono riportati nella Tabella 1 "Compensi corrisposti ai componenti degli Organi di

Amministrazione e di Controllo, al Direttore Generale, agli altri dirigenti con responsabilità strategica e altro personale più rilevante”, in allegato.

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, con l’ausilio del Comitato Nomine e Remunerazioni della stessa Credito Emiliano per gli Amministratori Delegati delle Società più rilevanti.

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 *Caratteristiche generali della politica di remunerazione*

Come richiesto dalle Disposizioni, il Gruppo Credito Emiliano ha sviluppato un processo di autovalutazione al fine di identificare le categorie di soggetti con impatto rilevante sul rischio (anche potenziale) del Gruppo: il già citato “personale più rilevante”.

Nel corso del 2011, l’autovalutazione è stata svolta sia ad inizio anno, in occasione dell’elaborazione dei sistemi incentivanti 2011 (quando ancora la disciplina Banca D’Italia non era nota nel suo testo definitivo), sia prima dell’elaborazione della proposta per i sistemi 2012.

L’autovalutazione, svolta con il contributo delle funzioni *Risk Management* e *Governance & Compensation Policy*, ha consentito di identificare le società rilevanti e, di conseguenza, le categorie di soggetti la cui attività professionale può avere un impatto significativo sul profilo di rischio per il Gruppo. Come principale riferimento è stata adottata l’analisi di rilevanza dei rischi svolta nell’ambito del processo annuale di determinazione dell’adeguatezza patrimoniale (cd. Processo ICAAP). In tale ambito, infatti, 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 comprende 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 funzione delle caratteristiche della propria operatività ed indipendentemente dal perimetro esclusivamente bancario del Gruppo stesso.

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 sia in ambito domestico sia internazionale.

L’analisi ha altresì valutato gli elementi utili ad una corretta applicazione del principio di proporzionalità richiamato dalle Disposizioni (gruppo bancario domestico con Società Capogruppo quotata e con significativa prevalenza di attività bancaria tradizionale) con particolare riferimento alle modalità di pagamento dei *bonus* per il personale più rilevante.

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

- Credito Emiliano (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 e conseguenti responsabilità gerarchiche, gestionali e di coordinamento 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.

Compongono quindi il personale più rilevante:

- in Credito Emiliano,
  - il Direttore Generale, i membri della Direzione Centrale<sup>1</sup>,
  - gli altri Responsabili di *Business Unit* e i Capi Servizio;
  - altri soggetti che assumono rischi in modo significativo (cd. “altri *risk takers*”).
  - i Responsabili e personale di livello più elevato delle funzioni di controllo, di cui si dirà nel capitolo successivo;

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,
  - i Direttori Generali;
  - i Vice Direttori Generali.

### 5.1.1 Mix retributivo

L'equità e la competitività della remunerazione totale del personale più rilevante e dei singoli elementi che la compongono, è monitorata attraverso il confronto con il mercato del lavoro del settore bancario.

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

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

Tuttavia, in considerazione della stretta correlazione tra i premi maturati ed i risultati aziendali (con la previsione che i *bonus* possono anche azzerarsi completamente) e con l'obiettivo di meglio bilanciare il rapporto tra “fisso” e “variabile”, vengono periodicamente valutati e effettuati interventi

<sup>1</sup> DG e membri della Direzione Centrale sono altresì qualificati dirigenti con responsabilità strategiche ai sensi del Regolamento CONSOB in materia di operazioni con parti correlate

sulla componente fissa in modo selettivo e in coerenza con gli incarichi e le responsabilità assegnate.

## 5.2 **Politica di remunerazione 2011**

### 5.2.1 *Retribuzione variabile di breve termine*

Il sistema incentivante di breve termine del 2011 per il Personale più rilevante, deliberato dal Consiglio di amministrazione del 22/03/2011 e successivamente modificato dal Consiglio di Amministrazione del 13/05/2011 a seguito dell'emanazione delle Disposizioni, era articolato come segue:

- obiettivi di *performance* di Gruppo e determinazione del *plafond* (*bonus pool*);
- assegnazione premi individuali;
- entità massima del *bonus* annuale e modalità di pagamento dei premi individuali (clausole di *malus*, differimenti e aggiustamento *ex-post*, quote in azioni e *claw-back*).

#### Obiettivi di *performance* di Gruppo e determinazione del *plafond*

Il sistema incentivante di breve termine del 2011 per il personale più rilevante di Credito Emiliano, elaborato sulla scorta delle deliberazione dell'Assemblea, era subordinato al raggiungimento di obiettivi di:

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

In particolare gli indicatori di cd. “allineamento al rischio” hanno assunto un peso significativo e influenzato 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 è attivato avendo raggiunto gli 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;
- *Core Tier1* di Gruppo.

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

Tali regole, in linea con quanto definito dalle Disposizioni, hanno garantito una 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.

### Assegnazione premi individuali

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

Le Schede KPI sono state 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 stata 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 modalità di pagamento dei premi individuali (clausole di *malus*, differimenti e aggiustamento *ex-post*, quote in azioni e *claw-back*).

Con riferimento più specifico alle modalità di pagamento dei premi individuali, posto che l'entità massima del *bonus* individuale di breve termine del personale più rilevante (compresi anche eventuali speciali gratifiche) è stata definita:

- 1,5 volte la RAL per il Direttore Generale di Credito Emiliano;
- 1,25 volte la RAL per gli altri membri di Direzione Centrale di Credito Emiliano (ad eccezione delle funzioni di controllo) 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,

in caso di *bonus* maggiore del 25% della retribuzione annua lorda (RAL), la prima quota è stata corrisposta *up-front* (aprile 2012), mentre almeno il 40% del premio è stato differito nei 3 anni successivi in modo uniforme. Per i *bonus* la cui incidenza sulla retribuzione fissa dell'anno era inferiore al 25%, è ritenuto applicabile un principio di proporzionalità ai fini di una semplificazione dei meccanismi di pagamento e differimento. Pertanto, in tal caso, il 100% del *bonus* è stato corrisposto *up-front* e *cash*.

L'entità della quota differita per il personale più rilevante di Credito Emiliano è stata del 60% per il Direttore Generale di Credito Emiliano, del 50% per gli altri membri di Direzione Centrale e del 40% per il restante personale più rilevante.

Le singole quote differite assegnate saranno soggette a specifiche condizioni di aggiustamento al rischio *ex-post*, riferite agli obiettivi dell'anno precedente al pagamento della rata e a meccanismi di *malus*. In particolare le quote differite sono:

- non erogate in caso di:
  - risoluzione rapporto per iniziativa azienda prima del 31/03 dell'anno di pagamento della rata;
  - dimissioni prima del pagamento dell'*up-front*;
  - ricezione dagli organi e/o funzioni aziendali competenti di contestazione o comunicazione che rilevano lo svolgimento di una prestazione professionale contraria agli obblighi di buona fede e correttezza;
  - perdita consolidata di Gruppo o *RORAC* di Gruppo negativo;
  - *Core Tier1 Ratio* di Gruppo inferiore a minimi regolamentari;
- ridotte al 50% in caso di:
  - utile ante imposte consolidato di Gruppo o *RORAC* di Gruppo inferiori al 50% dell'obiettivo fissato;
  - *Core Tier1 Ratio* di Gruppo inferiore all'85% dell'obiettivo (fatto salvo operazioni straordinarie e/o variazioni normative).

Il pagamento del premio complessivo è così articolato: per il 65% contanti e per il 35% attraverso l'assegnazione di azioni gratuite (per le quali non è previsto alcun periodo di *retention*).

Le prime quote esauriscono progressivamente la parte in contanti, le restanti esauriscono la parte in azioni.

E' inoltre prevista una clausola di *claw-back*: nel caso in cui nel periodo successivo all'erogazione del premio la banca dovesse accertare comportamenti fraudolenti senza i quali non sarebbero stati raggiunti gli obiettivi o tali da vanificare l'obiettivo raggiunto, il dipendente sarà tenuto alla restituzione parziale o totale del premio netto ricevuto.

Le regole precedentemente esposte con riferimento alle modalità (proporzione tra quota immediata e differita) e agli strumenti di pagamento si applicano anche all'altro personale rilevante delle altre società del gruppo rilevanti: l'entità della quota differita sarà del 50% per Direttori Generali e del 40% per l'altro personale più rilevante.

Oltre al sistema premiante sopra descritto, in un caso è stato utilizzato un diverso strumento incentivante, cd. speciale gratifica, quale forma di riconoscimento per la realizzazione di progetti di carattere straordinario. A tale premio sono state applicate le medesime rigorose regole (in termini di modalità di pagamento e aggiustamento al rischio) applicate ai *bonus* collegati al sistema

incentivante di breve termine (differimento, quota contanti e quota azioni, clausole di *malus* e *claw-back*).

### 5.2.2 Retribuzione variabile di medio termine

Coerentemente a quanto previsto dalle Disposizioni, nel corso del 2011, anche il sistema incentivante di medio termine già approvato dal Consiglio di amministrazione il 19/02/2010 e descritto nell'ambito delle precedenti relazioni all'Assemblea, è stato rivisitato, su proposta del Comitato Nomine e Remunerazioni, per consentirne l'adeguamento alle previsioni regolamentari (approvazione del Consiglio di Amministrazione del 23/06/2011).

Il sistema incentivante di medio termine, denominato “*Long Term Incentive Performance Plan 2010-2012*” (per brevità LTPP) è 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.

#### Entità massima del *bonus* e modalità di pagamento dei premi individuali

Per il personale più rilevante, posto che il limite massimo di incidenza annuo della componente variabile di medio termine sul fisso (compresi anche eventuali premi *una tantum* vincolati alla permanenza in azienda per alcuni anni) è così determinato:

- 1,75 per il Direttore Generale di Credito Emiliano;
- 1,5 per gli altri membri di Direzione Centrale di Credito Emiliano e per ed i Direttori Generali delle Società del Gruppo rilevanti;
- 1,25 per il restante personale più rilevante, ad eccezione delle funzioni di controllo,

è previsto il pagamento del premio in parte *up-front* (luglio 2013), in parte con differimento nei due anni successivi pro-rata. In particolare, l'entità della quota differita per il personale più rilevante di Credito Emiliano sarà del 60% per il Direttore Generale di Credito Emiliano, del 50% per gli altri membri di Direzione Centrale di Credito Emiliano ed i Direttori Generali delle Società del Gruppo rilevanti, per scendere al 40% per il restante personale più rilevante. Il pagamento del premio complessivo avviene per il 65% in contanti e per il 35% attraverso l'assegnazione di azioni gratuite (per le quali non è previsto alcun periodo di *retention*).

Le prime quote esauriscono progressivamente la parte in contanti, le restanti esauriscono la parte in azioni.

Le singole quote differite già assegnate, sono soggette a specifiche condizioni di aggiustamenti al rischio *ex-post* riferite agli obiettivi dell'anno precedente al pagamento della rata e a meccanismi di malus. In particolare le quote differite sono:

- non erogate in caso di:
  - risoluzione rapporto per iniziativa azienda prima del 30/06 dell'anno di pagamento della quota;
  - dimissioni prima del pagamento della quota;
  - ricezione dagli organi e/o funzioni aziendali competenti di contestazione o comunicazione che rilevano lo svolgimento di una prestazione professionale contraria agli obblighi di buona fede e correttezza;
  - perdita consolidata di Gruppo o *RORAC* di Gruppo negativo;
- ridotte al 50% in caso di:
  - utile ante imposte consolidato di Gruppo o *RORAC* di Gruppo inferiori al 50% dell'obiettivo fissato.

E' inoltre prevista la medesima clausola *claw-back* introdotta con riferimento ai premi di breve termine.

### 5.2.3 *Clausole particolari in caso di risoluzione del rapporto di lavoro*

Non sono presenti clausole del tipo indicato. Esisteva un unico accordo che, nel corso del 2011, è stato risolto.

## **5.3 *Politica di remunerazione 2012***

### 5.3.1 *Retribuzione variabile di breve termine*

Nel corso della seduta del 22/12/2011 il Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato Nomine e Remunerazioni, ha esaminato e valutato favorevolmente i meccanismi del sistema incentivante di breve termine per il personale più rilevante riferiti al 2012.

La proposta è in linea con quanto definito per il 2011, ritenendo tale impostazione idonea ad assicurare coerenza sia con gli obiettivi di performance previsti per l'anno in parola, sia con le politiche di gestione dei rischi attuali e prospettici del Gruppo, in un contesto di sostenibilità patrimoniale e finanziaria della banca. Pertanto, le caratteristiche del piano in termini di:

- obiettivi di *performance* di Gruppo e determinazione del *plafond* (*bonus pool*);
- assegnazione premi individuali;
- entità massima del *bonus* e modalità di pagamento dei premi individuali (clausole di *malus*, differimenti e aggiustamento *ex-post*, quote in azioni e *claw-back*),

sono confermate come segue:

### Obiettivi di performance di Gruppo e determinazione del *plafond*

Il sistema premiante si attiva al raggiungimento di obiettivi reddituali, di rischio-rendimento e livelli patrimoniali di Gruppo, 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;
- *Core Tier1 Ratio* di Gruppo.

L'accesso al *bonus pool* avviene in base al livello di raggiungimento degli obiettivi. Il meccanismo proposto, già applicato nel 2011, per mezzo di una solida pratica di allineamento al rischio basata su parametri oggettivi, assicura una simmetria tra ammontare del *bonus pool* e risultati, consentendo di contrarre sensibilmente il *bonus pool* stesso in caso di mancato raggiungimento dei *target* (fino ad azzerarsi).

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.

### Assegnazione premi individuali

L'effettiva partecipazione del singolo ai premi avviene sulla base del risultato della prestazione individuale, misurata secondo principi di *balanced scorecard* tradotti nelle cd. "Schede KPI" (*key performance indicator*) la cui struttura ricalca le logiche già illustrate con riferimento al 2011 (contemplando, laddove opportuno, aspetti di aggiustamento per il rischio *ex-ante* coerenti con l'ambito di responsabilità del singolo), tenuto conto della complessità del ruolo ricoperto, del curriculum personale e dell'andamento storico della *performance*.

### Entità massima del *bonus* annuale e modalità di pagamento dei premi individuali (con differimento e aggiustamento *ex-post*)

Per quanto attiene il limite massimo annuo di incidenza della componente variabile di breve termine sul fisso (compresi anche eventuali premi *una tantum* vincolati alla permanenza in azienda per alcuni anni), sono confermate le soglie già definite per il 2011, che trovano quindi piena applicazione anche per il 2012.

Il pagamento del premio complessivo avviene per il 65% in contanti e per il 35% attraverso l'assegnazione di azioni gratuite (per le quali non è previsto alcun periodo di *retention*). E' prevista la corresponsione della prima quota *up-front* ad aprile 2013, mentre almeno il 40% del premio sarà differito nei tre anni successivi in modo uniforme (la quota di differimento è diversificata secondo le medesime modalità descritte in precedenza con riferimento al 2011). Le singole quote differite saranno soggette alle medesime codizioni di *malus* e aggiustamento al rischio *ex-post* previste per le quote dei *bonus* 2011. E' inoltre confermata una clausola di *claw-back*.

Qualora il *bonus* abbia un incidenza contenuta, inferiore al 25% della RAL, si ritiene applicabile un principio di proporzionalità ai fini di una semplificazione dei meccanismi. Si procederà quindi al pagamento del premio *up-front* e in contanti.

Oltre al sistema premiante di breve termine, potranno essere utilizzati in modo selettivo strumenti incentivanti quali forme di riconoscimento per la realizzazione di progetti di carattere straordinario (cd. speciali gratifiche) a cui saranno applicate le medesime rigorose regole applicate ai *bonus* (differimento con aggiustamento al rischio, quota contanti e quota azioni, clausole di *malus* e *claw-back*).

### 5.3.2 Retribuzione variabile di medio termine

Con riferimento ai sistemi incentivanti di medio termine, nel corso del 2012 si concluderà il già citato “*Long Term Incentive Performance Plan 2010-2012*” legato agli obiettivi del piano strategico, e meglio descritto al paragrafo 5.2.2.

Nel corso dell’anno, il Consiglio di Amministrazione, con il coinvolgimento del Comitato Nomine e Remunerazioni, valuterà le ipotesi legate allo sviluppo del nuovo sistema incentivante di medio termine per il personale più rilevante e per la fascia alta del *middle management*.

E’ inoltre previsto l’utilizzo anche di altri strumenti retributivi variabili che prevedono la corresponsione di un premio *una tantum* vincolato alla permanenza in azienda per alcuni anni (cd. *retention*). Si tratta di uno strumento con finalità difensive o di “protezione” per professionalità commerciali o tecniche eccellenti.

Queste particolari forme di remunerazione, inquadrandosi come componenti variabili, saranno erogate conformemente alle regole definite per il pagamento dei premi inerenti i sistemi incentivanti di breve e medio termine.

### 5.3.3 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.

Non sono presenti compensi pattuiti in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro che, se attivati, dovrebbero essere comunque collegati alla *performance* e ai rischi assunti e soggetti a modalità di pagamento in linea con quanto previsto dalle Disposizioni.

Non sono presenti benefici pensionistici discrezionali.

## **6 Remunerazione dei Responsabili delle funzioni di controllo**

### **6.1 Politica di remunerazione 2011**

Il perimetro delle funzioni di controllo è definito come segue:

- Responsabili delle funzioni di controllo (di seguito “Responsabili”):
  - Responsabili della funzione di Revisione Interna (Capo Servizio *Audit*<sup>2</sup> e Vicecapo Servizio *Audit*);
  - Capo Servizio Rischi;
  - *Compliance Officer*;
  - *Risk Officer*;
  - Dirigente Preposto alla verifica dei dati contabili e finanziari;
  - Responsabile Ufficio *Governance & Compensation Policy*.

Come anticipato in precedenza, queste figure rientrano, ai sensi delle Disposizioni, nell’ambito del perimetro del personale più rilevante e pertanto, con riferimento alla quota variabile della loro remunerazione, sono oggetto di particolari cautele descritte di seguito.

- Altro personale appartenente delle funzioni di controllo sopra elencate (di seguito “altro personale”).

Per i Responsabili e per l’altro personale delle funzioni di controllo, relativamente al 2011, è stata definita una specifica politica di remunerazione finalizzata ad evitare situazioni di conflitto di interesse nell’esercizio delle loro attività. In linea con le Disposizioni, si è quindi definito un sistema di incentivazione di breve termine basato esclusivamente su parametri collegati al mestiere ed allo specifico contributo professionale. Con particolare riferimento ai Responsabili (che rientrano a pieno titolo nell’accezione di personale più rilevante), il relativo sistema premiante è stato così articolato:

#### Determinazione *plafond* e condizioni di sostenibilità

In una logica di sostenibilità dei risultati e di mantenimento della solidità patrimoniale del Gruppo, l’attivazione del *plafond* era prevista solo al superamento di una soglia minima del 50% degli obiettivi previsti per il personale più rilevante.

Con riferimento al 2011, essendosi avverata la condizione, il *plafond* è stato attivato.

#### Assegnazione premi individuali

L’effettiva partecipazione del singolo ai premi è avvenuta 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.

---

<sup>2</sup> Capo Servizio AUDIT, Capo Servizio RISCHI, *Compliance Officer*, *Risk Officer* e Dirigente Preposto alla verifica dei dati contabili e finanziari, sono altresì qualificati dirigenti con responsabilità strategiche ai sensi del Regolamento CONSOB in materia di operazioni con parti correlate.

## Entità massima del *bonus* annuale e allineamento al rischio *ex-post*, regole di *malus* e modalità di pagamento

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

Per i Responsabili delle funzioni di controllo si applicano le stesse regole previste per il personale più rilevante in termini di modalità di pagamento<sup>3</sup>, allineamento al rischio, regole di *malus* e *claw-back*.

## Strumenti incentivanti di medio termine 2010-2012

Coerentemente a quanto previsto dalle Disposizioni, nel corso del 2011, anche lo strumento incentivante di medio termine 2010–2012 già approvato dal Consiglio di Amministrazione il 19/02/2010 e descritto nell'ambito delle precedenti relazioni all'Assemblea, è stato rivisitato, su proposta del Comitato Nomine e Remunerazioni, per consentirne l'adeguamento alle previsioni regolamentari (approvazione del Consiglio di Amministrazione del 23/06/2011).

Il sistema prevede che venga accantonato per ciascun anno di riferimento uno specifico premio, subordinato al fatto che il Gruppo in ciascun anno presenti il bilancio in utile e un adeguato livello di *Core Tier1 Ratio*. Per il personale più rilevante inoltre sono previste il pagamento di quota *up-front* (luglio 2013), mentre il 50% del premio sarà differito nei due anni successivi in modo uniforme. Il pagamento del premio complessivo avviene per il 65% in contanti e per il 35% attraverso l'assegnazione di azioni gratuite (per le quali non è previsto alcun periodo di *retention*).

Le prime rate esauriscono progressivamente la quota in contanti, con le restanti si esaurisce la quota in azioni.

Le singole quote differite già assegnate sono soggette a specifiche condizioni di aggiustamento al rischio *ex-post* riferite agli obiettivi dell'anno precedente al pagamento della rata e a meccanismi di *malus*. In particolare le quote differite sono:

- non erogate in caso di:
  - risoluzione rapporto per iniziativa azienda prima del 30/06 dell'anno di pagamento della quota;
  - dimissioni prima del pagamento della quota;
  - ricezione dagli organi e/o funzioni aziendali competenti di contestazione o comunicazione che rilevano lo svolgimento di una prestazione professionale contraria agli obblighi di buona fede e correttezza;
  - perdita consolidata di Gruppo o *RORAC* di Gruppo negativo.
- ridotte al 50% in caso di:
  - utile ante imposte consolidato di Gruppo o *RORAC* di Gruppo inferiori al 50% dell'obiettivo fissato.

<sup>3</sup> Tutti i Responsabili delle Funzioni di controllo hanno lo stesso differimento dei Membri della Direzione Centrale di Credito Emiliano.

E' inoltre prevista la medesima clausola *claw-back* prevista per i *bonus* di breve termine.

Il sistema incentivante di medio termine è destinato anche a personale delle funzioni di controllo diverso da quello più rilevante al quale, però, non si applicano né meccanismi di differimento né pagamento in strumenti finanziari.

## 6.2 **Politica di remunerazione 2012**

Il Consiglio di Amministrazione del 22/12/2011, su proposta del Comitato Nomine e Remunerazioni ha deliberato il sistema incentivante di breve termine del 2012 anche per i Responsabili delle Funzioni di controllo, confermando sostanzialmente le caratteristiche di quello del 2011, già finalizzato ad evitare situazioni di conflitto di interesse nell'esercizio delle loro attività di controllo.

Per quanto concerne le caratteristiche del piano (accesso al *plafond* e condizioni di sostenibilità, assegnazione premi individuali, entità massima del *bonus* annuale, allineamento al rischio *ex-post*, regole di *malus* e modalità di pagamento) si rimanda a quanto già descritto paragrafo 5.2.1.

L'unica modifica apportata rispetto al sistema premiante 2011 è l'entità della quota differita che, conformemente a quanto avviene per il personale più rilevante di Credito Emiliano, sarà del 50% per i Responsabili delle funzioni di controllo appartenenti anche alla Direzione Centrale e del 40% per gli altri.

Per quanto riguarda lo strumento incentivante di medio termine, anche in questo caso, il Consiglio di Amministrazione, con il coinvolgimento del Comitato Nomine e Remunerazioni, valuterà le ipotesi legate allo sviluppo del nuovo strumento medio termine a seguito della chiusura del piano 2010-2012.

## 7 Remunerazione dei dipendenti

Per quanto riguarda la restante parte del personale dipendente descriviamo le modalità di utilizzo degli strumenti tipici della politica di remunerazione 2011 e 2012.

### 7.1 **Politica di remunerazione 2011**

#### 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 distinctive (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 (cd. PTP) e patti di non concorrenza (cd. 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 il resto del personale dipendente i meccanismi di incentivazione di breve termine sono disegnati in una logica di sostenibilità, tenendo quindi conto dei rischi, della solidità patrimoniale di una corretta gestione delle relazioni con la clientela.

In Credito Emiliano e nelle Società del Gruppo 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 Credito Emiliano è richiesto il conseguimento di predefiniti obiettivi di utile ante imposte e *RORAC* individuale, accanto al mantenimento di livello di solidità patrimoniale a livello Gruppo (*Core Tier1 Ratio* consolidato). Nelle Società del Gruppo sono previsti specifici obiettivi reddituali e di rischio.

La coerenza tra gli obiettivi aziendali e gli obiettivi individuali è realizzata con un sistema di *key performance indicator* attraverso il quale gli obiettivi aziendali vengono distribuiti a cascata nella struttura organizzativa sino a livello del singolo. 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 nello svolgimento dei processi aziendali.

Con riferimento al 2011, essendo stati raggiunti gli obiettivi fissati e attivato l'accesso al *bonus pool*, i singoli premi sono stati determinato sulla base del livello di raggiungimento della prestazione individuale.

### 7.1.3 Retribuzione variabile di medio termine

Ai piani di LTPP, già descritti nel punto 5.2.2 della presente relazione, partecipa la fascia alta del *middle management*, per i quali valgono i meccanismi descritti al suddetto paragrafo ad esclusione della modalità di pagamento prevista in unica soluzione a Luglio 2013.

Evidenziamo invece 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 2011 l'utilizzo di tali strumenti è stato saltuario e più frequentemente rivolto a personale impiegato in ruoli commerciali o con competenze specialistiche importanti in una logica di fidelizzazione e stabilizzazione del rapporto di lavoro.

## **7.2 Politica di remunerazione 2012**

### 7.2.1 Retribuzione variabile di breve termine

Nel corso della seduta del 22/12/2011 il Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato Nomine e Remunerazioni, ha esaminato e valutato favorevolmente i meccanismi del sistema incentivante di breve termine riferiti al 2012 per l'altro personale dipendente diverso dal più rilevante.

La proposta è in linea con quanto definito per il 2011, ritenendo tale impostazione idonea ad assicurare coerenza sia con gli obiettivi di *performance* previsti per l'anno in parola, sia con le politiche di gestione dei rischi attuali e prospettici della Banca e delle altre Società, in un contesto di sostenibilità patrimoniale e finanziaria della Gruppo. Pertanto, per quanto concerne le caratteristiche del sistema, in termini di:

- obiettivi di *performance* di Gruppo e determinazione del *plafond* (*bonus pool*);
- assegnazione premi individuali;
- entità massima del *bonus*

sono confermate come segue:

#### Obiettivi di *performance* di Gruppo e determinazione del *plafond*

Il sistema premiante 2012 per il personale dipendente Credito Emiliano diverso dal più rilevante si attiva al raggiungimento dei seguenti obiettivi reddituali e di rischio-rendimento definiti in sede di *budget* ed approvati dal Consiglio di Amministrazione:

- Utile Ante Imposte Credito Emiliano;

- RORAC Credito Emiliano: indicatore che misura il rapporto tra i margini reddituali e i rischi assunti;
- *Core Tier1 Ratio* di Gruppo.

L'accesso al *bonus pool* avviene in base al livello di raggiungimento degli obiettivi. Il meccanismo proposto, già applicato nel 2011, assicura una simmetria tra ammontare del *bonus pool* e risultati. Esso consente di contrarre sensibilmente il *bonus pool* in caso di mancato raggiungimento dei target (fino ad azzerarsi), applicando una solida pratica di allineamento al rischio basata su parametri oggettivi.

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

#### Assegnazione premi individuali

Anche per questa categoria di personale, l'effettiva partecipazione del singolo ai premi avviene sulla base del risultato della prestazione individuale, misurata secondo principi di *balanced scorecard* tradotti nelle cd. "Schede KPI" (*key performance indicator*), tenuto conto della complessità del ruolo ricoperto, del *curriculum* personale e dell'andamento storico della *performance*.

#### Entità massima del *bonus* annuale

Per quanto attiene il limite massimo annuo di incidenza della componente variabile di breve termine sul fisso (*bonus* e altre forme di incentivazione eventuali), la soglia è fissata in 1 volta la RAL sia per i dipendenti Credito Emiliano sia per quelli delle altre Società del Gruppo.

#### 7.2.2 *Retribuzione variabile di medio termine*

Con riferimento ai sistemi incentivanti di medio termine, nel corso del 2012 si concluderà l'*accrual period* relativo al piano LTTP a cui partecipa la fascia alta del *middle management*.

E' previsto l'utilizzo di *bonus bank* e *retention* per fidelizzare personale di pregio dell'area commerciale o personale con competenze specialistiche di rilievo, in un contesto di coerenza rispetto alle prestazioni, e agli obiettivi di spesa pianificati.

## 8 Remunerazione collaboratori: Promotori Finanziari e Agenti in Attività Finanziaria

Nell'ambito della categoria dei 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 avviene in Credito Emiliano e in Banca Euromobiliare mentre per gli Agenti in Attività Finanziaria avviene in Credito Emiliano e presso la Società Creacasa. Tale reclutamento è finalizzato a favorire lo sviluppo dell'attività e del business in modo integrato con le altre reti.

Per quanto attiene l'articolazione della remunerazione, essa si manifesta in massima parte in forma variabile (la componente fissa è marginale). In merito alle politiche retributive di questa categoria di collaboratori, si segnala come, nel corso del 2011, l'associazione di categoria della promozione finanziaria, ASSORETI, abbia avviato un confronto, con gli associati da un lato e con l'Autorità di Vigilanza dall'altro, al fine di individuare linee guida comuni per una corretta applicazione della disciplina Banca D'Italia. A tal proposito è necessario tenere in debita considerazione l'operatività tipica del promotore/agente nonché il legame di questi con l'intermediario, regolato da un contratto dove si prevede una remunerazione basata su provvigioni che rappresentano il corrispettivo naturale dell'attività promozionale (nel Gruppo tali provvigioni sono meglio individuate come "compensi tabellari", cioè provvigioni legate alla conclusione dell'affare per effetto dell'intervento del promotore/agente).

Particolare attenzione è posta invece alle eventuali provvigioni incentivanti, ossia quelle previste discrezionalmente dalla Banca o dalla Società e condizionate dal raggiungimento di specifici risultati (commerciali e/o di mantenimento del rapporto), che sono finalizzate a remunerare maggiormente il promotore/agente a fronte di un incremento della produttività o della permanenza minima in rete per un certo periodo.

A tal proposito si citano i meccanismi più frequentemente adottati nel Gruppo a favore delle reti in parola:

- compensi variabili legati al mantenimento delle masse acquisite (*management fee bonus*);
- sistemi di incentivo a breve termine che premiano lo sviluppo degli affari (*bonus*);
- sistemi incentivanti a medio termine che hanno lo scopo di fidelizzare e consolidare nel tempo il rapporto con i promotori.

La costruzione di tali sistemi rientra nell'ambito del più ampio processo di pianificazione del Gruppo assicurando solidità e coerenza nell'individuazione degli obiettivi assegnati. I medesimi obiettivi sono elaborati in maniera da evitare situazioni configgenti con il perseguitamento del miglior interesse del cliente (coerentemente a quanto previsto dalla disciplina di vigilanza). Inoltre, sono previste una serie di clausole di *malus* (condizioni *ex-ante*) e *claw-back* (condizioni *ex-post*) al fine di assicurare una condotta sempre orientata alla correttezza della relazione e calmierare il rischio

legale e reputazionale (salvaguardando di conseguenza la stabilità del Gruppo). I meccanismi utilizzati nell'ambito delle diverse tipologie di sistema incentivante, e applicati secondo un principio di proporzionalità, sono:

- la previsione di indicatori qualitativi nell'ambito degli obiettivi che consentono l'accesso ai sistemi premianti (quali ad esempio "arretrato ordini", assenza o numero reclami, insoluti);
- l'esclusione dall'erogazione dei premi nei casi di applicazione da parte di CONSOB di sanzioni disciplinari concernenti l'attività di promozione finanziaria, svolta nell'interesse della Società, o eventuali provvedimenti sanzionatori da parte della Società stessa;
- esclusione o eventuale restituzione del premio (*claw-back*) qualora siano accertati, anche in via giudiziale, comportamenti scorretti o fraudolenti da parte del promotore/agente, senza i quali non sarebbero stati raggiunti uno o più degli obiettivi assegnati nell'ambito del presente Sistema Premiante 2012.

Per il 2011 la remunerazione tabellare incide per l'86% sul totale delle remunerazioni accordate (86,4% per CredemBanca). Per le remunerazioni incentivanti l'83,9% sono di breve termine (nel 2011 non sono state erogate incentivazioni di medio periodo in CredemBanca).

## 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 Credito Emiliano.

Non esiste alcuna forma pensionistica e previdenziale discrezionale.

## 10 *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 personale più rilevante, realizzata anche attraverso un idoneo sistema di pesatura delle posizioni, confrontata con il mercato.

Tutto ciò consente di analizzare la situazione del personale più rilevante 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.

### Mix retributivo per il personale più rilevante di Credito Emiliano<sup>(\*)</sup>

Mix retributivo	Retribuzione Fissa	Variabile di Breve termine	Variabile di Medio termine	Totale Remunerazione
Credem	61%	21%	18%	100%
Mercato	66%	24%	10%	100%

<sup>(\*)</sup> Dati 2011. 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.

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.

## 11 Conclusioni

La Politica di Remunerazione 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 sia per il 2011 sia per il 2012 sono in linea rispetto alle Disposizioni di Vigilanza.

Ciascun elemento della Politica di Remunerazione ha una precisa finalità e riconosce specifiche aree di risultato come di seguito schematizzato:

### 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	✓
Bonus differito	Sostenibilità della performance	✓		✓	
Retribuzione Variabile di Medio Termine	Creazione di valore nel medio periodo, presidio dei rischi, adeguatezza patrimoniale	✓	ristretto numero di manager	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, del capitale atto a fronteggiarli e del costo del capitale;
- sia simmetrica ai risultati effettivamente conseguiti, fino ad azzerarsi in caso di risultati significativamente inferiori alle previsioni;
- presenti un'incidenza importante del medio termine nel personale più rilevante, in relazione all'importanza del ruolo e della criticità aziendale della persona;
- con particolare riferimento al personale più rilevante, sia differita per una congrua parte.

## 12 Tabelle retributive 2011

La presente relazione è corredata di una serie di tabelle riepilogative delle informazioni quantitative relative alle prassi retributive dell'anno 2011.

Tali tabelle hanno lo scopo di assicurare all'Assemblea e al pubblico l'informativa necessaria ai sensi delle disposizioni delle Autorità di Vigilanza già richiamate nel paragrafo "Normativa di riferimento".

Le tabelle:

**Tabella 1** “Compensi corrisposti ai componenti degli Organi di Amministrazione e di Controllo, al Direttore Generale, agli altri dirigenti con responsabilità strategica e altro personale più rilevante”<sup>4</sup>;

**Tabella 2** “Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle *stock option*, a favore dei componenti dell’Organo di Amministrazione, del Direttore Generale, degli altri dirigenti con responsabilità strategiche e dell’altro personale più rilevante”<sup>5</sup>;

**Tabella 3** “Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell’Organo di Amministrazione, del Direttore Generale, degli altri dirigenti con responsabilità strategiche e dell’altro personale più rilevante”<sup>6</sup>,

son redatte secondo gli schemi di riferimento indicati da CONSOB e comunque funzionali anche all’assolvimento degli obblighi informativi BANKIT.

Le tabelle:

**Tabella 4** “Partecipazioni dei componenti degli Organi di Amministrazione e di Controllo e del Direttore Generale”;

**Tabella 5** “Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategica”, sono redatte ai sensi degli schemi di riferimento indicati da CONSOB<sup>7</sup>.

La **Tabella 6** “Informazioni quantitative aggregate sulle remunerazioni, ripartite per aree di attività” è predisposta ai fini delle informazioni aggregate per aree di attività nel Gruppo ai sensi delle Disposizioni Banca D’Italia<sup>8</sup>.

La **Tabella 7** “Piani di compensi basati su strumenti finanziari” è redatta ai sensi degli schemi di riferimento indicati da CONSOB<sup>9</sup>.

<sup>4</sup> Redatta ai sensi della Tabella 1 schema n. 7-bis dell’Allegato 3A del Regolamento adottato con Deliberazione Consob 14 maggio 1999 n. 11971 e successive modifiche ed integrazioni, in attuazione del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58; ai sensi della lettera g) dell’Allegato 1 delle “Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari” emanate da Banca D’Italia in data 30/03/2011 e ai sensi del Titolo IV, Capitolo 1 Sezione II, Allegato A, Tavola 15 lettera (b) della Circolare Banca D’Italia n. 263 del 27 dicembre 2006 - aggiornamento del 21 dicembre 2011 - “Nuove disposizioni di Vigilanza prudenziale per le banche”.

<sup>5</sup> Redatta ai sensi della Tabella 3A schema n. 7-bis dell’Allegato 3A del Regolamento adottato con Deliberazione Consob 14 maggio 1999 n. 11971 e successive modifiche ed integrazioni, in attuazione del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58; ai sensi della lettera g) dell’Allegato 1 delle “Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari” emanate da Banca D’Italia in data 30/03/2011 e ai sensi del Titolo IV, Capitolo 1 Sezione II, Allegato A, Tavola 15 lettera (b) della Circolare Banca D’Italia n. 263 del 27 dicembre 2006 - aggiornamento del 21 dicembre 2011 - “Nuove disposizioni di Vigilanza prudenziale per le banche”.

<sup>6</sup> Redatta ai sensi della Tabella 3B schema n. 7-bis dell’Allegato 3A del Regolamento adottato con Deliberazione Consob 14 maggio 1999 n. 11971 e successive modifiche ed integrazioni, in attuazione del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58; ai sensi della lettera g) dell’Allegato 1 delle “Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari” emanate da Banca D’Italia in data 30/03/2011 e ai sensi del Titolo IV, Capitolo 1 Sezione II, Allegato A, Tavola 15 lettera (b) della Circolare Banca D’Italia n. 263 del 27 dicembre 2006 - aggiornamento del 21 dicembre 2011 - “Nuove disposizioni di Vigilanza prudenziale per le banche”.

<sup>7</sup> Redatte ai sensi delle tabelle 1 e 2 dello schema n. 7-ter dell’Allegato 3A del Regolamento adottato con Deliberazione Consob 14 maggio 1999 n. 11971 e successive modifiche ed integrazioni, in attuazione del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58

<sup>8</sup> Redatta ai sensi della lettera f) dell’Allegato 1 delle “Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari” emanate da Banca D’Italia in data 30/03/2011 e ai sensi del Titolo IV, Capitolo 1 Sezione II, Allegato A, Tavola 15 lettera (b) della Circolare Banca D’Italia n. 263 del 27 dicembre 2006 - aggiornamento del 21 dicembre 2011 - “Nuove disposizioni di Vigilanza prudenziale per le banche”.

<sup>9</sup> Redatta ai sensi della Tabella 1 Schema n. 7 dell’Allegato 3A del Regolamento adottato con Deliberazione Consob 14 maggio 1999 n. 11971 e successive modifiche ed integrazioni, in attuazione del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58

**Tabella 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, al direttore generale, agli altri dirigenti con responsabilità strategiche e altro Personale più rilevante**

(A) Nome e cognome	(B) Carica	(C) Periodo per cui è stata ricoperta la carica	(D) Scadenza della carica	(1) Compensi fissi	(2) Compensi per la partecipazione a comitati	(3) Compensi variabili non equity		(4) Benefici non monetari	(5) Altri compensi	(6) Totale	(7) Fair Value dei compensi equity	(8) indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Giorgio Ferrari	Presidente del Consiglio di amministrazione	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2011			0	0	4,3	0	4,3		0
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				217,0	24,5	0	0			241,5		
(II) Compensi da controllate e collegate				53,7	0	0	0			53,7		
<b>(III) Totale</b>				<b>270,7</b>	<b>24,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4,3</b>	<b>0</b>	<b>299,5</b>		
Luigi Maramotti	Vice Presidente del Consiglio di amministrazione	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2011			0	0	4,3	0	4,3		0
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				40,5	8,5	0	0			49,0		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0			0		
<b>(III) Totale</b>				<b>40,5</b>	<b>8,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4,3</b>	<b>0</b>	<b>53,3</b>		
Franco Terrachini	Vice Presidente del Consiglio di amministrazione	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2011			0	0	0	0	0		0
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				56,5	10,0	0	0			66,5		
(II) Compensi da controllate e collegate				28,4	0	0	0			28,4		
<b>(III) Totale</b>				<b>84,9</b>	<b>10,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>94,9</b>		
Romano Alfieri	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2011			0	0	0	0	0		0
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				41,5	0	0	0			41,5		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0			0		
<b>(III) Totale</b>				<b>41,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>41,5</b>		
Vincenzo Buonaura	Membro del Consiglio di Calandra	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2011			0	0	0	0	0		0
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				40,0	18,0	0	0			58,0		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0			0		
<b>(III) Totale</b>				<b>40,0</b>	<b>18,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>58,0</b>		
Enrico Corradi	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2011			0	0	0	0	0		31,4
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				42,0	17,3	0	0			59,3		
(II) Compensi da controllate e collegate				28,1	0	0	0			28,1		
<b>(III) Totale</b>				<b>70,1</b>	<b>17,3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>87,4</b>		
Guido Corradi	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2011			0	0	0	9,6	9,6		0
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				42,0	17,4	0	0			59,4		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0			0		
<b>(III) Totale</b>				<b>42,0</b>	<b>17,4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9,6</b>	<b>69,0</b>		

**Tabella 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, al direttore generale, agli altri dirigenti con responsabilità strategiche e altro Personale più rilevante**

(A) Nome e cognome	(B) Carica	(C) Periodo per cui è stata ricoperta la carica	(D) Scadenza della carica	(1) Compensi fissi	(2) Compensi per la partecipazione a comitati	(3) Compensi variabili non equity		(4) Benefici non monetari	(5) Altri compensi	(6) Totale	(7) Fair Value dei compensi equity	(8) indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Anacleto Fontanesi	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2011			0	0	0	0	0	0	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				42,0	18,2	0	0			60,2		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0			0		
<b>(III) Totale</b>				<b>42,0</b>	<b>18,2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>60,2</b>		
Ugo Medici	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2011			0	0	0	0	0	0	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				41,5	13,5	0	0			55,0		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0			0		
<b>(III) Totale</b>				<b>41,5</b>	<b>13,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>55,0</b>		
Alberto Milla	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2011			0	0	0	0	0	0	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				40,5	0	0	0			40,5		
(II) Compensi da controllate e collegate				39,2	0	0	0			39,2		
<b>(III) Totale</b>				<b>79,7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>79,7</b>		
Benedetto Renda	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2011			0	0	0	0	0	0	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				41,8	0	0	0			41,8		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0			0		
<b>(III) Totale</b>				<b>41,8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>41,8</b>		
Giovanni Tadolini	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2011			0	0	0	0	0	0	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				42,0	17,4	0	0			59,4		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0			0		
<b>(III) Totale</b>				<b>42,0</b>	<b>17,4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>59,4</b>		
Giovanni Viani	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2011			0	0	0	0	0	0	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				41,5	0	0	0			41,5		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0			0		
<b>(III) Totale</b>				<b>41,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>41,5</b>		
Lucio Zanon di Valgurata	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2011			0	0	0	0	0	0	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				41,5	9,0	0	0			50,5		
(II) Compensi da controllate e collegate				32,5	0	0	0			32,5		
<b>(III) Totale</b>				<b>74,0</b>	<b>9,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>83,0</b>		

**Tabella 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, al direttore generale, agli altri dirigenti con responsabilità strategiche e altro Personale più rilevante**

(A) Nome e cognome	(B) Carica	(C) Periodo per cui è stata ricoperta la carica	(D) Scadenza della carica	(1) Compensi fissi	(2) Compensi per la partecipazione a comitati	(3) Compensi variabili non equity		(4) Benefici non monetari	(5) Altri compensi	(6) Totale	(7) Fair Value dei compensi equity	(8) indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
Gianni Tanturli	Presidente collegio sindacale	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2012			0	0	0	0	0		0
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				35,0	0	0	0			35,0		
(II) Compensi da controllate e collegate				24,0	0	0	0			24,0		
<b>(III) Totale</b>				<b>59,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>59,0</b>		
Maurizio Bergomi	Sindaco effettivo	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2012			0	0	0	0	0		0
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				23,0	0	0	0			23,0		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0			0		
<b>(III) Totale</b>				<b>23,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23,0</b>		
Giulio Morandi	Sindaco effettivo	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2012			0	0	0	0	0		0
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				23,0	0	0	0			23,0		
(II) Compensi da controllate e collegate				9,2	0	0	0			9,2		
<b>(III) Totale</b>				<b>32,2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32,2</b>		
Vittorio Guidetti	Sindaco supplente	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2012			0	0	0	0	0		0
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				0	0	0	0			0		
(II) Compensi da controllate e collegate				5,0	0	0	0			5,0		
<b>(III) Totale</b>				<b>5,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5,0</b>		
Tiziano Scalabrinì	Sindaco supplente	01/01/2011 - 31/12/2011	approvazione bilancio 2012			0	0	0	0	0		0
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				0	0	0	0			0		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0	0	0			0		
<b>(III) Totale</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
Adolfo Bizzocchi	Direttore Generale	01/01/2011 - 31/12/2011	a revoca			0	0	7,3	0	7,3		0
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				550,0	0	80,0	0			630,0	24,9	
(II) Compensi da controllate e collegate				69,4	0	0	0			69,4	0	
<b>(III) Totale</b>				<b>619,4</b>	<b>0</b>	<b>80,0</b>	<b>0</b>	<b>7,3</b>	<b>0</b>	<b>706,7</b>		
7 risorse*	Dirigenti con Responsabilità Strategiche	01/01/2011 - 31/12/2011	a revoca			0	0	50,0	0	50,0		0
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				1.258,3	0	542,5	0			1.800,8	68,4	
(II) Compensi da controllate e collegate				129,4	0	0	0			129,4	0	
<b>(III) Totale</b>				<b>1.387,7</b>	<b>0</b>	<b>542,5</b>	<b>0</b>	<b>50,0</b>	<b>0</b>	<b>1.980,3</b>		

\*di cui una cessata a dicembre 2011

**Tabella 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, al direttore generale, agli altri dirigenti con responsabilità strategiche e altro Personale più rilevante**

(A) Nome e cognome	(B) Carica	(C) Periodo per cui è stata ricoperta la carica	(D) Scadenza della carica	(1) Compensi fissi	(2) Compensi per la partecipazione a comitati	(3) Compensi variabili non equity		(4) Benefici non monetari	(5) Altri compensi	(6) Totale	(7) Fair Value dei compensi equity	(8) indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
5 risorse	Dirigenti con Responsabilità Strategiche - Funzioni di Controllo	01/01/2011 - 31/12/2011	a revoca			0	0	24,7	0	24,7		0
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				783,3	0	130,0	0			913,3	26,1	
(II) Compensi da controllate e collegate				31,2	0	0	0			31,2	0	
<b>(III) Totale</b>				<b>814,5</b>	<b>0</b>	<b>130,0</b>	<b>0</b>	<b>24,7</b>	<b>0</b>	<b>969,2</b>		
8 risorse	Altro Personale più rilevante di Credembanca (compreso altri Responsabili delle Funzioni di Controllo)	01/01/2011 - 31/12/2011	a revoca			0	0	20,3	0	20,3		0
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				923,0	0	243,5	0			1.166,5	41,7	
(II) Compensi da controllate e collegate				18,3	0	0	0			18,3	0	
<b>(III) Totale</b>				<b>941,3</b>	<b>0</b>	<b>243,5</b>	<b>0</b>	<b>20,3</b>	<b>0</b>	<b>1.205,1</b>		
6 risorse	Altro Personale più rilevante delle Società controllate (DG/VDG)	01/01/2011 - 31/12/2011	a revoca			0	0	25,0	0	25,0		0
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				0	0	0	0			0	0	
(II) Compensi da controllate e collegate				928,9	0	127,5	0			1.056,4	35,8	
<b>(III) Totale</b>				<b>928,9</b>	<b>0</b>	<b>127,5</b>	<b>0</b>	<b>25,0</b>	<b>0</b>	<b>1.081,4</b>		

**Note alla Tabella 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, al direttore generale, agli altri dirigenti con responsabilità strategiche e altro Personale più rilevante**

Nome e cognome	compensi fissi					Compensi per la partecipazione a comitati			
	emolumenti di competenza deliberati dall'assemblea	gettoni di presenza	rimborsi forfettari	compensi per particolari cariche	retribuzioni fisse	Comitato Esecutivo	Comitato Fidi	Comitato Controlli Interni	Comitato Nomine e Remunerazioni
Giorgio Ferrari	35,0	7,0	0	207,3	0	11,0	0	7,5	6,0
Luigi Maramotti	35,0	5,5	0	0	1,0	8,5	0	0	0
Franco Terrachini	35,0	6,5	0	36,7	2,0	10,0	0	0	0
Romano Alfieri	35,0	6,5	0	0	3,0	0	0	0	0
Vincenzo Buonaura Calandra	35,0	5,0	0	0	4,0	0	0	13,5	4,5
Enrico Corradi	35,0	7,0	0	6,6	5,0	11,0	6,3	0	0
Guido Corradi	35,0	7,0	0	0	6,0	10,5	6,9	0	0
Anacleto Fontanesi	35,0	7,0	0	0	7,0	11,0	7,2	0	0
Ugo Medici	35,0	6,5	0	0	8,0	0	0	7,5	6,0
Alberto Milla	35,0	5,5	0	23,3	9,0	0	0	0	0
Benedetto Renda	35,0	5,0	1,8	0	10,0	0	0	0	0
Giovanni Tadolini	35,0	7,0	0	0	11,0	10,5	6,9	0	0
Giovanni Viani	35,0	6,5	0	0	12,0	0	0	0	0
Lucio Zanon di Valgiurata	35,0	6,5	0	17,0	13,0	9,0	0	0	0
Gianni Tanturli	35,0	0	0	0	14,0	0	0	0	0
Maurizio Bergomi	23,0	0	0	0	15,0	0	0	0	0
Giulio Morandi	23,0	0	0	0	16,0	0	0	0	0
Vittorio Guidetti	0	0	0	0	17,0	0	0	0	0
Tiziano Scalabrini	0	0	0	0	18,0	0	0	0	0
Direttore Generale	0	28,6	0	40,8	550,0				
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	0	77,7	0	51,7	1.258,3				
Dirigenti con Responsabilità Strategiche - Funzioni di Controllo	0	24,4	0	11,8	778,3				
Altro Personale più rilevante di Credembanca (compreso altri Responsabili delle Funzioni di Controllo)	0	20,3	0	0	921,0				
Altro Personale più rilevante delle Società controllate	0	29,6	0	37,7	861,7				

**Tabella 2: Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock option, a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, del direttore generale, degli altri dirigenti con responsabilità strategiche e dell'altro personale più rilevante**

			Strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti non vested nel corso dell'esercizio	Strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio						Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti	Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e attribuibili	Strumenti finanziari di competenza dell'esercizio	
(A)	(B)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Nome e cognome	Carica	Piano	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Periodo di vesting	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Fair Value alla data di assegnazione	Periodo di vesting	Data di assegnazione	Prezzo di mercato all'assegnazione	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Valore alla data di maturazione	Fair Value
Adolfo Bizzocchi	Direttore Generale		0	0						0	0	n.a.	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Sistema premiante 2011 (delibera 13/05/2011)			azioni ordinarie Credem 18.361	70,0	2 3	15/03/2012	3,81				24,9
(II) Compensi da controllate e collegate													
<b>(III) Totale</b>					<b>70,0</b>							<b>0</b>	<b>24,9</b>

7 risorse*	Dirigenti con Responsabilità Strategiche		0	0						0	0	n.a.	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Sistema premiante 2011 (delibera 13/05/2011)			azioni ordinarie Credem 50.492	192,5	1 2 3 2 3 4	15/03/2012	3,81				68,4
		altri bonus (delibera 22/12/2011)						22/12/2011	2,93				
(II) Compensi da controllate e collegate													
<b>(III) Totale</b>					<b>192,5</b>							<b>0</b>	<b>68,4</b>

\*di cui una cessata a dicembre 2011

5 risorse	Dirigenti con Responsabilità Strategiche - Funzioni di Controllo		0	0						0	0	n.a.	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Sistema premiante 2011 (delibera 13/05/2011)			azioni ordinarie Credem 19.279	73,5	1 2 3	15/03/2012	3,81				26,1
(II) Compensi da controllate e collegate													
<b>(III) Totale</b>					<b>73,5</b>							<b>0</b>	<b>26,1</b>

**Tabella 2: Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock option, a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, del direttore generale, degli altri dirigenti con responsabilità strategiche e dell'altro personale più rilevante**

			Strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti non vested nel corso dell'esercizio	Strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio						Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti	Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e attribuibili	Strumenti finanziari di competenza dell'esercizio	
(A)	(B)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Nome e cognome	Carica	Piano	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Periodo di vesting	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Fair Value alla data di assegnazione	Periodo di vesting	Data di assegnazione	Prezzo di mercato all'assegnazione	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Valore alla data di maturazione	Fair Value
8 risorse	Altro Personale più rilevante di Credem Banca (compreso altri Responsabili delle Funzioni di Controllo)		0	0						0	0	n.a.	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio	Sistema premiante 2011 (delibera 13/05/2011)				azioni ordinarie Credem 30.754	117,3	1 2 3	15/03/2012	3,81				41,7
(II) Compensi da controllate e collegate													
(III) Totale					117,3							0	41,7
6 risorse	Altro Personale più rilevante delle Società controllate (DG/VDG)		0	0						0	0	n.a.	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio													
(II) Compensi da controllate e collegate	Sistema premiante 2011 (delibera 31/05/2011, 16/06/2011, 29/06/2011 e 22/07/2011)				azioni ordinarie Credem 22.492	85,8	2 3 4	15/03/2012	3,81				35,8
(III) Totale					85,8							0	35,8

**Tabella 3: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, del direttore generale, degli altri dirigenti con responsabilità strategiche e dell'altro personale più rilevante**

(A)	(B)	(1)	(2)			(3)			(4)	
			Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti				
			(A) Erogabile/ Erogato	(B) Differito	(C) Periodo di differimento	(A) Non più erogabili	(B) Erogabile/ Erogati	(C) Ancora differiti		
Adolfo Bizzocchi	Direttore Generale						0			
(I) Compensi nella società che redige il bilancio	Sistema premiante 2011 (data delibera 13/05/2011)	80,0	50,0	2,0						
(II) Compensi da controllate e collegate										
<b>(III) Totale</b>		<b>80,0</b>	<b>50,0</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

7 risorse*	Dirigenti con Responsabilità Strategiche					235,0			
(I) Compensi nella società che redige il bilancio	Sistema premiante 2011 (data delibera 13/05/2011)	275,0	82,5	1,0					
	altri bonus (delibera 22/12/2011)							32,5	
(II) Compensi da controllate e collegate									
<b>(III) Totale</b>		<b>275,0</b>	<b>82,5</b>			<b>0</b>	<b>235,0</b>	<b>0</b>	<b>32,5</b>

\*di cui una cessata a dicembre 2011

5 risorse	Dirigenti con Responsabilità Strategiche - Funzioni di Controllo					0			
(I) Compensi nella società che redige il bilancio	Sistema premiante 2011 (data delibera 13/05/2011)	130,0	56,5	1,0					
(II) Compensi da controllate e collegate									
<b>(III) Totale</b>		<b>130,0</b>	<b>56,5</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

8 risorse	Altro Personale più rilevante di Credembanca (compreso altri Responsabili delle Funzioni di Controllo)					35,0			
(I) Compensi nella società che redige il bilancio	Sistema premiante 2011 (data delibera 13/05/2011)	208,5	34,3	1,0					
(II) Compensi da controllate e collegate									
<b>(III) Totale</b>		<b>208,5</b>	<b>34,3</b>			<b>0</b>	<b>35,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

6 risorse	Altro Personale più rilevante delle Società controllate (DG/VDG)					0			
(I) Compensi nella società che redige il bilancio									
(II) Compensi da controllate e collegate	Sistema premiante 2011 (delibera 31/05/2011, 16/06/2011, 29/06/2011 e 22/07/2011)	127,5	31,8	1,0					
<b>(III) Totale</b>		<b>127,5</b>	<b>31,8</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Tabella 4: Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e del direttore generale**

Cognome e Nome	Data di Nascita e Codice Fiscale	Società Partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente (31/12/2010)	Numero azioni acquistate	Note	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso (31/12/2011)
ALFIERI Romano	26/02/1934 LFRRMN34B26E253K	CREDEM	0	-		-	0
BERGOMI Maurizio	19/01/1957 BRGMRZ57A19H223L	CREDEM	0	-		-	0
BIZZOCCHI Adolfo	24/08/1953 BZZDLF53M24L820I	CREDEM	200.000	-		-	200.000
CALANDRA Buonaura Vincenzo	21/08/1943 CLNVCN46M21H223B	CREDEM	0	-		-	0
CORRADI Enrico	17/07/1956 CRRNRC56L17H223L	CREDEM	39.000	-		-	39.000
CORRADI Guido	01/05/1943 CRRGDU43E01H223B	CREDEM	0	-		-	0
FERRARI Giorgio	16/12/1933 FRRGRG33T16H223P	CREDEM	0	-		-	0
FONTANESI Anacleto	09/05/1932 FNTNLT32E09H223G	CREDEM	10.000	-		-	10.000
GUIDETTI Vittorio	16/04/1949 GDTVTR49D16H223Q	CREDEM	8.200	-		-	8.200
MARAMOTTI Luigi	12/03/1957 MRMLGU57C12H223V	CREDEM	7.280	-		-	7.280
MEDICI Ugo	13/05/1940 MDCGUO40E13H223F	CREDEM	5.200	-		-	5.200
MILLA Alberto	11/05/1931 MLLLRT31E11D612J	CREDEM	0	-		-	0
MORANDI Giulio	21/02/1973 MRNGLI73B21D037P	CREDEM	0	-		-	0
RENDÀ Benedetto	26/05/1951 RNDBDT51E26E974G	CREDEM	420.000	-	1	-	420.000
SCALABRINI Tiziano	18/03/1956 SCLTN56C18I496C	CREDEM	0	-		-	0
TADOLINI Giovanni	05/11/1922 TDLGNN22S05B328R	CREDEM	0	-		-	0
TANTURLI Gianni	19/07/1964 TNTGNN64L19H223Q	CREDEM	0	-		-	0
TERRACHINI Franco	30/05/1925 TRRFNC25E30H223G	CREDEM	0	-		-	0
VIANI Giovanni	17/12/1961 VNIGNN61T17F205W	CREDEM	0	-		-	0
ZANON DI VALGIURATA Lucio	10/08/1956 ZNNLGN56M10L219Q	CREDEM	20.000	-		-	20.000

1 - di cui n. 320.000 intestate al coniuge Tumbarello Caterina

**Tabella 5: Partecipazioni dei dirigenti con responsabilità strategiche**

12 Dirigenti con Responsabilità strategiche	Società Partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente (31/12/2010)	Numero azioni acquistate nel 2011	Numero azioni vendute nel 2011	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso (31/12/2011)
Totale	CREDEM	166.860	0	0	<b>166.860</b>

**Tabella 6: Informazioni quantitative aggregate sulle remunerazioni ripartite per area di attività**

Area attività	Funzioni		Fisso	Variabile	TOTALE
Banca e Credito	Credem	Direzione Centrale	50.263	3.411	<b>53.674</b>
		BU Commerciale	179.306	5.608	<b>184.913</b>
		BU Finanza	3.067	309	<b>3.376</b>
	altre società del Gruppo		7.007	694	<b>7.700</b>
Bancassurance			2.602	395	<b>2.997</b>
Asset Management			22.494	3.127	<b>25.621</b>
Attività diverse			3.014	219	<b>3.233</b>

**Tabella 7: Piani di compensi basati su strumenti finanziari**

Nome e cognome o categoria (1)	Carica	QUADRO 1						
		Strumenti finanziari diversi dalle <i>stock option</i>						
		<b>Sezione 2</b> Strumenti di nuova assegnazione in base alla decisione: <input checked="" type="checkbox"/> del c.d.a. di proposta per l'assemblea <input type="checkbox"/> dell'organo competente per l'attuazione della delibera dell'assemblea						
		Data della delibera assembleare	Tipologia di strumenti finanziari (12)	Numero strumenti finanziari	Data di assegnazione (10)	Eventuale prezzo di acquisto degli strumenti	Prezzo di mercato all'assegnazione	Periodo di vesting (14)
Adolfo Bizzocchi	Direttore Generale	27/04/2012	azioni ordinarie Credem	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	2
		27/04/2012	azioni ordinarie Credem	18.361	cda 15/03/2012 cpr 05/03/2012	N.D.	3,81	3
		27/04/2012	azioni ordinarie Credem	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	4
7 risorse*	Dirigenti con Responsabilità Strategiche	27/04/2012	azioni ordinarie Credem	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	1
		27/04/2012	azioni ordinarie Credem	50.492	cda 15/03/2012 cpr 05/03/2012	N.D.	3,81	2
		27/04/2012						3
		27/04/2012	azioni ordinarie Credem	N.D.	N.D.	N.D.	2,93	1
		27/04/2012	azioni ordinarie Credem	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	2

\*di cui una cessata a dicembre 2011

**Tabella 7: Piani di compensi basati su strumenti finanziari**

Nome e cognome o categoria (1)	Carica	QUADRO 1						
		Strumenti finanziari diversi dalle <i>stock option</i>						
		<b>Sezione 2</b> Strumenti di nuova assegnazione in base alla decisione: <input checked="" type="checkbox"/> del c.d.a. di proposta per l'assemblea <input type="checkbox"/> dell'organo competente per l'attuazione della delibera dell'assemblea						
		Data della delibera assembleare	Tipologia di strumenti finanziari (12)	Numero strumenti finanziari	Data di assegnazione (10)	Eventuale prezzo di acquisto degli strumenti	Prezzo di mercato all'assegnazione	Periodo di vesting (14)
5 risorse	Dirigenti con Responsabilità Strategiche - Funzioni di Controllo	27/04/2012	azioni ordinarie Credem	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	1
		27/04/2012	azioni ordinarie Credem	19.279	cda 15/03/2012 cpr 05/03/2012	N.D.	3,81	2
		27/04/2012	azioni ordinarie Credem	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	3
8 risorse	Altro Personale più rilevante di Credembanca (compreso altri Responsabili delle Funzioni di Controllo)	27/04/2012	azioni ordinarie Credem	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	1
		27/04/2012	azioni ordinarie Credem	30.754	cda 15/03/2012 cpr 05/03/2012	N.D.	3,81	2
		27/04/2012	azioni ordinarie Credem	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	3
								4
6 risorse	Altro Personale più rilevante delle Società controllate (DG/VDG)	24/04/2012 e 26/04/2012	azioni ordinarie Credem	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	2
		24/04/2012 e 26/04/2012	azioni ordinarie Credem	22.492	cda 15/03/2012 cpr 05/03/2012	N.D.	3,81	3
		24/04/2012 e 26/04/2012	azioni ordinarie Credem	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	4
								2
								3

Signori Azionisti,

sottoponiamo alla Vostra approvazione la politica di remunerazione e gli strumenti utilizzati per Amministratori, dipendenti e collaboratori, così come illustrati con riferimento all'anno 2012.

Tenendo conto delle caratteristiche di gruppo bancario commerciale domestico del Gruppo Credito Emiliano, e fermi restando i principi cardine della Politica di Remunerazione oggetto di auspicata Vostra approvazione, si propone di conferire la facoltà al Consiglio di Amministrazione di definire tutti i profili tecnici di dettaglio funzionali all'applicazione della politica retributiva 2012, nel rispetto delle linee guida indicate 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 annuale della Politica di Remunerazione di Gruppo.

Reggio Emilia, 15 marzo 2012

Il Consiglio di Amministrazione



Milano, 13 marzo 2012

Spettabile  
Credem S.p.A.  
Via Emilia San Pietro 4  
42100 Reggio Emilia

Ai Sigg. Azionisti di Credem S.p.A.

**Oggetto: Verifica di adeguatezza e di rispondenza al quadro normativo delle politiche e delle prassi di remunerazione del Gruppo Credem definite ai sensi della normativa di Banca d'Italia**

In relazione a quanto previsto dalle “disposizioni *in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari*” emanate da Banca d’Italia ed efficaci dall’8 aprile 2011 (di seguito *Disposizioni*), PricewaterhouseCoopers Advisory Spa ha esaminato la rispondenza delle prassi di remunerazione adottate nel 2011 alle politiche approvate dall’Assemblea e alle Disposizioni, nonché la rispondenza delle politiche di remunerazione per l’anno 2012 del Gruppo Credem alle suddette Disposizioni. Tali politiche saranno sottoposte per approvazione all’Assemblea degli Azionisti.

La verifica, così come indicato nella lettera di incarico del 22 dicembre 2011, è stata svolta attraverso interviste dirette e analisi documentale, seguendo la metodologia indicata nella nostra lettera di incarico, conformemente alle regole dettate dallo International Standard on Assurance Engagements 3000 (ISAEs) “Non Audit Assurance Engagement (NAAE)”.

I risultati emersi hanno evidenziato la **rispondenza delle prassi alle politiche di remunerazione approvate nel 2011 dall’Assemblea degli Azionisti, nonché un allineamento delle politiche di remunerazione 2012 alle Disposizioni di vigilanza oltre alla coerenza con gli obiettivi, i valori aziendali e le strategie di lungo periodo del Gruppo Credem S.p.a.** in linea con quanto previsto delle Disposizioni stesse.

Le scelte effettuate dal Gruppo Credem in tema di sistema di remunerazione sia di breve che di lungo termine, contestualmente ad alcuni interventi in materia di governo societario, evidenziano **il rispetto complessivo delle disposizioni di legge e regolamentari applicabili alle banche e ai gruppi bancari**, nonché la coerenza del sistema retributivo con le strategie del Gruppo Credem nel suo complesso.

*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 - Bologna Zola Predosa 40069 Via Tevere 18 Tel. 0516186211 - Firenze 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 0552482811 Fax 0552482899 - Napoli 80121 Piazza dei Martiri 58 Tel. 08136181 - 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 06570832536 - Torino 10122 Corso Palestro 10 Tel. 0115773211 Fax 0115773299 - Treviso 31100 Viale Felisent 90 Tel. 0422696911 Fax 0422696902 - Trieste 34125 Via Cesare Battisti 18 Tel. 0403480781 Fax 040364737

In continuità con quanto evidenziato in sede di verifica nel 2011, le decisioni in tema di politiche di remunerazione per il 2012 confermano 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** una 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 Credem.

**In relazione alla verifica delle prassi di remunerazione adottate nel 2011**, si evidenzia un allineamento alle politiche approvate oltre che un adeguato livello di conformità alle Disposizioni.

Con particolare riferimento al c.d. “personale più rilevante” del Gruppo Credem, **si riporta di seguito l'esito delle verifiche:**

- con riferimento ai “Principi e Criteri Generali”, e, più nel dettaglio, **all'identificazione del “personale più rilevante”**, il Gruppo Credem ha svolto il processo di autovalutazione provvedendo al coinvolgimento delle singole funzioni di controllo ognuna per le proprie responsabilità così come evidenziato nei verbali delle riunioni del Comitato Nomine e Remunerazioni del 2011. **Il processo di autovalutazione è stato opportunamente documentato e formalizzato**. Nello svolgimento del suddetto processo il Gruppo Credem ha tenuto altresì in considerazione i risultati del processo ICAAP così come suggerito dalle Disposizioni in materia.

Il **principio di proporzionalità** è stato applicato in linea con le risultanze del processo di autovalutazione circa la complessità e il profilo di rischio del Gruppo Credem, in considerazione dell'appartenenza alla categoria dei **gruppi “intermedi”** e, nel contempo, della **quotazione** sui mercati regolamentati delle azioni della Capogruppo.

- Con riferimento agli “Organi aziendali e Funzioni di controllo”, si conferma la conformità del ruolo del Comitato Nomine e Remunerazioni, costituito in seno al Consiglio di Amministrazione, con quanto previsto dalle Disposizioni. **Nel corso del 2011 sono state aggiornate le norme di funzionamento del Comitato**, prevedendo ad esempio, un'estensione del perimetro di competenza anche ai sistemi incentivanti delle reti esterne nonché la formalizzazione del coinvolgimento, in relazione agli argomenti trattati all'ordine del giorno, di Capo Servizio “People Management”, Capo Servizio “Valore” e Responsabile Ufficio “Pianificazione e Capital Management”, oltre alle funzioni di controllo Risk Officer e Compliance Officer.

Il Comitato Nomine e Remunerazioni si è riunito 8 volte nel 2011 e ha trattato i temi previsti nel regolamento in conformità alle Disposizioni; le funzioni di controllo sono state coinvolte ciascuna secondo le proprie responsabilità.

**Le funzioni di controllo sono state completate, come previsto nelle politiche 2011**, con la costituzione dell'ufficio **Governance & Compensation Policy**, con responsabilità specifiche in materia di presidio delle politiche di remunerazione e incentivazione del “personale più rilevante” del Gruppo Credem. Tale ufficio ha operato secondo quanto previsto dalle politiche di remunerazione 2011 e il ruolo è conforme a quanto richiesto dalle Disposizioni.

Con riferimento alla revisione annuale della rispondenza della prassi alle politiche approvate e alle disposizioni di Banca d'Italia in tema di remunerazione e incentivazione, il Gruppo Credem si è avvalso di PricewaterhouseCoopers Advisory Spa, soggetto indipendente dalla funzione di gestione.

La struttura dei sistemi di remunerazione e incentivazione delle funzioni di controllo è stata allineata a quanto previsto dalle politiche e in linea con le Disposizioni, al fine di **preservare l'autonomia di giudizio delle funzioni tenute a svolgere controlli anche ex post**.

- Come previsto dall'atto di emanazione delle Disposizioni, entro il 1° agosto sono stati aggiornati i contratti individuali, relativi al sistema di breve e di lungo termine, al fine di adeguarli agli elementi di dettaglio declinati a valle dell'approvazione della politica, quali il **differimento** di una quota del premio, il ricorso al pagamento di quote del premio mediante **strumenti finanziari**, l'introduzione di **clausole di malus** per la riduzione o l'annullamento del bonus e l'introduzione di una **clausola di claw-back** (restituzione del premio) in presenza di comportamenti fraudolenti.

Con riferimento ai meccanismi di funzionamento dei sistemi di incentivazione variabile, si evidenzia l'applicazione del criterio di allineamento del bonus pool complessivo, di Gruppo e di Banca, a indicatori di performance misurata al netto dei rischi e che tengono conto delle risorse patrimoniali necessarie a fronteggiare le attività intraprese, quali, per il personale più rilevante, l'**Utile ante imposte consolidato**, il **Rorae di Gruppo** e il **Core Tier 1**.

Le logiche di assegnazione dei premi sono state coerenti con i risultati collettivi e individuali e con i meccanismi definiti nelle politiche; il processo decisionale relativo alla definizione dei premi è stato opportunamente formalizzato e le scelte adeguatamente documentate.

- L'informativa presentata all'Assemblea in Aprile 2011 ha evidenziato un allineamento alle previsioni del quadro normativo in corso di definizione.

Con riferimento alle verifiche effettuate, le **caratteristiche complessive delle prassi adottate nel corso del 2011, evidenziano una conformità al quadro normativo e alle politiche di remunerazione e incentivazione approvate dall'Assemblea nel corso dello stesso anno**.

Con riferimento alla verifica di **adeguatezza alle politiche di remunerazione per il 2012**, si riportano di seguito le evidenze emerse rispetto alla disciplina richiesta dalle Disposizioni di vigilanza:

- Con riferimento ai "Principi e Criteri Generali" si conferma l'allineamento ai valori e ai principi di sana e prudente gestione del rischio, rilevando il consolidamento dei processi di **autovalutazione della complessità e di individuazione del personale più rilevante**. Le valutazioni effettuate dal Comitato Nomine e Remunerazioni con il supporto delle funzioni di controllo deputate, sono puntualmente motivate e formalizzate.

La politica evidenzia una **chiara distinzione tra le componenti fisse e variabili della remunerazione**.

- Le funzioni di controllo, in particolare, **Governance & Compensation Policy, Rischi e Compliance**, hanno supportato il **Comitato Nomine e Remunerazioni** nella definizione della politica di remunerazione, fornendo il loro supporto tecnico per l'identificazione del personale più rilevante e per la determinazione della struttura complessiva del sistema di remunerazione e incentivazione, declinata in conformità alle Disposizioni, tenendo in considerazione le caratteristiche specifiche del Gruppo Credem in ottemperanza al principio di proporzionalità.
- Coerentemente con il ruolo ricoperto e con **il processo di adeguamento già avviato in precedenza**, la remunerazione variabile **delle funzioni di controllo** è correlata alla **mission delle rispettive funzioni, senza legami ai risultati delle diverse aree poste sotto il loro controllo** e più in generale ai risultati finanziari del Gruppo Credem. Le stesse condizioni di accesso al sistema premiante complessivo sono mitigate per evitare conflitti di interesse.

Gli amministratori non esecutivi **non sono destinatari di remunerazione variabile**.

- Con riferimento alla struttura dei sistemi di remunerazione e incentivazione la politica di remunerazione presenta un **bilanciamento tra componente fissa e variabile differenziata in base alle categorie del “personale più rilevante”**. Sono fissati **ex ante i limiti della componente variabile rispetto al fisso, prevedendo** per i responsabili delle funzioni di controllo un'incidenza minore rispetto all'altro “personale più rilevante” in linea con quanto richiesto dalle Disposizioni.

In continuità con la politica 2011, il sistema premiante definito per il 2012 presenta meccanismi di allineamento al rischio **ex ante**:

- **il bonus pool** previsto per il 2012 viene rimodulato in considerazione delle performance attese, parametrata al rischio assunto e alle risorse patrimoniali del Gruppo Credem.
- Inoltre, con riferimento alle **condizioni di Entry Gate**, si rileva, in una logica prudenziale, l'identificazione di requisiti più stringenti in termini di **Core Tier 1, oltre al mantenimento dei parametri di Utile ante imposte consolidato e Rorac di Gruppo**.

Anche per il 2012, viene mantenuto il legame tra performance di gruppo e obiettivi individuali attraverso l'utilizzo di una scheda bilanciata volta a misurare il raggiungimento di obiettivi in tre aree di performance (“**redditività**”, “**rischi e processi**” e “**squadra**”) coerenti con il livello decisionale del singolo soggetto e volti a supportare il raggiungimento di risultati

compatibilmente con la sana e prudente gestione del rischio (rischi di primo e secondo pilastro).

In linea con quanto stabilito dalle Disposizioni e coerentemente con il “principio di proporzionalità”, il sistema di remunerazione prevede **meccanismi di allineamento al rischio ex-post** quali **il differimento** del bonus, l’utilizzo di **strumenti finanziari** per l’erogazione di una parte del premio e meccanismi di **malus** in grado di ridurre fino ad azzerare il premio in presenza di performance non durature nel tempo.

Sono previste clausole di **claw-back** in caso di rilevazione di comportamenti fraudolenti; tali clausole sono inserite sia nel sistema incentivante di breve che in quello di medio lungo termine.

La declinazione del sistema di incentivazione del personale più rilevante e degli altri dipendenti del Gruppo a partire da un plafond (“bonus pool”) complessivo, con l’aggiunta delle clausole di malus per il personale più rilevante, assicurano la **sostenibilità della remunerazione variabile rispetto alla situazione finanziaria e reddituale del Gruppo nel suo complesso e non compromette la capacità di mantenere un livello di patrimonializzazione adeguato ai rischi assunti.**

Le politiche definite per il 2012 testimoniano ulteriormente **l’orientamento alla prudente gestione del rischio**, consolidando il percorso avviato già prima dell’emanazione delle Disposizioni di Banca d’Italia, e l’obiettivo di assicurare agli **azionisti una redditività significativa ma sostenibile**, preservando nel contempo **la solidità e la reputazione del Gruppo**, in linea con la focalizzazione della strategia e della mission sull’eccellenza della creazione di valore nel tempo.

In conclusione, le verifiche, effettuate nell’ambito del parere che Pricewaterhouse Coopers Advisory Spa è chiamata ad esprimere per l’Assemblea, hanno evidenziato **la rispondenza** delle politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo Credem **alla normativa in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari**, emessa dalla Banca d’Italia, **nonché, in relazione alla verifica delle prassi di remunerazione adottate nel 2011**, un allineamento di queste ultime alle politiche 2011 oltre ad un adeguato livello di conformità alle Disposizioni stesse.

Cordiali saluti

Rodolfo Pesati

Milano, 13 marzo 2012

Financial Services People & Change Leader

PricewaterhouseCoopers Advisory Spa

