



## **Relazione sulla remunerazione all'Assemblea dei Soci del 28 ottobre 2015**

Signori Azionisti,

Vi abbiamo convocato per:

- A) riferirvi sull'applicazione delle politiche di remunerazione nell'esercizio concluso al 30 giugno 2015;
- B) sottoporre alla Vostra approvazione le nuove politiche di remunerazione del Gruppo Mediobanca, approvate dal Consiglio di Amministrazione del 22 settembre scorso.

Nel corso dell'esercizio gli organi sociali di Mediobanca hanno continuato a dedicare particolare attenzione al tema delle politiche di remunerazione del personale anche alla luce dei nuovi documenti pubblicati dalle Autorità di Vigilanza. In particolare:

- le nuove Disposizioni di Vigilanza di Banca d'Italia relative alle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione pubblicate il 18 novembre 2014 in attuazione alla direttiva CRD IV del 26 giugno 2013;
- il documento posto in consultazione dall'European Banking Authority (EBA) il 4 marzo 2015 sulle nuove linee guida in materia di remunerazione formulate ai sensi della CRD IV che forniscono indicazioni utili per l'implementazione uniforme della normativa a livello europeo. Una volta emanate nella versione finale, le linee guida saranno applicate dalle autorità competenti a livello europeo sostituendo le linee guida del CEBS emanate nel 2010.

Come previsto dalla normativa, la presente Relazione recepisce gli obblighi di informativa di Banca d'Italia e Consob.



## Sezione 1

### A) Politiche di remunerazione del personale per l'esercizio 2014/2015

#### Introduzione

In linea con gli obiettivi del piano, il Gruppo Mediobanca chiude l'esercizio al 30 giugno 2015 con una crescita dei ricavi, degli utili e del dividendo, avendo proseguito nella riallocazione del capitale dalle partecipazioni alle attività bancarie.

In particolare si segnala:

- l'ottimizzazione della struttura patrimoniale con solidi indici di capitalizzazione;
- la crescita degli impieghi, accompagnata da un miglioramento della qualità dell'attivo e degli indici di copertura;
- l'aumento dei ricavi corporate e retail abbinati ad una crescente diversificazione geografica e di business, con aumento del risultato netto e della profittabilità;
- l'ulteriore cessione di partecipazioni;
- l'accresciuta remunerazione degli azionisti con un maggiore dividendo;
- concreto avvio della piattaforma MAAM con l'acquisizione di Cairn Capital.

Nell'esercizio è proseguito il rafforzamento delle Funzioni di controllo, in particolare dell'area Risk Management; è stato definito il nuovo assetto organizzativo per l'area Tesoreria; è stata accresciuta la qualità delle risorse del Gruppo attraverso la loro valorizzazione con i piani di sviluppo interni e con l'inserimento di risorse provenienti dal mercato esterno.

Le determinazioni relative alla remunerazione del personale sono state svolte in tale contesto di business e organizzativo che richiede in misura crescente il contributo di elevate professionalità.

#### Governance

Gli organi sociali e le strutture aziendali hanno presidiato l'intero processo relativo all'applicazione e all'aggiornamento delle politiche di remunerazione.

In particolare, come indicato nella Relazione sugli assetti proprietari e sul Governo societario, il Comitato Remunerazioni si è riunito otto volte nell'esercizio, rispetto alle cinque nel precedente. Il Comitato è composto da cinque componenti non esecutivi di cui la maggioranza indipendente ai sensi del Codice di Autodisciplina. Alle riunioni del Comitato hanno partecipato il Collegio Sindacale e, quali invitati, l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale, il Chief Risk Officer ed il responsabile delle Risorse Umane.

I principali temi posti all'ordine del giorno sono stati: l'analisi dell'evoluzione della normativa; la formulazione di proposte al Consiglio di Amministrazione in merito alla remunerazione variabile dei Dirigenti Amministratori del Gruppo (con la definizione e la valutazione delle loro scorecard); la valutazione delle proposte dell'Amministratore Delegato relative alla remunerazione variabile del restante personale; l'analisi dei benchmark retributivi di mercato; il trattamento di "severance"; la predisposizione delle nuove politiche di remunerazione da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea. Inoltre è stata valutata l'attivazione futura di un piano di



Long Term Incentive coerente con il quadro regolamentare, nonché verificati e indirizzati i processi e le procedure interne adottate relativamente al sistema di remunerazione.

La Direzione Risorse Umane di Gruppo ha fornito supporto alle attività di governance, coordinando il processo di formazione delle proposte e delle delibere. Nello svolgimento delle diverse attività, in particolare per l'analisi dei benchmark di mercato e per la definizione delle nuove politiche di remunerazione, la struttura si è avvalsa dell'apporto di primarie società di consulenza.

Le Funzioni Audit di Gruppo e Compliance hanno rilasciato relazioni di conformità delle politiche di remunerazione alle disposizioni di Banca d'Italia. La Funzione Risk Management è stata coinvolta nelle attività di verifica dei gateway. Le strutture Contabilità e Bilancio e Pianificazione e Controllo hanno fornito i dati per la verifica dei gateway e la determinazione delle performance delle aree di business.

## Remunerazione dei Consiglieri di Amministrazione per il triennio 2015 - 2017

Il Consiglio di Amministrazione rinnovato lo scorso 28 ottobre 2014 ha ripartito il compenso massimo annuo lordo (€ 2.750.000) fissato dall'Assemblea nei termini seguenti, con un risparmio di circa il 15% rispetto al triennio precedente.

Gruppo	#	Compenso 2015-2017	Totale
Amministratori	18	100.000	1.800.000
Vice Presidente	2	35.000	70.000
Comitato Esecutivo	2	90.000	180.000
Comitato Remunerazioni	5	30.000	150.000
Comitato Nomine	4	20.000	80.000
Comitato Controllo e Rischi	3	80.000	240.000
<b>TOTALE</b>			<b>2.520.000</b>



## Determinazione del bonus pool e sua ripartizione con metriche risk adjusted e basate su risultati sostenibili nel tempo

La parte variabile della retribuzione da assegnare al “personale più rilevante”<sup>1</sup> costituisce il c.d. “bonus pool”. La sua erogazione è prevista solo a superamento di una serie di condizioni (“gateways”) rappresentate dagli indicatori approvati dalla scorsa Assemblea:

- a) requisiti di adeguatezza patrimoniale e di liquidità<sup>2</sup> indicati dalle misure di rischio adottate nel Risk Appetite Framework<sup>3</sup> approvato dal Consiglio di Amministrazione che costituiscono i principali indicatori considerati nell’ICAAP;
- b) Risultato di Gestione di Gruppo positivo<sup>4</sup>.

L’Amministratore Delegato determina il bonus pool complessivo da assegnare sulla base del Profitto Economico<sup>5</sup> della Divisione Wholesale banking (perimetro al quale appartengono in prevalenza le risorse che hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio di Mediobanca) in funzione di parametri quantitativi e qualitativi. Il bonus pool per le singole attività di business viene calcolato sulla base di scorecard che utilizzano generalmente come metrica primaria il Profitto Economico e altre metriche secondarie di natura quantitativa e qualitativa, mentre l’assegnazione individuale avviene in base ad una valutazione complessiva della performance personale, anche con particolare attenzione alle tematiche reputazionali e di compliance. La determinazione del bonus pool da destinare alle risorse rilevanti delle Funzioni di controllo e delle aree di staff e supporto avviene sulla base di considerazioni di tipo qualitativo al fine di limitare il rapporto con i risultati della Banca, garantendo l’indipendenza del loro ruolo. Le determinazioni dell’Amministratore Delegato vengono illustrate al Comitato Remunerazioni e al Consiglio di Amministrazione. La remunerazione dei responsabili delle Funzioni di controllo sono state approvate dal Consiglio di Amministrazione.

Al 30 giugno 2015 il consuntivo evidenzia un risultato lordo consolidato di 757 mln in crescita del 51% rispetto allo scorso esercizio a seguito di un aumento dei ricavi del 12% (da 1,8 a 2 mld), di un positivo contributo del portafoglio titoli (106 mln contro 212 mln, quale differenza positiva tra utili da cessione e svalutazioni di partecipazioni e AFS) e di minori rettifiche su crediti (da 736 a 533 mln). In dettaglio:

- margine di interesse in crescita del 5% sostenuto dal consumer (+10%) a fronte del rallentamento del Wholesale (-7%);
- commissioni in aumento dell’11% per il buon andamento del Capital Markets;
- contributo della tesoreria in ripresa (da 45 a 207 mln), anche a seguito dell’apprezzamento del dollaro;
- calo dell’apporto delle partecipazioni valorizzate ad equity (da 264 a 224 mln);
- minori rettifiche di valore (da 736 a 533 mln) a fronte di maggiori impieghi (+8%);

<sup>1</sup> Il personale più rilevante del Gruppo Mediobanca al 30 giugno 2015 è di 76 risorse e costituisce il 2% del totale dei dipendenti del Gruppo e l’11% di Mediobanca S.p.A. verso rispettivamente l’1,75% e il 9% al 30 giugno 2014.

<sup>2</sup> CET 1 ratio, Leverage ratio, AFR/ECAP, Liquidity Coverage Ratio, Net Stable Funding Ratio, Retail funding ratio.

<sup>3</sup> Il Risk Appetite Framework identifica i rischi che la Banca è disposta ad assumere e definisce per ogni rischio gli obiettivi e i limiti in condizioni normali e stressate, individuando le azioni gestionali necessarie per ricondurre il rischio assunto entro l’obiettivo prestabilito. Esso si basa sulla valutazione dei principali risk driver ai quali risulta esposta la Banca, sia macro economici che specifici. Il RAF è soggetto a un continuo fine tuning e aggiornamento, nella continua evoluzione delle metriche e delle metodologie di analisi adottate, della normativa e dei processi aziendali con i quali è integrato.

<sup>4</sup> Margine di intermediazione meno costi di struttura e rettifiche nette su crediti come indicato nel bilancio riclassificato, inclusi risultati Principal Investing.

<sup>5</sup> Il Profitto Economico (PE) è rappresentato dal risultato ante imposte della Divisione Wholesale Banking, al netto dei costi variabili del lavoro e decurtato del costo (extracontabile) del capitale (regolamentare) richiesto per svolgere tale attività. Misura pertanto l’extra profitto prodotto una volta remunerato il capitale, il cui costo è calcolato sulla base del tasso risk free a medio lungo termine, del premio al rischio e tenuto conto del costo del funding della Divisione. La metrica del PE tiene conto, come richiesto dalle Autorità di Vigilanza, dei rischi attuali e potenziali e della sostenibilità dei risultati nel tempo.



- cost/income e compensation/income sui livelli 2012.

L'andamento della Divisione Wholesale Banking al 30 giugno scorso evidenzia:

- un Risultato ante imposte di 276 mln per la ripresa dei ricavi (+39%) derivante dal favorevole andamento delle commissioni (+15%) e dell'attività di negoziazione
- il calo significativo delle rettifiche su crediti (da 232 mln a 74 mln).

Relativamente al perimetro Retail and Consumer Banking i risultati delle principali società al 30 giugno scorso evidenziano:

- per il Gruppo Compass un utile netto di 83 mln contro 41,9 mln dell'anno precedente dopo aver contabilizzato rettifiche su crediti per 413,4 mln di euro che comprendono 41,8 mln di rettifiche one-off accantonate in sede di semestrale
- per CheBanca! una perdita netta di 12,8 milioni (dopo imposte positive per 0,5 milioni), in miglioramento rispetto a quella registrata nell'esercizio precedente (25,1 milioni, dopo imposte positive per 2,4 milioni). Il risultato lordo migliora di 14,2 milioni (da 27,5 a 13,3 milioni) per l'incremento del margine di intermediazione (3,2 milioni; da 163,5 a 166,7 milioni), il miglioramento del costo del rischio (-7,4 milioni; da 27,8 a 20,4 milioni) e la riduzione degli accantonamenti a fronte dei fondi di garanzia (-5,2 milioni; da 6,1 a 0,9 milioni).

Per l'esercizio al 30 giugno 2015 tutti i gateways di Gruppo risultano verificati<sup>6</sup>.

Il Profitto Economico contabile Wholesale Banking (che pur non essendo incluso fra i gateways, è utilizzato quale indicatore risk adjusted per valutare la sostenibilità del bonus pool) è risultato positivo per € 237 milioni.

Le altre metriche quantitative e qualitative risultano soddisfatte alla luce di un Risultato di Gruppo bilanciato in termini di rischio/rendimento, del rispetto di tutti gli obiettivi stabiliti dal Risk Appetite Framework e dal budget annuale (anche in termini di cost/income e compensation/income), in miglioramento rispetto agli esercizi precedenti.

Verificata pertanto l'esistenza di tutte le condizioni per l'erogazione del bonus pool e in applicazione dei criteri previsti dalla politiche di remunerazione, l'Amministratore Delegato, sentito il Direttore Generale, ha determinato in € 69 milioni la componente variabile complessiva di Mediobanca di cui € 34 mln destinati al personale più rilevante (rispetto ad un retention bonus di € 14 milioni circa del 2014), corrispondenti rispettivamente a un payout ratio sul Profitto Economico WB del 29% e del 14,3%. Gli importi comprendono la componente variabile riservata ai Dirigenti Mediobanca Membri del Consiglio. Il peso della componente variabile complessiva è pari al 76% di quella fissa (124% per il personale più rilevante<sup>7</sup>).

Per il perimetro Retail e Consumer, le performance economiche risk adjusted conseguite nel suo complesso risultano positive. Il totale della componente variabile della retribuzione, il cui peso è pari al 9% del totale della componente fissa, è risultato pari a circa 11 milioni (rispetto ai 9,5 dell'esercizio precedente) di cui 1 milione di bonus pool per il personale più rilevante (99% della remunerazione fissa).

I Dirigenti con responsabilità strategiche di cui alla delibera Consob 2011 diversi dagli Amministratori, erano 5 al 30 giugno 2015: i tre responsabili delle Funzioni di controllo, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e il co/head della Divisione Corporate Investment

<sup>6</sup> CET 1 ratio 11,98%; Leverage ratio 10,98%; AFR/ECAP, Liquidity Coverage Ratio, Retail funding ratio superiori al RAF; Net Stable Funding Ratio ≥100%; Risultato di Gestione di Gruppo € 757 mln.

<sup>7</sup> Escluso personale più rilevante delle funzioni di controllo e supporto.



Banking. Il loro pacchetto retributivo riflette quanto previsto dalle politiche di remunerazione, in base alla loro appartenenza alle differenti categorie del personale più rilevante.

## **Remunerazione variabile dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale**

La componente variabile annuale dei Dirigenti membri del Consiglio di Amministrazione è inclusa nel bonus pool complessivo, soggetto alla verifica dei gateways, e dipende dal raggiungimento degli obiettivi quantitativi e qualitativi assegnati nell'ambito di scorecard individuali approvate dal Consiglio. Al raggiungimento degli obiettivi quantitativi, l'importo del bonus per l'AD e il DG è compreso fra il 50% e il 200% della retribuzione fissa annua lorda. L'importo può essere corretto dal CdA in funzione del raggiungimento degli obiettivi qualitativi (fermo restando il cap previsto).

Gli obiettivi di performance quantitativi assegnati per l'esercizio al 30 giugno 2015 erano riferiti: per l'Amministratore Delegato a indicatori di redditività di Gruppo aggiustata per il rischio (Profit before Taxes Gruppo Attività Bancaria/Capitale assorbito), Ricavi di gruppo, indicatori di solidità patrimoniale (Tier 1 Ratio); per il Direttore Generale alla redditività di Gruppo aggiustata per il rischio (Profit before Taxes Gruppo Attività Bancaria/Capitale assorbito), ai ricavi da gestione denaro di Gruppo (interessi netti e utili da trading del Gruppo Mediobanca), al controllo dei costi amministrativi. Per l'Amministratore Delegato gli obiettivi qualitativi riguardavano le iniziative nell'ambito dell'asset management, del perimetro estero del Gruppo e del rafforzamento delle strutture aziendali; per il Direttore Generale i progetti relativi al miglioramento della qualità delle risorse, nonché lo sviluppo di factoring e private banking.

Sulla base degli esiti delle scorecard, il Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Comitato Remunerazioni, ha deliberato di assegnare una remunerazione variabile per l'Amministratore Delegato pari a € 2.250.000 e per il Direttore Generale pari € 1.870.000 (per entrambi pari a circa il 125% della remunerazione fissa). A questi importi si aggiunge la contribuzione al fondo pensione integrativo sulla quota erogata a pronti.

## **Modalità di erogazione della remunerazione variabile**

Le modalità di erogazione sono quelle previste dalle politiche di remunerazione.

Gli importi complessivi del bonus pool includono la quota da riconoscere al personale più rilevante in forma equity ("performance shares") corrispondente a circa € 16 mln (50% circa del bonus pool) che sarà in parte contabilizzata nei prossimi tre esercizi in base ai vigenti principi contabili.

Il Consiglio di Amministrazione ha pertanto deliberato di attribuire a dipendenti del Gruppo 1.710.836 performance shares<sup>8</sup> (controvalore alla media del valore di Borsa delle azioni Mediobanca nel mese precedente l'assegnazione, pari cioè a € 9,1758) comprensiva della quota destinata al personale più rilevante delle controllate<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Di cui 122.605 all'Amministratore Delegato e 101.898 al Direttore Generale.

<sup>9</sup> Relativamente alle performance shares, nel mese di gennaio 2015 ne sono state attribuite ulteriori 41.886 a personale più rilevante di CMB, società del Gruppo Mediobanca con chiusura dell'esercizio fiscale e relativo ciclo di performance al 31 dicembre 2014. Inoltre per accordi presi in sede di cessazione di rapporto di lavoro sono state assegnate nel corso dell'esercizio ulteriori 108.628 performance shares di cui 43.451 consegnate.



## B) Nuove Politiche di remunerazione del personale

### Introduzione

In continuità con il passato, le nuove politiche di remunerazione:

- rispettano l'attuale normativa sovranazionale e nazionale;
- consentono di premiare le aree della Banca che generano valore con criteri oggettivi di misurazione;
- permettono di attrarre e mantenere professionalità e capacità adeguate alle esigenze del Gruppo;
- sono allineate a quelle adottate da altri player nazionali e internazionali.

Le principali modifiche rispetto alle precedenti riguardano:

- una più accurata descrizione del processo utilizzato per la definizione della componente variabile;
- il trattamento previsto in caso di cessazione anticipata del rapporto di lavoro (inclusi il trattamento delle performance shares, delle componenti differite e del fondo pensione integrativo);
- l'inserimento di malus condition a livello di singola business unit quale ulteriore elemento di valutazione della continuità nel tempo di risultati aggiustati per il rischio;
- il differimento della remunerazione variabile delle figure apicali della Banca su un orizzonte temporale quinquennale.

Restano confermati l'utilizzo del Profitto Economico contabile Wholesale Banking come metrica per la quantificazione del bonus pool di Mediobanca e l'adozione del limite della remunerazione variabile nella misura del 200% di quella fissa.



## Governance

La governance delle politiche di remunerazione del Gruppo si articola su due livelli: organi sociali e strutture aziendali.

### a) Organi sociali

Ai sensi di Statuto:

- L'Assemblea stabilisce il compenso fisso annuale dei componenti del Consiglio di Amministrazione, all'atto della nomina e per l'intera durata del loro ufficio, da ripartirsi tra i singoli componenti secondo le determinazioni del medesimo Consiglio di Amministrazione.
- L'Assemblea, secondo i termini previsti dalla disciplina regolamentare pro tempore vigente, approva altresì le politiche di remunerazione e i piani di compensi basati su strumenti finanziari a favore dei consiglieri di Amministrazione, di dipendenti e di collaboratori del Gruppo, nonché i criteri per la determinazione del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o della carica.
- Su proposta del Consiglio di Amministrazione, l'Assemblea, con le maggioranze previste, può fissare la remunerazione variabile dei dipendenti e dei collaboratori del Gruppo entro il limite del 200% della retribuzione fissa ovvero l'eventuale diverso limite fissato dalla normativa, anche regolamentare, pro tempore vigente.
- Il Consiglio di Amministrazione costituisce al proprio interno i Comitati previsti dalla normativa vigente, fra i quali il Comitato per le Remunerazioni, determinandone attribuzioni e composizione nel rispetto della normativa vigente.

Ai sensi della normativa:

- Il Comitato per le Remunerazioni è composto da tre a cinque componenti tutti non esecutivi, di cui almeno la maggioranza indipendente ai sensi del Codice di Autodisciplina. I lavori del comitato sono coordinati da un presidente scelto tra i componenti indipendenti. Il Comitato ha compiti di proposta sui compensi del personale i cui sistemi di remunerazione e incentivazione sono decisi dal Consiglio di Amministrazione; ha compiti consultivi in materia di determinazione dei criteri per i compensi di tutto il personale più rilevante; vigila sulla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione dei responsabili delle Funzioni aziendali di controllo, in stretto raccordo con il Collegio Sindacale. Inoltre cura la preparazione della documentazione da sottoporre al Consiglio di Amministrazione per le relative decisioni; collabora con gli altri comitati interni, in particolare con il Comitato Rischi; assicura il coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti nel processo di elaborazione e controllo delle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione. Infine si esprime, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti, sul raggiungimento degli obiettivi di performance cui sono legati i piani di incentivazione e sull'accertamento delle altre condizioni poste per l'erogazione dei compensi; fornisce adeguato riscontro sull'attività svolta agli organi aziendali, compresa l'assemblea dei soci. Per svolgere in modo efficace e responsabile i propri compiti, il Comitato per le Remunerazioni ha accesso alle informazioni aziendali a tal fine rilevanti, dispone delle risorse finanziarie sufficienti a garantirne l'indipendenza operativa e può avvalersi della collaborazione di esperti, anche esterni, per le materie di sua competenza. Il Comitato è regolarmente costituito con la presenza della maggioranza dei Consiglieri in carica e delibera a maggioranza dei presenti. Delle riunioni sono redatti verbali scritti che sono raccolti in appositi libri.
- Il Comitato Rischi, nell'ambito delle politiche di remunerazione e incentivazione, esamina





se gli incentivi forniti dal sistema di remunerazione tengono conto dei rischi, del capitale, della liquidità, con adeguato coordinamento con il Comitato per le Remunerazioni.

- L'Amministratore Delegato presenta agli organi sociali le proposte di politiche di remunerazione e di fidelizzazione relative al personale del Gruppo; è preposto alla gestione del personale e, sentito il Direttore Generale, determina il bonus pool sulla base dei criteri stabiliti dal Consiglio e dall'Assemblea, provvedendo poi a ripartirlo.

## **b) Strutture aziendali**

- La Direzione Risorse Umane istruisce e governa l'intero processo di remunerazione, coinvolgendo gli organi sociali, le Funzioni di controllo e le strutture che forniscono i dati economici e patrimoniali di Gruppo.
- Le strutture Contabilità e Bilancio e Pianificazione e Controllo forniscono i dati per la verifica dei gateways e delle performance delle diverse aree di business della Banca sulla base dei dati di consuntivo.
- La Funzione Risk Management collabora nella determinazione delle metriche di calcolo della performance aziendale risk adjusted, nella validazione dei risultati, dei gateways, e verifica la loro coerenza con quanto previsto dal Risk Appetite Framework.
- La Funzione Compliance effettua la valutazione di conformità delle politiche di remunerazione al quadro normativo di settore. Inoltre, sentite anche le altre Funzioni di controllo, verifica l'eventuale presenza di compliance breach rilevanti ai fini della valutazione delle performance e dell'attribuzione della componente variabile. La Funzione Compliance è coinvolta nei processi di revisione, adeguamento e gestione dei sistemi di remunerazione per adeguarli alle normative pro tempore vigenti anche con riferimento all'identificazione del personale più rilevante, approfondimento delle metriche adottate e alle prassi in tema di cessazione del rapporto di lavoro.
- La Funzione Audit di Gruppo attesta che la Banca adotta una politica di remunerazione e incentivazione del personale conforme alle disposizioni. Effettua annualmente controlli sui dati e sul processo e porta a conoscenza degli organi competenti le eventuali anomalie per l'adozione di misure correttive.

Tutte le attività sono adeguatamente documentate al fine di assicurarne la tracciabilità.

## **Identificazione del "personale più rilevante"**

I criteri adottati per l'identificazione del personale più rilevante con un impatto sostanziale sul profilo di rischio del Gruppo Mediobanca sono quelli del Regolamento Delegato UE della Commissione europea del 4 marzo 2014 (pubblicato nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il 6 giugno 2014):

- qualitativi, legati al ruolo ricoperto nell'organizzazione aziendale (compresi gli amministratori non esecutivi) in unità aziendali rilevanti, nelle Funzioni di controllo e staff;
- quantitativi, sulla base della remunerazione complessiva percepita nell'esercizio precedente.



Mediobanca effettua periodicamente l'analisi della struttura organizzativa del Gruppo tramite un processo documentato. Al 30 giugno 2015 le risorse appartenenti al "personale più rilevante" di Gruppo (compresi gli amministratori non esecutivi) presentavano la seguente ripartizione:

Cluster	Definizione	Normativa EBA	PPR # 2015
1) Amministratori non esecutivi	Membri del CdA non esecutivi, compreso Presidente	Art. 3. 2	1 (+13)
2) Amministratori con incarichi esecutivi	Dirigenti membri del Comitato Esecutivo	Art. 3. 1	4
3) Senior management e responsabili BU rilevanti (principali linee di business, aree geografiche ed altre figure apicali di business)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Co Head CIB</li> <li>◆ Head Principal Investing</li> <li>◆ Head Divisione Finanza</li> <li>◆ Head Corporate Finance</li> <li>◆ Head Equity Capital Markets</li> <li>◆ Head Debt Capital Markets</li> <li>◆ Head Lending e Finanza Strutturata</li> <li>◆ Head CMS/Londra</li> <li>◆ Head Financial Institutions Group</li> <li>◆ Head Global Coverage</li> <li>◆ Head Francoforte</li> <li>◆ Head Madrid</li> <li>◆ Head Parigi</li> <li>◆ Head MB Turchia</li> <li>◆ AD CMB</li> </ul>	Art. 3. 3 Art. 3.6	15
4) Responsabili e personale più elevato delle Funzioni di controllo interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Compliance</li> <li>◆ Risk Management</li> <li>◆ Audit di Gruppo</li> </ul>	Art. 3. 4 Art. 3.5 Art.3.7 Art. 3.15	10
5) Soggetti con responsabilità manageriale in business unit rilevanti	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Responsabili dei desk di trading, di liquidità, di origination di operazioni di trading</li> <li>◆ Risorse con responsabilità rilevante nelle aree di Lending e Finanza Strutturata e Corporate Finance</li> <li>◆ Altre risorse responsabili di aree di prodotto (MB Securities, Research)</li> <li>◆ Direttori Generali Compass, CB! e CMB e AD di SelmaBPM e Spafid</li> </ul>	Art. 3.8 Art. 3.15	25
6) Responsabili e personale più elevato delle Funzioni di staff e supporto	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Risorse Umane</li> <li>◆ Dirigente Preposto</li> <li>◆ Contabilità e Bilancio</li> <li>◆ Budget e Controllo di gestione</li> <li>◆ Legal counsel</li> <li>◆ COO</li> <li>◆ CIO</li> </ul>	Art. 3. 9 Art. 3.15	7
7) Criterio quantitativo	Titolari di ruolo con Total Compensation ≥ € 500.000 o "same remuneration bracket" nell'esercizio precedente non compresi nelle categorie precedenti	Art. 4	14
TOTALE			<b>76 (89)</b>
% su totale dipendenti Mediobanca S.p.A			11%
% su totale dipendenti Gruppo Mediobanca S.p.A			2%

I Dirigenti con responsabilità strategiche (delibera Consob 2011) diversi dagli Amministratori (i tre responsabili delle Funzioni di controllo, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili, il co/head della Divisione Corporate Investment Banking) sono tutti inclusi nel personale più rilevante.

## Le componenti della remunerazione (pay mix)

La politica di remunerazione del Gruppo Mediobanca mantiene l'obiettivo di attrarre e trattenere risorse in possesso di elevate professionalità, adeguate alla complessità, crescente internazionalizzazione e specializzazione dei business, in una logica di prudente gestione e sostenibilità dei costi e dei risultati nel tempo. La struttura retributiva del personale di Mediobanca è basata su diverse componenti con l'obiettivo di: bilanciare le componenti di retribuzione fissa e variabile nel tempo (pay mix), attuare un approccio flessibile alla remunerazione, favorire l'orientamento alle performance in funzione del ruolo aziendale senza indurre comportamenti rischiosi e orientati al breve termine. Annualmente viene valutato il posizionamento del pacchetto retributivo delle risorse rispetto al mercato di riferimento, anche con la collaborazione di consulenti specializzati.



## a) Struttura retributiva dei Consiglieri di Amministrazione non esecutivi

L'emolumento degli Amministratori non esecutivi è stabilito dall'assemblea in misura fissa e non prevede incentivi legati all'andamento della Banca. A loro favore è altresì prevista una polizza assicurativa per la responsabilità civile (D&O).

## b) Struttura retributiva dei Consiglieri di Amministrazione Dirigenti del Gruppo

La remunerazione dei Consiglieri Dirigenti del Gruppo è regolata da accordi approvati dal Consiglio di Amministrazione e comprende :

- 1) una retribuzione fissa;
- 2) una componente variabile annuale (Short Term Incentive) che può maturare solo se vengono rispettati i "gateways" previsti dalle politiche di remunerazione (vedi infra paragrafo "Determinazione del bonus pool e correlazione tra rischi e performance"), commisurata al raggiungimento di indicatori di performance quantitativi e qualitativi contenuti in una scorecard individuale annualmente approvata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazioni.

Le scorecard prevedono obiettivi di performance individuati nel perimetro di responsabilità del singolo Dirigente (a titolo esemplificativo essi possono riguardare la redditività aggiustata per il rischio o i ricavi, di Gruppo o di determinate Divisioni, il Profitto Economico delle singole aree di responsabilità, altri obiettivi coerenti con le linee guida del piano strategico relativamente a patrimonializzazione, liquidità o nuove iniziative di business) e ponderati in funzione della rilevanza attribuita dal Consiglio e dall'effettivo margine di autonomia decisionale. Il raggiungimento degli obiettivi consente il riconoscimento di una componente variabile compresa tra il 50% (o una percentuale inferiore) della retribuzione annua lorda al raggiungimento degli obiettivi minimi (di norma collegati a quelli di budget) fino ad un massimo del 200% in caso di performance particolarmente positive (tendenzialmente fra il 115% e il 150% del valore minimo).

L'erogazione della componente variabile avviene per il 50% in contanti e per il 50% in azioni, per il 60% è differita su un orizzonte quinquennale. Tutte le componenti differite sono soggette alle condizioni di performance e malus condition previste da queste politiche (vedi infra paragrafo "Condizioni di performance, malus condition e clawback").

- 3) In occasione dell'approvazione di un piano poliennale di Gruppo, il Consiglio di Amministrazione può determinare un eventuale bonus straordinario da riconoscere al raggiungimento degli obiettivi del piano stesso. In caso di attivazione di un Long Term Incentive, il piano di breve termine di cui al punto precedente sarà conseguentemente riaccolto alle previsioni di quello a lungo termine concorrendo quest'ultimo al cap massimo di remunerazione variabile in essere (200%). L'erogazione avverrà secondo termini, condizioni e modalità previsti per la componente variabile di cui al precedente punto, salvo diversa determinazione del Consiglio di Amministrazione, previo parere del Comitato Remunerazioni, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente per i Piani di incentivazione a Lungo Termine.

Per il Presidente è prevista unicamente la retribuzione fissa. Il Consiglio di Amministrazione può valutare, sentito il Comitato Remunerazioni e nei limiti previsti dalla normativa, l'opportunità di riconoscere periodicamente una componente variabile che sarà erogata secondo le regole della presente politica.

I Consiglieri Dirigenti del Gruppo ricevono altresì l'emolumento per la carica di Amministratore ma non quello per la partecipazione ai Comitati. Il compenso per le cariche ricoperte per conto di Mediobanca in società controllate o partecipate è riversato all'Istituto in quanto Dirigenti della Banca. E' prevista a loro favore la polizza assicurativa per la responsabilità civile al pari degli altri



Consiglieri, oltre alla partecipazione al fondo pensione integrativo aziendale e agli altri benefit previsti per il personale dirigente del Gruppo Mediobanca.

## **c) Struttura retributiva per le risorse appartenenti alle Funzioni di controllo e le aree di staff e supporto**

Il pacchetto retributivo del personale più rilevante appartenente alle Funzioni di controllo (Audit di Gruppo, Compliance, Risk Management) e alla Direzione Risorse Umane e del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili, è strutturato con una prevalente componente fissa e una contenuta parte variabile attribuita annualmente in base a criteri qualitativi e di efficienza. La loro retribuzione variabile prevede un limite massimo pari al 33% della componente fissa e quella dei Responsabili è deliberata annualmente dal Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Comitato Remunerazioni.

La retribuzione delle risorse appartenenti alle aree di staff e supporto viene di norma determinata sulla base del posizionamento retributivo rispetto al mercato di riferimento (modulato rispetto al valore delle risorse, al loro ruolo e alle strategie di retention). Per tali risorse la componente variabile, di norma di entità modesta, non è correlata all'andamento economico del Gruppo quanto piuttosto alla performance qualitativa individuale.

## **d) Struttura retributiva del restante personale più rilevante**

- **Retribuzione fissa:** riflette le competenze tecniche, professionali, manageriali e le connesse responsabilità. Mediobanca pone una costante attenzione al valore delle retribuzioni fisse, monitorate in rapporto ai competitor e di volta in volta adeguate al contesto di mercato, evitando l'eccessivo affidamento al bonus annuale ponendo altresì attenzione a non irrigidire la struttura del pacchetto complessivo.
- **Retribuzione variabile:** riconosce e premia gli obiettivi assegnati e i risultati raggiunti e viene determinata secondo metriche risk adjusted. Essa costituisce un importante elemento motivazionale e per talune figure di business (Divisione Wholesale Banking) costituisce una parte rilevante della retribuzione complessiva, in linea con la prassi del mercato di riferimento, nel rispetto del tetto massimo e delle altre condizioni stabilite dalla normativa.

La componente variabile viene erogata in denaro e in strumenti equity, in parte nell'esercizio di competenza (up front) e in parte in quelli successivi, subordinandola alla verifica di condizioni di performance. Le azioni eventualmente attribuite sono soggette, successivamente alla maturazione dei diritti, a un ulteriore periodo di mantenimento a scopi di retention (c.d. holding period). Il paragrafo "Struttura della componente variabile" descrive in maggior dettaglio i criteri e le modalità di differimento.

- **Benefit:** in linea con il mercato, il pacchetto retributivo è completato da alcuni benefit che manifestano la costante attenzione che Mediobanca rivolge alle esigenze personali e al benessere dei propri dipendenti, anche in quiescenza. Essi consistono principalmente in piani previdenziali, assicurativi e sanitari: sono talvolta differenziati per famiglie professionali e per aree geografiche ma non prevedono sistemi individuali discrezionali. Il fondo pensione integrativo aziendale per il personale italiano è stato costituito nel dicembre 1998 e le aliquote di contribuzione sono differenziate per categorie e anzianità aziendale. L'auto aziendale è prevista solo per i profili professionali più elevati.

## **e) Ulteriori indicazioni sulla struttura retributiva**

Per un numero ristretto di risorse di elevato potenziale, generalmente con minore seniority, viene inoltre utilizzata una forma di incentivazione a lungo termine in forma di cash differito (bonus che matura in tre anni e viene erogato nei successivi due), aggiuntivo rispetto a quello annuale.



Bonus garantiti: possono essere assegnati a figure di particolare valenza unicamente in fase di assunzione e per il primo anno di presenza in azienda, come previsto dalla normativa. Includono anche i bonus assegnati in sede di assunzione per compensare l'eventuale perdita di compensi maturati in precedenti impieghi, secondo la prassi di settore. Determinazione ed erogazione avvengono nel rispetto di quanto previsto dalle politiche e dalla normativa tempo per tempo vigente.

Al personale non è permesso effettuare strategie di copertura o di assicurazioni sulla componente variabile della retribuzione (hedging strategies) o su altri aspetti che possano alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio aziendale insiti nei meccanismi retributivi. Sono previste verifiche al riguardo da parte delle Funzioni di controllo.

La remunerazione non può essere in alcun caso corrisposta in forme, strumenti o modalità elusivi delle disposizioni normative.

## Limite alla remunerazione variabile

Conformemente alle normative nazionali e sovranazionali, il limite massimo previsto per la componente variabile della remunerazione di tutte le risorse appartenenti al Gruppo Mediobanca<sup>10</sup> e pertanto dell'intero personale più rilevante è determinato nel 200% della remunerazione fissa (fatto salvo quanto previsto per le risorse appartenenti alle Funzioni di controllo, Risorse Umane e per il Dirigente preposto)<sup>11</sup>.

Le motivazioni che giustificano tale limite sono principalmente:

- la necessità di attrarre e mantenere le risorse di maggiore talento, soprattutto nell'investment banking, allineandosi alla prassi dei competitor;
- l'esigenza di un'adeguata flessibilità gestionale, minimizzando i rischi collegati al potenziale innalzamento della componente fissa del costo lavoro;
- la coerenza con una politica retributiva che incentivi comportamenti virtuosi nel conseguimento degli obiettivi di business e di accrescimento di valore;
- l'allineamento a quanto già adottato dalle maggiori Istituzioni Bancarie italiane ed estere;
- la crescente presenza di competitor che appartengono a settori (istituzioni finanziarie non bancarie, private equity, hedge funds) o geografie (Estremo Oriente, Americhe) con un quadro regolamentare liberalizzato;
- la possibilità di consentire un'appropriata distribuzione differenziata per le persone maggiormente meritevoli.

La sostenibilità di tale limite è garantita da quanto le politiche di remunerazione prevedono relativamente alla determinazione del bonus pool, alla relativa correlazione tra rischi e performance, alle previsioni legate alle condizioni di performance, malus condition e clawback.

---

<sup>10</sup> Fatta eccezione per le risorse non incluse nel perimetro del personale più rilevante appartenenti ad aree di business disciplinate da normative di settore che non prevedono tetti alla remunerazione variabile, stante l'attuale quadro normativo e in mancanza di indicazioni specifiche delle Autorità di Vigilanza.

<sup>11</sup> In dettaglio, l'organico di Gruppo è composto attualmente da circa 3.700 risorse così ripartite: 860 Wholesalebanking di cui 70 costituiscono il personale più rilevante, 2.440 Consumer e Retail di cui 3 nel personale più rilevante, 230 Private Banking di cui 3 nel personale più rilevante, 170 società di servizi.



## Determinazione del bonus pool e correlazione tra rischi e performance

La determinazione del bonus pool e la correlazione tra rischi e performance è conseguita attraverso un processo che ha l'obiettivo di remunerare il personale in funzione delle performance risk adjusted della Banca e del Gruppo, nel rispetto del profilo di rischio definito dal Risk Appetite Framework (RAF), volto a mantenere una solida base di capitale e una posizione di forte liquidità, preservare la profittabilità di lungo termine coerente con il proprio profilo di business e salvaguardare il capitale reputazionale, in un'ottica di continuità di business e sostenibilità dei risultati nel lungo periodo. In dettaglio:

### a) Gateways

L'erogazione del bonus pool (che costituisce la parte variabile destinata al "personale più rilevante") è prevista solo qualora vengano rispettati i seguenti indicatori ("gateways"):

- a. requisiti di adeguatezza patrimoniale e di liquidità<sup>12</sup> presenti nel Risk Appetite Framework<sup>13</sup> approvato dal Consiglio di Amministrazione che costituiscono i principali indicatori considerati nell'ICAAP;
- b. Risultato di Gestione di Gruppo positivo<sup>14</sup>.

### b) Fase di budget

Il processo per la determinazione del bonus pool prevede che in sede di budget il Consiglio di Amministrazione approvi il costo lavoro previsto per l'esercizio, comprensivo dell'ammontare di retribuzione variabile e del bonus pool del personale rilevante, determinato sulla base dei target attesi di performance complessivi di Mediobanca e singolarmente delle business unit, il contesto di mercato, la strategia aziendale e l'andamento storico delle retribuzioni.

### c) Determinazione del bonus pool

In sede di consuntivazione, il bonus pool attribuibile al personale più rilevante di Mediobanca è determinato dall'Amministratore Delegato individuando la quota del Profitto Economico contabile della Divisione Wholesale banking<sup>15</sup> (perimetro al quale appartengono in prevalenza le risorse che hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio di Mediobanca) che risulta dalla valutazione di parametri quantitativi (Risultato di Gruppo soddisfacente in termini di rischio/rendimento, coerenza con i profili del Risk Appetite Framework diversi da quelli già considerati tra i gateways, confronto delle performance realizzate rispetto agli obiettivi di budget annuali e al piano strategico pluriennale, andamento rispetto alle performance storiche, valori di cost/income e di compensation/income) e qualitativi (il posizionamento e la quota di mercato, la correttezza e affidabilità professionale delle risorse, con particolare attenzione alle tematiche reputazionali e di compliance, la retention delle risorse chiave, la necessità di inserire nuove professionalità). L'importo così determinato viene rapportato con i bonus pool risultanti dalle scorecard delle singole attività di business che possono essere oggetto di ricalibrature al fine di assicurare il rispetto della sostenibilità complessiva.

<sup>12</sup> CET 1 ratio, Leverage ratio, AFR/ECAP, Liquidity Coverage Ratio, Net Stable Funding Ratio, Retail funding ratio.

<sup>13</sup> Il Risk Appetite Framework identifica i rischi che la Banca è disposta ad assumere e definisce per ogni rischio gli obiettivi e i limiti in condizioni normali e stressate, individuando le azioni gestionali necessarie per ricondurre il rischio assunto entro l'obiettivo prestabilito. Esso si basa sulla valutazione dei principali risk driver ai quali risulta esposta la Banca, sia macro economici che specifici. Il RAF è soggetto a un continuo fine tuning e aggiornamento, nella continua evoluzione delle metriche e delle metodologie di analisi adottate, della normativa e dei processi aziendali con i quali è integrato.

<sup>14</sup> Margine di intermediazione meno costi di struttura e rettifiche nette su crediti come indicato nel bilancio riclassificato.

<sup>15</sup> Il Profitto Economico (PE) è rappresentato dal risultato ante imposte della Divisione Wholesale Banking, al netto dei costi variabili del lavoro e decurtato del costo (extracontabile) del capitale (regolamentare) richiesto per svolgere tale attività. Misura pertanto l'extra profitto prodotto una volta remunerato il capitale, il cui costo è calcolato sulla base del tasso risk free a medio lungo termine, del premio al rischio e tenuto conto del costo del funding della Divisione. La metrica del PE tiene conto, come richiesto dalle Autorità di Vigilanza, dei rischi attuali e potenziali e della sostenibilità dei risultati nel tempo.





## **d) Distribuzione e allocazione del bonus pool**

Il bonus pool per le singole attività di business viene calcolato sulla base di scorecard che utilizzano generalmente come metrica primaria il Profitto Economico e altre metriche secondarie di natura quantitativa (fra le quali il riferimento agli obiettivi di budget e all'andamento storico dei risultati) e qualitativa con la presenza di un cap. Le scorecard sono strutturate in modo da rafforzare l'incentivo alla collaborazione interna, in particolare tra i responsabili di business unit.

La determinazione del bonus pool da destinare alle risorse rilevanti delle Funzioni di controllo e delle aree di staff e supporto avviene sulla base di considerazioni di tipo qualitativo al fine di limitare il rapporto con i risultati della Banca, garantendo l'indipendenza del loro ruolo (vedi supra paragrafo "Struttura retributiva per le figure di controllo e le risorse di staff e supporto").

## **e) Gestione delle eccezioni (bonus pool a scopi di retention e floor)**

Il Consiglio di Amministrazione, con parere favorevole del Comitato Remunerazioni e su proposta dell'Amministratore Delegato, può autorizzare l'erogazione di un bonus pool a scopo di retention anche in caso di mancato rispetto dei "gateways". In particolare l'erogazione del bonus pool di retention è valutata in funzione dei motivi sottostanti il mancato rispetto dei singoli gateways e della rilevanza del singolo indicatore sull'adeguatezza patrimoniale, la liquidità e la redditività del Gruppo. L'estensione della popolazione interessata e il suo ammontare si basano sui seguenti criteri guida: il contributo del singolo beneficiario ai risultati complessivi della Divisione e del Gruppo, la criticità del profilo per la sostenibilità dei risultati prospettici, l'analisi dei benchmark di mercato e il contesto competitivo, la necessità di garantire la continuità operativa e la coerenza con quanto previsto dai piani di successione.

Inoltre anche in presenza dei gateways, ma con un Profitto Economico di Wholesale Banking negativo o di importo limitato, l'Amministratore Delegato può proporre un "floor pool" di remunerazione variabile, condividendo con gli organi sociali la definizione delle logiche di distribuzione, basate sull'apporto delle singole attività di business ai risultati aziendali.

## **f) Valutazione della performance quantitativa e qualitativa individuale nell'assegnazione del bonus annuale**

L'attribuzione del bonus annuale ai singoli beneficiari viene effettuata dall'Amministratore Delegato e dal senior management attraverso un processo annuale condiviso di valutazione delle performance basata sul merito e la qualità professionale, con particolare attenzione alle tematiche reputazionali: il bonus infatti può non essere erogato o venire ridotto alle risorse che nel corso dell'esercizio abbiano compiuto violazioni delle norme interne o esterne (c.d. compliance breach). Il diritto al riconoscimento della componente variabile è subordinato alla permanenza all'interno del Gruppo Mediobanca nel periodo di valutazione e che alla data dell'effettiva erogazione il beneficiario sia ancora dipendente della Società e non in periodo di preavviso per dimissioni volontarie o licenziamento.

Mediobanca valorizza il proprio personale su base meritocratica, ne sviluppa le capacità professionali secondo il principio delle pari opportunità ed in coerenza con le proprie scelte strategiche, esigenze organizzative e produttive. Lo sviluppo professionale viene realizzato anche tramite una formazione adeguata, l'esperienza pratica di lavoro guidata dai responsabili, l'eventuale mobilità su diverse posizioni, la valutazione delle prestazioni, il processo di avanzamento di carriera e promozione.

All'inizio dell'esercizio i responsabili assegnano obiettivi professionali, gestionali, di sviluppo personale e aziendali a ciascun collaboratore. Tali obiettivi sono al contempo raggiungibili, sfidanti e pesati in funzione delle priorità assegnate a ciascuna risorsa. Particolare attenzione viene data alla corretta condotta individuale nel rispetto di quanto stabilito dal Codice etico, dal Modello organizzativo, dalla Politica di business conduct e in generale da quanto stabilito da regolamenti, norme operative e procedure interne con particolare riferimento a quelle più rilevanti per il rischio reputazionale.



A fine esercizio i responsabili effettuano la valutazione di ciascuna risorsa sulla base degli obiettivi definiti. Un feedback periodico durante l'anno permette ai responsabili e alle singole risorse di condividere il grado di raggiungimento degli obiettivi con un momento di confronto oggettivo sulle proprie prestazioni. In tale modo si assicura che l'organizzazione raggiunga i suoi obiettivi nel rispetto dei valori aziendali, conferendo trasparenza alle opportunità di formazione, allo sviluppo professionale e ai criteri di valutazione.

Per le risorse appartenenti alle unità di business la valutazione riflette:

- criteri qualitativi: sviluppo dell'offerta di prodotti, correttezza e affidabilità professionale, qualità delle relazioni con la clientela, capacità tecniche e analitiche, controllo dei costi, enfasi posta nel perseguimento dell'efficienza gestionale e collaborazione con le altre strutture dell'Istituto, tematiche reputazionali e di compliance, adesione ai valori dell'Istituto;
- i risultati economici conseguiti, quali il raggiungimento o meno degli obiettivi di budget e di miglioramento rispetto all'anno precedente, con riguardo al binomio rischio/rendimento, al cost/income, alla generazione di valore secondo i principi precedentemente segnalati risk adjusted.

Per tutte le altre unità i principali elementi valutativi sono funzione di obiettivi qualitativi e di una più ampia valutazione riguardante la conformità alle normative, il contenimento dei costi, una gestione efficiente delle risorse. In particolare per le risorse delle aree contabili/controllo di gestione si considerano l'assolvimento corretto di tutti gli adempimenti obbligatori, di quelli relativi alla Vigilanza e dell'informazione finanziaria ai mercati, il presidio in termini di efficienza e correttezza di tutti i processi contabili, delle connesse procedure informatiche e degli adempimenti fiscali. Per il personale delle Funzioni di controllo (Audit di Gruppo, Compliance, Risk Management) viene valutato il costante presidio e controllo dei processi e dell'operatività della Banca in maniera indipendente e autonoma per la prevenzione di situazione di rischio e per la tempestiva rilevazione di comportamenti o eventi anomali, la valutazione continua della conformità alle norme attraverso adeguati piani di verifiche, aggiornamento delle procedure e linee guida interne, presidio formativo alle strutture interne, corretta elaborazione di modelli, metodologie e metriche per la misurazione dei rischi di mercato, di credito e operativo con adeguata produzione di reportistica per il loro monitoraggio, oltre a una precisa analisi dei nuovi prodotti con i relativi profili di rischio.

In stretta connessione con il processo di valutazione, il personale può essere coinvolto nel processo di avanzamento di carriera legato alla copertura di nuovi ruoli organizzativi, al passaggio a un nuovo livello contrattuale o all'assegnazione di un nuovo corporate title in base all'esperienza acquisita e ai risultati ottenuti. La proposta di promozione è effettuata dal Responsabile dell'unità di appartenenza, condivisa con la Direzione Risorse Umane e approvata dal Direttore Generale e/o dall'Amministratore Delegato (per il personale dirigenziale). Per i livelli professionali più elevati (dirigenziali o equivalenti) il processo prevede una specifica valutazione del candidato anche da parte di altre risorse senior della Banca, eterogenee per provenienza professionale, esperienze e ruolo. Tale processo è strettamente connesso alla definizione dei piani di successione attraverso la ricerca, identificazione e gestione di singoli individui per posizioni di vertice (amministratori esecutivi, anche in caso di sostituzione anticipata rispetto all'ordinaria scadenza dalla carica, tenendo presente che l'attuale statuto di Mediobanca prevede che alcuni consiglieri siano scelti tra i dipendenti che da almeno tre anni siano dirigenti di società appartenenti al Gruppo) e l'identificazione di un pool di possibili sostituti con potenziale ("senior talent pool") per le posizioni chiave (aree di business, Funzioni di controllo, ruoli di staff e supporto) e i fabbisogni futuri di leadership strategica e/o di competenza professionale e manageriale attraverso un approccio organizzativo globale.

Le politiche di remunerazione sono strettamente coordinate con quelle relative ai Piani di successione e a quelle per la gestione delle risorse umane, entrambe approvate dal Consiglio di Amministrazione.





## Struttura della componente variabile: tempistiche di erogazione e strumenti di pagamento

Una parte significativa della remunerazione variabile è differita ed erogata in parte con strumenti equity per legare gli incentivi alla creazione di valore nel lungo termine e verificare la continuità dei risultati aziendali.

La quota variabile attribuita agli amministratori con incarichi esecutivi, al senior management (cioè i gruppi 2 e 3 della tabella al paragrafo “Identificazione del personale più rilevante”) e al personale delle aree operanti sui mercati finanziari inserito nel gruppo 5 e 7 della medesima tabella viene differito per il 60%.

Per il restante personale più rilevante la quota di differimento è del 40%.

L’orizzonte temporale di differimento è triennale, salvo che per gli amministratori con incarichi esecutivi e per il senior management (cioè i gruppi 2 e 3 della tabella al paragrafo “Identificazione del personale più rilevante”), per i quali è di cinque anni, con erogazioni annuali pro rata. Il differimento si applica per qualunque importo di remunerazione variabile.

Ai responsabili e al personale di livello elevato delle Funzioni di controllo, aree di staff e supporto (gruppi 4 e 6) il differimento si applica a partire da una remunerazione variabile uguale o maggiore di € 80.000.

La componente upfront (cioè liquidata nell’anno stesso di assegnazione) e la remunerazione variabile differita vengono erogate per il 50% in contanti e per il 50% in strumenti equity.

Gli strumenti equity sono soggetti, successivamente alla maturazione dei diritti, a un periodo di conservazione a scopi di retention (c.d. holding period) di due anni per la componente up front e di un anno per quella differita.

Considerando quindi l’intero orizzonte temporale lungo il quale la remunerazione variabile, in denaro e in azioni, viene distribuita, il beneficio economico per le risorse è distribuito su sei esercizi per le figure apicali e su cinque per il restante personale più rilevante.

Mediobanca applica inoltre un differimento del 30% su orizzonte temporale triennale, interamente in contanti e assoggettato a malus condition, a tutte le risorse non comprese nel perimetro del personale più rilevante che ricevono un variabile uguale o superiore a € 100.000.

## Condizioni di performance, malus condition e clawback

La componente differita della remunerazione variabile viene erogata a condizione che:

- il beneficiario sia ancora dipendente del Gruppo e non in periodo di preavviso per dimissioni volontarie o licenziamento;
- in ciascun esercizio siano rispettate le condizioni di performance che coincidono con i “gateways” di cui al paragrafo “Determinazione del bonus pool e correlazione tra rischi e performance“;
- le business unit di appartenenza abbiano conseguito un risultato aggiustato per il rischio positivo al netto di partite straordinarie e di quanto attribuibile a scelte di carattere strategico, validati dalla Funzione Risk Management e dal Comitato Controllo e Rischi;
- il beneficiario non sia incorso in compliance breach (ovvero non sia stato soggetto a provvedimento disciplinare in funzione tra l’altro di quanto stabilito dal Codice etico, dal



Modello organizzativo, dalla Politica di business conduct e dalle altre normative interne di Mediobanca<sup>16</sup>) e non vengano riportate perdite riconducibili al suo operato.

In questo modo viene richiesto al personale, coerentemente con il proprio ruolo e attività di business, un comportamento costantemente orientato a mantenere in Mediobanca una solida base di capitale, una forte liquidità, il controllo di tutti i rischi e la profittabilità dei risultati, assicurando la sostenibilità di lungo periodo ai sistemi di remunerazione.

Il Consiglio di Amministrazione potrà individuare ulteriori parametri di performance in occasione di ogni singolo ciclo di assegnazione. Per i dipendenti delle controllate l'Amministratore Delegato potrà individuare uno o più indicatori economici specifici, sostitutivi dei precedenti.

Il Consiglio di Amministrazione, con il parere favorevole del Comitato Remunerazioni, su proposta dell'Amministratore Delegato, anche in caso di mancata verifica dei "gateways", può comunque autorizzare l'erogazione, anche parziale, della quota differita a divisioni di business o a singoli individui che abbiano realizzato nell'esercizio di competenza performance particolarmente positive o che risultino determinanti per la sostenibilità dei risultati nel tempo, in ottica di retention.

Mediobanca si riserva di attivare tutte le iniziative volte alla restituzione della remunerazione variabile già erogata ("clawback") in caso della manifestazione di danni alla propria integrità patrimoniale, redditività e situazione economico finanziaria o reputazionale, attribuibili al comportamento di singole risorse, in presenza o meno di dolo o colpa grave. Tali iniziative sono inoltre previste in caso di violazione degli obblighi imposti dall'articolo 26 del Testo Unico Bancario (Esponenti aziendali - Requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza degli esponenti aziendali) o, quando il soggetto è parte interessata, dell'articolo 53, commi 4 e ss. (Vigilanza regolamentare), o degli obblighi in materia di remunerazione e incentivazione.

### Piano di "performance shares"

Nell'ambito degli strumenti equity da utilizzare quale componente della remunerazione, Mediobanca ha adottato il piano di performance shares sottoposto all'approvazione dell'Assemblea del 28 ottobre 2015 al quale si fa riferimento per tutti i dettagli.

Il piano prevede l'assegnazione di azioni Mediobanca al dipendente quale quota equity della remunerazione variabile attribuita ad esito del processo di valutazione della performance annuale o pluriennale. Le azioni assegnate di conseguenza saranno effettivamente attribuite al termine di un periodo di *vesting* su orizzonte temporale almeno triennale - biennale per la quota up front - a condizione che il beneficiario sia ancora dipendente del Gruppo e che siano rispettate le condizioni di performance individuate dalle politiche di remunerazione pro tempore vigenti e definite al paragrafo "Condizioni di performance, malus condition e clawback" relative alla verifica della sostenibilità dei risultati conseguiti, con il mantenimento delle condizioni di solidità e liquidità dell'azienda e della correttezza individuale.

Le performance shares assegnate come quota equity differita, successivamente alla verifica delle condizioni di performance per l'anno di riferimento, sono soggette ad un ulteriore holding period almeno annuale prima dell'effettiva assegnazione, subordinata alla presenza in azienda del beneficiario. Le performance shares allocate come quota equity up front sono soggette ad un holding period biennale prima dell'effettiva assegnazione, subordinata alla permanenza nel Gruppo

---

<sup>16</sup> In particolare sono individuate internamente le casistiche rilevanti ai fini dell'applicazione dei c.d. compliance breach, tramite una valutazione degli ambiti normativi maggiormente importanti ai fini del rischio reputazionale della Banca e della gravità della violazione, nonché il processo per la loro corretta valutazione ed eventuale intervento che coinvolge le Funzioni di controllo e gli organi sociali. Quali elementi rilevanti ai fini dell'applicazione dei meccanismi di malus e/o claw back rilevano non solo le contestazioni di addebiti previste dai codici disciplinari, ma anche warning o remind inviati dalle Funzioni di controllo in relazione alle fattispecie più rilevanti, ovvero gli esiti delle verifiche svolte delle stesse Funzioni di controllo. Annualmente la Funzione Compliance, sentite le altre Funzioni di controllo, redige una nota di consuntivazione sugli eventi rilevanti manifestatisi, sia a titolo individuale sia di business unit.



del beneficiario.

L'Amministratore Delegato può altresì utilizzare tale strumento nell'ambito della definizione dei pacchetti retributivi in occasione dell'assunzione di risorse chiave, anche al di fuori del ciclo di assegnazione annuale. Gli organi sociali potranno inoltre assegnare quantitativi di performance shares in relazione ai compensi pattuiti in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro per collegarli alla performance realizzata e ai rischi assunti dalla persona e della banca, secondo quanto richiesto dalla normativa e in coerenza con quanto stabilito al proposito dalle politiche di remunerazione pro tempore vigenti.

Le azioni sono ricevute a titolo personale, fatti salvi i diritti successori. Il diritto a ricevere le azioni viene mantenuto nel caso di pensionamento del beneficiario o invalidità permanente e/o malattia con conseguente inabilità a proseguire il rapporto di lavoro. In caso di cessazione del rapporto di lavoro per dimissioni volontarie o licenziamento il diritto al ricevimento delle azioni viene perso. La gestione delle eccezioni è in capo agli organi sociali, secondo le competenze del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Remunerazioni e dell'Amministratore Delegato, sulla base delle deleghe loro affidate, in modo particolare nei casi di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro all'interno di quanto definito al riguardo dalle politiche di remunerazione pro tempore vigenti. Sono fatte salve le eventuali decisioni in materia prese da un soggetto terzo a ciò competente (quale l'autorità giudiziaria e/o arbitrale e/o conciliativa) e le eventuali norme di miglior favore previste dalle legislazioni locali applicabili.

Il numero massimo di azioni assegnabili dal piano è di 20 milioni di azioni, a valere sull'aumento di capitale, riservato per l'assegnazione a dipendenti del Gruppo Mediobanca entro il 28 ottobre 2020, ai sensi dell'art. 2349 del codice civile, sottoposto all'approvazione dell'Assemblea del 28 Ottobre 2015. Alternativamente potranno essere utilizzate anche n. 15.736.786 azioni proprie in portafoglio liberamente disponibili per la quota eventualmente non destinata ad altri scopi. Ad oggi risultano attribuite, ma non ancora assegnate 9.820.990 di cui 65.177 dal portafoglio di azioni proprie e le rimanenti 9.755.813 dal plafond assembleare.

## Piano di "performance stock option"

L'Assemblea Straordinaria degli azionisti del 27 giugno 2007 ha deliberato un aumento di capitale di 40.000.000 di azioni al servizio di un piano di stock option (da esercitare entro il 1 luglio 2022). Ne residuano 24.464.000 e il loro utilizzo non è attualmente previsto dal piano<sup>17</sup>. L'Assemblea Ordinaria del 27 ottobre 2007, conformemente a quanto previsto dalle disposizioni normative, ha approvato l'adozione del piano e le modalità di attuazione. Il Consiglio di Amministrazione del 24 giugno 2011, in attuazione della delega assegnata, ha comunque aggiornato il piano di stock option per renderlo conforme alle Disposizioni con l'inserimento di condizioni di performance per l'esercizio, aggiuntive a quella puramente temporale, trasformandolo sostanzialmente in un piano di performance stock option.

Le caratteristiche essenziali del piano, destinato ai dipendenti con ruoli strategici ai fini del conseguimento degli obiettivi di Gruppo sono: un periodo di vesting di 3 anni dalla data di assegnazione, subordinato al raggiungimento delle condizioni di performance come definite al paragrafo "Condizioni di performance, malus condition e clawback"; un periodo di esercizio entro l'8° anno (tre anni di vesting più cinque di esercizio); un holding period di almeno 18 mesi delle azioni Mediobanca corrispondenti ad almeno la metà del capital gain conseguito, a prescindere dai profili fiscali, per alcuni partecipanti al piano che ricoprono ruoli rilevanti. In ogni esercizio si

<sup>17</sup> Al 15 settembre 2015 risultano assegnate a personale del Gruppo Mediobanca 21.761.000 stock option e/o performance stock option, non ancora esercitate, ad un prezzo medio di € 8,489, a valere sui piani deliberati dalle Assemblee straordinarie degli azionisti del 28 ottobre 2004 e 27 giugno 2007. Come riportato in precedenza sono inoltre state attribuite 9.820.990 performance shares non ancora assegnate in quanto al momento sottoposte a vesting/holding period. La percentuale fully diluted sul capitale sociale degli strumenti equity assegnati al personale del Gruppo ammonta perciò al 3,4%. L'impatto sul valore del titolo e sulla possibile diluizione del capitale sociale non è rilevante tenuto conto della presenza di più piani e più strumenti su anni differenti e di periodi di vesting e holding scadenzati in un orizzonte di tempo medio-lungo.



verificherà il raggiungimento delle condizioni di performance per un terzo delle stock option assegnate. Il mancato raggiungimento delle condizioni di performance in un singolo esercizio determina l'annullamento della relativa quota.

## **Politiche retributive delle principali società controllate**

Mediobanca effettua un costante coordinamento delle società controllate per assicurarne la coerenza dei sistemi di remunerazione all'interno del Gruppo Bancario, nel rispetto della specificità dei settori di appartenenza, delle relative strutture organizzative, delle normative applicabili in base alla tipologia di business e alla collocazione geografica. Presidia in particolar modo il processo di identificazione del personale più rilevante, fornisce le linee guida da adottare e collabora nella redazione dei documenti relativi alle politiche di remunerazione eventualmente elaborate dalle società del Gruppo.

La Capogruppo definisce i principi alla base del meccanismo incentivante dei dirigenti delle controllate, rimettendone la determinazione ai rispettivi Consigli d'Amministrazione con l'obiettivo di attrarre e motivare le risorse chiave. Il sistema d'incentivazione è destinato alle risorse che per specializzazione professionale, ruolo organizzativo nell'azienda e importanza per il presidio del business influiscono sulla performance aziendale e sulla creazione di valore. I destinatari sono individuati dall'Amministratore Delegato delle Società, sentito il Direttore Generale e la Direzione Risorse Umane della Capogruppo. Ad ogni destinatario viene comunicato l'inserimento nel sistema d'incentivazione con definizione del target bonus annuale individuale e modalità di calcolo. Il bonus viene determinato annualmente su base individuale in funzione della performance economica risk adjusted conseguita dalla Società (l'indicatore anche per le controllate è generalmente costituito dal Profitto Economico dell'area di business in cui essa opera) e di altri obiettivi di tipo quantitativo secondari. Inoltre vengono adottati elementi di valutazione legati alla qualità della performance conseguita, quali ad esempio indicatori di customer satisfaction, e al conseguimento di obiettivi individuali qualitativi e progettuali. La consuntivazione è validata dalla Capogruppo.

Sono previsti limiti al di sotto dei quali il bonus viene interamente corrisposto in denaro nell'esercizio di maturazione. Oltre tali limiti sono previste forme di differimento su base triennale. La Capogruppo si riserva di non erogare, in tutto o in parte, la quota differita in caso di perdite legate (a titolo esemplificativo e non esaustivo) ad accantonamenti rivelatisi insufficienti, sopravvenienze passive o altre partite che pregiudichino l'integrità patrimoniale ("malus condition").

Coerentemente con quanto previsto per la Capogruppo, anche i piani di incentivazione presenti nelle società del Gruppo prestano una particolare attenzione al tema della valutazione della corretta condotta individuale (quali il rispetto delle normative e procedure interne e la trasparenza nei confronti della clientela) con l'adozione del c.d. compliance breach, sia in fase di assegnazione della componente variabile sia nella valutazione dell'erogabilità delle eventuali componenti differite.



## Politiche in caso di cessazione dalla carica o conclusione del rapporto di lavoro

Come previsto dalla normativa e dallo Statuto, l'Assemblea ordinaria approva i criteri per la determinazione del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata dalla carica, ivi compresi i limiti fissati a detto compenso in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione.

### a) Trattamento degli Amministratori per cessazione dalla carica

Mediobanca non prevede compensi a favore degli amministratori in caso di cessazione per qualunque motivo dalla carica.

### b) Definizione e riconoscimento del pagamento di fine rapporto

Riguardo al personale legato con le società del Gruppo Mediobanca da contratto di lavoro (compresi perciò i Consiglieri di Amministrazione Dirigenti del Gruppo e l'intero perimetro del personale più rilevante, nel quale sono compresi i Dirigenti con responsabilità strategiche) possono essere previste diverse tipologie di pagamento di fine rapporto.

L'importo aggiuntivo a quanto sia stabilito e dovuto quale il costo dell'eventuale indennità sostitutiva del preavviso nonché alle competenze di fine rapporto (TFR, ferie etc.) secondo le previsioni di legge e contrattuali localmente applicabili, è denominato usualmente "severance" e costituisce lo strumento principale che può essere riconosciuto nelle diverse giurisdizioni in caso di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro. Tale importo:

- è determinato, non solo nel contesto delle previsioni regolamentari, ma anche sulla base delle previsioni di legge e giurisprudenziali, dei contratti collettivi o individuali, degli usi previsti nei singoli mercati di riferimento;
- tiene conto delle performance di lungo periodo della banca e non può essere riconosciuto in caso di comportamenti delle singole risorse che abbiano recato danno all'integrità patrimoniale, alla redditività e alla situazione economico finanziaria o reputazionale della banca, in presenza o meno di dolo o colpa grave;
- il suo riconoscimento va inquadrato all'interno dei processi volti a minimizzare i rischi economici e reputazionali, presenti e futuri, che potrebbero essere causati alla Banca da eventuali controversie.

In sede di risoluzione del rapporto di lavoro possono essere concordate inoltre altre tipologie di pagamento quali, ad esempio, il patto di non concorrenza o la liquidazione riconosciuta a fronte della richiesta di potenziali danni morali o materiali.

### c) Importo del pagamento di fine rapporto

L'importo della "severance" viene valutato considerando i diversi elementi normalmente previsti anche dalle normative giuslavoristiche applicabili. Pur nella varietà dei casi individuali che rendono complessa una definizione esaustiva ex ante delle situazioni concrete, si segnalano in particolare: l'anzianità di servizio nel Gruppo, l'età e le condizioni personali e sociali, il ruolo e la posizione organizzativa ricoperti, la performance storica quali/quantitativa individuale conseguita dal soggetto interessato, la motivazione alla base della cessazione del rapporto (in taluni casi di tipo organizzativo e strategico non strettamente collegata alla performance individuale), lo svolgimento di attività che abbiano condotto a criticità per il profilo di rischio stabilito dal Gruppo, l'adozione di gravi comportamenti personali non allineati ai valori aziendali, la presenza di rischi per la banca legati a potenziali controversie. L'approccio riflette i risultati effettivi e duraturi legati alla performance individuale della risorsa e aziendale.



La normativa applicabile nei paesi ove Mediobanca opera determina la base di calcolo per quantificare le mensilità aggiuntive da riconoscere come severance facendo riferimento abitualmente sia alla remunerazione fissa riconosciuta sia ad una media della remunerazione variabile in un determinato orizzonte temporale (generalmente dell'ultimo triennio), nonché, talora, al valore dei fringe benefit.

Mediobanca, salva la gestione dei casi particolari di cui al punto g), stabilisce in 24 mensilità di remunerazione, come precedentemente definite, comunque nell'ambito di un importo di 5 milioni di euro, il massimale complessivo di severance ed eventuale patto di non concorrenza. Sono esclusi il costo di quanto riconosciuto quale indennità sostitutiva del preavviso e dovuto per le altre competenze di fine rapporto (TFR, ferie etc.)<sup>18</sup>. I pagamenti di fine rapporto non possono eccedere in nessun caso i limiti stabiliti da leggi, norme e contratti collettivi applicabili.

#### **d) Tempistiche di erogazione e strumenti di pagamento**

Per il personale più rilevante appartenente ai gruppi 2 e 3 della tabella al paragrafo "Identificazione del personale più rilevante", le modalità e tempistiche di erogazione relative alla severance e al compenso eventualmente corrisposto a fronte di un eventuale patto di non concorrenza stabilito in sede di risoluzione del rapporto di lavoro prevedono l'erogazione di una quota differita di almeno il 40% su un orizzonte temporale almeno triennale, l'utilizzo di azioni o strumenti ad essi collegati, il collegamento a condizioni di malus nel caso siano accertate responsabilità per dolo e/o colpa grave e/o riconducibili giudizialmente alla responsabilità individuale della risorsa durante il periodo lavorativo svolto in azienda ed eventualmente emerse successivamente alla risoluzione del rapporto di lavoro. Per il restante personale più rilevante potranno essere applicate forme di differimento e correzione per il rischio, individuando le modalità più opportune sulla base della valutazione dell'importo riconosciuto a titolo di severance, oltre a quanto descritto al punto c).

La Banca si riserva la possibilità di azioni di "clawback" in base alla disciplina giuslavoristica applicabile.

#### **e) Trattamento dell'eventuale componente differita della remunerazione variabile assegnata ma non ancora erogata e dei fringe benefit**

In caso di cessazione del rapporto di lavoro per dimissioni volontarie o licenziamento il diritto al ricevimento delle componenti differite, in denaro e/o azioni, della remunerazione variabile di esercizi precedenti già assegnata, ma non ancora erogata, nonché dei benefit aziendali viene perso.

Nei casi di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro la gestione delle eccezioni è in capo agli organi sociali, secondo le competenze del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Remunerazioni e dell'Amministratore Delegato, sulla base delle deleghe loro affidate, per un trattamento più favorevole dei casi individuali e per l'eventuale applicazione di norme di miglior favore previste dalle legislazioni locali applicabili.

#### **f) Decisioni di soggetti terzi**

Sono fatte salve tutte le eventuali decisioni in materia prese da un soggetto terzo a ciò competente (quale l'autorità giudiziaria e/o arbitrale e/o conciliativa).

#### **g) Gestione delle eccezioni e coinvolgimento degli organi sociali**

La gestione delle possibili eccezioni, applicabili ai sensi della presente politica a casi di particolare rilevanza (ad esempio le risorse appartenenti ai gruppi 2 e 3 del personale più rilevante), è in capo al Consiglio di Amministrazione, ottenuto il parere del Comitato Remunerazioni, sulla base delle

---

<sup>18</sup> In termini di numero di annualità di remunerazione fissa, nel caso di una risorsa che abbia ricevuto continuativamente nell'orizzonte temporale considerato una remunerazione variabile pari due volte la remunerazione fissa (stante il cap 2:1) le annualità da considerare risulterebbero pari a sei. Tale previsione, puramente teorica, è bilanciata dall'ammontare massimo erogabile in valore assoluto stabilito dalle politiche di remunerazione.





valutazioni fornite dalle competenti strutture interne, in particolar modo dalle Funzioni di controllo, nonché da eventuali consulenti legali esterni.

E' prevista un'informativa periodica al Comitato Remunerazioni sulle eventuali determinazioni assunte nei confronti delle risorse appartenenti al perimetro del personale più rilevante, nonché il suo coinvolgimento puntuale nel trattamento dei casi individuali di maggiore criticità.

#### **h) Previsioni per il Presidente, l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale**

Con riguardo a qualunque ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro del Presidente (qualora dirigente del Gruppo), dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale, trova applicazione quanto previsto dalle politiche di remunerazione del Gruppo per il personale più rilevante e dalla normativa di settore di tempo in tempo vigenti. Gli importi eventualmente corrisposti, in aggiunta al preavviso, in occasione della cessazione del rapporto saranno assoggettati a contribuzione del fondo pensione integrativo aziendale e salvo il caso di licenziamento per giusta causa, sarà loro riconosciuto il mantenimento degli strumenti finanziari eventualmente assegnati fino al momento dell'uscita.



Signori Azionisti,

Vi invitiamo pertanto ad approvare la seguente proposta di delibera (sulla quale saranno proposte tre distinte votazioni, una per ciascun punto deliberativo, ciascuno con il relativo mandato esecutivo):

“L’Assemblea

viste le politiche di remunerazione del personale per l’esercizio 2014/2015 illustrate nella Relazione del Consiglio di Amministrazione

## DELIBERA

1. Prima delibera: la previsione di cui al punto “Limite alla remunerazione variabile” relativa alla fissazione del rapporto tra remunerazione variabile e remunerazione fissa nella misura massima di 2:1, fermo restando che tale rapporto non potrà comunque superare la misura massima consentita dalla normativa, anche regolamentare, vigente;
2. Seconda delibera: la previsione di cui al punto “Politiche in caso di cessazione dalla carica o conclusione del rapporto di lavoro” relativa ai criteri per la determinazione del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata dalla carica o del rapporto di lavoro, ivi compresi i limiti fissati a detto compenso in termini di annualità della remunerazione fissa e l’ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione;
3. Terza delibera: l’approvazione delle nuove politiche di remunerazione del personale illustrate nella Relazione del Consiglio di Amministrazione

e di conferire al Consiglio di Amministrazione e per esso all’Amministratore Delegato ogni più ampio potere per compiere tutti gli atti, adempimenti e formalità, necessari alla attuazione di ciascuna delle tre delibere precedenti e così anche il potere di apportare alle nuove politiche di remunerazione del personale ogni modifica che si rendesse necessaria in adeguamento alla normativa, anche regolamentare, di volta in volta vigente”.

Milano, 22 settembre 2015

Il Consiglio di Amministrazione





(A) Nome e cognome	(B) Carica	(C) Periodo per cui è stata ricoperta la carica Scadenza della carica			(1) Compensi fissi			(2) Compensi per la partecipazione a comitati	(3) Compensi variabili non equity		(4) Benefici non monetari	(5) Altri compensi	(6) Totale	(7) Fair Value dei compensi equity	(8) Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
					Emolumenti per la carica	Retribuzioni Fisse da lavoro dipendente	Totale		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Gilberto Benetton	Consigliere di Amministrazione	01/07/2014	30/06/2015	30/06/2017	100.000		100.000					100.000			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				100.000	0	100.000	0		0		100.000			
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015						0					0			
	(III) Totale				100.000	0	100.000	0	0	0	0	0	100.000	0	0
Roberto Bertazzoni	Consigliere di Amministrazione	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	32.877		32.877					32.877			
	Membro del Comitato Remunerazioni	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	6.575		6.575					6.575			
	Membro del Comitato Nomine (3)	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	6.575		6.575					6.575			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				46.027	0	46.027					46.027	0	0	
(II) Compensi da controllate e collegate al 28/10/2014						0					0				
(III) Totale				46.027	0	46.027	0	0	0	0	0	46.027	0	0	
Mauro Bini	Consigliere di Amministrazione	28/10/2014	30/06/2015	30/06/2017	67.123		67.123					67.123			
	Membro del Comitato controllo e rischi e Comitato Parti Correlate	28/10/2014	30/06/2015	30/06/2017	53.699		53.699					53.699			
	Membro del Comitato Nomine (3)	28/10/2014	30/06/2015	30/06/2017	13.425		13.425					13.425			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				134.247	0	134.247	0			0		134.247		
(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015						0					0				
(III) Totale				134.247	0	134.247	0	0	0	0	0	134.247	0	0	
Marie Bolloré	Consigliere di Amministrazione	28/10/2014	30/06/2015	30/06/2017	67.123		67.123					67.123			
	Membro del Comitato Nomine	28/10/2014	25/03/2015	--	8.110		8.110					8.110			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				75.233	0	75.233	0			0		75.233		
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015						0					0			
(III) Totale				75.233	0	75.233	0	0	0	0	0	75.233	0	0	
Maurizio Carfagna	Consigliere di Amministrazione	28/10/2014	30/06/2015	30/06/2017	67.123		67.123					67.123			
	Membro del Comitato Remunerazioni	28/10/2014	30/06/2015	30/06/2017	20.137		20.137					20.137			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				87.260	0	87.260	0			0		87.260		
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015 (2)				13.333		13.333	16.457				29.790			
(III) Totale				100.593	0	100.593	16.457	0	0	0	0	117.050	0	0	
Angelo Casó	Consigliere di Amministrazione	01/07/2014	30/06/2015	30/06/2017	100.000		100.000					100.000			
	Presidente del Comitato controllo e rischi e Comitato Parti Correlate	01/07/2014	28/10/2014		24.657		24.657					24.657			
	Membro del Comitato Esecutivo	01/07/2014	30/06/2015	30/06/2017	80.137		80.137					80.137			
	Presidente del Comitato Remunerazioni	01/07/2014	28/10/2014		6.575		6.575					6.575			
	Membro del Comitato Nomine	01/07/2013	28/10/2014		6.575		6.575					6.575			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				217.944	0	217.944						217.944	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015															
(III) Totale				217.944	0	217.944	0	0	0	0	0	217.944	0	0	

(A) Nome e cognome	(B) Carica	(C) Periodo per cui è stata ricoperta la carica			(1) Compensi fissi			(2) Compensi per la partecipazione a comitati	(3) Compensi variabili non equity		(4) Benefici non monetari	(5) Altri compensi	(6) Totale	(7) Fair Value dei compensi equity	(8) Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
					Emolumenti per la carica	Retribuzioni Fisse da lavoro dipendente	Totale		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Maurizio Cereda	Consigliere di Amministrazione	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	32.877	383.500	416.377			65.545		481.922			
	di cui fondo pensione integrativo														
											63.467				
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio					32.877	383.500	416.377	0		65.545		481.922		
(II) Compensi da controllate e collegate al 28/10/2014															
(III) Totale					32.877	383.500	416.377	0	0	0	65.545	0	481.922	0	0
Maurizio Costa	Consigliere di Amministrazione	28/10/2014	30/06/2015	30/06/2017	67.123		67.123					67.123			
	Membro del Comitato Remunerazioni	28/10/2014	30/06/2015	30/06/2017	20.137		20.137					20.137			
	Membro del Comitato Nomine (3)	28/10/2014	30/06/2015	30/06/2017	13.425		13.425					13.425			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				100.685	0	100.685	0			0	100.685			
(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015															
(III) Totale				100.685	0	100.685	0	0	0	0	0	100.685	0	0	
Alessandro Decio	Consigliere di Amministrazione	01/07/2014	30/06/2015	30/06/2017	100.000		100.000					100.000			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio (1)				100.000	0	100.000	0			0	100.000			
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015														
	(III) Totale				100.000	0	100.000	0	0	0	0	0	100.000	0	0
Massimo Di Carlo	Consigliere di Amministrazione	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	32.877	413.000	445.877			70.281		516.158			
	di cui fondo pensione integrativo														
											68.310				
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				32.877	413.000	445.877			70.281		516.158			
(II) Compensi da controllate e collegate al 28/10/2014 (2)				3.187		3.187	1.772				4.959				
(III) Totale				36.064	413.000	449.064	1.772	0	0	70.281	0	521.117	0	0	
Bruno Ermolli	Consigliere di Amministrazione	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	32.877		32.877					32.877			
	Membro del Comitato Remunerazioni	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	6.575		6.575					6.575			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				39.452	0	39.452	0			0	39.452			
	(II) Compensi da controllate e collegate al 28/10/2014														
(III) Totale				39.452	0	39.452	0	0	0	0	0	39.452	0	0	
Giorgio Guazzaloca	Consigliere di Amministrazione	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	32.877		32.877					32.877			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				32.877		32.877	0			0	32.877			
	(II) Compensi da controllate e collegate al 28/10/2014														
	(III) Totale				32.877	0	32.877	0	0	0	0	0	32.877	0	0
Anne Marie Idrac	Consigliere di Amministrazione	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	32.877		32.877					32.877			
	Membro del Comitato Remunerazioni	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	6.575		6.575					6.575			
	Membro del Comitato Nomine (3)	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	6.575		6.575					6.575			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				46.027	0	46.027					46.027		0	
(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015															
(III) Totale				46.027	0	46.027	0	0	0	0	0	46.027	0	0	

(A) Nome e cognome	(B) Carica	(C) Periodo per cui è stata ricoperta la carica Scadenza della carica		(1) Compensi fissi			(2) Compensi per la partecipazione a comitati	(3) Compensi variabili non equity		(4) Benefici non monetari	(5) Altri compensi	(6) Totale	(7) Fair Value dei compensi equity	(8) Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
				Emolumenti per la carica	Ritribuzioni Fisse da lavoro dipendente	Totale		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Vanessa Labérenne	Consigliere di Amministrazione	01/07/2014	30/06/2015	30/06/2017	100.000		100.000					100.000		
	Membro del Comitato Esecutivo	01/07/2014	28/10/2014		19.726		19.726					19.726		
	Presidente del Comitato Remunerazioni	28/10/2014	30/06/2015	30/06/2017	20.137		20.137					20.137		
	Membro del Comitato Remunerazioni	01/07/2014	28/10/2014		6.575		6.575					6.575		
	Membro del Comitato controllo e rischi e Comitato Parti Correlate	01/07/2014	30/06/2015	30/06/2017	78.356		78.356					78.356		
	Membro del Comitato Nomine	25/03/2015	30/06/2015	30/06/2017	5.370		5.370					5.370		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio (II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015 (III) Totale				230.164	0	230.164	0	0	0	0	0	230.164	0
Elisabetta Magistretti	Consigliere di Amministrazione	01/07/2014	30/06/2015	30/06/2017	100.000		100.000					100.000		
	Presidente del Comitato controllo e rischi e Comitato Parti Correlate	28/10/2014	30/06/2015	30/06/2017	53.699		53.699					53.699		
	Membro del Comitato controllo e rischi e Comitato Parti Correlate	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	24.657		24.657					24.657		
	Membro del Comitato Nomine	01/07/2014	30/06/2015	30/06/2017	20.000		20.000					20.000		
	Membro del Comitato Remunerazioni	28/10/2014	30/06/2015	30/06/2017	20.137		20.137					20.137		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio (II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015 (III) Totale				218.493	0	218.493	0	0	0	0	0	218.493	0
Alberto Pecci	Consigliere di Amministrazione	01/07/2014	30/06/2015	30/06/2017	100.000		100.000					100.000		
	Membro del Comitato Remunerazioni	28/10/2014	30/06/2015	30/06/2017	20.137		20.137					20.137		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio (II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015 (III) Totale				120.137	0	120.137	0	0	0	0	120.137	0	0
Carlo Pesenti	Consigliere di Amministrazione	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	32.877		32.877					32.877		
	Membro del Comitato Remunerazioni	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	6.575		6.575					6.575		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio (II) Compensi da controllate e collegate al 28/10/2014 (III) Totale				39.452	0	39.452	0	0	0	0	39.452	0	0
Gian Luca Sichel	Consigliere di Amministrazione	28/10/2014	30/06/2015	30/06/2017	67.123		67.123					67.123		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio (II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015 (III) Totale				67.123	450.000	517.123	0	110.000	4.776	0	67.123	66.410	0
					67.123	450.000	517.123	0	110.000	4.776	0	631.899	66.410	0
Eric Strutz	Consigliere di Amministrazione	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	32.877		32.877					32.877		
	Membro del Comitato Esecutivo	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	19.726		19.726					19.726		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio (II) Compensi da controllate e collegate al 28/10/2014 (III) Totale				52.603	0	52.603	0	0	0	0	52.603	0	0
Alexandra Young	Consigliere di Amministrazione	28/10/2014	30/06/2015	30/06/2017	67.123	335.400	402.523		51.900		38.556	492.979	25.963	
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio (II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015 (III) Totale				67.123	335.400	402.523	0	51.900	33.933	0	492.979	25.963	0

(A) Nome e cognome	(B) Carica	(C) Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	(1) Compensi fissi			(2) Compensi per la partecipazione a comitati	(3) Compensi variabili non equity		(4) Benefici non monetari	(5) Altri compensi	(6) Totale	(7) Fair Value dei compensi equity	(8) Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
				Emolumenti per la carica	Retribuzioni Fisse da lavoro dipendente	Totale		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Dirigenti con responsabilità strategiche				2.534.632	2.534.632		315.000		354.253		3.203.885	13.316		
									di cui fondo pensione integrativo					
									309.022					
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio			2.534.632	2.534.632		315.000		354.253	0	3.203.885	13.316		
(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015 (1) (4)			78.000	78.000		48.000		3.998			129.998			
(III) Totale			78.000	2.534.632	2.612.632	48.000	315.000	3.998	354.253	0	3.333.883	13.316	0	
Stefano Marsaglia				1.401.600	1.401.600		1.299.520		112.129		2.813.249	1.850.547		
									di cui fondo pensione integrativo					
									112.129					
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio			0	1.401.600	1.401.600	1.299.520		112.129	0	2.813.249	1.850.547		
(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015					0					0				
(III) Totale			0	1.401.600	1.401.600	0	1.299.520	0	112.129	0	2.813.249	1.850.547	0	
Natale Freddi	Presidente del Collegio Sindacale	01/07/2014	30/06/2015	30/06/2017	133.425	133.425					133.425	0		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				133.425	0	133.425	0	0	0	133.425	0		
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015					0	0	0	0	0	0	0		
	(III) Totale				133.425	0	133.425	0	0	0	133.425	0	0	
Maurizia Angelo Comneno	Membro del Collegio Sindacale	01/07/2014	28/10/2014	30/06/2014	29.589	29.589					29.589	0		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				29.589	0	29.589	0	0	0	29.589	0		
	(II) Compensi da controllate e collegate al 28/10/2014					0	0	0	0	0	0	0		
	(III) Totale				29.589	0	29.589	0	0	0	29.589	0	0	
Laura Gualtieri	Membro del Collegio Sindacale	28/10/2014	30/06/2015	30/06/2017	70.479	70.479					70.479	0		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				70.479	0	70.479	0	0	0	70.479	0		
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015					0	0	0	0	0	0	0		
	(III) Totale				70.479	0	70.479	0	0	0	70.479	0	0	
Gabriele Villa	Membro del Collegio Sindacale	01/07/2014	30/06/2015	30/06/2017	100.068	100.068					100.068	0		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				100.068	0	100.068	0	0	0	100.068	0		
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2015					0	0	0	0	0	0	0		
	(III) Totale				100.068	0	100.068	0	0	0	100.068	0	0	

- 1) I relativi compensi sono versati direttamente alle Società di appartenenza
- 2) Compensi relativi alla carica ricoperta in Banca Esperia
- 3) Consigliere indipendente che, ai sensi di Statuto, integra il Comitato Nomine solo per talune delibere
- 4) Compensi relativi alla carica ricoperta in Assicurazioni Generali nel periodo di competenza

Come evidenziato nella Relazione sulla remunerazione, il perimetro dei Dirigenti con responsabilità strategiche diversi dagli Amministratori è costituito al 30 giugno 2015 da cinque risorse: i tre responsabili delle Funzioni di controllo, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e il co/head della Divisione Corporate Investment Banking. Il perimetro si è modificato nel corso dell'esercizio rispetto alle dieci risorse individuate al primo luglio 2014. I dati comprendono i ratei delle risorse uscite dal perimetro nel corso dell'esercizio. Si rimanda alle note delle tabelle relative ai piani di incentivazione monetari e non.

Tabella 2: Stock-option assegnate ai componenti dell'organo di amministrazione, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche

A	B	(1)	Opzioni detenute all'inizio dell'esercizio			Opzioni assegnate nel corso dell'esercizio						Opzioni esercitate nel corso dell'esercizio			Opzioni scadute nell'esercizio	Opzioni detenute alla fine dell'esercizio	Opzioni di competenza dell'esercizio
			(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)			
Nome e cognome	Carica	Piano	N. opzioni	Prezzo di esercizio	Periodo possibile esercizio (dal -al)	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Periodo possibile esercizio (dal -al)	Fair value alla data di assegnazione	Data di assegnazione	Prezzo di mercato delle azioni sottostanti all'assegnazione delle opzioni	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Prezzo di mercato delle azioni sottostanti alla data di esercizio	Numero opzioni	Numero opzioni	Fair value
Renato Pagliaro Presidente CDA		28 ottobre 2004	275.000	110,31	Dal 1 luglio 2011 al 30 giugno 2016												275.000
		27 ottobre 2007	350.000	16,54	Dal 2 agosto 2013 al 1 agosto 2018												
Alberto Nagel Amministratore Delegato		28 ottobre 2004	275.000	110,31	Dal 1 luglio 2011 al 30 giugno 2016												275.000
		27 ottobre 2007	350.000	16,54	Dal 2 agosto 2013 al 1 agosto 2018												
Francesco Saverio Vinci Direttore Generale		28 ottobre 2004	275.000	110,31	Dal 1 luglio 2011 al 30 giugno 2016												275.000
		27 ottobre 2007	250.000	16,54	Dal 2 agosto 2013 al 1 agosto 2018												250.000
Gianluca Sichel Consigliere di Amministrazione		28 ottobre 2004	100.000	110,31	Dal 1 luglio 2011 al 30 giugno 2016												100.000
		27 ottobre 2007	50.000	16,54	Dal 2 agosto 2013 al 1 agosto 2018							50.000	16,54	8,458			
Maurizio Cereda Consigliere di Amministrazione fino al 28 ottobre 2014		28 ottobre 2004	275.000	110,31	Dal 1 luglio 2011 al 30 giugno 2016												275.000
Massimo Di Carlo Consigliere di Amministrazione fino al 28 ottobre 2014		28 ottobre 2004	275.000	110,31	Dal 1 luglio 2011 al 30 giugno 2016												275.000
Dirigenti con responsabilità strategiche		28 ottobre 2004	895.000	110,31	Dal 1 luglio 2011 al 30 giugno 2016												160.000
		27 ottobre 2007	1.575.000	16,54	Dal 2 agosto 2013 al 1 agosto 2018												90.000
<b>(III) Totale</b>			<b>4.945.000</b>														<b>2.665.000</b>

N.B. I valori di inizio e fine periodo variano in conseguenza dei cambiamenti intervenuti nella composizione del novero dei dirigenti con responsabilità strategica

**Tabella 3A: Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock option, a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche**

A	B	(1)	Strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti non vested nel corso dell'esercizio		Strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio					Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti	Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e attribuibili	(11)	Strumenti finanziari di competenza dell'esercizio
			(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)				
Nome e cognome	Carica	Piano	Numero e tipologia di strumenti	Periodo di vesting	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Fair value alla data di assegnazione	Periodo di vesting	Data di assegnazione	Prezzo di mercato all'assegnazione	Numero e tipologia	Numero e tipologia	Valore alla data di maturazione	Fair value
<b>Alberto Nagel</b>	<b>Amministratore Delegato</b>	Piano 28 ottobre 2010			122.605 Performance shares	970.796	Nov. 2017 – Nov. 2019	25 settembre 2015	8,603				261.725
<b>Francesco Saverio Vinci</b>	<b>Direttore Generale</b>	Piano 28 ottobre 2010			101.898 Performance shares	837.448	Nov. 2017 – Nov. 2019	25 settembre 2015	8,603				225.792
<b>Gian Luca Sichel</b>	<b>Consigliere di Amministrazione</b>	Piano 28 ottobre 2010			29.970 Performance shares	246.308	Nov. 2017 – Nov. 2019	25 settembre 2015	8,603				66.410
<b>Alexandra Young</b>	<b>Consigliere di Amministrazione</b>	Piano 28 ottobre 2010			11.089 Performance shares	91.715	Nov. 2017 – Nov. 2019	25 settembre 2015	8,603				25.963
<b>Dirigenti con responsabilità strategiche</b>		Piano 28 ottobre 2010	60.076 Performance Shares	Nov. 2015							60.076	414.584	73.373
		Piano 28 ottobre 2010	201.045 Performance Shares	Nov. 2015 – Nov. 2016							134.030	924.941	151.952
		Piano 28 ottobre 2010	101.724 Performance Shares	Nov. 2015 – Nov. 2017									128.558
		Piano 28 ottobre 2010			121.662 Performance shares	753.589	Nov. 2016 – Nov. 2018	26 settembre 2014	6,691				206.918
		Piano 28 ottobre 2010			5.449 Performance shares	45.300	Nov. 2017 – Nov. 2019	25 settembre 2015	8,603				13.316
<b>Stefano Marsaglia</b>		Piano 28 ottobre 2010	634.113 Performance Shares	Nov. 2015 – Nov. 2018									1.634.873
		Piano 28 ottobre 2010			95.360 Performance shares	786.077	Nov. 2017 – Nov. 2019	25 settembre 2015	8,603				215.674
<b>Totale</b>			<b>996.958</b>		<b>488.033</b>	<b>3.731.233</b>					<b>194.106</b>	<b>1.339.526</b>	<b>3.004.554</b>

Comprende le assegnazioni di performance shares a valere sul piano approvato dall'Assemblea del 28 ottobre 2010, il 25 settembre 2015, in applicazione della politica di remunerazione del personale e della pertinente delibera consiliare per l'esercizio al 30 giugno 2015.

Dirigenti con responsabilità strategiche: per le assegnazioni del 25 settembre 2015 la tabella riporta l'ammontare a favore delle risorse individuate puntualmente al 30 giugno 2015. Per i piani degli esercizi precedenti, l'ammontare si riferisce anche ai Dirigenti strategici individuati a inizio esercizio.

Tabella 3B: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

A	B	(1)	(2)			(3)			(4)
Cognome e nome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri Bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile/ Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/ Erogati	Ancora Differiti	
Alberto Nagel Amministratore Delegato		Esercizio 2014/2015	450.000	675.000	Nov.2016-Nov.2019				
Francesco Saverio Vinci Direttore Generale		Esercizio 2014/2015	374.000	561.000	Nov.2016-Nov.2019				
Gian Luca Sichel Consigliere di Amministrazione		Esercizio 2014/2015	110.000	165.000	Nov.2016-Nov.2019				
Alexandra Young Consigliere di Amministrazione		Esercizio 2014/2015	51.900	49.850	Nov.2016-Nov.2019				
Dirigenti con responsabilità strategiche		Esercizio 2014/2015	215.000	20.000	Nov.2016-Nov.2018				
		Esercizio 2013/2014						495.000	
		Esercizio 2012/2013				125.000	100.000	150.000	
		Esercizio 2011/2012				34.000		284.000	
		Esercizio 2010/2011				65.000			
Stefano Marsaglia		Esercizio 2014/2015	350.000	525.000	Nov.2016-Nov.2018				949.520
<b>Totale compensi nella società che redige il bilancio</b>			<b>1.550.900</b>	<b>1.995.850</b>		<b>224.000</b>	<b>100.000</b>	<b>929.000</b>	<b>949.520</b>

Dirigenti con responsabilità strategiche: per il piano dell'esercizio 2014/2015 la tabella riporta l'ammontare a favore delle risorse individuate puntualmente al 30 giugno 2015. Per i piani degli esercizi precedenti, l'ammontare si riferisce anche ai Dirigenti strategici individuati a inizio esercizio.



**Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei direttori generali**

Cognome e Nome	Carica	Società Partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio al 30.6.15
PAGLIARO RENATO	Presidente	MEDIOBANCA	2.730.000	==	==	<b>2.730.000</b>
NAGEL ALBERTO	Amministratore Delegato	MEDIOBANCA	2.626.050	==	==	<b>2.626.050</b>
VINCI FRANCESCO SAVERIO	Direttore Generale	MEDIOBANCA	945.000	==	==	<b>945.000</b>
BERTAZZONI ROBERTO*	Consigliere	MEDIOBANCA	1.050.000	==	==	<b>1.050.000</b>
MAURIZIO CARFAGNA	Consigliere	MEDIOBANCA	28.000 **	==	==	<b>28.000</b>
CEREDA MAURIZIO	Consigliere	MEDIOBANCA	619.500	==	==	<b>619.500</b>
DI CARLO MASSIMO	Consigliere	MEDIOBANCA	556.500	==	==	<b>556.500</b>
PECCI ALBERTO*	Consigliere	MEDIOBANCA	4.757.500	==	==	<b>4.757.500</b>
GIAN LUCA SICHEL	Consigliere	MEDIOBANCA	==	50.000 ***	42.400	<b>7.600</b>

NB - per i Consiglieri nominati o cessati nel corso dell'esercizio il possesso iniziale/finale si intende riferito rispettivamente alla data di assunzione o di cessazione della carica.

\* Partecipazione detenuta tramite società controllate

\*\* Di cui n. 8.000 azioni detenute per il tramite di società controllate

\*\*\* Azioni sottoscritte in sede di esercizio di stock option

**Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategica**

Numero dirigenti con responsabilità strategica	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio al 30.6.2015
5*	MEDIOBANCA	215.180	115.267 **	21.010 ***	97.125

N.B. I valori di inizio e fine periodo variano in conseguenza dei cambiamenti intervenuti nella composizione del novero dei dirigenti con responsabilità strategica

\* Dirigenti strategici al 30.6.2015

\*\* Azioni assegnate in esecuzione del piano di performance shares

\*\*\* Vendita a copertura degli oneri fiscali connessi all'attribuzione di performance shares

Informazioni quantitative aggregate ai sensi delle disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia per aree di attività

Aree di attività Mediobanca	Fisso	Variabile	% variabile massimo	% variabile su fisso	Cash Upfront	Equity Upfront	Cash Differito	Equity Differito
1) Staff e supporto Capogruppo	19.262	5.698,1	200%	30%	5.035,5	216,9	285,85	159,85
2) Funzioni di controllo Capogruppo	4.858	977,5	33%	20%	977,5	-	-	-
3) Divisione WB - Mercati Finanziari	26.342	26.968,5	200%	102%	12.531,2	3.113	6.892,3	4.432
4) Divisione WB Advisory	21.217	20.323,25	200%	96%	10.733,75	2.293	4.559,5	2.737
5) Divisione WB - Lending e Finanza Strutturata	4.852	3.634	200%	75%	2.778,5	105	680,5	70
6) Divisione Retail e Consumer	97.791	8.827,9	200%	9%	7.906,22	232,5	442,6	246,6
	<b>174.322</b>	<b>66.429</b>	<b>-</b>	<b>38%</b>	<b>39.963</b>	<b>5.960</b>	<b>12.861</b>	<b>7.645</b>

Importi lordi in € '000

Esclusi Amministratore Delegato e Direttore Generale di Mediobanca

Informazioni quantitative aggregate ai sensi delle disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia ripartite tra le varie categorie del "personale più rilevante"

Gruppo Mediobanca	#	Fisso	Variabile	% variabile massimo	% variabile su fisso	Cash Upfront	Equity Upfront	Cash Differito	Equity Differito
1) Amministratori non esecutivi (Dirigenti del Gruppo)	1	1.800	-	-	-	-	-	-	-
Amministratore Delegato	1	1.800	2.250	200%	125%	450	450	675	675
2) Direttore Generale	1	1.500	1.870	200%	125%	374	374	561	561
Altri Amministratori con incarichi esecutivi (Dirigenti del Gruppo)	2	790	753,5	200%	95%	161,9	161,9	214,85	214,85
3) Senior management e responsabili BU rilevanti	12	9.000	11.700	200%	130%	2.340	2.340	3.510	3.510
4) Responsabili e personale senior delle Funzioni di controllo interno	10	1.433	460	33%	32%	460	-	-	-
5) Soggetti con responsabilità manageriale in business unit rilevanti	24	7.450	9.529	200%	128%	2.079	2.079	2.685	2.685
6) Responsabili e personale senior delle Funzioni di staff e supporto	7	1.612	569	200%	35%	429	60	40	40
7) Criterio quantitativo	14	4.855	5.030	200%	104%	1.319,5	1.319,5	1.196	1.196
	<b>72</b>	<b>30.240</b>	<b>32.162</b>	<b>-</b>	<b>106%</b>	<b>7.614</b>	<b>6.785</b>	<b>8.882</b>	<b>8.882</b>

Importi lordi in € '000

Per gli Amministratori Dirigenti del Gruppo sono esclusi gli emolumenti per la carica.

E' escluso il personale più rilevante (2 risorse) appartenente a società del Gruppo che chiudono l'esercizio fiscale successivamente al 30 giugno.

Gruppo	#	Differiti di anni precedenti erogati nell'esercizio in contanti <sup>1</sup>	#	Differiti di anni precedenti erogati nell'esercizio in azioni MB <sup>2</sup>	#	Differiti di anni precedenti di competenza dell'esercizio in contanti annullati
1) Amministratori non esecutivi (Dirigenti del Gruppo)	-	-	-	-	-	-
2) Amministratori con incarichi esecutivi (Dirigenti del Gruppo)	-	-	-	-	-	-
3) Senior management e responsabili BU rilevanti	5	2.450	6	951.176	-	-
4) Responsabili e personale senior delle Funzioni di controllo interno	-	-	-	-	-	-
5) Soggetti con responsabilità manageriale in business unit rilevanti	17	1.912	10	493.584	-	-
6) Responsabili e personale senior delle Funzioni di staff e supporto	-	-	-	-	-	-
7) Criterio quantitativo	10	641	5	334.257	-	-
	32	5.003	21	1.779.017	-	-

<sup>1</sup> Importi lordi in € '000

<sup>2</sup> Numero azioni Mediobanca

Gruppo	#	Trattamenti di inizio rapporto	#	Trattamenti di fine rapporto <sup>1</sup>
1) Amministratori non esecutivi (Dirigenti del Gruppo)	-	-	-	-
2) Amministratori con incarichi esecutivi (Dirigenti del Gruppo)	-	-	-	-
3) Senior management e responsabili BU rilevanti	-	-	1	4.000 *
4) Responsabili e personale senior delle Funzioni di controllo interno	-	-	-	-
5) Soggetti con responsabilità manageriale in business unit rilevanti	1	70	1	465
6) Responsabili e personale senior delle Funzioni di staff e supporto	-	-	-	-
7) Criterio quantitativo	1	275	1	450
	2	345	3	4.915

Importi lordi in € '000

<sup>1</sup> Relativamente al personale più rilevante identificato al 30 giugno 2014

\* Incluso costo dell'indennità sostitutiva del preavviso e contribuzione pensionistica integrativa; di cui 1.861 incentivo, per il 60% differito su orizzonte triennale cash/equity.

Remunerazione complessiva riconosciuta superiore a € 1 mln.	#
€ 1 milione - 1,5 milioni	11
€ 1,5 - 2 milioni	2
€ 2 - 2,5 milioni	2
€ 2,5 - 3 milioni	2
€ 3 - 3,5 milioni	2
€ 3,5 - 4 milioni	
€ 4 - 4,5 milioni	1
€ 4,5 - 5 milioni	1