

POLITICHE DI REMUNERAZIONE
GRUPPO BANCARIO CREDIT AGRICOLE ITALIA

Anno 2017

Indice

Introduzione	3
Sezione I – Politiche di remunerazione del Gruppo bancario Crédit Agricole Italia per l’anno 2017.....	4
Sezione II – Relazione sulla remunerazione dell’anno 2016.....	35

Introduzione

Il presente documento si articola in due sezioni:

- la prima relativa alle Politiche di Remunerazione del Gruppo bancario Crédit Agricole Italia definite, anche per l'anno 2017, in coerenza con quelle della Capogruppo Crédit Agricole e tenuto conto delle specificità richieste dalla normativa di vigilanza italiana.
- la seconda relativa alla rendicontazione delle politiche di remunerazione attuate nel corso dell'anno 2016.

SEZIONE I

**POLITICHE DI REMUNERAZIONE DEL GRUPPO BANCARIO CRÉDIT AGRICOLE ITALIA PER
L'ANNO 2017**

Sommario

1	Linee guida delle politiche di remunerazione del Gruppo bancario Crédit Agricole Italia	6
1.1	La recente evoluzione normativa	6
1.2	Obiettivi delle politiche di remunerazione	7
1.3	La Governance	8
1.3.1	Governo Societario	8
1.3.2	Governo Organizzativo.....	10
1.4	Il principio di segmentazione.....	11
1.4.1	Il processo di autovalutazione per l'identificazione del personale più rilevante	12
1.5	Sistemi e Strumenti di Remunerazione	13
1.5.1	Le Componenti della remunerazione	13
1.5.2	Il Governo del pay mix.....	15
1.5.3	Correlazione fra Remunerazione, Performance e Rischi	17
2	Le politiche di remunerazione del Gruppo bancario Crédit Agricole Italia	19
2.1	La remunerazione dei componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo	19
2.1.1	Consiglieri di Amministrazione	19
2.1.2	Collegio Sindacale	20
2.2	La Remunerazione delle Posizioni Apicali.....	20
2.3	La Remunerazione del restante personale Dirigente.....	24
2.4	La remunerazione del personale delle Funzioni Aziendali di Controllo	26
2.5	La Remunerazione del personale non Dirigente	27
2.6	Erogazione della retribuzione variabile a favore del "personale più rilevante".....	29
2.7	La Remunerazione dei collaboratori	32
2.8	Condizioni applicate nell'ipotesi di risoluzione del rapporto di lavoro.....	33
2.9	Adozione ed aggiornamento del documento	34

1 Linee guida delle politiche di remunerazione del Gruppo bancario Crédit Agricole Italia

1.1 La recente evoluzione normativa

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

In particolare si ricordano:

- le “Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari” del 30 marzo 2011, con le quali Banca d’Italia aveva dato attuazione alla direttiva 2010/76/CE (CRD III);
- la Direttiva 2013/36/UE (cosiddetta CRD IV) del 26 giugno 2013, che, come la precedente CRD III, reca principi e criteri specifici a cui le Banche devono attenersi al fine di definire – nell’interesse degli stakeholder – sistemi di remunerazione che siano:
 - in linea con i valori, le strategie e gli obiettivi aziendali di lungo periodo,
 - collegati con i risultati aziendali opportunamente corretti per tener conto di tutti i rischi,
 - coerenti con i livelli di capitale e di liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese,
 - tali da evitare incentivi distorti che possano indurre a violazioni normative o a un’eccessiva assunzione di rischi per la banca e per il sistema finanziario nel suo complesso,introducendo al contempo alcune significative novità tra le quali la previsione di un limite massimo al rapporto tra remunerazione variabile e remunerazione fissa per il personale più rilevante;
- il Regolamento Delegato (UE) n. 604 del 4 marzo 2014 – Requisiti Standard Regolamentari (RTS) – che integra la CRD IV definendo norme tecniche di regolamentazione relative ai criteri qualitativi e quantitativi adeguati per identificare le categorie di personale le cui attività professionali hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio dell’ente;
- il 7° aggiornamento della circolare Banca d’Italia n. 285/2013 (Aggiornamento del 20 novembre 2014) che introduce, nell’ambito delle disposizioni sull’organizzazione e sul governo societario, un capitolo relativo a “Politiche e Prassi di remunerazione ed incentivazione”;
- la Volcker Rule, entrata in vigore il 21 luglio 2015, che definisce regole per la definizione dei sistemi incentivanti che non devono incoraggiare l’assunzione di posizioni speculative
- le linee guida EBA in materia di Politiche di Remunerazione, pubblicate il 21 dicembre 2015 e che verranno recepite dal regolatore nazionale nel corso del 2017.

1.2 Obiettivi delle politiche di remunerazione

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

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

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

1.3 La Governance

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

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

1.3.1 Governo Societario

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

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

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

- 1) linee guida per l'identificazione dello stesso da parte delle Società controllate
- 2) le modalità e le forme di erogazione della remunerazione variabile (quota da differire, meccanismo, orizzonte temporale, ecc).

Per le posizioni apicali – rientranti nella categoria del "personale più rilevante" Crédit Agricole definisce inoltre a livello di Gruppo:

- 3) il pay mix (ovvero il rapporto fra remunerazione fissa e variabile) e/o le linee guida per la sua determinazione;
- 4) gli obiettivi di performance cui si associa l'erogazione della componente variabile e/o le relative linee guida nell'ambito del più generale sistema di performance management;

Spetta al Comitato Remunerazioni della Capogruppo Crédit Agricole presidiare le tematiche che la normativa riconduce alla sua competenza sottoponendole per approvazione al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo Crédit Agricole.

Alla luce della crescente complessità della materia e allo scopo di assicurare all'Organo con Funzione di Supervisione Strategica un valido supporto sul tema, in data 29 aprile 2015 il Consiglio di Amministrazione di Crédit Agricole Cariparma ha deliberato la costituzione – ai sensi dell'art. 25 dello

Statuto Sociale - del Comitato Remunerazioni di Crédit Agricole Cariparma, approvandone il Regolamento in data 19 giugno 2015.

L'attività del Comitato Remunerazioni di Crédit Agricole Cariparma, si svolge in stretto coordinamento con la Capogruppo Crédit Agricole per il tramite della Funzione Risorse Umane di Gruppo, che rappresenta il punto di raccordo con il Comitato Remunerazioni di Crédit Agricole e che valida preventivamente le tematiche da sottoporre al Comitato Remunerazioni di Crédit Agricole Cariparma.

Il Comitato Remunerazioni di Crédit Agricole Cariparma è composto da tre Consiglieri non esecutivi ed in maggioranza indipendenti ed è disciplinato da un Regolamento che ne determina composizione, compiti e modalità di funzionamento nel rispetto delle previsioni di legge, regolamentari e statutarie.

In particolare, il Comitato Remunerazioni supporta gli organi sociali in merito alle seguenti tematiche:

- determinazione del trattamento economico spettante al Presidente ed ai componenti del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Esecutivo, del Collegio Sindacale, ed agli Amministratori cui siano attribuite particolari cariche o funzioni dallo Statuto o dal Consiglio di Amministrazione stesso;
- determinazione dei compensi del personale rientrante nelle seguenti fattispecie:
 - membri della Direzione Generale di Crédit Agricole Cariparma e dei Direttori Generali delle altre società del Gruppo bancario Crédit Agricole Italia
 - Responsabili delle Funzioni Aziendali di controllo e dei membri effettivi del Comitato di Direzione della Capogruppo Crédit Agricole Cariparma
- individuazione dei criteri relativi ai compensi del personale più rilevante, esprimendosi in merito al processo di autovalutazione condotto per l'identificazione dello stesso
- vigilanza in ordine alla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione dei Responsabili delle Funzioni aziendali di controllo, operando in stretto raccordo con il Collegio Sindacale.

Il Comitato inoltre:

- collabora, per le tematiche di propria competenza, con gli altri Comitati endoconsiliari, coordinandosi con gli stessi, in particolare con il Comitato di Audit per il Controllo Interno¹, intervenendo, inoltre, per assicurare il coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti nel processo di elaborazione delle politiche e prassi di remunerazione ed incentivazione;
- formula pareri, anche avvalendosi delle informazioni rese periodicamente dalle funzioni competenti, sul raggiungimento degli obiettivi di performance cui sono legati i piani di incentivazione, nonché sull'accertamento delle altre condizioni poste alla base dell'erogazione dei compensi;
- esamina preventivamente la relazione annuale sulle politiche di remunerazione, che dovrà essere successivamente sottoposta all'iter di approvazione di ciascuna Società del Gruppo.

¹ Cui la normativa regolamentare attribuisce il compito di esaminare se gli incentivi forniti dal sistema di remunerazione tengono conto dei rischi, del capitale, della liquidità

Il Regolamento del Comitato prevede che i lavori siano coordinati da un Presidente scelto tra i consiglieri indipendenti. Ai lavori del Comitato partecipano, con funzione consultiva, il Presidente del Collegio Sindacale (o altro sindaco da quest'ultimo designato) ed il Responsabile delle Risorse Umane (o persona da questi delegata).

Il Comitato ha facoltà di accesso alle informazioni aziendali rilevanti afferenti le tematiche di pertinenza e può richiedere i contributi ritenuti necessari alle funzioni aziendali. Il Comitato Remunerazioni ed il Collegio Sindacale della Banca si scambiano le informazioni di reciproco interesse e, ove opportuno, si coordinano per lo svolgimento dei rispettivi compiti.

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

Previa validazione del Comitato Remunerazioni, Il Consiglio di Amministrazione di ciascuna Società del Gruppo approva annualmente:

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

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

1.3.2 Governo Organizzativo

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

In particolare, la **Funzione Risorse Umane di Gruppo** (Direzione Risorse Umane) governa il processo di formulazione delle proposte delle politiche di remunerazione del Gruppo bancario Crédit

Agricole Italia per il perimetro di competenza, nel rispetto degli indirizzi della Capogruppo Crédit Agricole e delle specificità richieste dalla normativa di vigilanza italiana, curandone la preventiva condivisione con l'Amministratore Delegato e con il Comitato Remunerazioni.

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4 Il principio di segmentazione

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

Si identificano, in particolare, i seguenti cluster:

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

2. Posizioni Apicali (Amministratore Delegato / Direttore Generale, nonché i membri della Direzione Generale della Capogruppo Crédit Agricole Cariparma nominati, Direttore Generale di Banca Popolare FriulAdria, Direttore Generale di Carispezia, Direttore Generale di Crédit Agricole Group Solutions)

3. Altro Personale Dirigente (Management)

4. Personale delle Funzioni Aziendali di Controllo

5. Personale non Dirigente

6. Collaboratori Esterni

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

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

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

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

I risultati dell'analisi condotta vengono quindi sottoposti al Comitato Remunerazioni e trasmessi alla Capogruppo Crédit Agricole per verifica e validazione finale. Per l'anno 2016 il processo di autovalutazione è stato condotto sulla base del Regolamento Europeo 604/2014 che definisce 15 criteri qualitativi legati tra gli altri al ruolo, alla posizione, alle autonomie e 3 criteri quantitativi basati sulla valutazione della remunerazione complessiva attribuita al personale nel precedente esercizio finanziario. Gli esiti dell'analisi svolta sono formalizzati nel "Documento di autovalutazione per l'identificazione delle categorie di personale le cui attività professionali hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio dell'ente", validato dal Comitato Remunerazioni e conservato presso la Funzione Risorse Umane.

Al 1° gennaio 2017 sono stati identificate 153 posizioni rientranti nella categoria del personale più rilevante a livello di Gruppo, di cui 91 per Crédit Agricole Cariparma, 28 per Banca Popolare FriulAdria,

22 per Carispezia, 4 per Crédit Agricole Group Solutions e 8 per Crédit Agricole Leasing Italia, uniche due componenti non bancarie del Gruppo.

Di seguito il dettaglio delle posizioni identificate:

CARIPARMA	FRIULADRIA	CARISPEZIA	CA GROUP SOLUTIONS	CALIT
AMMINISTRATORE DELEGATO STAFF AMMINISTRATORE DELEGATO DIRETTORE GENERALE VICARIO AREA ADVISORY CREDITO AREA AFFARI AGRICOLI E AGROALIMENTARE AREA AFFARI LEGALI AREA AMMINISTRAZIONE E FISCALE AREA ANTIRICICLAGGIO AREA AUDIT PROCESSI E STRUTTURE CENTRALI AREA ALDIT RETI COMMERCIALI AREA CAPITAL MARKET AREA CONCESSIONE CREDITI AREA CONTROLLO RISCHIO DI CREDITO AREA COORDINAM. COMM.LE B. D'IMPRESA AREA CREDITI SPECIALI AREA CREDITO E FINANZA AREA GESTIONE E TUTELA DEL CREDITO AREA GESTIONE FINANZIARIA AREA LARGE CORPORATE AREA MARKETING IMPRESA E AFFARI AREA NORMATIVA E CONTROLLI AREA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO AREA PRIVATI RETAIL AREA RAP MODELLI E REPORTING AREA RISCHI E QUALITA' AREA RISCHI OPERATIVI E CONTROLLI PERM. AREA TERRITORIALE CENTRO NORD AREA TERRITORIALE CENTRO SUD AREA TERRITORIALE NORD AREA TERRITORIALE STORICA AREA WEALTH MANAGEMENT BUSINESS UNIT CONSULENTI FINANZIARI BUSINESS UNIT DIGITAL TRANSFORMATION CFO - GOVERNO FINANZA E BILANCIO DIR. AFFARI LEGALI E SOCIETARI DIR. AUDIT DIR. BANCA D'IMPRESA DIR. COMPLIANCE DIR. COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE	DIR. CREDITO DIR. MARKETING COMMERCIALE DIR. PRIVATE, BANKING E WM DIR. RETAIL DIR. RISCHI E CONTROLLI PERMANENTI DIR. RISORSE UMANE DIR. TERRITORIALE CAMPANIA DIR. TERRITORIALE EMILIA DIR. TERRITORIALE LOMBARDIA EST DIR. TERRITORIALE MILANO DIR. TERRITORIALE PARMA DIR. TERRITORIALE PIACENZA PAVIA DIR. TERRITORIALE PIEMONTE DIR. TERRITORIALE ROMA DIR. TERRITORIALE TOSCANA GOVERNO RISORSE UMANE E MKTG STRAT. MERCATO PRIVATE EMILIA EST MERCATO PRIVATE LOMBARDIA EST MERCATO PRIVATE LOMBARDIA NORD MERCATO PRIVATE MILANO MERCATO PRIVATE NAPOLI MERCATO PRIVATE PARMA MERCATO PRIVATE PARMA OVEST MERCATO PRIVATE PAVIA ALESSANDRIA MERCATO PRIVATE PIACENZA MERCATO PRIVATE ROMA MERCATO PRIVATE TORINO MERCATO PRIVATE TOSCANA SER. COORDINAMENTO COMMERCIALE SER. COMPLIANCE ICT SER. CONCESSIONE BANCA D'IMPRESA SER. CONCESSIONE RETAIL SER. CONVALIDA SER. CREDIT ADVISORY E CONTROLLI SER. GRANDI CLIENTI SER. REAL ESTATE SER. RISTRUTTURAZIONE D'IMPRESA SER. SANZIONI INTERNAZIONALI	DIRETTORE GENERALE VICE DIRETTORE GENERALE AREA CONCESSIONE CREDITI AREA COORD. DIREZIONI TERRITORIALI AREA GESTIONE E TUTELA DEL CREDITO AREA PERSONALE AREA PRIVATE AREA TERRITORIALE IMPRESA E CORPORATE DIR. TERRITORIALE FRIULGIULIA DIR. TERRITORIALE MILANO DIR. TERRITORIALE VENETA MERCATO D'IMPRESA PADOVA/VENEZIA MERCATO D'IMPRESA PORDENONE MERCATO D'IMPRESA TREVISO MERCATO D'IMPRESA UDINE / TRIESTE MERCATO D'IMPRESA VICENZA / VERONA SER. ADVISORY DEL CREDITO SER. CONCESSIONE CREDITI SER. CREDITI SPECIALI	DIRETTORE GENERALE VICE DIRETTORE GENERALE AREA CONCESSIONE CREDITI AREA RETAIL AREA TERRITORIALE IMPRESA E CORPORATE DIR. TERRITORIALE GENOVA E RIVIERE DIR. TERRITORIALE LA SPEZIA MERCATO D'IMPRESA GENOVA MERCATO D'IMPRESA LA SPEZIA SER. ADVISORY DEL CREDITO SER. CREDITI SPECIALI SER. PERSONALE	DIRETTORE GENERALE VICE DIRETTORE GENERALE COMMERCIALE E MARKETING CREDITI
MEMBRI CE/CDA (14 - Escluso AD)	MEMBRI CE/CDA (9 - Esclusi AD/PRESIDENTE CRP/CONSIGLIERE CNRP)	MEMBRI CE/CDA (10 - Esclusi AD/PRESIDENTE CRP)	MEMBRI CE/CDA (2 - Esclusi AD/RESP. DIR. LEGALE E AFFARI SOC. CRP/DG BPPA/DG CRSP)	MEMBRI CE/CDA (4 - Esclusi AD/PRESIDENTE)
TOTALE CARIPARMA 91 (77 STRUTTURE + 14 MEMBRI CE/CDA)	TOTALE FRIULADRIA 28 (19 STRUTTURE + 9 MEMBRI CE/CDA)	TOTALE CARISPEZIA 22 (12 STRUTTURE + 10 MEMBRI CE/CDA)	TOTALE CA GROUP SOLUTIONS 4 (2 STRUTTURE + 2 MEMBRO CDA)	TOTALE CALIT 8 (4 STRUTTURE + 4 MEMBRI CDA)
TOTALE GRUPPO 153 (114 STRUTTURE + 39 CE/CDA)				

Tale perimetro potrà essere oggetto di eventuali revisioni in corso d'anno, che saranno formalizzate nel Documento di Autovalutazione, sottoposte periodicamente al Comitato Remunerazioni e portate a conoscenza del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea degli Azionisti in sede di consuntivazione delle politiche di remunerazione attuate nell'anno precedente.

1.5 Sistemi e Strumenti di Remunerazione

1.5.1 Le Componenti della remunerazione

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

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

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

La remunerazione del personale dipendente si articola in:

- a) retribuzione fissa** definita sulla base dell'inquadramento contrattuale, del ruolo ricoperto, delle eventuali responsabilità assegnate, della particolare esperienza e competenza maturata e confrontata, ove possibile, con i benchmark retributivi di settore
- b) retribuzione variabile** che risulta collegata alle prestazioni fornite e al contributo diretto e/o indiretto ai risultati. Si articola in:
 - retribuzione variabile individuale
 - retribuzione variabile collettiva

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

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

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

- **premio aziendale:** il CCNL demanda alla contrattazione integrativa aziendale la definizione del premio aziendale, individuando alcuni parametri esemplificativi che

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

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

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

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

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

1.5.2 Il Governo del pay mix

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

Infatti, la componente fissa della retribuzione ricompensa tanto il ruolo ricoperto e le responsabilità assegnate, quanto l'esperienza e le capacità richieste per ciascuna posizione; mentre la remunerazione

variabile è finalizzata a riconoscere i risultati raggiunti stabilendo un collegamento diretto tra i compensi e la performance nel breve e nel medio-lungo termine.

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

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

- consentire un approccio flessibile alla remunerazione variabile che può contrarsi sensibilmente e, in casi estremi, anche azzerarsi in relazione ai risultati effettivamente conseguiti ed opportunamente ponderati per il rischio;
- limitare i comportamenti sbilanciati all'assunzione di rischi, con orientamento ad iniziative non esclusivamente focalizzate sul raggiungimento di risultati di breve termine.

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

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

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

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

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

Posizioni apicali: il rapporto massimo tra remunerazione variabile e remunerazione fissa è mantenuto entro il limite del 200% per le posizioni apicali delle Società del Gruppo. Tale limite – sottoposto all’approvazione delle Assemblee delle Banche del Gruppo - viene previsto per le seguenti ragioni:

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

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

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

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

Nel rispetto dei limiti sopra indicati la Funzione Risorse Umane provvede ad aggiornare periodicamente l’incidenza della retribuzione variabile rispetto a quella fissa sulla base della tipologia di posizione ricoperta dagli interessati. Per il personale non Dirigente l’incidenza della remunerazione variabile rispetto alla fissa può superare il limite del 50% solo in situazioni eccezionali che dovranno essere autorizzate dall’Amministratore Delegato e portate a conoscenza del Consiglio di Amministrazione.

1.5.3 Correlazione fra Remunerazione, Performance e Rischi

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

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

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

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

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

2 Le politiche di remunerazione del Gruppo bancario Crédit Agricole Italia

Nell'ambito del quadro di riferimento sopra delineato vengono di seguito descritte, nel dettaglio, le politiche di remunerazione definite per l'anno 2017 per le diverse categorie di personale. Per il personale dipendente vengono in particolare descritte le caratteristiche e le modalità di erogazione della retribuzione variabile individuale derivante da sistemi di incentivazione per obiettivi annuali e a lungo termine.

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

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

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

In dettaglio:

2.1.1 Consiglieri di Amministrazione

Con riguardo al compenso spettante ai Consiglieri, trovano applicazione le norme di legge e di Statuto. In particolare, previo parere del Comitato Remunerazioni ove previsto

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

che siano anche membri del Comitato Esecutivo (ove presente), un compenso annuo aggiuntivo, sempre in misura fissa e indipendente dai risultati conseguiti dalle Società ².

- Il Consiglio di Amministrazione determina, altresì, il compenso annuo spettante ai Consiglieri che siano anche membri di Comitati endoconsiliari o cui siano attribuiti specifici incarichi (ad esempio i consiglieri referenti per le funzioni di controllo) per lo svolgimento di detto incarico.

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

Fatte salve diverse pattuizioni individuali e fatta salva altresì la possibile rinuncia da parte degli interessati gli emolumenti di competenza dei dipendenti designati quali Amministratori nelle Società del Gruppo Crédit Agricole sono riconosciuti alla società titolare del rapporto di lavoro subordinato.

2.1.2 Collegio Sindacale

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

2.2 La Remunerazione delle Posizioni Apicali

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

Il Sistema di Performance Management (MBO) definito dalla Capogruppo Crédit Agricole prevede l'assegnazione di obiettivi di performance economici e non economici allo scopo di allineare

² Per la Cassa di Risparmio della Spezia la determinazione dei compensi specifici spettanti a ciascun consigliere, compresi quelli investiti di particolari cariche, viene deliberata direttamente dall'Assemblea

costantemente i comportamenti alle strategie di business ed indirizzare verso performances sostenibili nel tempo.

Per le posizioni apicali delle Società del Gruppo gli obiettivi economici – aventi un peso complessivo del 50% del totale – vengono definiti dalla Capogruppo Crédit Agricole sia sul perimetro di Gruppo Crédit Agricole sia sul perimetro di Gruppo bancario Crédit Agricole Italia. In considerazione dei tempi di determinazione degli obiettivi da parte della Capogruppo Crédit Agricole, gli stessi non vengono inclusi nel presente documento ma sottoposti ad approvazione successiva del Consiglio di Amministrazione con informativa alla prima Assemblea utile.

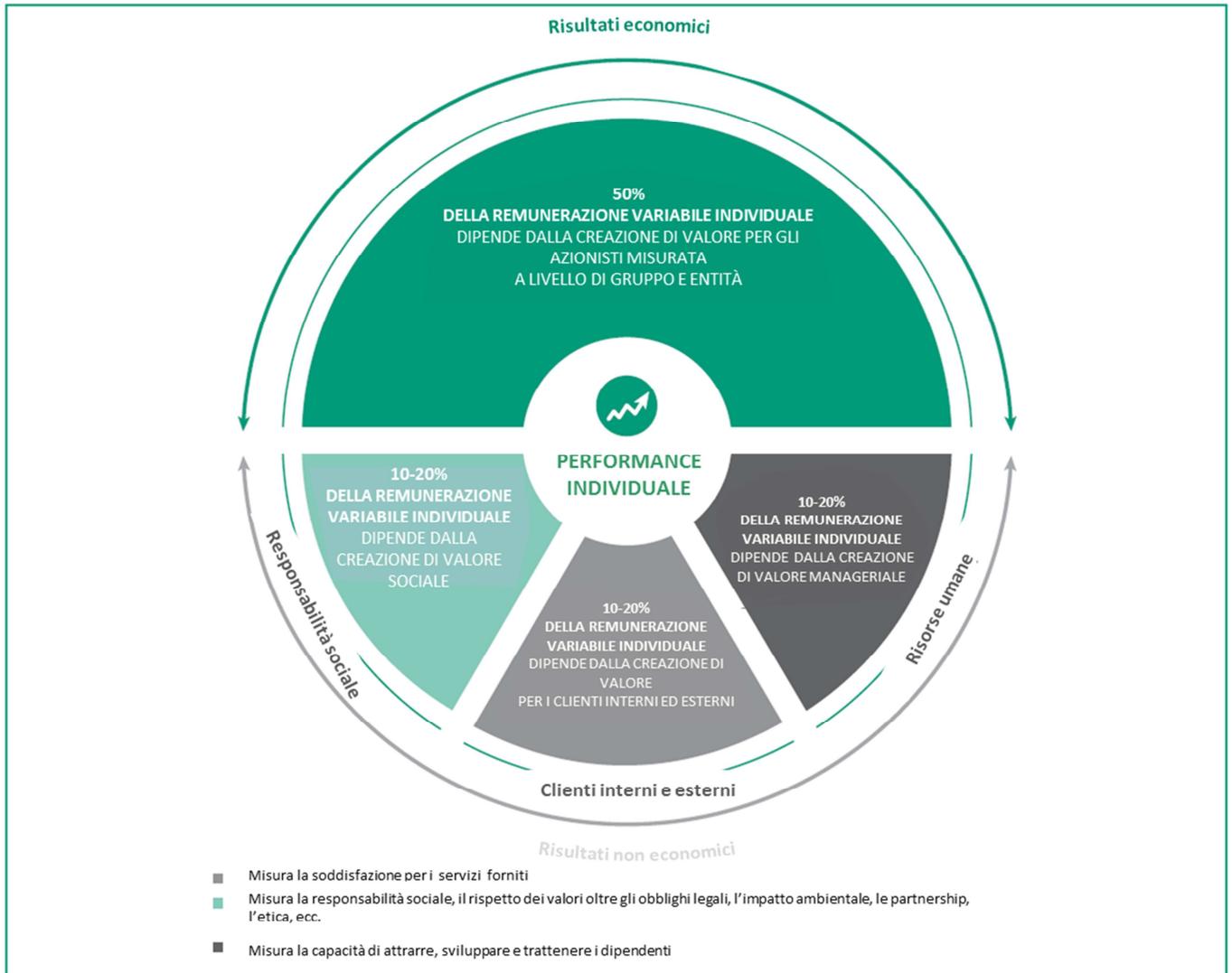
Gli obiettivi economici possono essere definiti a livello consolidato o di singola entità a seconda del perimetro di responsabilità dell'interessato.

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

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

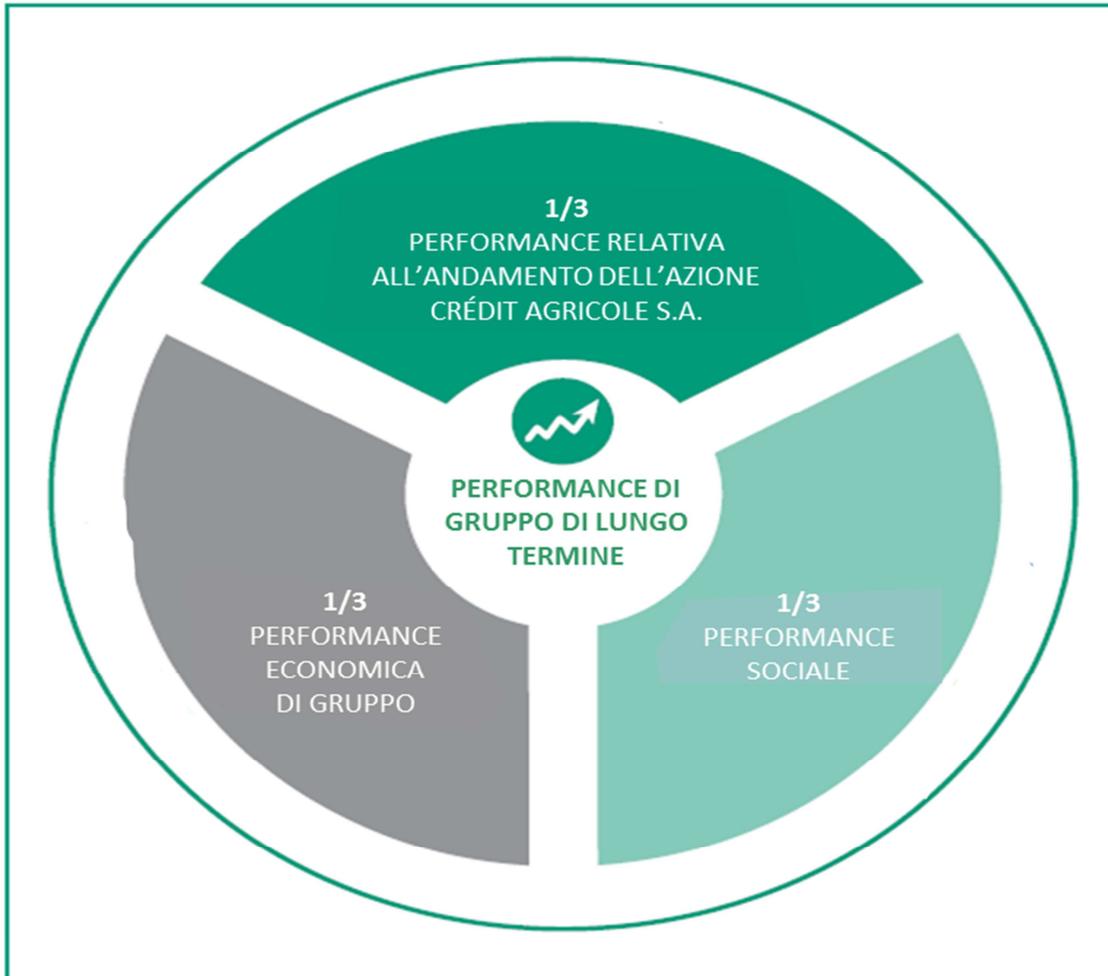
Dall'applicazione del sistema deriva un importo di retribuzione variabile pari al prodotto tra l'indicatore relativo al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il target bonus specifico di ciascuna posizione apicale.

Per le posizioni di Direttore Generale delle Società non bancarie del Gruppo bancario Crédit Agricole Italia, il sistema di performance management, pur condividendo le logiche sopra illustrate, può essere definito e focalizzato sullo specifico ambito di competenza.



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

- Performance economica intrinseca del Gruppo Crédit Agricole;
- andamento relativo dell'azione Crédit Agricole SA, valutato in base ad un indice composito di Banche Europee
- performance del Gruppo in termini di responsabilità sociale, valutata in base all'indice "FReD".



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

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

2.3 La Remunerazione del restante personale Dirigente

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

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

Nell'ambito della retribuzione variabile individuale, il sistema di incentivazione per obiettivi annuale per il Management si realizza attraverso un programma di performance management³ che punta a premiare i risultati raggiunti e i comportamenti agiti

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

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

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

⁽⁴⁾ I sistemi di performance management possono essere rivolti, oltre al personale appartenente alla categoria Dirigenti, anche ad altre figure chiave definite a livello di singola Società

Gli obiettivi economici possono essere rappresentati da:

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

Gli obiettivi non economici possono riguardare i seguenti ambiti:

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

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

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

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

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

Per il Management delle società non bancarie del Gruppo bancario Crédit Agricole Italia, il sistema di performance management, pur condividendo le logiche sopra illustrate, può essere definito in accordo con la linea di business e focalizzato sullo specifico ambito di competenza.

Potranno essere previste, a favore di figure chiave rientranti nel management del Gruppo bancario Crédit Agricole Italia, forme di incentivazione a lungo termine definite dalla Capogruppo Crédit Agricole e/o internamente in coerenza con le linee guida stabilite dalla Capogruppo Crédit Agricole.

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

2.4 La remunerazione del personale delle Funzioni Aziendali di Controllo

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

Funzione di Conformità (Direzione Compliance)

Funzione di Gestione Rischi (Direzione Rischi e Controlli Permanenti)

Funzione di Revisione Interna (Direzione Audit)

Funzione Risorse Umane (Direzione Risorse Umane)

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

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

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

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

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

2.5 La Remunerazione del personale non Dirigente

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

Nell'ambito della componente variabile individuale,

il sistema incentivante di rete, armonizzato a livello di Gruppo, si applica a tutto il personale di rete⁴ utilizzando criteri meritocratici che mettono in evidenza sia i risultati raggiunti sia le modalità con le quali sono stati conseguiti, con criteri di misurazione e valutazione della performance differenziate per categorie di destinatari.

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

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

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

- il Sistema di Valutazione delle Prestazioni (che esamina con particolare attenzione i comportamenti agiti con riferimento allo specifico ruolo e che ha influenza diretta nella determinazione del premio attraverso un meccanismo di maggiorazione/diminuzione/esclusione);

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

- gli esiti dell'attività di Audit interno che in caso di evidenze negative può anche escludere uno o anche tutti i componenti della specifica unità organizzativa dal sistema;
- il rispetto della normativa antiriciclaggio (adeguata verifica della clientela) e della normativa sui servizi di investimento - MiFID (questionario profilazione della clientela).

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

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

Il sistema incentivante per il personale delle funzioni centrali e di supporto⁵ è attivato a fronte del raggiungimento degli obiettivi dell'azienda; per ciascuna funzione centrale l'assegnazione dei premi è correlata al raggiungimento di specifici obiettivi sia qualitativi sia quantitativi coerentemente con quanto previsto per il Responsabile della medesima. All'interno delle singole strutture vengono premiati i collaboratori che si sono distinti nel contributo ai risultati aziendali. I target bonus previsti per il personale delle funzioni centrali e di supporto sono differenziati in funzione delle responsabilità organizzative assegnate e definiti in linee guida operative comunicate ai Responsabili delle funzioni nella fase di assegnazione dei premi. Il premio da erogare, analogamente a quanto previsto per la rete commerciale, è determinato anche sulla base della valutazione professionale effettuata dal diretto responsabile.

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

Al fine di monitorare e gestire adeguatamente variabili strategiche - quali ad esempio il rischio di credito o particolari settori di attività, potranno essere definiti nel corso del 2017 sistemi incentivanti specifici rivolti sia a personale di rete che di strutture centrali e di supporto, nel rispetto della normativa vigente.

Per il personale non Dirigente delle società non bancarie del Gruppo bancario Crédit Agricole Italia i sistemi incentivanti, pur condividendo le logiche sopra illustrate, possono essere definiti in accordo con la Linea di Business e focalizzati sullo specifico ambito di competenza.

⁵ Fatta eccezione per il personale destinatario del programma di Performance Management

Potranno essere previste, a favore di figure chiave rientranti nel personale non dirigente del Gruppo bancario Crédit Agricole Italia, forme di incentivazione a lungo termine definite dalla Capogruppo Crédit Agricole e/o internamente in coerenza con le linee guida stabilite dalla Capogruppo Crédit Agricole.

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

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

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

Misura della retribuzione variabile oggetto di differimento:

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

Retribuzione variabile	Misura differimento	Orizzonte temporale⁶
Fino a 60.000	Nessun differimento	-
Oltre 60.000 e fino a 400.000	40% (a partire dal primo euro)	3 anni
Oltre 400.000 e fino a 500.000	50% (a partire dal primo euro)	3 anni
Oltre 500.000	60% (a partire dal primo euro)	5 anni*

*ove specificatamente richiesto dalla normativa di vigilanza

⁶ Con un versamento in tre/cinque scadenze successive all'anno di assegnazione

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

Condizioni di erogazione della retribuzione variabile differita:

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

A livello generale, il riconoscimento della remunerazione variabile a favore del dipendente sarà legato al soddisfacimento della condizione di performance prevista per l'entità di appartenenza e calcolata in base ad un obiettivo definito di RNPG (Utile Netto di pertinenza del Gruppo), intendendosi con tale termine il contributo in termini di utile netto del Gruppo bancario Crédit Agricole Italia all'utile netto consolidato di Gruppo Crédit Agricole, in linea con l'informativa di segmento contenuta nel bilancio consolidato di Crédit Agricole S.A, approvato dal Consiglio di Amministrazione di Crédit Agricole S.A. La remunerazione variabile verrà riconosciuta a livello target a fronte del raggiungimento dell'obiettivo definito in sede di budget in misura pari almeno al 50%. Al di sotto di tale limite, la remunerazione variabile spettante sarà definita in proporzione lineare con una soglia minima di attivazione pari al 25% dell'obiettivo definito in sede di budget.

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

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

- Performance economica intrinseca del Gruppo Crédit Agricole;
- andamento relativo dell'azione Crédit Agricole SA, valutato in base ad un indice composito di Banche Europee
- performance del Gruppo in termini di responsabilità sociale, valutata in base all'indice "FReD".

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

L'acquisizione è inoltre direttamente condizionata da:

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

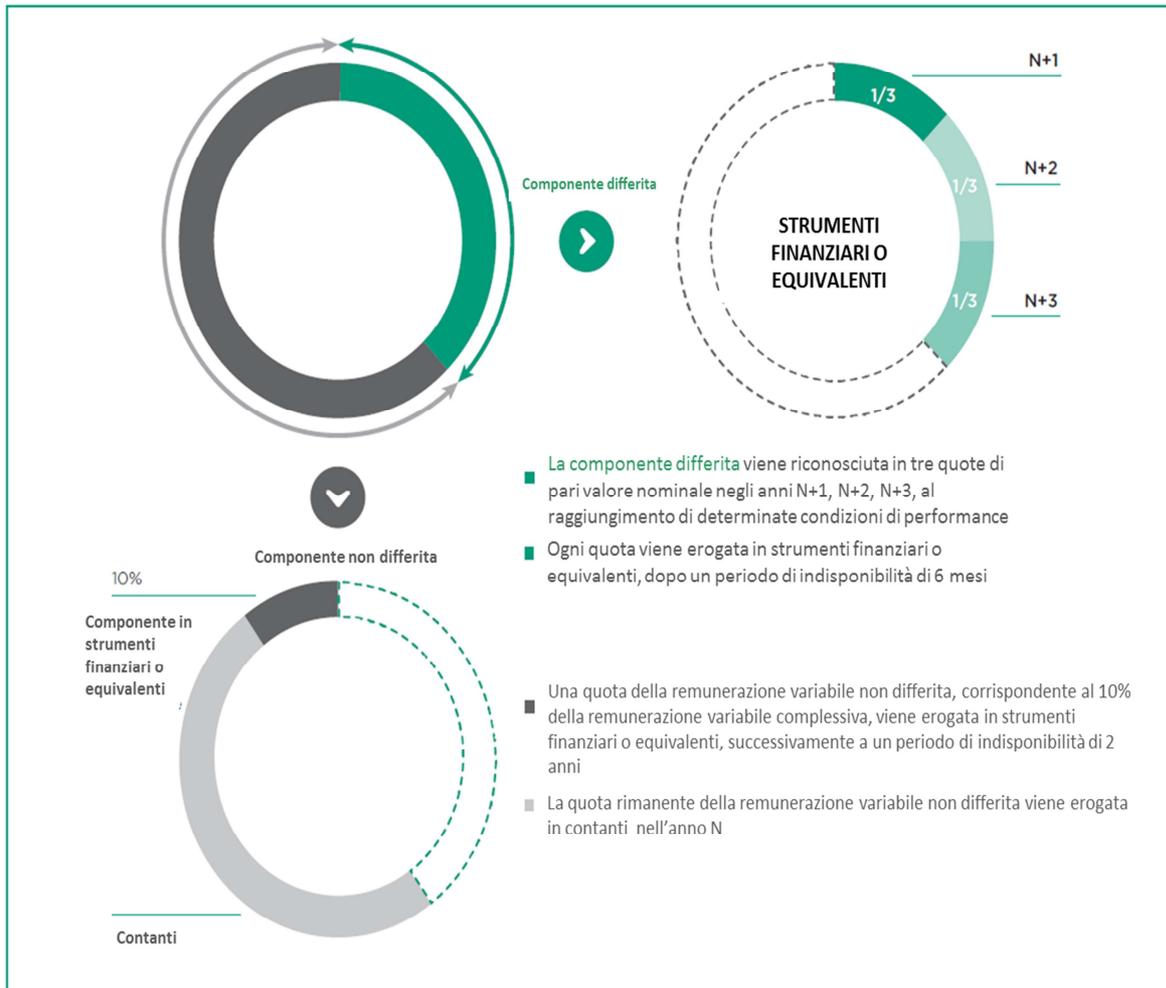
Erogazione della retribuzione variabile in strumenti finanziari o equivalenti:

Il pagamento in azioni o strumenti equivalenti costituisce:

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

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

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



La rappresentazione si riferisce all'ipotesi di differimento a tre anni della retribuzione variabile.

2.7 La Remunerazione dei collaboratori

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

- contratti di consulenza
- contratti a progetto

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.9 Adozione ed aggiornamento del documento

Il presente documento è approvato dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo Crédit Agricole Cariparma e delle Società controllate che sono responsabili, ciascuna per il proprio perimetro di competenza, dell'applicazione delle politiche di remunerazione e del rispetto del quadro normativo di riferimento.

Il presente documento è altresì approvato dalle Assemblee degli azionisti delle Banche del Gruppo.

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

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

SEZIONE II

RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE DELL'ANNO 2016

Indice

1. Obiettivi della relazione annuale sulla remunerazione.....	37
2. Principali attività del 2016.....	39
3. Attuazione Politiche di remunerazione di Gruppo nel corso dell'anno 2016.....	41

1. Obiettivi della relazione annuale sulla remunerazione

La relazione annuale sulla remunerazione fornisce una informativa dettagliata volta ad accrescere la consapevolezza degli stakeholder rispetto alle politiche retributive, alle prassi e ai risultati dimostrando la loro coerenza con la strategia di business e la performance aziendale e di Gruppo e con una politica retributiva responsabile ed una sana gestione del rischio.

Le politiche di remunerazione del Gruppo bancario Crédit Agricole Italia sono state approvate dai Consigli di Amministrazione di tutte le Società del Gruppo nonché dalle Assemblee delle tre Banche⁷ nel corso del 2016. Unitamente alle Politiche di Remunerazione i Consigli di Amministrazione delle Società hanno approvato anche le linee guida dei Sistemi Incentivanti per l'anno 2016.

In coerenza con lo specifico mandato attribuito dalle Assemblee degli Azionisti/Consigli di Amministrazione le Politiche di Remunerazione di Gruppo sono state successivamente aggiornate nella parte relativa agli obiettivi economici assegnati per l'anno 2016 alle posizioni apicali sulla base delle indicazioni fornite dalla Capogruppo Crédit Agricole e sottoposte nuovamente ad approvazione dei Consigli di Amministrazione⁸.

Di seguito si riporta l'estratto oggetto di aggiornamento:

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

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

⁷ Per Crédit Agricole Cariparma: Consiglio di Amministrazione del 22 marzo 2016 ed Assemblea degli Azionisti del 28 aprile 2016

Per FriulAdria: Consiglio di Amministrazione del 10 marzo 2016 ed Assemblea degli Azionisti del 16 aprile 2016

Per Carispezia: Consiglio di Amministrazione dell'11 marzo 2016 ed Assemblea degli Azionisti del 22 aprile 2016

Per Crédit Agricole Leasing Italia: Consiglio di Amministrazione del 21 aprile 2016

Per Crédit Agricole Group Solutions: Consiglio di Amministrazione del 17 marzo 2016

⁸ Per Crédit Agricole Cariparma: Consiglio di Amministrazione del 26 luglio 2016

Per FriulAdria: Consiglio di Amministrazione del 27 ottobre 2016

Per Carispezia: Consiglio di Amministrazione del 14 ottobre 2016

Per Crédit Agricole Leasing Italia: Consiglio di Amministrazione del 17 ottobre 2016

Per Crédit Agricole Group Solutions: Consiglio di Amministrazione del 6 ottobre 2016

a livello di Gruppo Crédit Agricole:

- **Proventi operativi netti**
- **Risultato netto di pertinenza del Gruppo**
- **Cost Income**
- **ROTE**

a livello di Gruppo bancario Crédit Agricole Italia:

- **Proventi operativi netti (PNB)** incluso CALIT
- **Risultato netto di pertinenza del Gruppo (RNPG)** incluso CALIT
- **Cost-income** incluso CALIT
- **RONE** incluso CALIT
- **Sbilancio raccolta diretta clientela/impieghi netti** incluso CALIT (Media delle osservazioni settimanali degli ultimi 2 mesi = dato medio delle ultime 8 rilevazioni settimanali fornito da BPI)

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

- del **rischio di liquidità** attraverso uno specifico obiettivo afferente alla gestione degli equilibri di liquidità rappresentato dallo Sbilancio raccolta/impieghi che riguarda la sola clientela diretta in senso stretto ed esclude pertanto la clientela infra-gruppo e comprende obbligazioni, conti correnti e conti deposito;
- **dei rischi di credito, di controparte, di mercato e operativi** (cosiddetti rischi di primo pilastro) attraverso l'obiettivo di RONE. Detto obiettivo considera al denominatore le attività ponderato per il rischio (RWA). LA formula garantisce di conseguenza il raccordo tra il di risultato operativo e il controllo sui rischi assunti dalla Banca a livello di capitale;
- dei rischi di **concentrazione, reputazionale, residuo e strategico** che possono considerarsi indirettamente valutati nell'ambito dell'obiettivo di "risultato netto di pertinenza del Gruppo" che, a livello generale, tiene conto di tutti i rischi che hanno un impatto a Conto Economico".

Infine, in conformità alle deleghe in materia di personale, il Consiglio di Amministrazione di Crédit Agricole Cariparma ha approvato:

- gli interventi retributivi a favore delle posizioni apicali del Gruppo⁹
- gli interventi retributivi a favore dei responsabili delle Funzioni di Controllo di Crédit Agricole Cariparma¹⁰
- l'attivazione dei sistemi incentivanti e la realizzazione delle campagne di merito a favore del personale dipendente¹¹.

La Direzione Audit della Capogruppo Crédit Agricole Cariparma ha svolto la verifica annuale sulle prassi di remunerazione relative all'anno 2016 conformemente a quanto richiesto dal Regolatore portando i relativi esiti a conoscenza dei Consigli di Amministrazione e delle Assemblee delle Banche del Gruppo.

2. Principali attività del 2016

Nel corso del 2016 il Gruppo bancario Crédit Agricole Italia ha lanciato il Piano Strategico Ambizione Italia 2020 con l'obiettivo di rafforzarsi come banca di prossimità leader, prevedendo un importante piano di investimenti per ottenere un posizionamento distintivo nel mercato italiano, costruito intorno al cliente, ai modelli multicanale e all'innovazione digitale investendo nelle persone e nei talenti come fulcro per la crescita, facendo leva sull'appartenenza al Gruppo Crédit Agricole e sulla sua solidità per lanciare una nuova fase di crescita organica sui segmenti chiave ed ottenere un incremento sostenibile della profittabilità. Le principali leve strategiche per realizzare gli obiettivi del piano sono:

riposizionamento del Gruppo in logica "cliente-centrica" attraverso l'integrazione multicanale attorno alla filiale ed il costante ascolto del cliente per massimizzare la soddisfazione/raccomandazione
accesso ai nuovi canali, con particolare riguardo ai promotori, al canale online, al Mid-Corporate ed alla crescita negli attuali domini di eccellenza come l'Agroalimentare ed i Mutui casa

realizzazione di progetti di efficienza e sviluppo sia in ambito risorse umane – attraverso un graduale ricambio generazionale accompagnato da piani di ingresso e di job rotation mirati a potenziare competenze e conoscenze specifiche per il futuro del Gruppo – sia in ambito IT e immobiliare

rebranding per valorizzare l'appartenenza al Gruppo Crédit Agricole, aumentandone la visibilità a livello nazionale ed allo stesso tempo mantenendo inalterata la percezione di vicinanza al territorio.

⁹ e ¹¹ Analoga delibera è stata assunta dai CdA delle società controllate per il perimetro di competenza

¹² Responsabili Direzione Compliance, Direzione Audit, Direzione Rischi e Controlli Permanenti, e Direzione Risorse Umane della Capogruppo Crédit Agricole Cariparma

In data 28 aprile 2016, in concomitanza con il rinnovo degli organi sociali, si è provveduto, al rinnovo del Comitato Remunerazioni che, alla data di redazione del presente documento, risulta composto da:

Annalisa Sassi – Presidente a far tempo dal 28/4/2016, in precedenza componente del Comitato Remunerazioni

Xavier Musca

Evelina Christillin (a far tempo dal 28/4/2016).

Nel corso del 2016 il Comitato Remunerazioni si è riunito 7 volte¹² affrontando i seguenti temi:

- Documento di Politiche di Remunerazione di Gruppo per l'anno 2016
- Autovalutazione del personale più rilevante 2015 e 2016
- Compensi per i componenti degli organi sociali
- Interventi retributivi a favore di Dirigenti membri del Comitato di Direzione
- Condizioni di risoluzione del rapporto di lavoro di personale dirigente
- Remunerazione variabile relativa all'anno 2015 per le posizioni apicali, per i Responsabili delle Funzioni di Controllo e per i Dirigenti membri del Comitato di Direzione
- Attivazione dei Sistemi di incentivazione economica per l'anno 2015
- Sistemi di incentivazione economica per l'anno 2016 e Sistema di Performance Management delle posizioni apicali per l'anno 2016
- Informativa sul riconoscimento della retribuzione variabile a favore del personale dipendente
- Informativa sulla principale reportistica a favore di Crédit Agricole
- Informativa sull'evoluzione normativa in corso

Nel corso dell'anno si è inoltre provveduto all'aggiornamento periodico del personale più rilevante alla luce degli interventi di revisione organizzativa che si sono succeduti nel corso dell'anno. Un primo aggiornamento è stato realizzato alla data del 30 giugno 2016 – validato dal Comitato Remunerazioni del 25 luglio 2016, mentre la situazione al 31 dicembre 2016 viene di seguito rappresentata:

¹² Le riunioni del Comitato Remunerazioni si sono svolte in data: 21 gennaio 2016, 25 febbraio 2016, 7 marzo 2016, 12 aprile 2016, 7 giugno 2016, 25 luglio 2016 e 23 novembre 2016

CARIPARMA	FRIULADRIA	CARISPEZIA	CA GROUP SOLUTIONS	CALIT	
AMMINISTRATORE DELEGATO STAFF AMMINISTRATORE DELEGATO DIRETTORE GENERALE VICARIO AREA ADVISORY CREDITO AREA AFFARI AGRICOLI, E AGROALIMENTARE AREA AFFARI LEGALI AREA AMMINISTRAZIONE E FISCALE AREA ANTIRICICLAGGIO AREA AUDIT PROCESSI E STRUTTURE CENTRALI AREA AUDIT RETI COMMERCIALI AREA CAPITAL MARKET AREA CONCESSIONE CREDITI AREA CONTROLLO RISCHIO DI CREDITO AREA COORDINAM. COMM.LE B. D'IMPRESA AREA CREDITI SPECIALI AREA CREDITO E FINANZA AREA GESTIONE E TUTELA DEL CREDITO AREA GESTIONE FINANZIARIA AREA LARGE CORPORATE AREA NORMATIVA E CONTROLLI AREA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO AREA PRIVATI RETAIL AREA RAF MODELLI E REPORTING AREA RISCHI E QUALITA' AREA RISCHI OPERATIVI E CONTROLLI PERM. AREA TERRITORIALE CENTRO NORD AREA TERRITORIALE CENTRO SUD AREA TERRITORIALE NORD AREA TERRITORIALE STORICA BUSINESS UNIT CONSULENTI FINANZIARI BUSINESS UNIT DIGITAL TRANSFORMATION	CFD - GOVERNO FINANZA E BILANCIO DIR. AFFARI LEGALI E SOCIETARI DIR. AUDIT DIR. BANCA D'IMPRESA STAFF DIR. BANCA D'IMPRESA DIR. COMPLIANCE DIR. COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE DIR. CREDITO DIR. MARKETING COMMERCIALE DIR. PRIVATE, BANKING E WM DIR. RETAIL DIR. RISCHI E CONTROLLI PERMANENTI DIR. RISORSE UMANE DIR. TERRITORIALE CAMPANIA DIR. TERRITORIALE EMILIA DIR. TERRITORIALE LOMBARDIA EST DIR. TERRITORIALE MILANO DIR. TERRITORIALE PARMA DIR. TERRITORIALE PIACENZA PAVIA DIR. TERRITORIALE PIEMONTE DIR. TERRITORIALE ROMA DIR. TERRITORIALE TOSCANA GOVERNO RISORSE UMANE E MKTG STRAT. SER. COMPLIANCE ICT SER. CONCESSIONE BANCA D'IMPRESA SER. CONCESSIONE RETAIL SER. CONVALIDA SER. CREDIT ADVISORY E CONTROLLI SER. RISTRUTTURAZIONE D'IMPRESA SER. SANZIONI INTERNAZIONALI	DIRETTORE GENERALE VICE DIRETTORE GENERALE AREA CONCESSIONE CREDITI AREA COORD. DIREZIONI TERRITORIALI AREA GESTIONE E TUTELA DEL CREDITO AREA PERSONALE AREA PRIVATE AREA TERRITORIALE IMPRESE E CORPORATE DIR. TERRITORIALE FRIULGIULIA DIR. TERRITORIALE FRIULVENETA DIR. TERRITORIALE VENETA MERCATO D'IMPRESA PADOVA/VENEZIA MERCATO D'IMPRESA PORDENONE MERCATO D'IMPRESA TREVISO MERCATO D'IMPRESA UDINE / TRIESTE MERCATO D'IMPRESA VICENZA / VERONA SER. ADVISORY DEL CREDITO SER. CONCESSIONE CREDITI SER. CREDITI SPECIALI	DIRETTORE GENERALE VICE DIRETTORE GENERALE AREA CONCESSIONE CREDITI AREA RETAIL AREA TERRITORIALE IMPRESE E CORPORATE DIR. TERRITORIALE GENOVA E RIVIERE DIR. TERRITORIALE LA SPEZIA MERCATO D'IMPRESA GENOVA MERCATO D'IMPRESA LA SPEZIA SER. ADVISORY DEL CREDITO SER. CREDITI SPECIALI SER. PERSONALE	DIRETTORE GENERALE VICE DIRETTORE GENERALE MERCATO D'IMPRESA PADOVA/VENEZIA MERCATO D'IMPRESA PORDENONE MERCATO D'IMPRESA TREVISO MERCATO D'IMPRESA UDINE / TRIESTE MERCATO D'IMPRESA VICENZA / VERONA SER. ADVISORY DEL CREDITO SER. CONCESSIONE CREDITI SER. CREDITI SPECIALI	DIRETTORE GENERALE VICE DIRETTORE GENERALE MERCATO D'IMPRESA PADOVA/VENEZIA MERCATO D'IMPRESA PORDENONE MERCATO D'IMPRESA TREVISO MERCATO D'IMPRESA UDINE / TRIESTE MERCATO D'IMPRESA VICENZA / VERONA SER. ADVISORY DEL CREDITO SER. CONCESSIONE CREDITI SER. CREDITI SPECIALI
MEMBRI CE/CDA (14 - Escluso AD)	MEMBRI CE/CDA (9 - Esclusi AD/DG VICARIO CRP/PRESIDENTE CRP/CONSIGLIERE CRSP)	MEMBRI CE/CDA (10 - Esclusi AD/Presidente CRP)	MEMBRI CE/CDA (2 - Esclusi AD/DGV/RESP. DIR. LEGALE E AFFARI SOC. CRP/DG BFFA/DG CRSP)	MEMBRI CE/CDA (4 - Esclusi AD/PRESIDENTE/DGV CRP)	
TOTALE CARIPARMA 75 (61 STRUTTURE + 14 MEMBRI CE/CDA)	TOTALE FRIULADRIA 28 (19 STRUTTURE + 9 MEMBRI CE/CDA)	TOTALE CARISPEZIA 22 (12 STRUTTURE + 10 MEMBRI CE/CDA)	TOTALE CA GROUP SOLUTIONS 4 (2 STRUTTURE + 2 MEMBRO CDA)	TOTALE CALIT 8 (4 STRUTTURE + 4 MEMBRI CDA)	

TOTALE GRUPPO 137 (98 STRUTTURE + 39 CE/CDA)

3. Attuazione delle politiche di remunerazione del Gruppo nel corso dell'anno 2016

Di seguito vengono rappresentate le informazioni quantitative sulle remunerazioni relative al Gruppo bancario Crédit Agricole Italia come previsto dalla vigente normativa di vigilanza.

In dettaglio:

Tabella I – Informazioni quantitative sulle remunerazioni ripartite per area di business

TABELLA I - INFORMAZIONI QUANTITATIVE SULLE REMUNERAZIONI RIPARTITE PER AREA DI BUSINESS										
GRUPPO BANCARIO CREDIT AGRICOLE ITALIA - Periodo di riferimento: 2016										
dati in migliaia di euro										
	Componenti dell'organo di supervisione strategica	Componenti dell'organo di gestione	Componenti dell'organo di controllo ⁽²⁾	Investment Banking	Retail Banking	Asset Management	Funzioni Aziendali	Funzioni aziendali di controllo	Altre	Totale
Personale addetto (numero titolari al 31/12/2016)	-	-	17	89	6.266	-	1.509	301	-	8.182
Remunerazione totale ⁽¹⁾	-	-	725	5.306	346.457	-	86.680	18.249	-	457.417
di cui: remunerazione variabile totale	-	-	-	440	18.108	-	5.115	1.168	-	24.831

⁽¹⁾ Per i componenti dell'Organo di Controllo la remunerazione totale è rappresentata dai compensi relativi all'anno 2016 spettanti ai componenti presenti al 31/12/2016. Comprende: compenso previsto per la carica, compenso riconosciuto per l'eventuale partecipazione a Comitati ed eventuali gettoni di presenza relativi ad incarichi ricoperti nelle Società del Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia. Non comprende eventuali rimborsi spese, IVA, etc. e i compensi riversati alla Società

Per il personale dipendente comprende:

- remunerazione fissa: retribuzione annua lorda al 31/12/2016 spettante al personale in servizio alla stessa data, eventuali compensi per patti di non concorrenza o di prolungamento del preavviso, quota di trattamento di fine rapporto maturata nell'anno di riferimento, benefici non monetari riconosciuti sulla base della contrattazione collettiva o di policy/regolamenti di Gruppo. Non comprende gli oneri aziendali e le voci non considerate componente fissa della retribuzione (es. lavoro straordinario, diarie, rimborsi spese, indennità occasionali, etc)

- remunerazione variabile riconosciuta nel 2016 e riferita a prestazioni rese dal personale nel corso dell'anno 2015. Comprende retribuzione variabile derivante da sistemi di incentivazione annuali ed eventuali bonus discrezionali e premio aziendale.

La presente tabella non comprende il personale più rilevante oggetto di specifica rappresentazione nella tabella II

⁽²⁾ Membri effettivi. Coloro che ricoprono incarichi in più Società sono valorizzati una sola volta

I dati relativi al personale dipendente sono espressi in termini di forza lavoro e non comprendono il personale più rilevante oggetto di specifica rappresentazione nella tabella II.

Relativamente alla remunerazione variabile totale riconosciuta a favore del personale dipendente si precisa che la stessa è rappresentata dalla retribuzione variabile individuale (sistemi di incentivazione annuali e a lungo termine, eventuale bonus discrezionale erogato nell'ambito del sistema premiante) e dalla retribuzione variabile collettiva (premio aziendale).

Sulla base dei risultati economici raggiunti nell'anno 2015 i sistemi di incentivazione del personale (Management by Objectives e Sistema Incentivante per il personale di rete e per il personale delle funzioni centrali e di supporto) si sono attivati per tutte le società del Gruppo. Pertanto, in coerenza con le politiche di remunerazione si è dato corso all'erogazione della retribuzione variabile sulla base dei parametri definiti dai sistemi di incentivazione per l'anno 2015. L'erogazione è stata mediamente pari al 16,98% della RAL dei percettori per i destinatari di MBO ed al 5,59 % della RAL dei percettori per il restante personale¹³.

Il premio aziendale è stato invece corrisposto a favore del personale dipendente che aveva superato il periodo di prova, conseguito una valutazione professionale non negativa ed era in servizio alla data di erogazione del premio. L'importo è stato, come di consueto, parametrato in base all'inquadramento delle persone ed ha avuto un'incidenza media pari al 3,90% del monte RAL¹⁴. E' stata inoltre confermata la modalità di erogazione "welfare", introdotta per la prima volta nel 2013, sulla base della quale il personale ha potuto scegliere, in alternativa al tradizionale premio in denaro, il cosiddetto "premio sociale" che prevede il riconoscimento di alcune utilità nell'ambito dell'assistenza sanitaria integrativa, della previdenza complementare e della formazione ed educazione.

Analogamente agli anni precedenti, anche nel 2016 il premio aziendale non è stato riconosciuto al personale Dirigente.

I dati relativi alla componente variabile si riferiscono alle somme erogate nel corso del 2016 e riferite a prestazioni rese dal personale nel corso dell'anno 2015. Tale impostazione, stabilmente adottata, si rende necessaria in considerazione dell'indisponibilità alla data delle Assemblee di Bilancio delle Banche, dei dati relativi alla componente variabile afferente l'anno precedente. Nella prassi di Gruppo, infatti, l'erogazione della retribuzione variabile relativa all'anno precedente – nelle sue diverse componenti – avviene indicativamente entro la fine del primo semestre di ciascun anno.

¹³ Dato di Gruppo calcolato sulle RAL al 31/12/2015 del personale a forza lavoro, escluso il personale più rilevante

¹⁴ Dato di Gruppo 2016 calcolato sulle RAL al 31/12/2015, escluso il personale più rilevante

Tabella II – Informazioni quantitative sulle remunerazioni del personale più rilevante

TABELLA II - INFORMAZIONI QUANTITATIVE SULLE REMUNERAZIONI DEL PERSONALE PIU' RILEVANTE										
GRUPPO BANCARIO CREDIT AGRICOLE ITALIA - Periodo di riferimento: 2016 dati in migliaia di euro										
	Componenti dell'organo di supervisione strategica ⁽¹⁾	Componenti dell'organo di gestione ⁽²⁾	Componenti dell'organo di controllo	Investment Banking	Retail Banking	Asset Management	Funzioni Aziendali	Funzioni aziendali di controllo	Altre	Totale
Personale più rilevante (numero titolari) ⁽³⁾	34	5	-	2	45	-	33	16	-	135
di cui: personale più rilevante rientrante nell'alta dirigenza ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	-	6	-	-	6
Remunerazione totale	1.001	329	-	370	7.061	-	9.937	2.456	-	21.154
Remunerazione fissa totale ⁽⁵⁾	1.001	329	-	292	6.060	-	6.811	2.097	-	16.590
di cui: in contanti	1.001	329	-	292	6.060	-	6.811	2.097	-	16.590
di cui: in azioni e strumenti ad esse collegati	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
di cui: in altri strumenti finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remunerazione variabile totale ⁽⁶⁾	-	-	-	78	1.001	-	3.126	359	-	4.564
di cui: in contanti	-	-	-	78	924	-	1.622	359	-	2.983
di cui: in azioni e strumenti ad esse collegati	-	-	-	-	77	-	1.504	-	-	1.581
di cui: in altri strumenti finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Informazioni aggiuntive riguardanti l'ammontare della remunerazione variabile totale										
Remunerazione differita esistente ⁽⁷⁾	-	-	-	-	76	-	2.669	38	-	2.783
di cui: quote attribuite	-	-	-	-	15	-	452	9	-	476
di cui: quote non attribuite	-	-	-	-	61	-	2.217	29	-	2.307
Remunerazione differita relativa ad anni precedenti erogata nell'anno di riferimento ⁽⁸⁾	-	-	-	-	-	-	807	20	-	827
Importo della correzione ex post applicata nel periodo di riferimento alla remunerazione variabile differita relativa ad anni precedenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagamenti per la cessazione anticipata del rapporto di lavoro	-	-	-	-	-	-	215	433	-	648
Numero dei beneficiari di pagamenti per la cessazione anticipata del rapporto di lavoro	-	-	-	-	-	-	1	2	-	3
Importo più elevato per la cessazione anticipata del rapporto di lavoro di una singola persona	-	-	-	-	-	-	-	280	-	280
Numero dei beneficiari	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1

⁽¹⁾ Esclusi i componenti esecutivi. Coloro che ricoprono incarichi in più Società sono valorizzati una sola volta

⁽²⁾ Componenti esecutivi. Coloro che ricoprono incarichi in più Società sono valorizzati una sola volta

⁽³⁾ Rientrano nella categoria le posizioni individuate alla data del 31/12/2016 sulla base dei 15 criteri qualitativi e dei 3 criteri quantitativi di cui al Documento di autovalutazione - aggiornamento dicembre 2016

⁽⁴⁾ Posizioni Apicali del Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia identificate nel documento di Politiche di Remunerazione per il 2016

⁽⁵⁾ Per i componenti degli organi di supervisione strategica e dell'organo di gestione la remunerazione fissa totale è rappresentata dai compensi relativi all'anno 2016 riconosciuti ai componenti presenti al 31/12/2016. Comprende: compenso previsto per la carica, compenso riconosciuto per l'eventuale partecipazione a Comitati ed eventuali gettoni di presenza relativi ad incarichi ricoperti nelle Società del Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia. Non comprende eventuali rimborsi spese, IVA, etc. e i compensi riversati alla Società.

Per il personale dipendente comprende la remunerazione annua lorda al 31/12/2016 spettante al personale in servizio alla stessa data, eventuali compensi per patti di non concorrenza o di prolungamento del preavviso, quota di trattamento di fine rapporto maturata nell'anno di riferimento, benefici non monetari riconosciuti sulla base della contrattazione collettiva o di policy/regolamenti di Gruppo. Non comprende gli oneri aziendali e le voci non considerate componente fissa della retribuzione (es. lavoro straordinario, diarie, rimborsi spese, indennità occasionali, etc)

⁽⁶⁾ Retribuzione variabile riconosciuta nel 2016 e riferita a prestazioni rese dal personale nel corso dell'anno 2015. Comprende retribuzione variabile derivante da sistemi di incentivazione annuali e a lungo termine ed eventuali bonus discrezionali e premio aziendale.

La componente "in contanti" è valorizzata sulla base delle somme effettivamente liquidate nel corso del 2016.

La componente "in azioni e strumenti ad esse collegati" è valorizzata sulla base del valore nominale. In fase di erogazione l'effettivo controvalore può modificarsi per effetto dell'andamento del prezzo dell'azione Crédit Agricole sul mercato e, per la sola componente differita, del livello di raggiungimento delle condizioni di performance

⁽⁷⁾ Comprende quote di retribuzione differita e quote upfront soggette a retention di 2 anni spettanti al personale più rilevante in servizio al 31/12/2016 non ancora erogate. Le quote si riferiscono agli esercizi 2013, 2014 e 2015, ove spettanti, e sono valorizzate sulla base del valore nominale.

In fase di erogazione l'effettivo controvalore può modificarsi per effetto dell'andamento del prezzo dell'azione Crédit Agricole sul mercato e, per le sole quote di retribuzione differita, del livello di raggiungimento delle condizioni di performance.

⁽⁸⁾ Comprende, ove spettanti, la terza quota differita della retribuzione variabile relativa all'esercizio 2012, la seconda quota differita della retribuzione variabile relativa all'esercizio 2013 e la prima quota differita della retribuzione variabile relativa all'esercizio 2014 riconosciute a favore del personale più rilevante in servizio al 31/12/2016.

Il controvalore tiene conto del livello di raggiungimento delle condizioni di performance e dell'andamento del prezzo dell'azione Crédit Agricole sul mercato.