

Mediobanca

# Guida alla redazione della relazione sulla remunerazione

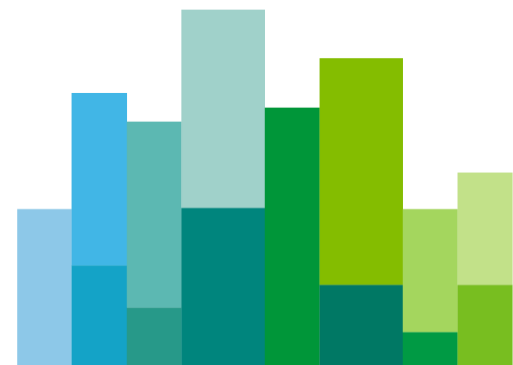
Andrea Ventura - *Mediobanca Group Head HR Operations, Governance and Reward*



Milano, 9 maggio 2024

# Il contesto normativo

---



# I Regolatori

## Il contesto normativo



# D.lgs 24/2/1998, n.58 (TUF) (1/2)

## Il contesto normativo

Con riferimento all'area della trasparenza, l'art. 123-ter del TUF, come modificato a valle dell'adozione della SRD, prevede che le società con azioni quotate mettano a disposizione del pubblico, almeno 21 giorni prima dell'assemblea ordinaria annuale, una relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti articolata in due sezioni.

La prima sezione (comunicazione *ex ante*) illustra in modo chiaro e comprensibile

- a) la politica della società in materia di remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche;
- b) le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica.

Le società sottopongono al voto dei soci la politica di remunerazione con la cadenza richiesta dalla durata della politica e comunque almeno ogni tre anni o in occasione di modifiche della politica medesima. Le società attribuiscono compensi solo in conformità con la politica di remunerazione da ultimo approvata dai soci. In presenza di circostanze eccezionali le società possono derogare temporaneamente alla politica di remunerazione, purché la stessa preveda le condizioni procedurali in base alle quali la deroga può essere applicata e specifichi gli elementi della politica a cui si può derogare. Per circostanze eccezionali si intendono solamente situazioni in cui la deroga alla politica di remunerazione è necessaria ai fini del perseguimento degli interessi a lungo termine e della sostenibilità della società nel suo complesso o per assicurarne la capacità di stare sul mercato.

La deliberazione prevista è vincolante.

# D.lgs 24/2/1998, n.58 (TUF) (2/2)

## Il contesto normativo

La seconda sezione (comunicazione *ex post*), in modo chiaro e comprensibile, riferisce sull'applicazione della politica. Inoltre in forma nominativa per i componenti degli organi di amministrazione e controllo e per i direttori generali e in forma aggregata per i dirigenti con responsabilità strategiche, salva diversa indicazione prevista in via regolamentare dalla Consob:

- a) fornisce un'adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione della carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, evidenziandone la coerenza con la politica della società in materia di remunerazione approvata nell'esercizio precedente;
- b) illustra analiticamente i compensi corrisposti nell'esercizio di riferimento a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma dalla società e da società controllate o collegate, segnalando le eventuali componenti dei suddetti compensi che sono riferibili ad attività svolta in esercizi precedenti a quello di riferimento ed evidenziando, altresì, i compensi da corrispondere in uno o più esercizi successivi a fronte dell'attività svolta nell'esercizio di riferimento, eventualmente indicando un valore di stima per le componenti non oggettivamente quantificabili nell'esercizio di riferimento.

L'assemblea delibera in modo non vincolante sulla seconda sezione della relazione.

La Consob, ha emanato il nuovo Regolamento Emittenti con i dettagli di applicazione nel dicembre 2020 (vedi *infra*).

# Codice di Corporate Governance Gennaio 2020

## Il contesto normativo

Il Codice di Corporate Governance (gennaio 2020) definisce principi e criteri applicativi della remunerazione degli amministratori (capitolo 5 «Remunerazione»).

Le caratteristiche principali della remunerazione degli amministratori da riprendere nella relazione sulla remunerazione possono essere perciò ispirati a quanto esplicitato nel Codice di Corporate Governance.

# Il coinvolgimento dell'assemblea nell'approvazione della relazione

## Il contesto normativo

Il 3 aprile 2017 il Consiglio Europeo ha adottato formalmente la revisione della direttiva "Shareholders Rights 2007/36/EC" sui diritti degli azionisti delle **aziende quotate**, approvata dal Parlamento Europeo il 14 marzo 2017.

Il D. Lgs n. 49 del 10 maggio 2019 ha recepito in Italia la SRD.

Lo scopo è promuovere la trasparenza e un attivo coinvolgimento degli azionisti nelle aziende europee e spingerle a focalizzarsi su una performance sostenibile di lungo periodo.

Nella pagina seguente i dettagli più rilevanti della normativa.

# La revisione della Direttiva Shareholders (1/2)

## Il contesto normativo

La politica, caratterizzata dalla massima trasparenza, dovrà essere orientata ad accrescere gli interessi aziendali di lungo periodo. La normativa europea esplicita come le risorse sono retribuite tenendo in considerazione anche le modalità di impiego («employment conditions»).

La performance degli Amministratori dovrà essere misurata con metriche sia finanziarie sia non finanziarie e, dove appropriato, essere collegata anche ai fattori della responsabilità sociale d'impresa (di cui non si fa cenno nella normativa bancaria).

Il voto dell'assemblea sulla politica di remunerazione è vincolante (come già previsto nell'attuale normativa bancaria italiana). E' previsto un voto consultivo sulla seconda parte (ex post).

L'assemblea generale deve approvare la politica ogni volta che viene apportata una modifica rilevante e, in ogni caso, in Italia almeno ogni tre anni (votazione annuale nell'attuale normativa per le imprese di credito).

La politica di remunerazione riporta la durata dei contratti o degli accordi con gli amministratori e il periodo di preavviso applicabile, le principali caratteristiche della pensione integrativa o dei regimi di pensionamento anticipato nonché le condizioni di cessazione e i pagamenti connessi alla cessazione (nessun riferimento al periodo di preavviso nell'attuale normativa bancaria).



# La revisione della Direttiva Shareholders (2/2)

## Il contesto normativo

Gli Stati membri assicurano che dopo la votazione dell'assemblea la politica sia pubblicata, congiuntamente alla data e ai risultati del voto, senza indugio sul sito internet della società e che rimanga accessibile per tutto il periodo di applicabilità.

Per una presentazione più comparabile e coerente della relazione sulla remunerazione, la Commissione dovrebbe adottare orientamenti per precisare la presentazione standardizzata.

La direttiva non impedisce agli Stati membri di adottare o mantenere in vigore disposizioni più rigorose nel settore disciplinato dalla direttiva per facilitare ulteriormente l'esercizio dei diritti degli azionisti, promuovere il loro impegno e tutelare gli interessi degli azionisti di minoranza, nonché conseguire altre finalità quali la sicurezza e solidità degli enti creditizi delle istituzioni delle istituzioni finanziarie.

Se gli azionisti esprimono il proprio voto contrario sulle politiche di Remunerazione, l'emittente dovrebbe promuovere un dialogo con i propri azionisti per identificare le ragioni alla base di tale scelta avversa. In tal caso la società dovrebbe spiegare, nella relazione successiva, in che modo ha tenuto conto del voto degli azionisti.

Gli Stati membri dovrebbero garantire che i Proxy Advisor adottino e attuino misure volte ad assicurare che le loro raccomandazioni di voto siano accurate e affidabili e basate su un'analisi approfondita di tutte le informazioni a loro disposizione, nonché elaborate nell'esclusivo interesse dei propri clienti. Inoltre i Proxy Advisor dovrebbero adottare un codice di condotta, atto a prevenire possibili conflitti di interesse, e riferire su base annuale in merito all'applicazione del codice anzidetto.

# Consob: Modifiche al regolamento emittenti

## Dicembre 2020 (1/5)

Il contesto normativo

	Nuovo Regolamento Emittenti	To do list
Indicazioni generali	La relazione è pubblicata sul sito internet per un periodo di <b>almeno dieci anni</b> .	La sezione internet della mia società al riguardo è aggiornata ? Può essere l'occasione per ripensarla / renderla più trasparente ed efficace ?
Politica in materia di remunerazione (Sezione I)	La Politica in materia di remunerazione: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ indica come contribuisce alla strategia aziendale, al <b>perseguimento degli interessi a lungo termine e alla sostenibilità della società</b> ed è determinata tenendo conto del compenso e delle condizioni di lavoro dei dipendenti della società;</li><li>▪ <b>definisce le diverse componenti della remunerazione che possono essere riconosciute</b>. In caso di attribuzione di remunerazione variabile, stabilisce <b>criteri</b> per il riconoscimento di tale remunerazione chiari, <b>esaustivi e differenziati, basati su obiettivi di performance finanziari e non finanziari</b>, se del caso tenendo conto di criteri relativi alla responsabilità sociale d'impresa;</li><li>▪ <b>specifica gli elementi della politica ai quali, in presenza di circostanze eccezionali</b> indicate nell'articolo 123-ter, comma 3-bis, del Testo unico, <b>è possibile derogare</b> temporaneamente e le condizioni procedurali in base alle quali, fermo quanto previsto in materia di operazioni con parti correlate, la deroga può essere applicata; le società possono limitare l'individuazione delle condizioni procedurali alle procedure previste dal predetto Regolamento.</li></ul>	La mia politica ha focus sufficiente sulla sostenibilità?  Quanto alle <b>deroghe</b> in circostanze eccezionali ad oggi spesso sono previste indicazioni precise in caso di erogazione di retention bonus in mancanza dei gateways, o di bonus straordinari, per il trattamento dei good leaver. Occorrerà approfondire tali aspetti anche alla luce delle indicazioni specifiche dei proxy advisor.

# Consob: Modifiche al regolamento emittenti

## Dicembre 2020 (2/5)

Il contesto normativo

	Nuovo Regolamento Emittenti	To do list
<b>Politica in materia di remunerazione (Sezione I)</b>	<p>In materia di trasparenza si segnala l'introduzione dei seguenti elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ come la società ha tenuto conto del compenso e delle <b>condizioni di lavoro dei propri dipendenti nella determinazione della politica delle remunerazioni;</b></li><li>▪ la <b>durata della politica</b> in caso di revisione, gli eventuali la <b>descrizione dei cambiamenti</b> della rispetto alla politica delle remunerazioni da ultimo sottoposta all'assemblea e di come tale revisione tenga conto dei voti e delle valutazioni espressi dagli azionisti;</li><li>▪ descrizione degli <b>obiettivi</b> di performance finanziari e non finanziari, se del caso tenendo conto di criteri <b>relativi alla responsabilità sociale d'impresa;</b></li><li>▪ del raggiungimento degli obiettivi di performance, specificando la <b>misura della componente variabile di cui è prevista l'erogazione in funzione del livello di conseguimento degli obiettivi stessi;</b></li><li>▪ <b>dettagli sulla politica relativa</b> ai trattamenti previsti in caso di <b>cessazione dalla carica</b> (durata preavviso, trattamento delle componenti differite, mantenimento benefici non monetari, eventuale stipula di contratti di consulenza, non concorrenza o ulteriori accordi).</li></ul>	<p>Relativamente alle scorecard degli amministratori esecutivi sarà necessario <b>introdurre</b> per ciascun obiettivo con la massima trasparenza l'evoluzione dell'incentivazione al variare dell'indicatore (<b>c.d. curva di incentivazione</b>). Da valutare le modalità di rappresentazione per gli altri dirigenti strategici.</p> <p>Dare ampio spazio alle politiche sulla cessazione della carica (cfr. Banche come best practice).</p>

# Consob: Modifiche al regolamento emittenti

## Dicembre 2020 (3/5)

Il contesto normativo

Nuovo Regolamento Emittenti	To do list
<p><b>Politica in materia di remunerazione (Sezione I)</b></p>	<p>Le Politiche andranno integrate con i criteri adottati.</p>
<p><b>Relazione sui compensi corrisposti (Sezione II)</b></p>	<p>La mia Politica comunica in modo chiaro ? Posso lavorare anche sulla grafica, su schemi, sulla struttura del documento ?</p>

# Consob: Modifiche al regolamento emittenti

## Dicembre 2020 (4/5)

Il contesto normativo

Nuovo Regolamento Emittenti	To do list
<p data-bbox="119 322 409 398"><b>Relazione sui compensi corrisposti (Sezione II)</b></p> <p data-bbox="440 322 1141 398">Con riguardo alle componenti variabili, sono fornite informazioni sulle modalità con le quali sono stati applicati gli obiettivi di performance.</p> <p data-bbox="440 425 1159 578">In particolare, per i soggetti i cui compensi sono dettagliati nominativamente, <b>è fornita l'indicazione degli obiettivi raggiunti in confronto con quelli previsti</b>, salva la facoltà di ometterla se necessario per la tutela della riservatezza delle informazioni commercialmente sensibili o dei dati previsionali non pubblicati, motivandone le ragioni.</p> <p data-bbox="440 606 1193 704">È inoltre fornita <b>indicazione della proporzione tra quota fissa e variabile della remunerazione totale</b>, specificando gli elementi inclusi nel calcolo, anche mediante rinvio alle Tabelle contenute nella seconda parte della Sezione.</p> <p data-bbox="440 780 942 802">Fornire <b>informazioni di dettaglio</b> in caso di:</p> <ul data-bbox="440 808 1168 933" style="list-style-type: none"><li>▪ <b>accordi di cessazione</b> dalla carica o risoluzione del rapporto di lavoro nel corso dell'esercizio;</li><li>▪ <b>deroghe</b> alla politica applicate in circostanze eccezionali, indicando gli specifici elementi;</li><li>▪ <b>applicazione di malus e/o "clawback"</b>.</li></ul>	<p data-bbox="1221 322 1748 398">La mia Politica comunica in modo chiaro ? Posso lavorare anche sulla grafica, su schemi, sulla struttura del documento ?</p>

# Consob: Modifiche al regolamento emittenti

## Dicembre 2020 (5/5)

Il contesto normativo

Nuovo Regolamento Emittenti	To do list
<b>Relazione sui compensi corrisposti (Sezione II)</b>	<b>Pay ratio e pay for performance</b>  Cfr. Best practice: in gran parte già rese pubbliche nel documento per gli investitori accompagnatorio alla Relazione.
<b>Schemi e Tabelle</b>	<b>Pay ratio e pay for performance</b>  <b>Attenzione ai benchmark</b> utilizzando le tabelle ante 2021 !
<p>Inserire <b>informazioni di confronto</b> per gli ultimi cinque esercizi:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ della <b>remunerazione totale di ciascuno dei soggetti</b> individuati nominativamente;</li><li>▪ <b>dei risultati della società</b>;</li><li>▪ della <b>remunerazione annua lorda media</b>, parametrata sui dipendenti a tempo pieno, <b>dei dipendenti</b> diversi da quelli con remunerazione individuata nominativamente.</li></ul> <p>Informazioni su come si sia tenuto conto del voto espresso dall'assemblea sulla seconda sezione della Relazione dell'esercizio precedente.</p>	<p>Relativamente alla voce «bonus», <b>gli importi cash (soggetti a differimento)</b> dovranno essere indicati <b>per competenza</b> anche se il bilancio non è ancora approvato.</p> <p><b>Per i compensi equity</b>, come già ora, non dovrà essere riportata l'intera assegnazione, ma <b>solo la parte rilevata in bilancio, in applicazione dei principi contabili</b> che impongono di tener conto del periodo di maturazione dei diritti stessi, ripartendo il relativo costo nel periodo di vesting.</p> <p><b>In caso di cessazione</b> nel corso dell'esercizio andranno indicati i compensi per la cessazione, anche se non ancora corrisposti, il valore stimato degli eventuali <b>benefici non monetari, contratti di consulenza e/o impegni di non concorrenza</b>.</p>

# Financial Services (1/3)

## Il contesto normativo

Normative «Global»	<p>Settembre 2009 - G20: Financial Stability Board: Principles and Implementation Standards for Sound Compensation Practices</p> <p>Marzo 2018 - Supplementary Guidance to the FSB Principles and Standards on Sound Compensation Practices</p> <p>Marzo 2018 - The use of compensation tools to address misconduct risk</p>						
Normative «Multinational»	<p>Direttive europee</p> <p>Linee Guida</p>						
Normativa europea	Shareholders' Rights Directive 2	CRD IV – CRR CRD V – CRR II	EBA Guidelines	AIFMD ESMA Guidelines	UCITS V ESMA Guidelines	IFD – IFR	Solvency II
Perimetro di applicazione	Società quotate	Banche, gruppi bancari,	Banche, gruppi bancari, società di investimento	Società di gestione di fondi di investimento alternativi	Società di gestione di investimenti armonizzati	Società di investimento	Compagnie assicurative
Data di implementazione	3 settembre 2018	CRD IV - Gennaio 2014 CRD V - Dicembre 2020	2 luglio 2021	ESMA Guidelines on Remuneration Policies under the UCITS Directive and AIFMD - 31 marzo 2016 (1 gennaio 2017)		26 giugno 2021 Guidelines on sound Remuneration Policies under IFD (30 aprile 2022)	1 gennaio 2016
Normativa italiana	TUF - aggiornato dal Dlgs 49/2019 del 10 giugno 2019 Regolamento Emittenti - 11 dicembre 2020	Disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia - Circolare n. 285, 37° aggiornamento - 24 novembre 2021 Regolamento UE 2021/923 sui criteri di identificazione dei MRTs - 25 marzo 2021		Regolamento della Banca d'Italia - 5 dicembre 2019 e succ. aggiornamenti		23 dicembre 2022	Regolamento IVASS n. 38 del 3 luglio 2018
Altra regolamentazione		EBA Guidelines on remuneration policies and practices related to the sale and provision of retail banking products and services - 18 gennaio 2018 Banca d'Italia: Disposizioni in materia di trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari; correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti - 19 marzo 2019 ESMA Guidelines – MiFID II (Institutions providing investment services: Banks, Asset Managers, Brokers, etc.) – Giugno 2013 MiFID II - Gennaio 2018				Commission Implementing Regulation (EU) 2022/365 of 3 March 2022 amending Implementing Regulation (EU) 2018/1624	EIOPA Opinion on the supervision of remuneration principles in the insurance and reinsurance sector – 7 aprile 2020

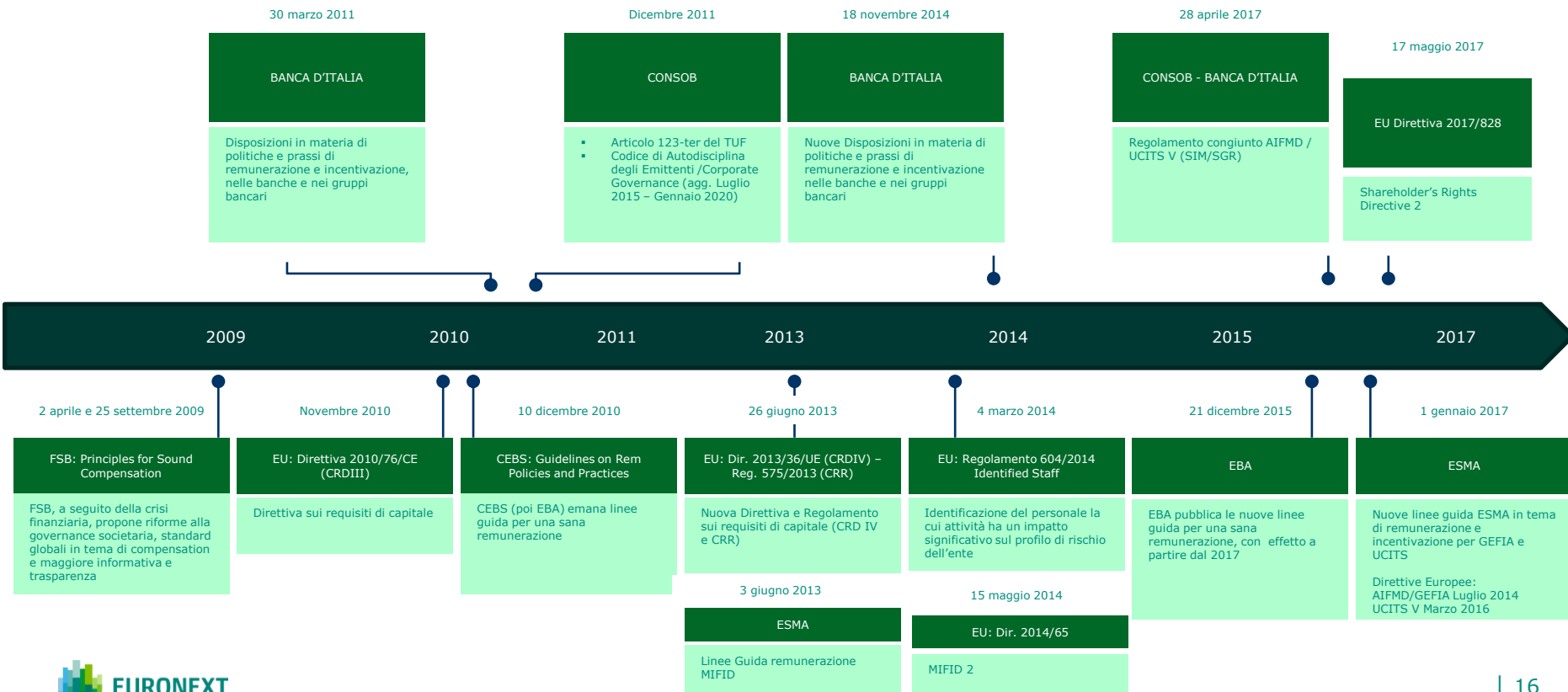
**Non UE:**  
**Regolamentazione nazionale**

**Alcuni paesi hanno redatto delle linee guida basate sui principi del FSB (USA, Australia, Svizzera, Russia, ecc.).**

**Altri paesi, specialmente gli stati non membri dell'UE, non hanno emesso alcun regolamento.**

# Financial Services (2/3)

## Il contesto normativo (2009-2017)





# Financial Services (3/3)

## Il contesto normativo (2018 – oggi)



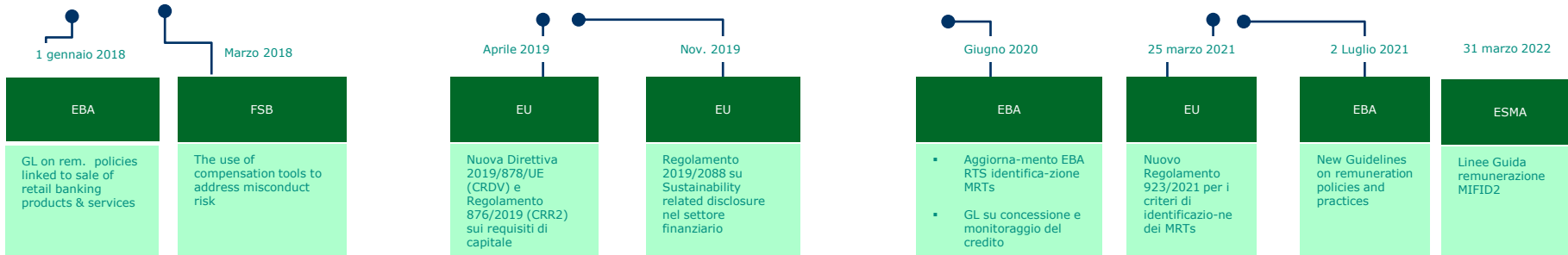
2018

2019

2020

2021

2022



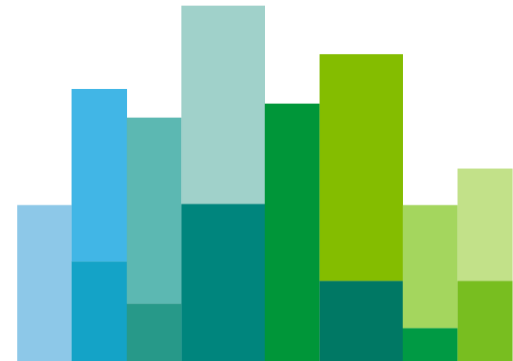
# Schema di confronto delle richieste del Regolatore nei Financial Services versus Società Quotate

## Il contesto normativo

	CRD V – EBA Guidelines – Disposizioni BI 2021	AIFMD/UCITS V	Solvency II	CONSOB/ Codice di Autodisciplina (C.A.)
<b>Principi generali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promozione di una sana ed efficace gestione del rischio</li> <li>Coerenza tra business e strategia di gestione del rischio</li> <li>Neutralità di genere – Analisi GPG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promozione di una sana ed efficace gestione del rischio</li> <li>Coerenza tra business e strategia di gestione del rischio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promozione di una sana ed efficace gestione del rischio</li> <li>Coerenza tra business e strategia di gestione del rischio</li> </ul>	
<b>Governance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approvazione: Assemblea dei Soci</li> <li>Responsabilità: CdA</li> <li>Propositività: Comitato Remunerazioni</li> <li>Coinvolgimento: Comitato Rischi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approvazione: Assemblea dei Soci</li> <li>Responsabilità: CdA</li> <li>Propositività: Comitato Remunerazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approvazione: Assemblea dei Soci</li> <li>Responsabilità: CdA</li> <li>Propositività: Comitato Remunerazioni</li> </ul>	
<b>Proporzionalità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduzione di possibili esenzioni da alcuni principi</li> <li>Norme specifiche per consolidamento Gruppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'implementazione dei principi tiene in considerazione la dimensione, la natura e la complessità dell'ente e dei fondi gestiti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'implementazione dei principi tiene in considerazione la dimensione, la natura e la complessità dell'ente</li> </ul>	
<b>Risk takers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criteri qualitativi e criteri quantitativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 criteri qualitativi</li> <li>1 criterio quantitativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 criteri qualitativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Componenti degli organi di amministrazione, direttori generali e dirigenti con responsabilità strategiche</li> </ul>
<b>Perimetro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorizzazione &gt;€750K (EBA&gt;€1Mln)</li> </ul>			
<b>Risk adjustment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatori aggiustati per il rischio e orientati al lungo termine</li> <li>Condizioni ex-ante di sostenibilità e allineamento al rischio</li> <li>Malus &amp; clawback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condizioni ex-ante di sostenibilità e allineamento al rischio</li> <li>Malus &amp; clawback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La misurazione delle performance prende in considerazione l'esposizione ai rischi, tenendo conto del profilo di rischio e il costo del capitale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Art 5 C.C.G.: Obiettivi di performance sono predefiniti, misurabili e collegati alla creazione di valore per azionisti nel medio-lungo periodo</li> </ul>
<b>Pay-mix</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cap variabile/fisso 1:1 (2:1 su approvazione Assemblea)</li> <li>Corretto bilanciamento tra fisso e variabile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corretto bilanciamento tra fisso e variabile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corretto bilanciamento tra fisso e variabile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapporto tra componente fissa e componente variabile bilanciato e Variabile limitato (cap)</li> </ul>
<b>Struttura di Pay-out</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Differimento su 4-5 su almeno il 40% (60%) della retribuzione variabile</li> <li>Almeno 50% in strumenti finanziari (azioni). In alcuni casi superiore al 50%</li> <li>Soglia per la determinazione di remunerazione «rilevante»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Differimento su 3-5 su almeno il 40% (60%) della retribuzione variabile</li> <li>50% in strumenti finanziari (fondi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 anni di differimento su una sostanziale parte della retribuzione variabile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Art 5 C.C.G.: Una componente rilevante della componente variabile è differita di un adeguato lasso di tempo</li> <li>Art 5 C.C.G.: Strumento idoneo: vesting almeno di 3 anni e mantenimento di una quota in portafoglio sino al termine del mandato</li> </ul>
<b>Early termination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pagamenti di severance sono considerati retribuzione variabile, soggetti a cap salvo previsione di formula predefinita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allineamento con le performance e non retribuzione dei fallimenti.</li> <li>E' considerata remunerazione variabile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allineamento con le performance e non retribuzione dei fallimenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Art 5 C.C.G.: non deve superare un certo limite massimo</li> </ul>
<b>Strategie di Hedging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al personale è richiesto di non implementare strategie di hedging</li> <li>Controlli sul personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al personale è richiesto di non implementare strategie di hedging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al personale è richiesto di non implementare strategie di hedging</li> </ul>	
<b>Funzioni di Controllo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La retribuzione delle Funzioni di Controllo dovrebbe essere sostanzialmente fissa al fine di riflettere la natura del loro operato (in Italia cap al 33%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'eventuale retribuzione variabile delle funzioni di controllo deve essere collegata all'azione svolta e non ai risultati di business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La remunerazione variabile delle funzioni di controllo deve essere indipendente dalla performance delle unità sotto il loro controllo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Art 5 C.C.G.: meccanismi di incentivazione coerenti con i compiti a loro assegnati (Audit e Dirigente Preposto)</li> </ul>

# Le specificità dei Financial Services

---



# Financial Services - CRD V (1/3)

## Le specificità dei Financial Services

### Governance

- Il Comitato Remunerazioni deve essere composto da componenti non esecutivi di cui la maggioranza indipendenti. Ad esso partecipa il Presidente del Collegio Sindacale. Ha funzioni consultive e istruttorie per i compensi degli amministratori muniti di particolari cariche e del Direttore Generale (in particolare con la verifica del raggiungimento degli obiettivi di performance). Il Comitato per le Remunerazioni si esprime altresì sulle Politiche di remunerazione e di fidelizzazione relative al personale presentate dall'Amministratore Delegato
- E' necessario dare disclosure su numero di incontri ed eventuali consulenti adottati. Può avere un budget definito per le sue attività.
- E' previsto un ruolo esplicito del Comitato Controlli e Rischi nel valutare la congruità del variabile rispetto ai rischi prospettici
- Nei Gruppi bancari la politica è in capo alla Capogruppo e le singole Banche se non quotate possono anche non redigere un documento proprio.
- Le politiche e prassi di remunerazione del gruppo tengono opportunamente conto delle caratteristiche di ciascuna componente, tra cui: la dimensione; la rischiosità apportata al gruppo; il tipo di attività; la presenza di regole specifiche in ragione del settore di appartenenza o della giurisdizione dove l'intermediario è stabilito o prevalentemente opera; la quotazione in borsa; la rilevanza rispetto al gruppo nonché al Paese di insediamento o di operatività prevalente (principio di proporzionalità)
- Deve esser garantita la neutralità di genere delle politiche; analisi del Gender Pay Gap e responsabilità in capo al CDA

### Applicazione consolidata della disciplina

- I requisiti più restrittivi di remunerazione non si applicano su base consolidata a:
  - a) imprese filiazione stabilite nell'Unione ove siano soggette a specifici requisiti retributivi conformemente ad altri strumenti del diritto dell'Unione;
  - b) imprese filiazione stabilite in un paese terzo qualora siano soggette a specifici requisiti retributivi conformemente ad altri strumenti del diritto dell'Unione se fossero stabilite nell'Unione.

Per le aziende prive di «specifici requisiti normativi», si applica la disciplina della capogruppo e quindi la CRD.

- Gli Stati membri applicheranno i requisiti più restrittivi di remunerazione al personale delle società controllate non soggette alla direttiva su base individuale qualora:
  - a) la controllata sia una società di asset management o un'impresa che svolge servizi e attività di investimento specifiche
  - b) Il personale sia stato incaricato di svolgere attività professionali aventi un impatto significativo diretto sul profilo di rischio o sull'attività delle istituzioni all'interno del gruppo.

Gli Stati membri possono applicare i requisiti di remunerazione su base consolidata a un più ampio campo di applicazione delle imprese filiazioni e del loro personale.

### Pay mix

- La retribuzione fissa e quella variabile sono correttamente bilanciate nel tempo per attuare un approccio flessibile alla remunerazione e realizzare l'orientamento alle performance in funzione delle leve correlate al ruolo, senza indurre comportamenti rischiosi e orientati al breve
- Il variabile può raggiungere per i Material Risk Takers una volta la remunerazione fissa. Con previsione statutaria, autorizzazione assembleare e particolari procedure verso le Autorità di Vigilanza può raggiungere al massimo due volte le componenti fisse

# Financial Services - CRD V (2/3)

## Le specificità dei Financial Services

<b>Differimento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Per le figure più significative nell'ambito del "personale più rilevante" la quota di bonus differito deve ammontare al 60% e può scendere al 40%. Non sono previste formalmente soglie di "esenzione"</li><li>L'orizzonte temporale di differimento deve essere per tutti almeno quadriennale e può arrivare sino ai cinque anni per le figure apicali con remunerazione variabile "rilevante"</li><li>La quota assegnata in strumenti equity deve essere pari al 50% della remunerazione variabile sia nella componente up front sia in quella differita. Per le figure apicali la componente differita in equity deve essere maggiore del 50%</li><li>I criteri per la definizione dell'importo «elevato» prevedono il minore tra il 25% della remunerazione complessiva degli high earners italiani (aggiornato annualmente da EBA) e 10 volte la remunerazione media del personale. La soglia è aggiornata almeno triennialmente (ferma restando la possibilità di aggiornarlo con maggiore frequenza)</li></ul>
<b>Strumenti azionari e di capitale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>1 anno per le performance share sia upfront che differite</li><li>E' previsto che oltre agli strumenti equity possano essere utilizzati anche altri strumenti convertibili o di capitale</li></ul>
<b>Collegamento alle performance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>L'erogazione della remunerazione variabile deve essere subordinata a condizioni di performance valutate su orizzonte almeno annuale, e preferibilmente pluriennale, a livello di Gruppo, secondo obiettivi rettificati per il rischio (ad esempio EVA, Profitto Economico), redditività (Utile positivo, Risultato Lordo di Gestione), ad indicatori significativi della solidità patrimoniale (Core Tier 1 regolamentare) e del livello di liquidità dell'Istituto (adeguato liquidity ratio), nonché metriche specifiche aggiustate per il rischio per business area (ad es. Balanced Scorecard). In generale per le Banche si deve fare riferimento al Risk Appetite Framework, incluse le metriche ICAAP</li><li>Va inoltre rapportata a valutazioni discrezionali della performance individuale nonché agli aspetti reputazionali (compliance breach)</li></ul>
<b>Malus condition</b>	<p>Malus condition legate al mantenimento di adeguati livelli di Performance, misurate nell'anno di erogazione a livello di:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Gruppo (es.: Utile/RLGO di Gruppo positivo, Tier 1 Capital e Liquidity ratio sopra i livelli regolamentari, rispetto del RAF, altri elementi ICAAP)</li><li>Sub Business Unit (es. PE /EVA positivo, valutazione della performance di area)</li><li>Individuo (compliance breach)</li></ul> <p>Vanno previste clausole di clawback (sino a 5 anni dall'ultima erogazione), per quanto non siano note ad oggi applicazioni concrete, fatto salva la possibilità comunque di procedere con azione di responsabilità o per dolo/colpa</p>
<b>Remunerazioni garantite</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Non sono previste remunerazioni garantite se non per il primo anno seguente l'assunzione</li><li>Bonus entry/welcome bonus: concorre alla quantificazione del cap rispetto alla remunerazione fissa (a meno che non sia interamente erogata all'assunzione), ma non è soggetto alle regole e ai meccanismi di differimento</li><li>Buyout: concorre alla quantificazione del cap rispetto alla remunerazione fissa, vanno assoggettati a tutte le regole di malus dell'azienda "di arrivo"</li></ul>

# Financial Services - CRD V (3/3)

## Le specificità dei Financial Services

### Hedging strategies

- Divieto di hedging strategies
- Le funzioni di controllo o la funzione risorse umane conducono verifiche a campione sui conti titoli interni almeno del personale più rilevante che deve comunicare anche l'esistenza o l'accensione di conti presso altri intermediari.
- Le banche individuano le tipologie di operazioni e investimenti che potrebbero incidere sui meccanismi di allineamento ai rischi.

### Funzioni di controllo

- Il pacchetto retributivo delle risorse appartenenti alle Funzioni di controllo (Compliance, Audit, Risk Management) va strutturato con una prevalente componente fissa e una contenuta parte variabile attribuita annualmente in base a criteri qualitativi
- La retribuzione del personale più rilevante di queste funzioni ha una componente variabile che può al massimo raggiungere il 25% della total compensation (33% del fisso). La remunerazione di queste figure è approvata dal CdA, previo parere favorevole del CR
- Per Risorse Umane e Dirigente Preposto deve comunque essere contenuta

### Amministratori

- La remunerazione degli amministratori non esecutivi è determinata dall'assemblea e non prevede di norma incentivi predefiniti legati all'andamento della Banca, in ogni caso "non significativi", compreso il Presidente
- Per il Presidente la componente fissa non può essere superiore a quella degli esecutivi (AD/DG) salvo diversa decisione dell'assemblea (previa modifica statutaria)
- La remunerazione degli amministratori esecutivi è determinata dal CdA, previo parere favorevole del CR, e la loro eventuale componente variabile, soggetta ai cap, deve dipendere dal raggiungimento di obiettivi quantitativi e qualitativi, basati su parametri ben individuati, oggettivi e di immediata valutazione tramite ad es. scorecard individuali, individualmente assegnati dagli organi sociali competenti di anno in anno, e dalla corretta condotta individuale (con particolare riferimento al compliance breach), in coerenza con le Politiche di Remunerazione vigenti

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

- E' prevista un'approvazione esplicita da parte dell'assemblea delle clausole di golden parachutes, da intendersi come qualunque forma pattuita di incentivazione all'uscita, e dei relativi limiti in termini di annualità di remunerazione fissa e ammontare massimo.
- Le severance sono considerate remunerazione variabile e quindi ricomprese nel limite 2:1 dell'ultimo anno di rapporto di lavoro, oltre ad essere soggette a tutte le regole di differimento e pagamento in strumenti.
- Sono esclusi dal cap gli importi riconosciuti:
  - a) in base a un patto di non concorrenza, per la quota che, per ciascun anno di durata del patto, non eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa (non soggetti a differimento e pagamento in strumenti);
  - b) nell'ambito di un accordo tra la banca e il personale, in qualunque sede raggiunto, per la composizione di una controversia attuale o potenziale, se calcolati sulla base di una formula predefinita inclusa nella politica di remunerazione.
- Per "formula predefinita" si intende una formula in applicazione della quale è possibile calcolare in modo chiaro e predeterminato gli importi (in termini di mensilità/annualità) che la banca potrebbe essere chiamata a corrispondere a titolo di incentivo.

# Financial Services – Identified Staff (1/2)

## Le specificità dei Financial Services

I criteri da adottare (2021) nelle Banche per l'identificazione del personale più rilevante, nei Gruppi Bancari anche a livello di ente individuale, sono quelli definiti dall'EBA.

- **qualitativi, legati alla posizione organizzativa**, in base al ruolo ricoperto di direzione e manageriale, nell'ambito di unità aziendali "rilevanti" o delle funzioni di controllo, di staff e supporto
- **quantitativi, sulla base della remunerazione complessiva dell'esercizio precedente**. Tale criterio obbliga a includere automaticamente tutte le risorse che nell'esercizio precedente abbiano ricevuto:
  - i. una remunerazione complessiva superiore a € 750.000
  - ii. una remunerazione complessiva uguale o superiore a € 500.000 se uguale o superiore a quella media del senior management.

E' possibile motivare esclusioni dal perimetro previa valutazione di merito sulla singola posizione professionale. Per il punto i) l'esclusione, motivata nel dettaglio con specifica procedura, va anche comunicata all'Autorità di Vigilanza.

Il perimetro va periodicamente verificato e aggiornato dalle Funzioni Compliance e dalla Direzione Risorse Umane e sottoposto a un processo strutturato di valutazione interna (AD/DG – CR – CdA)

# Financial Services – Identified Staff (2/2)

## Le specificità dei Financial Services

Cluster	Definizione		
1) <b>Amministratori non esecutivi</b>	Membri del CdA non esecutivi, compreso Presidente		
2) <b>Amministratori con incarichi esecutivi</b>	AD / DG		
3) <b>Senior management e responsabili BU rilevanti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principali linee di business, di prodotto, società controllate</li> <li>▪ Responsabili sedi estere e aree geografiche</li> </ul>		
4) <b>Responsabili e personale più elevato delle Funzioni di controllo interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compliance</li> <li>▪ Risk Management</li> <li>▪ Internal Auditing</li> </ul>		
5) <b>Soggetti con responsabilità manageriale in business unit rilevanti *</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabili dei desk di trading, di liquidità, di origination di operazioni di trading</li> <li>▪ Altre risorse senior appartenenti all'area Mercati Finanziari</li> <li>▪ Risorse con responsabilità rilevante nelle aree di Credito, Finanza Strutturata e Corporate Finance</li> <li>▪ Altre risorse responsabili di aree di prodotto minori o apicali di società controllate, ma comunque significative</li> <li>▪ Partecipanti con diritto di voto ai principali comitati manageriali</li> </ul>		
6) <b>Responsabili e personale più elevato delle Funzioni di staff e supporto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risorse Umane</li> <li>▪ Responsabile Reward</li> <li>▪ Dirigente Preposto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budget e Controllo di gestione</li> <li>▪ Legal counsel</li> <li>▪ Economista capo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ COO</li> <li>▪ CIO</li> <li>▪ Responsabili attività di outsourcing</li> </ul>
7) <b>Criterio quantitativo</b>	Titolari di ruolo con Total Compensation $\geq$ alle soglie definite dalla normativa		



# Financial Services–Gender neutral remuneration policy

## Le specificità dei Financial Services

### Quadro normativo

Principio già presente nelle disposizioni della Circolare 285/2013 sul governo societario – nell’ambito della diversificazione nella composizione degli organi sociali – è stato confermato nella CRD V nell’ambito delle politiche di remunerazione e confermato dal documento di consultazione di Bankit.

Le politiche di remunerazione dovranno:

- 1 Essere **neutrali rispetto al genere** del personale e contribuire a perseguire la completa parità tra il personale
- 2 Assicurare, a parità di attività svolta, che il personale abbia un pari livello di remunerazione, anche in termini di condizioni per il suo riconoscimento e pagamento.

### EQUILIBRIO DI GENERE

### Politiche

Nell’ambito del riesame periodico delle politiche, il **Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato Remunerazioni** (e il coinvolgimento eventuale di altri Comitati ad es. CSR se presente), **analizza la neutralità della politica di remunerazione** rispetto al genere e **sottopone a verifica il divario retributivo di genere (Gender Pay Gap / GPG)** e la sua evoluzione nel tempo (distinguendo tra personale più rilevante e restante personale, per geografia nonché per divisione e/o legal entity, separando i profili dell’organo di supervisione strategica da quello di gestione).

Le banche possono individuare **modalità ulteriori** per rilevare e monitorare il divario retributivo di genere (ad es. con metodologie di **pesatura organizzativa dei ruoli** aziendali correlati alle posizioni ricoperte per tenere conto delle responsabilità e della complessità gestita dai diversi ruoli con modelli di analisi granulare dei dati retributivi – **Equal Pay Gap / EPG**)

# Financial Services – GPG e EPG

## Le specificità dei Financial Services

- **Gender Pay Gap / GPG** : è la differenza tra la mediana o media della remunerazione della popolazione maschile e la mediana o media della remunerazione della popolazione femminile.



Secondo le modifiche alla **Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, Sezione I, par 5.1** il divario retributivo di genere (gender pay gap) è identificato come «il rapporto fra la remunerazione media del personale del genere più rappresentato e quella del personale del genere meno rappresentato, distinguendo tra personale più rilevante e restante personale», da effettuare per geografia

$$\text{Bankit}^* = \frac{\text{Remunerazione Media Uomini}}{\text{Remunerazione Media Donne}} [\%] \text{ o viceversa}$$

Il calcolo deve essere effettuato come il rapporto fra la remunerazione media del personale del genere più rappresentato e quella del personale del genere meno rappresentato



Secondo le modifiche agli **Orientamenti per sane politiche di remunerazione ai sensi della direttiva 2013/36/UE** (traduzione italiana) il divario retributivo di genere (gender pay gap) è indicato come la «differenza tra la remunerazione media di uomini e donne espressa come percentuale della remunerazione media degli uomini»

$$\text{EBA: } \frac{\text{Rem. Media Uomini} - \text{Rem. Media Donne}}{\text{Remunerazione Media Uomini}} [\%]$$

- **L'Equal Pay Gap / EPG** compara «l'Equal Pay for Equal Work» analizza:

- ◆ **l'equità** in termini di remunerazione **tra uomini e donne che svolgono un lavoro simile e di pari «peso»** svolgendo un'analisi per ruolo/title/profilo
- ◆ riflette l'effettivo divario retributivo sulla base della numerosità dei ruoli ricoperti /Job Class
- ◆ Il gap retributivo è valutato per ogni job class al fine di individuare i segmenti con maggiore disparità salariale



$$\text{Equal Pay Gap per Job Class} = \sum_{i=1}^N \frac{(\text{Persone nel Cluster})_i}{\text{Totale persone analizzate}} \times (\text{Gender Pay Gap})_i$$

# Financial Services – GPG e EPG Disclosure (Caso Mediobanca)



## Vi. Gender Pay Gap (GPG) e neutralità della politica di remunerazione (Equal pay)

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

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

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

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

complessità gestita da diversi ruoli. Il modello è stato sviluppato nel 2020 con la consulenza di Deloitte Consulting e perfezionato nel 2022 con il contributo di PwC. La metodologia adottata permetterà il monitoraggio della sua evoluzione nel tempo.

L'attività di equità è perseguita tramite l'analisi anche dell'Equal Pay Gap (EPG) che compare nell'Equal Pay for Equal Work valutando l'equità retributiva di remunerazione tra uomini e donne che svolgono un lavoro simile e di pari valore sottoposto all'analisi per ruolo/funzione come da Global Gender Equal Pay Policy. L'obiettivo è quello di verificare la parità retributiva tra uomini e donne. La metodologia di remunerazione valutata è quindi il divario salariale e di bonus totale (Salvo il premio per l'incidenza del numero di giorni di ferie sulla popolazione complessiva del Gruppo) per gli individui in tutte le posizioni lavorative in base al livello di incarico.

Per le posizioni organizzative di tutti i ruoli associati, il Gruppo Mediobanca adotta il "Global Grading System", con la metodologia internazionale ICFM. Tale strumento, oltre a essere nuovo anche in termini di monitoraggio da parte della attività regolamentare, consente di verificare eventuali disallineamenti tra la gestione organizzativa di pari valore, anche senza il ricorso al divario salariale, per individuare i più opportuni correttivi da porre in essere per garantire il pieno rispetto della politica retributiva. Il grado, una volta assegnato, consente di valutare nel contesto:

- l'equità interna, verificando la presenza dei gap retributivi delle risorse a parità di livello di classificazione secondo le rispettive divisioni organizzative di appartenenza e in aree di business prevalenti;

- la compatibilità interna tramite il confronto con il mercato nell'attività di benchmarking;

Per specifiche unità di business (come ERM e Private Banking) l'assegnazione di tali titoli associati alle pressioni di mercato internazionali permetterà la definizione di ruoli e responsabilità correlate all'assegnazione di grigi retributiva (politiche) per la remunerazione fissa, il contributo puntuale con i limiti di massima anche per la componente variabile.

Inoltre:

- il Gruppo si è dotato di una specifica ruolo di "Global Diversity & Inclusion Manager" e di un "Comitato manageriale Diversity, Equity and Inclusion" che monitora e valoteca la presenza del dipendente all'interno del Gruppo, alla ricerca di iniziative e di definire una politica a favore dell'inclusione di tutte le forme di diversità;

- La Policy on Sustainability del Gruppo conferma l'impegno su iniziative e su diverse prospettive nel perseguire attraverso una cultura inclusiva, non solo nel campo del lavoro, ma anche e soprattutto la creazione di un ambiente lavorativo nel quale la diversità e le prospettive personali e culturali siano rispettate e considerate fattori chiave di successo;

- La Policy di Gestione delle Risorse Umane prevede specifici impegni volti ad assicurare pari opportunità ed equità di genere nei processi HR con particolare focus sul processo di selezione, gestione, valutazione e avanzamento di carriera. Il Gruppo promuove il work life balance, il rispetto di un'equilibrata vita professionale e personale anche al fine di garantire azioni correttive assieme alla funzione D&I.

- Il Codice di Condotta e Codice Etico del Gruppo rappresenta inoltre il principio di inclusione a prescindere dalle pari opportunità, sia nella gestione interna del personale, stabilendo la modalità di gestione di eventuali fenomeni di discriminazione, molestie e mobbing, sia nelle relazioni con i fornitori;

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

Il Gruppo Mediobanca persegue l'equità tra i generi a tutti i livelli aziendali, realizzando in

Le Politiche 2023 dettagliano le attività e le relative metodologie adottate in materia di GPG, EPG e Global Grading System

Le scorecard 2023 relative allo Short Term Incentive di AD e DG riportano i target quantitativi prefissati in ambito D&I nell'orizzonte di medio periodo

Al Direttore Generale

OBBIETTIVO	PERIO	KPI TARGET 2023 (FISCO)	APPROXIMAZIONE 2023 (FISCO)
Profit before Taxes (PBT) Gruppo Attivi Bancari, Capitale associato	25%	Vs. Budget	135% Target
Optimizzazione del rendimento del capitale circolante di attività bancaria			
Costo del Rischio	15%	Vs. Budget	91% Target
Fisco (costo) netto			
Net New Money	15%	Vs. Budget	105% Target
Fisco (ricavo) Divisione SF			
Costo del Funding	15%	Vs. Budget	88% Target
Fisco (ricavo) Divisione SF			
Costo/Income Bancario	20%	Vs. Budget	81% Target
Creata esplicita di ricavi e costi			
Operatività	10%	Vs. Budget	
Stock di impieghi del lending CB Client e clienti Corporate con rating inferiore ESG/EVEX	20%	Target	
Ergebnis ESG verso clientela Retail (Customer - AM Partner)	16% </td <td>Target</td> <td></td>	Target	
Product ESG nel portafoglio clientela AM Partner	13% </td <td>Target</td> <td></td>	Target	
Product ESG nel portafoglio clientela MB Partner Banking	10% </td <td>Target</td> <td></td>	Target	

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

- Diversity, Equity, Inclusion & Engagement.** Tale obiettivo è collegato al progetto totale che rappresenta un ulteriore passo nella direzione strategica intrapresa dal Gruppo Mediobanca per una crescita sostenibile e allineata al fattore ESG. Partendo dalla diversità di genere il gruppo si pone l'obiettivo di promuovere un approccio organizzativo basato sulla comprensione, il rispetto e la valorizzazione delle differenze. Sono stati definiti e resi pubblici gli obiettivi quantitativi per monitorare il bilanciamento della presenza femminile nel senior management così come nelle nuove assunzioni e negli avanzamenti di carriera. Il driver di valutazione principale sono il raggiungimento del progetto a sostegno del raggiungimento dei target: Women in Mediobanca, Hiring practice, Parenting support, Women empowerment through mentorship. Inoltre è previsto il consolidamento della rappresentanza femminile nelle posizioni dirigenziali in incremento del 15,95% (al 30.06.2023) rispetto al 20% previsto a fine FY 2020-2022. Il Gender Balance nel flusso di assunzione in incremento del 38% del FY 2020-2021 alla pari con il 30% previsto a fine FY 2020-2022.

- ESG Plan, Environmental.** Tale obiettivo è collegato al progetto totale che rappresenta un ulteriore passo nella direzione strategica intrapresa dal Gruppo Mediobanca per una crescita sostenibile e allineata al fattore ESG. Partendo dalla diversità di genere il gruppo si pone l'obiettivo di promuovere un approccio organizzativo basato sulla comprensione, il rispetto e la valorizzazione delle differenze. Sono stati definiti e resi pubblici gli obiettivi quantitativi per monitorare il bilanciamento della presenza femminile nel senior management così come nelle nuove assunzioni e negli avanzamenti di carriera. Il driver di valutazione principale sono il raggiungimento del progetto a sostegno del raggiungimento dei target: Women in Mediobanca, Hiring practice, Parenting support, Women empowerment through mentorship. Inoltre è previsto il consolidamento della rappresentanza femminile nelle posizioni dirigenziali in incremento del 15,95% (al 30.06.2023) rispetto al 20% previsto a fine FY 2020-2022. Il Gender Balance nel flusso di assunzione in incremento del 38% del FY 2020-2021 alla pari con il 30% previsto a fine FY 2020-2022.

Al Direttore Generale

- Diversity, Equity, Inclusion & Engagement** ugualmente assegnato all'Amministratore Delegato;

100

PROGETTO TOWER

Il Equal Pay for Equal Work

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

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

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

Mediobanca per il quarto anno consecutivo è tra le 438 aziende di 45 paesi e regioni incluse nell'edizione 2022 del Bloomberg Gender Equality Index (GEI), un indice ponderato sulla capitalizzazione di mercato che comprende le aziende quotate maggiormente impegnate nella trasparenza relativamente all'attività di reporting sui dati di genere. Tale indice misura l'applicazione della parità di genere in cinque aree chiave: leadership femminile e sviluppo del talento, parità retributiva di genere, cultura d'inclusione, politiche contro le molestie e promozione di attività in favore delle donne.

Nel corso di queste iniziative, oltre che nel rispetto degli obblighi regolamentari in materia, nell'ambito del riesame periodico delle politiche, il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato di Governance e il coinvolgimento del Comitato CSR, ha analizzato la neutralità della politica di remunerazione rispetto al genere e verificato se il divario retributivo di genere (Gender Pay Gap) come da previsioni normative sul "Capitolo 5" "Struttura della remunerazione", paragrafo VI "Gender Pay Gap e neutralità della Politica di remunerazione - Equal pay".

Canali ha considerato una fotografia delle retribuzioni e del perimetro del Gruppo Mediobanca, includendo tutte le divisioni del Gruppo italiane ed estere per le retribuzioni in essere nel 2022. In sintesi:

- gli scostamenti di genere sono dovuti principalmente alla natura dei ruoli con accesso a retribuzione variabile più elevata nell'organizzazione;
- tra gli scostamenti più rilevanti sono il segmento più ampio per numero di dipendenti, si rileva il miglior risultato tra uomini e donne;
- il divario salariale è più rilevante per le divisioni Corporate & Investment Banking e Wealth Private, complessivamente, aree con maggiore presenza maschile nei ruoli senior, oltre ad essere caratterizzate da remunerazioni più elevate in termini assoluti (GPG circa 4,3% sulla remunerazione fissa e 50% sulla remunerazione totale media);
- nelle divisioni Consumer Finance, Holding Function e Wealth Private, il divario medio complessivo, pur presente, risulta inferiore (circa 20% sulla remunerazione fissa e 24% sulla remunerazione totale media);
- la misura di Equal Pay Gap (Equal Pay for Equal Work) che analizza il divario salariale per ciascuna Job Class professionale in forma annuale, prevista per l'incidenza del numero di persone di tale cluster sulla popolazione complessiva del Gruppo, si attesta invece su valori molto inferiori rispetto al Gender Pay Gap complessivo. A livello di gruppo il gap si attesta infatti al 6% della remunerazione fissa e al 7,8% della remunerazione totale (Salvo mesi), con Corporate & Investment Banking e Wealth Private che registrano rispettivamente 9% e 12% in nelle divisioni Consumer Finance, Holding Function e Wealth Private e 2% e 28% nel loro complesso.

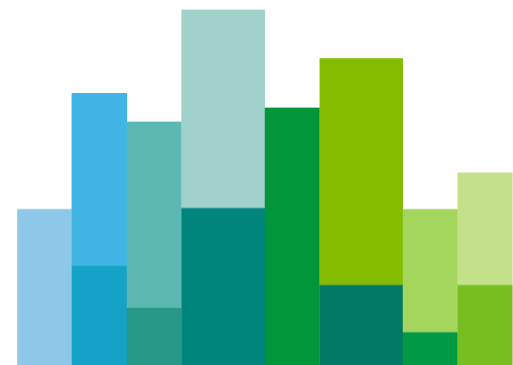
Il Gap complessivo si concentra quindi nelle divisioni più specialistiche con una prevalenza femminile minore.

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

Il Report sul FY 2022 riporta il dettaglio del GPG e dell'EPG per divisione, per remunerazione fissa e totale

# Il processo

---



# La mappatura dei processi

## Il processo

Le politiche e le prassi di remunerazione rivestono negli assetti organizzativi e di governo di un'azienda una variabile di rilievo a favore della governance e della competitività, rappresentando una leva per supportare la strategia di lungo periodo coerentemente con i valori e con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio.

Tali principi trovano applicazione nei processi ed attività interne che con il coinvolgimento di elevate professionalità devono portare, coerentemente alla disciplina in materia, alla definizione, aggiornamento ed applicazione delle politiche di remunerazione nel contesto organizzativo della società.

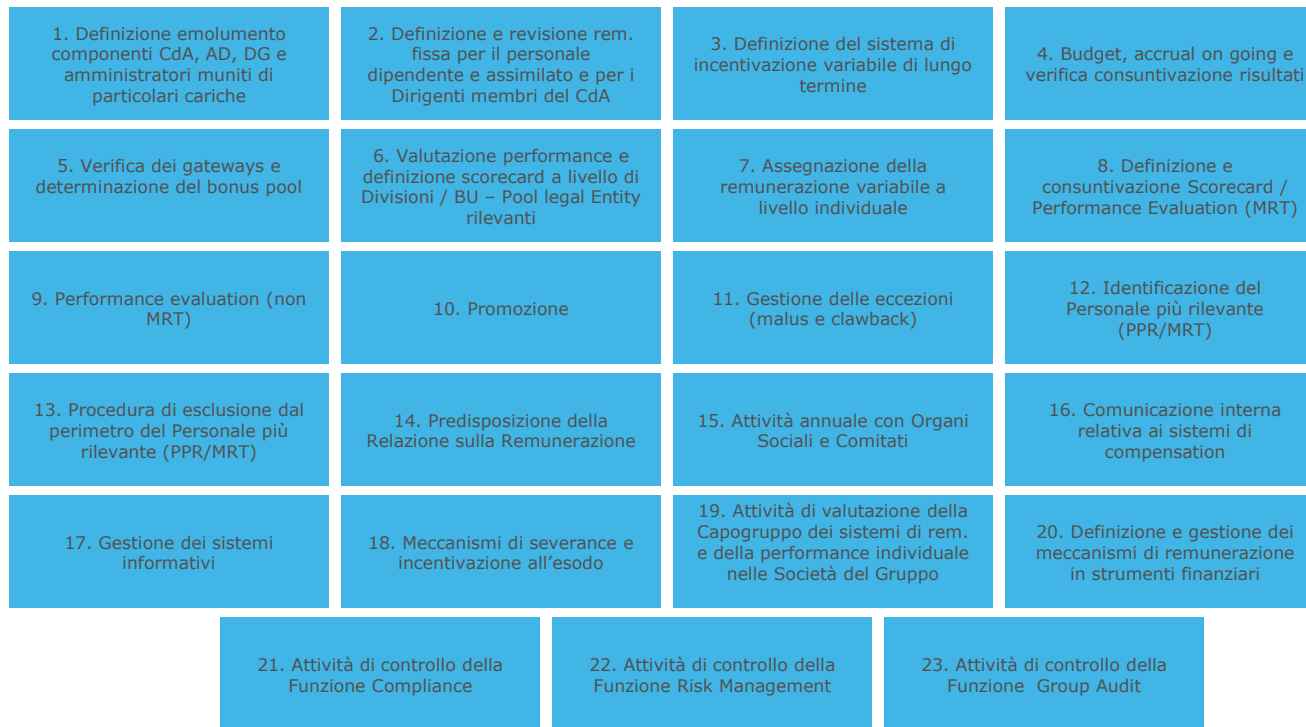
Le autorità di vigilanza invitano a definire internamente i processi alla base di tutte le attività di reward. E' necessario perciò dotarsi di procedure interne o manuali descrittivi che permettano di tracciare tutte le attività, formalizzarle e rendere trasparente tutti gli step di processo ai vari attori coinvolti.

L'obiettivo di un «Compensation manual» è descrivere e formalizzare i criteri, i processi adottati, i ruoli, le responsabilità e gli strumenti a supporto, al fine di consentire una più agevole tracciabilità delle scelte effettuate in materia di remunerazione e dei sottostanti criteri.

E' lo strumento attraverso il quale si risponde alla necessità di dotarsi di una compiuta formalizzazione interna nella quale, oltre alle previsioni contenute nella «Relazione sulla remunerazione» sottoposte e approvate annualmente dall'Assemblea dei Soci, sia possibile rilevare il complessivo processo di erogazione della componente variabile unitamente alla descrizione delle attività delle Funzioni aziendali coinvolte e degli Organi di Governo.

# Processi identificabili

## Il processo



# Struttura di un processo

## Il processo

Ogni singolo processo può essere descritto in termini di

- Input: di natura documentale/informativa - forniscono elementi essenziali al compiuto svolgimento del processo in oggetto
- Output: di natura documentale - rappresentano i deliverables finali e caratterizzanti il processo oggetto di analisi
- Fonti normative: rappresentano le principali pubblicazioni delle Autorità di Vigilanza e di sintesi della normativa nazionale e sovranazionale
- Fonti esterne: di natura documentale/informativa - rappresentano elementi utili alla piena consapevolezza del mercato e delle politiche adottate dagli altri player nazionali ed internazionali
- Funzioni/Organi coinvolti: descrizione delle Funzioni aziendali o Organi Sociali coinvolti nel processo in coerenza con la governance in materia di remunerazione descritta dalla «Relazione sulla remunerazione» approvata

Per ciascun processo viene definito l'ambito di applicazione, il flowchart con evidenza delle fasi, dei flussi informativi tra le funzioni aziendali e i deliverables prodotti anche in fasi intermedie, ma utili a tracciare e formalizzare il processo decisionale sottostante che ha portato alla produzione dell'output finale di processo.

# Assegnazione responsabilità - RACI

## Il processo

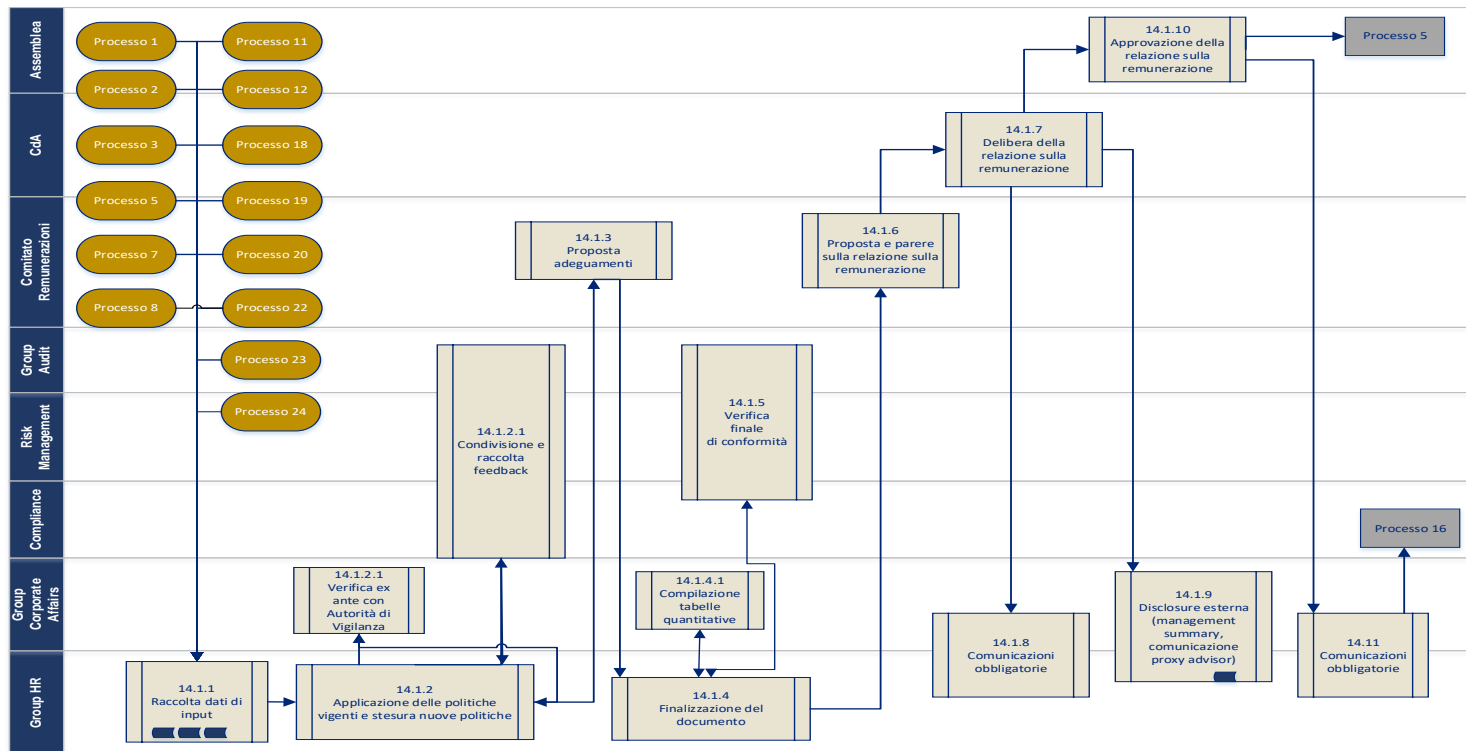
La formalizzazione di ogni singolo processo è corredata da una matrice di assegnazione responsabilità «RACI» che pone in relazione le Funzioni/Organi coinvolti con le attività, indentificando e formalizzando la tipologia di coinvolgimento e di relazione: Responsible, Accountable, Consulted, Informed

- **Responsible**
  - E' la Funzione/Organo responsabile del risultato complessivo dell'attività, a differenza delle altre tipologie di responsabilità, per ciascuna attività deve essere univocamente assegnato
- **Accountable**
  - E' la Funzione/Organo che esegue ed assegna l'attività
- **Consulted**
  - E' la Funzione/Organo che supporta la Funzione/Organo Responsabile nell'esecuzione dell'attività
- **Informed**
  - E' la Funzione/Organo che deve essere informato al momento dell'esecuzione dell'attività



# Predisposizione della Relazione sulla Remunerazione

## Il processo



# Timing delle principali attività

## Il processo

### Intelligence

Analisi del voto assembleare

Analisi delle raccomandazioni di voto (ove disponibili) e delle voting policy dei proxy advisors e degli investitori istituzionali

Gap analysis

### Engagement e definizione politica

Valutazione circa l'adeguatezza, la coerenza e l'applicazione della precedente politica

Engagement con proxy advisors e investitori istituzionali

Definizione dei piani di incentivazione

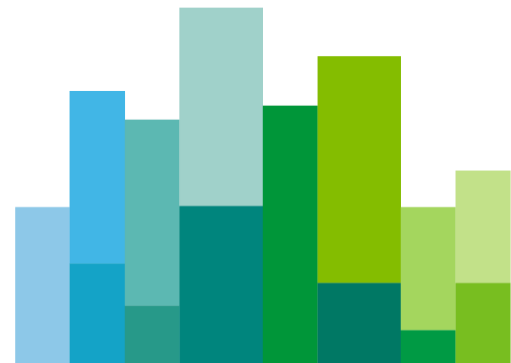
### Predisposizione della relazione sulla remunerazione

Predisposizione della relazione sulla remunerazione e presentazione della stessa all'Assemblea



# La Relazione

---



# Say on pay !

## La Relazione

- I. Struttura del documento, modalità di rappresentazione delle voci, stile di scrittura, grafica: tutto ciò che è presente nella Relazione sulla remunerazione esprime la cultura aziendale, la capacità dell'impresa di comunicare e il suo stile proprio
- II. Un management summary introduttivo è fondamentale per gli "highlights" sui punti chiave, sulle novità rispetto al passato, su quanto fatto e su dove si vuole andare, così come un documento accompagnatorio di sintesi destinato agli investitori
- III. La Relazione sulla remunerazione è documento determinante nei confronti degli azionisti istituzionali dell'azienda: "say on pay". La sua condivisione con l'Investor Relator e la sua spiegazione annuale durante la fase di engagement in sessioni pre assembleari dedicate agli investitori completa gli obblighi di informativa, può facilitare e ampliare il voto positivo specie dei fondi internazionali, accresce la trasparenza aziendale e la percezione favorevole del mercato
- IV. Porsi l'obiettivo di «raccontare una storia» e focalizzarsi - se utile ai propri fini - sui temi caldi al di là degli obblighi informativi: ESG - Sostenibilità, Gender Pay Gap, welfare e engagement
- V. L'approvazione assembleare non conclude il processo di "pubblicità" del testo: è fondamentale (oltre che obbligatoria) una sezione internet nel sito aziendale facilmente identificabile e navigabile, interamente dedicata alle politiche di remunerazione. Essa dovrebbe riportare lo "storico" delle relazioni, i dettagli dei piani di incentivazione, i comunicati stampa relativi, tabelle chiare sulla remunerazione degli amministratori e delle risorse chiave. Tutto deve essere facilmente reperibile
- VI. Glossario introduttivo: può essere di grande utilità nell'interpretazione, la decodificazione di terminologie tecniche e talvolta specialistiche
- VII. Collocare in appendice un testo coordinato che raccordi i paragrafi del documento con le richieste del regolatore può facilitare il lettore/azionista nella lettura e nella comprensione

# Say on pay !

## La Relazione

AZIENDA	CARATTERISTICHE RELAZIONI AGM 2024
ENI	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sommario con indicatori di sintesi «core» industriali (TSR/Emissioni/Dati infortunistici/minimi salariali) con informazioni facilmente fruibili</li><li>▪ Cosa facciamo vs. Cosa non facciamo</li><li>▪ Ampia sezione sull'attività del Comitato (calendario, ODG, etc)</li><li>▪ Grafica accattivante</li></ul>
TELECOM	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Approccio per schemi di sintesi e di raffronto sui vari elementi retributivi</li><li>▪ Analisi sui diversi peer group (per tipologia di profilo)</li><li>▪ Report sui compensi corrisposti molto accattivante e semplice (tabelle semplici e colorate)</li></ul>
UNICREDIT	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ampia e dettagliata Presentazione del Presidente del Comitato Remunerazioni</li><li>▪ Efficace Management Summary e «Fundamentals»</li><li>▪ Ampio spazio dedicato alla descrizione degli obiettivi /KPI del management (con dettaglio disclosure su quelli dell'AD), e delle aziende considerate nel benchmark retributivo e relativo posizionamento</li><li>▪ Documento separato di Overview a fini investitori e proxy advisors</li></ul>
MEDIOBANCA	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Introduzione dedicata ai Principi di sostenibilità</li><li>▪ Prosa sobria e struttura asciutta. Grafica allineata alla cultura aziendale</li><li>▪ Ampio spazio dedicato agli aspetti gestionali e valutativi delle risorse (Approccio Total reward)</li><li>▪ Documento separato come Executive Summary anche a fini investitori e proxy advisors</li></ul>
ASSICURAZIONI GENERALI	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ampio dettaglio su esiti assembleari e attività di engagement</li><li>▪ Capitoli specifici e dettagliati su aspetti ESG e D&amp;I</li></ul>

# Cosa serve per redigere la relazione – Sezione I

## La Relazione

E' utile avere a propria disposizione

- statuto dell'azienda ed eventuale regolamento interno o delibere che regolino il funzionamento degli organi sociali (CdA, Comitati)
- documentazione storica interna relativa alle politiche di remunerazione (verbali CdA e comitati; eventuali procedure interne; documenti inviati al management, materiale prodotto dalla consulenza)
- delibere relative ai piani in strumenti finanziari o cash e Regolamenti che ne spieghino condizioni e funzionamento
- schede bonus annuale / MBO / LTI, materiale utilizzato per la valutazione delle performance con i relativi obiettivi e parametri di valutazione
- documentazione relativa ai benefit assicurativi, previdenziali e pensionistici
- contrattualistica individuale che regola eventuali golden parachute, patti di non concorrenza e altre clausole
- materiale relativo ai competitor, studi di settore, benchmark di mercato presi a riferimento

# Normativa Banca d'Italia – Documento qualitativo

## La Relazione

### Informazioni relative

- i. al processo decisionale seguito per definire la politiche di remunerazione comprese, se del caso, le informazioni sulla composizione e sul mandato del “Comitato remunerazioni”, su eventuali consulenti esterni dei cui servizi la banca si è avvalsa e sul ruolo degli organi e delle funzioni interessate
- ii. alle modalità attraverso cui è assicurato il collegamento tra la remunerazione e i risultati
- iii. alle caratteristiche di maggior rilievo del sistema di remunerazione, tra cui i criteri utilizzati per la valutazione dei risultati, l’adeguamento ai rischi, le politiche di differimento con particolare riferimento ai meccanismi di correzione *ex post* dei rischi
- iv. agli indicatori di *performance* presi come riferimento per la remunerazione variabile, inclusi i piani basati su azioni, opzioni o altri strumenti finanziari
- v. alle ragioni sottostanti le scelte dei sistemi di remunerazione variabile e ogni altra prestazione non monetaria e i principali parametri utilizzati

# Normativa Banca d'Italia – Documento quantitativo

## La Relazione

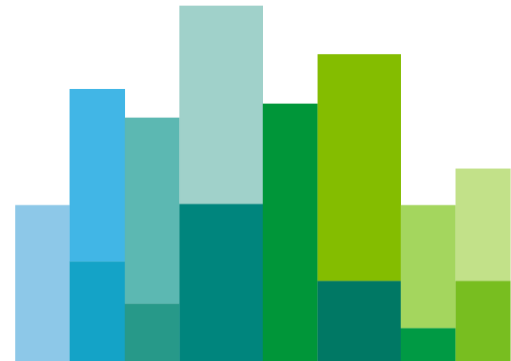
Informazioni aggregate secondo uno standard previsto dal CRR sulle remunerazioni, ripartite per:

- i. le aree di attività
- ii. le varie categorie del “personale più rilevante”, con indicazione dei seguenti elementi
  - gli importi remunerativi per l’esercizio, suddivisi in componente fissa e variabile e il numero dei beneficiari
  - gli importi e le forme della componente variabile della remunerazione suddivisa in contanti, azioni, strumenti collegati alle azioni ed altre tipologie
  - gli importi delle remunerazioni differite, distinguendo tra le parti già accordate e non
  - gli importi delle remunerazioni differite pagate durante l’esercizio, e di quelli ridotti attraverso meccanismi di correzione dei risultati
  - i nuovi pagamenti per trattamenti di inizio e di fine rapporto effettuati durante l’esercizio, il numero dei relativi beneficiari e i pagamenti effettuati a titolo di conclusione anticipata del rapporto di lavoro, il numero dei beneficiari e l’importo più elevato riconosciuto ad una singola persona
  - il numero di persone remunerate con 1 milione di EUR o più per esercizio, per remunerazioni tra 1 e 5 milioni di EUR ripartite in fasce di pagamento di 500 000 EUR e per remunerazioni pari o superiori a 5 milioni di EUR ripartite in fasce di pagamento di 1 milione di EUR
  - a richiesta dello Stato membro o dell'autorità competente, la remunerazione complessiva per ciascun membro dell'organo di amministrazione o dell'alta dirigenza



# Le criticità

---



# Politiche e report: Analisi Assemblee 2023

## Le criticità

La stagione Assembleare 2023 ha confermato, come già nel 2022, un **livello significativo di voti e indicazioni contrarie da parte degli investitori istituzionali e dei Proxy Advisors** sulle proposte di remunerazione.

Nel corso della stagione, come già in passato, le maggiori criticità segnalate dai Proxy Advisors hanno riguardato:

- ◆ Livelli retributivi eccessivi e ingiustificati e scarso allineamento pay-for-performance
  - ◆ Mancanza o inadeguatezza rispetto ai requisiti di possesso azionario per gli executive («stock ownership requirement»)
  - ◆ Remunerazione variabile garantita/discrezionale/non legata alla performance (bonus di ingresso, bonus garantito, ecc.)
  - ◆ Scarsa disclosure sui criteri di performance e relativi pesi sia ex ante sia ex post
  - ◆ Eccessivo peso di KPI qualitativi nelle schede di performance e/o scarso dettaglio con rischi di eccessiva discrezionalità di valutazione
  - ◆ Mancanza di chiarezza riguardo la Severance Policy o presenza di Severance che eccedono le 24 mensilità
  - ◆ Mancanza di cap alla remunerazione variabile (Gruppi US).
- Da analizzare l'approccio alla campagna Assembleare 2024 (FY 2023)

