



LINEE GUIDA IN MATERIA DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE DEL GRUPPO INTESA SANPAOLO

Emittente:
Consigliere Delegato e CEO

Destinatari:
Gruppo Intesa Sanpaolo

Percorso:
ARCO – Documenti di Governance – Linee Guida

Decorrenza: settembre 2015

Sommario

1	Premessa	3
2	Contesto normativo	3
3	Linee guida per la definizione delle politiche di remunerazione e incentivazione ..	4
3.1	Principi generali	4
3.2	Principi relativi alla struttura retributiva ai sensi delle linee guida EBA.....	5
3.2.1	<i>La distinzione tra remunerazione fissa e variabile</i>	5
3.2.2	<i>Casi particolari</i>	6
3.2.3	<i>Il pay mix retributivo</i>	8
3.3	Principi relativi alla remunerazione variabile	9
3.3.1	<i>La misurazione della performance e dei rischi</i>	9
3.3.2	<i>Gli schemi di pay out</i>	10
3.3.3	<i>Criteri specifici per promotori finanziari non dipendenti</i>	10
3.4	Principi relativi all'informativa sulle politiche di remunerazione e incentivazione.....	11
3.4.1	<i>Informativa al pubblico</i>	11
3.4.2	<i>Informativa interna</i>	11
4	Compensi dei componenti degli Organi Societari	12
5	La segmentazione del personale	13
6	Ruoli e Responsabilità	14
6.1	Assemblea dei soci.....	14
6.2	Consiglio di Sorveglianza	14
6.2.1	<i>Comitato Remunerazioni</i>	15
6.2.2	<i>Comitato Rischi</i>	15
6.3	Consiglio di Gestione.....	15
6.4	Direzione Centrale Risorse Umane.....	15
6.5	Direzione Centrale Compliance.....	16
6.6	Direzione Centrale Risk Management.....	16
6.7	Direzione Centrale Pianificazione e Active Value Management e Direzione Centrale Controllo di Gestione	17
6.8	Direzione Centrale Internal Auditing.....	17
7	Processi per la definizione e l'attuazione delle politiche di remunerazione e incentivazione	17
7.1	Elaborazione delle politiche di remunerazione e incentivazione.....	17
7.2	Definizione dei sistemi, piani, iniziative di incentivazione coerenti con le politiche di remunerazione e incentivazione.....	18
7.2.1	<i>Iniziative specifiche a livello di singolo ambito di business</i>	19
7.3	Approvazione delle politiche di remunerazione e incentivazione.....	19
7.4	Predisposizione dell'informativa in materia di politiche di remunerazione e incentivazione	19
7.5	Assegnazione dei sistemi, piani, iniziative di incentivazione.....	20
7.6	Controlli.....	20
8	Applicazione a livello di Gruppo	21

2

Nota: da luglio 2015, a seguito delle modifiche organizzative intervenute, nell'ambito del presente documento, la Direzione Centrale Compliance è da intendersi come Chief Compliance Officer, la Direzione Centrale Risk Management, come Group Risk Management.

1 Premessa

I sistemi di remunerazione ed incentivazione degli intermediari finanziari costituiscono uno strumento volto a garantire una sana e prudente gestione aziendale nel rispetto degli interessi di tutti gli stakeholder, secondo logiche di equità, sostenibilità e competitività.

A tal fine la normativa emanata a livello europeo e nazionale prevede specifici principi e criteri a cui gli intermediari finanziari devono attenersi nell'ottica di:

- garantire la corretta elaborazione e attuazione dei sistemi di remunerazione e incentivazione;
- gestire efficacemente i possibili conflitti di interesse;
- assicurare che i sistemi di remunerazione e incentivazione tengano opportunamente conto dei rischi, attuali e prospettici, del grado di patrimonializzazione e dei livelli di liquidità di ciascun intermediario;
- accrescere il grado di trasparenza verso il mercato.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo attribuisce massima rilevanza al tema delle remunerazioni ed al rispetto della normativa in materia.

Le presenti Linee Guida raccolgono, in modo organico e strutturato, i principi su cui si fonda il sistema di remunerazione e incentivazione del Gruppo, i ruoli e le responsabilità degli Organi e delle strutture preposti alla sua elaborazione, approvazione e applicazione, nonché i relativi macro processi.

Il sistema di remunerazione e incentivazione del Gruppo, definito in coerenza con le presenti Linee Guida, è descritto in dettaglio all'interno del documento di "Politiche di remunerazione ed incentivazione del Gruppo Intesa Sanpaolo", predisposto con cadenza annuale.

2 Contesto normativo

Il quadro normativo di riferimento in tema di sistema di remunerazione e incentivazione è rappresentato dalle seguenti fonti:

- a livello comunitario:
 - Direttiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013, sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento (cosiddetta CRD IV);
 - Regolamento 575 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013 relativo ai requisiti prudenziali per gli enti creditizi e le imprese di investimento (cosiddetta CRR);
 - Regolamento delegato 604 della Commissione Europea del 4 marzo 2014 che integra la CRD IV per quanto riguarda le norme tecniche di regolamentazione relative ai criteri qualitativi e quantitativi per identificare le categorie di personale le cui attività professionali hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio dell'ente (cosiddetti Risk Taker);
 - Regolamento delegato 527 della Commissione Europea del 12 marzo 2014 che integra la CRD IV per quanto riguarda le norme tecniche di regolamentazione relative alla specificazione delle categorie di strumenti che riflettono in modo adeguato la qualità del credito dell'ente in modo continuativo e sono adatti a essere utilizzati ai fini della remunerazione variabile;
- a livello nazionale:
 - 7° aggiornamento della Circolare 285 del 17 dicembre 2013, emanato in data 18 novembre 2014 da Banca d'Italia con l'inserimento del nuovo capitolo sulle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione;
 - Regolamento Isvap (poi Ivass) 39/2011 del 9 giugno 2011 relativo alle politiche di remunerazione nelle imprese di assicurazione;
 - Delibera Consob 18049 del 23 dicembre 2011.

Completano tali fonti i seguenti documenti:

- Principles for sound compensation practices emanati dal Financial Stability Forum (poi Financial Stability Board) il 2 aprile 2009;
- Raccomandazione della Commissione europea del 30 aprile 2009, per quanto riguarda il regime concernente la remunerazione degli consiglieri delle società quotate;
- Principles for sound compensation practices, Implementation standards, emanati dal Financial Stability Board il 25 settembre 2009;
- Compensation principles and standards assessment methodology, emanati dal Comitato di Basilea per la Vigilanza Bancaria nel mese di gennaio 2010;
- Guidelines on remuneration policies and practices, emanate dal Committee of European Banking Supervisors (CESB, poi European Banking Authority, EBA) il 10 dicembre 2010. Nel mese di marzo 2015 l'EBA ha avviato la consultazione sulle nuove linee guida, che sostituiranno quelle emanate nel dicembre 2010, finalizzate a dare piena attuazione ai principi previsti in tema di remunerazione dalla CRD IV; l'emanazione del documento è prevista per la fine del 2015. Le presenti Linee Guida sono state redatte tenendo già in considerazione le principali indicazioni rivenienti dal documento posto in consultazione dall'EBA e saranno aggiornate per recepirne le risultanze finali;
- Range of methodologies for risk and performance alignment of remuneration, emanati dal Comitato di Basilea per la Vigilanza Bancaria nel mese di maggio 2011.

3 Linee guida per la definizione delle politiche di remunerazione e incentivazione

3.1 Principi generali

Le politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo Intesa Sanpaolo, nel rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari europee e nazionali, si ispirano ai seguenti principi:

- allineamento dei comportamenti del management e dei dipendenti con gli interessi degli azionisti, le strategie di medio e lungo periodo e gli obiettivi aziendali, nell'ambito di un quadro di regole di riferimento indirizzate ad un corretto controllo dei rischi aziendali, attuali e prospettici, e al mantenimento di un adeguato livello di liquidità e di patrimonializzazione;
- merito, al fine di assicurare un accentuato collegamento con la prestazione fornita e la qualità manageriale evidenziata, attraverso:
 - la flessibilità retributiva da realizzarsi mediante il ricorso alla componente variabile della retribuzione legata ai risultati raggiunti;
 - l'attenzione alle risorse chiave e di alta qualità manageriale, destinatarie di target retributivi competitivi rispetto al mercato di riferimento;
 - la differenziazione delle migliori performance a cui riconoscere livelli di premio variabile significativamente superiori rispetto alla media;
- equità, al fine di stimolare comportamenti virtuosi e armonizzare i trattamenti retributivi attraverso:
 - la correlazione tra la retribuzione fissa della persona ed il peso della relativa posizione ricoperta;
 - la differenziazione dei target retributivi e dell'incidenza della componente variabile sulla retribuzione globale in funzione della famiglia professionale di appartenenza;
 - la competitività esterna della retribuzione globale annua rispetto ai livelli espressi nei grandi gruppi bancari europei, ricavati attraverso periodiche survey specializzate, al fine di attrarre e trattenere le migliori risorse manageriali e professionali del mercato;
- sostenibilità, al fine di contenere gli oneri derivanti dall'applicazione delle politiche di remunerazione e incentivazione entro valori compatibili con le strategie di medio e lungo periodo e gli obiettivi annuali, attraverso:
 - meccanismi di regolazione degli accantonamenti destinati a finanziare il monte incentivi complessivo in funzione della redditività aziendale e dei risultati conseguiti, anche relativamente al peer group di riferimento;
 - interventi selettivi sulla retribuzione fissa;
 - il ricorso a parametri oggettivi per la definizione degli interventi economici;

- l'individuazione di opportuni cap, sia al monte incentivi sia all'entità dei premi individuali;
- proporzionalità in ragione del ruolo ricoperto dalle figure professionali, così da tenere in considerazione il diverso impatto, rispetto al profilo di rischio, del management e delle diverse fasce di popolazione;
- conformità alle vigenti disposizioni normative, attraverso:
 - l'adozione di processi strutturati che prevedano il coinvolgimento di tutte le competenti funzioni aziendali (tra cui Direzione Centrale Risorse Umane, Direzione Centrale Risk Management, Direzione Centrale Compliance, Direzione Centrale Pianificazione e Active Value Management e Direzione Centrale Controllo di Gestione);
 - la formalizzazione, tracciatura e documentazione di tutte le fasi dei processi;
 - l'adeguata informativa in merito alla definizione e applicazione delle politiche di remunerazione e incentivazione.

3.2 Principi relativi alla struttura retributiva ai sensi delle linee guida EBA

3.2.1 La distinzione tra remunerazione fissa e variabile

La remunerazione del personale si distingue in componente fissa e componente variabile; non è configurabile alcuna forma di remunerazione che non rientri in una delle suddette tipologie.

La remunerazione si considera fissa qualora:

- sia predeterminata;
- sia riconosciuta su base non discrezionale;
- sia trasparente per tutto il personale;
- sia permanente, ossia mantenuta nel tempo per uno specifico ruolo o una specifica responsabilità organizzativa;
- non sia revocabile; eventuali modifiche possono essere convenute solo tramite la contrattazione collettiva o in seguito a trattativa in linea con i criteri nazionali per la definizione dei salari;
- non determini incentivi per l'assunzione di rischi;
- non dipenda dalle prestazioni del dipendente;
- sia connessa a:
 - ruolo e posizione ricoperti;
 - ampiezza della responsabilità;
 - livello di esperienza.

Il pagamento della componente fissa della remunerazione viene effettuato di norma per contanti.

Costituiscono remunerazione fissa anche le forme di retribuzione che fanno parte di politiche generali, riconosciute in modo non discrezionale, indipendente dalla performance e che non incentivano l'assunzione dei rischi, o i pagamenti basati su obblighi di legge. Rientrano in tale fattispecie i benefici che fanno parte delle normali condizioni di impiego e quelli connessi alla situazione familiare e personale del dipendente (come l'assistenza all'infanzia, i contributi previdenziali, l'indennità di viaggio e l'assicurazione sanitaria).

Sono invece considerate remunerazione variabile tutte le forme di retribuzione il cui riconoscimento e/o importo siano collegati alle prestazioni del personale e/o siano correlati ai risultati conseguiti dal Gruppo. Anche la retribuzione assegnata in base a piani di incentivazione a lungo termine, il cui riconoscimento è legato alla permanenza in servizio o ad altri vincoli, rientra nella componente variabile della remunerazione.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo analizza e classifica secondo i criteri previsti dal regolatore tutte le forme di retribuzione applicate al proprio personale, nell'ottica di assicurare la rigorosa distinzione tra componente fissa e variabile della remunerazione e garantire la corretta applicazione dei requisiti e delle limitazioni previsti dalla normativa di riferimento. Quando una

forma di remunerazione, sulla base dei criteri stabiliti dalle Linee guida EBA, non è chiaramente allocabile nella componente fissa, viene prudenzialmente imputata alla componente variabile.

In ogni caso vengono evitate forme, strumenti o modalità di corresponsione della remunerazione che possano comportare un'elusione delle disposizioni normative vigenti.

È fatto esplicito divieto al singolo dipendente di effettuare strategie di copertura personale o di assicurazione sulla retribuzione (hedging strategies) o su altri aspetti che possano alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio aziendale insiti nei meccanismi di remunerazione adottati dal Gruppo.

3.2.2 Casi particolari

3.2.2.1 Indennità

Sussistono alcune forme di retribuzione supplementari rispetto alla remunerazione fissa (cosiddette indennità), che, in base a specifiche caratteristiche, possono essere considerate alternativamente come componente fissa o variabile.

Le indennità strettamente connesse al ruolo, posizione o responsabilità organizzative del dipendente possono essere considerate come componente fissa qualora rispettino i seguenti criteri:

- l'indennità viene riconosciuta finché non sussistono modifiche sostanziali al ruolo, posizione e responsabilità del dipendente;
- l'importo della stessa non dipende da fattori diversi rispetto a ruolo, posizione e responsabilità del dipendente;
- qualsiasi altro membro del personale avente medesimo ruolo, posizione o responsabilità ha diritto ad un'indennità analoga.

Rientrano nell'ambito della componente fissa della remunerazione:

- le indennità corrisposte al personale espatriato al fine di adeguare la retribuzione dello stesso al costo della vita in uno Stato diverso, purché tali adeguamenti siano applicati in modo coerente ed indistinto a tutto il personale;
- le indennità utilizzate per aumentare la componente fissa con specifico riferimento a dipendenti che lavorano all'estero e che ricevono una remunerazione inferiore al livello retributivo riconosciuto dal mercato del lavoro locale per analoghe posizioni, purché l'indennità:
 - venga pagata su base non discriminatoria a tutti i dipendenti che rientrano nella fattispecie considerata;
 - venga concessa a fronte del fatto che il personale lavora temporaneamente all'estero e sia definita in base a criteri predeterminati, in misura proporzionale rispetto ai livelli retributivi del mercato locale;
 - sia applicata finché sussiste la situazione sopra descritta.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo, in coerenza con i principi sopra definiti, pone particolare attenzione all'utilizzo delle indennità quali strumenti di retribuzione ed in particolare alla loro classificazione come componente fissa della remunerazione.

Qualora venga previsto il riconoscimento di un'indennità, viene effettuata un'analisi di dettaglio al fine di valutare la relativa classificazione.

3.2.2.2 Remunerazione variabile garantita

E' esclusa qualsiasi forma di remunerazione variabile garantita. Tale principio può essere derogato, come misura eccezionale, in caso di assunzione di nuovo personale esclusivamente per il primo anno di assunzione; in ogni caso, la remunerazione variabile garantita non può essere riconosciuta più di una volta alla stessa persona a livello di Gruppo.

Tale retribuzione concorre alla determinazione del rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione. Se tale remunerazione variabile è assegnata come entry bonus, è possibile escludere l'applicazione di malus condition e clawback e può essere corrisposta integralmente up front e in contanti. Nel caso, invece, in cui tale remunerazione variabile sia volta a compensare il nuovo personale dalla perdita di compensi derivanti dal precedente rapporto di lavoro (buy out), si applicano tutte le regole previste per il riconoscimento e l'erogazione della componente variabile della remunerazione.

3.2.2.3 *Retention bonus*

I bonus riconosciuti al personale ai fini di retention, sebbene non collegati a obiettivi di performance, costituiscono forme di remunerazione variabile e, come tali, sono soggetti a tutte le regole previste per il riconoscimento e l'erogazione di tale componente della remunerazione, anche ai fini del calcolo del rapporto tra remunerazione variabile e fissa.

In ogni caso il Gruppo Intesa Sanpaolo, in coerenza con la normativa in materia:

- pone particolare attenzione all'applicazione dei retention bonus, limitandoli a fattispecie ben definite e motivate;
- non applica i retention bonus come forma di retribuzione compensativa nel caso di componente variabile non corrisposta per il mancato raggiungimento degli obiettivi di performance previsti.

3.2.2.4 *Compensi in caso di risoluzione del rapporto di lavoro*

I compensi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o per la cessazione anticipata dalla carica (cd. golden parachute) sono:

- collegati alla performance realizzata e ai rischi assunti;
- pattuiti, nel rispetto dei criteri fissati dall'Assemblea dei soci, tenendo conto, tra l'altro, della durata del rapporto di lavoro intercorso;
- assoggettati alle disposizioni previste per la remunerazione variabile, salva l'esclusione dal calcolo del rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione.

Rientrano tra i golden parachute anche: i) il compenso corrisposto in base a un patto di non concorrenza; ii) l'indennità di mancato preavviso per l'eccedenza rispetto a quanto previsto dalla legge.

Restano ferme le deroghe previste dalla normativa vigente in caso di operazioni straordinarie e/o processi di ristrutturazione aziendale.

La cessazione dal servizio di personale in possesso del diritto alla pensione di vecchiaia o di anzianità e/o dei trattamenti pensionistici dell'A.G.O. non fa venir meno il diritto alla corresponsione delle quote di spettanza, anche differite.

In tutti gli altri casi residuali, è facoltà dell'azienda riconoscere eventuali interventi, in funzione delle specifiche situazioni, in sede di risoluzione del rapporto di lavoro, anche attraverso accordi individuali di natura consensuale, realizzati mediante la sottoscrizione di apposite transazioni nel rispetto dei principi retributivi.

In ogni caso, nel rispetto dei principi contenuti nel Codice Etico di Gruppo, il Gruppo Intesa Sanpaolo non sottoscrive accordi individuali ex ante (ovvero, precedentemente all'atto di risoluzione del rapporto di lavoro) per disciplinare i compensi pattuiti in caso di cessazione anticipata del rapporto. Inoltre non vengono erogati compensi in caso di risoluzione del rapporto di lavoro laddove:

- sussista un comportamento del dipendente che consente la risoluzione anticipata del contratto di lavoro;

- il dipendente si sia dimesso volontariamente al fine di assumere una posizione in un soggetto giuridico diverso, a meno che l'indennità non sia richiesta da specifiche norme di legge.

3.2.2.5 *Benefici pensionistici discrezionali*

Il Gruppo Intesa Sanpaolo di norma non riconosce benefici pensionistici discrezionali, intendendosi per tali tutte le forme di integrazione previdenziale che non rientrano in accordi collettivi o non sono assegnate sulla base di criteri generali ad una determinata categoria di dipendenti. Nell'eventualità di un loro riconoscimento si osservano le modalità di assegnazione previste dalle disposizioni normative tempo per tempo vigenti.

3.2.3 *Il pay mix retributivo*

Il pay mix rappresenta il peso, in termini percentuali sulla retribuzione complessiva, della componente fissa e della componente variabile.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo adotta un pay mix opportunamente bilanciato tra le suddette componenti al fine di:

- consentire una gestione flessibile del costo del lavoro, in quanto la parte variabile può contrarsi sensibilmente sino ad azzerarsi in relazione al livello dei risultati effettivamente conseguiti nell'esercizio di riferimento;
- scoraggiare comportamenti focalizzati al raggiungimento di risultati di breve termine, specie se derivanti da assunzione di rischi elevati.

Per conseguire le finalità sopra esposte, nel rispetto delle indicazioni normative, vengono stabiliti i seguenti limiti massimi alla retribuzione variabile:

- 100% della remunerazione fissa per i ruoli non appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo;
- 33% della remunerazione fissa per i ruoli appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo, a partire dal 1 gennaio 2014.

Nell'ambito del rispetto del cap tra remunerazione fissa e variabile (1:1), vengono individuate opportune differenziazioni del pay mix con riferimento alle diverse famiglie professionali, ovvero per ambito di business, coerentemente con i riscontri ottenuti attraverso specifiche analisi di benchmarking riferite alle principali banche universali europee che garantiscono inoltre il rispetto del criterio di equità interna, stante l'utilizzo di riferimenti comuni a ciascuna fascia di popolazione. L'adeguatezza degli importi è ulteriormente verificata rispetto alle prassi di mercato, con la continua partecipazione a indagini retributive a carattere nazionale e internazionale; per i ruoli a contenuto manageriale e altre particolari posizioni di business il riscontro avviene selezionando specifici peer group al fine di valutare l'allineamento competitivo con il mercato di riferimento più appropriato.

In rapporto ai dati di mercato, il Gruppo Intesa Sanpaolo si pone l'obiettivo di allineare le retribuzioni complessive ai valori mediani, fermo restando la possibilità di apportare opportune differenziazioni per posizioni di particolare criticità e/o risorse di elevata qualità manageriale.

Il limite massimo previsto nei criteri generali (1:1) può essere incrementato fino ad un massimo di 2:1 alle seguenti condizioni:

- approvazione della deliberazione da parte dell'Assemblea ordinaria dei soci, su proposta del Consiglio di Gestione autorizzata dal Consiglio di Sorveglianza, con specifici quorum deliberativi;
- indicazione, nella proposta all'Assemblea, delle funzioni a cui appartengono i soggetti interessati alla decisione, con evidenza, per ciascuna funzione, del numero e di quanti siano Risk Taker, delle ragioni sottostanti la proposta, nonché delle implicazioni, anche prospettive, sulla capacità della Banca di continuare a rispettare tutte le regole prudenziali;

- trasmissione alla BCE della proposta almeno 60 giorni prima della data fissata per l'Assemblea dei soci, con le indicazioni e le evidenze atte a dimostrare che non vi sia pregiudizio della normativa prudenziale e, in particolare, di quella riguardante i requisiti in materia di fondi propri; è necessaria altresì la trasmissione della deliberazione assembleare entro 30 giorni dalla medesima;
- previsione di criteri più rigorosi in termini di collegamento della componente variabile ai rischi, di orientamento al medio e lungo periodo, di rispetto delle regole, di bilanciamento tra cash e azioni, di pagamento differito e di meccanismi di malus e claw back.

3.3 Principi relativi alla remunerazione variabile

3.3.1 La misurazione della performance e dei rischi

Il Gruppo Intesa Sanpaolo, con riferimento alla componente variabile della remunerazione, adotta specifici requisiti al fine di assicurare che il riconoscimento di tale componente risponda effettivamente agli obiettivi di collegamento con i rischi, compatibilità con i livelli di capitale e liquidità, orientamento al medio-lungo termine e rispetto delle regole.

La valutazione delle performance è effettuata sulla base di un periodo di valutazione (accrual period) almeno annuale.

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

- il ricorso a un pay mix bilanciato, in quanto la componente fissa risulta sufficientemente elevata così da consentire alla parte variabile, la cui corresponsione non è mai garantita, di contrarsi significativamente e azzerarsi al verificarsi di condizioni predefinite;
- l'applicazione del principio di selettività che differenzia le migliori performance e, a fronte di queste, riconosce premi significativamente più elevati rispetto alla media;
- l'adozione, in base al cosiddetto principio di sostenibilità finanziaria, di un meccanismo strutturato di funding della componente variabile (bonus pool) che correla l'ammontare da destinarsi all'incentivazione di tutti i segmenti aziendali all'andamento di un parametro di Gruppo, ad oggi identificato nel Risultato Corrente al Lordo delle Imposte;
- il ricorso al meccanismo di solidarietà tra risultati di Gruppo e di Divisione/Business Unit, in base al quale i premi complessivamente erogabili al personale di ciascuna Divisione/Business Unit dipendono in parte dalla performance realizzata dal Gruppo nella sua interezza e in parte da quella dell'Unità Organizzativa di appartenenza;
- il rispetto delle condizioni di attivazione previste dalle regolamentazioni internazionali e nazionali, ovvero:
 - a livello di Gruppo, il raggiungimento di adeguati livelli di solidità patrimoniale e liquidità e, più in generale, il rispetto dei limiti previsti nel Risk Appetite Framework (RAF);
 - a livello individuale, la correttezza dei comportamenti agiti (assenza di compliance breaches individuali).

Tali condizioni possono essere differenziate in ragione del segmento di personale considerato;

- la misurazione della performance su più dimensioni, sia quantitative (redditività, crescita, produttività, costo del rischio/sostenibilità) che qualitative (azioni o progetti strategici e qualità manageriali), e su perimetri differenti (Gruppo/Struttura/Individuo).
Gli indicatori prescelti tendono a misurare, oltre ai parametri finanziari, anche aspetti qualitativi della performance, in cui rientrano, tra l'altro, la correttezza nelle relazioni con la clientela, il contenimento dei rischi legali e reputazionali, il rispetto delle disposizioni di legge, regolamentari e di autodisciplina applicabili. In tale ottica gli indicatori di performance sono definiti con l'obiettivo di evitare la configurazione di incentivi che possano determinare fattispecie di conflitto di interesse od orientare la vendita di prodotti non adatti a soddisfare le esigenze della clientela;
- il ricorso ad un ulteriore meccanismo che misura il livello di rischio residuo di ciascuna Business Unit (Q-Factor) e che agisce come eventuale demoltiplicatore del premio conseguito in caso detto rischio risulti superiore a soglie predefinite.

Per il Dirigente preposto, i Responsabili e il personale di livello più elevato delle Funzioni Aziendali di Controllo la determinazione dell'incentivo maturato è definita con riferimento ad indicatori quali-quantitativi specifici delle rispettive funzioni.

I sistemi di incentivazione adottati prevedono modalità diversificate per ambito di business al fine di attuare interventi coerenti con le peculiarità professionali presenti in azienda, riconoscere il merito individuale e premiare il lavoro di squadra.

3.3.2 *Gli schemi di pay out*

Il Gruppo Intesa Sanpaolo adotta schemi di erogazione della componente variabile che garantiscono l'allineamento della stessa ai risultati aziendali di medio-lungo periodo, attraverso l'adozione di meccanismi di correzione ex-post.

In tale ottica è prevista l'erogazione della componente variabile parte upfront e parte in via differita ed il bilanciamento, pro quota, in contanti e in strumenti finanziari del Gruppo.

Il periodo di differimento e la percentuale di remunerazione da differire sono definiti, nel rispetto dei limiti previsti dalla normativa vigente, tenendo conto:

- delle diverse categorie di personale;
- del rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione;
- del valore assoluto della componente variabile.

La remunerazione differita può essere corrisposta pro-quota, con una frequenza di pagamenti non inferiore all'anno; il periodo di differimento decorre dal momento in cui viene pagata la remunerazione up front.

La liquidazione delle quote di remunerazione variabile differita è subordinata alla permanenza nel Gruppo al termine del periodo di differimento/alle scadenze previste per l'effettiva consegna degli strumenti finanziari, nonché all'applicazione di un meccanismo di correzione ex post (malus condition). Tale meccanismo prevede la riduzione della quota differita, fino al suo azzeramento, nell'esercizio a cui la quota differita fa riferimento, in relazione al grado di conseguimento, al momento della sua erogazione, delle stesse condizioni previste, a livello sia di Gruppo sia individuale, per l'attivazione della remunerazione variabile.

Sugli strumenti finanziari è previsto un periodo di retention, differenziato a seconda che tali strumenti siano assegnati come quota upfront o come quota differita della componente variabile.

Sulla quota differita erogata in contanti è riconosciuto un apprezzamento in linea con i tassi di interesse di mercato.

Il Gruppo si riserva inoltre di attivare meccanismi di claw-back, ovvero di restituzione dei premi già corrisposti, così come richiesto dalla normativa, nell'ambito delle iniziative e provvedimenti disciplinari previsti a fronte di comportamenti fraudolenti o di colpa grave del personale, tenendo altresì conto dei profili di natura legale, contributiva e fiscale in materia.

3.3.3 *Criteri specifici per promotori finanziari non dipendenti*

La struttura della retribuzione dei promotori finanziari non dipendenti si distingue in:

- componente non ricorrente: parte della remunerazione che ha una valenza incentivante (legata, ad esempio, all'incremento dei volumi della raccolta netta, al superamento di determinati benchmark sui prodotti, al lancio di nuovi prodotti, etc.). Tale componente è equiparata alla remunerazione variabile del personale;

- componente ricorrente: parte della remunerazione diversa da quella non ricorrente, che rappresenta l'elemento più stabile e ordinario della remunerazione. Tale componente ricorrente è, invece, equiparata alla remunerazione fissa.

Salvo quanto previsto per eventuali Risk Taker individuati tra i promotori finanziari non dipendenti, la remunerazione dei promotori può essere interamente ricorrente. Quando essa si compone anche della componente non ricorrente, si applicano le seguenti regole:

- il Gruppo determina ex ante e corregge ex post la remunerazione non ricorrente, tenendo conto di indicatori di rischiosità operativa tali da promuovere la correttezza dei comportamenti e il collegamento con i rischi legali e reputazionali che possono ricadere sul Gruppo, nonché idonei a favorire la conformità alle norme e la tutela e fidelizzazione della clientela;
- la determinazione del bonus pool tiene conto delle condizioni patrimoniali e di liquidità della singola Banca che conferisce mandato ai promotori e del Gruppo. A tal fine anche alla remunerazione non ricorrente dei promotori sono applicati specifici gate di attivazione;
- la correzione ex post della remunerazione non ricorrente di ciascun promotore si basa su indicatori granulari, idonei a riflettere in modo efficace e anticipato anomalie o criticità nelle relazioni con la clientela e nei rischi assunti per conto del Gruppo. Tutti i parametri utilizzati, sia qualitativi sia quantitativi, sono ben individuati, oggettivi e di pronta valutazione; anche le valutazioni discrezionali si fondano su criteri chiari e predeterminati;
- la distinzione tra la componente ricorrente e quella non ricorrente della remunerazione, gli indicatori di rischiosità operativa a cui ancorare la componente non ricorrente (anche in vista della correzione per i rischi ex post), le condizioni di accesso alla remunerazione non ricorrente e le altre caratteristiche essenziali dei sistemi di remunerazione sono determinati ex ante, secondo criteri oggettivi, e adeguatamente formalizzati e documentati nelle politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo e nella documentazione contrattuale che disciplina il rapporto con il singolo promotore.

3.4 Principi relativi all'informativa sulle politiche di remunerazione e incentivazione

3.4.1 Informativa al pubblico

Il Gruppo Intesa Sanpaolo rende disponibile al pubblico sul proprio sito web un'informativa generale sulle caratteristiche delle proprie politiche di remunerazione e incentivazione e sui criteri utilizzati per l'identificazione delle categorie di personale le cui attività professionali hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio dell'ente, evidenziando i principali cambiamenti apportati rispetto alle previgenti politiche.

Nello specifico detta informativa comprende i seguenti elementi:

- processo decisionale utilizzato per determinare le politiche di remunerazione e incentivazione;
- correlazione tra retribuzione e performance;
- caratteristiche di maggior rilievo del sistema di remunerazione;
- rapporto tra remunerazione fissa e variabile;
- informazione sui criteri di performance su cui si basa il diritto alle azioni, opzioni o alle componenti variabili della remunerazione;
- principali parametri e motivazioni per la concessione della componente variabile e di ogni altra prestazione non monetaria;
- informazioni quantitative aggregate, distinte per area di business;
- informazioni quantitative analitiche sulla remunerazione dei Consiglieri, dei Direttori Generali e dei Risk Taker Apicali.

Le stesse informazioni sono fornite all'Assemblea dei soci.

3.4.2 Informativa interna

Le presenti Linee Guida e le politiche di remunerazione e incentivazione sono rese accessibili a tutto il personale in ogni momento anche attraverso la pubblicazione sul sito intranet aziendale.

Il personale viene informato circa il processo e i criteri utilizzati per definire la retribuzione variabile mediante pubblicazione, sul sito intranet aziendale, di specifica normativa interna. In particolare, il processo di definizione degli obiettivi e di valutazione delle prestazioni del singolo viene adeguatamente documentato e reso trasparente al personale interessato.

4 Compensi dei componenti degli Organi Societari

Lo Statuto della Banca prevede che ai componenti del Consiglio di Sorveglianza spetti, oltre al rimborso delle spese sostenute in ragione del loro ufficio, un compenso che viene determinato per l'intero periodo di carica dall'Assemblea dei soci all'atto della loro nomina, tenendo anche conto dei compensi da riconoscere ai Consiglieri investiti di particolari cariche.

L'ammontare della remunerazione del Presidente del Consiglio di Sorveglianza è coerente con il ruolo centrale allo stesso attribuito ed è determinato in misura non superiore alla remunerazione fissa percepita dal Consigliere Delegato e CEO.

Lo Statuto prevede che l'Assemblea approvi le politiche di remunerazione dei Consiglieri di Gestione, su proposta del Consiglio di Sorveglianza, e che lo stesso Consiglio di Sorveglianza ne determini il compenso.

Tali politiche coniugano i seguenti obiettivi:

- allineare gli interessi dei Consiglieri di Gestione alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo, nell'ambito di un quadro di regole di riferimento indirizzate a un corretto controllo dei rischi aziendali attuali e prospettici e al mantenimento di un adeguato livello di liquidità e di patrimonializzazione;
- favorire la competitività della Banca e del Gruppo nel contesto domestico e internazionale in cui operano;
- attrarre persone qualificate, dotate di capacità e di qualità professionali adeguate per gestire con successo la Banca e svolgere l'attività di direzione e coordinamento del Gruppo;
- promuovere la sostenibilità nel tempo delle politiche retributive, al fine di contenere gli oneri derivanti dall'applicazione delle politiche stesse entro valori compatibili con le strategie di medio e lungo periodo e gli obiettivi annuali, attraverso:
 - meccanismi di regolazione degli accantonamenti destinati a finanziare il monte incentivi complessivo in funzione della redditività aziendale e dei risultati conseguiti, anche relativamente ai peer di riferimento;
 - il ricorso a parametri oggettivi per la definizione degli interventi economici;
 - l'individuazione di opportuni cap, sia al monte incentivi sia all'entità dei premi individuali;
- garantire il rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari internazionali, europee e nazionali.

Le politiche di remunerazione dei Consiglieri di Gestione deliberate dall'Assemblea si basano sulla valutazione delle singole posizioni (Consigliere di Gestione non esecutivo; Consigliere di Gestione con particolari incarichi; Consigliere di Gestione esecutivo tratto fra i Dirigenti appartenenti al Gruppo Intesa Sanpaolo; Consigliere di Gestione esecutivo non dirigente; Consigliere Delegato), la cui rilevanza viene ponderata attraverso una rigorosa analisi:

- delle responsabilità che derivano dalla legge e dallo Statuto rispetto alle funzioni attribuite;
- della peculiarità e complessità dei compiti che le caratterizzano;
- del contributo richiesto, a lungo termine, per l'incremento della sostenibilità dei risultati della Gruppo, non solo in termini economici, nonché per la creazione di valore per gli azionisti e per gli stakeholder.

In coerenza con quanto sopra e con il quadro normativo di riferimento, le politiche retributive dei componenti del Consiglio di Gestione prevedono una parte fissa a favore di ciascun

Consigliere, congrua in relazione all'importanza del ruolo e al tempo richiesto per il corretto adempimento dei compiti assegnati, e una parte variabile, da riservare esclusivamente ai componenti esecutivi del Consiglio.

I compensi da riconoscere ai componenti degli Organi sociali delle Società del Gruppo sono definiti da Intesa Sanpaolo in qualità di azionista di controllo e di soggetto che esercita l'attività di direzione e coordinamento ai sensi della normativa civilistica e bancaria di riferimento.

La politica di remunerazione degli Organi sociali si informa pertanto ai seguenti principi, applicati in modo uniforme a livello di Gruppo, nel rispetto del quadro normativo dei diversi Paesi in cui Intesa Sanpaolo è presente tramite le proprie controllate:

- ai componenti degli Organi di amministrazione e di controllo delle Società appartenenti al Gruppo Intesa Sanpaolo è riconosciuto un compenso adeguato ai compiti ed alle responsabilità affidati. La determinazione puntuale del compenso degli amministratori è effettuata in un'ottica di omogeneizzazione secondo standard di Gruppo, in considerazione di parametri relativi alla dimensione patrimoniale ed economica e alla complessità organizzativa della Società interessata, nonché di altri elementi di natura oggettiva e qualitativa, costituiti dalla natura dell'attività svolta dalla singola Società controllata e dal profilo di rischio operativo della stessa. Criteri analoghi informano la fissazione dei compensi degli amministratori investiti di particolari cariche ai sensi dell'art. 2389 c.c. e di analoghe previsioni di ordinamenti stranieri;
- non sono di norma previste componenti variabili del compenso, né bonus incentivanti rapportati ai risultati, né clausole di partecipazioni agli utili o diritti di sottoscrizione di azioni a prezzo predeterminato. Deroche a tale principio sono previste solo in via di motivata eccezione, nel rispetto della normativa di vigilanza vigente in materia;
- in linea generale non vi sono differenze nella remunerazione degli amministratori, siano essi dipendenti del Gruppo, professionisti, indipendenti, ecc. Gli emolumenti di competenza dei dipendenti del Gruppo designati quali amministratori nelle controllate sono riconosciuti alla società titolare del rapporto di lavoro subordinato;
- la remunerazione dei componenti del Collegio sindacale delle controllate italiane è determinata all'atto della nomina per tutta la durata del mandato, ai sensi dell'art. 2402 c.c., in un importo fisso in ragione d'anno;
- la quantificazione dell'emolumento da riconoscere ai sindaci avviene mediante l'applicazione di un modello di calcolo, uniforme a livello di Gruppo, che, prendendo in considerazione parametri di natura oggettiva, essenzialmente patrimonio e ricavi della Società interessata, consente di individuare un importo puntuale per il compenso.

I componenti degli Organi sociali hanno di norma diritto al rimborso delle spese vive occasionate dalla carica.

5 La segmentazione del personale

Le politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo Intesa Sanpaolo sono definite ed applicate secondo una logica di proporzionalità correlata al ruolo, al contributo e all'impatto del personale sul profilo di rischio del Gruppo - e, nell'ambito del personale più rilevante, dalle diverse categorie che lo compongono - tenendo in considerazione la dimensione del Gruppo, l'organizzazione interna e la natura, lo scopo e la complessità delle attività.

L'identificazione del personale più rilevante viene effettuata ai sensi di quanto disposto dal Regolamento delegato (UE) del 4 marzo 2014, n. 604, che ha definito i criteri qualitativi e quantitativi per identificare le categorie di personale le cui attività professionali hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio dell'ente (c.d. "Risk Taker").

Detto processo viene effettuato annualmente - e mantenuto aggiornato, in corso d'anno, con riferimento ai criteri qualitativi - secondo quanto disciplinato dalle "Regole per l'individuazione del personale che ha un impatto sostanziale sul profilo di rischio del Gruppo Intesa Sanpaolo",

che costituiscono parte integrante delle politiche di remunerazione e incentivazione e disciplinano puntualmente i criteri e le logiche adottate, i ruoli e le responsabilità delle strutture aziendali coinvolte e le modalità di tracciatura e formalizzazione del processo di assessment e dei relativi esiti.

In coerenza ai criteri previsti dalla normativa di riferimento la popolazione aziendale è suddivisa in tre cluster:

- Risk Taker; nell'ambito di tale segmento è identificato un ulteriore sotto cluster rappresentato dai Risk Taker Apicali, in cui rientrano:
 - il Consigliere Delegato e CEO;
 - il Direttore Generale;
 - i Responsabili delle Divisioni e della Capital Light Bank;
 - i Responsabili delle Aree di Governo (Chief Operating Officer, Chief Financial Officer, Chief Lending Officer, Chief Governance Officer, Chief Innovation Officer, Chief Risk Officer);
 - i Responsabili delle Direzioni centrali a riporto diretto del Consigliere Delegato, del Presidente del Consiglio di Gestione e del Presidente del Consiglio di Sorveglianza;
- Altri Manager, cluster in cui rientrano i responsabili di struttura che sono non ricompresi tra i Risk Taker;
- Restante Personale, cluster che comprende tutti gli altri dipendenti e i promotori finanziari del Gruppo la cui retribuzione è definita, prioritariamente, dalle norme contrattuali tempo per tempo vigenti nei Paesi in cui il Gruppo opera.

6 Ruoli e Responsabilità

6.1 Assemblea dei soci

L'Assemblea dei soci:

- stabilisce il compenso dei Consiglieri di Sorveglianza dalla stessa nominati e la remunerazione dei Consiglieri di Sorveglianza investiti di particolari cariche;
- approva, su proposta del Consiglio di Sorveglianza:
 - le politiche di remunerazione a favore dei Consiglieri di Gestione;
 - i piani di remunerazione basati su strumenti finanziari del Gruppo;
 - il livello massimo dei compensi riconoscibili ai Risk Taker in caso di risoluzione anticipata del rapporto di lavoro;
- approva, con maggioranza qualificata, l'eventuale proposta del Consiglio di Sorveglianza di fissare un limite al rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione individuale superiore al 100%;
- esprime una deliberazione non vincolante in merito alle politiche di remunerazione e incentivazione definite dal Consiglio di Sorveglianza relative ai dipendenti (ivi inclusi i Direttori Generali e i Dirigenti con responsabilità strategiche) e ai collaboratori non legati alla Banca da rapporti di lavoro subordinato, nonché alle procedure di adozione e di attuazione di tali politiche.

6.2 Consiglio di Sorveglianza

Il Consiglio di Sorveglianza:

- predispone le proposte da sottoporre all'Assemblea dei soci in merito alle politiche di remunerazione a favore dei Consiglieri di Gestione;
- autorizza le proposte del Consiglio di Gestione all'Assemblea in ordine ai piani di compensi basati su strumenti finanziari del Gruppo e al livello massimo dei compensi riconoscibili ai Risk Taker in caso di risoluzione anticipata del rapporto di lavoro;
- autorizza la proposta del Consiglio di Gestione all'Assemblea in merito all'innalzamento del limite massimo tra remunerazione variabile e remunerazione fissa, da sottoporre all'Assemblea dei soci per deliberazione vincolante a maggioranza qualificata. Tali proposte indicano almeno le funzioni a cui appartengono i soggetti interessati alla decisione, con

evidenza, per ciascuna funzione, del numero dei Risk Taker, delle ragioni sottostanti la proposta, nonché delle implicazioni, anche prospettiche, sulla capacità della Banca di continuare a rispettare tutte le regole prudenziali;

- determina, in coerenza con le politiche di remunerazione e incentivazione deliberate dall'Assemblea dei soci, il compenso dei Consiglieri di Gestione, anche in relazione alle cariche e agli incarichi loro attribuiti;
- approva i sistemi di remunerazione e incentivazione dei Risk Taker Apicali e dei Responsabili di livello più elevato delle Funzioni aziendali di Controllo;
- approva, tenendo conto anche della proposta del Consiglio di Gestione, le politiche di remunerazione e incentivazione relative ai dipendenti e ai collaboratori non legati alla Banca da rapporti di lavoro subordinato;
- si assicura che le politiche di remunerazione e incentivazione siano adeguatamente documentate e accessibili all'interno della struttura aziendale;
- approva, su proposta del Consiglio di Gestione, l'informativa annuale all'Assemblea dei soci sulle politiche di remunerazione e incentivazione adottate (cosiddetta relazione annuale sulla remunerazione).

6.2.1 Comitato Remunerazioni

Il Comitato Remunerazioni supporta il Consiglio di Sorveglianza in tutte le attività concernenti le remunerazioni; nel far rinvio al Regolamento dei Comitati per il dettaglio delle relative attribuzioni, si specifica che il Comitato:

- supporta la preparazione delle proposte da sottoporre all'Assemblea;
- predispone le proposte di compenso per i Consiglieri di Gestione da definire a cura del Consiglio di Sorveglianza;
- svolge attività consultive per la definizione dei criteri da applicare ai fini della determinazione dei compensi per il personale più rilevante;
- effettua un'analisi preventiva delle politiche di remunerazione e incentivazione relative ai dipendenti e ai collaboratori;
- si esprime, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti, sul raggiungimento degli obiettivi di performance cui sono legati i piani di incentivazione e sull'accertamento delle altre condizioni poste per l'erogazione dei compensi.

6.2.2 Comitato Rischi

Il Comitato Rischi, senza che ciò comporti pregiudizio per le prerogative del Comitato Remunerazioni, esamina le politiche di remunerazione e incentivazione al fine di verificarne il collegamento con i rischi, attuali e prospettici, il grado di patrimonializzazione e i livelli di liquidità del Gruppo.

6.3 Consiglio di Gestione

Il Consiglio di Gestione formula al Consiglio di Sorveglianza le proposte di competenza ed è tenuto tempestivamente informato delle deliberazioni assunte dal Consiglio di Sorveglianza in materia di politiche di remunerazione e incentivazione.

6.4 Direzione Centrale Risorse Umane

La Direzione Centrale Risorse Umane predispone e presenta al Consiglio di Gestione e al Consiglio di Sorveglianza, per i profili di competenza, le proposte concernenti le politiche di remunerazione e incentivazione relative ai dipendenti e ai collaboratori.

Provvede inoltre alla messa in atto delle suddette politiche attraverso:

- la definizione di sistemi, piani e iniziative di incentivazione, coerenti con le presenti politiche;
- l'attivazione dei sistemi, piani e iniziative di incentivazione definiti;

- la valutazione del raggiungimento degli obiettivi di performance cui sono legati i sistemi, piani e iniziative di incentivazione e l'accertamento delle altre condizioni per l'erogazione dei compensi.

La Direzione Centrale Risorse Umane predispose ed inoltra alle Autorità le informative obbligatorie relative alle politiche di remunerazione e incentivazione adottate dalla Banca; in particolare:

- relazione annuale sulla remunerazione presentata all'Assemblea dei soci;
- informativa sulle retribuzioni richiesta dalle Disposizioni Consob;
- informativa in merito all'approvazione ed esecuzione dei piani azionari;
- informativa sugli importi delle retribuzioni, differimenti e rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione del personale più rilevante.

6.5 Direzione Centrale Compliance

La Direzione Centrale Compliance è coinvolta nella definizione delle politiche di remunerazione e incentivazione al fine di verificare ex ante la rispondenza delle stesse agli obiettivi di rispetto delle norme, dello statuto della Banca, del Codice Etico di Gruppo e di ulteriori standard di condotta della Banca.

In tale ambito, di concerto con la Direzione Centrale Risk Management, la Direzione Centrale Pianificazione e Active Value Management e la Direzione Centrale Controllo di Gestione, supporta la Direzione Centrale Risorse Umane nell'individuazione dei parametri da utilizzare per la valutazione degli obiettivi di performance cui subordinare e collegare l'attribuzione degli incentivi al management, ai Risk Taker e, più in generale, all'intero personale del Gruppo.

La Direzione Centrale Compliance è inoltre coinvolta nella definizione e attuazione dei sistemi, piani e iniziative di incentivazione.

La Direzione Centrale Compliance partecipa, per quanto di competenza, alle riunioni del Comitato Remunerazioni formalizzando le proprie valutazioni circa la conformità alle disposizioni normative tempo per tempo vigenti e la coerenza con le politiche di remunerazione e incentivazione delle proposte portate all'attenzione del Comitato stesso.

6.6 Direzione Centrale Risk Management

La Direzione Centrale Risk Management è coinvolta nella definizione delle politiche di remunerazione e incentivazione al fine di garantire la coerenza delle stesse e dei conseguenti sistemi di incentivazione con il Risk Appetite Framework (RAF) del Gruppo.

In tale ambito, di concerto con la Direzione Centrale Compliance, la Direzione Centrale Pianificazione e Active Value Management e la Direzione Centrale Controllo di Gestione, supporta la Direzione Centrale Risorse Umane nell'individuazione dei parametri da utilizzare per la valutazione degli obiettivi di performance cui subordinare e collegare l'attribuzione degli incentivi al management, ai Risk Taker e, più in generale, all'intero personale del Gruppo.

La Direzione Centrale Risk Management supporta la Direzione Centrale Risorse Umane nel monitoraggio periodico dei parametri definiti al fine di valutare il raggiungimento degli obiettivi di performance.

La Direzione Centrale Risk Management è inoltre coinvolta nella definizione e attuazione dei sistemi, piani e iniziative di incentivazione.

La Direzione Centrale Risk Management partecipa, per quanto di competenza, alle riunioni del Comitato Remunerazioni formalizzando le proprie valutazioni circa la coerenza con il RAF di Gruppo delle proposte portate all'attenzione del Comitato stesso.

6.7 Direzione Centrale Pianificazione e Active Value Management e Direzione Centrale Controllo di Gestione

La Direzione Centrale Pianificazione e Active Value Management e la Direzione Centrale Controllo di Gestione sono coinvolte nella definizione delle politiche di remunerazione e incentivazione al fine di garantire la coerenza delle stesse e dei conseguenti sistemi di incentivazione con:

- gli obiettivi strategici di breve e medio-lungo termine delle Società e del Gruppo;
- il livello di patrimonializzazione e di liquidità delle Società e del Gruppo.

In tale ambito, di concerto con la Direzione Centrale Compliance e la Direzione Centrale Risk Management, supportano la Direzione Centrale Risorse Umane nell'individuazione dei parametri da utilizzare per la valutazione degli obiettivi di performance cui subordinare e collegare l'attribuzione degli incentivi al management, ai Risk Taker e, più in generale, all'intero personale del Gruppo.

La Direzione Centrale Pianificazione e Active Value Management e la Direzione Centrale Controllo di Gestione supportano la Direzione Centrale Risorse Umane nel monitoraggio periodico dei parametri definiti al fine di valutare il raggiungimento degli obiettivi di performance.

La Direzione Centrale Pianificazione e Active Value Management e la Direzione Centrale Controllo di Gestione sono inoltre coinvolte nella definizione dei sistemi, piani e iniziative di incentivazione.

6.8 Direzione Centrale Internal Auditing

La Direzione Centrale Internal Auditing verifica ex post, con cadenza almeno annuale, la rispondenza tra i sistemi, piani e iniziative di incentivazione effettivamente applicati e le politiche definite, nonché la rispondenza alla normativa prevista in materia.

A fronte delle verifiche effettuate:

- predispone una specifica informativa verso gli Organi consiliari, le funzioni competenti e l'Assemblea dei soci;
- supporta la definizione ed il monitoraggio delle misure correttive a fronte delle anomalie eventualmente riscontrate.

La Direzione Centrale Internal Auditing fornisce inoltre il Q-factor, parametro che misura il livello di rischio residuo di ciascuna Business Unit e che agisce come eventuale demoltiplicatore del premio conseguito in caso detto rischio risulti superiore a soglie predefinite.

7 Processi per la definizione e l'attuazione delle politiche di remunerazione e incentivazione

7.1 Elaborazione delle politiche di remunerazione e incentivazione

L'elaborazione delle politiche di remunerazione e incentivazione è curata annualmente dalla Direzione Centrale Risorse Umane, secondo i principi indicati dalle presenti Linee Guida e le indicazioni rivenienti dalla regolamentazione in materia. Detta elaborazione viene effettuata ad avvenuto aggiornamento della segmentazione del personale, secondo quanto disciplinato dalle "Regole per l'individuazione del personale che ha un impatto sostanziale sul profilo di rischio del Gruppo Intesa Sanpaolo".

La Direzione Centrale Risorse Umane coinvolge nel processo di elaborazione delle suddette politiche, per quanto di rispettiva competenza:

- la Direzione Centrale Risk Management, al fine di garantire la coerenza con il RAF di Gruppo;

- la Direzione Centrale Pianificazione e Active Value Management e la Direzione Centrale Controllo di Gestione, al fine di garantire la coerenza con:
 - gli obiettivi strategici di breve e medio-lungo termine delle Società e del Gruppo;
 - il livello di patrimonializzazione e di liquidità delle Società e del Gruppo;
- la Direzione Centrale Compliance, al fine di verificarne la conformità alle norme, ai regolamenti, ai codici etici ed agli standard di condotta applicabili al Gruppo.

La Direzione Centrale Risorse Umane sottopone alla Direzione Centrale Risk Management e alla Direzione Centrale Compliance il documento “Politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo Intesa Sanpaolo” preventivamente all’avvio del previsto iter deliberativo, in tempo utile per consentire a tali Direzioni di effettuare gli opportuni approfondimenti e formalizzare un parere motivato sugli aspetti di propria competenza.

In tale contesto viene altresì valutata la necessità di procedere ad un aggiornamento delle presenti Linee Guida.

7.2 Definizione dei sistemi, piani, iniziative di incentivazione coerenti con le politiche di remunerazione e incentivazione

La definizione dei parametri da utilizzare per la valutazione degli obiettivi di performance cui subordinare e collegare l’attribuzione degli incentivi ai Risk Taker e, più in generale, al personale del Gruppo è curata dalla Direzione Centrale Risorse Umane, di concerto con le funzioni interessate, secondo i principi indicati dalle presenti Linee Guida e le indicazioni rivenienti dalla regolamentazione in materia.

Nell’individuazione di tali parametri vengono presi in considerazione sia gli indicatori economico patrimoniali ritenuti più significativi per il raggiungimento degli obiettivi di budget (redditività, crescita, produttività, costo del rischio/sostenibilità), monitorabili periodicamente attraverso gli strumenti di reporting interno e disponibili a livello consolidato, divisionale e/o di Business Unit, sia indicatori qualitativi predeterminati oggettivamente misurabili (azioni o progetti strategici e qualità manageriali), il cui mix complessivo deve assicurare il collegamento tra il livello dei rischi assunti e il conseguimento di risultati stabili ed effettivi.

Il processo di identificazione dei suddetti parametri, e dei relativi valori, prevede il coinvolgimento, per quanto di rispettiva competenza:

- della Direzione Centrale Risk Management, al fine di garantire la coerenza con il RAF di Gruppo;
- della Direzione Centrale Pianificazione e Active Value Management e della Direzione Centrale Controllo di Gestione, al fine di garantire la coerenza con:
 - gli obiettivi strategici di breve e medio-lungo termine delle Società e del Gruppo;
 - il livello di patrimonializzazione e di liquidità delle Società e del Gruppo;
- della Direzione Centrale Compliance, al fine di verificarne la conformità alle disposizioni normative tempo per tempo vigenti e la coerenza con le politiche di remunerazione e incentivazione.

La Direzione Risorse Umane sottopone alla Direzione Centrale Compliance, preventivamente all’avvio del previsto iter deliberativo, in tempo utile per consentire a tale Direzione di effettuare gli opportuni approfondimenti e formalizzare un parere motivato sugli aspetti di propria competenza, la struttura delle schede di performance individuali destinate ai Risk Taker ed al personale appartenente al segmento “Altri Manager”, come diversificate sui diversi ambiti di business e di governance, nonché le singole schede con gli obiettivi assegnati ai Risk Taker Apicali.

Una volta definiti, tali parametri sono oggetto di un’adeguata informativa alle strutture interessate, in modo da renderle cognite in tempo utile dei rispettivi obiettivi di performance.

7.2.1 Iniziative specifiche a livello di singolo ambito di business

Qualora si intendano porre in essere specifiche iniziative di incentivazione a livello di singolo ambito di business, la Divisione/Business Unit proponente, preventivamente alla delibera da parte del Responsabile di Divisione/Business Unit e alla pubblicazione della relativa normativa interna, coinvolge:

- la Direzione Centrale Risorse Umane al fine di ricevere indirizzo e garantire la coerenza rispetto alle complessive politiche di remunerazione e incentivazione;
- la Direzione Centrale Compliance, al fine di garantire la coerenza rispetto alle complessive politiche di remunerazione e incentivazione e verificare la conformità alle disposizioni normative tempo per tempo vigenti.

La Direzione Centrale Risorse Umane e la Direzione Centrale Compliance provvedono, laddove opportuno, a richiedere il coinvolgimento della Direzione Centrale Risk Management per le valutazioni di competenza.

Con particolare riferimento alle specifiche iniziative che riguardano la Rete, fermi restando tutti i criteri previsti dalle politiche di remunerazione e incentivazione per la componente variabile della remunerazione, specifica attenzione verrà posta, per quanto attiene ai profili di conformità, alla corretta gestione del conflitto di interesse, evitando iniziative che in qualche modo possano orientare la vendita di prodotti non adatti a soddisfare le esigenze della clientela.

La Direzione Centrale Risorse Umane, la Direzione Centrale Compliance e, laddove coinvolta, la Direzione Centrale Risk Management formalizzano un parere vincolante, ciascuna per gli aspetti di propria competenza.

7.3 Approvazione delle politiche di remunerazione e incentivazione

Ai sensi della normativa vigente l'approvazione delle politiche di remunerazione e incentivazione del personale compete all'Assemblea dei soci e al Consiglio di Sorveglianza, nella sua funzione di supervisione strategica, secondo l'articolazione dei ruoli indicata ai paragrafi 6.1 e 6.2.

Il Comitato Remunerazioni supporta il Consiglio di Sorveglianza in tutte le attività concernenti le remunerazioni, con riferimento alle competenze del Consiglio di Sorveglianza sia deliberative sia propositive nei confronti dell'Assemblea.

La Direzione Centrale Risorse Umane cura la predisposizione e presenta la documentazione relativa alle politiche di remunerazione e incentivazione al Comitato Remunerazioni e al Consiglio di Sorveglianza.

La Direzione Centrale Compliance partecipa alle riunioni del Comitato Remunerazioni, su richiesta del Comitato stesso, al fine di supportarlo nell'analisi della conformità delle politiche rispetto alla normativa vigente.

La Direzione Centrale Risk Management partecipa alle riunioni del Comitato Remunerazioni, su richiesta del Comitato stesso, con riferimento all'influenza delle politiche rispetto ai profili di rischio e al collegamento con il RAF di Gruppo.

La Direzione Centrale Risorse Umane provvede inoltre a fornire la dovuta informativa al Consiglio di Gestione in merito a quanto deliberato dal Consiglio di Sorveglianza in materia di politiche di remunerazione e incentivazione.

7.4 Predisposizione dell'informativa in materia di politiche di remunerazione e incentivazione

La Direzione Centrale Risorse Umane cura, avvalendosi della collaborazione delle competenti funzioni aziendali, la predisposizione dell'informativa da mettere a disposizione del pubblico, del personale interno e dell'Assemblea dei soci.

A tal fine predispone un'informativa complessiva sulle politiche di remunerazione e incentivazione adottate (cosiddetta relazione annuale sulla remunerazione) che viene sottoposta ai Consigli di Gestione e di Sorveglianza per approvazione e per successiva presentazione all'Assemblea dei soci. La Direzione Centrale Risorse Umane sottopone preventivamente detta relazione alla Direzione Centrale Compliance, che ne verifica la conformità alle disposizioni normative tempo per tempo vigenti e la coerenza con le politiche di remunerazione e incentivazione.

Ad avvenuta presentazione all'Assemblea, la Direzione Centrale Risorse Umane cura la pubblicazione di tale documento sul sito web di Gruppo e sulla intranet aziendale.

La Direzione Centrale Risorse Umane predispone inoltre la specifica informativa sull'attribuzione di piani di compensi basati su strumenti finanziari a esponenti aziendali, dipendenti o collaboratori, in coerenza con la disciplina della Consob per le Società quotate e ne cura la trasmissione al mercato d'intesa con il Servizio Investor Relations & Price-Sensitive Communication.

La Direzione Centrale Risorse Umane cura l'adempimento degli obblighi di trasmissione di dati e informazioni in materia di politiche di remunerazione e incentivazione alle Autorità di Vigilanza.

7.5 Assegnazione dei sistemi, piani, iniziative di incentivazione

In sede di assegnazione dei sistemi, piani, iniziative di incentivazione la Direzione Centrale Risorse Umane, avvalendosi del supporto delle competenti funzioni aziendali:

- provvede al calcolo e all'allocazione del bonus pool alle strutture;
- accerta e attesta tutti i parametri presupposto per l'erogazione degli interventi economici, sia up-front sia differiti.

La Direzione Centrale Risorse Umane coinvolge preventivamente nel processo di attestazione dei risultati la Direzione Centrale Controllo di Gestione e, per i profili di rispettiva competenza, la Direzione Centrale Pianificazione e Active Value Management e la Direzione Centrale Risk Management, al fine di convalida dei dati.

La Direzione Centrale Risorse Umane coinvolge, per i profili di competenza, la Direzione Centrale Compliance in sede di definizione dei criteri applicativi di forme particolari di remunerazione come Indennità, Compensi in caso di risoluzione del rapporto, Benefici pensionistici discrezionali (cfr. paragrafo 3.2.2-Casi particolari).

7.6 Controlli

La conformità delle politiche di remunerazione e incentivazione alle disposizioni normative che disciplinano la materia e la coerenza dei sistemi, piani, iniziative di incentivazione rispetto a quanto definito nelle predette politiche è assicurata attraverso il coinvolgimento preventivo della Direzione Centrale Compliance nei relativi processi di elaborazione, definizione ed attuazione nonché, per le tematiche di specifica competenza, della Direzione Centrale Risk Management.

In linea con quanto previsto dalle disposizioni di vigilanza, la Direzione Centrale Internal Auditing effettua, con cadenza annuale, una verifica sulla rispondenza delle prassi di remunerazione alle politiche approvate e alla normativa di riferimento. La verifica viene articolata in modo tale da riscontrare tutte le fasi rilevanti dei processi: dalla definizione, quantificazione e approvazione del sistema incentivante nelle sue componenti principali fino all'effettiva erogazione degli incentivi alle strutture.

La Direzione Centrale Compliance effettua inoltre controlli campionari sul rispetto del divieto di hedging da parte dei dipendenti, nel contesto dei controlli previsti dalle Regole per le Operazioni Personali.

Al fine di consentire le opportune attività di verifica, anche da parte delle Autorità di Vigilanza, tutte le fasi dei processi di elaborazione, definizione ed attuazione delle politiche di remunerazione e incentivazione e dei correlati sistemi, piani, iniziative di incentivazione sono adeguatamente pianificate, tracciate, documentate ed archiviate.

8 Applicazione a livello di Gruppo

Le presenti Linee Guida si applicano a tutte le Società del Gruppo Intesa Sanpaolo.

In linea con le indicazioni rivenienti dalla regolamentazione in materia, la Capogruppo definisce le politiche di remunerazione e incentivazione per l'intero Gruppo Intesa Sanpaolo, assicurandone la coerenza complessiva e tenendo opportunamente conto delle caratteristiche di ciascuna Società tra cui: la dimensione; la rischiosità apportata al Gruppo; il tipo di attività; la presenza di regole specifiche in ragione del settore di appartenenza o della giurisdizione dove la Società è stabilita o prevalentemente opera; la quotazione in borsa; la rilevanza rispetto al Gruppo nonché al Paese di insediamento o di operatività prevalente.

Le singole Società del Gruppo, in quanto non quotate, recepiscono le politiche di remunerazione e incentivazione definite da Capogruppo, senza redigere un proprio separato documento.

Nella definizione dei sistemi, piani, iniziative di incentivazione e dei parametri da utilizzare per la valutazione degli obiettivi di performance le Società del Gruppo ricevono indirizzo e si confrontano con Capogruppo, così da assicurare la coerenza complessiva con le politiche di Gruppo. Resta ferma, nel contesto delle politiche di Gruppo, l'autonomia delle società di asset management nella definizione degli specifici obiettivi gestionali.

La Capogruppo verifica infine la corretta attuazione da parte delle singole Società delle indicazioni fornite; ove rilevi anomalie o incoerenze, sollecita le Società affinché effettuino gli opportuni interventi di adeguamento.

Le singole Società del Gruppo restano in ogni caso responsabili del rispetto della normativa a esse direttamente applicabile e della corretta attuazione degli indirizzi forniti da Capogruppo.