



## **Relazione sulla remunerazione all'Assemblea dei Soci del 28 ottobre 2014**

Signori Azionisti,

Vi abbiamo convocato per:

- A) riferirvi sull'applicazione delle Politiche di remunerazione nell'esercizio concluso al 30 giugno 2014;
- B) sottoporre alla Vostra approvazione le nuove Politiche di remunerazione del Gruppo Mediobanca, approvate dal Consiglio di Amministrazione del 17 settembre scorso.

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

- la Direttiva Europea sui requisiti patrimoniali (CRD IV) entrata in vigore il 1 gennaio 2014, in corso di recepimento da parte dei singoli Paesi dell'Unione Europea;
- il Regolamento Delegato UE della Commissione europea del 4 marzo 2014 (pubblicato nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il 6 giugno 2014) che stabilisce le modalità di identificazione del personale la cui attività ha un impatto significativo sul profilo di rischio dell'Istituzione (c.d. Identified Staff), sulla base della combinazione di criteri qualitativi e quantitativi;
- il documento posto in consultazione nel dicembre 2013, non ancora emanato da Banca d'Italia, in materia di remunerazioni che recepirà la CRD IV e sostituirà quello ancora attualmente vigente del 30 marzo 2011.

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



## Sezione 1

### A) Politiche di remunerazione del personale per l'esercizio 2013/2014

#### Introduzione

L'esercizio al 30 giugno 2014 è il primo del piano triennale approvato nel giugno 2013, imperniato su crescita, redditività e disciplina nell'allocazione del capitale del Gruppo Mediobanca attraverso:

- la progressiva riduzione dell'esposizione al comparto azionario ottimizzando l'allocazione del capitale;
- un modello di business bilanciato tra attività cicliche/stabili e ad elevato/basso utilizzo capitale, domestiche/internazionali, conto proprio /conto terzi per intermediazione;
- lo sviluppo di attività ad elevato contenuto commissionale e minor assorbimento di capitale;
- il mantenimento di un forte presidio del rischio e della qualità degli attivi.

Il raggiungimento di tali obiettivi si fonda sull'ampliamento della base clienti a segmenti non ancora adeguatamente coperti (mid corporate ed investitori istituzionali), sul rafforzamento della proiezione internazionale, sull'ampliamento della gamma prodotti volti all'individuazione di "soluzioni personalizzate" per la clientela. In termini organizzativi sono stati richiesti investimenti in risorse umane e tecnologia e una più efficiente definizione dei perimetri organizzativi di Mediobanca.

Dal punto di vista della governance sono state completate, tra l'altro, la definizione del Risk Appetite Framework, l'implementazione di quanto previsto dalla circolare Banca d'Italia 263 sulla Vigilanza prudenziale, la Politica di business conduct e relativi rischi.

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

#### Governance

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

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

I principali temi posti all'ordine del giorno sono stati: l'analisi dell'evoluzione della normativa; la formulazione di proposte al Consiglio di Amministrazione in merito alla remunerazione variabile dei Dirigenti Amministratori del Gruppo (con la determinazione e la valutazione delle loro scorecard), e del personale su proposta dell'Amministratore Delegato; il monitoraggio di quanto adottato dai competitor nonché l'analisi dei benchmark retributivi di mercato; la valutazione delle nuove Politiche di remunerazione da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea.



La Direzione Risorse Umane di Gruppo ha supportato le attività di governance e coordinato il processo di formazione delle proposte e delle delibere. Nello svolgimento delle diverse attività, in particolare per l'analisi dei benchmark di mercato e per la strutturazione delle nuove politiche, è stato utilizzato anche l'apporto di primarie società di consulenza.

Le Funzioni Audit di Gruppo e Compliance hanno rilasciato relazioni di conformità delle Politiche di remunerazione alle disposizioni di Banca d'Italia. Anche la Funzione Risk Management è stata coinvolta nelle attività che hanno determinato la valutazione della remunerazione variabile assegnata. Le strutture Contabilità e Bilancio e Pianificazione e Controllo hanno fornito i dati per la verifica dei gateways e la determinazione delle performance delle aree di business.

## Identificazione del “personale più rilevante” e applicazione del nuovo perimetro

I nuovi criteri per l'identificazione del personale la cui attività ha un impatto significativo sul profilo di rischio delle Banche (c.d. Identified Staff) sono stati pubblicati nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il 6 giugno 2014 con la previsione di una loro immediata applicazione. Tale intervento normativo ha quindi richiesto già per l'esercizio al 30 giugno 2014, a valere sulla delega conferita dall'Assemblea, la ridefinizione del perimetro delle risorse di Mediobanca da assoggettare alle regole più stringenti in tema di remunerazione, rispetto a quanto previsto dalle Politiche approvate il 28 ottobre 2013.

Sulla base dei nuovi criteri il personale più rilevante di Gruppo è costituito da 62 risorse (incluso gli amministratori non esecutivi il numero sale a 77) al 30 giugno 2014, di cui 58 in Capogruppo destinatarie del bonus pool di Mediobanca. Esse comprendono gli Amministratori Dirigenti del Gruppo (5 unità), il senior management e i responsabili delle business unit rilevanti della Capogruppo (10 unità), altre risorse con responsabilità manageriali in business unit rilevanti o remunerazione totale superiore a € 500.000 (25 unità). A tali 40 risorse impegnate nelle attività di business vanno inoltre aggiunte quelle appartenenti alle Funzioni di controllo e alle aree di staff e supporto (18 unità). Il personale più rilevante di Gruppo risultava di 51 risorse al 30 giugno 2013<sup>1</sup>.

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

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

- Profitto Economico della Divisione WB positivo<sup>2</sup>;
- Bilancio consolidato in Utile;
- presenza di un Core Tier 1 Ratio superiore alla soglia regolamentare;
- rispetto di un adeguato livello di “Liquidity coverage ratio”.

<sup>1</sup> Il personale più rilevante precedentemente individuato era di 51 risorse (Assemblea del 28 ottobre 2013), identificate secondo i criteri previsti dalle Disposizioni di Banca d'Italia del 30 marzo 2011 escludendo le altre discrezionalmente identificate da Mediobanca in base al “criterio di proporzionalità”. Il personale più rilevante al 30 giugno 2014 costituisce l'1,75% del totale dei dipendenti del Gruppo e il 9% di Mediobanca S.p. A. verso rispettivamente l'1,4% e il 7,7% al 30 giugno 2013.

<sup>2</sup> Il Profitto Economico (PE) è una metrica risk adjusted che misura il maggior profitto prodotto una volta remunerato il capitale (regolamentare) richiesto per svolgere l'attività. Il PE è stato scelto per tener conto dei rischi attuali e potenziali e della sostenibilità dei risultati nel tempo.



La parte variabile assegnata a ciascun soggetto viene determinata tenuto conto anche di altri aspetti quantitativi e qualitativi.

L'Amministratore Delegato alloca il bonus pool complessivo alle singole aree di business sulla base di un modello che utilizza come metrica di riferimento il Profitto Economico, mentre l'assegnazione individuale avviene in base ad una valutazione complessiva della performance quantitativa e qualitativa personale, con particolare attenzione alle tematiche reputazionali e di compliance.

Al 30 giugno 2014 a livello di Gruppo si segnalano:

- il ritorno all'utile a livello di Gruppo, pur in presenza di circa 730 mln di rettifiche su crediti, per il buon andamento del Principal Investing;
- la debolezza della gestione bancaria, in particolare nel WB anche se il IV trimestre ha evidenziato la ripresa di commissioni e attività verso la clientela;
- cost/income e compensation/income sui livelli del 2012.

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

- un risultato lordo negativo principalmente per la contrazione del margine di interesse, dei proventi da negoziazione (proprietary trading), le elevate rettifiche su crediti;
- crescita delle commissioni (+14%) per il buon andamento dell'attività di Capital Market.

La contribuzione alla redditività WB evidenzia una dinamica diversificata tra attività di Investment Banking, lending e trading proprietario:

- ◆ l'Investment Banking cresce del 25% trainato dal raddoppio delle commissioni di Equity Capital Market/Sales, dal +40% del Debt Capital Market e +20% di Capital Market Solutions;
- ◆ l'attività di lending in presenza di un modesto rallentamento dei ricavi (-3%), sconta il raddoppio delle rettifiche su crediti (da 120 a 245 mln);
- ◆ il trading proprietario che lo scorso esercizio beneficiava di 150 mln di utili sconta quest'anno le negative condizioni di mercato.

Per l'esercizio al 30 giugno 2014 risultano perciò verificati:

- ◆ l'Utile di Gruppo;
- ◆ il Core Tier 1 all'11,08% (calcolato secondo le norme di vigilanza prudenziale CRR/CRD IV);
- ◆ il Liquidity ratio al 229%<sup>3</sup>.

Non risulta invece verificato il Profitto Economico WB, malgrado il concorso fortemente positivo del perimetro Investment Banking.

Nessuna componente variabile è stata pertanto prevista per i Consiglieri di Amministrazione Dirigenti del Gruppo<sup>4</sup> e altre dieci risorse appartenenti al senior management delle business unit rilevanti.

<sup>3</sup> Incluso LTRO.

<sup>4</sup> Gli obiettivi di performance assegnati per l'esercizio al 30 giugno 2014 erano principalmente riferiti: per l'Amministratore Delegato a indicatori di redditività di Gruppo aggiustata per il rischio, Ricavi di gruppo, riduzione dell'esposizione azionaria secondo le linee guida del piano triennale, miglioramento degli indicatori di solidità patrimoniale; per il Direttore Generale alla redditività di Gruppo aggiustata per il rischio, redditività dell'attività Retail e Consumer, Profitto Economico della Divisione Mercati Finanziari, costo della raccolta retail, monitoraggio dei progetti



Il Consiglio di Amministrazione, previo parere positivo del Comitato Remunerazioni, su proposta dell'Amministratore Delegato, ha tuttavia deliberato di riconoscere a 22 risorse della Divisione Investment Banking appartenenti al perimetro del personale rilevante (pari a circa il 50% del personale rilevante impegnato in attività di business) un bonus a scopo di retention, avvalendosi della facoltà prevista dalle vigenti Politiche di remunerazione in caso di mancata verifica delle condizioni di performance. La decisione riflette l'opportunità di salvaguardare talune professionalità, la sostenibilità dei risultati prospettici e di premiare performance individuali particolarmente positive.

La medesima valutazione è stata effettuata per talune risorse appartenenti alle Funzioni di controllo, aree di staff e supporto, considerando la centralità del ruolo svolto nel corso dell'esercizio, con particolare riguardo al processo di Comprehensive Assessment della Banca Centrale Europea. Si è tenuto inoltre conto del principio di mantenere parzialmente scollegata la valutazione del loro lavoro dai risultati di business.

Il Consiglio di Amministrazione, ha pertanto deliberato un bonus pool complessivo a fini di retention pari a € 14 milioni circa, rispetto a € 17,6 del 2013 e € 25,2 del 2012, rispettivamente con una riduzione di circa 20% e 44%<sup>5</sup>.

Al di fuori del bonus pool di retention, quindi escluso dall'importo di cui sopra, è stata erogata a tre risorse rilevanti una componente variabile legata ad accordi stipulati in sede di assunzione, nell'ambito del loro primo anno di attività professionale in Mediobanca.

Le modalità di erogazione sono state quelle previste dalle Politiche di remunerazione. Gli importi complessivi includono quindi la quota riconosciuta in forma equity ("performance shares") corrispondente a circa € 7 mln (50% circa del bonus) che sarà in parte contabilizzata nei prossimi tre esercizi in base ai vigenti principi contabili. Il Consiglio di Amministrazione ha pertanto deliberato di attribuire a dipendenti del Gruppo 1.082.789 performance shares (controvalore alla media del valore di Borsa delle azioni Mediobanca nel mese precedente l'assegnazione, pari cioè a € 6,78)<sup>6</sup>. La quota per contanti è stata liquidata per € 4,5 mln mentre la restante parte sarà distribuita nei prossimi esercizi.

Su proposta dell'Amministratore Delegato, il Consiglio di Amministrazione, previo parere positivo del Comitato Remunerazioni, come stabilito dalle politiche vigenti, ha altresì approvato l'erogazione delle componenti differite dei bonus degli esercizi precedenti, pur in presenza di un "gateway" negativo, alle risorse appartenenti a business unit con risultati positivi non essendo loro imputabili eventi che abbiano avuto impatto sulla gestione bancaria ordinaria dell'Istituto. Per il personale rilevante appartenente alle aree con risultati negativi la componente differita di esercizi precedenti e sottoposta a malus condition per l'esercizio al 30 giugno 2013 non viene erogata, mentre è riconosciuta selettivamente in parte alle risorse rilevanti di business unit con risultati negativi dovuti a componenti straordinarie frutto di scelte strategiche.

I Dirigenti con responsabilità strategiche di cui alla delibera Consob 2011 diversi dagli Amministratori, erano 11 al 30 giugno 2014: i responsabili delle Funzioni di controllo e delle principali unità di staff e supporto, il Dirigente Preposto alla redazione dei libri contabili, nonché alcune altre risorse a capo di importanti aree di business ritenute strategiche per il funzionamento della Banca. Il loro pacchetto retributivo riflette quanto previsto dalle Politiche di remunerazione, in base alla loro appartenenza alle differenti categorie del personale più rilevante.

---

*relativi al miglioramento dei processi di Gruppo. La valutazione finale ha evidenziato un parziale e differenziato raggiungimento degli obiettivi, pregiudicato però dal mancato rispetto dei gateways.*

<sup>5</sup> La comparazione è effettuata raffrontando il retention bonus assegnato al perimetro del personale più rilevante identificato al 30 giugno 2014 secondo le nuove normative europee (58 risorse della Capogruppo), con quello assegnato al perimetro del personale più rilevante identificato in Capogruppo al 30 giugno 2012 (38 risorse) e 2013 (51 risorse) secondo i criteri previsti dalle Disposizioni di Banca d'Italia del 30 marzo 2011 e non comprendente quelle discrezionalmente identificate da Mediobanca in base al "criterio di proporzionalità".

<sup>6</sup> Relativamente alle performance shares, nel mese di febbraio 2014 ne sono state attribuite ulteriori 634.113 per accordi presi in sede di assunzione di nuove risorse, come previsto dal Piano.



## B) Nuove Politiche di remunerazione del personale

### Introduzione

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

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

Le principali modifiche rispetto alle precedenti riguardano:

- i. relativamente alla Valutazione delle performance:
  - una diversa definizione dei "gateways" per l'erogazione del bonus pool;
  - la revisione dei criteri per la misurazione e quantificazione del bonus pool destinato al perimetro Wholesale Banking di Mediobanca, alle singole Divisioni e business unit, alle altre unità che svolgono funzioni di servizio e supporto;
  - l'affinamento della struttura delle scorecard di area e del sistema di misurazione delle performance di business unit;
- ii. relativamente all'identificazione del personale più rilevante e alle modalità di remunerazione:
  - l'identificazione del nuovo perimetro del personale più rilevante (c.d. identified staff) peraltro già adottato per lo scorso esercizio;
  - la determinazione del cap alla remunerazione variabile nella misura di due volte la remunerazione fissa consentita dalla normativa europea.

### Governance

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

#### a) Organi sociali

Ai sensi di Statuto:

- l'Assemblea stabilisce l'emolumento fisso per esercizio dei componenti del Consiglio di Amministrazione all'atto della nomina per l'intera durata del loro ufficio, da ripartirsi tra i singoli componenti secondo le determinazioni del medesimo Consiglio di Amministrazione (art. 13).



- L'Assemblea approva le Politiche di remunerazione e i piani di compensi basati su strumenti finanziari a favore dei consiglieri di Amministrazione e dei dipendenti del Gruppo (art. 13).
- L'art.18 prevede che il Consiglio di Amministrazione determini la remunerazione dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale.
- Il Comitato per le Remunerazioni (art. 19) è composto da cinque a sette componenti non esecutivi, di cui almeno la maggioranza indipendente ai sensi del Codice di Autodisciplina. Il Comitato per le Remunerazioni ha funzioni consultive e istruttorie per la determinazione dei compensi degli amministratori muniti di particolari cariche e del Direttore Generale e si esprime sulle proposte formulate dall'Amministratore Delegato in ordine alle linee guida del sistema di retribuzione dell'alta dirigenza e delle Politiche di remunerazione e di fidelizzazione ed incentivazione del personale del Gruppo. Inoltre valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, formula proposte e/o pareri in ordine alla remunerazione degli amministratori Dirigenti del Gruppo e ne verifica il raggiungimento degli obiettivi di performance. Propone al Consiglio il riparto tra gli amministratori del compenso fisso stabilito dall'Assemblea ed esprime parere sulle Politiche sulla remunerazione da sottoporre al Consiglio di Amministrazione e all'Assemblea dei Soci. Il Comitato è regolarmente costituito con la presenza della maggioranza dei Consiglieri in carica e delibera a maggioranza dei presenti. Il Presidente riferisce al Consiglio di Amministrazione sull'attività svolta e sulle proposte da sottoporre all'esame del Consiglio stesso. Delle riunioni sono redatti verbali scritti che sono raccolti in appositi libri.
- L'Amministratore Delegato presenta agli Organi societari le proposte di Politiche di remunerazione e di fidelizzazione relative al personale del Gruppo (art. 19); è preposto alla gestione del personale (art. 25) e, sentito il Direttore Generale, determina il bonus pool sulla base dei criteri stabiliti dal Consiglio e dall'Assemblea, provvedendo poi a ripartirlo.

### **b) Strutture aziendali**

- La Direzione Risorse Umane istruisce e guida l'intero processo coinvolgendo gli organi sociali, le Funzioni di controllo e le strutture che verificano i dati economici e patrimoniali di Gruppo.
- Le strutture Contabilità e Bilancio e Pianificazione e Controllo forniscono i dati per la verifica dei gateways e delle performance delle diverse aree di business della Banca sulla base dei dati di consuntivo.
- La Funzione Risk Management collabora nella determinazione delle metriche di calcolo della performance aziendale risk adjusted, nella validazione dei risultati e verifica la loro coerenza con quanto previsto dal Risk Appetite Framework.
- La Funzione Compliance effettua la valutazione di conformità delle Politiche di remunerazione al quadro normativo di riferimento in modo di contenere i rischi legali e reputazionali. Inoltre, sentite 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 per tempore vigenti.
- La Funzione Audit di Gruppo attesta che la Banca adotta una Politica di remunerazione e incentivazione del personale conforme alle disposizioni. Effettua annualmente controlli sui dati e sul processo e porta a conoscenza degli organi competenti le eventuali anomalie per l'adozione di misure correttive.

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





## Identificazione del “personale più rilevante”

I criteri adottati per l'identificazione del personale più rilevante (c.d. identified staff) con un impatto sostanziale sul profilo di rischio del Gruppo Mediobanca sono quelli pubblicati nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il 6 giugno 2014:

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

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

Cluster	Definizione	Normativa EBA	#
1) Amministratori non esecutivi (membri del CdA non esecutivi, compreso Presidente)		Art. 3.1	1 (+15)
2) Amministratori con incarichi esecutivi (Dirigenti membri del Comitato Esecutivo)		Art. 3.2	4
3) Senior management e responsabili BU rilevanti (principali linee di business, aree geografiche ed altre figure apicali di business)		Art. 3.3 Art. 3.6	13
4) Responsabili e personale senior delle Funzioni di controllo interno (Compliance, Risk Management, Audit di Gruppo)		Art. 3.4 Art. 3.5 Art. 3.7 Art. 3.15	10
5) Soggetti con responsabilità manageriale in business unit rilevanti	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Responsabili dei desk di trading, di liquidità, di origination di operazioni di trading e altre risorse senior appartenenti all'area Mercati Finanziari</li><li>◆ Risorse con responsabilità rilevante nelle aree di Lending e Finanza Strutturata e Corporate Finance</li></ul>	Art. 3.8 Art. 3.15	18
6) Responsabili e personale senior delle Funzioni di staff e supporto (Dirigente preposto, Risorse Umane, Operations e IT, Legal)		Art. 3.9 Art. 3.15	8
7) Criterio quantitativo	Titolari di ruolo con Total Compensation $\geq$ € 500.000 nell'esercizio precedente non compresi nelle categorie precedenti	Art. 4	8
TOTALE			62 (77)
% su totale dipendenti Mediobanca S.p.A al 30 giugno 2014			9,34%
% su totale dipendenti Gruppo Mediobanca al 30 giugno 2014			1,75%

I Dirigenti con responsabilità strategiche (delibera Consob 2011) differenti dagli Amministratori (responsabili delle Funzioni di Controllo e delle principali unità di staff e supporto, Dirigente Preposto alla redazione dei libri contabili, nonché i responsabili di aree di business rilevanti) sono tutti inclusi nel personale più rilevante.

## Le componenti della remunerazione (pay mix)

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





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

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

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

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

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

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

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

- 3) In occasione dell'approvazione di un piano poliennale di Gruppo, il Consiglio di Amministrazione può determinare un eventuale bonus straordinario (Long Term Incentive) da riconoscere al raggiungimento degli obiettivi del piano stesso. L'erogazione avverrà secondo termini, condizioni e modalità previsti per la componente variabile di cui al precedente punto.

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

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

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

Il pacchetto retributivo dei responsabili delle Funzioni di controllo (Audit di Gruppo, Compliance, Risk Management), del Dirigente Preposto alla redazione dei libri contabili, del responsabile della Direzione Risorse Umane e delle risorse più senior di tali aree è strutturato con una prevalente



componente fissa e una contenuta parte variabile attribuita annualmente in base a criteri qualitativi e di efficienza. La retribuzione dei Responsabili, con una componente fissa almeno pari al 75% della remunerazione totale, è deliberata annualmente dal Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Comitato Remunerazioni.

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

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

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

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

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

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

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

**Bonus garantiti:** possono essere considerati per figure di particolare valenza unicamente in fase di assunzione e per il primo anno di presenza in azienda, come previsto dalla normativa.

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



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

## Cap alla remunerazione variabile

Conformemente alle normative nazionali e sovranazionali, il tetto massimo previsto per la componente variabile della remunerazione di tutte le risorse appartenenti al Gruppo Mediobanca<sup>7</sup> è determinato in due volte la remunerazione fissa (fatto salvo quanto previsto per le risorse appartenenti alle Funzioni di controllo).

Le motivazioni alla base di tale scelta sono principalmente:

- la volontà di mantenere un'adeguata flessibilità gestionale, minimizzando i rischi economici e organizzativi collegati al potenziale irrigidimento su livelli elevati del costo fisso del lavoro;
- l'adozione di una politica retributiva che incentivi il comportamento virtuoso nel conseguimento degli obiettivi di business e di accrescimento di valore;
- la presenza di competitor che appartengono a settori (istituzioni finanziarie non bancarie, risparmio gestito, hedge funds) o geografie (estremo oriente, Americhe) con un quadro regolamentare meno stringente che può porre a rischio la retention delle risorse di maggiore talento;
- la volontà di premiare il merito, secondo un approccio che riconosca e differenzi i contributi del singolo individuo e delle unità di business ai risultati complessivi della Banca.

La sostenibilità di tale politica è garantita dalla presenza di un cap alla componente variabile complessiva assegnabile ai differenti perimetri di business (bonus pool di area) anche in caso di risultati eccezionali nonché alla previsione del tetto massimo individuale di remunerazione variabile.

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

La determinazione del bonus pool e la correlazione tra rischi e performance è conseguita attraverso un processo che ha l'obiettivo di remunerare il personale in funzione delle performance risk adjusted della Banca e del Gruppo, con il vincolo del rispetto di un'adeguata struttura patrimoniale, del profilo di liquidità, dei rischi prospettici del Gruppo. Il profilo di rischio target del Gruppo consiste infatti nel mantenere una solida base di capitale e una posizione di forte liquidità, preservare la profittabilità di lungo termine coerente con il proprio profilo di business e salvaguardare il capitale reputazionale, in un'ottica di continuità di business e sostenibilità dei risultati nel lungo periodo. In dettaglio:

- L'erogazione del bonus pool (che costituisce la parte variabile destinata al "personale più rilevante") è prevista solo qualora vengano rispettati i seguenti indicatori ("gateways"):
  - requisiti di adeguatezza patrimoniale e di liquidità<sup>8</sup> indicati dalle misure di rischio adottate nel Risk Appetite Framework<sup>9</sup> approvato dal Consiglio di Amministrazione che costituiscono i principali indicatori considerati nell'ICAAP;

<sup>7</sup> Fatta eccezione per le risorse non incluse nel perimetro del personale più rilevante appartenenti ad aree di business disciplinate da normative di settore che non prevedono tetti alla remunerazione variabile, in mancanza di indicazioni specifiche delle Autorità di Vigilanza.

<sup>8</sup> CET 1 ratio, Leverage ratio, AFR/ECAP, Liquidity Coverage Ratio, Net Stable Funding Ratio, Retail funding ratio.



- Risultato di Gestione di Gruppo positivo<sup>10</sup>.
- Il Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Comitato Remunerazioni, su proposta dell'Amministratore Delegato, può comunque autorizzare l'erogazione di un bonus pool a scopi di retention anche in caso di mancato rispetto dei "gateways". In particolare l'erogazione del bonus pool a scopo di retention è funzionale ai motivi sottostanti il mancato rispetto dei singoli gateways e alla rilevanza del singolo indicatore sull'adeguatezza patrimoniale, la liquidità e la redditività del Gruppo. L'estensione della popolazione interessata e il suo ammontare si basano sui seguenti criteri guida: il contributo del singolo beneficiario ai risultati complessivi della Divisione e del Gruppo, la criticità del profilo per la sostenibilità dei risultati prospettici, l'analisi dei benchmark di mercato e il contesto competitivo, la necessità di garantire la continuità operativa e la coerenza con quanto previsto dai piani di successione.
- Il processo per la determinazione del bonus pool prevede che in sede di budget il Consiglio di Amministrazione approvi il costo lavoro previsto per l'esercizio comprensivo dell'ammontare di retribuzione variabile e del bonus pool del personale rilevante, dati i target attesi di performance complessivi di Mediobanca e singolarmente delle business unit, il contesto di mercato, la strategia aziendale e l'andamento storico delle retribuzioni. In sede di consuntivazione dell'esercizio, il bonus pool attribuibile al personale più rilevante di Mediobanca è determinato sulla base dei risultati conseguiti. L'Amministratore Delegato determina il bonus pool da assegnare sulla base del Profitto Economico delle singole attività di business appartenenti alla Divisione Wholesale banking<sup>11</sup> (perimetro al quale appartengono in prevalenza le risorse che hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio di Mediobanca) in funzione di parametri quantitativi (Risultato di Gruppo soddisfacente in termini di rischio/rendimento, coerenza con i profili del Risk Appetite Framework diversi da quelli già considerati tra i gateways, confronto delle performance realizzate rispetto agli obiettivi di budget annuali e al piano strategico pluriennale, andamento rispetto alle performance storiche, valori di cost/income e di compensation/income) e qualitativi (il posizionamento e la quota di mercato, la correttezza e affidabilità professionale delle risorse, con particolare attenzione alle tematiche reputazionali e di compliance, la retention delle risorse chiave, la necessità di inserire nuove professionalità). La proposta di bonus pool dell'Amministratore Delegato viene condivisa con gli Organi sociali (vedi supra paragrafo "Governance").
- Il bonus pool per le singole attività di business viene calcolato sulla base di scorecard che utilizzano generalmente come metrica primaria il Profitto Economico e altre metriche secondarie di natura quantitativa e qualitativa con la presenza di un cap. Le scorecard sono strutturate in modo da rafforzare l'incentivo alla collaborazione interna e in particolare tra i responsabili di business unit. La determinazione del bonus pool da destinare alle risorse rilevanti delle Funzioni di controllo e delle aree di staff e supporto avviene sulla base di considerazioni di tipo qualitativo al fine di limitare il rapporto con i risultati della Banca, garantendo l'indipendenza del loro ruolo (vedi supra paragrafo "Struttura retributiva per le figure di controllo e le risorse di staff e supporto").

---

<sup>9</sup> Il Risk Appetite Framework è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione del 4 luglio 2014. Esso identifica i rischi che la Banca è disposta ad assumere e definisce per ogni rischio gli obiettivi e i limiti in condizioni normali e stressate, individuando le azioni gestionali necessarie per ricondurre il rischio assunto entro l'obiettivo prestabilito. Esso si basa sulla valutazione dei principali risk driver ai quali risulta esposta la Banca, sia macro economici che specifici. Il RAF è soggetto a un continuo fine tuning e aggiornamento, nella continua evoluzione delle metriche e delle metodologie di analisi adottate, della normativa e dei processi aziendali con i quali è integrato.

<sup>10</sup> Margine di intermediazione meno costi di struttura e rettifiche nette su crediti come indicato nel bilancio riclassificato.

<sup>11</sup> Il Profitto Economico (PE) è una metrica risk adjusted che misura il maggior profitto prodotto una volta remunerato il capitale (regolamentare) richiesto per svolgere l'attività. Il PE è stato scelto per tener conto dei rischi attuali e potenziali e della sostenibilità dei risultati nel tempo.



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

L'attribuzione del bonus annuale ai singoli beneficiari viene effettuata dall'Amministratore Delegato e dal senior management, nell'ambito del bonus pool determinato secondo quanto indicato supra al paragrafo "Determinazione del bonus pool e correlazione tra rischi e performance", attraverso un processo annuale condiviso di valutazione delle performance basata sul merito e la qualità professionale, con particolare attenzione alle tematiche reputazionali (il bonus infatti può non essere erogato o venire ridotto alle risorse che nel corso dell'esercizio abbiano compiuto una violazione delle norme interne o esterne col c.d. compliance breach).

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

All'inizio dell'esercizio i Responsabili assegnano obiettivi professionali, gestionali, di sviluppo personale e aziendali a ciascun collaboratore. Tali obiettivi sono adeguatamente pesati e stabiliti in modo chiaro, al contempo raggiungibili e sfidanti, possibilmente delimitati in ambito temporale. Particolare attenzione viene data alla corretta condotta individuale nel rispetto di quanto stabilito dal Codice Etico, dal Modello Organizzativo, dalla Politica di Business conduct e in generale da quanto stabilito da regolamenti, norme operative e procedure interne con particolare riferimento a quelle più rilevanti per il rischio reputazionale.

A fine esercizio i Responsabili effettuano, sulla base degli obiettivi definiti, la valutazione di ciascuna risorsa. Un feedback continuativo durante l'anno permette ai responsabili e alle singole risorse di condividere la prestazione attesa, garantendo che ciascuno abbia le giuste competenze per raggiungere gli obiettivi, con un momento di confronto oggettivo sulle proprie prestazioni. In tale modo si assicura che l'organizzazione raggiunga i suoi obiettivi nel rispetto dei valori aziendali, conferendo trasparenza alle opportunità di formazione, allo sviluppo professionale e ai criteri di valutazione.

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

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

Per tutte le altre unità i principali elementi valutativi sono in funzione di obiettivi qualitativi e di una più ampia valutazione riguardante la conformità alle normative, il contenimento dei costi, una gestione efficiente delle aree. 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 e delle connesse procedure informatiche, gli adempimenti fiscali. Per il personale delle Funzioni di controllo (Audit di Gruppo, Compliance, Risk Management) viene valutato il costante presidio e controllo dei processi e dell'operatività della Banca in maniera indipendente e autonoma per la prevenzione di situazione di rischio e per la tempestiva rilevazione di comportamenti 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 di business e non, la corretta elaborazione di modelli, metodologie e metriche per



la misurazione dei rischi di mercato, di credito e operativo con adeguata produzione di reportistica per il loro monitoraggio, oltre a una precisa analisi dei nuovi prodotti con i relativi profili di rischio.

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

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

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

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

La quota variabile attribuita agli amministratori con incarichi esecutivi, al senior management (cioè i gruppi 2 e 3 della tabella al paragrafo "Identificazione del personale più rilevante") e al personale delle aree operanti sui mercati finanziari inserito nel gruppo 5 e 7 della medesima tabella viene differito per il 60%. Per il restante personale più rilevante la quota di differimento è del 40%. L'orizzonte temporale di differimento è triennale, salvo che per gli amministratori con incarichi esecutivi, per i quali è di quattro anni, con erogazioni annuali pro rata. Il differimento si applica per qualunque importo di remunerazione variabile.

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

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

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

Considerando quindi l'intero orizzonte temporale lungo il quale la remunerazione variabile, in contanti e in azioni, viene distribuita, l'ultima parte della componente erogata in forma equity viene ricevuta nel quarto anno dall'assegnazione, con un beneficio economico per le risorse distribuito su cinque esercizi.





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

## Condizioni di performance, malus condition e clawback

La componente differita della remunerazione variabile, qualora il beneficiario sia ancora dipendente del Gruppo, viene erogata a condizione che in ciascun esercizio siano rispettate le condizioni di performance che coincidono con i “gateways” di cui al paragrafo “Determinazione del bonus pool e correlazione tra rischi e performance“. In questo modo viene richiesto al personale, coerentemente con il proprio ruolo e attività di business, un operato costantemente orientato a mantenere in Mediobanca una solida base di capitale, una forte liquidità, il controllo di tutti i rischi e la profittabilità dei risultati, assicurando la sostenibilità di lungo periodo ai sistemi di remunerazione.

Ulteriore condizione per il riconoscimento della componente differita è che il beneficiario non sia incorso in un compliance breach (ovvero non sia stato soggetto a provvedimento disciplinare in funzione tra l'altro di quanto stabilito dal Codice Etico, dal Modello Organizzativo, dalla Politica di Business conduct e dalle altre normative interne di Mediobanca<sup>12</sup>) e che non vengano riportate perdite riconducibili al suo operato.

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

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

Mediobanca si riserva di attivare tutte le iniziative volte alla restituzione della remunerazione variabile già erogata (“clawback”) in caso della manifestazione di danni alla propria integrità patrimoniale, redditività e situazione economico finanziaria o reputazionale, attribuibili al comportamento di singole risorse, in presenza o meno di dolo o colpa grave.

## Piano di performance share

Nell'ambito degli strumenti equity da utilizzare quale componente della remunerazione, Mediobanca ha adottato il piano di performance share approvato nell'Assemblea del 28 ottobre 2010 e aggiornato dal Consiglio di Amministrazione del 24 giugno 2011, in attuazione della delega conferita, per renderlo conforme alla normativa.

Il Piano prevede l'assegnazione di azioni al dipendente al termine di un periodo di vesting triennale

---

<sup>12</sup> In particolare sono individuate internamente le casistiche rilevanti ai fini dell'applicazione dei c.d. compliance breach, tramite una valutazione degli ambiti normativi maggiormente importanti ai fini del rischio reputazionale della Banca e della gravità della violazione, nonché il processo per la loro corretta valutazione ed eventuale intervento che coinvolge le Funzioni di Controllo e gli Organi sociali. Quali elementi rilevanti ai fini dell'applicazione dei meccanismi di malus e/o claw back rilevano non solo le contestazioni di addebiti previste dai codici disciplinari, ma anche warning o remind inviati dalle Funzioni di controllo in relazione alle fattispecie più rilevanti, ovvero gli esiti delle verifiche svolte dalle stesse Funzioni di controllo. Annualmente la Funzione Compliance, sentite le altre funzioni di controllo, redige una nota di consuntivazione sugli eventi rilevanti manifestatisi, sia a titolo individuale sia di business unit.





a condizione che il beneficiario sia ancora dipendente del Gruppo e che siano verificate le condizioni di performance definite al paragrafo "Condizioni di performance, malus condition e clawback" relative alla verifica della sostenibilità dei risultati conseguiti, con il mantenimento delle condizioni di solidità e liquidità dell'azienda e della correttezza individuale.

Le performance share così attribuite sono soggette ad un ulteriore holding period (permanenza in azienda del beneficiario) almeno annuale prima dell'effettiva assegnazione. Le performance share riconosciute come quota equity up front sono soggette ad un holding period biennale prima dell'effettiva assegnazione. Le azioni a servizio del piano di performance shares provengono dal plafond deliberato dall'Assemblea del 28 Ottobre 2010 (numero massimo di 20 milioni azioni), ovvero sul portafoglio di azioni proprie (massime n. 17.010.000 azioni proprie in portafoglio, fermo restando che l'utilizzo di queste ultime resta incerto in quanto utilizzabili anche per gli altri scopi previsti dalla delibera assembleare del 27 ottobre 2007 quale corrispettivo per acquisto partecipazioni o eventuale assegnazione agli azionisti). Ad oggi ne sono state assegnate 1.164.586 azioni a valere sul portafoglio di azioni proprie (ne residuano perciò 15.845.414) e 9.916.611 dal plafond assembleare.

L'Amministratore Delegato può utilizzare tale strumento anche al di fuori del ciclo di assegnazione annuale nell'ambito della definizione dei pacchetti retributivi in occasione dell'assunzione di risorse chiave.

## Piano di performance stock option

L'Assemblea Straordinaria degli azionisti del 27 giugno 2007 ha deliberato un aumento di capitale di 40.000.000 di azioni al servizio di un piano di stock option (da esercitare entro il 1 luglio 2022). Ne residuano 24.464.000 e il loro utilizzo non è attualmente previsto dal Piano<sup>13</sup>. L'Assemblea Ordinaria del 27 ottobre 2007, conformemente a quanto previsto dalle disposizioni normative, ha approvato l'adozione del piano e le modalità di attuazione. Il Consiglio di Amministrazione del 24 giugno 2011, in attuazione della delega assegnata, ha comunque aggiornato il piano di stock option per renderlo conforme alle Disposizioni con l'inserimento di condizioni di performance per l'esercizio, aggiuntive a quella puramente temporale, trasformandolo sostanzialmente in un piano di performance stock option.

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

---

<sup>13</sup> Al 17 settembre 2014 risultano assegnate a personale del Gruppo Mediobanca 26.131.000 stock option e/o performance stock option, non ancora esercitate, ad un prezzo medio di € 8,383, a valere sui piani deliberati dalle Assemblee straordinarie degli azionisti del 28 ottobre 2004 e 27 giugno 2007. Come riportato in precedenza sono inoltre state attribuite 9.916.611 performance shares non ancora assegnate in quanto al momento sottoposte a vesting/holding period. La percentuale fully diluted sul capitale sociale degli strumenti equity assegnati al personale del Gruppo ammonta perciò al 3,86%. L'impatto sul valore del titolo e sulla possibile diluizione del capitale sociale non è rilevante tenuto conto della presenza di più piani e più strumenti su anni differenti e di periodi di vesting e holding scadenziati in un orizzonte di tempo medio-lungo.



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

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

La Capogruppo definisce i principi alla base del meccanismo incentivante dei dirigenti delle controllate, rimettendone la determinazione ai rispettivi Consigli d'Amministrazione con l'obiettivo di attrarre e motivare le risorse chiave. Il sistema d'incentivazione è destinato alle risorse che per specializzazione professionale, ruolo organizzativo nell'azienda e importanza per il presidio del business influiscono sulla determinazione della performance aziendale e della creazione di valore. I destinatari sono quindi i dirigenti in posizione apicale e i dirigenti chiave.

I destinatari individuati dall'Amministratore Delegato di Mediobanca, sentito il Direttore Generale, su proposta dell'Amministratore Delegato della società, sono inclusi nel sistema d'incentivazione previa approvazione del Responsabile della Divisione Retail e Consumer Banking e del Private Banking, nonché della Direzione Risorse Umane della Capogruppo. Ad ogni destinatario viene comunicato l'inserimento nel sistema d'incentivazione con definizione del target bonus annuale individuale e modalità di calcolo. Il bonus viene determinato annualmente su base individuale in funzione della performance economica risk adjusted conseguita dalla Società (l'indicatore anche per le controllate è costituito dal Profitto Economico dell'area di business in cui essa opera) e di altri obiettivi di tipo quantitativo secondari. Inoltre vengono adottati elementi di valutazione legati alla qualità della performance conseguita, quali ad esempio indicatori di customer satisfaction, e al conseguimento di obiettivi individuali qualitativi e progettuati.

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

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

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

Non sono previsti trattamenti a favore degli amministratori in caso di cessazione dalla carica.

Per i Consiglieri di Amministrazione Dirigenti del Gruppo e per i Dirigenti con responsabilità strategiche in qualsiasi ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro si applicano unicamente il Contratto Nazionale di Lavoro e le altre norme di legge applicabili.



MEDIOBANCA

Signori Azionisti,

Vi invitiamo pertanto ad approvare la seguente delibera:

“L’Assemblea

- viste le Politiche di remunerazione del personale per l’esercizio 2013/2014 illustrate nella Relazione del Consiglio di Amministrazione

DELIBERA

- l’approvazione delle nuove Politiche di remunerazione del personale illustrate nella Relazione del Consiglio di Amministrazione ivi compresa la previsione di cui al punto “Cap alla remunerazione variabile” relativa alla fissazione del rapporto tra remunerazione variabile e remunerazione fissa nella misura massima di 2:1, fermo restando che tale rapporto non potrà comunque superare la misura massima consentita dalla normativa, anche regolamentare, vigente;
- di conferire al Consiglio di Amministrazione e per esso all’Amministratore Delegato ogni più ampio potere per compiere tutti gli atti, adempimenti e formalità, necessari alla attuazione delle presenti delibere e così anche il potere di apportare alle nuove Politiche di remunerazione del personale ogni modifica che si rendesse necessaria in adeguamento alla normativa, anche regolamentare, di volta in volta vigente anche in relazione alla misura massima del rapporto tra remunerazione variabile e remunerazione fissa come sopra determinata”.

Milano, 17 settembre 2014

Il Consiglio di Amministrazione

## Sezione 2

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 dei compensi equity	(8) Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto			
					Emolumenti per la carica	Retribuzioni Fisse da lavoro dipendente	Totale		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili								
Renato Pagliaro	Presidente del Consiglio di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000	1.800.000	1.900.000				351.797		2.251.797	10.250				
															di cui fondo pensione integrativo			
															346.449			
					(I) Compensi nella società che redige il bilancio	100.000	1.800.000	1.900.000				351.797			2.251.797	10.250		
(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014			0							0								
(III) Totale			100.000	1.800.000	1.900.000	0	0	0	0	351.797	0	2.251.797	10.250	0				
Dieter Rampl	Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	135.000		135.000						135.000					
					(I) Compensi nella società che redige il bilancio	135.000	0	135.000	0					135.000	0			
					(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014													
					(III) Totale	135.000	0	135.000	0	0	0	0	0	135.000	0	0		
Marco Tronchetti Provera	Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	135.000		135.000						135.000					
					(I) Compensi nella società che redige il bilancio (1)	135.000	0	135.000						135.000	0			
					(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014			0						0				
					(III) Totale	135.000		135.000	0	0	0	0	0	135.000	0	0		
Alberto Nagel	Amministratore Delegato	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000	1.800.000	1.900.000				352.430		2.252.430	10.250				
															di cui fondo pensione integrativo			
															346.552			
					(I) Compensi nella società che redige il bilancio	100.000	1.800.000	1.900.000	0	0	0	352.430	0	2.252.430	10.250			
(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014			0						0									
(III) Totale	100.000	1.800.000	1.900.000	0	0	0	352.430	0	2.252.430	10.250	0							
Francesco Saverio Vinci	Direttore Generale	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000	1.500.000	1.600.000				294.232		1.894.232	7.321				
															di cui fondo pensione integrativo			
															288.102			
					(I) Compensi nella società che redige il bilancio	100.000	1.500.000	1.600.000	0	0		294.232		1.894.232	7.321	0		
(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014 (1) (2)	10.000		10.000	10.000					20.000									
(III) Totale	110.000	1.500.000	1.610.000	10.000	0	0	294.232	0	1.914.232	7.321	0							
Tarak Ben Ammar	Consigliere di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000		100.000						100.000					
					(I) Compensi nella società che redige il bilancio	100.000	0	100.000					100.000	0				
					(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014													
					(III) Totale	100.000	0	100.000	0	0	0	0	0	100.000	0	0		
Gilberto Benetton	Consigliere di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000		100.000						100.000					
					(I) Compensi nella società che redige il bilancio	100.000	0	100.000	0				100.000	0				
					(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014			0					0					
					(III) Totale	100.000	0	100.000	0	0	0	0	0	100.000	0	0		

Pier Silvio Berlusconi	Consigliere di Amministrazione	01/07/2013	26/06/2014	--	98.904		98.904				98.904			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				98.904	0	98.904	0	0	0	98.904	0	0	
	(II) Compensi da controllate e collegate al 26/06/2014													
	(III) Totale				98.904	0	98.904	0	0	0	98.904	0	0	
Roberto Bertazzoni	Consigliere di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000		100.000				100.000			
	Membro del Comitato controllo e rischi e Comitato Parti Correlate	01/07/2013	20/11/2013	--	29.384		29.384				29.384			
	Membro del Comitato Remunerazioni	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	20.000		20.000				20.000			
	Membro del Comitato Nomine (3)	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	20.000		20.000				20.000			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				169.384	0	169.384				169.384	0	0	
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014						0				0			
	(III) Totale				169.384	0	169.384	0	0	0	169.384	0	0	
Angelo Casò	Consigliere di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000		100.000				100.000			
	Presidente del Comitato controllo e rischi e Comitato Parti Correlate	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	75.000		75.000				75.000			
	Membro del Comitato Esecutivo	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	60.000		60.000				60.000			
	Presidente del Comitato Remunerazioni	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	20.000		20.000				20.000			
	Membro del Comitato Nomine	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	20.000		20.000				20.000			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				275.000	0	275.000				275.000	0	0	
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014						0				0			
(III) Totale				275.000	0	275.000	0	0	0	275.000	0	0		
Maurizio Cereda	Consigliere di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000	1.170.000	1.270.000			194.188	1.464.188			
	di cui fondo pensione integrativo													
	188.466													
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				100.000	1.170.000	1.270.000	0			194.188	1.464.188		
(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014														
(III) Totale				100.000	1.170.000	1.270.000	0	0	0	194.188	0	1.464.188	0	0
Christian Collin	Consigliere di Amministrazione	01/07/2013	17/04/2014	--	79.726		79.726				79.726			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio (1)				79.726	0	79.726	0			79.726			
	(II) Compensi da controllate e collegate al 17/04/2014													
	(III) Totale				79.726	0	79.726	0	0	0	79.726	0	0	

Alessandro Decio	Consigliere di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000		100.000					100.000		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio (1)				100.000	0	100.000	0			0	100.000		
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014													
	(III) Totale				100.000	0	100.000	0	0	0	0	100.000	0	0
Massimo Di Carlo	Consigliere di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000	1.260.000	1.360.000				208.561	1.568.561		
											di cui fondo pensione integrativo			
											203.249			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				100.000	1.260.000	1.360.000				208.561	1.568.561		
(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014														
(III) Totale				100.000	1.260.000	1.360.000	0	0	0	208.561	0	1.568.561	0	0
Bruno Ermolli	Consigliere di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000		100.000					100.000		
	Membro del Comitato Remunerazioni	21/11/2013	30/06/2014	30/06/2014	12.164		12.164					12.164		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				112.164	0	112.164	0			0	112.164		
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014													
(III) Totale				112.164	0	112.164	0	0	0	0	0	112.164	0	0
Giorgio Guazzaloca	Consigliere di Amministrazione	17/09/2013	30/06/2014	30/06/2014	78.630		78.630					78.630		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				78.630		78.630	0			0	78.630		
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014													
(III) Totale				78.630	0	78.630	0	0	0	0	0	78.630	0	0
Anne Marie Idrac	Consigliere di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000		100.000					100.000		
	Membro del Comitato Remunerazioni	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	20.000		20.000					20.000		
	Membro del Comitato Nomine (3)	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	20.000		20.000					20.000		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				140.000	0	140.000					140.000	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014														
(III) Totale				140.000	0	140.000	0	0	0	0	0	140.000	0	0
Vanessa Labérenne	Consigliere di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000		100.000					100.000		
	Membro del Comitato Esecutivo	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	60.000		60.000					60.000		
	Membro del Comitato Remunerazioni	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	20.000		20.000					20.000		
	Membro del Comitato controllo e rischi e Comitato Parti Correlate	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	75.000		75.000					75.000		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				255.000	0	255.000					255.000	0	0
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014													
(III) Totale				255.000	0	255.000	0	0	0	0	0	255.000	0	0

Elisabetta Magistretti	Consigliere di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000	100.000						100.000		
	Membro del Comitato controllo e rischi e Comitato Parti Correlate	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	75.000	75.000						75.000		
	Membro del Comitato Nomine	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	20.000	20.000						20.000		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				195.000	195.000	0	0	0	0	0	195.000	0	0
(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014						0					0		0	
(III) Totale				195.000	195.000	0	0	0	0	0	195.000	0	0	
Alberto Pecci	Consigliere di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000	100.000						100.000		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				100.000	100.000	0	0	0	0	0	100.000		
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014						0				0		0	
	(III) Totale				100.000	100.000	0	0	0	0	0	100.000	0	0
Carlo Pesenti	Consigliere di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000	100.000						100.000		
	Membro del Comitato Remunerazioni	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	20.000	20.000						20.000		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio (1)				120.000	120.000	0	0	0	0	0	120.000	0	0
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014						0				0		0	
(III) Totale				120.000	120.000	0	0	0	0	0	120.000	0	0	
Eric Strutz	Consigliere di Amministrazione	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	100.000	100.000						100.000		
	Membro del Comitato Esecutivo	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	60.000	60.000						60.000		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				160.000	160.000	0	0	0	0	0	160.000	0	0
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014						0				0		0	
(III) Totale				160.000	160.000	0	0	0	0	0	160.000	0	0	
Dirigenti con responsabilità strategiche (10 risorse)					3.445.998	3.445.998		1.260.000			526.268	40.000	5.272.266	646.674
											di cui fondo pensione integrativo			
											482.134			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				3.445.998	3.445.998	1.260.000				526.268	40.000	5.272.266	646.674
(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014 (1) (4)				144.000	144.000	104.000		7.948				255.948		
(III) Totale				3.445.998	3.589.998	1.260.000		7.948		526.268	40.000	5.528.214	646.674	
Stefano Marsaglia					508.333	508.333					40.667	1.499.043	2.048.043	658.428
											di cui fondo pensione integrativo			
											40.667			
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				0	508.333	508.333	0			40.667	1.499.043	2.048.043	658.428
(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014						0						0		
(III) Totale				0	508.333	508.333	0	0	0	40.667	1.499.043	2.048.043	658.428	



Natale Freddi	Presidente del Collegio Sindacale	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	120.000	120.000					120.000		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				120.000	0	120.000	0	0	0	120.000	0	
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014					0					0		
	(III) Totale				120.000	0	120.000	0	0	0	120.000	0	0
Maurizia Angelo Comneno	Membro del Collegio Sindacale	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	90.000	90.000					90.000		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				90.000	0	90.000	0	0	0	90.000	0	
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014					0					0		
	(III) Totale				90.000	0	90.000	0	0	0	90.000	0	0
Gabriele Villa	Membro del Collegio Sindacale	01/07/2013	30/06/2014	30/06/2014	90.000	90.000					90.000		
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio				90.000	0	90.000	0	0	0	90.000	0	
	(II) Compensi da controllate e collegate al 30/06/2014					0					0		
	(III) Totale				90.000	0	90.000	0	0	0	90.000	0	0

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

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

A	B	(1)	Opzioni detenute all'inizio dell'esercizio			Opzioni assegnate nel corso dell'esercizio						Opzioni esercitate nel corso dell'esercizio			Opzioni scadute nell'esercizio	Opzioni detenute alla fine dell'esercizio	Opzioni di competenza dell'esercizio
			(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15) = (2)+(5)-(11)-(14)	(16)
Nome e cognome	Carica	Piano	N. opzioni	Prezzo di esercizio	Periodo possibile esercizio (dal -al)	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Periodo possibile esercizio (dal -al)	Fair value alla data di assegnazione	Data di assegnazione	Prezzo di mercato delle azioni sottostanti all'assegnazione delle opzioni	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Prezzo di mercato delle azioni sottostanti alla data di esercizio	Numero opzioni	Numero opzioni	Fair value
<b>R. Pagliaro</b>	<b>Presidente</b>																
Compensi nella società che redige il bilancio		30 luglio 2001	300.000	114,25	Dal 29 giugno 2009 al 28 giugno 2014										300.000		-
		28 ottobre 2004	275.000	110,31	Dal 1 luglio 2011 al 30 giugno 2016											275.000	-
		27 ottobre 2007	350.000	16,54	Dal 2 agosto 2013 al 1 agosto 2018											350.000	10.250
<b>A. Nagel</b>	<b>AD</b>																
Compensi nella società che redige il bilancio		30 luglio 2001	300.000	114,25	Dal 29 giugno 2009 al 28 giugno 2014										300.000		-
		28 ottobre 2004	275.000	110,31	Dal 1 luglio 2011 al 30 giugno 2016											275.000	-
		27 ottobre 2007	350.000	16,54	Dal 2 agosto 2013 al 1 agosto 2018											350.000	10.250
<b>F. S. Vinci</b>	<b>DG</b>																
Compensi nella società che redige il bilancio		30 luglio 2001	300.000	114,25	Dal 29 giugno 2009 al 28 giugno 2014										300.000		-
		28 ottobre 2004	275.000	110,31	Dal 1 luglio 2011 al 30 giugno 2016											275.000	-
		27 ottobre 2007	250.000	16,54	Dal 2 agosto 2013 al 1 agosto 2018											250.000	7.321

A	B	Opzioni detenute all'inizio dell'esercizio				Opzioni assegnate nel corso dell'esercizio						Opzioni esercitate nel corso dell'esercizio			Opzioni scadute nell'esercizio	Opzioni detenute alla fine dell'esercizio	Opzioni di competenza dell'esercizio
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15) = (2)+(5)-(11)-(14)	(16)
Nome e cognome	Carica	Piano	N. opzioni	Prezzo di esercizio	Periodo possibile esercizio (dal -al)	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Periodo possibile esercizio (dal -al)	Fair value alla data di assegnazione	Data di assegnazione	Prezzo di mercato delle azioni sottostanti all'assegnazione delle opzioni	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Prezzo di mercato delle azioni sottostanti alla data di esercizio	Numero opzioni	Numero opzioni	Fair value
M. Cereda	M embro CDA																
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		30 luglio 2001	300.000	€4,25	Dal 29 giugno 2009 al 28 giugno 2014										300.000		-
		28 ottobre 2004	275.000	€10,31	Dal 1 luglio 2011 al 30 giugno 2016											275.000	-
M. Di Carlo	M embro CDA																
Compensi nella società che redige il bilancio		30 luglio 2001	300.000	€4,25	Dal 29 giugno 2009 al 28 giugno 2014										300.000		-
		28 ottobre 2004	275.000	€10,31	Dal 1 luglio 2011 al 30 giugno 2016											275.000	-
Dirigenti con responsabilità strategiche																	
Compensi nella società che redige il bilancio (1)		30 luglio 2001	1.150.000	€4,25	Dal 29 giugno 2009 al 28 giugno 2014										1.150.000		-
		28 ottobre 2004	895.000	€10,31	Dal 1 luglio 2011 al 30 giugno 2016											895.000	-
		27 ottobre 2007	1.575.000	€6,54	Dal 2 agosto 2013 al 1 agosto 2018											1.575.000	46.123
<b>(III) Totale</b>			<b>7.445.000</b>												<b>2.650.000</b>	<b>4.795.000</b>	<b>73.944</b>

(1) Numero di opzioni detenute a inizio esercizio riclassificate relativamente al perimetro dei Dirigenti Strategici individuati al 30 giugno 2014

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

A	B	(1)	Strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti non vested nel corso dell'esercizio		Strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio					Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti	Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e attribuibili	(11)	Strumenti finanziari di competenza dell'esercizio
			(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)				
Nome e cognome	Carica	Piano	Numero e tipologia di strumenti	Periodo di vesting	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Fair value alla data di assegnazione	Periodo di vesting	Data di assegnazione	Prezzo di mercato all'assegnazione	Numero e tipologia	Numero e tipologia	Valore alla data di maturazione	Fair value
<b>Stefano Marsaglia</b>													
Compensi nella società che redige il bilancio		Piano 28 ottobre 2010			634.113 Performance Shares	4.050.462	Nov. 2015 – Nov. 2018	3 febbraio 2014	6,692				658.428
<b>Dirigenti con responsabilità strategiche</b>													
Compensi nella società che redige il bilancio		Piano 28 ottobre 2010	120.152 Performance Shares	Nov. 2014 – Nov. 2015							120.152	760.586	166.427
		Piano 28 ottobre 2010	335.075 Performance Shares	Nov. 2014 – Nov. 2016									305.566
		Piano 28 ottobre 2010				101.724 Performance Shares	468.637	Nov. 2015 – Nov. 2017	27 settembre 2013	5,287			128.558
<b>Totale</b>			<b>455.227</b>		<b>735.837</b>	<b>4.519.098</b>					<b>120.152</b>	<b>760.586</b>	<b>1.258.979</b>

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

A	B	(1)	(2)			(3)			(4)
Cognome e nome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri Bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile/ Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/ Erogati	Ancora Differiti	
Marsaglia Stefano		Esercizio 2013/2014							1.499.043
Dirigenti con responsabilità strategiche		Esercizio 2013/2014	661.000	495.000	Nov.2015-Nov.2017				40.000
		Esercizio 2012/2013						375.000	
		Esercizio 2011/2012					534.000	318.000	
		Esercizio 2010/2011					65.000	65.000	
Totale compensi nella società che redige il bilancio			661.000	495.000		599.000	758.000		1.539.043

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

Cognome e Nome	Carica	Societa' Partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso
PAGLIARO RENATO	Presidente	MEDIOBANCA	2.730.000	==	==	<b>2.730.000</b>
NAGEL ALBERTO	Amministratore Delegato	MEDIOBANCA	2.626.050	==	==	<b>2.626.050</b>
VINCI FRANCESCO SAVERIO	Direttore Generale	MEDIOBANCA	945.000	==	==	<b>945.000</b>
BENETTON GILBERTO*	Consigliere	MEDIOBANCA	562.800	==	==	<b>562.800</b>
BERTAZZONI ROBERTO*	Consigliere	MEDIOBANCA	1.050.000	==	==	<b>1.050.000</b>
CEREDA MAURIZIO	Consigliere	MEDIOBANCA	619.500	==	==	<b>619.500</b>
DI CARLO MASSIMO	Consigliere	MEDIOBANCA	556.500	==	==	<b>556.500</b>
PECCI ALBERTO*	Consigliere	MEDIOBANCA	4.757.500	==	==	<b>4.757.500</b>

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

**Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategica**

Numero dirigenti con responsabilità strategica	Societa' partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso
11	MEDIOBANCA	263.132	120.152 (*)	20.000	363.284

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

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

Aree di attività Mediobanca	Fisso	Variabile	% variabile su fisso	Cash Upfront	Equity Upfront	Cash Differito	Equity Differito
1) Mercati Finanziari	20.746	22.242	107%	11.300	2.223	5.667	3.052
2) Advisory	14.933	9.239	62%	5.842	841	1.680	877
3) Lending e Finanza Strutturata	5.031	2.253	45%	1.824	90	279	60
4) Staff, supporto, funzioni di controllo	21.973	5.144	23%	5.021		123	
	<b>62.683</b>	<b>38.878</b>	<b>62%</b>	<b>23.987</b>	<b>3.154</b>	<b>7.749</b>	<b>3.989</b>

Importi lordi in € '000

Sono esclusi gli Amministratori non esecutivi e/o con incarichi esecutivi - Dirigenti Membri del CdA.

Comprese remunerazioni garantite nell'ambito del primo anno di attività in Mediobanca.

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

Gruppo Mediobanca	#	Fisso	Variabile	% variabile su fisso	Cash Upfront	Equity Upfront	Cash Differito	Equity Differito
1) Amministratori non esecutivi (Dirigenti del Gruppo)	1	1.800	-	-				
2) Amministratori con incarichi esecutivi (Dirigenti del Gruppo)	4	5.730						
3) Senior management e responsabili BU rilevanti	12	8.377	6.050	72%	1.210	1.210	1.815	1.815
4) Responsabili e personale senior delle Funzioni di controllo interno	10	1.430	430	30%	430			
5) Soggetti con responsabilità manageriale in business unit rilevanti	18	4.922	6.420	130%	1.397	1.397	1.813	1.813
6) Responsabili e personale senior delle Funzioni di staff e supporto	8	1.918	558	29%	558			
7) Criterio quantitativo	7	1.956	2.215	113%	626,5	626,5	481	481
	<b>60</b>	<b>26.133</b>	<b>15.673</b>	<b>60%</b>	<b>4.222</b>	<b>3.234</b>	<b>4.109</b>	<b>4.109</b>

Importi lordi in € '000

Per gli Amministratori Dirigenti del Gruppo sono esclusi gli emolumenti per la carica. Nel Gruppo 3 sono comprese per il 2014 le retribuzioni dell'AD di Compass e CBI e del responsabile di MB Turchia, non dipendenti Mediobanca, esterne per la componente variabile al bonus pool della Capogruppo. E' escluso il personale più rilevante appartenente a società del Gruppo che chiudono l'esercizio fiscale successivamente al 30 giugno.



Gruppo	#	Differiti di anni precedenti erogati nell'esercizio in contanti <sup>1</sup>	#	Differiti di anni precedenti erogati nell'esercizio in azioni MB <sup>2</sup>	#	Differiti di anni precedenti di competenza dell'esercizio in contanti annullati <sup>1</sup>
1) Amministratori non esecutivi (Dirigenti del Gruppo)	-	-	-	-	-	-
2) Amministratori con incarichi esecutivi (Dirigenti del Gruppo)	-	-	-	-	-	-
3) Senior management e responsabili BU rilevanti	6	2.735	5	406.102	-	-
4) Responsabili e personale senior delle Funzioni di controllo interno	-	-	-	-	-	-
5) Soggetti con responsabilità manageriale in business unit rilevanti	15	2.579	10	416.666	2	224
6) Responsabili e personale senior delle Funzioni di staff e supporto	-	-	-	-	-	-
7) Criterio quantitativo	5	331	4	75.758	1	63
	<b>26</b>	<b>5.645</b>	<b>19</b>	<b>898.526</b>	<b>3</b>	<b>287</b>

<sup>1</sup> Importi lordi in €' 000

<sup>2</sup> Numero azioni Mediobanca

Gruppo	#	Trattamenti di inizio rapporto	#	Trattamenti di fine rapporto <sup>1</sup>
1) Amministratori non esecutivi (Dirigenti del Gruppo)	-	-	-	-
2) Amministratori con incarichi esecutivi (Dirigenti del Gruppo)	-	-	-	-
3) Senior management e responsabili BU rilevanti	2	2.500	-	-
4) Responsabili e personale senior delle Funzioni di controllo interno	-	-	-	-
5) Soggetti con responsabilità manageriale in business unit rilevanti	-	-	-	-
6) Responsabili e personale senior delle Funzioni di staff e supporto	-	-	-	-
7) Criterio quantitativo	-	-	-	-
	<b>2</b>	<b>2.500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Importi lordi in €' 000

<sup>1</sup> Relativamente al personale più rilevante identificato al 30 giugno 2013