



Relazione all'Assemblea dei Soci del 28 ottobre 2011 sulle Politiche di remunerazione del personale

Signori Azionisti,

Vi abbiamo convocato per:

- A) riferirvi sull'applicazione delle politiche di remunerazione nell'esercizio concluso al 30 giugno 2011 e
- B) sottoporre alla Vostra approvazione le nuove politiche di remunerazione di Mediobanca, approvate dal Consiglio di Amministrazione del 21 settembre scorso, in conformità alle disposizioni vigenti.

Nel corso dell'esercizio il Comitato remunerazioni e il Consiglio di Amministrazione di Mediobanca hanno esercitato la delega da Voi conferita lo scorso 28 ottobre per allineare il sistema di remunerazione ai nuovi requisiti regolamentari e cioè:

- ◆ le indicazioni Banca d'Italia trasmesse all'Istituto con lettera del 18 ottobre 2010, già anticipate al Consiglio e all'Assemblea del 28 ottobre scorso, riguardanti la necessità di intervenire sui piani di remunerazione attraverso: i) utilizzo di misure di *performance* che tengano conto anche dei rischi non misurabili e di liquidità; ii) aumento della quota di componente variabile da differire; iii) differimento non inferiore al triennio; iv) inserimento di meccanismi di *retention* nell'assegnazione degli strumenti finanziari;
- ◆ le "Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle Banche e nei Gruppi bancari" emanate da Banca d'Italia il 30 marzo 2011 (le "Disposizioni") che danno attuazione al quadro normativo europeo e che rappresentano le nuove normative di riferimento, incorporando ed elaborando principi e standard concordati in ambito internazionale, inseriti nell'ambito delle misure volte a garantire la stabilità e il buon funzionamento del sistema bancario e finanziario.

Le novità intervenute hanno determinato l'adattamento delle politiche di remunerazione già approvate per applicarle entro il 30 giugno 2011 e la predisposizione delle nuove politiche di remunerazione del personale che vengono sottoposte alla Vostra approvazione. In questa attività Mediobanca è stata assistita da primari consulenti internazionali.

I principali aggiornamenti alla politica di remunerazione hanno riguardato:

- ◆ individuazione del "personale più rilevante";
- ◆ determinazione delle quote di *bonus up front* e differito differenziate per categoria;
- ◆ miglioramento della correlazione tra rischi e *performance*, in termini di metriche già adottate (Profitto Economico non solo della Divisione *Corporate e Investment Banking*, ma anche di singola Area) ed introduzione di metriche aggiuntive (*Liquidity Coverage Ratio*);
- ◆ introduzione di piani *equity* legati alle *performance* (*performance share* e *performance stock option*).



Nel rispetto di quanto previsto dalla normativa, la politica di remunerazione di Mediobanca mantiene l'obiettivo di attrarre e conservare risorse in possesso di elevate professionalità, in particolare per le posizioni e i ruoli chiave, adeguate alla complessità e specializzazione del *business* di *Corporate* e *Investment Banking*, 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 proteggere adeguati standard professionali, in un contesto di mercato competitivo.

A) Politiche di remunerazione del personale per l'esercizio 2010/2011

a. Individuazione del "personale più rilevante"

Banca d'Italia ha definito i criteri (responsabilità, ruolo o livello retributivo) e suggerito i principi con cui identificare il "personale più rilevante". Sulla base di questi criteri e principi, con particolare attenzione ai profili per i quali la remunerazione variabile annuale rappresenta una quota significativa di quella complessiva (soglia di applicazione), è stato censito il "personale più rilevante" nel Gruppo Mediobanca che include, oltre alle risorse apicali in Italia ed all'estero (circa 15 unità), i *risk taker* già identificati lo scorso anno (ossia circa 15 unità appartenenti ai desk dell'area Mercati), le risorse con un compenso variabile comunque superiore a € 500.000 (circa 10 unità) e altre (circa 70) che per il tipo di attività svolta e *seniority* nel ruolo hanno un impatto sul profilo di rischio della Banca (di mercato, reputazionale e operativo). Come previsto dalle Disposizioni, è stata avviata la revisione di alcuni contratti stipulati nel 2007 con personale presso le filiali estere per allinearne progressivamente il sistema di *compensation*.

b. Criteri di determinazione del *bonus pool* e ripartizione con metriche *risk adjusted* e basate su risultati sostenibili nel tempo

Come richiesto dall'Organo di Vigilanza, i criteri di misurazione della *performance* aziendale collegata alle politiche di remunerazione per il personale della Capogruppo sono stati rettificati per tenere conto non solo degli indicatori economici al netto dei rischi su orizzonte pluriennale (cd. *ex-ante risk adjustment*) ma anche di parametri correlati al patrimonio e alla posizione di liquidità.

Pertanto gli indicatori stabiliti nelle politiche di remunerazione approvate il 28 ottobre 2010 (ovvero: Profitto Economico (PE) della Divisione *Corporate* e *Investment Banking* (CIB) positivo¹, Bilancio consolidato in utile, altri aspetti quantitativi e valutazioni qualitative) sono stati integrati da due ulteriori parametri:

- ◆ Presenza di un *Core Tier 1 Ratio* superiore alla soglia regolamentare;
- ◆ Rispetto di un adeguato livello di liquidità².

¹ Il Profitto Economico (PE) è rappresentato dal risultato della Divisione *Corporate* e *Investment Banking* (CIB) con esclusione dell'apporto del leasing e degli investimenti equity di pertinenza della Divisione (partecipazioni e azioni disponibili per la vendita), rettificato del costo del capitale (regolamentare) richiesto per svolgere tale attività. Misura pertanto l'extra profitto creato una volta remunerato il capitale, il cui costo è calcolato sulla base del tasso *risk free* a medio lungo termine, aumentato di premi al rischio generico e specifico. La metrica del Profitto Economico è stata scelta per tener conto, come richiesto dalle Autorità di Vigilanza, dei rischi attuali e potenziali e della sostenibilità dei risultati nel tempo.

² Esso coincide con il "liquidity coverage ratio", indicatore di liquidità a breve termine, determinato dal rapporto fra l'ammontare di titoli di ottima liquidità (c.d. "counterbalance capacity") rappresentati sostanzialmente da Titoli di Stato core Europe e il saldo di deflussi netti dei successivi 30 giorni, calcolato con alcune ipotesi di stress sulle poste a vista. Tale indicatore si ritiene adeguato se superiore al 100%, cioè l'ammontare della counterbalance capacity deve eccedere i deflussi netti attesi. In alternativa, potrà essere utilizzato un altro indicatore meglio rappresentativo della liquidità del Gruppo.



L'andamento della Divisione *Corporate e Investment Banking* (escluse le voci relative a partecipazioni e *leasing*) al 30 giugno scorso evidenzia:

- ◆ ricavi in lieve crescita, soprattutto per la componente trading, malgrado un contesto sfavorevole;
- ◆ costi che scontano gli ulteriori rafforzamenti all'estero e per le unità di controllo con un aumento dell'organico da 577 a 652 risorse;
- ◆ rettifiche su crediti in calo;
- ◆ risultato ante imposte in riduzione del 20% circa per svalutazioni di obbligazioni greche per 109 mln;
- ◆ il crescente contributo delle filiali di Londra e Madrid, il cui apporto in termini di ricavi e risultato lordo è pressoché raddoppiato rispetto allo scorso anno;
- ◆ valori di *cost/income* e di *compensation/income* ampiamente inferiori a quelli dei competitor.

A livello di Gruppo si segnalano:

- ◆ ricavi stabili malgrado lo scorso anno beneficiassero di circa 100 milioni di utili da cessione di partecipazioni (pacchetto FIAT);
- ◆ il favorevole andamento del gruppo Compass;
- ◆ rettifiche su crediti in riduzione;
- ◆ risultato ante imposte in lieve calo (5%) rispetto allo scorso anno per effetto delle già citate svalutazioni.

Con riferimento alle altre condizioni previste per l'erogazione del bonus pool, al 30 giugno 2011:

- ◆ il *Core Tier 1 ratio* era pari al 11,1% contro un requisito minimo del 6%;
- ◆ il *liquidity ratio* era pari al 120% circa contro un requisito minimo del 100%.

Verificato pertanto il soddisfacimento di tutte le condizioni per l'erogazione del *bonus pool* e in applicazione dei criteri previsti, tenuto conto altresì delle raccomandazioni del Comitato remunerazioni e del Consiglio di Amministrazione, l'Amministratore Delegato ha determinato l'assegnazione di un bonus pool di 88 milioni (contro 70 milioni dello scorso esercizio), con un payout di circa il 37% del Profitto Economico (26%, al netto delle rettifiche sul portafoglio titoli), proporzionalmente collegato all'aumento dei risultati delle sedi estere, su cui si concentra l'incremento rispetto all'esercizio precedente. L'importo include la quota riconosciuta in forma *equity (performance share)* di circa € 16 milioni (ossia circa il 18%) che sarà in parte contabilizzata nei prossimi tre esercizi in base ai principi contabili internazionali.

c. Differimento del bonus annuale su più annualità

Una parte significativa della remunerazione variabile del "personale più rilevante" è stata differita nel tempo e parzialmente erogata attraverso strumenti *equity* per legare gli incentivi alla creazione di valore nel lungo termine. In particolare:

- ◆ il periodo di differimento è stato fissato su 3 anni;



- ◆ le quote di differimento sono state differenziate (30%, 40% e 60%) in funzione dell'impatto sui rischi delle categorie individuate;
- ◆ il 40% della remunerazione variabile è stato erogato in strumenti *equity (performance share)*, fatta eccezione per i ruoli di *Junior Risk Taker* (area Mercati) il cui differimento avviene interamente in contanti.

È stato introdotto inoltre il divieto di ricorrere a strategie di copertura personale o di assicurazioni sulla retribuzione o su altri aspetti che possano alterare o inficiare l'allineamento al rischio aziendale insito nei meccanismi retributivi.

La ripartizione delle 49 risorse alle quali è stata applicata il differimento è il seguente:

Figure apicali Italia ed estero	7	<i>equity/cash</i>
<i>Senior risk taker</i>	17	<i>equity/cash</i>
<i>Senior banker non risk taker</i>	7	<i>equity</i>
<i>Junior risk taker</i> (area Mercati)	18	<i>cash</i>

Su proposta dell'Amministratore Delegato, il Consiglio di Amministrazione ha pertanto deliberato di assegnare a dipendenti del Gruppo 2.521.697 *performance share* (controvalore di circa € 16 mil. alla media del valore di Borsa delle azioni Mediobanca nel mese precedente l'assegnazione, pari cioè a € 6,5). Inoltre per assolvere agli obblighi stipulati in fase di assunzione di nuove risorse sono state assegnate 650.000 *performance stock option*.

d. Malus condition del bonus annuale differito

Le politiche di remunerazione del personale hanno recepito anche la subordinazione del *bonus* differito a ulteriori condizioni di *performance* che, nei tre esercizi coperti dal differimento, potrebbero determinare il loro annullamento. In questo modo la remunerazione tiene conto dell'andamento nel tempo dei rischi assunti dalla banca, dei risultati della divisione e di comportamenti individuali. I *bonus* differiti, in contanti o *equity*, sono quindi vincolati, oltre che alla permanenza in azienda alla data di erogazione, al raggiungimento, nell'anno di erogazione, delle seguenti condizioni di *performance*:

- ◆ Profitto Economico della Divisione CIB positivo;
- ◆ Bilancio consolidato in Utile;
- ◆ presenza di un *Core Tier 1 Ratio* superiore alla soglia regolamentare;
- ◆ rispetto di un adeguato livello di "*Liquidity coverage ratio*";
- ◆ ulteriori eventuali condizioni di *performance* a carattere individuale;
- ◆ corretta condotta individuale (ovvero non essere stati soggetti a provvedimenti disciplinari) in funzione tra l'altro di quanto stabilito dal Regolamento di Gruppo, dal Codice Etico, dal Modello Organizzativo e dalle altre normative interne di Mediobanca.



e. Holding period del bonus differito erogato in equity

Le azioni effettivamente assegnate quale *bonus* differito sono poi soggette ad un *holding period* di un anno prima di diventare effettivamente disponibili. Solo al termine di tale periodo il beneficiario ne entra in effettivo possesso, se ancora dipendente della Banca.

f. Struttura retributiva delle figure di controllo

La Direzione Risorse Umane è stata inclusa tra le funzioni di controllo come richiesto dalla nuova disciplina. Il pacchetto retributivo del Dirigente Preposto alla redazione dei libri contabili, delle risorse a capo delle funzioni di controllo interno (*Internal audit, Compliance, Risk management, Risorse umane*) e delle risorse più *senior* delle aree sopra indicate, è rimasto strutturato con una prevalente componente fissa e una contenuta parte variabile (per la quale non si ritiene opportuno il differimento), da valutare annualmente in base a criteri qualitativi e di efficienza, non collegati ad obiettivi economici.

g. Valutazione della performance individuale, quantitativa e qualitativa, nell'assegnazione del bonus annuale

L'Amministratore Delegato ha attribuito il *bonus* ai singoli beneficiari sulla base di una valutazione della *performance* individuale, in un'ottica di *retention* delle risorse chiave, che ha considerato criteri qualitativi (sviluppo dell'offerta di prodotti, correttezza e affidabilità professionale, qualità delle relazioni con la clientela, capacità tecniche e analitiche nel campo finanziario, controllo dei costi, enfasi posta nel perseguimento dell'efficienza gestionale e collaborazione con le altre strutture dell'Istituto) e i risultati economici conseguiti.

h. Formalizzazione del ruolo del Risk Management nel processo di remunerazione e coinvolgimento nella validazione del processo dell'Internal audit e della Compliance.

La funzione *Risk management* è stata coinvolta nella messa a punto delle metriche (PE, *Tier 1 Capital, liquidity ratio*, aspetti quantitativi e qualitativi) e nella validazione dei risultati.

Le funzioni *Internal audit* e *Compliance* hanno rilasciato relazioni sui controlli effettuati dalle quali emerge l'adozione di una politica di remunerazione e incentivazione del personale sostanzialmente conforme alle disposizioni di Banca d'Italia.

i. Remunerazione dei Consiglieri di Amministrazione Dirigenti del Gruppo

Per l'esercizio concluso al 30 giugno 2011, come già per il precedente, i Consiglieri di Amministrazione Dirigenti del Gruppo non hanno percepito alcun compenso variabile.



Allegato

Le tabelle che seguono riportano la struttura dei pacchetti retributivi di Mediobanca nelle sue componenti fissa e variabile (monetaria ed *equity*, differita e non), sulla retribuzione totale al 30 giugno 2010 e 2011, ripartita secondo le categorie del “personale più rilevante”.

	2009/2010					2010/2011				
	Retribuzione Totale ¹					Retribuzione Totale ¹				
	FISSO	Remunerazione variabile				FISSO	Remunerazione variabile			
Cash annuale		Cash differito	Equity upfront	Equity differito	Cash annuale		Cash differito	Equity upfront	Equity differito	
Amministratori non esecutivi	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%
Amministratori con incarichi esecutivi - Dirigenti Membri CdA	92%	0%	0%	0%	8%	100%	0%	0%	0%	0%
Figure apicali Italia - Estero ²	13%	56%	19%	0%	12%	13%	41%	11%	0%	35%
Senior Risk Taker Area Mercati Italia - Estero	14%	40%	25%	0%	21%	11%	35%	18%	0%	36%
Senior Banker non risk taker (con remunerazione variabile significativa)	33%	54%	0%	0%	13%	24%	51%	0%	0%	25%
Altri soggetti rilevanti Junior Risk Taker Area Mercati	49%	36%	15%	0%	0%	26%	52%	22%	0%	0%
Responsabili Funzioni di controllo ³	72%	20%	0%	0%	8%	77%	23%	0%	0%	0%
Altro Personale Aree di Business	58%	42%	0%	0%	0%	45%	55%	0%	0%	0%
Altro personale Aree di Staff	65%	33%	0%	0%	3%	70%	30%	0%	0%	0%

Note

- 1) Percentuali sulla retribuzione totale. Per il 2010 sono incluse le stock option assegnate il 2 agosto 2010. La valorizzazione della quota equity (performance share 2011) è effettuata in coerenza con i principi contabili IAS - IFRS 2.
- 2) Sono escluse due unità estere con contratti individuali precedenti l'introduzione della nuova normativa.
- 3) Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili, responsabili delle Funzioni Internal audit, Compliance e Risk management; dal 2011 include la Direzione Risorse umane.



B) Nuove politiche di remunerazione del personale

Le nuove politiche di remunerazione di cui Vi proponiamo l'approvazione sono pienamente allineate alla nuova normativa.

a. Governance

La *governance* delle politiche di remunerazione di Mediobanca e delle decisioni relative al cosiddetto "personale più rilevante" si articola su due livelli:

- I. societario
- II. aziendale

I. Governo societario

Il governo societario delle politiche di remunerazione garantisce che queste siano fondate su regole chiare e prudenti che ne favoriscano la coerenza, evitando il prodursi di situazioni di conflitto di interesse e assicurandone la trasparenza attraverso una adeguata informativa.

Ai sensi dello 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. 12).
- ◆ 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. 12).
- ◆ Il Consiglio di Amministrazione determina la remunerazione del Presidente, dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale (art. 17).
- ◆ Il Comitato per le Remunerazioni ha funzioni consultive e istruttorie per i compensi degli amministratori muniti di particolari cariche e del Direttore Generale. Il Comitato per le Remunerazioni si esprime altresì sulle politiche di remunerazione e di fidelizzazione relative al personale del Gruppo presentate dall'Amministratore Delegato (art. 18).
- ◆ L'Amministratore Delegato presenta agli Organi societari le politiche di remunerazione e di fidelizzazione relative al personale del Gruppo (art. 18), è preposto alla gestione del personale e, sentito il Direttore Generale, determina il *bonus pool* sulla base dei criteri stabiliti dal Consiglio (art. 24) provvedendo poi a ripartirlo.

II. Governance aziendale

Il processo di formazione delle politiche di remunerazione di Mediobanca che precede l'iter approvativo sopra descritto prevede il coinvolgimento di diversi soggetti. In particolare, la Direzione Risorse Umane istruisce e governa il processo di formazione delle proposte. In tale processo sono inoltre coinvolte le funzioni interne di controllo.

La funzione *Risk management* è responsabile dell'individuazione degli eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, gestendo il rischio entro limiti accettabili; essa perciò collabora nella messa a punto delle



metriche di calcolo della *performance* aziendale *risk adjusted* (i.e. Profitto Economico o altri indicatori, integrati da eventuali aspetti quantitativi e qualitativi) e nella validazione dei risultati.

La funzione *Internal audit* rilascia, con frequenza almeno annuale, una relazione sui controlli effettuati nella quale si 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.

Anche la funzione *Compliance* effettua con cadenza annuale una valutazione di conformità delle politiche di remunerazione al quadro normativo di riferimento in modo di contenere i rischi legali e reputazionali. La funzione *Compliance* è coinvolta nei processi di revisione, adeguamento e gestione dei sistemi di remunerazione per adeguarli alle normative pro tempore vigenti. La verifica condotta con riferimento alle nuove politiche di remunerazione ha rilevato la loro coerenza con le disposizioni regolamentari vigenti.

b. Identificazione del “personale più rilevante”

Le nuove norme definiscono i criteri (responsabilità, ruolo o livello retributivo) e i principi con cui identificare il “personale più rilevante”. Pertanto sulla base di questi criteri e principi, con particolare attenzione ai profili per i quali la remunerazione variabile annuale rappresenta una quota significativa di quella complessiva (soglia di applicazione), è stata effettuata la definizione e l'attribuzione del personale rilevante alle diverse categorie.

Gruppo	Identificazione Mediobanca	# Posizioni ¹
1) Amministratori con incarichi esecutivi	Dirigenti Membri del CdA	5
2) Responsabili delle principali linee di business, aree geografiche ed altre figure apicali	<ul style="list-style-type: none">• Responsabili Principal Investing e Mid Corporate• AD/DG delle principali Società del Gruppo• Responsabili delle filiali estere	9
3) Responsabili funzioni controllo interno e personale di livello più elevato	<ul style="list-style-type: none">• Risorse Umane• Compliance• Risk Management• Internal Auditing• Dirigente Preposto alla redazione dei libri contabili	11
4) Soggetti che possono assumere rischi	Desk di rischio (di mercato e di liquidità) con variabile ≥ 500.000 €	18
5) Soggetti la cui remunerazione è di importo uguale a quella degli altri risk takers	Risorse con remunerazione variabile ≥ 500.000 €, non compresi nelle categorie precedenti	7
6) Ulteriori soggetti, comunque rilevanti, discrezionalmente individuati dalla Società in base al “criterio di proporzionalità” ²	<ul style="list-style-type: none">• Desk di rischio (di mercato e di liquidità) con variabile tra 200.000 e 500.000 €• Leve indirette su rischio reputazionale• Leve su rischi operativi• Rilevanza e supporto a business strategici	70
Totale		120

1) Numero di posizioni individuate all'11 maggio 2011

2) Criterio individuato dalle Autorità di Vigilanza per graduare l'applicazione della normativa in base alla complessità e tipologia aziendale



c. Le componenti della remunerazione (*pay mix*)

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 delle leve correlate al ruolo aziendale senza indurre comportamenti rischiosi e orientati al breve. Annualmente viene valutato con attenzione il posizionamento del pacchetto retributivo delle risorse rispetto al mercato di riferimento, anche con la collaborazione di società esterne indipendenti.

Le componenti tipiche della remunerazione in Mediobanca sono:

- ◆ **Retribuzione fissa:** è determinata generalmente dalla specializzazione professionale e dal ruolo organizzativo ricoperto con le connesse responsabilità. Essa riflette perciò le competenze tecniche, professionali e manageriali. 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 remunerativo complessivo.
- ◆ **Retribuzione variabile (*bonus* annuale):** riconosce e premia gli obiettivi assegnati e i risultati raggiunti e viene determinata secondo parametri che prevedono la presenza di sistemi di ponderazione per il rischio e il collegamento a risultati effettivi e duraturi (vedi *infra* punto d.). Essa costituisce un importante elemento motivazionale. 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*).

Come previsto dalle nuove normative per il "personale più rilevante" tale componente variabile viene erogata: relativamente alla tempistica in parte nell'esercizio di competenza (*up front*) e in parte in forma differita su un triennio, soggetta alla verifica di condizioni di *performance*; relativamente agli strumenti in parte in contanti in parte tramite strumenti *equity*. Alla componente *equity* della remunerazione viene applicato, successivamente alla maturazione dei diritti, un ulteriore periodo temporale di conservazione delle azioni a scopi di *retention* (c.d. *holding period*).

Per un numero ristretto di risorse giovani con elevato potenziale, in posizioni critiche e in crescita professionale, 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 del personale Mediobanca è completato da alcuni benefit, che ne costituiscono parte integrante. Essi consistono principalmente in piani previdenziali, assicurativi e sanitari; l'auto aziendale è prevista per i profili professionali più elevati. I piani di benefit possono essere differenziati per famiglie professionali ma non prevedono sistemi individuali discrezionali.

Il rapporto tra componente fissa e variabile, caratterizzato da una preminenza di quella variabile secondo la prassi del settore *Corporate e Investment banking*, è bilanciato in Mediobanca dalla previsione di un *cap* alla parte variabile da assegnare alle *business unit* rapportato al Profitto Economico di ciascuna area. La remunerazione non può essere corrisposta in forme, strumenti o modalità elusivi delle disposizioni normative.



d. La correlazione fra remunerazione, rischi e *performance*

La correlazione tra remunerazione, rischi e *performance* è conseguita attraverso un sistema che:

- 1) parametrizza la retribuzione variabile a indicatori di *performance* misurata al netto dei rischi, su orizzonte pluriennale (cd. *ex-ante risk adjustment*); la retribuzione variabile è determinata in funzione di indicatori sui perimetri di Gruppo, di Divisione CIB e di Area di *business*;
- 2) subordina l'assegnazione della componente variabile alla costante verifica delle condizioni di solidità, liquidità e redditività aggiustata per il rischio;
- 3) condiziona la liquidazione del bonus differito al mantenimento di: condizioni di solidità, liquidità e redditività, aggiustata per il rischio, del Gruppo ed eventualmente dell'area di *business*; un'adeguata *performance* a livello individuale; una corretta condotta individuale (*compliance breach*);
- 4) riflette una valutazione discrezionale dei risultati individuali (vedi *infra* punto h).

In particolare:

- 1) Il *bonus pool* retribuisce la parte variabile da assegnare annualmente a quelle risorse, in Italia e all'estero, che per rilevanza retributiva, presidio delle attività di *business*, assunzione di rischi specifici e ruolo organizzativo sono strettamente correlate all'andamento dei risultati dell'Istituto, ossia il "personale più rilevante". L'erogazione del *bonus pool*, fatti salvi obblighi contrattuali individuali preesistenti su singoli individui, è prevista solo a superamento di una serie di condizioni (*gate*), ovvero in presenza dei seguenti indicatori:
 - ◆ Profitto Economico della Divisione CIB positivo;
 - ◆ Bilancio consolidato in Utile;
 - ◆ presenza di un *Core Tier 1 Ratio* superiore alla soglia regolamentare;
 - ◆ rispetto di un adeguato livello di "*Liquidity coverage ratio*".
- 2) La retribuzione variabile (*bonus pool*) viene stabilita annualmente dall'Amministratore Delegato applicando:
 - a) la metrica quantitativa rappresentata dal Profitto Economico della Divisione *Corporate e Investment Banking*, integrata da
 - b) altri aspetti quantitativi:
 - ◆ confronto con gli obiettivi di budget ;
 - ◆ andamento rispetto alle performance storiche;
 - c) valutazioni qualitative:
 - ◆ l'utile di Gruppo e il raffronto con l'esercizio precedente;
 - ◆ la distribuibilità di un dividendo;



-
- ◆ il posizionamento e la quota di mercato di Mediobanca;
 - ◆ la valutazione dell'andamento borsistico dell'azione Mediobanca, anche in termini relativi rispetto al mercato e ai principali competitor italiani ed esteri;
 - ◆ i valori di *cost/income* e di *compensation/income* per valutarne la sostenibilità nel tempo;
 - ◆ lo sviluppo dell'offerta di prodotti e di nuovi *business*;
 - ◆ l'attività di *cross selling*;
 - ◆ la qualità delle relazioni con la clientela;
 - ◆ la correttezza e affidabilità professionale delle risorse, con particolare attenzione alle tematiche reputazionali e di *compliance*;
 - ◆ la fidelizzazione dei *top performer* e la *retention* delle risorse chiave, oltre alla necessità di inserire nuove professionalità.

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

- 3) La verifica delle condizioni di *performance* – meccanismi di correzione ex post (*malus condition*) - è finalizzata a garantire che i *bonus* differiti in *equity* e in *cash* siano liquidati nel tempo solo a fronte della verifica della sostenibilità dei risultati conseguiti, del mantenimento delle condizioni di solidità e liquidità dell'azienda e della correttezza individuale. Perciò al momento della corresponsione della componente differita, qualora il beneficiario sia ancora dipendente del Gruppo, vengono verificate le seguenti condizioni:
- ◆ Profitto Economico della Divisione CIB positivo;
 - ◆ Bilancio consolidato in Utile;
 - ◆ presenza di un *Core Tier 1 Ratio* superiore alla soglia regolamentare;
 - ◆ rispetto di un adeguato livello di "*Liquidity coverage ratio*";
 - ◆ ulteriori eventuali condizioni di *performance* a carattere individuale;
 - ◆ corretta condotta individuale (ovvero non essere stati soggetti a provvedimenti disciplinari) in funzione tra l'altro di quanto stabilito dal Regolamento di Gruppo, dal Codice Etico, dal Modello Organizzativo e dalle altre normative interne di Mediobanca.

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 individuerà uno o più indicatori economici specifici, sostitutivi dei precedenti.



e. Struttura della componente variabile

Le Disposizioni richiedono che una parte significativa della remunerazione variabile sia differita e venga erogata anche con strumenti *equity* per legare gli incentivi alla creazione di valore nel lungo termine e verificare la continuità dei risultati aziendali. Esse specificano inoltre per ogni categoria, la quota minima di remunerazione da differire e la quota di remunerazione da liquidare al raggiungimento dei risultati annuali.

Per le figure più significative nell'ambito del "personale più rilevante" (ovvero i gruppi 1, 2 e 4 della tabella *sub b.*) la quota di *bonus* differito ammonta al 60% e scende al 40% o al 30% per gli altri gruppi con minor impatto sui rischi. L'orizzonte temporale di differimento è per tutti triennale, con erogazioni annuali *pro rata*.

La quota assegnata in strumenti *equity* è pari al 50% della remunerazione variabile sia nella componente *up front* (cioè liquidata nell'anno stesso di assegnazione) sia in quella differita; il saldo è erogato in contanti.

Alla componente *equity* della remunerazione vengono applicate, successivamente alla maturazione dei diritti, forme di mantenimento e conservazione delle azioni a scopi di *retention*, per un ulteriore periodo temporale (c.d. *holding period*). Esso è stabilito in due anni per la componente *up front* e in un anno per quella differita.

Per il gruppo di risorse individuate internamente in base al criterio di proporzionalità (gruppo 6, con quota differita del 30%), l'erogazione avviene interamente in forma *cash*.

Come previsto dalle Disposizioni è stata avviata la revisione di alcuni contratti stipulati nel 2007 con personale presso le filiali estere per allinearne progressivamente il sistema di *compensation*.

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

L'allocazione del *bonus* annuale alle singole unità viene effettuata dall'Amministratore Delegato attraverso un processo annuale di valutazione delle *performance* che accentua la rilevanza del merito e della qualità professionale, in un'ottica di *retention* delle risorse chiave.

Per le unità di *business* esso considera:

- ◆ criteri prettamente qualitativi: sviluppo dell'offerta di prodotti, correttezza e affidabilità professionale, qualità delle relazioni con la clientela, capacità tecniche e analitiche nel campo finanziario, 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* (in funzione di quanto stabilito dal Regolamento di Gruppo, dal Codice Etico, dal Modello Organizzativo e dalle altre normative interne di Mediobanca), 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 il contenimento dei costi, una gestione efficiente delle aree, la conformità alle normative. In particolare:

- a) per le figure professionali delle aree contabili:



- ◆ la valutazione che i risultati economici e patrimoniali rappresentati nel Bilancio di Gruppo e della Banca siano correttamente rappresentati;
 - ◆ 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;
 - ◆ il corretto allineamento fra le strategie aziendali e le politiche relative alla loro rappresentazione in Bilancio e agli adempimenti di tipo fiscale e legale;
 - ◆ l'attendibilità dei budget e dei dati di preconsuntivo;
- b) per le figure professionali delle funzioni di controllo interno (*Internal audit, Compliance, Risk management*):
- ◆ 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 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 di nuovi prodotti con i relativi profili di rischio.

All'interno del sistema valutativo sopra descritto, la discrezionalità nella valutazione da parte del *management* resta comunque un elemento centrale per l'assegnazione ai singoli individui.

g. Piano di *performance share*

Nell'ambito degli strumenti equity da utilizzare quale componente della remunerazione, Mediobanca ha adottato un 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 alle Disposizioni.

Il Piano prevede l'assegnazione di azioni al dipendente. Le azioni saranno attribuite al termine di un periodo di *vesting* triennale – salvo quanto previsto per la quota *up front* - a condizione che il beneficiario sia ancora dipendente del Gruppo e che si siano avverate talune condizioni da verificare al momento dell'assegnazione. Le condizioni di *performance* sono individuate dalle politiche di remunerazione *pro tempore* vigenti. Le *performance share* allocate come quota *equity* differita, successivamente alla verifica delle condizioni di *performance* per l'anno di riferimento, sono soggette ad un ulteriore *holding period* (permanenza in azienda del beneficiario) almeno annuale prima dell'effettiva assegnazione. Le *performance share* allocate come quota *equity up front* sono soggette ad un *holding period* biennale prima dell'effettiva assegnazione. Gli organi competenti assegneranno periodicamente (generalmente ogni 12 mesi) quantitativi di *performance share* a valere sul *plafond* deliberato dall'Assemblea del 28 Ottobre 2010, ovvero sul portafoglio di azioni proprie. Il numero massimo di azioni assegnabili dal piano è di 20 milioni (ne residuano 17.478.303) a valere sulla delibera del 28 ottobre 2010, alle quali potranno aggiungersi 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 (corrispettivo per acquisto partecipazioni o eventuale assegnazione agli azionisti).

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.

h. 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 (da assegnare entro il giugno 2014) al servizio di un piano di *stock option*; dopo assegnazioni per 17.171.000, ne residuano 22.829.000. 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 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*; 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. Le *stock option* assegnate potranno essere esercitate in funzione del raggiungimento di condizioni di *performance* per ciascuno dei tre esercizi di *vesting*. 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. Le condizioni di *performance* sono individuate dalle politiche di remunerazione *pro tempore* vigenti.

i. Struttura retributiva per le figure di controllo e le risorse di staff e supporto

Il pacchetto retributivo del Dirigente Preposto alla redazione dei libri contabili, dei responsabili delle funzioni di controllo interno (*Internal audit, Compliance, Risk management*), del responsabile della Direzione Risorse Umane e delle risorse più senior delle aree sopra indicate 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 collocata in un range fra il 75% e l'85% della *total compensation*), rivedibile annualmente, è deliberata dal Consiglio di Amministrazione previo parere favorevole del Comitato Remunerazioni.

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

j. Struttura retributiva dei Consiglieri di Amministrazione non esecutivi e Dirigenti del Gruppo

La remunerazione degli amministratori non esecutivi è determinata dall'assemblea e non prevede incentivi predefiniti legati all'andamento della Banca.



La remunerazione dei consiglieri Dirigenti del Gruppo è determinata dal Consiglio di Amministrazione e la loro eventuale componente variabile è determinata in base alla valutazione della *performance*, sempre collegata al Profitto Economico, riferito al perimetro connesso al ruolo svolto. Per l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale è la *performance* di Gruppo, mentre per i responsabili di Divisione quelle di Divisione e di area di *business*, sempre integrate con valutazioni qualitative.

Una rilevante componente della quota variabile dovrà essere erogata in forma differita e corrisposta anche sotto forma di strumenti *equity*.

k. Politiche retributive delle società controllate

Mediobanca ha stabilito le linee guida 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 della Direzione *Retail e Private Banking* e 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). 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 quantitativi. Sono previsti limiti al di sotto delle quali il *bonus* viene interamente corrisposto in contanti nell'esercizio di maturazione. Oltre tale limite sono previste forme di differimento. 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.

l. Altre indicazioni

Presenza di tetti alla componente variabile: per alcune risorse in alcuni segmenti di *business* ove vi è una più stretta correlazione ai risultati, è previsto precauzionalmente un tetto massimo.

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 retribuzione (*hedging strategies*) o su altri aspetti che possano alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio aziendale insiti nei meccanismi retributivi.



Signori Azionisti,

Vi invitiamo pertanto ad approvare la seguente delibera:

“L’Assemblea ordinaria degli azionisti di Mediobanca, udita la proposta del Consiglio di Amministrazione,

DELIBERA

- ◆ l’approvazione delle politiche di remunerazione del personale per l’esercizio 2010/2011 quali illustrate nella Relazione del Consiglio di Amministrazione;
- ◆ l’approvazione delle nuove politiche di remunerazione del personale quali illustrate nella Relazione del Consiglio di Amministrazione;
- ◆ 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 della presente delibera.

Milano, 21 settembre 2011

Il Consiglio di Amministrazione