

# **DOCUMENTO "POLITICHE RETRIBUTIVE DEL GRUPPO CREDITO VALTELLINESE"**

## PREMESSA

Il presente documento “Politiche retributive di Gruppo” si conforma alle Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari emanate dalla Banca d’Italia il 30 marzo 2011, che sostituiscono integralmente quelle precedentemente emanate dalla Banca d’Italia in tema di remunerazione (segnatamente il paragrafo 4, “Meccanismi di remunerazione e incentivazione”, delle Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche del 04.03.2008; il par. 7, “Meccanismi di remunerazione e incentivazione”, della Nota di chiarimenti del 19-02-2009; la Comunicazione del 28.10.2009 “Sistemi di remunerazione e incentivazione”). Le nuove disposizioni tengono conto degli indirizzi e dei criteri concordati in sede internazionale in risposta alla crisi, tra cui: i principi e gli *standard* adottati dal *Financial Stability Board*; le metodologie elaborate dal Comitato di Basilea per la Vigilanza bancaria; la Raccomandazione della Commissione Europea per le remunerazioni nel settore finanziario; le *Guidelines* emanate dal *Committee of European Banking Supervisors* (*European Banking Authority* dal 01.01.2011) in attuazione di specifiche previsioni contenute nella CRD 3.

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

La prima parte riprende alcune considerazioni generali in tema di retribuzione inserendole nell’ottica valoriale e gestionale del Gruppo bancario Credito Valtellinese. Ci si sofferma altresì sulle principali finalità perseguite attraverso le politiche di remunerazione.

La seconda parte tratta invece specificamente dei meccanismi di remunerazione definiti per le diverse tipologie funzionali di interesse per la banca (organi sociali, dipendenti, collaboratori esterni ...); per ciascuna di queste tipologie vengono indicati i criteri applicativi nell’assunzione delle rispettive politiche di retribuzione.

## AMBITO DI APPLICAZIONE

I contenuti del presente documento “Politiche Retributive di Gruppo” sono adottati con delibera consiliare da tutte le banche del Gruppo ed approvati dalle rispettive Assemblee alla prima favorevole occasione.

## PARTE PRIMA – PRINCIPI GENERALI

La remunerazione rappresenta uno dei più importanti fattori per attrarre e mantenere nell'azienda soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze dell'impresa nel medio e lungo termine.

Risulta essenziale valutarne compiutamente entità, struttura e modalità di erogazione ai diversi livelli della struttura aziendale, atteso che la qualità, la motivazione e l'impegno del personale costituiscono uno dei fattori competitivi determinanti per le prospettive di successo dell'azienda nel mercato.

### 1.1 IL GRUPPO BANCARIO CREDITO VALTELLINESE

Il Gruppo bancario Credito Valtellinese si compone di:

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

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

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

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

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

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

Connotato essenziale di questa struttura è l'esistenza di un disegno imprenditoriale unitario che, come tale, trova compiuta diffusione in ogni elemento del gruppo e, soprattutto, deve ricercare la condivisione da parte delle risorse umane che costituiscono l'essenza dell'organizzazione dell'azienda.

### 1.2 FINALITÀ E VALORI SOCIETARI

Il Gruppo Credito Valtellinese ha una propria ragion d'essere che ne impronta costantemente l'attività e ne ispira le linee di riferimento: creare valore sostenibile nel medio - lungo periodo, evidenziando il ruolo preminente dei Soci nel rispetto della soddisfazione di tutti i Clienti, dello sviluppo economico dei territori di insediamento, del sostegno alle attività degli enti no profit, della qualità delle relazioni e della crescita professionale dei Collaboratori.

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

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

Questo legame è fatto di rapporti quotidiani con i soci, i clienti, i fornitori, la collettività, gli enti pubblici e gli operatori del territorio ed il veicolo essenziale per attivare e sviluppare le relazioni è rappresentato dai Collaboratori.

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

Detta modalità operativa trova il proprio riferimento nei contenuti statuari della banca capogruppo, improntati ai valori di etica cristiana, all’attenzione alla persona ed all’orientamento alla innovazione nel solido indirizzo delineato dalla tradizione.

### 1.3 RISORSE UMANE

Per il Gruppo Credito Valtellinese l’assunto fondamentale in materia di Risorse Umane attiene alla centralità della persona e, quindi, alla priorità nell’assicurare il rispetto della sua dignità in tutte le diverse manifestazioni.

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

L’armonica distribuzione delle competenze decisionali, specialistiche, metodologiche ed operative si conferma come importante fattore evolutivo nelle prospettive e nelle proiezioni di crescita dell’azienda, atteso che lo sviluppo delle attività passa necessariamente attraverso queste attribuzioni.

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

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

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

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

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

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

## 1.4 COERENZA ED ATTIVITA' DI CONTROLLO INTERNO

L'aderenza del sistema retributivo ai valori fondanti del Gruppo trova un ulteriore e significativo momento di verifica e conferma nel presidio esercitato sulla materia da parte delle funzioni di controllo interno (compliance, internal auditing, risk management, risorse umane), alle quali spetta il compito di promuovere una cultura aziendale orientata al rispetto non solo formale ma anche sostanziale delle norme, e che in tale veste è chiamata ad esprimersi sulla coerenza e correttezza delle politiche retributive.

In particolare si fa presente che la funzione di compliance, in linea con quanto previsto dal modello di conformità del Gruppo, effettua un'opera di monitoraggio e presidio al fine di assicurare il pieno adeguamento delle politiche retributive del gruppo alle disposizioni delle Autorità di settore che stanno progressivamente arricchendo il quadro di riferimento normativo ed operativo. Si ricorda inoltre le competenti funzioni di controllo interno delle banche verificano, ciascuna secondo le proprie competenze, l'adeguatezza e la rispondenza delle politiche di remunerazione adottate.

## PARTE SECONDA – CRITERI APPLICATIVI

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

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

### 2.1 PRINCIPI DI POLITICA RETRIBUTIVA

I fondamentali delle politiche retributive dell'azienda tengono in considerazione il quadro di riferimento normativo e contrattuale che disciplina il settore del credito.

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

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

La politica retributiva si rivela come un importante fattore per l'assolvimento degli obiettivi di mission dell'azienda e, nel contempo, per la fidelizzazione, la motivazione e – in ultima analisi - l'ottimale relazione con i Collaboratori.

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

Questi principi di riferimento trovano specifica attuazione attraverso strutture, strumenti e percorsi procedurali formalizzati, anche in virtù di un ordinamento organizzativo che porta alla interazione nell'area delle risorse umane tra le competenze specialistiche all'interno del Gruppo e quelle gestionali presenti nelle singole banche e società che lo compongono, facendo coesistere metodo ed analisi da una parte e specifica attenzione alle individualità dall'altra.

In tale contesto è costante l'impegno dell'azienda ad una valutazione chiara ed oggettiva delle prestazioni professionali - anche attraverso l'organizzazione di incontri formativi con tutti i responsabili valutatori - che porta alla compiuta definizione di un percorso di possibile crescita del persona, trasparente ed orientato all'etica, al merito ed ai risultati.

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

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

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

Il Credito Valtellinese ha sinora sempre seguito una politica retributiva incentrata prevalentemente sulla componente fissa ed in cui la componente variabile risultasse una componente complementare, contenuta quanto ad entità, mirata all'assolvimento di specifici compiti o al raggiungimento di specifici obiettivi e comunque assolutamente controllata in termini di rischio. Tutti i meccanismi di retribuzione hanno sinora utilizzato unicamente la forma monetaria, senza ricorrere a strumenti finanziari; a tutto il 2010 tali erogazioni sono state effettuate senza la previsione di meccanismi di differimento temporale.

A partire dal 2011, anche in relazione alla recentissima emanazione di una specifica regolamentazione sulle tematiche di remunerazione, si è ritenuto di pervenire all'adozione di linee applicative ulteriormente formalizzate ed aderenti ai principi di riferimento ed alle prescrizioni operative in essa contenuti.

Detti interventi hanno riguardato prevalentemente i meccanismi di applicazione e di utilizzo degli strumenti di remunerazione variabile per il personale, con una differenziazione fra le categorie dei Dirigenti e quelle dei Quadri Direttivi e degli appartenenti alle Aree Professionali.

Per le relative previsioni il riferimento è costituito dal Piano Strategico del Gruppo Bancario Credito Valtellinese 2011-2014, che definisce strategie gestionali ed operative, con il conseguente corredo di attività pianificate e risultati attesi nell'ambito del periodo di vigenza dello stesso.

Il Gruppo conferma di non voler attivare strumenti di incentivazione di medio-lungo periodo (LTI), pure adottando, nella definizione dei propri strumenti di remunerazione variabile e di incentivazione su base annuale, meccanismi volti ad assicurare la sostenibilità nel medio periodo delle eventuali erogazioni effettuate e la particolare attenzione alla valutazione dei relativi profili di rischio. Inoltre ha confermato la decisione di non prevedere piani di incentivazione basati su strumenti finanziari.

L'inserimento, nella sua configurazione a regime, di meccanismi di differimento temporale nella erogazione della componente di remunerazione variabile per il "Personale più rilevante", tende a recepire il principio della valutazione di medio periodo che deve essere insita in questi processi, soprattutto a livello di accurata valutazione del rischio, mantenendo comunque una chiara correlazione fra la positiva attività svolta (in termini di merito, standard qualitativi, obiettivi raggiunti) e la conseguente remunerazione.

## 2.2 RAPPORTO FRA COMPONENTE VARIABILE E COMPONENTE FISSA DI RETRIBUZIONE PER IL PERSONALE DIPENDENTE

La dinamica relativa della componente variabile rispetto alla componente fissa nelle banche e società del Gruppo negli ultimi 5 anni, con riferimento al complesso del Personale dipendente, può essere riassunta nella seguente Tabella:

**Tabella 1 – Rapporto fra componente variabile e componente fissa nella retribuzione del Personale**

anno	2006	2007	2008	2009	2010
variabile/fisso	8,1%	8,7%	8,9%	8,8%	8,4%*

\*Nota: valori medi; riclassificazione dell'aggregato di riferimento

### Valori percentuali massimi applicabili per il personale

Coerentemente all'obiettivo di riservare alla componente fissa della remunerazione un ruolo preponderante nella composizione della retribuzione, consentendo altresì di apportare significativi elementi di flessibilità nella struttura della retribuzione attraverso la più opportuna modulazione della componente variabile, nel rigoroso controllo degli elementi di valutazione del rischio, si è ritenuto di definire i seguenti criteri applicativi.

A livello individuale l'incidenza percentuale della componente di remunerazione variabile rispetto alla componente fissa viene così determinata:

- il valore massimo assunto come limite rispetto alla componente fissa viene indicato nella percentuale del 25%. Tale percentuale fa quindi riferimento, a livello individuale, al rapporto fra retribuzione variabile e retribuzione fissa in ciascun anno preso in considerazione con il criterio di competenza.

## 2.3 PROCESSI GESTIONALI

La traduzione in termini operativi delle politiche di remunerazione definite viene realizzata attraverso una serie di processi gestionali con il coinvolgimento di più organi ed unità organizzative.

Presso le banche quotate del Gruppo (Credito Valtellinese e Credito Artigiano), è presente un Comitato per la Remunerazione, costituito nell'ambito del Consiglio in adesione al Codice di Autodisciplina delle società quotate. In particolare, il Comitato ha funzioni consultive e di proposta al Consiglio di Amministrazione in ordine ai documenti relativi alle "Politiche retributive di Gruppo" ed all'informativa annuale sulle politiche di remunerazione attuate nell'esercizio, predisposti in ottemperanza alle disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia e sottoposti annualmente all'Assemblea ordinaria della Banca. In tale ambito il Comitato ha funzioni consultive e di proposta al Consiglio di Amministrazione in particolare in materia di remunerazione degli Amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché in materia di determinazione dei criteri per la remunerazione della direzione generale della società. A tal fine, esso può avvalersi anche di consulenti esterni a spese della Società. Il Comitato valuta altresì periodicamente i criteri adottati per la remunerazione della Direzione Generale, vigila sulla loro applicazione e formula al Consiglio di Amministrazione raccomandazioni generali in materia.



L'esito delle valutazioni e le proposte di riconoscimento per il Personale vengono annualmente portate all'attenzione del Consiglio di Amministrazione. In tale funzione il Direttore Generale si avvale del supporto di appositi Comitati di Valutazione per il Personale, costituiti presso ciascuna banca e società del Gruppo e composto dal Direttore Generale, dal Responsabile del Personale e dal Responsabile delle risorse umane di gruppo. Il Comitato valuta inoltre – laddove riconosciuti - i premi da attività della rete di vendita onde assicurare una visione sinottica, in capo ai singoli dipendenti, della componente variabile della remunerazione da riconoscere.

Il Consiglio di Amministrazione approva il complesso delle proposte di avanzamento e di riconoscimento monetario presentate nell'ambito dei richiamati Comitati.

## 2.4 CATEGORIE DI PERSONALE

Le direttrici alle quali si conformano le politiche retributive trovano applicazione nelle diverse fattispecie di remunerazione relative alle varie figure istituzionali, professionali e funzionali grazie alle quali si sviluppa l'attività dell'azienda: i Dipendenti (nella loro classificazione contrattuale fra Dirigenti, Quadri Direttivi e Personale delle Aree Professionali), i Dipendenti con funzioni di controllo, i Consiglieri di Amministrazione, i Collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato.

### Funzioni di controllo interno

In linea con quanto raccomandato dagli enti regolatori, le funzioni di controllo interno sono state così identificate: Direzione Auditing; Divisione Ispettorati; Direzione Compliance; Direzione Risk Management; Direzione Risorse Umane; Responsabile veridicità e correttezza dei dati contabili e finanziari della Capogruppo Credito Valtellinese; Responsabile veridicità e correttezza dei dati contabili e finanziari di Credito Artigiano.

### Personale più rilevante

Si è inoltre proceduto a identificare il Personale più rilevante, cioè le categorie di soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio della banca. In particolare si è provveduto alla ricognizione e valutazione delle posizioni individuali (responsabilità, livelli gerarchici, attività svolte, deleghe operative, livello retributivo etc.), elementi essenziali per valutare la rilevanza di ciascun soggetto in termini di assunzione di rischi per la banca. Su questa base sono state individuate 17 posizioni, ivi inclusi i responsabili delle funzioni di controllo interno:

- Amministratore Delegato e Direttore Generale della Capogruppo;
- Condirettore Generale della Capogruppo;
- I tre Vice Direttori Generali della Capogruppo;
- Direttore Generale Credito Artigiano;
- Vice Direttore Generale Credito Artigiano;
- Direttore Generale Carifano - Cassa di Risparmio di Fano;
- Direttore Generale Credito Siciliano;
- Direttore Generale Mediocreval;
- Responsabile Direzione Auditing;
- Responsabile Divisione Ispettorati;
- Responsabile Direzione Compliance;
- Responsabile Direzione Risk Management;

- Responsabile Direzione Risorse Umane;
- Responsabile veridicità e correttezza dei dati contabili e finanziari della Capogruppo;
- Responsabile veridicità e correttezza dei dati contabili e finanziari di Credito Artigiano.

La suddetta identificazione ha tenuto conto delle seguenti considerazioni: la specifica struttura organizzativa del Gruppo, che si avvale di una serie di funzioni specializzate per espletamento di attività di controllo, coordinamento ed indirizzo; oltre alla Capogruppo vi è un'altra società quotata (Credito Artigiano); è in corso un complesso processo di riorganizzazione societaria che comporterà una riduzione delle entità societarie del Gruppo.

## 2.5 REMUNERAZIONE PER I DIRIGENTI

La categoria dei Dirigenti rappresenta a livello di sistema bancario una quota pari a circa il 2,1% del complesso dei Dipendenti (dati al dicembre 2009); il Gruppo Credito Valtellinese si posiziona attualmente entro valori percentuali inferiori (1,6% al dicembre 2010).

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

Nella dinamica di selezione e scelta del personale dirigente vengono percorse con equilibrio entrambe le strade: in misura prevalente quella della crescita per linee interne del personale ma anche quella della acquisizione di professionalità dall'esterno, favorita dalla politica di aggregazione di altre realtà bancarie, in quanto entrambi i richiamati indirizzi consentono un arricchimento professionale, culturale e valoriale complessivo per il Gruppo.

La vigente normativa di settore prevede a livello contrattuale specifiche tabelle di remunerazione. Dette tabelle sono soggette a periodiche rivalutazioni sulla base del rinnovo dei contratti collettivi di settore. Non essendo previste differenziazioni tabellari *standard* in relazione a livelli di inquadramento all'interno dei dirigenti, i relativi valori, che rappresentano il minimo retributivo per la categoria, vengono integrati dalle Aziende con specifici assegni ed indennità, definiti con accordi contrattuali individuali. La forma tecnica utilizzata è prevalentemente quella dell'Assegno ad Personam, corrisposto al beneficiario su base mensilizzata. La Banca ha altresì adottato la forma della Indennità di Funzione, anch'essa corrisposta su base mensilizzata e che dal corrente anno, in ragione della sua assoluta similarità per contenuto e finalità, verrà inglobata nella voce Ad Personam. In taluni casi vengono accordate particolari indennità revocabili, a fronte di situazioni ed esigenze di durata temporanea (ad esempio indennità di disagio per i periodi di trasferimento).

Relativamente ai criteri applicativi, si riassumono i principali riferimenti seguiti, precisando che per l'ammontare della remunerazione variabile 2010 si è seguito un criterio transitorio, pure con un'accentuata focalizzazione sulla componente oggettivizzata della valutazione. Il sistema proposto si sviluppa fino a tutto l'esercizio di competenza 2014, proprio in relazione al periodo di estensione temporale del Piano Strategico.

Per quanto riguarda la determinazione della retribuzione variabile si è proceduto alla revisione dei meccanismi di valutazione e di determinazione della stessa, nell'ammontare complessivo da erogare alla dirigenza ed a livello individuale.

Con il supporto della società di consulenza Spencer Stuart si è definito un sistema di incentivazione della dirigenza temporalmente coerente con l'articolazione del nuovo Piano Strategico 2011-2014 e con l'evoluzione della normativa e della regolamentazione. L'articolazione ipotizzata prevede di affiancare alla valutazione

qualitativa sinora applicata anche strumenti e metodologie di carattere quantitativo atte ad oggettivizzare significativamente l'intero processo.

Nei paragrafi che seguono sono riportate:

- le caratteristiche essenziali del nuovo sistema di Management by Objectives (MBO) che troverà la sua piena applicazione a decorrere dal pagamento della componente variabile nel 2013, a valere sulla performance di competenza 2012;
- le caratteristiche del sistema di MBO applicato per il calcolo della componente variabile da pagare nel 2012, a valere sulla performance di competenza 2011. Essendo il primo anno di applicazione del nuovo sistema, si è ipotizzata una introduzione progressiva dei principi contenuti nel sistema da implementare a regime;
- le modalità di calcolo della componente variabile da pagare nel 2011, a valere sulla performance di competenza 2010.

### Nuovo sistema di MBO

In relazione al nuovo Piano Strategico 2011-2014 è stato introdotto un sistema di MBO per la dirigenza del Gruppo.

- Per tutti i dirigenti, ad eccezione del Personale più rilevante, si è definito un valore massimo del 25% della componente fissa alla realizzazione del 100% degli obiettivi assegnati, senza previsione di *extrabudget*.
- Per i due dirigenti apicali (Amministratore Delegato/Direttore Generale della Capogruppo e per il Condirettore Generale della Capogruppo) si è definito un valore massimo del 15% della componente fissa al realizzarsi del 100% degli obiettivi assegnati, prevedendo al contempo un ulteriore 10% nel caso di realizzazione di *extrabudget*.
- Per i dirigenti con funzioni di controllo, alla luce delle raccomandazioni degli enti regolatori, è stato previsto un trattamento ad hoc in virtù delle particolari funzioni svolte. Nello specifico si è definito un valore massimo del 15% della componente fissa al realizzarsi del 100% degli obiettivi assegnati, senza previsione di *extrabudget*.
- Per l'altro Personale più rilevante, ad eccezione dei dirigenti apicali e dei dirigenti con funzioni di controllo, si è definito un valore massimo del 25% della componente fissa alla realizzazione del 100% degli obiettivi assegnati, senza previsione di *extrabudget*.

In considerazione dell'assetto proprietario della Banca, delle finalità societarie e della tipologia e complessità dell'attività svolta, tipicamente da banca commerciale focalizzata sull'attività bancaria tradizionale non sono previste le seguenti fattispecie: erogazione di strumenti finanziari (azioni, strumenti ad essi collegati o strumenti equivalenti); meccanismi di *claw back*.

Non sono peraltro previsti benefici pensionistici discrezionali, e compensi pattuiti in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro (cosiddetti *golden parachutes*).

#### a) Dirigenza del Gruppo (ad eccezione del Personale più rilevante)

Sono state introdotte alcune condizioni per l'accesso al sistema incentivante ("gate") collegate ad un parametro di conto economico a livello consolidato (Utile dell'Operatività Corrente al lordo delle imposte) e ad un parametro di rendimento sul capitale assorbito a livello consolidato (RORAC return On Risk Adjusted Capital).

Una volta soddisfatte le suddette condizioni la retribuzione variabile viene suddivisa in tre componenti:

- 40% della retribuzione variabile collegata al raggiungimento di obiettivi aziendali:
  - Utile dell'Operatività Corrente, con un peso percentuale del 40%;
  - RORAC con un peso percentuale del 40%;
  - EPS, (Earning per Share, utile consolidato per azione) con un peso percentuale del 20%.
- 40% della retribuzione variabile collegata al raggiungimento di obiettivi di funzione: la dirigenza è stata suddivisa in famiglie professionali omogenee (commerciale, crediti, finanza, operations e staff, funzioni di controllo), identificando un numero di indicatori specifici per ciascuna funzione la determinazione dell'entità della componente viene condizionata dalla valutazione individuale.
- 20% della retribuzione variabile collegata al raggiungimento di obiettivi qualitativi individuali, definiti in una scheda obiettivi formalizzata all'avvio dell'anno di riferimento; sulla base della valutazione della funzione gestita e di alcuni selezionati comportamenti individuali sarà quindi possibile l'erogazione di un importo tra lo 0 e il 20% della retribuzione variabile massima prevista.

Una volta determinato il quantum da pagare, si procederà alla erogazione per cassa.

#### b) Dirigenti apicali

Per i due dirigenti apicali, Amministratore Delegato/Direttore Generale della Capogruppo e per il Condirettore Generale della Capogruppo, viene mutuato il sistema applicato agli altri dirigenti (paragrafo precedente) per quanto riguarda i seguenti aspetti: condizioni di accesso al sistema di MBO; suddivisione delle componenti variabili in tre componenti.

Le differenze essenziali sono tre: valore del bonus pari al 15% della componente fissa (e non al 25%) al realizzarsi del 100% degli obiettivi assegnati; previsione di un extra-bonus, pari al 10% della componente fissa, nel caso di superamento degli obiettivi di budget in maniera significativa (il cosiddetto *extrabudget*); modalità di differimento.

Una volta determinato il quantum da pagare, si procederà alla erogazione nel seguente modo: il 60% verrà erogato per cassa, il 40% differito e pagato in tre quote di uguale importo (anno 2, anno 3, anno 4 - 13,3% per anno).

L'ammontare delle componenti differite negli anni successivi verranno erogate al dirigente:

- a condizione che non sia intervenuta una risoluzione anticipata prima del momento previsto per il pagamento della quota differita;
- alla verifica che il RORAC dell'anno precedente l'anno di pagamento non sia peggiorato rispetto al RORAC dell'anno di maturazione del bonus (che viene a costituire il meccanismo di malus, come previsto dalle Disposizioni di Banca d'Italia).

#### c) Dirigenti con funzioni di controllo

Non sono previste delle condizioni per l'accesso al sistema incentivante (gate).

La retribuzione variabile viene suddivisa in due componenti:

- 2/3 della retribuzione variabile collegata al raggiungimento di obiettivi specifici della funzione (Auditing, Ispettorato, Compliance, Risk management, Risorse umane, Responsabile della veridicità e correttezza dei dati contabili e finanziari della banca);
- 1/3 della retribuzione variabile collegata al raggiungimento di obiettivi qualitativi individuali, definiti in una scheda obiettivi formalizzata all'avvio dell'anno di riferimento.

Una volta determinato il quantum da pagare, il 60% verrà erogato per cassa, il 40% differito e pagato in tre quote di uguale importo (anno 2, anno 3, anno 4 - 13,3% per anno).

L'ammontare delle componenti differite negli anni successivi verranno erogate al dirigente a condizione che non sia intervenuta una risoluzione anticipata prima del momento previsto per il pagamento della quota differita.

#### d) Altro Personale più rilevante (ad eccezione dei dirigenti apicali e dei dirigenti con funzioni di controllo)

Per l'Altro Personale più rilevante (ad eccezione dei dirigenti apicali e dei dirigenti con funzioni di controllo) viene mutuato il sistema applicato alla Dirigenza del Gruppo (paragrafo a.) per quanto riguarda i seguenti aspetti: condizioni di accesso al sistema di MBO; suddivisione delle componenti variabili in tre componenti.

La differenza essenziale è la presenza del differimento.

Una volta determinato il quantum da pagare, si procederà alla erogazione nel seguente modo: il 60% verrà erogato per cassa, il 40% differito e pagato in tre quote di uguale importo (anno 2, anno 3, anno 4 - 13,3% per anno).

L'ammontare delle componenti differite negli anni successivi verranno erogate al dirigente:

- a condizione che non sia intervenuta una risoluzione anticipata prima del momento previsto per il pagamento della quota differita.
- alla verifica che il RORAC dell'anno precedente l'anno di pagamento non sia peggiorato rispetto al RORAC dell'anno di maturazione del bonus (che viene a costituire il meccanismo di malus, come previsto dalle Disposizioni di Banca d'Italia).

#### Applicazione transitoria del nuovo sistema di MBO per l'anno 2012 (a valere sulla performance/competenza 2011)

I valori massimi erogabili per le tre categorie di dirigenti sono analoghi a quelli previsti per il sistema a regime.

#### a) Dirigenza del Gruppo (ad eccezione del Personale più rilevante)

Per l'anno 2012 sono state introdotte delle condizioni per l'accesso al sistema incentivante (gate) collegate ad un parametro di conto economico (Utile dell'Operatività Corrente ante imposte).

La retribuzione variabile viene suddivisa in tre componenti:

- 40% della retribuzione variabile collegata al raggiungimento di obiettivi aziendali:  
Utile dell'Operatività Corrente al lordo imposte, con un peso percentuale del 50%;  
RORAC, con un peso percentuale del 50%.
- 40% della retribuzione variabile collegata al raggiungimento di obiettivi di progetto, da definire sulla base del *master plan* del piano industriale con una valutazione quali-quantitativa. La determinazione dell'entità della componente viene condizionata dalla valutazione individuale.
- 20% della retribuzione variabile collegata al raggiungimento di obiettivi qualitativi individuali, definiti in una scheda obiettivi formalizzata all'avvio dell'anno di riferimento; sulla base della valutazione della funzione gestita e di alcuni selezionati comportamenti individuali sarà quindi possibile l'erogazione di un importo tra lo 0 e il 20% della retribuzione variabile massima prevista.

Una volta determinato il quantum da pagare, si procederà all'erogazione per cassa.

#### b) Dirigenti apicali

Per i due dirigenti apicali, Amministratore Delegato/Direttore Generale della Capogruppo e per il Condirettore Generale della Capogruppo, viene mutuato il sistema applicato agli altri dirigenti (paragrafo precedente) per quanto riguarda i seguenti aspetti: condizioni di accesso al sistema di MBO; suddivisione delle componenti variabili in tre componenti.

Le differenze essenziali sono due: valore del bonus pari al 15% della componente fissa (e non al 25%) al realizzarsi del 100% degli obiettivi assegnati; previsione di un extra-bonus, pari al 10% della componente fissa, nel caso di superamento degli obiettivi di budget in maniera significativa (il cosiddetto *extrabudget*); modalità di differimento.

Una volta determinato il quantum da pagare, si procederà alla erogazione nel seguente modo: il 60% verrà erogato per cassa, il 40% differito e pagato in tre quote di uguale importo (anno 2, anno 3, anno 4 - 13,3% per anno).

L'ammontare delle componenti differite negli anni successivi verranno erogate al dirigente:

- a condizione che non sia intervenuta una risoluzione anticipata prima del momento previsto per il pagamento della quota differita;
- alla verifica che il RORAC dell'anno precedente l'anno di pagamento non sia peggiorato rispetto al RORAC dell'anno di maturazione del bonus (che viene a costituire il meccanismo di malus, come previsto dalle Disposizioni di Banca d'Italia).

#### c) Dirigenti con funzioni di controllo

Non sono previste delle condizioni per l'accesso al sistema incentivante (gate).

La retribuzione variabile viene suddivisa in due componenti:

- 2/3 della retribuzione variabile collegata al raggiungimento di obiettivi specifici di progetto/funzione (Auditing, Ispettorato, Compliance, Risk Management, Risorse umane, Responsabile della veridicità e correttezza dei dati contabili e finanziari della banca);
- 1/3 della retribuzione variabile collegata al raggiungimento di obiettivi qualitativi individuali, definiti in una scheda obiettivi formalizzata all'avvio dell'anno di riferimento.

Una volta determinato il quantum da pagare, il 60% verrà erogato per cassa, il 40% differito e pagato in tre quote di uguale importo (anno 2, anno 3, anno 4 - 13,3% per anno).

L'ammontare delle componenti differite negli anni successivi verranno erogate al dirigente a condizione che non sia intervenuta una risoluzione anticipata prima del momento previsto per il pagamento della quota differita.

#### d) Altro Personale più rilevante (ad eccezione dei dirigenti apicali e dei dirigenti con funzioni di controllo)

Per l'Altro Personale più rilevante (ad eccezione dei dirigenti apicali e dei dirigenti con funzioni di controllo) viene mutuato il sistema applicato alla Dirigenza del Gruppo per quanto riguarda i seguenti aspetti: condizioni di accesso al sistema di MBO; suddivisione delle componenti variabili in tre componenti.

La differenza essenziale è la presenza del differimento.

Una volta determinato il quantum da pagare, si procederà alla erogazione nel seguente modo: il 60% verrà

erogato per cassa, il 40% differito e pagato in tre quote di uguale importo (anno 2, anno 3, anno 4 - 13,3% per anno).

L'ammontare delle componenti differite negli anni successivi verranno erogate al dirigente:

- a condizione che non sia intervenuta una risoluzione anticipata prima del momento previsto per il pagamento della quota differita;
- alla verifica che il RORAC dell'anno precedente l'anno di pagamento non sia peggiorato rispetto al RORAC dell'anno di maturazione del bonus (che viene a costituire il meccanismo di malus, come previsto dalle Disposizioni di Banca d'Italia).

### Componente variabile da pagare nel 2011, a valere sulla performance 2010

In considerazione di quanto previsto dalle Disposizioni di Banca d'Italia e al fine di garantire una progressiva convergenza verso il nuovo sistema, si ritiene di procedere a talune modifiche relative al sistema di pagamento della componente variabile della retribuzione già a valere sulla valutazione della performance 2010.

Per la determinazione della componente variabile della retribuzione da erogare alla dirigenza nel 2011 (per la performance 2010) si ritiene di prendere a riferimento le somme erogate nel 2010, con una riduzione del 10% (riduzione che fa seguito ad analogo operazione già attuata l'anno precedente).

La retribuzione variabile viene suddivisa in due componenti:

- 80% della retribuzione variabile collegata ai risultati aziendali; specifico parametro considerato è l'Utile dell'operatività corrente al lordo delle imposte che tiene conto delle rettifiche di valore per deterioramento crediti e altre attività finanziarie;
- 20% della retribuzione variabile collegata al raggiungimento di obiettivi qualitativi individuali, sulla base della valutazione della funzione gestita e di alcuni selezionati comportamenti individuali sarà quindi possibile l'erogazione di un importo tra lo 0 e il 20% della retribuzione variabile massima prevista.

Potrà essere comunque garantita a ciascun dirigente una componente variabile almeno pari al valore del premio aziendale pagato nell'anno di riferimento al Quadro Direttivo di più elevato livello.

Per il Personale più rilevante ad eccezione delle funzioni di controllo è previsto il differimento secondo le seguenti modalità. Una volta determinato il quantum da pagare, si procederà alla erogazione nel seguente modo: il 60% verrà erogato per cassa, il 40% differito e pagato in tre quote di uguale importo (anno 2, anno 3, anno 4 - 13,3% per anno).

L'ammontare delle componenti differite negli anni successivi verranno erogate al dirigente:

- a condizione che non sia intervenuta una risoluzione anticipata prima del momento previsto per il pagamento della quota differita;
- alla verifica che il RORAC dell'anno precedente l'anno di pagamento non sia peggiorato rispetto al RORAC dell'anno di maturazione del bonus (che viene a costituire il meccanismo di malus, come previsto dalle Disposizioni di Banca d'Italia).

Per le funzioni di controllo interno è stato previsto un variabile di importo contenuto, minore di quello previsto per gli altri dirigenti, collegandolo ai compiti assegnati a queste funzioni, indipendenti quindi dai risultati economico-finanziari conseguiti.

## 2.6 REMUNERAZIONE PER QUADRI DIRETTIVI E PERSONALE DELLE AREE PROFESSIONALI

*L'incidenza delle categorie dei Quadri Direttivi e del Personale delle Aree Professionali all'interno del complesso dei Dipendenti a livello di sistema bancario è rispettivamente del 37,6% e del 60,3% (dati al dicembre 2009). I dati relativi alle banche ed alle società del Gruppo si esprimono su valori rispettivamente del 33,9% e del 64,5% (dati al dicembre 2010).*

I Quadri Direttivi rappresentano l'ossatura del cosiddetto "middle management" sul quale si fondano le strutture operative aziendali. La formalizzazione contrattuale di questa figura professionale ha sostanzialmente assimilato le preesistenti figure professionali dei funzionari e dei quadri bancari, da sempre un punto di riferimento nella gestione d'impresa.

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

### Componente variabile della retribuzione per quadri direttivi e personale delle aree professionali

#### Premio aziendale

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

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

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

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

#### Premio da valutazione

Rientrano nel cosiddetto premio da valutazione e merito tutte quelle iniziative basate su una valutazione complessiva delle prestazioni dei Collaboratori, istruite ed autorizzate attraverso un articolato processo al quale partecipano, fornendo uno specifico contributo coerente con le proprie competenze e responsabilità, le funzioni di primo e secondo livello manageriale, quella specialistica delle Risorse Umane e quella direzionale.

La forma specifica di utilizzo è quella della erogazione monetaria "Una Tantum".

Per sua natura il riconoscimento Una Tantum si riferisce al breve periodo ed è correlato al particolare impegno, sforzo, dedizione sintetizzati in una adeguata prestazione in termini qualitativi e quantitativi. Si evidenzia che il premio da valutazione non è collegato a piani commerciali od obiettivi quantitativi ma fa unicamente riferimento alla valutazione delle prestazioni con prevalenza degli aspetti qualitativi.



### Premio per attività della rete di vendita

Detto sistema ha trovato negli ultimi anni applicazione presso le reti di vendita, prevedendo l'erogazione di importi – generalmente di contenuta entità - a fronte del raggiungimento di specifici obiettivi. In considerazione di ciò, fra i riferimenti che annualmente hanno costituito oggetto di valutazione sono rientrati la dinamica di sviluppo e la qualità di aggregati come le diverse componenti di raccolta diretta ed indiretta, il saldo netto dei conti correnti, alcune componenti dell'attività di finanziamento e, recentemente, la qualità del credito e l'entità dei reclami ricevuti dalla clientela. Tali importanti aspetti sono parimenti al centro dell'attenzione delle componenti aziendali commerciale e di personale che, in sintonia con la funzione di compliance, sono incaricati della gestione del sistema. In aderenza con le indicazioni di carattere normativo, i relativi contenuti tendono a considerare sempre più gli aspetti di correttezza e di trasparenza come una leva competitiva. Nella loro specifica determinazione trovano crescente diffusione anche elementi qualitativi finalizzati al miglioramento dello standard del servizio offerto alla clientela.

Per l'esercizio 2011 il Gruppo intende supportare retributivamente l'attività di rete attraverso un sistema incentivante per la rete commerciale basato sulla metodologia della *Balanced Scorecard*, ed un sistema di iniziative commerciali.

L'approccio *Balanced Scorecard* è un processo che consente di tradurre la visione e la strategia del Gruppo in una operatività basata su alcune prospettive-chiave assunte come riferimento:

- prospettiva economico-finanziaria - si riferisce alla mission della banca avuto riguardo agli obiettivi degli azionisti ed alle attese del mercato di riferimento;
- prospettiva del cliente - si riferisce al posizionamento nei confronti della clientela per garantire una progressiva rispondenza alle esigenze della clientela stessa e un livello crescente di fidelizzazione;
- prospettiva interna - si riferisce alla qualità ed all'efficienza che debbono caratterizzare i processi interni della banca;
- prospettiva di apprendimento - si riferisce alla qualità complessiva della prestazione professionale dei collaboratori non solo in logica *business as usual*, ma anche in termini di innovazione di processo e di servizio.

La misurazione dei risultati viene assunta come strumento di comunicazione e non di mero controllo e lo sviluppo della metodologia viene finalizzato alla creazione di consenso e di team work in tutta l'organizzazione. Questo sistema infatti enfatizza la collaborazione tra diverse funzioni/risorse nella definizione e realizzazione degli obiettivi, con un processo di suddivisione degli stessi che crea chiarezza, trasparenza, allineamento e consenso.

Il sistema viene definito con cadenza temporale annuale, in relazione alla necessità di assicurare la maggiore rispondenza possibile alle fasi di supporto all'attività commerciale e gestionale.

Sono riportate qui di seguito le caratteristiche essenziali del sistema di incentivazione della rete commerciale in attuazione a partire dal corrente esercizio.

Partecipanti al sistema: Personale appartenente alle reti di vendita del Gruppo, ad esclusione del Personale Dirigente, con le seguenti suddivisioni per ruolo funzionale:

- Capozona;
- Vice Capozona;
- Referente Reteaperta;
- Responsabile Agenzia;
- Addetti con contributi diretti (specialisti);
- Addetti con contributi indiretti (altri).

I risultati si riferiscono all'unità organizzativa di appartenenza ed esiste una correlazione con i parametri

di comportamento individuale per valutare sia l'attività di squadra sia quella dei singoli partecipanti al sistema.

Relativamente all'esercizio 2011 i partecipanti al Sistema di Incentivazione della rete di vendita saranno circa 3.100 persone, pari a circa il 70% dell'organico complessivo in forza al Gruppo.

Sono state introdotte delle condizioni per l'accesso (gate) al sistema incentivante di rete, collegate ai risultati economici del Gruppo e al risultato complessivo dell'unità organizzativa.

Una volta soddisfatte le suddette condizioni la retribuzione variabile viene suddivisa in quattro componenti:

- 50% della retribuzione variabile collegata alla prospettiva economico-finanziaria (redditività, liquidità, efficacia commerciale);
- 25% della retribuzione variabile collegata alla prospettiva cliente (fidelizzazione dei clienti, e soddisfazione dei clienti);
- 15% della retribuzione variabile collegata alla prospettiva interna (miglioramento dei processi dell'attività commerciale);
- 10% della retribuzione variabile collegata alla prospettiva economico-finanziaria di apprendimento (qualità professionale).

Il sistema di incentivazione per la rete di vendita viene completato poi da una serie di iniziative commerciali in una logica di consulenza al cliente nell'ottica di ottimizzare l'offerta commerciale.

## 2.7 CONCLUSIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO

La cessazione dal servizio per il personale - segnatamente per iniziativa dell'impresa - può avvenire attraverso accordi individuali di risoluzione consensuale che, al fine di minimizzare il rischio di eventuali oneri aziendali a fronte di vertenza, possono prevedere il riconoscimento di una incentivazione all'esodo con criteri e modalità riconducibili alle previsioni contrattuali vigenti (collegio arbitrale, indennità supplementare...). Per taluni dipendenti delle diverse categorie professionali distintisi particolarmente per merito e fidelizzazione all'azienda, a conclusione del rapporto di lavoro per raggiungimento dell'età pensionabile, unitamente a quanto previsto normativamente, viene adottata la corresponsione di un riconoscimento per l'impegno lavorativo profuso. L'importo erogato a fronte di queste fattispecie è in genere di contenuta entità; non potrà in ogni caso essere superiore a due annualità di retribuzione lorda del dipendente stesso.

Si precisa altresì che non sussistono contratti individuali relativi a membri di Consiglio di Amministrazione, di Direzione Generale o a Dirigenti che prevedano la corresponsione di una "buonuscita" in relazione alla conclusione del rapporto di collaborazione con il Gruppo Credito Valtellinese.

## 2.8 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Per i componenti il Consiglio di Amministrazione i compensi non sono collegati a risultati economico-finanziari del Gruppo basati su piani di incentivazione né vengono riconosciuti con l'utilizzo di strumenti finanziari; il compenso ad essi riconosciuto viene determinato dall'Assemblea in un importo fisso (emolumento base e gettone di presenza).

A fronte di incarichi consiliari che comportino in maniera specifica impegno e responsabilità vengono attribuite specifiche indennità, riferite in particolare, ove statutariamente previsti, agli incarichi di:

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

In questo caso il Consiglio di Amministrazione, anche in base alle indicazioni formulate al proposito dal Comitato di Remunerazione, ai sensi dell'art. 2389, comma 3 del codice civile, stabilisce - sentito il Collegio sindacale - la remunerazione dei Consiglieri investiti degli incarichi predetti: tali indennità rappresentano elementi retributivi fissi.

In relazione ai compensi percepiti per gli incarichi ricoperti dai dirigenti negli organi sociali di società del Gruppo, si è preso atto che il numero degli incarichi verrà sensibilmente ridotto per effetto della riorganizzazione societaria e della ricomposizione dei Consigli di Amministrazione per le restanti banche e società del Gruppo.

### Parametri di riferimento adottati nella definizione delle indennità

In relazione a ciò, vengono definiti alcuni parametri che il Consiglio di Amministrazione assume come termini indicativi di riferimento allo scopo di quantificare tale remunerazione in modo congruo ed adeguato. Gli stessi si riferiscono distintamente alla dimensione della banca (capogruppo, banca maggiore, banca piccola e altra banca del gruppo) e ad aspetti che si ritengono rilevanti per la valutazione del ruolo, quali l'importanza dell'incarico, il posizionamento della banca e l'entità degli impegni per funzioni istituzionali e di rappresentanza.

Per quanto attiene la dimensione della banca, il riferimento adottato è il seguente:

- Capogruppo;
- Banca maggiore: articolazione territoriale di oltre 100 filiali, personale dipendente di oltre 500 unità;
- Banca piccola: articolazione territoriale di oltre 25 filiali, personale dipendente di oltre 150 unità;
- Altra banca: rete inferiore a 25 sportelli oppure società bancaria ad operatività specializzata.

Per quanto attiene gli aspetti per la valutazione del ruolo si fa riferimento a:

- Importanza dell'incarico e livello di responsabilità della posizione, anche in relazione all'effettivo impegno che lo svolgimento dell'incarico comporta, all'interno ed all'esterno della banca;
- Posizionamento della banca all'interno del gruppo e sul territorio di appartenenza (tipologia delle attività e degli insediamenti, presidio e connotazioni del mercato di riferimento);
- Impegni per funzioni istituzionali e di rappresentanza assunti per il gruppo o la banca.

Ai richiamati parametri vengono riportati gli importi di remunerazione massima ad essi associati. Essi sono

cumulabili fra loro e vengono applicati in modo combinato al singolo caso. L'effettiva assegnazione della indennità, entro l'importo stabilito, viene effettuata sulla base di una accurata valutazione individuale su ciascun ruolo ricoperto, nel rispetto di un generale criterio di equità e proporzionalità.

Nella specifica determinazione si considerano con particolare attenzione anche ulteriori fattori:

- effettiva disponibilità di tempo richiesta dallo svolgimento dell'incarico;
- mansioni e funzioni connesse all'incarico e particolari qualità delle prestazioni richieste per lo svolgimento dello stesso;
- situazione economico-patrimoniale della società e sua proiezione nell'arco temporale di durata dell'incarico;
- confronto con i compensi correnti sul mercato per incarichi della specie in società di analoghe dimensioni e caratteristiche.

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

Ciascuna posizione relativa a Consiglieri di Amministrazione viene quindi valutata attraverso l'individuazione della tipologia di banca di riferimento, alla posizione alla quale si riferisce l'incarico ed alla intensità di applicazione nell'espletamento dello stesso.

I valori in tabella rappresentano quelli massimi di riferimento per ciascuno dei tre macro-profilari presi in considerazione. Come detto, gli importi così definiti sono fra loro cumulabili.

#### Tabella sinottica di riferimento per la determinazione delle indennità (triennio 2010-2012)

##### **Importanza dell'incarico**

Ruolo	importi massimi di riferimento in euro			
	capogruppo	banca maggiore	banca piccola	altra banca
Presidente	600.000	300.000	250.000	80.000
Vice Presidente	200.000	150.000	40.000	30.000
Amministratore Delegato	600.000	300.000	100.000	50.000
Consigliere con incarichi	75.000	35.000	15.000	15.000

##### **Posizionamento della banca**

Ruolo	importi massimi di riferimento in euro			
	capogruppo	banca maggiore	banca piccola	altra banca
Presidente	300.000	100.000	-	-
Vice Presidente	100.000	50.000	-	-
Amministratore Delegato	300.000	75.000	-	-

##### **Impegni per funzioni istituzionali e rappresentanza**

Ruolo	importi massimi di riferimento in euro			
	capogruppo	banca maggiore	banca piccola	altra banca
Presidente	400.000	100.000	-	-
Vice Presidente	-	-	-	-
Amministratore Delegato	400.000	75.000	-	-

Si ritiene che, anche con la richiamata definizione entro soglie di riferimento massime prefissate delle retribuzioni degli organi sociali, possa essere assicurata la coerenza dei compensi con le esigenze di prudente gestione dei rischi, in considerazione delle specifiche caratteristiche del gruppo e delle singole banche che lo compongono.

## 2.9 ORGANI DI CONTROLLO E CONSIGLIERI NON ESECUTIVI

In relazione a quanto disposto dalla normativa si precisa inoltre che per i componenti gli Organi di Controllo e per i Consiglieri non esecutivi non sono previste ulteriori remunerazioni oltre a quelle specificamente deliberate dall'Assemblea.

## 2.10 COLLABORATORI ESTERNI

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

A tale indirizzo gestionale di contenuto ricorso a tali forme di collaborazione il Gruppo intende improntare anche l'attività per il prossimo futuro.

La forma retributiva generalmente adottata è quella della retribuzione monetaria in misura fissa e ad un tale orientamento intende conformarsi la gestione in materia anche per il futuro.

## 2.11 PROMOTORI FINANZIARI E MEDIATORI CREDITIZI

La Banca non utilizza reti di Promotori finanziari interne o esterne. Numerosi dipendenti risultano peraltro iscritti, a titolo personale, negli appositi Albi dei Promotori finanziari istituiti in base alla vigente normativa ma non si avvalgono di tale qualifica nello svolgimento della propria attività professionale.

Parimenti il Gruppo Credito Valtellinese, nelle sue iniziative di sviluppo e di gestione commerciale, utilizza in modo molto limitato figure professionali ed enti configurabili come mediatori creditizi o altre simili fattispecie professionali. Modalità di rilevazione ed ammontare dei compensi risultano assolutamente conformi a quelli applicati a livello di mercato per tale forme di collaborazione.

## CONCLUSIONI

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

A tale indirizzo si è costantemente improntata nel corso degli anni ogni iniziativa riguardante la remunerazione delle componenti umane costitutive della realtà di impresa: gli Amministratori, il Personale dipendente ed i Collaboratori esterni.

Il complesso di queste attività si è peraltro sempre rapportato alla esigenza di garantire il mantenimento di una condizione di reciproca sostenibilità fra le diverse iniziative adottate, nell'ambito della responsabilità sociale della nostra iniziativa imprenditoriale.

I richiamati valori fondamentali e l'osservanza al disposto normativo ispirano quindi il contenuto del presente documento: "Credito Valtellinese - Politiche Retributive di Gruppo" sottoposto all'approvazione dell'Assemblea e che costituisce la base di riferimento alla quale conformare il complesso degli interventi definiti in detto ambito di attività.