

GRUPPO BANCARIO

**Credito
Valtellinese**



GRUPPO BANCARIO CREDITO VALTELLINESE

POLITICHE RETRIBUTIVE DI GRUPPO

Finalità, valori e strumenti di remunerazione

Sondrio, settembre 2009

GRUPPO BANCARIO CREDITO VALTELLINESE

POLITICHE RETRIBUTIVE DI GRUPPO 2009

Finalità, valori e strumenti di remunerazione

INDICE

PREMESSA	3
Parte Prima	4
1.1 IL GRUPPO BANCARIO CREDITO VALTELLINESE	4
1.2 FINALITÀ E VALORI SOCIETARI	5
1.3 RISORSE UMANE	5
1.3.a Dirigenti	7
1.3.b Quadri Direttivi e Personale delle Aree Professionali	7
1.4 PRINCIPI DI POLITICA RETRIBUTIVA	8
1.4.a Componente fissa e componente variabile	9
1.4.b Premio Aziendale	10
1.4.c Erogazioni da Sistema Premiante	10
1.4.d Erogazioni da Sistema incentivante	12
1.4.e Altri strumenti di fidelizzazione	12
1.4.f Conclusione del rapporto di lavoro	13
1.5 COERENZA E COMPLIANCE	14
Parte Seconda	15
2.1 MECCANISMI DI REMUNERAZIONE E INCENTIVANTE	15
2.2 PROCESSI GESTIONALI ED ATTIVITA' DI REMUNERAZIONE	15
2.3 ORGANI SOCIALI, DIPENDENTI, COLLABORATORI	16
2.3.a Consiglio di Amministrazione	16
2.3.b Componenti Organi di controllo e consiglieri non esecutivi	17
2.3.c Dipendenti con funzioni di controllo	17
2.3.d Direzione Generale della Capogruppo	17
2.3.e Dirigenti	18
2.3.f Quadri Direttivi ed Aree Professionali	18
2.3.g Sistema incentivante per Quadri Direttivi ed Aree Professionali	19
2.3.h Collaboratori esterni	20
2.3.i Promotori finanziari e mediatori creditizi	20
CONCLUSIONI	21

PREMESSA

Il documento “Politiche retributive di Gruppo” che viene proposto all’approvazione dell’Assemblea si conforma alle “Disposizioni di Vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche”, emanate dalla Banca d’Italia nel corso del 2008 e contenenti norme e principi in tema di politiche di remunerazione a favore di Consiglieri di Amministrazione e di gestione, di Dipendenti o di Collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato, nonché ad eventuali piani basati su strumenti finanziari.

Per esigenze di funzionalità nella rappresentazione, il documento è suddiviso in due parti.

La prima parte riprende alcune considerazioni in tema di retribuzione inserendole nell’ottica valoriale e gestionale del Gruppo bancario Credito Valtellinese. Ci si sofferma altresì sulle specifiche forme di remunerazione previste dalle normative e che trovano applicazione all’interno del Gruppo stesso. Viene effettuata una disamina delle sue principali componenti: quella fissa e quella variabile, nelle diverse modalità di utilizzo gestionale.

La seconda parte tratta invece specificamente dei meccanismi di remunerazione ed incentivante definiti per le particolari tipologie funzionali di interesse per la banca: gli organi sociali, il personale, i collaboratori esterni, e per ciascuna di queste tipologie vengono indicati i principi di riferimento nell’assunzione delle rispettive politiche di retribuzione.

Più in generale si può affermare come la remunerazione rappresenti uno dei più importanti fattori per attrarre e mantenere nell’azienda soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze dell’impresa nel medio e lungo termine.

Risulta pertanto essenziale valutarne compiutamente entità, struttura e modalità di erogazione ai diversi livelli della struttura aziendale e, soprattutto, ai livelli apicali, in relazione ai quali la qualità del *management* costituisce uno dei fattori competitivi determinanti per le prospettive di successo dell’azienda.

Peraltro, i sistemi retributivi non debbono essere in contrasto, ma anzi debbono necessariamente accordarsi con le politiche di prudente gestione del rischio della banca e con le sue strategie di lungo periodo. Al loro interno debbono poi essere previsti opportuni meccanismi finalizzati a mantenere un corretto bilanciamento fra le componenti fisse della retribuzione e quelle variabili e, con particolare riguardo a queste ultime, soluzioni volte ad assicurare il collegamento del compenso con risultati effettivi e duraturi.

All’Assemblea dei Soci deve infine essere assicurata adeguata informativa sull’attuazione delle politiche di remunerazione, proprio per strategicità della tematica con riferimento agli aspetti suesposti.

PARTE PRIMA

In questa sezione vengono descritte le caratteristiche fondamentali della struttura del Gruppo bancario Credito Valtellinese, le sue finalità ed i suoi valori di riferimento, il ruolo attribuito alle Risorse Umane, la politica di remunerazione nelle sue principali fattispecie applicative, nonché la sua coerenza e conformità al complesso della normativa.

1.1 IL GRUPPO BANCARIO CREDITO VALTELLINESE

Il Gruppo bancario Credito Valtellinese è stato iscritto da Banca d'Italia in data 16 giugno 1992 all'albo dei gruppi Bancari e si compone di:

- banche territoriali;
- banche e società di finanza specializzata;
- società di produzione.

Le due connotazioni entro le quali si articola l'attività del Gruppo possono essere così riassunte:

- autonomia e non sovrapposizione delle reti delle banche territoriali, focalizzate su attività commerciali, di concessione del credito e di erogazione di servizi;
- concentrazione delle attività delle altre banche e società in ambiti specifici di attività, senza duplicazione di funzioni.

Capogruppo è il Credito Valtellinese, banca cooperativa fondata il 12 luglio 1908, che rappresenta anche sotto il profilo valoriale il punto di riferimento a cui tutte le società del Gruppo sono chiamate ad ispirarsi in una logica unitaria di responsabilità sociale di impresa.

Il Gruppo adotta un modello strategico fondato sulla valorizzazione del territorio e del rapporto privilegiato con i soci e la clientela. A questo si aggiunge la stretta operatività con le società collegate, strutturate con rapporti di *partnership* strategica, per fornire il massimo potenziale in termini di economie di scala, efficacia e di efficienza operativa alle banche *retail* del Gruppo.

La prossimità al territorio garantisce una maggiore velocità nella percezione e nella interpretazione dei segnali che provengono dal mercato, nonché una maggiore capacità di rispondere adeguatamente alle esigenze ed alle aspettative della clientela.

Connotato essenziale di una tale struttura è l'esistenza di un disegno imprenditoriale unitario che, come tale, deve trovare compiuta diffusione in ogni elemento del Gruppo e, soprattutto, deve trovare condivisione e veicolazione da parte delle risorse umane che costituiscono elemento centrale dell'organizzazione dell'azienda.

Un siffatto modello si presta altresì ad un arricchimento dimensionale e qualitativo anche attraverso una politica di progressiva aggregazione - nelle più opportune forme - di altre realtà operative, come peraltro testimoniato dalla storia del Credito Valtellinese in questi ultimi anni.

La natura di polo bancario aggregante viene enfatizzata da questa struttura a rete: il legame con il territorio e la marcata specializzazione delle attività operative crescono - in una tale logica - al crescere della dimensione complessiva del Gruppo.

1.2 FINALITÀ E VALORI SOCIETARI

Il Credito Valtellinese, banca con oltre cento anni di vita, ha una propria ragion d'essere che ne impronta costantemente l'attività e ne ispira le linee di riferimento: creare valore sostenibile nel medio-lungo periodo, garantendo un'adeguata remunerazione ai soci nel rispetto della soddisfazione di tutti i clienti, dello sviluppo economico e sociale dei territori di insediamento, del sostegno alle attività degli enti *no profit*, della qualità delle relazioni e della crescita professionale del personale.

La creazione di ricchezza, attraverso quella che viene definita "catena del valore", si ispira alla efficacia ed alla efficienza della quotidiana attività dei dipendenti. Questa attività è improntata a trasparenza e correttezza verso tutti gli interlocutori, nella logica di confermare nel tempo un rapporto di fiducia, che costituisce il fondamento della possibilità di operare economicamente nel mercato.

Dette caratteristiche distintive sono quindi la capacità di creare un forte legame con la propria comunità di riferimento ed in generale con i cosiddetti "stakeholder", cioè i portatori di interessi verso l'azienda e la sua attività.

Questo legame è fatto di rapporti quotidiani con i soci, i clienti, i fornitori, la collettività, gli enti pubblici e gli operatori del territorio ed il veicolo essenziale per attivare e sviluppare le relazioni è rappresentato dai collaboratori, quindi dalle risorse umane, la più importante risorsa d'azienda.

In un tale contesto trova realizzazione la modalità di essere impresa socialmente responsabile, dove la responsabilità sociale significa volontaria integrazione di obiettivi economici, sociali ed ambientali, anche in un'ottica di sussidiarietà e sostenibilità.

La responsabilità sociale diviene quindi un modo di essere e di operare nel mercato, attraverso un complesso di azioni in grado di fornire benefici tangibili nella direzione dello sviluppo delle economie locali.

Detta modalità operativa trova il proprio riferimento nei contenuti statuari della Capogruppo, improntati ai valori di etica cristiana, all'attenzione alla persona ed all'orientamento alla innovazione nell'indirizzo delineato dalla tradizione delle banche popolari cooperative.

1.3 RISORSE UMANE

Per il Gruppo Credito Valtellinese l'assunto fondamentale in materia di risorse umane è quello che stabilisce la centralità della persona e quindi, la priorità nell'assicurare il rispetto della sua dignità in tutte le diverse manifestazioni, tenendo in considerazione il fatto che il profilo della relazione fra le persone rappresenta un valore in sé e costituisce anche la più importante delle variabili aziendali in un sistema di mercato.

All'interno dell'azienda è quindi costante l'impegno per assicurare le condizioni più idonee alla realizzazione professionale di tutti i dipendenti tramite la valorizzazione delle potenzialità dei singoli attraverso processi gestionali efficaci, equi e trasparenti, finalizzati a favorire, riconoscere e premiare le competenze professionali.

L'equilibrata gestione di quello che viene definito il "capitale umano" costituisce una delle variabili fondamentali per l'eccellenza nella gestione complessiva dell'azienda.

L'armonica distribuzione delle competenze decisionali, specialistiche, metodologiche ed operative si conferma come importante fattore evolutivo nelle prospettive e nelle proiezioni di crescita dell'azienda.

La capacità di definire strutture organizzative che sappiano rispondere alle esigenze dei tempi creando contesti professionali stimolanti, la vocazione di attrarre, selezionare, far crescere, motivare e trattenere i dipendenti in azienda costituiscono quindi i presupposti fondamentali per lo sviluppo delle persone.

Allo stesso modo la conseguente creazione di opportunità occupazionali e la soddisfazione sul lavoro sono aspetti di rilievo che vengono proposti al personale. Tutto ciò si riflette anche nello sviluppo del tessuto economico dei territori in cui l'azienda esplica la propria attività, con un valore aggiunto per le famiglie e la società.

Ai Collaboratori viene richiesto altresì di esercitare consapevolezza etica, scrupolo professionale e logica di condivisione, contribuendo allo sviluppo ed alla diffusione della cultura aziendale.

Un caposaldo fondamentale finalizzato alla realizzazione di questo modo di essere dell'azienda, con riferimento precipuo alle risorse umane, è rappresentato dai vari percorsi di formazione.

Tutte le relative attività, con diverse tipologie e tecniche formative ed in una complessiva logica di valore aggiunto, divengono in modo permanente momenti di crescita personale e professionale dei collaboratori che, nel contempo, utilizzano l'apprendimento per le specifiche esigenze di sviluppo e aggiornamento delle singole conoscenze.

Anche questo si inserisce in una logica finalizzata alla crescita della motivazione e della fidelizzazione del personale: esse rappresentano infatti fattori determinanti per l'assolvimento delle finalità societarie e, nel contempo, per il successo dell'azienda in chiave competitiva.

In un tale contesto la politica retributiva dei collaboratori assume una propria valenza gestionale, in quanto punto di raccordo fra le prima richiamate istanze complessive.

Ogni dipendente svolge un ruolo importante e significativo per la propria azienda, in quanto ciascuno di essi offre un importante contributo al raggiungimento degli obiettivi generali dell'organizzazione aziendale.

Il vigente sistema contrattuale del credito individua alcune specifiche categorie all'interno della struttura dei dipendenti: i dirigenti, i quadri direttivi ed il personale delle aree professionali. Esistono poi altre fattispecie contrattuali, che hanno comunque un'incidenza numerica meno significativa sul complesso del personale.

1.3.A Dirigenti

Per quanto riguarda la categoria dei dirigenti, essa rappresenta a livello di sistema bancario una quota pari a circa il 2,2% del complesso dei Dipendenti (dati al giugno 2008); il Gruppo Credito Valtellinese si esprime attualmente entro valori percentuali inferiori (1,6% ad aprile 2009).

La figura del dirigente è venuta ad assumere un ruolo molto significativo all'interno della struttura organizzativa dell'azienda in relazione alla esigenza di una sempre maggiore specializzazione e qualificazione nel ruolo di coordinamento di una impresa-rete dai molteplici obiettivi gestionali.

Attraverso i Dirigenti vengono inoltre veicolate le linee-guida che sovrintendono alla operatività nelle singole strutture dell'azienda e del Gruppo e grazie al loro contributo di idee e proposizione viene a plasmarsi ed irrobustirsi quella che viene definita la "cultura" dell'azienda.

Nella dinamica di selezione e scelta del personale dirigente vengono percorse con equilibrio entrambe le strade: quella della crescita "per linee interne" del personale e quella della acquisizione di professionalità dall'esterno, in quanto entrambi i richiamati indirizzi consentono un arricchimento per l'azienda.

L'attenzione a detta categoria, finalizzata all'attrazione ed alla fidelizzazione delle figure professionali dirigenziali, si esprime naturalmente anche nei livelli e nella dinamica retributiva che, insieme ad altri elementi, segnatamente per questi profili, viene a costituire una parte integrante della relazione fra persone ed azienda.

1.3.B Quadri Direttivi e Personale delle Aree Professionali

La numerosità della categoria all'interno del complesso dei dipendenti a livello di sistema bancario è del 36,3% e del 61,5% rispettivamente per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali (dati al giugno 2008); i dati relativi alle banche ed alle società del Gruppo si esprimono su valori rispettivamente del 33% e del 65,4% (dati ad aprile 2009).

I quadri direttivi rappresentano l'ossatura del cosiddetto "middle management" sul quale si fondano le strutture operative aziendali.

La formalizzazione contrattuale di recente figura professionale ha sostanzialmente assimilato le preesistenti figure professionali dei funzionari e dei quadri bancari, da sempre un punto di riferimento nella gestione d'impresa.

I dipendenti delle aree professionali costituiscono la componente più consistente del personale bancario e racchiudono al proprio interno soprattutto i lavoratori più giovani, impegnati per la massima parte in attività di *front office* a diretto contatto con il mercato e la clientela, nonché una serie di specialisti che spesso hanno maturato anzianità lavorativa e professionalità nei ruoli tradizionali del lavoro bancario.

1.4 PRINCIPI DI POLITICA RETRIBUTIVA

Le politiche retributive tengono necessariamente in considerazione il contesto normativo e contrattuale che disciplina il settore del credito.

Nel richiamato contesto, come noto, sono due gli ambiti di applicazione contrattuale: quello cosiddetto di “primo livello”, che trova il suo fondamento nel contratto collettivo nazionale di lavoro del settore (CCNL), ed uno cosiddetto “di secondo livello” che si riferisce alla negoziazione dei contratti integrativi (CIA) oltre ai singoli accordi, tempo per tempo, aziendalmente stipulati.

Sulla base di tali riferimenti, l'azienda svolge le più opportune analisi per dare contenuto ai propri valori portanti anche attraverso una politica retributiva equilibrata e trasparente.

Da qui il compito per le competenti funzioni di azienda di porre in essere processi, strumenti e metodi che, portati alla conoscenza ed alla approvazione dei livelli apicali aziendali, divengano fonte di sviluppo, crescita professionale e motivazione per tutto il personale.

Naturalmente, per quanto detto in precedenza, la politica retributiva si rivela come un importante fattore per l'assolvimento degli obiettivi di *mission* dell'azienda e, nel contempo, per la fidelizzazione, la motivazione e - in ultima analisi - l'ottimale relazione con i collaboratori.

Gli elementi principali assunti a riferimento in materia di valutazione a fini retributivi sono legati agli aspetti di meritocrazia, eticità, competenza, professionalità e disponibilità dei collaboratori, elementi questi che si sintetizzano in modo più complessivo nell'adesione del personale al progetto aziendale.

A tali orientamenti si è sempre improntata la politica di remunerazione posta in essere dal Credito Valtellinese e dalle banche e società che ne compongono il Gruppo bancario.

Allorquando vengono adottati sistemi di remunerazione con modelli formalizzati e con riferimento ai risultati aziendali, questi ultimi sono costruiti in modo tale da salvaguardare i requisiti di stabilità e di attenzione al rischio.

L'attenzione ad una equilibrata composizione fra elementi retributivi fissi ed elementi variabili rappresenta inoltre una costante nella strategia aziendale di retribuzione: in questo modo le aspettative di sicurezza, attrattività e stabilità del rapporto di lavoro si bilanciano compiutamente con l'esigenza di favorire il merito o il particolare impegno su un obiettivo aziendale, con positivi effetti nel medio periodo.

Le forme di remunerazione variabile rappresentano un imprescindibile corollario per riconoscere il buon esito di una prestazione professionale, segnatamente allorquando questa si configuri al di sopra degli *strandard* attesi e comunque abbia portato l'azienda all'ottenimento di risultati duraturi e di eccellenza.

A tale proposito giova peraltro ricordare come il Gruppo non ha mai fatto ricorso a forme di incentivazione su base finanziaria (ad esempio *stock option*), limitandosi sempre ad incentivazioni su base monetaria, entro importi determinati in modo tale da costituire una ponderata leva motivazionale nel contestuale riferimento alla esigenza di equilibrio fra

componente fissa e variabile ed in relazione a valori e sistemi esistenti a livello di mercato e di competitori.

1.4.A Componente fissa e componente variabile

All'interno della struttura dello *standard* retributivo, una particolare attenzione viene dedicata - come detto - alla più opportuna ponderazione fra la componente fissa e quella variabile della retribuzione. Sotto questo profilo si ritiene che la componente fissa debba continuare a rappresentare la parte retributiva fondamentale, in relazione agli aspetti di stabilità della relazione lavorativa ad essa sottesi ed alla necessità che il riferimento operativo, anche a livello di ciascun ruolo professionale, sia legato ad un'ottica di medio - lungo periodo.

Il Credito Valtellinese ha sempre seguito una politica retributiva incentrata sulla componente fissa ed in cui la componente variabile risultasse una componente complementare, limitata quanto ad entità, mirata all'assolvimento di specifici compiti o al raggiungimento di specifici obiettivi e comunque assolutamente controllata in termini di rischio.

La componente variabile, nelle sue diverse forme, viene pertanto utilizzata quale utile strumento di stimolo al perseguimento di obiettivi mirati, in un'ottica di efficacia e di efficienza gestionale. Anche in questo caso il riferimento ai risultati di medio-lungo periodo deve essere essenziale e ad esso, unitamente alla necessità di dedicare particolare attenzione agli elementi di rischio, debbono costantemente uniformarsi meccanismi e strumenti di remunerazione variabile.

La dinamica relativa della componente variabile rispetto alla componente fissa nelle banche e società del Gruppo negli ultimi 5 anni può essere riassunta nella seguente Tabella 1:

Tabella 1 - Rapporto fra componente variabile e componente fissa di retribuzione (valori medi)

anno	2005	2006	2007	2008	2009
variabile / fisso	6,8%	8,1%	8,7%	8,9%	9,8%

La componente fissa si conforma, nella propria struttura, alle previsioni contrattuali vigenti in materia e nella sua dinamica di sviluppo viene influenzata dalle politiche aziendali in tema di personale (progressione nei livelli di inquadramento, assegnazione di maggiorazioni di stipendio).

La componente variabile, a sua volta, si suddivide nei seguenti istituti retributivi, fra loro significativamente diversi:

- premio aziendale: erogazione disciplinata da CCNL con importi parametrizzati all'inquadramento;
- una tantum da sistema premiante: erogazione monetaria da valutazione delle prestazioni;
- sistema incentivante: erogazione sulla base di un sistema parametrico legato ad obiettivi.

Il peso di queste 3 componenti sul totale della retribuzione variabile complessivamente erogata nel corso degli ultimi anni presso le banche e le società del gruppo viene riepilogato nella Tabella 2:

Tabella 2 - Composizione della componente variabile nelle sue voci di dettaglio (valori medi)

anno	2005	2006	2007	2008	2009
premio aziendale	49,2	57,1	60,1	59,0	61,2
erog. sistema premiante	31,2	31,4	30,1	29,6	26,5
erog. sistema incentivante	19,6	11,5	9,8	11,4	12,3
totale variabile	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Da quanto rappresentato si rileva la ridotta incidenza in termini percentuali della componente variabile rispetto a quella fissa (Tabella 1), nonché il peso relativo - all'interno della stessa componente variabile - della voce sistema premiante rispetto alle altre (Tabella 2), a conferma di quanto risulti effettivamente contenuta l'incidenza della componente variabile "discrezionale" sul complesso della remunerazione.

1.4.B Premio Aziendale

Per la sua natura può essere accomunato agli istituti di remunerazione variabile anche il premio aziendale, disciplinato dalla normativa di contrattazione di settore (art. 43 CCNL), che porta al riconoscimento di un premio per il personale correlato a componenti di produttività e redditività dell'esercizio aziendale.

Il premio viene erogato "in stretta correlazione ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi aventi come obiettivo incrementi della produttività del lavoro (...) tenendo anche conto degli apporti professionali; tale premio viene parametrato in base all'inquadramento" (art. 43 CCNL).

La normativa cosiddetta di secondo livello (aziendale) prevede, a completamento di quella collettiva nazionale, la definizione del metodo di calcolo con la specificazione dei parametri e delle condizioni che determinano l'erogazione del premio aziendale.

Pure nella sua astratta aleatorietà e nella sua quantificazione, oggetto di negoziazione sindacale, il premio aziendale è diventato una componente "semi-fissa" della remunerazione, anche in considerazione del fatto che la parametrizzazione all'inquadramento del personale interessato ne elimina ogni componente di discrezionalità, quantunque sia normativamente prevista, in particolari casistiche e fattispecie individuali, la non corresponsione del premio stesso.

1.4.C Erogazioni da Sistema Premiante

Rientrano nel cosiddetto "sistema premiante" tutte quelle iniziative basate su una valutazione complessiva delle prestazioni dei collaboratori, istruite ed autorizzate attraverso un articolato processo al quale partecipano, fornendo uno specifico contributo

coerente con le proprie competenze e responsabilità, le funzioni di primo e secondo livello manageriale, quella specialistica delle risorse umane e quella direzionale.

Il sistema premiante può utilizzare strumenti di natura retributiva che operano sulla componente fissa, che trovano attuazione all'interno dei meccanismi degli inquadramenti (avanzamento area professionale e livello retributivo) ovvero attraverso lo strumento del riconoscimento di importi cosiddetti "Ad personam" che, pure riassorbibili in caso di successivi incrementi retributivi da inquadramento, vengono comunque a rappresentare una componente fissa della retribuzione.

Tale forma di intervento retributivo trova la sua ratio nel riconoscimento di incrementi della professionalità complessiva, delle responsabilità e delle competenze attese della risorsa a cui viene attribuita.

Appartengono agli strumenti di sistema premiante anche le erogazioni cosiddette "Una tantum", che rappresentano una componente variabile della retribuzione.

Per sua natura il riconoscimento *una tantum* si riferisce generalmente ad un periodo di tempo definito (l'anno concluso precedente alla valutazione) ed è correlato al particolare impegno, sforzo e dedizione, sintetizzati in una adeguata prestazione in termini qualitativi e quantitativi.

Il sistema premiante nel suo complesso rappresenta quindi la leva retributiva per eccellenza ed uno strumento di elevata flessibilità gestionale, sia per accompagnare il percorso professionale del collaboratore, sia per effettuare riconoscimenti a fronte di risultati di periodo.

Attraverso il sistema premiante trovano quindi applicazione i principi di meritocrazia, equità retributiva, coerenza con le *performance* conseguite, esigenza di coniugare rigore metodologico e sensibilità gestionale.

Questi principi di riferimento trovano specifica attuazione attraverso strumenti, strutture e percorsi procedurali formalizzati:

- un ordinamento organizzativo che porta alla interazione nell'area delle risorse umane delle competenze specialistiche all'interno del Gruppo e di quelle gestionali presenti nelle singole banche e società che lo compongono, facendo coesistere metodo ed analisi da una parte e specifica attenzione alle individualità dall'altra.
- Una forte autonomia ed indipendenza fra la valutazione delle prestazioni ed il sistema premiante, operando una sintesi dei contenuti dalla prima al fine della produzione di un supporto documentato alle decisioni riguardanti il sistema premiante stesso, nonché evidenziando i contributi alla identificazione dei fabbisogni formativi e di avvio e prosecuzione lungo i sentieri di sviluppo.
- Sotto questo profilo, l'impegno dell'azienda ad una valutazione chiara ed oggettiva delle prestazioni, anche attraverso l'organizzazione di incontri con tutti i responsabili valutatori, porta alla compiuta definizione di un percorso di possibile crescita professionale delle risorse.
- Viene inoltre effettuato un costante monitoraggio sulla base di *benchmark* di mercato e - viste le ormai significative frequenze con le quali sono replicati i principali ruoli professionali all'interno del Gruppo - con riferimento anche a *benchmark* interni.

- Sono infine creati numerosi indicatori sintetici di supporto alla decisione retributiva, ormai entrati nell'uso corrente di decisori e specialisti operanti in questo ambito.

Il momento centrale del sistema premiante consiste nell'attività di "Valutazione delle prestazioni". Le relative erogazioni vengono conseguentemente concentrate in prevalenza nel mese di aprile di ciascun anno.

1.4.D Erogazioni da Sistema Incentivante

Il sistema incentivante si colloca fra gli strumenti di natura variabile della retribuzione. Nella sua accezione più lata può riferirsi ad ogni meccanismo di remunerazione di entità variabile determinata sulla base di una serie di parametri presi comunicati a priori ai collaboratori destinatari.

Detto sistema può quindi trovare applicazione a livello di specifiche risorse, in genere appartenenti agli organismi apicali o di *top management*, o a livello più esteso per categorie omogenee di personale.

Proprio per questo motivo i meccanismi di sistema incentivante applicati si sono sempre più avvicinati a specifiche macrosezioni degli obiettivi commerciali aziendali incorporando, in coerenza con questo principio, i riferimenti agli obiettivi di medio periodo ed all'adeguata ponderazione del rischio.

In considerazione di ciò rientrano prioritariamente fra i riferimenti che annualmente costituiscono l'oggetto dei piani formalizzati di sistema incentivante la consistenza, la dinamica di sviluppo e la qualità di aggregati come le diverse componenti di raccolta diretta ed indiretta, il numero delle relazioni di clientela, alcune componenti dell'attività di finanziamento, la dinamica reddituale e la qualità del credito.

La stabilità e la fidelizzazione della clientela, l'equilibrio della struttura economico-patrimoniale e la redditività a lungo termine sono gli imprescindibili riferimenti presi a guida nella individuazione degli obiettivi di riferimento dei piani di incentivazione.

L'opportuna composizione retributiva fra componente fissa e componente variabile a livello di posizione di ciascun dipendente interessato al sistema e l'estensione dei soggetti e delle strutture premiati da parte dello stesso sono parimenti al centro dell'attenzione delle componenti aziendali commerciale e di personale che, anche in conformità alle indicazioni della funzione di *compliance*, si incaricano della gestione di detto sistema.

L'azienda presta quindi particolare attenzione all'esame dell'area di applicazione dei sistemi incentivanti, con riferimento sia ai soggetti beneficiari sia ai contenuti delle componenti di attività da prendere in considerazione, alla misurabilità del risultato per conferire allo stesso massima trasparenza, al monitoraggio ed al controllo periodico dei piani di lavoro in modo tale che il modello, generalmente articolato su base annuale, possa rappresentare anche un prezioso elemento di motivazione nel profilo gestionale.

1.4.E Altri strumenti di fidelizzazione

L'obiettivo di miglioramento continuo della qualità della prestazione lavorativa e della soddisfazione del personale porta alla ricerca di altri istituti di *welfare* che assumono

caratteristiche di valenza sociale e di sussidiarietà. In tale contesto, l'attenzione alle tematiche della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria costituiscono un importante canale di intervento da parte dell'azienda verso la ricerca di istituti, condivisi anche con le parti sociali, atti a garantire trasparenza, efficacia e valore nelle prestazioni erogate.

1.4.F Conclusione del rapporto di lavoro

Per taluni dipendenti, distintisi particolarmente per merito e fidelizzazione all'azienda, a conclusione del rapporto di lavoro, unitamente al riconoscimento di quanto previsto normativamente a titolo di trattamento di fine rapporto (TFR) viene in alcuni casi prevista la corresponsione di un importo monetario di contenuta entità a titolo di escomio, inteso come espressione di gratitudine per l'impegno lavorativo profuso. Detti provvedimenti vengono proposti alla valutazione dalle competenti funzioni aziendali ed approvati singolarmente dal consiglio di amministrazione.

1.5 COERENZA E COMPLIANCE

L'aderenza del sistema retributivo ai valori fondanti del Gruppo è verificato e confermato dalla funzione di *compliance*, cui spetta il compito di promuovere una cultura aziendale orientata al rispetto non solo formale ma anche sostanziale delle norme, e che in tale veste è chiamata ad esprimersi sulla coerenza e correttezza delle modalità di remunerazione di dipendenti e collaboratori.

Al riguardo si fa presente che la funzione di *compliance*, in linea con quanto previsto dal modello di conformità del Gruppo, assevera tramite appositi verbali debitamente portati all'attenzione degli organi sociali i contenuti e l'impostazione dei piani annuali di sistema incentivante; tale opera di monitoraggio e presidio consente altresì di assicurare il pieno adeguamento delle politiche retributive del gruppo alle disposizioni delle Autorità di Vigilanza.

PARTE SECONDA

In questa sezione vengono dettagliati gli orientamenti applicativi ai quali sono improntate le iniziative del Credito Valtellinese e delle banche e società del Gruppo in materia di remunerazione.

La politica retributiva applicata dalla Banca si è sviluppata con coerenza nel corso degli anni ed ha seguito la dinamica aziendale complessiva, conformandosi alle esigenze evolutive del mercato ed alle modalità di sviluppo dell'azienda.

In tale contesto sono rimasti saldi i riferimenti di base ai quali detta politica si è improntata: equilibrio, stabilità, progressività e costante attenzione alla realtà interna aziendale ed a quella di mercato.

2.1 MECCANISMI DI REMUNERAZIONE E INCENTIVANTE

Le direttrici alle quali conformare le politiche retributive trovano concreta applicazione nelle diverse fattispecie di remunerazione relative alle varie figure istituzionali, professionali e funzionali grazie alle quali si sviluppa l'attività dell'azienda: i consiglieri di amministrazione, i dipendenti (nella loro classificazione contrattuale fra dirigenti, quadri direttivi e personale delle aree professionali), i collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato.

2.2 PROCESSI GESTIONALI ED ATTIVITÀ DI REMUNERAZIONE

La traduzione in termini operativi delle politiche di remunerazione definite dalla Banca viene realizzata attraverso una serie di processi gestionali con un iter adeguatamente formalizzato.

Presso le banche quotate del Gruppo (Credito Valtellinese e Credito Artigiano), è presente un "Comitato per la remunerazione", costituito nell'ambito del consiglio in adesione al codice di autodisciplina delle società quotate. In particolare, il comitato ha funzioni consultive e di proposta al consiglio di amministrazione in materia di remunerazione degli Amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché in materia di determinazione dei criteri per la remunerazione dell'alta direzione della società (direzione generale). Il comitato - che può avvalersi anche di consulenti esterni - valuta periodicamente i criteri adottati per la remunerazione dell'alta direzione, vigila sulla loro applicazione e formula al consiglio raccomandazioni generali in materia. Esso è composto da tre membri nominati tra i propri componenti dal consiglio di amministrazione, scelti tra gli amministratori non esecutivi.

Il sistema premiante per le categorie dei quadri direttivi e per il personale delle aree professionali viene realizzato attraverso un iter valutativo che coinvolge diversi livelli proponenti e decisorii fino alle deliberazioni assunte dal "Comitato di Valutazione Aziendale", costituito presso ciascuna banca e società del Gruppo e composto dal direttore generale e dal responsabile del personale della banca o società e dal responsabile delle risorse umane di Gruppo. Il consiglio di amministrazione approva il complesso delle proposte di avanzamento e di riconoscimento monetario presentate nell'ambito del comitato.

La componente retributiva variabile per il personale dirigente viene annualmente portata all'attenzione e deliberata dal consiglio di amministrazione, sulla base di indicazioni di merito all'uopo formulate dal direttore generale della Capogruppo, titolare delle relative deleghe e attribuzioni in materia. In tale funzione il direttore generale si avvale del supporto dei Direttori delle singole banche e società nonché delle strutture di personale del Gruppo.

2.3 ORGANI SOCIALI, DIPENDENTI, COLLABORATORI

2.3.A Consiglio di Amministrazione

In tutta la sua storia il Credito Valtellinese, nella stretta osservanza dei propri principi ispiratori, ha sempre dimensionato la componente di remunerazione al Consiglio di Amministrazione entro importi fissi di entità contenuta e sempre coerente con le esigenze di equilibrio, economicità gestionale e rispetto del ruolo e delle funzioni spettanti agli Organi sociali all'interno di una banca popolare.

Per i componenti il Consiglio di Amministrazione non sono mai stati previsti e applicati piani di incentivazione o di remunerazione variabile fondati su strumenti finanziari. A tale indirizzo il Gruppo intende conformarsi anche nel prosieguo.

Si intende altresì confermare la previsione secondo la quale, a fronte di incarichi consiliari che comportino in maniera specifica impegno e responsabilità, vengano attribuite particolari indennità.

Il riferimento presso tutte le società del Gruppo viene fatto in particolare, ove previsti, agli incarichi di:

- Presidente;
- Vice Presidente;
- Amministratore Delegato;
- Consigliere con deleghe specifiche.

In questo caso il Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 2389, comma 3 del codice civile, stabilisce - sentito il collegio sindacale- la remunerazione dei consiglieri investiti degli incarichi predetti. Allo scopo di quantificare tale remunerazione in modo congruo ed adeguato il consiglio di amministrazione si attiene ad un complesso di parametri, di seguito indicati, distintamente relativi alla Capogruppo, alle banche e società a struttura complessa e alle altre società del Gruppo:

- importanza dell'incarico e livello di responsabilità della posizione;
- effettivo impegno, anche in termini di disponibilità di tempo, che lo svolgimento dell'incarico comporta, sia all'interno che all'esterno della società, in relazione anche ad ulteriori incarichi gestionali o di rappresentanza assunti per conto della società o del Gruppo;
- mansioni e funzioni connesse all'incarico e particolari qualità delle prestazioni richieste per lo svolgimento dello stesso;
- situazione economico - patrimoniale della società e sua proiezione nell'arco temporale di durata dell'incarico;
- dimensioni territoriali dell'attività della società e sua struttura organizzativa;
- confronto con i compensi correnti sul mercato per incarichi della specie in società di analoghe dimensioni e caratteristiche.

I parametri suddetti vengono applicati in modo combinato con riferimento al singolo caso concreto e nel rispetto di un generale criterio di equità e proporzionalità.

Segnatamente per quanto riguarda la figura del Presidente della Capogruppo, la specifica valutazione tiene conto altresì del ruolo di coordinamento delle attività fra i Presidenti delle altre banche e società del Gruppo stesso, la rappresentanza sulle diverse realtà istituzionali, sociali e bancarie, i rapporti con le componenti il sistema bancario nazionale ed internazionale, che comportano una notevole estensione temporale ed una particolare significatività qualitativa dell'impegno stesso.

2.3.B Componenti Organi di controllo e consiglieri non esecutivi

In relazione a quanto disposto dalla normativa si precisa inoltre che per i componenti gli organi di controllo e per i consiglieri non esecutivi non sono previste remunerazioni particolari - in particolare legate a performance economico finanziarie - oltre a quelle specificamente deliberate dall'Assemblea ed è intendimento conformare a tale orientamento, scrupolosamente seguito nel passato, anche l'indirizzo gestionale futuro.

2.3.C Dipendenti con funzioni di controllo

La remunerazione dei dipendenti ai quali sono state affidate responsabilità nell'ambito delle funzioni di controllo (dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, responsabile della Direzione Compliance di Gruppo, responsabile della direzione auditing di Gruppo, responsabile della Direzione Risk Management di Gruppo e responsabile del servizio ispettorato della banca) è definita all'interno della struttura retributiva, che riassume in modo omnicomprensivo il riconoscimento monetario per il ruolo ricoperto in azienda. Non sono altresì previste forme di incentivazione legate a *performance* economico-finanziarie relativamente alla copertura di detti incarichi.

2.3.D Direzione Generale della Capogruppo

All'interno della struttura organizzativa aziendale un ruolo organizzativo di particolare rilevanza è rappresentato dai componenti la direzione generale della Capogruppo, sulla quale si concentrano una serie di specifiche attribuzioni e responsabilità gestionali e di coordinamento di particolare spessore e delicatezza.

Fatte salve le considerazioni più di seguito riportate per i dipendenti appartenenti alla categoria dei dirigenti, sulla base di quanto detto, l'ammontare complessivo dei compensi di natura variabile riferiti ad un singolo esercizio stesso dovrà comunque essere tale per cui la componente variabile di remunerazione riconosciuta a ciascuno dei componenti la direzione generale della Capogruppo non sia comunque superiore al 35% della componente fissa di remunerazione ad egli riferibile.

In relazione alla peculiarità dei ruoli funzionali attribuiti ai componenti la Direzione Generale della Capogruppo, il Consiglio di Amministrazione può deliberare l'adozione di meccanismi di incentivazione su base esclusivamente monetaria parametrati al raggiungimento di specifici obiettivi, definiti in coerenza alla prudente gestione del rischio ed alle strategie di lungo periodo e con uno stretto collegamento del compenso previsto a risultati effettivi e duraturi.

Il piano di incentivazione dovrà quindi fare riferimento ad aggregati di bilancio, aziendali o consolidati, che possano essere assunti come indicatori di sintesi di risultati gestionali sintetici come ad esempio l'utile lordo a livello assoluto o nella sua dinamica di sviluppo, eventualmente integrato da alcuni indicatori di struttura patrimoniale o indici patrimoniali / reddituali, comunque esplicativi dell'effettivo andamento della gestione, e al livello di rischio dell'attività gestionale.

Anche nel caso di attivazione di un sistema incentivante destinato ad uno o più componenti la Direzione Generale della Capogruppo il complesso delle componenti retributive di natura variabile dovrà comunque conformarsi alla percentuale del rapporto fra remunerazione variabile e remunerazione fissa sopra assunta come *benchmark*.

2.3.E Dirigenti

In linea di principio il *benchmark* che viene assunto annualmente come riferimento massimo delle componenti di remunerazione variabile rispetto alla retribuzione fissa a livello individuale per gli appartenenti alla categoria dei Dirigenti, è pari ad una percentuale del 30%.

Per consentire un dimensionamento dell'intensità della remunerazione variabile annua del personale dirigente (comprensivo dei componenti la direzione generale delle banche e società del Gruppo) si evidenzia come nel corso del 2009 - con valutazione riferita ai risultati raggiunti ed attività svolte nell'esercizio 2008 - sono state effettuate erogazioni nella forma di *una tantum* ai circa 70 dirigenti del Gruppo per un totale di 2,7 milioni di euro.

Si evidenzia come nel corso degli anni il Gruppo abbia adottato verso la categoria dei dirigenti politiche di remunerazione variabile entro valori equilibrati rispetto al complesso della remunerazione riconosciuta, con specifico riferimento alla valutazione delle prestazioni (valutate anche in coerenza ad un orizzonte gestionale di medio e lungo periodo) ed al ruolo ricoperto dagli stessi all'interno dell'azienda. In coerenza a quanto rappresentato, anche per il futuro si intende applicare per la categoria una politica di remunerazione che, nella parte variabile, si fondi sulla leva monetaria del "sistema premiante", senza fare ricorso a piani di incentivazione basati su sistemi di remunerazione parametrizzati ad obiettivi commerciali o operativi.

2.3.F Quadri Direttivi ed Aree Professionali

In linea di principio il *benchmark* che viene assunto annualmente come riferimento massimo delle componenti di remunerazione variabile rispetto alla retribuzione fissa a livello individuale per gli appartenenti alla categoria dei quadri direttivi e delle aree professionali, è pari ad una percentuale del 30%.

Per consentire una compiuta percezione dell'intensità della remunerazione variabile annua ai quadri direttivi ed al personale delle aree professionali del Gruppo bancario Credito Valtellinese si evidenzia come nel corso del 2009 - ed in riferimento all'esercizio 2008 - siano state effettuate erogazioni nelle forme di premio aziendale, sistema premiante e sistema incentivante ai circa 3.800 collaboratori del Gruppo per un totale di 13,6 milioni di euro.

Si evidenzia altresì che, prescindendo dal premio aziendale riconosciuto alla quasi totalità dei dipendenti, i destinatari della erogazione di un meccanismo di remunerazione variabile (erogazioni da sistema premiante e/o sistema incentivante) rappresentano mediamente il 50% del personale.

Per quanto riguarda le erogazioni da sistema premiante si rileva che, conformemente alla specifica operatività seguita in questi anni, anche per il futuro si intende riservare a questa modalità tecnica di remunerazione un ruolo centrale in quanto essa si presta ad un coerente proporzionamento fra intervento retributivo e valutazione dei risultati conseguiti.

2.3.G Sistema Incentivante per Quadri Direttivi ed Aree Professionali

Annualmente le competenti funzioni di Gruppo (direzione mercato, direzione risorse umane e direzione compliance), unitamente alle direzioni commerciale e del personale delle banche del Gruppo elaborano i contenuti del sistema incentivante destinato al personale di rete.

Il progetto di sistema incentivante viene presentato nel comitato commerciale e nel comitato risorse umane del gruppo e quindi sottoposto al consiglio di amministrazione per l'approvazione.

Come noto, recentemente è stata inserita una previsione contrattuale a livello normativo (art. 46 CCNL) in forza alla quale il sistema incentivante annuale viene preventivamente portato a conoscenza anche delle organizzazioni sindacali dei lavoratori.

Nella determinazione degli obiettivi ai quali parametrare il sistema incentivante si fa riferimento ad elementi duraturi nel tempo, direttamente correlati all'attività commerciale complessiva dell'azienda, privilegiando gli aspetti di equilibrato sviluppo delle voci prese a riferimento in termini strutturali, di redditività di gestione, di rispondenza alle esigenze della clientela e del livello di rischio dell'unità organizzativa.

I principi ai quali si improntano le iniziative di sistema incentivante adottate dal Gruppo bancario Credito Valtellinese nell'ultimo quinquennio, sinora applicato ai collaboratori di rete ma potenzialmente estensibile - una volta definiti gli elementi di relativa misurabilità - anche agli uffici centrali, sono quelli della stabilità di lungo periodo, dello sviluppo armonico ed equilibrato dei differenti aggregati patrimoniali ed economici della unità organizzativa, della qualità complessiva degli obiettivi assunti a riferimento, della equità distributiva e della finalità di premio al lavoro di squadra, in linea peraltro con i principi dettati dalla "Direttiva Mifid" nonché con le disposizioni di Vigilanza in tema di *compliance*.

Fra i parametri utilizzati nelle più recenti applicazioni del sistema incentivante per il Personale di rete si ricordano la dinamica dei conti correnti, la raccolta diretta ed indiretta, indicatori di qualità del credito, tutti elementi legati alla tipica attività di *business* e correlati tanto ad aspetti di equilibrio, stabilità e fidelizzazione del rapporto con la clientela quanto ad elementi di redditività economica e patrimoniale, nel quadro di un costante controllo del profilo di rischio.

Il sistema Incentivante 2008, destinato a quadri direttivi e appartenenti alle aree professionali, ha portato nel corso del 2009 alla erogazione di importi monetari per complessivi 1,7 milioni di euro. Il numero dei dipendenti premiati è stato di circa 1350

unità, che rappresenta circa il 50% del numero complessivo dei dipendenti operanti nelle reti di vendita delle banche del Gruppo.

2.3.H Collaboratori esterni

Per quanto riguarda i collaboratori non legati alla società da rapporto di lavoro subordinato, (cosiddetti “Collaboratori esterni”), la banca ha sempre fatto ricorso in forma estremamente ridotta a tali figure professionali, ritenute utili unicamente per il supporto a specifici progetti ed in una proiezione temporale contenuta.

La modalità di remunerazione adottata è quella della retribuzione monetaria in misura fissa

A tali indirizzi gestionali di limitato ricorso a queste forme di collaborazione il Gruppo intende improntare anche l'attività per il prossimo futuro.

2.3.I Promotori finanziari e mediatori creditizi

Il Gruppo Credito Valtellinese non utilizza attualmente reti di Promotori finanziari interne o esterne.

Numerosi dipendenti risultano peraltro iscritti, a titolo personale, negli appositi albi dei promotori finanziari istituiti in base alla vigente normativa ma non si avvalgono di tale qualifica nello svolgimento della propria attività professionale.

Parimenti le banche del Gruppo nella propria attività di sviluppo e di gestione commerciale utilizzano in modo molto limitato, come numerosità ed intensità delle relative attività, figure professionali ed enti configurabili come mediatori creditizi o altre tipologie di intermediari.

CONCLUSIONI

La politica retributiva è interpretata, nell'ambito del Gruppo, nel più esteso rapporto fra persone, azienda e relazioni, con il costante riferimento alle finalità ed ai valori fondanti del Credito Valtellinese.

A tale indirizzo si è costantemente improntata nel corso degli anni ogni iniziativa riguardante la remunerazione delle componenti umane costitutive della realtà di impresa: amministratori, personale dipendente e collaboratori esterni.

Il complesso di queste attività si è peraltro sempre rapportato all'esigenza di garantire il mantenimento di una condizione di sostenibilità mediante le diverse iniziative adottate, con riferimento al rapporto con la generalità degli *stakeholder* e nell'ambito della responsabilità sociale dell'iniziativa imprenditoriale.

I valori fondamentali e l'osservanza scrupolosa al disposto normativo ispirano quindi il contenuto del presente documento: "Gruppo Credito Valtelliense - Politiche Retributive di Gruppo" sottoposto all'approvazione delle Assemblee di tutte le banche del Gruppo e che costituisce la base di riferimento alla quale si conforma il complesso degli interventi definiti in detto ambito di attività.

Sondrio, settembre 2009