



MEDIOBANCA



RELAZIONE SULLA POLITICA IN MATERIA DI REMUNERAZIONE E SUI COMPENSI CORRISPOSTI

Sezione 1. Politica di remunerazione e incentivazione del Gruppo Mediobanca 2022/2023

Sezione 2. Informativa sui compensi corrisposti nell'esercizio 2021/2022



Indice

Premessa	4
Sezione 1	5
Politica di remunerazione e incentivazione del Gruppo Mediobanca 2022/2023	5
1 Introduzione	6
2 Principi di trasparenza e sostenibilità	7
3 Governance	8
a) Organi sociali.....	8
b) Strutture aziendali.....	9
c) Applicazione al Gruppo Bancario	10
d) Gestione di circostanze eccezionali.....	11
4 Politica relativa all'identificazione del personale più rilevante	12
a) Criteri adottati	12
b) Il processo	12
c) Personale più rilevante al 30 giugno 2022.....	14
d) Soggetti rilevanti ai fini delle Disposizioni di Banca d'Italia in materia di trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari	14
5 Struttura della remunerazione	15
a) Principi generali e obiettivi	15
b) Elementi del pay mix.....	15
I. Remunerazione fissa	16
II. Remunerazione variabile.....	17
III. Limiti alla remunerazione variabile	17
IV. Altri elementi della remunerazione	19
V. Benefit e Welfare.....	20
VI. Gender Pay Gap (GPG) e neutralità della Politica di remunerazione (Equal pay)	21
6 Il sistema incentivante	23
a) Gateways e correlazione fra rischi e performance.....	23
b) Remunerazione variabile annuale (Short Term Incentive)	24
I. Fase di budget	24
II. Determinazione e allocazione della remunerazione variabile annuale divisionale.....	24
III. KPI Bluebook e Compensation Manual	25
IV. Valutazione della performance individuale	26
V. Remunerazione variabile a scopi motivazionali di retention e floor	28
c) Remunerazione variabile pluriennale (Long Term Incentive)	29
d) Inclusione degli obiettivi ambientali, sociali e di governance - ESG	29
e) Erogazione della componente variabile	31
I. Tempistiche e strumenti di pagamento	31
II. Piano di "performance shares"	32
III. Ulteriori condizioni di performance delle componenti differite.....	34
f) Malus condition e clawback.....	34
g) Divieto di hedging strategies.....	36
7 Struttura retributiva di particolari categorie di personale	36
a) Consiglieri di Amministrazione non esecutivi.....	36
b) Collegio Sindacale.....	37
c) Amministratore Delegato e Direttore Generale di Mediobanca.....	38
d) Dirigenti con responsabilità strategiche (di cui all'art. 3 del Regolamento EU 596/2014) diversi dagli Amministratori e Group Material Risk Takers apicali (inclusi AD/DG Legal entity rilevanti)	44
e) Personale più rilevante delle funzioni di controllo	45
f) Personale delle società controllate	46
g) Personale delle società di Asset Management e Imprese di investimento.....	47
h) Reti esterne, Consulenti Finanziari, Senior Advisor	48
8 Politica in caso di cessazione dalla carica o risoluzione del rapporto di lavoro	50
a) Trattamento degli Amministratori per cessazione dalla carica	50
b) Trattamento del personale dipendente.....	50
c) Severance – Aspetti generali	50
d) Severance a favore del personale più rilevante	51
e) Tempistiche e strumenti di pagamento	53
f) Trattamento della componente differita e dei fringe benefit.....	53
g) Trattamento dei c.d. "Good leaver"	53



h)	Decisioni di soggetti terzi	54
i)	Coinvolgimento degli organi sociali	54
j)	Previsioni per Amministratore Delegato e Direttore Generale di Mediobanca	54
9	Attività e verifiche della Funzione Compliance sulla Politica di remunerazione e incentivazione del Gruppo Mediobanca	55
	Sezione 2	56
	Informativa sui compensi corrisposti nell'esercizio 2021/2022	56
a)	Introduzione e contesto	57
b)	Governance	59
c)	Rapporto di lavoro con il Presidente del Consiglio di Amministrazione e determinazione del compenso ex art. 2389 c.c.	60
d)	Nomina e compenso del Lead Independent Director	61
e)	Sistema incentivante: determinazione della remunerazione variabile e sua ripartizione con metriche risk adjusted e basate su risultati sostenibili nel tempo	61
I.	Valutazione dei gateways	61
II.	Performance e risultati delle principali divisioni e unità di business	62
i.	Wealth Management	62
ii.	Corporate & Investment Banking	63
iii.	Consumer Finance	64
iv.	Insurance & Principal Investing	64
v.	Holding Function	64
III.	Determinazione della componente variabile delle principali divisioni e unità di business: "Pay for performance"	65
f)	Remunerazione variabile annuale dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale di Mediobanca (Piano di breve termine - Short Term Incentive)	67
g)	Modalità di erogazione della remunerazione variabile	69
h)	Long Term Incentive 2019 - 2023	69
i)	Equal Pay for Equal Work	70
j)	Attività e verifiche della Funzione Group Audit sulla Politica di remunerazione e incentivazione del Gruppo Mediobanca e sull'informativa sui compensi corrisposti nell'esercizio 2021/2022	72
	Tabelle con informazioni quantitative analitiche	75
1.	Tabelle redatte ai sensi della Delibera Consob 18049 del 23 dicembre 2011 e successivi aggiornamenti	75
2.	Tabelle redatte ai sensi dell'art. 450 del CRR - EBA	83



Premessa

Nel corso dell'esercizio gli organi sociali di Mediobanca hanno continuato a dedicare particolare attenzione al tema delle politiche di remunerazione e incentivazione del personale anche alla luce dei nuovi documenti pubblicati dalle Autorità di Vigilanza. Nel dettaglio assumono rilevanza le nuove "Disposizioni di vigilanza in materia di Politiche di remunerazione ed incentivazione" pubblicate da Banca d'Italia nel novembre 2021. Esse danno attuazione in Italia alle previsioni della CRD V e alle "Linee guida su sane politiche di remunerazione" pubblicate dall' European Banking Authority (EBA) nel 2021.

La presente Relazione – il cui testo è disponibile sul sito internet di Mediobanca - recepisce gli aggiornamenti normativi e assolve agli obblighi di informativa previsti dalla normativa Consob e dalle Disposizioni di Vigilanza di Banca d'Italia.

Essa è suddivisa in due sezioni:

- A) la Politica di remunerazione e incentivazione del Gruppo Mediobanca 2022/2023, approvata dal Consiglio di Amministrazione del 22 settembre scorso. Include la Politica in caso di cessazione dalla carica o risoluzione del rapporto di lavoro;
- B) l'informativa sui compensi corrisposti per l'esercizio concluso al 30 giugno 2022 in applicazione della politica stessa, corredata da prospetti con informazioni quantitative analitiche e aggregate.



MEDIOBANCA



Sezione 1

Politica di remunerazione e incentivazione del Gruppo Mediobanca 2022/2023



1 Introduzione

Rispetto alla precedente, la nuova Politica del Gruppo Mediobanca:

- ◆ accresce la trasparenza sulla struttura retributiva di Amministratore Delegato, Direttore Generale, gli altri Dirigenti con responsabilità strategiche e i principali Material Risk taker del Gruppo;
- ◆ approfondisce gli elementi di allineamento del sistema incentivante al profilo di rischio del Gruppo, focalizzandosi sugli indicatori chiave ("Key Performance Indicators" - KPI) identificati a supporto di un efficace cultura del "pay for performance" e sugli strumenti operativi adottati;
- ◆ si focalizza sul miglioramento dei processi di Governance con il più ampio coinvolgimento del Comitato Rischi e il maggiore ruolo del Comitato Remunerazioni;
- ◆ adotta le previsioni delle nuove Disposizioni di Banca d'Italia per l'applicazione della disciplina di settore alle attività non bancarie facenti parte del Gruppo soggette a differente normativa;
- ◆ rafforza le informazioni fornite per una sempre maggiore trasparenza e chiarezza di esposizione.

In continuità con il passato:

- ◆ evidenzia il legame tra politica di remunerazione, sostenibilità aziendale e obiettivi ESG;
- ◆ è allineata alla normativa applicabile;
- ◆ consente di incentivare le aree della Banca e del Gruppo che generano valore, anche in termini di responsabilità sociale d'impresa, con criteri oggettivi di misurazione;
- ◆ permette di attrarre e mantenere professionalità adeguate alle esigenze del Gruppo;
- ◆ è allineata a quelle adottate dai principali player nazionali e internazionali.

Resta confermata l'adozione del limite della remunerazione variabile nella misura massima del 200% di quella fissa, ad eccezione delle risorse appartenenti a società soggette ad altra normativa di settore (Asset Management, Società di Investimento) per le quali sono stabiliti limiti diversi.

Mediobanca, con la funzione Group Investor Relations, ha in atto da anni un consolidato processo di ingaggio con gli investitori istituzionali e con i proxy advisor per condividere e scambiare in modo costruttivo opinioni, anche sulla Politica di remunerazione. Questo dialogo permette di ricevere preziose indicazioni sull'approccio retributivo verificando l'allineamento con le best practice internazionali e le aspettative di tutti i portatori di interesse. Le evidenze provenienti dall'analisi del voto assembleare e dal confronto con gli investitori e i proxy advisor sono oggetto di specifica analisi periodica da parte del Comitato Remunerazioni.

Il voto espresso dai soci nell'Assemblea degli Azionisti del 28 ottobre 2021 sulla Politica di remunerazione e incentivazione 2021/2022 del Gruppo Mediobanca è risultata favorevole per il 70,3% (rispetto al 96% della Politica 2020/2021), con un 99,5% (vs. il 97% precedente) favorevole per la specifica delibera sulle Politiche in caso di cessazione dalla carica o risoluzione del rapporto di lavoro. La diminuzione della percentuale di voto favorevole alla Politica 2021/2022 è stata sostanzialmente attribuibile al voto contrario espresso da un unico investitore, a fronte del supporto espresso dalla pressochè totalità degli investitori istituzionali partecipanti e da unanimi indicazioni di voto favorevole da parte dei proxy advisors.

2 Principi di trasparenza e sostenibilità

Crescita e sostenibilità sono tratti distintivi del Gruppo Mediobanca e sono parte integrante e fondamentale nella definizione delle sue strategie. Anche la politica di remunerazione e incentivazione del Gruppo è volta a ricercare la generazione di valore sostenibile nel lungo periodo: meccanismi retributivi responsabili, corretti e trasparenti incrementano e proteggono nel tempo reputazione, credibilità e consenso, presupposti per uno sviluppo del business teso alla creazione e alla tutela di valore per tutti gli stakeholder. Concretamente la sostenibilità dei meccanismi retributivi si declina in:

- ◆ meccanismi di governance predeterminati che prevedono il coinvolgimento di una pluralità di organi, unità organizzative e soggetti a garanzia di processi strutturati, controllati e verificabili ex post;
- ◆ una remunerazione complessiva bilanciata fra quota fissa e variabile (pay mix) in funzione del ruolo aziendale, che non induca a comportamenti rischiosi e orientati al breve termine, completata da forme di welfare aziendale rivolte alle esigenze e al benessere dei dipendenti e delle loro famiglie;
- ◆ un impegno costante a offrire un equo livello retributivo che rifletta le competenze, la capacità e l'esperienza professionale di ogni dipendente, garantendo quindi l'applicazione del principio di pari opportunità, con l'obiettivo di perseguire l'equità salariale senza distinzione di età, genere, orientamento sessuale, stato civile, religione, lingua, origini etniche o nazionali, disabilità fisiche o mentali, stato di gravidanza di maternità o paternità anche adottivi, convinzioni personali, opinioni politiche, affiliazione o attività sindacale;
- ◆ una struttura di incentivi di breve e lungo termine, basati su indicatori aggiustati per il rischio e allineati al Risk Appetite Framework (RAF) in un'ottica di continuità di business e sostenibilità dei risultati nel lungo periodo che coniughino una crescita equilibrata nella convinzione che etica e profitto non debbano essere in contrasto;
- ◆ una correlazione dei sistemi di incentivazione ai principi definiti dalla Politica di gruppo sulla Sostenibilità; l'integrazione di criteri ESG nei modelli di finanziamento, investimento e consulenza declinati nella Group ESG Policy; l'inclusione della sostenibilità nelle strategie industriali e finanziarie del gruppo a breve e lungo termine;
- ◆ uno spazio crescente dedicato al conseguimento di obiettivi ambientali, sociali e di governance (ESG) nell'ambito del processo di valutazione della performance ai fini della politica retributiva;
- ◆ limiti alla remunerazione variabile (cap);
- ◆ una verifica costante del posizionamento del pacchetto retributivo delle risorse rispetto al mercato di riferimento, anche con la collaborazione di consulenti specializzati e un'attenta valutazione del divario retributivo di genere al fine di poter individuare le azioni correttive necessarie;
- ◆ una valutazione chiara e trasparente delle performance individuali, su base meritocratica e secondo il principio delle pari opportunità, valorizzando il talento e la crescita professionale e personale di tutti i collaboratori del Gruppo;
- ◆ differimento ed erogazione della remunerazione variabile su un orizzonte pluriennale, anche in strumenti equity per legare gli incentivi alla creazione di valore nel lungo termine;



- ◆ centralità dei temi reputazionali ex ante ed ex post, mediante meccanismi di malus e clawback alla remunerazione, nella consapevolezza che una condotta corretta, trasparente e responsabile incrementa e protegge nel tempo reputazione, credibilità e consenso, presupposti per uno sviluppo sostenibile del business teso alla creazione e alla tutela di valore per tutti;
- ◆ modalità predeterminate e trasparenti del trattamento attribuibile in caso di cessazione del rapporto di lavoro con cap predefiniti in termini di mensilità massime da assegnare e di valore assoluto dell'ammontare;
- ◆ trasparenza della rendicontazione.

3 Governance

La governance della politica di remunerazione e incentivazione del Gruppo si articola su più livelli.

a) Organi sociali

- ◆ L'Assemblea stabilisce il compenso fisso per esercizio 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. Il Consiglio di Amministrazione stabilisce, sentito il parere del Collegio Sindacale, la remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche prevista ai sensi dell'art. 2389, terzo comma, del Codice Civile. Agli Amministratori che non siano Dirigenti del Gruppo spetta il rimborso delle spese sostenute per l'esercizio delle loro funzioni.
- ◆ 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 degli Amministratori, 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 dall'art. 10 comma 1 dello Statuto, può fissare un rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione individuale dei dipendenti e dei collaboratori del Gruppo superiore al rapporto di 1:1 purché non eccedente quello massimo stabilito dalla normativa in materia pro tempore vigente.
- ◆ Il Consiglio di Amministrazione elabora, sottopone all'Assemblea e riesamina, con periodicità almeno annuale, la politica di remunerazione e incentivazione ed è responsabile della sua corretta attuazione; approva gli esiti del processo di identificazione del personale più rilevante, comprese le eventuali esclusioni; definisce i sistemi di remunerazione e incentivazione per le risorse apicali; assicura che detti sistemi siano coerenti con le scelte complessive della banca in termini di assunzione dei rischi, strategie, obiettivi di lungo periodo, assetto di governo societario e dei controlli interni; monitora la neutralità di genere della politica; assicura, tra l'altro, che i sistemi di remunerazione e incentivazione siano idonei a garantire il rispetto delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie nonché di eventuali codici etici o di condotta, promuovendo l'adozione di comportamenti ad essi conformi.
- ◆ Il Comitato Remunerazioni, composto da tre a cinque componenti non esecutivi, in maggioranza indipendenti, tra cui il Presidente, ha compiti di proposta sui compensi del

personale la cui remunerazione è di competenza del Consiglio di Amministrazione; ha compiti consultivi in materia di determinazione dei criteri per i compensi di tutto il personale più rilevante con particolare focus sul Senior Management e i responsabili delle Business unit rilevanti oltre agli Amministratori Delegati/Direttori Generali delle principali controllate rilevanti se Material Risk Takers di Gruppo; vigila sulla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione dei responsabili delle Funzioni aziendali di controllo, in stretto raccordo con il Collegio Sindacale. Collabora con gli altri comitati interni, in particolare con i Comitati Rischi e CSR; assicura il coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti nel processo di elaborazione e controllo delle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione. Si esprime inoltre sugli esiti del processo di identificazione del personale più rilevante, comprese le eventuali esclusioni; sul raggiungimento degli obiettivi di performance, inclusa la valutazione di possibili eventi non ricorrenti, cui sono legati i piani di incentivazione e sull'accertamento delle altre condizioni poste per l'erogazione dei compensi, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti; monitora la neutralità di genere della politica; fornisce adeguato riscontro sull'attività svolta agli organi aziendali. Il Comitato Remunerazioni dispone delle risorse finanziarie sufficienti a garantire 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 valuta se gli incentivi forniti dal sistema di remunerazione tengano conto dei rischi e rispettino i requisiti minimi di capitale e di liquidità del Gruppo, in coordinamento con il Comitato Remunerazioni. Con il supporto della Funzione Risk Management approva un basket di indicatori (KPI Bluebook), trasmesso poi al Comitato Remunerazioni, da utilizzare nelle schede di valutazione ("scorecard") individuali delle risorse apicali del Gruppo soggette alla valutazione diretta da parte degli organi sociali. Con specifica opinion, indirizzata al Comitato Remunerazioni e al Consiglio, si esprime sull'allineamento al profilo di rischio del gruppo del sistema di incentivazione per AD e DG, per i Material Risk Takers apicali del Gruppo (Senior Management e responsabili delle Business unit rilevanti), Amministratori Delegati/Direttori Generali delle principali controllate rilevanti se Material Risk takers di Gruppo, i responsabili delle funzioni di controllo (per queste ultime con opinion indirizzata al Collegio Sindacale).
- ◆ Il Comitato CSR è coinvolto nell'analisi del Gender Pay Gap e nell'ambito della valutazione degli indicatori ESG presenti nei sistemi di remunerazione e incentivazione.
- ◆ L'Amministratore Delegato presenta agli organi sociali le proposte di politiche di remunerazione e di incentivazione relative al personale del Gruppo; è preposto alla gestione del personale e, sentito il Direttore Generale, determina la remunerazione variabile sulla base dei criteri stabiliti nelle Politiche approvate dall'Assemblea, provvedendo poi a ripartirla.

b) Strutture aziendali

- ◆ Group HR assiste l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale nel governare l'intero processo di remunerazione e incentivazione, supportando gli organi sociali e coinvolgendo le Funzioni di controllo e le strutture che forniscono i dati economici e patrimoniali di Gruppo.
- ◆ La struttura Pianificazione, Bilancio e Reporting fornisce i dati per la verifica dei "gateways" e delle performance degli indicatori reddituali, gestionali e dimensionali su base annuale e pluriennale delle diverse aree di business e Divisioni sulla base dei dati di consuntivo.
- ◆ La Funzione Group Risk Management collabora alla 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 RAF. Supporta il Comitato Rischi nelle attività collegate alla valutazione del sistema incentivante e al suo allineamento al profilo di rischio del Gruppo.

- ◆ Le funzioni di Pianificazione, Bilancio e Reporting e Group Risk Management – ciascuna secondo le proprie competenze e secondo le tipologie di KPI di rispettivo presidio – sono responsabili anche di:
 - definire, in coerenza con il budget annuale approvato dal Consiglio di Amministrazione, le soglie di riferimento target per ciascuno degli indicatori di performance inclusi nelle scorecard annuali;
 - verificare la coerenza delle soglie massime/sfidanti con il piano strategico pluriennale, l'evoluzione del contesto di mercato e l'andamento annuale e/o storico dei risultati;
 - consuntivare i risultati di ciascun indicatore di performance inserito nelle schede di valutazione.
- ◆ La Funzione Compliance effettua la valutazione di conformità della politica di remunerazione al quadro normativo di settore, allo Statuto della Banca, nonché a eventuali codici etici o altri standard di condotta applicabili. 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 partecipa alle riunioni del Comitato Remunerazioni per fornire aggiornamenti sull'evoluzione normativa in materia.
- ◆ La Funzione Audit di Gruppo verifica, tra l'altro, con frequenza almeno annuale, la rispondenza delle prassi di remunerazione e incentivazione del personale alla presente politica e alle disposizioni normative. Effettua annualmente controlli sui dati e sul processo e porta a conoscenza degli organi competenti le eventuali anomalie per l'adozione di misure correttive.

Sono coinvolte nel processo altre unità aziendali secondo le rispettive competenze, fra le quali assumono rilevanza Group Corporate Affairs per il presidio dei processi di governance, Group Sustainability per la definizione e inclusione dei principi e obiettivi ESG, Group Investor Relations per l'attività di engagement con gli investitori istituzionali e i proxy advisor.

Tutte le attività sono adeguatamente documentate e conservate al fine di assicurarne la tracciabilità nel tempo.

c) Applicazione al Gruppo Bancario

Mediobanca, nell'ambito delle attività di indirizzo e coordinamento delle società controllate, assicura la coerenza dei sistemi di remunerazione e incentivazione all'interno del Gruppo Bancario, nel rispetto delle specificità dei settori di appartenenza e dell'applicazione della relativa normativa di settore, 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, nell'ambito dei comitati endoconsiliari e manageriali e delle procedure previste dal Regolamento di Gruppo, verifica che l'importo della remunerazione variabile delle



singole società, inclusa quella da destinare al personale più rilevante, sia coerente con il budget e i dati di consuntivo e definisce i principi alla base del meccanismo incentivante per personale.

Il processo (vedi paragrafo "Governance - Organi sociali") prevede il coinvolgimento dei Comitati Remunerazioni e Rischi di Capogruppo. Il Comitato Remunerazioni in particolare valuta i) la determinazione e consuntivazione degli indicatori di performance degli AD e DG delle controllate rilevanti, se Material Risk Takers di Gruppo, ii) la valutazione dei pool di remunerazione variabile delle controllate classificate come business unit rilevanti.

L'AD e il DG di Mediobanca, con il supporto di Group HR e delle altre funzioni competenti, supportano gli Organi sociali di Capogruppo relativamente alla determinazione degli obiettivi degli Amministratori Delegati e/o Direttori Generali delle controllate rilevanti se Material Risk Takers di Gruppo e ne verificano il raggiungimento.

Sono fatte salve le competenze in materia degli Organi sociali delle controllate che si esprimono sul sistema di incentivazione delle risorse apicali e dei responsabili delle funzioni di controllo, con il parere favorevole dei consiglieri indipendenti.

d) Gestione di circostanze eccezionali

In presenza di specifiche circostanze la Politica prevede dettagliate procedure temporanee per ambiti predefiniti e limitatamente a: (i) parametri economici del Sistema Incentivante (cfr. paragrafo "Remunerazione variabile a scopi motivazionali di retention e floor"), ii) gestione dei good leaver (cfr. paragrafo "Trattamento dei c.d. Good leaver").

Come previsto dal D.Lgs 49/2019, che ha trasposto nell'ordinamento giuridico italiano la Shareholders Rights Directive II con la modifica del Testo Unico della Finanza (TUF), declinato dal Regolamento Emittenti in vigore da gennaio 2021, in presenza comunque di circostanze eccezionali, se unicamente riconducibili alle fattispecie generali previste dall'art. 123 ter TUF, ossia in cui una deroga alle previsioni ordinarie della politica di remunerazione è necessaria ai fini del perseguimento degli interessi a lungo termine e della sostenibilità della società nel suo complesso o per assicurarne la capacità di stare sul mercato, limitatamente agli ambiti di cui al capoverso precedente, gli Organi sociali, secondo le rispettive competenze in base alla materia (Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazioni e Amministratore Delegato, con eventuale previo motivato parere favorevole del Comitato Parti Correlate - rilasciato ai sensi della Policy sulle operazioni con parti correlate, soggetti collegati ed esponenti aziendali ex art. 136 TUB-) possono deliberare deroghe, fermo restando in ogni caso il rispetto dei vincoli normativi e regolamentari. Mediobanca fornisce informazioni sulle eventuali deroghe alle politiche di remunerazione applicate in circostanze eccezionali nella Sezione II - Compensi Corrisposti dell'esercizio successivo.



4 Politica relativa all'identificazione del personale più rilevante

L'identificazione del personale più rilevante, ossia il personale la cui attività professionale può avere un impatto significativo sul profilo di rischio del Gruppo, avviene annualmente al termine di un processo formalizzato che coinvolge la Capogruppo e le controllate.

a) Criteri adottati

Per l'identificazione del personale più rilevante il Gruppo Mediobanca adotta gli standard regolamentari previsti dal Regolamento Delegato (UE) 2021/923 della Commissione Europea del 25 marzo 2021, pubblicati nella Gazzetta Ufficiale EU il 9 giugno 2021. I criteri sono:

- ◆ qualitativi: afferenti al ruolo (compresi gli Amministratori non esecutivi), alle deleghe decisionali attribuite e alle responsabilità assunte, declinate all'interno della struttura del Gruppo coerentemente con natura, portata e complessità delle attività svolte. Vengono considerate la posizione organizzativa nel Gruppo, la rilevanza della business unit (non solo in termini di allocazione del capitale, ma anche di volumi e complessità¹), il profilo di rischio assunto incluso quello reputazionale, la partecipazione a comitati interni al Gruppo, l'autonomia decisionale e gestionale, la sede di lavoro date le differenze di pay mix fra i diversi Stati, le specificità di singoli settori, quali l'Asset Management e le società di investimento.
- ◆ quantitativi: attinenti alla remunerazione complessiva attribuita nell'esercizio precedente².

Il perimetro comprende anche gli agenti in attività finanziaria, quelli di assicurazione e i consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede³.

b) Il processo

- ◆ Group HR è responsabile del processo e assicura l'uniformità dell'approccio a livello di Gruppo;
- ◆ la Funzione Compliance valida il processo e la corretta applicazione della normativa e dei regolamenti applicabili;
- ◆ la struttura Pianificazione, Bilancio e Reporting provvede alla raccolta dei dati economici necessari all'analisi e applicazione dei criteri;
- ◆ Group Risk Management partecipa all'analisi ai fini dell'individuazione dell'impatto delle risorse sul profilo di rischio delle unità organizzative rilevanti e non;
- ◆ Group Audit verifica la corretta applicazione e l'adeguata formalizzazione della valutazione effettuata. Partecipa al processo, supportando la struttura di Group HR nella verifica della corretta applicazione della normativa.

Tutte le società del Gruppo partecipano attivamente all'annuale definizione del personale più rilevante: la mappatura viene infatti effettuata su base individuale dalle Banche del Gruppo

1) Il criterio che permette di includere le aree organizzative fra le business unit rilevanti si riferisce a un capitale ad esse allocato superiore al 2% del totale del gruppo bancario o al fatto di costituire un'attività "core" per il Gruppo. Criteri aggiuntivi quindi possono essere l'eventuale appartenenza o ricomprensione delle singole entity/business unit a divisioni di livello superiore coerentemente con la reportistica gestionale e il piano strategico, i volumi, la complessità organizzativa e la dimensione, la collocazione geografica, la specificità del business presidiato, la normativa regolamentare applicabile su base individuale, la tipologia di attività svolta con un profilo di rischio prevalente diverso da quello di credito, di mercato, di liquidità. Relativamente al perimetro dell'Asset Management, oltre a quanto precedentemente esposto, viene tenuto in considerazione quale criterio principale l'ammontare delle masse, se superiore alla soglia che le qualifica società significative secondo le norme individualmente applicabili nelle rispettive adozioni nazionali UCITS/AIFM.

2) Mediobanca può valutare che singole risorse, inclusi i Consulenti Finanziari, non abbiano impatto sul profilo di rischio del Gruppo anche in presenza di una remunerazione complessiva superiore ai limiti quantitativi previsti dalla normativa, secondo quanto previsto dalla regolamentazione vigente.

3) Relativamente ai Consulenti Finanziari CheBanca! sono inclusi nel perimetro del personale rilevante di Gruppo per criteri qualitativi tutti i Network Manager e gli Area Manager con una percentuale di masse gestite tramite i consulenti sotto la loro gestione, maggiore del 10% sul totale delle masse gestite dalla rete. Sono comunque identificati per criterio qualitativo tutti i Consulenti Finanziari del Gruppo che individualmente gestiscono masse superiori alla soglia del 10% delle masse della rete di riferimento.



(CheBanca!, Compagnie Monégasque de Banque CMB Monaco, Compass, MB International Luxembourg), dalle società di Asset Management italiane (MB SGR) ed estere (Cairn Capital, RAM e MB Management Company) soggette alla normativa di settore. Le informazioni vengono trasmesse per il consolidamento alla Capogruppo che effettua la valutazione per le altre controllate non bancarie.

Group HR monitora nel continuo le eventuali variazioni organizzative che possano apportare modifiche al perimetro.

In applicazione della Politica relativa al processo di identificazione del personale più rilevante Mediobanca ha adottato una "Direttiva di Gruppo per l'individuazione del personale che ha un impatto sostanziale sul profilo di rischio del Gruppo Mediobanca" con lo scopo di:

- ◆ fornire criteri che assicurino la complessiva coerenza del processo di identificazione per l'intero Gruppo nonché il coordinamento tra le Disposizioni di Banca d'Italia e le altre regole eventualmente applicabili a ciascuna società, anche in ragione del settore di appartenenza e delle normative locali applicabili;
- ◆ indicare elementi operativi di dettaglio da adottare a livello di singola società del Gruppo soggetta su base individuale alla Direttiva CRD e alle Disposizioni di Banca d'Italia per l'individuazione del perimetro del personale più rilevante da svolgere a cadenza annuale;
- ◆ guidare l'attività delle società del Gruppo per la loro attiva partecipazione al processo di identificazione del personale più rilevante per il Gruppo, fornendo alla Capogruppo Mediobanca le informazioni necessarie mediante uno standard condiviso;
- ◆ individuare i criteri di consolidamento a livello di Gruppo per la definizione del perimetro del Personale più rilevante del Gruppo Mediobanca (o Group Material Risk Takers – Group MRT) che tengano conto degli esiti della valutazione condotta dalle singole componenti del Gruppo e avendo riguardo a tutte le società, siano esse assoggettate o no alla disciplina su base individuale.

Il Gruppo Mediobanca tramite la Politica e la Direttiva operativa, mira quindi a garantire l'omogeneità nell'applicazione dei criteri, l'adeguatezza della formalizzazione e della certificazione delle valutazioni adottate per l'individuazione del personale più rilevante del Gruppo e delle singole Società secondo la normativa applicabile. La Direttiva descrive con dettaglio le unità/funzioni aziendali con le relative risorse coinvolte, le tempistiche da adottare, la documentazione da produrre al fine di procedere nell'individuazione puntuale del personale più rilevante per ciascun esercizio sia a livello individuale sia a livello consolidato.

L'intera attività è tracciata mediante verbalizzazione degli incontri effettuati dalle funzioni di Capogruppo coinvolte. A conclusione del processo viene quindi formalizzato l'elenco nominativo del personale più rilevante identificato per l'esercizio, i soggetti inseriti per la prima volta nel perimetro e quelli che ne sono eventualmente usciti, con i relativi ruoli, responsabilità e appartenenza divisionale, il confronto con l'esercizio precedente. Le eventuali esclusioni sono evidenziate e motivate. Una primaria società di consulenza esterna certifica la correttezza del processo.

Gli esiti sono approvati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazioni.

Al termine del processo, il personale incluso nel perimetro del personale più rilevante viene informato mediante comunicazione scritta individuale.

Qualora, al termine del processo di identificazione del personale più rilevante, fossero riscontrati dei casi di risorse identificate per criterio quantitativo per le quali si renda necessario avviare il processo di autorizzazione all'esclusione dal perimetro stesso, Group HR avvia il



procedimento amministrativo previsto, secondo quanto stabilito dalle Disposizioni Banca d'Italia e dalla normativa vigente.

c) Personale più rilevante al 30 giugno 2022

Al 30 giugno 2022 le risorse appartenenti al personale più rilevante del Gruppo (compresi gli Amministratori non esecutivi), individuate sulla base degli standard regolamentari emanati dall'EBA e adottati dal Regolamento Delegato 2021/923 UE con pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale EU il 9 giugno 2021 che definiscono anche i criteri per l'eventuale esclusione dal perimetro⁴, presentavano la seguente ripartizione:

Cluster	Definizione	Normativa EBA	PPR # 2022	PPR # 2021	
1) Amministratori non esecutivi	Membri del CdA non esecutivi, compreso Presidente	Art. 92.3(a) CRDV	(13)	(13)	
2) Amministratori con incarichi esecutivi	Dirigenti membri del Comitato Esecutivo	Art. 92.3(a) CRDV	2	2	
3) Senior management e responsabili BU rilevanti (principali linee di business, rilevanti aree geografiche ed altre figure apicali di business)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Co-Head CIB ◆ Co-Head CIB/Head of Madrid Office ◆ AD Compass/CBI ◆ Head Insurance & Principal Investing ◆ Head MB Private Banking 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Head CIB Markets Division ◆ Head CIB Debt Division ◆ Group Chief Financial Officer ◆ Head of Divisione Finanza ◆ AD CMB Monaco 	Art. 92.3 (a)(b) CRDV	10	9
4) Responsabili e personale più elevato delle Funzioni di controllo interno	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Compliance & Group AML ◆ Group Risk Management ◆ Group Audit 		Art. 92.3(b) CRDV	21	21
5) Soggetti con responsabilità manageriale in business unit rilevanti	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Responsabili dei desk di trading, di liquidità, di origination, di operazioni di trading, di brokerage/sales ◆ Risorse con responsabilità rilevanti in aree di business e aree di prodotto ◆ Direttori Generali e Commerciali di Compass e CBI, AD/DG di SelmaBPM, MB SGR, MB Facta, MBCS, MB Intl. ◆ Consulenti Finanziari con responsabilità manageriali e/o con 10% masse della rete 		Art. 92.3(b) CRDV	37	35
6) Responsabili e personale più elevato delle Funzioni di staff e supporto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dirigente Preposto ◆ Chief Operating Officer ◆ Chief Information Officer ◆ Group Head of HR ◆ Group Head of Reward 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Legal counsel ◆ Macroeconomic Strategist ◆ Relevant outsourcing lines Heads 	Art. 5 RTS	9	10
7) Criterio quantitativo	Titolari di ruolo con Total Compensation che soddisfa i criteri dell'art 92 CRD e Art 61 (a) b) RTS		Art. 92.3 (c) CRDV Art. 6.1(a)(b)	19	19
TOTALE al 30 6 2022 ⁵				98 (111)	96 (109)
% su totale dipendenti Gruppo Mediobanca				1,97%	1,95%

I Dirigenti con responsabilità strategiche (di cui all'art. 3 del Regolamento EU 596/2014) diversi dagli Amministratori sono i tre responsabili delle Funzioni di controllo, il Group Chief Financial Officer, il responsabile Group HR & Organization, il responsabile della Divisione Consumer e business line Wealth Management Premier e i due co-head della Divisione Corporate Investment Banking. Essi fanno tutti parte del personale più rilevante.

d) Soggetti rilevanti ai fini delle Disposizioni di Banca d'Italia in materia di trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari

Le "Disposizioni di trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari. Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti", emanate da Banca d'Italia nel marzo 2019, in attuazione degli "Orientamenti concernenti le politiche e le e le prassi di remunerazione relative alla vendita e alla fornitura di prodotti e servizi bancari al dettaglio", emanate dall'EBA

4) Per l'esercizio al 30 giugno 2022 sono state individuate tre risorse (appartenenti al perimetro advisory in Francia - Messier & Ass.) di cui due con remunerazione complessiva nell'esercizio precedente superiore a € 750.000 e inferiore a € 1.000.000 e una con remunerazione complessiva superiore a € 1 milione, per le quali è prevista la richiesta di autorizzazione preventiva per l'esclusione dal perimetro del personale più rilevante.

5) L'organico di Gruppo è composto al 30 giugno 2022 da 5.016 risorse dipendenti così ripartite: 650 Corporate & Investment Banking (31 personale più rilevante), 2.104 Wealth Management (10 personale più rilevante, di cui 2 nelle funzioni di controllo di società controllate in perimetro), 1.454 Consumer (5 personale più rilevante, di cui 2 nelle funzioni di controllo di società controllate in perimetro), 797 Holding Functions (37 personale più rilevante di Capogruppo, di cui 17 fra le funzioni di controllo e 20 fra le altre funzioni), 11 Principal Investing (1 personale più rilevante). Sono inclusi nel perimetro del personale più rilevante (Divisione WM) 10 Consulenti Finanziari, di cui 5 per criterio qualitativo e 5 per criterio quantitativo (su un totale di 518 Consulenti Finanziari legati al Gruppo Mediobanca al 30 giugno 2022) e altre 4 risorse non legate da rapporto di lavoro subordinato (1 Consumer e 3 CIB) identificate per criterio quantitativo. Dato MRT aggiornato al netto di cessazioni intervenute nel perimetro successivamente all'ultimo aggiornamento ed entro il 30 giugno 2022.



nel 2016, contengono alcune previsioni sulle modalità di predisposizione e approvazione delle politiche di remunerazione e sui loro contenuti.

In particolare, le Disposizioni richiedono di identificare i soggetti rilevanti, nonché ruolo e funzione ricoperti, evidenziando le risorse con ruoli manageriali (sez. XI, par 2-quater).

Fra il personale più rilevante di Gruppo, costituiscono soggetti rilevanti ai fini delle Disposizioni di trasparenza, le risorse appartenenti a Mediobanca Private Banking, alla rete commerciale di Compass e CB! e i Consulenti Finanziari (16 risorse al 30 giugno 2022)⁶.

Ai fini della medesima normativa, al 30 giugno 2022, sono soggetti rilevanti: per la Divisione WM - Mediobanca Private Banking 89 risorse - di cui 17 con ruoli manageriali - oltre a 2 Consulenti Finanziari; per la Divisione WM - Affluent/Premier (CB!) 824 risorse - di cui 19 con ruoli manageriali - oltre a 516 Consulenti Finanziari, di cui 60 con ruoli manageriali; per la Divisione Consumer Finance 909 risorse di rete - di cui 38 con ruoli manageriali - oltre a 32 delle reti esterne. Compass inoltre detiene il 100% della Società Compass Link - agente in attività finanziaria - che opera per il tramite di 90 collaboratori, 46 dei quali legati da monomandato (Compass Link).

Business Unit	Totale Risorse	di cui in ruoli manageriali	di cui Group Material Risk Takers
WM - HNW Mediobanca Private Banking	89	17	3
WM - HNW Mediobanca Private Banking - Consulenti Finanziari	2		1
WM - Premier CheBanca!	824	19	2
WM - Premier CheBanca! - Consulenti Finanziari	516	60	9
Consumer Finance Compass	909	38	1
Consumer Finance Compass - Reti esterne	122		
	2.462	134	16

Per i dettagli sul sistema di incentivazione delle reti si vedano le seguenti sezioni: capitolo 6), paragrafo b) Remunerazione variabile annuale, sezione II) Determinazione e allocazione della remunerazione variabile annuale divisionale, capoverso "Mediobanca Private Banking"; capitolo 7, paragrafo f) Personale delle società controllate e paragrafo h) Reti esterne, Consulenti Finanziari, Senior Advisor.

5 Struttura della remunerazione

a) Principi generali e obiettivi

La politica di remunerazione e incentivazione del Gruppo Mediobanca è finalizzata ad attrarre e trattenere risorse in possesso di elevate professionalità e correttezza, adeguate alla complessità, crescente internazionalizzazione e specializzazione dei business, in una logica di prudente gestione e sostenibilità di costi e risultati nel tempo.

b) Elementi del pay mix

La struttura retributiva del personale è basata su diverse componenti con l'obiettivo di: bilanciare le quote di remunerazione fissa e variabile nel tempo (pay mix); attuare un

⁶) Come previsto dalla normativa, non sono incluse le Banche estere del Gruppo, le fiduciarie e le società o divisioni del Gruppo che svolgono attività con clientela corporate.



approccio flessibile alla remunerazione; mantenere l'orientamento alle performance in funzione del ruolo aziendale senza indurre comportamenti rischiosi e orientati al breve termine.

Allo scopo di mantenere la competitività del pacchetto retributivo offerto e trattenere le risorse migliori in termini di performance e di potenziale, Mediobanca svolge annualmente regolare attività di benchmarking per valutare il posizionamento retributivo del personale del Gruppo rispetto al mercato di riferimento. Tale attività, condotta con il contributo di primarie e indipendenti società di consulenza specializzate, tiene conto dell'appartenenza delle risorse a uno specifico perimetro di business, nonché della loro collocazione geografica, raffrontandole con un campione di riferimento significativo differenziato per le singole divisioni del Gruppo:

- ◆ per la Divisione Corporate e Investment Banking il posizionamento è riferito alle Bulge Brackets Investment Bank, alle società indipendenti di Advisory e alle Divisioni CIB delle principali banche commerciali europee;
- ◆ per la Divisione WM HNW (MB Private Banking) il campione è riferito al mercato degli operatori italiani ed esteri operanti nel Private Banking in Italia;
- ◆ per le Divisioni Consumer Finance (Compass) e WM Premier (CheBanca!) sono tenuti in conto i principali player commerciali operanti nel mercato italiano;
- ◆ per le società del Gruppo che svolgono attività di Asset Management sono considerate le società indipendenti e appartenenti a Gruppi Bancari o Compagnie assicurative operanti nelle aree geografiche di riferimento.

Per quanto riguarda Amministratore Delegato e Direttore Generale il campione di riferimento (c.d. "peer group") comprende un mix di realtà comparabili a Mediobanca alla luce dei seguenti criteri (presenti in maggioranza in tutti gli istituti di seguito selezionati):

- ◆ complessità del modello organizzativo;
- ◆ composizione del mix produttivo (Wealth Management – Corporate & Investment Banking – Consumer Finance);
- ◆ area geografica di appartenenza;
- ◆ assetto regolatorio e approccio degli investitori istituzionali;
- ◆ si tiene solo parzialmente conto, in quanto non ritenuto efficace, del puro criterio della dimensione (degli attivi o della forza lavoro).

Sulla base delle considerazioni precedenti, il "peer group" di riferimento è pertanto composto dalle seguenti società: Barclays, BNP Paribas, Fineco Bank, Intesa San Paolo, Julius Baer Group, Lazard, Santander, Schroders, Société Générale, Unicredit.

Il raffronto riguarda, sulla base delle informazioni pubbliche, la media e la mediana della remunerazione complessiva (e separatamente per fisso, variabile e benefit) delle figure apicali delle società incluse nel campione. Allo scopo di verificare il posizionamento del pay for performance, si tiene inoltre conto di alcuni indicatori ritenuti significativi quali il compensation/income, il cost/income, i ricavi e l'attivo per dipendente (per i quali Mediobanca risulta migliore della media). Le evidenze sono oggetto di specifica analisi da parte del Comitato Remunerazioni.

I. Remunerazione fissa

Riflette le competenze tecniche, professionali, manageriali e le connesse responsabilità secondo un principio di pari opportunità ed equità salariale. Mediobanca pone una costante



attenzione al valore delle retribuzioni fisse, periodicamente adeguate al contesto di mercato, evitando l'eccessivo affidamento alla componente variabile, ponendo però attenzione a non irrigidire la struttura del pacchetto complessivo.

II. Remunerazione variabile

Costituisce la componente incentivante che riconosce e premia risultati e obiettivi raggiunti e viene determinata secondo metriche risk adjusted. Essa costituisce un importante elemento motivazionale e per talune figure di business (Divisioni Wholesale Banking e Wealth Management) costituisce una parte rilevante della remunerazione complessiva, in linea con la prassi del mercato di riferimento, nel rispetto del tetto massimo e delle altre condizioni stabilite dalla normativa.

La remunerazione variabile (vedi infra Capitolo 6 "Il sistema incentivante") è conseguita sulla base di indicatori di performance predefiniti. L'orizzonte temporale di valutazione può essere di breve termine collegato al budget annuale (caratteristico dei sistemi c.d. Short Term Incentive) oppure pluriennale coerente con gli obiettivi del Piano strategico del Gruppo (nel caso dei c.d. Long Term Incentive) o di piani pluriennali per specifici ruoli e posizioni di business (ad es. Consulenti Finanziari). L'attribuzione individuale avviene sulla base della valutazione della performance individuale consuntivata e del contributo individuale ai risultati della business unit. Essa tiene conto dei benchmark o riferimenti retributivi per ruoli analoghi, del posizionamento di mercato, dell'esperienza nella posizione, della criticità del ruolo.

La remunerazione variabile viene erogata in contanti e in strumenti equity, in parte nell'esercizio di competenza (up front) e in parte differita in quelli successivi, subordinatamente alla verifica di ulteriori 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).

III. Limiti alla remunerazione variabile

Subordinatamente all'approvazione dell'Assemblea dei soci, conformemente alle normative nazionali e sovranazionali il limite massimo previsto per la remunerazione variabile di tutte le risorse appartenenti al Gruppo Mediobanca⁷ e pertanto dell'intero personale più rilevante è stato determinato, da ultimo nell'Assemblea dei soci del 28 ottobre 2021 e in continuità con le politiche precedenti, nel 200% della remunerazione fissa (fermo restando quanto previsto per le risorse appartenenti alle Funzioni di controllo).

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 ad un eccessivo 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 Banche italiane ed estere;

⁷) Fatta eccezione per i Consulenti Finanziari legati al Gruppo da contratto di agenzia e per il personale appartenente a società non bancarie estere del Gruppo svolgenti attività di puro advisory, purché non inclusi nel perimetro del personale più rilevante di Gruppo.



- ◆ la crescente presenza di competitor che appartengono a settori (istituzioni finanziarie non bancarie, private equity, hedge funds) o geografie (Stati Uniti, Estremo Oriente) con un quadro regolamentare meno restrittivo;
- ◆ la possibilità di consentire un'appropriata distribuzione differenziata per le persone maggiormente meritevoli.

I presupposti alla base della determinazione di un cap della remunerazione variabile al 200% della remunerazione fissa risultano invariati rispetto al passato. La sostenibilità di tale limite è garantita da quanto la politica di remunerazione prevede in merito alla definizione della componente variabile, alla relativa correlazione tra rischi e performance, alle condizioni di performance, modalità di pagamento che includono differimento nel tempo e pagamento in strumenti finanziari, con la previsione di clausole di malus condition e clawback. L'adozione di tale rapporto infine non ha implicazioni sulla capacità di Mediobanca, in considerazione degli elevati coefficienti patrimoniali, a continuare a rispettare le regole prudenziali e in particolare i requisiti in materia di fondi propri.

Sulla base di quanto precedentemente esposto, non è quindi previsto che tale materia sia nuovamente sottoposta a delibera assembleare.

Come previsto dalle vigenti Disposizioni di Banca d'Italia, Mediobanca si avvale della facoltà di derogare a quanto previsto dalle stesse, incluso il limite del rapporto fra remunerazione variabile e fissa (cap 2:1), per tutte le risorse del Gruppo appartenenti a un'impresa di investimento o una società di gestione del risparmio, comprese quelle identificate nel perimetro del personale più rilevante di Gruppo se svolgono attività esclusivamente per esse. Tale deroga è relativa, alla data di approvazione della presente Politica, alle società che svolgono attività di Asset Management facenti parte del Gruppo Mediobanca, in Italia (MB SGR) e all'estero (CAIRN, RAM, MB Management Company, CMG)⁸. Tali società comunque adottano uno specifico limite alla remunerazione variabile nella misura massima di cinque volte quella fissa (5:1). Tale limite, allineato a quanto già adottato dai maggiori competitor italiani ed esteri, si fonda sui seguenti punti:

- ◆ le società sono individualmente soggette alla normativa di settore che non definisce un limite alla remunerazione variabile;
- ◆ salvaguardare l'attrattività e la competitività del pacchetto retributivo delle risorse dell'Asset Management in un mercato dove sono presenti operatori che non applicano cap in quanto a) indipendenti; b) appartenenti a gruppi bancari esteri che applicano deroghe all'applicazione del cap in base alla normativa dei paesi di appartenenza; c) appartengono a compagnie assicurative;
- ◆ il rafforzamento nel settore del Wealth Management rappresenta uno dei più importanti assi di sviluppo del Gruppo;
- ◆ le società di asset management evidenziano un profilo di rischio differente da quello prevalente nell'attività del Gruppo Bancario e non sono soggette a rischi finanziari diretti (mercato, credito, liquidità) sui prodotti di investimento dove il patrimonio a rischio è quello della clientela che li sottoscrive. Nel caso dei prodotti di risparmio gestito, il profilo di rischio per il cliente è parte integrante del regolamento di gestione e, come tale, previsto, disciplinato ed esplicitamente rappresentato nella documentazione che la clientela deve ricevere al momento della sottoscrizione;

⁸) Al 30 giugno 2022 il personale più rilevante di Gruppo appartenente alle società di Asset Management include unicamente 1 risorsa in MB SGR identificata per criterio qualitativo (cluster 5). Relativamente alle società di Asset management del Gruppo insediate in Paesi terzi (UK e Svizzera), esse sono comunque soggette a regole specifiche in materia di remunerazione e incentivazione nei rispettivi Paesi. Le risorse appartenenti a società soggette a regolamentazione di settore, identificate e non soggette alle regole CRD in materia di remunerazione in quanto svolgono attività solo per le società di appartenenza, al 30 giugno 2022, sono tre (in Cairn e RAM).



- ◆ il sistema incentivante disegnato per il gestore si fonda sugli stessi meccanismi previsti per la clientela e ne allinea l'interesse, all'interno del sistema di controlli realizzabile nel settore dell'asset management;
- ◆ relativamente ai rischi operativi e reputazionali legati al processo di investimento dei prodotti e ai potenziali reclami della clientela, ivi inclusi quelli attribuibili a problematiche di conduct da parte del personale, non si può configurare alcun incentivo per il personale volto ad incrementare l'esposizione diretta della società ai rischi finanziari, ai fini del raggiungimento di obiettivi di remunerazione.

L'applicazione non risulta avere impatti sulla sostenibilità economico-finanziaria delle società coinvolte, in quanto: è previsto comunque un cap alla remunerazione variabile, i meccanismi di remunerazione e incentivazione del personale garantiscono una stretta correlazione ai risultati, coerenti con caratteristiche e dimensione propria, organizzazione interna, natura, portata e complessità delle loro attività. Essi sono eseguiti lungo un periodo di tempo appropriato al ciclo di vita e/o di investimento degli OICVM o dei FIA gestiti o al periodo di detenzione degli strumenti raccomandato dagli investitori in modo da assicurare che il processo di valutazione sia basato su risultati più a lungo termine e che il pagamento effettivo delle componenti della remunerazione basate sui risultati sia ripartito su un periodo che tenga conto dei rischi di investimento e della eventuale politica di rimborso.

IV. Altri elementi della remunerazione

Il Gruppo Mediobanca adotta la seguente c.d. "New Joiner Policy" che prevede in casi specifici: i) l'eventuale assegnazione di "sign on", "joining" o "entry" bonus per figure di particolare profilo e valenza, da definire contrattualmente e attribuire unicamente nell'ambito del processo di assunzione e per il primo anno di presenza in azienda; ii) la possibilità di assegnare, sempre nell'ambito del processo di assunzione, un importo per compensare l'eventuale perdita di compensi maturati in precedenti impieghi, secondo la consolidata prassi di settore, c.d. "buy out". Tale struttura retributiva, disciplinata nell'ambito dei processi di assunzione, è strettamente legata al primo anno di presenza nel Gruppo ed è volta a garantire il giusto livello di attrazione per risorse di alto livello, le uniche generalmente destinatarie di tale trattamento, in un contesto altamente competitivo per le figure di talento.

Alle componenti retributive sopra indicate sono applicabili gli altri elementi previsti dalla Politica (per gli eventuali buy out e sulla base dell'inclusione nel perimetro del personale più rilevante, differimento su orizzonte pluriennale, erogazione in contanti e strumenti finanziari, assoggettamento alle previsioni di malus e clawback) garantendo così il costante allineamento di tale struttura retributiva ai rischi e alla sostenibilità di lungo periodo. Determinazione ed erogazione avvengono sempre nel rispetto e nei limiti di quanto previsto dalla politica e, obbligatoriamente, dalla normativa regolamentare vigente che disciplina le casistiche applicabili, anche ai fini del cap 2:1.

Per specifiche categorie di personale e/o su base individuale, in costanza di rapporto di lavoro o alla sua cessazione, possono essere stipulati contratti con clausola di durata minima garantita (c.d. patti di stabilità), patti di non sollecitazione e non storno (c. d. patti di non concorrenza), patti di prolungamento del preavviso, "retention bonus" o altre pattuizioni nel rispetto della normativa giuslavoristica e regolamentare applicabile. La normativa interna definisce le linee guida per la gestione di tali patti accessori al rapporto di lavoro e, più nello specifico, per disciplinare il trattamento normativo delle somme pagate come corrispettivo a questi patti, con particolare riferimento all'inclusione delle stesse fra le componenti variabili della remunerazione⁹.

⁹) In quanto remunerazione variabile tali patti possono ricadere nelle situazioni previste dalle Disposizioni di vigilanza 285 relativamente ai "Limiti alle distribuzioni e Piano di conservazione del capitale". Tali previsioni delle Disposizioni sono le uniche applicabili per giustificare una sospensione del trattamento di tale componente contrattuale sia per quanti sono inclusi nel perimetro del personale più rilevante di Gruppo sia per il restante personale. A tale riguardo i gateways riportati nelle Politiche di remunerazione di Gruppo applicabili al personale più rilevante di Gruppo e/o i gateways previsti dalle



Eventuali compensi riconosciuti a Dirigenti del Gruppo per cariche ricoperte per conto di Mediobanca in società controllate o partecipate sono riversati all'Istituto.

V. Benefit e Welfare

Nella consapevolezza che il welfare aziendale contribuisce all'attuazione della responsabilità sociale d'impresa e che sane condizioni di lavoro debbano essere parte integrante della politica in materia di remunerazione, il Gruppo adotta strumenti che producono esternalità positive, recando vantaggi non solo ai dipendenti ma anche alle loro famiglie e, più in generale, al territorio. Esso crea valore condiviso con un'ampia platea di stakeholder, contribuendo a produrre benefici collettivi in modo duraturo nel tempo. Welfare e benefit sono perciò parte integrante della cultura aziendale del Gruppo Mediobanca e hanno un ruolo cruciale allo scopo di:

- ◆ contribuire a migliorare l'employer branding e a fidelizzare i dipendenti;
- ◆ creare un ambiente lavorativo più coeso, positivo e inclusivo;
- ◆ perseguire la volontà di garantire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata;
- ◆ favorire il work engagement;
- ◆ costituire un incentivo ad ottenere risultati migliori e ad accrescere la qualità del lavoro svolto.

In quest'ottica e in linea con il mercato, il pacchetto retributivo è perciò completato da numerosi benefit che manifestano la costante attenzione che Mediobanca rivolge alle esigenze personali e al benessere dei propri dipendenti, anche in quiescenza. I benefit sono destinati all'intera popolazione del Gruppo e possono essere differenziati per famiglie professionali e per aree geografiche ma non prevedono sistemi individuali discrezionali.

- ◆ Piani previdenziali integrativi: a favore del personale dipendente è prevista la possibilità di aderire a fondi pensione integrativi aziendali a contribuzione definita, con aliquote di contribuzione differenziate per categorie e anzianità aziendale. I Fondi pensione sono esterni, giuridicamente autonomi dal Gruppo. La prestazione è in funzione dei risultati della gestione dell'ammontare versato e dell'eventuale linea di investimento prescelta, ove possibile, in base alla propensione al rischio del beneficiario. Non sono previsti benefici pensionistici discrezionali.
- ◆ Convenzione sanitaria: garantisce copertura sanitaria, spese dentistiche e medicina preventiva al personale e ai familiari. Una capillare rete medica e dentistica in convenzione permette l'accesso diretto ai servizi senza anticipo di costi e con notevoli benefici economici.
- ◆ Polizza infortuni, Polizza invalidità permanente da malattia, Polizza vita e Polizza long term care. Tali polizze garantiscono ai dipendenti: una copertura in caso di infortuni derivanti da attività professionale e attività extraprofessionale e/o in caso di invalidità derivante da malattia; riconoscono agli aventi diritto in caso di decesso del dipendente un capitale assicurato; assicurano l'erogazione di una rendita annua vitalizia in caso di perdita di autosufficienza permanente nel compimento degli atti elementari della vita quotidiana. Le prestazioni sono definite da Regolamenti stipulati con la Compagnia assicuratrice in fase di stipula del contratto.

Politiche delle singole legal entity sono applicabili unicamente a riguardo dell'erogazione della componente del sistema di incentivazione variabile annuale o pluriennale. L'eventuale sospensione del pagamento del corrispettivo del patto accessorio resta valida temporaneamente solo per il periodo nel quale il limite alla distribuzione si manifesta.



- ◆ Sistemi di welfare aziendale/flexible benefit: si rivolgono alla totalità dei dipendenti o a categorie omogenee e sono previsti nell'ambito di quanto definito dalla legislazione fiscale¹⁰ e dalla normativa regolamentare applicabile e consistono nell'offerta di servizi e strumenti di natura non monetaria (ad es. attività formative, percorsi di studio e istruzione, servizi assistenziali) messi a disposizione dei dipendenti e delle loro famiglie, con la possibilità di versare al fondo pensione integrativo l'importo eventualmente non utilizzato. Possono essere utilizzati a questo fine i premi di produttività e/o risultato conseguenti a contratti integrativi aziendali o altri importi destinati al welfare per categorie omogenee di dipendenti e secondo un criterio di marginalità rispetto al principio di capacità contributiva. L'obiettivo è quello di ampliare le iniziative di welfare contrattuale, al fine di accrescere il benessere individuale e familiare dei dipendenti, permettendo di accedere a prestazioni e servizi personalizzabili in base alle loro specifiche esigenze; aumentare la tutela delle prestazioni del welfare pubblico; ottenere un miglioramento del potere di acquisto della remunerazione complessiva, grazie alle agevolazioni fiscali e contributive che la legge riconosce.
- ◆ Autovettura aziendale: è prevista per profili professionali specifici o con ruoli commerciali. La scelta dei modelli disponibili si caratterizza per la presenza di auto ibride e/o elettriche costantemente aggiornate, aderendo a criteri di sostenibilità ambientale.

VI. Gender Pay Gap (GPG) e neutralità della Politica di remunerazione (Equal pay)

La Politica di remunerazione riflette principi di neutralità per assicurare parità di trattamento a prescindere dal genere così come da ogni altra forma di diversità, basando i criteri di valutazione e remunerazione esclusivamente sul merito e sulle competenze professionali. Il Gruppo, infatti, si impegna a offrire una remunerazione in linea con il mercato e che riflette il ruolo ricoperto, le competenze, l'apporto alle performance aziendali oggettivamente valutato, la capacità e l'esperienza professionale di ogni dipendente, garantendo quindi l'applicazione del principio di pari opportunità.

In tema di inclusione, il Gruppo garantisce che tutti i propri collaboratori siano trattati senza distinzione, esclusione, restrizione o preferenza, dirette o indirette, basate su: età, genere, orientamento sessuale, stato civile, religione, lingua, origini etniche o nazionali, disabilità fisiche o mentali, stato di gravidanza, di maternità o paternità anche adottive, convinzioni personali, opinioni politiche, affiliazione o attività sindacale.

L'analisi del Gender Pay Gap (GPG) viene innanzitutto effettuata sulla base di quanto previsto dalla normativa di settore vigente e quindi dalle Disposizioni di Banca d'Italia (con la relativa metodologia e distinguendo tra personale più rilevante e restante personale, per geografia nonché per divisione e/o legal entity, separando i profili dell'organo di supervisione strategica da quello di gestione). Viene inoltre utilizzata, prevalentemente a fini comparativi internazionali, anche la differente metodologia di analisi dei dati prevista dalle Guidelines EBA. Pur essendo un indicatore rilevante, il Gender Pay Gap tuttavia non tiene conto del ruolo ricoperto in forma granulare. Come previsto quindi dalle stesse Disposizioni che stabiliscono che le banche possono individuare modalità ulteriori per rilevare e monitorare il divario retributivo di genere, il Gruppo Mediobanca effettua un'analisi più approfondita allo scopo di poter adottare eventuali interventi mirati.

Al fine di agevolare l'applicazione di politiche neutrali rispetto al genere, di poterne valutare l'efficacia e di monitorare in modo puntuale l'applicazione di criteri di equità in tema di remunerazione con il rispetto della neutralità di genere, il Gruppo si è dotato di un modello di analisi granulare dei dati retributivi correlati alle posizioni ricoperte che tiene conto delle

¹⁰ In Italia la normativa applicabile è quella prevista dall'articolo 51, comma 2 e 3 del TUIR, come modificata dalla Legge di stabilità 2016 e successive modifiche. Essa ha apportato alcune modifiche concernente la tassazione dei redditi di lavoro dipendente ampliando le ipotesi e le fattispecie di somme e valori che non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente e che, pertanto, già erano considerate fattispecie da tutelare da parte del nostro legislatore. Tali modifiche hanno permesso una più facile introduzione di piani di welfare aziendale intesi come piani che mettono a disposizione del dipendente un paniere di "utilità" tra i quali si possono scegliere quelle più rispondenti alle esigenze proprie e del nucleo familiare.



responsabilità e della complessità gestita dai diversi ruoli. Il modello è stato sviluppato nel 2020 con la consulenza di Deloitte Consulting e perfezionato nel 2021 con il contributo di Mercer. La metodologia adottata permetterà il monitoraggio della sua evoluzione nel tempo.

L'obiettivo di equità è perseguito tramite l'analisi anche dell'Equal Pay Gap (EPG) che compara «l'Equal Pay for Equal Work» valutando i) l'equità in termini di remunerazione tra uomini e donne che svolgono un lavoro simile e di pari «peso» svolgendo un'analisi per ruolo/title/profilo come da Global Grade (vedi *infra*); ii) l'effettivo divario retributivo sulla base della numerosità dei ruoli ricoperti. La metodologia di misurazione valorizza quindi il divario salariale di ciascun cluster (Job Class) pesato per l'incidenza del numero di persone di tale cluster sulla popolazione complessiva del Gruppo. Fra gli indicatori è inoltre monitorato l'accesso al variabile fra uomini e donne.

Per la pesatura organizzativa di tutti i ruoli aziendali, il Gruppo Mediobanca adotta il c.d. "Global Grading System", con la metodologia internazionale WTW. Tale strumento, oltre a venire incontro alle richieste di monitoraggio da parte delle autorità regolamentari, consente di verificare eventuali disallineamenti tra posizioni organizzative di pari valore, anche verso il mercato, italiano ed estero, per individuare i più opportuni correttivi da porre in essere per garantire il pieno rispetto delle politiche retributive. Il grade, una volta assegnato, consente di valutare nel continuo:

- ◆ l'equità interna, verificando la coerenza dei pacchetti retributivi delle risorse a parità di livello di classificazione secondo le rispettive divisioni organizzative di appartenenza e le aree di business presidiate,
- ◆ la competitività esterna tramite il confronto con il mercato nell'attività di benchmarking.

Per specifiche unità di business inoltre (CIB e Private Banking) l'assegnazione di job title allineati alle prassi di mercato internazionali permettono i) la definizione di ruoli e responsabilità condivisi ii) l'applicazione di griglie retributive predefinite per la remunerazione fissa, iii) un confronto puntuale con i trend di mercato anche per la componente variabile.

Inoltre:

- ◆ Il Gruppo si è dotato di uno specifico ruolo di «Group Diversity & Inclusion Manager» e di un "Comitato manageriale Diversity, Equity and Inclusion" che monitora e valorizza la diversità dei dipendenti all'interno del Gruppo, allo scopo di attuare e diffondere una politica a favore dell'inclusione di tutte le forme di diversità.
- ◆ La Politica di Sostenibilità di Gruppo conferma l'importanza di valorizzare le diverse prospettive ed esperienze attraverso una cultura inclusiva, non tollerando forme di discriminazione, e favorisce la creazione di un ambiente lavorativo nel quale la diversità e le prospettive personali e culturali siano rispettate e considerate fattore chiave di successo.
- ◆ La Politica di Gestione delle Risorse Umane prevede specifici impegni volti ad assicurare pari opportunità ed equità di genere nei processi HR con particolare focus sui processi di selezione, gestione, valutazione e avanzamento di carriera. Il Gruppo promuove il work-life balance. Il rispetto di tali impegni viene monitorato periodicamente anche al fine di impostare azioni correttive assieme alla funzione D&I.
- ◆ Il Codice di Condotta e il Codice Etico del Gruppo recepiscono i medesimi principi di inclusione a presidio delle pari opportunità, sia nella gestione interna del personale, stabilendo le modalità di gestione di eventuali fenomeni di discriminazione, molestie o mobbing, sia nelle relazioni con le controparti.



Tali documenti sono pubblici e disponibili sul sito internet di Mediobanca.

Il Gruppo Mediobanca persegue l'equilibrio tra i generi a tutti i livelli aziendali, focalizzandosi in particolare sulle posizioni dirigenziali e apicali che più risentono del gender gap. Ogni annuncio relativo a processi di selezione incoraggia la candidatura di tutti gli individui in possesso delle qualifiche e/o esperienze professionali richieste. Lo stesso principio è alla base della valutazione delle opportunità che dovessero aprirsi all'interno di ogni singola Società (passaggio fra unità organizzative) o nel Gruppo (passaggi infragruppo). Al fine di raggiungere gli obiettivi fissati in tema di equilibrio di genere con il relativo impatto sull'eventuale Gender Pay Gap, le procedure di selezione prevedono che Group HR, tenuto conto dell'effettiva disponibilità sul mercato, garantisca che, nella fase di raccolta e screening dei curricula, almeno il 50% delle candidature appartenga al genere meno rappresentato nell'unità organizzativa di inserimento, a parità di qualifiche ed esperienze professionali.

La Dichiarazione Non Finanziaria, alla quale si rimanda, approfondisce i dettagli relativi al Gender Pay Gap secondo la relativa metodologia, ai progetti implementati e ai risultati raggiunti in tema di Diversity & Inclusion, precisa l'impegno concreto del Gruppo per garantire l'applicazione e il rispetto dei principi di neutralità di genere di tutti i processi e le attività del Gruppo.

Nell'ambito del riesame periodico delle politiche, il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato Remunerazioni e il coinvolgimento del Comitato CSR, analizza la neutralità della politica di remunerazione rispetto al genere e sottopone a verifica il divario retributivo di genere (Gender Pay Gap) e la sua evoluzione nel tempo.

6 Il sistema incentivante

La determinazione della remunerazione variabile 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) e in un'ottica di continuità di business e sostenibilità dei risultati nel lungo periodo.

a) Gateways e correlazione fra rischi e performance

L'erogazione della remunerazione variabile per il "personale più rilevante" di ciascuna Divisione organizzativa di Gruppo è prevista solo qualora vengano rispettati i seguenti indicatori ("gateways"):

- a) requisiti di adeguatezza patrimoniale e di liquidità superiori ai valori indicati nel Risk Appetite Framework¹¹ approvato dal Consiglio di Amministrazione e che costituiscono i principali indicatori considerati nell'ICAAP. Essi sono: CET 1 ratio, Leverage ratio, AFR/ECAP, Liquidity Coverage Ratio, Net Stable Funding Ratio.
- b) Risultato di Gestione di Gruppo positivo¹².

Group Gateways	KPI 2023
CET 1 ratio	≥ 9,5%
Leverage ratio	≥ 4%
AFR/ECAP	≥ 120%

11) 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.

12) Margine di intermediazione meno costi di struttura e rettifiche nette su crediti come indicato nel bilancio consolidato riclassificato.



Liquidity Coverage Ratio	≥ 120%
Net Stable Funding Ratio	≥ 105%
Risultato di Gestione di Gruppo positivo	> 0

b) Remunerazione variabile annuale (Short Term Incentive)

I. Fase di budget

Il processo per la definizione del sistema incentivante annuale e la conseguente determinazione della remunerazione variabile divisionale prevede che il budget approvato dal Consiglio di Amministrazione includa il costo lavoro previsto per l'esercizio, comprensivo dell'importo della componente variabile, determinata sulla base dei target attesi di performance economiche previsionali di tutte le Divisioni del Gruppo Mediobanca, del contesto di mercato e dell'andamento storico delle retribuzioni.

II. Determinazione e allocazione della remunerazione variabile annuale divisionale

A consuntivo, la remunerazione variabile complessiva annuale delle divisioni e delle unità di business del Gruppo, inclusa la quota attribuibile al personale più rilevante, è determinata in funzione della performance economica risk adjusted dei rispettivi perimetri divisionali (Profitto Economico e/o ROAC e/o altre metriche aggiustate per il rischio) e da altri obiettivi quantitativi secondari e qualitativi.

- ◆ Mediobanca Wholesale banking: l'Amministratore Delegato di Mediobanca individua la quota del Profitto Economico contabile¹³ della Divisione da destinare a remunerazione variabile. La misura complessiva riflette la valutazione di ulteriori parametri quantitativi (Risultato di Gruppo, indicatori del Risk Appetite Framework diversi da quelli già considerati tra i "gateways", confronto con gli obiettivi di budget annuali e del piano strategico pluriennale, andamento rispetto alle performance storiche, valori di cost/income e di compensation/income) e qualitativi (posizionamento e quota di mercato, retention delle risorse chiave, necessità di inserire nuove professionalità). L'importo così determinato viene confrontato con quelli che risultano dalle scorecard delle singole business unit, applicando payout ratio differenti - in funzione dell'attività svolta - al Profitto Economico o ad altre metriche aggiustate per il rischio, oltre a ulteriori metriche secondarie di natura quantitativa (fra cui il riferimento agli obiettivi di budget e all'andamento storico dei risultati) e qualitativa. Tali importi prevedono un cap e possono essere ricalibrati al fine di rispettare la sostenibilità complessiva della remunerazione variabile di Gruppo.
- ◆ Mediobanca Private Banking: l'Amministratore Delegato di Mediobanca individua la quota del Profitto Economico, da destinare a remunerazione variabile. Per determinare l'importo vengono inoltre considerate altre metriche secondarie di natura quantitativa (fra le quali ad es. il cross selling intercompany, la trasformazione della liquidità/amministrato vs. masse gestite, la valutazione del rischio operativo) e qualitativa (adeguata trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari offerti alla clientela; gestione delle risorse, rispetto delle normative, anche con particolare riferimento alle Disposizioni di Banca d'Italia in materia di trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari). L'allocazione della remunerazione variabile avviene in base alla valutazione del contributo individuale ai risultati dell'area (fra gli altri gli indicatori di Net New Money, AuM, Ricavi, Cost/Income in capo al singolo banker), alla struttura organizzativa interna, al rispetto dei criteri di professionalità, trasparenza e correttezza nelle relazioni dei Private Banker con la clientela.

¹³ Il Profitto Economico (PE) è rappresentato dal risultato ante imposte della Divisione Wholesale Banking 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.



- ◆ **Divisione Insurance & Principal Investing:** la determinazione avviene sulla base di specifici indicatori di performance quali-quantitativa dell'area.
- ◆ **Group Treasury, Strategic e Trading Portfolio:** la remunerazione variabile complessiva viene determinata sulla base di scorecard che utilizzano metriche quantitative collegate a indicatori di rischio e reddituali secondo la natura del business e dell'attività (ad es. Liquidity Coverage Ratio, Net Stable Funding Ratio, costo della raccolta, soglie di HQLA e di P&L). Sono inoltre previste altre metriche di natura qualitativa.
- ◆ **Holding Functions - Funzioni di controllo, unità di staff e supporto:** la remunerazione variabile complessiva è determinata dall'Amministratore Delegato di Mediobanca in funzione della generale sostenibilità economica. La componente variabile, di norma contenuta, non è correlata all'andamento economico e ai risultati del Gruppo quanto piuttosto alla performance qualitativa individuale (valore delle risorse, qualità della loro prestazione, strategie di retention) e al posizionamento retributivo del ruolo rispetto al mercato di riferimento.
- ◆ **Per le altre Divisioni e business line (Consumer Finance, Wealth Management Premier, CMB Monaco e le entity che svolgono attività di Asset management, Specialty Finance, Advisory)** la determinazione degli importi è affidata ai Consigli di Amministrazione delle legal entity di riferimento e ai relativi Amministratori Delegati, nell'ambito dei processi di Gruppo delineati nel paragrafo "Governance - Organi sociali e Applicazione al Gruppo Bancario". E' previsto infatti il coinvolgimento dei Comitati Remunerazioni e Rischi di Capogruppo, oltre all'Amministratore Delegato e al Direttore Generale di Mediobanca e alle funzioni di Capogruppo nell'ambito delle attività dei comitati endoconsiliari e manageriali e delle procedure interne previste dal Regolamento di Gruppo.

III. KPI Bluebook e Compensation Manual

Mediobanca si è dotata di uno strumento operativo, il "KPI Bluebook" contenente un basket di indicatori da utilizzare nelle scorecard individuali delle risorse apicali del Gruppo soggette alla valutazione diretta da parte degli organi sociali e nell'ambito della valutazione della performance dei restanti Material Risk Takers (MRT) non apicali con approccio "a cascata".

Per ciascuno degli indicatori è prevista una scheda di dettaglio che include, tra l'altro: i) la descrizione dell'indicatore e la coerenza dello stesso rispetto agli obiettivi di business aziendali; ii) la tipologia di indicatore e allineamento dello stesso rispetto al RAF e alle strategie di rischio di Gruppo; iii) il livello e l'unità organizzativa responsabile della rilevazione oltre che l'indicazione dei possibili destinatari; iv) la descrizione generale delle modalità di calcolo di massima dell'indicatore rimandando comunque ad altra normativa interna; v) l'orizzonte temporale di rilevazione.

Proposta e predisposizione del documento sono in co-ownership, secondo le rispettive competenze, tra le funzioni di Group Risk Management, Group Chief Financial Officer e Group HR. Il documento, con opinion della Funzione Risk Management, è approvato annualmente dal Comitato Rischi che lo trasmette al Comitato Remunerazioni.

Nello specifico, gli indicatori si riclassificano nelle seguenti categorie:

- ◆ **rischio puro:** utilizzati come metriche del Risk Management;
- ◆ **risk adjusted:** indicatori nelle cui modalità di calcolo sono incluse metriche di rischio;
- ◆ **redditività:** indicatori reddituali, di efficienza e di crescita divisionale;
- ◆ **ESG:** indicatori collegati ad obbiettivi ambientali, sociali e di governance.



Il KPI Bluebook include linee guida per il bilanciamento degli obiettivi risk based con gli altri indicatori finanziari e/o quantitativi di carattere reddituale per una gestione dei rischi coerente con la pianificazione del fabbisogno di capitale e con il Risk Appetite Framework del Gruppo. Tale declinazione completa l'aggiustamento al rischio ex-ante a livello di gateways e di bonus pool divisionale.

Infine esso individua le possibili categorie di eventi non ricorrenti al fine di favorirne la gestione nell'ambito dell'assegnazione della remunerazione variabile. In generale si definiscono eventi non ricorrenti tutte quelle fattispecie *one-off* che non rientrano nella normale attività dei business o che ex ante non sono stati previsti in sede di budget. Tali eventi sono debitamente mappati ed evidenziati da parte delle funzioni competenti (Group CFO, Group Risk Management e Group HR) nell'ambito dell'esame da parte degli organi sociali competenti, evidenziando il loro impatto su bonus pool/scorecard allo scopo di valutare la sostenibilità dei risultati nel medio-lungo periodo.

Allo scopo di rispondere alla necessità di dotarsi di una compiuta formalizzazione interna nella quale, oltre alle previsioni contenute dalla presente Politica, sia possibile rilevare il complessivo processo di erogazione della componente variabile unitamente alla descrizione delle attività delle Funzioni aziendali coinvolte e degli Organi di Governo, Mediobanca si è dotata anche di un "Compensation manual" che descrive e formalizza i criteri, i processi adottati, i ruoli, le responsabilità e gli strumenti a supporto, al fine di consentire una più agevole tracciabilità delle attività. Tale strumento operativo, a cura di Group HR, definisce per ciascun processo l'ambito di applicazione, il flusso organizzativo con evidenza delle fasi, delle relazioni informative tra le funzioni aziendali e i materiali prodotti anche in fasi intermedie, utili a tracciare e formalizzare il processo decisionale sottostante che ha portato alla produzione dell'esito finale. La formalizzazione di ogni singolo processo è corredata da una matrice di assegnazione responsabilità che pone in relazione le Funzioni/Organi coinvolti con le attività, identificando e formalizzando la tipologia di coinvolgimento e di relazione.

IV. Valutazione della performance individuale

Il sistema di incentivazione individuale e l'attribuzione della remunerazione variabile ai singoli beneficiari vengono determinati mediante un processo annuale di valutazione delle performance basata sul merito e la qualità professionale, con particolare attenzione alle tematiche reputazionali: la remunerazione variabile infatti può essere esclusa o ridotta per le 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 inoltre subordinato al mantenimento del rapporto di lavoro dipendente¹⁴ nel Gruppo Mediobanca per l'intero periodo di valutazione e sino alla data dell'effettiva erogazione e non in periodo di preavviso per dimissioni volontarie o licenziamento. Esso non è frazionabile per periodi di anno e pertanto, se il rapporto di lavoro dovesse iniziare o cessare nel corso dell'anno fiscale di riferimento, il personale non ha diritto ad alcuna remunerazione variabile, nemmeno pro-rata. Per il personale più rilevante gli importi sono validati individualmente dall'Amministratore Delegato e dal Direttore Generale di Mediobanca con il supporto di Group HR.

Mediobanca valorizza il proprio personale su base meritocratica, ne sviluppa le capacità professionali e le opportunità di carriera secondo il principio delle pari opportunità ed in coerenza con le proprie scelte strategiche, organizzative e produttive. La diversità di genere e di pensiero è considerata un elemento da valorizzare in quanto fonte di arricchimento culturale e professionale. Lo sviluppo professionale viene conseguito anche tramite una formazione adeguata, l'esperienza pratica di lavoro guidata dai propri responsabili, la mobilità su diverse posizioni, la valutazione delle prestazioni, il processo di avanzamento di carriera e promozione. Il Gruppo inoltre promuove il coinvolgimento delle proprie risorse attraverso un

¹⁴ Sono considerate equivalenti anche altre forme contrattuali previste dalla normativa diverse dal contratto di lavoro dipendente (es.: contratti di collaborazione, contratto di Agenzia).



programma di volontariato d'impresa per coltivare il talento, la passione e l'impegno, includendole nelle diverse iniziative di carattere ambientale e sociale sostenute dal Gruppo.

L'insieme di tali strumenti permette di attuare percorsi di valorizzazione integrale delle persone, patrimonio fondamentale del Gruppo, nonché presupposto indispensabile per la sua competitività, e contribuisce al conseguimento di performance sostenibili nel lungo periodo.

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, oltre che dalle leggi, da regolamenti, norme operative e procedure interne con particolare riferimento a quelle più rilevanti per il rischio reputazionale. Nell'ambito del processo di valutazione assume crescente spazio il conseguimento di obiettivi ambientali, sociali e di governance (ESG) con riferimento al perimetro individuale di responsabilità di business e operativo (vedi *infra* paragrafo d) Inclusione degli obiettivi ambientali, sociali e di governance - ESG).

A fine esercizio i responsabili effettuano la valutazione manageriale di ciascuna risorsa sulla base degli obiettivi. Un feedback intermedio durante l'anno permette ai responsabili e alle singole risorse di condividere il grado di raggiungimento degli obiettivi nell'ambito di 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.

E' stato inoltre introdotto e reso disponibile a tutte le società del Gruppo un ulteriore strumento di gestione e sviluppo delle risorse: il "Continuous Feedback!". Questo strumento, complementare al Performance Evaluation obbligatorio, dà la possibilità di scambiare feedback immediati e costruttivi su specifiche attività svolte o progetti seguiti con tutti i colleghi del Gruppo Mediobanca con i quali ciascuno collabora. Il feedback costruttivo può essere positivo o fornire spunti di miglioramento; rappresenta un efficace strumento di apprendimento e cambiamento; è indispensabile per migliorare le performance aziendali, i rapporti interpersonali e tenere alta la motivazione, offrendo al contempo gratificazione e stimoli di miglioramento.

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

- ◆ i risultati economici conseguiti, con riguardo agli obiettivi di budget, al binomio rischio/rendimento e al cost/income;
- ◆ criteri qualitativi: sviluppo dell'offerta di prodotti, correttezza e affidabilità professionale, qualità delle relazioni con la clientela, capacità tecniche e analitiche, controllo dei costi, iniziative progettuali, 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.

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, le attività progettuali. 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, ossia 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 soggetto al passaggio a un nuovo livello contrattuale o all'assegnazione di un nuovo corporate title, nell'ambito del processo di avanzamento di carriera legato alla copertura di nuovi ruoli organizzativi 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 di riferimento 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, con diversa 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 e Key Function Holders). Il processo prevede 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 mediante un approccio organizzativo globale, senza tuttavia trascurare il costante monitoraggio del mercato. Per tali risorse sono individuati percorsi di crescita e di sviluppo anche in termini di coinvolgimento in specifici progetti strategici, esposizione al board/comitati, rotazione internazionale e infragruppo. La selezione si basa sulla valutazione delle competenze professionali e tecniche, evidenziate dal curriculum e dal percorso aziendale, sulla prestazione e performance nel tempo, sul possesso e lo sviluppo delle competenze chiave di leadership.

La Politica di remunerazione è quindi coordinata con quelle relative alla selezione, nomina, successione e valutazione dell'adeguatezza degli esponenti aziendali e dei Key Function Holders e quelle per la gestione delle risorse umane.

V. Remunerazione variabile a scopi motivazionali di retention e floor

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Amministratore Delegato e col parere favorevole del Comitato Remunerazioni e del Comitato Parti Correlate, può deliberare l'erogazione di remunerazione variabile a favore del personale più rilevante allo scopo di salvaguardare le professionalità maggiormente critiche, anche in caso di mancato rispetto dei "gateways". In particolare l'erogazione di una componente variabile motivazionale di retention è valutata in funzione delle cause sottostanti il mancato rispetto dei singoli "gateways" e della rilevanza del singolo indicatore sull'adeguatezza patrimoniale, la liquidità e la redditività del Gruppo, anche verificandone il nesso causale con le singole Divisioni che lo compongono. L'estensione della popolazione interessata e il suo importo si basano sui seguenti criteri guida: contributo del singolo beneficiario ai risultati complessivi delle Divisioni e del Gruppo, criticità del profilo per la sostenibilità dei risultati prospettici, analisi dei benchmark di mercato e di contesto competitivo, necessità di garantire la continuità operativa e la coerenza con quanto previsto dai piani di successione.

Inoltre in presenza dei "gateways", ma con un Profitto Economico o altro indicatore divisionale aggiustato per il rischio negativo o di importo limitato, l'Amministratore Delegato può proporre un "floor pool" di remunerazione variabile per il personale più rilevante, condividendo con gli organi sociali le logiche di distribuzione, basate sull'apporto delle singole attività di business ai risultati aziendali.



In ogni caso la remunerazione variabile assegnata in queste situazioni è sempre soggetta su base individuale a tutte le regole in materia di remunerazione variabile: differimento su orizzonte temporale pluriennale, pagamento in strumenti finanziari, assoggettamento a condizioni di performance, malus condition e clawback.

c) Remunerazione variabile pluriennale (Long Term Incentive)

In occasione dell'approvazione di un Piano pluriennale, il Consiglio di Amministrazione può deliberare un Piano di incentivazione a lungo termine collegato al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Tale piano orienta il comportamento dei beneficiari verso la creazione di valore sul lungo periodo per gli azionisti; collega una parte della remunerazione variabile al raggiungimento degli obiettivi di medio-lungo termine; è costruito in modo tale che il perseguimento dei risultati di Piano non incoraggi un'assunzione di rischio maggiore di quello sostenibile determinato dagli organi competenti; favorisce la fidelizzazione. Esso è coerente con obiettivi di sostenibilità duraturi nel tempo ed è in grado di creare valore condiviso con tutti gli stakeholder.

Il Long Term Incentive Plan prevede specifici obiettivi quantitativi/finanziari e qualitativi/non finanziari sull'orizzonte del Piano ed è soggetto ai gateways. Questi ultimi sono valutati nell'arco di Piano con la verifica alla data di chiusura in ciascun esercizio per gli indicatori di adeguatezza patrimoniale e liquidità presenti nel RAF e in misura aggregata alla fine del Piano per gli indicatori reddituali.

L'erogazione avviene secondo termini, condizioni e modalità previsti dalla presente Politica per la componente variabile, 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 e per l'erogazione della relativa remunerazione variabile maturata, incluse eventuali specifiche delibere assembleari. Oltre all'Amministratore Delegato e al Direttore Generale, possono essere inseriti nel Piano altre risorse apicali del Gruppo individuando per esse uno specifico pay mix fra componente variabile di breve termine/lungo termine. Per ciascun esercizio dovrà essere rispettato il cap massimo di remunerazione variabile 2:1 approvato dall'Assemblea.

Il Piano di incentivazione di lungo termine attualmente in vigore è quello collegato al Piano 2019/23 e riguarda l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale di Mediobanca, e l'Amministratore Delegato di Compass/CheBanca! (vedi infra Capitolo 7).

d) Inclusione degli obiettivi ambientali, sociali e di governance - ESG

Nell'ambito del processo di valutazione della performance ai fini della politica di remunerazione e incentivazione, il Gruppo Mediobanca dedica uno spazio privilegiato e crescente al conseguimento di obiettivi ambientali, sociali e di governance (ESG). Essi sono declinati con riferimento al perimetro individuale di responsabilità e tenendo conto dei sistemi di incentivazione individualmente o divisionalmente applicabili.

Obiettivi Environmental, Social and Governance predefiniti e determinati sono inclusi nel sistema individuale di incentivazione di lungo termine (Long Term Incentive) 2019 - 2023 per Amministratore Delegato e Direttore Generale di Mediobanca e per l'Amministratore Delegato di Compass/CheBanca!. Essi fanno riferimento ai Global Goals SDG UN e prevedono:

- ◆ aumento delle ore dedicate alla formazione nel gruppo allo scopo di accrescere qualità e performance delle risorse del Gruppo;
- ◆ investimenti costanti e crescenti nell'orizzonte di piano in progetti dal positivo impatto sociale e ambientale;



- ◆ miglioramento degli indici Customer satisfaction per CheBanca! e Compass;
- ◆ focus su obiettivi di carattere ambientale con target sulle percentuali dell'energia utilizzata da risorse rinnovabili, la riduzione delle emissioni di CO₂, l'aumento delle auto ibride presenti nella flotta MB; l'incremento dei mutui «green» di CheBanca!;
- ◆ nell'ambito dei prodotti di WM: nuovi investimenti selezionati utilizzando criteri ESG e finanziari e incremento dei prodotti ESG nel portafoglio dei clienti.

Tutti gli obiettivi sono pubblici, misurabili e quantificati, e pesano sul risultato della componente finanziaria del LTI in un range del -5% fino al +7,5%, basato sulla valutazione del loro raggiungimento da parte del Consiglio di Amministrazione.

Nelle scorecard annuali (Short Term Incentive) dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale di Mediobanca sono ugualmente inclusi indicatori finanziari ESG e di sostenibilità da valutare nell'orizzonte annuale della performance. Essi pesano sino al 10% della componente quantitativa e si riferiscono alla declinazione annuale delle indicazioni ESG del Piano Strategico nelle principali business line del Gruppo, con KPI finanziari collegati ad esempio alla crescita dei volumi green (CIB, Compass e CheBanca!) e a una più profonda penetrazione dei fondi ESG nei portafogli della clientela sia affluent/premier sia private.

Nelle scorecard annuali di AD e DG sono inoltre presenti, pesando sul risultato della componente finanziaria in un range correttivo da -5% fino a +7,5% per ciascun obiettivo singolarmente individuato, obiettivi ESG e CSR di tipo non finanziario. Nel caso di inclusione di un solo KPI non finanziario di matrice ESG esso pesa comunque per un correttivo dei due terzi del totale. Per l'esercizio 2023 il focus è sulle tematiche di Diversity, Equity, Inclusion & Engagement (percorso di cambiamento culturale chiamato toDEI) e Planet & Environment (anche declinati in modalità progettuale (vedi dettagli nel Capitolo 7, paragrafo c "Amministratore Delegato e Direttore Generale di Mediobanca").

La valutazione è supportata da indicatori quantitativi e dalla tracciabilità delle evidenze.

Il meccanismo di incentivazione di breve termine delle altre figure apicali (dirigenti strategici e Material Risk Takers a capo delle principali linee di business, inclusi AD/DG delle principali controllate rilevanti) sia individualmente sia nell'ambito delle scorecard per la definizione dei pool divisionali prevede, ove appropriato al perimetro, la presenza di indicatori ESG quantitativi e misurabili con peso variabile fino al 10%. A titolo esemplificativo e non esaustivo: crescita volumi green e penetrazione fondi ESG nei portafogli della clientela; emissioni green bond; monitoraggio e rendicontazione degli asset in portafoglio in ottica ESG; integrazione di valutazioni ESG nel processo di investimento fondi. Inoltre: incremento emissioni obbligazionarie e attività di lending green/ ESG linked; valutazione dei fornitori secondo criteri ESG, target di energia elettrica da risorse rinnovabili, riduzione delle emissioni di CO₂ e crescita della presenza di auto ibride nella flotta MB. Anche per tali risorse sono assegnati ulteriori obiettivi ESG di tipo non finanziario con focus principalmente su tematiche di People Strategy (diversità, formazione, piani di successione, conciliazione vita/lavoro; condizioni dei dipendenti) anche in modalità progettuale.

A tutto il restante personale del Gruppo è assegnato un obiettivo di Gruppo (in un peso fra il 5% e il 10% del totale) per valutare su base manageriale la performance ottenuta collegata all'adozione di comportamenti socialmente responsabili, in linea con le Politiche di Group Social Responsibility, con particolare riferimento, tra gli altri, alla tutela del patrimonio ambientale, della diversity aziendale e alla difesa di diritti umani e sociali.



e) Erogazione della componente variabile

I. Tempistiche 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, consentendo di verificare la continuità e sostenibilità di risultati positivi. I pagamenti avvengono con erogazioni annuali pro rata, in funzione, congiuntamente, del ruolo ricoperto e dell'ammontare della remunerazione variabile attribuita.

Per gli Amministratori con incarichi esecutivi e il senior management (cioè i gruppi 2 e 3 della tabella del personale più rilevante) il differimento avviene sempre su un orizzonte temporale di cinque anni. La componente differita è:

- ◆ pari al 60%, di cui il 55% in azioni e il 45% in contanti, in caso di remunerazione variabile uguale o superiore a € 404.000;
- ◆ pari al 50%, di cui il 56% in azioni e il 44% in contanti, in caso di remunerazione variabile inferiore a € 404.000.

Per il restante personale più rilevante il differimento avviene su un orizzonte temporale di quattro anni, con quote del:

- ◆ 60%, di cui il 50% in azioni e il 50% in contanti, in caso di remunerazione variabile uguale o superiore a € 404.000;
- ◆ 40%, di cui il 50% in azioni e il 50% in contanti, in caso di remunerazione variabile inferiore a € 404.000.

Per il personale più rilevante la componente upfront è erogata per metà in contanti e metà in azioni Mediobanca.

La soglia di € 404.000 è stata individuata ai sensi di normativa quale importo minore fra 10 volte la media della remunerazione complessiva del Gruppo (ca. € 92.400 nell'ultimo esercizio) e il 25% della remunerazione complessiva degli High earners italiani indicata dal rapporto EBA 2022 (dati 2020) pari appunto a € 404.000. La soglia potrà essere periodicamente rivista, almeno con cadenza triennale.

Per il personale più rilevante il differimento non si applica nel caso la remunerazione variabile annua non superi € 50.000 (c.d. soglia di materialità) e non rappresenti più di un terzo della remunerazione complessiva.

Le azioni sono soggette, successivamente alla maturazione dei diritti, a un periodo di mantenimento a scopi di retention (c.d. holding period) di un anno.

L'orizzonte temporale lungo il quale la remunerazione variabile, in azioni e in contanti, viene distribuita, è pertanto di sei esercizi per le figure apicali e cinque per il restante personale più rilevante.

Di seguito il quadro sintetico (con l'indicazione temporale dell'effettiva attribuzione della quota):

	Anno T	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5
Senior Management con remunerazione variabile \geq € 404.000	20% immediato monetario	20% immediato azioni	13% differito monetario	11% differito azioni	11% differito azioni	11% differito azioni 14% differito monetario
Senior Management con remunerazione variabile $<$ € 404.000	25% immediato monetario	25% immediato azioni	11% differito monetario	9% differito azioni	10% differito azioni	9% differito azioni 11% differito monetario
Altro personale più rilevante con remunerazione variabile \geq € 404.000	20% immediato monetario	20% immediato azioni	15% differito azioni 5% differito monetario	15% differito azioni 5% differito monetario	20% differito monetario	
Altro personale più rilevante con remunerazione variabile $<$ € 404.000	30% immediato monetario	30% immediato azioni	10% differito azioni 5% differito monetario	10% differito azioni 5% differito monetario	10% differito monetario	

Regole di differimento specifiche potranno essere applicate localmente e recepite nelle Politiche di remunerazione delle Banche impattate, in caso di adozione a livello nazionale di normativa più restrittiva rispetto a quella adottata a livello di Gruppo.

Mediobanca applica inoltre un differimento del 30% su orizzonte temporale triennale, interamente in contanti, assoggettato a malus condition e subordinata alla presenza in azienda del beneficiario al momento del pagamento, a tutte le risorse non comprese nel perimetro del personale più rilevante che ricevono un variabile uguale o superiore a € 100.000¹⁵.

II. Piano di “performance shares”

Allo scopo di dotarsi delle azioni ordinarie da utilizzare quale componente della remunerazione, Mediobanca ha adottato un sistema di incentivazione tramite performance shares (azioni ordinarie Mediobanca) sottoposto all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti. L'Assemblea del 28 ottobre 2021 ha approvato il Piano di incentivazione annuale 2022 che prevedeva assegnazione di performance shares fino a un massimo di 4 milioni di azioni a favore del personale del Gruppo per la determinazione della remunerazione variabile da corrispondere per l'esercizio in chiusura il 30 giugno 2022. Analoga delibera, fino a un massimo di 3 milioni di azioni, sarà proposta all'Assemblea dei Soci del 28 ottobre 2022 con il Piano di incentivazione annuale 2023 per le performance shares da riconoscere per l'esercizio in chiusura il 30 giugno 2023. Ad esso si fa riferimento per tutti i dettagli.

Il piano prevede l'assegnazione di azioni Mediobanca alle risorse (dipendenti, collaboratori, risorse con contratto di agenzia) quale quota equity della remunerazione variabile attribuita ad esito del processo di valutazione della performance di breve termine collegata al budget annuale (Short Term Incentive Plan) o di piani pluriennali destinati a risorse quali i consulenti

15) Per il personale che non sia incluso fra quello più rilevante di gruppo, le società controllate possono adottare o meno meccanismi di differimento interni con relative soglie di accesso, anche sulla base delle previsioni delle specifiche normative di settore (ad es. Asset Management). La struttura di differimento prevista a questo proposito dalla politica di Mediobanca si applica nelle società controllate che siano prive di una politica o altre previsioni specifiche in tema di remunerazione e incentivazione, nel caso adottino direttamente la politica di Gruppo senza ulteriori specificazioni. È inoltre fatta salva l'applicazione di meccanismi di differimento diversi da quanto previsto dal presente paragrafo per specifiche risorse, se imposti dalla regolamentazione locale e con particolare riferimento al perimetro extra EU, comunque coerenti con la normativa applicabile al Gruppo Mediobanca e con le presenti Politiche.



finanziari legati al Gruppo o altre risorse con valutazione pluriennale della performance legata a piani specifici di società controllate da consuntivare nell'esercizio 2022/2023.

Le performance shares allocate come quota equity up front sono soggette ad un holding period non inferiore a un anno prima dell'effettiva assegnazione, subordinata alla permanenza nel Gruppo del beneficiario¹⁶.

Le performance shares assegnate come quota equity differita sono:

- ◆ attribuite all'interno di un periodo di vesting complessivo di tutte le componenti differite su orizzonte temporale almeno triennale a condizione che il beneficiario sia ancora dipendente¹⁷ del Gruppo e che siano rispettate le ulteriori condizioni di performance individuate dalla Politica di remunerazione pro tempore vigente relative alla verifica della sostenibilità dei risultati conseguiti, con il mantenimento delle condizioni di solidità e liquidità dell'azienda e della correttezza individuale;
- ◆ soggette a un successivo holding period, non inferiore a un anno prima dell'effettiva assegnazione, subordinata alla presenza in azienda del beneficiario¹⁸.

L'attribuzione diluita nel tempo incentiva il personale, coerentemente con il proprio ruolo e attività di business, ad adottare un comportamento che assicura al Gruppo Mediobanca la sostenibilità dei risultati nel lungo periodo, nel rispetto dei requisiti di capitale, di liquidità, controllo di tutti i rischi.

L'Amministratore Delegato di Mediobanca potrà altresì utilizzare le performance shares nell'ambito dei pacchetti retributivi attribuiti all'atto dell'assunzione a risorse chiave del Gruppo o a scopi di retention, anche al di fuori del ciclo di assegnazione annuale, ma comunque nell'ambito del plafond in proposta, e con specifici meccanismi di differimento nell'ambito delle previsioni della delibera assembleare. 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 dalla banca, secondo quanto richiesto dalla normativa e in coerenza con quanto stabilito al proposito dalla politica di remunerazione pro tempore vigente.

Le azioni sono ricevute a titolo personale, fatti salvi i diritti successori. Il diritto a ricevere le azioni viene mantenuto nel caso di quiescenza del beneficiario o invalidità permanente e/o malattia con conseguente inabilità a proseguire il rapporto di lavoro, così come nel caso di passaggi infragruppo. In caso di cessazione del rapporto di collaborazione, sia esso di natura subordinata o di diversa natura contrattuale, per dimissioni volontarie, licenziamento e/o recesso 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, di altri comitati competenti, e dell'Amministratore Delegato di Mediobanca, 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 dalla politica di remunerazione pro tempore vigente (cfr. paragrafo "Trattamento dei c.d. "Good leaver"). 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 applicabili¹⁹.

16) Si intende la sussistenza tra il destinatario e la Società di un rapporto di collaborazione sia esso di natura subordinata o di diversa natura contrattuale, non in periodo di preavviso per dimissioni\recesso\cessazione di contratto, sia esso di natura volontaria o per licenziamento\recesso manifestato dalla Società. Per eventuali Amministratori delle società controllate non legati al Gruppo da contratto di lavoro dipendente in caso di scadenza naturale del mandato e di mancato rinnovo, vengono mantenuti i diritti fatte salve le previsioni di specifici accordi individuali e che la cessazione dalla carica non sia avvenuta per compliance breach o fatti imputabili al soggetto.

17) Vedi nota precedente.

18) Vedi nota 16.

19) Le previsioni di tale paragrafo si applicano anche alla componente differita in contanti



Le performance shares sono assegnate a valere su aumenti di capitale deliberati dall'Assemblea, su eventuali azioni proprie già in portafoglio²⁰ o acquistate sul mercato (sempre previa delibera assembleare). Il numero massimo di azioni assegnabili dal piano in approvazione assembleare è di 3 milioni, a valere sulle azioni proprie ad oggi in portafoglio liberamente disponibili per la quota eventualmente non destinata ad altri scopi o acquistate sul mercato. Ad oggi risultano assegnate dai precedenti plafond assembleari, ma non ancora attribuite in quanto sottoposte a vesting/holding period, 6.132.546 performance shares. La percentuale fully diluted sul capitale sociale degli strumenti equity già assegnati al personale del Gruppo ammonta a circa lo 0,7%. L'impatto sul valore del titolo e sulla possibile diluizione del capitale sociale non è rilevante tenuto conto della presenza di più piani su anni differenti e di periodi di vesting e holding scadenziati in un orizzonte di tempo medio-lungo.

III. Ulteriori condizioni di performance delle componenti differite

La componente differita della remunerazione variabile, successivamente alla valutazione della performance nell'orizzonte temporale di riferimento, annuale (Short Term Incentive) o pluriennale (Long Term Incentive), viene erogata a condizione che:

- ◆ il beneficiario sia ancora dipendente²¹ 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 "Gateways e correlazione fra 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, validato dalla Funzione Risk Management.

Questa modalità è coerente con la richiesta al personale, coerentemente con il proprio ruolo e attività di business, di un comportamento costantemente orientato a mantenere in Mediobanca una solida base di capitale e liquidità, il controllo di tutti i rischi e risultati economici positivi, assicurando la sostenibilità di lungo periodo ai sistemi di remunerazione.

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 performance particolarmente positive o che risultino determinanti per la sostenibilità dei risultati nel tempo, in ottica di retention.

f) Malus condition e clawback

Il sistema di remunerazione e di incentivazione non solo deve disincentivare comportamenti scorretti ma anche contribuire a promuovere buone condotte. Il comportamento assume pertanto rilievo all'interno delle politiche retributive che devono tener conto delle responsabilità individuali e collettive in caso di misconduct e definirne l'impatto sulla remunerazione.

20) Secondo quanto previsto dalla delibera dell'Assemblea degli Azionisti del 28 ottobre 2021.

21) Disposizioni equivalenti sono previste anche per i rapporti di lavoro diversi da quello di lavoro subordinato (es.: contratti di collaborazione, contratto di Agenzia). Per eventuali Amministratori delle società controllate non legati al Gruppo da contratto di lavoro dipendente in caso di scadenza naturale del mandato e di mancato rinnovo, vengono mantenuti i diritti fatte salve le previsioni di specifici accordi individuali e che la cessazione dalla carica non sia avvenuta per compliance breach o fatti imputabili al soggetto.



Le componenti variabili, al momento sia dell'attribuzione sia dell'erogazione differita, possono essere assegnate solo se il beneficiario non sia incorso nelle casistiche previste dalla Direttiva in materia di 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) e non vengano riportate perdite riconducibili al suo operato.

Mediobanca ha infatti predisposto al riguardo una Direttiva di Gruppo. Essa definisce le regole per l'individuazione e la valutazione dei compliance breach e del loro eventuale impatto sulla componente variabile della remunerazione, già assegnata o da assegnare. In particolare, in presenza di compliance breach possono essere attivati meccanismi di malus, che riducono o annullano il valore di: (i) remunerazione variabile da attribuire per ogni esercizio di riferimento in sede di valutazione annuale della performance individuale o di una specifica unità e/o (ii) componente differita di esercizi precedenti non ancora corrisposta; claw-back, che impongono la restituzione di un importo di remunerazione variabile già erogato.

Per l'individuazione di un compliance breach sono considerate principalmente le violazioni riscontrate dalle Funzioni di Controllo (Compliance & Group AML, Group Audit e Group Risk Management) e dalle Autorità (es. Banca d'Italia, Consob). Per assicurare maggiore efficacia, e secondo il principio di proporzionalità, ai sensi della Direttiva sono ritenuti compliance breach solo le violazioni rilevanti, ossia che abbiano esposto l'Istituto a un rischio di non conformità significativo. In generale, rilevano le violazioni alle normative che determinano una responsabilità penale o amministrativa da reato (es. d.lgs. 231/2001) e quelle specifiche del settore bancario e finanziario (es. abusi di mercato, prestazione dei servizi bancari e di investimento, antiriciclaggio, business conduct). Eventuali violazioni di minore entità, riscontrate da una Funzione di controllo, e/o di tipo comportamentale, rilevate da Group HR, pur non configurandosi come compliance breach, possono comunque rilevare ai fini dell'attribuzione della remunerazione variabile nell'ambito della valutazione delle performance che prevede sempre, fra gli obiettivi, anche una generale conformità dei comportamenti oltre a possibili obiettivi gestionali a carattere individuale.

La valutazione della significatività della violazione è condotta sulla base dei seguenti aspetti: gravità della violazione, entità della violazione, rilevanza esterna. Ciascun compliance breach viene valutato sulla base di ciascuno dei criteri sopra indicati, attribuendo un valore nullo, basso, medio, alto e determinando un punteggio complessivo. A ciascun punteggio è associata una decurtazione della componente variabile della remunerazione che può impattare l'assegnazione della remunerazione variabile dell'esercizio considerato (c.d. in year adjustment) e/o la decurtazione della componente differita assegnata negli esercizi precedenti e non ancora erogata. In presenza di indagini o procedimenti sanzionatori avviati da Autorità da cui non sono emerse con chiarezza violazioni procedurali, si può decidere di sospendere il pagamento della componente variabile upfront e/o differita non ancora erogata in funzione dell'esito degli accertamenti. L'esito della valutazione e gli impatti sulla remunerazione variabile, individuale o della scorecard di unità, sono formalizzati e archiviati dalla Funzione Compliance. È prevista un'informativa periodica agli Organi Sociali.

Mediobanca si riserva di attivare tutte le iniziative volte alla restituzione della remunerazione variabile già erogata ("clawback") in caso di evidenza di danni alla propria integrità patrimoniale, redditività e situazione economico finanziaria o reputazionale, attribuibili al comportamento di singole risorse, anche in assenza di dolo o colpa grave. In particolare, tali iniziative sono 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 sia parte interessata, dell'articolo 53, commi 4 e ss. (Vigilanza regolamentare), o degli obblighi in materia di remunerazione e incentivazione.



L'applicazione delle clausole di clawback è applicabile al personale più rilevante sino al quinto anno successivo all'erogazione di una quota di remunerazione variabile, sia essa upfront o differita, e sino a un anno per il restante personale.

g) Divieto di hedging strategies

Al personale non è permesso avvalersi di strategie di copertura o di assicurazioni sulla remunerazione (hedging strategies) o su altri aspetti che possano alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio insiti nei meccanismi retributivi, specie se riferiti alla componente variabile corrisposta in strumenti finanziari.

Come disciplinato dalla normativa interna²², il personale più rilevante è obbligato a comunicare operazioni effettuate direttamente o indirettamente su strumenti finanziari emessi da Mediobanca e su quelli con sottostante strumenti Mediobanca, operazioni identificate come potenzialmente in grado di incidere sui meccanismi di allineamento ai rischi e, più in generale, sul perseguimento delle finalità della normativa in tema di remunerazione²³. Il personale più rilevante è tenuto a comunicare anche la stipula di contratti con controparti che determinino lo stesso effetto (ad es. derivati OTC). Inoltre ha l'obbligo – al momento della sua inclusione fra il personale più rilevante e annualmente in caso di permanenza in tale perimetro – di comunicare:

- ◆ tutti i conti di custodia e amministrazione – accessi presso il Gruppo o presso altri intermediari – di cui sono titolari e/o co-intestatari al momento della comunicazione. Rilevano anche i conti ad essi indirettamente riconducibili (ad esempio intestati a società interamente controllate dagli stessi);
- ◆ l'elenco e la rispettiva quantità di tutti gli strumenti finanziari sopracitati;
- ◆ l'assenza di contratti stipulati con terzi con finalità di copertura e/o assicurazione.

La mancata comunicazione delle informazioni sopra elencate configura un compliance breach.

Rimangono fermi gli obblighi e i divieti previsti dall'eventuale ulteriore normativa interna disciplinante l'operatività su strumenti finanziari effettuata a titolo personale.

Sulla base di tali comunicazioni, le Funzioni di controllo effettuano verifiche e approfondimenti sui conti, richiedendo i relativi estratti conto.

7 Struttura retributiva di particolari categorie di personale

a) Consiglieri di Amministrazione non esecutivi

L'Assemblea di Mediobanca (e similmente nelle società controllate) stabilisce il compenso fisso per esercizio 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. Il Consiglio di Amministrazione stabilisce, sentito il parere del Collegio Sindacale, la remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche prevista ai sensi dell'art. 2389, terzo comma, del Codice Civile. Agli Amministratori che non siano Dirigenti del Gruppo spetta il rimborso delle spese sostenute per l'esercizio delle loro funzioni.

22) "Informativa su conti e operazioni del personale più rilevante di Gruppo", "Regolamento in materia di Internal dealing" e "Regolamento sulla disciplina delle operazioni personali aventi ad oggetto strumenti finanziari effettuate dai soggetti rilevanti".

23) Specifiche previsioni vengono adottate per le società operanti nell'Asset Management tenuto conto che l'attribuzione della remunerazione variabile avviene anche in quote di fondi o strumenti collegati ad essi.



Non sono previsti incentivi legati all'andamento della società, nè alcun trattamento di fine mandato.

Al Presidente di Mediobanca spetta, se Dirigente del Gruppo, unicamente la remunerazione annua fissa; se non Dirigente, un compenso per la carica determinato dal Consiglio di Amministrazione, ex. art. 2389 terzo comma, del Codice Civile (cfr. art. 13 dello Statuto).

Il Consiglio di Amministrazione rinnovato il 28 ottobre 2020 ha ripartito il compenso massimo annuo lordo (€ 2.500.000) fissato dall'Assemblea nei termini seguenti. Nell'ambito della determinazione e ripartizione del compenso è stato effettuato un benchmark di mercato per assicurare consistenza con il mercato di riferimento²⁴.

Compensi Amministratori 2020-2023	
Compenso deliberato dall'Assemblea 28 ottobre 2020	2.500.000
Numero Consiglieri	15
Consiglio di Amministrazione	1.535.000
Compenso Amministratore	100.000
Compenso aggiuntivo Vice Presidente	35.000
Comitato Esecutivo (2 membri)	160.000
Compenso componente	80.000
Comitato Nomine (5 membri)	135.000
Compenso componente	25.000
Compenso aggiuntivo Presidente	10.000
Comitato Rischi / Parti Correlate (5/4 membri)²⁵	420.000
Compenso componente	80.000
Compenso aggiuntivo Presidente	20.000
Comitato Remunerazioni (5 membri)	160.000
Compenso componente	30.000
Compenso aggiuntivo Presidente	10.000
Comitato Corporate Social Responsibility (4 membri)	40.000
Compenso componente	10.000
Compenso Lead Independent Director	20.000
Totale	2.470.000

I consiglieri di Mediobanca e di tutte le società del Gruppo sono beneficiari di una polizza assicurativa per la responsabilità civile (D&O).

b) Collegio Sindacale

L'assemblea degli azionisti determina in maniera fissa il compenso annuale del Collegio Sindacale. Per il Collegio Sindacale attualmente in carica, l'Assemblea del 28 ottobre 2020 ha fissato, alla luce dell'impegno richiesto dall'incarico, un compenso lordo annuo di €180.000 per il Presidente e €140.000 per ciascun sindaco effettivo.

24) Il benchmark ha analizzato i compensi degli organi sociali di Intesa San Paolo, Unicredit, BancoBPM, BPER e Assicurazioni Generali.

25) Compenso "consolidato" per entrambi i Comitati che coincidono salvo un componente



I sindaci partecipano alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Esecutivo, del Comitato Remunerazioni, del Comitato Parti Correlate e del Comitato Rischi. Al Collegio sono state anche attribuite dal Consiglio di Amministrazione le funzioni di Organismo di Vigilanza ex art. 6 del D.Lgs n. 231 del 2001 (ai sensi del co. 4-bis del medesimo articolo, così come modificato dalla l. 12 novembre 2011 n. 183) in linea con le Disposizioni di Banca d'Italia in materia di controlli interni.

Il compenso proposto e approvato nell'Assemblea dei Soci è stato perciò determinato tenendo conto dell'elevato impegno necessario per lo svolgimento dell'incarico, delle rilevanti competenze ed esperienze pregresse richieste e dalla necessità di attrarre e trattenere profili di elevato standing per la carica. Nell'ambito del processo di determinazione del compenso è stata effettuata un'analisi di benchmark rispetto ad altri emittenti comparabili. Non sono previsti compensi variabili né alcun trattamento di fine mandato. E' previsto il rimborso delle eventuali spese incontrate nell'esercizio delle loro funzioni.

I sindaci di Mediobanca e di tutte le società del Gruppo sono beneficiari di una polizza assicurativa per la responsabilità civile (D&O).

c) Amministratore Delegato e Direttore Generale di Mediobanca

La remunerazione dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale di Mediobanca è regolata da accordi individuali approvati dal Consiglio di Amministrazione e comprende:

- 1) la remunerazione fissa nella misura di € 1.800.000 per l'Amministratore Delegato e di € 1.500.000 per il Direttore Generale. Le remunerazioni fisse sono invariate dal 1 luglio 2011.
- 2) una componente variabile annuale (Piano di breve termine - Short Term Incentive) che può maturare solo se vengono rispettati i "gateways" previsti dalla presente politica (vedi paragrafo "Gateways e correlazione fra rischi e performance"), commisurata al raggiungimento di indicatori di performance quantitativi/finanziari e qualitativi/non finanziari contenuti in una scorecard individuale annualmente approvata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazioni.

Le scorecard prevedono obiettivi di performance relativi al rispettivo perimetro di responsabilità. A titolo esemplificativo essi possono riguardare: la redditività aggiustata per il rischio; indicatori di rischio; i ricavi, di Gruppo o di determinate Divisioni; la redditività o 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. Ciascun obiettivo è ponderato in funzione della rilevanza attribuita dal Consiglio e dall'effettivo margine di autonomia decisionale. La scelta degli obiettivi avviene sulla base del KPI Bluebook.

La c.d. curva di incentivazione è strutturata in modo tale che il raggiungimento degli obiettivi quantitativi/finanziari consenta il riconoscimento di una componente variabile così calcolata:

- ◆ 40% della remunerazione fissa annua lorda al raggiungimento di almeno l'85% del target minimo (valore soglia);
- ◆ 50% della retribuzione annua lorda al raggiungimento degli obiettivi minimi, di norma quelli di budget;
- ◆ fino ad un massimo del 150%, in caso di performance particolarmente positive, misurata mediante progressione lineare fra obiettivo minimo e il target massimo determinato specificatamente in base alla tipologia del singolo obiettivo.

Relativamente agli obiettivi non finanziari/qualitativi, la componente variabile riveniente dagli obiettivi quantitativi/finanziari può essere corretta dal Consiglio di Amministrazione in funzione del raggiungimento degli obiettivi non finanziari/qualitativi in una misura compresa fra -10% e il 15%. Gli obiettivi non finanziari sono considerati di egual peso, da valutare singolarmente. Nel caso di inclusione di un solo KPI non finanziario di matrice ESG esso pesa comunque per un correttivo dei due terzi del totale. Resta fermo in ogni caso il cap alla remunerazione variabile della componente di breve termine prevista nel 160% della remunerazione fissa ai fini del raccordo con il Piano di Long Term Incentive di cui al punto successivo.

L'erogazione di tale componente variabile è differita per il 60% su un orizzonte quinquennale, in contanti e azioni Mediobanca, secondo quanto previsto dalla presente Politica al paragrafo "Tempistiche e strumenti di pagamento". Tutte le componenti differite sono soggette alle condizioni di performance e malus condition previste da questa politica (vedi paragrafi "Ulteriori condizioni di performance delle componenti differite" e "Malus condition e clawback").

Per l'esercizio al 30 giugno 2023 all'Amministratore Delegato sono stati assegnati i seguenti obiettivi quantitativi:

Obiettivo	Peso	KPI Target = 50% fisso	Δ KPI massimo = 150% fisso
Profit before Taxes (PBT) Gruppo Attività bancaria /Capitale assorbito <i>Ottimizzazione del rendimento del capitale allocato all'attività bancaria</i>	30%	Vs. Budget	15% target
Costo del Rischio <i>Focus su costo del rischio</i>	20%	Vs. Budget	9% target
Margine di Interesse <i>Focus su principale fonte dei ricavi di Gruppo ricavi di Gruppo</i>	20%	Vs. Budget	3% target
Commissioni Totali <i>Focalizzazione sui ricavi capital light</i>	20%	Vs. Budget	7% target
Obiettivi ESG	10%	Vs. Budget	
a) Stock di impieghi del lending CIB Client verso clientela Corporate con caratteristiche ESG/GREEN			29% target
b) Erogato ESG verso clientela retail (Consumer – WM Premier)			16% target
c) Prodotti ESG nel portafoglio clientela WM Premier			11% target
d) Prodotti ESG nel portafoglio clientela MB Private Banking			10% target

Al Direttore Generale:

Obiettivo	Peso	KPI Target = 50% fisso	Δ KPI massimo = 150% fisso
Profit before Taxes (PBT) Gruppo Attività bancaria /Capitale assorbito <i>Ottimizzazione del rendimento del capitale allocato all'attività bancaria</i>	25%	Vs. Budget	15% target
Costo del Rischio <i>Focus su costo del rischio</i>	15%	Vs. Budget	9% target



Net New Money <i>Focus su risultati Divisione WM</i>	15%	Vs. Budget	16% target
Costo del funding <i>Focus sull'ottimizzazione del mix della raccolta del Gruppo</i>	15%	Vs. Budget	8% target
Cost/Income Bancario <i>Crescita equilibrata di ricavi e costi</i>	20%	Vs. Budget	4% target
Obiettivi ESG	10%	Vs. Budget	
a) Stock di impieghi del lending CIB Client verso clientela Corporate con caratteristiche ESG/GREEN			29% target
b) Erogato ESG verso clientela retail (Consumer – WM Premier)			16% target
c) Prodotti ESG nel portafoglio clientela WM Premier			11% target
d) Prodotti ESG nel portafoglio clientela MB Private Banking			10% target

Gli obiettivi non finanziari per l'esercizio al 30 giugno 2023 dell'Amministratore Delegato sono:

- ◆ **Diversity, Equity, Inclusion & Engagement.** Tale obiettivo è collegato al progetto toDEI che rappresenta un ulteriore passo nella direzione strategica intrapresa dal Gruppo Mediobanca per una crescita sostenibile e attenta ai fattori ESG. Partendo dalla diversità di genere il gruppo si pone l'obiettivo di promuovere un approccio organizzativo basato sulla comprensione, il rispetto e la valorizzazione delle differenze. Sono stati definiti e resi pubblici gli obiettivi quantitativi per monitorare il bilanciamento della presenza femminile nel senior management così come nelle nuove assunzioni e negli avanzamenti di carriera. I driver di valutazione principali sono il conseguimento dei quattro progetti a sostegno del raggiungimento dei target: Women in Mediobanca, Hiring practice, Parenting support, Women empowerment trough mentorship. Inoltre è previsto i) il consolidamento della rappresentanza femminile nelle posizioni dirigenziali in incremento dal 15,95% (al 30.06.2022) rispetto al 20% previsto a fine FY 2026-2027; ii) il Gender Balance nei flussi di assunzioni in incremento dal 38% del FY 2020-2021 alla parità (50%) prevista a fine FY 2026-2027.
- ◆ **ESG: Planet, Environment & Climate Change** per focalizzarsi sulle iniziative ESG del Gruppo collegate alla sostenibilità ambientale. Principali driver: Emissioni Scope 1 + Scope 2 (Market based) su utenze intestate -11% vs. 2019; Piantumazione di 2.000 alberi; incremento delle auto elettriche/ibride nella flotta aziendale al 72%; prosecuzione dei filoni progettuali del Progetto pluriennale ESG ai fini dell'adeguamento alle varie normative con conseguimento dei deliverable di progetto (fra gli altri i primi Principles for Responsible Banking report e TCFD e il loro rafforzamento).

Al Direttore Generale:

- ◆ **Diversity, Equity, Inclusion & Engagement** ugualmente assegnato all'Amministratore Delegato;
 - ◆ **Mediobanca Digitalization Journey** con focus sulla trasformazione tecnologica e digitale in atto nel Gruppo, nell'ambito degli interventi previsti con i seguenti driver progettuali: digitalizzazione della Divisione Private, avvio di iniziative di innovazione; definizione ed avvio del modello di "Go to cloud".
- 3) una componente variabile pluriennale (Piano di lungo termine - Long Term Incentive): in occasione dell'approvazione del Piano 2019/2023, sulla base di quanto previsto dalla Politica di remunerazione, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'inclusione



dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale nel Piano di incentivazione a lungo termine (Long Term Incentive) collegato al raggiungimento degli obiettivi del Piano²⁶.

Tramite una scorecard individuale, al raggiungimento degli obiettivi quantitativi/finanziari e qualitativi/non finanziari, l'importo del premio assegnato è compreso, per l'AD e il DG, fra il 20% e il 40% del valore della remunerazione fissa annua lorda, per ciascun anno di Piano. La componente variabile LTI riveniente dagli obiettivi finanziari/quantitativi potrà essere corretta dal Consiglio di Amministrazione in funzione del raggiungimento degli obiettivi non finanziari/qualitativi in una misura compresa fra il -10% e il +15%. Gli obiettivi non finanziari/qualitativi sono considerati di egual peso, da valutare singolarmente. Il correttivo degli obiettivi non finanziari/qualitativi è applicabile fatto salvo comunque il cap del 40% annualizzato proveniente dalla consuntivazione degli obiettivi finanziari.

L'importo finale a conclusione del Piano, proporzionale alla performance complessiva raggiunta, è determinato valutando ciascuno degli obiettivi presenti nella scheda, a seconda del peso. Le principali caratteristiche del Piano sono le seguenti:

Elementi	Indicazioni
Orizzonte temporale valutazione performance	N° 4 esercizi dal FY 2019/2020 al FY 2022/2023, coerentemente con il Piano Strategico
Pay Mix STI/LTI	Su base annuale pay mix massimo 80% STI -20% LTI Per rispettare il cap del 2:1 approvato dall'Assemblea, su base annua, massimo 160% Short Term Incentive / 40% Long Term Incentive
Gateways	Quelli previsti dalla Politica di remunerazione, valutati nell'arco di Piano come segue: verifica alla data di chiusura in ciascun esercizio per gli indicatori di adeguatezza patrimoniale e liquidità presenti nel RAF; in misura aggregata alla fine del Piano per gli indicatori reddituali.
KPI	<ul style="list-style-type: none">◆ I KPIs finanziari/quantitativi sono stati selezionati tra gli obiettivi di Piano, legati agli obiettivi di creazione di valore.◆ Sono inoltre previsti obiettivi di carattere non finanziario/qualitativo.
Modalità di erogazione	Secondo quanto previsto dagli schemi di differimento della vigente Politica di remunerazione (differito al 60% su orizzonte temporale quinquennale, 47% cash/ 53% equity). Il valore dell'azione MB è stato determinato sulla base della media nei 30 gg. precedenti l'approvazione del Piano LTI da parte del CdA.

26) Nel Piano è inoltre inserito l'Amministratore Delegato di Compass e CheBanca!

	KPI	Peso	KPIs Target Piano 2023	Criteri di assessment	
				Soglia KPIs	% fisso su base annua - orizzonte di Piano ¹
Crescita	EPS Growth	33%	4%	> 5%	40%
				4% - 5%	30% - 40%
				4%	30%
				3% - 4%	20%
				< 3%	0
Redditività	Group ROTE	34%	11%	> 12,1%	40%
				11% - 12,1%	30% - 40%
				11%	30%
				10% - 11%	20%
				< 10%	0
Patrimonializzazione	CET 1 ²	33%	13,5%	>13,5%	40%
				13% - 13,5%	20% - 40%
				< 13%	0

1) Ove indicato intervallo, la quantificazione avviene per interpolazione lineare

2) A condizione di una remunerazione degli azionisti fino a €2,5mld su 4 anni (€1,9 mld dividendi cash e €0,3 - €0,6 mld buy back con cancellazione) e a parità di requisiti regolamentari

Obiettivi non finanziari/qualitativi	KPI	Criteri di assessment
Corporate Social Responsibility Targets (Global Goals SDG UN)	<p>Ore medie di formazione +25%</p> <p>AM: 100% dei nuovi investimenti selezionati utilizzando criteri ESG e finanziari</p> <p>€700mln da investire in PMI italiane d'eccellenza</p> <p>+30% prodotti ESG nel portafoglio dei clienti</p> <p>€4mln all'anno destinati a progetti con impatto sociale/ambientale positivo</p> <p>Customer satisfaction: CheBanca! CSI sui segmenti core @73, NPS @25 - Compass: CSI @85, NPS @55</p> <p>Energia: 92% da risorse rinnovabili, emissioni di CO2 ridotte del15%; auto ibride @90% della flotta MB</p> <p>Mutui «green» di CheBanca! + 50%</p>	-5% / +7,5 risultati finanziari quantitativi
Relative Performance Total Shareholder Return	<p>Performance relativa dell'azione Mediobanca vs. Indice Total Shareholder Return (TSR: prevede l'ipotesi di reinvestimento dei dividendi) delle 26 maggiori Banche europee (Euro Stoxx Banks – codice SX7GT-STX), di cui fa parte Mediobanca</p>	-5% / +7,5 risultati finanziari quantitativi

L'erogazione avverrà secondo termini, condizioni e modalità previsti dalla presente Politica per la componente variabile secondo lo schema seguente:

Strumento	Long Term Incentive						Total	
	Valutazione performance	Erogazione						
	FY 19/20 - FY 22/23	2023	2024	2025	2026	2027		2028
Cash		20%		13%			14%	47%
Equity			20%		11%	11%	11%	53%

La componente in azioni è stata valorizzata sulla base del valore del titolo Mediobanca al momento dell'approvazione del Piano LTI (media dei 30 gg. precedenti il Consiglio di Amministrazione del 19 dicembre 2019, pari a € 10,1356). L'effettivo numero di azioni da attribuire, successivamente soggette alle ulteriori condizioni di performance/malus e/o holding period previste dalla Politica sarà definito e riproporzionato al momento della consuntivazione del piano e della componente variabile effettivamente maturata. Le azioni totali massime da assegnare sono 276.093 di cui Alberto Nagel n. 150.597 e Francesco Saverio Vinci n. 125.496.

In caso di sostanziale mutamento del Piano strategico o di eventi di carattere eccezionale (incluso il c.d. evento di "change of control"), il Consiglio di Amministrazione di Mediobanca, previo parere favorevole del Comitato Remunerazioni e degli altri comitati competenti, potrà annullare o rivedere il Piano, le sue caratteristiche, la gestione del relativo impatto sui beneficiari²⁷.

- 4) Amministratore Delegato e Direttore Generale ricevono l'emolumento per la carica di Amministratore pari a € 100.000 ciascuno ma non quello per la partecipazione ai Comitati endoconsiliari. A loro favore è prevista la polizza assicurativa per la responsabilità civile al pari degli altri Consiglieri, oltre alla partecipazione al fondo pensione integrativo aziendale, agli altri benefit e piani di welfare previsti per il personale dirigente del Gruppo Mediobanca.
- 5) L'Amministratore Delegato è tenuto a detenere in portafoglio, anche successivamente all'attribuzione effettiva delle azioni rivenienti dall'assegnazione dell'eventuale componente variabile, alla scadenza dei periodi di vesting/holding, un numero di azioni Mediobanca del valore pari a due volte la sua remunerazione fissa (remunerazione fissa, incluso l'emolumento per la carica, a fine esercizio e media del valore di borsa dell'azione Mediobanca rilevata nell'esercizio) e il Direttore Generale pari a una volta. L'ammontare equivalente di azioni – da conseguire in un arco temporale di cinque anni dalla prima

²⁷⁾ In caso di cessazione del rapporto di lavoro del beneficiario durante la durata del piano e in caso di suo trattamento come c.d. "good leaver", per quanto riguarda il piano di incentivazione di lungo termine, la partecipazione potrà essere confermata pro-rata temporis in relazione al periodo effettivamente lavorato, soggetta comunque alla valutazione del livello di raggiungimento dei KPI della scorecard di piano (da effettuarsi sulla base dei risultati alla fine dello stesso) e alle condizioni di vesting, meccanismi di differimento e orizzonte temporale già previsti.



attribuzione – va detenuto per tutta la durata del mandato allo scopo di allineare gli interessi a quelli degli azionisti (c.d. “stock ownership requirement”)²⁸.

d) Dirigenti con responsabilità strategiche (di cui all’art. 3 del Regolamento EU 596/2014) diversi dagli Amministratori e Group Material Risk Takers apicali (inclusi AD/DG Legal entity rilevanti)

Come specificato nel paragrafo “Governance - Organi sociali e Applicazione al Gruppo Bancario” al quale si rimanda, la determinazione ex ante e la consuntivazione ex post del sistema di incentivazione di tali risorse prevede in diversa misura il coinvolgimento diretto degli Organi sociali competenti.

Nell’ambito del processo di valutazione della performance dei Dirigenti Strategici a capo di divisioni di business e dei Material Risk Takers apicali (Senior Management e responsabili delle Business unit rilevanti), oltre agli AD/DG delle principali controllate rilevanti se Material Risk Takers di Gruppo, risorse valutabili sulla base di scorecard basate su indicatori prevalentemente finanziari/quantitativi adottati sulla base del KPI Bluebook e con un approccio “a cascata”, è definito un valore di riferimento della remunerazione variabile attesa rispetto alla remunerazione fissa e/o un target assoluto di remunerazione variabile, nell’ambito del cap stabilito dall’Assemblea dei Soci, che tiene conto dei benchmark o riferimenti retribuitivi per ruoli analoghi, del posizionamento di mercato, dell’esperienza nella posizione, della criticità del ruolo. Il valore target sarà stabilito e potrà essere rivisto annualmente, anche sulla base dei valori di budget stimati e della loro variazione annua, per garantire coerenza nel pay for performance rispetto ai target assegnati che possono variare su base annua. La componente massima di breve termine tiene conto dell’eventuale inserimento nel Long Term Incentive di Gruppo collegato al Piano Strategico o altri meccanismi di valutazione pluriennale della performance.

La definizione dei valori target degli indicatori è determinata, di norma, sulla base del budget. Sono previsti indicatori ESG coerenti con il perimetro presidiato e correlati ai valori di budget o di Piano Strategico o da valutare in base alla loro variazione rispetto all’esercizio precedente. Fra almeno l’80% e il minimo (budget/target) è previsto il 50% del valore di riferimento (% fisso); sopra il valore target è prevista una consuntivazione per interpolazione lineare rispetto al massimo. La remunerazione variabile finale può essere soggetta a ricalibrazione, adeguatamente evidenziata, motivata e tracciata, in base a: i) criteri di sostenibilità economica complessiva, ii) coerenza rispetto alla variazione annua del relativo pool e risultato divisionale e/o societario.

Obiettivi finanziari/quantitativi ²⁹	Peso	Minimo	Massimo	Consuntivo
Obiettivo Economico/Finanziario 1	Min 90%	Vs. Budget/Target	> Incrementale vs. Budget/Target secondo la tipologia di obiettivo	Fisso % lineare
Obiettivo Economico/Finanziario 2				
Obiettivo Economico/Finanziario 3				
Obiettivo Economico/Finanziario 4				
Obiettivo 5 ESG Finanziario/quantitativo	Max 10%	Vs. Budget/target e/o Var. y/y	> Budget e/o Var. y/y	Fisso % lineare
Importo componente variabile	100%	50% RAL (o altra %)	160% RAL (o altra %)	

28) Al 30 giugno 2022 l’Amministratore Delegato deteneva 3.027.450 azioni Mediobanca e il Direttore Generale 1.247.700 azioni Mediobanca, pari rispettivamente a circa 15,6 volte e circa 7,6 volte la remunerazione fissa di riferimento a fine esercizio (incluso emolumento per la carica) e media del valore di borsa dell’azione Mediobanca nell’esercizio 21/22 (€ 9,7752).

29) Scheda esemplificativa. Per alcuni AD/DG appartenenti a società del Gruppo rilevanti, se Group MRT, le schede possono essere adattate coerentemente con il sistema di incentivazione della società e nell’ambito comunque delle linee guida previste dalla Politica e dal KPI Bluebook.

Relativamente agli obiettivi non finanziari/qualitativi, la cui valutazione integra la componente variabile riveniente dalla consuntivazione degli obiettivi quantitativi/finanziari, la scheda riporta per ciascuno di essi specifici driver di valutazione definiti ex ante per identificarne il raggiungimento, ove appropriato anche quantitativamente misurabili (ad esempio a titolo esemplificativo: output operativo del progetto, indicatore quantitativo a supporto di indicatore, evento/situazione organizzativa o a carattere manageriale definibile ex ante).

Obiettivi qualitativi : -15%/+20%	Valutazione manageriale del raggiungimento	Range
Obiettivo 1 ESG progettuale/qualitativo/non finanziario	Non raggiunto / Parzialmente raggiunto / Raggiunto / Superato	-7,5% / + 10%
Obiettivo 2	Non raggiunto / Parzialmente raggiunto / Raggiunto / Superato	-7,5% / + 10%

Per i Dirigenti strategici e i Group Material Risk Takers rilevanti i) a capo di divisioni di business che per tipologia di attività sono valutabili con scorecard quali-quantitative, o ii) con ruoli di responsabilità nelle funzioni di controllo e staff, è ugualmente definito un valore di riferimento massimo della remunerazione variabile rispetto alla remunerazione fissa, nell'ambito del cap stabilito dall'Assemblea dei Soci, che tiene conto dei benchmark o riferimenti retributivi per ruoli analoghi, del posizionamento di mercato, dell'esperienza nella posizione, della criticità del ruolo.

Le schede prevedono sia obiettivi finanziari/quantitativi coerenti con il perimetro di riferimento sia di natura non finanziaria/qualitativa in base alle attività presidiate. Per i responsabili delle funzioni di controllo e staff gli obiettivi sono prevalentemente di natura progettuale e qualitativa, anche relativi alle tematiche ESG, con l'inclusione di indicatori di natura economica generali legati all'efficienza dell'area presidiata. Sono identificati ex ante specifici driver di valutazione per permetterne una valutazione manageriale del raggiungimento oggettivamente misurabile ex post.

Obiettivi	Peso	Valutazione manageriale del raggiungimento	Consuntivo
Obiettivo di sostenibilità operativa (FTE-HC/Direct Cost/ Efficienza)	15%	Non raggiunto / Parzialmente raggiunto / Raggiunto / Superato	Variabile Massimo al 33% in caso di obiettivi superati per funzioni di controllo e fino al 75% indicativamente per altre funzioni di staff. Specifico per altre funzioni di business
Obiettivo 1 - Progettuali e/o specifici di Area e/o strategico	Min 75%		
Obiettivo 2 - Progettuali e/o specifici di Area e/o strategico			
Obiettivo 3 - Progettuali e/o specifici di Area e/o strategico			
Obiettivo ESG progettuale/qualitativo/non finanziario	Max 10%		
Importo componente variabile	100%		

Il calcolo della componente variabile avviene solo dopo aver verificato l'assenza di Compliance Breach (come da Compliance Breach Directive).

e) Personale più rilevante delle funzioni di controllo

Il pacchetto retributivo del personale più rilevante di Gruppo appartenente a Funzioni di controllo (Audit di Gruppo, Compliance, Risk Management) è strutturato con una componente fissa prevalente e una parte variabile attribuita annualmente in base a criteri qualitativi e connessi all'efficacia e alla qualità dell'azione di controllo. La loro remunerazione variabile prevede un limite massimo pari al 33% della componente fissa e quella dei



Responsabili è deliberata annualmente dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazioni.

f) Personale delle società controllate

Il paragrafo “Governance - Organi sociali e Applicazione al Gruppo Bancario” e il paragrafo “Il sistema di incentivazione - Determinazione e allocazione della remunerazione variabile annuale divisionale” specificano il processo per la determinazione della remunerazione variabile complessiva per le società controllate rilevanti e, su base individuale, dei rispettivi AD/DG se Material Risk Takers di Gruppo.

Il sistema d'incentivazione interno delle controllate è destinato specificatamente alle relative risorse apicali che per specializzazione professionale, ruolo organizzativo e importanza per il presidio del business influiscono sulla performance aziendale e sulla creazione di valore. I destinatari sono individuati dall'Amministratore Delegato e/o Direttore Generale delle singole Società (includere le eventuali risorse apicali – AD/DG - di società da loro direttamente controllate se non incluse fra i MRT di Gruppo), informato il Direttore Generale di Mediobanca e Group HR. Ad ogni destinatario viene quindi comunicato l'inserimento nel sistema d'incentivazione con definizione del target bonus annuale e modalità di calcolo. Con riferimento alle singole società del Gruppo che adottano un RAF su base individuale, viene verificato a consuntivo se il profilo di rischio si è mantenuto nell'esercizio coerente con gli obiettivi e i limiti previsti anche su base individuale, così da permettere l'accesso al sistema incentivante destinato al personale più rilevante della singola società. 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 e/o dal ROAC della Divisione di business in cui essa opera o da altre metriche specifiche aggiustate per il rischio in base alla tipologia di attività, ad es. nel caso del Wealth Management e dell'Asset Management) e di altri obiettivi di tipo quantitativo secondari, anche ESG. La valutazione è infine completata dal conseguimento di obiettivi individuali gestionali e progettuali.

Possono essere previsti specifici piani di incentivazione a lungo termine con valutazione pluriennale della performance se legati a nuove iniziative strategiche collegate al perimetro aziendale di riferimento o nel caso di inserimento in ruoli apicali; inoltre alcune società del Gruppo estere di recente acquisizione sono dotate di un proprio piano di incentivi basati su strumenti patrimoniali, coerentemente con la propria struttura di governance.

Per la rete commerciale di filiale e di gestione del credito la determinazione della componente variabile tiene in adeguata considerazione anche quanto previsto dalla normativa sovranazionale e nazionale in materia di trasparenza. Gli Orientamenti EBA e le Disposizioni Banca d'Italia hanno l'obiettivo di tutelare i consumatori contro i pregiudizi che possono derivare da incentivi non corretti del personale di vendita, in quanto basati esclusivamente su obiettivi commerciali o tali da incoraggiare il collocamento di prodotti non adeguati rispetto alle esigenze finanziarie dei consumatori. Agli intermediari è richiesto di adottare politiche e prassi di remunerazione del personale e dei terzi addetti alla rete di vendita ispirate a criteri di professionalità, trasparenza e correttezza nelle relazioni con la clientela, che tengano conto dei diritti e degli interessi dei consumatori.

Il sistema incentivante delle reti quindi si basa sul raggiungimento di indicatori quantitativi specifici di attività che possono essere applicati su base individuale o collettiva per unità organizzativa:

- ◆ in Compass il sistema di incentivazione della rete commerciale si basa sull'assegnazione di obiettivi commerciali e di credito a livello di filiale piuttosto che per i singoli collaboratori. I criteri di performance sono bilanciati tra obiettivi basati sui volumi e sulla qualità del rischio assunto, con massimali fissati sia a livello di filiale che di singolo;



- ◆ in CB! il sistema si basa sulla definizione di obiettivi commerciali sia a livello individuale che di team. Nessun incentivo è basato su singoli prodotti. Le ponderazioni per ciascuna delle due componenti e il relativo bonus target sono basati sul ruolo del destinatario, con un tetto massimo fissato sia in termini relativi (percentuale) che assoluti.

Per tutta le rete vengono adottati inoltre elementi di valutazione che incentivano la corretta relazione con la clientela, a titolo esemplificativo e non esaustivo: analisi di customer satisfaction, attività di commodity check, assenza di reclami attribuibili a specifiche responsabilità per comportamenti non corretti nei confronti della clientela, adeguata trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari offerti alla clientela, valutazione di altri indicatori di qualità (ad es. corretta profilatura Mifid, assenza di anomalie contrattuali, osservanza dei processi interni in tema di poteri, deleghe e linee guida). Sono tenuti in debita considerazione anche gli esiti delle verifiche da parte delle funzioni di controllo. La valutazione è infine completata dal conseguimento di obiettivi individuali gestionali e progettuali.

Per le unità di staff, supporto e funzioni di controllo la valutazione è basata su criteri prevalentemente qualitativi.

A tutto il personale è richiesto di adottare comportamenti socialmente responsabili, in linea con le Politiche di Group Social Responsibility, con particolare riferimento, tra gli altri, alla tutela del patrimonio ambientale, della diversity aziendale e alla difesa di diritti umani e sociali.

Al di sotto di determinati limiti il bonus viene interamente corrisposto in contanti nell'esercizio di maturazione. Oltre tali limiti sono previste forme di differimento su base triennale. 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 delle controllate ("malus condition") e subordinatamente alla presenza in azienda del beneficiario al momento del pagamento, la quota differita può non essere erogata, in tutto o in parte.

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 (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.

g) Personale delle società di Asset Management e Imprese di investimento

Il Gruppo comprende società operanti nel settore Asset Management (OICVM-FIA) operanti in differenti giurisdizioni (Italia, Regno Unito, Svizzera, Lussemburgo, Principato di Monaco). Come previsto dalle vigenti Disposizioni di Banca d'Italia, Mediobanca si avvale della facoltà di derogare a quanto previsto dalle Disposizioni stesse, incluso il limite del rapporto fra remunerazione variabile e fissa (cap 2:1), per tutte le risorse, comprese quelle identificate nel perimetro del personale più rilevante di Gruppo, se svolgono attività esclusivamente per un'impresa di investimento o per una società di gestione del risparmio. I principi generali della Politica di remunerazione e incentivazione di Gruppo sono comunque ad esse applicabili, pur restando soggette alla normativa di settore prevista dai regolatori locali (per le società europee di Asset Management le adozioni nazionali delle Direttive UCITS V e AIFMD³⁰) anche in base al principio di proporzionalità e nel più ampio ambito normativo bancario consolidato, riguardo, fra l'altro, a:

30) In Italia si tratta dell'atto di modifica del Regolamento congiunto Banca d'Italia e Consob del 27 aprile 2017 che recepisce e armonizza le linee guida UCITS V e AIFMD confluite, da dicembre 2019, nel Regolamento della Banca d'Italia di attuazione degli articoli 4-undecies e 6, comma 1, lettere b) e cbis) del TUF.



- ◆ ruolo dell'assemblea, degli organi sociali, del Comitato Remunerazioni, se previsto, e in generale dei processi di governance;
- ◆ identificazione del personale più rilevante a livello individuale e consolidato;
- ◆ struttura dei sistemi di remunerazione e incentivazione parametrati a indicatori di performance del gestore e degli OICVM e dei FIA gestiti e misurati al netto dei rischi concernenti la loro operatività, e che tengano conto del livello delle risorse patrimoniali e della liquidità necessari a fronteggiare le attività e gli investimenti intrapresi;
- ◆ utilizzo di piani di carried interest fra gli strumenti di remunerazione variabile;
- ◆ integrazione dei criteri ESG nei processi di investimento e nei sistemi di remunerazione e incentivazione, anche al fine di integrare i rischi di sostenibilità;
- ◆ applicazione di modalità specifiche di differimento, tra le diverse categorie di risk takers, prevedendo l'attribuzione di remunerazione variabile in strumenti finanziari legati alle quote di fondi o strumenti non monetari equivalenti, incluse per le società estere specifiche regole per la gestione di tali componenti durante l'holding period;
- ◆ eventuali limiti alla remunerazione variabile, anche in relazione ai ruoli svolti dai singoli nel gruppo, alla disciplina applicabile al gruppo bancario pro tempore vigente e alla giurisdizione di appartenenza (vedi supra paragrafo "Limiti alla remunerazione variabile");
- ◆ rispetto della neutralità di genere e del principio di pari opportunità nelle rispettive politiche di remunerazione;
- ◆ specifiche previsioni di condizioni di malus e meccanismi di clawback;
- ◆ conclusione del rapporto di lavoro o cessazione dalla carica;
- ◆ obblighi di informativa.

h) Reti esterne, Consulenti Finanziari, Senior Advisor

Per il conseguimento dei propri obiettivi strategici e per l'offerta di servizi alla clientela, il Gruppo si avvale anche di Consulenti Finanziari legati da contratto di agenzia nell'ambito della Divisione Wealth Management e di agenti in attività finanziaria nella Divisione Consumer Finance. Esso consente loro di svolgere senza rappresentanza, in autonomia e in esclusiva, la promozione e il collocamento di prodotti/servizi finanziari.

Il sistema incentivante dei Consulenti Finanziari è differenziato da quello del personale dipendente, essendo costituito interamente da meccanismi provvigionali differenziati in base all'attività svolta e ai prodotti. Tenuto conto della natura autonoma del rapporto di lavoro, la loro remunerazione è interamente variabile ma viene distinta, sulla base di quanto previsto dalle Disposizioni di Banca d'Italia, in componente ricorrente e non ricorrente.

- ◆ La componente ricorrente è principalmente composta da:
 - ◆ Provvigioni Dirette (sui diversi prodotti: ad es. Gestito, Gestioni Individuali, Assicurativo, Risparmio Amministrato, Raccolta Diretta, Servizi Bancari, prodotti bancari offerti dal Gruppo Mediobanca);
 - ◆ Provvigioni Indirette (c.d. «Oven» nel caso sia attribuito un incarico manageriale, calcolate sulla base degli affari promossi dai consulenti coordinati e conclusi dalla Banca).



Esse vengono retrocesse a diverso titolo (ad es. di vendita, di sottoscrizione, di mantenimento, di gestione, di negoziazione, di distribuzione) in base alla tabella provvisoria tempo per tempo vigente ed allegata al contratto di agenzia. Rappresentano l'elemento più stabile e ordinario della remunerazione e sono di per sé prive di valenza incentivante (equiparate alla parte fissa della remunerazione del personale dipendente).

- ◆ La componente non ricorrente ha invece una valenza incentivante (e pertanto equiparata alla parte variabile del personale dipendente) ed è collegata, ad esempio, al superamento di determinati obiettivi di raccolta (bonus per lo sviluppo del portafoglio o per lo sviluppo della clientela della Banca), al lancio di nuovi prodotti, a piani di Long Term Incentive (LTI) su orizzonte pluriennale, etc..

Come previsto dalla normativa, il Gruppo include nel perimetro del personale più rilevante anche i soggetti appartenenti a tale categoria sulla base di criteri qualitativi (responsabilità su strutture organizzative rilevanti o sul rischio economico, finanziario o reputazionale al quale possono esporre il Gruppo) e dei criteri quantitativi previsti dalla normativa.

Al pari di quanto previsto per il personale dipendente, anche per i Consulenti Finanziari rileva la valutazione della corretta condotta individuale e il controllo dei rischi operativi e reputazionali (quali il rispetto delle normative e procedure interne e la trasparenza nei confronti della clientela) con l'adozione del c.d. compliance breach. Vengono infatti monitorati ex post specifici eventi o comportamenti, quali a titolo esemplificativo e non esaustivo: provvedimenti sanzionatori o cautelari dell'Autorità di Vigilanza a carico del Consulente Finanziario, reclami di clienti per fatti imputabili al Consulente Finanziario, comportamenti fraudolenti o in mala fede da parte del Consulente Finanziario, mancato rispetto della normativa di settore, delle procedure interne e degli obblighi di condotta nei confronti della clientela, con particolare riferimento al dovere di agire nel rispetto dei principi di professionalità e correttezza nelle relazioni con la clientela. Ex ante sono messe in atto le opportune procedure organizzative volte ad evitare tali situazioni. Tale attenzione è allineata anche alle previsioni della normativa in materia di trasparenza.

Alla remunerazione non ricorrente percepita dai Consulenti Finanziari eventualmente rientranti all'interno del perimetro del personale più rilevante di Gruppo, si applicano le medesime regole (gateways, cap, differimento, malus e clawback, divieto di hedging strategies) previste per l'erogazione della remunerazione variabile del restante personale più rilevante.

Mediobanca e le società del Gruppo operanti nelle attività di Corporate & Investment Banking possono inoltre stipulare contratti con collaboratori esterni (c.d. Senior Advisor) che sulla base di un rapporto di lavoro autonomo, senza poteri di rappresentanza, agevolano l'instaurazione di rapporti commerciali e l'ampliamento di iniziative di business con clienti e controparti. Tale tipologia contrattuale è prassi abitualmente adottata dalle Banche d'affari e società di advisory. Tali contratti di consulenza hanno lo scopo di aumentare le probabilità di successo nell'aggiudicazione di mandati di investment banking che tipicamente sono one off e non comportano l'instaurazione di una relazione continuativa con il cliente. Essi prevedono generalmente, oltre a un eventuale somma fissa a titolo di "retainer fee" e/o rimborso spese, una ulteriore remunerazione rappresentata dal riconoscimento di un ammontare calcolato come percentuale della fee incassata per il singolo deal che il consulente ha contribuito a far aggiudicare e ad eseguire.

In maniera omologa a quanto previsto per gli agenti in attività finanziaria, agenti di assicurazione e consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede, alla quale tale fattispecie può essere ricondotta, la struttura di remunerazione prevista per tali contratti prevede il trattamento e la qualificazione di tali commissioni come remunerazione ricorrente o non ricorrente ai sensi della normativa di settore. È qualificabile come ricorrente la commissione ricevuta per ogni deal concluso nella sua attività contrattuale ordinaria dato che non prevede meccanismi incentivanti, mentre è qualificabile come non ricorrente unicamente nel caso sia presente un



effettivo meccanismo incentivante quale, a titolo esemplificativo e non esaustivo, una percentuale crescente al crescere del numero di deal generati o differenziata in funzione della dimensione del deal.

8 Politica in caso di cessazione dalla carica o risoluzione 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 o risoluzione 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.

a) Trattamento degli Amministratori per cessazione dalla carica

Mediobanca non prevede pagamenti ulteriori rispetto alla componente ordinaria a favore degli Amministratori in caso di cessazione per qualunque motivo dalla carica.

b) Trattamento del personale dipendente

Il trattamento del personale legato alle società del Gruppo Mediobanca da un contratto di lavoro (inclusi quindi i Consiglieri di Amministrazione Dirigenti del Gruppo e l'intero perimetro del personale più rilevante, nel quale sono compresi i Dirigenti con responsabilità strategiche) può prevedere il riconoscimento di:

- ◆ quanto stabilito e dovuto secondo le previsioni di legge e contrattuali localmente applicabili quale costo dell'indennità sostitutiva del preavviso³¹ nonché le competenze di fine rapporto (TFR, ferie non godute etc.);
- ◆ un eventuale importo aggiuntivo ("severance") che costituisce lo strumento normalmente riconosciuto nelle diverse giurisdizioni in caso di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro con lo scopo di minimizzare i rischi economici e reputazionali, presenti e futuri, che potrebbero essere causati alla Banca da eventuali controversie;
- ◆ altre tipologie di pagamento a fronte, ad esempio, di un patto di non concorrenza.

c) Severance – Aspetti generali

L'importo della "severance" viene determinato considerando i diversi elementi normalmente previsti dalle normative giuslavoristiche applicabili e dalla giurisprudenza, dai contratti collettivi o individuali, dagli usi previsti dai singoli mercati di riferimento. 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.

³¹In Italia la determinazione del periodo di preavviso tiene conto delle previsioni dei contratti collettivi nazionali di lavoro pro tempore vigenti. Esso è indicativamente compreso fra i 6 e i 12 mesi, in base all'anzianità di servizio.



La base di calcolo per quantificare le mensilità aggiuntive da riconoscere come severance è data di norma dall'ultima remunerazione fissa, dalla media della remunerazione variabile in un determinato orizzonte temporale (generalmente dell'ultimo triennio), nonché, talora, dal valore dei fringe benefit.

Mediobanca stabilisce in 24 mensilità di remunerazione, come precedentemente definite, e comunque in 5 milioni di euro, l'importo massimo della severance, salva diversa determinazione dell'Assemblea dei soci³². Tali limiti massimi non implicano alcun diritto o anche solo l'aspettativa di una loro applicazione piena che segue i criteri imposti dalle prassi o dalle previsioni di legge e contratti localmente applicabili.

Per il solo personale non rilevante non rientra nella severance il costo di quanto riconosciuto quale indennità sostitutiva del preavviso. E' sempre escluso quanto dovuto a tutto il personale per le altre competenze di fine rapporto obbligatorie di legge (TFR, ferie maturate e non godute etc.). Rientrano invece le somme riconosciute a titolo di corrispettivo per eventuali patti di non concorrenza. I pagamenti di fine rapporto non possono eccedere in nessun caso i limiti stabiliti da leggi, norme e contratti collettivi applicabili.

Non sono previsti accordi individuali che predeterminino l'applicazione di particolari condizioni da applicare alla cessazione del rapporto di lavoro in sede di stipula del contratto di lavoro.

d) Severance a favore del personale più rilevante

Per tutto il personale più rilevante di Gruppo, inclusi quindi gli Amministratori Esecutivi e i Dirigenti Strategici, Mediobanca stabilisce in 24 mensilità di remunerazione e comunque in 5 milioni di euro, l'importo massimo da riconoscere, inclusa l'indennità sostitutiva del preavviso³³ e le somme riconosciute a titolo di corrispettivo per eventuali patti di non concorrenza, salva diversa determinazione dell'Assemblea dei soci.

Gli importi corrisposti a titolo di severance, ad eccezione dell'equivalente del costo dell'indennità sostitutiva del preavviso e di quanto di seguito specificato relativamente a eventuali corrispettivi per patti di non concorrenza, rientrano nel calcolo del cap al rapporto tra remunerazione variabile e remunerazione fissa di 2:1 nella misura massima del cap, ove previsto, relativamente all'ultimo anno di lavoro.

Eventuali importi pattuiti e/o riconosciuti a titolo di corrispettivo in base ad un patto di non concorrenza rilevano, ai fini del calcolo del medesimo cap 2:1, limitatamente alla quota che, per ciascun anno di durata del patto, eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa.

Come previsto dalla normativa tuttavia, ai fini del cap 2:1, non rilevano gli importi pattuiti e/o riconosciuti nell'ambito di un accordo tra la banca e il personale per la composizione di una controversia (già sorta o, quantomeno, motivatamente paventata, attuale o potenziale e che potrebbe realisticamente risultare in un'azione giudiziale davanti un tribunale) in qualunque sede raggiunto, come di seguito calcolati. Ai fini di una oggettiva determinazione dei rischi di contenzioso, la banca si avvale di pareri ottenuti da primari studi legali, specialisti in campo giuslavoristico e corredati dagli oggettivi riferimenti giurisprudenziali.

Gli importi pattuiti e/o riconosciuti a titolo di severance nell'ambito di un accordo tra la banca e il personale per la composizione di una controversia (già sorta o, quantomeno, motivatamente paventata, attuale o potenziale e che potrebbe realisticamente risultare in

³²) 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.

³³) Cfr. Nota 31 relativamente alle mensilità di preavviso da includere nel totale

un'azione giudiziale davanti un tribunale), senza concorrere al cap, sono dunque determinati³⁴ sulla base della seguente formula:

$$\text{Severance} = \text{Mensilità di remunerazione (TCM)} \times \text{Indicatore anni di servizio (Y)} \pm \text{Fattore correttivo (FC)}$$

ovvero

$$\text{Severance} = (\text{TCM} \times \text{Y}) \pm \text{FC}$$

ove:

TCM	Base di calcolo: remunerazione globale media mensile lorda, o frazione di essa, data di norma dall'ultima remunerazione fissa annua, dalla media della remunerazione variabile in un determinato orizzonte temporale (dell'ultimo triennio ove applicabile), dal valore dei fringe benefit.
Y	Indicatore anni di servizio nel Gruppo: essi saranno considerati in misura non inferiore a 7 e non superiore a 12.
FC	<p>Fattore correttivo: determinato e motivato, sulla base di parametri oggettivi e opportunamente documentati, da calcolare secondo i criteri dettagliati qui di seguito:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ età; ◆ condizioni personali e sociali previste dalla normativa interna; ◆ ruolo e posizione organizzativa ricoperti; ◆ performance storica quali/quantitativa individuale conseguita; ◆ motivazione alla base della cessazione del rapporto (in taluni casi di tipo organizzativo e strategico non strettamente collegata alla performance individuale); ◆ svolgimento di attività che abbiano condotto a criticità per il profilo di rischio stabilito dal Gruppo; ◆ comportamenti personali non allineati ai valori aziendali; ◆ presenza di rischi per la banca legati a controversie già sorte o ragionevolmente paventate, sulla base di pareri ottenuti da primari studi legali e ◆ specifiche calibrazioni che tengano conto della normativa giuslavoristica specifica dei paesi, diversi dall'Italia, nei quali il Gruppo opera. <p>La Banca determina nella propria normativa interna, in modo analitico, il peso dei singoli criteri utili a definire, in concreto, il fattore correttivo complessivo applicabile che, in linea generale, potrà variare tra - 100% e + 100%.</p>

34) Al netto del costo di quanto riconosciuto quale indennità sostitutiva del preavviso e dovuto per le altre competenze di fine rapporto di cui al precedente punto b) e con le precisazioni di cui alla nota 31.



La severance non può essere riconosciuta qualora le risorse abbiano recato danno alla situazione economico finanziaria o reputazionale della banca, in presenza o meno di dolo o colpa grave.

e) Tempistiche e strumenti di pagamento

Per il personale più rilevante appartenente ai gruppi 2 e 3 della tabella nella sezione “Politica relativa all’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 (fatta eccezione, per quest’ultimo caso, per la quota di tali importi che non eccede l’ultima annualità di remunerazione fissa) stabilito in sede di risoluzione del rapporto di lavoro, ed escluso l’equivalente del costo dell’indennità sostitutiva del preavviso, prevedono l’erogazione sulla base delle tempistiche e dei meccanismi di differimento previsti per la remunerazione variabile, 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 di ricorrere al “clawback” nei casi previsti in base alla disciplina giuslavoristica applicabile.

f) Trattamento della componente differita e dei fringe benefit

In caso di cessazione del rapporto di lavoro per dimissioni volontarie o licenziamento viene meno il diritto a ricevere le componenti differite, in contanti e/o azioni e/o strumenti, della remunerazione variabile di esercizi precedenti già assegnata, ma non ancora erogata, nonché i benefit aziendali.

g) Trattamento dei c.d. “Good leaver”

Per “good leaver” si intendono quei membri del personale la cui cessazione del rapporto sia stata determinata da risoluzione consensuale (ivi inclusi i casi di pensionamento, anche anticipato, e quiescenza, piani di incentivazione di natura collettiva rivolti alla generalità o a gruppi di dipendenti nel contesto di operazioni straordinarie o processi di ristrutturazione definiti anche sulla base di accordi sindacali, nel rispetto delle disposizioni legislative e regolamentari tempo per tempo vigenti, eventuale cessazione per trasferimento di ramo d’azienda o trasferimento concordato a entità giuridica non appartenente al Gruppo), morte e sopravvenuta infermità permanente certificata se rende la risorsa inidonea allo svolgimento dei propri compiti.

Per il trattamento dei casi dei c.d. “good leaver”, può essere previsto un trattamento più favorevole in casi individuali con l’eventuale applicazione di norme di miglior favore, anche previste dalle legislazioni locali applicabili, relativamente a: i) gestione delle componenti differite in essere, anche tenuto conto del controvalore; ii) assegnazione pro rata di eventuale remunerazione variabile per l’esercizio in corso (in ogni caso consuntivata secondo quanto previsto dalla Politica in vigore in materia di sistemi di incentivazione), iii) mantenimento di fringe benefit (generalmente per un periodo transitorio e limitato di tempo seguente alla cessazione del rapporto di lavoro). Può essere inoltre prevista la stipula di eventuali contratti di consulenza e/o collaborazione. La responsabilità è in capo agli organi sociali (Consiglio di Amministrazione, Comitato Remunerazioni, Comitato Parti Correlate, Amministratore Delegato di Mediobanca), sulla base delle rispettive competenze.

In tutti gli altri casi di cessazione del rapporto, incluse le dimissioni, i membri del personale saranno considerati come “bad leaver”, fatta salva l’ipotesi in cui la banca decida comunque



di trattare quel membro del personale come "good leaver", tenuto conto delle specificità del caso concreto, valutate secondo criteri oggettivi opportunamente motivati e documentati.

Possono rilevare al riguardo: la performance storica, gli anni di servizio, la motivazione alla base della cessazione del rapporto, assenza di comportamenti non allineati ai valori aziendali o in infrazione alla normativa (compliance breach), l'interesse a mantenere una relazione con il dipendente anche successivamente alle dimissioni (es. a titolo esemplificativo e non esaustivo stipula di un contratto di consulenza e/o collaborazione), la minimizzazione di eventuale rischi reputazionali e di contenzioso (c.d. "litigation").

Per le risorse appartenenti al perimetro del personale più rilevante sono previsti: i) il coinvolgimento degli organi sociali competenti se e come previsto dalla normativa, ii) comunque, come specificato di seguito, un'informativa periodica al Comitato Remunerazioni sulle eventuali determinazioni assunte nei loro confronti, iii) nonché il suo coinvolgimento puntuale nel trattamento dei casi individuali di maggiore rilievo.

h) Decisioni di soggetti terzi

Sono comunque 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).

i) Coinvolgimento degli organi sociali

È 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 rilievo.

j) Previsioni per Amministratore Delegato e Direttore Generale di Mediobanca

Con riferimento a qualunque ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale, trova applicazione quanto previsto dalla Politica di remunerazione del Gruppo per il personale più rilevante e dalla normativa di settore di tempo in tempo vigenti. Gli importi eventualmente corrisposti in contanti a pronti, in aggiunta al preavviso, saranno assoggettati a contribuzione del fondo pensione integrativo aziendale e salvo il caso di licenziamento per giusta causa, sarà loro riconosciuto il mantenimento delle componenti differite in contanti e in strumenti finanziari eventualmente assegnati fino al momento della cessazione del rapporto.

9 Attività e verifiche della Funzione Compliance sulla Politica di remunerazione e incentivazione del Gruppo Mediobanca

La normativa in tema di politiche e prassi di remunerazione prevede che la Funzione Compliance verifichi la coerenza del sistema premiante con gli obiettivi di rispetto delle norme, dello Statuto e del Codice Etico. La Funzione ha esaminato la nuova Politica di remunerazione da sottoporre all'Assemblea e ha svolto la propria verifica sulla sua conformità al quadro regolamentare.

In ottica complementare alla verifica sul documento che disciplina la nuova Politica di remunerazione, la Funzione ha altresì svolto nell'esercizio ulteriori attività e controlli per accertare l'effettiva conformità del sistema incentivante alle norme, tra cui si segnalano:

- ◆ **Miglioramento processi di governance:** la Funzione ha collaborato con Group HR e le altre Funzioni di Controllo nell'implementazione del miglioramento dei processi interni connessi alle tematiche di remunerazione, con un più ampio ruolo dei Comitati Rischi e Remunerazioni.
- ◆ **Identificazione del personale più rilevante:** la Funzione ha partecipato al processo di identificazione del perimetro consolidato di Gruppo e verificato che: (i) il perimetro dei MRT fosse coerente con i criteri regolamentari; (ii) il processo fosse adeguatamente formalizzato e tracciabile, anche con il supporto di consulenti esterni che hanno confermato la correttezza del processo e delle scelte adottate. La Funzione ha infine collaborato con Group HR per l'aggiornamento della normativa interna per l'individuazione dei MRT e ha partecipato alle attività connesse all'espletamento del procedimento amministrativo di richiesta di esclusione dal perimetro dei MRT di alcune risorse del gruppo sia nell'esercizio 21/22 sia a valle della mappatura 2022.
- ◆ **Richiesta di informazioni su conti/operazioni MRT:** la Funzione, in collaborazione con Group HR, ha richiesto – come già effettuato negli scorsi esercizi – ai MRT di comunicare i conti custodia detenuti e le operazioni effettuate su strumenti che potrebbero incidere sui meccanismi di allineamento ai rischi e, più in generale, sul perseguimento delle finalità della normativa sulla remunerazione. La richiesta è funzionale anche allo svolgimento di controlli campionari per verificare il rispetto delle Disposizioni di vigilanza (es. assenza di strategie di copertura sulla retribuzione).
- ◆ **Identificazione di compliance breach e violazioni minori:** la Funzione, in coordinamento con Group HR e Group Audit, ha verificato la presenza di eventuali compliance breach/violazioni minori con impatto sulla remunerazione variabile.

La Funzione ha verificato che i sistemi di remunerazione e incentivazione sono in linea con gli obiettivi di sana e prudente gestione della Banca e rispondono agli obiettivi fondamentali della regolamentazione. Sulla base delle considerazioni sopra riportate e tenuto conto delle attività e controlli svolti nell'esercizio 2021/2022, la Funzione ha riscontrato la rispondenza della nuova Politica di remunerazione a quanto richiesto dalla normativa. Analoga verifica è stata effettuata dalle Funzioni Compliance delle principali controllate per le società nel rispettivo perimetro di competenza. Le evidenze della Funzione Compliance sono state sottoposte al Consiglio di Amministrazione di Mediobanca del 22 settembre 2022.



MEDIOBANCA



Sezione 2

Informativa sui compensi corrisposti nell'esercizio 2021/2022



a) Introduzione e contesto

L'efficienza del modello di business, il posizionamento distintivo e la diversificazione delle attività hanno permesso al Gruppo Mediobanca di raggiungere risultati record nell'esercizio 2021/2022, malgrado il contesto macro e le turbolenze dei mercati.

Sono state preservate qualità, solidità e iniziative di sviluppo ed è proseguito il percorso di crescita, con importanti livelli di operatività e redditività, malgrado l'accentuarsi dell'instabilità sui mercati. Questo è reso possibile dall'efficienza del modello di business, dal posizionamento distintivo e dalla diversificazione delle attività. Tali peculiarità hanno permesso al Gruppo Mediobanca di sovraperformare significativamente il comparto delle banche italiane ed europee, nonostante le difficoltà legate prima alla pandemia e, oggi, al conflitto Russia/Ucraina.

Negli ultimi 6 anni per Mediobanca il tasso di crescita ("CAGR 2016-22") è stato del 6% per i ricavi (zero per la media delle banche italiane ed europee), dell'8% per l'utile lordo (2% per le banche italiane ed europee) del 7% per gli attivi creditizi (vs 2% delle banche italiane/europee) ed il ROTE è oggi pari al 10% (vs 7%/8% medio rispettivamente delle banche italiane/europee).

La maggiore crescita, coniugata alla qualità degli attivi ed alla forte patrimonializzazione, si è tradotta in una maggiore remunerazione per gli azionisti: il total shareholders return cumulato degli ultimi sei anni è stato per Mediobanca pari al 98%, contro il 25% delle banche italiane ed il 19% delle banche europee.

L'esercizio 21/22 si chiude con risultati record. Tutte le divisioni, grazie al solido posizionamento di mercato, vedono un significativo progresso pur nell'attuale contesto di incertezza macro. In dettaglio:

- ◆ Sostenuto andamento commerciale: le TFA raggiungono €80mld (+12% a/a), trainate dalla raccolta netta (NNM di €9mld nei 12M, +2,5x rispetto a giugno 21), che riflette da un lato l'elevata produttività di tutta la rete e la potenziata offerta commerciale, dall'altro la validità del modello di Private Investment Bank fortemente integrato che nell'esercizio ha raccolto masse collegate ad eventi di liquidità per circa €2,8mld. Gli impieghi a clientela salgono a €51,7mld (+7% a/a) grazie al positivo sviluppo di tutte le divisioni e alla confermata crescita del Consumer (€7,7mld di erogato, +19% a/a). L'attività CIB, malgrado la volatilità dei mercati, vede uno sviluppo robusto dell'advisory sia domestico che internazionale e dell'operatività di Lending, senza esposizione verso controparti russe/ucraine. In lieve rallentamento nel trimestre le attività di Capital Markets per l'instabilità dei mercati.
- ◆ Record di ricavi (€2.851m, +8,5% a/a), con margine di interesse in crescita del 4,5% e commissioni in aumento del 14%.
 - ◆ Margine di interesse a €1.479m per la ripresa del Consumer (+6% a/a, €934m) a seguito del miglioramento dei volumi e gestione del costo della raccolta del Gruppo.
 - ◆ Commissioni a €850m (+14% a/a) per la sostenuta crescita del WM (+26% a/a, €422m, trainata dalle management fees in crescita del 28% a/a) e per l'elevato contributo del CIB (+9% a/a, €346m) trainato da advisory e lending.
 - ◆ Ricavi da trading a €162m (-18% a/a) per la volatilità dei mercati nell'ultimo trimestre e minori utili da realizzi sul banking book.
- ◆ Cost/income al 46%, comprensivo dei continui investimenti in distribuzione, innovazione e talenti.
- ◆ Eccellente qualità degli attivi sia nel CIB, con riprese di valore legate a rimborsi, sia nel Consumer, che continua ad evidenziare tassi di default ai minimi storici ed ampie coperture. Il costo del rischio si attesta a 48bps ai minimi storici pur scontando one-off per 40 milioni sui portafogli NPL di MBCS e Leasing e preservando gran parte dello stock di



overlay (293,7 milioni) alla luce dell'incerto quadro macro-economico. Indici di copertura in aumento (al 71% per le deteriorate e all'1,3% per i crediti performing; quest'ultimo indicatore ulteriormente salito al 3,75% nel Consumer).

- ◆ Utile netto a €907m (+12% a/a) e ROTE adj. al 10% (9% a giugno 21).
- ◆ Il totale attivo aumenta nell'esercizio da 82,6 a 90,6 miliardi.
- ◆ Crescita dei valori per azione per maggiori utili e per la cancellazione di 22,6 milioni di azioni proprie avvenuta a dicembre 2021. E' stato concluso nel mese di giugno il piano di buy back sul 3% del capitale avviato lo scorso dicembre, rispetto al quale a fine settembre sono state cancellate 16,5m di azioni (al netto di quelle a copertura dei piani di performance shares).
- ◆ La base patrimoniale si conferma elevata: indice CET1 phase-in al 15,7%. L'indice include un cash dividend pay-out pari al 70% dell'utile netto riportato. Il CET1 fully loaded si attesta al 14,5%.

Relativamente al Piano industriale 2023, sono confermate le linee strategiche, gli obiettivi, la politica di ottimizzazione del capitale e di remunerazione degli azionisti.

Il profilo e l'impegno ESG del Gruppo MB sono in costante progresso e gli indicatori inseriti nel sistema di incentivazione delle risorse del Gruppo, a partire da quelle apicali, costantemente monitorati. Cresce l'offerta di prodotti e servizi che rispettino criteri ESG. Il Gruppo, dopo aver aderito al PRB (Principle for Responsible Banking), alla Net-Zero Banking Alliance (NZBA), nell'ultimo semestre ha sottoscritto anche le raccomandazioni della Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) per una maggiore trasparenza nella divulgazione delle informazioni relative al proprio impatto ambientale. Sono stati approvati diversi progetti in ambito "Social", tra cui il lancio del progetto toDEI finalizzato a promuovere un approccio organizzativo basato sulla comprensione, il rispetto e la valorizzazione delle differenze, a partire da quelle di genere.

Le determinazioni relative alla remunerazione e incentivazione del personale sono state assunte quindi in un contesto che:

- ◆ ha premiato il contributo delle elevate professionalità operanti in tutte le aree di business che si sono distinte per l'apporto ai risultati del Gruppo con particolare focus su WM e CIB ("Pay for performance");
- ◆ ha perseguito una politica retributiva volta ad attirare e far restare i migliori talenti in circolazione in un contesto di mercato altamente competitivo nell'individuare collaboratori di talento ("Talent attraction and retention");
- ◆ ha rispettato in materia di remunerazione costanti principi di prudenza, lungimiranza e sostenibilità con processi di governance ulteriormente migliorati ("Sustainability").



b) Governance

Gli organi sociali e le strutture aziendali hanno presidiato l'intero processo relativo all'applicazione della Politica di remunerazione.

In particolare, come indicato anche nella Relazione sugli assetti proprietari e sul Governo societario, il Comitato Remunerazioni si è riunito dieci volte nel periodo 1 luglio 2021 – 30 giugno 2022, con una durata media delle riunioni di circa 2 ore. È formato da cinque componenti non esecutivi, tutti indipendenti. Alle riunioni del Comitato hanno partecipato il Collegio Sindacale e inoltre quali invitati il Chief Risk Officer e il responsabile Group HR, oltre ad altro personale del Gruppo.

I principali temi discussi sono stati, oltre alla presente relazione:

- ◆ la formulazione delle proposte al Consiglio di Amministrazione in merito alla determinazione dei compensi del Presidente ex art. 2389 c.c. e del Lead Independent Director;
- ◆ le proposte relative alla remunerazione variabile dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale (con la definizione e la valutazione delle loro scorecard annuali);
- ◆ le determinazioni relative alla valutazione della performance e della remunerazione variabile di Senior Management e responsabili delle Business unit rilevanti, AD/DG delle principali controllate rilevanti se Material Risk takers di Gruppo, responsabili delle funzioni di controllo, anche eventualmente ricompresi nel perimetro dei Dirigenti Strategici;
- ◆ l'analisi della performance delle principali divisioni ed entity del Gruppo con la definizione dei bonus pool complessivi della Capogruppo e delle principali controllate rilevanti;
- ◆ l'aggiornamento del perimetro del personale più rilevante e dei Dirigenti strategici;
- ◆ la neutralità della Politica di remunerazione relativamente al genere e i dati relativi al Gender Pay Gap;
- ◆ il miglioramento dei processi interni in materia di remunerazione (relazione con il Comitato Rischi, KPI Bluebook, Compensation Manual);
- ◆ l'aggiornamento normativo sulla base dei documenti emanati dai regolatori nazionali e sovranazionali in materia di remunerazione;
- ◆ l'analisi dei benchmark retributivi di mercato rispetto a un campione di peers per le risorse apicali e la valutazione del posizionamento retributivo del personale appartenente alle divisioni di business;
- ◆ l'analisi delle indicazioni e dei report provenienti dagli investitori istituzionali e proxy advisors, e la valutazione dell'esito del voto assembleare dedicando particolare focus ai voti non favorevoli, riconducibili sostanzialmente a un unico investitore;
- ◆ l'applicazione della politica delle "severance".

Il Comitato Remunerazioni ha deciso di avvalersi per l'esercizio 2021/2022, sino all'approvazione delle Politiche 2022 (ottobre 2022), del supporto di un independent advisor nello svolgimento delle proprie funzioni, che contribuisse alla dialettica sulle principali tematiche in agenda, esprimendo le proprie valutazioni rispetto alle politiche adottate e ad aspetti di processo, anche attraverso fairness opinion su alcuni contenuti specifici. Il consulente indipendente è stato individuato in Deloitte Consulting che ha quindi partecipato alle riunioni del Comitato.

Il Comitato Rischi, con il supporto della Funzione Risk Management, ha valutato l'allineamento al profilo di rischio del gruppo del sistema di incentivazione e ha approvato il basket di indicatori (KPI Bluebook) da utilizzare nelle scorecard individuali delle risorse apicali del Gruppo soggette alla valutazione diretta da parte degli organi sociali. Ha inoltre valutato il pacchetto retributivo 2022 dei responsabili delle funzioni di controllo. Infine con specifica opinion, indirizzata al Comitato Remunerazioni e al Consiglio, si è espresso sul sistema di incentivazione



2022/2023 per AD e DG e per i Material Risk Takers apicali del Gruppo (Senior Management e responsabili delle Business unit rilevanti), gli AD/DG delle principali controllate rilevanti se Material Risk takers di Gruppo, i responsabili delle funzioni di controllo (per queste ultime con opinion indirizzata al Collegio Sindacale).

Group HR ha fornito supporto a tutte le attività, coordinando il processo di formazione delle proposte, delle delibere e della loro esecuzione. Nello svolgimento delle diverse attività, in particolare per l'analisi dei benchmark di mercato, del Gender Pay Gap, per la definizione della nuova Politica di remunerazione, Group HR si è avvalsa dell'apporto di primari consulenti.

La Funzione Compliance ha rilasciato la relazione di conformità della Politica di remunerazione alle disposizioni di Banca d'Italia e di quelle interne e la Funzione Group Audit ne ha verificato la corretta applicazione. Una sintesi delle relazioni è pubblicata nel presente documento.

Group Risk Management ha: i) verificato il rispetto dei gateways; ii) verificato i principali rischi di primo e secondo pilastro (risk map dell'ICAAP); iii) evidenziato i principali eventi non ricorrenti e i loro effetti.

Le funzioni aziendali responsabili (Group CFO e Group Risk Management), in coordinamento tra loro, hanno consuntivato gli indicatori quantitativi di propria competenza sia per le scorecard individuali di AD e DG e dei principali Group MRT, rispettivamente per i KPI reddituali e risk-adjusted e i KPI di rischio, nonché i risultati divisionali per la determinazione dei bonus pool della remunerazione variabile.

Gli indicatori non finanziari sono stati consuntivati su input delle funzioni Group Sustainability, Group HR e Group COO secondo le rispettive aree di appartenenza.

Il voto espresso dai soci nell'Assemblea degli Azionisti del 28 ottobre 2021 sul Report sui compensi corrisposti 2021 è risultato favorevole per circa il 70,4% (nel 2020 pari all'80,5%). La diminuzione della percentuale di voto favorevole al Report 2021 è stata sostanzialmente attribuibile al voto contrario del medesimo investitore del 2020, a fronte del forte supporto espresso dagli investitori istituzionali e dalle unanimesi indicazioni di voto favorevole da parte dei principali proxy advisors.

c) Rapporto di lavoro con il Presidente del Consiglio di Amministrazione e determinazione del compenso ex art. 2389 c.c..

Nel corso dell'esercizio il dott. Renato Pagliaro, Dirigente dell'Istituto, previa delibera conforme del Consiglio di Amministrazione, ha concluso consensualmente il rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato che lo legava all'Istituto dal 1981, mantenendo la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione.

La cessazione è avvenuta in data 28 febbraio 2022 e non ha comportato costi a carico dell'Istituto ulteriori rispetto all'importo relativo alle ferie maturate e non godute, dovuto per obblighi normativi. La perdita della qualifica di Dirigente dell'Istituto da parte del Presidente ne ha allineato la posizione a quella degli omologhi esponenti delle principali banche quotate in Italia.

Per quanto attiene il "time commitment", il dott. Pagliaro ha indicato un impegno di almeno tre giorni la settimana, in linea con le principali banche italiane. Inalterati tutti i requisiti di suitability.

Il Comitato Remunerazioni, sulla base di un benchmark di mercato predisposto dal consulente indipendente Mercer, ha analizzato la remunerazione dei Presidenti di un peer group composto da Banca Mediolanum, Banco BPM, BPER Banca, Fineco Bank, Intesa San Paolo, Unicredit, Assicurazioni Generali, Barclays, BNP Paribas, Credit Agricole, Deutsche Bank, Lloyds Banking Group, Société Generale.



Ha quindi proposto al Consiglio, che ha approvato, un compenso annuo ex art. 2389, comma 3, c.c. per la carica di Presidente di € 800.000 (accompagnato dal mantenimento dell'auto aziendale e della polizza sanitaria e infortuni), decorso a partire dal 1 marzo 2022. Invariato e separato l'emolumento di Consigliere di Amministrazione pari a € 100.000 annui e il compenso, a far data dal 1 marzo, per il ruolo di membro del Comitato Nomine pari a € 25.000 annui (precedentemente non dovuto in quanto Dirigente del Gruppo). Entrambi gli importi corrispondono a quelli degli altri componenti. Il Collegio Sindacale e il Comitato Parti Correlate (nel cui perimetro rientra anche il Presidente) hanno rilasciato parere favorevole al compenso deliberato dal Consiglio.

La tabella 1 riportata in allegato alla "Relazione sui compensi corrisposti" riporta il dettaglio della retribuzione complessiva per l'esercizio chiuso al 30 giugno 2022. Essa risulta composto pro rata dalle componenti legate al rapporto di lavoro dipendente per il periodo 1° luglio 2021 - 28 febbraio 2022 e dal pacchetto di cui sopra per il periodo 1° marzo - 30 giugno 2022.

d) Nomina e compenso del Lead Independent Director

In linea con le best practice internazionali, il Consiglio di Amministrazione ha nominato nel corso dell'esercizio Angela Gamba (Consigliere Indipendente della lista di minoranza Assogestioni) Lead Independent Director.

Sulla base delle valutazioni delle medesime prassi internazionali, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato un compenso annuo di € 20.000 lordi.

e) Sistema incentivante: determinazione della remunerazione variabile e sua ripartizione con metriche risk adjusted e basate su risultati sostenibili nel tempo

I. Valutazione dei gateways

Per l'esercizio al 30 giugno 2022 tutti i "gateways" di Gruppo risultano verificati:

Group Gateways	Soglie 2022	KPI - 30 giugno 2022
CET 1 ratio	≥ 9,5%	15,7%
Leverage ratio	≥ 4%	8,6%
AFR/ECAP	≥ 115%	159,6%
Liquidity Coverage Ratio	≥ 115%	159%
Net Stable Funding Ratio	≥ 104,5%	115,5%
Risultato di Gestione di Gruppo	> 0	€ 1.296mln

Il mantenimento di un profilo di rischio coerente con la risk appetite è confermato anche a livello individuale in virtù dell'attenta gestione dei rischi e dell'efficacia dei processi di controllo e mitigazione adottati dalle Società del Gruppo. Con riferimento alle banche controllate che adottano un RAF su base individuale (Compass, CB! e Mediobanca International), nel corso dell'esercizio il profilo di rischio si è infatti mantenuto coerente con gli obiettivi e i limiti previsti, senza dar luogo a superamenti delle soglie.

L'ulteriore esame dei principali indicatori di risk management ha confermato come i principali rischi di primo e secondo pilastro (risk map dell'ICAAP) presentino valori ampiamente superiori rispetto ai trigger declinati nel RAS e in linea con i valori target definiti dal Gruppo Mediobanca nel contesto del Piano strategico 2019-2023. Nessuno degli indicatori di risk management analizzati ha fatto emergere criticità rispetto al sistema incentivante. In aggiunta, sono stati mappati ed evidenziati gli eventi non ricorrenti (fattispecie one-off che non rientrano nella



normale attività dei business e che ex ante non sono stati previsti in sede di budget) che hanno la possibilità di influenzare il bonus pool compromettendo la sostenibilità del sistema incentivante nel medio-lungo periodo. Le evidenze, che non hanno fatto emergere criticità, sono state presentate agli organi sociali competenti.

Anche le altre metriche quantitative e qualitative risultano soddisfatte alla luce di un Risultato di Gruppo bilanciato in termini di rischio/rendimento, nel rispetto di tutti gli obiettivi stabiliti dal Risk Appetite Framework. Dal punto di vista qualitativo Mediobanca ha confermato il proprio posizionamento e quota di mercato in un contesto di mercato difficile.

II. Performance e risultati delle principali divisioni e unità di business

Come precedentemente indicato, il Gruppo chiude l'esercizio al 30 giugno 2022 con:

- ◆ ricavi ai massimi storici (€ 2,85 miliardi);
- ◆ redditività (utile netto di €907 milioni e ROTE del 10%);
- ◆ solida base patrimoniale (CET1 phase-in al 15,7%);
- ◆ elevata qualità degli attivi con costo del rischio a 48bps ai minimi storici.

Tutte le divisioni, grazie al solido posizionamento di mercato, vedono un significativo progresso, pur nell'attuale contesto di incertezza macro.

i. Wealth Management

Crescita, specializzazione, affermazione del modello integrato di Private Investment Bank.

- ◆ Redditività in crescita: ROAC al 28% (+7pp a/a), utile netto a €134m (+34%), ricavi a €727m (+16%);
- ◆ Cost/Income in riduzione (-4pp al 71%);
- ◆ Le masse arrivano a €80mld (+12% a/a), sostenute da una brillante attività commerciale (NNM pari a €9mld nei 12 mesi);
- ◆ Il segmento Premier beneficia dell'elevata capacità di raccolta, di livelli di produttività ai migliori livelli di mercato, del costante sviluppo della distribuzione (+77 professionisti nell'ultimo anno, per un totale di 1.160).

Riguardo a Mediobanca Private Banking:

- ◆ confermata la traiettoria di crescita con il Risultato lordo a +43% (€43 milioni circa), AUM/AUA a circa €15,5 mld e un ROA che supera i 65 bps;
- ◆ NNM di masse gestite a circa € 2,5 mld; importante anche la raccolta diretta (€ 2,3 mld) grazie all'attiva partecipazione ai principali eventi di *money motion*;
- ◆ Ricavi a € 113 mn con commissioni per € 102 mn (+ 24% yoy) che vedono crescere del 14% la componente ricorrente che rappresenta il 65% del totale;
- ◆ Cost/income e compensation/income in calo;
- ◆ I banker del comparto Private si caratterizzano sempre più per le competenze in Investment Banking/Private Markets, in sinergia con la divisione CIB.



Riguardo al perimetro Wealth Management Premier (CheBanca!):

- ◆ prosegue la crescita con un Risultato Lordo a € 93 mn (+28% YoY) sostenuto dalla Net New Money (€ 2,8 mld) che ha bilanciato l'effetto mercato negativo (€ 1,4 miliardi, di cui €1,6 miliardi nel secondo semestre). In crescita il ROA (126 bps);
- ◆ TFA (€ 33,9 mld) di cui € 16,5 miliardi di raccolta indiretta che pur in presenza di vivaci nuovi flussi (€ 2,2 mld) si è incrementata di soli € 0,8 mld per il citato effetto mercato;
- ◆ Importante crescita dei ricavi (+10% yoy) sostenuti dalle commissioni (+22%);
- ◆ ROAC di CB! in crescita al 26%;
- ◆ Cost/income e compensation/income in calo;
- ◆ i gestori e promotori CheBanca! salgono a 1.023 (equamente distribuiti tra 507 gestori Premier e 516 consulenti finanziari con continuo riposizionamento verso i segmenti più alti della clientela.

Relativamente a Mediobanca SGR e MB Management Company:

- ◆ Risultato lordo in crescita del 46% (€14,9 milioni) grazie all'incremento delle masse (+15%) sostenute dalla raccolta captive (€ 2,4 mld);
- ◆ masse qualificate AUM/AUA a € 15,2 mld vs € 13,2 mld a giugno 21;
- ◆ Ricavi a € 35 mn (€ 28 mn a giugno 21) e ROA in crescita a 23 bps.

ii. Corporate & Investment Banking

Posizionamento rafforzato anche tramite assunzioni senior, ricavi record ad €707m, qualità dell'attivo migliore di sempre.

La Divisione Corporate and Investment Banking chiude con un utile netto a € 225 milioni e ROAC al 14%. L'esercizio evidenzia un'ottima performance commerciale: i ricavi saldano a € 707 milioni (+1,3% da € 698,2) sostenuti dall'andamento delle commissioni (+8,8%, da € 318 a € 346 milioni) ai massimi storici così come la qualità dell'attivo.

La validità del modello di business di MB CIB è confermata anche nell'attuale scenario di incertezza macroeconomica, rischio geopolitico e volatilità dei mercati essendo caratterizzato da:

- ◆ nessuna esposizione materiale diretta verso Russia/Ucraina, anche considerando posizioni in derivati o di trading, esposizione indiretta trascurabile;
- ◆ ampia diversificazione del portafoglio corporate: assenza di esposizioni PMI, controparti di rating elevato, esposizione settoriale poco sensibile ai principali fattori di rischio macroeconomici (prezzi energia e delle materie prime, limitazioni negli approvvigionamenti);
- ◆ ampia diversificazione dell'offerta Investment Banking, tra prodotti e geografie, adattabile alle diverse fasi del ciclo economico incluse quelle deflattive (debt restructuring, emissioni di debito e capitale, soluzioni di finanziamento).

Ponendo il focus su Mediobanca Wholesale Banking, esclusa Messier & Associés, il Profitto Economico contabile (non incluso nei gateway, ma indicatore risk adjusted per valutare la sostenibilità del bonus pool, il maggiore nel Gruppo in termini assoluti) è positivo per € 246 mln



in contrazione rispetto a giugno 21 (€ 316 mln) ma in miglioramento rispetto a giugno 2020 (€ 125 mln). Rispetto al 2021 da segnalare i ricavi in crescita del CIB Client (+€25 mln, da €466 mn a €499 mln) compensati da minori riprese (€ 49 mln vs € 78 mln di giugno 21) e dal contributo negativo del Proprietary Trading (ricavi da € 60 mln a € -5 mln) particolarmente influenzato dalla volatilità nella seconda metà dell'esercizio.

L'andamento delle attività di Corporate e Investment Banking con la clientela (CIB Client) evidenzia:

- ◆ Profitto Economico in contrazione a € 271 mln, il calo rispetto al 2021 (€ 277 mln) è principalmente connesso alle minori riprese di valore (minore contributo da ritorno in bonis di posizioni storiche in UTP), coerente con la crescente qualità del portafoglio crediti;
- ◆ Ricavi in crescita di oltre €30 milioni, superiori anche ai livelli record di giugno 19 (€ 470 mln), con un crescente contributo dell'attività di IB (da €252 a €287 mln grazie al buon andamento di CF, con operazioni a maggiore caratteristica ricorrente «mid corporate», e Market Division);
- ◆ Nell'ambito di un contesto di mercato M&A in forte crescita, Mediobanca ha rafforzato la posizione di leadership nel mercato domestico ed in Francia. La divisione Advisory di Mediobanca ha partecipato alle principali operazioni strategiche completate sul mercato italiano. In generale si sono registrate performance superiori alle attese per tutte le *industry*. Nel settore del *Debt Advisory*, Mediobanca ha completato operazioni in Francia, in Italia e, per la prima volta, in Spagna. L'Istituto ha inoltre perfezionato diverse operazioni nel comparto Markets.

iii. Consumer Finance

Risultati record, solida crescita, bassa correlazione con il PIL.

Il gruppo Compass chiude l'esercizio registrando l'utile netto più alto di sempre (€371 milioni, +32%), che si riflette su una profittabilità best in class (ROAC@ 33%). La crescita dell'erogato (€7,7 miliardi contro €6,5 miliardi dello scorso anno) e l'ottima qualità dell'attivo hanno permesso di raggiungere un Risultato Lordo record (pari a €553 milioni, risultato più alto di sempre) superando ampiamente le metriche economiche e patrimoniali pre-pandemia. L'eccellente dinamica dei tassi di default e dei recuperi ha consentito una riduzione del costo del rischio a 142bps (198bps lo scorso anno) e, contestualmente, un aumento degli indici di copertura.

Il buon andamento dei prestiti personali è stato sostenuto dall'ampliamento della rete distributiva che nell'esercizio ha visto l'apertura di 15 nuove unità territoriali, portando a 246 il totale degli sportelli (di cui 65 agenzie caratterizzate da una minore incidenza sui costi).

iv. Insurance & Principal Investing

Apporto elevato e in crescita agli utili di Gruppo (€320m in crescita del 3,6% rispetto allo scorso anno) per l'elevato e crescente contributo di Assicurazioni Generali (+30,4%, da €273,4 a €356,6 milioni). Il ROAC@ è al 16%.

v. Holding Function

Ampia dotazione di raccolta e liquidità, costo del funding in calo con proseguimento del ridimensionamento nel leasing. In dettaglio:

- ◆ la Tesoreria prosegue nel processo di ottimizzazione del costo del funding, che si attesta a 54 bps (65bps lo scorso anno) per effetto della crescita delle masse Wealth Management che rappresentano il 47% della raccolta di Gruppo e che consentono di stabilizzare gli



indici di liquidità su livelli prudenti (LCR 158,7% e NSFR a 115,5%) anticipando parte delle scadenze del prossimo autunno;

- ◆ il Leasing salda con un utile di €2,7 milioni, in linea con lo scorso anno (€2,5 milioni) pur scontando rettifiche straordinarie;
- ◆ i costi calano dello 0,9% con la componente dei costi centrali che scende al 7,8% dei costi del Gruppo e minori spese del Leasing (-8%).

III. **Determinazione della componente variabile delle principali divisioni e unità di business: "Pay for performance"**

Verificata pertanto l'esistenza di tutte le condizioni per l'erogazione della componente variabile e in applicazione dei criteri previsti dalla Politica di remunerazione, l'Amministratore Delegato di Mediobanca, sentito il Direttore Generale, le competenti strutture interne e le Funzioni di Controllo, ha individuato la componente variabile destinata alle Divisioni e al personale della Capogruppo.

La componente variabile complessiva della Capogruppo è stata determinata quindi in circa € 81,5 mln, di cui circa € 23 mln al personale più rilevante – Material Risk Takers (MRT), sostanzialmente stabile rispetto al 2021 (€ 80,1 mln di cui circa € 26 mln ai MRT). Essa riflette la consuntivazione delle scorecard di prodotto e business unit e tiene conto sia della crescita numerica del personale, sia di alcune variazioni del perimetro per la dinamica del turnover specie nel CIB Client. Esso risulta così ripartito:

- ◆ per Mediobanca Wholesale Banking è determinato in € 50,3 mln (circa € 52,1 mln nel 2021) in diminuzione a/a del 4% per minori variabili del perimetro HFT coerente con l'andamento negativo dei mercati (€ 13,1 ai MRT vs. € 17,4 nel 2021) con payout sul profitto Economico del 20,4% (16,5% nel 2021). Di questi al CIB Client sono assegnati € 48,5 mln sostanzialmente stabili a/a (€47,6 nel 2021), con un payout del 17,9% (17,3% nel 2021). Il rapporto variabile/fisso per il personale di Mediobanca WB è al 90%, rispetto al 100% del 2021, relativamente al personale più rilevante è al 121% (129% del 2020).
- ◆ per Mediobanca Private Banking è pari a € 10,3 mln, di cui € 1,4 mln ai MRT (€ 9,5 mln nel 2021, di cui circa € 1,3 mln ai MRT) con un payout del 22% (29% nel 2020). Il rapporto variabile/fisso per il personale MB PB è al 57%, rispetto al 54% del 2021, relativamente al personale più rilevante è al 138% (147% del 2021).
- ◆ per la Divisione Insurance & Principal Investing e le funzioni di Capogruppo a supporto di MAAM e del Wealth Management sono destinati € 2,2 mln (vs. € 2,1 nel 2021),
- ◆ alle unità della Holding Functions sono destinati € 18,6 mln di cui € 8 mln ai MRT (€16,5 mln nel 2021, di cui circa €7 mln ai MRT) che includono la componente variabile assegnata all'Amministratore Delegato e al Direttore Generale e ai responsabili delle Funzioni di controllo di Capogruppo.

Considerando la totalità del personale della Capogruppo Mediobanca il ratio variabile/fisso si colloca al 65%, sostanzialmente stabile rispetto al 2021.

L'assegnazione individuale della remunerazione variabile si è posta, tra l'altro, l'obiettivo di:

- ◆ riconoscere le performance positive dei prodotti con elevata performance (CIB Client con un crescente contributo dell'attività di Investment Banking e Private Banking) allo scopo di motivare e trattenere i talenti, in un contesto di forte competizione sui talenti da parte del mercato;



- ◆ allineare il variabile all'effettiva performance conseguita dall'area HFT, in diminuzione dovuto all'andamento negativo dei mercati;
- ◆ rendere coerente la remunerazione variabile dell'Holding Function al generale andamento positivo del Gruppo.

Group HR e la Funzione Compliance hanno valutato le eventuali casistiche rilevanti ai fini dell'applicazione dei c.d. compliance breach.

Relativamente alle principali controllate del Gruppo:

- ◆ in CheBanca! il variabile è stato di circa € 13 mln. di cui € 1,1 mln ai MRT in crescita rispetto a €11,3 mln del 2021 (di cui € 0,5 mln ai MRT) a riconoscimento dei risultati ottenuti e a sostegno della rete commerciale numericamente in crescita. Il rapporto variabile/fisso per il personale più rilevante di Gruppo di CB! è del 93% rispetto al 160% del 2021; considerando la totalità del personale, il ratio è del 13% (16% nel 2021). Sono inoltre stati definiti ulteriori circa € 1,1 mln in componenti non ricorrenti per la rete dei Consulenti Finanziari.
- ◆ la componente variabile relativa alla Divisione Consumer Finance è di € 7,6 milioni di cui € 1,7 mln ai MRT, in crescita rispetto al 2021 (€ 7,1 mln di cui circa € 1,6 mln ai MRT) per gli eccezionali risultati di Compass. Il rapporto variabile/fisso per il personale più rilevante di Gruppo della Divisione Consumer è dell'85% rispetto al 80% del 2021; considerando la totalità del personale, il ratio è del 9% (12% nel 2021).
- ◆ per MB SGR il variabile 2022 è stato di circa € 2,45 mln, in crescita rispetto al 2021 (€ 2 mln di cui circa € 0,5 mln ai MRT stabile a/a).
- ◆ per lo Specialty Finance (MB Facta e MBCS) la componente variabile è pari a circa €0,5 milioni, per MBFacta (vs. € 0,4 mln) a fronte dei risultati e della diversificazione della base della clientela e di circa € 0,5 milioni, per MBCS (vs. € 0,6 mln, in diminuzione) in presenza comunque di un positivo trend di ricavi nell'ambito di un progetto di ristrutturazione.
- ◆ per le legal entity rilevanti appartenenti alla Holding Function, la componente variabile è in lieve crescita: in SelmaBPM rispetto all'esercizio precedente a €1 mln (+10% a/a) premiando l'attività a supporto delle moratorie oltre all'ordinata gestione del portafoglio (incluso delerevage), mentre nella controllata MB international la componente variabile, in termini assoluti molto contenuta, è di circa € 0,35 mln (vs. € 0,25 mln).

La componente variabile assegnata al personale più rilevante di Gruppo ha inciso sul CET 1 per circa 4 bps (circa €30,4 mln) come già nell'esercizio scorso, con un impatto minimale sui requisiti di solidità del Gruppo³⁵.

I performance bonus pool complessivi delle principali entity del Gruppo precedentemente elencate (con esercizio in chiusura al 30 giugno 2022) risultano quindi in lieve incremento in termini assoluti (da €103 mln a circa €107) coerentemente con il miglioramento della performance delle divisioni, secondo la specifica tipologia di paymix. Gli indicatori bonus pool/ricavi sono sostanzialmente allineati all'esercizio precedente a fronte di performance di Gruppo migliori, confermando la coerenza di un "Pay for performance" sostenibile in un'ottica di lungo periodo.

Al 30 giugno 2022 i Dirigenti con responsabilità strategiche di cui all'art. 3 del Regolamento EU 596/2014 diversi dagli Amministratori, erano 7: i tre responsabili delle Funzioni di controllo, il Group CFO e Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili, il responsabile Group

³⁵) I pool delle società del Gruppo MB con esercizio chiuso il 31 dicembre 2021 sono stati i seguenti: CMB € 9 mln (vs. € 8,3/2020), RAM € 2,3 mln (vs. € 1,1/2020), Cairn € 4,9 mln (€ 3,7/2020), MA € 7,1 mln (€ 5,9/2020), di cui circa € 1,2 mln ai MRT



HR & Organization, il responsabile della Divisione Consumer Finance e business line Wealth Management Premier e l'head della Divisione Corporate Investment Banking. Il loro pacchetto retributivo riflette quanto previsto dalla Politica di remunerazione, in base all'appartenenza alle differenti categorie del personale più rilevante.

f) Remunerazione variabile annuale dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale di Mediobanca (Piano di breve termine - Short Term Incentive)

La remunerazione variabile annuale riflette il raggiungimento degli obiettivi quantitativi e qualitativi assegnati nell'ambito di scorecard individuali annuali approvate dal Consiglio. Al raggiungimento degli obiettivi quantitativi, l'importo della remunerazione variabile annuale per l'AD e il DG poteva essere compreso fra il 50% e il 150% della retribuzione fissa annua lorda. L'importo è soggetto a correzione da parte del CdA in funzione del raggiungimento di obiettivi qualitativi sino al 160% della remunerazione fissa (fermo restando il cap 2 a 1 su base annua ai fini del raccordo con il Piano di Long Term Incentive di cui al punto successivo).

Per l'esercizio al 30 giugno 2022 all'Amministratore Delegato erano stati assegnati i seguenti obiettivi quantitativi per i quali si evidenzia il target assegnato sulla base del budget, il massimo incentivante e il raggiungimento effettivo conseguito a consuntivo:

Obiettivo	Peso	KPI Target	KPI massimo	FY 2022
Profit before Taxes (PBT) Gruppo Attività bancaria /Capitale assorbito <i>Ottimizzazione del rendimento del capitale allocato all'attività bancaria</i>	30%	22,6%	25%	25,6% Molto sopra target
Costo del Rischio <i>Focus su costo del rischio</i>	20%	52 bps	45 bps	48,5 bps Sopra target
Margine di Interesse <i>Focus su principale fonte dei ricavi di Gruppo ricavi di Gruppo</i>	20%	€ 1.431 mln	€ 1.445 mln	€ 1.479 mln Molto sopra target
Commissioni Totali <i>Focalizzazione sui ricavi capital light</i>	20%	€ 763 mln	€ 785 mln	€ 850 mln Molto sopra target
Obiettivi ESG	10%			Molto sopra target
a) Stock di impieghi del lending CIB Client verso clientela Corporate con caratteristiche ESG/GREEN		€ 1.900 mln	€ 2.300 mln	€ 2.581 mln
b) Erogato ESG verso clientela retail (Consumer – WM Premier)		€ 180 mln	€ 210 mln	€ 295 mln
c) Prodotti ESG nel portafoglio clientela WM Premier		37%	40%	61%



Al Direttore Generale:

Obiettivo	Peso	KPI Target	Δ KPI massimo	FY 2022
Profit before Taxes (PBT) Gruppo Attività bancaria /Capitale assorbito <i>Ottimizzazione del rendimento del capitale allocato all'attività bancaria</i>	30%	22,6%	25%	25,6% Molto sopra target
Costo del funding <i>Focus sull'ottimizzazione della raccolta del Gruppo</i>	17,5%	56 bps	52 bps	53,9 bps Sopra target
Cost/Income Bancario <i>Crescita equilibrata di ricavi e costi</i>	17,5%	54,2%	52,6%	52,6% Sopra target
Crescita AUM/AUA <i>Focus su raccolta qualificata Divisione WM</i>	25%	16,7%	22%	16,7% A target
Obiettivi ESG	10%			Molto sopra target
a) Stock di impieghi del lending CIB Client verso clientela Corporate con caratteristiche ESG/GREEN		€ 1.900 mln	€ 2.300 mln	€ 2.581 mln
b) Erogato ESG verso clientela retail (Consumer – WM Premier)		€ 180 mln	€ 210 mln	€ 295 mln
c) Prodotti ESG nel portafoglio clientela WM Premier		37%	40%	61%

Relativamente agli obiettivi qualitativi, per l'Amministratore Delegato riguardavano:

- ◆ Corporate Social Responsibility con focus su People Strategy and Human Capital per lo sviluppo e maturazione delle iniziative CSR collegate alla valorizzazione delle diversità e inclusione, coinvolgimento dei dipendenti nelle iniziative sociali del Gruppo, dello sviluppo delle competenze e della focalizzazione sui talenti. Fra le principali attività conseguite si segnala: il lancio del progetto toDEI finalizzato a promuovere Diversità, Equità e Inclusione con la definizione dei KPI per la riduzione del gender gap che saranno parte integrante del prossimo Piano pluriennale; l'introduzione delle Linee Guida sul lavoro Agile; il lancio della nuova piattaforma formativa del Gruppo; la terza analisi di clima con un livello di soddisfazione in crescita.
- ◆ ESG: Planet & Environment con la focalizzazione sulle iniziative ESG collegate alla sostenibilità ambientale. In questo ambito si segnala: la conferma della neutralità climatica del Gruppo compensando le emissioni di gas serra non riducibili relative al FY 2020-21 (3.437 CO2eq); l'identificazione del Mobility Manager con l'implementazione del Piano Spostamenti Casa – Lavoro; l'adesione alla *Net-Zero Banking Alliance (NZBA)* e la sottoscrizione delle raccomandazioni della *Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)* con la conseguente redazione del primo *TCFD Report*, che conterrà una prima quantificazione delle emissioni Scope 3 del portafoglio, nonché i primi target intermedi ai fini del raggiungimento delle zero emissioni nel 2050.

Per il Direttore Generale:

- ◆ Corporate Social Responsibility con focus su People Strategy and Human Capital come già per l'Amministratore Delegato.
- ◆ Digital Strategy & Innovation con focus sulla trasformazione tecnologica e digitale in atto nel Gruppo. Si evidenzia il rilascio della nuova app CheBanca! con funzionalità di trading, il miglioramento degli strumenti di onboarding e advisory nel Private Banking, l'attività di



innovazione digitale nel Consumer volta sia a potenziare i canali digitali esistenti sia a sviluppare il business della Dilazione di Pagamento ("Buy Now Pay Later", "BNPL") attraverso la soluzione proprietaria Pagolight.

Per entrambi, gli obiettivi sono stati ritenuti ampiamente raggiunti.

Le scorecard dell'esercizio evidenziano il complessivo ampio superamento dei target assegnati, anche nella loro quantificazione massima.

A fronte di risultati record in termini di ricavi, commissioni, costo del rischio e patrimonializzazione del Gruppo raggiunti malgrado il contesto macro e la turbolenza dei mercati, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazioni, ha deliberato di assegnare la seguente remunerazione variabile:

- ◆ all'Amministratore Delegato di € 2.500.000 (€ 1.800.000 nel 2021 +39%) pari al 138% della remunerazione fissa (100% nel 2021);
- ◆ al Direttore Generale di €1.925.000 (€1.500.000 nel 2020, +30%) pari al 128% della remunerazione fissa (100% nel 2021).

A questi importi la contribuzione al fondo pensione integrativo si aggiunge solo sulla quota erogata in contanti a pronti. La remunerazione variabile assegnata, per il 47% in contanti e per il 53% in azioni, prevede che il 60% venga differito su un orizzonte temporale quinquennale e sia soggetta alla verifica di condizioni di performance. La quota upfront in equity è soggetta a un holding period annuale.

Considerando la remunerazione totale per l'esercizio 2022, la crescita del pacchetto retributivo si attesta a +16% per l'Amministratore Delegato e al +13% per il Direttore Generale rispetto all'esercizio 2021.

Il rapporto per il 2022 fra remunerazione totale lorda dell'Amministratore Delegato e remunerazione totale media lorda dei dipendenti del Gruppo è pari a circa 52 volte³⁶.

g) Modalità di erogazione della remunerazione variabile

Le modalità di erogazione sono quelle previste dalla Politica di remunerazione.

La componente equity ("performance shares") da riconoscere al personale più rilevante corrisponde a circa € 12 mln che sarà in parte contabilizzata nei prossimi cinque esercizi in base ai vigenti principi contabili. Il Consiglio di Amministrazione ha pertanto deliberato di attribuire a dipendenti del Gruppo 2.058.383 performance shares³⁷ (controvalore alla media del valore di Borsa delle azioni Mediobanca nel mese precedente l'assegnazione, ossia € 8,1268) comprensive di quelle destinate al personale più rilevante delle controllate. Al personale più rilevante di Gruppo appartenente al perimetro dell'Asset Management (MB SGR) la componente in strumenti finanziari è stata assegnata, come previsto dalla normativa di settore, in contanti legato a un indice rappresentativo delle quote di fondi della SGR.

h) Long Term Incentive 2019 - 2023

La componente legata al LTI 19/23 approvato il 19 dicembre 2019 verrà consuntivata a fine Piano (luglio/settembre 2023). Come noto gli esercizi 2020 e 2021 sono stati pesantemente segnati dalla pandemia effetto della diffusione a livello mondiale del Covid-19. In particolare l'esercizio 2020 è stato interessato per oltre un terzo dalla deflagrazione dell'emergenza

³⁶) Vedi tabella di dettaglio nella sezione Tabella con informazioni quantitative analitiche

³⁷) Di cui 1.633.042 all'Amministratore Delegato e 1.25.542 al Direttore Generale. Sono incluse 56.927 performance shares già assegnate a personale più rilevante di Gruppo di CMB Monaco per l'esercizio al 31 dicembre 2021 e quelle per buyout di componenti di precedenti datori di lavoro relativi a nuovi assunti in società del Gruppo nel periodo novembre 2021 - settembre 2022.



sanitaria e dal primo lockdown mentre l'esercizio 2021, pur ancora interessato da ripetuti lockdown, ha beneficiato del miglioramento dello scenario macro politico ed economico derivante dall'introduzione dei vaccini, dal varo delle possenti misure anticrisi messe in atto dalla Comunità Europea e dalla rafforzata situazione politica italiana.

L'esercizio 2022 dopo un semestre di solida crescita economica e di rafforzamento delle prospettive future, ha visto l'esplosione del conflitto tra Russia e Ucraina che ha comportato, conseguenza dell'inasprimento delle relazioni politiche ed economiche con la Russia, una significativa revisione delle prospettive di crescita economica per effetto delle forti tensioni nei prezzi di energia e materie prime. In questo triennio contraddistinto dal susseguirsi di eventi imprevedibili, il Gruppo ha sempre perseguito l'implementazione della strategia di rafforzamento e crescita di tutti i segmenti del Gruppo e, dopo un iniziale rallentamento, sembra aver recuperato tassi di crescita e di redditività pre-Covid grazie ad un'importante azione di monitoraggio della qualità degli attivi e a continuo rafforzamento delle piattaforme distributive. Gli elevati indici di patrimonializzazione riflettono la capacità del Gruppo di generare importanti utili, e quindi remunerazione per gli azionisti, anche in anni di profondo stress confermando la validità e resilienza del modello di business.

Nonostante la mutevolezza del contesto internazionale sia politico che macroeconomico i target al 2023 rimangono allo stato confermati così come la strategia sottostante e le azioni volte a realizzarle.

Relativamente ai target ESG qualitativi e quantitativi contenuti nel Piano Strategico 2019-2023, si evidenzia uno stato di avanzamento coerente con l'orizzonte temporale del piano, con taluni target già raggiunti o rivisti al rialzo (es. le ore di formazione, la quota di prodotti ESG nel WM, la diversity, i crediti green) e solamente tre obiettivi in lieve ritardo (la quota di auto ibride nella flotta aziendale, che risente dei ritardi nella consegna dei veicoli, la riduzione delle emissioni dirette, e gli investimenti in PMI).

A fine settembre saranno pubblicati il primo TCFD Report e la quinta Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario di Gruppo che integra le informazioni utili per l'allineamento alla Tassonomia UE, e un'autovalutazione preliminare rispetto ai Principles for Responsible Banking.

i) Equal Pay for Equal Work

Il 31 marzo 2022 l'Amministratore Delegato ha lanciato toDEI, un percorso di cambiamento culturale finalizzato a creare un ambiente di lavoro ancora più inclusivo. Pur riconoscendo le diverse declinazioni della diversità, il Gruppo Mediobanca si è impegnato a contribuire alla riduzione del divario sulla diversità di genere, focalizzandosi sui seguenti obiettivi:

- ◆ consolidare la rappresentanza femminile in posizioni apicali e nei ruoli manageriali;
- ◆ garantire processi di assunzione e promozione equilibrati;
- ◆ ridurre il divario salariale tra uomini e donne;
- ◆ coinvolgere tutti gli stakeholder (investitori, dipendenti e clienti) nel processo di trasformazione culturale attraverso una comunicazione strutturata e continua.

In termini quantitativi, il Gruppo ha definito alcuni obiettivi che saranno parte del prossimo Piano Strategico e già inclusi nei KPI delle risorse apicali per il sistema di incentivazione di breve termine dell'esercizio 2023. Tali KPI mirano al bilanciamento di genere sia a livello senior che di nuove assunzioni, così come agli avanzamenti di carriera.

Mediobanca per il quarto anno consecutivo è tra le 418 aziende di 45 paesi e regioni incluse nell'edizione 2022 del Bloomberg Gender-Equality Index (GEI), un indice ponderato sulla capitalizzazione di mercato che comprende le aziende quotate maggiormente impegnate nella trasparenza relativamente all'attività di reporting sui dati di genere. Tale indice misura l'applicazione della parità di genere in cinque aree chiave: leadership femminile e sviluppo



del talento, parità retributiva di genere, cultura d'inclusione, politiche contro le molestie e promozione di attività in favore delle donne.

Nel solco di queste iniziative, oltre che nel rispetto degli obblighi regolamentari in materia, nell'ambito del riesame periodico delle politiche, il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato Remunerazioni e il coinvolgimento del Comitato CSR, ha analizzato la neutralità della politica di remunerazione rispetto al genere e verificato sia il divario retributivo di genere (Gender Pay Gap come da previsioni normative) sia l'Equal Pay Gap (EPG) che compara («l'Equal Pay for Equal Work») come dettagliato nelle Politiche del Gruppo (Capitolo 5 "Struttura della remunerazione", paragrafo VI "Gender Pay Gap e neutralità della Politica di remunerazione - Equal pay").

L'analisi ha considerato una fotografia delle retribuzioni e del perimetro del Gruppo Mediobanca, includendo tutte le divisioni del Gruppo italiane ed estere per le retribuzioni in essere nel 2021. In sintesi:

- ◆ gli scostamenti di genere sono dovuti principalmente alla natura dei ruoli con accesso a retribuzione variabile più elevata nell'organizzazione;
- ◆ fra gli impiegati, che sono il segmento più ampio per numero di dipendenti, si rileva il miglior bilanciamento tra uomini e donne;
- ◆ il divario salariale è più rilevante per le divisioni Corporate & Investment Banking e Wealth Private complessivamente, aree con maggiore presenza maschile nei ruoli senior, oltre ad essere caratterizzate da remunerazioni più elevate in termini assoluti (GPG circa 43% sulla remunerazione fissa e 50% sulla remunerazione totale media).
- ◆ nelle divisioni Consumer Finance, Holding Function e Wealth Première, il divario medio complessivo, pur presente, risulta inferiore (circa 20% sulla remunerazione fissa e 24% sulla remunerazione totale media).
- ◆ la misura di Equal Pay Gap («Equal Pay for Equal Work») che analizza il divario salariale per ciascuna Job Class professionale in forma granulare, pesata per l'incidenza del numero di persone di tale cluster sulla popolazione complessiva del Gruppo, si attesta invece su valori molto inferiori rispetto al Gender Pay Gap complessivo. A livello di Gruppo il gap si attesta infatti al 6% della remunerazione fissa e al 7,8% della remunerazione totale (dati medi), con Corporate & Investment Banking e Wealth Private rispettivamente a 9% e 12% e nelle divisioni Consumer Finance, Holding Function e Wealth Première al 2% e 2,8% nel loro complesso.

Il Gap osservabile si concentra quindi nelle divisioni più specialistiche con una rappresentanza femminile minore.

La Dichiarazione Non Finanziaria alla quale si rimanda riporta, secondo la relativa metodologia, i dettagli in materia sulla situazione del Gruppo per fasce professionali per l'esercizio al 30 giugno 2022.

j) Attività e verifiche della Funzione Group Audit sulla Politica di remunerazione e incentivazione del Gruppo Mediobanca e sull'informativa sui compensi corrisposti nell'esercizio 2021/2022

Conformemente a quanto richiesto dalla normativa, la Funzione Audit di Gruppo ha effettuato un audit avente ad oggetto l'adozione e implementazione della politica di remunerazione e incentivazione del personale. In particolare sono state oggetto di analisi la Politica di remunerazione per il FY 2021/22 adottata dall'Assemblea degli Azionisti di Mediobanca di ottobre 2021 e la sua implementazione nel corso dell'esercizio 2022. Le verifiche hanno riguardato gli aspetti organizzativi e procedurali, i dati e i valori quantitativi aventi incidenza sul processo in esame nonché le verbalizzazioni degli Organi Sociali e delle riunioni interne del management rilevanti. I principali uffici coinvolti nello svolgimento delle verifiche sono stati Group HR, Pianificazione, Bilancio e Reporting, Compliance & Group AML e Group Risk Management.

Le verifiche svolte, riepilogate in uno specifico report presentato agli Organi Sociali, hanno evidenziato una situazione di sostanziale adeguatezza. Si è accertata la corretta applicazione della Politica di remunerazione e incentivazione del personale ed i controlli effettuati sul relativo processo non hanno rilevato anomalie. La documentazione presentata è risultata completa e il processo di gestione del sistema di remunerazione ed incentivazione conforme alla normativa interna vigente. In particolare:

- ◆ Miglioramento processi di governance: sono stati migliorati i processi interni connessi alle tematiche di remunerazione, con un più ampio ruolo dei Comitati Rischi e Remunerazioni.
- ◆ Identificazione dei MRT: il processo è stato condotto con il coinvolgimento delle unità organizzative necessarie tenendo conto dei criteri organizzativi e sulla base di elementi di natura quantitativa; il processo ed il risultato finale sono stati sottoposti ad un assessment esterno da parte di un consulente specializzato, che ha fornito una opinion positiva. I verbali degli incontri, inclusivi di tutte le considerazioni effettuate e delle scelte adottate, nonché le note finali predisposte risultano completi ed esaustivi.
- ◆ Verifica dei gateways: il processo risulta strutturato secondo quanto indicato nella regolamentazione interna e adeguatamente formalizzato. I dati finali sul superamento dei sono stati presentati agli Organi Sociali nelle adunanze tenutesi nei mesi di giugno e luglio, evidenziando il soddisfacimento dei requisiti quantitativi indicati dalla Policy.
- ◆ Definizione del pool di componente variabile: nel corso dell'esercizio sono stati forniti periodici avanzamenti sui risultati gestionali delle aree di business in occasione di specifiche riunioni con la Direzione, come riportato nei verbali acquisiti. Nell'ambito del controllo sono stati eseguiti anche i controlli previsti sulle scorecard delle business unit. Il materiale predisposto per gli Organi Sociali (adunanze tenutesi nei mesi di giugno e luglio) risulta completo.
- ◆ E' stata verificata la composizione della struttura remunerativa dell'Amministratore Delegato, del Direttore Generale di Mediobanca e dei principali MRT del Gruppo, che prevede una retribuzione fissa ed una componente variabile legata al raggiungimento di obiettivi quantitativi e qualitativi (di breve e lungo termine) fissati in specifiche scorecard individuali, come riportato nella Politica di remunerazione.
- ◆ Performance Evaluation: sulla base delle informazioni comunicate da Group HR and Organization, il processo di valutazione delle performance, a livello di Istituto, è stato correttamente implementato.
- ◆ Assegnazione della remunerazione variabile a livello individuale: per tutti i dipendenti è stato verificato, sulla base di evidenze anonimizzate di payroll fornite da Group HR, il rispetto dei limiti quantitativi (limite del 200% e del 33% per i MRT appartenenti alle funzioni di controllo) all'erogazione della componente variabile accertando anche, laddove applicabili, le logiche di differimento e di split (cash vs equity) adottate. Con riferimento ai meccanismi di remunerazione in strumenti finanziari è stata verificata la corretta



MEDIOBANCA



applicazione delle politiche interne per tutti i Material Risk Taker del Gruppo, approfondendo casi specifici ove necessario.

- ◆ Gestione di specifiche casistiche (severance/good leaver, compliance breach, malus condition).

Le evidenze della Funzione Audit sono state sottoposte al Consiglio di Amministrazione di Mediobanca del 22 settembre 2022.



Signori Azionisti,

alla luce di quanto precede, Vi invitiamo ad approvare la seguente proposta di delibera, precisando che sulla sezione 2 della presente Relazione relativa all'informativa sui compensi corrisposti nell'esercizio 2021/2022 la deliberazione ha valenza consultiva:

“L'Assemblea

vista la Relazione del Consiglio di Amministrazione sulla Politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti

DELIBERA

- a) l'approvazione della politica di remunerazione del personale del Gruppo Mediobanca 2022/2023 di cui alla sezione 1 della Relazione del Consiglio di Amministrazione,
- b) l'approvazione, con voto consultivo, dell'informativa sui compensi corrisposti per l'esercizio 2021/2022 di cui alla sezione 2 della Relazione del Consiglio di Amministrazione;
- c) le previsioni di cui alla sezione “Politica in caso di cessazione dalla carica o risoluzione 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;
- d) di conferire al Consiglio di Amministrazione e per esso all'Amministratore Delegato e/o al Direttore Generale 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 alla nuova Politica di remunerazione del personale ogni modifica che si rendesse necessaria in adeguamento alla normativa, anche regolamentare, di volta in volta vigente”.

Milano, 22 settembre 2022

Il Consiglio di Amministrazione



Tablelle con informazioni quantitative analitiche

1. Tablelle redatte ai sensi della Delibera Consob 18049 del 23 dicembre 2011 e successivi aggiornamenti

Informazioni di raffronto 2019 – 2022 sui risultati aziendali, variazione dei compensi e della remunerazione del personale

Come previsto dal Regolamento Emittenti (Consob) aggiornato l'11 dicembre 2020, sono di seguito illustrate le informazioni di confronto, per gli ultimi 4 esercizi tra la variazione annuale:

– della remunerazione totale di ciascuno dei soggetti per i quali le informazioni di cui alla presente sezione della Relazione sono fornite nominativamente;

– dei risultati della società;

– della remunerazione annua lorda media, parametrata sui dipendenti a tempo pieno, dei dipendenti diversi dai soggetti la cui remunerazione è rappresentata nominativamente nella presente sezione della Relazione.

Per ulteriori dettagli si vedano le seguenti Tablelle Regolamento Emittenti (vedi infra)

		30.6.2022	30.6.2021	30.6.2020	30.6.2019	Delta 2022/2021
Amministratore Delegato	Alberto Nagel	4.849.426	4.171.694	3.119.475	5.004.804	+16%
di cui Fisso incluso emolumento per la carica		1.900.000	1.900.000	1.800.000	1.900.000	
di cui benefici non monetari		449.426	471.694	355.475	454.804	
di cui Variabile STI assegnato		2.500.000	1.800.000	964.000	2.650.000	
Direttore Generale	Francesco Saverio Vinci	3.896.028	3.454.293	3.016.637	3.869.045	+13%
di cui Fisso incluso emolumento per la carica		1.600.000	1.600.000	1.500.000	1.600.000	
di cui benefici non monetari		371.028	354.293	341.637	369.045	
di cui Variabile STI assegnato		1.925.000	1.500.000	1.175.000	1.900.000	
Presidente del Consiglio di Amministrazione	Renato Pagliaro	2.595.741	2.290.150	2.155.475	2.250.356	+13%
di cui Fisso inclusi emolumenti per la carica		1.575.753	1.900.000	1.800.000	1.900.000	
di cui ferie non godute		711.665				
di cui benefici non monetari		308.323	390.150	355.475	350.356	
Membro del Consiglio di Amministrazione	Maurizia Angelo Comneno	215.000	218.288	205.000	225.000	-2%
Membro del Consiglio di Amministrazione	Virginie Banet	140.000	93.973	-	-	+49%
Membro del Consiglio di Amministrazione	Maurizio Carfagna	255.000	255.000	235.000	255.000	--
Membro del Consiglio di Amministrazione	Laura Cioli	205.000	137.603	-	-	+49%
Membro del Consiglio di Amministrazione	Maurizio Costa	135.000	131.712	105.000	125.000	+2%



Membro del Consiglio di Amministrazione	Angela Gamba	214.657	200.137	160.000	180.000	+7%
Membro del Consiglio di Amministrazione	Valerié Hortefeux	155.000	173.082	190.000	210.000	-10%
Membro del Consiglio di Amministrazione	Maximo Ibarra	140.000	126.849	80.000	77.808	+10%
Membro del Consiglio di Amministrazione	Alberto Lupoi	166.945	178.973	143.233	150.000	-7%
Membro del Consiglio di Amministrazione	Elisabetta Magistretti	190.000	199.863	200.000	220.000	-5%
Membro del Consiglio di Amministrazione	Vittorio Pignatti-Morano	180.000	180.000	160.000	140.055	--
Membro del Consiglio di Amministrazione	Gabriele Villa	230.000	233.288	220.000	193.699	-1%
Presidente del Collegio Sindacale	Francesco Di Carlo	180.000	166.849	112.000	140.000	+8%
Membro del Collegio Sindacale	Elena Pagnoni	140.000	93.973	-	-	+49%
Membro del Collegio Sindacale	Ambrogio Virgilio	140.000	93.973	-	-	+49%
Dipendenti	Media remunerazione totale annua Gruppo	92.400	85.600	84.200	82.500	+8%
Risultati Gruppo Mediobanca	Utile Netto Gruppo Mediobanca	€ 907 mln	€ 807,6 mln	€ 600,4 mln	€ 823 mln	+12%
	Risultato di Gestione del Gruppo Mediobanca	€ 1.296mln	€ 1.142 mln	€ 949 mln	€ 1.140 mln	+13%
	Ricavi	€ 2.851mln	€ 2.628 mln	€ 2.513 mln	€ 2.524,7 mln	+8%
Rapporto Remunerazione Totale tra AD e Dipendenti		52	49	37	61	

La tabella tiene conto del rinnovo delle cariche sociali avvenuto nel corso dell'esercizio 2020/2021 (Assemblea degli Azionisti del 28 ottobre 2020).

Per AD e DG: remunerazione fissa, emolumento per la carica e benefit/altri compensi come da Tabella 1 Regolamento Emittenti; la remunerazione variabile è quella assegnata per la performance di breve termine dell'esercizio come riportata nel paragrafo d) dell'informativa sui compensi corrisposti (per la componente in contanti colonna 5 della tabella 1 Regolamento Emittenti e per la componente equity rispettivamente €1.325.000 e €1.020.250, riportando la colonna 5 della tabella 3A la loro valorizzazione contabile secondo i principi contabili internazionali).

Per il Presidente include € 711.665 per Ferie non godute liquidate alla cessazione del rapporto di lavoro subordinato

Per il personale dipendente si intende la remunerazione complessiva media lorda di competenza dell'esercizio di riferimento, quindi: remunerazione fissa, remunerazione variabile assegnata (indipendentemente dai meccanismi di differimento eventualmente applicati), esclusi i benefit contrattuali marginali, incluso il fondo pensione integrativo/house allowance per il personale più rilevante (come da tabella REM – CRR).



Tabella 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche.

(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 del compenso 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					
Renato Fagiolo	Presidente del Consiglio di Amministrazione	01/07/2021	28/02/2022	30/06/2023		1.200.000	1.200.000			308.323	711.665	2.219.988			
	Compenso ex art. 2389 (2)	01/03/2022	30/06/2022	30/06/2023	267.397		267.397				(1)	267.397			
	Consigliere di Amministrazione	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	100.000		100.000			di cui fondo pensione integrativo		100.000			
	Membro del Comitato Nomine	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	8.356		8.356					8.356			
	Compensi nella società che redige il bilancio					375.753	1.200.000	1.575.753			308.323	711.665	2.595.741		
Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022															
Totale					375.753	1.200.000	1.575.753			308.323	711.665	2.595.741			
Maurizia Angelo Comeno	Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023		135.000	135.000					135.000			
	Membro del Comitato Esecutivo	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	80.000		80.000					80.000			
	Compensi nella società che redige il bilancio				215.000		215.000					215.000			
	Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022														
Totale					215.000		215.000					215.000			
Alberto Nagel	Amministratore Delegato	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	100.000	1.800.000	1.900.000		1.175.000	449.426		3.524.426	966.253		
										di cui fondo pensione integrativo					
										444.087					
	Compensi nella società che redige il bilancio				100.000	1.800.000	1.900.000		1.175.000			449.426		3.524.426	
Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022															
Totale					100.000	1.800.000	1.900.000		1.175.000			449.426		3.524.426	
Francesco Saverio Vinci	Direttore Generale	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	100.000	1.500.000	1.600.000		904.750	371.028		2.875.778	787.722		
										di cui fondo pensione integrativo					
										363.574					
	Compensi nella società che redige il bilancio				100.000	1.500.000	1.600.000		904.750			371.028		2.875.778	
Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022															
Totale					100.000	1.500.000	1.600.000		904.750			371.028		2.875.778	
Virginie Banet	Consigliere di Amministrazione	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023		100.000	100.000					100.000			
	Membro del Comitato Remunerazioni	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	30.000		30.000					30.000			
	Membro del Comitato Corporate Social Responsibility	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	10.000		10.000					10.000			
	Compensi nella società che redige il bilancio				140.000		140.000					140.000			
Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022															
Totale					140.000		140.000					140.000			
Maurizio Carfagna	Consigliere di Amministrazione	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	100.000		100.000					100.000			
	Presidente del Comitato Remunerazioni	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	40.000		40.000					40.000			
	Membro del Comitato Rischi e Parti Correlate	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	80.000		80.000					80.000			
	Compensi nella società che redige il bilancio				220.000		220.000					220.000			
	Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022 (3)					35.000		35.000				35.000			
Totale					255.000		255.000					255.000			



(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 ai 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					
Laura Cioli	Consigliere di Amministrazione	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	100.000		100.000					100.000			
	Membro del Comitato Rischi e Parti Correlate	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	80.000		80.000					80.000			
	Membro del Comitato Nomine	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	25.000		25.000					25.000			
	Compensi nella società che redige il bilancio				205.000	-	205.000					205.000			
	Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022				-		-					-			
Maurizio Costa	Consigliere di Amministrazione	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	100.000		100.000					100.000			
	Presidente del Comitato Nomine	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	35.000		35.000					35.000			
	Compensi nella società che redige il bilancio				135.000	-	135.000					135.000			
	Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022				-		-					-			
	Totale				135.000	-	135.000					135.000			
Angela Gamba	Consigliere di Amministrazione	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	100.000		100.000					100.000			
	Presidente del Comitato Rischi e Membro del Comitato Parti Correlate	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	100.000		100.000					100.000			
	Membro del Comitato Corporate Social Responsibility	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	10.000		10.000					10.000			
	Lead Independent Director	07/04/2022	30/06/2022	30/06/2023	4.657		4.657					4.657			
	Compensi nella società che redige il bilancio				214.657	-	214.657					214.657			
Valérie Hortefeux	Consigliere di Amministrazione	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	100.000		100.000					100.000			
	Membro del Comitato Remunerazioni	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	30.000		30.000					30.000			
	Membro del Comitato Nomine	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	25.000		25.000					25.000			
	Compensi nella società che redige il bilancio				155.000	-	155.000					155.000			
	Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022				-		-					-			
Maximo Ibarra	Consigliere di Amministrazione	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	100.000		100.000					100.000			
	Membro del Comitato Remunerazioni	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	30.000		30.000					30.000			
	Membro del Comitato Corporate Social Responsibility	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	10.000		10.000					10.000			
	Compensi nella società che redige il bilancio				140.000	-	140.000					140.000			
	Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022				-		-					-			
Alberto Lupoi	Consigliere di Amministrazione	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	100.000		100.000					100.000			
	Membro del Comitato Remunerazioni	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	30.000		30.000					30.000			
	Membro del Comitato Nomine	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	25.000		25.000					25.000			
	Compensi nella società che redige il bilancio				155.000	-	155.000					155.000			
	Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022 (4)				11.945		11.945					11.945			
Totale				166.945	-	166.945					166.945				



(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 rapporto di cessazione del rapporto di lavoro
					Emolumenti per la carica	Retribuzioni Fisse da lavoro dipendente	Totale		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Elisabetta Magistrelli	Consigliere di Amministrazione	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	100.000		100.000					100.000			
	Membro del Comitato Rischi	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	80.000		80.000					80.000			
	Membro del Comitato Corporate Social Responsibility	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	10.000		10.000					10.000			
	Compensi nella società che redige il bilancio				190.000	-	190.000					190.000			
	Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022				-	-					-				
	Totale				190.000	-	190.000				190.000				
Vittorio Pignatti-Morano	Consigliere di Amministrazione	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	100.000		100.000					100.000			
	Membro del Comitato Rischi e Presidente del Comitato Parti Correlate	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	80.000		80.000					80.000			
	Compensi nella società che redige il bilancio				180.000	-	180.000					180.000			
	Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022				-	-					-				
	Totale				180.000	-	180.000				180.000				
Gabriele Villa	Consigliere di Amministrazione	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	100.000		100.000					100.000			
	Membro del Comitato Esecutivo	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	80.000		80.000					80.000			
	Compensi nella società che redige il bilancio				180.000	-	180.000					180.000			
	Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022 (5)				50.000	-	50.000					50.000			
	Totale				230.000	-	230.000				230.000				
Dirigenti con responsabilità strategiche (7)*							2.723.662	2.723.662	1.116.000		247.097	4.086.759	1.212.674		
										di cui fondo pensione integrativo	197.176				
		Compensi nella società che redige il bilancio					2.723.662	2.723.662	1.116.000		247.097	4.086.759	1.212.674	0	
		Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022					847.315	847.315	540.500		7.385	1.395.200	0	0	
	Totale					3.570.977	3.570.977	1.656.500		254.482	5.481.959	1.212.674	0		
Francesco Di Carlo	Presidente del Collegio Sindacale	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	180.000		180.000					180.000			
	Compensi nella società che redige il bilancio				180.000	-	180.000					180.000			
	Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022				-	-					-				
	Totale				180.000	-	180.000				180.000				
Elena Pagnoni	Membro del Collegio Sindacale	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	140.000		140.000					140.000			
	Compensi nella società che redige il bilancio				140.000	-	140.000					140.000			
	Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022				-	-					-				
	Totale				140.000	-	140.000				140.000				
Ambrogio Virgilio	Membro del Collegio Sindacale	01/07/2021	30/06/2022	30/06/2023	140.000		140.000					140.000			
	Compensi nella società che redige il bilancio				140.000	-	140.000					140.000			
	Compensi da controllate e collegate al 30/06/2022				-	-					-				
	Totale				140.000	-	140.000				140.000				

(1) Ferie non godute liquidate alla cessazione del rapporto di lavoro subordinato (n. 142,33 giorni)

(2) Compenso per la carica (€ 800.000 annui)

(3) Compensi relativi alla carica ricoperta in Mediobanca SGR

(4) Compensi relativi alla carica ricoperta in Spafid Trust

(5) Compensi relativi alla carica ricoperta in Spafid

*Al 30 Giugno 2022 i Dirigenti strategici sono 7.



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)	(9)	(10)		(12)	
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	
Alberto Nagel Amministratore Delegato		Piano 28 ottobre 2015 (FY 2016)									22.075	231.375		
		Piano 28 ottobre 2015 (FY 2017)	18.286	Nov. 2022							36.573	363.333	22.838	
		Piano 28 ottobre 2015 (FY 2018)	54.354	Nov. 2022 - Nov. 2023							36.235	379.790	64.743	
		Piano 28 ottobre 2015 (FY 2019)	85.415	Nov. 2022 - Nov. 2024							56.943	596.837	131.409	
		Piano 28 ottobre 2015 (LTI 2019-2023)	150.537	Nov. 2024 - Nov. 2028									150.377	
		Piano 28 ottobre 2015 (FY 2020)	46.119	Nov. 2023 - Nov. 2025								27.952	292.973	48.107
		Piano 28 ottobre 2020 (FY 2021) Piano 28 ottobre 2021 (FY 2022)	97.129	Nov. 2022 - Nov. 2026	163.042	876.639	Nov. 2023 - Nov. 2027	27 settembre 2022	7,95 (*)				245.248	303.531
Francesco Saverio Vinci Direttore Generale		Piano 28 ottobre 2015 (FY 2016)									10.935	115.242		
		Piano 28 ottobre 2015 (FY 2017)	14.020	Nov. 2022							28.039	293.885	17.510	
		Piano 28 ottobre 2015 (FY 2018)	45.295	Nov. 2022 - Nov. 2023							30.196	316.493	53.352	
		Piano 28 ottobre 2015 (FY 2019)	61.240	Nov. 2022 - Nov. 2024							40.827	427.920	94.216	
		Piano 28 ottobre 2015 (LTI 2019-2023)	125.436	Nov. 2024 - Nov. 2028									125.313	
		Piano 28 ottobre 2015 (FY 2020)	56.214	Nov. 2023 - Nov. 2025								34.070	357.098	58.637
		Piano 28 ottobre 2020 (FY 2021) Piano 28 ottobre 2021 (FY 2022)	80.941	Nov. 2022 - Nov. 2026	125.542	675.010	Nov. 2023 - Nov. 2027	27 settembre 2022	7,95 (*)				204.376	233.718
Dirigenti con responsabilità strategiche (7)		Piano 28 ottobre 2015 (FY 2016)									14.590	147.249		
		Piano 28 ottobre 2015 (FY 2017)	15.001	Nov. 2022							32.649	328.804	18.735	
		Piano 28 ottobre 2015 (FY 2018)	42.654	Nov. 2022 - Nov. 2023							32.325	325.690	51.084	
		Piano 28 ottobre 2015 (FY 2019)	86.574	Nov. 2022 - Nov. 2024							64.594	648.043	134.611	
		Piano 28 ottobre 2015 (LTI 2019-2023)	62.748	Nov. 2024 - Nov. 2028									62.657	
		Piano 28 ottobre 2015 (FY 2020)	88.510	Nov. 2022 - Nov. 2025								62.196	628.427	98.746
		Piano 28 ottobre 2020 (FY 2021) Piano 28 ottobre 2021 (FY 2022)	149.772	Nov. 2022 - Nov. 2026	225.611	1.245.426	Nov. 2023 - Nov. 2027	27 settembre 2022	7,95 (*)				396.952	449.889
Totale			1.280.365		514.195	2.797.075					530.259	5.473.158	2.966.649	

Al 30 Giugno 2022 i Dirigenti strategici sono 7.
*Valore azione registrato al 26 settembre 2022

Numero massimo di performance shares (azioni Mediobanca) assegnabili al raggiungimento degli obiettivi di performance e/o successivamente al periodo di holding secondo le Politiche di remunerazione pro tempore vigenti. Il numero massimo di azioni assegnabili è calcolato sulla base della media del prezzo ufficiale dell'azione nei 30 giorni antecedenti la data della delibera del Comitato Remunerazioni e Consiglio di Amministrazione relativa all'approvazione del sistema incentivante o la data di assegnazione (in caso di assegnazione nell'ambito dell'assunzione di personale rilevante o di accordi per cessazione del rapporto di lavoro).

Relativamente all'assegnazione del 19 dicembre 2019 del Long Term Incentive collegato al Piano Strategico 19-23 il numero effettivo di performance shares (azioni Mediobanca) sarà determinato alla consuntivazione del Piano stesso.



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 Cognome e nome	B Carica	(1) Piano	(2)			(3)			(4) Altri Bonus
			Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			
			(A) Erogabile/ Erogato	(B) Differito	(C) Periodo di differimento	(A) Non più erogabili	(B) Erogabile/ Erogati	(C) Ancora Differiti	
Alberto Nagel Amministratore Delegato		Esercizio 2021/2022	500.000	675.000	Nov.'24-nov.'27				
		Esercizio 2020/2021						486.000	
		Esercizio 2019/2020						260.280	
		Esercizio 2018/2019						477.000	
		Esercizio 2017/2018						447.120	
		Esercizio 2016/2017					162.000	324.000	
		Esercizio 2015/2016					252.000		
Francesco Saverio Vinci Direttore Generale		Esercizio 2021/2022	385.000	519.750	Nov.'24-nov.'27				
		Esercizio 2020/2021						405.000	
		Esercizio 2019/2020						317.250	
		Esercizio 2018/2019						342.000	
		Esercizio 2017/2018						372.600	
		Esercizio 2016/2017					124.200	248.400	
		Esercizio 2015/2016					125.520		
Dirigenti con responsabilità strategiche (7)		Esercizio 2021/2022	762.000	894.500	Nov.'24-nov.'27				
		Esercizio 2020/2021						724.700	
		Esercizio 2019/2020						511.500	
		Esercizio 2018/2019						464.280	
		Esercizio 2017/2018					26.880	324.000	
		Esercizio 2016/2017					132.900	265.800	
		Esercizio 2015/2016					166.545		
(I) Compensi nella società che redige il bilancio			1.417.000	1.778.750	0	0	859.716	5.096.930	0
(II) Compensi da controllate e collegate			230.000	310.500			130.329	873.000	
(III) Totale			1.647.000	2.089.250			990.045	5.969.930	

Al 30 Giugno 2022 i Dirigenti strategici sono 7.

**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 30.6.22
PAGLIARO RENATO	Presidente	MEDIOBANCA	2.000.000	==	==	2.000.000
NAGEL ALBERTO	Amministratore Delegato	MEDIOBANCA	2.939.050	179.778 ¹	91.378	3.027.450
VINCI FRANCESCO SAVERIO	Direttore Generale	MEDIOBANCA	1.175.000	144.127 ¹	71.427	1.247.700
CARFAGNA MAURIZIO	Consigliere	MEDIOBANCA	76.000	5.000	==	81.000 ²
PIGNATTI-MORANO VITTORIO	Consigliere	MEDIOBANCA	350.000	700.000	350.000	700.000 ³

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.

1) Azioni rivenienti da piani di incentivazione

2) Di cui n. 80.000 azioni detenute per il tramite di società controllate e n. 1.000 azioni tramite coniuge

3) Partecipazione detenuta tramite società fiduciarie

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 30.6.2022
7	MEDIOBANCA	107.300	206.354	157.926	155.728*

N.B. I valori di inizio e fine periodo possono variare in conseguenza dei cambiamenti intervenuti nella composizione del novero dei dirigenti con responsabilità strategica
Al 30 Giugno 2022 i Dirigenti strategici sono 7.

* Azioni rivenienti da piani di incentivazione



2. Tabelle redatte ai sensi dell'art. 450 del CRR - EBA

Tabella EU REMA: Politica di remunerazione

<p>Gli enti descrivono i principali elementi delle loro politiche di remunerazione e le modalità di attuazione di tali politiche. In particolare, sono descritti, se del caso, gli elementi che seguono.</p>	
<p>Informativa qualitativa</p>	
a)	<p>Informazioni relative agli organi preposti alla vigilanza sulle remunerazioni. Le informazioni comprendono:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> nome, composizione e mandato dell'organo principale (organo di amministrazione e comitato per le remunerazioni, se del caso) che vigila sulla politica di remunerazione e numero di riunioni tenute da tale organo nel corso dell'esercizio;
	<p>Il Comitato Remunerazioni è formato da cinque componenti non esecutivi, tutti indipendenti. Nel FY2021-2022 il Comitato Remunerazioni si è riunito dieci volte, con una durata media delle riunioni di ca. 2 ore. Il Comitato Remunerazioni ha compiti di proposta sui compensi del personale la cui remunerazione è di competenza del Consiglio di Amministrazione; 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. Collabora con gli altri comitati interni, in particolare con i Comitati Rischi e CSR; assicura il coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti nel processo di elaborazione e controllo delle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione. Si esprime sugli esiti del processo di identificazione del personale più rilevante, comprese le eventuali esclusioni; 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, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti; monitora la neutralità di genere della politica; fornisce adeguato riscontro sull'attività svolta agli organi aziendali.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> consulenti esterni dei cui servizi ci si è avvalsi, l'organo che li ha incaricati e in quale settore del quadro in materia di remunerazione;
	<p>Il Comitato Remunerazioni ha deciso di avvalersi per l'esercizio 2021/2022, sino all'approvazione delle Politiche 2022 (ottobre 2022), del supporto di un independent advisor nello svolgimento delle proprie funzioni, che contribuisse alla dialettica sulle principali tematiche in agenda, esprimendo le proprie valutazioni rispetto alle politiche adottate e ad aspetti di processo, anche attraverso fairness opinion su alcuni contenuti specifici. Il consulente indipendente è stato individuato in Deloitte Consulting che ha quindi partecipato alle riunioni del Comitato.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> una descrizione dell'ambito di applicazione della politica di remunerazione dell'ente (ad esempio per regione, per linea di business), con indicazione della misura in cui è applicabile a filiazioni e succursali situate in paesi terzi;
	<p>La Politica del Gruppo Mediobanca, nell'ambito delle attività di indirizzo e coordinamento delle società controllate, assicura la coerenza dei sistemi di remunerazione e incentivazione all'interno del Gruppo Bancario, nel rispetto delle 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. L'identificazione del personale più rilevante, ossia il personale la cui attività professionale può avere un impatto significativo sul profilo di rischio del Gruppo, avviene annualmente al termine di un processo formalizzato che coinvolge la Capogruppo e le controllate. Le informazioni vengono trasmesse per il consolidamento alla Capogruppo che effettua la valutazione per le altre controllate non bancarie.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> una descrizione del personale o delle categorie di personale le cui attività professionali hanno un impatto rilevante sul profilo di rischio dell'ente.
<p>Per l'identificazione del personale più rilevante il Gruppo Mediobanca adotta gli standard regolamentari previsti dal Regolamento Delegato (UE) 2021/923 della Commissione Europea del 25 marzo 2021, pubblicati nella Gazzetta Ufficiale EU il 9 giugno 2021. I criteri sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - qualitativi: afferenti al ruolo (compresi gli Amministratori non esecutivi), alle deleghe decisionali attribuite e alle responsabilità assunte, declinate all'interno della struttura del Gruppo coerentemente con natura, portata e complessità delle attività svolte. Vengono considerate la posizione organizzativa nel Gruppo, la rilevanza della business unit (non solo in termini di allocazione del capitale, ma anche di volumi e complessità), il profilo di rischio assunto incluso quello reputazionale, la partecipazione a comitati interni al Gruppo, l'autonomia decisionale e gestionale, la sede di lavoro date le differenze di pay mix fra i diversi Stati, le specificità di singoli settori, quali l'Asset Management. - quantitativi: attinenti alla remunerazione complessiva attribuita nell'esercizio precedente. <p>Il perimetro comprende anche gli agenti in attività finanziaria, quelli di assicurazione e i consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede. I dettagli sono riportati al Capitolo 4 della Politica in materia di Remunerazione ("Politica relativa all'identificazione del Personale più Rilevante").</p>	



Informativa qualitativa	
	<p>Informazioni relative alle caratteristiche e alla struttura del sistema di remunerazione del personale più rilevante. Le informazioni comprendono:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> un riepilogo delle caratteristiche e degli obiettivi principali della politica di remunerazione e informazioni sul processo decisionale seguito per definire la politica di remunerazione e sul ruolo delle parti interessate;
b)	<p>La politica di remunerazione e incentivazione del Gruppo è volta a ricercare la generazione di valore sostenibile nel lungo periodo attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - meccanismi di governance predeterminati che prevedono il coinvolgimento di una pluralità di organi, unità organizzative e soggetti a garanzia di processi strutturati, controllati e verificabili ex post; - una remunerazione complessiva bilanciata fra quota fissa e variabile in funzione del ruolo aziendale, che non induca a comportamenti rischiosi e orientati al breve termine; - un equo livello retributivo che rifletta le competenze, la capacità e l'esperienza professionale di ogni dipendente, garantendo quindi l'applicazione del principio di pari opportunità; - una struttura di incentivi di breve e lungo termine, basati su indicatori aggiustati per il rischio e allineati al Risk Appetite Framework in un'ottica di continuità di business e sostenibilità dei risultati nel lungo periodo; - la correlazione dei sistemi di incentivazione ai principi definiti dalla Politica di gruppo sulla Sostenibilità e Group ESG Policy; l'inclusione della sostenibilità nelle strategie del Gruppo; - limiti alla remunerazione variabile (cap); - la verifica del posizionamento del pacchetto retributivo delle risorse rispetto al mercato di riferimento e un'attenta valutazione del divario retributivo di genere; - performance individuali valutate in modo chiaro e trasparente, su base meritocratica e secondo il principio delle pari opportunità; - differimento ed erogazione della remunerazione variabile su un orizzonte pluriennale, anche in strumenti equity per legare gli incentivi alla creazione di valore nel lungo termine; - centralità dei temi reputazionali ex ante ed ex post, mediante meccanismi di malus e clawback alla remunerazione; - modalità predeterminate e trasparenti del trattamento attribuibile in caso di cessazione del rapporto di lavoro con cap predefiniti in termini di mensilità massime da assegnare e di valore assoluto dell'ammontare; - trasparenza nella rendicontazione. <p>Annualmente la Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui Compensi corrisposti è approvata dall'Assemblea degli Azionisti, dopo l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, con il parere del Comitato Remunerazioni. Le funzioni interne Group HR, Pianificazione, Bilancio e Reporting, Group Risk Management, Compliance e Group Audit partecipano attivamente al processo, secondo le rispettive competenze. Le attività sono adeguatamente tracciate e documentate. I dettagli sono riportati al Capitolo 2 "Principi di Trasparenza e Sostenibilità" e 3 "Governance" della Politica in materia di Remunerazione.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> informazioni sui criteri utilizzati per la valutazione delle performance e l'aggiustamento per i rischi ex ante ed ex post;
	<p>La determinazione della remunerazione variabile 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) e in un'ottica di continuità di business e sostenibilità dei risultati nel lungo periodo. L'erogazione della remunerazione variabile per il "personale più rilevante" di ciascuna Divisione organizzativa di Gruppo è prevista solo qualora vengano rispettati i seguenti indicatori ("gateways"):</p> <p>a) requisiti di adeguatezza patrimoniale e di liquidità superiori ai valori indicati nel Risk Appetite Framework approvato dal Consiglio di Amministrazione e che costituiscono i principali indicatori considerati nell'ICAAP. Essi sono: CET 1 ratio, Leverage ratio, AFR/ECAP, Liquidity Coverage Ratio, Net Stable Funding Ratio.</p> <p>b) Risultato di Gestione di Gruppo positivo.</p> <p>La remunerazione variabile complessiva annuale delle divisioni e delle unità di business del Gruppo, inclusa la quota attribuibile al personale più rilevante, è determinata in funzione della performance economica risk adjusted dei rispettivi perimetri divisionali (Profitto Economico e/o ROAC e/o altre metriche aggiustate per il rischio) e da altri obiettivi quantitativi secondari e qualitativi.</p> <p>Per le funzioni di controllo, unità di Staff e Supporto la remunerazione variabile complessiva è determinata in funzione della generale sostenibilità economica. Sono previsti meccanismi di malus condition e claw back. I dettagli sono riportati al Capitolo 6 "Il Sistema Incentivante" della Politica in materia di Remunerazione.</p>



Informativa qualitativa	
b)	<ul style="list-style-type: none"> • se l'organo di amministrazione o il comitato per le remunerazioni, ove istituito, ha riesaminato la politica di remunerazione dell'ente nel corso dell'ultimo anno e, in tal caso, un riepilogo delle eventuali modifiche apportate, dei motivi di tali modifiche e del relativo impatto sulla remunerazione;
	<p>Nel FY2021-2022 gli Organi Sociali hanno rivisto la Relazione sulla Politica di Remunerazione e sui Compensi Corrisposti per allinearla alle nuove normative e alle best practice. Rispetto alla precedente la nuova Politica del Gruppo Mediobanca:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fornisce ulteriore dettaglio sulla struttura retributiva di Amministratore Delegato, Direttore Generale, gli altri Dirigenti con responsabilità strategiche e i principali Material Risk taker del Gruppo; - approfondisce gli elementi di allineamento del sistema incentivante al profilo di rischio del Gruppo, focalizzandosi sui KPI identificati a supporto di un efficace "pay for performance" e sugli strumenti operativi adottati; - si focalizza sul miglioramento dei processi di Governance con il più ampio coinvolgimento del Comitato Rischi e il maggiore ruolo del Comitato Remunerazioni; - adotta le previsioni delle nuove Disposizioni di Banca d'Italia per l'applicazione della disciplina di settore alle attività non bancarie facenti parte del Gruppo soggette a differente normativa; - migliora alcuni elementi testuali per una sempre maggiore trasparenza e chiarezza di esposizione. <p>In continuità con il passato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - evidenzia il legame tra politica di remunerazione, sostenibilità aziendale e obiettivi ESG; - rispetta l'intera normativa applicabile; - consente di incentivare le aree della Banca e del Gruppo che generano valore, anche in termini di responsabilità sociale d'impresa, con criteri oggettivi di misurazione; - permette di attrarre e mantenere professionalità e capacità adeguate alle esigenze del Gruppo; - è allineata a quelle adottate dai principali player nazionali e internazionali.
	<ul style="list-style-type: none"> • informazioni sul modo in cui l'ente garantisce che il personale che ricopre funzioni di controllo interno sia remunerato indipendentemente dalle attività che controlla;
	<p>Per le Funzioni di controllo, unità di staff e supporto la componente variabile, di norma contenuta, non è correlata all'andamento economico e ai risultati del Gruppo quanto piuttosto alla performance qualitativa individuale (valore delle risorse, qualità della loro prestazione, strategie di retention) e al posizionamento retributivo del ruolo rispetto al mercato di riferimento. Per il personale delle Funzioni di controllo, ossia 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.</p>
c)	<ul style="list-style-type: none"> • politiche e criteri applicati per il riconoscimento della remunerazione variabile garantita e dei trattamenti di fine rapporto.
	<p>Il Gruppo Mediobanca adotta una c.d. "New Joiner Policy" che prevede l'eventuale assegnazione di "buy out", "sign on", "entry" bonus per figure di particolare valenza, da attribuire unicamente in fase di assunzione e per il primo anno di presenza in azienda. Essa prevede anche la possibilità di assegnare in sede di assunzione un importo per compensare l'eventuale perdita di compensi maturati in precedenti impieghi, secondo la consolidata prassi di settore. Determinazione ed erogazione avvengono nel rispetto di quanto previsto dalla politica e dalla normativa regolamentare vigente. L'applicazione degli altri elementi previsti dalla Politica (eventuale differimento, erogazione in contanti e strumenti finanziari, assoggettamento alle previsioni di malus e clawback) garantisce comunque il costante allineamento di tale struttura retributiva ai rischi e alla sostenibilità di lungo periodo.</p> <p>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 o risoluzione 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. I dettagli sono riportati al Capitolo 8 "Politica in caso di cessazione dalla carica o risoluzione del rapporto di lavoro" della Politica in materia di Remunerazione.</p>
c)	<p>Descrizione del modo in cui i rischi correnti e futuri sono presi in considerazione nei processi di remunerazione. Le informazioni comprendono un riepilogo dei principali rischi, la loro misurazione e il modo in cui tali misure incidono sulla remunerazione.</p>
	<p>La determinazione della remunerazione variabile 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 e in un'ottica di continuità di business e sostenibilità dei risultati nel lungo periodo. L'erogazione della remunerazione variabile per il "personale più rilevante" di ciascuna Divisione organizzativa di Gruppo è prevista solo qualora vengano rispettati indicatori ("gateways") legati ai requisiti di adeguatezza patrimoniale e di liquidità (CET 1 ratio, Leverage ratio, AFR/ECAP, Liquidity Coverage Ratio, Net Stable Funding Ratio) superiori ai valori indicati nel Risk Appetite Framework approvato dal Consiglio di Amministrazione e reddituali. La remunerazione variabile complessiva annuale delle divisioni e delle unità di business del Gruppo, inclusa la quota attribuibile al personale più rilevante, è determinata in funzione della performance economica risk adjusted dei rispettivi perimetri divisionali (Profitto Economico e/o ROAC e/o altre metriche aggiustate per il rischio) e da altri obiettivi quantitativi secondari e qualitativi.</p>

Informativa qualitativa	
d)	I rapporti tra le componenti fissa e variabile della remunerazione stabiliti conformemente all'articolo 94, paragrafo 1, lettera g), della CRD.
	<i>Subordinatamente all'approvazione dell'Assemblea dei soci, conformemente alle normative nazionali e sovranazionali il limite massimo previsto per la remunerazione variabile di tutte le risorse appartenenti al Gruppo Mediobanca e pertanto dell'intero personale più rilevante è determinato nel 200% della remunerazione fissa. Il pacchetto retributivo del personale più rilevante di Gruppo appartenente a Funzioni di controllo (Audit di Gruppo, Compliance, Risk Management) è strutturato con una componente fissa prevalente e una parte variabile attribuita annualmente in base a criteri qualitativi e connessi all'efficacia e alla qualità dell'azione di controllo. La loro remunerazione variabile prevede un limite massimo pari al 33% della componente fissa e quella dei Responsabili è deliberata annualmente dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazioni. Sono previsti limiti differenti per il personale appartenente all'Asset Management.</i>
e)	Descrizione del modo in cui l'ente cerca di collegare le performance rilevate nel periodo di valutazione ai livelli di remunerazione. Le informazioni comprendono:
	<ul style="list-style-type: none"> un riepilogo dei principali criteri e metriche di performance dell'ente, delle linee di business e delle singole persone;
	<i>Innanzitutto l'erogazione della remunerazione variabile per il "personale più rilevante" di ciascuna Divisione organizzativa di Gruppo è prevista solo qualora vengano rispettati indicatori ("gateways") legati ai requisiti di adeguatezza patrimoniale e di liquidità superiori ai valori indicati nel Risk Appetite Framework approvato dal Consiglio di Amministrazione e reddituali. La remunerazione variabile complessiva annuale delle divisioni e delle unità di business del Gruppo, inclusa la quota attribuibile al personale più rilevante, è determinata in funzione della performance economica risk adjusted dei rispettivi perimetri divisionali (Profitto Economico e/o ROAC e/o altre metriche aggiustate per il rischio) e da altri obiettivi quantitativi secondari e qualitativi. Il sistema di incentivazione individuale e l'attribuzione della remunerazione variabile ai singoli beneficiari vengono determinati mediante un processo annuale di valutazione delle performance basata sul merito e la qualità professionale, con particolare attenzione alle tematiche reputazionali. I dettagli sono riportati al Capitolo 6 "Il sistema incentivante" della Politica in materia di remunerazione.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> un riepilogo di come gli importi della remunerazione variabile individuale sono collegati alle performance individuali e dell'ente;
	<i>La remunerazione variabile individuale è basata principalmente sulla performance complessiva del Gruppo e delle singole Entity/Business Unit al fine di determinare l'entità dei bonus pool disponibili e successivamente dalla performance individuale.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> informazioni sui criteri utilizzati per determinare l'equilibrio tra i diversi tipi di strumenti riconosciuti, tra cui azioni, partecipazioni al capitale equivalenti, opzioni e altri strumenti;
	<i>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, consentendo di verificare la continuità e sostenibilità di risultati positivi. I pagamenti avvengono con erogazioni annuali pro rata, in funzione, congiuntamente, del ruolo ricoperto e dell'ammontare della remunerazione variabile attribuita. Per i dettagli si veda il Capitolo 6 "Il sistema incentivante - e) Erogazione della componente variabile" della Politica in materia di remunerazione.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> informazioni sulle misure che l'ente attuerà per adeguare la componente variabile della remunerazione nel caso in cui le metriche di misurazione della performance siano deboli, compresi i criteri dell'ente per stabilire che tali metriche sono "deboli".
<i>Il sistema incentivante prevede condizioni di Gateways per l'erogazione del bonus pool al Personale più Rilevante e la quantificazione della remunerazione variabile complessiva annuale, in funzione della performance economica risk adjusted dei rispettivi perimetri divisionali (Profitto Economico e/o ROAC e/o altre metriche aggiustate per il rischio) e da altri obiettivi quantitativi secondari e qualitativi che permettono il dimensionamento dei bonus pool in base ai risultati ottenuti (pay for performance). Il Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Amministratore Delegato e col parere favorevole del Comitato Remunerazioni e del Comitato Parti Correlate, può deliberare l'erogazione di remunerazione variabile a favore del personale più rilevante allo scopo di salvaguardare le professionalità maggiormente critiche, anche in caso di mancato rispetto dei "gateways". In particolare l'erogazione di una componente variabile di retention è valutata in funzione delle cause sottostanti il mancato rispetto dei singoli "gateways" e della rilevanza del singolo indicatore sull'adeguatezza patrimoniale, la liquidità e la redditività del Gruppo, anche verificandone il nesso causale con le singole Divisioni che lo compongono. Inoltre in presenza dei "gateways", ma con un Profitto Economico o altro indicatore divisionale aggiustato per il rischio negativo o di importo limitato, l'Amministratore Delegato può proporre un "floor pool" di remunerazione variabile per il personale più rilevante, condividendo con gli organi sociali le logiche di distribuzione, basate sull'apporto delle singole attività di business ai risultati aziendali.</i>	



Informativa qualitativa	
	<p>Descrizione delle modalità secondo cui l'ente cerca di adeguare la remunerazione per tenere conto delle performance a lungo termine. Le informazioni comprendono:</p> <ul style="list-style-type: none"> un riepilogo della politica dell'ente in materia di differimento, pagamento in strumenti, periodi di mantenimento e maturazione della remunerazione variabile, anche laddove differisce tra il personale o le categorie di personale;
	<p>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, consentendo di verificare la continuità e sostenibilità di risultati positivi. I pagamenti avvengono con erogazioni annuali pro rata, in funzione, congiuntamente, del ruolo ricoperto e dell'ammontare della remunerazione variabile attribuita.</p> <p>Per gli Amministratori con incarichi esecutivi e il senior management il differimento avviene sempre su un orizzonte temporale di cinque anni. La componente differita è:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pari al 60%, di cui il 55% in azioni e il 45% in contanti, in caso di remunerazione variabile uguale o superiore a € 404.000; - pari al 50%, di cui il 56% in azioni e il 44% in contanti, in caso di remunerazione variabile inferiore a € 404.000. <p>Per il restante personale più rilevante il differimento avviene su un orizzonte temporale di quattro anni, con quote del:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 60%, di cui il 50% in azioni e il 50% in contanti, in caso di remunerazione variabile uguale o superiore a € 404.000; - 40%, di cui il 50% in azioni e il 50% in contanti, in caso di remunerazione variabile inferiore a € 404.000. <p>Per il personale più rilevante la componente upfront è erogata per metà in contanti e metà in azioni Mediobanca.</p> <p>Per il personale più rilevante il differimento non si applica nel caso la remunerazione variabile annua non superi € 50.000 (c.d. soglia di materialità) e non rappresenti più di un terzo della remunerazione complessiva.</p> <p>Le azioni sono soggette, successivamente alla maturazione dei diritti, a un periodo di mantenimento a scopi di retention (c.d. holding period) di un anno.</p> <p>Per i dettagli si veda il Capitolo 6 "Il sistema incentivante - e) Erogazione della componente variabile" della Politica in materia di remunerazione.</p>
f)	<ul style="list-style-type: none"> informazioni sui criteri dell'ente per le rettifiche ex post (malus durante il periodo di differimento e restituzione dopo la maturazione, se consentiti dal diritto nazionale); <p>Le componenti variabili, al momento sia dell'attribuzione sia dell'erogazione differita, possono essere assegnate solo se il beneficiario non sia incorso nelle casistiche previste dalla Direttiva in materia di 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) e non vengano riportate perdite riconducibili al suo operato. La componente differita della remunerazione variabile, successivamente alla valutazione della performance nell'orizzonte temporale di riferimento, annuale (Short Term Incentive) o pluriennale (Long Term Incentive), viene erogata a condizione che:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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"; - 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, validato dalla Funzione Risk Management. <p>Mediobanca si riserva di attivare tutte le iniziative volte alla restituzione della remunerazione variabile già erogata ("clawback") in caso di evidenza di danni alla propria integrità patrimoniale, redditività e situazione economico finanziaria o reputazionale, attribuibili al comportamento di singole risorse, anche in assenza di dolo o colpa grave.</p> <p>L'applicazione delle clausole di clawback è applicabile al personale più rilevante sino al quinto anno successivo all'erogazione di una quota di remunerazione variabile, sia essa upfront o differita, e sino a un anno per il restante personale.</p> <p>Per i dettagli si veda il Capitolo 6 "Il sistema incentivante - e) Erogazione della componente variabile" della Politica in materia di remunerazione.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> se del caso, requisiti di partecipazione azionaria che possono essere imposti al personale più rilevante.
	<p>L'Amministratore Delegato è tenuto a detenere in portafoglio, anche successivamente all'attribuzione effettiva delle azioni rivenienti dall'assegnazione dell'eventuale componente variabile, alla scadenza dei periodi di vesting/holding, un numero di azioni Mediobanca del valore pari a due volte la sua remunerazione fissa (remunerazione fissa, incluso l'emolumento per la carica, a fine esercizio e media del valore di borsa dell'azione Mediobanca rilevata nell'esercizio) e il Direttore Generale pari a una volta. L'ammontare equivalente di azioni - da conseguire in un arco temporale di cinque anni dalla prima attribuzione - va detenuto per tutta la durata del mandato allo scopo di allineare gli interessi a quelli degli azionisti (c.d. "stock ownership requirement").</p>



Informativa qualitativa	
	La descrizione dei principali parametri e delle motivazioni per qualsiasi regime di remunerazione variabile e di ogni altra prestazione non monetaria conformemente all'articolo 450, paragrafo 1, lettera f), del CRR. Le informazioni comprendono:
	<ul style="list-style-type: none"> informazioni sugli indicatori specifici di performance utilizzati per determinare le componenti variabili della remunerazione e i criteri utilizzati per determinare il bilanciamento tra i diversi tipi di strumenti riconosciuti, comprese azioni, partecipazioni al capitale equivalenti, strumenti collegati alle azioni, strumenti non monetari equivalenti, opzioni e altri strumenti.
g)	<p>La remunerazione variabile complessiva annuale delle divisioni e delle unità di business del Gruppo, inclusa la quota attribuibile al personale più rilevante, è determinata in funzione della performance economica risk adjusted dei rispettivi perimetri divisionali (Profitto Economico e/o ROAC e/o altre metriche aggiustate per il rischio) e da altri obiettivi quantitativi secondari e qualitativi.</p> <p>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, consentendo di verificare la continuità e sostenibilità di risultati positivi. I pagamenti avvengono con erogazioni annuali pro rata, in funzione, congiuntamente, del ruolo ricoperto e dell'ammontare della remunerazione variabile attribuita.</p> <p>Per i dettagli si veda il Capitolo 6 "Il sistema incentivante - e) Erogazione della componente variabile" della Politica in materia di remunerazione.</p>
h)	A richiesta dello Stato membro pertinente o dell'autorità competente, la remunerazione complessiva per ciascun membro dell'organo di amministrazione o dell'alta dirigenza.
	Si vedano le "Tabelle con informazioni quantitative e analitiche" presenti nella Relazione sulla Politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti.
	Informazioni sull'eventuale applicazione all'ente di una deroga di cui all'articolo 94, paragrafo 3, della CRD, conformemente all'articolo 450, paragrafo 1, lettera k), del CRR.
i)	<ul style="list-style-type: none"> Ai fini di questo punto, gli enti che beneficiano di tale deroga indicano se essa si basa sull'articolo 94, paragrafo 3, lettera a) e/o lettera b), della CRD. Essi indicano inoltre a quali dei principi di remunerazione applicano la deroga o le deroghe, il numero dei membri del personale che beneficiano della deroga o delle deroghe e la loro remunerazione complessiva, suddivisa in remunerazione fissa e remunerazione variabile.
	Deroga basata sulla lettera b): numero di membri del personale che beneficiano della deroga 14; retribuzione totale € 2.547k, di cui fissa € 2.082k, di cui variabile € 465k
j)	I grandi enti pubblicano informazioni quantitative sulla remunerazione dell'organo di amministrazione collettiva, distinguendo tra i membri esecutivi e non esecutivi, conformemente all'articolo 450, paragrafo 2, del CRR.
	Si vedano le "Tabelle con informazioni quantitative e analitiche" presenti nella Relazione sulla Politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti.

Tabella EU REM1: Remunerazione riconosciuta per l'esercizio

		a	b	c	d	
		Organo di amministrazione - funzione di supervisione strategica	Organo di amministrazione - funzione di gestione	Altri membri dell'alta dirigenza	Altri membri del personale più rilevante	
1	Remunerazione fissa	Numero dei membri del personale più rilevante	13	2	10	86
2		Remunerazione fissa complessiva	4.822.344	4.274.115	8.871.929	39.365.790
3		Di cui in contanti	4.514.021	3.500.000	8.230.001	38.085.487
4		(Non applicabile nell'UE)				
EU-4a		Di cui azioni o partecipazioni al capitale equivalenti				
5		Di cui strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti				
EU-5x		Di cui altri strumenti				
6		(Non applicabile nell'UE)				
7		Di cui altre forme	308.323	774.115	641.928	1.280.303
8	(Non applicabile nell'UE)					
9	Remunerazione variabile	Numero dei membri del personale più rilevante		2	10	70
10		Remunerazione variabile complessiva		4.425.000	12.502.000	18.538.603
11		Di cui in contanti		2.079.750	6.740.900	9.764.028
12		Di cui differita		1.194.750	2.904.900	4.406.531
EU-13a		Di cui azioni o partecipazioni al capitale equivalenti		2.345.250	5.761.100	8.524.575
EU-14a		Di cui differita		1.460.250	3.557.100	4.256.530
EU-13b		Di cui strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti				
EU-14b		Di cui differita				
EU-14x		Di cui altri strumenti				250.000
EU-14y		Di cui differita				150.000
15	Di cui altre forme					
16	Di cui differita					
17	Remunerazione complessiva (2 + 10)	4.822.344	8.699.115	21.373.929	57.904.393	

Remunerazioni lorde

Altre forme remunerazione fissa: sono esclusi i benefit contrattuali marginali e destinati all'intera popolazione, include il fondo pensione integrativo versato o house allowance.

Remunerazione variabile: include eventuali patti di stabilità/prolungamento preavviso, eventuali garantiti, incentivazioni riconosciute nell'esercizio ed esclude eventuali incentivazioni versate di periodi precedenti come riportati nella tabella REM2

Personale più rilevante al 30 giugno 2022

Include i Consulenti Finanziari (componente ricorrente inclusa nella remunerazione fissa ed eventuale componente non ricorrente nella remunerazione variabile).



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

	a	b	c	d
	Organo di amministrazione - funzione di supervisione strategica	Organo di amministrazione - funzione di gestione	Altri membri dell'alta dirigenza	Altri membri del personale più rilevante
Premi facenti parte della remunerazione variabile garantita				
1	Premi facenti parte della remunerazione variabile garantita – Numero dei membri del personale più rilevante		1	2
2	Premi facenti parte della remunerazione variabile garantita – Importo complessivo		4.800.000	1.050.000
3	Di cui premi facenti parte della remunerazione variabile garantita versati nel corso dell'esercizio che non sono presi in considerazione nel limite massimo dei bonus		1.600.000	450.000
Treatments di fine rapporto riconosciuti in periodi precedenti che sono stati versati nel corso dell'esercizio				
4	Treatments di fine rapporto riconosciuti in periodi precedenti che sono stati versati nel corso dell'esercizio – Numero dei membri del personale più rilevante		1	1
5	Treatments di fine rapporto riconosciuti in periodi precedenti che sono stati versati nel corso dell'esercizio – Importo complessivo		203.573	21.837
Treatments di fine rapporto riconosciuti nel corso dell'esercizio				
6	Treatments di fine rapporto riconosciuti nel corso dell'esercizio – Numero dei membri del personale più rilevante			
7	Treatments di fine rapporto riconosciuti nel corso dell'esercizio – Importo complessivo			
8	Di cui versati nel corso dell'esercizio			
9	Di cui differiti			
10	Di cui treatments di fine rapporto versati nel corso dell'esercizio non considerati nel limite massimo dei bonus			
11	Di cui l'importo più elevato riconosciuto a una singola persona			

Remunerazioni lorde

Per le incentivazioni pagate relative a esercizi precedenti, personale più rilevante mappato nei FY di riferimento

Tabella EU REM3: Remunerazione differita

		a	b	c	d	e	f	EU-g	EU-h
	Remunerazione differita e soggetta a mantenimento	Importo complessivo della remunerazione differita riconosciuta per periodi di prestazione precedenti	Di cui importi che maturano nel corso dell'esercizio	Di cui importi che matureranno negli esercizi successivi	Importo della correzione delle performance, effettuata nell'esercizio, sulla remunerazione differita che sarebbe dovuta maturare nel corso dell'esercizio	Importo della correzione delle performance, effettuata nell'esercizio, sulla remunerazione differita che sarebbe dovuta maturare in successivi anni di prestazione	Importo complessivo delle correzioni effettuate nel corso dell'esercizio dovute a correzioni implicite ex post (ossia variazioni di valore della remunerazione differita dovute alle variazioni dei prezzi degli strumenti)	Importo complessivo della remunerazione differita riconosciuta prima dell'esercizio, effettivamente versato nel corso dell'esercizio	Importo complessivo della remunerazione differita riconosciuta per il precedente periodo di prestazione che è stata maturata ma è soggetta a periodi di mantenimento
1	Organo di amministrazione - funzione di supervisione strategica								
2	In contanti								
3	Azioni o partecipazioni al capitale equivalenti								
4	Strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti								
5	Altri strumenti								
6	Altre forme								
7	Organo di amministrazione - funzione di gestione	8.340.268	1.942.870	6.397.398			541.830	1.942.870	1.279.150
8	In contanti	4.343.370	663.720	3.679.650				663.720	
9	Azioni o partecipazioni al capitale equivalenti	3.996.898	1.279.150	2.717.748			541.830	1.279.150	1.279.150
10	Strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti								
11	Altri strumenti								
12	Altre forme								
13	Altri membri dell'alta dirigenza	11.468.899	1.910.482	9.558.417			799.983	1.910.482	1.433.153



14	In contanti	5.791.029	477.329	5.313.700		477.329	
15	Azioni o partecipazioni al capitale equivalenti	5.677.870	1.433.153	4.244.717	799.983	1.433.153	1.433.153
16	Strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti						
17	Altri strumenti						
18	Altre forme						
19	Altri membri del personale più rilevante	25.219.447	6.288.930	18.930.517	1.489.452	6.288.930	4.503.364
20	In contanti	12.518.146	1.785.566	10.732.580		1.785.566	
21	Azioni o partecipazioni al capitale equivalenti	12.308.201	4.344.264	7.963.937	1.489.452	4.344.264	4.344.264
22	Strumenti collegati alle azioni o strumenti non monetari equivalenti						
23	Altri strumenti	393.100	159.100	234.000		159.100	159.100
24	Altre forme						
25	Importo totale	45.028.614	10.142.282	34.886.332	2.831.265	10.142.282	7.215.667

Remunerazioni lorde

Personale più rilevante al 30 giugno 2022

1) Azioni ancora differite/soggette a holding period: controvalore media valore azione Mediobanca esercizio 1/7/2021 – 30/6/2022 (€9,7752)

2) Correzione calcolata come delta fra il valore all'assegnazione e la media valore azione Mediobanca esercizio 1/7/2021 – 30/6/2022 (€9,7752)



Tabella EU REM4: Remunerazione di 1 milione di EUR o più per esercizio

		a
	EUR	Membri del personale più rilevante che hanno una remunerazione elevata ai sensi dell'articolo 450, lettera i), del CRR.
1	Da 1.000.000 a meno di 1.500.000	12
2	Da 1.500.000 a meno di 2.000.000	3
3	Da 2.000.000 a meno di 2.500.000	3
4	Da 2.500.000 a meno di 3.000.000	2
5	Da 3.000.000 a meno di 3.500.000	
6	Da 3.500.000 a meno di 4.000.000	2
7	Da 4.000.000 a meno di 4.500.000	1
8	Da 4.500.000 a meno di 5.000.000	1
9	Da 5.000.000 a meno di 6.000.000	
10	Da 6.000.000 a meno di 7.000.000	1



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

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
	Remunerazione dell'organo di amministrazione			Aree di business						
	Organo di amministrazione - funzione di supervisione strategica	Organo di amministrazione - funzione di gestione	Totale organo di amministrazione	Banca d'investimento	Servizi bancari al dettaglio	Gestione del risparmio (asset management)	Funzioni aziendali	Funzioni di controllo interno indipendenti	Tutte le altre	Totale
1	Numero complessivo dei membri del personale più rilevante									111
2	13	2	15							
3				6	3	1				
4				31	22	1	11	21		
5	4.822.344	8.699.115	13.521.459	40.013.993	28.447.378	874.015	5.150.773	4.792.163		
6			4.425.000	22.255.000	5.580.953	500.000	1.648.500	1.056.150		
7	4.822.344	4.274.115	9.096.459	17.758.993	22.866.425	374.015	3.502.273	3.736.013		

Remunerazioni lorde – Definizioni come incluse e specificato nella Tabella REM1
Personale più rilevante al 30 giugno 2022



Informazioni quantitative aggregate complessive per aree di attività

Aree di attività Gruppo Mediobanca	FTE	Remunerazione fissa	Remunerazione variabile	% Variabile massima	% Variabile su Rem. Fissa
1) Organo di supervisione strategica Mediobanca	13	4.822.344	--	--	--
2) Organo di gestione - AD/DG Mediobanca	2	4.274.115	4.425.000	200%	134%
3) Strutture di staff, supporto e governo centrale	1.237	77.045.311	14.009.909	200%	18,2%
4) Funzioni di controllo (Risk Management, Audit, Compliance)	338	23.588.613	4.215.335	33%	17,9%
5) Investment Banking - aree di business	653	87.934.694	65.793.799	200%	74,8%
6) Retail e Consumer - aree di business	2.871	172.215.366	20.653.257	200%	12%
7) Private Banking - aree di business	317	35.978.727	17.972.716	200%	50%
8) Asset Management - aree di business	103	16.093.596	9.285.605	200%	57,7%
	5.534	421.952.766	136.355.621	--	32,3%

Importi lordi - Inclusi emolumenti per la carica

Incluse i Consulenti Finanziari (componente ricorrente inclusa nella remunerazione fissa ed eventuale componente non ricorrente nella remunerazione variabile)

Aree di attività Gruppo Mediobanca: Tassonomia EBA (struttura organizzativa 2022). Dati puntuali a fine esercizio

Per AD/DG Mediobanca: ratio variabile/fisso calcolato sulla remunerazione da lavoro dipendente a fini scorecard

Remunerazione fissa: sono esclusi i benefit contrattuali marginali e destinati all'intera popolazione, include il fondo pensione integrativo versato o house allowance per i Group MRT.

Incluse le società del Gruppo che hanno chiuso l'esercizio fiscale il 31 dicembre 2021.