

# Gruppo Mediobanca

Politiche di remunerazione 2015  
Executive summary



MEDIOBANCA

28 ottobre 2015

# Executive summary

## Esercizio 2015

- ◆ Tutti i gateways sono stati rispettati:
  - ◆ Miglioramento degli indici patrimoniali e di liquidità secondo quanto definito nel Risk Appetite Framework
  - ◆ Risultato di Gestione di Gruppo positivo
- ◆ Bonus pool tornato ai livelli dell'esercizio 2012 (+50% a/a)
- ◆ Ampliamento del perimetro del personale più rilevante (76 risorse al 30 giugno 2015)
- ◆ Amministratore Delegato e Direttore Generale: scorecard raggiunte, prima remunerazione variabile dopo 6 anni

## Nuove Politiche di remunerazione

- ◆ Le Politiche di remunerazione sono allineate al più recente quadro normativo europeo e italiano<sup>1</sup>, in particolare:
  - ◆ Rafforzamento di governance, metriche e processi
  - ◆ Cap alla remunerazione variabile pari al 200% della remunerazione fissa
  - ◆ Severance: fissata in 24 mesi di remunerazione con cap a € 5 milioni
  - ◆ Periodo di differimento di 5 anni per il 60% della remunerazione variabile per gli Amministratori esecutivi e le risorse apicali

### Nota 1)

- ◆ *Direttiva europea CRD IV entrata in vigore il 1° gennaio 2014*
- ◆ *Regolamento della Commissione europea del 4 marzo 2014 che stabilisce le modalità di identificazione del personale più rilevante (c.d. Identified Staff), sulla base di criteri qualitativi e quantitativi*
- ◆ *Disposizioni di Banca d'Italia in materia di politiche e prassi di remunerazione, novembre 2014*
- ◆ *Orientamenti EBA in materia di politiche e prassi retributive (Documento di consultazione marzo 2015, atteso entro fine anno, data da confermare)*

# Governance del processo di remunerazione



## Comitato Remunerazioni

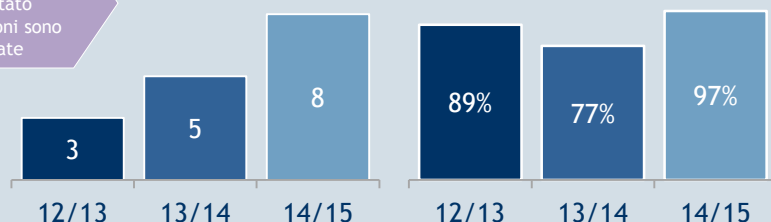
Membro	Ruolo	Indipendente
Vanessa Labérenne	Presidente	X <sup>1,2</sup>
Maurizio Carfagna	Componente	X <sup>1</sup>
Maurizio Costa	Componente	X <sup>1,2</sup>
Elisabetta Magistretti	Componente	X <sup>1,2</sup>
Alberto Pecci	Componente	

- ◆ Composizione: 5 componenti non esecutivi, 80% indipendenti
- ◆ Funzioni consultive relativamente alle politiche di remunerazione e fidelizzazione del Direttore Generale, degli Amministratori esecutivi<sup>3</sup> e del personale
- ◆ Attività:
  - ◆ Esamina e valuta le proposte di remunerazione e le linee guida formulate dall'Amministratore Delegato
  - ◆ Valuta periodicamente l'adeguatezza, la congruità, il rispetto e l'applicazione delle politiche di remunerazione
  - ◆ Verifica il raggiungimento degli obiettivi di performance
- ◆ Principali argomenti affrontati nell'esercizio 2015:
  - ◆ Approfondimento del nuovo quadro normativo e delle indicazioni di Banca d'Italia
  - ◆ Analisi dei benchmark e delle prassi di mercato
  - ◆ Valutazione di un piano di incentivazione a lungo termine collegato al Piano 2016-2018 in base al quadro normativo vigente
  - ◆ Valutazione delle severance
  - ◆ Revisione dei processi e delle procedure di remunerazione adottate
  - ◆ Valutazione delle nuove Politiche di remunerazione da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea.

Negli ultimi 3 anni riunioni e presenze del Comitato Remunerazioni sono aumentate

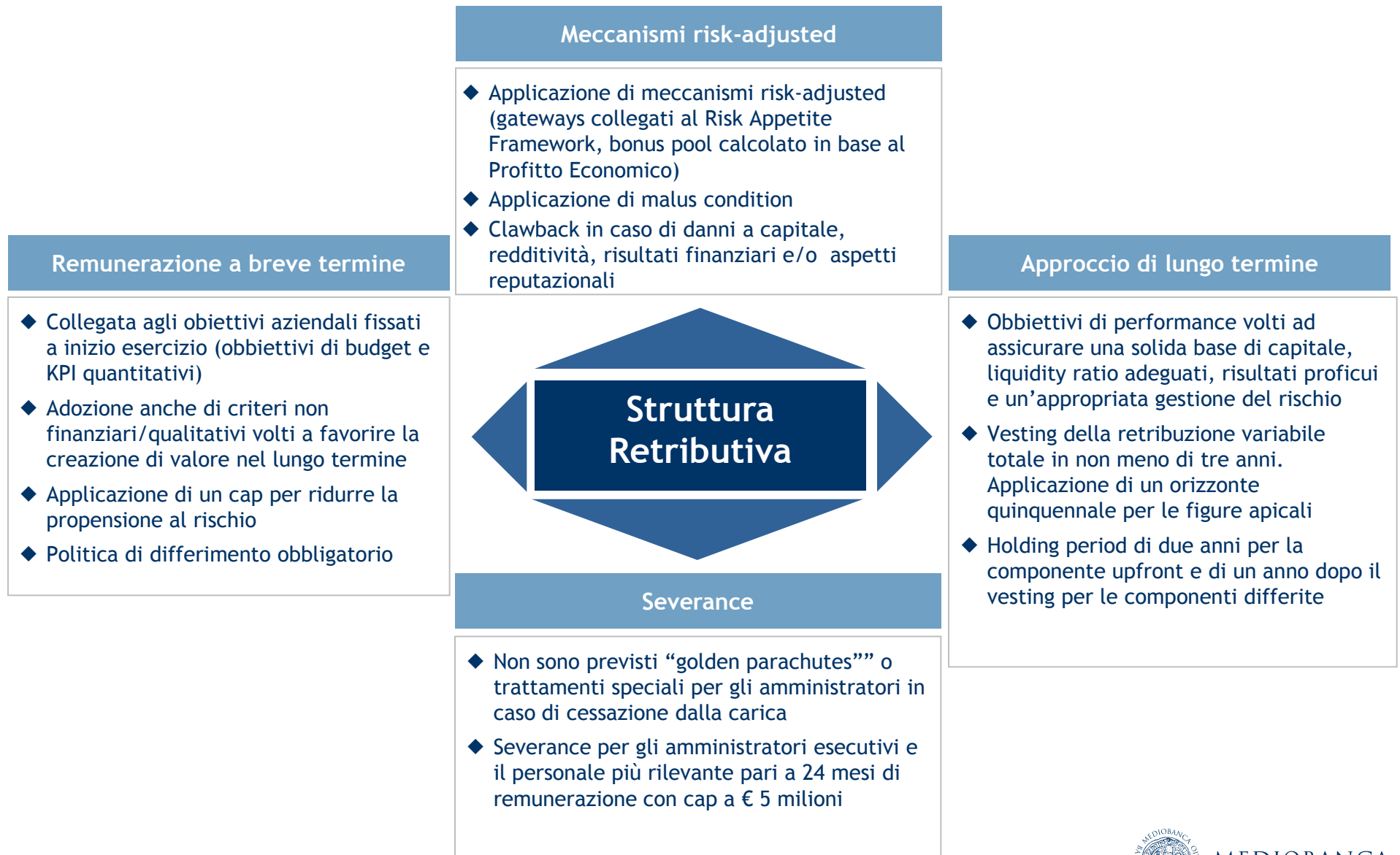
### Riunioni

### Presenze



1) *Indipendente come prescritto dal Codice di autodisciplina delle società quotate*  
 2) *Indipendente secondo quanto disposto dall'art. 148, comma 3 del D. lgs. 58/98.*  
 3) *Muniti di particolari cariche*

# Linee guida della struttura retributiva...



# ...con i principi retributivi esistenti...

## Competitività

- ◆ Attrarre e fidelizzare i talenti
- ◆ Garantire un pay mix adeguato

## Valutare merito e performance

- ◆ Retribuzione variabile basata su una performance documentata e sostenibile
- ◆ Forte legame tra risultati e remunerazione

## Evitare “pay for failure” Approccio a lungo termine

- ◆ Componente variabile differita della remunerazione interamente soggetta a condizioni di performance, malus condition e clawback
- ◆ Significativa componente erogata in forma di equity al fine di allineare gli incentivi alla creazione di valore a lungo termine

## Governance e Compliance

- ◆ Struttura retributiva ampiamente in linea con la normativa, il Codice di Autodisciplina e le migliori prassi di mercato degli operatori nazionali e internazionali

# ...implementati attraverso un mix equilibrato di remunerazione fissa e variabile (incentivi di breve e lungo termine)

La struttura retributiva è in linea con le migliori prassi globali, grazie all'adozione di un adeguato equilibrio tra remunerazione fissa e variabile allo scopo di evitare rischi e comportamenti orientati al breve termine

## Amministratori esecutivi

- ◆ La retribuzione fissa rispecchia le capacità tecniche, professionali e manageriali
- ◆ Remunerazione variabile
  - ◆ Bonus annuale:
    - ◆ matura solo se vengono rispettati i gateways
    - ◆ l'erogazione della componente variabile avviene per il 50% in contanti e per il 50% in azioni (performance share)
    - ◆ holding period di 2 anni per la componente a pronti delle azioni
  - ◆ Periodo di differimento di 5 anni per il 60% della remunerazione

NOVITÀ

## Management

- ◆ Una parte significativa della componente variabile, fino a un massimo del 60%, è differita su un orizzonte temporale di tre anni ed erogata in parte con strumenti azionari (piani di performance share e piani di performance stock option)
- ◆ Per le figure apicali, come per gli Amministratori esecutivi, il 60% della componente variabile è differito su un orizzonte temporale di 5 anni

NOVITÀ

## Piano di performance share (riservato ai dipendenti)

- ◆ Periodo di vesting triennale
- ◆ Holding period di almeno 1 anno dopo il vesting
- ◆ L'intera componente variabile della remunerazione è soggetta a condizioni di performance, malus condition e clawback

Struttura retributiva del CdA	Composizione
Amministratori esecutivi	Fissa+inc. a breve termine+inc. a lungo termine
Amministratori non esecutivi	Fissa
Presidente	Fissa

Incentivazione a breve termine	Parametri
Risultato di gestione di Gruppo positivo	>0
Indicatori principali Risk Appetite Framework > requisiti normativi	Cet1 ratio, LR, AFR/ECAP, LCR, NSFR, Retail funding ratio
Scorecard	Obbiettivi individuali quantitativi e qualitativi

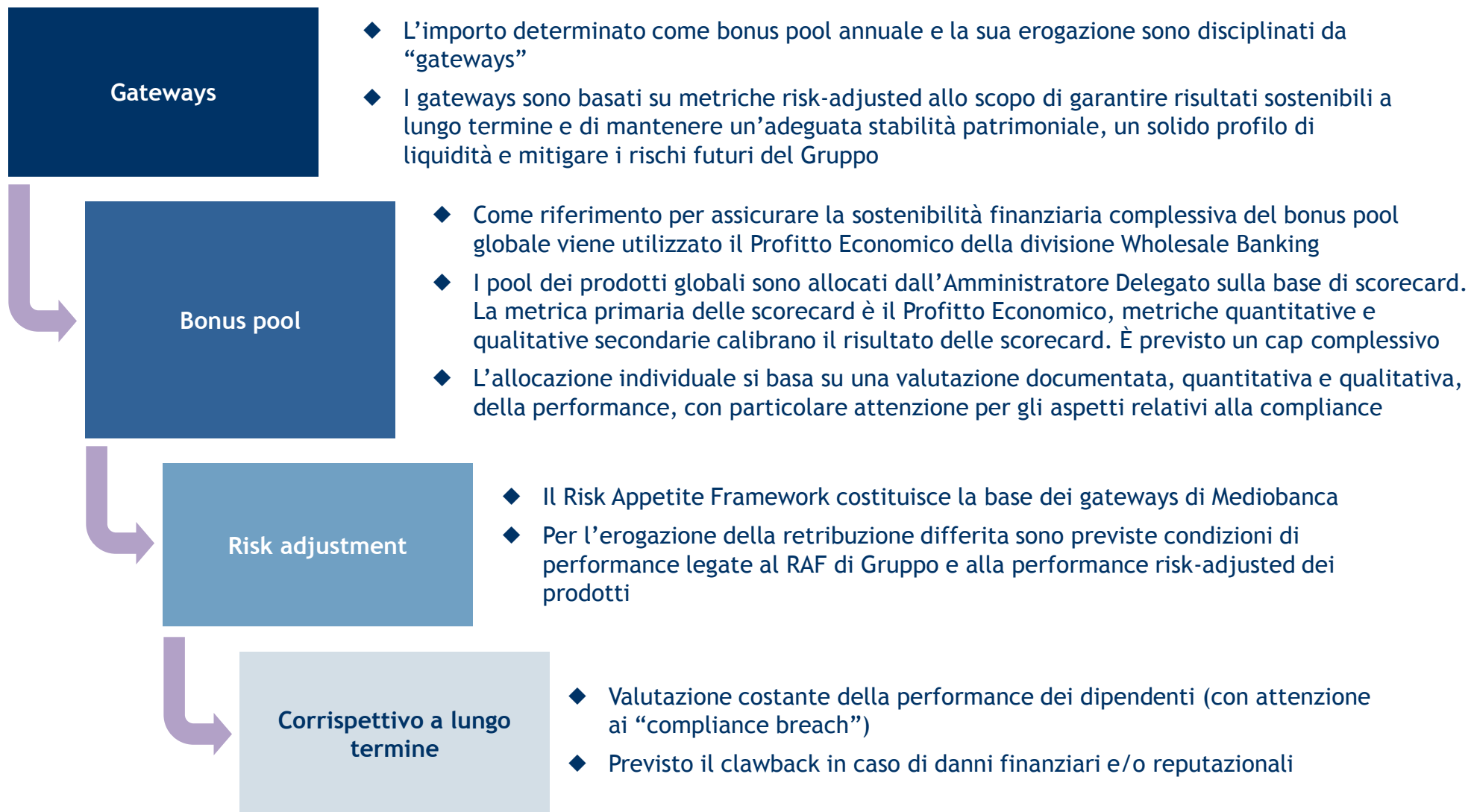
Incentivazione a lungo termine	Parametri
Esistente ma attualmente non adottato	Obbiettivi chiave Business Plan 2014-2016 Da valutare per il BP 2016-2018

Liquidazione	
Cash/equity	50%/50%
Differita	40%-60% in 3/5 anni
Holding period delle azioni	2 anni per azioni upfront 1 anno per azioni differite (dopo il vesting)
Malus condition	Performance di Gruppo, compliance breach, responsabilità per perdite finanziarie o danni reputazionali per l'azienda
Clawback	In caso di dolo o colpa grave



MEDIOBANCA

# Bonus pool e correlazione tra rischio e performance



# CRD IV e norme EBA in materia di “Identified Staff”

## Identified Staff

- ◆ Adozione di criteri per il personale le cui attività hanno un impatto significativo sul profilo di rischio (c.d. Identified Staff) basati sulle disposizioni della normativa UE. Mediobanca conduce una valutazione periodica del proprio perimetro MRT
- ◆ Al 30 giugno 2015 il personale più rilevante del Gruppo rappresentava il 2% del personale totale del Gruppo, in aumento rispetto all'1,75% del 30 giugno 2014, così dettagliato: 76 risorse qualificate come “identified staff”, tra cui Amministratori esecutivi, Senior Management, Responsabili delle business unit e altre risorse con responsabilità manageriali (89 risorse compresi gli amministratori non esecutivi)

Nuovo perimetro più ampio

## Cap alla remunerazione variabile

- ◆ Conformemente alla direttiva europea CRD IV, Mediobanca ha fissato un cap per la remunerazione variabile di tutti i dipendenti pari al 200% della retribuzione fissa
- ◆ La sostenibilità di tale approccio è garantita da:
  - ◆ Cap sulle scorecard dei prodotti e quindi sui bonus pool anche in caso di performance straordinaria
  - ◆ Cap alla remunerazione variabile individuale
- ◆ L'applicazione del cap 2:1 ha solide basi:
  - ◆ la necessità di mantenere adeguata flessibilità e non irrigidire i costi fissi
  - ◆ una Politica di remunerazione che favorisca il raggiungimento di risultati sostenibili
  - ◆ la necessità di attrarre e fidelizzare i talenti in un contesto di mercato competitivo
  - ◆ la volontà di premiare la performance e collegare i risultati individuali a quelli della Banca

## Bonus garantiti

## Severance

- ◆ Bonus garantiti consentiti solo per il primo anno di presenza in azienda di neoassunti di particolare talento
- ◆ Assenza di “golden parachutes”. Non sono previsti trattamenti speciali per gli Amministratori in caso di cessazione dalla carica
- ◆ Severance per Amministratori esecutivi e personale più rilevante pari a 24 mesi di remunerazione con cap a € 5 milioni lordi

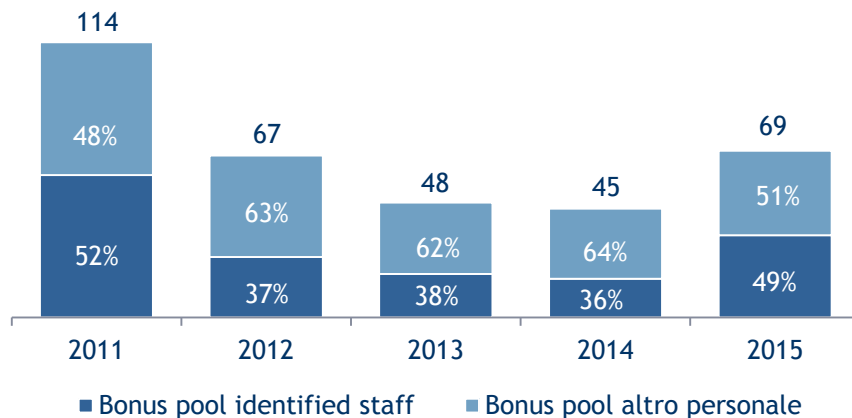
Novità



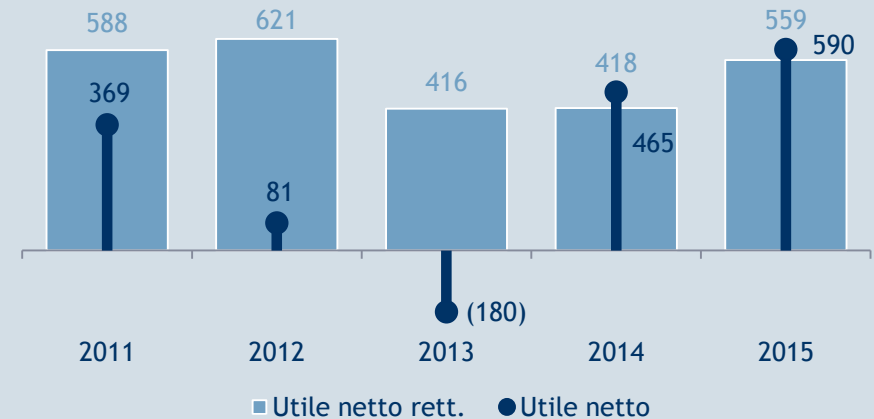
# Bonus pool della divisione WB per l'esercizio 2015 nuovamente ai livelli del 2012, abbinato a un aumento dell'utile netto (sia contabile che rettificato) e...

- ◆ Esercizio 2015 - tutti i gateways sono stati rispettati
  - ◆ Miglioramento degli indici patrimoniali e di liquidità
  - ◆ Risultato di Gestione di Gruppo positivo
- ◆ Bonus pool MB +50% a/a
- ◆ Bonus nuovamente ai livelli dell'esercizio 2012
- ◆ Compensation ratio (fisso+variabile/ricavi) inferiore rispetto all'esercizio 2014 (27% contro 32%)

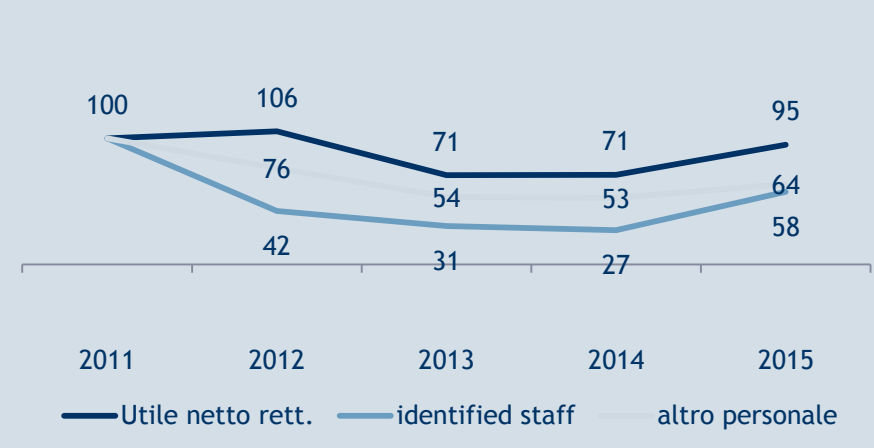
## Evoluzione bonus pool divisione WB (milioni di € - costo)



## Utile netto e utile netto rettificato<sup>1</sup> di Gruppo (milioni di €)



## Evoluzione utile netto rettificato e bonus pool (calcolata su base 100)

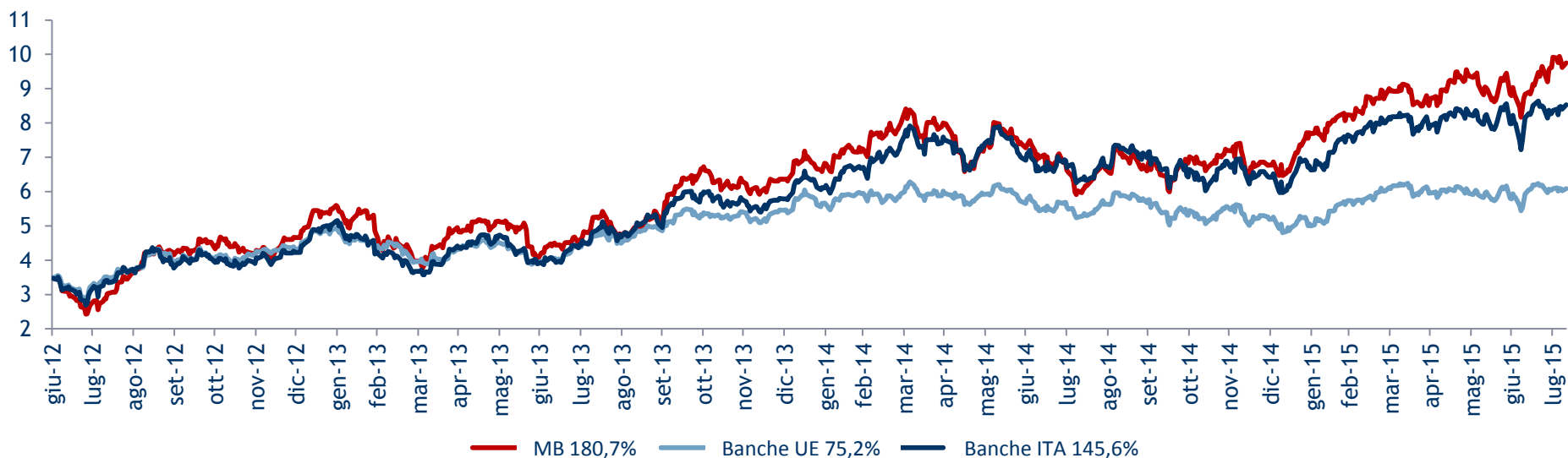


1) Esclusi utili/perdite da cessioni AFS, riduzioni di valore e partite straordinarie positive/negative, aliquota fiscale normalizzata = 33%

## ...creazione di valore a lungo termine per gli azionisti

- ◆ Prezzo (al 10 agosto 2015): € 9,75
- ◆ Massimo su 52 settimane: € 9,9
- ◆ Minimo su 52 settimane: € 6,0
- ◆ N. di azioni in circolazione: 867 milioni
- ◆ Capitalizzazione di mercato (al 10 agosto 2015): € 8.457 milioni

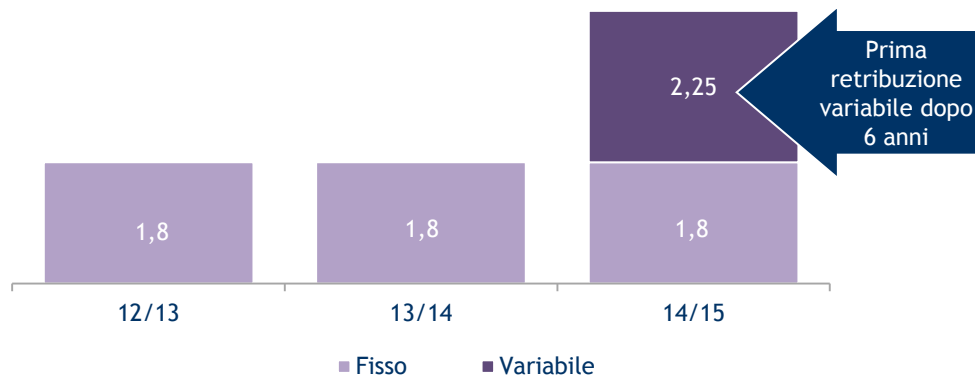
	30/06/12	30/06/13	30/06/14	30/06/15
Prezzo (€)	3,5	4,0	7,3	8,8
Performance (%, fino al 30/06/15)	153,2%	119,9%	20,8%	-
Capitalizzazione di mercato (milioni di €)	2.992	3.445	6.271	7.627
EPS (€)	0,09	neg.	0,54	0,68
DPS (€)	0,05	-	0,15	0,25
BVPS (€)	7,5	8,1	8,6	9,4
P/TBV	0,5x	0,5x	0,9x	1,0x
P/E	37,0x	neg.	13,5x	12,9x



# Amministratore Delegato e Direttore Generale: prima retribuzione variabile in 6 anni

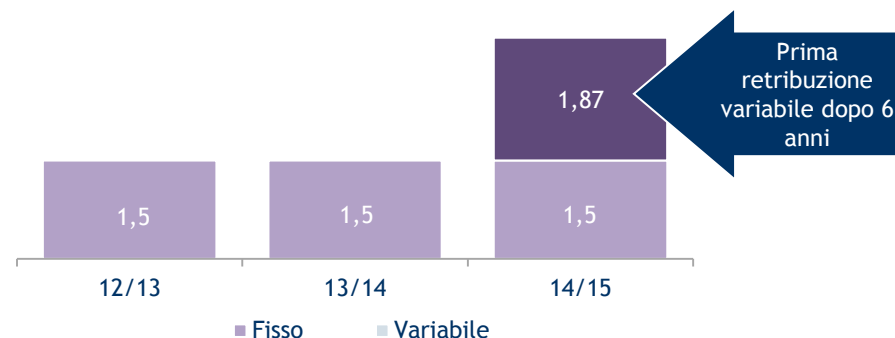
## Retribuzione e scorecard Amministratore Delegato

Evoluzione retribuzione totale<sup>1</sup> (milioni di €)



## Retribuzione e scorecard Direttore Generale

Evoluzione retribuzione totale<sup>1</sup> (milioni di €)



## Amministratore Delegato - Scorecard esercizio 2015

Obiettivi quantitativi	Ponderazione	Valutazione				
ROAC lordo adj. attività bancarie	40%	Non raggiunto	Quasi raggiunto	Ragg.	Ampiam. raggiunto	Superato
Ricavi di Gruppo	30%	Non raggiunto	Quasi raggiunto	Ragg.	Ampiam. raggiunto	Superato
Tier I ratio	30%	Non raggiunto	Quasi raggiunto	Ragg.	Ampiam. raggiunto	Superato

Obiettivi qualitativi	Valutazione		
Stato di avanzamento progetto MAAM	Non raggiunto	Raggiunto	Ampiamente raggiunto
Crescita dei ricavi esteri	Non raggiunto	Raggiunto	Ampiamente raggiunto
Rafforzamento profili Top Management	Non raggiunto	Raggiunto	Ampiamente raggiunto

## Direttore Generale - Scorecard esercizio 2015

Obiettivi quantitativi	Ponderazione	Valutazione				
ROAC lordo adj. attività bancarie	30%	Non raggiunto	Quasi raggiunto	Ragg.	Ampiam. raggiunto	Superato
Margine d'interesse e proventi da negoziazione	35%	Non raggiunto	Quasi raggiunto	Ragg.	Ampiam. raggiunto	Superato
Costi amministrativi del Gruppo	35%	Non raggiunto	Quasi raggiunto	Ragg.	Ampiam. raggiunto	Superato

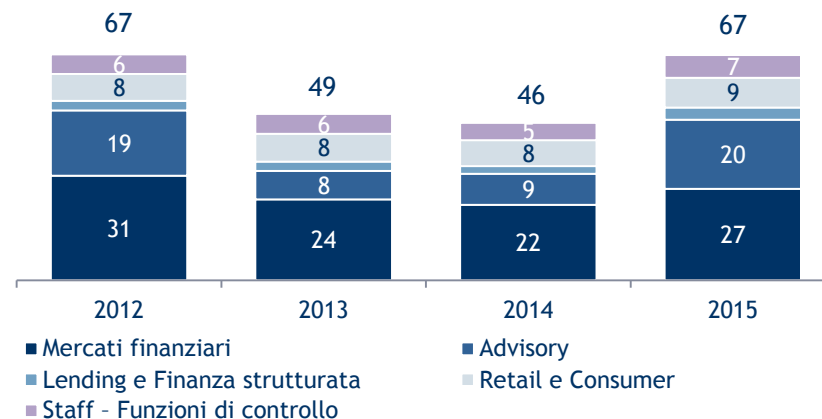
Obiettivi qualitativi	Valutazione		
Crescita ricavi e attività Mid Corporate	Non raggiunto	Raggiunto	Ampiamente raggiunto
Potenziamento progetti organizzativi di Gruppo	Non raggiunto	Raggiunto	Ampiamente raggiunto
Crescita Private Banking	Non raggiunto	Raggiunto	Ampiamente raggiunto

1) L'Amministratore Delegato e il Direttore Generale hanno percepito solo lo stipendio di base negli scorsi 5 anni (non è stata corrisposta alcuna retribuzione variabile)

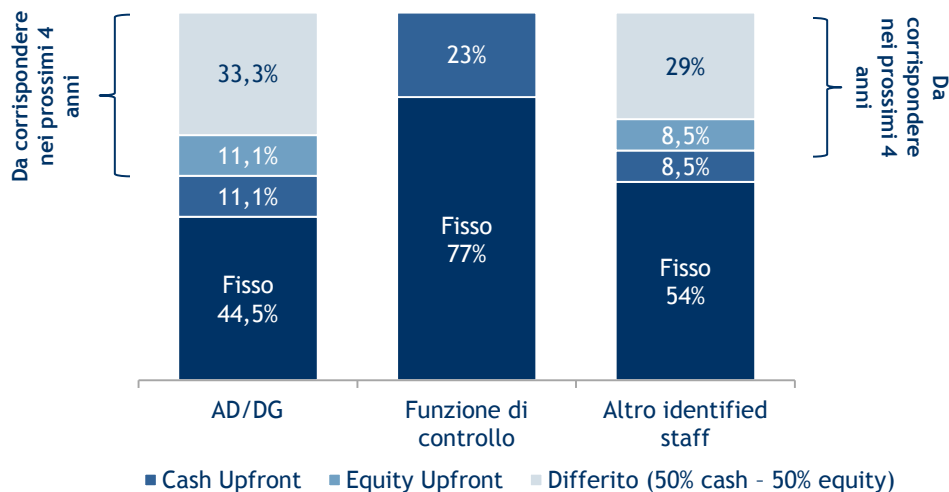
# Pay mix e remunerazione variabile/fissa

- ◆ Remunerazione variabile/fissa
  - ◆ in aumento dopo due anni di riduzione
  - ◆ WB: media 76% (identified staff: 124%)
  - ◆ Retail e Consumer: media 9% (identified staff: 99%)
- ◆ Amministratore Delegato e Direttore Generale esercizio 2015
  - ◆ 60% della retribuzione variabile differito
  - ◆ pay-mix: ≈40% da corrispondere in 4 anni

## Remunerazione variabile per attività del Gruppo MB (milioni di €, dati lordi)



## Pay mix identified staff esercizio 2014/15



## Remunerazione variabile/ fisso per attività (%)

