INFORMATIVA AL PUBBLICO

Pillar III

Dati riferiti al 31/12/2022
Edizione maggio 2023

Sommario

Introduzione	4
1 Ambito di applicazione	5
Ragione sociale dell'ente al quale si applicano gli obblighi del presente regolamento	5
Entità all'interno del consolidamento	7
Filiazioni non incluse nel consolidamento	7
Principio di proporzionalità	7
2 Gestione dei rischi	8
Informativa sulle metriche principali (Art. 447)	8
Informativa sui requisiti di fondi propri e sugli importi delle esposizioni ponderati per il rischio (Art. 438.d)	9
Dichiarazione in merito all'adeguatezza delle misure di gestione dei rischi (Art. 435 1.e)	9
Dichiarazione in merito al profilo di rischio complessivo della Banca (Art. 435 1.f)	11
3 Informativa su obiettivi e politiche di gestione del rischio	15
Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) - Internal Liquidity Adequacy Assessment Process (ILAAP)	15
Ruolo degli Organi e delle strutture aziendali nel Sistema dei Controlli Interni	*17*
Struttura di controllo interno della Banca	*19*
Principi comuni alle Funzioni Aziendali di Controllo	*20*
Cultura del rischio	*22*
Risk Appetite Framework	23
Categorie di rischio monitorate e gestite dalla Banca	24
Strategie e processi per la gestione delle categorie di rischio	25
- Rischio di Credito	25
- Rischio di Concentrazione	34
- Rischio Residuo	35
- Rischio di Controparte	36
- Rischio Immobiliare	37
- Rischio di Mercato	37
- Rischio di Cambio	39
- Esposizioni in Strumenti di Capitale	40
- Rischio Operativo	40
- Rischio di Compliance	45
- Rischio di Tasso d'interesse sulle posizioni incluse nel portafoglio bancario	47
- Rischio di Liquidità	48
- Operazioni di Cartolarizzazione	54

- Rischio Strategico	54
- Rischio Reputazionale	55
4 Politica di remunerazione (Art. 450)	56
Informativa qualitativa	56
Assemblea e Organi amministrativi	70
Funzioni aziendali di controllo	71
Personale più rilevante	73
Collaboratori esterni	75
Informazioni quantitative aggregate e di dettaglio	76
5 Approvazione del documento	80

Introduzione

La Circolare di Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 "Disposizioni di vigilanza per le banche" raccoglie le disposizioni di vigilanza prudenziale applicabili alle banche e ai gruppi bancari italiani, riviste e aggiornate per adeguare la normativa interna alle novità intervenute nel quadro regolamentare internazionale con particolare riguardo al nuovo assetto normativo e istituzionale della vigilanza bancaria dell'Unione europea, nonché per tener conto delle esigenze emerse nell'esercizio della vigilanza sulle banche e su altri intermediari.

L'emanazione della Circolare è funzionale all'applicazione, dal 1° gennaio 2014, della disciplina prudenziale per le banche e per le imprese di investimento contenuta nel Regolamento (UE) n. 575/2013 (*Capital Requirements Regulation*, CRR), che disciplina gli istituti di vigilanza prudenziale del Primo Pilastro e le regole sull'informativa al pubblico (Terzo Pilastro), e nella Direttiva 2013/36/UE (*Capital Requirements Directive*, CRD IV), che riguarda, fra l'altro, le condizioni per l'accesso all'attività bancaria, la libertà di stabilimento e la libera prestazione di servizi, il processo di controllo prudenziale, le riserve patrimoniali addizionali.

La presente Informativa (pubblicata sul sito internet www.cassalombarda.it) è redatta su base individuale ai sensi del CRR, Parte otto, Titolo 1, articoli 431 e seguenti per trasmettere ai partecipanti al mercato informative qualitative e quantitative relative al profilo di rischio di Cassa Lombarda S.p.A., ai fondi propri e ai requisiti patrimoniali[1], calcolati secondo le disposizioni di vigilanza (Basilea 3). Le informazioni relative alle diverse tipologie di rischio cui la Banca risulta esposta sono contenute, oltre che nella sezione "Requisito informativo generale" della presente Informativa, anche nella Relazione sulla Gestione e nella Parte E della Nota Integrativa della Relazione Finanziaria Annuale (bilancio di esercizio), secondo quanto previsto dalle norme di riferimento.

Lo scopo dell'informativa è altresì quello di trasmettere i valori di:
***indipendenza**:* la Banca opera in assenza di conflitti d'interesse, secondo un modulo basato sulla consulenza e non sulla vendita di prodotti, con la libertà di selezionare le migliori soluzioni secondo un modello di "architettura aperta";
***solidità ed affidabilità**:* la Banca gode di una solida struttura patrimoniale e conta su un alto livello di fidelizzazione della Clientela;
***orientamento al Cliente**:* la Banca presta in modo costante un'attenzione speciale nei confronti dei Clienti, per soddisfare i loro interessi con un approccio dinamico, personalizzato e professionale;
***trasparenza**:* la Banca mette i propri Clienti nella condizione di avere informazioni chiare e puntuali, così da accompagnarli verso scelte consapevoli e condivise.

[1] Conformemente all'articolo 433 ter, informativa da parte degli enti piccoli e non complessi.

1 Ambito di applicazione[2]

Ragione sociale dell'ente al quale si applicano gli obblighi del presente regolamento

Cassa Lombarda S.p.A. (di seguito anche Banca), con sede legale in Milano in Via Manzoni 12/14, è una banca italiana autorizzata alla prestazione dei servizi bancari e di investimento.
La Banca è iscritta all'Albo delle Banche al n. 648.6.0.

E' una banca privata, focalizzata sul *Private Banking*, nata a Milano ed attiva da 100 anni.
Appartiene ad un gruppo di respiro internazionale, con presenza bancaria in Svizzera ed in altre nazioni, grazie al quale propone soluzioni tipiche di un *network* finanziario più allargato.
In Italia opera su 5 sedi**:** Milano, Roma, Busto Arsizio, Bergamo e Como.

La Banca mira all'eccellenza del servizio, avvalendosi sia di *team* di professionisti interni che di selezionati consulenti esterni; si pone tra gli obiettivi quello di proteggere ed accrescere il patrimonio dei propri Clienti, proponendo loro una relazione trasparente, costante e interattiva, fondata su una consulenza priva di conflitti di interesse in evoluzione da un modello in architettura di prodotto aperta ad un modello in architettura selettiva.

Solidità, personalizzazione del rapporto con il Cliente e trasparenza sono i valori fondamentali alla base del modello di consulenza dedicato che la Banca propone: un servizio di consulenza finanziaria evoluta, esclusivo ed altamente personalizzato che, combinato con l'esperienza pluriennale dei *Private Banker*, permette di comprendere tutte le necessità finanziarie e di pianificazione del singolo Cliente, del relativo gruppo familiare e, dove esistenti, delle aziende di proprietà.

All'interno dell'offerta di *Wealth Management*, la Banca abbina servizi di gestione del patrimonio *tailor made* alle gestioni di portafogli classiche, al fine di permettere un approccio dedicato, sempre più esclusivo ed altamente personalizzato.
Nell'ambito dell'offerta di servizi bancari, oltre alla totalità dei servizi bancari tradizionali, il credito, in funzione ancillare rispetto alle attività di *Private Banking*, permette di soddisfare sia le esigenze di attivo che di passivo del Cliente.

Il capitale sociale interamente versato, pari ad € 18.000.000=, è rappresentato da n. 18.000.000= di azioni, non quotate sui mercati regolamentati, del valore nominale di € 1,00= cadauna. Il capitale sociale è attualmente detenuto dai soci elencati nel seguente prospetto e secondo le percentuali di possesso ivi indicate:

Soci	n. azioni	% di partecipazione
PKB PRIVATBANK S.A.	17.921.700	99,5650%
MERLINI GIUSEPPE	42.000	0,2333%
MARCORA GIUSEPPE (*)	36.000	0,2000%
MARCORA GIANANTONIO	225	0,0013%
CRESPI FIORELLA	75	0,0004%
Totale	18.000.000	100,0000%

(*) Usufruttuario con diritto di voto. Nuda proprietà in capo a Luisa Marcora, Silvia Marcora e Roberta Marcora, ognuna per n. 12.000 azioni.

[2] CRR Articolo 436

La Banca non è parte di alcun gruppo bancario ai sensi del D. Lgs. n. 385 del 1 settembre 1993 (Testo Unico Bancario). Al termine dell'esercizio, Cassa Lombarda risulta direttamente controllata dalla Banca di diritto svizzero PKB Private Bank SA, con sede in Lugano, via Balestra 1, che detiene il 99,565% del capitale, e, in via indiretta, dalla holding finanziaria svizzera Auriga SA, parimenti sita in Lugano, via Balestra 16, a cui fa capo la quota totalitaria del capitale della stessa PKB Private Bank. Auriga, precedentemente stabilità nel Granducato del Lussemburgo, ha spostato la propria sede legale nella Confederazione Elvetica, con effetto dal 19 dicembre 2022.

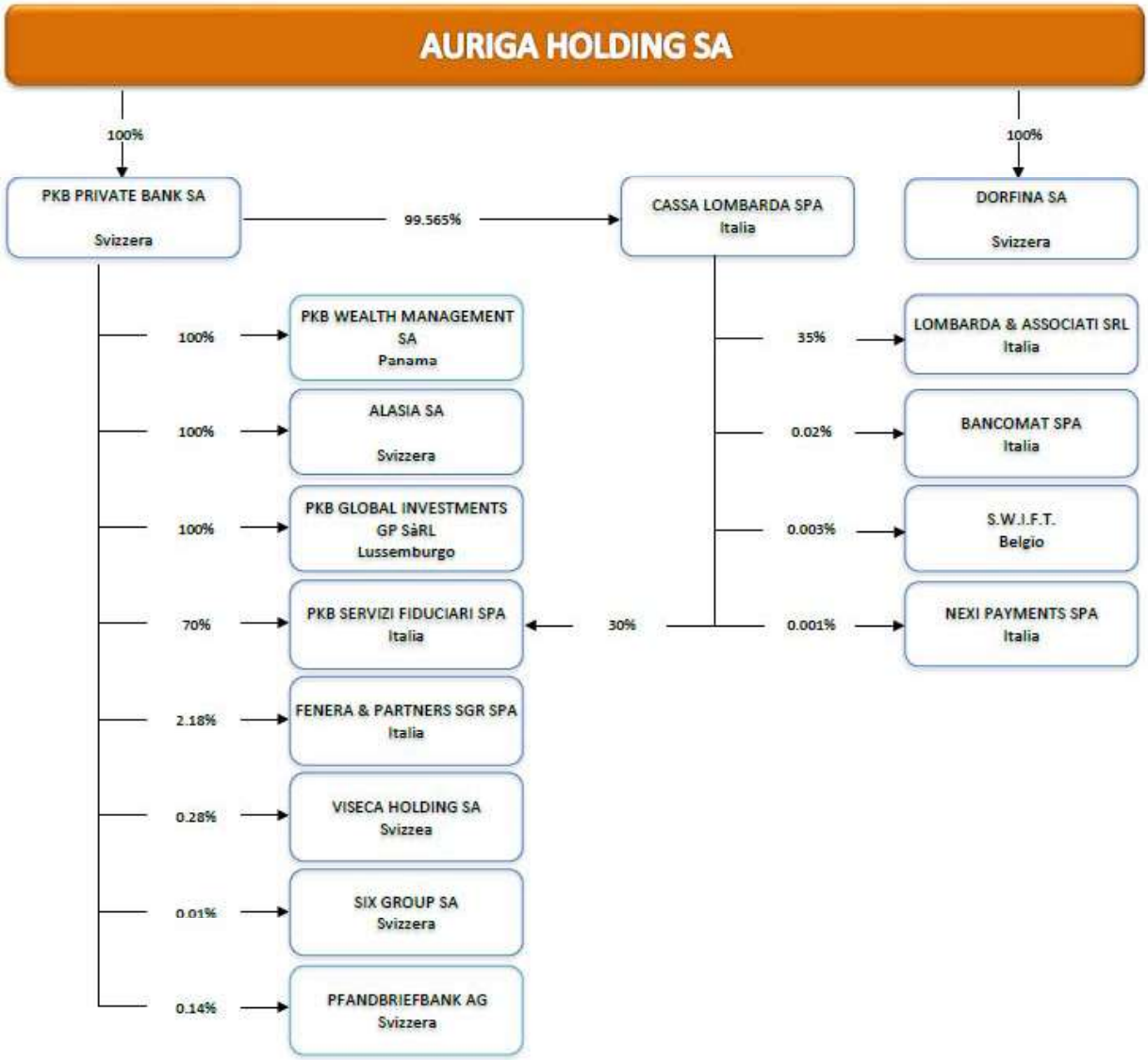
PKB Private Bank S.A. (Lugano) (Privat Kredit Bank - www.pkb.ch) è una banca svizzera sottoposta ai controlli dell'Autorità Federale di Vigilanza sui Mercati Finanziari (FINMA) e esercita su Cassa Lombarda un'attività di direzione e controllo.

Il gruppo PKB, attivo da oltre 50 anni, è specializzato nel Private Banking.

Altre partecipazioni in società operanti nel settore finanziario, dell'*asset management* e dei servizi fiduciari completano il perimetro di Gruppo.

Struttura societaria al 31 dicembre 2022

(diritti di voto)



Entità all'interno del consolidamento

La Banca non controlla altre società bancarie, finanziarie e strumentali e, pertanto, non costituisce gruppo bancario ai sensi del D. Lgs. n. 385 del 1 settembre 1993 (Testo Unico Bancario) e non redige un bilancio consolidato.

Filiazioni non incluse nel consolidamento

Non applicabile in quanto non effettuato il consolidamento.

Si rimanda alle informazioni sui rapporti partecipativi fornite in bilancio:

Denominazioni	Sede legale	Sede operativa	Quota di partecipazione %	Disponibilità voti %
A. Imprese controllate in via esclusiva				
B. Imprese controllate in modo congiunto				
C. Imprese sottoposte ad influenza notevole				
1. PKB Servizi Fiduciari S.p.A.	Via A. Manzoni 12/14, Milano	Via Albrici 9, Milano	30%	30%

PKB Servizi Fiduciari S.p.A. (www.pkbservizifiduciari.it) è una fiduciaria statica costituita all'interno del Gruppo Auriga, partecipata da PKB Privatbank A.G. per la quota residua di capitale (70%).

La Banca, inoltre, detiene nel Portafoglio titoli FVTPL quote azionarie di "Anthilia Capital Partners sgr SpA".
Anthilia Capital Partners (www.anthilia.it) è una società di gestione del risparmio detenuta da Cassa Lombarda per il 7,78% e dalla sua controllante PKB per il 9,01%. E' una realtà indipendente esclusivamente dedicata all'*asset management* per conto di privati e istituzioni.

Principio di proporzionalità[3]

In applicazione del principio di proporzionalità le banche applicano le disposizioni di vigilanza con modalità appropriate alle loro caratteristiche, dimensioni e complessità operativa, in modo da assicurare il pieno rispetto delle disposizioni stesse e il raggiungimento degli obiettivi che esse intendono conseguire.
Cassa Lombarda, con un attivo inferiore a 4 miliardi di euro, appartiene all'insieme delle "banche di minori dimensioni o complessità operativa". Pertanto nel seguito viene fatto riferimento a quanto previsto dall'Articolo 433 ter.

[3] Circolare di Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 "Disposizioni di vigilanza per le banche" – Titolo IV Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi – Capitolo 1 Governo societario – Sezione VII Obblighi di informativa al pubblico.

2 Gestione dei rischi[4]

Informativa sulle metriche principali (Art. 447)

Modello EU KM1: Metriche principali		a	b
		31/12/2022	31/12/2021
	Fondi propri disponibili (importi)		
1	Capitale primario di classe 1 (CET1)	85,88	91,76
2	Capitale di classe 1 (TIER1)	85,88	91,76
3	**Capitale totale (TIER1 + TIER2)**	**88,06**	**95,44**
	Importi dell'esposizione ponderati per il rischio		
4	Importo complessivo dell'esposizione al rischio	550,66	532,26
	Coefficienti di capitale (in percentuale dell'importo dell'esposizione ponderato per il rischio)		
5	Coefficiente del capitale primario di classe 1 (%)	15,5961%	17,2399%
6	Coefficiente del capitale di classe 1 (%)	15,5961%	17,2399%
7	**Coefficiente del capitale totale (%)**	**15,9919%**	**17,9310%**
	Requisiti aggiuntivi di fondi propri per far fronte a rischi diversi dal rischio di leva finanziaria eccessiva (in		
EU 7a	Requisiti aggiuntivi di fondi propri per far fronte a rischi diversi dal rischio di leva finanziaria eccessiva (in %)	1,6000%	1,2500%
EU 7b	Di cui costituiti da capitale CET1 (punti percentuali)	0,9000%	0,7000%
EU 7c	Di cui costituiti da capitale di classe 1 (punti percentuali)	1,2000%	0,9500%
EU 7d	**Requisiti di fondi propri SREP totali (%)**	**9,6000%**	**9,2500%**
	Requisito combinato di riserva e requisito patrimoniale complessivo (in percentuale dell'importo		
8	Riserva di conservazione del capitale (%)	2,5000%	2,5000%
EU 8a	Riserva di conservazione dovuta al rischio macroprudenziale o sistemico individuato a livello di uno Stato membro (%)		
9	Riserva di capitale anticiclica specifica dell'ente (%)		
EU 9a	Riserva di capitale a fronte del rischio sistemico (%)		
10	Riserva degli enti a rilevanza sistemica a livello globale (%)		
EU 10a	Riserva di altri enti a rilevanza sistemica (%)		
11	Requisito combinato di riserva di capitale (%)		
EU 11a	Requisiti patrimoniali complessivi (%)	12,1000%	11,7500%
12	**CET1 disponibile dopo aver soddisfatto i requisiti di fondi propri SREP totali (%)**	**3,8919%**	**6,1810%**
	Coefficiente di leva finanziaria		
13	Misura dell'esposizione complessiva	1.108,64	1.206,23
14	**Coefficiente di leva finanziaria (%)**	**7,7466%**	**7,6072%**
	Requisiti aggiuntivi di fondi propri per far fronte al rischio di leva finanziaria eccessiva (in percentuale		
EU 14a	Requisiti aggiuntivi di fondi propri per far fronte al rischio di leva finanziaria eccessiva (in %)		
EU 14b	di cui costituiti da capitale CET1 (punti percentuali)		
EU 14c	**Requisiti del coefficiente di leva finanziaria totali SREP (%)**	**3,0000%**	**3,0000%**
	Riserva del coefficiente di leva finanziaria e requisito complessivo del coefficiente di leva finanziaria (in		
EU 14d	Requisito di riserva del coefficiente di leva finanziaria (%)		
EU 14e	**Requisito del coefficiente di leva finanziaria complessivo (%)**	**3,0000%**	**3,0000%**
	Coefficiente di copertura della liquidità		
15	Totale delle attività liquide di elevata qualità (HQLA) (valore ponderato - media)	248,10	296,52
EU 16a	Deflussi di cassa - Valore ponderato totale	182,59	167,68
EU 16b	Afflussi di cassa - Valore ponderato totale	73,19	70,34
16	Totale dei deflussi di cassa netti (valore corretto)	109,40	97,34
17	**Coefficiente di copertura della liquidità (%)**	**226,7819%**	**304,6266%**
	Coefficiente netto di finanziamento stabile		
18	Finanziamento stabile disponibile totale	806,01	979,09
19	Finanziamento stabile richiesto totale	508,17	612,81
20	**Coefficiente NSFR (%)**	**158,6107%**	**159,7709%**

(importi in milioni di euro)

[4] CRR Articolo 435 - punto 1 (a, e, f)

Informativa sui requisiti di fondi propri e sugli importi delle esposizioni ponderati per il rischio (Art. 438.d)

Modello EU OV1: quadro sinottico degli importi complessivi dell'esposizione al rischio

		Importi complessivi dell'esposizione al rischio (TREA)		Requisiti totali di fondi propri
		a	b	c
		31/12/2022	31/12/2021	31/12/2022
1	Rischio di credito (escluso il CCR)	440,44	412,67	35,24
2	*Di cui metodo standardizzato*	*440,44*	*412,67*	*35,24*
3	*Di cui metodo IRB di base (F-IRB)*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
4	*Di cui metodo di assegnazione*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
EU 4a	*Di cui strumenti di capitale soggetti al metodo della ponderazione semplice*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
5	*Di cui metodo IRB avanzato (A-IRB)*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
6	Rischio di controparte (CCR)	19,78	20,31	1,58
7	*Di cui metodo standardizzato*	*19,78*	*20,31*	*1,58*
8	*Di cui metodo dei modelli interni (IMM)*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
EU 8a	*Di cui esposizioni verso una CCP*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
EU 8b	*Di cui aggiustamento della valutazione del credito (CVA)*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
9	*Di cui altri CCR*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
10	*Non applicabile*			
11	*Non applicabile*			
12	*Non applicabile*			
13	*Non applicabile*			
14	*Non applicabile*			
15	Rischio di regolamento	0,00	0,00	0,00
16	Esposizioni verso le cartolarizzazioni esterne al portafoglio di negoziazione (tenendo conto del massimale)	0,00	0,00	0,00
17	*Di cui metodo SEC-IRBA*	0,00	0,00	0,00
18	*Di cui metodo SEC-ERBA (compreso IAA)*	0,00	0,00	0,00
19	*Di cui metodo SEC-SA*	0,00	0,00	0,00
EU 19a	*Di cui 1 250 % / deduzione*	0,00	0,00	0,00
20	Rischi di posizione, di cambio e di posizione in merci (rischio di mercato)	4,15	14,08	0,33
21	*Di cui metodo standardizzato*	*4,15*	*14,08*	*0,33*
22	*Di cui IMA*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
EU 22a	Grandi esposizioni	*0,00*	*0,00*	*0,00*
23	Rischio operativo	86,28	85,21	6,90
EU 23a	*Di cui metodo base*	*86,28*	*85,21*	*6,90*
EU 23a	*Di cui metodo standardizzato*	0,00	0,00	0,00
EU 23a	*Di cui metodo avanzato di misurazione*	0,00	0,00	0,00
24	Importo al di sotto delle soglie per la deduzione (soggetto a fattore di ponderazione del rischio del 250 %)	0,00	0,00	0,00
25	*Non applicabile*	0,00	0,00	0,00
26	*Non applicabile*	0,00	0,00	0,00
27	*Non applicabile*	0,00	0,00	0,00
28	*Non applicabile*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
29	**Totale**	**550,66**	**532,26**	**44,05**
				importi in milioni

Dichiarazione in merito all'adeguatezza delle misure di gestione dei rischi (Art. 435 1.e)

Il 3 luglio 2013 sono entrate in vigore le nuove "Disposizioni di vigilanza prudenziale delle banche" in materia di sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa (Circolare B.I. n. 263 del 27 dicembre 2006 – 15° aggiornamento del 2 luglio 2013, poi confluite nella Circolare B.I. n. 285 del 17 dicembre 2013 con il suo 11° Aggiornamento del 21 luglio 2015) che hanno introdotto alcune novità di rilievo rispetto al previgente quadro normativo, al fine di dotare le banche di un sistema di controlli interni completo, adeguato, funzionale e affidabile.

Il Consiglio di Amministrazione di Cassa Lombarda nella seduta del 29 gennaio 2014, in seguito ai lavori preparatori condotti nei mesi precedenti, ha approvato un'autovalutazione della propria situazione aziendale rispetto alle previsioni della nuova normativa (c.d. *gap analysis*), con le misure da adottare e la relativa scansione temporale per assicurare il pieno rispetto delle Disposizioni e della normativa cui le stesse fanno espresso rinvio.

Al fine di poter disporre di un sistema dei controlli interni completo, adeguato, funzionale e affidabile la Banca si è dotata di Funzioni di Controllo di II e III livello a riporto diretto del

Consiglio di Amministrazione, disciplinandone il ruolo, i compiti e le responsabilità nel "Progetto di Governo Societario" (pubblicato sul sito internet www.cassalombarda.it) e con specifici regolamenti.

L'assetto organizzativo del "Sistema dei Controlli Interni" della Banca, nel rispetto di quanto previsto dall'Autorità di Vigilanza, si articola su tre livelli:

- **controlli di primo livello**, che hanno lo scopo di assicurare il corretto svolgimento delle operazioni (sono i cosiddetti controlli di linea). Essi sono effettuati dalle stesse strutture operative (ad es. controlli di tipo gerarchico, sistematici e a campione), anche attraverso unità dedicate esclusivamente a compiti di controllo che riportano ai responsabili delle strutture operative, ovvero eseguiti nell'ambito del *back office*; per quanto possibile, essi sono incorporati nelle procedure informatiche. Le strutture operative sono le prime responsabili del processo di gestione dei rischi: nel corso dell'operatività giornaliera tali strutture devono identificare, misurare o valutare, monitorare, attenuare e riportare i rischi derivanti dall'ordinaria attività aziendale in conformità con il processo di gestione dei rischi; esse devono rispettare i limiti operativi loro assegnati coerentemente con gli obiettivi di rischio e con le procedure in cui si articola il processo di gestione dei rischi;
- **controlli di secondo livello**, che hanno l'obiettivo di concorrere alla definizione delle metodologie di misurazione del rischio, di verificare il rispetto dei limiti assegnati alle varie funzioni operative e presidiare il rispetto della conformità alle norme. Vi rientrano i controlli sui rischi (funzione di Risk Management) e sulla conformità (funzione di Compliance e Antiriciclaggio) che hanno l'obiettivo di assicurare, tra l'altro, la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi, il rispetto dei limiti operativi assegnati alle varie funzioni e la conformità dell'operatività aziendale alle norme, incluse quelle di autoregolamentazione.
  Le funzioni preposte a tali controlli sono distinte e indipendenti da quelle produttive; esse concorrono alla definizione delle politiche di governo dei rischi e del processo di gestione dei rischi;
- **controlli di terzo livello**, che fanno riferimento alla funzione di revisione interna – Internal Audit -, volta, da un lato, a controllare anche con verifiche in loco, il regolare andamento dell'operatività e l'evoluzione dei rischi, e, dall'altro, a valutare la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità della struttura organizzativa e delle altre componenti del Sistema dei Controlli Interni, portando all'attenzione degli organi aziendali i possibili miglioramenti, con particolare riferimento al *Risk Appetite Framework* (RAF), al processo di gestione dei rischi nonché agli strumenti di misurazione e controllo degli stessi.

Inoltre, in conformità a quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 231/2001 e successivi aggiornamenti, in materia di responsabilità amministrativa degli enti derivante dalla commissione di illeciti penali, la Banca si è dotata di un proprio "Modello di gestione, organizzazione e controllo" (pubblicato sul sito internet www.cassalombarda.it), redatto e aggiornato ai sensi di tale normativa. Al fine di garantire l'efficacia e l'effettività del "Modello di organizzazione, gestione e controllo" è stato istituito un apposito Organismo di Controllo, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, in conformità all'apposito Regolamento approvato dall'Organismo stesso.

L'assetto organizzativo definito garantisce regolari flussi informativi al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale nonché, ove necessario, alle Autorità di Vigilanza. Tutti i flussi informativi sono disciplinati in un apposito regolamento, oggetto di periodica rivisitazione ed aggiornamento.

Anche nel corso del 2022 è proseguita l'intensa attività di aggiornamento della documentazione di *Governance*, sia in allineamento alla normativa primaria (Circolare B.I. n. 285 del 17 dicembre 2013 e successive integrazioni e aggiornamenti), sia per recepire le modifiche di carattere organizzativo/procedurale nel frattempo intervenute.

L'Internal Audit ha fornito una valutazione dell'adeguatezza e del funzionamento del complessivo Sistema di Controllo Interno basato sul livello di maturità dello stesso. Tale valutazione è basata su diversi elementi tra cui le attività di audit svolte durante l'anno, il grado di completamento delle azioni correttive identificate durante le attività di audit, le attività/risultati delle funzioni di controllo di secondo livello, della Società di Revisione e dell'Organismo di Vigilanza e viene espressa alla luce delle strategie, degli obiettivi e dei rischi dell'organizzazione, nonché delle aspettative del Senior Management e del Consiglio di Amministrazione.
Per l'anno 2022 il Sistema di Controllo Interno della Banca è stato valutato con il rating "Alcuni Margini di Miglioramento", individuato in base al modello esposto in nota[5].

Il Consiglio di Amministrazione, sentito il Collegio Sindacale e il Comitato Rischi, ritiene di aver commisurato alle proprie esigenze ed aspettative i sistemi di governo societario e i processi di gestione dei rischi e della liquidità, nonché di aver adeguato i meccanismi di controllo interno alla dimensione ed all'attività posta in essere dalla Banca.

Dichiarazione in merito al profilo di rischio complessivo della Banca (Art. 435 1.f)

Il 15 dicembre 2022, anche a seguito di ulteriori approfondimenti svolti nella seduta del 23/11/2022, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il budget 2023 ed una revisione del Piano programmatico, con estensione all'orizzonte triennale 2023-25, in ottica di conferma del modello di business e di continuità con le valutazioni condotte nel piano 2022-24, ma rivedendole alla luce del mutato contesto, con un risultati in buona crescita ed un costante presidio, in miglioramento, degli indicatori patrimoniali.

La nuova pianificazione ha confermato la visione strategica della Banca basata sul Private Banking come attività "*core*", con un basso assorbimento di capitale, un contenuto livello di rischi e la solidità patrimoniale come caposaldo della strategia. Sono stati, quindi, fissati i principali obiettivi volti al raggiungimento di valori dimensionali e reddituali per lo sviluppo atteso attraverso azioni articolate su quattro pilastri chiave: la crescita delle masse, il miglioramento della redditività, la riduzione dei costi/efficientamento e la riduzione degli assorbimenti patrimoniali. E' consolidato il modello di "*Wealth Management*", con la proposizione di servizi di gestione del patrimonio complessivo del cliente con un alto livello di personalizzazione e forte focus su attività di *Asset Management* e su competenze di *Advisory*.

Per quanto concerne gli impieghi è proseguito, in linea con la politica di credito adottata dalla Banca, il mantenimento del portafoglio verso operazioni "*in scope*", miranti a una riduzione del rischio complessivo.

Il portafoglio titoli di proprietà della Banca, costituito da obbligazioni di primaria qualità, ammontava a fine dicembre 2022 a circa 485 milioni di euro, in aumento di circa il 16,8%

[5] Modello di Rating adottato:

Insoddisfacente	Il sistema di controllo interno non è adeguato ed efficace.
Significativi margini di miglioramento	Sono state identificate alcune debolezze di controllo specifiche e sono stati identificati alcuni importanti rilievi e azioni correttive da parte del management affinché i rischi siano mitigati. Il sistema di controllo interno nel complesso non è del tutto adeguato, , appropriato ed efficace.
Alcuni margini di miglioramento	Sono state osservate minori debolezze di controllo specifiche. Sono stati evidenziati alcuni rilievi e azioni correttive da parte del management affinché i rischi siano mitigati. Tuttavia il sistema di controllo interno è nel complesso adeguato, appropriato ed efficace.
Soddisfacente	Il sistema di controllo interno è adeguato, appropriato ed efficace

rispetto fine 2021, con un incremento della componente a tasso fisso dal 75% all' 89%, con la componente governativa salita dal 44% al 50%. L'attività di tesoreria e di gestione del portafoglio titoli di proprietà, dopo anni molto positivi, ha subìto i contraccolpi del nuovo contesto, dominato dalla crisi internazionale e dalla stretta sui tassi in risposta all'inflazione. Le condizioni che avevano permesso di realizzare in passato consistenti utili negoziali, quali l'impostazione ampiamente positiva delle attese e le politiche monetarie accomodanti, sono venute meno, comportando generalizzate contrazioni dei corsi obbligazionari e aumentata incertezza, con connessi allargamenti degli spread societari e dei governativi periferici. Dopo successivi adeguamenti delle scelte di selezione di emittenti e strumenti, con particolare riferimento al portafoglio HTC (*Held To Collect*) a costo ammortizzato, le possibilità di realizzare nuovi proventi da compravendita si sono repentinamente ridotte, concentrandosi nei soli primi mesi dell'anno, in continuità e a conclusione del processo di assestamento già avviato in precedenza. Sono anche state registrate perdite su singoli smobilizzi, soprattutto nell'ultimo trimestre, per la parziale dismissione delle posizioni più impattate dalla crisi russo-ucraina.

Per monitorare la situazione è stato mantenuto alto il presidio del Comitato Finanza, del Comitato Rischi e del Consiglio di Amministrazione rispetto agli effetti economici e patrimoniali che anche con gli effetti del conflitto Russo / Ucraino sono rimasti entro i limiti di appetito al rischio della Banca.

Nel corso del 2022 la Banca ha sempre mantenuto un livello di liquidità molto abbondante, monitorando costantemente la proporzione degli impieghi verso la clientela con la raccolta diretta disponibile, così come stabilito dalla "*Liquidity Policy*". A fronte di impieghi di circa 454 milioni di euro (463 a fine 2021), la raccolta diretta complessiva è risultata in aumento a 871 milioni di euro rispetto agli 818 milioni di fine 2021. Per quanto riguarda i finanziamenti dalla Bce, al 31/12/2021 risultavano in essere 70 milioni di euro, rispetto ai 241 al 31/12/2021.

A fine anno il livello del *Liquidity Coverage Ratio* (LCR), indicatore di qualità della liquidità a breve termine delle normative europee, si colloca al 227%, ampiamente superiore alle richieste di vigilanza del 100%. Anche l'indicatore più strutturale del *Net Stable Funding Ratio* (NSFR), al 159%, si è sempre mantenuto su livelli di grande abbondanza rispetto al limite richiesto del 100%.

I fondi propri della Banca, comprensivi del risultato d'esercizio e delle svalutazioni ai prezzi di mercato dei titoli di proprietà FVOCI, raggiungono a fine anno gli 88,1 milioni di euro (95,4 nel 2021).

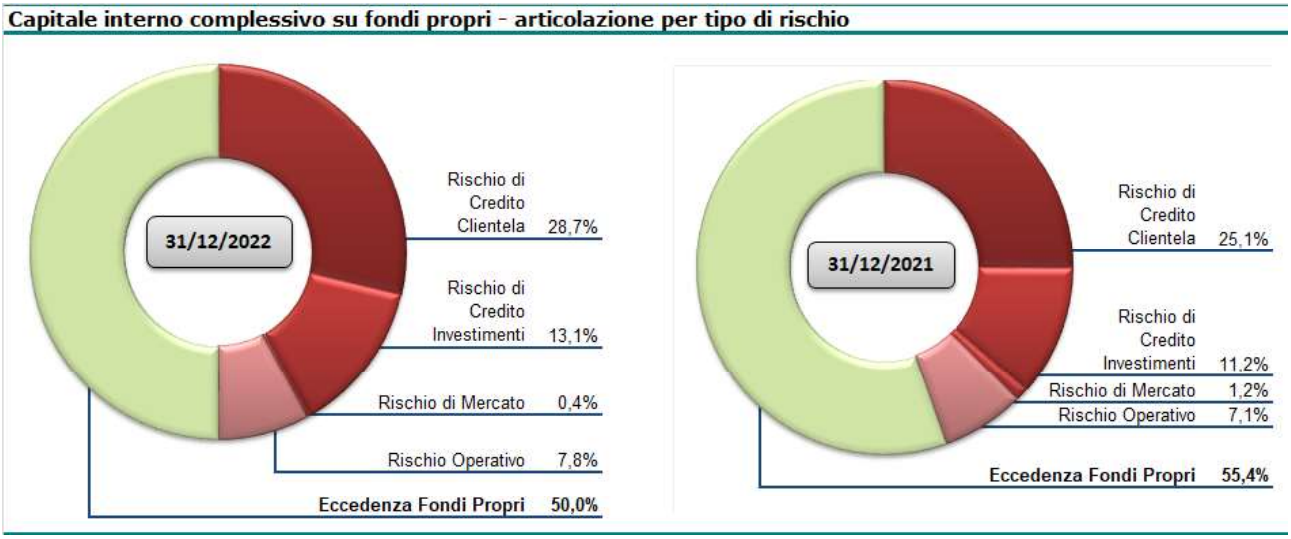
I fondi propri sono così formati:

	31/12/2022	31/12/2021
Capitale primario di classe 1 (CET1)	85,88	91,76
Capitale aggiuntivo di classe 1 (AT1)	0,00	0,00
Capitale di classe 1 (TIER1)	**85,88**	**91,76**
Capitale di classe 2 (CET 2)	2,18	3,68
Fondi Propri (TIER1 + TIER2)	**88,06**	**95,44**

(importi in milioni di euro)

I fondi propri, pari a 88,1 milioni di euro, ed i parametri di adeguatezza patrimoniali raggiunti confermano la solidità della Banca con un *Total Capital Ratio*, pari al 15,99%[6].

La misurazione e la gestione dell'adeguatezza patrimoniale si concretizzano in un insieme di *policy* e regolamenti approvati dal Consiglio di Amministrazione, che definiscono il processo di determinazione, attuale e prospettico, del fabbisogno di capitale – definito come "capitale interno complessivo" - necessario per coprire le eventuali perdite eccedenti un dato livello atteso riferito a tuti i rischi rilevanti assunti dalla Banca.



Per quanto riguarda l'assorbimento di capitale per i rischi si rileva che l'aumento della liquidità disponibile si riflette su maggiori posizioni nei portafogli titoli di proprietà, con conseguenti maggiori assorbimenti di rischio di credito da parte del portafoglio titoli di proprietà di investimento. Il rischio operativo, è calcolato con la metodologia standardizzata basata sulla media del margine d'intermediazione degli ultimi tre anni.

Il totale dei requisiti patrimoniali richiesti dalla normativa di Basilea 3 è di 41,7 milioni di euro e mostra quindi un'eccedenza, rispetto alla soglia dell'8%, di circa 52,9 milioni di euro (53,1 milioni di euro a fine 2020).

Rispetto ai fondi propri della Banca il *Total Capital Ratio* si attesta al 15,99% (17,93% a dicembre 2021), con il *CET1 Ratio* ed il *TIER1 Ratio* al 15,60% a fronte di un CET1, TIER1 e Total Capital Ratio minimi regolamentari (comprensivi della riserva di conservazione) rispettivamente del 7,00%, 8,50% e 10,50%.

[6] Misurato con i parametri regolamentari (Basilea 3) definiti nel Regolamento (UE) n. 575/2013 del 26 giugno 2013 (CRR) e nella Direttiva 2013/36/UE del 26 giugno 2013 (CRD IV).

Adeguatezza patrimoniale:

	31/12/2022	31/12/2021
Requisiti patrimoniali di vigilanza		
- rischio di Credito	36,82	34,64
- rischio di Mercato	0,33	1,13
- rischio Operativo	6,90	6,82
Totale requisiti	**44,05**	**42,58**
Capitale primario di classe 1 (CET1)	85,88	91,76
Capital Ratio	*15,5961%*	*17,2399%*
Capitale di classe 1 (TIER1)	85,88	91,76
Capital Ratio	*15,5961%*	*17,2399%*
Fondi Propri (TIER1 + TIER2)	88,06	95,44
Total Capital Ratio	*15,9919%*	*17,9310%*

(importi in milioni di euro)

La Banca predispone annualmente un quadro di riferimento della propria propensione al rischio - *Risk Appetite Framework* (RAF) – che viene approvato dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con il *budget*, il Documento Programmatico vigente ed il sistema dei limiti contenuti nelle *policy* e nei regolamenti.
Nel RAF i livelli di rischio che la Banca intende assumere (*risk appetite*) sono espressi, complessivamente e come somma dei singoli rischi, attraverso un obiettivo sintetico *di Total Capital Ratio*, che si declina nelle diverse componenti di quest'ultimo (rischi di primo pilastro di credito, di mercato e operativo) e negli altri rischi significativi misurabili (rischi di secondo pilastro di liquidità, di *business*, di concentrazione, di tasso). Con riferimento ai rischi più difficilmente quantificabili (quali, ad esempio, il rischio strategico, il rischio reputazionale o il rischio di compliance), il RAF recepisce le specifiche indicazioni di carattere qualitativo utilizzate per orientare la definizione e l'aggiornamento dei processi e dei presidi del sistema dei controlli interni. Alcuni di questi rischi, sono ulteriormente specificati anche attraverso l'utilizzo di *Key Risk Indicator* (KRI).

Con riferimento alle "Disposizioni di vigilanza per le banche" di cui alla Circolare della Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 e successivi aggiornamenti (che ha recepito la regolamentazione internazionale del "Nuovo Accordo di Basilea sul Capitale", Basilea 3), la Banca invia annualmente alle Autorità di Vigilanza una relazione ICAAP "*Internal Capital Adequacy Assessment Process*" / ILAAP "*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process*". In tale documento viene confermato che i fondi propri e la liquidità della Banca sono valutati idonei a fronteggiare i rischi attuali e prospettici risultanti dall'attività corrente anche in situazione di *stress*.

A seguito dello scoppio del conflitto russo-ucraino, dell'aumento di volatilità dei mercati, della situazione di incertezza e, a seguire, del cambiamento del contesto economico-finanziario, caratterizzato dal manifestarsi di rapide e significative tensioni inflazionistiche e da un conseguente cambio di rotta delle politiche monetarie, con un repentino rialzo dei tassi di mercato prima, e di quelli ufficiali a seguire, la Banca ha prontamente riesaminato le proprie decisioni strategiche e di business, anche alla luce degli impatti della situazione sulle dinamiche aziendali.

Tenuto conto di quanto sopra evidenziato, il Consiglio di Amministrazione, sentito il Collegio Sindacale e il Comitato Rischi, ritiene che le risorse correnti siano sufficienti a fronteggiare i rischi attuali e prospettici della Banca, sia patrimoniali sia di liquidità, anche in coerenza con la complessità organizzativa ed il tipo di operatività svolta.

3 Informativa su obiettivi e politiche di gestione del rischio[1]

La Banca ha posto in essere *policy*, regolamenti e procedure operative ritenute valide, efficaci e globali per valutare e mantenere su base continuativa gli importi, la composizione e la distribuzione del capitale interno che ritiene adeguato per coprire la natura e il livello dei rischi a cui è o potrebbe essere esposta. Tale documentazione è oggetto di periodiche revisioni interne al fine di assicurare che essa rimanga completa e proporzionata alla natura, all'ampiezza e alla complessità delle attività della Banca.

Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) - Internal Liquidity Adequacy Assessment Process (ILAAP)

La Banca illustra alla Banca d'Italia, attraverso un resoconto strutturato annuale, le caratteristiche fondamentali del processo di valutazione dell'esposizione ai rischi ai quali è o potrebbe essere esposta (anche diversi da quelli per i quali è richiesto il rispetto dei requisiti patrimoniali) e di determinazione del capitale ritenuto adeguato a fronteggiarli. Il resoconto contiene anche un'auto-valutazione che individua le aree di miglioramento, le eventuali carenze del processo e le azioni correttive che si ritiene di porre in essere.
Il processo ICAAP/ILAAP è imperniato su idonei sistemi aziendali di gestione dei rischi e presuppone adeguati meccanismi di governo societario, una struttura organizzativa con linee di responsabilità ben definite ed efficaci sistemi di controllo interno. La responsabilità di tale processo è rimessa agli organi societari, i quali ne definiscono in piena autonomia il disegno e l'organizzazione secondo le rispettive competenze e prerogative. Essi curano l'attuazione e promuovono l'aggiornamento dell'ICAAP/ILAAP, al fine di assicurarne la continua rispondenza alle caratteristiche operative e al contesto strategico in cui la Banca opera. Il processo ICAAP/ILAAP è documentato, conosciuto e condiviso dalle strutture aziendali ed è sottoposto a revisione interna.
Il processo di controllo prudenziale si conforma al principio di proporzionalità, in base al quale i sistemi di governo societario, i processi di gestione dei rischi, i meccanismi di controllo interno e di determinazione del capitale ritenuto adeguato alla copertura dei rischi devono essere commisurati alle caratteristiche, alle dimensioni e alla complessità dell'attività svolta dalla Banca.

Il calcolo del capitale interno complessivo[2] parte dai requisiti regolamentari di primo pilastro, ai quali si aggiungono le valutazioni di controllo prudenziale, di *stress*[3] e quelle strategiche.

Cassa Lombarda, avendo valutato le proprie caratteristiche in termini di dimensione, struttura organizzativa, tipologia delle attività svolte e complessità operativa, ha ritenuto adeguate ai fini regolamentari le seguenti tecniche di misurazione dei rischi:

- per i rischi compresi nel primo pilastro della normativa: il metodo standardizzato per i rischi di credito e per quelli di mercato, il metodo di base per i rischi operativi;

---

[1] CRR Articolo 435 punto 1

[2] Per *"capitale interno"* si intende il capitale a rischio, ovvero il fabbisogno di capitale relativo ad un determinato rischio che la Banca ritiene necessario per coprire le perdite eccedenti un dato livello atteso (tale definizione presuppone che la perdita attesa sia fronteggiata da rettifiche di valore nette - specifiche e di portafoglio - di pari entità; ove queste ultime fossero inferiori, il capitale interno dovrà far fronte anche a questa differenza).
Per *"capitale interno complessivo"* si intende il capitale interno riferito a tutti i rischi rilevanti assunti dalla Banca, incluse le eventuali esigenze di capitale interno dovute a considerazioni di carattere strategico.

[3] Basate su analisi di sensibilità rispetto a particolari fattori di rischio eccezionali, ma plausibili.

- per i rischi quantificabili non compresi nel primo pilastro: gli algoritmi semplificati proposti dalla normativa (rischio di concentrazione e rischio di tasso) e le *best practice* dell'ABI (rischio geosettoriale);
- per gli altri rischi individuati: sistemi di controllo ed attenuazione in linea con la rilevanza percepita e le politiche di gestione adottate.

Parallelamente, per opportunità gestionali interne, sono attive anche metodologie di misurazione più evolute, quali quelle dei *rating* interni per la misurazione della qualità dei crediti e del *VaR* (*Value at Risk*) per la misurazione del rischio potenziale del portafoglio titoli della Banca. E' stata implementata anche una metodologia di *self assessment* applicata ai rischi operativi.

La determinazione del capitale interno complessivo avviene utilizzando l'approccio del *"building block"* semplificato, che consiste nel sommare ai requisiti regolamentari - a fronte dei rischi del primo pilastro - il capitale interno relativo agli altri rischi rilevanti senza tenere conto di eventuali benefici da diversificazione tra i diversi tipi di rischio. Gli avanzi di Fondi Propri rispetto a tale grandezza che emergono dalle analisi periodiche trimestrali e dalle risultanze dell'ICAAP riferito al 31/12/2022 risultano adeguati sia all'obiettivo di rafforzamento della stabilità patrimoniale di medio/lungo termine della Banca, anche in prospettiva della sua crescita dimensionale e di *business*, sia alla copertura di eventuali sottostime dovute al rischio modello.
Anche le analisi di *stress,* condotte a partire dalla situazione penalizzata dagli effetti del COVID 19 e della crisi Ucraina, confermano l'adeguatezza del capitale in chiave attuale e prospettica.

Ruolo degli Organi e delle strutture aziendali nel Sistema dei Controlli Interni

Sempre in applicazione delle disposizioni emanate dalla Banca d'Italia con l'aggiornamento della suddetta Circolare n. 285/2013, la responsabilità primaria per l'attuazione e per il funzionamento del sistema dei controlli e per la sana e prudente gestione dei rischi è rimessa agli Organi aziendali della Banca ciascuno secondo le rispettive competenze e in piena autonomia, comunque in coerenza con le strategie e la politica del Gruppo fissate in materia di controlli.

La Banca, nell'ambito dell'esercizio della direzione e coordinamento da parte della capogruppo PKB Private Bank SA, adotta il sistema di amministrazione e controllo di tipo tradizionale, caratterizzato dalla presenza di:

- Consiglio di Amministrazione;
- Amministratore Delegato / Direttore Generale;
- Collegio Sindacale;
- Comitato Rischi.

Organo con funzione di supervisione strategica

Il Consiglio di Amministrazione (in coerenza con quanto riportato nello "Statuto" e nel "Progetto di Governo Societario") riveste il ruolo di Organo con funzione di supervisione strategica.

Al fine del "Sistema dei Controlli Interni" il Consiglio di Amministrazione, sentito il Comitato Rischi, definisce e approva:

- il modello di *business,* avendo consapevolezza dei rischi cui tale modello espone la Società e comprensione delle modalità attraverso le quali i rischi sono rilevati e valutati;
- gli indirizzi strategici, provvedendo al loro riesame periodico, in relazione all'evoluzione dell'attività aziendale e del contesto esterno, al fine di assicurarne l'efficacia nel tempo;
- gli obiettivi di rischio, la soglia di tolleranza (ove identificata) e le politiche di governo dei rischi;
- le linee di indirizzo del Sistema dei Controlli Interni, verificando che esso sia coerente con gli indirizzi strategici e la propensione al rischio stabiliti, nonché sia in grado di cogliere l'evoluzione dei rischi aziendali e l'interazione tra gli stessi;
- i criteri per individuare le operazioni di maggiore rilievo da sottoporre al vaglio preventivo della funzione di controllo dei rischi.

Organo con funzione di gestione

Il Consiglio di Amministrazione (in coerenza con quanto riportato nello "Statuto" e nel "Progetto di Governo Societario") riveste anche il ruolo di Organo con funzione di gestione e ha la comprensione di tutti i rischi aziendali, inclusi i possibili rischi di malfunzionamento dei sistemi interni di misurazione, e, nell'ambito di una gestione integrata, delle loro interrelazioni reciproche e con l'evoluzione del contesto esterno. In tale ambito, è in grado di individuare e valutare i fattori, inclusa la complessità della struttura organizzativa, da cui possono scaturire rischi per la Banca.
Tale Organo cura, avvalendosi anche del Comitato Rischi, dell'Amministratore Delegato / Direttore Generale, che partecipa all'Organo con funzione di gestione, e delle funzioni aziendali, l'attuazione degli indirizzi strategici, del *Risk Appetite Framework* e delle politiche di governo dei rischi ed è responsabile per l'adozione di tutti gli interventi necessari ad assicurare

l'aderenza dell'organizzazione e del Sistema dei Controlli Interni ai principi e requisiti regolamentari, monitorandone nel continuo il rispetto.

Organo con funzione di controllo

Il Collegio Sindacale riveste il ruolo di Organo con funzione di controllo ed ha la responsabilità di vigilare sulla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del Sistema dei Controlli Interni e del RAF.
All'Organo con funzione di controllo della Banca è, inoltre, demandato il compito di verificare anche il corretto esercizio dell'attività di controllo strategico, gestionale e tecnico-operativo svolto dalla Banca.
Nell'espletamento di tale compito, l'Organo con funzione di controllo vigila sul rispetto delle previsioni regolamentari e sul processo ICAAP / ILAAP. Per lo svolgimento delle proprie attribuzioni, tale Organo dispone di adeguati flussi informativi da parte degli altri Organi aziendali e delle funzioni aziendali di controllo.
Il Collegio Sindacale accerta l'adeguatezza di tutte le funzioni coinvolte nel sistema dei controlli, il corretto assolvimento dei compiti e l'adeguato coordinamento delle medesime, promuovendo gli interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità rilevate.

Amministratore Delegato / Direttore Generale

L'Amministratore Delegato riveste anche la carica di Direttore Generale. Partecipa all'Organo con funzione di gestione, rappresenta il vertice della struttura aziendale interna ed è responsabile della gestione operativa, nell'ambito delle direttive impartite dal Consiglio di Amministrazione.
A tal fine, il Consiglio di Amministrazione ha delegato all'Amministratore Delegato / Direttore Generale specifici poteri riportati nella "Delega Organica di Poteri".
Il Direttore Generale partecipa con funzioni propositive alle riunioni del Consiglio di Amministrazione ed è tenuto a riferire al Consiglio stesso sull'esercizio dei poteri delegati.

Comitato Rischi

Il Comitato Rischi ha struttura endoconsiliare. L'attività del Comitato Rischi, in collegamento con le funzioni aziendali preposte e sulla base della documentazione dalle stesse predisposta, è volta a fornire supporto al Consiglio di Amministrazione in materia di rischi e sistema di controlli interni, di politiche di governo dei rischi, di *Risk Appetite Framework* (RAF), di *Internal Capital Adequacy Assessment Process* (ICAAP) e di *Internal Liquidity Adequacy Assessment Process* (ILAAP).

In particolare le principali attività del Comitato Rischi sono indirizzate a:

- esprimere valutazioni e formulare pareri al Consiglio di Amministrazione sul rispetto dei principi cui devono essere uniformati il sistema dei controlli interni e l'organizzazione aziendale e dei requisiti che devono essere rispettati dalle funzioni aziendali di controllo, portando all'attenzione del Consiglio di Amministrazione gli eventuali punti di debolezza e le conseguenti azioni correttive da promuovere;
- coordinare la raccolta e l'elaborazione di informazioni rilevanti per tale attività sia nell'ambito interno alla Banca sia avvalendosi di dati di sistema;
- promuovere la diffusione della cultura della gestione del rischio all'interno della Banca;
- monitorare i profili di rischio, richiedendo che vengano predisposte analisi e verificando che idonei flussi informativi siano inviati al Consiglio di Amministrazione, al Collegio Sindacale e all'Amministratore Delegato / Direttore Generale;
- monitorare il livello di esposizione ai rischi rispetto al RAF, proporre al Consiglio di Amministrazione eventuali azioni correttive qualora se ne manifestasse la necessità,

valutare anticipatamente gli impatti di nuove iniziative di *business* e proporre la revisione annuale del RAF;
- supportare la predisposizione dei resoconti ICAAP e ILAAP;
- seguire gli sviluppi normativi legati all'evoluzione in materia di rischi in ambito di Vigilanza domestica ed in sede europea (Comitato di Basilea), sottoponendo al Consiglio di Amministrazione un parere sugli interventi di volta in volta necessari ad ottimizzare la gestione del rischio.

E' composto da quattro Amministratori, di cui almeno due indipendenti, nominati annualmente dal Consiglio di Amministrazione. Un Amministratore indipendente, su indicazione del Consiglio di Amministrazione, svolge funzioni di Coordinatore avente la responsabilità della conduzione delle riunioni.
Alle riunioni del Comitato Rischi è prevista la partecipazione di almeno un componente del Collegio Sindacale e – se ritenuta necessaria dal Coordinatore per esigenze consultive ed informative - dell'Amministratore Delegato / Direttore Generale e dei responsabili delle funzioni aziendali di controllo. Il Comitato può, comunque, invitare le persone che ritiene più appropriate, inclusi esperti e consulenti esterni.

Struttura di controllo interno della Banca

L'assetto organizzativo del "Sistema dei Controlli Interni" della Banca, nel rispetto di quanto previsto dall'Autorità di Vigilanza, si articola su tre livelli:

- **controlli di primo livello**, che hanno lo scopo di assicurare il corretto svolgimento delle operazioni (sono i cosiddetti controlli di linea). Essi sono effettuati dalle stesse strutture operative (ad es. controlli di tipo gerarchico, sistematici e a campione), anche attraverso unità dedicate esclusivamente a compiti di controllo che riportano ai responsabili delle strutture operative, ovvero eseguiti nell'ambito del *back office*; per quanto possibile, essi sono incorporati nelle procedure informatiche. Le strutture operative sono le prime responsabili del processo di gestione dei rischi: nel corso dell'operatività giornaliera tali strutture devono identificare, misurare o valutare, monitorare, attenuare e riportare i rischi derivanti dall'ordinaria attività aziendale in conformità con il processo di gestione dei rischi; esse devono rispettare i limiti operativi loro assegnati coerentemente con gli obiettivi di rischio e con le procedure in cui si articola il processo di gestione dei rischi;

- **controlli di secondo livello**, che hanno l'obiettivo di concorrere alla definizione delle metodologie di misurazione del rischio, di verificare il rispetto dei limiti assegnati alle varie funzioni operative e presidiare il rispetto della conformità alle norme. Sono costituiti dai controlli sui rischi (funzione di "Risk Management") e sulla conformità (funzione di "Compliance") che hanno l'obiettivo di assicurare, tra l'altro:
a) la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi;
b) il rispetto dei limiti operativi assegnati alle varie funzioni;
c) la conformità dell'operatività aziendale alle norme, incluse quelle di autoregolamentazione.
Le funzioni preposte a tali controlli sono distinte da quelle produttive; esse concorrono alla definizione delle politiche di governo dei rischi e del processo di gestione dei rischi;

- **controlli di terzo livello**, che fanno riferimento alla funzione di revisione interna – "Internal Audit" -, volta a individuare violazioni delle procedure e della regolamentazione nonché a valutare periodicamente la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità (in termini di efficienza ed efficacia) e l'affidabilità del sistema dei controlli interni e del sistema informativo (ICT *audit*), con cadenza prefissata in relazione alla natura e all'intensità dei rischi.

Principi comuni alle Funzioni Aziendali di Controllo

Le Funzioni Aziendali di Controllo sono responsabili per i controlli di secondo e terzo livello e sono caratterizzate da principi comuni ispirati al Codice Etico e ai valori della Banca nonché all'insieme delle *best practice* di settore.
L'indipendenza delle Funzioni Aziendali di Controllo è garantita attraverso le seguenti linee di principio:

- alle funzioni è garantita la possibilità di accedere ai dati aziendali e a quelli esterni necessari per svolgere in modo adeguato i propri compiti;
- i Responsabili non hanno responsabilità diretta di aree operative sottoposte a controllo né sono gerarchicamente subordinati ai responsabili di tali aree;
- il personale che partecipa alle Funzioni Aziendali di Controllo non è coinvolto poi nelle attività di controllo delle stesse;
- le Funzioni Aziendali di Controllo sono tra loro separate sotto un profilo organizzativo e i rispettivi ruoli e responsabilità sono formalizzati e diffusi a tutto il personale della Banca;
- i criteri di remunerazione del personale che partecipa alle Funzioni Aziendali di Controllo non ne compromettono l'obiettività.

I Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo:

- sono nominati e revocati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Collegio Sindacale e il Comitato Rischi;
- possiedono requisiti di professionalità adeguati;
- sono collocati in posizione gerarchico-funzionale adeguata, alle dirette dipendenze del Consiglio di Amministrazione e con accesso diretto al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale, con i quali comunicano senza restrizioni e intermediazioni.

Inoltre, è garantita la presenza di una competenza adeguata del personale, dal punto di vista delle competenze tecniche-professionali, anche attraverso uno specifico processo di selezione, un continuo aggiornamento e programmi di formazione.

Funzione di conformità alle norme (Compliance)

La "Compliance" ha il compito di assicurare, nel continuo, l'aderenza del sistema organizzativo e dei comportamenti aziendali all'insieme delle norme imperative (di legge o di regolamento) e di autoregolamentazione che disciplinano l'attività della Banca, anche fornendo la necessaria assistenza al vertice ed alle strutture operative, al fine di prevenire e mitigare i rischi sanzionatori e reputazionali derivanti dalla violazione della conformità.
Esplica la propria attività come previsto nel "*Regolamento della funzione Compliance*".

Funzione antiriciclaggio

In linea con le disposizioni volte a rafforzare la gestione del rischio di non conformità (compliance), la funzione "Antiriciclaggio" ha l'obiettivo di introdurre presidi specifici per la valutazione, il controllo e la mitigazione del rischio di riciclaggio e finanziamento del terrorismo, richiedendo alla Banca risorse, procedure, funzioni organizzative chiaramente individuate e adeguatamente specializzate.
Nell'ambito della classificazione dei rischi, quello del riciclaggio viene identificato principalmente nel rischio legale e in quello reputazionale.
Esplica la propria attività come previsto nella "*Policy per la gestione del rischio di riciclaggio e di finanziamento al terrorismo*" e nel "*Manuale in materia di antiriciclaggio e antiterrorismo*".

Data Protection Officer (DPO)

Figura responsabile della protezione dei dati personali prevista dall'art. 37 del Regolamento (Ue) 2016/679 (*General Data Protection Regulation* – GDPR). Si tratta di un soggetto designato dall'azienda titolare del trattamento per assolvere a funzioni di supporto e controllo, consultive, formative e informative relative all'applicazione del regolamento. Coopera con l'Autorità e costituisce il punto di contatto, anche rispetto agli interessati, per le questioni connesse al trattamento dei dati personali (artt. 38 e 39 del Regolamento).
In Cassa Lombarda, il DPO è nominato all'interno della Funzione Compliance e AML.

Funzione di controllo dei rischi (Risk Management)

La funzione di controllo dei rischi ("Risk Management") ha la finalità di collaborare alla definizione e all'attuazione del RAF e delle relative politiche di governo dei rischi, attraverso un adeguato processo di misurazione e gestione dei rischi.
Esplica la propria attività come previsto nel "*Regolamento della funzione Risk Management*".

Funzione di sicurezza informatica

La funzione di Sicurezza Informatica è responsabile della valutazione del rischio informatico all'interno del perimetro complessivo dei servizi informatici a supporto dei processi o della clientela, incluse le tematiche relative alla sicurezza delle informazioni e la sicurezza dei pagamenti via *internet*; in tale contesto valuta e definisce la propensione al rischio informatico.
L'analisi del rischio informatico è gestita, nell'ambito della funzione di Sicurezza Informatica, dal Responsabile della Direzione IT e Operations.

Funzione di Revisione Interna (Internal Audit)

La funzione di revisione interna ("Internal Audit") è volta a individuare violazioni delle procedure e della regolamentazione, nonché a valutare periodicamente la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità (in termini di efficienza ed efficacia) e l'affidabilità del Sistema dei Controlli Interni e del sistema informativo (*ICT audit*), con cadenza prefissata in relazione alla natura e all'intensità dei rischi.
Esplica la propria attività come previsto nel "*Regolamento della funzione Internal Audit*".

Referente per le attività esternalizzate

Conformemente alla normativa vigente la Banca conserva la competenza richiesta per controllare efficacemente le funzioni esternalizzate e per gestire i rischi connessi con l'esternalizzazione, inclusi quelli derivanti da potenziali conflitti di interessi dei fornitori di servizi; in tale ambito, ha individuato, all'interno della propria organizzazione, un responsabile del controllo delle singole funzioni esternalizzate, dotato di adeguati requisiti di professionalità ("Referente per le attività esternalizzate").
Il referente interno per le attività esternalizzate è stato nominato con delibera del Consiglio di Amministrazione.
Il Referente è responsabile del corretto svolgimento delle attività esternalizzate e, pertanto, deve effettuare un costante monitoraggio dell'operato dei fornitori, delle modalità organizzative e delle risorse dedicate a tali attività. La verifica deve essere effettuata sia sotto il profilo della qualità del servizio reso e delle metodologie adottate, sia sotto quello della preservazione dell'integrità e funzionalità dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno, in modo tale da garantire interventi immediati a fronte di situazioni critiche.

Cultura del rischio

In ottica di perseguire in modo adeguato gli obiettivi di propensione al rischio espressi dalla Banca nel *Risk Appetite Framework* - tesi in generale ad una sana e prudente gestione - il processo di governo dei rischi si basa, oltre che su specifici presidi organizzativi (*policy*, regolamenti, sistemi, procedure operative, ordini di servizio, risorse, ecc.) e sulla disponibilità di adeguate coperture patrimoniali, anche su un sistema complessivo di valori e di incentivi aziendali (ad esempio sistemi di incentivazione *risk-based*), nonché sull'efficacia ed efficienza del modello organizzativo prescelto, i quali concorrono a contenere l'esposizione ai rischi o a minimizzarne gli impatti.

In particolare la Banca al fine di diffondere e promuovere a tutti i livelli una solida e robusta cultura del rischio:

- ha costituito numerosi comitati interfunzionali:
  - Comitato Rischi;
  - Comitato Finanza;
  - Comitato Tecnico Valutazione Crediti;
  - Comitato Crediti;
  - Comitato di Direzione Generale;
  - Comitato di Direzione Commerciale;
  - Comitato Investimenti;
  - Comitato di Crisi;

- organizza costantemente corsi formativi specifici rivolti a tutto il personale (sia in aula che erogati *online*), ad esempio su temi riguardanti la compliance, la cultura dei controlli, la sicurezza, la responsabilità amministrativa delle banche, la normativa MiFID, l'antiriciclaggio, la *privacy* e la salute e sicurezza sul lavoro;

- pubblica costantemente tutta la normativa interna di riferimento (*policy*, regolamenti, sistemi, procedure operative, ordini di servizio, mansionari) nella *intranet* aziendale. Tutti i dipendenti sono tenuti a visionare i documenti pubblicati;

- realizza un'attività di *Risk Assessment* che coinvolge periodicamente la gran parte del personale nella valutazione dei rischi a cui la Banca risulta esposta (in particolare, del rischio operativo) mediante la valorizzazione del "rischio percepito" in relazione a tutte le principali macro-procedure mappate nel *repository* organizzativo e pubblicate nella *intranet* aziendale;

- assicura un solido collegamento tra la retribuzione e il rischio attraverso il coinvolgimento delle funzioni aziendali di controllo nel disegno della struttura retributiva incentivante e nella definizione di un quadro esplicito di legami con la propensione al rischio della Banca.

Risk Appetite Framework

La Banca accetta unicamente i rischi che:
- sono chiaramente correlati con la propria attività, i prodotti e i servizi offerti;
- ottemperano alle disposizioni legali e alla regolamentazione interna;
- sono in relazione con un potenziale di adeguata redditività;
- sono identificabili, misurabili e gestibili con le adeguate misure di sorveglianza.

La definizione dell'appetito di rischio si basa su una valutazione dei rischi che tenga conto della probabilità e dell'impatto dell'accadimento di un determinato evento, degli obiettivi aziendali, come pure della strategia generale.

Obiettivi
Nell'ambito delle indicazioni fornite dalla Banca d'Italia nell'11° aggiornamento del 21 luglio 2015 della Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 in tema di *Risk Appetite Framework* (RAF), la Banca aggiorna annualmente un quadro di riferimento della propria propensione al rischio approvato dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con il *budget*, il Documento Programmatico vigente ed il sistema dei limiti contenuti nelle *policy* e nei regolamenti interni.
Nel RAF i livelli di rischio che la Banca intende assumere (*risk appetite*) sono espressi, complessivamente e come somma dei singoli rischi, attraverso un obiettivo sintetico di *Total Capital Ratio,* che si declina nelle diverse componenti di quest'ultimo (rischi di primo pilastro di credito, di mercato e operativo) e negli altri rischi significativi misurabili (rischi di secondo pilastro di liquidità, di *business*, di concentrazione, di tasso).
Parimenti, per ognuno degli indicatori individuati, viene fissata una soglia di tolleranza (*risk tolerance*) sia al fine di lasciare margini sufficienti per operare con l'opportuna flessibilità, sia per poter assorbire potenziali situazioni di *stress*. La *risk tolerance* viene calcolata determinando i potenziali impatti negativi dei singoli rischi a conto economico. Viene, infine, individuato anche il livello massimo che la Banca è tecnicamente in grado di assumere (*risk capacity*), facendolo coincidere, in termini di *Total Capital Ratio,* con il requisito minimo richiesto dalla Vigilanza. Gli effetti dei livelli di tolleranza e di limite massimo vengono integrati in ipotesi alternative di *budget* di conto economico e, conseguentemente, di Fondi Propri.

Metodologia
Viene utilizzata e valorizzata l'usuale reportistica prodotta e costantemente esaminata dal Consiglio di Amministrazione e/o dai vari Comitati con compiti di supervisione dei rischi.
Il processo di definizione del RAF viene analizzato in dettaglio in via preventiva sia dal Comitato Rischi, sia dal Comitato Finanza dopo aver definito specifiche analisi di posizionamento dei *ratio* di capitalizzazione rispetto ad altri *competitor* di mercato comparabili.
Le aggregazioni dei livelli specifici di ogni rischio considerato vengono fatte per *building block*, metodologia di estrema prudenza per la costruzione degli scenari di tolleranza e di limite massimo che non considera le correlazioni inverse fra i rischi e la possibilità di compensare i margini disponibili. Per tale ragione il "territorio" di tolleranza viene inteso in senso ampio di flessibilità di utilizzo nell'ambito dell'equilibrio generale di tutto il "*framework*" convergente nel *Total Capital Ratio*.
Per i rischi che non prevedono una misura quantitativa (rischio di *compliance* e reputazionale) è comunque prevista una gestione qualitativa che porta alla determinazione del "*risk radar*" e della relativa determinazione del posizionamento rispetto all'appetito al rischio. Il RAF recepisce le specifiche indicazioni di carattere qualitativo fornite dalle funzioni aziendali di controllo, utilizzate per orientare la definizione e l'aggiornamento dei processi e dei presidi del sistema dei controlli interni, nonché per rafforzare la desiderata diffusione della cultura dei rischi a tutti i livelli. Per quanto riguarda il rischio strategico le attività di indirizzo, verifica e correzione sono espletate nella revisione annuale del Piano Programmatico.

Contenuti
Il RAF fissa gli obiettivi di rischio, le eventuali soglie di tolleranza e i limiti operativi in condizioni sia di normale operatività, sia di *stress* per ciascuna tipologia di rischio individuato come non irrilevante dal processo annuale di valutazione condotto rispettando le regole di Vigilanza per la predisposizione del resoconto "*Internal Capital Adequacy Assessment Process*". In tale ambito viene effettuata, con i dovuti approfondimenti, l'individuazione dei rischi a cui la Banca è esposta e la valutazione della loro significatività sia in termini assoluti sia in termini relativi, fornendo un giudizio sui processi di gestione e controllo.
Al di fuori dei livelli di tolleranza espressi va evitata l'assunzione di rischi.

L'Amministratore Delegato / Direttore Generale si assicura che il RAF sia conosciuto e condiviso dalle strutture interne, all'interno delle quali devono essere individuati i ruoli e le responsabilità per il rispetto e il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Ha facoltà di autorizzare l'utilizzo delle soglie di tolleranza qualora l'insieme complessivo di *risk appetite* sia preservato.

Verifiche
Il Risk Management effettua ogni trimestre la verifica del posizionamento della Banca rispetto ai livelli definiti nel RAF e lo comunica agli *Owner* del rischio, alla Direzione Generale, al Comitato Rischi e al Consiglio di Amministrazione. Nel caso in cui sia necessario ricondurre il livello di rischio entro l'obiettivo o i limiti prestabiliti il Consiglio di Amministrazione, nell'ambito di un opportuno processo di *escalation*, definisce le procedure e gli interventi gestionali da attivare.

Aggiornamento
Il RAF viene aggiornato annualmente, in coerenza con quello di Gruppo. I nuovi livelli sono approvati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Rischi.

Categorie di rischio monitorate e gestite dalla Banca

Si riporta l'elenco delle principali categorie di rischio valutate in funzione del livello di esposizione individuato, tenendo anche conto dei principi di proporzionalità definiti dalle Disposizioni di Vigilanza, oggetto di analisi nei successivi paragrafi.

Rischi del Primo Pilastro:
- Rischio di credito;
  - Rischio di concentrazione;
  - Rischio residuo (*Credit Risk Mitigation* - CRM);
  - Rischio di controparte;
  - Rischio immobiliare;
- Rischio di mercato;
  - Rischio di cambio;
  - Rischio di esposizioni in strumenti di capitale;
- Rischio operativo;
  - Rischio di compliance.

Rischi del Secondo Pilastro:
- Rischio tasso di interesse del portafoglio bancario;
- Rischio di liquidità;
- Rischio derivante da operazioni di cartolarizzazione;
- Rischio strategico;
- Rischio reputazionale.

Strategie e processi per la gestione delle categorie di rischio

Rischio di Credito[4]

Aspetti generali

Il rischio di credito viene identificato come il rischio di insolvenza della controparte, ovvero la probabilità che un debitore non adempia alle proprie obbligazioni o che ciò accada in ritardo rispetto alle scadenze prefissate.
In particolare, per rischio di credito si intende la possibilità che una variazione inattesa del merito creditizio di una controparte, nei confronti della quale esiste un'esposizione, generi una corrispondente variazione inattesa del valore di mercato della posizione creditizia. Comprende il rischio di posizione (portafogli FVOCI - *Fair Value through Other Comprehensive Income* - e HTC - *Held to Collect*) nei confronti di emittenti di strumenti finanziari escludendo gli importi delle esposizioni afferenti all'attività del portafoglio di negoziazione della Banca che costituiscono rischio di mercato. Comprende, anche, il rischio Paese (rischio di perdite causate da eventi che si verificano in un Paese diverso dall'Italia[5]) e il rischio di trasferimento (rischio che una banca, esposta nei confronti di un soggetto che si finanzia in una valuta diversa da quella in cui percepisce le sue principali fonti di reddito, realizzi delle perdite dovute alle difficoltà del debitore di convertire la propria valuta nella valuta in cui è denominata l'esposizione).
Il processo creditizio e la gestione del relativo rischio in Cassa Lombarda sono regolamentati da un'apposita "*Credit Policy*" e da un "*Regolamento Crediti*", approvati dal Consiglio di Amministrazione, che definiscono l'attività creditizia strumentale al raggiungimento degli obiettivi prioritari in ambito *Private Banking* e stabiliscono poteri, competenze, limiti e norme generali per l'erogazione ed il monitoraggio del credito, oltre che da diversi Ordini di Servizio.
La politica della Banca è tesa ad un elevato grado di sensibilizzazione su livelli di rischio accettabili basata su modelli di *rating* interno ed una profonda conoscenza della clientela opportunamente segmentata. Il dimensionamento e la composizione del portafoglio crediti riflettono le necessità finanziarie delle famiglie e dell'imprenditoria di piccole e medie dimensioni, prevalentemente localizzate in Lombardia e nel Lazio; le esposizioni di importo rilevante verso famiglie e controparti collegate giuridicamente e/o economicamente sono costantemente monitorate al fine di essere mantenute entro limiti prefissati, compatibili con l'equilibrio patrimoniale della Banca.
Sotto il profilo della composizione per forma tecnica, i crediti verso la clientela sono costituiti principalmente da scoperti di conto corrente, mutui ipotecari, operazioni contrattualizzate entro il breve termine e aperture di credito a medio-lungo termine ipotecarie. Non viene erogato credito al consumo, né offerti servizi di *leasing* e *factoring*, così come non vengono utilizzati prodotti finanziari "innovativi".
Quanto ai concetti di investimento sostenibile e responsabile (*Sustainable and Responsible Investing*, SRI) riferiti ai tre fattori di misurazione dei rischi di *Environmental, Social and Governance* (ESG), la Commissione europea ha deciso di ritardare l'applicazione delle norme tecniche di regolamentazione (RTS) al 1° gennaio 2023. Cassa Lombarda, pur essendo "ente di interesse pubblico", non è "un'impresa di grandi dimensioni" ed al momento è fuori dal perimetro di applicazione dell'obbligo di informativa.

[4] CRR Articolo 435.a
[5] Il concetto di rischio Paese è più ampio di quello di rischio sovrano in quanto è riferito a tutte le esposizioni indipendentemente dalla natura delle controparti, siano esse persone fisiche, imprese, banche o amministrazioni pubbliche.

Politiche di gestione del rischio di credito

Aspetti organizzativi

Le modalità di gestione del rischio di credito dipendono dalle politiche di erogazione. Coerentemente sono definite le metodologie di misurazione del rischio di credito nonché le tecniche di controllo andamentale. Entrambe sono state approvate dal Consiglio di Amministrazione che ha i poteri in materia di concessione del credito e che si riserva di porre limitazioni volte ad evitare un eccessivo rischio di concentrazione dell'esposizione sia per cliente che per comparto settoriale (come ad esempio il settore edile).
Il modello di gestione del credito è disciplinato nella "*Credit Policy"* che definisce:

- il modello di *governance*;
- le linee guida della strategia creditizia (crediti "*in scope*" ed "*out of scope*");
- la propensione al rischio di credito;
- il processo dell'attività creditizia (rischi, strategia, eccezioni, revisioni e gestione del credito deteriorato);
- i criteri di redditività e la reportistica.

L'intero processo riguardante il credito è disciplinato mediante una logica di separatezza fra funzioni, ruoli e responsabilità nel "*Regolamento Crediti*", periodicamente sottoposto a verifica, che definisce:

- la concentrazione dei rischi;
- la classificazione delle linee di credito;
- le regole dell'attività creditizia;
- le competenze deliberative;
- le garanzie;
- la gestione degli affidamenti;
- la revoca dei fidi;
- i poteri delegati;
- i limiti operativi;
- la misurazione del rischio;
- la classificazione del credito deteriorato;
- ruoli e compiti.

Le deleghe in materia di erogazione del credito risultano da un'apposita delibera del Consiglio di Amministrazione ("*Delega Organica di Poteri*") che ne ha fissato i limiti, cosiddetti "a cascata", in termini di:

- limiti di competenza ordinaria;
- eccezioni ai limiti;
- delibere in via di urgenza;
- funzione del Comitato Crediti;
- ruoli di organo deliberante;
- fidi temporanei e sconfini;
- carte di credito.

Inoltre, sono fissati termini e modalità di intervento in caso di anomalia, nonché i criteri di valutazione, gestione e classificazione dei crediti deteriorati, e le relative unità responsabili della loro gestione.
Con specifico riferimento alle operazioni di finanziamento a favore di soggetti collegati alla Banca, oppure interni alla struttura aziendale, sono definite procedure atte a prevenire il verificarsi di situazioni di conflitto di interessi sia in termini di poteri di delibera che di separatezza di funzioni, che di limiti operativi.
Nei confronti delle controparti bancarie e di mercato sono individuati appositi limiti operativi.

La formalizzazione delle deleghe decisionali, dei massimali e dei ruoli operativi delle funzioni coinvolte nel processo di erogazione, secondo la struttura organizzativa, riguarda:

- il Consiglio di Amministrazione;
- l'Amministratore Delegato / Direttore Generale;
- il Comitato Crediti (senza poteri di erogazione);

- il responsabile della Direzione Crediti;
- il responsabile del Servizio Sviluppo e Gestione Crediti;
- i Gestori del credito;
- altro personale opportunamente facoltizzato.

Il Consiglio di Amministrazione - con specifica delibera - può attribuire poteri "*ad personam*", al fine di valorizzare l'aspetto professionale degli addetti o, comunque, per attuare particolari strategie di piazza od organizzative al fine di un maggiore, più rapido ed efficiente sviluppo dell'attività.

Sistemi di gestione, misurazione e controllo

È indispensabile che la Banca abbia in ogni momento una corretta percezione della propria esposizione nei confronti di ogni cliente o gruppo di clienti connessi, anche al fine di procedere, se del caso, ad una tempestiva revisione delle linee di credito. In prima istanza ciò avviene mediante i rapporti diretti con la clientela intrattenuti dai referenti delle posizioni e mediante il riesame periodico degli affidamenti.
Per una gestione a distanza, invece, è stata predisposta una base informativa continuamente aggiornata dalla quale risultano i dati identificativi della clientela, le connessioni giuridiche ed economiche con altri clienti, l'esposizione complessiva del singolo affidato e del gruppo di clienti connessi, le forme tecniche da cui deriva l'esposizione, il valore aggiornato delle garanzie e del patrimonio complessivo depositato. Tale strumento permette anche di tenere aggiornata la classificazione della clientela ai sensi della "*Credit Policy*".

La gestione operativa e il monitoraggio di una relazione creditizia si riassume nella quotidiana attività di verifica del merito creditizio dell'impresa cliente o del cliente consumatore e viene svolta con l'uso, l'approfondimento e l'analisi delle informazioni:

- a diretta disposizione della banca (relazione fiduciaria quotidiana e riservata con il cliente consumatore e l'impresa cliente ed i suoi esponenti e collaboratori, conoscenza storica del rapporto, flussi di lavoro, andamento della linea di credito concessa, indicatori andamentali, ecc.);
- provenienti dal sistema bancario (Centrale dei Rischi della Banca d'Italia) e da altre fonti esterne (Camere di Commercio, media, ecc.).

Ciò premesso, la gestione del credito comprende le attività di rivalutazione periodica degli affidamenti, nonché il monitoraggio delle anomalie tramite un set di eventi / indicatori di anomalia / predittivi (*Early Warning*) su controparti in gestione ordinaria, al fine di assicurare un costante presidio della qualità del credito ed una corretta valutazione del portafoglio crediti, mettendo in atto quanto necessario per una gestione proattiva, con l'ausilio di strumenti di monitoraggio e di sorveglianza sistematica delle singole esposizioni.
L'utilizzo di sistemi di *early warning*:

- consente di rilevare in modo tempestivo fenomeni che possono rivelarsi indicativi di anomalie creditizie, che possano condurre a un deterioramento della qualità del credito, allo scopo di porre in essere tempestivamente le necessarie azioni correttive;
- attribuisce specifici obiettivi finalizzati alla:
    - gestione proattiva;
    - corretta classificazione delle esposizioni;
    - riduzione della rischiosità, tramite ripristino della condizione di piena solvibilità, evitando l'ulteriore deterioramento di posizioni, o riducendone/ azzerandone l'esposizione.
- si basa su:
    - anomalie giornaliere e mensili;
    - rilevazione degli stati automatici (scaduti e/o sconfinanti);
    - rating mensile;
    - anomalie gestionali.

La scelta metodologica adottata da Cassa Lombarda consente di monitorare la totalità del portafoglio, calibrando interventi ed azioni sulla effettiva gravità della singola posizione

creditizia nonché sulle potenziali perdite che il deterioramento (o l'ulteriore deterioramento) della posizione potrebbe generare.

Sull'utilizzo operativo di dette procedure è stato impostato un sistema di ruoli e compiti volto all'analisi nel continuo dei rapporti creditizi, a partire da quelli *in bonis*, passando da quelli "sotto osservazione" fino all'eventuale proposta di passaggio ad inadempienza probabile, qualora sia accertata tale aspettativa. Detto accertamento, oltre a tenere conto dei criteri oggettivi definiti in precedenza, finalizzati ad accelerare l'individuazione del potenziale stato di anomalia, viene effettuato in base ad una valutazione complessiva della posizione, in funzione sia degli aspetti economici, sia di quelli patrimoniali.

Il rischio di credito viene misurato secondo il Regolamento (UE) n. 575/2013 del 26 giugno 2013 (CRR) con la metodologia standardizzata tenendo anche conto, ai fini dell'adeguatezza patrimoniale, degli aggravi rivenienti dalla concentrazione per singolo prenditore. Viene anche monitorata la concentrazione geo/settoriale.

Ove opportuno, per la determinazione dei fattori di ponderazione delle esposizioni utilizza le valutazioni del merito creditizio rilasciate dall'Agenzia specializzata di rating Moody's (*External Credit Assessment Institution*).

Portafogli	ECAI	Caratteristiche del rating
Esposizioni verso amministrazioni centrali e banche centrali	Moody's	Solicited (rating rilasciato sulla base di una richiesta del soggetto valutato e verso un corrispettivo) e Unsolicited (rating rilasciato in assenza di richiesta del soggetto valutato e di corresponsione di un corrispettivo).
Esposizioni verso organizzazioni internazionali		
Esposizioni verso banche multilaterali di sviluppo		
Esposizioni verso imprese ed altri soggetti		
Esposizioni verso organismi di investimento collettivo del risparmio (OICR)		

Ruoli e compiti

Amministratore Delegato / Direttore Generale

L'Amministratore Delegato / Direttore Generale, relativamente alla tematica del controllo andamentale del credito, dispone le misure necessarie ad assicurare l'istituzione e il mantenimento di un sistema dei controlli interni efficienti ed efficaci.
Adotta, inoltre, gli interventi necessari alla promozione di una cultura aziendale che valorizzi le funzioni di controllo, diffondendo tra i vari livelli di personale all'interno dell'organizzazione la consapevolezza del ruolo ad essi attribuito nel controllo andamentale.
In particolare:

- assicura un'efficace gestione del processo del credito e dei connessi rischi, definendo le politiche e le procedure di controllo andamentale appropriate;
- verifica nel continuo, anche tramite le relazioni delle funzioni di controllo, nonché alla luce dei cambiamenti delle condizioni interne ed esterne in cui opera la Banca, la funzionalità, l'efficienza e l'efficacia complessiva del sistema di controllo andamentale, provvedendo

altresì al suo adeguamento per monitorare il rischio di credito su forme tecniche nuove ovvero migliorare il controllo di quelle già note;
- definisce i compiti della Direzione Crediti e dei Gestori del credito in materia di controllo andamentale, assicurando che le varie attività siano dirette da personale qualificato, in possesso di esperienza e conoscenze tecniche adeguate; particolare attenzione viene posta all'individuazione e rimozione delle aree di potenziale conflitto di interesse;
- stabilisce i flussi informativi necessari ad assicurare che tutto il personale sia a conoscenza delle politiche e delle procedure relative ai propri compiti e responsabilità;
- si assicura che il *Risk Appetite Framework* sia conosciuto e condiviso dalla Direzione Crediti. Nel caso in cui sia rilevata un'assunzione di rischio oltre l'obiettivo fissato, fermo restando il rispetto della soglia di tolleranza, individua le azioni gestionali necessarie per ricondurre il rischio entro l'obiettivo prestabilito e ne informa il Consiglio di Amministrazione;
- definisce i flussi informativi volti ad assicurare al Consiglio di Amministrazione piena conoscenza e governabilità dei fatti aziendali.

La Direzione Generale, inoltre, verifica l'attività di controllo andamentale sulle pratiche *in bonis*, svolta dal Risk Management, e analizza le posizioni con elevato grado di anomalia eventualmente segnalate da tale funzione.
Analizza le proposte di passaggio a sofferenza o a inadempienza probabile e, qualora sia valutata l'esistenza dei requisiti previsti dalla normativa di Vigilanza, ne dispone il passaggio di stato.

Internal Audit
L'Internal Audit svolge periodiche verifiche sull'affidabilità ed efficacia del complessivo processo di gestione del rischio di credito coerentemente con le priorità determinate nella pianificazione annuale delle attività.

Risk Management
La funzione di Risk Management, autonoma ed indipendente da quelle di erogazione, verifica il corretto svolgimento del monitoraggio andamentale sulle singole esposizioni, in particolare di quelle deteriorate, e la valutazione della coerenza delle classificazioni, della congruità degli accantonamenti e dell'adeguatezza del processo di recupero (presenza di aggiornati valori peritali delle garanzie; registrazione nelle procedure automatiche di tutte le informazioni necessarie per la valutazione dei crediti; tracciabilità del processo di recupero; stime dei tempi di recupero e i tassi di attualizzazione utilizzati). Verifica, tra l'altro, l'operato delle unità operative e di recupero crediti, assicurando la corretta classificazione delle esposizioni deteriorate e l'adeguatezza del relativo grado di irrecuperabilità. Effettua l'analisi della globalità del Portafoglio Crediti della Banca principalmente mediante l'utilizzo di strumenti diagnostici per il controllo andamentale a distanza.

Il Risk Management può, pertanto, programmare la propria attività di approfondimento tenendo conto sia degli indicatori di anomalia che dell'importo di utilizzo, recependo anche informazioni andamentali dei settori economici mediante i *rating* assegnati dalla procedura.
Per le posizioni in esame, il Risk Management:
- effettua interrogazioni ed analisi sul sistema informativo, per accertare le risultanze che emergono dagli strumenti di controllo andamentale;
- tiene aggiornato l'archivio elettronico o cartaceo della posizione con gli esiti e la documentazione prodotta nel corso delle analisi;
- nei casi in cui l'anomalia rilevata sia meritevole di ulteriore approfondimento (*soglia elevata o notevole peggioramento della posizione*), trasmette la scheda di rilevazione anomalie al referente della relazione segnalando le anomalie riscontrate e richiedendo l'integrazione della documentazione con le risultanze dell'approfondimento svolto allo scopo di individuare le cause dell'andamento anomalo in funzione sia degli aspetti economici che di quelli patrimoniali;

- per le posizioni che prevedono il passaggio ad inadempienza probabile, trasmette alla Direzione Generale la relazione del referente commerciale e una propria relazione che esplicita le ulteriori verifiche effettuate sulla posizione dando parere sul passaggio di stato della posizione;
- predispone analisi andamentali sull'evoluzione delle posizioni non performing in base al piano vigente;
- invia un elenco di tutte le posizioni anomale, per le quali è stato richiesto un approfondimento a causa dell'elevato indice di anomalie alla Direzione Generale ed ai Responsabili Direzione Crediti, Internal Audit e Compliance.

L'ammontare complessivo del credito a medio e lungo termine, principalmente rivolto alle imprese, richiede da un lato una precisa analisi settoriale, in particolar modo orientata all'evoluzione del settore edile, e dall'altro un'attenta verifica del rispetto dei limiti relativi alla concentrazione dei rischi ed alla trasformazione delle scadenze.

Direzione Crediti

Relativamente al monitoraggio degli affidamenti erogati dalla Banca, il Responsabile della Direzione Crediti svolge verifiche prevalentemente orientate al controllo andamentale delle posizioni.

In particolare:

- è responsabile di dare applicazione alle *policy* stabilite e di rispettare i limiti prefissati, avendo particolare cura di garantire il raggiungimento del RAF, tenendo in considerazione anche l'evoluzione dei mercati, i cambiamenti interni o esterni alla Banca e le possibili situazioni di *stress*;
- effettua un costante monitoraggio sull'operato dei Gestori del credito rispetto alla qualità del portafoglio crediti, valutando anche le combinazioni prezzo/volume/rischio. In tale ambito rientra l'analisi delle anomalie segnalate dalla Centrale Rischi e l'analisi dei reticoli prodotti dal CRS (Credit Rating System), nonché il monitoraggio delle esposizioni scadute e/o sconfinanti in relazione alla clientela affidata della Banca. L'analisi dei predetti reticoli è finalizzata a svolgere accertamenti per individuare le posizioni che presentino le anomalie più gravi per appurare tempestivamente le cause e valutare con il Gestore del credito di competenza gli interventi ritenuti più idonei da attuare;
- formula la proposta di passaggio ad inadempienze probabili alla Direzione Generale nel caso in cui ricorrano le condizioni previste dalla normativa di Vigilanza o da quella interna, su conforme indicazione del Gestore del credito di competenza, o, in caso di inattività dello stesso, autonomamente;
- propone alla Direzione Generale il passaggio di stato fra le posizioni oggetto di concessioni nel caso abbia verificato la sussistenza delle condizioni previste dalla normativa di Vigilanza;
- presenta mensilmente al Consiglio di Amministrazione una relazione sulle posizioni oggetto di concessioni e di quelle sconfinate.

Alla Direzione Crediti fanno capo anche:

- il **Servizio Sviluppo e Gestione Crediti** che contribuisce alla realizzazione delle sinergie commerciali ed operative tra la Direzione Crediti e le altre Direzioni della Banca, con particolare riferimento all'attività della Direzione Private Banking;
- la **Segreteria Crediti** che garantisce l'ordinato ed efficiente svolgimento delle attività della Direzione Crediti inerenti alle funzioni di controllo, amministrazione e segreteria. Le responsabilità di monitoraggio della Segreteria Crediti sono prevalentemente costituite dal controllo esercitato sulle garanzie, per assicurare il mantenimento nel tempo della capacità di recupero della Banca in caso di insolvenza dell'affidato.

Gestori del credito

I Gestori del credito sono responsabili dello sviluppo e della gestione delle relazioni relative all'attività creditizia della Banca nonché del controllo andamentale e del monitoraggio delle

singole esposizioni finalizzato a mantenere la relazione su un piano di normalità. Verificano costantemente il tabulato giornaliero degli sconfini e adottano idonee iniziative anche al fine di evitare il mantenimento di posizioni scadute o sconfinanti da più di 90 giorni (c.d. "inadempimenti persistenti").

Sono anche attivi alcuni specifici Comitati.
Il ***Comitato Crediti*** esamina le proposte di fido da sottoporre alla delibera del Consiglio di Amministrazione e dell'Amministratore Delegato / Direttore Generale, sulle quali esprime il proprio parere. Inoltre monitora globalmente il portafoglio creditizio, verificandone l'aderenza agli obiettivi strategici; valuta, in apposite sessioni dedicate, la congruità degli accantonamenti proposti dalle funzioni preposte per le posizioni deteriorate; esprime un parere tecnico sulle proposte di adeguamento della normativa disciplinante l'attività creditizia.
Il ***Comitato Tecnico Valutazione Crediti***, istituito al fine di assistere il Consiglio di Amministrazione per le svalutazioni collettive dei crediti verso clientela ordinaria secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS, si occupa di validare i criteri di determinazione dei parametri di *Probabilità di Default* della controparte (PD), di *Loss Given Default* (LGD – percentuale di perdita prevista), e del fattore di "*cure rate*" (correttivo delle inadempienze probabili); validare il processo di aggiornamento e le modalità di calcolo della perdita attesa; verificare la coerenza del livello di *rating* assegnato alle posizioni più rilevanti; presentare le proposte al Consiglio di Amministrazione, che delibera in merito.
Il ***Comitato Rischi,*** come meglio delineato nel "Progetto di Governo Societario" della Banca, esamina l'andamento del rischio di credito avvalendosi anche dei *Tableau de Bord* predisposti dalla funzione di Risk Management e contribuisce a delineare il livello di propensione al rischio espresso dalla Banca nel *Risk Appetite Framework* (RAF) annuale.

Attività finanziarie deteriorate

Le posizioni sotto osservazione, ristrutturate, e/o sconfinanti in via continuativa sono gestite dalla Direzione Crediti, che è in grado di stabilire gli interventi più opportuni da attuare per il rientro delle esposizioni tramite i Gestori del credito che intrattengono i rapporti con i clienti.
L'Ufficio Legale è, invece, responsabile delle azioni necessarie, al recupero di posizioni in sofferenza e a inadempienza probabile. E' inoltre incaricato di curare il passaggio di stato, previa autorizzazione della Direzione Generale, e di valutarne la probabilità ed i tempi di recupero in funzione del valore aggiornato delle garanzie.
Per casi di particolare gravità, in caso di inattività delle funzioni competenti, formula la proposta di passaggio ad inadempienze probabili o a sofferenza.
La Direzione Generale, il Risk Management e l'Internal Audit sono mensilmente relazionati sull'evoluzione dello stato delle pratiche deteriorate.

La riammissione in *bonis* delle posizioni anomale avviene con il venir meno dello stato di temporanea difficoltà in seguito alla rinnovata positiva valutazione delle capacità finanziarie del cliente nei confronti degli obblighi assunti con la Banca.

Le rettifiche di valore sono valutate analiticamente su ogni posizione deteriorata mediante criteri di prudenza che tengono conto delle possibilità di recupero in relazione alla situazione del creditore ed alle eventuali garanzie a presidio il cui valore è costantemente mantenuto aggiornato.
Sulle posizioni *in bonis* con indicatori di anomalia di un certo rilievo si concentra, inoltre, lo sforzo valutativo della Banca per verificare sia la corretta attribuzione della classe di "*Rating interno*" che la copertura delle garanzie, al fine di pervenire alla determinazione della perdita attesa secondo i criteri di bilancio IAS/IFRS. A tale scopo vengono utilizzati i concetti di "*Probabilità di Default*" (PD) e "*Quota di perdita in caso di Default*" (LGD) la cui corretta applicazione viene periodicamente esaminata dal "Comitato Tecnico Valutazione Crediti", che

presenta al Consiglio di Amministrazione le proposte dei criteri dei calcoli delle svalutazioni collettive da utilizzare nella Relazione semestrale e nel Bilancio di esercizio.

Esposizioni creditizie verso clientela: valori lordi e netti

	12 2022			12 2021		
CREDITI VERSO CLIENTELA	Lordo (*)	rettifiche	netto	netto	delta	delta %
Sofferenze	8,86	-3,46	5,40	4,38	1,02	23,1735%
Inadempienze probabili	0,00	0,00	0,00	5,25	-5,25	-100,0000%
Esposizioni scadute deteriorate	1,79	-0,07	1,72	0,65	1,07	165,2241%
Esposizioni performing	459,41	-1,88	457,54	454,85	2,69	0,5910%
Totale crediti verso clientela	**470,06**	**-5,41**	**464,65**	**465,12**	**-0,47**	**-0,1019%**

(*) esclusi interessi di mora (importi in milioni di euro)

EBA GL/2018/10 tabella 1 - Qualità creditizia delle esposizioni oggetto di misure di concessione

		a	b	c	d	e	f	g	h
		Valore contabile lordo / importo nominale delle esposizioni oggetto di misure di concessione				Rettifiche di valore cumulate, variazioni negative cumulate del far value (valore equo) dovute al rischio di credito e accantonamenti		Garanzie reali ricevute e garanzie finanziarie ricevute sulle esposizioni oggetto di misure di concessione	
		Esposizioni oggetto di misure di concessione non deteriorate	Esposizioni oggetto di misure di concessione deteriorate			Su esposizioni oggetto di misure di concessione non deteriorate	Su esposizioni oggetto di misure di concessione deteriorate		Garanzie reali ricevute e garanzie finanziarie ricevute su esposizioni deteriorate oggetto di misure di concessione
				Di cui in stato di default	Di cui impaired				
1	Prestiti e anticipazioni	3,05	0,00	0,00	0,00	-0,02	0,00	0,00	0,00
2	*Banche centrali*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	0,00	*0,00*	0,00	*0,00*
3	*Amministrazioni pubbliche*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	0,00	*0,00*	0,00	*0,00*
4	*Enti creditizi*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	0,00	*0,00*	0,00	*0,00*
5	*Altre società finanziarie*	*0,51*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	0,00	*0,00*	0,00	*0,00*
6	*Altre società non finanziarie*	*0,57*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	0,00	*0,00*	0,00	*0,00*
7	*Famiglie*	*1,97*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	0,00	*0,00*	0,00	*0,00*
8	Titoli di debito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	Impegni all'erogazione di finanziamenti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	**Totale**	**3,05**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**-0,02**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

(importi in milioni di euro)

EBA GL/2018/10 tabella 3 - Qualità creditizia delle esposizioni deteriorate per giorni di scaduto

		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
		Valore contabile lordo / importo nominale											
		Esposizioni non deteriorate			Esposizioni deteriorate								
			Non scadute o scadute da <= 30 gg	Scadute da > 30 gg a <= 90gg		Inadempienze probabili che non sono scadute o sono scadute da <= 90 gg	Scadute da > 90 gg e <= 180 gg	Scadute da > 180 gg e <= 1 anno	Scadute da > 1 anno e <= 2 anni	Scadute da > 2 anni e <= 5 anni	Scadute da > 5 anni e <= 7 anni	Scadute da > 7 anni	Di cui in stato di default
1	Prestiti e anticipazioni	459,41	454,93	4,48	10,64	0,03	1,75	1,30	1,62	2,89	0,00	3,05	10,64
2	*Banche centrali*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
3	*Amministrazioni pubbliche*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
4	*Enti creditizi*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
5	*Altre società finanziarie*	*20,83*	*20,82*	*0,00*	*1,59*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*1,59*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*1,59*
6	*Società non finanziarie*	*165,03*	*160,55*	*4,48*	*7,48*	*0,00*	*1,75*	*0,07*	*0,00*	*2,61*	*0,00*	*3,05*	*7,48*
7	*di cui PMI*	*141,61*	*137,13*	*4,48*	*1,09*	*0,00*	*0,00*	*0,07*	*0,00*	*0,25*	*0,00*	*0,78*	*1,09*
8	*Famiglie*	273,56	273,56	0,00	1,56	0,03	0,00	1,24	0,02	0,27	0,00	0,00	1,56
9	Titoli di debito	305,95	305,95	0,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
10	*Banche centrali*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
11	*Amministrazioni pubbliche*	*182,40*	*182,40*	*0,00*	*0,50*	*0,50*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,50*
12	*Enti creditizi*	*115,17*	*115,17*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
13	*Altre società finanziarie*	*8,39*	*8,39*	*0,00*	*1,50*	*1,50*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*1,50*
14	*Società non finanziarie*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
15	Esposizioni fuori bilancio	169,53			0,22								0,22
16	*Banche centrali*	*0,00*			*0,00*								*0,00*
17	*Amministrazioni pubbliche*	*0,00*			*0,00*								*0,00*
18	*Enti creditizi*	*0,00*			*0,00*								*0,00*
19	*Altre società finanziarie*	*0,88*			*0,00*								*0,00*
20	*Società non finanziarie*	*63,86*			*0,20*								*0,20*
21	Famiglie	*104,80*			*0,02*								*0,02*
22	**Totale**	**934,90**	**760,89**	**4,48**	**12,86**	**2,03**	**1,75**	**1,30**	**1,62**	**2,89**	**0,00**	**3,05**	**12,86**

(importi in milioni di euro)

EBA GL/2018/10 tabella 4 - Esposizioni deteriorate e non deteriorate e relative rettifiche e accantonamenti

		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o
		Valore contabile ordo / valore nominale						Rettifiche di valore cumulate, variazioni negative cumulate del far value (valore equo) dovute al rischio di credito e accantonamenti						Cancellazioni parziali cumulate	Garanzie reali e garanzie finanziarie ricevute	
		Esposizioni non deteriorate			Esposizioni deteriorate			Esposizioni non deteriorate - rettifiche di valore cumulate e accantonamenti			Esposizioni deteriorate - rettifiche di valore cumulate, variazioni negative cumulate del far value (valore equo) dovute al rischio di credito e accantonamenti				Su esposizioni non deteriorate	Su esposizioni deteriorate
			Di cui stadio 1	Di cui stadio 2		Di cui stadio 2	Di cui stadio 3		Di cui stadio 1	Di cui stadio 2		Di cui stadio 2	Di cui stadio 3			
1	Prestiti e anticipazioni	459,41	454,33	5,09	10,64	1,79	8,86	-1,88	-1,83	-0,04	-3,53	-0,07	-3,46	0,00	434,15	7,11
2	*Banche centrali*	*0,00*			*0,00*			*0,00*			*0,00*			*0,00*	*0,00*	*0,00*
3	*Amministrazioni pubbliche*	*0,00*			*0,00*			*0,00*			*0,00*			*0,00*	*0,00*	*0,00*
4	*Enti creditizi*	*0,00*	*0,00*		*0,00*			*0,00*	*0,00*		*0,00*			*0,00*	*0,00*	*0,00*
5	*Altre società finanziarie*	*20,83*	*20,82*	*0,00*	*0,00*			*-0,20*	*-0,20*	*0,00*	*0,00*			*0,00*	*10,22*	*0,00*
6	*Società non finanziarie*	*165,03*	*159,99*	*5,04*	*9,08*	*1,75*	*7,33*	*-1,18*	*-1,14*	*-0,04*	*-3,26*	*-0,07*	*-3,20*	*0,00*	*160,95*	*5,81*
7	*di cui PMI*	*141,61*	*136,57*	*5,04*	*1,09*	*0,00*	*1,09*	*-0,99*	*-0,99*	*0,00*	*-0,78*	*0,00*	*-0,78*	*0,00*	*101,98*	*0,31*
8	*Famiglie*	*273,56*	*273,52*	*0,05*	*1,56*	*0,04*	*1,53*	*-0,49*	*-0,49*	*0,00*	*-0,27*	*-0,01*	*-0,26*	*0,00*	*262,98*	*1,29*
9	Titoli di debito	305,95	305,95		2,00	2,00		-0,21	-0,21		-0,81	-0,81		0,00		
10	*Banche centrali*	*0,00*	*0,00*		*0,00*	*0,00*		*0,00*	*0,00*		*0,00*	*0,00*		*0,00*		
11	*Amministrazioni pubbliche*	*182,40*	*182,40*		*0,50*	*0,50*		*-0,12*	*-0,12*		*-0,30*	*-0,30*		*0,00*		
12	*Enti creditizi*	*115,17*	*115,17*		*0,00*	*0,00*		*-0,08*	*-0,08*		*0,00*	*0,00*		*0,00*		
13	*Altre società finanziarie*	*8,39*	*8,39*		*1,50*	*1,50*		*-0,01*	*-0,01*		*-0,51*	*-0,51*		*0,00*		
14	*Società non finanziarie*	*0,00*	*0,00*		*0,00*	*0,00*		*0,00*	*0,00*		*0,00*	*0,00*		*0,00*		
15	Esposizioni fuori bilancio	169,53	169,53	0,00	0,22		0,22	-0,03	-0,03	0,00	0,00	0,00	0,00			
16	*Banche centrali*	*0,00*			*0,00*			*0,00*			*0,00*					
17	*Amministrazioni pubbliche*	*0,00*			*0,00*			*0,00*			*0,00*					
18	*Enti creditizi*	*0,00*			*0,00*			*0,00*			*0,00*					
19	*Altre società finanziarie*	*0,88*	*0,88*		*0,00*			*0,00*	*0,00*		*0,00*					
20	*Società non finanziarie*	*63,86*	*63,86*		*0,20*		*0,20*	*-0,03*	*-0,03*		*0,00*		*0,00*			
21	*Famiglie*	*104,80*	*104,80*		*0,02*		*0,02*	*0,00*	*0,00*		*0,00*		*0,00*			
22	**Totale**	**934,90**	**929,81**	**5,09**	**12,86**	**3,79**	**9,07**	**-2,11**	**-2,07**	**-0,04**	**-4,34**	**-0,88**	**-3,46**	**0,00**	**434,15**	**7,11**

(importi in milioni di euro)

EBA GL/2018/10 tabella 9 - Garanzie reali ottenute acquisendone il possesso e mediante procedimenti esecutivi

		Garanzie reali ottenute acquisendone il possesso	
		Valore al momento della rilevazione iniziale	Variazioni negative cumulate
10	Immobili, impianti e macchinari	-	-
20	Diversi da immobili, impianti e macchinari	-	-
30	*Immobili residenziali*	-	-
40	*Immobili non residenziali*	-	-
50	*Beni mobili (autoveicoli, natanti, ecc.)*	-	-
60	*Strumenti rappresentativi di capitale e di debito*	-	-
70	*Altro*	-	-
80	**Totale**	-	-

Altre informazioni di natura quantitativa sono disponibili nella "Parte E – Informazioni sui rischi e sulle relative politiche di copertura" del fascicolo di Bilancio dell'esercizio, parimenti pubblicato nel sito *internet* della Banca.

Rischio di Concentrazione

Il rischio di concentrazione è il rischio derivante da esposizioni verso controparti, incluse le controparti centrali, gruppi di controparti connesse e controparti operanti nel medesimo settore economico, nella medesima regione geografica o che esercitano la stessa attività o trattano la stessa merce, nonché dall'applicazione di tecniche di attenuazione del rischio di credito, compresi, in particolare, i rischi derivanti da esposizioni indirette, come, ad esempio, nei confronti di singoli fornitori di garanzie.

La funzione incaricata di rilevare e gestire informaticamente i collegamenti giuridici o economici fra i clienti è la "Segreteria Crediti" nell'ambito della "Direzione Crediti", che è più in generale responsabile dell'evoluzione del rischio di concentrazione nei suoi aspetti geografico e settoriale.

Gli aspetti della gestione, controllo e attenuazione del rischio di concentrazione sono disciplinati nella *"Credit Policy"* e nel *"Regolamento Crediti".*

In particolare, per la misurazione dell'esposizione al rischio:

- viene utilizzato l'algoritmo per il computo del capitale interno (cosiddetto *Granularity Adjustment*, GA), così come suggerito dalla Circolare Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 "Disposizioni di vigilanza per le banche", per tenere conto della maggiore sensibilità di un portafoglio più concentrato all'insolvenza di un singolo cliente (o gruppo di clienti connessi). Tale algoritmo è stato applicato, oltre che alle singole imprese e ai gruppi di clienti connessi, anche considerando tutto il portafoglio crediti per esaminare l'effetto di diversificazione del *retail*, nell'ambito delle realizzazioni interne relative alla verifica del rischio di credito, condotte su archivi locali estratti dalle procedure gestionali;
- viene effettuata un'analisi per la concentrazione geo-settoriale condotta con le indicazioni fornite dall'ABI nel "Laboratorio rischio di concentrazione – Metodologia per la stima del rischio di concentrazione geo-settoriale e relativi risultati";

- vengono utilizzati strumenti di aggregazione e di reportistica particolarmente mirati all'analisi del settore edile "allargato". In tale settore vengono ricompresi, oltre ai finanziamenti ad imprese del settore edile vero e proprio, i finanziamenti erogati ad imprese di altri settori che abbiano come finalità l'acquisto o la costruzione di immobili industriali o residenziali e da questi derivino i flussi per il rimborso.

Rischio Residuo

Il rischio residuo deriva dalla possibilità che le tecniche riconosciute per l'attenuazione del rischio di credito utilizzate dalla Banca risultino meno efficaci del previsto.
Le tecniche di attenuazione del rischio di credito sono rappresentate da contratti accessori al credito, ovvero da altri strumenti e tecniche che determinano una riduzione del rischio di credito, riconosciute in sede di calcolo dei requisiti patrimoniali. Per permettere il rispetto della normativa di vigilanza è operativa una procedura informatica relativa alla gestione delle garanzie ipotecarie: c.d. "collateral". La Banca pone molta attenzione all'acquisizione delle garanzie principalmente di natura reale sugli immobili, ma anche relative a costituzioni in pegno di strumenti finanziari e garanzie fidejussorie. A tale proposito sono regolamentate opportunamente le modalità di costituzione in pegno di diversi strumenti finanziari e sono operative procedure informatiche per verificarne costantemente la valorizzazione.

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato la "*Policy di valutazione degli immobili posti a garanzia delle esposizioni*", con lo scopo di stabilire le politiche e i processi di valutazione degli immobili posti a garanzia delle esposizioni creditizie coerentemente con il processo di gestione del rischio di credito stabilito nella *"Credit Policy"* e nel *"Regolamento Crediti".* La scelta del metodo valutativo è legata alla disponibilità dei dati, alle circostanze del mercato, alla natura e alle condizioni dell'immobile da valutare ed è conforme alle Linee Guida ABI.

La Policy definisce:

- gli standard adottati per la valutazione degli immobili;
- le modalità di selezione dei periti e i requisiti di professionalità e di indipendenza loro richiesti;
- la frequenza con cui viene verificato il valore degli immobili;
- le modalità di monitoraggio delle condizioni del mercato immobiliare;
- i flussi informativi interni;
- i ruoli e compiti delle funzioni coinvolte.

Le responsabilità di monitoraggio esercitato sulle garanzie, per assicurare il mantenimento nel tempo della capacità di recupero dell'Istituto in caso di insolvenza dell'affidato, sono poste in capo alla Segreteria Crediti che opera in autonomia.

In tale ambito la Segreteria Crediti verifica la presenza fisica in caveau e la regolarità formale delle garanzie acquisite da terzi, nonché la capienza ed il mantenimento dei blocchi per le operazioni di pegno.
Nei casi in cui tali controlli evidenzino anomalie, segnala alle strutture competenti la necessità di intervenire per ripristinare il livello di garanzia previsto.
Non vengono effettuate operazioni in prodotti derivati sui crediti a scopo di copertura e non sono state effettuate cartolarizzazioni.

Posizioni per tipologia di copertura	31/12/2022 Esposizione originaria	31/12/2021
Garanzia reale	309,94	303,38
Copertura ipotecaria	100,36	125,26
Fidejussioni bancarie	0,41	1,52
Fidejussioni clientela	20,15	12,52
Crediti in bianco	22,99	20,36
Totale crediti clientela	**453,86**	**463,04**

(importi in milioni di euro)

Rischio di Controparte[6]

Il rischio di controparte è il rischio legato all'eventualità che la controparte di una transazione avente ad oggetto determinati strumenti finanziari risulti inadempiente prima del regolamento della transazione stessa.
Si tratta di una particolare fattispecie del rischio di credito che genera una perdita se le operazioni poste in essere con una determinata controparte hanno un valore positivo al momento dell'insolvenza. A differenza del rischio di credito generato da un finanziamento, dove la probabilità di perdita è unilaterale, poiché in capo alla sola banca erogante, il rischio di controparte crea, di regola, un rischio di perdita di tipo bilaterale.
Il rischio di controparte, quindi, concorre alla determinazione del rischio di credito e grava su alcune tipologie di transazioni, in generale aventi ad oggetto determinati strumenti finanziari, specificamente individuate dalla normativa di riferimento, che presentano le seguenti caratteristiche:

- generano un'esposizione pari al loro *fair value* positivo;
- hanno un valore di mercato che evolve nel tempo in funzione delle variabili di mercato sottostanti;
- generano uno scambio di pagamenti oppure uno scambio di strumenti finanziari o merci contro pagamenti.

In tali transazioni, e ove non siano stati firmati accordi di *cross-product netting*, il rischio di controparte assume pertanto la conformazione del rischio di sostituzione, che si sostanzia nel maggiore onere o nel mancato utile che la Banca dovrà sostenere qualora una controparte si renda inadempiente (per insolvenza o altro) rispetto alla scadenza concordata in fase di negoziazione dei prodotti stessi. In tal caso la Banca dovrà perfezionare sul mercato un accordo sostitutivo a quello non onorato: le condizioni del nuovo accordo potranno essere diverse da quelle originalmente pattuite e da ciò potranno derivare i maggiori oneri o i minori utili citati.

Le operazioni ammesse dal Consiglio di Amministrazione sono poste in essere dal "Servizio Finanza" mentre gli aspetti della gestione, controllo e attenuazione del rischio di controparte sono disciplinati nella *"Market Policy"* e nell'allegato 3 alla *"Delega Organica di Poteri".*

In relazione all'operatività in strumenti derivati OTC, pur molto limitata e circoscritta a contratti a termine in divisa con finalità di copertura, la Banca è soggetta al Regolamento EMIR (*European Market Infrastructure Regulation*) n. 648/12, che ha introdotto una serie di norme per ridurre il rischio sistemico nell'ambito dei derivati OTC e per avere una maggiore trasparenza del mercato.

[6] CRR Articolo 439

Rischio Immobiliare

Per rischio immobiliare si intende il rischio, attuale o prospettico, di potenziali perdite derivanti dalle fluttuazioni negative del valore del portafoglio immobiliare di proprietà della Banca, ovvero da una riduzione dei proventi da esso generati.
Il rischio immobiliare si configura, pertanto, come la possibilità che si manifestino "eventi" che possano generare impatti negativi sugli *asset* della Banca tali da rendere necessaria una specifica copertura di capitale.

Le attività relative alla valorizzazione, contabilizzazione, e valutazione del rischio ai fini di Vigilanza sono sotto la responsabilità della "Direzione Bilancio, Segnalazioni e Fiscale".

Gli immobili acquisiti dalla Banca sono esclusivamente per uso strettamente strumentale, e quindi senza alcuna finalità di investimento. Il rischio immobiliare dipende da considerazioni di tipo strategico e, pertanto, è direttamente sotto la responsabilità del Consiglio di Amministrazione.

Rischio di Mercato

Rischio di prezzo e di tasso di interesse - Portafoglio di negoziazione di vigilanza

Aspetti generali

Il **rischio di posizione** è generato dall'oscillazione del corso degli strumenti finanziari attinente l'andamento dei mercati (rischio di posizione generico) e la situazione dell'ente emittente (rischio di posizione specifico). Comprende anche il **rischio di base** che rappresenta il rischio di perdite causate da variazioni non allineate dei valori di posizioni di segno opposto, simili ma non identiche.
Il **rischio di tasso** si origina in relazione alla possibilità che una oscillazione dei tassi di interesse possa avere un effetto negativo sul valore di mercato delle attività in titoli della Banca.

I rischi sono generati dall'operatività sui mercati finanziari riguardanti strumenti obbligazionari che vengono detenuti a fini di negoziazione in quanto destinati ad una dismissione a breve termine. In seguito alla "*Market Policy*" approvata dal Consiglio di Amministrazione il portafoglio di proprietà è gestito nell'ottica di investimento della liquidità disponibile in modo tale da conciliare l'adeguata redditività alla flessibilità di smobilizzo in caso di necessità di tesoreria. Pertanto la maggior parte degli strumenti finanziari detenuti (esclusivamente titoli obbligazionari a tasso fisso e variabile) sono negoziati su mercati regolamentati ed il rischio di tasso e di prezzo sono mitigati con un sistema di limiti che mantiene bassa la *duration*.

Non vengono trattati strumenti derivati sui tassi, ed anche l'attività di collocamento di obbligazioni strutturate di emittenti terzi è stata del tutto assente.

Processi di gestione e metodi di misurazione dei rischi di prezzo e di tasso di interesse

La "*Market Policy*", approvata dal Consiglio di Amministrazione, disciplina:

- il modello di *governance*;
- la soglia di tolleranza al rischio di mercato;

- la gestione del rischio di mercato.

Inoltre, il Consiglio di Amministrazione nella "*Delega Organica di Poteri*" – Allegato III - ha disciplinato l'attività in termini di limiti operativi riferibili all'ammontare complessivo detenibile in portafoglio, alla *duration*, alla vita residua, alla tipologia di tasso dei titoli, al *rating* ed al Paese degli emittenti. Tali limiti si esprimono principalmente in misure di VaR (*Value at Risk*), di capitale assorbito e di perdita massima (*stop loss*) e riguardano:

- requisiti patrimoniali standard di Vigilanza;
- limiti a valere sul portafoglio titoli complessivo;
- limiti a valere sul portafoglio di negoziazione in conto proprio;
- la classificazione delle attività finanziarie come "disponibili per la vendita" o "detenute sino alla scadenza";
- limiti a valere sul portafoglio di tesoreria in euro e in divise estere.

Le modalità di acquisto e gestione delle attività finanziarie classificate a FVOCI - *Fair Value through Other Comprehensive Income* - e HTC - *Held to Collect* - sono disciplinate in apposite Delibere Quadro approvate dal Consiglio di Amministrazione, che fissano le finalità, l'ammontare complessivo e l'orizzonte temporale dell'investimento nonché gli strumenti autorizzati.

La posizione della Banca è gestita e verificata dal "Servizio Finanza", mentre i controlli di secondo livello sono effettuati dal Risk Management mediante le procedure informatiche messe a disposizione dall'*outsourcer* informatico per la verifica del rispetto dei limiti assegnati e la produzione della reportistica periodica per il Consiglio di Amministrazione e per il Comitato Finanza.
Il monitoraggio dei rischi di prezzo e di tasso avviene nell'ambito del Comitato Finanza che con cadenza almeno mensile verifica l'evoluzione del portafoglio titoli della Banca in termini di consistenza, di valutazione ai prezzi di mercato (*mark to market* - MTM) e di *VaR*. Il *VaR* è la misura della perdita/utile potenziale massima che risulterebbe da una variazione di prezzo, avente una certa probabilità lungo un orizzonte temporale definito. La misurazione del rischio viene, pertanto, effettuata attraverso una valutazione di tipo statistico che considera come maggiormente rischiose le posizioni che sono risultate caratterizzate nel passato da più alta volatilità. Dunque, il calcolo del *VaR* si propone come indicatore che comprende i principali rischi di mercato: prezzo, tasso e cambio. I calcoli vengono effettuati utilizzando le funzionalità automatiche che vengono regolarmente sottoposte a verifiche di *backtesting*.

Il Comitato Rischi, come meglio delineato nel "Progetto di Governo Societario" della Banca, esamina preventivamente l'andamento del rischio di mercato avvalendosi anche dei *Tableau de Bord* predisposti dalla funzione di Risk Management e contribuisce a delineare il livello di propensione al rischio espresso dalla Banca nel *Risk Appetite Framework* (RAF) annuale.

Per il calcolo dei requisiti patrimoniali sui rischi di mercato viene utilizzata la metodologia *standard*.

Attività di copertura del fair value

La Banca non ha effettuato attività di copertura.

Attività di copertura dei flussi finanziari

La Banca non ha effettuato attività di copertura.

Aspetti generali, processi di gestione e metodi di misurazione del rischio di prezzo

Le modalità di misurazione e gestione del rischio rientrano nella metodologia *VaR* e nel sistema dei limiti precedentemente illustrati.

Attività di copertura del rischio di prezzo

La Banca non ha effettuato attività di copertura.

===

Altre informazioni di natura quantitativa sono disponibili nella "Parte E – Informazioni sui rischi e sulle relative politiche di copertura" del fascicolo di Bilancio dell'esercizio, parimenti pubblicato nel sito *internet* della Banca.

Rischio di Cambio

Aspetti generali, processi di gestione e metodi di misurazione del Rischio di Cambio

Il rischio di cambio rappresenta il rischio di subire perdite per effetto di avverse variazioni dei corsi delle divise estere su tutte le posizioni detenute dalla Banca, indipendentemente dal portafoglio di allocazione.

La Tesoreria, nell'ambito del "Servizio Finanza", ha l'obiettivo di monitorare e gestire il rischio di cambio della complessiva operatività in divise estere realizzata dalla Banca.
L'eventuale "*mismatching*" è monitorato dal responsabile del "Servizio Finanza" che relaziona al Comitato Finanza. Il Comitato Finanza analizza anche eventuali proposte di investimenti in titoli in divise estere.

La politica di gestione del rischio di cambio è ispirata a criteri di massimo contenimento del rischio ed assenza di attività di *trading* in conto proprio.
La disciplina dell'operatività in divise estere è contenuta nella normativa di riferimento, che prevede un dettagliato sistema di limiti, sia generali di raccolta e impieghi che specifici per le posizioni in titoli, con riferimento alla fase di assunzione del rischio da parte del "Servizio Finanza", cui è affidata la responsabilità delle operazioni in divisa:
- "*Liquidity Policy*" – sistema di limiti operativi relativi alle divise estere;
- "*Market Policy*" – tesoreria in divise estere;
- Allegato 3 alla "*Delega Organica di Poteri*" – rischio di cambio.

In generale è richiesto che la posizione netta aperta in cambi sia sempre contenuta entro il 2% dei Fondi Propri.

In conseguenza dell'attività di servizio alla clientela, per l'operatività in cambi a termine sui mercati finanziari, sono stati deliberati, dal Consiglio di Amministrazione e dai poteri delegati, appositi massimali per le controparti finanziarie.
La procedura, precedentemente descritta per il calcolo del *VaR*, comprende funzionalità di gestione del rischio di cambio per gli strumenti finanziari.
La funzione di Risk Management provvede alla verifica del rispetto dei limiti ed alla produzione della reportistica direzionale. L'esposizione al rischio di cambio viene misurata secondo il Regolamento (UE) n. 575/2013 del 26 giugno 2013 (CRR) mediante la metodologia standardizzata.

Attività di copertura del rischio di cambio

Le posizioni che derivano dalle esigenze di deposito e di impiego della clientela vengono sistematicamente incrociate dalla Tesoreria ricorrendo anche a contratti *Outright* o SWAP.

===

Altre informazioni di natura quantitativa sono disponibili nella "Parte E – Informazioni sui rischi e sulle relative politiche di copertura" del fascicolo di Bilancio dell'esercizio, parimenti pubblicato nel sito *internet* della Banca.

Esposizioni in Strumenti di Capitale

Sono riferite esclusivamente alle partecipazioni non rilevanti in società fornitrici di prodotti o servizi funzionali all'operatività della Banca. Riguardano quelle in "Anthilia Capital Partners", che si occupa di gestione del risparmio e in "PKB Servizi Fiduciari", che si occupa di amministrazione fiduciaria di beni.

Rientrano anche piccole quote funzionali di SIA, SWIFT e l'esposizione verso lo schema volontario FITD, equiparata a equity.

Rischio operativo

Informazioni di natura qualitativa

Aspetti generali, processi di gestione e metodi di misurazione del rischio operativo

Il "Rischio Operativo" è il rischio di subire perdite economiche derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni.
Rientrano in tale tipologia, tra l'altro, le perdite derivanti da frodi, errori umani, interruzioni dell'operatività, indisponibilità dei sistemi, inadempienze contrattuali, catastrofi naturali. Nel rischio operativo la normativa include il rischio legale, mentre non sono inclusi quello strategico e di reputazione.
La Circolare Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 "Disposizioni di vigilanza per le banche" individua le tipologie di eventi di perdita correlate ai rischi operativi. La tabella seguente definisce le categorie di eventi che possono generare rischi operativi e la relativa definizione:

CATEGORIA DI EVENTI	DEFINIZIONE
Frode interna	Perdite dovute a frode, appropriazione indebita o elusione di leggi, regolamenti o direttive aziendali, ad esclusione degli episodi di discriminazione o di mancata applicazione di condizioni paritarie, in cui sia coinvolta almeno una risorsa interna dell'ente.
Frode esterna	Perdite dovute a frode, appropriazione indebita o violazione/elusione di leggi da parte di terzi.
Rapporto di impiego e sicurezza sul lavoro	Perdite derivanti da atti non conformi alle leggi o agli accordi in materia di impiego, salute e sicurezza sul lavoro, dal pagamento di risarcimenti a titolo di lesioni personali o da episodi di discriminazione o di mancata applicazione di condizioni paritarie.
Clientela, prodotti e pratiche professionali	Perdite derivanti da inadempienze, involontarie o per negligenza, relative a obblighi professionali verso clienti specifici (inclusi i requisiti di affidabilità e di

CATEGORIA DI EVENTI	DEFINIZIONE
	adeguatezza), ovvero dalla natura o dalle caratteristiche del prodotto.
Danni a beni materiali	Perdite dovute a danneggiamento o a distruzione di beni materiali per catastrofi naturali o altri eventi.
Interruzione dell'operatività e disfunzioni dei sistemi	Perdite dovute ad interruzioni dell'operatività o a disfunzioni dei sistemi.
Esecuzione, consegna e gestione dei processi	Perdite dovute a carenze nel trattamento delle operazioni o nella gestione dei processi, nonché perdite dovute alle relazioni con controparti commerciali e fornitori.

Gli aspetti della gestione, controllo e attenuazione del rischio operativo in Cassa Lombarda sono disciplinati nella *"Policy sul Rischio Operativo"* che definisce:

- il modello di *governance*:
- la propensione della Banca al rischio operativo;
- la gestione del rischio operativo (mappatura dei processi aziendali, *risk assessment*, adesione al DIPO (Database Italiano Perdite Operative), strumenti di monitoraggio, strumenti di attenuazione, *business continuity plan*);
- il rischio informatico;
- il rischio di non conformità;
- il rischio reputazionale.

Inoltre il Consiglio di Amministrazione ha istituito:

- un **Comitato Rischi** con funzioni consultive, la cui attività è volta allo sviluppo ed all'applicazione di modelli per l'identificazione, la misurazione, il monitoraggio ed il controllo dei rischi;
- un **Comitato di Crisi** che, in caso di emergenza, assume responsabilità particolari con ampi poteri decisionali per affrontare al meglio la crisi stessa.

Il principale presidio della Banca al rischio operativo deriva da una dettagliata organizzazione del governo societario mediante regolamenti e *policy* che raggiunge il livello minimo nella mappatura di tutte le procedure operative. La Banca, inoltre, dispone di una completa mappatura di dettaglio dei processi organizzativi utilizzando una procedura informatica dedicata (ARIS) con relativa pubblicazione degli elaborati nella *intranet* aziendale. E' funzionale sia per il sistema dei controlli interni che per l'attività di *self assessment* condotta ai fini del processo ICAAP *"Internal Capital Adequacy Assessment Process"*. In tale ambito, annualmente, viene svolta un'accurata autovalutazione rivolta a quantificare non solo il livello di rischio assunto e l'adeguatezza dei sistemi di gestione e controllo posti in essere, ma anche la percezione della probabilità di accadimento di eventi negativi ed il loro potenziale impatto.

La Banca, inoltre, nel definire le proprie procedure operative e di controllo, ha sempre tenuto presente l'esigenza di minimizzare i rischi legati a frodi e infedeltà dei dipendenti. Le politiche di gestione del personale tendono, pertanto, ad evitare potenziali conflitti tra fini individuali e interessi della Banca. Vengono, inoltre, adottate adeguate misure interne atte ad evitare ogni coinvolgimento, anche inconsapevole, in fatti di riciclaggio. E', infatti, in uso un sistema gestionale volto ad individuare quelle relazioni bancarie che potrebbero comportare rischi giuridici e reputazionali superiori, nell'ambito della normativa contro il riciclaggio dei capitali. Elaborando i valori corrispondenti a diversi fattori di rischio, ogni relazione è stata inserita in una categoria di merito. I rapporti potenzialmente a maggiore rischio sono gestiti da un'apposita procedura informatica e organizzativa che prevede adeguati controlli *ex ante* o *ex post* da parte dei referenti delle posizioni e, in ultima analisi, della Compliance. L'installazione

dei programmi *"SGR Consulting"* e *"World Check"* per il monitoraggio continuo automatico dei nominativi a maggiore rischio completa il progetto nato nell'ambito della sorveglianza consolidata di Gruppo.

Poiché la componente fiduciaria insita nel rapporto con la clientela è fondamentale per la principale attività rivolta al *Private Banking*, è sempre stata posta molta attenzione a prevenire eventuali inefficienze nelle prassi operative che possano pregiudicarla. A tale fine la Banca ha:

- sviluppato una cultura aziendale improntata all'assistenza al cliente;
- predisposto una completa manualistica interna disponibile in *intranet* aziendale riguardante tutte le attività svolte ed i servizi prestati, supportata dalla mappatura dei processi e dei rischi aziendali;
- aderito al "Codice di comportamento del settore bancario e finanziario" predisposto dall'Associazione Bancaria Italiana;
- aderito all' "Accordo per la costituzione dell'Ufficio reclami della clientela e dell'Ombudsman bancario";
- predisposto un sistema di monitoraggio a distanza dell'attività della rete di Consulenti Finanziari abilitati all'offerta fuori sede / *Private Banker* impostato su di una serie di indicatori di anomalia del tipo indicato da Assoreti;
- predisposto e costantemente aggiornato il "Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo" sulla responsabilità amministrativa ai sensi del D.Lgs n. 231 dell'8 giugno 2001 ed adottato il "Codice Etico";
- definito il "Piano di Continuità Operativa" in tema di "*Disaster Recovery*" e "*Business Continuity*". Per situazioni operative di particolare gravità che potrebbero coinvolgere la Banca, il Consiglio di Amministrazione ha istituito il Comitato di Crisi;
- dato applicazione alla normativa riguardante il *"Market abuse"* sia con interventi organizzativi interni atti a prevenire l'insorgere di comportamenti potenzialmente scorretti, sia predisponendo strumenti di monitoraggio dell'attività della clientela. Per il supporto degli obblighi di segnalazione a Consob, la Banca si è dotata di idonee procedure informatiche in grado di far emergere eventuali tentativi di manipolazione dei mercati, nonché l'indebito utilizzo di informazioni privilegiate;
- recepito la direttiva *"MiFID II"* entrata in vigore dal 3 gennaio 2018, che ha modificato la disciplina della prestazione dei servizi di investimento, al fine di rafforzare ulteriormente i presìdi di tutela per gli investitori e accrescere la trasparenza e l'efficienza dei mercati finanziari. Le attività principali hanno riguardato la definizione del modello di consulenza della Banca (non indipendente), la revisione dei contratti, la pubblicazione sul sito *internet* dei documenti informativi, la revisione del questionario per la profilazione dei clienti, la mappatura dei prodotti finanziari, l'approvazione del modello di *product governance*, la predisposizione della scheda prodotto, l'aggiornamento della normativa interna e la formazione;
- disciplinato la selezione e distribuzione, alla clientela *retail* e professionale, di prodotti finanziari complessi;
- dato adeguata informativa alla clientela sui rischi relativi agli strumenti finanziari interessati dalla disciplina della *Bank Recovery and Resolution Directive* (BRRD) e sui prodotti di investimento al dettaglio preassemblati e assicurativi (*Key Information Document*);
- adottato la "*Policy per la gestione del rischio di riciclaggio e di finanziamento al terrorismo*" e il "*Manuale in materia di Antiriciclaggio e Antiterrorismo*" in ottemperanza al Provvedimento della Banca d'Italia del 26 marzo 2019 ed una procedura operativa, supportata da funzioni informatiche specifiche, che evidenzia i controlli in capo alle strutture della Banca ed alla Funzione Compliance. Particolare attenzione è data alla diffusa formazione dei dipendenti;
- adottato uno specifico regolamento delle operazioni con soggetti collegati ai sensi delle nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche (Banca d'Italia - Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 - 9° aggiornamento del 12 dicembre 2011) che prevede misure organizzative volte a ridurre al minimo il rischio di conflitti di interesse interni ed un registro informatizzato dei soggetti collegati;
- adottato specifiche Policy in materia di privacy (*"Policy Data Breach", "Policy Data Portability", "Policy di conservazione dei dati personali"*) e una serie di prescrizioni in

materia di circolazione delle informazioni in ambito bancario e di tracciamento delle operazioni bancarie. Sul punto, si ha presente che il 4 maggio 2016 è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale Europea il Regolamento (Ue) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale sulla protezione dei dati). In seguito all'entrata in vigore del Regolamento avvenuta il 25 maggio 2018, è stata istituita la figura del *Data Protection Officer* (DPO).

Nella categoria "Interruzione dell'operatività e disfunzione dei sistemi" è compreso il "rischio informatico"; cioè il rischio di incorrere in perdite economiche, di reputazione e di quote di mercato in relazione all'utilizzo di tecnologia dell'informazione e della comunicazione (*Information and Communication Technology – ICT*). Particolare attenzione è stata posta per l'attivazione di modalità operative di *smart working* in seguito alla diffusione del coronavirus.
E' compreso anche il rischio di violazione della sicurezza dei pagamenti via *internet* a causa di tentativi di truffa finalizzati all'acquisizione, per scopi illeciti, di dati personali e/o riservati e/o dei codici identificativi di accesso della clientela. In base alla normativa, rientrano nelle fattispecie dei servizi di pagamento in forma telematica: l'esecuzione dei pagamenti con carta via *internet*, compresi i pagamenti con carta virtuale, così come la registrazione dei dati relativi alle carte di pagamento per l'utilizzo in soluzioni di tipo "*wallet*"; l'esecuzione dei bonifici via *internet*; l'emissione e la modifica dei mandati elettronici di addebito diretto; i trasferimenti di moneta elettronica tra due conti di moneta elettronica via *internet*.

L'attività complessiva della Banca è piuttosto articolata e comprende numerosi servizi particolarmente esposti a tali rischi che richiedono il supporto di specifiche procedure operative e l'utilizzo di sistemi informatici, principalmente in *outsourcing*, che dipendono dalla "Direzione IT e Supporti" e dal servizio "Organizzazione e Project Management". Queste collaborano con tutte le unità organizzative nel supporto alle varie fasi operative e procedurali della gestione del rischio operativo. Oltre alla redazione dei processi operativi sono parte attiva nella rilevazione di eventuali criticità e nell'aggiornamento delle procedure informatiche utilizzate. Il responsabile della Direzione IT e Supporti è responsabile del *Business Continuity Management* (BCM) e, pertanto, assume la responsabilità operativa di eventuali eventi critici ed è delegato dal Datore di Lavoro ad assumere la carica di Responsabile della Sicurezza.
In tale ambito rientra anche la Funzione di Sicurezza Informatica che è responsabile della valutazione del rischio informatico all'interno del perimetro complessivo dei servizi informatici a supporto dei processi o della clientela.
Nella gestione della valutazione del processo di rischio informatico la Funzione associa i processi operativi della Banca con le modalità di rappresentazione del rischio offerte sia dall'*outsourcer*, per la componente applicativa esternalizzata, sia dalle proprie funzioni, per la componente sviluppata da queste. E' compresa anche la gestione del rischio derivante dalle applicazioni locali di informatica di utente sviluppate direttamente dalle unità operative della Banca.
L'analisi del rischio informatico è gestita, nell'ambito della normativa interna della Banca riferibile alla "*Policy sul Rischio Informatico*", alla "*Policy Generale di Sicurezza delle Informazioni*", alla "*Procedura di Gestione dei Cambiamenti delle Applicazioni e Risorse ICT*" ed alla "*Procedura di Gestione degli Incidenti di Sicurezza Informatica*".
Un altro aspetto relativo alle misure specifiche e di sicurezza per i pagamenti via *internet* concerne la disciplina dell'autenticazione forte del cliente, della quale la Banca già si avvale a protezione dell'inoltro dei pagamenti via *internet* e che ha implementato anche per l'accesso all'area riservata del cliente sul sito *internet*.

Inoltre, al fine di presidiare maggiormente le componenti di rischio operative e conseguentemente di rischio reputazionale insite nell'attività di *Asset Management*, la Banca nel corso del 2016 ha costituito nell'ambito della funzione di Risk Management una specifica unità di controllo di secondo livello. La Banca, rispetto all'attività delle Gestioni Patrimoniali è esposta direttamente al rischio reputazionale, al rischio di compliance, al rischio strategico, al rischio operativo, e al rischio di controparte. La clientela gestita, per il tramite dell'attività dei gestori è esposta a rischi di mercato, di cambio, di concentrazione, di tasso, di liquidità e di credito. Ulteriori particolarità hanno le Gestioni Patrimoniali personalizzate che richiedono specifiche rilevazioni di rischio/rendimento. Il presidio è impostato sui principali strumenti di rilevazione quantitativa dei profili di rischio e di performance riferiti alle linee e ai relativi *benchmark* nonché su indici di scomposizione della volatilità. La funzione prevede anche la scomposizione dell'*asset allocation* delle linee, dei *benchmark* e dei portafogli modello.

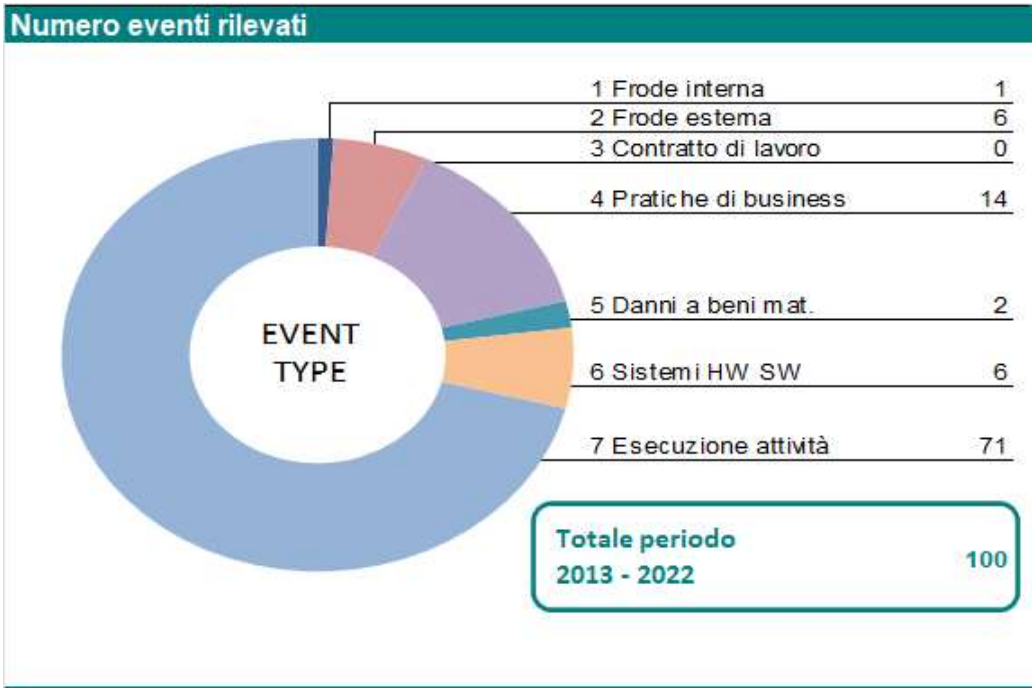
Nell'ambito dei rischi operativi è compreso anche il rischio legale, cioè il rischio legato alla non osservanza di prescrizioni legali o contrattuali, nei confronti delle varie controparti, ovvero ad altre controversie che possono generare perdite finanziarie o di reputazione.
L'esposizione al rischio per la Banca deriva principalmente dall'operatività con il pubblico e sui mercati finanziari, disciplinata da una vasta e complessa normativa di settore il cui mancato rispetto, anche presunto, può generare contenziosi. Rilevano anche le azioni di tutela poste in essere direttamente dalla Banca a fronte dell'attività di recupero del credito deteriorato.
La Segreteria Generale / Legale assicura, nel continuo un'attività di consulenza a favore degli altri uffici della Banca su problemi di natura legale e relativi ai crediti a sofferenza o in contenzioso.

Per il calcolo del requisito patrimoniale del rischio operativo la Banca ha scelto di utilizzare il "Metodo Base" *(BIA – Basic Indicator Approach)* anche se, essendo aderente DIPO dal suo avvio, sono state adottate prassi di rilevazione e gestione dei rischi operativi in linea con sistemi più evoluti. Dal 2002 la Banca, infatti, ha aderito al progetto DIPO (*Database Italiano delle Perdite Operative*), iniziativa interbancaria, avviata in seno all'ABI. L'associazione si propone, in conformità alle deliberazioni degli Organi dell'ABI ed ai principi in materia stabiliti dal "Nuovo Accordo sul Capitale" (Comitato di Basilea), la raccolta e l'analisi di dati sulle perdite operative subite dagli intermediari ad essa aderenti, segnalate dagli aderenti medesimi ed elaborate e comunicate secondo modalità stabilite.

L'associazione, in conformità alle deliberazioni dei propri Organi provvede a:
- raccogliere dati sulle perdite operative subite dagli associati su alcune variabili caratteristiche degli intermediari e delle loro *business line*;
- analizzare tali dati al fine di fornire dei flussi di ritorno che permettano agli associati di migliorare le proprie stime sul fenomeno delle perdite operative a livello aziendale, di ottenere delle stime sull'insieme degli associati medesimi e di effettuare delle analisi di posizionamento;
- effettuare altresì studi ed approfondimenti sulle soluzioni organizzative e sulle metodologie di misurazione e di gestione del Rischio Operativo;
- organizzare conferenze, seminari, giornate, viaggi di studio, incontri e qualsiasi altro evento che contribuisca al raggiungimento dei fini dell'associazione;
- partecipare e collaborare a tutte quelle attività utili allo sviluppo della funzione dell'*Operational Risk Management*.

Conformemente la Banca si è impegnata a:
- individuare nel Risk Management la responsabilità del processo di alimentazione e validazione dei dati per DIPO;
- formalizzare un processo di raccolta delle perdite;
- segnalare e aggiornare i dati relativi alle perdite, agli *Exposure Indicators* (EI) e alle *Business Line* (BL) attivate e oggetto di segnalazione;
- intraprendere ogni azione utile a garantire la qualità, completezza e tempestività delle informazioni sulle perdite operative;
- rispondere con la massima tempestività alle richieste di verifica delle segnalazioni di anomalie ricevute dall'ABI medesima;

- installare i programmi e le procedure informatiche relative all'iniziativa DIPO messe a disposizione dall'ABI nell'ambito dell'Osservatorio.



Modello EU OR1: requisiti di fondi propri per il rischio operativo e importi delle esposizioni ponderati per il rischio

		a	b	c	d	e
		Indicatore rilevante			Requisiti di fondi propri	Importo dell'esposizione al rischio
		31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021		
1	Attività bancarie soggette al metodo base (BIA)	43,41	48,12	46,52	6,90	86,28
2	*Attività bancarie soggette al metodo standardizzato (TSA) / al metodo standardizzato alternativo (ASA)*					
3	Soggette al metodo TSA					
4	*Soggette al metodo ASA*					
5	*Attività bancarie soggette a metodi avanzati di misurazione (AMA)*					

(importi in milioni di euro)

Rischio di compliance

Il rischio di *compliance* è il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative (di legge o di regolamenti) ovvero di autoregolamentazione (es. statuti, regolamentazione interna, procedure operative, codici di condotta, codici di autodisciplina).

La prevenzione e gestione del rischio di compliance comprendono anche:

- le attività volte a prevenire il rischio di condotta (*conduct risk*), che deriva dal rischio di incorrere in perdite finanziarie elevate, correnti o prospettiche, derivanti da un'inappropriata fornitura di servizi finanziari inclusi i casi di dolo o negligenza. Investe in modo trasversale i rischi operativi e può essere fenomeno scatenante di rischi reputazionali. In particolare rileva il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni delle disposizioni della normativa di settore regolante l'attività della Banca (a titolo esemplificativo, il Testo Unico Bancario e la normativa secondaria emanata dalla Banca d'Italia, il Testo Unico della Finanza e la normativa secondaria di attuazione emanata dalla Consob);
- la funzione antiriciclaggio, a presidio del rischio di non adempiere agli obblighi, previsti dal D.Lgs.231/2007, come successivamente modificato (da ultimo con D.Lgs. 125/2019, di

recepimento della V Direttiva Antiriciclaggio) e dalla normativa secondaria di attuazione emanata dalla Banca d'Italia, di: adeguata verifica della clientela; registrazione e conservazione dei dati identificativi e delle altre informazioni relative a operazioni e rapporti; invio dei dati aggregati a UIF; segnalazione delle operazioni sospette all'UIF; adozione di misure di adeguata formazione del personale;

- le attività riferite alle verifiche in tema di Market Abuse, a presidio del rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni delle prescrizioni del Testo Unico della Finanza (D.Lgs. 58/1998 e successive modifiche), del Regolamento Consob in materia di mercati (Regolamento Consob 20249/2017), del Regolamento (UE) n. 596/2014 e del Regolamento Delegato (UE) n. 2016/522;
- le attività in tema di *Privacy*, a presidio del rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni degli adempimenti previsti dal Regolamento (UE) 2016/679 (*General Data Protection Regulation* – GDPR);
- la responsabilità amministrativa della Banca ex D.lgs. 231/2001, recante la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica" che ha introdotto la responsabilità in sede penale degli enti per alcuni reati commessi nell'interesse o a vantaggio degli stessi, da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'Ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso (cosiddetti soggetti apicali) e, infine, da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati (cosiddetti soggetti sottoposti ad altrui direzione);
- il presidio della normativa sull'attività bancaria, a tutela del rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni delle disposizioni del Testo Unico Bancario (D Lgs. 385/1993 e successive modifiche) e della normativa secondaria di attuazione emanata dalla Banca d'Italia (a titolo esemplificativo, Istruzioni di Vigilanza per le banche, Disposizioni in materia di trasparenza);
- il rischio fiscale, relativo alle conseguenze degli errori derivanti dagli adempimenti fiscali.

La Banca assume il rischio in modo consapevole cercando, comunque, di limitarne l'insorgere e di mitigarne gli effetti che coinvolgono potenzialmente tutte le funzioni aziendali.
L'attuale assetto organizzativo ed il sistema dei controlli interni consentono di minimizzare i rischi legati a conflitti di interesse interni, assicurando la necessaria separatezza nei ruoli e nelle responsabilità dei diversi soggetti con funzioni di governo, operative e di controllo.

La funzione "Compliance" assicura, nel continuo, l'aderenza del sistema organizzativo e dei comportamenti aziendali all'insieme delle norme imperative (di legge o di regolamento) e di autoregolamentazione che disciplinano l'attività della Banca, anche fornendo la necessaria assistenza al vertice ed alle strutture operative, al fine di prevenire e mitigare i rischi sanzionatori e reputazionali derivanti dalla violazione della conformità. La funzione "Compliance", già incaricata dei controlli giornalieri e periodici relativi all'Antiriciclaggio, per decisione del Consiglio di Amministrazione ha assunto anche il ruolo di "Funzione Antiriciclaggio". Si segnala che, a far data dal 25 maggio 2018, all'interno della funzione Compliance è inquadrato anche il *Data Protection Officer* (DPO), ai sensi del Regolamento (UE) 2016/679 sulla protezione dei dati personali, con riporto gerarchico al responsabile della Funzione e riporto funzionale al Consiglio di Amministrazione.

Nello specifico si stabilisce che, per quanto riguarda il rischio normativo la Banca deve:

- garantire il rispetto della legislazione in vigore (leggi, norme, regolamenti), così come delle "*Best Practice*" applicabili alla propria attività, nonché recepire efficacemente e tempestivamente le nuove normative;
- assicurare il rispetto di tutte le norme applicabili qualora intenda estendere la propria attività a nuovi prodotti o mercati;

- avvalersi di un servizio competente per la gestione di questo rischio a dipendenza del proprio ventaglio di attività;
- implementare dei sistemi e delle misure atte a lottare efficacemente contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento al terrorismo, nonché ad evitare l'insorgere di situazioni che compromettono la buona reputazione dell'intera struttura. In modo particolare devono essere previste le seguenti attività:
    - completa e corretta identificazione della clientela;
    - individuazione della clientela ad alto rischio riciclaggio, sottoposta ad adeguata verifica rafforzata;
    - individuazione di clienti esposti politicamente (PEP);
    - monitoraggio delle transazioni della clientela alla luce degli indizi di riciclaggio suggeriti dalla legislazione in materia.

Rischio di tasso d'interesse sulle posizioni incluse nel portafoglio bancario

Aspetti generali, processi di gestione e metodi di misurazione del rischio di tasso di interesse

Il rischio che una variazione dei tassi di interesse si rifletta negativamente sulla situazione finanziaria della Banca è connaturato all'attività bancaria. È quindi indispensabile, in un'ottica di sana e prudente gestione, che la Banca sia dotata di tutti gli strumenti informativi e organizzativi che permettano di gestire tale forma di rischio con consapevolezza ed in maniera integrata con tutti gli altri rischi aziendali.

Il monitoraggio del rischio di tasso presenta la peculiarità di coinvolgere il complesso delle poste sensibili a variazioni della struttura dei tassi d'interesse presenti in bilancio in funzione dell'orizzonte temporale di riferimento, a causa della diversa stabilità delle poste interessate (mutui, prestiti, conti correnti, obbligazioni emesse, titoli di proprietà, …).
Al fine di gestire in maniera efficace l'esposizione al rischio di tasso della Banca per minimizzare gli effetti sul margine di interessi delle fluttuazioni dei tassi di mercato, principalmente viene assunta una politica prudente basata su *spread* prefissati e per la quale non viene generalmente effettuata raccolta vincolata a tasso fisso ne' vengono erogati crediti a tasso fisso, avendo cura di mantenere allineati i periodi di riprezzamento dei prodotti finanziari. E', inoltre, attivo un Comitato di controllo (*Comitato Asset and Liabilities Management*) a cui partecipa la Direzione Generale, i Responsabili dei servizi generatori di rischio e la funzione Risk Management. Come stabilito dal vigente "*Progetto di Governo Societario*" la riunione del Comitato ALM viene effettuata nell'ambito del Comitato Finanza con frequenza almeno mensile. Il monitoraggio del rischio di tasso d'interesse viene effettuato per finalità operative mensilmente (o diversamente in caso di necessità) dalla funzione Risk Management utilizzando *tool* di analisi basati su strumenti di informatica distribuita. Mediante l'individuazione dei *"gap"* per fasce temporali, è possibile così calcolare l'esposizione al rischio, calcolare la *duration* dell'attivo e del passivo ed effettuare l'analisi del variare del valore economico (*sensitivity analisys*) secondo simulate variazioni di tasso e di pendenza della curva. E' stata altresì messa a punto una procedura interna, che, a partire dagli archivi segnaletici di Vigilanza trimestrali, effettua le elaborazioni secondo le *"Disposizioni di vigilanza per le banche"* - Allegato C e Cbis- della Circolare BDI n. 285 del 17 dicembre 2013 riferendole alle attività diverse da quelle allocate nel portafoglio di negoziazione a fini di vigilanza ed utilizzando l'ipotesi di una variazione dei tassi di 200 punti base. La Banca misura le potenziali variazioni sia del valore economico sia del margine di interesse o degli utili attesi, considerando scenari diversi di variazione del livello e della forma della curva dei rendimenti. In particolare, nelle prove di stress sull'esposizione al rischio di tasso del portafoglio bancario, vengono considerati anche spostamenti della curva dei rendimenti diversi da quelli paralleli, tenendo conto delle differenze

di volatilità dei tassi relativamente alle diverse scadenze, secondo le indicazioni contenute negli Orientamenti dell'ABE. La Banca risulta maggiormente esposta a una riduzione dei tassi. L'indicatore di rischiosità, comprendendo anche marginali poste in valute estere, per la parte non costituita da titoli, è influenzato solamente dall'effetto vischiosità degli strumenti di raccolta a vista che si contrappone a impieghi con clientela a tasso variabile o a breve scadenza. Oltre ad un'analisi circa l'evoluzione dell'indicatore sintetico di rischio della Banca nel tempo viene effettuato un monitoraggio quotidiano della dinamica dei tassi attivi e passivi in relazione al parametro di mercato di riferimento.
I titoli detenuti nel portafoglio FVOCI - *Fair Value through Other Comprehensive Income* - e HTC - *Held to Collect* - non a fini di negoziazione costituiscono la reale assunzione di rischio di tasso della Banca nell'ambito di stringenti limiti stabiliti dal Consiglio di Amministrazione principalmente riguardanti l'ammontare complessivo e la *duration* media. Il rischio è anche mitigato dall'adesione della Banca ai prestiti di lungo periodo della BCE (TLTRO - *Targeted Long Term Refinancing Operation*) con raccolta a tasso fisso.

Il modello interno non è utilizzato nel calcolo dei requisiti patrimoniali sui rischi di mercato.

Attività di copertura del fair value

La Banca non ha effettuato attività di copertura.

Attività di copertura dei flussi finanziari

La Banca non ha effettuato attività di copertura.

Aspetti generali, processi di gestione e metodi di misurazione del rischio di prezzo

Le modalità di misurazione e gestione del rischio rientrano nella metodologia *VaR* e nel sistema dei limiti precedentemente illustrati.

Oltre ai citati titoli obbligazionari detenuti nel portafoglio FVOCI e HTC, vi rientrano le partecipazioni.

Attività di copertura del rischio di prezzo

La Banca non ha effettuato attività di copertura.

===

Altre informazioni di natura quantitativa sono disponibili nella "Parte E – Informazioni sui rischi e sulle relative politiche di copertura" del fascicolo di Bilancio dell'esercizio, parimenti pubblicato nel sito *internet* della Banca.

Rischio di Liquidità

Aspetti generali, processi di gestione e metodi di misurazione del Rischio di Liquidità

Il rischio di liquidità si manifesta, in genere, sotto forma di inadempimento ai propri impegni di pagamento, che può essere causato da incapacità di reperire fondi (*funding liquidity risk*) ovvero dalla presenza di limiti allo smobilizzo delle attività (*market liquidity risk*) a causa del fenomeno della trasformazione delle scadenze. Nell'ambito dei rischi di liquidità si ricomprende anche il rischio di fronteggiare i propri impegni di pagamento a costi non di mercato, ossia sostenendo un elevato costo della provvista ovvero (e talora in modo concomitante) incorrendo in perdite in conto capitale in caso di smobilizzo di attività. Rileva, pertanto, anche il **rischio di una leva finanziaria eccessiva**: il rischio che un livello di indebitamento particolarmente

elevato rispetto alla dotazione di mezzi propri renda la Banca vulnerabile, rendendo necessaria l'adozione di misure correttive al proprio piano industriale, compresa la vendita di attività con contabilizzazione di perdite che potrebbero comportare rettifiche di valore anche sulle restanti attività.

Per quanto concerne la politica di *funding*, la raccolta a vista ha un peso predominante con un ricorso ad operazioni di politica monetaria limitato.

L'assunzione del rischio è regolata da un'apposita *"Liquidity Policy"* approvata dal Consiglio di Amministrazione nella quale è disciplinata l'attività in termini di:

- modello di *governance*;
- soglia di tolleranza al rischio;
- identificazione e misurazione del rischio;
- strumenti di attenuazione (riserve di liquidità, limiti operativi e diversificazione delle fonti di finanziamento);
- operatività infra-giornaliera;
- *funding plan*;
- principi di *pricing*;
- *contingency funding plan*.

Gli obiettivi sono differenziati per:

- la gestione del rischio di liquidità a breve termine (operativa) che ha lo scopo di gestire gli eventi che impattano sulla posizione di liquidità nell'orizzonte temporale da un giorno a un mese, con l'obiettivo primario del mantenimento della capacità di far fronte agli impegni di pagamento ordinari e straordinari, minimizzandone i costi. La liquidità a breve è monitorata attraverso una "*maturity ladder*" che evidenzia i *cash flow* con scadenza su singole fasce temporali, in particolare per la valuta di regolamento degli investimenti/disinvestimenti in titoli della clientela e della proprietà. Rilevanza ha anche il sistema dei preavvisi per movimentazioni di rilievo da parte della clientela e per scadenze dei riversamenti delle imposte;

- la gestione del rischio di liquidità di medio/lungo termine (strutturale), ossia degli eventi che impattano sulla posizione di liquidità nell'orizzonte temporale oltre un mese, che ha l'obiettivo primario del mantenimento di un adeguato rapporto dinamico tra passività ed attività a medio/lungo termine evitando pressioni sulle fonti di liquidità a breve termine e prospettiche ed ottimizzando contestualmente il costo della provvista. La liquidità strutturale è monitorata incorporando, in un'ottica dinamica, la previsione di budget delle masse di impieghi e di raccolta con i relativi scostamenti rilevati a consuntivo, tenuto anche conto dell'orizzonte temporale di vita residua contrattuale o presunta. Al riguardo dei *"Limiti alla trasformazione delle scadenze e finanziamenti alle imprese",* pur essendo stati rimossi i limiti regolamentari (deliberazione CICR del 22 febbraio 2006), è stato, comunque, mantenuto un costante presidio interno.

Il Consiglio di Amministrazione ha anche approvato il "*Contingency Funding Plan*" e ne sono stati attivati gli strumenti previsti. La funzionalità del piano e la quantificazione della liquidità ottenibile in caso di emergenza vengono verificati trimestralmente.

Al Servizio di Tesoreria è demandato il compito di finanziare le posizioni di investimento e le operazioni di compravendita della Banca ricorrendo principalmente ai mezzi propri alle operazioni di mercato aperto della BCE ed, eventualmente, a controparti di mercato; gestire gli sbilanci derivanti dall'attività di banca commerciale; assicurare l'efficiente gestione della stanza, dei conti reciproci e del sistema dei pagamenti; assicurare la corretta gestione degli obblighi di riserva obbligatoria. Nel contempo ha lo scopo di gestire in maniera efficace ed efficiente i flussi in entrata ed in uscita dalla Banca. Oltre alle applicazioni gestionali sono disponibili applicazioni specifiche per il monitoraggio delle scadenze attese. Giornalmente viene prodotta e comunicata all'Alta Direzione la situazione dello sbilancio disponibile di tesoreria e delle sue componenti (interbancario e titoli liquidabili), corredata dei previsionali dei flussi attesi per il giorno successivo.

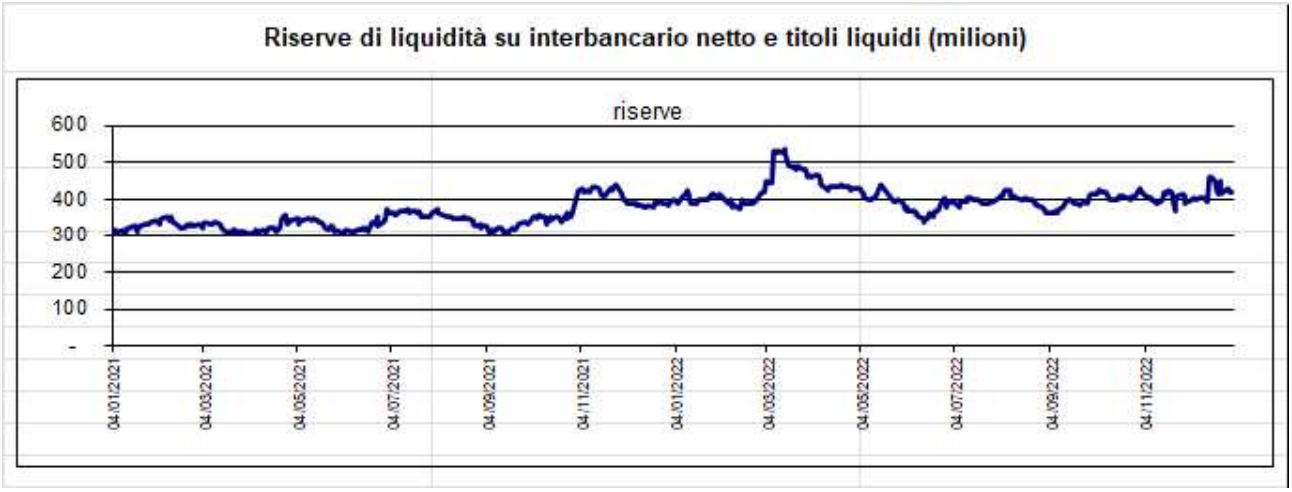
Il livello di raccolta diretta a fine esercizio è risultato molto abbondante e nell'anno si è mantenuto mediamente elevato. Pertanto, una parte degli investimenti è stabilmente lasciata in depositi *overnight* presso la Banca Centrale, mentre per le eccedenze vengono allungate le scadenze a seconda della dinamica dei tassi del momento oppure vengono acquistate obbligazioni, principalmente di emittenti sovranazionali o di stato o bancarie, con breve vita residua e facile liquidabilità. Sono, comunque, disponibili linee di credito tramite accordi reciproci, per fare fronte ad eventuali periodi di tensione. Nel corso dell'anno la Banca ha mantenuto le operazioni di mercato aperto con la BCE (anche di lungo termine: TLTRO) per il rifinanziamento di parte della posizione in titoli di proprietà.

Le funzioni di misurazione e controllo sono assegnate al "Comitato Finanza". E' istituito e rinnovato periodicamente dal Consiglio di Amministrazione per coadiuvare tecnicamente il Consiglio stesso, con funzioni collegiali e consultive circa l'indirizzo ed il riscontro della gestione degli investimenti di natura finanziaria propri dell'Istituto. Attualmente è composto dal Presidente della Banca, dall'Amministratore Delegato / Direttore Generale, e dai Responsabili della Direzione Wealth Management, dell'Ufficio Pianificazione e Controllo di Gestione, del Servizio Finanza, e del Risk Management. Le determinazioni consultive assunte riguardano, fra l'altro, i più opportuni investimenti e disinvestimenti delle risorse aziendali in valori mobiliari, in operazioni di tesoreria ed in valute e strumenti derivati. Il Comitato Finanza si riunisce con periodicità almeno mensile.

Il Comitato Finanza, nell'ambito della gestione della liquidità ha come scopo quello di:

- proporre il sistema di misurazione e di limiti del rischio di liquidità operativa (breve termine) e strutturale (medio/lungo termine) della Banca in conformità al RAF;
- proporre il sistema di "*early warning*" per il monitoraggio del rischio di liquidità;
- monitorare il livello di rischio di liquidità e la sua evoluzione nel tempo;
- monitorare il livello di leva finanziaria e la sua evoluzione nel tempo;
- proporre azioni correttive nel caso di superamenti di limiti o di evoluzione sfavorevole degli indicatori di "*early warning*";
- valutare il "*Funding Plan*" annuale nell'ambito della predisposizione del budget;
- proporre il "*Contingency Funding Plan*";
- esprimere un parere tecnico sulle proposte di adeguamento dei processi operativi e della normativa disciplinante il rischio di liquidità;
- fornire un parere tecnico sulle iniziative/attività con impatto rilevante sullo stato della liquidità;
- assistere la Direzione Generale in merito alla definizione del prezzo di trasferimento dei fondi tra le varie aree interne della Banca;
- cooperare con PKB Privatbank al fine di disporre di sistemi coerenti di misurazione e di limiti del rischio di liquidità operativa (breve termine) e strutturale (medio/lungo termine).

L'Alta Direzione (ed in particolare la Direzione Crediti, la Direzione Private Banking e il Servizio Finanza) è responsabile di dare applicazione alle *policy* stabilite e di rispettare i limiti prefissati avendo particolare cura di garantire la diversificazione e la stabilità delle risorse disponibili, tenendo in considerazione anche l'evoluzione dei mercati e possibili situazioni di *stress*. Inoltre, deve tenere in considerazione i legami fra il rischio di liquidità e quelli di credito, di mercato, operativi e reputazionali, nonché gli impatti, anche potenziali, che potrebbero portare significativi cambiamenti interni o esterni alla Banca.



Con riferimento alle "Disposizioni di vigilanza per le banche" di cui alla Circolare della Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 e successivi aggiornamenti (che ha recepito la regolamentazione internazionale del "Nuovo Accordo di Basilea sul Capitale", Basilea 3), la Banca invia annualmente alle Autorità di Vigilanza una relazione ILAAP "*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process*". In tale documento viene confermato che la liquidità della Banca e i processi della sua gestione sono valutati idonei a fronteggiare i rischi attuali e prospettici risultanti dall'attività corrente anche in situazione di *stress*.

Modello EU LIQ1: modello di informativa sull'LCR

Perimetro di consolidamento su base individuale		Totale valore non ponderato (media)				Totale valore ponderato (media)			
Valuta e unità (Euro milioni)									
Trimestre chiuso al (GG mese AAAA)		31/03/2022	30/06/2022	30/09/2022	31/12/2022	31/03/2022	30/06/2022	30/09/2022	31/12/2022
Numero di punti di dati usati per il calcolo delle medie		12	12	12	12	12	12	12	12
ATTIVITA' LIQUIDE DI ALTA QUALITA'									
1	Totale delle attività liquide di alta qualità (HQLA)					399,23	337,10	285,44	248,10
DEFLUSSI DI CASSA									
2	Depositi al dettaglio e depositi della clientela di piccole imprese, di cui:	630,81	635,63	648,34	663,26	69,69	70,63	72,68	75,30
3	*Depositi stabili*	159,82	162,32	162,18	160,62	7,99	8,12	8,11	8,03
4	*Depositi meno stabili*	470,99	473,31	486,16	502,64	61,70	62,51	64,57	67,27
5	Provvista (funding) all'ingrosso non garantita	155,62	167,76	183,81	198,07	82,53	91,03	102,80	109,21
6	*Depositi operativi (tutte le controparti) e depositi all'interno di reti di banche cooperative*	-	-	-	-	-	-	-	-
7	*Depositi non operativi (tutte le controparti)*	155,62	167,76	183,81	198,07	82,53	91,03	102,80	109,21
8	*Titoli di debito non garantiti*	-	-	-	-	-	-	-	-
9	Provvista (funding) all'ingrosso garantita					-	-	-	-
10	Requisiti aggiuntivi	7,51	8,05	7,81	7,28	0,71	0,75	0,74	0,73
11	*Deflussi per operazioni in derivati e altri obblighi in materia di costituzione di garanzie reali (collateral)*	-	-	-	-	-	-	-	-
12	*Deflussi connessi alla perdita di finanziamenti su prodotti di debito*	-	-	-	-	-	-	-	-
13	*Linee di credito e di liquidità*	7,51	8,05	7,81	7,28	0,71	0,75	0,74	0,73
14	Altri obblighi contrattuali di finanziamento	0,90	4,15	7,19	9,71	0,90	4,15	7,19	9,71
15	Altri obblighi eventuali di finanziamento	5,46	9,10	9,10	10,29	-	-	-	-
16	**TOTALE DEI DEFLUSSI DI CASSA**					202,59	192,45	204,35	182,59
AFFLUSSI DI CASSA									
17	Prestiti garantiti (ad es. pronti contro termine attivi)	-	-	-	-	-	-	-	-
18	Afflussi provenienti da esposizioni pienamente in bonis	4,16	4,22	5,39	5,94	3,40	3,41	4,52	4,99
19	Altri afflussi di cassa	307,15	323,28	339,55	351,71	62,97	66,94	70,09	71,94
EU-19a	(Differenza tra gli afflussi ponderati totali e i deflussi ponderati totali derivanti da operazioni in paesi terzi in cui vigono restrizioni al trasferimento o che sono denominate in valute non convertibili)					-	-	-	-
EU-19b	(Afflussi in eccesso da un ente creditizio specializzato connesso)	-	-	-	-	-	-	-	-
20	**TOTALE DEGLI AFFLUSSI DI CASSA**	311,32	327,50	344,93	357,65	66,37	70,35	74,61	76,93
EU-20a	***Afflussi totalmente esentati***	-	-	-	-	-	-	-	-
EU-20b	***Afflussi soggetti al massimale del 90%***	-	-	-	-	-	-	-	-
EU-20c	***Afflussi soggetti al massimale del 75%***	311,32	327,50	344,93	357,65	72,33	76,25	79,78	73,19
21	**RISERVA DI LIQUIDITÀ**					**399,23**	**337,10**	**285,44**	**248,10**
22	**TOTALE DEI DEFLUSSI DI CASSA NETTI**					**130,27**	**116,20**	**124,57**	**109,40**
23	**COEFFICIENTE DI COPERTURA DELLA LIQUIDITÀ (%)**					306,4774%	290,1049%	229,1404%	226,7819%

(importi in milioni di euro)

Modello EU LIQ2: coefficiente netto di finanziamento stabile — a norma dell'articolo 451 bis, paragrafo e, del CRR

		Valore non ponderato per durata residua				Valore ponderato
		Privo di scadenza	< 6 mesi	≥ 6 mesi a < 1 anno	≥ 1 anno	
		a	b	c	d	e
Elementi di finanziamento stabile disponibile (ASF)						
1	Elementi e strumenti di capitale	0,00	0,00	0,00	88,52	88,52
2	Fondi propri	0,00	0,00	0,00	88,52	88,52
3	Altri strumenti di capitale		0,00	0,00	0,00	0,00
4	Depositi al dettaglio		683,50	0,00	0,00	624,79
5	Depositi stabili		160,54	0,00	0,00	152,51
6	Depositi meno stabili		522,96	0,00	0,00	472,27
7	Finanziamento all'ingrosso:		265,22	0,00	0,09	74,28
8	Depositi operativi		0,00	0,00	0,00	0,00
9	Altri finanziamenti all'ingrosso		265,22	0,00	0,09	74,28
10	Passività correlate		0,00	0,00	0,00	0,00
11	Altre passività:		13,39	0,37	18,15	18,34
12	NSFR derivati passivi	0,00	0	0	0	0
13	Tutte le altre passività e gli altri strumenti di capitale non compresi nelle categorie di cui sopra		13,39	0,37	18,15	18,34
14	**Finanziamento stabile disponibile (ASF) totale**					**805,93**
Elementi di finanziamento stabile richiesto (RSF)						
15	Totale delle attività liquide di elevata qualità (HQLA)					0,58
EU-15a	Attività vincolate per una durata residua pari o superiore a un anno in un aggregato di copertura		0,00	0,00	0,00	0,00
16	Depositi detenuti presso altri enti finanziari a fini operativi		8,91	0,00	0,00	0,00
17	Prestiti e titoli in bonis:		357,22	11,10	335,89	458,18
18	Operazioni di finanziamento tramite titoli in bonis con clienti finanziari garantite da HQLA di livello 1 soggette a un coefficiente di scarto dello 0%		0,00	0,00	0,00	0,00
19	Operazioni di finanziamento tramite titoli in bonis con clienti finanziari garantite da altre attività e prestiti e anticipazioni a enti finanziari		8,31	0,01	3,17	4,01
20	Prestiti in bonis a clienti costituiti da società non finanziarie, clienti al dettaglio e piccole imprese e prestiti a emittenti sovrani e organismi del settore pubblico, di cui		1,44	1,30	45,41	30,89
21	Con un fattore di ponderazione del rischio pari o inferiore al 35 % nel quadro del metodo standardizzato di Basilea II per il rischio di credito		1,44	1,30	45,41	30,89
22	Mutui ipotecari su immobili residenziali in bonis, di cui		0	0	0	0
23	Con un fattore di ponderazione del rischio pari o inferiore al 35 % nel quadro del metodo standardizzato di Basilea II per il rischio di credito		0	0	0	0
24	Altri prestiti e titoli che non sono in stato di default e che non sono ammissibili come HQLA, compresi gli strumenti di capitale negoziati in mercati e i prodotti in bilancio relativi al finanziamento al commercio		0	0	0	0
25	Attività correlate		0,00	0,00	0,00	0,00
26	Altre attività:		26,89	0,14	34,06	48,86
27	Merci negoziate fisicamente		0,00	0,00	0,00	0,00
28	Attività fornite come margine iniziale per i contratti derivati e come contributo ai fondi di garanzia delle CCP		0	0	0	0
29	NSFR derivati attivi		0	0	0	0
30	NSFR derivati passivi prima della deduzione del margine di variazione fornito		0	0	0	0
31	Tutte le altre attività non comprese nelle categorie di cui sopra		26,89	0,14	34,06	48,86
32	Elementi fuori bilancio		6,45	0,07	0,23	0,55
33	**RSF totale**					**508,17**
34	**Coefficiente netto di finanziamento stabile (%)**					**158,5940%**

(importi in milioni di euro)

Operazioni di Cartolarizzazione

La Banca non ha effettuato operazioni di cartolarizzazione.

Rischio Strategico

Per rischio strategico si intende il rischio, attuale o prospettico, di flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata di decisioni, scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo. In tale ambito è stato incluso anche:

- il **rischio di *business*** e cioè il rischio di una potenziale flessione degli utili derivante da cambiamenti nel contesto competitivo o del comportamento della clientela;
- **il rischio ESG** (*Environmental, Social and Governance*) legato principalmente al possibile impatto dei suddetti fattori sulle controparti della Banca (es. crediti e prodotti finanziari). Indicazioni specifiche per i prodotti finanziari, ai sensi del Regolamento Ue 2088/2019, sono fornite sul sito internet della Banca.

L'esposizione al rischio strategico non è legata a specifiche attività operative, bensì all'adeguatezza delle scelte ed all'efficacia di applicazione delle stesse. Il rischio strategico attiene, pertanto, alle fasi di definizione delle strategie aziendali ed alle relative fasi attuative costituite dalle attività di definizione e realizzazione del piano industriale, della pianificazione commerciale, del processo di *budgeting*, del controllo di gestione e di monitoraggio dei mercati e del contesto competitivo, dei processi di *capital allocation* e *capital management*.

Il rischio strategico è direttamente sotto la responsabilità del Consiglio di Amministrazione. Più specificatamente, per quanto riguarda la realizzazione degli obiettivi strategici, il "*Progetto di Governo Societario*" prevede anche funzioni attribuite al "Comitato di Direzione Generale" ed al "Comitato di Direzione Commerciale" per monitorare e gestire la rispondenza dei risultati.

La gestione, il controllo e l'attenuazione del rischio strategico si richiamano in modo più generale alla complessiva *governance* della Banca che si esplica nei documenti di pianificazione e nel RAF annuale. Infatti, il processo di gestione del rischio strategico rispecchia la struttura organizzativa, costantemente rinnovata, in un organico disegno di *Governance*, che porta all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione degli aggiornamenti dei seguenti documenti:

- Statuto Sociale (da sottoporre all'Assemblea degli Azionisti);
- Progetto di Governo Societario;
- Delega Organica di Poteri.

La valutazione sul livello di rischio accettabile ed effettivamente raggiunto e le assunzioni per la sua gestione ed attenuazione sono determinati direttamente dal Consiglio di Amministrazione, che si avvale dei Comitati delegati agli specifici ambiti e della reportistica, consolidata o espressamente richiesta, prodotta dai diversi comparti della Banca. A tale scopo è stata istituita un'apposita disciplina dei flussi informativi, che prevede numerosi ed articolati *report* per il Consiglio di Amministrazione e l'Alta Direzione, atti a monitorare gli scostamenti dei risultati conseguiti rispetto al *budget* annuale e alle previsioni del Documento Programmatico vigente.

Il Consiglio di Amministrazione si avvale anche della consulenza del Comitato Rischi che:

- esprime un parere tecnico per la pianificazione dei rischi della Banca all'interno dei documenti strategici, contribuendo a delineare il livello di propensione al rischio nel *Risk Appetite Framework* (RAF) annuale e proponendo eventuali azioni correttive qualora se ne manifestasse la necessità in funzione della propensione al rischio della Banca;

- verifica la corretta attuazione del RAF e delle politiche di governo dei rischi e la coerenza delle decisioni assunte dagli organi preposti in materia.

Per quanto riguarda il confronto con il mercato di riferimento e la variazione del contesto competitivo, la Banca è associata alla AIPB (Associazione Italiana Private Banking), in seno alla quale contribuisce attivamente fornendo anche dati ed informazioni. La collaborazione tra gli Associati avviene secondo la logica della *cooperation*, garantendo il confronto tra i diversi *player* del settore.

Funzionale, nell'ambito della "*Policy di Gestione del Personale*", è anche il sistema incentivante, basato su quanto previsto nel "*Documento sulle politiche retributive*" per pervenire ad un sistema di remunerazione incentivante collegato al risultato di gestione della Banca in linea con le strategie e gli obiettivi aziendali di lungo periodo anche con funzione fidelizzante e di motivazione delle risorse umane.

Rischio Reputazionale

Il rischio reputazionale è il rischio, attuale o prospettico, di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della Banca da parte dei principali *stakeholder* quali clienti, controparti, fornitori, dipendenti, azionisti, investitori o Autorità di Vigilanza. Il rischio di reputazione ha una natura composita (per fattori causali e per effetti prodotti) e può essere indirettamente ricondotto ad "eventi primari" relativi ad altre tipologie di rischio, quali i rischi operativi, i rischi organizzativi, il rischio di *compliance*, il rischio strategico e la "mancanza di etica" nell'operatività. Il rischio reputazionale si configura per la Banca come la possibilità che determinati "Eventi" o "Fattori di Rischio Originari" si manifestino, generando pubblicità negativa o percezioni negative dell'operatività della Banca all'esterno e, di conseguenza:

- perdita di clientela;
- ridotta possibilità di operare con controparti privilegiate;
- incremento dei costi di approvvigionamento;
- perdita di opportunità nelle soluzioni strategiche.

L'attribuzione di un ruolo specifico alla funzione di "Compliance", in seguito alla definizione delle proprie competenze, costituisce un elemento di forte presidio. Tale funzione, coniugando la responsabilità relativa al monitoraggio ed alla gestione dei reclami della clientela con le verifiche *in loco* e a distanza sulla rete a presidio del rispetto delle normative esterne ed interne, ha la possibilità di valutare se eventuali disfunzioni operative nei rapporti con la clientela possano avere rilevanza di rischio reputazionale.

Fra le azioni volte, tra l'altro, a limitare l'insorgere del rischio reputazionale le principali sono già state descritte nella sezione dedicata al rischio Operativo.

4 Politica di remunerazione 2022[1]

Informativa qualitativa

Il presente Documento illustra le regole generali in tema di politiche retributive di Cassa Lombarda S.p.A. (di seguito anche "Cassa Lombarda" o "Banca"), fornisce una informativa all'Assemblea dei soci (di seguito anche "Assemblea") ai sensi del quadro normativo attualmente in vigore e tiene conto del principio di proporzionalità prendendo in considerazione le caratteristiche, le dimensioni e l'attività svolta da Cassa Lombarda, la strategia aziendale, l'organizzazione interna, il tipo di clienti e la complessità dei prodotti offerti e dei contratti proposti. Il Documento è altresì conforme agli standard minimi in materia di politiche retributive definiti dal Gruppo PKB.

Le prassi adottate da Cassa Lombarda per stabilire i criteri di remunerazione e incentivazione sono di tipo quantitativo e qualitativo.

Per la componente quantitativa, le risultanze numeriche cui ci si dovrà attenere nella valutazione del raggiungimento dei risultati dovranno essere fornite al Servizio Risorse Umane direttamente dalla struttura Pianificazione e Controllo di Gestione e, se e per quanto ad esse riferibili, dalle Funzioni Risk Management, Internal Audit, Compliance, Antiriciclaggio e Legale.

La valutazione della componente qualitativa dovrà essere fondata su criteri chiari e predeterminati, ben individuati, oggettivi e di pronta valutazione, quali, a mero titolo esemplificativo, piani o progetti portati all'attenzione del Direttore Generale e/o dei diversi Comitati aziendali, documentazioni ufficiali della Banca, nonché appositi indicatori, riferiti all'osservanza della normativa esterna e interna che disciplina le principali attività della Banca.

Il sistema retributivo di Cassa Lombarda è coerente con gli obiettivi e i valori aziendali, le strategie di lungo periodo e le politiche di prudente gestione del rischio della Banca, ivi comprese le strategie di gestione dei *non performing –loans* coerentemente con quanto definito nell'ambito delle disposizioni sul processo di controllo prudenziale. In particolare, le forme di retribuzione incentivante devono essere coerenti con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (*Risk Appetite Framework* - "RAF") e con le politiche di governo e di gestione dei rischi; devono tenere inoltre conto del costo e del livello del capitale e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese ed essere strutturate in modo da evitare il prodursi di incentivi in conflitto con l'interesse della società in un'ottica di lungo periodo.

Il sistema di remunerazione di Cassa Lombarda è, inoltre, volto a favorire il rispetto del complesso delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie, nonché del Codice etico e del Codice di comportamento interno della Banca. Esso deve essere ispirato a criteri di correttezza nelle relazioni con la clientela, contenimento dei rischi legali e reputazionali, neutralità rispetto al genere, tutela e fidelizzazione della clientela, rispetto delle disposizioni di auto-disciplina eventualmente applicabili.

#. Neutralità delle politiche retributive rispetto al genere

A tutti i dipendenti sono garantite le **stesse opportunità senza discriminazioni di genere** nelle attività di selezione, assunzione, formazione, sviluppo e retribuzione. A garanzia di uguali condizioni ed opportunità per i dipendenti è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione (di seguito anche "CdA") la "**Policy Diversity & Inclusion"**[2] il cui fine primario è favorire e promuovere una cultura della diversità, valore fondativo del concetto di uguaglianza ed

[1] CRR Articolo 450.
[2] Approvata a fine 2021.

inclusione, che Cassa Lombarda sostiene nel proprio modello di fare impresa.

Le politiche di remunerazione sono neutrali rispetto al genere del personale e contribuiscono a perseguire la completa parità tra il personale. Esse assicurano, a parità di attività svolta, che il personale abbia un pari livello di remunerazione, anche in termini di condizioni per il suo riconoscimento e pagamento.

Cassa Lombarda descrive **le mansioni del personale e individua le posizioni uguali o di pari valore in relazione al contenuto delle responsabilità**, **alle attività e al tempo necessario per il loro svolgimento**, in modo da rendere possibile l'applicazione di politiche di remunerazione neutrali rispetto al genere e di poterne valutare l'efficacia, anche nell'ambito del riesame sulla politica di remunerazione che viene condotta periodicamente.

La valutazione sulla neutralità delle politiche di remunerazione rispetto al genere è condotta con riguardo, tra l'altro, ai seguenti aspetti: **il costo della vita** nel luogo di impiego**, il livello gerarchico**, **le responsabilità manageriali**, **la disponibilità sul mercato di personale** con le competenze specialistiche rilevanti per la Banca, **la natura del contratto di lavoro** (tempo determinato – indeterminato), **l'esperienza professionale** del singolo membro del personale, l'eventuale riconoscimento da parte della Banca di specifici benefici o indennità[3].

Come previsto dalla normativa vigente[4], con cadenza annuale il Consiglio di Amministrazione analizza la neutralità delle politiche di remunerazione rispetto al genere e sottopone a verifica il divario retributivo di genere **(*gender pay gap)*** e la sua evoluzione nel tempo. Cassa Lombarda nello specifico identifica il rapporto fra la remunerazione media del personale di genere maschile e di genere femminile, escludendo dal calcolo la remunerazione dei componenti dell'organo con funzione di supervisione strategica, per i quali il rapporto è calcolato separatamente. La Banca inoltre documenta i motivi del divario retributivo di genere e adotta le opportune azioni correttive, salvo che si possa dimostrare che il divario non è dovuto a politiche retributive non neutrali rispetto al genere.

#. *Sostenibilità delle politiche retributive*

Con l'entrata in vigore del Regolamento UE 2019/2088 il tema della **sostenibilità** ha acquistato una crescente importanza.
La politica di remunerazione e incentivazione della Banca è volta a ricercare la **generazione di valore sostenibile nel lungo periodo tramite:**

- una remunerazione complessiva **bilanciata fra quota fissa e variabile** che comprende anche il **welfare**;
- **livelli retributivi** che riflettono le **competenze, la capacità e l'esperienza professionale** di ogni dipendente;
- l'integrazione nei sistemi di incentivazione di **criteri ESG, relativi a titolo esemplificativo e non esaustivo all'ambito del miglioramento dei processi, della Diversity & Inclusion e dell'innovazione digitale**;
- presenza di **tetti massimi** per la remunerazione variabile di breve e lungo termine;
- **centralità dei temi reputazionali**, mediante la possibilità di applicazione di meccanismi di *malus* e *clawback* alla remunerazione.

[3] Cfr. EBA/GL/2021/04, par.27.
[4] Cfr. Circ. 285, Cap. 2, Sez. I, par. 5.1.

Remunerazione Variabile

Per remunerazione variabile si intende, per quanto applicabile alla Banca: i) la remunerazione il cui riconoscimento o la cui erogazione possono modificarsi in relazione alla ***performance***, comunque misurata (obiettivi di reddito, volumi, etc.), o ad altri parametri (es. periodo di permanenza), esclusi il trattamento di fine rapporto, stabilito dalla normativa generale in tema di rapporti di lavoro, e l'indennità di mancato preavviso; ii) i **benefici pensionistici discrezionali e gli importi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o per la cessazione anticipata dalla carica**, indipendentemente dal titolo, dalla qualificazione giuridica e dalla motivazione economica per i quali sono riconosciuti; iii) ogni altra forma di remunerazione che non sia univocamente qualificabile come remunerazione fissa.

Elementi della remunerazione variabile

Gli elementi retributivi che, nel sistema aziendale di remunerazione, rientrano nell'ambito della componente variabile sono:

a) **premio aziendale (Valore Aggiunto di Produzione - VAP)**, riconosciuto a tutto il personale, fatta eccezione per i dirigenti, calcolato in relazione al risultato economico di esercizio della Banca e rapportato all'inquadramento**.** Tale premio non sarà corrisposto in caso di specifici rilievi negativi da parte delle funzioni di controllo e delle Risorse Umane;
b) **bonus commisurato alla valutazione del raggiungimento di obiettivi di performance annuale** e/o pluriennale (*Management by Objectives* - MBO) per gli appartenenti ad alcune strutture della Banca, individuati al successivo paragrafo "Sistema Incentivante"**.** Gli obiettivi di performance annuale e/o pluriennale sono determinati sulla base dei criteri quantitativi e qualitativi dettagliatamente declinati nel prosieguo. Si fa sin da ora presente che i criteri qualitativi saranno valutati ai fini dell'attribuzione di una percentuale massima del 25% della retribuzione variabile, mentre gli obiettivi quantitativi concorreranno alla determinazione della misura della retribuzione variabile per la restante percentuale;
c) ***retention bonus*****,** cioè bonus riconosciuti alle risorse ritenute strategiche, in presenza di motivate e documentate ragioni, finalizzati a sostenere la motivazione e trattenere in Banca tali risorse per un periodo di tempo predeterminato o fino a un dato evento (es. processo di ristrutturazione aziendale, operazione straordinaria).Come previsto dalla normativa vigente[5], si specifica che **ad uno stesso membro del personale non possono essere riconosciuti più *retention bonus*, salvo che in casi eccezionali e opportunamente giustificati** (i.e., il pagamento dei *retention bonus* avviene in momenti diversi e sussistono ragioni specifiche per il riconoscimento di ciascuno di essi). I *retention bonus* sono riconosciuti non prima del termine del periodo o del verificarsi dell'evento e, sebbene non collegati a obiettivi di performance, costituiscono **forme di remunerazione variabile** e come tali sono soggetti a tutte le regole a esse applicabili, ivi comprese quelle sul limite al rapporto variabile/fisso e sui **meccanismi di correzione *ex ante* ed *ex post*.** Ai fini del calcolo di questo limite, l'importo riconosciuto a titolo di *retention bonus* è computato per quote uguali in ciascun anno del periodo di permanenza (pro-rata lineare). I *retention bonus* non sono utilizzati per tenere indenne il personale dalla riduzione o dall'azzeramento della remunerazione variabile derivanti dai meccanismi di correzione *ex ante* ed *ex post*;
d) **eventuali riconoscimenti *una tantum***, erogati a titolo discrezionale, di carattere eccezionale, di natura premiante e che devono essere debitamente motivati e documentati, in fase decisionale, sia con riferimento alla *performance* sia al grado di professionalità e di autonomia conseguito nella copertura della posizione. Detti riconoscimenti **non possono essere corrisposti ai dipendenti che partecipano al sistema incentivante MBO**;
e) **benefici pensionistici discrezionali** e importi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o per la cessazione anticipata dalla carica (cd. ***golden parachutes* e incentivi all'esodo**);

[5] Cfr. Circ. 285, Cap. 2, Sez. III, par. 2.1.

f) **forme di remunerazione variabile garantita** (*welcome bonus, minimum bonus*, etc.) che possono essere previste eccezionalmente solo in caso di assunzione di nuovo personale e **limitatamente al primo anno di impiego**. In ogni caso, relativamente alle stesse devono essere rispettati i requisiti prudenziali: **non possono essere riconosciute più di una volta alla stessa persona** e concorrono alla determinazione del rapporto variabile/fisso della remunerazione del primo anno.

Ai soli fini del calcolo del rapporto 1:1, come di seguito definito, rientrano nella remunerazione variabile:

a) i compensi riconosciuti a fronte di **patti di prolungamento dei termini di preavviso**, con cui il dipendente si impegna a fornire, in caso di dimissioni volontarie, un periodo di preavviso superiore a quello previsto contrattualmente. Il compenso può consistere in un corrispettivo economico o prevedere l'assegnazione di un'autovettura aziendale (in quest'ultimo caso sarà considerato l'importo del leasing annuale);

b) i compensi riconosciuti a fronte di **patti di non concorrenza e/o di non storno dipendenti, collaboratori e clienti**. Con tali patti il dipendente si impegna, in caso di dimissioni volontarie, a non svolgere, secondo determinate modalità e tempistiche, attività in concorrenza nei confronti della Banca e a non stornare, in tutto o in parte, la clientela.

In considerazione della sua struttura azionaria, Cassa Lombarda non utilizza forme di incentivazione finanziaria legate ad azioni, strumenti ad esse collegate o strumenti equivalenti (ad es. *stock option*).

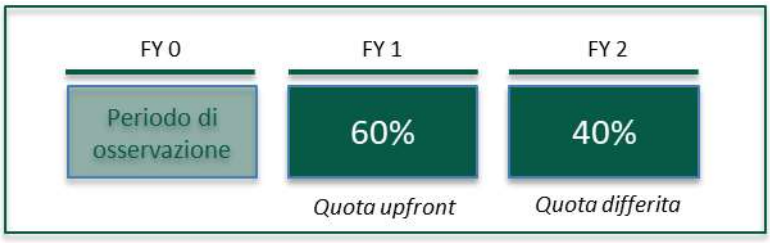
Definizione del Bonus Pool

In coerenza con le Disposizioni di Vigilanza, l'ammontare complessivo di remunerazione variabile erogata a titolo di VAP, *bonus* in ambito MBO e riconoscimenti a titolo discrezionale (*bonus pool*), è determinato tenendo in considerazione la redditività attesa (come definita in sede di *budget* ad inizio anno), la numerosità e la tipologia di personale, i risultati effettivi conseguiti nel corso dell'anno e il raggiungimento degli obiettivi quantitativi e qualitativi, finanziari e non finanziari prefissati.
La dimensione del *bonus pool* è definita in sede di *budgeting* tenendo conto degli obiettivi di patrimonializzazione, di liquidità e di sostenibilità economica di Cassa Lombarda. Pertanto, l'ammontare massimo della componente di remunerazione variabile erogabile è definito *ex ante* dalla Banca, anche nel rispetto degli obiettivi qualitativi definiti. Lo stesso costituisce uno dei parametri per la definizione dello stanziamento economico effettivo nell'ambito della pianificazione operativa. I meccanismi di correzione *ex post* del *bonus pool* sono rappresentati dal necessario raggiungimento di ***gate* per l'erogazione del variabile** e la possibilità di attivare clausole di *claw back* ovvero di *malus* al verificarsi di specifici eventi.
All'interno del *bonus pool*, i riconoscimenti discrezionali *una tantum* rappresentano una componente di ammontare contenuto, in ogni caso non superiore al **12,5% del complessivo *bonus pool,*** che non hanno pertanto un impatto materiale sulla definizione del *bonus pool* stesso.

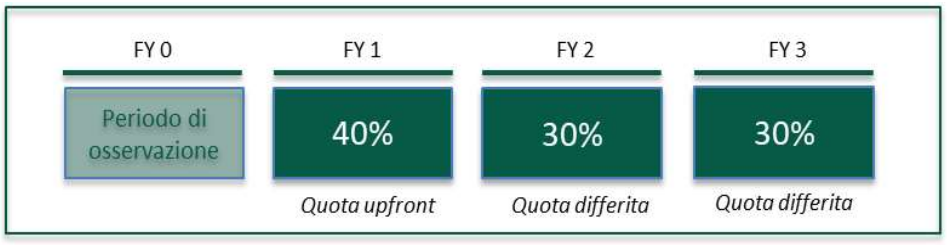
Modalità di erogazione, rapporto fisso e variabile, piani pluriennali e condizioni di erogazione

L'assegnazione della remunerazione variabile è soggetta ai seguenti criteri e limiti:

- è necessario prevedere in ogni caso **l'erogazione differita su due anni, anche con funzione fidelizzante, degli importi di retribuzioni variabili pari o superiori al minore importo tra € 30.000,00 e il 50% della retribuzione annua lorda (c.d. *soglia di materialità*)**, nella misura **di una quota up-front del 60%** corrisposta il primo anno e di una quota del 40% **per l'anno successivo**;



per la sola **Direzione Generale** (Direttore Generale e Vice Direttore Generale) il **differimento deve essere previsto su tre anni**, nella misura del **40% per il primo anno e del 30% per ciascuno dei due anni successivi.**



In caso di **mancato superamento della soglia di materialità**, l'erogazione è prevista per il **100% *upfront* l'anno successivo all'esercizio di osservazione della performance.**

- **in relazione all'erogazione differita, sono previsti meccanismi di *malus***: in particolare, l'Assemblea è chiamata a valutare e decidere se erogare o meno la quota differita già riconosciuta al verificarsi, nell'anno in cui dovrebbe aver luogo l'erogazione, di uno dei seguenti eventi: i) mancato rispetto dei parametri SREP (*Supervisory Review and Evaluation Process*) fissati di tempo in tempo dalle Autorità di Vigilanza per ciascun singolo coefficiente di capitale; ii) mancato raggiungimento dei livelli di liquidità minima richiesta alla Banca; iii) insufficienza delle risorse patrimoniali e della liquidità a fronteggiare le attività intraprese, tenendo conto degli obiettivi e dei limiti indicati nel "*Risk Appetite Framework*" (RAF) della Banca;
- deve prevedere **un rapporto, tra componente variabile e retribuzione fissa, non superiore al rapporto di 1:1. Il limite è elevato a 2:1 per il Direttore Generale e il Vice Direttore Generale**, in linea con la possibilità di incremento del rapporto tra componente variabile e retribuzione fissa prevista dallo Statuto sociale. Tale aumento del limite è stato approvato dall'Assemblea in data 4 ottobre 2018, previa trasmissione della relativa comunicazione alla Banca d'Italia, che non ha sollevato obiezioni, e non essendo cambiati i presupposti sulla base dei quali l'aumento è stato deliberato, il personale a cui esso si riferisce e la misura stessa del limite non è soggetto a nuova delibera assembleare;
- **può prevedere anche piani di incentivazione pluriennali**, che: i) siano coerenti con gli obiettivi e la durata del piano strategico della Banca; ii) prevedano condizioni di *performance* chiare e predeterminate, che saranno verificate nel corso e alla fine del piano affinché la remunerazione variabile possa essere pagata non prima della fine del piano stesso.
  I piani di incentivazione pluriennali, qualora previsti, sottoposti a specifici meccanismi di correzione ex ante (Gate), avranno in ogni caso una **durata di almeno tre anni e prevedranno un periodo di differimento di almeno due anni**; ai fini del calcolo del limite del rapporto fisso/variabile, l'importo del piano di incentivazione pluriennale sarà quindi computato con un meccanismo pro-rata lineare che terrà in considerazione ogni anno di durata del piano, sulla base di quanto previsto dalla vigente normativa con riferimento ai piani di incentivazione che, considerato anche il periodo di differimento, abbiano una durata superiore a 6 anni;
- deve prevedere il pagamento solo a condizione che, **all'atto dell'erogazione, il beneficiario sia ancora in servizio presso la Banca.** Qualora il beneficiario non sia più dipendente per motivi legati al raggiungimento dei termini di quiescenza o di

prepensionamento e non svolga attività concorrenziali a quelle della Banca, e nel caso di trasformazione del rapporto da dipendente a consulente finanziario della Banca le retribuzioni variabili maturate saranno interamente erogate alla cessazione del servizio, fatte salve eventuali previsioni specifiche contenute in accordi individuali. In caso di morte del beneficiario le quote differite dovranno essere erogate in unica soluzione agli eredi legittimi o testamentari.

Meccanismi di correzione ex post

In tutti i casi saranno previsti **meccanismi di verifica qualitativa**, ai fini del riconoscimento di tutte le componenti variabili, che faranno particolare riferimento ai seguenti aspetti:

- salvaguardia dei criteri di correttezza nelle relazioni con la clientela (es. indicatori di valore per il cliente, indicatori di coerenza e appropriatezza/adeguatezza MiFID);
- contenimento dei rischi reputazionali e legali;
- rispetto delle disposizioni di legge, regolamentari, di normativa interna e del Codice Etico e del Codice interno di comportamento di Cassa Lombarda;
- applicazione di corrette prassi operative, per le quali si farà anche riferimento a:
  I. reclami (soddisfazione della clientela) valutati sulla base della gravità e della frequenza;
  II. risultanze delle verifiche periodiche e nel continuo e dei *follow up* condotti dalle Funzioni Compliance e Internal Audit avendo riferimento a gravità e rilevanza delle difformità/anomalie evidenziate dalle stesse e a comportamenti che nel continuo siano risultati non aderenti alla normativa esterna ed interna;
  III. misurazione dei rischi complessivi riferiti ad un singolo o ad una struttura effettuata dalla Funzione Risk Management;
  IV. livello delle perdite operative;

- esito delle valutazioni, anche disciplinari, risultanti dalle schede personali a cura del Servizio Risorse Umane.

Gli esiti delle verifiche di natura qualitativa, poste in essere ogni anno, **sono presi in considerazione ai fini della determinazione della componente variabile** della remunerazione (**sia nell'ambito del sistema MBO** per i dipendenti che vi partecipano, **sia di carattere discrezionale** per i dipendenti che non partecipano all'MBO) per tutto il personale, anche nella forma di eventuali *malus.*

Al riguardo, si precisa che la valutazione di eventuali *malus* sarà effettuata ad ogni esercizio dal CdA tenendo conto degli indicatori sopra esposti. In relazione agli ambiti, alla gravità o alla pluralità degli indicatori di rischio, il CdA valuterà la componente di *malus* che, nei casi più rilevanti, potrà portare anche all'azzeramento dell'incentivo maturato.

La valutazione del rispetto dei criteri di verifica qualitativa ai fini del *malus* potrà determinare anche la riduzione della soglia massima di variabile valevole per l'anno successivo, anche in questo caso fino all'azzeramento dello stesso.

In considerazione della particolare **rilevanza della corretta osservanza della normativa antiriciclaggio**, è previsto un ***malus,* riferito al non puntuale adempimento agli obblighi di adeguata verifica della clientela.** In particolare, ai fini del ***malus*** sono utilizzati **due indicatori**, entrambi da rispettare.

Il primo è legato al mancato rinnovo entro la scadenza delle adeguate verifiche (AdV) dei clienti in fascia di rischio "alta" ai fini antiriciclaggio e **comporta l'azzeramento di una percentuale dell'MBO crescente fino al 100%.** L'indicatore riferito al rinnovo delle AdV è misurato attraverso il rapporto tra il numero di AdV di clienti in fascia di rischio AML "alta" non rinnovate entro la scadenza ed il numero totale delle AdV di clienti in fascia di rischio AML "alta" in scadenza nel corso dell'anno di riferimento della valutazione**.** La rilevazione sarà eseguita il 31 dicembre di ciascun anno. Qualora, da tale calcolo, emerga che le AdV scadute non rinnovate entro la scadenza sono pari o superiori al 10% del totale dei clienti in fascia di rischio AML "alta",

si applicherà un *malus* che comporta l'azzeramento del 100% dell'MBO; la percentuale di *malus* applicato si riduce proporzionalmente al ridursi della percentuale di AdV in fascia "alta" scadute non rinnovate, fino ad azzerarsi in caso di rinnovo di tutte le AdV alla data di rilevazione. Il perimetro dei clienti in fascia di rischio AML "alta" presi in considerazione coincide, per i Private Banker e per gli altri dipendenti percettori di MBO cui sono assegnati clienti ad AdV rafforzata, con i clienti loro assegnati; per il Responsabile della Direzione Commerciale, con tutti i clienti della Banca in fascia di rischio AML "alta". Per i Responsabili di Team, per i Responsabili di Sede o di Filiale, nella determinazione dell'eventuale *malus* si terrà conto sia dei clienti assegnati ai Private Banker del Team, della Sede o della Filiale, che dei clienti direttamente assegnati al Responsabile stesso.

Il secondo indicatore, sempre rilevato al 31 dicembre di ciascun anno, **è legato al numero medio di giorni di scaduto delle AdV.** Con riferimento al totale dei clienti assegnati ai Private Banker e agli altri dipendenti percettori di MBO, **indipendentemente dalla fascia di rischio AML assegnata**, per i clienti con AdV scaduta, verrà calcolata la media dei giorni di scaduto, intesi come giorni intercorrenti tra la data di scadenza dell'AdV e la data di rilevazione. Nel caso in cui tale media, per singolo percettore di MBO, dovesse superare i 60 giorni di calendario, si applicherà un *malus* che comporta l'azzeramento del 100% dell'MBO.

Il calcolo del *malus* sarà in ogni caso **sottoposto ad una valutazione di merito da parte del Responsabile della Funzione Compliance e Antiriciclaggio.**

Per tutti i beneficiari di un sistema di incentivazione economica a contenuto variabile, la determinazione dei **tetti massimi** di retribuzione variabile, sottoposta annualmente al Consiglio di Amministrazione per la relativa approvazione, si dovrà basare su **criteri oggettivi e misurabili** quali il ruolo, la responsabilità, il grado di professionalità e di autonomia conseguito nella copertura della posizione, il livello di remunerazione fissa, la valutazione degli obiettivi raggiunti nell'anno precedente oppure il superamento degli stessi con elevate *performance*.

La componente variabile della remunerazione, di qualsiasi natura (inclusa la componente variabile discrezionale), è sottoposta a **meccanismi di restituzione (*claw back*)** dei premi in caso di erogazioni già avvenute, o di *malus* dei premi in corso di maturazione o di erogazioni di componenti differite. Tali meccanismi di correzione *ex post* (*malus* e *claw back)* sono idonei a riflettere livelli di performance al netto dei rischi effettivamente assunti o conseguiti e patrimoniali nonché a tener conto dei comportamenti individuali.
La restituzione dei premi potrà estendersi fino ad un periodo massimo di 3 (tre) anni antecedente la data di contestazione del comportamento; **per il Personale più rilevante, il periodo si estenderà ad un periodo di durata non inferiore a 5 (cinque) anni.**
Le clausole di restituzione dovranno essere esplicitate in modo chiaro ed inequivocabile ai beneficiari di componenti variabili e potranno prevedere anche, in caso di mancata restituzione, compensazioni sulle spettanze future del dipendente. In ogni caso, la restituzione non potrà superare l'importo massimo dato dalla somma degli importi netti della retribuzione variabile attribuita al dipendente nel corso del periodo preso in considerazione (3 anni antecedenti la data di contestazione del comportamento, fatti salvi i 5 anni richiesti per il Personale più rilevante).

Saranno soggetti a "*malus*" e "*claw back*" anche gli incentivi riconosciuti e/o pagati ai soggetti che abbiano determinato o concorso a determinare:

- **comportamenti non conformi a disposizioni di legge, regolamentari o statutarie o del Codice Etico e del Codice interno di comportamento di Cassa Lombarda**, da cui sia derivata una perdita significativa per la Banca o per la clientela, intendendosi per "significativa" una perdita per la Banca pari o superiore allo 0,5% del Margine di Intermediazione, ovvero una perdita per un cliente pari o superiore al minore importo tra € 100.000,00 e il 5% degli *asset under management* complessivi detenuti dal cliente presso Cassa Lombarda;

- **comportamenti fraudolenti o commessi con colpa grave a danno della Banca**, o, per le figure alle quali siano riferibili, **violazioni degli obblighi imposti ai sensi dell'articolo 26 o**, quando il soggetto è parte interessata, **dell'articolo 53, comma 4 e seguenti del TUB** (requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza degli esponenti aziendali, disciplina delle attività di rischio nei confronti dei soggetti collegati) **o degli obblighi in materia di remunerazione e incentivazione.**

In nessun caso eventuali cessazioni volontarie dal servizio (dimissioni del beneficiario), fatte salve le specifiche pattuizioni previste in accordi di non concorrenza, di stabilità, di prolungamento dei termini di preavviso convenzionale, di divieto di storno o similari, potranno di per sé generare clausole di restituzione (*claw back*).

Fermo quanto sopra, per il solo **personale incaricato dell'offerta dei prodotti Bancari ai clienti,** interagendo con questi ultimi, **nonché per coloro a cui questo personale risponde in via gerarchica**, in coerenza con la Sezione XI, paragrafo 2-*quater,* delle Disposizioni di trasparenza della Banca d'Italia, la remunerazione variabile:

- è ancorata a criteri quantitativi e qualitativi;
- non costituisce un incentivo a offrire uno specifico prodotto Bancario, o una specifica categoria o combinazione di prodotti Bancari, quando da ciò può derivare un pregiudizio per il cliente in termini, tra l'altro, di offerta di un prodotto non adeguato alle esigenze finanziarie del cliente, o che comporta maggiori costi di un altro prodotto anch'esso adeguato, coerente e utile rispetto agli interessi, agli obiettivi e alle caratteristiche del cliente;
- è adeguatamente bilanciata rispetto alla componente fissa della remunerazione;
- è soggetta a meccanismi di correzione tali da consentirne la riduzione (anche significativa) o l'azzeramento nel caso di comportamenti che abbiano determinato o concorso a determinare un danno significativo per i clienti ovvero una violazione rilevante della disciplina contenuta nel titolo VI del Testo Unico Bancario e della relativa normativa esterna ed interna di attuazione.

#.1 Sistema incentivante (MBO)

Il sistema incentivante rappresenta uno strumento per indirizzare la prestazione e per legare parte della retribuzione a risultati misurabili, sia individuali che di gruppo, di **alcune figure della Banca**, individuate principalmente nella Direzione Generale (Direttore Generale e Vice Direttore Generale), nei Responsabili delle Direzioni e delle Unità di Staff a diretto riporto del Direttore Generale o del Vice Direttore Generale, nonché in alcune specifiche figure, **definite tempo per tempo dal Consiglio di Amministrazione** sulla base delle funzioni svolte in base all'organizzazione aziendale e specificamente individuate nell'elenco allegato.

Meccanismi di aggiustamento ex ante (Gate)

L'attribuzione del sistema incentivante è subordinata al verificarsi di alcune **condizioni preliminari (*gate*),** che prevedono comunque l'esclusione di eventuali costi per operazioni straordinarie, sia societarie (quali ad esempio fusioni, acquisizioni, trasferimenti di ramo d'azienda), sia consistenti in ristrutturazioni o riorganizzazioni aziendali di rilevante impatto. In particolare, l'attribuzione del sistema incentivante deve essere collegata:

- al **risultato di gestione dell'attività ordinaria**, come definito dalla Policy di pianificazione strategica della Banca (schema di Conto Economico gestionale sulla base della reportistica prodotta dal Servizio Pianificazione e Controllo di Gestione) di Cassa Lombarda; qualora il valore fosse negativo, non si darà corso al riconoscimento di componenti variabili;

- all'**utile netto** previsto nel *budget* dell'anno in corso;

    - in caso di raggiungimento dell'**utile** previsto a *budget* in una percentuale **maggiore o uguale al 100%** sarà previsto un riconoscimento massimo pari al **100%** di quanto spettante a livello di *bonus pool;*
    - in caso di raggiungimento dell'**utile** previsto a budget in una percentuale **maggiore o uguale al 75%** e **minore al 100%** sarà previsto un riconoscimento massimo pari al **75%** di quanto spettante a livello di *bonus pool;*
    - in caso di raggiungimento dell'**utile** previsto a budget in una percentuale **maggiore o uguale al 50%** e **minore al 75%** sarà previsto un riconoscimento massimo pari al **50%** di quanto spettante a livello di *bonus pool;*
    - in caso di raggiungimento dell'**utile** previsto a budget in una percentuale **maggiore allo 0% e minore al 50%** sarà previsto un riconoscimento massimo pari al **25%** di quanto spettante a livello di *bonus pool;*
    - qualora il valore dell'**utile** netto fosse **negativo, non si darà corso al riconoscimento di componenti variabili**; il tutto sarà applicato con suddivisione proporzionale a livello individuale;

- al **RORAC** (*Return on Risk Adjusted Capital*); qualora tale indicatore, rappresentativo dell'approccio al capitale di rischio, risulti **inferiore al 50%** dell'obiettivo dell'anno, sarà previsto un **riconoscimento massimo pari al 50% di quanto spettante.**

Ai fini dell'attribuzione del sistema incentivante, sono previsti **ulteriori *gate*** che **–** a differenza di quelli sopra descritti - devono essere valutati al lordo dei costi legati ad eventuali operazioni societarie straordinarie. In base a tali *gate,* l'attribuzione del sistema incentivante:

- deve rispettare i **parametri SREP** fissati di tempo in tempo dalle autorità di Vigilanza per ciascun singolo coefficiente di capitale; in caso di mancato rispetto non si darà corso al riconoscimento di componenti variabili;
- deve essere collegata al **coefficiente di capitale totale (TCR)** talché, in caso quest'ultimo, a fine anno sia superiore al dato stabilito dal processo SREP ma inferiore alla soglia di tolleranza del RAF, sarà previsto un riconoscimento massimo pari al 50% di quanto spettante a livello di *bonus pool* (con suddivisione proporzionale a livello individuale);

- deve tenere conto dei **livelli di liquidità minima richiesta alla Banca**; in caso di mancato raggiungimento delle soglie minime di liquidità previste dalla normativa di Vigilanza, non si darà corso al riconoscimento di componenti variabili a tutte le strutture;

- deve tener conto del **livello delle risorse patrimoniali e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese**, tenendo conto degli obiettivi e dei limiti indicati nel "*Risk Appetite Framework*" (RAF) della Banca. La valutazione connessa a detti parametri è rimessa al Consiglio di Amministrazione ed è compiutamente motivata e documentata.

Indicatori di performance, orizzonte di valutazione e risk adjustment

Inoltre, la definizione della remunerazione variabile all'interno del sistema incentivante deve rispettare le seguenti linee guida:

- deve essere parametrata a **indicatori di *performance* individuali e di gruppo**, specificatamente individuati **in relazione anche all'unità operativa cui il dipendente appartiene,** ai fini della coerenza con il livello decisionale dello stesso. Detti indicatori sono rappresentati, a titolo esemplificativo e non esaustivo, dai volumi commissionali, dal margine di interesse sulla raccolta, dal margine di interesse e dalle commissioni sugli impieghi, dalle *performance* dei portafogli sotto mandato di gestione individuale, dalla riduzione delle componenti creditizie *out of scope*, etc. Gli indicatori tengono altresì conto di **obiettivi qualitativi**, ovvero 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 legge, regolamentari, di normativa interna, del Codice Etico e del Codice

interno di comportamento di Cassa Lombarda. Per il dettaglio degli obiettivi quantitativi e qualitativi cui è collegata la determinazione della remunerazione variabile all'interno del sistema incentivante per ciascuna struttura, si rinvia alle Linee Guida sulle Politiche Retributive;

- **alcuni degli indicatori di *performance*** evidenziati ai punti che precedono possono costituire dei *gates* per la stessa applicazione di meccanismi di remunerazione variabile ovvero particolari indicatori di rischio **possono costituire dei *gates* per la stessa applicazione di meccanismi di remunerazione variabile** tali che il loro mancato raggiungimento potrà impedire l'accesso al sistema di incentivazione. In particolare, i *gates* anno per anno applicabili ad ogni categoria di percettori, in aggiunta ai *gates* generali descritti nel presente Documento, saranno definiti dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Generale;

- potranno essere previsti meccanismi compensativi atti a riconoscere eventuali sovra performance su una o più componenti a compensazione di sottoperformance su altre componenti, comunque sino a concorrenza del tetto massimo di retribuzione. **In nessun caso il mancato raggiungimento parziale o totale di obiettivi di rischio o di carattere qualitativo potrà essere compensato dal raggiungimento di obiettivi quantitativi o di business**;

- deve essere **misurata al netto dei rischi**, **come definiti nel RAF, in un orizzonte temporale prevalentemente annuale** e comunque **in linea con gli obiettivi e la durata dei piani strategici della Banca;**

- **non deve fornire alcun incentivo all'assunzione di rischi eccessivi né alla commercializzazione ai Clienti di prodotti inadeguati** (c.d. *mis-selling*); deve inoltre essere coerente con le misure intese a scoraggiare i conflitti di interessi.

Per garantire una costante coerenza dei meccanismi di retribuzione variabile agli obiettivi annuali (budget) o pluriennali (piano industriale) della Banca, **gli obiettivi** assegnati al personale che partecipa all'MBO, e che concorrono alla determinazione della retribuzione variabile, delle percentuali di raggiungimento degli stessi e dei tetti massimi, **sono rivisti di anno in anno**.

Condizioni di erogazione del bonus

Il pagamento del bonus è previsto solo a condizione che all'atto dell'erogazione il **beneficiario sia ancora in servizio** presso la Banca e la **performance sia stata osservata per un periodo minimo di 6 mesi, salvo diverse pattuizioni individuali.** In caso di performance osservabile su un arco temporale inferiore all'intero esercizio ma pari o superiore a 6 mesi, il bonus sarà erogato secondo un **criterio pro-rata**.

Di seguito vengono presentati alcuni **casi particolari** disciplinati ex ante al fine di definire regole chiare in termini di eligibilità e diritto all'erogazione del bonus.

a) Nuovi assunti

In caso di inizio del rapporto di lavoro di un nuovo beneficiario nel corso del periodo di osservazione, è necessario che la performance di quest'ultimo possa essere valutata su un orizzonte temporale di **almeno 6 mesi al fine della partecipazione al sistema di incentivazione di breve termine** (MBO) e dell'erogazione del bonus in base al criterio del pro-rata temporis. In caso contrario, salvo diverse pattuizioni individuali, la partecipazione al sistema MBO sarà prevista a partire dall'esercizio successivo.

b) Modifica di ufficio/ruolo

Nel caso in cui al beneficiario sia assegnata una diversa posizione lavorativa (con mutamento della mansione o dell'ufficio) durante il periodo di osservazione, sarà valutata la performance relativa al **ruolo ricoperto per più di 6 mesi.**

c) Impossibilità di svolgimento della prestazione lavorativa

In caso di impossibilità del beneficiario allo svolgimento della prestazione (e.g. prolungamento della malattia, congedo parentale etc.) per un **periodo superiore a 6 mesi di calendario** anche non consecutivi nel corso del periodo di osservazione, il beneficiario non avrà diritto all'erogazione del bonus**.**
In caso di mancato svolgimento della prestazione per un periodo inferiore all'esercizio ma pari o superiore a 6 mesi, il bonus sarà erogato secondo il criterio del pro-rata temporis.

d) Cessazione del rapporto

L'erogazione del bonus è soggetta alla **presenza di un regolare rapporto di lavoro** (non in periodo di preavviso per dimissioni) tra il beneficiario e la Banca.
In deroga a tale principio generale, fermo restando l'effettivo rispetto dei Gate e il raggiungimento degli obiettivi, sono previste delle condizioni di miglior favore legate a determinate circostanze di seguito illustrate (c.d. **"Good Leaver").**

In caso infatti di:

- **raggiungimento dei termini di quiescenza o di prepensionamento** e non svolgimento di attività concorrenziali a quelle della Banca;

- **trasformazione da rapporto di lavoro dipendente a consulente finanziario della Banca;**

- **decesso**

fatte salve eventuali previsioni specifiche contenute in accordi individuali, il beneficiario o i suoi eredi avrà/avranno diritto al **riconoscimento del bonus eventualmente maturato** alla data del raggiungimento dei termini di quiescenza/pensionamento, trasformazione del rapporto di lavoro o del decesso secondo il criterio del **pro-rata temporis**.
Le eventuali **quote differite** saranno erogate seguendo le **tempistiche di differimento previste** dalle politiche di remunerazione tempo per tempo vigenti.
In caso di decesso del beneficiario le quote differite dovranno essere invece erogate in unica soluzione agli eredi legittimi o testamentari.

#2 Premio aziendale (VAP)

Il premio è riconosciuto a tutto il personale, fatta eccezione per i dirigenti, ed è calcolato in relazione al **risultato economico di esercizio della Banca** e rapportato all'inquadramento.
Come previsto dal contratto integrativo della Banca, il **50%** del premio viene corrisposto **in forma monetaria**, mentre il restante **50%** viene convertito in **crediti welfare** spendibili sull'apposita piattaforma**.** L'obiettivo è infatti quello di accrescere il benessere individuale e familiare dei dipendenti, permettendo di accedere a servizi personalizzabili in base alle proprie esigenze, ottenendo un miglioramento del potere di acquisto della retribuzione complessiva, grazie alle agevolazioni fiscali e contributive previste dalla normativa vigente.

Tale premio viene regolato secondo quanto previsto dal **CCNL** tempo per tempo vigente.

Si sottolinea che per la **popolazione dirigente è stato invece previsto un sistema di *welfare on top***, sempre sotto forma di **crediti spendibili su apposita piattaforma**, il cui importo è calcolato come percentuale della RAL.

#6.3 Incentivi all'esodo

I corrispettivi per la cessazione del rapporto, aggiuntivi rispetto al preavviso (contratto collettivo), non determinati da un soggetto terzo in ciò competente (quale l'autorità giudiziaria e/o arbitrale e/o conciliativa) vengono quantificati ed erogati dalla Banca in coerenza con il quadro normativo tempo per tempo vigente e sempre nel rispetto e nel perseguimento del migliore interesse aziendale.

Tale importo, normalmente riconosciuto dalla Banca nelle ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro ad iniziativa aziendale senza giusta causa, **viene determinato in funzione dei seguenti principali criteri:**

- **età** e particolari condizioni personali del soggetto interessato;
- **anzianità di servizio**, con riduzione dell'importo erogato in caso di rapporti di breve durata;
- **contributo professionale** dato alla Banca, performance rispetto alle aspettative, comportamento tenuto e relativo allineamento ai valori, agli interessi aziendali ed al rischio, efficace inserimento nel contesto e nelle dinamiche aziendali;
- **motivazione alla base della decisione di cessare il rapporto**, posta in relazione con i rischi di controversie che il dipendente potrebbe instaurare in relazione al pregresso rapporto di lavoro ed alla relativa cessazione.

I criteri di cui sopra vengono, a seconda delle peculiarità di ciascun caso concreto, attentamente ponderati e bilanciati fra loro, sempre nell'ottica del perseguimento del migliore interesse aziendale.

L'incentivo erogato viene assoggettato a **meccanismi di correzione *ex-post*** *(malus e claw-back)* ***ad hoc*****,** che vengono **di volta in volta previsti nell'ambito degli accordi di uscita**, a copertura, fra gli altri, di eventuali comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della Banca.

Gli incentivi all'esodo costituiscono **retribuzione variabile**, a tutti gli effetti delle presenti Politiche, e sono pertanto assoggettati alla relativa disciplina, ivi incluso il loro **calcolo ai fini del rispetto del limite del rapporto 1:1** tra retribuzione variabile e fissa, fatta eccezione per il Direttore Generale e Vice Direttore Generale per i quali il limite del rapporto è di 2:1.

Fanno eccezione a ciò gli incentivi all'esodo pattuiti sia con il personale più rilevante sia con il restante personale **nell'ambito di operazioni straordinarie** (es. fusioni) o processi di ristrutturazione aziendale, purché rispettino congiuntamente le seguenti condizioni: i) rispondano esclusivamente a logiche di contenimento dei costi aziendali e razionalizzazione della compagine del personale; ii) siano di ammontare non superiore a 100.000 euro; iii) prevedano meccanismi di *claw back*, che coprano almeno i casi di comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della Banca.

#6.4 Golden parachute

Per il personale più rilevante, la Banca può definire dei **"*golden parachute*",** vale a dire importi riconosciuti in ragione della **conclusione anticipata del rapporto di lavoro o della cessazione anticipata dalla carica**. Tali importi sono parte della **componente variabile** della remunerazione[6].

[6] In linea con quanto previsto nella definizione di "remunerazione variabile" di cui alla Sez. I, par. 3 della Circ. 285, rientrano tra i golden parachute anche: i) gli importi riconosciuti a titolo di patto di non concorrenza,; ii) gli importi riconosciuti nell'ambito di un accordo per la composizione di una controversia attuale o potenziale, qualunque sia la sede in cui esso viene raggiunto; iii) l'indennità di mancato preavviso, per l'ammontare che eccede quello determinato secondo quanto stabilito dalla legge.

Le politiche retributive assicurano che tali riconoscimenti siano opportunamente giustificati e **collegati** attraverso idonei meccanismi: i) **alla performance**, al netto dei rischi, e ai **comportamenti individuali**; ii) alla performance al netto dei rischi e ai **livelli patrimoniali e di liquidità della Banca**. Al momento del riconoscimento la Banca valuta e documenta la corretta applicazione dei suddetti meccanismi, con riferimento, tra l'altro, alla congruità degli importi da riconoscere in relazione ai livelli di performance.

È previsto che i *golden parachute* siano **computati per intero nel calcolo del *cap*** della componente variabile della remunerazione, ad eccezione degli importi pattuiti e riconosciuti: (i) in base a un patto di non concorrenza, per la quota che, per ciascun anno di durata del patto, non eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa; (ii) in forza di un accordo tra la Banca e il personale per la composizione di una controversia potenziale o attuale, se determinati sulla base di una formula definita *ex ante* nell'ambito della Politica di remunerazione definita dall'Assemblea

Gli importi dei *golden parachute* sono definiti sulla base dei criteri fissati dall'Assemblea in relazione, tra l'altro, ai limiti fissati a detti compensi in termini di annualità della remunerazione fissa e di ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione. **In assenza di criteri e limiti (in termini di annualità fissa) approvati dall'Assemblea, i *golden parachute* non possono essere riconosciuti.**

Fermo restando il rispetto di detti criteri, nella determinazione dei *golden parachute* si ha riguardo al ruolo e alla carica del soggetto, alla valutazione dei risultati individuali e ai rischi assunti dalla Banca, nonché alla durata del rapporto di lavoro intercorso.

In tal senso, ferma restando l'inclusione dei *golden parachute* nel calcolo del *cap* della componente variabile della remunerazione (ad eccezione delle componenti sopra definite), i **criteri presi in considerazione per il riconoscimento dei *golden parachute,*** approvati dall'Assemblea nell'ambito del presente Documento, sono:

- **il ruolo rivestito e le relative responsabilità** assunte dal soggetto negli ultimi 5 anni (con estensione fino a 10 anni se rilevante);

- **i risultati raggiunti negli ultimi 5 anni** (con estensione fino a 10 anni se rilevante) dal soggetto nel conseguimento degli obiettivi quantitativi e qualitativi previsti dal **sistema incentivante (MBO)**; qualora il soggetto non partecipi al sistema incentivante, saranno considerate le valutazioni ottenute negli ultimi 5 anni (con estensione fino a 10 anni se rilevante), in relazione agli obiettivi quali/quantitativi conseguiti;

- **la presenza di eventuali specifici rilievi di Compliance o di Internal Audit** a carico del soggetto negli ultimi 5 anni (con estensione fino a 10 anni se rilevante);

- **l'eventuale presenza di particolari meriti e fidelizzazione alla Banca**;

- **i risultati raggiunti dalla Banca**, al netto dei rischi, ed i livelli patrimoniali e di liquidità della Banca stessa**.** In particolare, i *golden parachute* non possono essere riconosciuti qualora la Banca sia beneficiaria di un intervento pubblico eccezionale, sia soggetta a misure di intervento precoce, ad amministrazione straordinaria, a risoluzione o a liquidazione coatta amministrativa, o non disponga, a causa di perdite significative, di una solida base di capitale.

L'erogazione avviene nel rispetto dei seguenti criteri:

- una **quota *up-front* (40%)** attribuita **al momento della cessazione**, **due quote (30% ciascuna) differite** e **attribuite annualmente a partire dall'anno successivo a quello della quota *up-front*;**

- **previsione dell'annullamento delle quote non ancora erogate (*malus*) e della restituzione di quelle già pagate (*claw-back*)**, secondo i meccanismi descritti in precedenza, in presenza delle condizioni definite dall'Assemblea**.**

Al momento del riconoscimento, la Banca valuta e documenta l'applicazione dei criteri sopra individuati, con riferimento, tra l'altro, alla congruità degli importi da riconoscere rispetto alla *performance,* al netto dei rischi, e ai comportamenti individuali, nonché alla *performance,* al netto dei rischi, e ai livelli patrimoniali e di liquidità della Banca.

Vengono considerati ***golden parachute*** tutti i compensi pattuiti in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o per la cessazione anticipata dalla carica, corrisposti al personale sopra indicato **in misura eccedente l'indennità di preavviso**. Si precisa che nell'ambito di definizione del concetto di indennità di preavviso (che rappresenta l'unica componente esclusa dall'ambito di applicazione della disciplina dei *golden parachute*) vanno ricomprese le misure economiche definite per la risoluzione anticipata del rapporto di lavoro dalla contrattazione collettiva nazionale (art. 28, 30 per i Dirigenti o art. 11 e capitolo XI per i quadri direttivi ed il personale appartenente alle aree professionali) anche in relazione a transazioni definite al fine di evitare l'alea di un giudizio, purché rientranti nei limiti fissati dalla legge e dalla contrattazione nazionale.

Assemblea e Organi Amministrativi

Assemblea

L'Assemblea ordinaria degli azionisti di Cassa Lombarda:

- **approva le Politiche di remunerazione** a favore degli organi con funzione di supervisione, gestione e controllo e del restante personale;

- **approva l'eventuale incremento del limite massimo del rapporto tra componente variabile e componente fiss**a della remunerazione a 2:1, nel rispetto delle previsioni statutarie e previa trasmissione dell'iniziativa all'Autorità di Vigilanza;

- **stabilisce i compensi spettanti agli Amministratori e ai Sindaci**;

- **approva i criteri per la determinazione degli importi eventualmente da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica di tutto il personal**e (tra cui, per il personale più rilevante, quelli per la determinazione dei *golden parachutes*), ivi compresi i limiti fissati a detti importi in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione, nel rispetto dei criteri fissati dalla normativa applicabile.

L'Assemblea **chiamata ad approvare le Politiche di remunerazione** è debitamente informata, in maniera chiara e completa, delle politiche e delle prassi di remunerazione e incentivazione che Cassa Lombarda intende adottare, in modo che gli azionisti possano agevolmente comprendere: le ragioni, le finalità e le modalità di attuazione delle politiche di remunerazione, la loro neutralità rispetto al genere, il controllo svolto sulle medesime, le caratteristiche relative alla struttura dei compensi, la loro coerenza rispetto agli indirizzi e agli obiettivi definiti, la conformità alla normativa applicabile, le principali informazioni sul processo di identificazione del personale più rilevante e sui relativi esiti, ivi comprese quelle relative alle eventuali esclusioni; le eventuali modificazioni rispetto ai sistemi e ai processi già approvati, l'evoluzione delle dinamiche retributive, anche rispetto al *trend* del settore.

Organo con funzione di supervisione strategica

L'Organo con funzione di supervisione strategica è rappresentato dal Consiglio di Amministrazione che **valuta, sottopone all'Assemblea e riesamina con periodicità annuale le Politiche retributive** e i criteri adottati per la remunerazione, **vigila sulla loro applicazione** e **assicura che le Politiche retributive siano adeguatamente documentate e accessibili all'interno della struttura aziendal**e e che siano note al personale le conseguenze di eventuali violazioni normative o di codici etici o di condotta. Le funzioni aziendali competenti sono adeguatamente coinvolte nel processo di definizione delle politiche di remunerazione con modalità tali da assicurare un contributo efficace e preservare l'autonomia di giudizio delle funzioni tenute a svolgere controlli anche *ex post;* conseguentemente, il coinvolgimento della Funzione Compliance in questa fase consiste nell'esprimere una valutazione in merito alla rispondenza delle politiche di remunerazione al quadro normativo.

Il Consiglio di Amministrazione definisce inoltre i sistemi di remunerazione e incentivazione per i seguenti soggetti:

- Amministratori;
- Segretario del Consiglio di Amministrazione;
- Direttore Generale;
- Vice Direttore Generale;
- Responsabili delle Direzioni e delle Unità di Staff a diretto riporto del Direttore Generale e del Vice Direttore Generale;
- Responsabili delle funzioni aziendali di controllo, così come definite dalle Disposizioni di Vigilanza in materia di politiche retributive.

Il Consiglio di Amministrazione assicura, tra l'altro, che i sistemi di remunerazione e incentivazione siano idonei a garantire il **rispetto delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie nonché del Codice Etico e del Codice interno di comportamento** di Cassa Lombarda, promuovendo l'adozione di comportamenti ad essi conformi e fornendo evidenza dei criteri utilizzati per l'adozione di detti sistemi.

Il Consiglio, inoltre, **analizza la neutralità delle politiche di remunerazione rispetto al genere** e sottopone a verifica il **divario retributivo di genere *(gender pay gap)* e la sua evoluzione nel tempo.**

All'interno dell'Organo con funzione di supervisione strategica non è stato costituito un "Comitato remunerazione" tenuto conto del criterio della proporzionalità considerate le caratteristiche, le dimensioni e l'attività svolta da Cassa Lombarda.

Amministratori

Per gli Amministratori non esecutivi i compensi non sono collegati a risultati economici, non sono basati su piani di incentivazione né vengono riconosciuti con l'utilizzo di strumenti finanziari.
L'importo complessivo dei compensi di cui sopra viene **annualmente definito dall'Assemblea** e **suddiviso discrezionalmente dal Consiglio di Amministrazione**.
Sono inoltre attribuiti specifici emolumenti a fronte dei seguenti incarichi:

- Presidente;
- Vice-Presidente;
- Consiglieri nominati membri di Comitati interni.

L'ammontare della **remunerazione del Presidente** è determinato in misura, comunque, **non superiore alla remunerazione fissa percepita dal Direttore Generale,** salva diversa decisione adottata dall'Assemblea, su proposta dell'organo con funzione di supervisione strategica e con gli specifici *quorum* costitutivi e deliberativi stabiliti dalla Circolare Banca d'Italia n. 285.
L'Amministratore Delegato non ha diritto ad alcun compenso, sulla base di specifica deliberazione assunta annualmente dal Consiglio di Amministrazione.

Segretario del Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione nomina un Segretario e ne determina l'emolumento nell'ambito dell'importo complessivo dei compensi annualmente definito dall'Assemblea.

Sindaci

I Sindaci effettivi ricevono un emolumento definito dall'Assemblea. **Non godono di remunerazioni variabili,** di compensi basati su strumenti finanziari o bonus legati a risultati economici. Nessun compenso è riconosciuto ai Sindaci supplenti.

2. Funzioni aziendali di controllo

Le funzioni aziendali di controllo collaborano, ciascuna secondo le rispettive competenze, e, in materia di servizi e attività di investimento, per assicurare l'adeguatezza e la rispondenza alla comunicazione congiunta Banca d'Italia/Consob dell'8 marzo 2011, delle politiche remunerative adottate ed il loro corretto funzionamento.
In tali funzioni rientrano i responsabili delle funzioni di revisione interna (Internal Audit), di conformità (Compliance e Antiriciclaggio) e di Risk Management.

La funzione di **Internal Audit verifica con cadenza annuale la rispondenza dei modelli attuativi e delle prassi di remunerazione alle Politiche approvate e alla normativa di**

riferimento, segnalando le evidenze e le eventuali anomalie agli Organi Aziendali e alle funzioni per l'adozione delle misure correttive ritenute necessarie.
Gli esiti delle verifiche condotte sono portati annualmente a conoscenza del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea.

La funzione di **Compliance verifica l'adeguatezza e la rispondenza alle normative delle Politiche e dei relativi modelli attuativi, esprimendo le opportune valutazioni di conformità.** Verifica, inoltre, che i sistemi incentivanti aziendali siano coerenti con gli obiettivi di rispetto delle norme, dello Statuto nonché del Codice Etico e del Codice interno di comportamento della Banca[7] in modo che siano opportunamente contenuti i rischi legali e di reputazione insiti soprattutto nelle relazioni con la Clientela.
Riferisce al Consiglio di Amministrazione sugli esiti delle verifiche effettuate, indicando eventuali aree di miglioramento o misure correttive.

La funzione **Risk Management partecipa al processo di definizione delle Politiche di remunerazione contribuendo,** tra l'altro, **ad assicurare la coerenza del sistema di remunerazione e incentivazione con il** quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della Banca **("RAF")**, anche attraverso la **definizione degli indicatori di rischio da utilizzare per i meccanismi di correzione (*ex ante* ed *ex post*),** ed esprimendosi sulla corretta attivazione di questi ultimi.

A questo personale è riconosciuta una **retribuzione fissa**, di livello adeguato alle significative responsabilità e all'impegno connesso ai rispettivi ruoli.
Il personale delle funzioni aziendali di controllo può essere destinatario anche di bonus discrezionali, **la cui erogazione non può superare il limite del 25% della componente fissa.**
Per le citate funzioni, la **determinazione dei bonus discrezionali** - a prescindere dall'inquadramento **– è di competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione**, sentito il parere del Collegio Sindacale, su proposta del Presidente.
Tali *bonus* discrezionali saranno erogati sulla base di valutazioni qualitative legate essenzialmente al contributo fornito al:

- contenimento dei rischi aziendali;
- rispetto, da parte dei dipendenti e collaboratori, della normativa esterna ed interna e del Codice Etico e del Codice interno di comportamento di Cassa Lombarda.

In particolare:

- per la funzione **Internal Audit** si terrà conto dell'**implementazione del piano di Audit annuale** come approvato ed eventuali successive modifiche, del contributo fattivo nel **miglioramento del sistema dei controlli** interni, della governance e del risk management, e della **tempestività, chiarezza e completezza dell'informazione fornita al Consiglio di Amministrazione** anche attraverso il Comitato Rischi;

- per le funzioni **Compliance e Antiriciclaggio** sarà valutata l'**efficacia dei controlli a distanza**, la corretta **identificazione dei rischi in materia di controlli antiriciclaggio**, l'applicazione da parte della Banca delle migliori pratiche di **conformità alle normative**, la completa applicazione del **piano di verifiche annuali**;

- per la funzione **Risk Management** sarà valutato il complessivo **controllo del rispetto dell'appetito di rischio aziendale**, la capacità di **identificare e monitorare l'andamento dei rischi**, complessivi e specifici dell'azienda, la completa **applicazione delle attività** come richieste dalla normativa vigente.

Per i responsabili delle predette funzioni, nel rispetto della reciproca autonomia e

[7] In questo ambito, le Risorse Umane forniscono il proprio supporto alla funzione di Compliance, assicurando, tra l'altro, la coerenza tra le politiche e le procedure di gestione delle risorse umane e i sistemi di remunerazione e incentivazione della Banca.

indipendenza, sarà valutata, nell'ambito della più generale politica aziendale sul sistema dei controlli, la **capacità di coordinamento, interazione e *reporting* al Consiglio di Amministrazione.**

Per gli appartenenti alle funzioni aziendali di controllo diversi dai responsabili, si terrà conto anche delle valutazioni espresse dai rispettivi responsabili sul ruolo svolto e sul livello di esperienza, competenza e professionalità maturato e del parere del Direttore Generale e del Servizio Risorse Umane sulla congruità della proposta rispetto ai criteri applicati per il restante personale.

Personale più rilevante

Per "Personale più rilevante" o "*Material Risk Takers"*, che comprende le **categorie di soggetti la cui attività professionale si ritiene abbia o possa avere un impatto rilevante sul profilo di rischio della Banca**, si intendono sia le figure di vertice aziendale che il gruppo di risorse che occupa ruoli di maggiore responsabilità e di livello più elevato delle funzioni aziendali di controllo come definito attraverso la politica sul processo di identificazione del personale più rilevante di seguito descritta.

Cassa Lombarda, nel rispetto delle disposizioni normative vigenti in materia, conduce con **cadenza almeno annuale** il processo di valutazione volto ad identificare il "Personale più Rilevante", ovvero le categorie di soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio della Banca.

Nel processo di individuazione del Personale più Rilevante, viene posta particolare attenzione ai ruoli e ai soggetti identificati in base ai criteri quantitativi di cui al **paragrafo 6 della Circolare 285 e all'articolo 6 del Regolamento delegato 923.**

Tale analisi è condotta dal Servizio Risorse Umane sulla base di criteri riferiti al ruolo rivestito, ai poteri di delega attribuiti e ai rischi rilevanti direttamente riconducibili al soggetto preso in considerazione, come risultanti dall'Organigramma aziendale, dal Funzionigramma, dal Progetto di Governo Societario, dalla Delega Organica di poteri e dalle delibere del CdA.

Gli esiti del processo di identificazione del Personale più Rilevante sono sottoposti al **Consiglio di Amministrazione**, che formula la propria proposta di delibera all'Assemblea degli azionisti, valutato il parere del Collegio Sindacale.

Con riferimento all'**esercizio 2022**, sulla base dei **criteri qualitativi e quantitativi stabiliti dal 37° aggiornamento della Circolare 285 e dal Regolamento delegato (UE) 923/2021**[8], sono stati identificati in Cassa Lombarda i seguenti componenti della categoria del "Personale più rilevante":

[8] In base al paragrafo 6, Cap.2, Sezione I del 37° aggiornamento della Circolare 285 *"Il personale più rilevante comprende: a) i componenti dell'organo con funzione di supervisione strategica e di gestione e l'alta dirigenza; b) i membri del personale con responsabilità manageriali sulle funzioni aziendali di controllo o in unità operative/aziendali rilevanti; c) i membri del personale per i quali le seguenti condizioni sono congiuntamente rispettate:*
i. la remunerazione totale nell'esercizio precedente è stata, congiuntamente, pari o superiore: a 500.000 euro; alla remunerazione totale media riconosciuta al personale di cui alla lettera a);
ii. l'attività professionale è svolta all'interno di un'unità operativa/aziendale rilevante e ha un impatto significativo sul profilo di rischio dell'unità operativa/aziendale.
[8] In base all'art. 5 del Regolamento delegato (UE) del 25 marzo 2021, n. 923 ("Criteri qualitativi") "*sono considerati membri del personale aventi un impatto sostanziale sul profilo di rischio dell'ente quelli per i quali sono soddisfatti uno o più dei seguenti criteri qualitativi: a) il membro del personale ha responsabilità manageriali per quanto riguarda: i) gli affari giuridici; ii) la solidità delle politiche e delle procedure contabili; iii) le finanze, compresa la fiscalità e il budgeting; iv) l'esecuzione di analisi economiche; v) la prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo; vi) le risorse umane; vii) lo sviluppo o l'attuazione della politica di remunerazione; viii) le tecnologie dell'informazione; ix) la sicurezza delle informazioni; x) la gestione degli accordi di esternalizzazione di funzioni essenziali o importanti di cui all'articolo 30, paragrafo 1, del regolamento delegato (UE) 2017/565 della Commissione (7); b) il membro del personale ha responsabilità manageriali per una delle categorie di rischio di cui agli articoli*

- gli Amministratori;
- il Direttore Generale,
- il Vicedirettore Generale;
- i Responsabili delle funzioni aziendali di controllo (Responsabile Compliance e AML, Responsabile Audit, Responsabile Risk Management);
- i Responsabili di Direzione (Responsabile Direzione Commerciale, Responsabile Direzione Wealth Management, Responsabile Direzione Bilancio, Segnalazioni e Fiscale, Responsabile Direzione Crediti, Responsabile Direzione IT e Operations);

da 79 a 87 della direttiva 2013/36/UE o è membro con diritto di voto di un comitato responsabile della gestione di una delle categorie di rischio di cui ai suddetti articoli; c) in relazione alle esposizioni al rischio di credito di importo nominale per operazione corrispondente allo 0,5 % del capitale primario di classe 1 dell'ente e pari ad almeno 5 milioni di EUR, il membro del personale soddisfa uno dei seguenti criteri: i) il membro del personale ha il potere di adottare, approvare o porre il veto su decisioni riguardanti tali esposizioni al rischio di credito; ii) il membro del personale è membro con diritto di voto di un comitato che ha il potere di prendere le decisioni di cui alla presente lettera, punto i); d) in relazione a un ente a cui non si applica la deroga per piccole operazioni attinenti al portafoglio di negoziazione di cui all'articolo 94 del regolamento (UE) n. 575/2013, il membro del personale soddisfa uno dei seguenti criteri: i) il membro del personale ha il potere di adottare, approvare o porre il veto sulle decisioni relative ad operazioni sul portafoglio di negoziazione che in totale soddisfano una delle seguenti soglie: — in caso di applicazione del metodo standardizzato, un requisito di fondi propri per i rischi di mercato che rappresenta almeno lo 0,5 % del capitale primario di classe 1 dell'ente; — in caso di approvazione del metodo dei modelli interni a fini regolamentari, almeno il 5 % del limite interno del valore a rischio dell'ente per le esposizioni del portafoglio di negoziazione al 99° percentile (intervallo di confidenza unilaterale); ii) il membro del personale è membro con diritto di voto di un comitato che ha il potere di prendere le decisioni di cui alla presente lettera, punto i); e) il membro del personale è a capo di un gruppo di membri del personale che hanno singolarmente il potere di impegnare l'ente in operazioni, ed è soddisfatta una delle condizioni seguenti: i) la somma relativa a tali poteri è pari o superiore alla soglia di cui alla lettera c), punto i), o alla lettera d), punto i), primo trattino; ii) in caso di approvazione del metodo dei modelli interni a fini regolamentari, tali poteri sono pari o superiori al 5 % del limite interno del valore a rischio dell'ente per le esposizioni del portafoglio di negoziazione al 99° percentile (intervallo di confidenza unilaterale); qualora l'ente non calcoli un valore a rischio a livello di tale membro del personale, sono sommati i limiti del valore a rischio del personale a lui sottoposto; f) il membro del personale soddisfa uno dei seguenti criteri in relazione alle decisioni di approvare o vietare l'introduzione di nuovi prodotti: i) il membro del personale ha il potere di adottare tali decisioni; ii) il membro del personale è membro di un comitato che ha il potere di adottare tali decisioni.".

In base all'art. 6 del Regolamento delegato (UE) del 25 marzo 2021, n. 923 ("Criteri quantitativi") "*sono considerati membri del personale aventi un impatto sostanziale sul profilo di rischio dell'ente quelli per i quali è soddisfatto uno dei seguenti criteri quantitativi: a) ai membri del personale, compresi quelli di cui all'articolo 92, paragrafo 3, lettera c), della direttiva 2013/36/UE, è stata attribuita una retribuzione complessiva pari o superiore a 750 000 EUR nell'esercizio finanziario precedente o per tale esercizio; b) qualora l'ente abbia più di 1 000 membri del personale, i membri del personale rientrano nello 0,3 %, arrotondato all'intero superiore più vicino, del personale cui, all'interno dell'ente, è stata attribuita, su base individuale, la retribuzione complessiva più elevata nell'esercizio finanziario precedente o per tale esercizio. 2. I criteri di cui al paragrafo 1 non si applicano se l'ente stabilisce che le attività professionali del membro del personale non hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio dell'ente perché il membro o la categoria di personale di cui fa parte soddisfa una delle seguenti condizioni: a) il membro del personale o la categoria di personale esercita attività professionali e ha poteri solamente in un'unità operativa/aziendale che non è rilevante; b) le attività professionali del membro del personale o della categoria di personale non hanno un impatto significativo sul profilo di rischio di un'unità operativa/aziendale rilevante tenuto conto dei criteri di cui all'articolo 3. 3. L'applicazione del paragrafo 2 da parte di un ente è soggetta alla previa approvazione dell'autorità competente responsabile della vigilanza prudenziale sull'ente. L'autorità competente dà la sua previa approvazione solo se l'ente può dimostrare che è soddisfatta una delle condizioni di cui al paragrafo 2. 4. Se al membro del personale è stata attribuita una remunerazione complessiva pari o superiore a 1 000 000 di EUR nel corso dell'esercizio finanziario precedente o per tale esercizio, l'autorità competente dà la sua previa approvazione a norma del paragrafo 3 soltanto in circostanze eccezionali. Al fine di assicurare l'applicazione uniforme del presente paragrafo, l'autorità competente informa l'ABE prima di dare la propria approvazione per quanto riguarda tale membro del personale. L'esistenza di circostanze eccezionali è dimostrata dall'ente e valutata dall'autorità competente. Per circostanze eccezionali si intendono situazioni insolite, molto infrequenti o che esulano ampiamente dal quadro abituale. Le circostanze eccezionali riguardano il membro del personale.*

- alcuni Responsabili di Ufficio (Responsabile Ufficio Finanza, Responsabile Ufficio Organizzazione e Project Management, Responsabile Ufficio Gestioni Collettive, Responsabile Ufficio Gestioni Individuali e Analisi Quantitativa) appartenenti ad unità operative/aziendali rilevanti;
- Responsabile Segreteria Generale/Legale;
- Responsabile Contabilità;
- Responsabile Pianificazione e Controllo di Gestione;
- Responsabile Ricerca e Investimenti;
- Responsabile Risorse Umane;
- Responsabile Sistemi Tecnologici;
- Responsabile Clienti e Servizi Premium;
- Responsabile Sviluppo Clienti e Prospecting;
- Responsabile Clienti Istituzionali e Servizi;
- Responsabili Team PB Sede (3);
- Responsabili Unici delle Filiali (4);
- Responsabile Wealth Planning;
- Vice-Responsabili Unici delle Filiali (2);
- Responsabile Servizi Applicativi e Data Governance.

4. Collaboratori esterni e Consulenti Finanziari

Rientrano in questa categoria i collaboratori non legati alla Banca da un rapporto di lavoro subordinato e i Consulenti Finanziari.

Collaboratori

Cassa Lombarda conferisce a professionisti esterni alcuni incarichi di consulenza di vario tipo; il relativo compenso viene concordato in base all'attività prestata.
I collaboratori godono di una **remunerazione determinata in maniera fissa e commisurata alla tipologia del progetto.**
La Banca si avvale in forma ridotta di queste figure professionali, ritenute utili per il supporto a specifici progetti ed in una proiezione temporale limitata.

Consulenti Finanziari

Il compenso dei Consulenti Finanziari abilitati all'offerta fuori sede non dipendenti è rappresentato da una **componente "ricorrente"**, che rappresenta l'elemento più stabile e ordinario della remunerazione, costituita da una **provvigione** (senza valenza incentivante) e, in taluni casi, da un **importo fisso**.

La provvigione è determinata da una percentuale calcolata sulle commissioni generate dal Consulente Finanziario ovvero, anche in aggiunta, sulle masse dei clienti ad esso riconducibili ed è corrisposta con periodicità mensile; talvolta essa può essere oggetto di anticipazioni secondo modalità e tempistiche contrattualmente previste per taluni Consulenti Finanziari (anche con la previsione di compensazione in favore della Banca in caso di erogazioni anticipate a cui non siano effettivamente seguiti risultati tali da generare provvigioni sufficienti a coprire, e superare, l'ammontare di ogni singolo anticipo).

L'importo fisso è garantito a prescindere dalla base di calcolo della provvigione e, come per quest'ultimo, viene riconosciuto con periodicità mensile.

Tale componente deve avere una durata temporale non indeterminata (massimo 5 anni) e, a partire dal terzo anno, deve comunque mantenersi entro una percentuale dell'80% rispetto alle spettanze complessive. A partire dal quarto anno in nessun caso tale riconoscimento può essere superiore ai ricavi generati dalla clientela di riferimento.

Può essere prevista una componente "non ricorrente" rappresentata da un ***bonus* discrezionale**, con valenza incentivante, legato a parametri contrattualmente individuati. L'ottenimento di tali riconoscimenti deve tener conto delle condizioni patrimoniali e di liquidità della Banca attraverso la definizione di **condizioni di accesso (*gate*)** che ne impediscono il pagamento in tutto o in parte ed è comunque **soggetto ai criteri di verifica qualitativa** (correttezza nelle relazioni con la clientela, contenimento dei rischi reputazionali e legali, rispetto della normativa di settore, applicazione di corrette prassi operative) già previsti per il personale dipendente.

Si specifica che **l'attribuzione della componente non ricorrente non è soggetta, tra gli indicatori di Gate, al meccanismo di parametrizzazione dell'Utile rispetto al budget.**

Alla componente "non ricorrente" della remunerazione si applicano le medesime regole previste al precedente capitolo 5 – Parte I– con riferimento alla componente variabile della remunerazione; in particolare, **il rapporto tra la componente "non ricorrente" e quella "ricorrente" della remunerazione per i Consulenti finanziari non può superare il rapporto di 1:1**.

È possibile prevedere forme di contribuzione annue fisse a titolo di rimborso forfetario delle spese.

I *Private Banker* dipendenti iscritti all'Albo dei Consulenti Finanziari, cioè aventi diritto a prestare attività fuori sede, non percepiscono alcun compenso per la stessa.

Informazioni quantitative aggregate e di dettaglio

Modello EU REM1: remunerazione riconosciuta per l'esercizio

			a	b	c	d
			Organo di amministrazione - funzione di supervisione strategica	Organo di amministrazione - funzione di gestione	Altri membri dell'alta dirigenza	Altri membri del personale più rilevante
1	Remunerazione fissa	Numero dei membri del personale più rilevante	**9**	**1**	**1**	**32**
2		Remunerazione fissa complessiva	**522.884**	**500.000**	**183.333**	**3.746.317**
3		Di cui in contanti	**522.884**	**500.000**	**183.333**	**3.746.317**
4		(Non applicabile nell'UE)				
EU-4a		Di cui azioni o partecipazioni al capitale equivalenti				
5		Di cui strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti				
EU-5x		Di cui altri strumenti				
6		(Non applicabile nell'UE)				
7		Di cui altre forme				
8		(Non applicabile nell'UE)				
9	Remunerazione variabile	Numero dei membri del personale più rilevante	**-**	**1**	**1**	**32**
10		Remunerazione variabile complessiva	**n/a**	**195.200**	**438.800**	**1.337.872**
11		Di cui in contanti	**n/a**	**195.200**	**438.800**	**1.337.872**
12		Di cui differita	**n/a**	**105.120**	**258.000**	**303.480**
EU-13a		Di cui azioni o partecipazioni al capitale equivalenti				
EU-14a		Di cui differita				
EU-13b		Di cui altri strumenti				
EU-14b		Di cui differita				
15		Di cui altre forme				
16		Di cui differita				
17	**Remunerazione complessiva (2 + 10)**		**522.884**	**695.200**	**622.133**	**5.084.189**

Modello EU REM2: pagamenti speciali al personale le cui attività professionali hanno un impatto rilevante sul profilo di rischio dell'ente (personale più rilevante)

		a	b	c	d
		Organo di amministrazione - funzione di supervisione strategica	Organo di amministrazione - funzione di gestione	Altri membri dell'alta dirigenza	Altri membri del personale più rilevante
	Premi facenti parte della remunerazione variabile garantita				
1	Premi facenti parte della remunerazione variabile garantita – Numero dei membri del personale più rilevante	-	-	-	-
2	Premi facenti parte della remunerazione variabile garantita – Importo complessivo	-	-	-	-
3	Di cui premi facenti parte della remunerazione variabile garantita versati nel corso dell'esercizio che non sono presi in considerazione nel limite massimo dei bonus	-	-	-	-
	Trattamenti di fine rapporto riconosciuti in periodi precedenti che sono stati versati nel corso dell'esercizio				
4	Trattamenti di fine rapporto riconosciuti in periodi precedenti che sono stati versati nel corso dell'esercizio – Numero dei membri del personale più rilevante				
5	Trattamenti di fine rapporto riconosciuti in periodi precedenti che sono stati versati nel corso dell'esercizio – Importo complessivo				
	Trattamenti di fine rapporto riconosciuti nel corso dell'esercizio				
6	Trattamenti di fine rapporto riconosciuti nel corso dell'esercizio – Numero dei membri del personale più rilevante	-	-	1	-
7	Trattamenti di fine rapporto riconosciuti nel corso dell'esercizio – Importo complessivo	-	-	**430.000**	-
8	Di cui versati nel corso dell'esercizio	-	-	**172.000**	-
9	Di cui differiti	-	-	**258.000**	-
10	Di cui trattamenti di fine rapporto versati nel corso dell'esercizio non considerati nel limite massimo dei bonus				
11	Di cui l'importo più elevato riconosciuto a una singola persona				

Modello EU REM3: remunerazione differita

		a	b	c	d	e	f	EU-g	EU-h
		Importo complessivo della remunerazione differita riconosciuta per periodi di prestazione precedenti	Di cui importi che maturano nel corso dell'esercizio	Di cui importi che matureranno negli esercizi successivi	Importo della correzione delle performance, effettuata nell'esercizio, sulla remunerazione differita che sarebbe dovuta maturare nel corso dell'esercizio	Importo della correzione delle performance, effettuata nell'esercizio, sulla remunerazione differita che sarebbe dovuta maturare in successivi anni di prestazione	Importo complessivo delle correzioni effettuate nel corso dell'esercizio dovute a correzioni implicite ex post (ossia variazioni di valore della remunerazione differita dovute alle variazioni dei prezzi degli strumenti)	Importo complessivo della remunerazione differita riconosciuta prima dell'esercizio, effettivamente versato nel corso dell'esercizio	Importo complessivo della remunerazione differita riconosciuta per il precedente periodo di prestazione che è stata maturata ma è soggetta a periodi di mantenimento
1	Organo di amministrazione - funzione di supervisione strategica								
2	In contanti	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Azioni o partecipazioni al capitale equivalenti								
4	Strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti								
5	Altri strumenti								
6	Altre forme								
7	Organo di amministrazione - funzione di gestione								
8	In contanti	**982.710**	**123.465**	**859.245**				**123.465**	
9	Azioni o partecipazioni al capitale equivalenti								
10	Strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti								
11	Altri strumenti								
12	Altre forme								
13	Altri membri dell'alta dirigenza								
14	In contanti	**50.745**	**50.745**					**50.745**	
15	Azioni o partecipazioni al capitale equivalenti								
16	Strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti								
17	Altri strumenti								
18	Altre forme								
19	Altri membri del personale più rilevante								
20	In contanti	**512.818**	**88.818**	**424.000**				**88.818**	
21	Azioni o partecipazioni al capitale equivalenti								
22	Strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti								
23	Altri strumenti								
24	Altre forme								
25	**Importo totale**	**1,546,273**	**263,028**	**1,283,245**	**-**	**-**	**-**	**263,028**	**-**

Modello EU REM4: remunerazione di 1 milione di EUR o più per esercizio

	EUR	a Membri del personale più rilevante che hanno una remunerazione elevata ai sensi dell'articolo 450, lettera i), del CRR.
1	Da 1 000 000 a meno di 1 500 000	nessuno
2	Da 1 500 000 a meno di 2 000 000	nessuno
3	Da 2 000 000 a meno di 2 500 000	nessuno
4	Da 2 500 000 a meno di 3 000 000	nessuno
5	Da 3 000 000 a meno di 3 500 000	nessuno
6	Da 3 500 000 a meno di 4 000 000	nessuno
7	Da 4 000 000 a meno di 4 500 000	nessuno
8	Da 4 500 000 a meno di 5 000 000	nessuno
9	Da 5 000 000 a meno di 6 000 000	nessuno
10	Da 6 000 000 a meno di 7 000 000	nessuno
11	Da 7 000 000 a meno di 8 000 000	nessuno
x	Da ampliare, se del caso, qualora siano necessarie ulteriori fasce di pagamento.	nessuno

Modello EU REM5: informazioni sulla remunerazione del personale le cui attività professionali hanno un impatto rilevante sul profilo di rischio dell'ente (personale più rilevante)

		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
		Remunerazione dell'organo di amministrazione			Aree di business						
		Organo di amministrazione - funzione di supervisione strategica	Organo di amministrazione - funzione di gestione	Totale organo di amministrazione	Banca d'investimento	Servizi bancari al dettaglio	Gestione del risparmio (asset management)	Funzioni aziendali	Funzioni di controllo interno indipendenti	Tutte le altre	Totale
1	Numero complessivo dei membri del personale più rilevante										
2	Di cui membri dell'organo di amministrazione	9	1	10						-	10
3	Di cui altri membri dell'alta dirigenza				-	-	1	-	-	-	1
4	Di cui altri membri del personale più rilevante				14	-	3	12	3	-	32
5	Remunerazione complessiva del personale più rilevante	522.884	695.200	1.218.084	2.949.103	-	1.056.130	1.332.536	368.553	-	6.924.406
6	Di cui remunerazione variabile	-	195.200	195.200	890.295	-	544.831	286.438	55.108	-	1.971.872
7	Di cui remunerazione fissa	522.884	500.000	1.022.884	2.058.808	-	511.299	1.046.098	313.445	-	4.952.534

5 Approvazione del documento

Il processo di predisposizione dell'informativa da parte degli enti è coordinato dal Risk Management per quanto riguarda le fasi di raccolta dei dati e delle informazioni riportate.

Il Consiglio di Amministrazione di Cassa Lombarda, consapevole degli obblighi di informativa ai quali è sottoposta la Banca, ha definito la *policy* aziendale in materia e, nella riunione del 23 maggio 2023, su proposta del Comitato Rischi, ha approvato il presente documento di Informativa da parte degli enti per la pubblicazione. In tale ambito la Banca non si è avvalsa della facoltà di omettere la pubblicazione di una o più informazioni (CRR art. 432) qualora le stesse non siano considerate rilevanti ovvero qualora tali elementi includano informazioni che siano considerate esclusive o riservate.

Nella medesima riunione e partecipando ai lavori preparatori del Comitato Rischi, il Collegio Sindacale di Cassa Lombarda ha verificato l'osservanza delle norme richiamate e la rispondenza dei dati forniti ai principi di corretta amministrazione.