

## Politiche di Remunerazione 2021

POLICY

---

**DATA: 17/02/2021**

**REFERENTE OPERATIVO:**  [@santanderconsumer.it](mailto:giuseppe.maccianti@santanderconsumer.it)

**DIREZIONE: RISORSE UMANE**

**SERVIZIO: FORMAZIONE SVILUPPO E ORGANIZZAZIONE**

**USO**  Confidenziale  Interno  Pubblico

MODIFICHE E VERSIONI

---

Versione	Data di pubblicazione	Autore	Contenuti variati	Riferimenti variazioni	Organo Approvatore e data
<b>1.0 ORIGINALE</b>	<b>26/02/2019</b>	MACCIANTI GIUSEPPE	DESCRIZIONE PUNTI VARIATI	Punto variato a Pag Paragrafo.	CDA 25/02/2019
<b>2.0 MODIFICATA</b>	<b>30/04/2019</b>	MACCIANTI GIUSEPPE	ELENCO PEROSNALE PIÙ RILEVANTE E INTEGRAZIONE PROCESSO CESSAZIONE DALLA CARICA	Allegato 1 Paragrafo 5	CDA 24/04/2019
<b>3.0 MODIFICATA</b>	<b>22/10/2019</b>	MACCIANTI GIUSEPPE	ALLEGATI 4 E 5	Allegati 4 e 5	CDA 22/10/2019
<b>4.0 MODIFICATA</b>	<b>01/04/2020</b>	MACCIANTI GIUSEPPE	ALLEGATI 4 E 5	Allegati 4 e 5	CDA 01/04/2020

---

<b>5.0</b> <b>MODIFICATA</b>	<b>22/07/2020</b>	MACCIANTI GIUSEPPE	WORDING GENERALE E ALLEGATO 4	WORDING GENERALE E ALLEGATO 4	CDA 22/07/2020
<b>6.0</b> <b>MODIFICATA</b>	<b>17/02/2021</b>	MACCIANTI GIUSEPPE	WORDING E ALLEGATO 1	WORDING E ALLEGATO 1	CDA 17/2/2021

## INDICE

<b>1. INTRODUZIONE</b>	<b>4</b>
<b>2. GOVERNANCE</b>	<b>5</b>
<b>3. LA POLITICA RETRIBUTIVA</b>	<b>10</b>
3.1 Principi Retributivi	10
3.2 Remunerazione fissa	13
3.3 Remunerazione variabile	14
3.4 Proporzione tra la parte fissa e la parte variabile	16
3.5 reti esterne	17
3.6 Valutazione annuale delle <i>performance</i>	19
3.7 Corresponsione del " <i>bonus pool</i> " a livello individuale	19
3.8 Categorie che percepiscono remunerazione variabile	20
<b>4. MECCANISMI DI CORREZIONE <i>EX-POST</i> DELLA REMUNERAZIONE VARIABILE</b>	<b>21</b>
<b>5. CONDIZIONI IN CASO DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO</b>	<b>23</b>
<b>6. RUOLO DELLE FUNZIONI COMPLIANCE, RISK MANAGEMENT E INTERNAL AUDIT</b>	<b>24</b>
<b>7. OBBLIGHI DI INFORMATIVA AL PUBBLICO</b>	<b>24</b>
<b>8. OBBLIGHI DI TRASMISSIONE DI DATI ALLA BANCA D'ITALIA</b>	<b>24</b>
<b>9. COLLEGAMENTI CON LE ALTRE <i>POLICY</i> DI GRUPPO</b>	<b>24</b>
<b>ALLEGATO 1 APPARTENENTI ALLA CATEGORIA "PERSONALE PIÙ RILEVANTE"</b>	<b>26</b>
<b>ALLEGATO 2 SCHEMA DI PAGAMENTO PERSONALE PIÙ RILEVANTE</b>	<b>28</b>
<b>ALLEGATO 3 SISTEMI INCENTIVANTI</b>	<b>33</b>
<b>ALLEGATO 4 CALCOLO "BONUS POOL"</b>	<b>43</b>
<b>ALLEGATO 5 PROCEDURA PER L'APPLICAZIONE DELLE CLAUSOLE DI MALUS &amp; CLAWBACK</b>	<b>48</b>

## 1. INTRODUZIONE

In linea con quanto già definito per le politiche retributive degli esercizi precedenti, le "Politiche di Remunerazione 2021" definiscono le linee guida dei sistemi di remunerazione e incentivazione del personale del Gruppo Italiano (come infra definito) con l'obiettivo, da un lato, di favorire il perseguimento delle strategie, degli obiettivi e dei risultati di lungo periodo, in coerenza con un quadro generale di politiche di governo e di gestione dei rischi e con i livelli di liquidità e patrimonializzazione, dall'altro, di attrarre e mantenere nel Gruppo Italiano soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze d'impresa, a vantaggio della competitività e del buon governo.

È inoltre scopo delle politiche retributive del Gruppo Italiano garantire un'adeguata remunerazione a fronte di una *performance* durevole, che permetta di valorizzare il personale, riconoscendo il contributo individuale al raggiungimento dei risultati e disincentivando, al contempo, condotte non improntate a criteri di correttezza nelle relazioni con la clientela e di rispetto delle norme o che propendano verso un'eccessiva esposizione al rischio o inducano a violazioni normative.

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.

A livello comunitario:

- Il 26 giugno 2013 è stata emanata la Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio 2013/36/UE (di seguito, la "**CRD IV**" o la "**Direttiva**"), in vigore dal 1° gennaio 2014;
- 26 giugno 2013 è stato adottato il Regolamento (UE) n. 575/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, relativo ai requisiti prudenziali per gli enti creditizi e le imprese di investimento e che modifica il regolamento (UE) n. 648/2012 (di seguito "**CRR**");
- il 4 marzo 2014 è stato adottato il Regolamento delegato (UE) n. 604, ai sensi dell'art. 94(2) della CRD IV su proposta dell'EBA, che integra la Direttiva per quanto riguarda le 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 (di seguito, il "**Regolamento 604**");
- Il 12 marzo 2014 è stato adottato il Regolamento delegato (UE) n. 527, ai sensi dell'art. 94(2) della CRD IV su proposta dell'EBA, che integra la Direttiva per quanto riguarda le norme tecniche di regolamentazione relative alla specificazione delle categorie di strumenti che riflettono in modo adeguato la qualità del credito dell'ente in modo continuativo e sono adeguati per essere utilizzati ai fini della remunerazione variabile (di seguito, il "**Regolamento 527**").

L'attuale normativa europea si colloca nel solco normativo definito dalle linee guida emanate dal Financial Stability Board, volte a tutelare il sistema finanziario e assicurare l'allineamento tra l'operato del *management* apicale e gli interessi di sostenibilità delle banche e del sistema finanziario intero, in quanto fortemente interconnesso e sensibile ad eccessive esposizioni al rischio. Il sostanziale allineamento degli interessi è ottenibile anche attraverso la definizione di appropriati sistemi incentivanti in grado di impedire l'erogazione di premi in caso di comportamenti distorsivi della stabilità finanziaria dell'istituto e promuovendo al contempo la sostenibilità dei risultati.

A livello nazionale, il 23 ottobre 2018 la Banca d'Italia ha pubblicato il 25° aggiornamento della Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 (di seguito, la "**Circolare**") che ha sostituito interamente la Parte Prima, Titolo IV, del Capitolo 2, rubricato "Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione" con modifiche principalmente volte ad adeguare la Circolare agli orientamenti dell'EBA in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione, emanati il 27 giugno 2016 in attuazione della Direttiva 2013/36/UE.

Il presente documento è redatto in conformità al 25° aggiornamento della Circolare ed è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione Straordinario del 25 febbraio 2019 nel rispetto di quanto previsto nella Circolare.

Nell'elaborazione dello stesso si è tenuto conto del fatto che il Gruppo Italiano è una filiazione di una banca capogruppo avente sede in un altro Stato dell'Unione Europea.

A tal riguardo la Circolare dispone che "Le banche o i gruppi italiani che siano filiazione di una capogruppo avente sede in un altro Stato dell'Unione Europea, qualora incluse nell'ambito delle politiche e prassi di remunerazione definite dalla capogruppo estera, possono non elaborare un proprio documento sulle politiche di remunerazione se quello predisposto dalla capogruppo estera tiene debitamente conto delle specificità della banca o del gruppo italiani sotto il profilo operativo e assicura il rispetto delle presenti disposizioni".

Il Gruppo Italiano è incluso nell'ambito delle politiche e prassi di remunerazione definite dalla Capogruppo Europea (come definita al successivo paragrafo 9), seppure in presenza di alcune specificità e pertanto è stato ritenuto necessario predisporre la presente Politica Retributiva in modo tale da esplicitarle.

In sede di elaborazione si è altresì tenuto conto dell'applicazione del principio di proporzionalità in ragione della classificazione di Santander Consumer Bank S.p.A. come banca di maggiori dimensioni o complessità operativa poiché considerata banca significativa ai sensi dell'art. 6, comma 4 del Regolamento (UE) N. 1024/2013 del Consiglio del 15 ottobre 2013 che attribuisce alla Banca centrale europea compiti specifici in merito alle politiche in materia di vigilanza prudenziale degli enti creditizi.

In ottemperanza a quanto disposto dalla Circolare, Santander Consumer Bank S.p.A., con sede in Torino, Corso Massimo D'Azeglio 33/E (di seguito "**SCB**" o "**Capogruppo**"), ha elaborato, nella sua qualità di Capogruppo, queste politiche di remunerazione e incentivazione (di seguito la "**Politica Retributiva**") per l'intero gruppo italiano Santander Consumer Bank (di seguito il "**Gruppo Italiano**") che attualmente è composto da:

- Santander Consumer Bank S.p.A.;
- Banca PSA Italia S.p.A.

La Politica Retributiva per la società controllata Banca PSA Italia S.p.A. è integrata da uno specifico e separato documento che costituisce un *addendum* della Politica Retributiva.

Il presente documento risponde anche agli obblighi di informativa al pubblico previsto dal punto 1 della Sezione VI della Circolare e dall'art. 450 del Regolamento UE n. 575/2013.

## 2. GOVERNANCE

Il modello di *governance* del Gruppo Italiano (come definito al successivo paragrafo 9) in tema di remunerazioni garantisce il pieno rispetto del codice etico e di una corretta cultura del rischio, inoltre

assicura il controllo sulle prassi retributive di tutto il personale del Gruppo Italiano, assicurando che le decisioni siano prese autonomamente dalle funzioni responsabili e garantendo una corretta e puntuale informativa alle funzioni di controllo e agli organi societari, ai quali sono demandate le responsabilità previste dalla normativa durante l'iter di definizione, approvazione e implementazione della politica di remunerazione.

Il processo di definizione della Politica Retributiva coinvolge le seguenti funzioni e organi aziendali:

### **DIREZIONE RISORSE UMANE**

La Direzione Risorse Umane elabora la Politica Retributiva del Gruppo Italiano coordinandosi con le corrispondenti strutture della Capogruppo Europea, assicurando il rispetto delle politiche di remunerazione definite a livello aziendale e della normativa di riferimento nonché garantendone l'implementazione in un'ottica di chiarezza e trasparenza.

Più in generale, la Direzione Risorse Umane, governa il processo annuale di revisione delle retribuzioni dei dipendenti, così come gli adeguamenti retributivi eccezionali che possono derivare da promozioni e nomine; coordina, inoltre, il processo di identificazione del personale più rilevante con il supporto della Direzione Rischio e del Servizio Compliance e Condotta - DPO; riporta almeno su base annuale al Comitato Remunerazione in merito a qualsiasi cambiamento del personale più rilevante e degli elementi di base dei processi di identificazione condotti.

La Direzione Risorse Umane fornisce supporto al Consiglio di Amministrazione nella sua attività di vigilanza nell'applicazione della Politica Retributiva, e richiede al personale più rilevante di comunicare le operazioni e gli investimenti finanziari effettuati che rientrano tra le tipologie preventivamente individuate dalle funzioni aziendali di controllo (ad esempio operazioni a copertura delle azioni assegnate). La medesima Direzione supervisiona l'attività delle funzioni aziendali di controllo nel condurre verifiche a campione ai fini di prevenire pratiche elusive della Politica Retributiva e della Circolare in genere.

### **SERVIZIO COMPLIANCE E CONDOTTA – DPO E ANTIRICICLAGGIO**

Il Servizio Compliance e Condotta – DPO e Antiriciclaggio contribuisce, in stretta collaborazione con la Direzione Risorse Umane, alla definizione della politica di remunerazione del Gruppo Italiano e verifica la conformità della Politica Retributiva alle norme, ai regolamenti, ai codici etici nonché agli altri *standard* di condotta applicabili, elaborando una serie di criteri di adeguatezza a supporto della definizione della Politica Retributiva stessa.

Il Servizio Compliance e Condotta - DPO e Antiriciclaggio collabora con le altre funzioni aziendali di controllo (Servizio Controllo Rischi, Servizio Internal Audit, Servizio Tutela Clienti, Direzione Amministrazione e Controlli) per assicurare l'adeguatezza e la rispondenza delle presenti politiche di remunerazione alla Circolare; inoltre collabora con le funzioni di controllo della Capogruppo Europea e della controllata (Banca PSA Italia S.p.A.) scambiandosi tutte le informazioni rilevanti.

Il Servizio Compliance e Condotta – DPO e Antiriciclaggio fornisce supporto al Consiglio di Amministrazione nella sua attività di vigilanza nell'applicazione della Politica Retributiva.

---

### **SERVIZIO INTERNAL AUDIT**

Il Servizio Internal Audit verifica, con cadenza almeno annuale, la rispondenza delle prassi di remunerazione alla Politica Retributiva *pro tempore* approvata ed alla Circolare.

Il Servizio Internal Audit fornisce supporto al Consiglio di Amministrazione nella sua attività di vigilanza nell'applicazione della Politica Retributiva.

### **SERVIZIO CONTROLLO RISCHI**

Il Servizio Controllo Rischi identifica indicatori e valori di confronto relativi agli obiettivi strategici e di *performance*, da correlare alla determinazione della componente variabile della remunerazione collegata ai sistemi di incentivazione, verificandone l'adeguatezza rispetto alla propensione al rischio approvata dal Consiglio di Amministrazione (*Risk Appetite Framework*), alle strategie e agli obiettivi aziendali di lungo periodo, collegati con i risultati aziendali *risk adjusted*, coerenti con i livelli di capitale e di liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese e, in ogni caso, tali da evitare incentivi distorti che possano indurre a violazioni normative o a un'eccessiva assunzione di rischi per il Gruppo Italiano. Definisce gli indicatori di rischio da utilizzare per meccanismi di correzione (*ex post*) della remunerazione variabile e si esprime sulla corretta applicazione di questi ultimi.

Ai fini della presente Politica Retributiva il Servizio Compliance e Condotta - DPO, il Servizio Internal Audit e il Servizio Controllo Rischi, il Servizio Tutela Clienti e Antiriciclaggio e la Direzione Amministrazione e Controlli<sup>1</sup> sono collettivamente indicati anche come "funzioni aziendali di controllo".

### **COMITATO REMUNERAZIONE**

Il Comitato di Remunerazione ha compiti di proposta sui compensi del personale, i cui sistemi di remunerazione e incentivazione sono decisi dal Consiglio di Amministrazione, e ha compiti consultivi in materia di determinazione dei criteri per i compensi di tutto il personale più rilevante.

Il Comitato di Remunerazione si esprime avvalendosi delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti sugli esiti del processo di identificazione del personale più rilevante, nonché le eventuali esclusioni in ottemperanza alla Circolare.

Inoltre, il Comitato di Remunerazione vigila direttamente sulla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione dei responsabili delle funzioni aziendali di controllo, in stretto raccordo con il Collegio Sindacale, cura la preparazione della documentazione da sottoporre al Consiglio di Amministrazione.

Infine, collabora con gli altri comitati endo-consiliari e in particolare con il Comitato Rischi e si esprime sul raggiungimento degli obiettivi di *performance* cui sono legati i piani di incentivazione e sull'accertamento delle altre condizioni poste per l'erogazione dei compensi.

---

<sup>1</sup> In conformità alle linee guida della Capogruppo Europea in materia di politiche di remunerazione, rientra nelle funzioni aziendali di controllo anche il Responsabile della Direzione Amministrazione e Controlli e anche a quest'ultimo non vengono assegnati obiettivi di *business*.

---

**COMITATO RISCHI**

Il Comitato Rischi verifica che gli incentivi forniti dal sistema di remunerazione tengano conto dei rischi, del capitale e della liquidità.

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

Il Consiglio di Amministrazione:

- (i) assicura che i sistemi di remunerazione e incentivazione siano idonei a garantire le disposizioni di legge, regolamentari e statutarie nonché dei codici etici o di condotta applicabili, promuovendo l'adozione di comportamenti conformi;
- (ii) assicura che i sistemi di remunerazione e incentivazione 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;
- (iii) esamina ed approva la Politica Retributiva tenendo conto delle linee guida e delle politiche adottate dalla Capogruppo Europea avente sede in un altro Stato dell'Unione Europea;
- (iv) vigila sull'applicazione della Politica Retributiva sulla base delle informazioni fornite dalla Direzione Risorse Umane, dal Servizio Compliance e Condotta - DPO, dal Servizio Controllo Rischi e dal Servizio Internal Audit;
- (v) valuta e monitora, almeno con frequenza annuale, la coerenza della Politica Retributiva rispetto alla prudente gestione del rischio ed alle strategie di lungo periodo, sottoponendola all'approvazione dell'Assemblea dei Soci;
- (vi) assicura che la Politica Retributiva sia adeguatamente documentata e resa accessibile all'interno della struttura aziendale e che siano note al personale le conseguenze di eventuali violazioni normative o di codici etici o di condotta;
- (vii) approva gli esiti dell'eventuale procedimento di esclusione del personale più rilevante ai sensi della Circolare e ne rivede periodicamente i relativi criteri;
- (viii) provvede ad assicurare all'Assemblea dei Soci, su base annuale, un'adeguata informativa sull'attuazione, controllo ed evoluzione della Politica Retributiva del Gruppo Italiano (incluse le informazioni fornite al pubblico ai sensi della Circolare), sulle prassi di remunerazione e incentivazione da adottare, sul processo di identificazione del personale più rilevante e sui relativi esiti, nonché sulle eventuali esclusioni;
- (ix) sottopone all'Assemblea dei Soci il documento predisposto dalla Capogruppo concernenti la politica di remunerazione e incentivazione a favore dei componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo e del restante personale;
- (x) sottopone all'Assemblea dei Soci il documento predisposto dalla Capogruppo concernenti i piani di remunerazione basati su strumenti finanziari (*stock option*), conformemente alle politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo Europeo.

---

### **ASSEMBLEA DEI SOCI**

L'Assemblea dei Soci approva:

- (i) i compensi spettanti agli organi dalla stessa nominati, ivi inclusa l'eventuale proposta di determinare un compenso per il Presidente del Consiglio di Amministrazione in conformità a quanto previsto dalla normativa *pro tempore* vigente;
- (ii) le politiche di remunerazione e incentivazione a favore dei membri del Consiglio di Amministrazione, dei dipendenti e dei collaboratori non legati da rapporti di lavoro subordinato, ivi inclusa l'eventuale motivata proposta del Consiglio di Amministrazione di fissare un limite al rapporto tra componente variabile e quella fissa della remunerazione individuale superiore al rapporto di 1:1, ma comunque non superiore al rapporto di 2:1<sup>2</sup>;
- (iii) i piani di compenso basati su strumenti finanziari (ad esempio *stock option*) a favore di componenti del Consiglio di Amministrazione, di dipendenti o di collaboratori non legati da rapporti di lavoro subordinato, ovvero di componenti del Consiglio di Amministrazione, di dipendenti o di collaboratori delle società facenti parte del Gruppo Italiano;
- (iv) i criteri per la determinazione *ex ante* del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica (cd. *golden parachute*) da parte dei membri del Consiglio di Amministrazione o dei dipendenti, nel rispetto delle norme della Circolare concernenti il personale più rilevante.

La società del Gruppo Italiano, Banca PSA Italia S.p.A., attraverso le proprie funzioni competenti e coerentemente con le linee guida definite dalla Capogruppo, attua l'autovalutazione del personale più rilevante in coerenza con la normativa di riferimento, stabilisce i sistemi incentivanti societari in coerenza con la Politica Retributiva e implementa il processo annuale di revisione delle retribuzioni dei dipendenti, così come gli adeguamenti retributivi eccezionali che possono derivare da promozioni, nomine o altri motivi. In tale ambito, attiva le verifiche di competenza con le funzioni aziendali di controllo a livello societario e di Capogruppo.

Le funzioni aziendali di controllo collaborano tra loro per assicurare l'adeguatezza e la rispondenza delle presenti politiche di remunerazione alla normativa vigente; e collaborano con le funzioni di controllo della Capogruppo Europea e delle controllate scambiandosi tutte le informazioni rilevanti.

Le funzioni aziendali di controllo, con la supervisione della Direzione Risorse Umane, avvalendosi del processo di monitoraggio adottato dalla Capogruppo Europea, conducono verifiche a campione sulle operazioni e gli investimenti finanziari effettuati dal Personale Più Rilevante al fine di evitare che costoro eludano quanto previsto dalla Politica Retributiva e dalla Circolare in genere attraverso pagamenti o altri

---

<sup>2</sup> Le delibere dell'assemblea dei soci per fissare il limite al rapporto tra componente variabile e quella fissa della remunerazione individuale a un numero superiore a 1:1 sono adottate con la maggioranza di 2/3 se l'assemblea è costituita con almeno la metà del capitale sociale; ovvero con la maggioranza di almeno 3/4 del capitale rappresentato in assemblea indipendentemente dal capitale sociale necessario per la valida costituzione dell'assemblea. Per la riduzione del limite superiore al rapporto 1:1 l'assemblea dei soci delibera con le maggioranze previste per l'assemblea ordinaria.

benefici ricevuti tramite veicoli, strumenti o altre modalità ovvero attraverso strumenti di copertura o assicurativi.

### 3. LA POLITICA RETRIBUTIVA

La Politica Retributiva – che si applica a tutte le entità del Gruppo Italiano - è stata definita al fine di perseguire principalmente i seguenti obiettivi di lungo periodo:

- il miglioramento della *performance*;
- la creazione di valore sostenibile nel tempo;
- l'incremento della motivazione professionale;
- l'attrazione e il mantenimento nell'azienda dei soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze dell'impresa;
- il sostegno alla competitività e al buon governo dell'impresa bancaria; e
- l'allineamento con gli obiettivi e i valori aziendali, le strategie di lungo periodo e le politiche di prudente gestione del rischio della banca.

La Capogruppo applica il principio di proporzionalità di cui alla Circolare<sup>3</sup>, tenendo conto – oltre che dei profili dimensionali e di complessità operativa del Gruppo Italiano – della struttura giuridica e del modello di *business*, fortemente orientato verso la clientela *retail*, nonché dei conseguenti diversi livelli di rischio ai quali risultano o possono risultare esposte le società ad esso appartenenti.

Le forme di retribuzione incentivante o collegate alla *performance* aziendale, devono altresì essere coerenti con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (c.d. *Risk Appetite Framework*) e con le politiche di governo e di gestione dei rischi. Inoltre, i sistemi di remunerazione e incentivazione del personale sono disegnati in modo tale da favorire il rispetto del complesso delle disposizioni di legge e regolamentari applicabili alle banche e ai gruppi bancari.

I sistemi di remunerazione e incentivazione degli addetti alle reti interne ed esterne non si basano solo su obiettivi commerciali ma sono ispirati a criteri di correttezza nelle relazioni con la clientela, contenimento dei rischi legali e reputazionali, tutela e fidelizzazione della clientela, rispetto delle disposizioni di auto-disciplina eventualmente applicabili.

#### 3.1 PRINCIPI RETRIBUTIVI

Il presente paragrafo definisce i principi generali che regolano la politica di remunerazione del Gruppo Italiano.

I principi alla base della politica di remunerazione sono i seguenti:

- i sistemi retributivi devono essere allineati agli interessi degli azionisti, definiti al fine di creare valore e compatibili con una appropriata gestione dei rischi;

<sup>3</sup> Secondo questo principio "le banche definiscono politiche di remunerazione e incentivazione, nel rispetto delle presenti disposizioni, tenendo conto delle caratteristiche e dimensioni nonché della rischiosità e della complessità dell'attività svolta (13), anche con riguardo all'eventuale gruppo di appartenenza". Si veda la Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2, Sezione Prima, paragrafo 7 della Circolare.

- i *benefit* sono riconosciuti per supportare i dipendenti e le loro famiglie;
- i sistemi retributivi sono definiti al fine di attrarre e fidelizzare i soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze della banca; a tal fine la banca si dota di strumenti di benchmarking esterni e equità interna per effettuare analisi retributive a parità di complessità di ruolo e responsabilità.
- le decisioni in materia di politiche di remunerazione non devono essere influenzate da conflitti di interessi (es. un soggetto coinvolto non può essere responsabile di una decisione riguardante il proprio aumento di stipendio). La decisione circa la remunerazione dovranno essere adottate senza nessun tipo di discriminazione, fatte salve quelle relative alla performance. Segmentazione del personale del Gruppo Italiano

La Capogruppo ha operato una sostanziale bipartizione della popolazione aziendale tra il Personale Più Rilevante - a cui si applicano tutte le regole previste dalla Circolare - e il restante personale a cui viene attribuita una retribuzione variabile (di seguito, il "**Restante Personale**") a cui non si applicano le regole di maggior dettaglio della Circolare.

Il processo di identificazione del personale la cui attività ha un impatto significativo sul profilo di rischio del Gruppo Italiano (di seguito, il "**Personale Più Rilevante**") è delineato in base ai criteri qualitativi e quantitativi previsti dal Regolamento 604 a cui fa rinvio sia la Circolare sia la politica di remunerazione e incentivazione adottata dalla Capogruppo Europea.

### **Processo di identificazione del Personale Più Rilevante**

Il presente paragrafo descrive il processo di identificazione del Personale Più Rilevante adottato dalla Capogruppo e definisce i soggetti coinvolti nel processo, i loro compiti, gli strumenti e i materiali necessari, i criteri e le modalità di valutazione del personale, le attività di monitoraggio e di riesame del processo.

Costituiscono elementi della politica della Capogruppo Europea, comuni anche alla Capogruppo:

- monitorare l'identificazione del Personale Più Rilevante;
- mantenere informazioni correttamente aggiornate, rendendole disponibili per la Banca Centrale Europea o qualsiasi altro organismo di regolamentazione locale, quando ciò viene richiesto;
- eseguire il processo di identificazione almeno una volta all'anno.

Il Comitato Remunerazione vigila sulla corretta attuazione del processo di identificazione del Personale Più Rilevante.

### *Principi di base di identificazione*

L'identificazione del Personale Più Rilevante è condotta applicando i criteri fissati dal Regolamento 604 ai fini dell'inclusione o dell'esclusione dalla categoria. In conformità alla Circolare, la Capogruppo può individuare e applicare criteri aggiuntivi a quelli stabiliti nel Regolamento 604 per individuare ulteriori soggetti che assumono rischi rilevanti per la banca.

I criteri adottati dal Gruppo Italiano, anche in conformità alla politica di remunerazione della Capogruppo Europea, sono i seguenti:

- **qualitativi**: che considerano la posizione della persona all'interno dell'organizzazione o il livello di responsabilità all'interno della medesima;
- **quantitativi**: che considerano la posizione della persona all'interno dell'organizzazione in considerazione della retribuzione percepita per i suoi servizi; e
- **interni**: qualora non espressamente contemplati dal regolamento della Capogruppo Europea.

#### *Procedure, Ruoli e Responsabilità*

La Direzione Risorse Umane determina la procedura di identificazione del Personale Più Rilevante, stabilendo il calendario dei relativi incontri, e fornisce le relative disposizioni di attuazione.

È responsabilità della Direzione Risorse Umane identificare il Personale Più Rilevante e le relative modalità di valutazione e dare supporto al Comitato Remunerazione nell'attuazione della sua politica di remunerazione e incentivazione.

La Direzione Risorse Umane è responsabile dell'adeguamento del regolamento di applicazione della Capogruppo in considerazione della Circolare e di determinare se è necessario adottare ulteriori procedure e documenti per ottemperare alle prescrizioni di volta in volta previste dalla Circolare e dalla Politica Retributiva della Capogruppo Europea.

La Direzione Risorse Umane deve essere in grado di segnalare, su richiesta delle autorità regolamentari in qualsiasi momento, i soggetti identificati come Personale Più Rilevante, unitamente ai criteri di base che li qualificano come tali, la loro posizione fisica, organizzativa e funzionale e gli altri elementi presi in considerazione dalla funzione per adempiere a questo compito.

Il Comitato Rischi e il Comitato Remunerazione si riuniscono almeno una volta all'anno per verificare il processo seguito per identificare il Personale Più Rilevante ed eventualmente il personale da escludere da tale categoria.

#### *Modalità di valutazione*

Il processo di identificazione del Personale Più Rilevante condotto dalla Capogruppo per il Gruppo Italiano considera le responsabilità, i poteri, i livelli di *reporting*, le mansioni e gli incarichi di ciascun soggetto in relazione all'assunzione e gestione del rischio e indica le ragioni che hanno condotto all'inclusione ovvero all'esclusione dal Personale Più Rilevante.

#### *Elaborazione, monitoraggio e riesame*

La Direzione Risorse Umane coordina il processo di identificazione del Personale Più Rilevante con il supporto della Direzione Rischio e del Servizio Compliance e Condotta - DPO. La medesima funzione riporta almeno su base annuale al Comitato Remunerazione in merito a qualsiasi cambiamento del Personale Più Rilevante e degli elementi di base dei processi di identificazione condotti.

### *Esiti del processo di identificazione*

Gli esiti del processo di identificazione del Personale Più Rilevante devono essere opportunamente motivati e formalizzati dalla Direzione Risorse Umane con il supporto della Direzione Rischio e del Servizio Compliance e Condotta - DPO.

Gli esiti di questo processo devono contenere almeno le seguenti informazioni:

- il numero delle persone identificato come Personale Più Rilevante, ivi compreso il numero dei soggetti identificati per la prima volta;
- i nomi o gli identificativi individuali, i ruoli e le responsabilità di tale personale; e
- il confronto con gli esiti del processo di identificazione dell'anno precedente.

Le medesime informazioni riguardano il Personale Più Rilevante eventualmente escluso e quello per il quale è stata presentata o si intende presentare una notifica o istanza di esclusione.

Gli esiti del processo di identificazione del Personale Più Rilevante completato il 10 febbraio 2021 con riferimento all'esercizio 2021 sono esposti nel seguente allegato:

### **ALLEGATO 1 – Appartenenti alla categoria "Personale più Rilevante"**

#### **Identificazione del Personale Più Rilevante del Gruppo Europeo**

Ogni anno, il Gruppo Europeo identifica il Personale Più Rilevante attraverso un *assessment* quali/quantitativo compilato dalle singole Business Unit. Il Gruppo Italiano valida l'*assessment* relativo al proprio personale per l'identificazione di quei profili che il Gruppo Europeo considera più rilevanti da un punto di vista per responsabilità, mansioni, incarichi e dimensione del *business*.

L'*assessment* viene inviato alla Capogruppo che, attraverso la Funzione Risorse Umane del Gruppo Europeo, supportata dal Team "Compensation" sempre del Gruppo Europeo, comunica l'esito dell'*assessment* alle singole Business Unit definendo l'elenco del Personale Più Rilevante. Rimane facoltà del Gruppo Europeo prevedere, al fine di incentivare una prudente gestione del rischio durevole nel tempo un riconoscimento economico denominato Long Term Incentive Plan (LTIP) assegnate a fine del periodo di *vesting* del piano.

## **3.2 REMUNERAZIONE FISSA**

La parte fissa della remunerazione è determinata in base al livello di esperienza professionale, competenza e responsabilità di ciascuna risorsa e definita nei contratti di lavoro stipulati dal personale del Gruppo Italiano, in applicazione degli *standard* di equità definiti dal Gruppo Santander.

La componente fissa è stabile e irrevocabile ed è corrisposta sulla base di criteri non discrezionali che non creano incentivi all'assunzione di rischi e non dipendono dalla *performance* della banca; ed è tale da scoraggiare iniziative focalizzate sui risultati di breve termine che potrebbero, eventualmente, mettere a repentaglio la sostenibilità e la creazione di valore aziendale di medio e lungo periodo.

La retribuzione fissa può essere rivista annualmente, senza pregiudizi di alcun genere, e include, in conformità alle politiche del Gruppo Italiano *pro tempore* vigenti, beni in natura (*fringe benefit*) in funzione

del ruolo e delle attività svolte da ciascuna risorsa nell'ambito del Gruppo Italiano. Rientrano nei *fringe benefit* le seguenti componenti:

- la polizza sanitaria, assegnata in relazione al livello di inquadramento posseduto dal dipendente;
- l'auto aziendale, secondo quanto disciplinato dalle linee guida interne relative alla *car policy* aziendale;
- il *ticket restaurant*, che viene riconosciuto rispetto ai giorni effettivamente lavorati;
- il fondo pensione relativamente all'importo che la banca versa mensilmente a favore del dipendente in relazione della sua retribuzione fissa percepita mensilmente e a quanto il dipendente versa al fondo;
- la polizza vita, assegnata a specifiche categorie di dipendenti (Dirigenti e Responsabili di Servizio);
- eventuali ulteriori *fringe benefit* riconosciuti per specifiche posizioni aziendali (Dirigenti e Membri del Comitato di Direzione) quali ad esempio, affitto casa, retta scuola per figli, *welfare* aziendale, ecc.

Il modello di remunerazione del Gruppo Italiano viene periodicamente aggiornato al fine di garantirne l'allineamento alle prassi di mercato tra posizioni di analoga complessità attraverso l'analisi retributiva prodotta da Assofin a cui la Capogruppo è associata.

### 3.3 REMUNERAZIONE VARIABILE

La componente variabile della Capogruppo non deve limitare la capacità di SCB di mantenere una solida base di capitale nel lungo periodo. A tal proposito, SCB determina annualmente l'importo della remunerazione variabile da garantire nell'esercizio di riferimento e la componente variabile effettivamente da corrispondere al personale. In caso di revisione delle politiche di remunerazione della componente variabile, SCB provvede a stimare gli importi necessari per valutare la sostenibilità delle scelte che si intende adottare e garantire la remunerazione variabile in diversi scenari.

La remunerazione variabile ha la finalità di premiare le performance individuali, del Gruppo italiano e, dove rilevante, di target specifici. Tutto il piano di remunerazione variabile deve:

- Premiare la performance, tenendo in considerazione cosa è stato raggiunto e in che modo;
- Prevedere obiettivi specifici legati a ruolo e responsabilità;
- Dare una priorità ad una prudente gestione di tutti i tipi di rischio;
- Incentivare un'appropriata condotta di banca responsabile e un comportamento in linea con i valori del Gruppo (Semplice, Personale e Giusto);
- Non promuovere la vendita di prodotti o servizi, laddove esiste un prodotto o servizio che meglio si addice alle esigenze del cliente.

In aggiunta è possibile che la remunerazione variabile sia pari a zero sia per target specifici di popolazione che per singolo individuo, al manifestarsi di situazioni particolari.

La componente variabile della remunerazione del Personale Più Rilevante è costituita:

- da una quota pari ad almeno il 50% da azioni emesse dalla Capogruppo Europea (le "**Azioni**") conformemente a quanto disposto dalla Circolare e dal Regolamento 527; e
- da una quota a complemento del 100%, in denaro corrisposto per cassa.

La componente variabile è ordinariamente soggetta per una quota pari ad almeno il 40% a sistemi di pagamento differito per un periodo di tempo (il "**Periodo di Differimento**") non inferiore a 5 anni.

La quota di remunerazione variabile soggetta al Periodo di Differimento può essere corrisposta secondo un criterio *pro rata*, a condizione che la frequenza dei pagamenti sia almeno annuale; tra la fine del periodo di valutazione della *performance* (*accrual period*) e il pagamento della prima quota deve intercorrere almeno un anno.

I dividendi e gli interessi che maturano in relazione alle Azioni durante il Periodo di Differimento non possono essere corrisposti al personale né durante detto periodo, né al termine di esso. Sulla parte per cassa, possono essere calcolati interessi in linea con i tassi di mercato.

Le Azioni attribuite agli aventi diritto sono soggette a un temporaneo divieto di vendita (il "**Periodo di Retention**") pari a 1 anno per le Azioni pagate *up-front* mentre per le Azioni soggette al Periodo di Differimento, il Periodo di Retention è di 1 anno e inizia dal momento in cui le Azioni sono attribuite.

Con riferimento al Personale Più Rilevante la cui retribuzione variabile, effettivamente corrisposta, è uguale o inferiore all'importo lordo annuale di Euro 50.000,00, non troveranno applicazione né la ripartizione percentuale tra quota in Azioni e quota in denaro corrisposta per cassa, né il Periodo Di Differimento, poiché le retribuzioni variabili al di sotto di tale soglia non sono ritenute in grado di inficiare l'allineamento tra meccanismi retributivi e profilo di rischio del Gruppo Italiano. Conseguentemente, la retribuzione verrà corrisposta interamente in denaro. Tuttavia, conformemente alle direttive impartite dalla Capogruppo Europea, qualora la retribuzione variabile complessiva, effettivamente corrisposta, risultasse superiore all'importo lordo annuale di Euro 50.000 troverà applicazione sia la ripartizione percentuale tra quota in Azioni e quota in denaro, sia il Periodo di Differimento indipendentemente dall'appartenenza o meno al Personale Più Rilevante.

Con riferimento al Personale Più Rilevante la cui retribuzione variabile complessiva (*target bonus*) superi l'importo lordo di Euro 429.536, identificato come importo particolarmente elevato, la quota di retribuzione variabile da assoggettare al Periodo di Differimento non potrà essere inferiore al 60% e sarà composta da Azioni per più del 50%, il Periodo di Differimento sarà di 5 anni, e il Periodo di Retention sarà di 6 mesi decorrente dal momento in cui le Azioni sono attribuite.

La componente variabile della remunerazione dei consiglieri esecutivi, il direttore generale, i condirettori generali, i vice direttori generali e altre figure analoghe, i responsabili delle principali aree di *business* e di quelle con maggior profilo di rischio, funzioni aziendali o aree geografiche, nonché per coloro i quali riportano direttamente agli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo è soggetta a un Periodo di differimento di 5 anni e la parte differita è composta per il 31% da strumenti finanziari. Per questi soggetti il Periodo di Retention sarà di un anno decorrente dal momento in cui le Azioni sono attribuite.

Qualora la componente variabile rappresenti un importo particolarmente elevato la percentuale da differire è in ogni caso pari o superiore al 60%. La Capogruppo ha determinato che gli importi pari o superiori ad

Euro 429.536<sup>4</sup> costituiscono importo "particolarmente elevato". La Capogruppo aggiorna con cadenza triennale l'ammontare di remunerazione variabile che rappresenta importo particolarmente elevato.

## **ALLEGATO 2 – Schema pagamento Personale più rilevante**

## **ALLEGATO 3 – Descrizione dei sistemi di retribuzione variabile aziendali**

### **Deroghe**

Quanto enunciato in questo paragrafo non trova applicazione:

- agli importi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione dalla carica di tutto il personale nell'ambito di operazioni straordinarie o di processi di ristrutturazione aziendale;
- agli incentivi agli esodi anche connessi a operazioni straordinarie o di processi di ristrutturazione aziendale;
- agli importi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione dalla carica di tutto il personale diverso dal Personale Più Rilevante a titolo di patto di non concorrenza,

purché siano rispettati i limiti fissati dalla Circolare.

## **3.4 PROPORZIONE TRA LA PARTE FISSA E LA PARTE VARIABILE**

I dipendenti del Gruppo Europeo, oltre a una retribuzione fissa, possono ricevere una retribuzione variabile legata alla propria *performance* di gruppo, della Business Unit della Capogruppo e di quella individuale.

Questo approccio flessibile mira a garantire l'allineamento tra le politiche del Gruppo Europeo e le pratiche locali, i regolamenti globali e locali, e le buone norme di *governance* aziendale. Inoltre, considerate le molteplici divisioni di *business* in cui si articola il Gruppo Europeo, tale approccio risponde alla necessità di adeguamento ai diversi contesti organizzativi.

La Capogruppo ha deciso, in conformità alle linee guida di Gruppo Europeo, di elaborare la Politica Retributiva secondo gli *standard* definiti nella Circolare.

Il rapporto massimo della componente variabile rispetto a quella fissa è determinato, nel rispetto dei limiti previsti dalla Circolare, in considerazione dell'appartenenza alla categoria del Personale Più Rilevante o del Restante Personale:

- per il Personale Più Rilevante il limite è fissato al 100% della componente fissa della remunerazione;
- per il Personale Più Rilevante appartenente alle funzioni aziendali di controllo, rappresentate dal Responsabile della Direzione Rischio (CRO), Responsabile della Direzione Risorse Umane, Responsabile Servizio Internal Audit, Responsabile Servizio Compliance e Condotta - DPO e Responsabile della Direzione Amministrazione e Controlli, il limite, come previsto dalla Circolare,

<sup>4</sup> Importo calcolato considerando il minore tra (i) la remunerazione complessiva media dei dipendenti della Capogruppo al 31 dicembre 2018, moltiplicata per 10; e (ii) il 25% della remunerazione complessiva media degli *high earner* italiani come risultante dal più recente rapporto pubblicato dall'EBA.

è fissato ad 1/3 della componente fissa della remunerazione e non sono previsti obiettivi legati all'andamento del *business*;

- per il Restante Personale il limite è fissato ad 1/2 della componente fissa della remunerazione.

Pertanto la Politica Retributiva prevede le seguenti proporzioni tra gli elementi fissi e variabili della remunerazione:

Posizione / Grado	Proporzione tra parte fissa e variabile
Personale Più Rilevante	1 : 1
Personale appartenente alle funzioni aziendali di controllo	1 : 0,33
Restante Personale	1 : 0,50

La base di calcolo del rapporto tra componente fissa e variabile è costituita dalla remunerazione fissa e dai *benefit* in base al loro controvalore lordo ai fini fiscali.

### Deroghe

Quanto enunciato in questo paragrafo non trova applicazione:

- agli importi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione dalla carica di tutto il personale nell'ambito di operazioni straordinarie o di processi di ristrutturazione aziendale;
- agli incentivi agli esodi anche connessi a operazioni straordinarie o di processi di ristrutturazione aziendale;
- agli importi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione dalla carica di tutto il personale diverso dal Personale Più Rilevante a titolo di patto di non concorrenza,

purché siano rispettati in ciascun caso i limiti fissati dalla Circolare.

### 3.5 RETI ESTERNE

Le politiche di remunerazione previste per le reti esterne (Agenti in attività finanziaria e Dealers, come *infra* definiti) sono coerenti con il principio di prudente gestione del rischio e con strategie di medio-lungo periodo della banca, dirette ad assicurare la correttezza dei comportamenti verso la clientela.

La Politica Retributiva, dettagliata di seguito, è stata definita al fine di perseguire principalmente i seguenti obiettivi:

- Raggiungimento target di budget richiesto dalla CapoGruppo;
- il miglioramento della performance;
- la creazione di valore sostenibile nel tempo;

- l'incremento della motivazione professionale;
- l'attrazione e il mantenimento nell'azienda dei soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze dell'impresa;

Tale politica viene applicata a tutti gli agenti in attività finanziaria, i mediatori creditizi, nonché i soggetti, diversi dal finanziatore, che nell'esercizio della propria attività commerciale o professionale, a fronte di un compenso in denaro o di altro vantaggio economico oggetto di pattuizione e nel rispetto delle riserve di attività previste dalla legge, conclude contratti di credito per conto del finanziatore ovvero svolge attività di presentazione o proposta di contratti di credito o altre attività preparatorie in vista della conclusione di tali contratti.

Coerentemente con quanto disposto dalla Circolare, la struttura della remunerazione degli agenti in attività finanziaria (gli "**Agenti**") e dei mediatori in attività finanziaria deve avere, *mutatis mutandis*, le stesse caratteristiche della remunerazione del personale. Pertanto, devono essere presenti una parte fissa e una variabile, ove alla remunerazione fissa del personale è equiparata la "componente fissa" della remunerazione degli Agenti, mentre alla remunerazione variabile del personale è equiparata la "componente variabile e" della remunerazione degli Agenti, quanto precede nel rispetto della normativa vigente.

#### **"Componente fissa"**

La remunerazione che ha natura pressoché stabile e ordinaria, determinata e corrisposta sulla base di criteri prestabiliti e non discrezionali - quali, in particolare, i livelli di redditività imposti dalla Capogruppo – che non creano incentivi all'assunzione di rischi e non dipendono dalle performance della banca. Essa è di per sé sufficiente a remunerare le attività degli intermediari anche nel caso in cui la parte "variabile" non venisse erogata per il mancato raggiungimento di obiettivi di performance. Essa è rappresentata da provvigioni percentuali stabilite ex ante tra banca e l'intermediario, in relazione alla sottoscrizione dei prodotti collocati per conto della medesima.

La componente ricorrente è erogata in una quota "up front" pagata mensilmente sulla base dell'attività posta in essere dall'intermediario nel mese precedente. Essa viene pagata all'intermediario su singola pratica, generalmente in % sul Netto Erogato o sul monte interessi generato.

**"Componente variabile"**Tale componente differisce dalla provvigione, ha carattere incentivante, e consiste di un compenso aggiuntivo (es. rappel) variabile in funzione del raggiungimento di obiettivi fissati e monitorati dalla Direzione Marketing. La sua remunerazione e il suo eventuale riconoscimento possono modificarsi in relazione alla performance misurata (obiettivi di volumi, qualità del credito, etc.)

Tali componenti hanno scadenza prestabilita con periodicità annuale e/o infrannuale allo scopo di monitorare l'allineamento alle prassi di mercato e contenere possibili rischi che possano avere impatti negativi sulla reputazione dell'operato della Banca. Ad ogni modo quest'ultima, come specificato ai propri intermediari in fase precontrattuale, si riserva di sospendere e/o rivedere e/o interrompere quanto pattuito nel caso non venissero rispettati gli standard qualitativi del Gruppo (quali ad esempio indici di rischio, vendita impropria di servizi aggiuntivi, ecc).

Per tali ragioni, i sistemi di remunerazione e incentivazione degli intermediari finanziari non si basano solo su obiettivi commerciali ma sono ispirati a criteri di correttezza nelle relazioni con la clientela, contenimento dei rischi legali e reputazionali, tutela e fidelizzazione della stessa, rispetto delle disposizioni di auto-disciplina eventualmente applicabili.

La componente variabile può essere soggetta a meccanismi di riduzione parziale in caso di accertamento di comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della banca. Le correzioni ex post della componente non ricorrente tengono conto di indicatori granulari di rischiosità operativa, di conformità e reputazionale e vengono valutate sia sotto il profilo quantitativo sia sotto il profilo qualitativo, attraverso metriche oggettive identificabili e soggette a verifiche.

Le specifiche della remunerazione fissa e variabile sono definite nei singoli accordi di agenzia predisposti dalla Direzione Relazioni Istituzionali, Legale e Compliance.

### **ALLEGATO 3 – Sezione Rete Agenziale**

## **3.6 VALUTAZIONE ANNUALE DELLE PERFORMANCE**

La *performance* viene valutata annualmente a livello globale (Gruppo Europeo), a livello di unità (Capogruppo), direzione/area/servizio (Risorse Umane, Finanza, Amministrazione, ecc.) ed a livello individuale.

Tale *performance* viene valutata sia sotto il profilo quantitativo sia sotto il profilo qualitativo, attraverso metriche oggettive identificabili e soggette a verifiche.

Il sistema combina una modalità di calcolo centralizzato del "*bonus pool*" con un sistema di "*management by objectives*" (MBO) definito in relazione alla specifica unità locale come illustrato nel dettaglio nell'allegato successivo.

I soggetti facenti parte delle funzioni aziendali di controllo non possono avere obiettivi legati al *business*.

### **ALLEGATO 4 – Calcolo *Bonus pool***

## **3.7 CORRESPONSIONE DEL "*BONUS POOL*" A LIVELLO INDIVIDUALE**

La determinazione del "*bonus pool*" al fine del relativo pagamento è soggetta al monitoraggio dei seguenti indicatori:

- *Core Tier 1 ratio* consolidato del Gruppo Italiano al 31 dicembre dell'esercizio relativo alla performance individuale superiore al livello minimo *pro tempore* stabilito nella *capacity* dal *Risk Appetite Framework*;

- *Liquidity coverage ratio* (LCR) del Gruppo Italiano al 31 dicembre dell'ultimo esercizio chiuso non inferiore alla soglia prevista nella *capacity* dal *Risk Appetite Framework*;
- la *performance* individuale.

Tali indicatori vengono monitorati sia dalla Capogruppo Europea che dalla Capogruppo entro il primo trimestre dell'anno successivo all'anno di misurazione della *performance* individuale al fine di assicurare che la definizione dell'entità del "*bonus pool*" e la successiva corresponsione a livello individuale siano coerenti con la situazione patrimoniale della Capogruppo.

La rilevazione di un non adeguato livello di patrimonializzazione e di liquidità determina la riduzione dell'entità del "*bonus pool*"; nei casi di violazione del limite sopra indicati, il "*bonus pool*" individuale non è pagato per l'esercizio di riferimento.

La determinazione del "*bonus individuale*" da corrispondere alle funzioni aziendali di controllo interno - così come identificate dalla Circolare - non è legata a indici di *performance* economica bensì è correlata alla *performance* individuale di ciascun soggetto preposto a tali funzioni.

### 3.8 CATEGORIE CHE PERCEPISCONO REMUNERAZIONE VARIABILE

L'importo della remunerazione variabile è determinato sulla base della *performance* annuale misurata in base ai processi sopra esposti. Una volta determinato l'importo finale, esso viene suddiviso in diverse componenti a seconda dell'ammontare dell'importo maturato e della categoria di appartenenza di ciascun beneficiario, come di seguito illustrato nelle seguenti componenti: Pagamento Differito in Azioni ("**PDA**"); Pagamento Differito in Denaro ("**PDD**"); Pagamento Annuale in Denaro ("**PAD**"); e Pagamento Annuale in Azioni ("**PAA**").

#### Personale Più Rilevante

Per il Personale Più Rilevante si faccia riferimento a **ALLEGATO 2 – Schema pagamento Personale più rilevante**.

#### Restante Personale

Per il Restante Personale la componente variabile della remunerazione è totalmente rappresentata dalla corresponsione *up front* di denaro (PAD) nel rispetto di una proporzione massima del 50% tra parte variabile e parte fissa.

Anche per il Restante Personale si applica il Periodo di Differimento per importi variabili percepiti superiori all'importo annuale lordo di Euro 50.000 in analogia a quanto previsto per la categoria del Personale Più Rilevante.

Si faccia riferimento alla sezione "Casi specifici" dell'**ALLEGATO 2 – Schema pagamento Personale più rilevante**

## 4. MECCANISMI DI CORREZIONE EX-POST DELLA REMUNERAZIONE VARIABILE

La componente differita della remunerazione variabile, qualora il beneficiario sia ancora dipendente del Gruppo Italiano, viene erogata a condizione che in ciascun esercizio siano rispettate le condizioni di *performance* del Gruppo Italiano e della singola società stabilite per l'erogazione del *bonus pool*. In questo modo viene richiesto al personale, coerentemente con il proprio ruolo e attività di *business*, un operato costantemente orientato a mantenere una solida base di capitale, una forte liquidità, il controllo di tutti i rischi e la profittabilità dei risultati, assicurando la sostenibilità di lungo periodo ai sistemi di remunerazione.

Pertanto, in funzione delle *performance* del Gruppo Italiano e della singola società, lo stanziamento economico per i sistemi incentivanti (*bonus pool*), può incrementare o ridursi, fino all'eventuale azzeramento, sulla base di meccanismi di correzione *ex post* (*malus*). Sono inoltre previsti meccanismi di restituzione dei premi in caso di erogazioni già avvenute (*claw back*), per tener conto dei comportamenti individuali, come previsto dalla Circolare, anche indipendentemente da eventuali profili risarcitori o disciplinari.

I meccanismi di correzione sopra descritti possono essere applicati a tutto il personale del Gruppo Italiano.

Nella determinazione della parte della remunerazione variabile soggetta all'applicazione di clausole di *malus*, il Gruppo Italiano considera il seguente ordine di correzione:

- *bonus pool* annuale;
- *bonus* differito riguardante l'anno in cui si è generato l'evento;
- *bonus* differiti diversi da quello del punto precedente;
- premi di lungo periodo non ancora corrisposti.

Gli eventi generanti l'applicazione di clausole di *malus* appartengono alle seguenti categorie:

- livello non adeguato di taluni indicatori finanziari del Gruppo Italiano;
- significative carenze nella gestione dei rischi;
- sanzioni per le quali la condotta del Personale Più Rilevante ha contribuito alla generazione del reato;
- revisione di voci di bilancio di particolare rilevanza;
- violazioni da parte del beneficiario di norme o regolamenti interni e esterni (codici etici o codici di condotta);
- variazioni significative nel profilo di rischio del Gruppo<sup>5</sup>.

Al fine di determinare l'entità delle correzioni *ex-post* e l'applicazione di clausole di *malus* e *claw back*, gli eventi sono classificati nelle seguenti categorie:

- *Rilevanza bassa*

<sup>5</sup> Il profilo di rischio risultante dall'ultimo esercizio semestrale di Risk Identification Assessment è > 2,5.

---

Eventi riferiti a un singolo dipendente, con rischio limitato (incluso quello di reputazione) , e con basso impatto finanziario (di capitale e business)e/o sui requisiti regolamentari . Gli eventi di rilevanza bassa determinano l'applicazione delle sole clausole di *malus*.

– *Rilevanza media*

Eventi riferiti a un numero limitato di dipendenti con rischio (incluso quello di reputazione) e con impatto finanziario (capitale e business) e/o regolamentare di particolare rilevanza. Gli eventi di rilevanza media determinano l'applicazione di clausole di *malus* e, qualora non si ritenessero sufficienti, anche di clausole di *claw back*.

– *Rilevanza alta*

Eventi con impatto significativo sul profilo di rischio (incluso quello di reputazione) del Gruppo Italiano delle singole società e con impatto finanziario (capitale e business) rilevante. Gli eventi di rilevanza alta determinano l'applicazione di clausole di *malus* e di *claw back*.

I correttivi *ex-post*, nei casi di remunerazione variabile differita, si applicano dal momento del pagamento della prima *tranche* fino alla data in cui termina il periodo di differimento dell'ultima assegnazione di Azioni. Nei casi di remunerazione variabile non differita, l'applicazione dei correttivi *ex-post* avviene fino alla data definita dal piano di remunerazione variabile o, qualora non prevista, entro e non oltre il quinto anno dall'assegnazione.

La decisione sull'applicazione e sull'entità delle correzioni *ex-post* deve essere assunta considerando le circostanze nelle quali l'evento si è manifestato. Sulla base delle analisi effettuate, anche con l'ausilio delle funzioni aziendali di controllo, il Comitato Remunerazioni e, nel caso in cui le correzioni siano rivolte a dipendenti del Gruppo Italiano la Direzione Risorse Umane, di concerto con le funzioni di controllo, stabilisce l'applicazione e l'entità delle correzioni.

In ogni caso, i meccanismi di correzione *ex post* non possono condurre a un incremento della remunerazione variabile inizialmente riconosciuta, né della remunerazione variabile precedentemente ridotta o azzerata a seguito dell'applicazione di detti meccanismi.

Le funzioni aziendali di controllo hanno la responsabilità di definire gli eventi che possono essere soggetti all'applicazione di correttivi *ex-post* della remunerazione variabile. Inoltre, le medesime forniscono supporto e consulenza su potenziali eventi di *malus* e *claw back* affinché gli organi decisionali assumano decisioni consapevoli e in linea con gli obiettivi di lungo periodo del Gruppo Italiano.

La Direzione Risorse Umane è tenuta a informare il gruppo di lavoro del Gruppo Santander denominato "*Malus & Claw back Working Group*" qualora sussistano i presupposti per l'applicazione dei correttivi *ex-post*. Il *Malus & Claw back Working Group* è il soggetto che si esprime con decisione definitiva sull'applicazione delle clausole di *malus* e *claw back*.

Tutti gli individui oggetto dell'eventuale applicazione di correttivi *ex-post* andranno adeguatamente informati.

Alla data di questa Politica Retributiva non sono previsti piani di incentivazione a lungo termine, denominati "*Long Term Incentive Plan*", né *retention bonus* per il personale in genere.

Ad integrazione di quanto scritto, il Gruppo si è dotato di una procedura specifica, volta a standardizzare in tutte le business Unit il monitoraggio di tale clausole.

#### **ALLEGATO 5 – Procedura per l'applicazione delle clausole di Malus&Clawback**

### **5. CONDIZIONI IN CASO DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO**

Nell'ipotesi di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro le condizioni vengono determinate sulla base di una negoziazione individuale e non sono di norma previsti a favore dei lavoratori "golden parachute" o "benefici pensionistici discrezionali".

Qualora fossero previsti *golden parachute* per il Personale Più Rilevante in vista o in occasione della risoluzione anticipata del rapporto di lavoro o per la cessazione dalla carica, la negoziazione individuale dovrà assicurare che il riconoscimento di tali benefici sia opportunamente giustificato e collegato, attraverso idonei meccanismi: (i) alla *performance*, al netto dei rischi, e ai comportamenti individuali e (ii) alla *performance*, al netto dei rischi, e ai livelli patrimoniali e di liquidità della banca.

La cessazione dal servizio nei confronti dei lavoratori che abbiano raggiunto il limite massimo di età previsto dalla normativa tempo per tempo vigente può invece avvenire su iniziativa unilaterale dell'azienda in conformità alle vigenti previsioni contrattuali.

Qualora fossero previsti benefici pensionistici discrezionali, questi concorrono, insieme alle altre componenti della remunerazione variabile, al calcolo del limite al rapporto variabile/fisso.

I passaggi formali che saranno seguiti in caso di cessazione dalla carica di un membro del personale identificato come più rilevante sono i seguenti:

1. Negoziazione con l'individuo uscente, basata sul CCNL locale e sulla Remuneration Policy in vigore;
2. Comunicazione all' HR di Gruppo;
3. Approvazione da parte del *Remuneration Committee*;
4. Approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione;
5. Approvazione da parte dell'Assemblea de Soci.

#### **Deroghe**

Quanto enunciato in questo paragrafo non trova applicazione agli importi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione dalla carica di tutto il personale nell'ambito di operazioni straordinarie o di processi di ristrutturazione aziendale, purché siano rispettati in ciascun caso i limiti fissati dalla Circolare e della politica di remunerazione e incentivazione adottata dalla Capogruppo Europea.

## **6. RUOLO DELLE FUNZIONI COMPLIANCE, RISK MANAGEMENT E INTERNAL AUDIT**

Nell'elaborazione della presente Politica Retributiva e nella valutazione e definizione delle politiche di remunerazione e incentivazione, è coinvolto il Servizio Compliance e Condotta – DPO e Antiriciclaggio, il quale ha apportato un contributo in base alle proprie competenze e aree di attività.

In particolare, è stato accertato che il sistema complessivo di remunerazione e incentivazione risultasse allineato agli obiettivi e valori aziendali del Gruppo Italiano e della Capogruppo Europea.

Il Servizio Internal Audit e il Servizio Compliance e Condotta, DPO e Antiriciclaggio del Gruppo Italiano verificano periodicamente l'adeguatezza e la conformità della Politica Retributiva con la Circolare.

La funzione Risk Management salvaguarda la sostenibilità della Politica Retributiva vigilando sul necessario collegamento tra remunerazione e redditività aggiustata per il rischio.

I risultati emersi durante le attività svolte dal Servizio Internal Audit e dal Servizio Compliance e Condotta - DPO e Antiriciclaggio sono portati all'attenzione del Consiglio di Amministrazione, il quale provvede a comunicarli, con frequenza almeno annuale, all'Assemblea dei Soci.

Le evidenze riscontrate e le eventuali anomalie sono portate a conoscenza degli organi e delle funzioni competenti per l'adozione di eventuali misure correttive nonché per valutarne la rilevanza ai fini di una pronta informativa alla Banca d'Italia.

## **7. OBBLIGHI DI INFORMATIVA AL PUBBLICO**

Fermo restando quanto previsto dall'art. 450 del CRR, la Capogruppo pubblica sul proprio sito *internet*:

- le informazioni di cui all'art. 450 del CRR;
- le informazioni sulla remunerazione complessiva del Presidente del Consiglio di Amministrazione e di ciascun membro del Consiglio di Amministrazione;
- le informazioni circa le modalità di attuazione della Circolare.

Le summenzionate informazioni saranno fornite almeno annualmente all'assemblea.

## **8. OBBLIGHI DI TRASMISSIONE DI DATI ALLA BANCA D'ITALIA**

La Capogruppo trasmetterà a Banca d'Italia i dati annuali in materia di remunerazione conformemente a quanto stabilito dalla Comunicazione della Banca d'Italia del 7 ottobre 2014.

## **9. COLLEGAMENTI CON LE ALTRE POLICY DI GRUPPO**

La Capogruppo è soggetta all'attività di direzione e coordinamento di Santander Consumer Finance S.A., entità di diritto spagnolo, la quale – a sua volta – è interamente controllata dal Banco Santander S.A. (la "**Capogruppo Europea**"), entità di diritto spagnola, capogruppo del Gruppo Europeo.

---

Alla luce della classificazione della Capogruppo come banca di maggiori dimensioni o complessità operativa, essa deve applicare l'intera disciplina dettata dalla Circolare, comprese le regole di maggior dettaglio previste in tema di compensi per il personale più rilevante. Ciò posto, in virtù del criterio di proporzionalità richiamato nella Circolare, la Politica Retributiva recepisce i meccanismi di remunerazione elaborati dalla Capogruppo Europea nell'ottica di instaurare meccanismi omogenei applicabili in tutti i paesi in cui il Gruppo Santander è presente ed al fine di mantenere una ragionevole uniformità all'interno dello stesso.

Coerentemente con quanto suddetto, Santander Consumer Bank S.p.A. ha adottato, ove applicabili, le linee guida della Capogruppo Europea in materia di politiche di remunerazione.

## Allegato 1

### APPARTENENTI ALLA CATEGORIA "PERSONALE PIÙ RILEVANTE"

La seguente tabella fornisce la rappresentazione dei soggetti del Gruppo Italiano classificati, a seguito di opportuna valutazione, come appartenenti al Personale Più Rilevante.

#### Santander Consumer Bank S.p.A.

Carica	Nome e Cognome	24
Amministratore Delegato e Direttore Generale	Alberto Merchiori	1
Membri del Consiglio di Amministrazione*	-	6
Responsabile Servizio Internal Audit	Giovanni Anastasio	1
Responsabile Direzione Risorse Umane	Guido Piacenza	1
Responsabile Direzione Relazioni Istituzionali, Legale e Compliance	Davide Spreafico	1
Responsabile Direzione Operation	Flavio Glorio	1
Responsabile Direzione Amministrazione e Controlli	Miguel Silva	1
Responsabile Direzione Finanza	Luis Ignacio Oleaga Gascue	1
Responsabile Direzione Information Technology	Andrea Pioreschi	1
Responsabile Direzione Vendite	Andrea Mastellaro	1
Responsabile Direzione Marketing	Simona Cipollina	1
Responsabile Direzione Rischio (CRO)	Antonella Tornavacca	1
Responsabile Direzione Recupero Crediti	Ida Lo Pomo	1
Responsabile Servizio Compliance e Condotta e AML	Davide Chiarlo	1
Responsabile Servizio Controllo Rischi	Luca Tomati	1
Responsabile Rete Agenzie e Intermediari Finanziari	Riccardo Arena	1
Responsabile Rete Filiali	Loretta Masenga	1
Responsabile Rete Accordi Nazionali	Alessandro Forti	1
Responsabile Rete Captive (Hyundai e Kia)	Giuseppe Vagnone	1

(\*) Ettore Gotti Tedeschi, Pedro De Eljabeitia, Adelheid Sailer-Schuster, Pedro Miguel Agüero Cagigas, Rafael Moral Salariach, Patrizia Rizzo

La Capogruppo ha adottato un approccio interpretativo sostanzialistico dei criteri qualitativi enucleati nel Regolamento 604, per cui dalla categoria del Personale Più Rilevante sono stati esclusi i soggetti non in grado di incidere sul profilo di rischio del Gruppo Italiano in ragione della loro limitata autonomia decisionale e della loro subordinazione gerarchica a un soggetto già classificato tra gli appartenenti alla categoria del Personale Più Rilevante.

Il medesimo approccio sostanziale è stato adottato anche con riferimento ai criteri quantitativi di cui al Regolamento 604. Infatti, ai sensi dell'art. 4, comma 2, del Regolamento 604 gli Agenti la cui remunerazione supera le soglie previste dai criteri quantitativi sono stati esclusi dalla categoria del Personale Più Rilevante poiché non considerati in grado di incidere sul profilo di rischio del Gruppo Italiano in ragione della limitata autonomia operativa conseguente alla loro subordinazione alle linee guida e alle policy della Capogruppo.

Rispetto all'esercizio precedente, il Personale Più Rilevante della Capogruppo Italiana ha subito le seguenti variazioni:

- È stato eliminato il Responsabile della Direzione Multicanalità Integrata, che a seguito di modifiche organizzative è stata integrata alla Direzione Marketing.;
- È stato aggiunto il Responsabile della nuova Rete Accordi Nazionali, creata a seguito di modifiche organizzative volte a separare la gestione degli accordi Captive Hyundai e Kia dal resto degli accordi commerciali.
- È stato aggiunto il nominativo del Responsabile della nuova Direzione Operation, creata a seguito della divisione della Direzione IT&Processi.

### Banca PSA Italia S.p.A

MRTs of PSA	Name	20
Direttore Generale e Vice-Direttore Generale	Pier Marco Alciati; Jean Marc Plumyene	2
Membri del Consiglio di Amministrazione*	-	6
Direttore Internal Audit	Dario Manfredi	1
Direttore Compliance e AML	Tamara Galeotti	1
Direttore Rischio	Livio Franco	1
Direttore IT	Stephane Dubois	1
Direttore Marketing & Insurance	Gianluca Contino	1
Direttore Commerciale	Vito Saponaro	1
Direttore Operations	Marco Orioli	1
Direttore Recupero Crediti e Contenzioso	Elisa Irene Fogliati	1
Responsabile Risorse Umane	Stefano Mattuglia	1
Responsabile Affari Legali	Calogero Costa	1
Responsabile Controllo Rischi (Risk Management)	Donatella Fedele	1
Direttore Finanza e Amministrazione	Sergio Lino	1

(\*) Nicola Antoniozzi; Giovanni Crostarosa Guicciardi; Arnaud Du Teilhet Delamothe; Cristophe Bayle; Rafael Moral Salarich; Fernando Miguel Pereira de Sousa e Silva.

I membri del Consiglio di Amministrazione non percepiscono alcuna remunerazione variabile connessa al proprio ruolo.

Con riferimento al processo di identificazione del Personale Più Rilevante relativo al precedente esercizio, al momento non sono intervenute le variazioni.

## Allegato 2- SCHEMA DI PAGAMENTO PERSONALE PIÙ RILEVANTE

### Assunto Generale

La remunerazione variabile nel Gruppo Italiano per la parte di pagamento relativa al Personale Più Rilevante è costituita dalle seguenti componenti:

#### Pagamento Differito in Azioni ("PDA")

Tale componente è costituita da una quota differita in Azioni soggetta al Periodo di Differimento.

Tale importo è ripartito in cinque *tranche* annuali di pari valore ed è soggetto a clausole di *malus* per tutta la durata del Periodo di Differimento. Il Periodo di Retention è di 1 anno e l'eventuale applicazione della clausola di *malus* decadrà alla data in cui termina il predetto Periodo di Retention.

Il trasferimento della proprietà delle Azioni sarà effettuato entro il primo trimestre di ciascuno dei cinque esercizi successivi all'anno di valutazione.

Le Azioni sono trasferite al netto delle tasse, dei contributi e delle imposte applicabili e il loro trasferimento è vincolato per un ulteriore anno fino al rilascio finale.

PAGAMENTO DIFFERITO IN AZIONI (PDA) 31%							1/5	5	
						1/5	4		
				1/5	2	3			
			1/5	1					
	Anno 0	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	

	Misurazione della Performance
	Rilascio
	Periodo Retention

#### Pagamento Differito in Denaro ("PDD")

Tale componente è costituita da una quota differita in contante soggetta al Periodo di Differimento.

Tale importo è ripartito in cinque *tranche* annuali di pari valore ed è soggetto a clausole di *malus*, le quali saranno eventualmente applicabili fino al momento del pagamento delle singole *tranche*.

Ai pagamenti differiti in denaro possono eventualmente aggiungersi pagamenti ulteriori al fine di compensare l'effetto dell'inflazione sull'importo differito. La Capogruppo procede alla compensazione, tenuto conto del calcolo stabilito dalla "Global Compensation Function" della Capogruppo Europea.

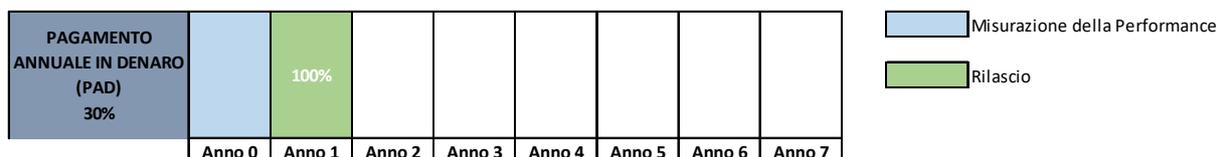
PAGAMENTO DIFFERITO IN DENARO (PDD) 9%							1/5	
						1/5		
				1/5				
			1/5					
	Anno 0	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7

	Misurazione della Performance
	Rilascio

### Pagamento Annuale in Denaro ("PAD")

Tale componente è costituita da una quota in denaro corrisposta *up-front*.

Tale importo è corrisposto *up-front* entro il primo trimestre successivo all'anno di valutazione.

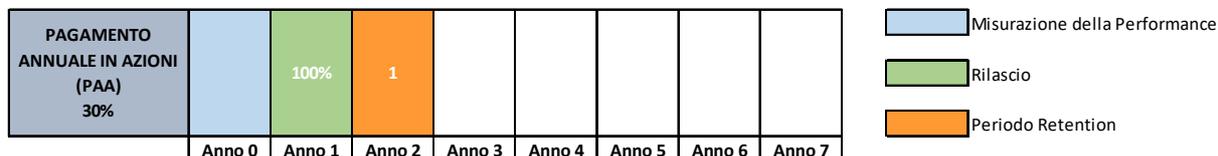


### Pagamento Annuale in Azioni ("PAA")

Tale componente è costituita da una quota in Azioni corrisposta *up-front* e con Periodo di Retention pari a un anno, in modo che nei dodici (12) mesi successivi alla consegna delle stesse, il partecipante non possa venderle. Non potrà né di impegnarsi, in generale, nella copertura delle azioni, né prima della loro consegna o durante il periodo di conservazione.

Tale componente viene denominata come Pagamento annuale in Azioni.

Tale quota viene trasferita a ciascun destinatario entro il primo trimestre successivo all'anno di valutazione. Le Azioni sono trasferite al netto delle tasse, dei contributi e delle imposte applicabili e il loro trasferimento è vincolato per un anno fino al rilascio finale.



Il prezzo di conversione delle Azioni viene calcolato in base alla media ponderata delle medie ponderate del volume giornaliero della quotazione delle Azioni durante le quindici sessioni di *trading* antecedenti alla data in cui il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo Europea approva l'importo variabile per gli amministratori esecutivi per ciascun esercizio. Tale prezzo è applicabile a tutto il Gruppo Europeo.

Le caratteristiche e le componenti della parte variabile della retribuzione del Personale Più Rilevante possono essere così riassunte:

CATEGORIA	DESCRIZIONE	TEMPO								
		Anno 0	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	
REMUNERAZIONE VARIABLE	DIFFERITO	PAGAMENTO DIFFERITO IN AZIONI (PDA) 31%						1/5	4	5
							1/5	3		
					1/5	1	2			
	UP FRONT	PAGAMENTO DIFFERITO IN DENARO (PDD) 9%						1/5		
							1/5			
					1/5					
UP FRONT	PAGAMENTO ANNUALE IN AZIONI (PAA) 30%		100%	1						
	PAGAMENTO ANNUALE IN DENARO (PAD) 30%		100%							
REMUNERAZIONE E FISSA	SALARIO BASE	100%								

- Misurazione della Performance
- Rilascio
- Periodo Retention

La struttura della remunerazione variabile sopra descritta risponde ad esigenze di *business* nel contempo allineandosi alle prescrizioni normative, quali ad esempio:

- Orizzonte temporale pluriennale;
- Modalità di differimento adeguato;
- Adeguata misurazione dell'orizzonte di rischio;
- Sufficiente uso di azioni;
- Presenza di clausole di *claw back* e *malus*.

La correlazione tra remunerazione, *performance* e rischi è regolata in modo differenziato tra i segmenti di popolazione aziendale; in particolare, tale correlazione è massima per il Personale Più Rilevante mentre è gestita opportunamente per il Restante Personale.

**Dividendi e interessi**

In accordo con le linee guide EBA, gli interessi e i dividendi relativi alle retribuzioni differite a partire dal 2017 non saranno più corrisposti.

## Casi specifici

Nel caso si presenti la casistica di remunerazione variabile superiore ai 50.000 euro lordi annui da riconoscere al personale non incluso in quello Più Rilevante, il Periodo di Differimento è di 3 anni sia per la parte in denaro che in Azioni. In questo caso il Periodo di Retention è di 1 anno.

REMUERAZIONE	CATEGORIA	DESCRIZIONE	PERIODO					
			Anno 0	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
REMUERAZIONE VARIABILE	DIFFERITO	PAGAMENTO DIFFERITO IN AZIONI (PDA) 20%					1/3	3
						1/3	2	
				1/3	1			
		PAGAMENTO DIFFERITO IN DENARO (PDD) 20%					1/3	
						1/3		
				1/3				
UP FRONT	PAGAMENTO ANNUALE IN AZIONI (PAA) 30%		100%	1				
	PAGAMENTO ANNUALE IN DENARO (PAD) 30%		100%					
REMUERAZIONE E FISSA		SALARIO BASE	100%					
			Anno 0	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5

Misurazione della Performance  
 Rilascio  
 Periodo Retention

Per "**Azioni**" si intendono le azioni ordinarie emesse da Banco Santander S.A. o azioni sussidiarie, stabilite dal team di compensazione ; la preferenza dovrebbe essere per le azioni sussidiarie.

## Presenza Visione e Accettazione

Tutti coloro che sono soggetti a pagamento differito devono impegnarsi a rispettare le condizioni del regolamento relativo al divieto di:

- Un contratto che richiede a terzi di effettuare pagamenti direttamente o indirettamente a un dipendente, collegato o commisurato agli importi per i quali è stata ridotta la remunerazione variabile del dipendente a causa dell'andamento delle azioni.
- Acquistare o detenere derivati che intendono coprire perdite associate a strumenti finanziari ricevuti nell'ambito della remunerazione variabile.
- Un contratto assicurativo che copre il rischio di una riduzione del valore della remunerazione variabile a causa dell'andamento delle azioni.

Di seguito si riproduce un esempio del modulo di presa visione e accettazione presente sul portale Corporativo a cui ogni dipendente identificato come Personale Più Rilevante ha accesso.

**Hedge Contract**

As stated in the regulations of the plans in which you participate, you agree to neither directly nor indirectly engage in the hedging of shares, not even during the year in which the shares can't be transferred where applicable. For this reason, it is necessary to confirm the following:  
Have you hedged, directly or indirectly, the shares prior to its delivery or once received and during a year from its delivery, if the obligation of not transferring them exists?

Yes

No

**Hedge Certified Declaration**

It is necessary to specifically confirm your answer to the previous section with the following certified declaration.

With regard to the Seventh cycle of the deferred and conditional variable remuneration plan (Local) approved at the Banco Santander S.A. General Shareholder Meeting on the date indicated in the Regulations, Mr/Mrs [REDACTED] with ID/Passport [REDACTED], in signing this document declares expressly that s/he has not taken out, directly or indirectly, hedging of the shares before delivery, nor once received, for one year from the date of delivery, if the obligation of not transferring them exists, to the effect and in compliance with the conditions established in that regard in the Regulations that apply to the aforementioned Plan.

I declare

I do not declare

In.....on.....

Signature:

La policy viene pubblicata annualmente sulla rete intranet aziendale del Gruppo Italiano.

Il Personale Più Rilevante del Gruppo Italiano firma per accettazione la Policy.

---

## Allegato 3

### SISTEMI INCENTIVANTI

In considerazione delle proprie caratteristiche di organizzazione, degli obiettivi di *business* e del contesto di riferimento, la Capogruppo si è dotata di un sistema incentivante collegato direttamente alla *performance* individuale raggiunta, coerente con la rilevanza e la complessità dei ruoli, principi di equità e di allineamento al mercato del lavoro locale e, comunque, nel rispetto delle linee del Gruppo Italiano sopra riportate, in modo tale che ogni dipendente possa avere il proprio *target* di riferimento.

Ciascuno dei seguenti gruppi è destinatario di uno specifico *target*:

- Comitato di Direzione;
- Responsabili di Servizio;
- Personale di Rete Commerciale;
- Personale di Rete CBU;
- Personale di Sede;
- Premio Aziendale denominato "Quota Base"; e
- Agenti.

I sistemi di incentivazione per il Comitato di Direzione, i Responsabili di Servizio e il Personale di Sede dipendono dalla valutazione professionale annuale; quelli per il "Personale della Rete Commerciale" e il Personale Rete CBU dipendono invece da una valutazione mensile o trimestrale.

(Inoltre la banca può decidere a fronte di specifici progetti o tender aziendali di riconoscere una remunerazione variabile on top rispetto a quanto disciplinato nel paragrafo, sempre seguendo le regole previste per la remunerazione variabile).

#### Comitato di Direzione

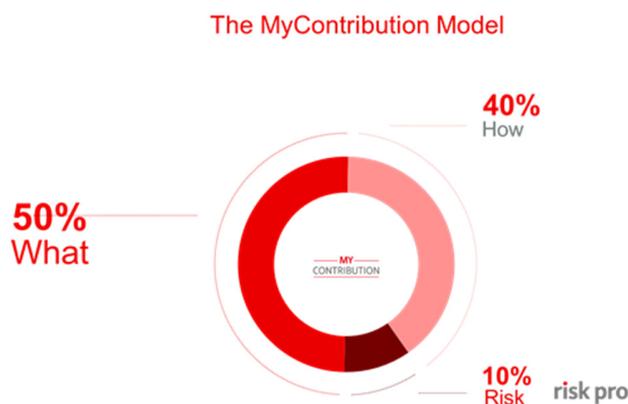
Rispetto al *target* del Comitato di Direzione la *performance* viene valutata sia sotto il profilo quantitativo, attraverso metriche oggettive e identificabili soggette a verifiche, sia sotto il profilo qualitativo riferito a ciascun singolo soggetto, con un sistema di valutazione di Gruppo Europeo denominato "*My Contribution*".

Gruppo Europeo ha quindi sviluppato per i membri delle Business Unit che fanno parte di questo *target*, un sistema di valutazione che possa tenere in considerazione sia obiettivi individuali che altri aspetti di natura qualitativa come ad esempio l'attenzione alle tematiche di rischio, l'aderenza dei manager ai comportamenti, adottati da Gruppo Europeo, misurati tramite un *assessment*, come illustrato da tabella seguente.

Tale sistema di valutazione combina pertanto un approccio dall'alto al basso, in accordo alle raccomandazioni ed ai principi del Financial Stability Board (FSB), con un sistema dal basso all'alto che minimizza la discrezione garantendo un *framework* solido - soggetto ad eventuali verifiche - e procedure tracciabili.

A ulteriore tutela di una politica remunerativa fortemente prudentiale, la rilevazione di un non adeguato livello di patrimonializzazione e di liquidità determina la riduzione dell'entità del "bonus pool"; nei casi di violazione del limite *pro tempore* stabilito di *Core Tier 1 Ratio* consolidato e del *Liquidity Coverage Ratio*, determina il mancato pagamento a livello individuale del "bonus".

Esempio di scheda di calcolo della *performance* individuale denominata "MyContribution", relativa ai Membri del Comitato di Direzione.



- WHAT 50%: obiettivi individuali che si collegano a obiettivi organizzativi. "Cosa faccio ogni giorno" per ottenere risultati di business, dimostrazione di come contribuisco allo scopo e all'obiettivo del Gruppo.
- HOW 40%: elementi chiave per dimostrare come (How) vado a raggiungere il mio obiettivo (What).
- RISK 10%: un obiettivo di rischio comune a tutti i livelli e ruoli.

In tutti i casi, per i dipendenti è richiesta, ai fini del pagamento del bonus, la presenza nel Gruppo Italiano al momento della liquidazione dello stesso.

## Rete Commerciale

Rientrano in questo *target* tutti i dipendenti che appartengono alla Direzione Vendite con un ruolo caratterizzato da attività prettamente sviluppo del *business* e di vendita.

Per questo *target* di riferimento, sono stati definiti "Key Performance Indicator" (KPI) sia qualitativi che quantitativi specifici in linea con le strategie aziendali e con un prudente profilo di rischio di gruppo che sono stati presentati e comunicati ai colleghi coinvolti. Periodicamente vengono monitorati i risultati raggiunti con il conseguente pagamento dell'importo variabile maturato.

Sono stati previsti i seguenti specifici sistemi incentivanti per le seguenti aree/*target* di riferimento della Direzione Vendite:

---

*Rete Agenti*

- District Manager
- Coordinatori Territoriali

*Rete Captive/Accordi Nazionali*

- District/Brand Manager
- Account

*Rete Filiali*

- District Manager Rete Filiali
- Responsabili di Filiale
- Vice Responsabile di Filiale
- Commerciali
- Operatori Prestiti Personali

*Rete Insurance*

- Pos Manager

*National Key Account*

- National Key Account

*Rete Durables*

Il programma di incentivazione ha avuto la seguente struttura temporale:

- durata Incentive: semestrale
- pagamento mensile del premio con anticipo del 60% (semestrale per i Durables)
- settembre 2020 e marzo 2021: saldo dei premi anticipati al 60% al 30 giugno e dal 31 dicembre 2021 con possibile adeguamento in base ai risultati relativi agli obiettivi di gestione.

L'applicazione del piano di incentivazione sarà in ogni caso condizionata all'assenza di significativi elementi di criticità dal punto di vista del rispetto delle norme in materia di trasparenza bancaria e finanziaria, e in generale a una buona qualità del processo di vendita, il Gruppo Italiano è garante del programma e potrà rivedere la struttura di *rewarding* semestralmente in base agli obiettivi aziendali.

La definizione del piano di incentivazione per la rete commerciale è sottoposto alla preventiva valutazione della Direzione Risorse Umane ed è sottoposto ad approvazione preventiva da parte del Servizio Compliance e Condotta – DPO e Antiriciclaggio. La Direzione Marketing è responsabile, di concerto con la Direzione Risorse Umane, del monitoraggio periodico sull'efficacia e correttezza del piano di incentivazione.

Per ulteriori dettagli sull'applicazione degli incentivi si rimanda alla documentazione prodotta dalla Direzione Marketing relativa al "Programma Incentivazione Rete Commerciale"

---

## Rete Collection Business Unit (CBU)

Rientrano in questo *target* tutti i dipendenti che appartengono alla Direzione CBU con un ruolo caratterizzato da attività prettamente sviluppo del *business* e di rinegoziazione del debito.

Per questo *target* di riferimento, sono stati definiti KPI sia qualitativi che quantitativi specifici in linea con le strategie aziendali e con un prudente profilo di rischio di gruppo che sono stati presentati e comunicati ai colleghi coinvolti. Periodicamente vengono monitorati i risultati raggiunti con il conseguente pagamento dell'importo variabile maturato.

Sono stati previsti i seguenti specifici sistemi incentivanti per le seguenti aree/*target* di riferimento della Direzione CBU: 1) Rete di recupero CBU; 2) Area Manager; 3) Regional; 4) Gestori.

Il programma di incentivazione ha avuto la seguente struttura temporale:

- durata: annuale
- pagamento trimestrale del premio (aprile 2021, luglio 2021, ottobre 2021 e gennaio 2022)

In caso di riscontro negativo a uno o più obiettivi qualitativi, viene' effettuato un eventuale conguaglio a fine mese o il mese successivo

Per ulteriori dettagli sull'applicazione degli incentivi si rimanda al "Programma di Incentivazione Rete Interna" predisposto dalla Direzione CBU.

## Responsabili di Servizio, di Area e District Managers

Rientrano in questo gruppo tutti i dipendenti che a livello del Gruppo Italiano ricoprono la funzione di Responsabile di Servizio/Area e District. Il meccanismo e le logiche applicate sono medesime utilizzate sopra illustrate per il *target* Comitato di Direzione.

### Casi specifici:

Il Responsabile del Servizio Compliance e Condotta, DPO e Antiriciclaggio, il Responsabile della Direzione Rischio, il Responsabile dell'Internal Audit e il Responsabile della Direzione Amministrazione e Controlli, in qualità di funzioni di controllo, non possono avere obiettivi legati al *Business*.

Inoltre, viene applicata la stessa metrica, anche ai responsabili delle funzioni (4) a riporto diretto della Direzione Rischio.

In linea con quanto previsto per i Membri del Comitato di Direzione anche il calcolo del "*bonus pool*" ossia l'importo complessivo dei bonus dei Responsabili di Servizio è determinato alla luce delle metriche qualitative e quantitative illustrate nell'Allegato 4 (Calcolo *Bonus pool*)

## Personale di Sede

Rientrano in questo gruppo tutti i dipendenti che lavorano presso la sede del Gruppo Italiano e che non rientrano in altri sistemi incentivanti; per questo *target* di riferimento il sistema di incentivazione segue coerentemente il processo di valutazione annuale della *performance* dei dipendenti basato su aspetti quali-quantitativi:

- l'analisi delle competenze aziendali identificate per ruolo aziendale
- il raggiungimento di obiettivi assegnati a inizio anno dai propri manager
- il raggiungimento di specifici obiettivi aziendali (es. smaltimento ferie, svolgimento corsi di formazione obbligatoria, ecc.) secondo le linee guida aziendali.

Inoltre sono previsti dei punteggi aggiuntivi qualora il dipendente si sia distinto per particolari attività professionali (progetti di particolare migliorie per il gruppo) o personali (conseguimento di titoli accademici). Il pagamento dell'importo maturato avviene su base annuale.

Di seguito un esempio di composizione relativa al sistema di valutazione e incentivazione relativo al personale di sede.

## Premio aziendale denominato "Quota Base"

In aggiunta a quanto sopra descritto e in relazione ai sistemi incentivanti relativi alla popolazione del Gruppo Italiano, è stato previsto per il triennio 2016-2018 e per gli anni seguenti un ulteriore premio economico correlato all'andamento del RORWA – *return on risk weighted assets*, del Gruppo Italiano.

Questo indicatore in linea con le linee guida delle politiche di remunerazione, permette di avere un importante indicatore relativamente alla *performance* della banca integrando le componenti di bilancio (RWA, attivo e passivo) con le componenti di cono economico (attivo e passivo).

La tabella seguente valida per il biennio per il triennio 2016-2018 e per gli anni seguenti, illustra i traguardi previsti per l'erogazione del premio secondo il livello di inquadramento della popolazione Aziendale.

Il premio non viene riconosciuto a dipendente con inquadramento aziendale pari a Dirigente.

Indice RoRwa	Aree Professionali					Quadri Direttivi			
	2 <sup>a</sup> area 3° livello	3 <sup>a</sup> area 1° livello	3 <sup>a</sup> area 2° livello	3 <sup>a</sup> area 3° livello	3 <sup>a</sup> area 4° livello	4 <sup>a</sup> area 1° livello	4 <sup>a</sup> area 2° livello	4 <sup>a</sup> area 3° liello	4 <sup>a</sup> area 4° livello
1 - 1,49	373,00	396,00	419,00	444,00	477,00	545,00	580,00	650,00	767,00
1,5 - 1,79	746,00	792,00	838,00	888,00	954,00	1090,00	1160,00	1300,00	1534,00
1,8	1 mensilità	1 mensilità	1 mensilità						

## Rete Agenziale e Dealers

La componente variabile della remunerazione della Rete Agenziale può essere soggetta a riduzioni nel caso in cui i seguenti KPI risultino superiori alla soglia specificata:

KPI	Soglia	Decurtazione
KPI Reclami	1,5%	5%
KPI Post Sales Survey	5%	5%
KPI Reclami	3%	10%
KPI Post Sales Survey	10%	10%

- KPI Reclami: Saranno considerati come base di calcolo i contratti, che hanno raggiunto all'inizio del periodo di osservazione, massimo il 20% della durata del finanziamento e tutti i contratti liquidati nel periodo di osservazione.

Su tale base di calcolo e sullo stesso periodo di osservazione saranno identificati i reclami appartenenti alle categorie connesse all'attività di distribuzione del dealer (frode, vendita servizi assicurativi, documentazione precontrattuale e contrattuale, prodotto/servizio finanziato, cortesia e qualità della relazione con il cliente) che concorreranno al conteggio dell'indicatore sopra riportato;

- KPI Post Sales Survey: Saranno considerati come base di calcolo i contratti liquidati nel periodo di osservazione che hanno ricevuto un contatto tramite la survey assicurativa.

Su tale base di calcolo e sullo stesso periodo di osservazione concorreranno al conteggio dell'indicatore sopra riportato le post sales call con i seguenti esiti:

o Il cliente ha acquistato la polizza senza saperlo – desidera mantenere la copertura

o Il cliente ha acquistato la polizza senza saperlo – chiede di recedere dalla copertura – non interessato al prodotto – contrariato con l'intermediario

o Il cliente ha acquistato la polizza consapevolmente ma è stata percepita come obbligatoria (il cliente rientra in questa categoria indipendentemente se vuole mantenere o recedere dalla copertura)

- Indicatore Sentinel: L'importo della quota variabile potrà essere soggetto ad una riduzione pari al 10% nel caso in cui tale indicatore, calcolato come segue, risulti superiore al 30%, sullo stesso periodo di osservazione:

*Incoerenze tra informazioni all'interno del documento fisico presente su C – flow  
e quelle immesse su as400 (\*)*

*Dimensione del campione dei contratti liquidati nell'anno di osservazione*

(\*) Anomalie/Incoerenze:

---

Errato caricamento reddito;  
Errato caricamento impiego;  
Errato data entry del cliente;  
Errato data entry del datore di lavoro;  
Errato piano finanziario;  
Incompletezza/Mancanza della documentazione su C-flow.

Le specifiche della remunerazione fissa e variabili vengono definite con periodicità annuale e/o infrannuale con i singoli accordi intermediari, predisposti dalla Direzione Marketing e Direzione Vendite.

#### Cessione del quinto

Per quanto riguarda il prodotto Cessione del Quinto, vale la suddivisione tra remunerazione fissa e variabile con le medesime logiche e obiettivi di cui sopra, eccezion fatta per l'applicazione di eventuali malus sulla parte non ricorrente.

Ad oggi vengono presi in considerazioni due KPI per il monitoraggio qualitativo e quantitativo dell'operato degli intermediari, di seguito dettagliati:

Indicatore VEX: tale indicatore viene inserito nelle note della pratica di finanziamento (con relativo dettaglio dell'anomalia riscontrata), solo ed esclusivamente in presenza di un errore sostanziale/significativo/ostativo riscontrato da parte del Servizio Perfezionamento Operazioni CQS nei seguenti ambiti dell'attività:

Data-entry dell'anagrafica cliente e dei documenti di identità/reddito;  
Data-entry delle condizioni economiche e finanziarie dell'operazione proposta;  
Invio telematico della documentazione necessaria per l'istruttoria.

La Direzione Marketing calcola in maniera puntuale l'"Indice VEX" (Verifica Errore), riferito alla produzione perfezionata nel periodo di riferimento attraverso un valore (espresso in %) con la seguente formula:

**INDICE VEX** (espresso in %) = [(numero delle pratiche perfezionate con un indicatore VEX in nota) / (totale numero pratiche perfezionate nel periodo di riferimento)].

Il malus applicato sull'eventuale quota non ricorrente pattuita sarà il seguente:

- INDICE VEX  $\leq$  30%: no malus applicati;
- INDICE VEX  $>$  30%: decurtazione del 10% del premio maturato

Indicatore Ricorsi/Reclami: Questo indicatore è volto all'identificazione dei reclami ed eventuali ricorsi derivanti dalla vendita della CQ. Viene così espresso:

$$\frac{\text{Ricorsi + Reclami}}{\text{Tot Contratti con Data Decorrenza nei 12 mesi precedenti}}$$

Come perimetro di riferimento, vengono presi in considerazione tutti contratti liquidati fino a 12 mesi precedenti dalla data di estrazione.

Per RECLAMI, si intendono le seguenti categorie:

- Disconoscimenti, furti d'identità;
- Sottoscrizione e caricamento della polizza;
- Omissione o difformità dei tassi di interesse applicati
- Difformità generiche o non identificabili
- Importo finanziato difforme
- Importo rata difforme
- Modalità di pagamento
- Nullità contrattuale
- Numero rate difforme
- Scadenza rata
- Tipologia contrattuale
- Inadempimento del fornitore
- Comportamenti scortesi o non conformi con clientela

Per RICORSI, si intendono le seguenti categorie:

- Disconoscimenti, furti d'identità
- Sottoscrizione e caricamento della polizza
- Omissione o difformità dei tassi di interesse applicati
- Difformità generiche o non identificabili

Importo finanziato difforme  
 Importo rata difforme  
 Modalità di pagamento  
 Nullità contrattuale  
 Numero rate difforme  
 Scadenza rata  
 Tipologia contrattuale  
 Inadempimento del fornitore  
 Comportamenti scortesi o non conformi con clientela

Trimestralmente, si effettua il monitoraggio degli indicatori riguardanti i reclami e ricorsi ricevuti, sopra descritti. Al verificarsi del superamento della soglia del 2% di reclami/ricorsi accolti sulla produzione effettuata nei 12 mesi precedenti la creazione dell'indicatore, la Banca potrà in essere le seguenti azioni, per ogni trimestre consecutivo di superamento di detta soglia:

	Azione	Descrizione Azione
1° Trimestre superamento soglia	1	Invio di una <b>comunicazione formale</b> da parte della Banca di <b>superamento della soglia</b> all' Agente/Intermediario e al CTA (Coordinatore Territoriale).
2° Trimestre consecutivo superamento soglia	2	L'Agente/Intermediario deve effettuare un <b>corso di formazione sulla vendita trasparente</b> che sarà tenuto a cura del CTA di riferimento.
3° Trimestre consecutivo superamento soglia	3	<b>Applicazione di un malus del 10% su premi/rappe</b> di produzione stabiliti con la Banca.

Ad oggi, date le nuove disposizioni da parte di Bankit, Santander ha avanzato una proposta di revisione di tale indicatore e relativa applicazione del malus, così dettagliata:

- estendere il termine temporale di monitoraggio da 12 a 24 mesi;
- aggiornare l'impianto sanzionatorio con l'applicazione di un malus pari al 5% a detrimento dei rappel previsti. L'applicazione del malus avverrà trimestralmente qualora il monitoraggio svolto dalla Banca rilevasse performance negative dell'indicatore riferito ai reclami e ricorsi accolti.

Così come per l'indicatore VEX, qualora l'agenzia dovesse evidenziare performance negative anche nei successivi trimestri, al raggiungimento del quarto trimestre, la Banca provvederà ad interrompere il rapporto commerciale con l'agenzia

## Concorso a Premi

Per la rete di vendita esterna (Dealers) è previsto un sistema di incentivazione sotto forma di concorso a premi denominato "Red Challenge".

L'operazione a premi è valida su tutto il territorio nazionale, esclusa la Repubblica di San Marino, e riguarda i concessionari convenzionati con SCB, con sede sul territorio italiano, esclusa la Repubblica di San Marino.

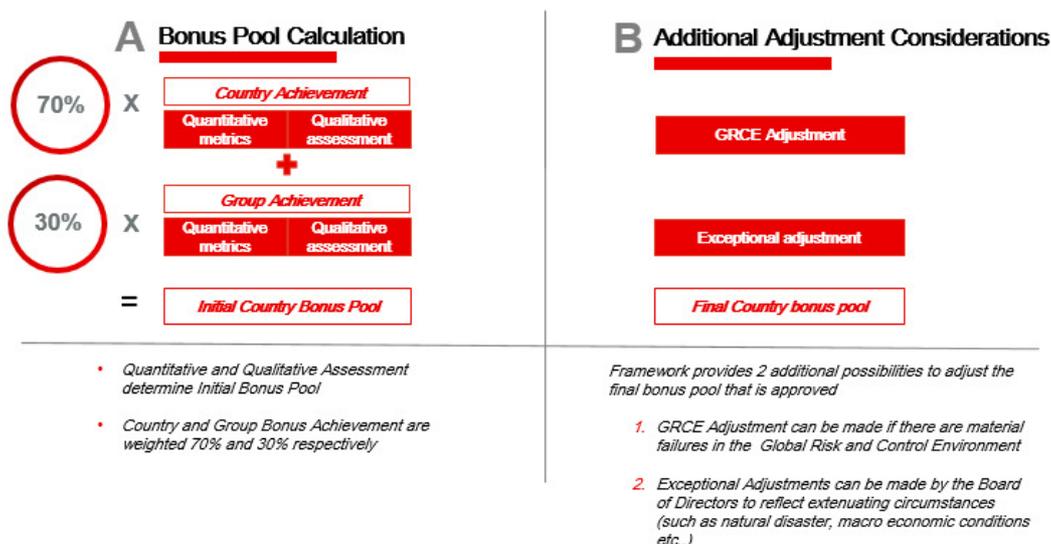
Per ulteriori dettagli sul regolamento del concorso a premi si rimanda alla documentazione prodotta dalla Direzione Marketing relativa al "Regolamento Operazione a Premi Red Challenge Captive/No Captive/Auto/Durable".

## Allegato 4 CALCOLO "BONUS POOL"

Il calcolo del "bonus pool" ossia l'importo complessivo dei bonus dei membri del comitato di Direzione locale è determinato dalla Capogruppo Europea e per ogni singola Business Unit (BU) secondo il *framework* di seguito illustrato e secondo il documento integrativo denominato "2020 Bonus Scorecard Italy". Il calcolo prende in considerazione 4 elementi principali:

1. Assessment del Paese: un insieme di metriche qualitative e quantitative misurate a livello di singola Business Unit in considerazione dei *target* annuali definiti da Gruppo Europeo;
2. Assessment del Gruppo: un insieme di metriche qualitative e quantitative misurate a livello di Gruppo in considerazione dei target annuali definiti
3. La metrica GRCE (General Risk and Control Environment) attraverso cui le funzioni aziendali di controllo forniranno informazioni pertinenti agli organi direttivi per valutare l'efficacia di un eventuale adeguamento in base a specifici elementi chiave pertinenti
4. "Adjustment" eccezionali applicati, ove necessari, a garanzia che il quadro analizzato sia in grado di considerare tutti fattori rimanendo coerente, giusto e completamente trasparente. Consentono un adeguamento discrezionale al pool per riflettere fattori esterni che non sono stati acquisiti negli altri componenti del *framework* e per assicurarsi che il pool Country sia competitivo.

Tabella 1. Modello di calcolo del *bonus pool* aziendale applicato alle BU del Gruppo



---

## Valutazione del Paese:

Le metriche quali/quantitative utilizzate e a oggi in vigore sono costituite da 2 componenti principali denominate:

- "Clienti", con un peso specifico del 20%
- "Azionisti", con un peso specifico del 80%

L'impatto totale delle metriche quantitative e della valutazione qualitativa determinerà il punteggio per ciascuna categoria. Per elaborare il punteggio finale, verrà calcolata la media ponderata dei punteggi di categoria.

Nel dettaglio, con la componente "Clienti" viene misurata la soddisfazione del cliente, in quella denominata "Azionisti" vengono, invece, monitorati elementi quali:

- il rischio con un peso specifico del 10% in cui vengono valutati sia il *ratio* legato al costo del credito, sia il ratio legato ai *non performing loan* (NPL);
- il capitale con un peso specifico del 20% in cui viene valutato la contribuzione della singola Business Unit al Capitale di Gruppo Europeo;
- la redditività con un peso specifico del 50% in cui vengono misurati sia l'utile netto che il ROTE

### *Metriche Quantitative*

Le metriche quantitative saranno valutate in base a obiettivi predefiniti fissati in linea con il bilancio annuale.

Quando la prestazione è inferiore a una soglia del 75% dell'obiettivo, il punteggio quantitativo è impostato a 0%. Alcune metriche potrebbero essere soggette a una soglia specifica.

Quando la prestazione è superiore al 130% dell'obiettivo, il punteggio qualitativo sarà fissato a 130%, con esclusione dell'indicatore NPL che ha un "cap" del 100%

Se l'utile netto non raggiunge almeno il 50% del *target* stabilito, entrambe le metriche della redditività avranno un punteggio di 0 punti %.

Tabella 2. Dettaglio relativo alla composizione della componente quantitativa.

CATEGORY		WEIGHT	METRIC	WEIGHT
CUSTOMERS		20%	Dealer's Satisfaction	10,0%
			Net Promoter Score (NPS)	10,0%
SHAREHOLDERS	RISK	10%	Cost of Credit ratio	5,0%
			Non-performing Loans ratio (NPL)	5,00%
	CAPITAL	20%	Contribution to Group Capital	20,00%
	PROFITABILITY	50%	Net Profit	20,00%
ROTE (management)			30,00%	

### Metriche Qualitative

A ogni elemento di valutazione deve essere assegnato un peso all'interno della categoria a cui appartiene.

La componente totale di potenziali aggiustamenti qualitativi è del +/- 25%.

Ogni elemento di valutazione qualitativa deve essere valutato in base a specifiche domande predefinite, che saranno definite espressamente dalle corrispondenti funzioni globali e alle quali deve essere data risposta mediante una chiara giustificazione supportata da evidenze.

In ogni caso, lo score finale tiene in considerazione il punteggio per ciascun elemento.

La media ponderata dei punteggi delle categorie determinerà il punteggio finale del paese.

Il *team* di Compensation di Gruppo Europeo fornirà ai *team* HR locali i risultati complessivi del raggiungimento delle metriche del *Bonus Pool* e il relativo punteggio complessivo.

## Valutazione di Gruppo

Come nel caso della valutazione per paese, la valutazione del gruppo sarà definita sulla base di parametri quantitativi e qualitativi che possono essere raggruppati in categorie come clienti, azionisti (inclusi rischio, capitale e redditività) e altri. Le metriche e i loro obiettivi sono fissati all'inizio dell'anno. La performance del gruppo sarà considerata insieme alla performance del paese sotto forma di ponderazione (ad esempio, derivando il pool di bonus del paese finale basato sul 70% dei risultati del paese e del 30% dei risultati del gruppo).

La “Ponderazione” di gruppo è finalizzata a cogliere le *performance* del Paese in relazione alle prestazioni del Gruppo e agli elementi del Paese di qualità e controllo. Pertanto, questa ponderazione conterrà due elementi:

- Pesatura al 70% del Bonus Pool della Country e al 30% del Bonus Pool di Gruppo.
- Aspetti legati al rischio e all'ambito dei controlli (basato sulla verifica di alcuni aspetti dell'audit, *compliance* e rischi).

Può comportare cambiamenti causati da carenze nel controllo e / o rischi, valutazioni negative da parte di autorità di vigilanza o eventi materiali imprevisti.

Gli aspetti di controllo e di rischio che saranno valutati saranno affrontati dalle funzioni di controllo corrispondenti (Audit, Risk & Compliance) e forniti ai *team* HR locali.

Il pool di Paesi verrà quindi aumentato / ridotto aggiungendo / sottraendo la ponderazione di Gruppo.

Lo scopo della valutazione del Gruppo è riconoscere che, poiché la strategia della Società si basa sempre più su piattaforme globali rese possibili da una forte collaborazione tra gruppo e leadership locale.

## Metrica GRCE (General Risk and Control Environment)

Il GRCE (General Risk and Control Environment) è una nuova metrica inserita da Gruppo Europeo collegata a un'analisi strutturata delle funzioni aziendali di controllo in relazione ad alcuni aspetti dei rischi e/o controlli rilevati durante l'esecuzione delle funzioni di ogni divisione, paese, area ecc. (Rischio ex-ante).

Se è opportuno, tali funzioni formuleranno una proposta concreta di adeguamento nella valutazione dei risultati di ciascuna Business Unit.

## Adjustment Eccezionale

L'aggiustamento eccezionale contribuisce a garantire che il quadro complessivo costruito sia in grado di prendere in considerazione tutte i fattori, pur rimanendo coerente, equo e pienamente trasparente.

Permette un adeguamento discrezionale al pool per riflettere i fattori esterni che non sono stati monitorati nelle altre componenti del *framework* e per assicurarsi che il pool della BU sia competitivo.

Inoltre, un aggiustamento eccezionale può includere aggiustamenti predefiniti per obiettivi temporanei che diventano rilevanti durante l'anno.

**Il risultato complessivo del Bonus Pool determinerà anche l'ammontare complessivo a disposizione per il pagamento dei bonus dei Responsabili di Servizio e Area.**

## Performance Individuale

Ulteriori aggiustamenti qualitativi possono essere apportati alla singola assegnazione *bonus*.

---

Il bonus assegnato a livello individuale, dovrà tenere in considerazione:

1. La media delle *performance* ottenute dai partecipanti nel loro segmento di riferimento.
2. L'ammontare complessivo del bonus a disposizione della Unit.
3. La performance individuale.

---

## **Allegato 5**

# **PROCEDURA PER L'APPLICAZIONE DELLE CLAUSOLE DI MALUS & CLAWBACK**

### **SOMMARIO**

- 1) Premessa**
- 2) Ambito di applicazione**
- 3) Definizioni**
- 4) Scenari di applicazione delle clausole che riducono o chiedono la restituzione della remunerazione variabile, ruoli e responsabilità**
- 5) Determinare l'ambito di applicazione dell'adeguamento delle retribuzioni**
- 6) Procedura per l'analisi e l'applicazione delle clausole di malus e claw-back**
- 7) Determinare la percentuale da applicare agli adeguamenti a posteriori**
- 8) Governance interna di questa procedura**
- 9) Organo e data di approvazione**

**Appendice I: Lista degli eventi**

**Allegato II: Moduli per la raccolta di informazioni**

## 1. Premessa

La direttiva 2013/36/UE<sup>6</sup> stabilisce che la remunerazione variabile dei membri del personale identificato o Material Risk Taker (di seguito “MRT”), compresa la parte differita, venga corrisposta o attribuita solo se è sostenibile rispetto alla situazione finanziaria dell’ente nel suo insieme e giustificata sulla base dei risultati dell’ente e dei dipendenti.

A questo proposito, fatti salvi i principi generali della legislazione nazionale in materia di lavoro e contratti, gli enti devono poter applicare delle clausole per la riduzione della remunerazione (“malus”) o esigere la restituzione del compenso già corrisposto (“claw-back”) fino al 100% della remunerazione variabile totale, indipendentemente dal metodo usato per il pagamento. Per farlo, gli enti finanziari devono stabilire dei criteri specifici per l’applicazione delle clausole di malus e claw-back.

Nel rispetto di tali requisiti, il Gruppo Santander Consumer Bank (di seguito “Gruppo Santander” o il “Gruppo”) ha redatto, al paragrafo 4 “Meccanismi di correzione ex post della remunerazione variabile” della politica di remunerazione del Gruppo. Tale paragrafo include anche la necessità di definire la presente procedura di applicazione delle clausole di malus e claw-back (di seguito la “procedura”), che chiarisce e fornisce ulteriori esempi utili per l’applicazione di questi strumenti di allineamento al rischio.

## 2. AMBITO DI APPLICAZIONE

### a. Scopo del presente documento

Lo scopo della presente procedura è quello di fornire alle entità del Gruppo Santander Consumer Bank determinati criteri e istruzioni riguardanti gli aspetti principali dell’applicazione delle clausole di malus e claw-back, al fine di standardizzarne l’applicazione, ad eccezione di eventuali casi particolari. Gli obiettivi del presente documento sono:

- Stabilire le linee d’azione, le direttive e i criteri generali da includere nell’applicazione delle clausole di malus e claw-back.
- Fornire i dettagli relativi agli elementi da prendere in considerazione per la gradazione degli adeguamenti della remunerazione. In particolar modo, il tipo di violazione e il suo impatto sul profilo di rischio.
- Fornire maggiori dettagli sui tipi di eventi che devono essere valutati nei processi locali per l’analisi e l’applicazione delle clausole di malus e claw-back.
- Chiarire chi deve prendere parte a ogni fase della procedura.

<sup>6</sup> Recepita nell’ordinamento giuridico italiano con il Decreto Legislativo n. 72 del 12 maggio 2015 concernente l’accesso all’attività degli enti creditizi e la vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento.

- Stabilire una connessione tra la presente procedura e altre correlate, nonché delimitare le responsabilità del Gruppo SCB e di quelle del Gruppo Santander Consumer Finance.

La presente procedura deve essere letta congiuntamente alla regolamentazione interna riguardante le politiche di remunerazione del Gruppo SCB, il Codice Etico e il Codice di Condotta nei Mercati Regolamentati.

### **b. Ambito di applicazione soggettivo**

La presente è stata redatta in conformità con la procedura “Procedure for the Application of MCB Clauses” del Gruppo Santander Consumer Finance, società madre del Gruppo Santander, e approvata dal Comitato per le Risorse Umane.

La presente procedura potrà essere applicata a tutti coloro che in un qualsiasi momento facciano parte della categoria degli MRT del Gruppo Santander nel suo complesso.

Inoltre, le clausole di malus e/o claw-back possono essere applicate a ogni altro dipendente del Gruppo Santander con regimi di retribuzione variabile, per i quali l'applicazione di tali clausole è espressamente disciplinata nel rispettivo piano, sebbene essi non siano MRT.

L'approvazione deve essere convalidata dal Corporate Centre, per garantire la coerenza con i sistemi normativi e di governance interna del Gruppo Santander Consumer Finance.

### **c. Ambito di applicazione oggettivo**

Fatti salvi i principi generali del diritto contrattuale e del lavoro, la presente procedura sarà applicabile nel caso in cui si verifichi una qualsiasi delle circostanze citate al paragrafo 4 del presente documento, che porterà all'attivazione dei meccanismi di malus o claw-back della remunerazione variabile in conformità con la politica retributiva del Gruppo SCB.

A tal fine, verrà considerata come remunerazione variabile<sup>7</sup> l'insieme delle retribuzioni riconosciute a seguito del raggiungimento di obiettivi prefissati, definiti sulla base del ruolo e delle responsabilità assegnate al singolo dipendente e rispettando una sana e prudente gestione dei rischi.

---

<sup>7</sup> I premi di natura variabile includono bonus e incentivi a lungo termine nell'arco di un periodo fisso e prestabilito, incentivi per i team di vendita, bonus di retention, remunerazione variabile garantita, benefici pensionistici discrezionali e altri accordi che possono essere considerati come remunerazione variabile (compresi i trattamenti di fine rapporto).

---

#### d. Ambito di applicazione temporale

I termini e le condizioni descritte nella presente procedura verranno applicate a tutti i pagamenti della remunerazione variabile soggetti a un regime di differimento<sup>8</sup>. Il periodo di applicazione dovrà perlomeno coprire il periodo di differimento e quello di ritenuta.

Qualora non vi sia alcun differimento, il periodo di applicazione si estenderà fino alla data di scadenza (e ritenuta, ove presente) definita nel piano di remunerazione variabile e, qualora non specificata, entro cinque anni dalla data del conferimento.

### 3. DEFINIZIONI

Nella presente procedura, i termini elencati di seguito hanno i seguenti significati:

- **Evento:** qualsiasi azione o incidente che porta all'attivazione delle clausole di malus e/o claw-back, in quanto interessa dipendenti le cui attività professionali hanno un impatto materiale sul profilo di rischio del Gruppo SCB.
- **Alta dirigenza:** individui con funzioni esecutive, che si occupano della gestione quotidiana dell'entità del Gruppo Santander e rispondono ai rispettivi organi direttivi.
- **Malus:** una clausola che consente al Gruppo Santander di ridurre il valore di tutta o di una parte della remunerazione variabile differita basata sull'adeguamento ai rischi a posteriori, prima che venga attribuita al personale identificato o agli MRT.
- **Claw-back:** clausola secondo cui il personale deve restituire all'entità una somma corrisposta in passato come remunerazione variabile o che è già stata attribuita, a determinate condizioni.
- **Segmento o gruppo Promontorio:** comprende i dipendenti che occupano le posizioni più importanti e con il maggiore impatto all'interno del Gruppo Santander e che hanno il compito di stabilire lo scopo, i valori, la strategia e gli obiettivi aziendali.
- **Comitato Remunerazioni:** comitato a livello esecutivo del Gruppo Santander, responsabile dello sviluppo, revisione, monitoraggio e controllo delle politiche di remunerazione.
- **Premio:** il conferimento di una remunerazione variabile per un determinato periodo di valutazione, indipendentemente dal momento effettivo di corresponsione del premio, in contanti o in azioni.
- **Società:** tutti gli organi direttivi, le strutture organizzative e i dipendenti a cui Santander Consumer Bank S.p.A. affida la supervisione e il controllo dell'intero Gruppo SCB, incluse le funzioni tipicamente associate al rapporto tra società madre e affiliate.
- **Entità:** Santander Consumer Bank S.p.A. o la controllata Banca PSA Italia S.p.A..
- **Affiliata:** un'azienda dipendente che fa parte del Gruppo Santander ed è controllata direttamente o indirettamente da Santander Consumer Bank S.p.A.

---

<sup>8</sup> Considerando che l'obiettivo dell'applicazione delle clausole di malus e/o claw-back è quello di recuperare le perdite pecuniarie subite dal Gruppo SCB, la loro applicazione non si limita alla remunerazione variabile di un determinato anno, bensì è applicabile a qualsiasi forma di retribuzione variabile.

- **Servizio Formazione, Sviluppo e Organizzazione:** unità organizzativa che si occupa delle funzioni inerenti alla gestione del personale e ai rispettivi processi e politiche, come talento, formazione, retribuzione e rapporti di lavoro. Inoltre, ha il compito di implementare e applicare i processi e le politiche in materia di benefici e remunerazione.
- **Funzione di Compliance e condotta:** sviluppo delle funzioni legate alla compliance e alla condotta normativa, interna o di qualsiasi altro tipo, assimilabili nella società e nelle affiliate.
- **Gruppo Santander o il Gruppo SCB:** insieme di aziende costituito da Santander Consumer Bank S.p.A. in qualità di società madre e l'impresa dipendente Banca PSA Italia S.p.A. su cui esercita un controllo diretto e/o indiretto.
- **MRT o personale identificato:** dipendenti la cui attività professionale ha un impatto materiale sul profilo di rischio dell'entità secondo i criteri stabiliti nel regolamento delegato della Commissione (UE) 604/2014 e, ove appropriato, anche sulla base di criteri propri dell'entità.
- **Periodo di differimento:** il periodo di tempo trascorso tra il premio e l'attribuzione della remunerazione variabile, durante cui il dipendente non è proprietario legale della retribuzione assegnata come premio.
- **Periodo di retention:** il periodo di tempo successivo all'attribuzione della remunerazione variabile nella forma di strumenti finanziari, durante cui essi non possono essere venduti o non è possibile accedervi.
- **Autorità di regolamentazione:** autorità competente con il compito di supervisionare l'applicazione dei regolamenti.

#### 4. Scenari di applicazione delle clausole che riducono o richiedono la restituzione della remunerazione variabile, ruoli e responsabilità.

##### a. Scenari di applicazione delle clausole che riducono o richiedono la restituzione della remunerazione variabile

L'entità del Gruppo Santander può applicare la clausola di malus al pagamento della remunerazione variabile differita, sia esso in contanti o in azioni, se durante il periodo precedente alla sua attribuzione si è verificata una qualsiasi delle circostanze definite ed elencate di seguito. Allo stesso modo, una parte o l'intera remunerazione variabile percepita dalla parte interessata può essere soggetta alla clausola di claw-back, qualora si verifichi una qualsiasi di tali circostanze.

Le circostanze che portano all'attivazione dei meccanismi di malus e/o claw-back sono sempre associate ai risultati o al rischio. Rispondono a situazioni di rischio reale o a modifiche del rischio persistente per le entità, le linee di business o le attività dei dipendenti e non si basano sul numero di dividendi distribuiti. Secondo i criteri stabiliti nella direttiva 2013/36/UE, non è sufficiente che un dipendente assuma una condotta/un comportamento scorretto o commetta un errore grave affinché la violazione associata venga considerata tale da poter innescare l'applicazione delle clausole di malus e/o claw-back. Piuttosto, tale comportamento deve tradursi in un significativo impatto negativo di natura finanziaria, di gestione del rischio o di reputazione, sempre concesso che quest'ultimo non avvenga da solo, bensì in contemporanea con altri effetti negativi per il Gruppo SCB o l'entità. Entrambi gli elementi devono verificarsi simultaneamente.

Le clausole di malus e claw-back vengono applicate tenendo in considerazione almeno i seguenti fattori:

- Notevoli mancanze nella gestione e nel controllo del rischio ;
- Un aumento inaspettato dei requisiti patrimoniali, non previsto al momento dell'esposizione;
- Sanzioni normative o sentenze giuridiche per eventi attribuibili all'entità o al personale responsabile. Mancato rispetto dei codici di condotta interni (Codice Etico e Codice di Condotta nei Mercati Regolamentati);.
- Condotta irregolare di un dipendente o di un gruppo di dipendenti. Verranno considerati in particolare gli effetti negativi della commercializzazione di prodotti inadeguati e le responsabilità delle persone o degli organi che hanno assunto le decisioni a riguardo.

In tal senso, tra i casi specifici che possono portare all'applicazione delle clausole di malus e claw-back, vi sono fra l'altro le seguenti situazioni:

- Un ricalcolo del bilancio d'esercizio che non deriva da una modifica normativa e che ha come risultato il versamento di una remunerazione variabile inferiore a quanto inizialmente concordato o non prevede la corresponsione di alcuna retribuzione ai sensi del sistema di remunerazione variabile dell'entità;
- Laddove la remunerazione variabile è da pagarsi in quanto gli obiettivi sono stati raggiunti come conseguenza diretta o indiretta di:
  - attività fraudolenta.
  - cattiva condotta o grave errore di un dipendente.
- Qualora il dipendente, tramite azione od omissione, abbia causato gravi danni all'entità.
- Sanzioni normative o condanne giudiziarie per violazioni attribuibili all'unità o ai dipendenti responsabili, ammesso che tale violazione abbia un significativo impatto negativo o abbia a che fare con una condotta inappropriata. Fatto salvo il risultato finale dell'analisi, qualsiasi caso che dia adito a insinuazioni, imputazioni o accuse in procedimenti giudiziari penali o amministrativi può essere analizzato nell'ambito della procedura per l'applicazione delle clausole di malus e/o claw-back.
- Frode o violazione del Codice Etico o del Codice di Condotta nei Mercati Regolamentati, che ha un impatto negativo sull'entità, in particolar modo relativamente a clienti, fornitori, autorità, mancato adempimento di obblighi fiscali o costituzione di paradisi fiscali o simili.

- Qualsiasi violazione scoperta dopo il versamento della remunerazione variabile, qualora modifichi in maniera sostanziale il risultato della valutazione della performance dei dipendenti interessati e qualora tale violazione possa comportare un forte impatto negativo sull'entità e sia associata a uno dei casi illustrati in questo capitolo.
- Qualsiasi situazione descritta nell'Appendice I della presente procedura, che ha un significativo impatto negativo di natura finanziaria o legato alla reputazione o alla gestione del rischio dell'unità o dell'entità.

Il comportamento dei dipendenti del Gruppo SCB non deve obbligatoriamente essere intenzionale o doloso affinché gli eventi associati vengano inclusi nel processo di analisi per l'applicazione delle clausole di malus e claw-back o affinché tali strumenti vengano applicati, ove appropriato. I dipendenti devono semplicemente essere responsabili di tali eventi, indipendentemente dal fatto che desiderassero consciamente causare il risultato ottenuto o che ciò sia accaduto involontariamente per un errore o una negligenza grave. Tali eventi devono anche essere inclusi nell'ambito delle responsabilità stabilite per la posizione occupata dai dipendenti interessati.

#### **b. Ruoli e responsabilità**

Il Gruppo Santander ha il compito di svolgere il processo di identificazione, stesura e valutazione degli eventi, nonché approvare e applicare gli adeguamenti della retribuzione derivanti dai meccanismi di malus e/o claw-back nella loro rispettiva area. Nei casi che riguardano gli amministratori esecutivi e i membri del segmento Promontorio, la decisione finale dovrà essere convalidata dal Consiglio di amministrazione del Banco Santander.

Il Servizio Formazione, Sviluppo e Organizzazione, la Funzione di Compliance & Condotta, DPO e Antiriciclaggio e la Funzione di Controllo Rischi si occupano dei processi di stesura e valutazione degli eventi. A tale scopo, si coordinano e sono affiancate dalla Funzione di Internal Audit.

La funzione globale delle Risorse Umane raccoglierà regolarmente informazioni sugli eventi analizzati e le decisioni assunte dalle affiliate. Il Servizio Formazione, Sviluppo e Organizzazione deve fornire le informazioni necessarie per poter condurre le dovute analisi e fornire una relazione integrata agli organi direttivi del Banco Santander o alle autorità di regolamentazione.

Le funzioni di controllo di secondo e terzo livello hanno anche la facoltà di suggerire ulteriori eventi che non sono stati previamente individuati. Possono anche raccomandare di riesaminare le decisioni assunte (applicazione o non applicazione delle clausole, gradazione dell'incidente, ecc.), qualora non le ritengano in linea con i relativi criteri generali del Gruppo Santander. Le raccomandazioni emesse dalle funzioni di controllo di secondo e terzo livello hanno carattere vincolante.

---

## 5. Determinare l'ambito di applicazione dell'adeguamento delle retribuzioni

Per determinare la portata dell'adeguamento delle retribuzioni, è necessario tenere conto dei seguenti fattori:

- Tipo di incidente.
- L'impatto che le circostanze hanno avuto sul profilo di rischio dell'entità o del Gruppo SCB..

### a. Tipo di incidente

Di seguito vengono elencati alcuni fattori da considerare nella classificazione dell'incidente:

- a) Gravità dell'effetto/impatto finanziario e in termini di rischio e reputazione. A tale scopo, verranno valutati fra l'altro i seguenti punti:
  - La natura o la portata dell'effetto/impatto;
  - Natura del danno ai clienti: numero di clienti colpiti e ammontare dei danni causati;
  - Impatto reale/contabile che la violazione ha avuto sui profitti (es. utili al lordo delle imposte) e gli accantonamenti effettuati.
  - Il periodo in cui ha avuto luogo la violazione e se le perdite/i costi che ne derivano continuano a verificarsi o accumularsi.
  - Costi di restituzione/sostituzione.
  - I costi delle multe o sanzioni imposte dall'autorità di regolamentazione.
- b) Numero degli eventi, correlati o meno, precedentemente identificati nell'ambito della stessa attività commerciale, che hanno innescato o che si rifanno all'applicazione delle clausole di malus e/o claw-back, con lo stesso dipendente o gli stessi dipendenti coinvolti. Qualora vengano identificati molteplici eventi, ciò indicherebbe chiaramente un rischio di carenze gestionali e avrebbe ripercussioni sul supervisore o il direttore dell'attività e i direttori delle funzioni di controllo associate.
- c) Portata dell'evento in merito al numero di dipendenti, funzioni e responsabilità interessati.

In base ai fattori sopra descritti, la violazione verrà classificata come marginale, grave o molto grave.

### b. Impatto sul profilo di rischio dell'entità o del Gruppo SCB

Per determinare l'impatto sul profilo di rischio dell'entità o del Gruppo SCB causato dall'individuo o dal gruppo, la cui remunerazione variabile potrebbe essere soggetta ai meccanismi di malus o claw-back, bisogna considerare i seguenti fattori:

a) Responsabilità diretta o indiretta dell'incidente

La responsabilità per il comportamento che ha causato gli eventi con effetti sfavorevoli per l'entità può essere diretta o indiretta. Sia i dipendenti che hanno agito o erano coinvolti nelle omissioni che hanno portato all'incidente sia le parti indirettamente responsabili (supervisor<sup>9</sup>, controllo o gestione del gruppo) verranno presi in considerazione per l'eventuale applicazione delle clausole di malus e/o claw-back nel caso di eventi particolarmente gravi o significativi.

La portata della responsabilità indiretta sarà determinata in base alla gravità/impatto dell'incidente sia dal punto di vista dell'entità sia dal punto di vista del Gruppo SCB. La decisione a riguardo verrà presa dal Comitato Remunerazioni dell'entità. I casi in cui può sussistere una responsabilità indiretta includono, tra l'altro, i seguenti:

- Il responsabile del Servizio o il direttore dell'area in cui si è verificata la violazione, causata da grave negligenza, non ha svolto i suoi compiti di supervisione o non ha correttamente progettato, attuato e mantenuto i controlli o i sistemi necessari per svolgere l'attività di cui il dipendente è responsabile.
- Dipendenti in funzioni di controllo non hanno svolto correttamente le proprie funzioni.

Allo stesso modo, la responsabilità può essere individuale o collettiva. Se si tratta di una violazione collettiva o la responsabilità è di un gruppo, l'entità può applicare, ove concesso, le clausole di malus e/o claw-back a un individuo o a un gruppo di dipendenti, seguendo i criteri indicati per il tipo di violazione e il suo impatto sul profilo di rischio.

- b) Il rango, il ruolo e la natura dei compiti svolti e i loro vari effetti sul profilo di rischio dell'entità o del Gruppo SCB, assieme alla posizione del dipendente nell'organigramma aziendale al momento in cui è avvenuta la violazione in oggetto.
- c) In merito alla segnalazione dell'incidente, va considerato se il dipendente o i dipendenti interessati hanno segnalato la violazione e se hanno cercato di risolvere o rimediare l'errore.
- d) Infine, bisogna considerare se il dipendente o i dipendenti interessati hanno ricevuto la giusta formazione.

In base ai fattori sopra descritti, l'impatto sul profilo di rischio dell'entità o dell'unità operativa verrà classificato come marginale, significativo o molto significativo.

## 6. Procedura per l'analisi e l'applicazione delle clausole di malus e claw-back

La procedura per l'analisi e l'applicazione delle clausole di malus e claw-back prevede le seguenti fasi:

### Fase I: Identificazione e analisi degli eventi

<sup>9</sup> In generale, il supervisore è il primo nella linea di rendicontazione gerarchica diretta del dipendente o dei dipendenti che hanno causato la violazione e sarebbe pertanto soggetto a responsabilità indiretta. In base al tipo di incidente e alla gravità dei suoi effetti valutati secondo quanto descritto al paragrafo 5.a., la responsabilità indiretta può essere estesa al ruolo responsabile della funzione o addirittura al supervisore o direttore della funzione.

- Le entità del Gruppo Santander determinano gli eventi che potrebbero innescare l'applicazione delle clausole di malus e/o claw-back.
- Le seguenti funzioni, assieme al Servizio Formazione, Sviluppo e Organizzazione, devono partecipare all'identificazione e all'analisi degli eventi:
  - Compliance, Condotta e Antiriciclaggio
  - Audit interno
  - Rischio

Le funzioni suddette possono avvalersi del Servizio Affari Legali e Societari e del Servizio Pianificazione e Controlli.

Una volta che è stata identificata la violazione, le funzioni partecipanti effettueranno un'analisi preliminare del tipo di violazione e dell'impatto sul profilo di rischio dell'entità o dell'area operativa a cui appartiene il dipendente che è coinvolto in tale violazione o può essere colpito dalle clausole di malus/claw-back.

#### **Fase II: Stesura degli eventi**

- Il Servizio Formazione, Sviluppo e Organizzazione, insieme alle funzioni di controllo di secondo livello, hanno il compito di redigere periodicamente (almeno due volte all'anno) un elenco di tutti gli eventi che possono determinare l'applicazione di clausole di malus o claw-back.
- Oltre alle informazioni minime necessarie affinché tutte le funzioni coinvolte nel processo di applicazione delle clausole di malus e claw-back possano identificare e comprendere la violazione e la sua portata, in questa fase vanno inserite anche le seguenti informazioni aggiuntive:
  - Le clausole di malus e claw-back incluse nella politica retributiva del Gruppo Santander, che sono connesse all'incidente.
  - La descrizione della violazione, più ulteriori informazioni qualora necessario.
  - Gli importi relativi all'incidente.
  - La data in cui si è verificata la violazione e quella in cui hanno avuto effetto le sue conseguenze.
  - Le unità coinvolte.
  - La valutazione iniziale della gravità dell'incidente.
  - La valutazione iniziale dell'impatto che l'incidente ha sul profilo del rischio
  - Lo stato e/o la conclusione di processi disciplinari in corso o terminati, connessi agli eventi in analisi.
  - Le informazioni raccolte e la conclusione dei processi di identificazione svolti durante la Fase I, compresa l'analisi condotta per escludere ulteriori altri eventi.

Il coinvolgimento di un dipendente in un processo disciplinare interno o in un processo giudiziario non impedisce l'analisi dell'incidente associato. Gli organi decisionali possono scegliere di sospendere tutta o

una parte della remunerazione variabile differita o di quella per l'anno in corso fino alla fine del rispettivo processo disciplinare o giudiziario.

Gli eventi legati al rischio operativo sono segnalati e inclusi nel processo dal Servizio Controllo Rischi, secondo i requisiti e il contenuto della Procedura per la comunicazione e l'escalation di eventi rilevanti per i rischi operativi.

### **Fase III: Valutazione degli eventi e decisione in merito all'applicazione delle clausole**

L'entità istituisce un gruppo di lavoro con il compito di valutare l'evento e analizzare il suo impatto sul profilo del rischio, sulla base delle informazioni raccolte nella fase precedente.

Il gruppo di lavoro deve essere composto almeno dal Servizio Formazione, Sviluppo e Organizzazione, Servizio Compliance e Condotta, Servizio Controllo Rischi e Servizio Affari Legali e Societari. È raccomandata anche la partecipazione del Servizio Pianificazione e Controlli. I compiti del gruppo di lavoro sono:

- Determinare l'applicazione delle clausole di malus e/o claw-back.
- A seconda dello stato della violazione e soprattutto se è soggetta a un processo disciplinare interno o a una causa giudiziaria esterna, sospendere il versamento della remunerazione variabile differita o di quella per l'anno in corso.
- Redigere una relazione favorevole in merito all'applicazione delle clausole di malus e/o claw-back. In questo caso, verrà specificato anche il tipo di clausola (malus, claw-back o entrambe), la percentuale da applicare e a quale componenti della remunerazione variabile applicarla.
- Presentare le conclusioni dell'analisi al Comitato Remunerazioni.

Il gruppo dovrà anche redigere relazioni periodiche sulla valutazione di eventi che possono determinare l'applicazione delle clausole di malus e claw-back, che verranno esaminate dal Comitato Remunerazioni, nonché dagli organi previsti dalla funzione globale delle Risorse umane.

### **Fase IV: Informare il Comitato Remunerazioni e decidere in merito all'applicazione per specifiche categorie di dipendenti**

il Comitato Remunerazioni supervisiona l'attività delle funzioni competenti della presente procedura, su base perlomeno annuale.

Il Comitato Remunerazioni ha il compito di decidere circa l'applicazione specifica dei meccanismi di malus e/o claw-back per determinate categorie di dipendenti, come quelle che il Gruppo SCF definisce Promontorio e amministratori esecutivi.

## Fase V: Implementazione delle decisioni assunte

Il Servizio Formazione, Sviluppo e Organizzazione ha il compito di:

- Informare il direttore dell'unità operativa in cui si è verificata la violazione in merito alle decisioni sull'applicazione delle clausole di malus e claw-back.
- Informare i dipendenti interessati dell'effettiva applicazione di tali clausole. Tale notifica deve essere inviata subito dopo che la decisione è stata assunta. E' possibile affidare tale comunicazione al Direttore dell'unità operativa in cui opera il dipendente interessato dall'applicazione delle clausole di malus e/o claw-back.
- Formalizzare e documentare l'esecuzione degli adeguamenti concordati.
- È possibile chiedere ad altre funzioni di predisporre una documentazione di supporto inerente alla notifica dell'applicazione delle clausole di malus e/o claw-back o a qualsiasi altra fase del processo, in modo tale da soddisfare tutti i requisiti associati.

## 7. Determinare la percentuale da applicare agli adeguamenti a posteriori

Una volta che la violazione e il suo impatto sul profilo di rischio sono stati classificati, bisognerà stabilire il tipo di adeguamento della retribuzione. La seguente tabella ha lo scopo di guidare la suddetta valutazione:

Impatto sul profilo di rischio	Tipo di incidente			
		Marginale	Grave	Molto grave
Marginale		Fino a 30%	>30%-60%	>60%-80%
Significativo		30%-60%	>60%-80%	>80%-100%
Molto significativo		60%-80%	>80%-100%	>90%-100%

Secondo quanto sopra riportato, dopo che il Comitato Remunerazioni ha deciso quale percentuale di adeguamento applicare alla remunerazione variabile di ogni individuo, il Gruppo SCB procederà all'applicazione della clausola di malus, riducendo così la remunerazione variabile differita della persona interessata. Qualora l'applicazione della clausola di malus risultasse insufficiente per l'adeguamento stabilito dal Comitato Remunerazioni, il Gruppo Santander applicherà la clausola di claw-back.

Qualora si verifichi uno dei casi che richiedono la restituzione della remunerazione variabile versata, la somma da restituire è calcolata sulla base della somma lorda corrisposta al dipendente. A tale scopo, per retribuzione lorda si intende lo stipendio versato dall'entità al dipendente, in contanti o sotto forma di strumenti finanziari, prima delle deduzioni fiscali e dei contributi previdenziali, che possono applicarsi ad ogni individuo.

La riduzione derivante dall'applicazione della clausola di malus avverrà tramite una riduzione della somma lorda differita corrisposta in contanti o diminuendo il numero di strumenti conferiti. Allo stesso modo, per quanto riguarda l'applicazione del meccanismo di claw-back, l'adeguamento avverrà restituendo gli importi netti versati o il numero di strumenti conferiti.

Se, alla data d'applicazione dell'adeguamento, l'individuo ha trasferito gli strumenti conferitigli, egli sarà obbligato a restituire all'entità un importo lordo equivalente al valore che gli strumenti avevano alla data in cui è terminato il periodo di ritenuta.

## **Appendice I: Lista degli eventi**

Estendiamo a titolo esemplificativo e a fini illustrativi la lista degli eventi che possono innescare l'applicazione delle clausole di malus e/o claw-back.

È importante sottolineare che, ai sensi dei criteri della direttiva 2013/36/UE, non è sufficiente che un dipendente assuma una condotta/un comportamento scorretto o commetta un errore grave affinché la violazione associata venga considerata tale da poter innescare l'applicazione delle clausole di malus e/o claw-back. Piuttosto tale comportamento deve tradursi in un significativo impatto negativo di natura finanziaria per l'unità operativa o l'entità, la sua gestione del rischio o la sua reputazione, sempre concesso che quest'ultimo non avvenga da solo, bensì in contemporanea con altri effetti negativi per il Gruppo Santander o l'entità, derivanti da rischio normativo, rischio finanziario, rischio operativo, ecc. Entrambi gli elementi devono verificarsi simultaneamente nel corso degli eventi analizzati alla luce della presente procedura.

### **Eventi che possono causare perdite per il Gruppo Santander, e/o hanno un impatto negativo sulla gestione del rischio**

- Uno scarso rendimento finanziario o un calo significativo degli indicatori economici in relazione a determinati obiettivi del Gruppo Santander o di un'entità rilevati dopo l'anno in cui si verificano.
- Aumenti significativi del profilo di rischio o del patrimonio di vigilanza o finanziario del Gruppo Santander o di un'entità, non previsti al momento dell'esposizione.
- Liquidare società appartenenti al Gruppo SCB per mancanza di capitale, liquidità o situazioni di insolvenza.
- Cattiva gestione del processo di analisi e di decisione degli investimenti che li ha infine portati ad essere classificati o categorizzati come crediti inesigibili e/o perdite significative per il Gruppo SCB.
- Grossi errori nella gestione e nel controllo di importanti progetti/attività/iniziative che hanno causato perdite al Gruppo SCB o a una qualsiasi delle sue entità.
- In generale, anche se non sono elencati sopra, eventi a cui i dipendenti del Gruppo hanno preso parte o per cui sono direttamente responsabili, che hanno generato perdite finanziarie per l'intero Gruppo Santander o un'entità, anche se non intenzionalmente.

- 
- **Eventi legati a un'erronea commercializzazione e vendita di prodotti**
    - Commercializzazione di prodotti o servizi non adatti al cliente in generale oggetto di una commercializzazione inadeguata, che ha portato a un numero elevato di reclami, procedimenti giudiziari o azioni da parte delle Autorità di Controllo.
    - Applicazione inappropriata o abusiva di tassi, interessi, tasse, provvigioni o prezzi in generale nei confronti dei clienti che hanno portato a un numero elevato di reclami, procedimenti giudiziari o azioni da parte delle Autorità di Controllo.
    - Ricorrere ad abusi di mercato o pratiche anticoncorrenziali per concludere accordi, falsificare la formazione dei prezzi sul mercato libero o provocare un andamento artificiale delle azioni.
    - Approvare transazioni bancarie, che infrangono le politiche o le procedure stabilite oppure cercare di ottenere vantaggi personali. In generale, azioni che comportano una violazione del Codice di condotta, di altri codici e dei regolamenti applicabili internamente in materia di marketing e vendite.
  
  - **Eventi di natura operativa/tecnologica o eventi risultanti da un'erronea definizione e/o attuazione dei necessari controlli e regolamenti durante lo svolgimento delle attività.**
    - Frode commessa da agenti esterni al Gruppo Santander, solitamente di natura criminale, che ha causato perdite dirette oppure predisposizione di prodotti o servizi basati su informazioni fraudolente, che ha portato a inadempienze o mancato adempimento degli obblighi e a perdite per il Gruppo Santander, qualora i dipendenti abbiano commesso azioni negligenti o inappropriate, errori od omissioni oggettivamente verificabili che hanno facilitato tali frodi.
    - Eventi legati all'antiriciclaggio di denaro, derivanti da una cattiva applicazione dei controlli e/o violazione dei regolamenti applicabili internamente ed esternamente, identificati dall'Autorità di Vigilanza.
    - Errori operativi del front e back office, che causano perdite per il Gruppo Santander: richieste di pagamento non effettuate, credito non addebitato, adeguamenti manuali o pagamenti sbagliati o adeguamento scorretto delle posizioni contabili.
    - Incidenti di sicurezza informatica o piattaforme del Gruppo Santander vulnerabili ad attacchi informatici e incidenti tecnologici in generale, che si traducono in indisponibilità prolungata, tempi di risposta prolungati, se causati da condotta negligente oppure violazione delle politiche e procedure stabilite.
    - Mancato adempimento in termini di coefficienti, indicatori, criteri o requisiti stabiliti dalle Autorità di Vigilanza che comporta sanzioni o un aumento del capitale o altri requisiti per l'entità del Gruppo SCB.



