

POLITICHE DI REMUNERAZIONE
GRUPPO CARIPARMA CRÉDIT AGRICOLE

Anno 2015

INDICE

1. Linee guida delle politiche di remunerazione del Gruppo Cariparma Crédit Agricole.....	6
1.1. La recente evoluzione normativa.....	6
1.2. Obiettivi delle politiche di remunerazione.....	7
1.3. La Governance.....	8
• Societaria	
• Organizzativa	
1.4. Il principio di segmentazione.....	10
• Il processo di autovalutazione per l'identificazione del personale rilevante	
1.5. Sistemi e Strumenti di Remunerazione.....	12
• Le componenti della remunerazione	
• Il Governo del pay mix	
• Correlazione fra Remunerazione, Performance e Rischi	
2. Le politiche di remunerazione del Gruppo Cariparma Crédit Agricole.....	18
2.1. La remunerazione dei componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo.....	18
• Consiglio di Amministrazione	
• Collegio Sindacale	
2.2. La Remunerazione delle Posizioni Apicali.....	19
2.3. La Remunerazione del restante Personale Dirigente.....	24
2.4. La Remunerazione del personale delle Funzioni Aziendali di Controllo.....	26
2.5. La Remunerazione del personale non Dirigente.....	27
2.6. Erogazione della remunerazione variabile a favore del personale più rilevante.....	29
2.7. La Remunerazione dei collaboratori.....	32
2.8. Condizioni applicate nell'ipotesi di risoluzione del rapporto del lavoro.....	33
2.9. Adozione ed aggiornamento del documento.....	34

1. Linee guida delle politiche di remunerazione del Gruppo Cariparma Crédit Agricole

1.1 La recente evoluzione normativa

La normativa in materia di politiche di remunerazione è stata, nel corso degli ultimi anni, oggetto di molteplici interventi legislativi, sia a livello comunitario che a livello nazionale.

In particolare si ricordano:

- le “Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari” del 30 marzo 2011, con le quali Banca d’Italia aveva dato attuazione alla direttiva 2010/76/CE (CRD III);
- la Direttiva 2013/36/UE (cosiddetta CRD IV) del 26 giugno 2013, che, come la precedente CRD III, reca principi e criteri specifici a cui le Banche devono attenersi al fine di definire – nell’interesse degli stakeholder – sistemi di remunerazione che siano:
 - in linea con i valori, le strategie e gli obiettivi aziendali di lungo periodo,
 - collegati con i risultati aziendali opportunamente corretti per tener conto di tutti i rischi,
 - coerenti con i livelli di capitale e di liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese,
 - tali da evitare incentivi distorti che possano indurre a violazioni normative o a un’eccessiva assunzione di rischi per la banca e per il sistema finanziario nel suo complessointroducendo al contempo alcune significative novità tra le quali la previsione di un limite massimo al rapporto tra remunerazione variabile e remunerazione fissa per il personale più rilevante
- il Regolamento Delegato (UE) n. 604 del 4 marzo 2014 – Requisiti Standard Regolamentari (RTS) – che integra la CRD IV definendo norme tecniche di regolamentazione relative ai criteri qualitativi e quantitativi adeguati per identificare le categorie di personale le cui attività professionali hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio dell’ente.
- Il 7° aggiornamento della circolare Banca d’Italia n. 285/2013 (Aggiornamento del 20 novembre 2014) che introduce, nell’ambito delle disposizioni sull’organizzazione e sul governo societario, un capitolo relativo a “Politiche e Prassi di remunerazione ed incentivazione”.

1.2 Obiettivi delle politiche di remunerazione

La filosofia retributiva del Gruppo Crédit Agricole bilancia le pressioni di un mercato sempre più competitivo con le legittime aspettative degli azionisti, dei dipendenti e dei clienti, per mantenere la propria posizione di leadership a livello internazionale e rappresentare i valori di correttezza, umanità e merito su cui sono stati costruiti e mantenuti nel tempo il suo successo e la sua reputazione. A partire da tali principi il documento "Politique de Rémunération du Groupe Crédit Agricole SA" definisce, in applicazione della normativa comunitaria, linee guida applicabili a tutte le entità del Gruppo.

Le politiche di remunerazione del Gruppo Cariparma Crédit Agricole, definite in coerenza con quelle della Capogruppo Crédit Agricole e tenuto conto delle specificità richieste dalla normativa di vigilanza italiana, si ispirano dunque ai seguenti principi:

- **allineamento alle strategie di business delle Banche e del Gruppo;**
- **attrazione, motivazione e retention di risorse professionalmente qualificate;**
- **riconoscimento del merito** al fine di valorizzare adeguatamente il contributo personale delle risorse;
- **effettiva creazione di valore** ed orientamento delle performances di tutto il personale, verso obiettivi di breve, medio e lungo periodo, nell'ambito di un quadro di regole di riferimento indirizzate ad un corretto controllo dei rischi aziendali, attuali e prospettici ed al mantenimento di un adeguato livello di liquidità e di patrimonializzazione;
- **equità retributiva interna**, assicurando il giusto riconoscimento al contributo fornito e alle responsabilità attribuite;
- **competitività retributiva esterna** attraverso un costante riferimento al mercato, realizzato anche con il supporto degli strumenti di analisi e valutazione delle posizioni di lavoro elaborati da società specializzate che forniscono i benchmark di riferimento per tipologia di posizione, dimensione aziendale e mercato al fine di attrarre e trattenere le migliori risorse manageriali e professionali del mercato;
- **sostenibilità economica dei sistemi di remunerazione** attraverso il controllo delle implicazioni del costo del lavoro sul conto economico, sia nel breve sia nel medio e lungo termine, delle singole Banche e del Gruppo nel suo complesso;
- **rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari** applicabili alle singole Banche ed al Gruppo nel suo complesso.

1.3 La Governance

Il Governo delle Politiche di Remunerazione del Gruppo Cariparma Crédit Agricole si articola su due livelli:

- a) *Governo societario*
- b) *Governo organizzativo*

a) Governo Societario

Il governo societario delle politiche di remunerazione garantisce che queste siano fondate su regole chiare e rigorose che ne assicurino la coerenza, evitando il prodursi di situazioni di conflitto di interesse e assicurando la massima trasparenza attraverso una adeguata informativa, realizzata nel rispetto di quanto definito dalla normativa tempo per tempo vigente.

Le linee guida e gli indirizzi di politica di remunerazione per il Gruppo ed in particolare per la popolazione identificata come "Personale più rilevante" vengono definite dalla Capogruppo Crédit Agricole con l'obiettivo di assicurare una gestione comune e coerente a livello globale.

Per la categoria del "personale più rilevante" Crédit Agricole definisce a livello di Gruppo:

- 1) linee guida per l'identificazione dello stesso da parte delle Società controllate
- 2) il pay mix (ovvero il rapporto fra remunerazione fissa e variabile) e/o le linee guida per la sua determinazione;
- 3) gli obiettivi di performance cui si associa l'erogazione della componente variabile e/o le relative linee guida nell'ambito del più generale sistema di performance management;
- 4) le modalità e le forme di erogazione della remunerazione variabile (quota da differire, meccanismo, orizzonte temporale, ecc).

Spetta al Comitato Remunerazioni della Capogruppo Crédit Agricole presidiare le tematiche che la normativa riconduce alla sua competenza sottoponendole per approvazione al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo Crédit Agricole. In virtù di tale impostazione e in coerenza con quanto previsto dal Regolatore, il Gruppo Cariparma Crédit Agricole si è fino ad ora avvalso del Comitato Remunerazioni della Capogruppo Crédit Agricole, competente per tutte le entità del Gruppo. Alla luce della crescente complessità della materia e allo scopo di assicurare all'Organo con Funzione di Supervisione Strategica un valido supporto sul tema, si è valutato di procedere con la costituzione di un Comitato Remunerazioni interno al Gruppo Cariparma Crédit Agricole la cui composizione, competenza e funzionamento verranno comunque definite nel rispetto delle previsioni normative tempo per tempo vigenti. La Governance delle politiche di remunerazione

descritta al presente paragrafo, verrà pertanto aggiornata a seguito della formale costituzione del Comitato Remunerazioni del Gruppo Cariparma Crédit Agricole.

Le politiche di remunerazione definite dalla Capogruppo Crédit Agricole vengono recepite dal Gruppo Cariparma Crédit Agricole che, attraverso la Capogruppo Cariparma, le declina sul proprio ambito di competenza e formula politiche di remunerazione applicabili a tutte le Società del Gruppo.

Il Consiglio di Amministrazione di ciascuna Società del Gruppo approva annualmente:

- le politiche di remunerazione del Gruppo Cariparma Crédit Agricole, assicurando che le stesse siano coerenti con le scelte complessive della banca in termini di assunzione dei rischi, strategie, obiettivi di lungo periodo, assetto di governo societario e dei controlli interni;
- le linee guida dei sistemi di incentivazione del personale definiti nell'ambito delle politiche di remunerazione di cui al punto precedente;
- lo stanziamento complessivo da destinare, nell'ambito della politica di budget, all'erogazione della componente variabile della retribuzione nelle sue diverse forme nonché alla realizzazione di eventuali interventi meritocratici nell'ambito del sistema premiante, verificando che lo stesso sia coerente rispetto alla situazione finanziaria della banca e del Gruppo e che non limiti la sua capacità di mantenere o raggiungere un livello di patrimonializzazione adeguato ai rischi assunti

Le politiche di remunerazione definite dai Consigli di Amministrazione delle singole entità vengono presentate alle Assemblee degli Azionisti di ciascuna Banca del Gruppo per la definitiva approvazione.

b) Governo Organizzativo

Il processo di formazione delle politiche di remunerazione per il Gruppo Cariparma Crédit Agricole - che precede l'iter approvativo descritto nel paragrafo precedente - prevede il coinvolgimento di più attori organizzativi, secondo quanto previsto dalla Normativa di vigilanza.

In particolare, la **Funzione Risorse Umane di Gruppo** (Direzione Risorse Umane) governa il processo di formulazione delle proposte delle politiche di remunerazione del Gruppo Cariparma Crédit Agricole per il perimetro di competenza, nel rispetto degli indirizzi della Capogruppo Crédit Agricole e delle specificità richieste dalla normativa di vigilanza italiana, curandone la preventiva condivisione con l'Amministratore Delegato.

In tale processo sono coinvolte con precisi compiti le seguenti funzioni aziendali:

Gestione dei rischi (Direzione Rischi e Controlli Permanenti) al fine di garantire la coerenza delle politiche di remunerazione con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (Risk Appetite Framework);

Pianificazione Strategica (Governando Finanza e Bilancio) al fine di verificare che le politiche di remunerazione:

- siano coerenti con gli obiettivi strategici di breve e medio-lungo termine e con il livello di patrimonializzazione e di liquidità delle Banche e del Gruppo;
- siano strutturate in modo da evitare il prodursi di incentivi in conflitto con l'interesse della Società in un'ottica di lungo periodo

Compliance (Direzione Compliance) al fine di garantire la coerenza delle politiche di remunerazione alle norme, ai regolamenti, allo Statuto, al codice etico ed agli standard di condotta applicabili al Gruppo, in modo che siano opportunamente contenuti i rischi legali e reputazionali insiti soprattutto nelle relazioni con la clientela.

E' inoltre previsto il coinvolgimento della **Funzione Affari Legali e Societari** (Direzione Affari Legali e Societari) al fine di garantire coerenza con gli assetti di governo societario adottati dalle Società del Gruppo.

In linea con le indicazioni dell'Autorità di Vigilanza infine la **Funzione Revisione Interna** (Direzione Audit) verifica, tra l'altro, con frequenza almeno annuale, la rispondenza delle prassi di remunerazione alle politiche approvate ed alla normativa applicabile, informando l'Assemblea circa l'esito delle verifiche condotte.

Il processo di lavoro relativo alla formazione, applicazione e controllo di attuazione delle politiche di remunerazione è dettagliatamente illustrato in documenti operativi interni che definiscono a livello di Gruppo le attività, le funzioni di riferimento ed i controlli previsti ai vari livelli, nel rispetto dei principi di segregazione delle funzioni, deleghe e poteri e di tracciabilità delle operazioni svolte.

1.4 Il principio di segmentazione

La politica retributiva del Gruppo Cariparma Crédit Agricole è differenziata in funzione del target di popolazione di riferimento in termini di sistemi e strumenti adottati.

Si identificano, in particolare, i seguenti cluster:

1. Componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo
(Consiglio di Amministrazione, Comitato Esecutivo e Collegio Sindacale)

2. Posizioni Apicali (Amministratore Delegato / Direttore Generale, Direttore Generale Vicario e Vice Direttore Generale della Capogruppo Cariparma e Direttori Generali delle Società controllate)

3. Altro Personale Dirigente (Management)

4 Personale delle Funzioni Aziendali di Controllo

5. Personale non Dirigente

6. Collaboratori Esterni

Politiche retributive specifiche sono inoltre definite nei confronti del cosiddetto “personale più rilevante” identificato nell’ambito dei cluster 1,2,3,4 e 5 nel rispetto delle modalità di seguito descritte.

1.4.1 Il processo di autovalutazione per l’identificazione del personale più rilevante

In coerenza con le indicazioni della normativa di vigilanza, annualmente si dà corso al processo di autovalutazione per l’identificazione del personale più rilevante. Il processo è realizzato dalle Funzioni Risorse Umane e Gestione Rischi con la verifica e validazione della Funzione Compliance allo scopo di assicurare coerenza rispetto al quadro normativo di riferimento.

L’analisi tiene conto delle linee guida definite dalla Capogruppo Crédit Agricole a livello globale e viene realizzata nel rispetto delle indicazioni fornite dalla normativa di vigilanza italiana. In particolare la valutazione viene condotta su base individuale da tutte le banche del Gruppo mentre Cariparma, in qualità di Capogruppo, svolge la valutazione per le Società non bancarie e verifica la complessiva coerenza dei risultati del processo di autovalutazione per l’intero Gruppo.

I risultati dell’analisi condotta vengono quindi trasmessi alla Capogruppo Crédit Agricole per verifica e validazione finale.

Per l’anno 2015 il processo di autovalutazione è stato condotto sulla base del Regolamento Europeo 604/2014 che definisce 15 criteri qualitativi legati tra gli altri al ruolo, alla posizione, alle autonomie e 3 criteri quantitativi basati sulla valutazione della remunerazione complessiva attribuita al personale nel precedente esercizio finanziario. L’analisi svolta, la cui documentazione è conservata presso la Funzione Risorse Umane, ha portato all’identificazione di 121 risorse rientranti nella categoria del personale più rilevante a livello di Gruppo, di cui 72 per Cariparma, 29 per FriulAdria, 19 per Carispezia e 1 per Crédit Agricole Leasing Italia, unica componente non bancaria del Gruppo.

Di seguito l’elenco delle posizioni identificate:

CARIPARMA		FRIULADRIA	CARISPEZIA	CALIT
AMMINISTRATORE DELEGATO	RESP.DIR. AFFARI LEGALI E SOCIETARI	DIRETTORE GENERALE	DIRETTORE GENERALE	AMMINISTRATORE DELEGATO
DIRETTORE GENERALE VICARIO	RESP.DIR. AUDIT	VICE DIRETTORE GENERALE	VICE DIRETTORE GENERALE	
VICE DIRETTORE GENERALE	RESP.DIR. BANCA D'IMPRESA	RESP.AREA COORD. DIREZIONI TERRITORIALI	RESP.AREA CREDITI	
RESP. AREA ADVISORY CREDITO	RESP.DIR. COMPLUANCE	RESP.AREA CREDITI	RESP.AREA RETAIL	
RESP. AREA AFFARI RETAIL	RESP.DIR. COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE	RESP.AREA CREDITO ANOMALO	RESP.AREA TERRITORIALE IMPRESE E CORPORATE	
RESP.AREA AGROALIMENTARE	RESP.DIR. CREDITO	RESP.AREA PERSONALE	RESP.DIR. TERRITORIALE LA SPEZIA	
RESP.AREA AMMINISTRAZIONE E FISCALE	DIR. CREDITO (Addetto)	RESP.AREA TERRITORIALE IMPRESE E CORPORATE	RESP.MERCATO D'IMPRESA GENOVA	
RESP.AREA ANTIRICICLAGGIO	RESP.DIR. MERCATO	RESP.DIR. TERRITORIALE FRIULGIULIA	RESP.MERCATO D'IMPRESA LA SPEZIA	
RESP.AREA AUDIT PROCESSI E STRUTTURE CENTRALI	RESP.DIR. OPERATIONS E SISTEMI	RESP.DIR. TERRITORIALE FRIULVENETA	RESP.SER. PERSONALE	
RESP.AREA AUDIT RETI COMMERCIALI	RESP.DIR. PRIVATE E ISTITUZIONALI	RESP.DIR. TERRITORIALE VENETA		
RESP.AREA CONCESSIONE CREDITI	RESP.DIR. RETAIL	RESP.MERCATO D'IMPRESA PADOVA		
RESP.AREA CREDITI SPECIALI	RESP.DIR. RISCHI E CONTROLLI PERMANENTI	RESP.MERCATO D'IMPRESA PORDENONE	MEMBRI CE/CDA (10 - Escluso AD e Presidente CRP)	
RESP.AREA CREDITO E FINANZA	RESP.DIR. RISORSE UMANE	RESP.MERCATO D'IMPRESA TREVISO		
RESP.AREA GESTIONE FINANZIARIA	RESP.DIR. TERRITORIALE CAMPANIA	RESP.MERCATO D'IMPRESA UDINE / TRIESTE		
RESP.AREA GESTIONE E TUTELA DEL CREDITO	RESP.DIR. TERRITORIALE EMILIA	RESP.MERCATO D'IMPRESA VENEZIA		
RESP.AREA LARGE CORPORATE	RESP.DIR. TERRITORIALE LOMBARDIA EST	RESP.MERCATO D'IMPRESA VICENZA / VERONA		
RESP.AREA MARKETING BANCA D'IMPRESA	RESP.DIR. TERRITORIALE MILANO	RESP.SER. CONCESSIONE CREDITI		
RESP.AREA MARKETING E CRM	RESP.DIR. TERRITORIALE PARMA	RESP.SER. CREDITI SPECIALI		
RESP.AREA NORMATIVA E CONTROLLI	RESP.DIR. TERRITORIALE PIACENZA PAVIA	RESP.SER. CREDITO DETERIORATO		
RESP.AREA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	RESP.DIR. TERRITORIALE PIEMONTE / LIGURIA	RESP.SER. MONITORAGGIO CREDITI		
RESP.AREA PRIVATI RETAIL	RESP.DIR. TERRITORIALE ROMA			
RESP.AREA RAF RISCHI DI CREDITO E FINANZIARI	RESP.DIR. TERRITORIALE TOSCANA	MEMBRI CE/CDA (9 - Escluso AD/DG VICARIO CRP/PRESIDENTE CRP)		
RESP.AREA RELAZIONI SOC. E AMM.ZIONE PERS.	RESP.GOVERNO FINANZA E BILANCIO			
RESP.AREA RISCHI E QUALITA'	RESP.GOVERNO RISORSE UMANE E MKTG STRAT.			
RESP.AREA RISCHI OPERATIVI E CONTROLLI PERM.	RESP.SER. CONVALIDA			
AREA TERRITORIALE CENTRO NORD	RESP.SER. RECLAMI			
RESP.AREA TERRITORIALE CENTRO SUD	RESP.SER. CONCESS. RETAIL			
RESP.AREA TERRITORIALE NORD	RESP.SER. CREDIT ADVISOR E CONTROLLI			
RESP.AREA TERRITORIALE STORICA	RESP.SER. GRANDI CLIENTI			
MEMBRI CE/CDA (14 - Escluso AD)				
TOTALE CARIPARMA 72 (58 STRUTTURE + 14 MEMBRI CE/CDA)	TOTALE FRIULADRIA 29 (20 STRUTTURE + 9 MEMBRI CE/CDA)	TOTALE CARISPEZIA 19 (9 STRUTTURE + 10 MEMBRI CE/CDA)	TOTALE CALIT 1	

1.5 Sistemi e Strumenti di Remunerazione

Le Componenti della remunerazione

La remunerazione dei componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo (Consiglio di Amministrazione, Comitato Esecutivo e Collegio Sindacale) **si articola in:**

- compenso fisso
- gettone di presenza legato alla effettiva partecipazione alle sedute degli organi medesimi rimborso delle eventuali spese sostenute in ragione del loro ufficio

Nessuna forma di remunerazione variabile – ossia legata ai risultati aziendali - è prevista a favore dei componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo allo scopo di garantire la completa indipendenza nello svolgimento del loro incarico.

La remunerazione del personale dipendente si articola in:

- retribuzione fissa** definita sulla base dell'inquadramento contrattuale, del ruolo ricoperto, delle eventuali responsabilità assegnate, della particolare esperienza e competenza maturata e confrontata, ove possibile, con i benchmark retributivi di settore

b) retribuzione variabile che risulta collegata alle prestazioni fornite e al contributo diretto e/o indiretto ai risultati. Si articola in:

- retribuzione variabile individuale
- retribuzione variabile collettiva

La retribuzione variabile individuale ricompensa la performance del singolo e, a sua volta, si suddivide in:

- **sistemi di incentivazione per obiettivi annuali**, differenziati per segmento di popolazione e basati sull'identificazione di obiettivi individuali e collettivi definiti sul perimetro di responsabilità;
- **bonus discrezionale**, la cui attribuzione, eventualmente anche in aggiunta alla retribuzione derivante dai sistemi di incentivazione per obiettivi, può essere prevista a favore di risorse che si siano distinte per un contributo di significativo rilievo. Questa tipologia di interventi viene autorizzata nel rispetto del sistema di deleghe tempo per tempo vigente (e per le posizioni apicali in coordinamento con la Capogruppo Crédit Agricole) e realizzata, di norma, nell'ambito dei sistemi premianti attraverso un processo strutturato e caratterizzato dal principio di selettività;
- **sistemi di incentivazione per obiettivi a lungo termine**, attualmente utilizzati per un numero limitato di posizioni di particolare rilievo e/o risorse considerate strategiche e basati su obiettivi collettivi. Nel corso del 2015 ulteriori dipendenti del Gruppo Cariparma Crédit Agricole potranno essere destinatari delle forme di incentivazione a lungo termine definite dalla Capogruppo Crédit Agricole e/o internamente in coerenza con le linee guida stabilite dalla Capogruppo Crédit Agricole.

La retribuzione variabile collettiva ricompensa la performance complessiva della Società e può articolarsi in:

- **premio aziendale:** il CCNL demanda alla contrattazione integrativa aziendale la definizione del premio aziendale, individuando alcuni parametri esemplificativi che possono essere presi a riferimento per la determinazione degli importi da erogare e stabilendo alcune regole di carattere generale. Il premio aziendale può essere potenzialmente riconosciuto alla totalità del personale dipendente che abbia superato il periodo di prova, abbia conseguito una valutazione professionale non negativa e sia ancora in servizio alla data di erogazione del premio. L'erogazione del premio è inoltre subordinata al rispetto del Codice Etico e del Codice di Comportamento ed è soggetta a specifica valutazione in caso di procedimenti disciplinari in corso e/o altri eventi pregiudizievoli. L'importo è normalmente parametrato in base all'inquadramento degli aventi diritto;

- **premi pluriennali:** possono inoltre essere previsti premi pluriennali che definiscono, al raggiungimento degli obiettivi di periodi superiori all'anno, erogazioni straordinarie a favore di tutto il personale che tengano conto del contributo dallo stesso fornito per il raggiungimento degli obiettivi stessi.

c) eventuali benefit – non correlati ai risultati effettivamente conseguiti - aventi la finalità di accrescere la motivazione e la fidelizzazione del personale dipendente (ad. es. previdenza complementare, coperture assicurative, finanziamenti agevolati, auto ad uso promiscuo, foresterie, ecc).

Le condizioni di tali trattamenti sono in alcuni casi frutto della contrattazione collettiva, in conformità con le previsioni del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro tempo per tempo vigente mentre, in altri, possono risultare formalizzate in policies/regolamenti che prevedono, in coerenza con l'impostazione complessiva delle politiche di remunerazione, trattamenti differenziati nei confronti delle specifiche categorie e/o segmenti di personale.

La partecipazione azionaria viene infine riconosciuta come uno strumento utile ed efficace per promuovere l'allineamento degli interessi del personale con quelli degli azionisti. Per tale ragione possono essere promosse iniziative di aumento del capitale sociale riservate ai dipendenti del Gruppo a titolo gratuito o a condizioni di favore rispetto al mercato. Tali iniziative incentivano tutto il personale a partecipare attivamente ai progetti di crescita del Gruppo nel rispetto delle specificità previste dalle normative locali.

Il Governo del pay mix

La modalità di suddivisione della retribuzione complessiva in retribuzione fissa e variabile (pay mix) rappresenta la sintesi materiale della filosofia retributiva di un'organizzazione.

Infatti, la componente fissa della retribuzione ricompensa tanto il ruolo ricoperto e le responsabilità assegnate, quanto l'esperienza e le capacità richieste per ciascuna posizione; mentre la remunerazione variabile è finalizzata a riconoscere i risultati raggiunti stabilendo un collegamento diretto tra i compensi e la performance nel breve e nel medio - lungo termine.

Il bilanciamento del pay mix è differente in funzione del ruolo ricoperto dall'interessato.

Nel Gruppo Cariparma Crédit Agricole, il pay mix è "opportunamente bilanciato", ovvero la rilevanza del peso della componente fissa all'interno del pacchetto complessivo è tale da:

- consentire un approccio flessibile alla remunerazione variabile che può contrarsi sensibilmente e, in casi estremi, anche azzerarsi in relazione ai risultati effettivamente conseguiti ed opportunamente ponderati per il rischio;

- limitare i comportamenti sbilanciati all'assunzione di rischi con orientamento ad iniziative non esclusivamente focalizzate sul raggiungimento di risultati di breve termine.

Ai fini di un appropriato governo del pay mix, il Gruppo Cariparma Crédit Agricole declina i suesposti principi generali nelle seguenti linee guida di politica retributiva:

- **differenziazione tra le diverse categorie/segmenti di personale**, in specie di quello rientrante tra il "personale più rilevante", per riflettere in modo ponderato il livello di incidenza sui risultati di performance e sul rischio; all'interno di tale categoria il peso della componente variabile è contenuto per i tutto il personale delle funzioni aziendali di controllo;
- **definizione ex ante del premio massimo erogabile in funzione delle performances**, per garantire la sostenibilità finanziaria delle politiche di remunerazione e limitare la possibilità di porre in essere comportamenti dal contenuto rischioso tesi a massimizzare le performances di breve;
- **confronto con le prassi di mercato**, attraverso la partecipazione ad indagini retributive che possono essere effettuate anche su specifici peer groups al fine di valutare l'allineamento competitivo con un determinato mercato di riferimento.

I trattamenti retributivi del personale, e in particolare di quello che ricopre posizioni di maggiore responsabilità, sono soggetti a valutazione di norma con periodicità annuale, al fine di verificarne il costante allineamento rispetto all'evoluzione della situazione interna e del mercato. In tali occasioni possono essere previsti, nel rispetto delle compatibilità economiche complessive, interventi volti ad adeguare il trattamento economico del personale nel rispetto delle deleghe in materia di personale tempo per tempo vigenti.

La valutazione di congruità del trattamento economico complessivo viene condotta anche nell'ipotesi di attribuzione di incarico o modifica della posizione organizzativa per verificarne la coerenza con le competenze richieste e le responsabilità attribuite nella nuova posizione.

Il rapporto tra remunerazione variabile e remunerazione fissa è definito in coerenza con il principio di segmentazione del personale e nel rispetto delle vigenti previsioni normative nei termini di seguito descritti.

Posizioni apicali: il rapporto massimo tra remunerazione variabile e remunerazione fissa è mantenuto entro il limite del 200% per le posizioni apicali delle Banche del Gruppo e del 100% per la

posizione apicale di Crédit Agricole Leasing Italia Spa. Per le posizioni apicali delle banche del Gruppo il limite sopra indicato (sottoposto all'approvazione delle Assemblee) viene previsto per le seguenti ragioni:

- necessità di mantenere un adeguato livello di competitività rispetto al mercato e di assicurare coerenza con la politica retributiva definita da Crédit Agricole per l'intero Gruppo su base consolidata;
- volontà di confermare una politica retributiva – formalizzata anche nei contratti di lavoro individuali, che, attraverso il riconoscimento del contributo individuale, incentivi il conseguimento degli obiettivi di business e di creazione di valore nel rispetto dei principi di etica e di responsabilità sociale del nostro Gruppo.

Restante personale Dirigente del Gruppo: il rapporto massimo tra remunerazione variabile e remunerazione fissa è mantenuto entro il limite del 100%

Personale non Dirigente: il rapporto massimo tra remunerazione variabile e remunerazione fissa è mantenuto entro il limite del 50%

Personale delle Funzioni Aziendali di Controllo: il rapporto massimo tra remunerazione variabile e remunerazione fissa è contenuto per tutto il personale delle funzioni aziendali di controllo e, mantenuto entro il limite del 33% per il personale più rilevante operante all'interno di tali funzioni.

Nel rispetto dei limiti sopra indicati la Funzione Risorse Umane provvede a definire più in dettaglio e sottoporre ad approvazione l'incidenza della retribuzione variabile rispetto a quella fissa sulla base della tipologia di posizione ricoperta dagli interessati. Tale definizione risulta da documenti operativi interni e può essere rivista periodicamente in funzione dell'andamento del business, delle strategie di gestione e sviluppo del personale e delle normative tempo per tempo vigenti.

Per il personale non Dirigente l'incidenza della remunerazione variabile rispetto alla fissa può superare il limite del 50% solo in situazioni eccezionali che dovranno essere autorizzate dall'Amministratore Delegato e portate a conoscenza del Consiglio di Amministrazione.

Correlazione fra Remunerazione, Performance e Rischi

La correlazione tra remunerazione, performance e rischi è assicurata per tutta la popolazione aziendale da:

- **ricorso ad un pay mix bilanciato** definito secondo le logiche rappresentate al paragrafo precedente
- **previsione di un cancello di attivazione dei sistemi di incentivazione annuali** per il Management e per il personale non dirigente definito in termini di risultato di Gruppo/Azienda misurato da indicatori di performance opportunamente corretti per il rischio
- **misurazione della performance su più dimensioni, sia quantitative** (quali a titolo esemplificativo redditività, rischio, sostenibilità) **sia qualitative** (realizzazione e/o contributo alla realizzazione di progetti strategici) con modalità differenziate per segmenti di popolazione
- **definizione di un ammontare complessivo da destinare al pagamento di eventuali bonus discrezionali** rappresentato da una percentuale del risultato economico conseguito a livello di azienda/Gruppo e annualmente sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione
- **regolamento del premio aziendale** la cui erogazione e relativa entità risultano correlate con i risultati delle società e del Gruppo
- **presenza di meccanismi di malus** che, in particolare per il personale più rilevante, tengono conto della performance effettivamente conseguita e dell'andamento della situazione patrimoniale e di liquidità delle Società e del Gruppo.

Inoltre, coerentemente al principio di correlazione tra remunerazione variabile e performance:

- non sono previsti bonus minimi garantiti. Eventuali eccezioni possono essere accordate in casi eccezionali e limitatamente al primo anno di assunzione. Le somme riconosciute a tale titolo a favore del personale più rilevante sono soggette alle regole di erogazione della retribuzione variabile di cui al paragrafo 2.6
- l'eventuale ricorso a forme di "buy out" avviene nel rispetto delle linee guida definite dalla Capogruppo Crédit Agricole e non può in ogni caso indennizzare interamente il personale interessato da eventuali contrazioni e/o azzeramenti di compensi derivanti da precedenti impieghi
- è fatto divieto esplicito di ricorrere a strategie di copertura o di assicurazione volte a limitare la portata dei meccanismi di incentivazione con allineamento ai rischi introdotti a livello di Gruppo.

Il Gruppo Cariparma Crédit Agricole si riserva infine di attivare tutte le iniziative atte ad ottenere la restituzione della remunerazione variabile già erogata (clawback) qualora dovessero emergere danni di natura economica, patrimoniale, finanziaria o reputazionale attribuibili al comportamento di singole risorse, in presenza o meno di dolo o colpa grave, tenendo altresì conto dei profili di natura legale, contributiva e fiscale in materia.

2. **Le politiche di remunerazione del Gruppo Cariparma Crédit Agricole**

Nell'ambito del quadro di riferimento sopra delineato vengono di seguito descritte, nel dettaglio, le politiche di remunerazione definite per l'anno 2015 per le diverse categorie di personale. Per il personale dipendente vengono in particolare descritte le caratteristiche e le modalità di erogazione della retribuzione variabile individuale derivante da sistemi di incentivazione per obiettivi annuali e a lungo termine.

2.1 La remunerazione dei componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo

A favore dei componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo è prevista una remunerazione fissa ed un gettone di presenza legato alla effettiva partecipazione alle sedute degli organi medesimi nonché all'eventuale partecipazione a Comitati, oltre al rimborso delle spese sostenute per ragioni del loro ufficio.

Per nessuno dei componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo sono previsti meccanismi di incentivazione (come richiesto per i Consiglieri non esecutivi) ne' compensi basati su strumenti finanziari e bonus collegati ai risultati economici, per non incentivare, neanche implicitamente, comportamenti distorti rispetto alla funzione di supervisione e controllo strategici.

In dettaglio:

Consiglieri di Amministrazione

Con riguardo al compenso spettante ai Consiglieri, trovano applicazione le norme di legge e di Statuto.

In particolare:

- l'Assemblea dei Soci delibera il compenso complessivo a favore dei consiglieri, inclusi quelli investiti di particolari cariche, e può prevedere il gettone di presenza spettante a ciascun Amministratore per ogni giornata di partecipazione alle sedute del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo;
- Il Consiglio di Amministrazione decide come suddividere l'importo complessivo deliberato dall'Assemblea determinando il compenso annuo, in misura fissa ed indipendente dai risultati conseguiti, di ciascun Consigliere, dei Vice Presidenti e del Presidente, nonchè per i Consiglieri

che siano anche membri del Comitato Esecutivo, un compenso annuo aggiuntivo, sempre in misura fissa e indipendente dai risultati conseguiti dalle Banche¹.

- Il Consiglio di Amministrazione determina, altresì, il compenso annuo spettante ai Consiglieri che siano anche membri di Comitati Consiliari (es. Comitato di Audit per il Controllo Interno) per lo svolgimento di detto incarico, oltre al rimborso delle spese sostenute.

Il compenso dell'Amministratore Delegato di Cariparma, in considerazione del rapporto di lavoro dipendente in essere, non rientra nell'ammontare complessivo annuo stabilito dall'Assemblea per la remunerazione degli Amministratori di Cariparma.

Fatte salve diverse pattuizioni individuali, gli emolumenti di competenza dei dipendenti designati quali amministratori nelle Società del Gruppo Crédit Agricole sono riconosciuti alla società titolare del rapporto di lavoro subordinato

Collegio Sindacale

L'Assemblea di ciascuna Società stabilisce, per tutta la durata dell'incarico, il compenso annuale dei Sindaci; detto compenso è determinato in misura fissa, differenziato tra Sindaci effettivi, Sindaci supplenti e Presidente del Collegio; l'Assemblea può altresì prevedere il gettone di presenza per ogni giornata di partecipazione dei Sindaci alle sedute del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo, nonché di altri organi consiliari e non ai cui lavori partecipino.

2.2 La Remunerazione delle Posizioni Apicali

Le Posizioni Apicali del Gruppo Cariparma Crédit Agricole sono rappresentate dai seguenti ruoli, tutti rientranti nel perimetro del "Personale più rilevante" :

Amministratore Delegato/Direttore Generale Cariparma

Direttore Generale Vicario Cariparma

Vice Direttore Generale Cariparma

Direttore Generale Carispezia

¹ Per la Cassa di Risparmio della Spezia la determinazione dei compensi specifici spettanti a ciascun consigliere, compresi quelli investiti di particolari cariche, viene deliberata direttamente dall'Assemblea

Direttore Generale FriulAdria

Amministratore Delegato/Direttore Generale Crédit Agricole Leasing Italia

La remunerazione delle posizioni apicali è costituita da una componente fissa e da una componente variabile rappresentata dalla retribuzione variabile individuale e dalla eventuale partecipazione alla retribuzione variabile collettiva. La retribuzione variabile individuale deriva in prevalenza dai sistemi di incentivazione per obiettivi annuali (Sistema di Performance Management - MBO) e, per alcune figure, dal sistema di incentivazione per obiettivi a lungo termine (Long Term Incentive - LTI) entrambi disegnati dalla Capogruppo Crédit Agricole.

Il Sistema di Performance Management (MBO) definito dalla Capogruppo Crédit Agricole prevede l'assegnazione di obiettivi di performance economici e non economici allo scopo di allineare costantemente i comportamenti alle strategie di business ed indirizzare verso performances sostenibili nel tempo.

Per le posizioni apicali delle Banche del Gruppo gli obiettivi economici – aventi un peso complessivo del 50% del totale – sono rappresentati da:

a livello di Gruppo Crédit Agricole:

- Proventi operativi netti (escluso spread emittente e a perimetro e metodo di consolidamento costanti, escluso impatto FVA e DVA)
- Risultato netto di pertinenza del Gruppo (escluso spread emittente e a perimetro e metodo di consolidamento costanti, escluso impatto FVA e DVA, escluso piano costi di ristrutturazione/adequamento non inclusi nel budget)
- Cost Income (escluso spread emittente e a perimetro e metodo di consolidamento costanti, escluso impatto FVA e DVA, escluso piano costi di ristrutturazione/adequamento non inclusi nel budget)

a livello di Gruppo Cariparma Crédit Agricole:

- Risultato netto di pertinenza del Gruppo (RNPG)
- Cost Income
- Sbilancio raccolta diretta clientela/impieghi netti (escluso fin. Infragruppo)
- RWA

In termini di ponderazione per il rischio gli obiettivi economici sopra indicati assicurano la copertura:

- del **rischio di liquidità** attraverso uno specifico obiettivo afferente alla gestione degli equilibri di liquidità rappresentato dallo Sbilancio raccolta/impieghi che riguarda la sola clientela diretta

in senso stretto ed esclude pertanto la clientela infra-gruppo e comprende obbligazioni, conti correnti e conti deposito;

- **dei rischi di credito, di controparte, di mercato e operativi** (cosiddetti rischi di primo pilastro) attraverso l'obiettivo di RWA che misura le attività ponderato per il rischio e che ha come finalità quella di vincolare l'obiettivo di risultato operativo con il controllo sui rischi assunti dalla Banca a livello di capitale;
- dei rischi di **concentrazione, reputazionale, residuo e strategico** che possono considerarsi indirettamente valutati nell'ambito dell'obiettivo di "risultato netto di pertinenza del Gruppo" che, a livello generale, tiene conto di tutti i rischi che hanno un impatto a Conto Economico.

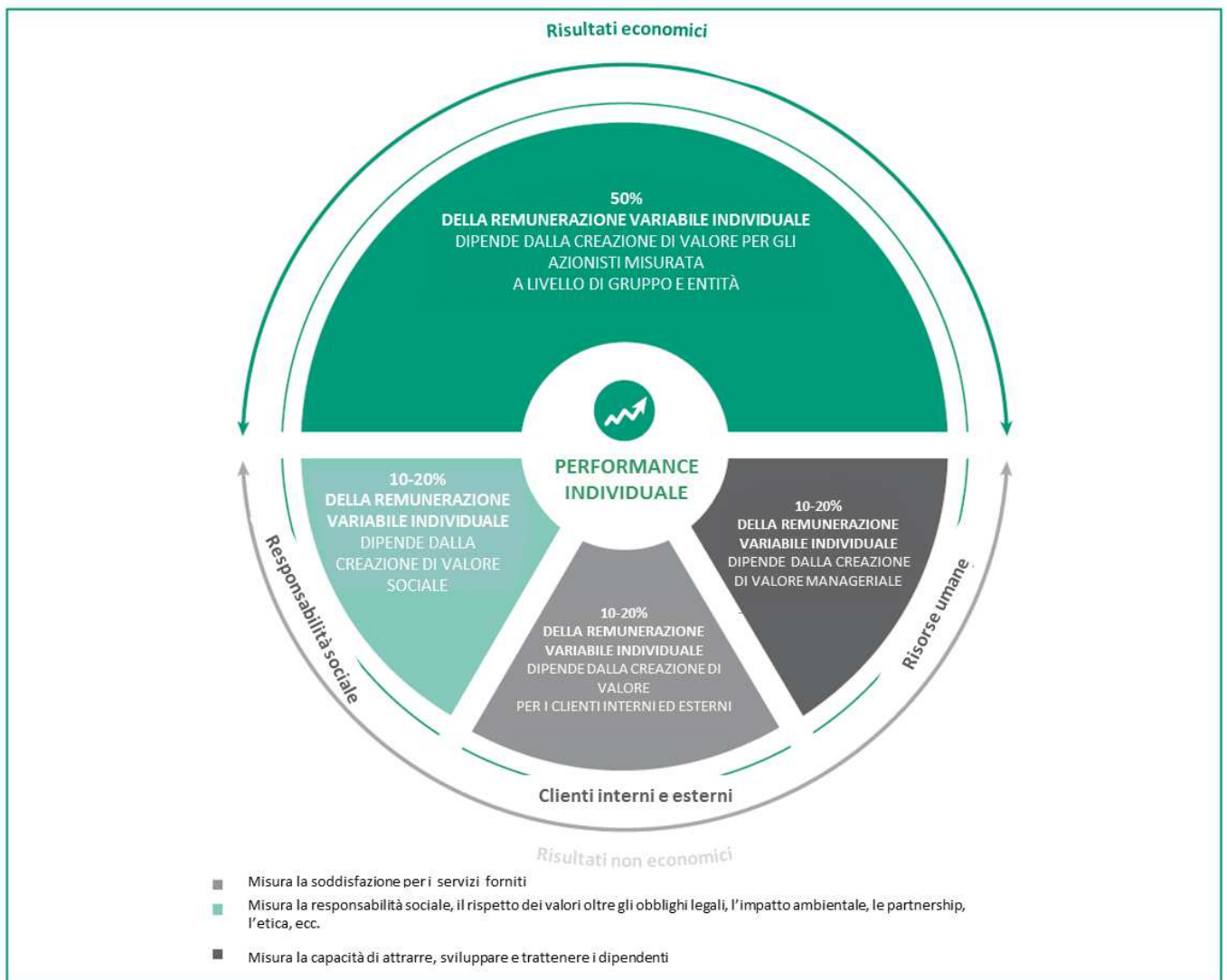
Gli obiettivi sopra indicati possono essere definiti a livello consolidato o di singola entità a seconda del perimetro di responsabilità dell'interessato.

Gli obiettivi non economici – che pesano per il restante 50% - sono perlopiù comuni a tutte le posizioni apicali ma possono differire per ampiezza del perimetro di riferimento e per misura del livello atteso e riguardano la creazione di valore con riferimento a diversi ambiti quali ad esempio risorse umane (iniziative di sviluppo professionale e di carriera dei dipendenti), clienti interni/esterni (iniziative di rilevazione e gestione della soddisfazione del cliente interno/esterno), responsabilità sociale (iniziative legate al rapporto con la società e con l'ambiente), etc.

Il sistema di Performance Management definito dalla Capogruppo Crédit Agricole per le posizioni apicali prevede, al posto di un unico cancello di attivazione a livello di sistema, la definizione per ciascun obiettivo di un livello soglia (o per taluni obiettivi di un livello di attivazione on/off) al di sotto del quale l'obiettivo stesso non si considera raggiunto, con conseguente effetto sulla retribuzione variabile complessivamente spettante all'interessato.

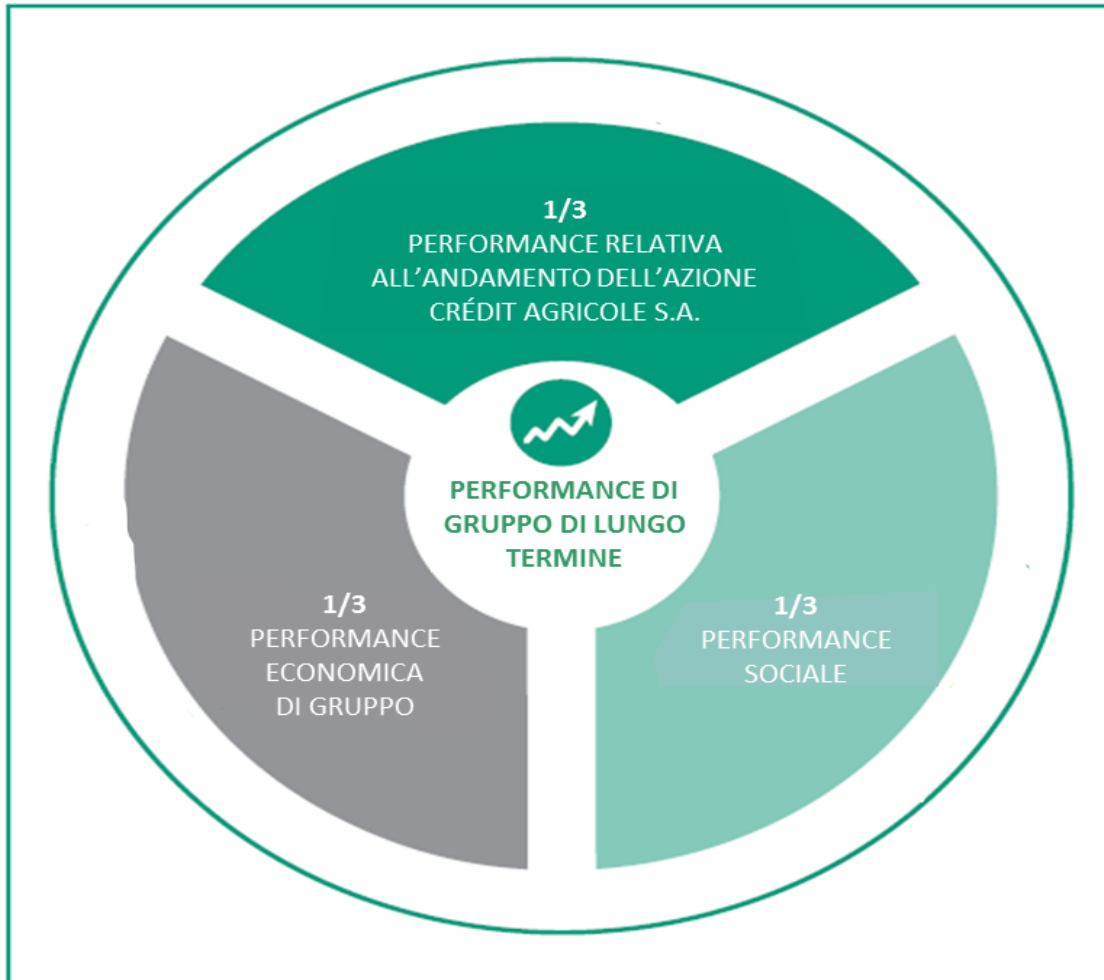
Dall'applicazione del sistema deriva un importo di retribuzione variabile pari al prodotto tra l'indicatore relativo al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il target bonus specifico di ciascuna posizione apicale.

Per la posizione di Amministratore Delegato/Direttore Generale di Crédit Agricole Leasing Italia, unica realtà non bancaria del Gruppo Cariparma Crédit Agricole, il sistema di performance management, pur condividendo le logiche sopra illustrate, viene definito in accordo con la Linea di business e focalizzato sullo specifico ambito di competenza.



Il sistema di incentivazione per obiettivi a lungo termine (LTI), realizzato dalla Capogruppo Crédit Agricole, prevede obiettivi definiti interamente sul perimetro di Gruppo Crédit Agricole e relativi ai seguenti tre ambiti:

- risultati economici del Gruppo Crédit Agricole misurati dal livello annuale dei proventi di gestione più "proventi delle consociate" stabilito per il Gruppo Crédit Agricole;
- andamento relativo delle azioni del Gruppo Crédit Agricole, valutato in base al ranking del titolo Crédit Agricole raffrontato a quello dei titoli di società che costituiscono l'Euro Stoxx Bank (indice dei titoli bancari dell'Area Euro), in un periodo di 1, 2 e 3 anni secondo la variazione del prezzo quotato di ogni titolo;
- performance del Gruppo in termini di responsabilità sociale, valutata in base alle variazioni dell'indice composito "FReD".



La partecipazione ai piani di incentivazione a lungo termine e l'importo della remunerazione variabile agli stessi collegata viene definita nel rispetto delle deleghe in materia di personale tempo per tempo vigenti ed in coordinamento con la Capogruppo Crédit Agricole, ove non espressamente prevista nei contratti di lavoro individuali.

L'erogazione della retribuzione variabile delle posizioni apicali del Gruppo Cariparma Crédit Agricole – tutte rientranti nella categoria del personale più rilevante – avviene nel rispetto delle linee guida definite da Crédit Agricole per tutte le entità controllate, dettagliatamente illustrate al paragrafo 2.6.

2.3 La Remunerazione del restante personale Dirigente

Questo segmento è rappresentato dall'insieme dei Dirigenti del Gruppo (di seguito Management) diverso dalle posizioni apicali di cui al paragrafo precedente.

La retribuzione del Management è costituita da una componente fissa e da una componente variabile rappresentata dalla retribuzione variabile individuale (Sistema di Performance Management ed eventuale Sistema di incentivazione per obiettivi a lungo termine) e dalla eventuale partecipazione alla retribuzione variabile collettiva.

Nell'ambito della retribuzione variabile individuale, il sistema di incentivazione per obiettivi annuale per il Management si realizza attraverso un programma di performance management ² che punta a premiare i risultati raggiunti e i comportamenti agiti.

Al fine di garantire oggettività e trasparenza al sistema, gli obiettivi definiti nell'ambito dello stesso sono

- **specifici:** gli obiettivi devono enunciare chiaramente ed in modo concreto ciò che si vuole raggiungere, devono poter essere agevolmente compresi da tutti e definire in maniera precisa i risultati attesi;
- **misurabili:** i risultati attesi sono misurati con indicatori chiari e monitorabili
- **raggiungibili:** le risorse necessarie sono disponibili. I mezzi per raggiungere gli obiettivi sono stati discussi ed accettati ed il collaboratore deve ritenere di poter raggiungere gli obiettivi stessi;
- **coerenti con la strategia aziendale:** gli obiettivi sono definiti tenendo conto della strategia generale e degli obiettivi pluriennali dell'entità in connessione con gli impegni del Gruppo. Il collaboratore si impegna al raggiungimento dei risultati attesi perché ne ha compreso la necessità;
- **definiti dal punto di vista temporale:** le tappe sono chiare e le scadenze definite. Il collaboratore può operare una pianificazione e prevedere, se occorre, eventuali azioni correttive.

A livello generale e in coerenza con il sistema di performance management definito dalla Capogruppo Crédit Agricole per le posizioni apicali, è prevista l'assegnazione, di norma in egual misura, di obiettivi economici e non economici dal cui raggiungimento dipende l'erogazione dell'incentivo per l'anno di riferimento. Gli obiettivi sono definiti – in modo differenziato a seconda delle posizioni – a livello di Gruppo, di entità e individuale. Gli obiettivi attribuiti possono ulteriormente distinguersi in "obiettivi comuni" applicabili a tutte le strutture e "obiettivi specifici di funzione" riferibili alle caratteristiche specifiche di ciascuna posizione.

⁽²⁾ I sistemi di performance management possono essere rivolti, oltre al personale appartenente alla categoria Dirigenti, anche ad altre figure chiave definite a livello di singola Società

Gli obiettivi economici possono essere rappresentati da:

- obiettivi economici di Gruppo Crédit Agricole (ad eccezione degli appartenenti alle strutture di controllo)
- obiettivi economici di Gruppo Cariparma Crédit Agricole (ad eccezione degli appartenenti alle strutture di controllo)
- obiettivi economici dell'Azienda di appartenenza (ad eccezione degli appartenenti alle strutture di controllo)
- obiettivi economici di funzione o individuali quali ad esempio realizzazione di specifici progetti, governo delle voci di costo e di spesa, obiettivi commerciali e reddituali.

Gli obiettivi non economici possono riguardare i seguenti ambiti:

- Risorse Umane (a titolo esemplificativo iniziative di sviluppo professionale e di carriera dei dipendenti)
- Cliente interno/esterno (a titolo esemplificativo iniziative di rilevazione e gestione della soddisfazione del cliente interno/esterno)
- Responsabilità Sociale (a titolo esemplificativo iniziative legate al rapporto con la società e con l'ambiente)

Ciascun obiettivo prevede di norma tre livelli di performance: target (risultato atteso), soglia (risultato minimo) e massimo (livello oltre il quale si interrompe l'effetto incrementale). Per taluni obiettivi in alternativa ai tre livelli di performance potrà essere previsto un livello di attivazione on/off.

Dall'applicazione del sistema deriva un importo di retribuzione variabile pari al prodotto tra l'indicatore corrispondente al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il target bonus specifico di ciascuna posizione. Le regole di funzionamento del sistema di performance management sono rappresentate in documenti operativi predisposti dalla Funzione Risorse Umane.

Il sistema prevede un cancello di attivazione legato al raggiungimento di un obiettivo economico di azienda/di Gruppo rappresentato da indicatori di performance misurata al netto dei rischi.

A livello individuale l'accesso al sistema è ulteriormente condizionato dal raggiungimento di un punteggio minimo dell'80% sulla scheda obiettivi individuale e dal rispetto delle norme e dei codici di Gruppo.

Per il Management di Crédit Agricole Leasing Italia, unica realtà non bancaria del Gruppo Cariparma Crédit Agricole, il sistema di performance management, pur condividendo le logiche sopra illustrate, viene definito in accordo con la linea di business e focalizzato sullo specifico ambito di competenza.

Nel corso del 2015 il management del Gruppo Cariparma Crédit Agricole potrà inoltre essere destinatario delle forme di incentivazione a lungo termine definite dalla Capogruppo Crédit Agricole e/o internamente in coerenza con le linee guida stabilite dalla Capogruppo Crédit Agricole.

Per il Management che rientra nella categoria del personale più rilevante l'erogazione della retribuzione variabile avviene nel rispetto delle linee guida definite da Crédit Agricole per tutte le entità controllate, dettagliatamente illustrate al paragrafo 2.6.

2.4 La remunerazione del personale delle Funzioni Aziendali di Controllo

Ai fini della presente normativa, si considerano funzioni aziendali di Controllo:

Funzione di Conformità (Direzione Compliance)

Funzione di Gestione Rischi (Direzione Rischi e Controlli Permanenti)

Funzione di Revisione Interna (Direzione Audit)

Funzione Risorse Umane (Direzione Risorse Umane)

La remunerazione del personale delle Funzioni Aziendali di controllo è costituita da una componente fissa e da una componente variabile rappresentata dalla retribuzione variabile individuale e dalla eventuale partecipazione alla retribuzione variabile collettiva.

Il management delle Funzioni aziendali di controllo risulta destinatario del medesimo sistema di incentivazione annuale per obiettivi (MBO) rivolto alla generalità del management e descritto al paragrafo precedente.

In coerenza con le indicazioni del Regolatore tuttavia gli obiettivi assegnati al management delle funzioni aziendali di controllo sono specificatamente correlati alla posizione ricoperta e di natura non economica al fine di salvaguardare l'indipendenza richiesta alle funzioni.

Il restante personale delle Funzioni aziendali di controllo è destinatario del sistema incentivante per le funzioni di staff e di supporto descritto al paragrafo seguente.

Per il personale più rilevante delle Funzioni Aziendali di controllo l'erogazione della retribuzione variabile avviene nel rispetto delle linee guida definite da Crédit Agricole per tutte le entità controllate, dettagliatamente illustrate al paragrafo 2.6.

2.5 La Remunerazione del personale non Dirigente

La remunerazione del personale non Dirigente è costituita da una componente fissa e da una componente variabile rappresentata dalla componente variabile individuale e dalla eventuale partecipazione alla componente variabile collettiva.

Nell'ambito della componente variabile individuale,

il sistema incentivante di rete, armonizzato a livello di Gruppo, si applica a tutto il personale di rete³ utilizzando criteri meritocratici che mettono in evidenza sia i risultati raggiunti sia le modalità con le quali sono stati conseguiti, con criteri di misurazione e valutazione della performance differenziate per categorie di destinatari.

Il sistema ha la finalità di valorizzare l'apporto dato al raggiungimento degli obiettivi aziendali, sia quantitativi che qualitativi, da perseguire anche in modo solidale e partecipativo, orientando il comportamento alla realizzazione dei risultati nel rispetto del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo, del Codice Etico, del Codice di Comportamento e della normativa vigente; ciò anche con specifico riferimento alla normativa antiriciclaggio, Mifid, trasparenza, trattamento dei dati personali, codice del consumo, sicurezza e salute dei lavoratori, e, più in generale, alla correttezza operativa e al rispetto delle norme in tema di rischi di credito, operativi e reputazionali.

Il sistema incentivante è caratterizzato da una architettura semplice e flessibile. Contribuisce ad orientare sulle modalità di conseguimento degli obiettivi, secondo una cultura dell'eccellenza nei risultati sempre accompagnata dalla corretta assistenza e gestione delle esigenze della clientela in un'ottica di medio-lungo periodo. Gli obiettivi sono definiti in modo da assicurare un contesto favorevole ad una relazione esclusivamente improntata al miglior interesse del cliente ed al presidio dei rischi potenziali per la banca.

Gli obiettivi qualitativi – che a partire dallo scorso anno sono stati innalzati a livello di cancello di attivazione del sistema – considerano non solo i risultati raggiunti ma anche i comportamenti agiti, definendone le modalità di monitoraggio legate ad indicatori quali:

- il Sistema di Valutazione delle Prestazioni (che esamina con particolare attenzione i comportamenti agiti con riferimento allo specifico ruolo e che ha influenza diretta nella determinazione del premio attraverso un meccanismo di maggiorazione/diminuzione/esclusione);
- gli esiti dell'attività di Audit interno che in caso di evidenze negative può anche escludere uno o anche tutti i componenti della specifica unità organizzativa dal sistema;

³ Fatta eccezione per il personale destinatario del programma di Performance Management

- il rispetto della normativa antiriciclaggio (adeguata verifica della clientela) e della normativa sui servizi di investimento - MiFID (questionario profilazione della clientela).

L'erogazione del premio è inoltre subordinata al rispetto del Codice Etico e del Codice di Comportamento ed è soggetta a specifica valutazione in caso di procedimenti disciplinari in corso e/o altri eventi pregiudizievoli.

I target bonus sono definiti a livello di ruolo e l'importo del premio da erogare è determinato sulla base di regole trasparenti e precise rappresentate in documenti operativi predisposti dalla Funzione Risorse Umane.

Il sistema incentivante per il personale delle funzioni centrali e di supporto⁴ è attivato a fronte del raggiungimento degli obiettivi dell'azienda; per ciascuna funzione centrale l'assegnazione dei premi è correlata al raggiungimento di specifici obiettivi sia qualitativi sia quantitativi coerentemente con quanto previsto per il Responsabile della medesima. All'interno delle singole strutture vengono premiati i collaboratori che si sono distinti nel contributo ai risultati aziendali. I target bonus previsti per il personale delle funzioni centrali e di supporto sono differenziati in funzione delle responsabilità organizzative assegnate e definiti in linee guida operative comunicate ai Responsabili delle funzioni nella fase di assegnazione dei premi. Il premio da erogare, analogamente a quanto previsto per la rete commerciale, è determinato anche sulla base della valutazione professionale effettuata dal diretto responsabile.

In coerenza con il sistema di performance management previsto per il personale Dirigente del Gruppo, anche il sistema incentivante di rete e per il personale delle funzioni centrali e di supporto si attiva al raggiungimento di un obiettivo economico di azienda/di Gruppo rappresentato da indicatori di performance misurata al netto dei rischi.

Al fine di monitorare e gestire adeguatamente variabili strategiche, quali ad esempio il rischio di credito, potranno essere definiti nel corso del 2015 sistemi incentivanti specifici rivolti sia a personale di rete che di strutture centrali e di supporto.

Per il personale non Dirigente di Crédit Agricole Leasing Italia, unica realtà non bancaria del Gruppo Cariparma Crédit Agricole, i sistemi incentivanti, pur condividendo le logiche sopra illustrate, vengono definiti in accordo con la Linea di Business e focalizzati sullo specifico ambito di competenza.

⁴ Fatta eccezione per il personale destinatario del programma di Performance Management

Nel corso del 2015 il personale non dirigente del Gruppo Cariparma Crédit Agricole potrà inoltre essere destinatario delle forme di incentivazione a lungo termine definite dalla Capogruppo Crédit Agricole e/o internamente in coerenza con le linee guida stabilite dalla Capogruppo Crédit Agricole

Per il personale non dirigente rientrante nella categoria del personale più rilevante l'erogazione della retribuzione variabile avviene nel rispetto delle linee guida definite da Crédit Agricole per tutte le entità controllate, dettagliatamente illustrate al paragrafo 2.6.

2.6 Erogazione della retribuzione variabile a favore del "personale più rilevante"

Crédit Agricole ha definito le seguenti linee guida da applicarsi a tutte le Entità controllate e quindi anche al Gruppo Cariparma Crédit Agricole. Le disposizioni di seguito illustrate trovano applicazione nei confronti di tutto il personale più rilevante del Gruppo, indipendentemente dal segmento di appartenenza.

Misura della retribuzione variabile oggetto di differimento:

Crédit Agricole ha formulato regole di differimento che mettono in relazione la misura del differimento con l'importo complessivo della componente variabile spettante a ciascun collaboratore. Per il Gruppo Cariparma Crédit Agricole, in considerazione della normativa di vigilanza applicabile, sono state definite le regole di differimento della retribuzione variabile riportate nella seguente tabella:

Retribuzione variabile	Misura differimento
Fino a 60.000	Nessun differimento
Oltre 60.000 e fino a 400.000	40% (a partire dal primo euro)
Oltre 400.000 e fino a 500.000	50% (a partire dal primo euro)
Oltre 500.000	60% (a partire dal primo euro)

I bonus di importo minore o uguale a 60.000 (sessantamila) euro vengono liquidati interamente in contanti ed in via immediata, ciò in quanto le quote che risulterebbero dall'applicazione dei meccanismi di differimento sarebbero assai poco significative sia in termini assoluti che relativi rispetto alle remunerazioni complessive percepite, al punto da invalidare di fatto il principio ispiratore del meccanismo (correlazione tra ammontare del bonus e assunzione di rischi).

L'orizzonte temporale di differimento è pari a:

5 anni per le retribuzioni variabili di importo particolarmente elevato, superiori a 500.000 euro, che sono differite in misura pari al 60%

3 anni nei restanti casi nei quali il differimento è previsto in misura pari al 40% fino a 400.000 euro e 50% oltre 400.000 euro e fino a 500.000 euro

con un versamento in rate uguali alle cinque/ tre scadenze successive all'anno di assegnazione.

Condizioni di erogazione della retribuzione variabile differita:

Al termine di ciascun periodo di differimento la liquidazione della remunerazione variabile a favore del dipendente sarà legata al soddisfacimento delle specifiche condizioni di performance previste e formalmente comunicate al personale più rilevante.

A livello generale, il riconoscimento della remunerazione variabile da parte del dipendente sarà legato al soddisfacimento della condizione di performance prevista per l'entità di appartenenza e calcolata in base ad un obiettivo definito di RNPG (Utile Netto di pertinenza del Gruppo), intendendosi con tale termine il contributo in termini di utile netto del Gruppo Cariparma Crédit Agricole all'utile netto consolidato di Gruppo Crédit Agricole, in linea con l'informativa di segmento contenuta nel bilancio consolidato di Crédit Agricole S.A approvato dal Consiglio di Amministrazione di Crédit Agricole S.A.:

Misura di raggiungimento dell'obiettivo	Misura di erogazione della retribuzione variabile differita
≥50%	100%
Tra 25 e 49,99%	Proporzione lineare
<25%	0

Per il personale più rilevante che sia anche destinatario di piani di incentivazione a lungo termine la liquidazione delle singole quote differite riconducibili al sistema di incentivazione a lungo termine sarà legata al soddisfacimento delle condizioni di performance definite:

per le posizioni apicali a livello di Gruppo Crédit Agricole e rappresentate da tre indicatori, ciascuno dei quali rappresenta 1/3 della maturazione totale:

- risultati economici del Gruppo Crédit Agricole, misurati dal livello annuale dei proventi di gestione più "proventi dalle consociate", stabilito per il Gruppo Crédit Agricole;
- andamento relativo delle azioni del Gruppo Crédit Agricole, valutato in base al ranking del titolo Crédit Agricole raffrontato a quello dei titoli di società che costituiscono l'Euro

Stoxx Bank (indice dei titoli bancari dell'Area Euro), in un periodo di 1, 2 e 3 anni, secondo la variazione del prezzo quotato di ogni titolo;

- performance in termini di responsabilità sociale, valutata in base alle variazioni dell'indice composito "FRoD".

Il regolamento dei piani di incentivazione a lungo termine prevede che l'importo complessivamente erogato nel corso del triennio di durata del piano non possa superare il 150% del valore nominale assegnato.

per eventuali altre posizioni, internamente e risultanti da documenti operativi predisposti dalla Funzione Risorse Umane e sottoposti ad approvazione.

L'acquisizione è inoltre direttamente condizionata da:

1. Presenza nel Gruppo al termine del periodo di differimento;
2. Mancato rilievo di comportamenti non rispettosi delle regole, delle procedure di conformità e dei limiti di rischio.

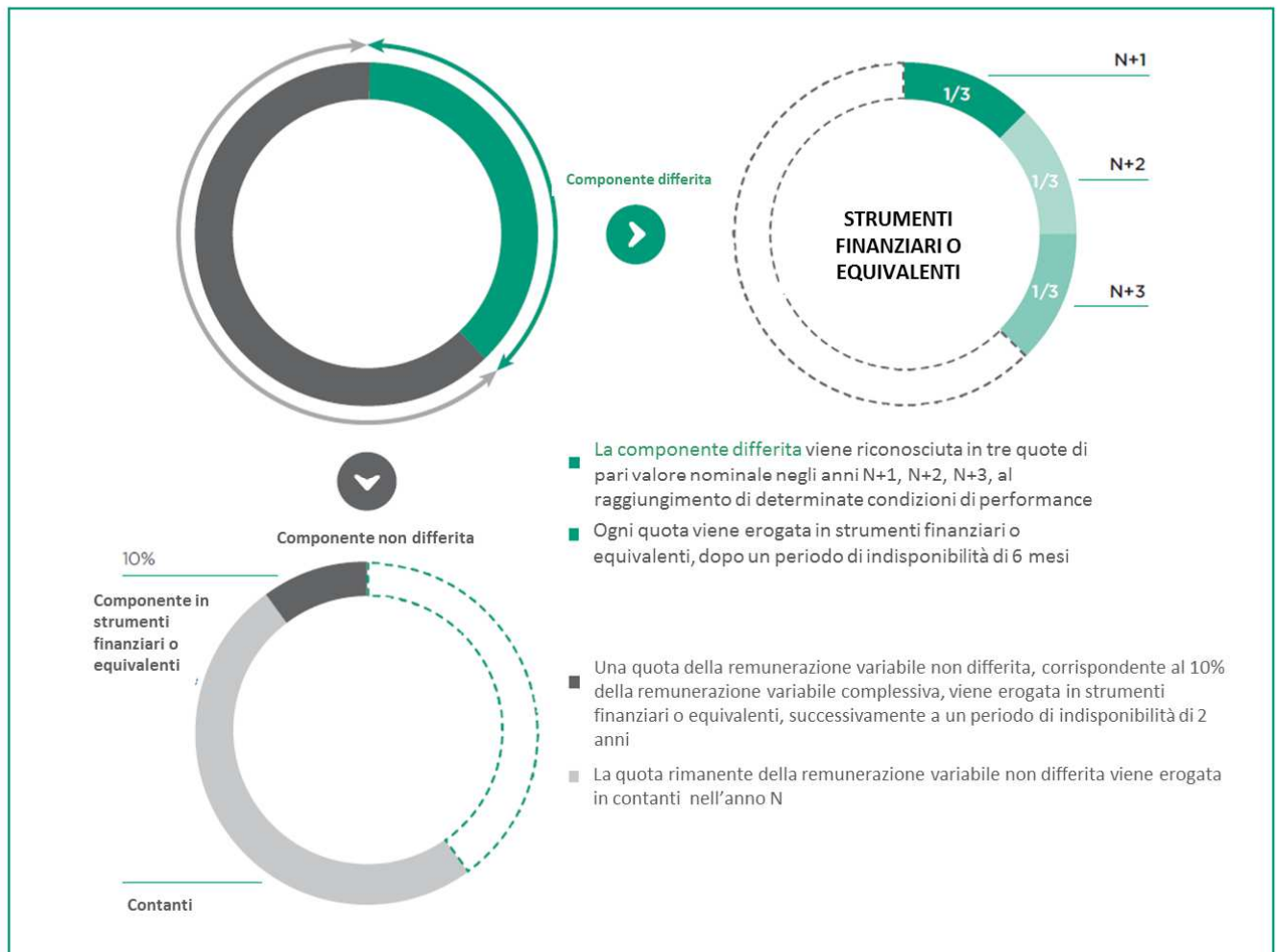
Erogazione della retribuzione variabile in strumenti finanziari o equivalenti:

Il pagamento in azioni o strumenti equivalenti costituisce:

- l'intera componente differita della retribuzione variabile (pari ad almeno il 40% della retribuzione variabile), soggetta ad un periodo di indisponibilità di 6 mesi
- quota parte della componente non differita della retribuzione variabile in misura pari al 10% della retribuzione variabile totale/complessiva, soggetta ad un periodo di indisponibilità di 2 anni.

I periodi di indisponibilità si calcolano a partire dal vesting definitivo.

Le regole relative alla modalità di calcolo ed erogazione della componente differita e di quella erogata in strumenti finanziari o equivalenti sono definite dalla Capogruppo Crédit Agricole e formano oggetto di specifica comunicazione indirizzata al Personale più rilevante.



2.7 La Remunerazione dei collaboratori

Nell'ambito di uno strutturato processo governato dalla Funzione Acquisti di Gruppo, è possibile ricorrere a rapporti di collaborazione che possono sostanzialmente essere ricondotti a due forme contrattuali:

- contratti di consulenza
- contratti a progetto

Contratti di consulenza: il Gruppo può conferire incarichi di consulenza ad personam prevedendo, in fase di stipula del relativo contratto, i contenuti dell'attività di consulenza, il corrispettivo (o i criteri per la determinazione dello stesso) e le relative modalità di pagamento.

Contratti a progetto: sono stipulati nei confronti di soggetti cui viene affidato, senza alcun vincolo di subordinazione, l'incarico di realizzare determinati progetti specifici definiti nei contenuti, nei risultati attesi e nei tempi di realizzazione.

Il compenso che remunera tali tipologie di contratto è determinato in stretto rapporto con l'utilità ricavata dall'opera di chi presta collaborazione considerando la professionalità del collaboratore, la complessità della prestazione dedotta in contratto e le tariffe di mercato di riferimento.

Di norma i compensi riconosciuti ai collaboratori esterni sono interamente fissi, per situazioni particolari possono essere tuttavia previsti compensi variabili legati al raggiungimento di specifici obiettivi.

La disciplina dei compensi a favore dei collaboratori potrà essere rivista in funzione dell'evoluzione normativa in corso.

2.8 Condizioni applicate nell'ipotesi di risoluzione del rapporto di lavoro

Non sono di norma previsti trattamenti a favore degli amministratori in caso di cessazione dalla carica.

La risoluzione del rapporto di lavoro nei confronti del personale dipendente che abbia raggiunto il limite massimo di età previsto dalla normativa tempo per tempo vigente può avvenire su iniziativa unilaterale dell'azienda in conformità alle previsioni contrattuali.

Nei casi invece di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro con il personale dipendente, le condizioni vengono definite nel rispetto delle previsioni di legge e di contratto e sulla base della policy approvata dai Consigli di Amministrazione delle Società e applicabile nei confronti di tutto il personale del Gruppo.

Tale policy lega l'entità del compenso al lasso di tempo mancante per la maturazione del requisito di accesso al sistema pensionistico pubblico identificando un limite massimo erogabile di norma pari a 2 annualità di remunerazione dell'interessato.

L'erogazione delle somme avviene nel rispetto della normativa tempo per tempo vigente.

Non sono di norma previsti benefici pensionistici discrezionali e "golden parachutes", intendendo con ciò accordi individuali sottoscritti ex ante ovvero precedentemente all'atto di risoluzione del rapporto di lavoro che disciplinano i compensi pattuiti in caso di cessazione anticipata del rapporto stesso.

Nel corso del 2012 il Gruppo Cariparma Crédit Agricole ha attivato un Piano Esodi – che prevede anche il ricorso al Fondo di Solidarietà - sottoscrivendo con le Organizzazioni Sindacali dei Lavoratori due accordi (rispettivamente in data 2 giugno 2012 e 20 dicembre 2012) che disciplinano, per il periodo 2012-2015, le modalità di accesso ed il trattamento da erogare a seguito della cessazione del rapporto di lavoro.

Indipendentemente dalla causa di risoluzione del rapporto di lavoro, le politiche di remunerazione del Gruppo prevedono, di norma, il riconoscimento della retribuzione variabile – nelle sue diverse componenti – al solo personale in servizio alla data di pagamento della medesima.

Per il personale più rilevante destinatario di quote di retribuzione differita, la cessazione dal servizio per pensionamento o il passaggio ad altra società del Gruppo Crédit Agricole non fa venir meno il diritto alla corresponsione delle quote spettanti che verranno erogate nel rispetto delle condizioni tempo per tempo definite dalla Capogruppo Crédit Agricole e oggetto di specifica comunicazione indirizzata al personale più rilevante.

2.9 Adozione ed aggiornamento del documento

Il presente documento è approvato dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo Cariparma e delle Società controllate FriulAdria, Carispezia e Crédit Agricole Leasing Italia.

Il documento è soggetto a revisione a cura della Direzione Risorse Umane di Cariparma a fronte dell’emanazione di nuove normative interne ed esterne e comunque con periodicità annuale.

In caso di difformità tra le disposizioni contenute nel presente documento e quelle contenute nel Documento “Politique de Rémunération du Groupe Crédit Agricole S.A.” prevalgono le norme di cui al presente documento.