

Politiche di remunerazione e incentivazione 2018 Executive Summary



Lettera del Presidente del Comitato per le Remunerazioni

Signore e Signori Azionisti,

in qualità di Presidente del Comitato per la Remunerazione, assieme ai Consiglieri Elisabetta Gualandri e Costanzo Jannotti Pecci, sono lieta di presentarVi la Relazione annuale sulla Remunerazione del Gruppo BPER per l'anno 2018.

Con la politica del 2018 proseguiamo il cammino intrapreso negli scorsi anni per mettere a punto un impianto retributivo attento alle *best practice* di mercato da cui trae i principi ispiratori cercando di allinearvisi. Attraverso una puntuale attività di programmazione, abbiamo cercato di coniugare una politica di trasparenza e di semplificazione al fine di rendere più comprensibile la metodologia, abbiamo mantenuto una linea di coerenza ed equità, senza trascurare le competenze professionali e la dovuta attenzione agli interessi di tutti gli stakeholder interni ed esterni al Gruppo.

Le nostre attività si sono sviluppate in condivisione, per le parti di competenza, con il Presidente ed i Consiglieri componenti del Comitato per la Remunerazione del Banco di Sardegna, Viviana Ferri, Daniela Petitto e Paolo Rinaldi.

L'obiettivo della Relazione sulla Remunerazione 2018 è di rendere la massima trasparenza delle politiche adottate da BPER Gruppo al fine di accrescere la consapevolezza nei nostri azionisti relativamente ai sistemi di remunerazione e incentivazione di BPER.

Alla luce dei risultati positivi ottenuti e dell'elevato consenso raccolto in seno all'Assemblea 2017, abbiamo scelto di confermare l'impianto della struttura remunerativa adottato lo scorso anno, seppur introducendo alcuni affinamenti volti a garantire un graduale miglioramento, una più puntuale programmazione e una sempre maggiore semplificazione, anche traendo spunto dalle verifiche ex post sui risultati degli anni precedenti.

Nello specifico, le principali novità introdotte e contenute nella Relazione 2018 riguardano:

- l'introduzione di obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale nella valutazione qualitativa dell'Amministratore Delegato e delle figure apicali impegnate in progettualità di CSR – *Corporate Social Responsibility*;
- l'attivazione di piani LTI (incentivi di lungo termine) per alcune figure specialistiche, per poi valutarne l'eventuale estensione alle figure apicali in connessione con il prossimo Piano industriale;
- l'ampliamento del perimetro MBO a *manager* e professionisti dell'Area Crediti in coerenza con i piani strategici di gestione dei crediti *non performing* e dell'Area Affari al fine di garantire un presidio completo del

mondo *business*,

- l'avvicinamento progressivo dei sistemi incentivanti ai risultati di competenza di ogni figura coinvolta, attraverso l'utilizzo mirato dei meccanismi di moltiplicatore connesso alla redditività aziendale e una diversa ponderazione degli obiettivi quantitativi e qualitativi.

Viene confermato, anche per l'anno 2018, l'utilizzo di azioni virtuali (*Phantom Stock*) per l'erogazione di parte del bonus.

Tutti i predetti interventi sono stati realizzati nell'ottica di continuo miglioramento della politica retributiva e dei sistemi incentivanti, al fine di garantirne il costante allineamento alle *best practice* di mercato e rafforzare il legame tra la creazione di valore per il Gruppo e il riconoscimento al personale.

L'impegno sul fronte della comunicazione, con l'obiettivo di offrire un'informativa sempre più completa, fruibile e trasparente è stato confermato anche per il 2018, anche tramite un attento e puntuale ascolto delle parti interessate e la cura della *disclosure* tramite :

- la predisposizione di un *executive summary* che rappresenti, in forma tabellare, la politica retributiva prevista per le diverse categorie di personale;
- la comunicazione dei compensi previsti da politica per gli organi sociali;
- in relazione al sistema MBO di Gruppo:
 - una rappresentazione in forma tabellare dei bonus target e massimi suddivisi per categorie di personale;
 - la comunicazione ex-ante degli *entry gate* identificati e delle soglie previste;
 - una rappresentazione in forma tabellare della correlazione tra il moltiplicatore e il *bonus pool*/creato;
 - la comunicazione ex post circa il raggiungimento delle soglie previste per gli *entry gate* e per il moltiplicatore;
 - una comunicazione ex-ante ed ex-post sulla scheda obiettivo assegnata all'Amministratore Delegato.

Concludo ringraziandoVi, anche per conto del Comitato, per l'attenzione e per il sostegno che, mi auguro, vorrete dare alle politiche 2018 definite nella nostra Relazione.

Mara Bernardini

Profilo del Gruppo

Presenza nazionale e forte radicamento regionale

Presenza nazionale

Banche commerciali gruppo	n. filiali	Area geografica	n. filiali
BPER Banca	827	Nord	480
Banco di Sardegna	336	Centro	178
CR Bra	28	Sud	216
CR Saluzzo	27	Isole	344
Totale	1.218	Totale	1.218

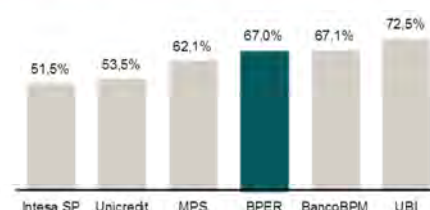


Dati al 31/12/2017
Fonte: Dub secretari

Sesto Gruppo bancario in Italia per totale attivo e filiali

	Numero di filiali in Italia	
ISP	4.694	797
UCG	3.106	837
Banco BPM	2.315	161
UBI	1.838	127
MPS	1.745	139
BPER	1.218	71

Focus sul business commerciale (Impieghi/ Tot. attivo)



Compagine azionaria di BPER

Numero azioni BPER in circolazione: 481.308.435 di cui 455.458 detenute in proprietà

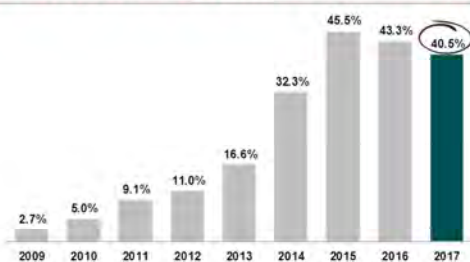
59,5%

AZIONISTI «RETAIL» (incluse le Fondazioni bancarie)

40,5%

AZIONISTI «ISTITUZIONALI»*

Azioni BPER detenute da Investitori Istituzionali* (%)



Investitori istituzionali*: composizione geografica (%)



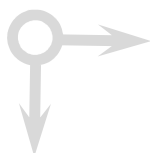
(*) Azionisti o investitori Istituzionali: si intendono i soggetti denominati "Organismi di Investimento Collettivo del Risparmio" («OICR») italiani ed esteri che ricomprendono i Fondi comuni di investimento e le SICAV; si tratta di investitori istituzionali che si occupano della gestione collettiva dei patrimoni. Tutti gli altri soggetti, comprese le Fondazioni bancarie, sono considerati investitori privati o «retail». Fonte: elaborazioni interne - ultimo dato disponibile allo stacco dividendo in maggio 2017.

Finalità, principi e governance

Finalità e principi della politica retributiva

La politica retributiva del Gruppo BPER è fondata su principi solidi, condivisi, e saldamente ancorati alla consapevolezza di essere una realtà fortemente radicata nei territori di insediamento e che svolge un ruolo di sostegno allo sviluppo delle economie locali.

In tale contesto, la politica retributiva è progettata con l'obiettivo di garantire un saldo allineamento tra i compensi complessivamente erogati, a vario titolo, e la creazione di valore per i nostri azionisti, in un'ottica di sostenibilità di lungo termine.



PRINCIPI – Creare valore per:

I clienti	<ul style="list-style-type: none">La conoscenza dei bisogni differenziati della clientela.L'offerta di prodotti con modalità di relazione appropriate a ciascun segmento/mercato.L'attenzione alla qualità della relazione.La disincentivazione di comportamenti meramente speculativi e di azzardo finanziario.
I soci	<ul style="list-style-type: none">L'incremento della redditività e del valore dell'investimento nel tempo.Lo sviluppo equilibrato.La diversificazione e l'ampliamento dei mercati serviti.La gestione consapevole dei rischi.
Il personale di Gruppo	<ul style="list-style-type: none">Lo sviluppo delle competenze interne.Lo stimolo della crescita umana e professionale.L'implementazione di un sistema di comunicazione trasparente ed efficace, a tutti i livelli.L'attuazione di un processo di formazione continua.
Il contesto sociale	<ul style="list-style-type: none">L'adozione di un approccio di <i>business</i> con finalità più ampie che quelle esclusivamente di lucro, in continuità con quello scopo mutualistico che storicamente connota l'originaria radice del Gruppo.

FINALITÀ

Orientare i comportamenti verso le priorità aziendali e del Gruppo,	Attrarre e mantenere personale altamente qualificato e sostenere la motivazione delle persone, riconoscendo il merito e valorizzando lo sviluppo professionale	Sviluppare e migliorare la qualità dei servizi per i clienti
Sostenere una sana e prudente gestione del rischio	Salvaguardare l'equità retributiva interna ed esterna, confermando il presidio attento dei costi del personale	Sostenere comportamenti coerenti con il codice etico, i regolamenti e le disposizioni vigenti

Governo delle politiche di remunerazione e incentivazione

Il Gruppo BPER ha predisposto un solido processo di *governance* al fine di regolare le attività di definizione, implementazione e gestione delle politiche retributive. Tale processo prevede il coinvolgimento, a diversi livelli e in funzione delle proprie aree di competenza, di molteplici organi di controllo e funzioni aziendali.

Il Gruppo, altresì, si rivolge periodicamente a società di consulenza esterne ed indipendenti, con solide competenze in materia di remunerazione e incentivazione.

Definizione delle politiche di remunerazione e incentivazione

ORGANI SOCIALI	FUNZIONI AZIENDALI
Assemblea dei soci	Direzione Risorse Umane
Consiglio di amministrazione	Pianificazione e Controllo
Comitato per le Remunerazioni	Risk Management
Comitato Controllo e Rischi	Investor Relations
	Compliance
	Revisione Interna

Politica retributiva

Governo delle politiche di remunerazione e incentivazione

Le politiche di remunerazione, differenziate per categoria di personale, sono strutturate al fine di garantire la massima efficacia compatibilmente con la tipologia e gli obiettivi della funzione aziendale di riferimento.

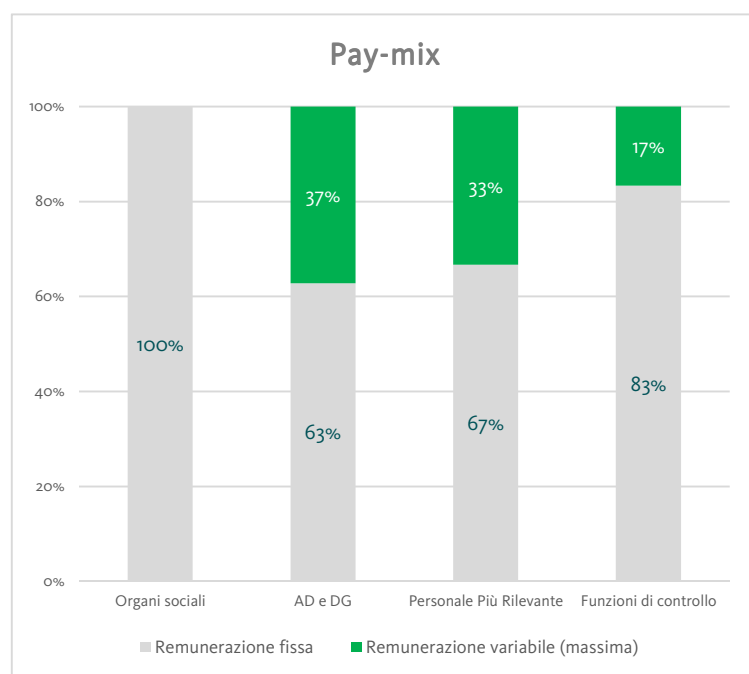
- Organi Sociali
- Personale Più Rilevante
- Dirigenti
- “Altro Personale”
- Collaboratori Esterni

	2017	2018
Consiglieri non esecutivi	56 (44%)	55 (43%)
MRT	58 (46%)	60 (47%)
MRT – Funzioni di controllo	13 (10%)	13 (10%)
TOTALE	127 (100%)	128 (100%)
% Totale personale di BPER Gruppo (cfr. circolare 285 Banca d'Italia)	1,07%	1,07%

Pay-Mix

I pacchetti retributivi sono definiti al fine di garantire un adeguato bilanciamento tra componenti fisse e variabili, in un'ottica di forte allineamento tra comportamenti manageriali e creazione di valore per gli azionisti nel medio-lungo periodo, nel rispetto del limite al rapporto tra remunerazione fissa e variabile attualmente fissato a 1:1.

Parte della remunerazione variabile
è erogata in strumenti finanziari



Campione per benchmark

Nella definizione delle politiche retributive, con particolare riferimento al monitoraggio delle principali prassi di mercato, il Gruppo si confronta tipicamente con un *panel* di aziende quotate appartenenti al medesimo settore di *business* e con dimensioni economiche tali da garantire che il *peer group* di riferimento sia bilanciato ed adeguato alle esigenze dell'analisi.

Unicredit	Intesa San Paolo	Banca MPS	Banco BPM
UBI Banca	Credito Emiliano	Banca Carige	Credito Valtellinese

Politica retributiva

Remunerazione fissa

La politica di remunerazione e incentivazione è definita con l'obiettivo di premiare il raggiungimento degli obiettivi aziendali in un'ottica di creazione di valore per gli azionisti.

Per gli organi sociali, ad eccezione di taluni amministratori investiti di particolari cariche (AD), essa rappresenta il totale dei compensi annualmente corrisposti. A cadenza annuale l'Assemblea approva il totale dei compensi da corrispondere al Consiglio di amministrazione. Con riferimento al 2017 sono stati definiti i seguenti compensi:

Carica	Compenso 2017
Presidente del CdA	€ 440.000
Vice Presidente	€ 110.000
Consigliere	€ 55.000
Medaglia di presenza	€ 300

A tali compensi si aggiunge quanto previsto per la partecipazione ai comitati interni al Consiglio di amministrazione, per i quali è previsto un compenso annuo fisso differenziato tra membro e Presidente di ciascun comitato.

È previsto un compenso fisso per i membri del Collegio sindacale, definito nella misura di 142.500 Euro per il Presidente e 95.000 Euro per ciascun membro.

Remunerazione variabile

La politica di remunerazione e incentivazione è concepita nel rispetto dei principi e delle finalità a cui il Gruppo si ispira ed è definita con l'obiettivo di premiare il raggiungimento degli obiettivi aziendali in un'ottica di creazione di valore per gli azionisti e in ottemperanza a quanto previsto dalla normativa vigente.

In tale direzione, i sistemi di incentivazione prevedono la corresponsione di incentivi coerenti con i risultati raggiunti, con livelli di erogazione, *target* e massima, definiti come segue:

	Bonus target (% Remunerazione Fissa)	Bonus massimo (% Remunerazione Fissa)
AD e DG	45%	60%
Personale Più Rilevante	35%	50%
Funzioni di Controllo	20%	20%

Amministratore Delegato

L'AD risulta beneficiario del sistema MBO, basato su un *bonus pool* che rappresenta l'ammontare massimo di premi erogabili e che per l'Amministratore Delegato viene definito a livello di Gruppo. L'entità del *bonus pool* è proporzionale ai risultati raggiunti e prevede un limite massimo. Il sistema MBO, coerentemente con quanto previsto dalla normativa, non eroga alcun bonus in caso di mancato raggiungimento dei c.d. *entry gate*, ossia di livelli minimi di solidità patrimoniale, liquidità e redditività corretta per il rischio.

Indicatore (entry gate)	Soglia minima
Common Equity Tier 1 (CET 1) – Pillar 1 ratio consolidato	> Tolerance RAF
Liquidity Coverage Ratio (LCR) consolidato	> Capacity RAF
Return On Risk-Weighted Assets (RORWA) consolidato	> Tolerance RAF

Relazione sulla remunerazione 2018

Pag 20

Pag 20

Pag 21

Pag 22

Pag 23

Pag 24-25

Una volta verificato il raggiungimento di tali indicatori (*entry gate*) il piano prevede la valutazione dei risultati aziendali in funzione dei quali viene modificato il *bonus pool* attraverso un meccanismo di moltiplicatore/demoltiplicatore che agisce direttamente sui singoli *bonus target*, primo fra tutti quello dell'Amministratore Delegato.

Pag 26

Funzionamento del Bonus target



In base a tale impostazione l'entità del *bonus target* viene determinata proporzionalmente ai risultati raggiunti.

Pag 26

Scheda obiettivi Amministratore Delegato

Obiettivi quantitativi		
Peso 80%	1° Margine di Gruppo	20%
	Costi della gestione di Gruppo	20%
	Crediti dubbi lordi di Gruppo	30%
	CET1 ratio di Gruppo - <i>Phase In</i> (%)	20%
	Commissioni di Gruppo su 1° Margine di Gruppo (%)	10%
Obiettivi qualitativi		
Peso 20%	Obiettivi di funzione, gestione progetti pianificati, managerialità espressa, obiettivi di CSR (sostenibilità sociale e ambientale).	

Una volta misurati i risultati, il sistema prevede la valutazione di parametri collegati alla correzione per il rischio e derivati da quelli contenuti all'interno del *Risk Appetite Framework* (RAF). Tali parametri fungono da correttivo rispetto all'incentivo maturato a fronte del raggiungimento degli obiettivi previsti dalla scheda obiettivi dell'AD.

Correttivi	Peso %
CET1 del pillar II	33%
LCR	33%
Ratio crediti dubbi lordi	33%

Pag 27

Gli incentivi maturati dall'Amministratore Delegato vengono erogati per il 40% *up-front* e per il restante 60% attraverso differimento in quote annuali uguali in 3, 4 o 5 esercizi in base all'ammontare del bonus. Inoltre, il 50% sia della quota *up-front* sia di quella differita è erogata in strumenti finanziari (*Phantom Stock*). Non è prevista la facoltà di erogare premi su base discrezionale e, inoltre, tutti gli incentivi eventualmente maturati sono soggetti a *malus* e *claw-back*.

Pag 28

Personale più rilevante

Le risorse rientranti all'interno del perimetro del personale più rilevante sono destinatarie del sistema MBO, così come descritto per l'Amministratore Delegato. L'opportunità massima con riferimento all'incentivo variabile si attesta al 60% della remunerazione fissa per il Direttore Generale e al 50% per il restante Personale più rilevante, ad eccezione delle risorse appartenenti alle Funzioni di controllo per le quali si applica una politica specifica.

La modalità di corresponsione dei premi maturati varia in funzione dell'entità del premio stesso:



Non è prevista la facoltà di erogare premi su base discrezionale e, inoltre, tutti gli incentivi eventualmente maturati sono soggetti a malus e *claw-back*. Per tutto il Personale più rilevante non sono attualmente previste clausole di *Change of Control*.

Funzioni di controllo

Per tutte le risorse appartenenti al perimetro delle funzioni di controllo, il limite massimo all'incidenza della remunerazione variabile è stabilito nel 20% della remunerazione fissa.

Differentemente rispetto a quanto applicato per il Personale più rilevante, la corresponsione di bonus per le Funzioni di controllo è soggetta ai soli *gate* patrimoniale (CET1) e di liquidità (LCR). Una volta valutato il superamento degli *entry gate*, l'entità dell'incentivo annuale risulta legata ad obiettivi di ruolo, di natura sia quantitativa che qualitativa.

Agli appartenenti alla categoria si applicano le regole di differimento della parte variabile, di ricorso a strumenti finanziari, di malus e di *claw-back* definite per il restante Personale più rilevante, così come l'impossibilità di erogare incentivi su base discrezionale.

Sistemi incentivanti a lungo termine - LTI

Per il 2018 è prevista l'attivazione di LTI su un ristretto numero di risorse non appartenenti al Personale più rilevante. Un'eventuale estensione a figure apicali è valutata in sede di definizione del nuovo Piano industriale. In questa eventualità il sistema LTI sarà sottoposto ai necessari passaggi assembleari prima della effettiva attivazione.

Risoluzione del rapporto di lavoro

In caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro, il Gruppo può stipulare accordi che prevedano la corresponsione di indennità a favore del personale¹. È politica del Gruppo, con riferimento al Personale più rilevante, non corrispondere compensi, al netto di quelli previsti dalla contrattazione collettiva, superiori alle 2 annualità di remunerazione fissa.

Pag.30-31

Pag.31-32

Pag. 32

Pag. 35

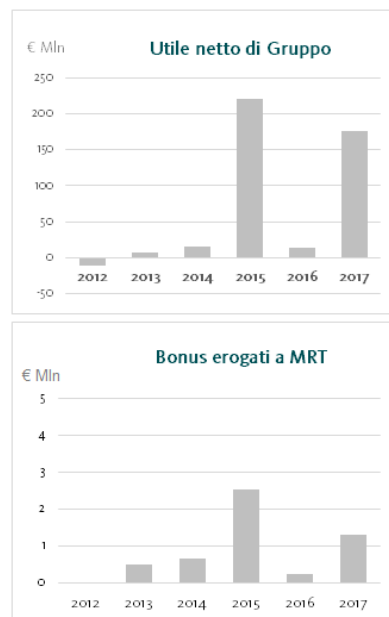
Pag. 35

¹ Ad esclusione degli Amministratori non esecutivi.

Pay-for-Performance

L'interesse del Gruppo, ed in particolar modo di tutte le funzioni aziendali e organi sociali che partecipano alla definizione delle politiche retributive, è quello di garantire la correlazione diretta tra risultati conseguiti e incentivi erogati. In tale direzione, la progettazione dei sistemi di incentivazione è realizzata con l'obiettivo di allineare i comportamenti manageriali alla creazione di valore degli azionisti nel lungo termine.

I sistemi incentivanti implementati dal Gruppo nel corso degli ultimi anni hanno garantito un'adeguata correlazione tra incentivi erogati e risultati economici, come evidenziato dalle tabelle al lato in cui i premi erogati al personale più rilevante nel corso degli ultimi 6 anni vengono confrontati con i risultati del Gruppo in termini di Utile netto.



Contatti

BPER:
Banca

Investor Relations

Gilberto Borghi

Tel. (+39)059/202 2194

gilberto.borghi@bper.it

Il presente documento costituisce una sintesi delle politiche di remunerazione e incentivazione 2018 del Gruppo BPER. Per maggiori informazioni si rimanda alla consultazione della Relazione sulla Remunerazione 2018, pubblicata sul sito www.bper.it.

BPER Banca S.p.A. con sede in Modena, via San Carlo, 8/20 - Codice Fiscale, Partita IVA e iscrizione nel Registro Imprese di Modena n. 01153230360 - Capitale sociale variabile - Codice ABI 5387.6 Iscritta all'Albo delle Banche al n. 4932 e all'Albo delle Cooperative al n. A163859 - Telefono 059.2021111 - Telefax 059.2022033 - email: bpergroup@bper.it - PEC: bper@pec.gruppobper.it Aderente al Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi e al Fondo Nazionale di Garanzia - Capogruppo del Gruppo BPER Banca iscritto all'Albo dei Gruppi Bancari al n. 5387.6 - bper@pec.gruppobper.it - bper.it - gruppobper.it



