

RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE 2019

AI SENSI DELL'ART. 123-TER DEL TESTO UNICO DELLA FINANZA



**MONTE
DEI PASCHI
DI SIENA**
BANCA DAL 1472





Lettera della Presidente del Comitato Remunerazione **Fiorella Kostoris**

Signore e Signori Azionisti,

quest'anno, per la prima volta, abbiamo deciso di far precedere la Relazione sulla Remunerazione da questa breve introduzione, in modo da ribadire, come Comitato Remunerazione, il nostro impegno nella definizione delle politiche retributive del Gruppo Montepaschi e nel controllo della loro corretta applicazione.

Il 2018 è stato caratterizzato dal consolidamento del percorso di ristrutturazione e dal rilancio della nostra Banca, tracciati nel piano industriale per il quinquennio 2017-2021, che ha visto il Gruppo chiudere l'esercizio con un risultato netto positivo.

Tenuto conto di tale contesto aziendale e della sempre maggiore attenzione dei regolatori nazionali ed europei sul tema della remunerazione, è emerso come strategico per il Gruppo elaborare e attuare politiche al riguardo adeguatamente e correttamente strutturate per perseguire l'obiettivo della sostenibilità delle attività dell'impresa nel medio - lungo periodo, mantenere alta la competitività nei confronti del mercato esterno e facilitare la convergenza di interessi dei differenti *stakeholder*, rafforzando la *governance* aziendale.

Nel perseguimento di questi obiettivi - anche in coerenza con le raccomandazioni emanate dal

Comitato Italiano per la *Corporate Governance*¹ - l'attenzione si è sempre più focalizzata su principi di equità, trasparenza e sostenibilità e sulla volontà di valorizzare il merito, la corrispondenza tra la *performance* fornita e le qualità evidenziate, prestando allo stesso tempo la massima accortezza nell'evitare conflitti di interesse e lavorando per creare una solida e diffusa cultura di conformità alle normative e di responsabile gestione del rischio. Elementi, questi, necessari per garantire un'adeguata tutela anche ai clienti, in modo da preservarne e consolidarne la fiducia nei confronti del Gruppo, rivelatasi fondamentale e preziosa in un quadro generale come quello che sta attualmente attraversando il mondo bancario, oltre che un'importante leva per mantenere un ruolo primario sul mercato, migliorando i risultati già ottenuti.

Indispensabile a ciò, risulta anche lo sviluppo di un ambiente di lavoro che permetta ai dipendenti di esprimere il proprio potenziale individuale e di acquisire sempre nuove competenze e professionalità, in modo da mantenere alto il livello di competitività verso l'esterno e da attrarre - a tal fine - risorse altamente qualificate.

¹ Costituito dalle associazioni d'impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria) e investitori professionali (Assogestioni), nonché da Borsa Italiana S.p.A.



Durante il 2018 sono, così, progressivamente aumentati il ricorso ad analisi e valutazioni delle posizioni organizzative e la costante verifica dei livelli di coerenza raggiunti nell'ambito delle retribuzioni a fronte della complessità del lavoro svolto dai dipendenti, come garanzia di una sempre maggiore corrispondenza tra la valorizzazione della prestazione fornita e le proprie qualità individuali, in modo da far risaltare il merito e da rafforzare la motivazione dei dipendenti, anche in un'ottica di *attraction* e *retention*.

Risulta, quindi, evidente come le politiche di remunerazione del Gruppo, rappresentate nel presente documento, rivestano per il 2019 un'importanza strategica per il perseguimento dei nostri molteplici obiettivi, poiché si prefiggono anche di salvaguardare la capacità del Gruppo di creare valore e di rafforzare il profilo economico - patrimoniale, tenendo al tempo stesso in debita considerazione i vincoli interni ed esterni che ne condizionano l'operato, tra cui quelli posti proprio dal piano di ristrutturazione 2017-2021 e dal recente aggiornamento della Circolare n. 285 di Banca d'Italia ("Disposizioni di Vigilanza per le banche" - 25° aggiornamento del 23/10/2018).

Occorre, a tale proposito, ricordare l'applicazione del cosiddetto "*salary cap*" sulle remunerazioni individuali in base ai *commitment*

assegnati da parte della Commissione Europea con l'approvazione del piano di ricapitalizzazione precauzionale della Banca, nonché la definizione di livelli *target* degli oneri operativi particolarmente sfidanti, che lasciano un minore spazio all'utilizzo delle leve di remunerazione, in particolare quelle inerenti la retribuzione variabile.

In tale prospettiva, la Banca Monte dei Paschi di Siena nella presente relazione ha integrato e aggiornato struttura e contenuti della politica di remunerazione di Gruppo del 2018, attraverso la continua attenzione alle tendenze del mercato, alle *best practice*, alle esigenze di *business* del Gruppo e tenendo anche conto sia delle evoluzioni normative in materia, sia delle indicazioni dei regolatori. La relazione presenta, così, rispetto agli altri anni una serie di elementi di novità, tanto nella struttura del documento che in termini di comunicazione e chiarezza espositiva.

Per concludere, a nome del Comitato Remunerazione, vorrei ringraziare voi Azionisti per la costante disponibilità al confronto e alla condivisione delle rispettive esigenze, nel rispetto dei vari punti di vista, nonché per il tempo che dedicherete alla lettura delle nostre proposte di politiche retributive per il 2019, che, confidiamo, sosterrete con convinzione.

Con viva cordialità,

Fiorella Kostoris



SOMMARIO

SEZIONE I	7
1. EVOLUZIONI NORMATIVE	7
2. PRINCIPALI NOVITÀ DELLE POLITICHE DI REMUNERAZIONE 2019	9
3. FINALITÀ	10
4. REGOLE DI GOVERNANCE.....	11
5. CONFORMITÀ.....	13
6. LA REMUNERAZIONE DI AMMINISTRATORI E SINDACI.....	14
7. LA REMUNERAZIONE DEL PERSONALE.....	16
7.1 <i>Principi generali</i>	16
7.2 <i>La remunerazione fissa</i>	16
7.2.1 Definizione e politica retributiva.....	16
7.2.2 I benefit e gli altri trattamenti.....	18
7.2.3 L'indennità delle Funzioni Aziendali di Controllo	18
7.3 <i>La remunerazione variabile</i>	19
7.3.1 Definizione	19
7.3.2 Le componenti "core"	20
7.3.3 Compensi per la risoluzione anticipata del rapporto di lavoro	22
7.3.4 Altre componenti variabili	22
7.4 <i>Collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato</i>	24
7.5 <i>La remunerazione dei consulenti finanziari</i>	24
7.5.1 Offerta fuori sede.....	24
7.5.2 La remunerazione dei consulenti finanziari di Widiba	25
7.5.3 Focus sulla componente non ricorrente della remunerazione dei consulenti finanziari di Widiba	26
8. FOCUS SU ALCUNI PROCESSI CHIAVE.....	29
8.1 <i>Processo di Identificazione del Personale Più Rilevante</i>	29
8.2 <i>Processo di gestione dei c.d. "compliance breach"</i>	31
8.3 <i>Processo di verifica assenza strategie di copertura (c.d. "hedging")</i>	32
9. L'ATTUAZIONE DELLE POLITICHE DI REMUNERAZIONE NEL 2018.....	34
9.1 <i>Variazioni del perimetro del Personale Più Rilevante</i>	34
9.2 <i>Andamento dei livelli retributivi</i>	34
9.3 <i>Applicazione di specifici vincoli regolamentari</i>	35
9.4 <i>La remunerazione variabile 2018</i>	36
10. LE POLITICHE DI REMUNERAZIONE 2019	38
10.1 <i>Il Personale Più Rilevante 2019</i>	38
10.2 <i>Le politiche retributive per il 2019</i>	38



10.2.1	Componenti fisse della remunerazione.....	38
10.2.2	Indennità per i responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo.....	39
10.2.3	Componenti variabili della remunerazione del Personale Più Rilevante – regole di base.....	39
10.2.4	Componenti variabili della remunerazione del restante personale – regole di base.....	42
10.2.5	Leve variabili incentivanti 2019.....	42
10.2.6	Altre leve variabili gestionali 2019.....	42
10.2.7	Strumenti Finanziari al servizio del pagamento della remunerazione variabile.....	43
SEZIONE II: CRITERI PER LA DETERMINAZIONE DEL COMPENSO DA ACCORDARE IN CASO DI CONCLUSIONE ANTICIPATA DEL RAPPORTO E RELATIVI LIMITI.....		44
SEZIONE III.....		48



Sezione I

1. EVOLUZIONI NORMATIVE

Il Gruppo Montepaschi (il “Gruppo”) aggiorna costantemente le politiche e le prassi di remunerazione in funzione del contesto normativo vigente. Nel corso del 2018 tale scenario si è ulteriormente evoluto sia livello europeo che a livello nazionale.

Per quanto concerne il **quadro regolamentare nazionale**, il 23 ottobre 2018, al termine della procedura di consultazione, Banca d'Italia ha pubblicato il 25° aggiornamento delle Disposizioni di Vigilanza in materia di “politiche e prassi di remunerazione e incentivazione” di cui alla **Circolare n. 285** del 17 dicembre 2013² (di seguito “**Disposizioni di Vigilanza**”).

Con tale aggiornamento, Banca d'Italia, al fine di adeguarsi agli orientamenti in materia di sane politiche di remunerazione emanati dall'*European Bank Authority* (“EBA”) in attuazione degli articoli 74, par. 3, e 75, par. 2, della Direttiva 2013/36/UE (“CRD IV”, già recepita con il 7° aggiornamento della Circolare n. 285/2013), nonché ad altri recenti indirizzi definiti nelle sedi internazionali³, ai sensi degli articoli 53, comma 1, lettera d), e 67, comma 1, lettera d), del TUB, ha interamente sostituito la Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2 “Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione” della Circolare n. 285/2013.

Con tale aggiornamento viene chiesto alle Banche di:

- sottoporre all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti, convocata per l'approvazione del Bilancio 2018, le politiche di remunerazione e incentivazione conformi alle nuove Disposizioni di Vigilanza;
- applicare, nei limiti consentiti dai contratti collettivi, le nuove Disposizioni di Vigilanza ai contratti individuali stipulati a partire dal 1/4/2019;
- adeguare, nei limiti consentiti dai contratti collettivi, i contratti individuali in corso alle nuove Disposizioni di Vigilanza tempestivamente e, comunque, entro il 1/4/2019 per i componenti degli organi di supervisione strategica, gestione e controllo ed entro il 30/6/2019 per il restante personale.

Per quanto concerne il **quadro regolamentare europeo**, dal quale poi prende le mosse anche la normativa nazionale, si evidenzia la pubblicazione del “*Supplementary Guidance to the FSB Principles and standards on sound compensation practices*” a marzo 2018, nel quale si focalizza l'attenzione sulle prassi di remunerazione come strumento utile per limitare il rischio e il costo derivante da comportamenti scorretti dei propri dipendenti. In sostanza i regolatori riconoscono che la remunerazione è utile per il raggiungimento di una serie di obiettivi, tra cui l'*attraction* e la *retention* di personale qualificato; tuttavia, questi obiettivi non devono ignorare la necessità di implementare sistemi di remunerazione che scorraggino comportamenti scorretti o altri comportamenti imprudenti di assunzione di rischi.

Come ulteriore supporto a tale approccio, nel novembre 2018, il FSB pubblica, sempre relativamente al rischio connesso a comportamenti scorretti, le “*Recommendations for national supervisors: Reporting on the use of compensation tools to address potential misconduct risk*”, documento con il quale vengono definite le misure tramite le quali le autorità di vigilanza possono monitorare l'uso di strumenti di *compensation* per affrontare il rischio di comportamenti scorretti nelle istituzioni finanziarie.

Infine, si ricorda la pubblicazione da parte dell'EBA a marzo 2018 delle “Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)”⁴; relativamente alle tematiche afferenti la remunerazione, le linee guida prevedono che il personale e i dirigenti coinvolti nelle attività di recupero degli NPL debbano essere

² Le “nuove” Disposizioni di Vigilanza si applicano alle banche e alle società capogruppo di gruppi bancari e alle SIM e alle società capogruppo di gruppi di SIM, in forza di quanto previsto dal Regolamento congiunto Banca d'Italia - Consob in materia di servizi e attività d'investimento.

³ Fra cui il “*Supplementary Guidance to the FSB Principles and Standards on sound compensation practices - The use of compensation tools to address misconduct risk*” pubblicato dal *Financial Stability Board* il 9 marzo 2018.



dotati di obiettivi chiari ed essere incentivati, a livello individuale (o di gruppo), al raggiungimento degli obiettivi convenuti nella strategia e nel piano operativo.



2. PRINCIPALI NOVITÀ DELLE POLITICHE DI REMUNERAZIONE 2019

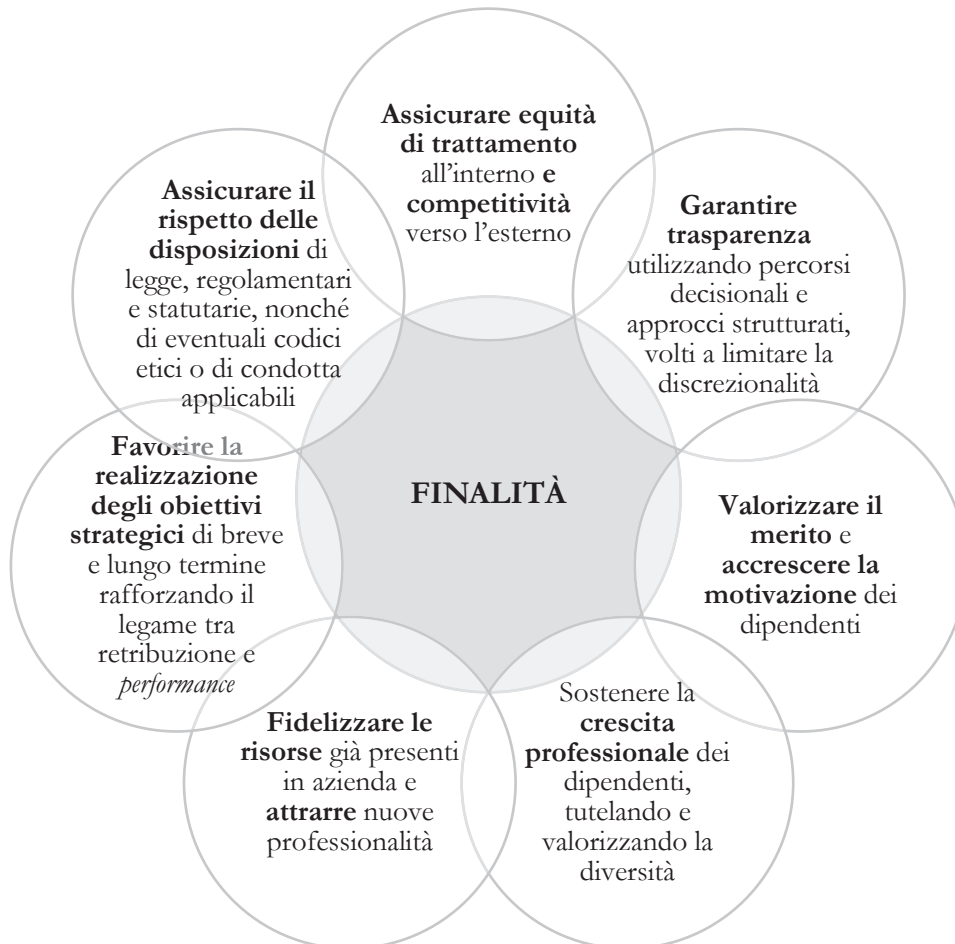
La relazione 2019, oltre a essere stata opportunamente aggiornata in considerazione del modificato quadro normativo e regolamentare, è stata rivista nella sua struttura e nei dettagli forniti con l'obiettivo di conseguire una maggiore efficacia espositiva e trasparenza. Di seguito si sintetizzano le principali novità di merito della relazione 2019 rispetto a quella 2018.

Ambito	Descrizione sintetica	Politiche 2018	Politiche 2019	Razionale		
				Nuova 285 - gruppi maggiori	Nuova 285 - aiuti di Stato	Iniziativa aziendale
Variabile - regole di base	Diverse % di differimento per il Personale Più Rilevante ("PPR")	Par. 7.3.1	Par. 10.2.3	x	x	
	Diversi periodi di <i>holding</i> degli strumenti finanziari	Par. 7.3.1	Par. 10.2.3	x		
	Diverse modalità di bilanciamento <i>cash</i> /strumenti finanziari per il II <i>cluster</i> del PPR	Par. 7.3.1	Par. 10.2.3	x		
Variabile - <i>claw back</i>	Riferimento ad apposito processo di gestione dei c.d. <i>compliance breach</i> funzionale all'attivazione di <i>malus</i> e <i>claw back</i> (in fase di approvazione)	Non esplicitato	Par. 8.2			x
	Definizione durata minima applicazione clausole di <i>claw back</i> a PPR e altro personale	Non specificata	Par. 8.2	x		
Variabile - strategia di copertura personale	Riferimento ai processi di verifica sull'assenza di strategie di copertura personale	Non specificati	Par. 8.3	x		
Identificazione PPR	Esplicitazione del processo di identificazione del PPR	Non esplicitato	Par. 8.1	x		
	Nuova articolazione dei <i>cluster</i> del PPR	Par. 7.3.1	Par. 8.1			
Funzioni Aziendali di Controllo ("FAC")	Esclusione Risorse Umane dalle FAC	Cap. 2	Cap. 4	x		
Politiche retributive sulla remunerazione fissa	Parziale revisione dell'indennità prevista per le FAC	Par. 5.2.1	Parr. 7.2.3 e 10.2.2			x
	Più dettagliata descrizione dei processi a supporto: pesatura delle posizioni, <i>benchmarking</i> , fasce retributive	Par. 5.2	Cap. 7			x
Politiche retributive sulla remunerazione variabile	Più dettagliata descrizione degli strumenti utilizzabili in termini di criteri e processi	Par. 5.3	Par. 7.3			x
<i>Severance</i>	Descrizione della c.d. formula predefinita per il calcolo della <i>severance</i>	Non esplicitata	Sez. II	x		x



3. FINALITÀ

Le politiche di remunerazione del Gruppo, orientate al miglioramento della *performance* aziendale, in piena coerenza con le politiche di governo dei rischi, e alla creazione di valore nel tempo, si prefiggono di:



La Banca Monte Paschi di Siena (la “Banca”), in qualità di Capogruppo, assicura che le retribuzioni riconosciute ed erogate nell’ambito delle diverse **società del Gruppo** siano **in linea** con il quadro regolamentare applicabile e i principi illustrati nelle presenti politiche di remunerazione, pur tenendo doverosamente conto delle caratteristiche e specificità di ciascuna società (e, dunque, graduando, altresì, l’applicazione di tali principi in base al criterio di proporzionalità, ove e nella misura in cui applicabile) e, per quanto riguarda le società estere, compatibilmente con il necessario rispetto della normativa localmente applicabile.



4. REGOLE DI GOVERNANCE

Le regole di *governance* e le autonomie decisionali in materia di retribuzione, definite in conformità con l'ordinamento giuridico e regolamentare di riferimento, sono funzionali a una corretta attuazione delle politiche di remunerazione in quanto rivolte a tutto il personale del Gruppo secondo logiche di coerenza, pur nel rispetto del diverso modo di fare *business* delle singole realtà aziendali, e sono estese a tutti i principali processi gestionali che vi impattano, con particolare *focus* su quelli che interessano il **Personale Più Rilevante**, ovvero “le categorie di soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio del Gruppo”, come definito dalle Disposizioni di Vigilanza.

L'impianto normativo in materia di remunerazione trova la sua fonte primaria in alcune norme dello **Statuto** sociale della Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. (lo “Statuto”), al quale si collega un'apposita *policy* interna di Gruppo, approvata dal Consiglio di Amministrazione della Banca (il “Consiglio di Amministrazione”). Tale *policy* garantisce l'allineamento tra le previsioni regolamentari e le deleghe interne e codifica compiti e responsabilità delle funzioni coinvolte nel processo di definizione e attuazione delle politiche di remunerazione di Gruppo.

Il compito di definire e di mettere in atto adeguate politiche di remunerazione e incentivazione è attribuito dallo Statuto all'**Assemblea** degli Azionisti (l'“Assemblea”) e al Consiglio di Amministrazione.

L'art. 13 dello Statuto⁴ assegna, infatti, all'Assemblea ordinaria la facoltà di:

- determinare il compenso degli amministratori e dei sindaci;
- approvare le politiche di remunerazione e i piani di compensi basati su strumenti finanziari a favore dei consiglieri di amministrazione, dei dipendenti e dei collaboratori non legati da rapporti di lavoro subordinato con la Banca;
- approvare i criteri per la determinazione del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica (ivi compresi i limiti fissati a detto compenso in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione).

Le Disposizioni di Vigilanza attribuiscono, inoltre, all'Assemblea della Capogruppo, se previsto dallo Statuto, la responsabilità di autorizzare, nell'ambito dell'approvazione delle politiche di remunerazione di Gruppo, la deliberazione di eventuali variazioni al limite 1:1 (e nel massimo di 2:1) tra remunerazione variabile e remunerazione fissa in capo alle società del Gruppo in cui opera il personale cui si riferisce la decisione, previa relativa modifica statutaria.

Spetta, invece, al **Consiglio di Amministrazione** (artt. 17 e 25 dello Statuto e sue declinazioni contenute nella *policy* interna della Banca) dare attuazione alle politiche di remunerazione approvate dall'Assemblea, *in primis* con riguardo a:

- a) la remunerazione degli amministratori che rivestono particolari cariche (tra i quali l'Amministratore Delegato e gli amministratori che compongono i comitati endo-consiliari previsti dallo Statuto) e del Direttore Generale;
- b) i provvedimenti riferentesi allo stato giuridico ed economico dei Vice Direttori Generali, dei responsabili delle strutture a diretto riporto del Consiglio di Amministrazione o dell'Amministratore Delegato, dei Responsabili di Direzione, del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili, dei responsabili di I e II livello⁵ delle Funzioni Aziendali di Controllo;

⁴ Disponibile sul sito della Banca all'indirizzo www.gruppompis.it, nella sezione CORPORATE GOVERNANCE - Modello di Governance.

⁵ È la citata *policy* interna (non lo Statuto) che riconduce all'autonomia del Consiglio di Amministrazione gli interventi sullo stato giuridico ed economico dei responsabili delle strutture di II livello delle Funzioni Aziendali di Controllo, qui intese nell'accezione di “personale di livello più elevato”, di cui alle Disposizioni di Vigilanza Sez. II par. 2.



- c) le norme generali inerenti lo stato giuridico ed economico del personale, comprese le relative tabelle di stipendi e assegni, come ogni altra norma occorrente da approvarsi in conformità di legge.

Il **Comitato Remunerazione**, costituito in seno al Consiglio di Amministrazione della Banca e attualmente composto da cinque amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti (fra cui il Presidente del Comitato), ha il compito - anche avvalendosi del supporto della funzione *Risk Management*, il cui responsabile è opportunamente coinvolto nelle riunioni del Comitato stesso - di esprimere un giudizio indipendente in ordine alle politiche e prassi retributive e di avanzare proposte al Consiglio di Amministrazione in ordine alla remunerazione e al trattamento economico delle figure sopra citate *sub a)* e *b)*, il cui assetto retributivo è, in base allo Statuto e alla *policy* interna, di esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione.

Nel corso del 2018 il Comitato Remunerazione si è riunito 15 volte⁶.

Ferme restando le competenze del Comitato Remunerazione, il **Comitato Rischi** della Banca, composto da cinque amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti (fra cui il Presidente del Comitato):

- assiste il Consiglio di Amministrazione nella definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di governo dei rischi e nella valutazione di adeguatezza ed efficacia di tale sistema;
- accerta che gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione e incentivazione del Gruppo siano coerenti con il *Risk Appetite Framework* (“RAF”).

L'**Amministratore Delegato/Direttore Generale**, su delega del Consiglio di Amministrazione, ha autonomia deliberativa sullo stato giuridico ed economico del personale di ogni ordine e grado, fatta eccezione per le figure sopra citate *sub a)* e *b)*, il cui assetto retributivo è di esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione.

Le funzioni **Risorse Umane**, **Compliance**, **Risk Management**, **Pianificazione**, **Revisione Interna** e **Legale** della Banca, secondo le rispettive competenze e con modalità comunque tali da preservarne l'indipendenza, partecipano fin dalle fasi di definizione e programmazione alla definizione delle politiche e assicurano il contributo necessario a garantire la loro corretta rispondenza al quadro normativo di riferimento, oltre che il loro regolare funzionamento.

Infine, la funzione **Risorse Umane**⁷ della Banca attua le politiche sotto il profilo tecnico e operativo, presidiandone il coordinamento a livello di Gruppo (sulle singole società), sia per le componenti retributive fisse che per quelle variabili, e assicurando - tra l'altro - la coerenza tra le politiche stesse, le procedure di gestione delle risorse umane e i sistemi di remunerazione e incentivazione della Banca.

⁶ Indicazione fornita anche ai sensi dell'art 450 (1) (a) del Regolamento UE 575/2013.

⁷ Ricordiamo che, in base all'aggiornamento delle Disposizioni di Vigilanza del 23/10/2018, la funzione Risorse Umane non è più considerata Funzione Aziendale di Controllo al fine della remunerazione (ferma, tuttavia, l'applicazione, anche a tale funzione, dei principi che guidano il riconoscimento della remunerazione variabile nell'ambito delle Funzioni Aziendali di Controllo e, in particolare, della regola secondo cui la remunerazione variabile deve essere contenuta). Tale funzione “fornisce il proprio supporto alla funzione di conformità”.



5. CONFORMITÀ

La conformità delle politiche di remunerazione di Gruppo ai requisiti normativi di riferimento e il rispetto degli impegni assunti nei confronti degli *stakeholder*, con particolare attenzione al presidio del livello qualitativo della relazione con la clientela e all'attuazione di comportamenti efficaci a una corretta gestione del rapporto, è assicurata dal contributo fornito dalle Funzioni Aziendali di Controllo della Banca (*Compliance*, *Risk Management* e Revisione Interna), che, affiancando la funzione Risorse Umane, supportano gli organi aziendali nella fase di progettazione delle politiche di remunerazione stesse e intervengono nei suoi processi attuativi allo scopo di rendere coerenti le politiche di remunerazione con la propensione al rischio della Banca.

In particolare, la funzione **Compliance** della Banca:

- verifica nel continuo la coerenza delle politiche e delle prassi di remunerazione adottate con l'impianto regolamentare esterno e, con periodicità annuale, in tempo utile per l'approvazione della relazione sulla remunerazione da parte dell'Assemblea;
- predispone una Relazione per il Comitato Remunerazione nella quale evidenzia eventuali aree di attenzione ai fini della conformità;
- di concerto con la funzione Risorse Umane della Banca, definisce, inoltre, l'insieme di requisiti necessari che quest'ultima è chiamata a osservare nel processo di attuazione operativa delle politiche di remunerazione.

La funzione **Risk Management** della Banca salvaguarda la sostenibilità delle politiche di remunerazione, vigilando sulla coerenza delle stesse e dei conseguenti sistemi di incentivazione con il RAF di Gruppo, anche producendo una relazione a supporto del Comitato Rischi. La funzione fornisce, inoltre, adeguato supporto al Comitato Remunerazione.

Infine, la funzione **Revisione Interna** della Banca è chiamata a verificare, con frequenza annuale, la rispondenza delle prassi di remunerazione alle politiche approvate dall'Assemblea e alla normativa in vigore, portando a conoscenza del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea degli Azionisti gli esiti delle verifiche effettuate.

La Banca, inoltre, si è avvalsa, per la verifica di alcuni aspetti tecnico-legali delle politiche di remunerazione, dello studio BonelliErede⁸.

⁸ Indicazione fornita anche ai sensi dell'art 450 (1) (a) del Regolamento UE 575/2013.



6. LA REMUNERAZIONE DI AMMINISTRATORI E SINDACI

L'Assemblea ha deliberato, nella seduta del 18 dicembre 2017, i compensi annui lordi spettanti, nella misura *pro tempore* dovuta, per il triennio 2017-2019 agli Amministratori, al Presidente del Consiglio di Amministrazione, ai Sindaci Effettivi e al Presidente del Collegio Sindacale della Banca.

Nella tabella che segue sono riassunti gli importi deliberati:

Ruolo	Compenso annuo lordo	Indennità di partecipazione giornaliera (**)
Consiglio di Amministrazione:		
Presidente	90.000	-
Amministratore Delegato	- (*)	-
Altri Amministratori ⁹	65.000	-
Collegio Sindacale:		
Presidente	80.000	-
Sindaci	65.000	-

(*) Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22/12/2017, stante l'applicazione del *salary cap* sulle remunerazioni in base ai *commitment* assegnati dalla Commissione Europea con l'approvazione del piano di ricapitalizzazione precauzionale della Banca (vedi par. 9.3 per informazioni più dettagliate sul *salary cap*), non ha attribuito all'Amministratore Delegato alcun emolumento in relazione a tale incarico, riservandosi - nell'ipotesi in cui, in costanza dell'attuale mandato e dunque prima della prevista fine del periodo di ristrutturazione, dovesse venir meno l'obbligo di applicazione del *salary cap* - di assumere, ricorrendone i presupposti, gli opportuni provvedimenti in ordine all'emolumento ex art. 2389, comma 3, c.c..

(**) Come si evince dalla tabella, nessun compenso è stato previsto a titolo di medaglia di presenza per la partecipazione alle riunioni consiliari e del Collegio Sindacale e ai comitati endo-consiliari. Su delibera del Consiglio di Amministrazione è prevista esclusivamente un'indennità di partecipazione per il Presidente del Consiglio di Amministrazione di Euro 500 (importo lordo) al giorno, con decorrenza dalla data della nomina, legata alla sua effettiva presenza ai lavori dei comitati endo-consiliari in cui partecipi in qualità di invitato permanente. Nel caso in cui nella stessa giornata si tengano più riunioni dei comitati, l'indennità resta sempre dell'importo di Euro 500 complessivi.

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 9/2/2018, ha deliberato i compensi annui lordi degli amministratori relativamente alla loro partecipazione ai comitati interni al Consiglio di Amministrazione (Comitato Rischi, Comitato per le operazioni con le Parti Correlate, Comitato Nomine e Comitato Remunerazione), ovvero:

⁹ Compreso il Vice Presidente.



Ruolo	Compenso annuo lordo	Indennità di partecipazione giornaliera
Comitato Rischi:		
Presidente	25.000	-
Altri Componenti	15.000	-
Comitato per le operazioni con le Parti Correlate:		
Presidente	15.000	-
Altri Componenti	10.000	-
Comitato Nomine:		
Presidente	15.000	-
Altri Componenti	10.000	-
Comitato Remunerazione:		
Presidente	15.000	-
Altri Componenti	10.000	-

Infine, per l'unico Amministratore della Banca componente l'Organismo di Vigilanza L. 231/2001 è previsto:

Ruolo	Compenso annuo lordo	Indennità di partecipazione giornaliera
Organismo di Vigilanza 231/2001:		
Consigliere Indipendente	10.000	-

Con riferimento agli amministratori non esecutivi e ai componenti del Collegio Sindacale è confermato il principio, a suo tempo approvato dall'Assemblea, di non prevedere alcun legame con i risultati economici conseguiti dal Gruppo, né di destinare agli stessi piani di incentivazione di qualsivoglia natura. Detto principio trova applicazione anche nelle società controllate.



7. LA REMUNERAZIONE DEL PERSONALE

7.1 Principi generali

L'attuazione delle politiche di remunerazione del personale, approvate dall'Assemblea, è di competenza del Consiglio di Amministrazione (con facoltà di sub-delega all'Amministratore Delegato su tematiche specifiche, in conformità con lo Statuto e la normativa vigente), che orienta le proprie scelte al perseguimento delle finalità descritte nel terzo capitolo della presente sezione.

Per **remunerazione**, come da Circolare n. 285/2013 della Banca d'Italia, si intende "ogni forma di pagamento o beneficio, incluse eventuali componenti accessorie (c.d. "allowances"), corrisposto, direttamente o indirettamente, in contanti, strumenti finanziari o servizi o beni in natura (*fringe benefits*), in cambio delle prestazioni di lavoro o dei servizi professionali resi dal personale alla banca o ad altre società del gruppo bancario¹⁰.

Gli assetti retributivi sono definiti in correlazione alle prassi di mercato applicabili (vedi *box* sul "benchmarking") e sono composti da una **componente fissa** e una **componente variabile**, la cui dettagliata descrizione è riportata nei successivi paragrafi 7.2 e 7.3.

La combinazione tra componente fissa e componente variabile (c.d. "**pay mix**") è stabilita *ex ante* per ciascuna sotto-categoria di personale, in conformità con quanto prescrivono le disposizioni in materia, in modo da non indurre a comportamenti orientati a un'eccessiva assunzione di rischi (cfr. par. 10.2.3).

Di seguito si evidenziano gli elementi fondamentali che caratterizzano l'articolazione della retribuzione.

7.2 La remunerazione fissa

7.2.1 Definizione e politica retributiva

La **remunerazione fissa** di base riflette l'**esperienza professionale e le responsabilità organizzative** assegnate. Ha **natura stabile e irrevocabile** (i.e. non può essere unilateralmente ridotta dalla Banca, al di fuori dei casi previsti dalla legge), salva la possibilità di evoluzioni nel tempo (al mutare, ad esempio,

BENCHMARKING

Al fine di verificare il posizionamento retributivo delle risorse della Banca e del Gruppo assegnate ai vari ruoli rispetto al mercato esterno, sono stati puntualmente identificati specifici panieri di *peer*:

- per i **ruoli apicali** (*Chief* e Responsabili di Direzione) una selezione di banche italiane, tratte dall'indagine **Executive Compensation Survey - Italy** di Willis Towers Watson, simili al Gruppo Montepaschi per modello di *business* e complessità organizzativa;
- per i ruoli di **responsabilità di Direzione Generale e Area Territoriale**, l'indagine **Financial Services Compensation Survey – Banking Report Italy** di Willis Towers Watson, da cui sono state selezionate n. 35 aziende dei rami *Banking* e *Financial*;
- per i **ruoli di Rete e per i ruoli operativi** l'indagine **Retributiva Credito e Finanza** realizzata da **ABI** in collaborazione con Deloitte Consulting S.r.l., che ha visto nel 2018 la partecipazione di n. 32 aziende/gruppi tra i principali *player* del mercato del credito italiano.

¹⁰ Conformemente a quanto previsto dalla normativa regolamentare applicabile, "possono non rilevare i pagamenti o i benefici marginali, accordati al personale su base non discrezionale, che rientrano in una politica generale della banca e che non producono effetti sul piano degli incentivi all'assunzione o al controllo dei rischi".



del ruolo, delle mansioni, delle responsabilità e dell'esperienza possedute da una risorsa, ovvero al fine di conseguire un riallineamento rispetto ai parametri di mercato).

Tale componente è determinata entro certi *range* sulla base di **criteri oggettivi prestabiliti** che non creano incentivi all'assunzione di rischi e non dipendono dalla *performance* della Banca.

Più in particolare, per quanto riguarda i ruoli di responsabilità e le altre posizioni chiave della Banca, i livelli tabellari, previsti dalla normativa di settore, sono in alcuni casi integrati da interventi tesi a **valorizzare il contributo gestionale e specialistico** espresso, ricercando **una migliore correlazione** tra il peso della **posizione organizzativa** ricoperta (vedi box sulla "Pesatura delle posizioni"), i **relativi livelli retributivi** espressi dal mercato e la **retribuzione fissa** della risorsa.

In linea generale, per ogni *grade* sono definite e aggiornate nel tempo apposite fasce retributive con valori di *midpoint*, ampiezza percentuale, progressione (i.e. distanza tra i *midpoint* di *grade*) e *overlap* percentuali tra le fasce, al fine di strutturare maggiormente gli approcci alle revisioni retributive e minimizzare la discrezionalità. Il posizionamento all'interno della fascia di appartenenza è infatti determinato da una serie di fattori predefiniti, tra i quali la *performance* continuativa e la cultura del rischio espresse.

Inoltre, possono essere attribuite a soggetti, che ricoprano specifiche posizioni, ruoli o lavorino in determinate sedi, **componenti fisse di natura ricorrente**:

- determinate *ex ante* in base a specifici criteri di valutazione, basati sulla complessità del ruolo esercitato;
- corrisposte a tutte le risorse in situazioni effettivamente comparabili;
- non collegate alla *performance* e - comunque - non idonee a creare incentivi all'assunzione di rischi;
- non passibili di riduzione o sospensione sino a che non venga meno o non muti sostanzialmente la condizione oggettiva (posizione, ruolo, sede) che ne ha determinato l'attribuzione;
- revocate, in ogni caso, all'uscita dalle specifiche posizioni/ruoli/sedi che ne hanno determinato l'attribuzione¹¹.

Una particolare tipologia di attribuzione collegata al ruolo ricoperto è quella riservata alle Funzioni Aziendali di Controllo e descritta nel paragrafo 7.2.3.

PESATURA DELLE POSIZIONI

Il Gruppo per la pesatura delle posizioni si avvale del supporto della società di consulenza internazionale Willis Towers Watson, che, utilizzando la metodologia proprietaria (c.d. "*Global Grading System*"), effettua il *job levelling* dei principali ruoli aziendali, consentendo di costruirne un ordinamento decrescente.

Ognuno di questi **ruoli** è valutato in base alla **natura e al livello di complessità del contributo fornito al business** tramite fattori quantitativi e qualitativi, inclusi fattori di valutazione organizzativi e connessi al governo del rischio, che consentono di identificarne il relativo **grade**.

Il *grade*, una volta assegnato, consente di valutare nel continuo sia l'equità interna, verificando la coerenza dei pacchetti retributivi delle risorse a parità di livello di classificazione, che la competitività esterna tramite il confronto con il mercato. Per i ruoli apicali (*Chief* e Responsabili di Direzione) il confronto con il mercato viene ulteriormente sofisticato considerando non solo il *grade* ma anche il ruolo ricoperto; ciò consente una più precisa valutazione retributiva rispetto al mercato di riferimento.

¹¹ In seguito all'assegnazione a nuovo ruolo/posizione/sede la congruità dell'assetto retributivo complessivo del titolare viene rivalutato sulla base del *grade* riferito alla nuova posizione (come individuato sulla base del sistema di *Global Grading System* descritto nel riquadro "Pesatura delle posizioni").



7.2.2 I benefit e gli altri trattamenti

Nell'ambito della **componente fissa della remunerazione**, il Gruppo prevede per i propri dipendenti alcuni interventi che - di fatto - ampliano l'offerta retributiva sotto il profilo strutturale, elevando i livelli di motivazione e di appartenenza. In particolare, anche attraverso la **contrattazione di II livello** e i lavori di **commissioni paritetiche**, viene consolidato il modello "Welfare MPS", in un'ottica di compatibilità economica e sostenibilità complessiva, con l'introduzione di nuovi istituti (es. "MP Solidale"¹², "Lavoro Agile", ecc.).

Fra gli istituti a sostegno della persona ricordiamo, a titolo esemplificativo:

- il **contributo aziendale al Fondo di Previdenza Complementare**, previsto nella misura fissa del 2,5% della base imponibile utile ai fini del Tfr a favore di tutti i dipendenti;
- la **polizza infortuni e la copertura sanitaria**, quest'ultima a favore oltre che dei dipendenti in servizio, anche degli ex dipendenti inseriti nel Fondo di Solidarietà e in quiescenza, inclusi i familiari a carico;
- i **buoni pasto**, con trattamento più favorevole rispetto al CCNL, sia per importo (Euro 5,29, rispetto a Euro 1,81 del CCNL) che per perimetro di beneficiari (anche Quadri Direttivi di III e IV livello retributivo);
- **condizioni agevolate su talune operazioni bancarie** (in particolare di finanziamento);

e quelli concessi *ad personam*, secondo processi di assegnazione predefiniti e strutturati, come:

- la fornitura dell'**alloggio in sub-locazione** per le esigenze abitative personali e familiari, in caso di trasferimento a iniziativa aziendale, o, in alternativa, l'**indennità di pendolarismo**;
- l'**auto aziendale a uso promiscuo**, con oneri a carico della Banca, per persone che ricoprono ruoli di particolare rilevanza organizzativa o che prevedono esigenze di mobilità sul territorio e Dirigenti con trattamento "personalizzato";
- **coperture assicurative "caso invalidità permanente da malattia" e "caso morte da malattia"** per la categoria dei Dirigenti.

Per completezza si evidenzia che, previa deliberazione assembleare di cui alla presente proposta all'ordine del giorno dell'Assemblea di approvazione del Bilancio di Esercizio 2018, la Banca intende stipulare, in coerenza con l'interesse aziendale, una polizza (c.d. "Polizza D&O") a copertura delle responsabilità degli amministratori, dei sindaci e degli altri soggetti indicati nell'**allegato 1** alla relativa Relazione Informativa pubblicata sul sito www.gruppomps.it – Corporate Governance – Assemblee Azionisti e Consiglio di Amministrazione, alla cui lettura si rinvia.

7.2.3 L'indennità delle Funzioni Aziendali di Controllo

Ai responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo¹³ sino al terzo livello organizzativo e al Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili è assegnata un'indennità di posizione volta a bilanciare le significative responsabilità ascritte al ruolo ricoperto, preservandone al contempo l'indipendenza.

Tale indennità è da ricondursi, secondo i principi e le definizioni di cui alla Circolare Banca d'Italia n. 285/2013, alla retribuzione fissa in quanto:

¹² L'iniziativa è realizzata mediante la costituzione di un bacino annuale di ore di assenza retribuita, volontariamente alimentato da parte dei dipendenti mediante la donazione di una o più giornate di ferie o di quote della retribuzione da parte dei Dirigenti, a beneficio del personale appartenente alle categorie delle Aree Professionali e dei Quadri Direttivi che abbiano necessità di una dotazione di permessi in aggiunta a quelli individualmente spettanti per far fronte a gravi e accertate situazioni personali e/o familiari.

¹³ Così come definite da apposita *policy* aziendale sulla base delle Disposizioni di Vigilanza.



- è determinata *ex ante* sulla base di criteri oggettivi, prestabiliti e non discrezionali, quali, in particolare, i livelli di responsabilità;
- ha natura stabile e irrevocabile sin tanto che permane la condizione che l'ha determinata (il diritto all'assegnazione viene meno solo nel caso in cui il beneficiario cessi di ricoprire il ruolo);
- non dipende e non è in alcun modo subordinata (né nella sua erogazione, né nel suo ammontare) alla *performance* aziendale e/o individuale e pertanto non crea incentivi all'assunzione di rischi.

7.3 La remunerazione variabile

7.3.1 Definizione

La remunerazione variabile include:

- ogni pagamento o beneficio il cui riconoscimento o la cui erogazione dipendono dalla *performance*, comunque misurata (obiettivi di reddito, volumi, ecc.), o da altri parametri (es. periodo di permanenza), escluso il trattamento di fine rapporto e le indennità di mancato preavviso stabilito dalla normativa generale in tema di rapporti di lavoro, così come descritto nel paragrafo 7.3.2;
- i benefici pensionistici discrezionali e le pattuizioni sui compensi relativi alla cessazione anticipata del rapporto di lavoro o della carica (*golden parachutes*) descritto nel successivo paragrafo 7.3.3;
- le altre componenti variabili descritte nel paragrafo 7.3.4.

La correlazione della componente variabile con la *performance* (per le forme di remunerazione variabile che non siano legate a parametri diversi) permette di attuare un **meccanismo di differenziazione e meritocrazia**, e, non meno importante, di **allineare gli interessi del *management* e dei dipendenti a quelli degli azionisti**.

Tutti gli strumenti di remunerazione variabile:

- vengono attivati nella misura in cui vi sia capienza economica nell'ambito del costo del personale e in particolare della dotazione annuale complessivamente prevista per la remunerazione variabile (c.d. "*bonus pool*"), determinata in conformità con quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza, e in particolare con quanto stabilito relativamente alle banche che beneficiano di aiuti stato (cfr. Sez. V par. 1 della Circolare n. 285/2013);
- sono assoggettati a *malus* (laddove siano previsti meccanismi di differimento) e *claw back* all'eventuale verificarsi di determinati eventi, così come descritto nel paragrafo 8.2;
- sono parametrati a specifici indicatori di *performance risk adjusted*, liquidità e patrimonio, sia di Gruppo che di singole entità aziendali, definiti, valorizzati e formalizzati anche sulla base delle indicazioni vincolanti della funzione *Risk Management* nonché opportunamente differenziati in virtù della tipologia di strumento;
- sono soggetti alle regole previste nei successivi paragrafi 10.2.3 e 10.2.4.

Nei tre paragrafi successivi (7.3.2, 7.3.3 e 7.3.4) sono illustrate le leve variabili utilizzabili nell'ambito del Gruppo a favore del personale dipendente. Le leve a disposizione per i consulenti finanziari, operanti in qualità di agenti sulla base di mandati conferiti dalla controllata Widiba, sono descritte nei par. 7.5.2 e 7.5.3.



7.3.2 Le componenti "core"

Le leve variabili includono anzitutto (nei limiti della loro possibilità di attivazione) quelle classificabili tra le componenti *core* in quanto ritenute strumenti incentivanti in senso stretto. La loro eventuale attivazione viene decisa ogni anno sulla base di vari fattori (condizioni di contesto, vincoli regolamentari e normativi, risorse a disposizione, ecc.) e motivata al Consiglio di Amministrazione, chiamato ad autorizzarle sulla base della proposta del Comitato Remunerazione e del parere del Comitato Rischi in merito alla coerenza dell'intero impianto con il *Risk Appetite Framework*.

Tali leve dipendono strettamente dalla *performance* del Gruppo e di struttura, prevedendo:

- condizioni di **attivazione ed erogazione formalizzate *ex ante* e trasparenti**;
- predeterminati obiettivi quantitativi e qualitativi, finanziari e non finanziari che creino un **collegamento puntuale tra sostenibilità, performance corretta per il rischio, conformità e remunerazione**;
- **identificazione *ex ante* e previsione di meccanismi di rimodulazione *ex post* dei "bonus pool"**, in correlazione con la situazione finanziaria e patrimoniale della Banca;
- **bonus target individuali predefiniti** (per ruolo o aggregazioni di ruolo).

Questi i capisaldi di tali strumenti:

- prerequisite per l'erogazione è il conseguimento di un **Utile di esercizio**¹⁴;
- la fase di erogazione subordinata alla **simultanea sussistenza** di requisiti di Gruppo (c.d. "gate") connessi a parametri di redditività *risk adjusted*, liquidità e patrimonio. Tali parametri sono puntualmente definiti, valorizzati e formalizzati anche sulla base delle indicazioni vincolanti della funzione di *Risk Management* nell'ambito dell'eventuale processo annuale di attivazione di tali leve. I parametri a oggi utilizzabili sono:

- $CET1 \text{ Ratio} > \text{Risk tolerance RAF}$;
- $NSFR > \text{Risk tolerance RAF}$;
- $RAROC > \text{Risk tolerance RAF}$;

- il premio finale di ciascuna risorsa è formato per effetto di:

- **bonus target** di ruolo predefiniti;
- **livello di conseguimento degli obiettivi della struttura**¹⁵ di appartenenza, dove la **performance delle strutture** è misurata sulla base di specifiche schede obiettivo predefinite

RAF e RAS

Il *Risk Appetite Framework* ha l'obiettivo di assicurare coerenza nel continuo tra il profilo di rischio effettivo del Gruppo (*risk profile*) e la propensione al rischio deliberata *ex ante* dal Consiglio di Amministrazione (*risk appetite*), tenuto conto di eventuali soglie di tolleranza (*risk tolerance*) e, comunque, entro i limiti massimi ammissibili (*risk capacity*) che derivano da requisiti regolamentari o altri vincoli imposti dalle Autorità di Vigilanza.

Il RAF viene formalizzato almeno annualmente in un *Risk Appetite Statement* ("RAS"), approvato dal Consiglio di Amministrazione e declinato su un insieme di *key risk indicators* definiti a livello di Gruppo, *legal entity* e *business unit*, in accordo con i processi approvati internamente dallo stesso Consiglio.

Per ogni indicatore vengono fissate *ex ante* soglie *target* di *risk appetite* più conservative rispetto alle soglie di *risk tolerance*, che a loro volta sono più conservative delle soglie di *risk capacity*.

¹⁴ Si fa qui riferimento all'"Utile (Perdita) di esercizio di pertinenza della Capogruppo", così come esposto nel "Conto Economico riclassificato" della "Relazione consolidata sulla gestione".

¹⁵ La *performance* delle Funzioni Aziendali di Controllo è misurata su obiettivi propri delle funzioni e indipendenti dai risultati economici.



con parametri quantitativi strettamente interconnessi con le politiche di propensione al rischio (RAF) e vincolati al complessivo andamento della gestione aziendale e agli obiettivi della pianificazione strategica, a oggi fissati in coerenza con quelli del piano di ristrutturazione 2017-2021;

- **misurazione del contributo individuale** al raggiungimento degli obiettivi predeterminati.

Gli strumenti di variabile incentivante, previsti dalle politiche di retribuzione della Banca, che peraltro sino a oggi non hanno mai trovato applicazione, sono diversificati per popolazione aziendale:

- per i dipendenti appartenenti alle categorie delle **Aree Professionali** e dei **Quadri Direttivi**, il **Premio Variabile di Risultato** (“PVR”);

PREMIO VARIABILE DI RISULTATO

Il PVR, previsto dall’art. 52 CCNL 19/1/2012 (rinnovato con l’Accordo del 31/3/2015) e introdotto nel Gruppo con la contrattazione di II livello di fine 2015, ha come fine quello di perseguire più elevati livelli di coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti al miglioramento dell’efficienza operativa e della produttività/competitività aziendale.

Nel rispetto delle Disposizioni di Vigilanza, il PVR (a oggi mai attivato) ha caratteri di variabilità e stretta correlazione ai risultati aziendali in termini di liquidità e patrimonio, produttività, redditività e qualità in rigorosa coerenza con gli obiettivi fissati dal piano di ristrutturazione 2017-2021.

È suddiviso in tre quote, tutte soggette al *gate* di Gruppo e a *gate* aziendali:

- 1) **Premio base** (valore complessivo pari a ca. il 30% del montepremi): tale premio, in un’ottica di coesione aziendale, sarà distribuito in maniera omogenea a tutte le risorse appartenenti alle categorie delle Aree Professionali e dei Quadri Direttivi;
- 2) **Premio di struttura** (valore complessivo massimo pari a ca. il 45% del montepremi): subordinato, in un’ottica di lavoro di squadra, al raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati alla struttura;
- 3) **Premio di eccellenza** (valore massimo complessivo pari a ca. il 25% del montepremi): da distribuire in maniera selettiva in base alle migliori performance di struttura e individuali; tale quota sarà erogata, in un’ottica meritocratica e di coerenza Rete/DG, in termini di numerosità percentuale.



- per i **Dirigenti**, il **Management By Objectives (MBO)**;

MANAGEMENT BY OBJECTIVES

La leva incentivante, progettata dal Gruppo per creare “trasmissione” rispetto al sistema di obiettivi assegnati alle risorse manageriali del Gruppo e per focalizzare l’attenzione sugli obiettivi strategici, è l’**MBO** (a oggi mai attivato), strumento costruito a partire dal peso organizzativo dei ruoli di responsabilità e attribuito secondo la citata metodologia del *Global Grading System*.

I criteri di apertura del montepremi dedicato (*gate*) e gli indicatori di *performance* da assegnare ai manager attraverso le *scorecard* (coerenti con quelli assegnati alle risorse operative nell’ambito del PVR), traggono origine dalle politiche di propensione al rischio (RAF) e sono coerenti con il complessivo andamento della gestione aziendale e con gli obiettivi della pianificazione strategica.

In analogia con quanto avviene per il PVR e in conformità con le Disposizioni di Vigilanza, il premio finale di ciascun individuo si forma per effetto del conseguimento degli obiettivi di Gruppo (*gate*), della struttura di appartenenza, nonché del contributo individuale.

7.3.3 Compensi per la risoluzione anticipata del rapporto di lavoro

Lo Statuto prevede che l’Assemblea ordinaria, oltre a stabilire i compensi spettanti agli organi nominati dalla stessa, approvi i criteri per la determinazione del **compenso da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica**, compresi i limiti per tale compenso definiti in termini di annualità della remunerazione fissa e l’ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione.

I compensi eccedenti rispetto all’importo del trattamento di fine rapporto di legge e del preavviso¹⁶ e non determinati da un soggetto terzo in ciò competente, costituiscono la c.d. “**severance**” e sono quantificati ed erogati dalla Banca in coerenza con il quadro normativo tempo per tempo vigente e sempre nel perseguimento del migliore interesse aziendale.

I criteri di quantificazione e i limiti al compenso previsti dall’Assemblea sono esposti nella Sezione II del documento, alla cui lettura si rinvia per gli opportuni approfondimenti.

Non sono attualmente presenti pattuizioni individuali che predeterminino in misura fissa *ex ante* gli importi dovuti in caso di risoluzione anticipata del rapporto di lavoro o prevedano l’eventuale erogazione di importi che eccedano i trattamenti previsti dalla contrattazione collettiva applicabile.

7.3.4 Altre componenti variabili

Nell’ambito della remunerazione variabile sono previsti alcuni strumenti, erogati in via continuativa e funzionali, a seconda dei casi, alla difesa del patrimonio della Banca, in caso di uscita di risorse chiave dalle filiere commerciali, ovvero a garantire maggiore stabilità, trattenendo risorse strategiche con competenze elevate. Più in dettaglio:

a) Patto di non concorrenza.

¹⁶ Nel lavoro a tempo indeterminato, come previsto dagli artt. 2118 e 2119 del c.c., le parti possono concordare che il periodo di preavviso di licenziamento o dimissioni previsto dal CCNL possa anche essere sostituito dalla relativa indennità.



Il patto di non concorrenza è un accordo tra la Banca e il dipendente, che limita la facoltà di quest'ultimo di svolgere attività professionali in concorrenza con la Banca in seguito alla cessazione del rapporto di lavoro, prevedendo, in caso di violazione, il pagamento di una penale.

A fronte dell'impegno viene riconosciuto al dipendente (come imposto dall'art. 2125 c.c.), di norma in costanza di rapporto¹⁷, un congruo corrispettivo mensile predeterminato in misura fissa.

Lo strumento viene utilizzato a favore di figure chiave di rete; in particolare viene attribuito a tutti i *Private Banker/Family Officer* e ai loro responsabili con un'articolazione di importi secondo livelli di portafoglio predefiniti.

Il patto è mantenuto per tutto il periodo nel quale permangono le condizioni di cui all'attribuzione.

b) Attribuzioni legate alla permanenza.

Si tratta di strumenti utilizzati a scopo di *retention* del personale (quindi non collegati alla *performance*), in particolare nelle seguenti forme:

- **patto di prolungamento del tempo di preavviso:** si tratta di un accordo mediante il quale il dipendente si impegna a osservare, in caso di dimissioni, un periodo di preavviso più lungo di quello previsto dal contratto collettivo applicabile¹⁸, a fronte di un compenso fisso predeterminato in una certa misura percentuale della remunerazione fissa;
- **patto di stabilità:** si tratta di un accordo mediante il quale il dipendente si impegna a non recedere dal rapporto per un periodo predeterminato di tempo, in cambio di un compenso fisso predeterminato in una certa misura percentuale della remunerazione fissa e con previsione di una penale a carico del dipendente in caso di violazione dell'impegno.

Ambedue tali strumenti sono utilizzati in prevalenza per risorse in posizioni con rischio *retention* e in possesso di competenze chiave.

Nella gamma di strumenti di remunerazione variabile rientrano, inoltre, i *contest*, ovvero campagne dal costo molto limitato e di importo singolo contenuto, ma efficaci nel supportare le attività di *business* anche in ottica di *acquisition/retention* di clientela, in quanto incentivano nelle strutture operative iniziative commerciali e di stimolo alla produttività in linea con le esigenze finanziarie dei clienti. L'attivazione dei *contest* viene ogni volta attentamente analizzata e puntualmente regolamentata, anche per assicurare che non costituisca un incentivo a spingere la commercializzazione di specifici prodotti o strumenti finanziari. L'attivazione avviene, infatti, sempre in conformità con le regole previste per tutte le componenti di remunerazione variabile (vedi par. 7.3.1), con particolare riguardo anche alle previsioni normative (es. MIFID, IDD) e alle regole di condotta nei confronti della clientela. Ciascuna iniziativa prevede clausole di esclusione in caso di comportamento individuale non adeguato, quale ad esempio la presenza di procedimenti disciplinari o il mancato completamento della formazione obbligatoria.

In casi eccezionali la Banca può ricorrere, infine, all'erogazione di strumenti quali:

- **bonus d'ingresso**, accordati solo limitatamente al primo anno di impiego e solo nel caso in cui siano rispettati i requisiti prudenziali, al momento dell'assunzione anche per finalità di *attraction* (non soggetti alle norme sulla struttura della remunerazione variabile e non inclusi nel limite al rapporto variabile/fisso della remunerazione del primo anno solo ove corrisposti in un'unica soluzione al momento dell'assunzione¹⁹);
- **una tantum**, ossia riconoscimenti monetari di importo contenuto finalizzati al rafforzamento dell'*engagement* di singole risorse che si sono particolarmente distinte a livello individuale (a titolo di esempio, nel 2018 sono state corrisposte solamente n. 4 *una tantum* con un valore medio di Euro 5.000, principalmente connesse agli esiti positivi di rilevanti progettualità);

¹⁷ I patti attualmente in essere presso la Banca prevedono tutti un pagamento del corrispettivo in costanza di rapporto. È peraltro fatta salva la possibilità di prevedere l'erogazione del corrispettivo dopo la cessazione del rapporto (cfr. al riguardo, con riferimento al Personale Più Rilevante, quanto specificato alla Sezione II in materia di *severance*).

¹⁸ In particolare 6 mesi in luogo del minor periodo di preavviso previsti dal contratto collettivo (n.1 mese per Aree Professionali e Quadri Direttivi e n. 3 mesi per i Dirigenti).

¹⁹ Ai sensi di quanto previsto al par. 2.1 della Sezione III delle nuove Disposizioni di Vigilanza.



- **retention bonus**, ovvero singole erogazioni a fronte di motivate e documentate ragioni legate all'opportunità di mantenere la permanenza in servizio della risorsa per un periodo di tempo predeterminato e/o collegato a uno specifico evento (es. completamento di un processo di ristrutturazione aziendale o di un'operazione straordinaria).

Salvo quanto sopra specificato con riferimento ai **bonus d'ingresso**, tutti i restanti importi di cui al presente paragrafo (ivi incluso il corrispettivo del patto di non concorrenza, ma solo per l'eventuale quota che ecceda un anno di remunerazione fissa²⁰) vengono erogati in coerenza con le regole applicabili previste per l'erogazione delle remunerazioni variabili. In particolare:

- (i) per i dipendenti membri del Personale Più Rilevante vengono osservate le modalità di erogazione previste al par. 10.2.3 (e dunque erogazione in parte differita e in parte in strumenti finanziari, assoggettamento e clausole di *malus* e *claw back*, ecc.) a seconda del relativo *cluster* di appartenenza;
- (ii) per il restante personale il corrispettivo viene erogato interamente *up front* e in denaro, ma con assoggettamento ai normali meccanismi di *claw back* (vedi par. 8.2).

Inoltre, il pagamento di tali importi viene effettuato solo compatibilmente con livelli patrimoniali e di liquidità sufficienti a fronteggiare le attività della Banca.

Tra gli strumenti attivabili per il personale del Gruppo non sono attualmente previsti benefici pensionistici discrezionali.

7.4 Collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato

La Banca si avvale, in misura estremamente limitata, di contratti di collaborazione. Il ricorso a tali prestazioni è riservato a **esigenze straordinarie** (es. supporto a progettualità particolari) e per professionalità caratterizzate da **forti competenze ed esperienze** sulle materie.

I corrispettivi economici fissi sono determinati in logica di commisurazione rispetto all'importanza della collaborazione, al crescere della quale possono essere previste forme di incentivazione variabile (ivi compresi eventuali patti di non concorrenza) secondo modalità analoghe a quelle definite per il personale dipendente.

7.5 La remunerazione dei consulenti finanziari

7.5.1 Offerta fuori sede

A decorrere dal 29/12/2017 la Banca ha dato avvio alla promozione e al collocamento presso il pubblico di prodotti e servizi di investimento attraverso la c.d. "**offerta fuori sede**" avvalendosi di consulenti finanziari abilitati inquadrati come "dipendenti".

L'offerta fuori sede riguarda al momento esclusivamente il collocamento di OICR, prodotti di investimento assicurativo e gestioni di portafoglio.

Allo stato attuale la remunerazione prevista per questa categoria di soggetti (ovvero dipendenti iscritti all'albo dei consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede e dotati di apposito mandato a operare per conto della Banca) ripropone le medesime caratteristiche applicabili alla generalità dei dipendenti, non essendo - in particolare - prevista una componente provvigionale.

²⁰ Ai sensi di quanto previsto ai parr. 2.2.2 e 2.2.3 della Sezione III delle nuove Disposizioni di Vigilanza.



La Banca non ha attualmente consulenti finanziari operanti in qualità di agenti.

Nel 2018, il Gruppo si è avvalso per la distribuzione dei prodotti, propri e di terzi, di:

- una **rete di consulenti finanziari** operanti in qualità di agenti sulla base di mandati conferiti dalla controllata **Widiba** (vedi par. successivo);
- una **rete di agenti AXA**²¹, operanti sempre su mandato di Widiba, con i quali è stato sottoscritto un contratto di agenzia senza rappresentanza. La loro struttura remunerativa non prevede una componente non ricorrente, derivante da eventuali elementi d'incentivazione, bensì **esclusivamente una componente ricorrente**, che riviene dal pagamento delle c.d. provvigioni di vendita e gestione per la distribuzione di prodotti e servizi;
- una rete di **agenti leasing**, con i quali è sottoscritto un contratto di agenzia monomandatario con remunerazione composta da componenti provvigionali classificabili come ricorrenti.

7.5.2 La remunerazione dei consulenti finanziari di Widiba

I consulenti finanziari sono legati a Widiba da un contratto di agenzia, sulla base del quale sono incaricati stabilmente (e senza rappresentanza) di:

- svolgere, in via autonoma, per conto esclusivo di Widiba, la promozione e il collocamento in Italia degli strumenti e dei servizi finanziari, bancari, assicurativi e previdenziali indicati nel contratto stesso;
- curare l'assistenza della clientela acquisita e/o assegnata nell'ambito del mandato²².

La rete dei consulenti finanziari di Widiba è composta da:

- n. 1 Responsabile Nazionale Rete;
- n. 563 consulenti finanziari, di cui:
 - n. 8 *Area Manager*, che operano a diretto riporto del Responsabile Nazionale Rete, suddivisi per aree geografiche di competenza e responsabili del coordinamento dei consulenti loro assegnati, dello sviluppo del territorio di riferimento e del raggiungimento degli obiettivi definiti dalla Direzione aziendale;
 - n. 50 *District Manager*, che supportano gli *Area Manager* nelle attività sopra indicate.

Il sistema remunerativo dei consulenti finanziari presenta elementi peculiari rispetto a quello proprio del personale dipendente. La remunerazione dei consulenti, infatti, a differenza di quella dei dipendenti, è costituita da provvigioni di diversa natura, in dipendenza dalla tipologia di attività svolte e dai prodotti collocati.

La remunerazione complessiva²³ dei consulenti finanziari è, in base a quanto previsto e Disposizioni di Vigilanza, così articolata:

- una componente **ricorrente**, equiparabile alla remunerazione fissa del personale, che rappresenta l'elemento più stabile e ordinario della remunerazione. Essa è rappresentata dalla remunerazione provvigionale riconosciuta in relazione ai prodotti e servizi collocati e costituisce la forma ordinaria di remunerazione dell'agente;
- una componente **non ricorrente**, equiparabile alla remunerazione variabile del personale, che ha una valenza incentivante ed è essenzialmente costituita da piani pluriennali incentivanti e fidelizzanti. La corresponsione di questa componente, basata su criteri di commisurazione capaci

²¹ Agenti assicurativi di AXA che operano in qualità di agenti limitatamente ai prodotti bancari.

²² Nel rispetto dei vigenti principi normativi, i rapporti contrattuali con i clienti che il consulente finanziario acquisisce, nonché con quelli che gli vengono eventualmente assegnati, intercorrono, comunque, esclusivamente tra il cliente e Widiba.

²³ Ai fini della sua valorizzazione si utilizzano i criteri di cui al par. 85 degli "Orientamenti" EBA.



di favorire e promuovere il rispetto delle regole di condotta e l'interesse dei clienti serviti²⁴, è condizionata al raggiungimento di specifici risultati commerciali fissati da Widiba, corretti per i rischi (anche legali e reputazionali)²⁵.

7.5.3 Focus sulla componente non ricorrente della remunerazione dei consulenti finanziari di Widiba

I sistemi di incentivazione insiti nella componente non ricorrente dei consulenti finanziari sono in ogni caso finanziati secondo modalità *bottom up* dal ricavo lordo ottenuto complessivamente da Widiba a valere sull'attività di assistenza/gestione dei propri clienti (c.d. "*pay in*"). Tali sistemi sono generalmente di natura monetaria, ma possono essere previsti anche incentivi non monetari (es. *contest* annuali che assegnino premi sotto forma di corsi di formazione).

Tali sistemi, in conformità con regole, criteri e processi definiti per tutto il personale del Gruppo, sono basati sui seguenti principi:

- la componente non ricorrente è **determinata *ex ante*** sulla base di **parametri definiti**;
- gli obiettivi individuali e/o di gruppo da realizzarsi vengono definiti nel rispetto del mantenimento della correttezza nelle relazioni con la clientela e di contenimento dei rischi legali e reputazionali e sono volti a contribuire alla diversificazione/contenimento del rischio;
- in nessun modo i piani di incentivazione inducono ad assumere rischi in misura eccedente rispetto al grado di propensione al rischio previsto dalle strategie aziendali; in particolare risultano coerenti con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (RAF);
- è previsto l'inserimento di **gate** relativi a:
 - condizioni patrimoniali e di liquidità di Gruppo;
 - specifiche condizioni di accesso riferite a Widiba;
 - indicatori di rischiosità operativa/*compliance*, che condizionano la liquidazione degli importi accantonati anche all'avverarsi delle condizioni precedenti e nel rispetto dei termini previsti. Questi indicatori comportano la decadenza di ogni diritto e/o beneficio economico derivante dal sistema (con conseguente obbligo di restituzione di quanto eventualmente già percepito a tale titolo), qualora si manifestino entro due anni dalla scadenza del relativo sistema;
- gli **obiettivi di *performance*** sono individuati:
 - considerando il cliente come priorità centrale;
 - implementando sistemi incentivanti con una prospettiva di lungo termine in linea con il raggiungimento dei fattori strategici di Widiba e del Gruppo;
 - sulla base dei risultati annuali e del loro impatto nel tempo;
 - inserendo elementi che riflettano l'impatto della *performance* del singolo e/o del gruppo/unità di *business* sulla creazione di valore dell'azienda nel suo complesso;
 - valutando la *performance* individuale, non solo sulla base di criteri finanziari, ma parametrandola anche a criteri non finanziari (es. gestione del rischio, aspetti comportamentali, aderenza ai valori dell'azienda) e tenendo conto della specificità del ruolo.

²⁴ Oltre che delle strategie e degli obiettivi di lungo periodo del Gruppo.

²⁵ Widiba ha sviluppato a tal fine una specifica metodologia intesa a valutare il profilo di rischio complessivo dei singoli consulenti finanziari basandosi su indicatori relativi al profilo:

- soggettivo (informazioni e dati riferiti al consulente);
- oggettivo, riguardante l'operatività posta in essere con la clientela).



- il **differimento**, secondo le disposizioni normative in vigore, del pagamento dell'incentivo in relazione all'orizzonte temporale di rischio a cui si riferisce, con possibilità di applicazione di eventuali **meccanismi di malus**. I meccanismi di *malus* possono essere attivati rispetto alla remunerazione variabile da riconoscere o già riconosciuta ma non ancora pagata, relativa all'anno in cui la violazione di non conformità si è verificata. Nel caso in cui la remunerazione variabile impattata non fosse sufficientemente ampia per assicurare un adeguato meccanismo di *malus*, la riduzione potrà essere applicata anche ad altre componenti della remunerazione variabile;
- applicazione di azioni di restituzione (c.d. "*claw back*"), per quanto legalmente applicabili, agli incentivi legati alla *performance*, riconosciuti sulla base di assunti successivamente rivelatesi erronei. Le situazioni e circostanze alla base dell'attivazione delle clausole di *claw back* rilevano ove si realizzino non oltre cinque anni dalla liquidazione/erogazione dei trattamenti/prestazioni relativi per i consulenti finanziari ricompresi nel Personale Più Rilevante e non oltre tre anni per i restanti consulenti;
- inserimento di **clausole per azzerare e/o ridurre il bonus** in circostanze di:
 - comportamenti non conformi, azioni disciplinari per attività irregolari, cattiva condotta, con particolare riferimento ai processi di vendita di prodotti e servizi bancari e finanziari e al mancato rispetto di codici interni di condotta, violazione dei valori;
 - livelli di performance dei consulenti al netto dei rischi effettivamente assunti o conseguiti e patrimoniali sia anomalie o criticità nelle relazioni con la clientela in modo efficace e anticipato.

Tali meccanismi possono condurre a una riduzione, fino all'azzeramento dell'intera remunerazione non ricorrente, soprattutto in caso di risultati negativi o, comunque, significativamente inferiori agli obiettivi prestabiliti;

- **divieto** per i beneficiari dei *bonus di avvalersi di strategie di copertura personale* o di assicurazioni sulla remunerazione o su altri aspetti che possono alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio insiti nei meccanismi retributivi (cfr. par. 8.3).

Ove riconosciute a consulenti finanziari qualificati come membri del Personale Più Rilevante, le remunerazioni non ricorrenti sono erogate con le modalità *infra* indicate per il IV cluster al par. 10.2.3.

Tali sistemi mirano a stimolare la rete nel perseguimento di obiettivi di portafoglio e reddituali, individuati annualmente in funzione dei parametri definiti dal piano commerciale.

PRINCIPALI SISTEMI INCENTIVANTI E FIDELIZZANTI DELLA RETE DI CONSULENTI FINANZIARI PRESSO WIDIBA

- **Fidelity plan** a favore dei consulenti non beneficiari di *bonus* da proposta economica o altri *bonus* fidelizzanti.
- **Sistema premiante**, che include sia obiettivi di produttività che di qualità basati su un periodo di breve termine (un anno) e collegati a un importo minimo di raccolta.
- **Extra management fee**, attribuito ai consulenti finanziari provenienti da altre reti, riconosciuto a scadenze prestabilite al conseguimento di obiettivi prefissati con eventuale attribuzione di un'aliquota di *bonus* più elevata qualora il rapporto tra le provvigioni di vendita e le *management fee* maturate a un determinato periodo di tempo prestabilito e lo *stock* di raccolta totale realizzato sia maggiore o uguale a una percentuale stabilita.
- **Premio produttività – premio qualità** rientrante tra i benefici aggiuntivi di cui al contratto d'agenzia.
- **Bonus recruiting** a favore dei consulenti finanziari che hanno partecipato al processo di reclutamento di un altro consulente inserito nella rete.



LIMITE RAPPORTO TRA VARIABILE E FISSO PER I CONSULENTI FINANZIARI APPARTENENTI AL PERSONALE PIÙ RILEVANTE

Il rapporto massimo fra remunerazione variabile e fissa vigente è di 1:1[©] per il Personale Più Rilevante. È, tuttavia, prevista la possibilità per i competenti organi di Widiba di innalzare tale rapporto a 2:1 a esclusivo beneficio dei consulenti finanziari rientranti nel perimetro del Personale Più Rilevante con l'obiettivo di trattenere, ingaggiare e attrarre risorse chiave per il business.

Tale innalzamento è:

- i) collegato alla specificità della remunerazione di tali soggetti;
- ii) in linea con la prassi di mercato adottata dai principali *competitor* (che hanno già portato il rapporto massimo variabile/fisso al valore di 2:1);
- iii) conseguentemente volto anche a mantenere la competitività di Widiba sul mercato e consentire di sostenere sia l'attrattività che la *retention* dei consulenti finanziari attraverso la competitività retributiva.

Il suddetto innalzamento del rapporto variabile/fisso non è suscettibile di produrre implicazioni, anche prospettiche, sulla capacità del Gruppo e della controllata Widiba di continuare a rispettare tutte le regole prudenziali, in considerazione del fatto che i piani (fidelizzanti e/o incentivanti) relativi alle componenti non ricorrenti della remunerazione prevedono sempre condizioni e requisiti di consolidamento e liquidazione degli importi maturati nel tempo correlati al raggiungimento di obiettivi commerciali e di budget della Banca (obiettivi di raccolta, masse gestite, incrementi di stock, e redditività della Banca) previsti e individuati nel tempo, il più delle volte, sulla base di periodi di riferimento pluriennali.

A valle dell'approvazione delle politiche di remunerazione 2019 del Gruppo, Widiba potrà procedere a esperire il proprio *iter* assembleare (modifica statuto, approvazione assembleare rapporto 2:1) preceduto dall'*iter* regolamentare previsto (procedura di accertamento ai sensi di quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza).

[©] Per quanto attiene alla definizione del rapporto tra remunerazione variabile e fissa, relativamente ai sistemi di valutazione pluriennali che non si rinnovano annualmente, vengono utilizzate le previsioni delle citate "Guidelines EBA" (cfr. in particolare il paragrafo n. 189 delle "Guidelines EBA").

L'erogazione dei sistemi di incentivazione sopra descritti è sottoposta a controlli di I livello svolti mensilmente dalla funzione Risorse Umane. Nel corso dell'anno è inoltre previsto un rafforzamento dei controlli di II livello.



8. FOCUS SU ALCUNI PROCESSI CHIAVE

8.1 Processo di Identificazione del Personale Più Rilevante

Coerentemente con quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza in materia, la Banca si è dotata a giugno 2018 di un'apposita normativa aziendale "Direttiva di Gruppo in materia di identificazione del Personale Più Rilevante", i cui criteri e procedure sono sintetizzati di seguito e fanno parte integrante della presente politica di remunerazione e sono sottoposti ad approvazione assembleare unitamente alla politica stessa.

Il personale, la cui attività professionale può avere un impatto significativo sul profilo di rischio dell'ente, viene identificato annualmente sulla base di un processo strutturato e formalizzato di valutazione definito sulla base dei "Regulatory Technical Standards" (Regolamento Delegato UE 604 del 4/3/2014), in particolare rispetto ai "criteri qualitativi" (art. 3) e ai "criteri quantitativi" (art. 4) ivi descritti.

Il processo è sviluppato con il contributo delle funzioni *Risk Management*, *Compliance*, Revisione Interna, Pianificazione, Legale e Organizzazione, sotto la responsabilità e la guida operativa della Funzione Risorse Umane.

Nell'ambito delle linee guida del processo:

- la funzione **Risk Management** fornisce gli elementi di competenza con particolare riferimento ai criteri qualitativi dei citati *Regulatory Technical Standards*, di cui ai criteri 10²⁶, 11²⁷, 12²⁸ e 13²⁹;
- la **Pianificazione** identifica e fornisce le evidenze inerenti alle allocazioni/distribuzione del capitale interno, di cui al criterio 5³⁰ dei citati *Regulatory Technical Standards*, sia a livello di Gruppo che per le società del Gruppo classificate come "Credit Institutions" nell'ambito della disciplina della Direttiva 2013/36/UE (art. 73);
- l'**Organizzazione** presidia l'evoluzione del modello organizzativo di Gruppo e segnala eventuali variazioni rilevanti dello stesso, presidiando in particolare i criteri 9³¹, 10 e 14³² dei citati standard;

²⁶ "10) è responsabile o è membro di un comitato responsabile della gestione di una categoria di rischio di cui agli articoli da 79 a 87 della direttiva 2013/36/UE diversa dal rischio di credito e dal rischio di mercato".

²⁷ "11) in relazione alle esposizioni al rischio di credito di importo nominale per operazione corrispondente allo 0,5 % del capitale primario di classe 1 dell'ente e pari ad almeno 5 milioni di EUR, il membro:

- a) è responsabile dell'avvio delle proposte di concessione di credito o della strutturazione di prodotti di credito che possono produrre tali esposizioni al rischio di credito; o
- b) ha il potere di adottare, approvare o porre il veto su decisioni riguardanti tali esposizioni al rischio di credito; o
- c) è membro di un comitato che ha il potere di prendere le decisioni di cui alla lettera a) o b)".

²⁸ "12) in relazione a un ente a cui non si applica la deroga per piccole operazioni attinenti al portafoglio di negoziazione di cui all'articolo 94 del regolamento (UE) n. 575/2013, il membro:

- a) ha il potere di adottare, approvare o porre il veto sulle decisioni relative ad operazioni sul portafoglio di negoziazione che in totale soddisfano una delle seguenti soglie:
 - (i) in caso di applicazione del metodo standardizzato, il requisito di fondi propri per i rischi di mercato che rappresenta almeno lo 0,5 % del capitale primario di classe 1 dell'ente;
 - (ii) in caso di approvazione del metodo dei modelli interni a fini regolamentari, almeno il 5 % del limite interno del valore a rischio dell'ente per le esposizioni del portafoglio di negoziazione al 99o percentile (intervallo di confidenza unilaterale); o
- b) è membro di un comitato che ha il potere di adottare le decisioni di cui alla lettera a)".

²⁹ "13) ha la responsabilità dirigenziale per un gruppo di membri del personale che hanno singolarmente il potere di impegnare l'ente in operazioni ed è soddisfatta una delle condizioni seguenti:

- a) la somma relativa a tali poteri è pari o superiore alla soglia di cui al punto 11), lettera a) o b), o al punto 12), lettera a), punto i);
- b) in caso di approvazione del metodo dei modelli interni a fini regolamentari, tali poteri sono pari o superiori al 5 % del limite interno del valore a rischio dell'ente per le esposizioni del portafoglio di negoziazione al 99o percentile (intervallo di confidenza unilaterale). Qualora l'ente non calcoli un valore a rischio a livello di tale membro del personale, sono sommati i limiti del valore a rischio del personale a lui sottoposto".

³⁰ "5) ha la responsabilità generale per la gestione dei rischi all'interno di un'unità operativa/aziendale ai sensi dell'articolo 142, paragrafo 1, punto 3, del regolamento (UE) n. 575/2013 cui è stato distribuito capitale interno ai sensi dell'articolo 73 della direttiva 2013/36/UE che rappresenta almeno il 2 % del capitale interno dell'ente («unità operativa/aziendale rilevante»)".

³¹ "9) è a capo di una funzione responsabile per gli affari giuridici, le finanze, compresa la fiscalità e il budgeting, le risorse umane, la politica di remunerazione, le tecnologie dell'informazione o l'analisi economica".

³² "14) in relazione alle decisioni di approvare o vietare l'introduzione di nuovi prodotti, il membro:

- a) ha il potere di adottare tali decisioni; o
- b) è membro di un comitato che ha il potere di adottare tali decisioni".



- la funzione **Risorse Umane** identifica i membri del personale con responsabilità nelle unità operative/aziendali rilevanti individuate nel processo di valutazione ed elabora i dati di cui agli artt. 4 (“criteri quantitativi”) e 5 (“calcolo della remunerazione attribuita”) dei citati “*Regulatory Technical Standards*”;
- le funzioni **Compliance** e **Legale** supportano le varie funzioni coinvolte nella corretta interpretazione e applicazione delle norme vigenti;
- la funzione **Revisione Interna** controlla il processo di individuazione e i suoi risultati, ivi comprese le eventuali esclusioni.

Le società del Gruppo, classificate come *Credit Institutions*, svolgono una propria autovalutazione a livello individuale, con il supporto della Capogruppo, ove richiesto. Le società del Gruppo di minori dimensioni e complessità, che, quindi, non rientrano nell’ambito della disciplina della Direttiva 2013/36/UE, sono incluse in un processo di identificazione su base consolidata, delegando all’ente consolidante l’applicazione del processo di identificazione a livello individuale. Infatti, è responsabilità della Capogruppo assicurare la complessiva coerenza del processo di identificazione per l’intero Gruppo.

Per quanto riguarda i **consulenti finanziari** è previsto uno strutturato processo di valutazione basato su criteri qualitativi e quantitativi volto a individuare i soggetti la cui attività comporta un impatto sostanziale sul proprio profilo di rischio. A tal fine sono considerati i seguenti criteri:

- contributo al rischio apportato a Widiba e al Gruppo e verifica del contributo ai risultati in chiave prospettica;
- analisi delle responsabilità, del livello e delle deleghe individuali previste;
- ammontare e struttura della remunerazione percepita.

Per quanto riguarda i **consulenti finanziari** operanti in qualità di agenti è previsto uno strutturato processo di identificazione dei consulenti rientranti nel novero del Personale Più Rilevante, sulla base sia di criteri qualitativi che quantitativi.

Con riferimento ai **criteri qualitativi**, il processo prevede l’inclusione nel Personale Più Rilevante del Responsabile Nazionale Rete e degli *Area Manager*, inclusi in virtù del criterio qualitativo di cui all’art. 3, n. 3, del Regolamento.

Con riferimento ai **criteri quantitativi**, il processo prevede, per i consulenti finanziari, cui sia stata attribuita nel corso del precedente esercizio una remunerazione complessiva pari o superiore a Euro 750.000 (art. 4, comma 5, del Regolamento Delegato UE 604/2014), l’automatica inclusione nella categoria del Personale Più Rilevante.

Per contro, per i consulenti finanziari, cui sia stata attribuita nel corso del precedente esercizio una retribuzione superiore a quella di cui al criterio dell’art. 4, comma 1, lett. b del citato Regolamento 604/2014, ma inferiore a Euro 1.000.000, viene seguito un articolato processo di valutazione circa la sussistenza o meno di un impatto sostanziale sul profilo di rischio. In particolare, viene applicata una specifica metodologia di calcolo basata su un algoritmo che tiene conto di una serie di indicatori e parametri rappresentativi del grado di rischiosità dell’attività dei consulenti finanziari³³. All’esito di tale processo viene definito un punteggio numerico complessivo per ciascun consulente finanziario, a cui è associato uno specifico livello di rischio (c.d. “**profilo di rischio lordo**”).

Al fine di garantire una valutazione di rischio proporzionata all’operatività e all’incidenza del singolo consulente finanziario rispetto alla rete complessiva, a partire dal profilo di rischio lordo (basato su parametri qualitativi), viene calcolato il **profilo di rischio complessivo** mediante la ponderazione con due parametri quantitativi di tipo correttivo relativi al singolo consulente finanziario:

- il valore del portafoglio complessivo gestito;

³³ Tra cui, a titolo esemplificativo, l’esistenza di eventuali reclami o contestazioni, giudizi espressi a seguito di verifiche di *audit*, valutazioni espresse dalla clientela, n. ordini impartiti da clienti diversi con medesimo titolo e segno, eventuali operazioni in titoli non adeguate per il cliente, eventuale movimentazione anomala del conto corrente del consulente finanziario, ecc..



- il numero di clienti gestiti.

Widiba ha definito le seguenti soglie oltre le quali per i consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede non può essere richiesta l'esclusione:

- una valutazione del profilo di rischio complessivo superiore a "medio - basso";
- oltre 150 mln di valore del portafoglio complessivo gestito;
- numero di clienti superiore al 2% del totale di quelli dell'intera rete di consulenza finanziaria di Widiba.

Gli esiti del processo di identificazione del Personale Più Rilevante sono sottoposti all'esame del **Comitato Remunerazione**. Per quanto attiene alle eventuali esclusioni, è l'Amministratore Delegato della Capogruppo a decidere se presentare le ipotesi di esclusione dal Personale Più Rilevante al Comitato Remunerazione per la successiva proposta al Consiglio. Il Comitato Remunerazione, acquisito il parere del Comitato Rischi, sottopone al Consiglio la proposta di approvazione del perimetro, comprensiva delle eventuali proposte di esclusione.

Il perimetro identificato annualmente viene **aggiornato con periodicità trimestrale** dalla funzione **Risorse Umane** a seguito di entrate/uscite dal ruolo, oppure a evento nel caso di modifiche organizzative rilevanti, o ancora a seguito di cambiamenti rilevanti nella distribuzione del capitale interno sulla base di quanto segnalato dalle funzioni di Capogruppo preposte.

Attraverso l'analisi puntuale dei criteri qualitativi e quantitativi di cui ai citati *Regulatory Technical Standards*, il personale identificato è suddiviso in cinque *cluster*:

<i>Cluster</i>	<i>Tipologia ruoli inclusi nel cluster</i>
I <i>Cluster</i>	Amministratori non esecutivi delle società del Gruppo Amministratore Delegato, Chief Audit Executive, Chief Risk Officer, Chief Operating Officer, Chief Human Capital Officer, Chief Commercial Officer, Chief Lending Officer, Chief Financial Officer, Responsabile Direzione Relazioni Esterne e Istituzionali, Responsabile Direzione Group General Counsel, Responsabile Area Compliance, CEO Widiba e AD Consorzio Operativo di Gruppo
II <i>Cluster</i>	Vertici società (a eccezione del CEO Widiba e AD Consorzio Operativo, inclusi nel II <i>cluster</i>), Responsabili Direzione a riporto diretto dei <i>Chief</i> , Responsabili Direzione delle società, Responsabili Area Capogruppo, General Manager Territoriali, <i>Head of Lending</i> Territoriali, Responsabili Funzioni Aziendali di Controllo di II livello, Responsabili funzioni Legale, IT, Risorse Umane e Pianificazione delle società
III <i>Cluster</i>	Area <i>Manager</i> e consulenti finanziari di Widiba
IV <i>Cluster</i>	Altro personale che individualmente o collettivamente assume rischi in modo significativo

8.2 Processo di gestione dei c.d. "compliance breach"

È prevista l'applicazione di meccanismi di correzione *ex post* (*malus* e *claw back*) in caso di emersione dei c.d. *compliance breach*, per tali intendendosi:

- comportamenti non conformi a disposizioni di legge, regolamentari o statutarie o a eventuali codici etici o di condotta applicabili alla Banca, da cui sia derivata una perdita significativa per la Banca o per la clientela;
- ulteriori comportamenti non conformi a disposizioni di legge, regolamentari o statutarie o a eventuali codici etici o di condotta applicabili alla Banca, nei casi da questa eventualmente previsti;
- violazioni degli obblighi imposti ai sensi dell'articolo 26 o, quando il soggetto è parte interessata, dell'articolo 53, commi 4 e ss., del TUB o degli obblighi in materia di remunerazione e incentivazione;



- comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della Banca.

È attualmente in corso l'elaborazione, da parte della Banca, di un'apposita procedura relativa all'accertamento di *compliance breach* e alla conseguente applicazione dei meccanismi di correzione *ex post*. Tale procedura, che sarà approvata entro il I semestre del corrente esercizio, è finalizzata a disciplinare in maniera articolata, tra l'altro:

- (i) le competenze delle varie funzioni e organi aziendali nelle diverse fasi del processo di identificazione e valutazione di eventuali *compliance breach*;
- (ii) i tempi e le modalità di tale processo;
- (iii) le modalità di applicazione delle conseguenti misure di *malus* e *claw back*, con un'incidenza sulle remunerazioni variabili differenziata anche in base a un giudizio circa il grado di "materialità" dei *compliance breach*, da condursi secondo determinati criteri prestabiliti. La procedura in questione disciplinerà anche gli effetti di eventuali procedimenti disciplinari sull'applicazione dei meccanismi di correzione *ex post*, prevedendo in linea generale la sospensione dei pagamenti in scadenza in caso di provvedimenti disciplinari in corso fino alla conclusione del provvedimento disciplinare e del procedimento interno di accertamento del *compliance breach*.

I tempi definiti dalla Banca per l'esercizio delle clausole di *claw back* (che verranno poi riflessi nella citata procedura) sono di:

- 5 anni dall'erogazione della remunerazione variabile per il Personale Più Rilevante;
- 3 anni dall'erogazione della remunerazione variabile per il restante personale.

8.3 Processo di verifica assenza strategie di copertura (c.d. "hedging")

Tra i principi e i criteri delle Disposizioni di Vigilanza è previsto, anche al fine di evitare possibili comportamenti contrari alle norme, che le banche assicurino che il proprio personale non sia remunerato o non riceva pagamenti o altri benefici tramite veicoli, strumenti o modalità comunque elusivi delle Disposizioni stesse. A tal fine è vietato al personale di avvalersi di strategie di coperture personali o di assicurazioni sulla retribuzione o su altri aspetti che possono alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio insiti nei meccanismi retributivi.

Per assicurare il rispetto di tale divieto, la Banca ha previsto quanto segue:

- le Funzioni Aziendali di Controllo *Compliance* e Revisione Interna, di concerto e con il supporto della funzione Risorse Umane:
 - definiscono e aggiornano i processi operativi per lo svolgimento delle attività necessarie a tale fine;
 - individuano le tipologie di operazioni e investimenti finanziari direttamente o indirettamente effettuati dal Personale Più Rilevante che potrebbero incidere sui meccanismi di allineamento ai rischi e, più in generale, sul perseguimento delle finalità della disciplina;
 - conducono **verifiche a campione** sui conti interni di custodia e amministrazione **almeno del Personale Più Rilevante**;
- è richiesto al Personale Più Rilevante di **comunicare le operazioni e gli investimenti finanziari effettuati** che rientrano tra le tipologie preventivamente individuate;
- è richiesto al Personale Più Rilevante, attraverso specifiche pattuizioni, di **comunicare l'esistenza o l'accensione di conti di custodia e amministrazione presso altri intermediari**.

La Banca tiene conto delle informazioni ricevute nel calibrare i sistemi di remunerazione e incentivazione del personale, con particolare riguardo ai meccanismi di allineamento ai rischi e alla situazione



patrimoniale e reddituale della banca (es. durata del periodo di differimento, sistemi di *malus* e *claw back*, ecc.).



9. L'ATTUAZIONE DELLE POLITICHE DI REMUNERAZIONE NEL 2018

9.1 Variazioni del perimetro del Personale Più Rilevante

Nel corso del 2018 il perimetro del Personale Più Rilevante³⁴ è passato da n. 260³⁵ a n. 257, in seguito all'applicazione del processo aggiornamento di cui al par. 8.1. Si conferma che la richiesta di esclusione dal perimetro del Personale Più Rilevante dei consulenti finanziari di Widiba, trasmessa alle autorità competenti il 29/6/2018 e preannunciata nella Relazione dello scorso anno, è stata accolta.

Nel **Prospetto A - Informazioni quantitative sulla remunerazione del "Personale Più Rilevante" (Banca d'Italia)**, al fine di agevolare la lettura e di rappresentare tutti gli importi erogati, si riportano i dati a perimetro invariato.

9.2 Andamento dei livelli retributivi

L'andamento dei livelli retributivi nel 2018 è stato determinato, oltre che dagli effetti incrementali dovuti al CCNL, dagli effetti delle manovre straordinarie proseguite nell'anno, ovvero:

- la ricomposizione degli organici, principalmente per effetto della cessazione dal servizio di 361 risorse, compresi 45 dirigenti;
- le misure di contenimento del costo del lavoro, definite dall'accordo stipulato il 24/12/2015 con le organizzazioni sindacali aziendali in vigore per il triennio 2016-2018. Tra gli elementi di maggiore impatto³⁶ del citato accordo si ricordano, in particolare:
 - la sospensione dell'attività lavorativa per 5 o 6 giornate lavorative, in funzione del livello di RAL del singolo dipendente;
 - la riduzione della base di calcolo utilizzata per il TFR e per il contributo al Fondo di Previdenza Complementare (di minore impatto rispetto a quella del triennio 2013-2015);
 - un contributo pari al 2,5% per il personale con RAL superiore a Euro 150.000, sulla quota di retribuzione eccedente tale importo.

Per i **Dirigenti**, oltre alle suddette manovre e alle previsioni del CCNL in materia di contribuzione al c.d. "FOC"³⁷, si aggiunge:

- la citata donazione volontaria a MP Solidale di una o più giornate di ferie o di quote della retribuzione³⁸;
- la riconfigurazione, introdotta a partire dal 2013, dell'istituto delle ferie (ciò in ottica di gestione del tempo-lavoro per obiettivi e non per presenze, in considerazione dell'autonomia gestionale che contraddistingue la categoria, con conseguente rinuncia alle ferie eventualmente non godute).

I limitati interventi retributivi sulla remunerazione fissa effettuati nell'anno (ca. 180 nell'intero Gruppo, pari allo 0,8% dei dipendenti a inizio anno) hanno riguardato, anche in termini di *retention*, figure critiche per il business. Gli interventi sono stati improntati a una forte selettività e all'allineamento ai valori del primo quartile o mediani espressi dal mercato su posizioni di analoga responsabilità. Sono stati anche previsti, in alcuni casi, specifici impegni di stabilità.

³⁴ Rilevato per le Politiche di Remunerazione 2018.

³⁵ Perimetro al netto delle richieste di esclusione presentate alle autorità competenti.

³⁶ Tale impatto è comunque inferiore a quello avuto nel triennio 2013-2015 per le misure di contenimento del costo del lavoro allora vigenti.

³⁷ Fondo Nazionale per il Sostegno all'Occupazione.

³⁸ Donazione possibile anche da parte degli altri dipendenti.



Relativamente ai nuovi ingressi nel Gruppo, i contratti di assunzione di profili manageriali (limitati a n. 2, rispetto a una media di n. 9 nel triennio precedente), redatti in conformità con le politiche approvate dall'Assemblea, si sono posizionati intorno ai livelli mediani espressi dal mercato a parità di posizioni organizzative, anche in ottica di coerenza con i livelli mediani interni.

La tabella che segue riporta i livelli medi retributivi di Gruppo per quanto riguarda la componente retributiva ricorrente del personale³⁹ (organici e organigrammi al 31/12/2018 e al 31/12/2017; importi in Euro):

Dipendenti	Numero dipendenti al 31/12/2018	Retribuzione media al 31/12/2018	Numero dipendenti al 31/12/2017	Retribuzione media al 31/12/2017
A.D. e Top Management	19	276.471	19	371.599
Altri Dirigenti	263	118.232	260	125.556
Quadri Direttivi e Aree Professionali	22.847	45.512	23.184	45.084
Totale Dipendenti	23.129	46.528	23.463	46.241

I livelli medi complessivi della retribuzione del Gruppo mostrano nel 2018 un lieve incremento (+0,6%), dovuto prevalentemente agli incrementi delle retribuzioni rivenienti dalle previsioni del CCNL di Aree Professionali e Quadri Direttivi, nonché ai limitati interventi retributivi. In evidente flessione, invece, gli assetti dei livelli manageriali complessivi, dove hanno influito le manovre di ricomposizione interna attuate nell'anno⁴⁰.

Con riferimento ai c.d. "high earners", ovvero quei soggetti la cui remunerazione totale è pari ad almeno Euro 1 milione su base annua (peraltro oggetto di rendicontazione periodica agli organismi di vigilanza) informiamo che in tutto il Gruppo hanno superato tale soglia soltanto due consulenti finanziari di Widiba (e quindi, ricordiamo, operanti in qualità di agenti sulla base di specifico mandato; nella fascia di remunerazione compresa tra Euro 1 e 1,5 milioni⁴¹).

Segue una rappresentazione delle remunerazioni dei dipendenti Gruppo per comparti di attività:

Segmento di clientela	Numero dipendenti al 31/12/2018	Somma retribuzioni al 31/12/2018	Retribuzione Media al 31/12/2018
Privati	16.636	737.022.213	44.303
Corporate	1.072	56.792.505	52.978
Finanza	236	13.495.809	57.186
Service e Corporate Center	5.185	268.843.021	51.850
Totale Dipendenti	23.129	1.076.153.549	46.528

9.3 Applicazione di specifici vincoli regolamentari

Il 4/7/2017 la Commissione Europea ha approvato il piano di ricapitalizzazione precauzionale della Banca che, tra l'altro, ha richiesto l'assunzione di una serie di impegni da parte del Gruppo (i c.d. "commitments") a partire da tale data e fino alla fine del periodo di ristrutturazione (31/12/2021). Fra questi rileva l'impegno del Gruppo ad applicare severe politiche in materia di remunerazione degli *executive* e, in particolare, a far sì che la remunerazione complessiva dei singoli non superi il salario medio dei dipendenti di inizio piano (2016) moltiplicato per dieci (*salary cap*). La Banca continua ad assicurare l'applicazione di tale *commitment* nei confronti dell'attuale Amministratore Delegato/Direttore Generale e di altre figure apicali.

³⁹ Al netto delle misure di solidarietà, che valgono mediamente ca. il 2% della RAL.

⁴⁰ Ricordiamo che sul livello retributivo del Top Management influisce l'applicazione del citato *salary cap* a partire dal 4/7/2017 (cfr. anche par. 9.3).

⁴¹ Informazione ai sensi dell'art. 450 (1) (i) del Regolamento (UE) n. 575/2013.



Le politiche di remunerazione 2018 sono state, inoltre, definite e applicate così da assicurare conformità con le disposizioni specifiche per le Banche e per i gruppi bancari che beneficiano di aiuti di Stato⁴².

9.4 La remunerazione variabile 2018

Nel 2018, al fine di contribuire al raggiungimento dei *target* di costo previsti dai citati *commitment* assegnati da parte della Commissione Europea con l'approvazione del piano di ricapitalizzazione precauzionale della Banca, non si è proceduto all'attivazione dei sistemi variabili incentivanti, declinati nelle componenti *core* del PVR, per Quadri Direttivi e Aree Professionali, e MBO, per i Dirigenti, descritte nel par. 7.3.2. Conseguentemente, non ha avuto né avrà luogo nessuna erogazione in relazione alle stesse.

Nel 2018, la Banca ha fatto ricorso a specifici strumenti mirati, a basso impatto di costo (*contest*, cfr. par. 7.3.4), efficaci nel motivare e gratificare le risorse operative eccellenti (di rete, gestori dei *non performing loans* e altre risorse nella filiera del credito; con esclusione del Personale Più Rilevante).

Estremamente limitate le erogazioni di *una tantum* (n. 4), avvenute su figure critiche ritenute particolarmente meritevoli e anche alla luce di risultati progettuali rilevanti, a rafforzamento della motivazione e dell'*engagement*.

Inoltre, funzionalmente all'interesse della Banca a tutelarsi per il caso di uscita di risorse chiave della filiera *private*, è proseguito il ricorso allo strumento contrattuale del **patto di non concorrenza**.

Nel 2018 sono state inoltre attivati n. **94 patti di prolungamento del preavviso** e n. **1 patto di stabilità** (con n. 4 contrattualizzazioni effettuate a favore di Personale Più Rilevante).

Nel 2018 non sono stati formalizzati *retention bonus*.

A fronte delle n. 108 assunzioni effettuate nell'anno (di cui n. 2 Dirigenti) non sono stati erogati **bonus d'ingresso**. Nel corso dell'anno sono state riconosciute n. 3 *tranche* relative a *bonus* di ingresso precedentemente pattuiti. Tali importi, erogati comunque entro un anno dalla data di inizio dell'impiego, hanno un valore medio pari a Euro 3.000.

Per quanto riguarda i **compensi riconosciuti per la risoluzione anticipata del rapporto di lavoro**, si evidenzia che, nell'ambito delle risoluzioni consensuali del rapporto di lavoro perfezionate nell'anno che hanno riguardato n. 66 risorse (di cui n. 33 dirigenti), sono stati riconosciuti **n. 28 importi eccedenti il costo del preavviso**. In questo ambito, con riferimento al solo perimetro del Personale Più Rilevante, nel 2018 sono stati risolti consensualmente - sempre all'interno del processo di ristrutturazione aziendale in corso, e funzionalmente a esigenze di contenimento dei costi e razionalizzazione delle risorse - n. 19 rapporti di lavoro e sono stati riconosciuti n. 11 importi eccedenti il costo del preavviso; l'incentivo medio corrisposto è stato pari a Euro 72.000 (escludendo il costo medio del preavviso dovuto per legge, pari in media a Euro 203.000). Tali importi sono stati erogati secondo termini e modalità previsti dalla normativa vigente e comunque nessun incentivo corrisposto ha superato l'importo di Euro 100.000. Gli importi riconosciuti, previa verifica della rispondenza dell'accordo col quadro normativo giuslavoristico e con le previsioni contrattuali di categoria, sono stati definiti nell'ambito di apposite linee guida approvate dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le deliberazioni dell'Assemblea, volte a delimitare la discrezionalità nella determinazione delle somme accordate e a garantire equità di trattamento.

Nell'ambito della riorganizzazione del **comparto estero**, prevista nel piano di ristrutturazione, sono stati riconosciuti - in aggiunta a quanto sopra - incentivi per la risoluzione anticipata del rapporto di lavoro di n. 34 dipendenti con rapporto di lavoro estero. Tutte le risoluzioni sono state accordate in conformità con le disposizioni vigenti nonché con le specifiche normative locali in materia.

Stante quanto sopra, con riferimento al **piano di azioni proprie** approvato dall'Assemblea nel 2018 e al piano di *performance shares* approvato sempre dall'Assemblea nel 2017, entrambi al servizio di pagamenti

⁴² Art. 93 della Direttiva 2013/36 UE (CRD IV); Circolare Banca d'Italia n. 285/2013 - 25° aggiornamento Sezione V.



di *severance*, si evidenzia che, visti gli importi corrisposti nel biennio precedente per tali risoluzioni (verificatesi sempre nell'ambito del processo di ristrutturazione aziendale in corso, e funzionalmente a esigenze di contenimento dei costi e razionalizzazione delle risorse), non essendosi mai generata una *severance* maggiore della relativa soglia di esenzione di Euro 100.000, non è stato necessario fare ricorso al citato bilanciamento tra *cash* e strumenti finanziari; pertanto nessun utilizzo è avvenuto relativamente ai due piani indicati.

Per completezza, per quanto riguarda, invece, il piano 2016:

- sono state liquidate nel corso del 2018 n. 21.870 azioni, assegnate *up front*;
- delle originarie n. 32.806 azioni differite sono state liquidate n. 5.340 e stralciate n. 1.220 a seguito dell'applicazione delle clausole di *malus*. Restano, quindi, contabilizzate n. 26.246 *performance shares*, di cui n. 6.560 assegnate, che saranno liquidate nel corso del 2019, e n. 19.686, che saranno annualmente assegnate - subordinatamente alla verifica di prestabilite condizioni di *malus* - lungo un orizzonte temporale quinquennale e liquidate trascorso un anno dalle relative assegnazioni.

Per quanto riguarda i consulenti finanziari di Widiba appartenenti al Personale Più Rilevante la quota della componente variabile da erogarsi in strumenti finanziari, pari a Euro 226.633,03, sarà assegnata a valle dell'approvazione del piano di *performance shares* Widiba.



10.LE POLITICHE DI REMUNERAZIONE 2019

10.1 Il Personale Più Rilevante 2019

Il perimetro identificato sulla base del processo dettagliato nel paragrafo 8.1 è in incremento rispetto al 2018 (n. 295 rispetto ai n. 260 indicati nella “Relazione sulla Remunerazione 2018”), a conferma di un processo di identificazione sempre rigoroso sia a livello di Gruppo che di singola azienda. In particolare hanno impattato alcune modifiche organizzative intervenute nella struttura del Gruppo, che hanno portato a una più capillare allocazione del capitale interno.

Di seguito è esposto in tabella il personale incluso nel perimetro, suddiviso per criterio di identificazione:

Criteri per l'identificazione del personale più rilevante (Reg. UE 604/2014)	N.	Retribuzione fissa teorica
Art. 3 par. 1 - Amministratore Delegato della Banca	1 (*)	-
Art. 3 par. 2 - Altri Amministratori con incarichi esecutivi	0	-
Art. 3. par. 2 - Amministratori non esecutivi	26	-
Art. 3.par. 3 - Direttore Generale della Banca	1 (*)	466.250
Art. 3 parr. 3 e 9 - Responsabili delle principali linee di business, funzioni aziendali, aree geografiche e coloro che riportano direttamente agli organi societari	91 (**)	16.731.409
Art. 3 parr. 4 e 7 - Responsabili e personale di livello più elevato delle funzioni di controllo interno	28	3.543.248
Art. 3 da parr. 5 a 15 - Altri soggetti che individualmente o collettivamente assumono rischi in modo significativo	120 (***)	10.021.271
Art. 4 - Dipendenti e collaboratori con alta retribuzione non compresi nelle categorie precedenti	29	6.779.227
Totale complessivo	295	37.541.405

(*) Il Dottor Morelli ricopre sia la carica di Amministratore Delegato che quella di Direttore Generale.

(**) Incluso CEO/Amministratori Delegati/Direttori Generali delle società del Gruppo.

(***) Escluso il personale delle funzioni di controllo interno identificato ai sensi del criterio 3. par. 7 già ricompreso nel *cluster* precedente.

In continuità con la politica adottata negli ultimi due esercizi nei confronti dei consulenti finanziari di Widiba con remunerazione complessiva 2018 inferiore a Euro 1.000.000, la Banca, per l'esercizio 2019 ritiene di non dover ricomprendere nel perimetro n. 43 consulenti finanziari, contro le n. 41 esclusioni indicate nel 2018. Tali consulenti, infatti, pur rientrando nello 0,3% del personale con maggiore remunerazione complessiva del Gruppo, non hanno, in ragione del ruolo ricoperto e in applicazione dei criteri previsti dalle disposizioni regolamentari (Regolamento Delegato UE n. 604/2014 e aggiornamento della Circolare n. 285), un impatto sostanziale sul profilo di rischio dell'ente, tenendo conto di tutti i rischi cui l'ente è o può essere esposto; tale valutazione è stata determinata sulla base degli specifici criteri descritti nel par. 8.1.

10.2 Le politiche retributive per il 2019

10.2.1 Componenti fisse della remunerazione

Gli interventi aziendali sulla componente fissa della remunerazione continueranno a essere caratterizzati, anche in considerazione dei vincoli di costo posti dal piano di ristrutturazione e dai citati *Commitment*, da una forte selettività e da esigenze di elevata “prioritizzazione” degli stessi. In tale scenario sempre più



funzionali alla ricerca della migliore distribuzione delle risorse disponibili guideranno i descritti processi di *benchmarking*, *job levelling* e utilizzo delle fasce retributive definite per ogni *grade* (cfr. par. 7.1 e 7.2.1).

Da segnalare l'accordo siglato con le Organizzazioni Sindacali aziendali il 31/12/2018 che ha allineato a partire dal 1/4/2019 la base di calcolo del TFR, valida anche ai fini della Previdenza Complementare aziendale, alle previsioni di CCNL, con un conseguente minor impatto sui dipendenti rispetto al triennio 2016-2018.

10.2.2 Indennità per i responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo

Per le figure di responsabilità nelle Funzioni Aziendali di Controllo dal I al III livello organizzativo è prevista l'assegnazione di una indennità di posizione, definita *ex ante* in un determinato importo fisso differenziato per ciascun livello organizzativo e di responsabilità funzionale, e con le ulteriori caratteristiche illustrate al par. 7.2.3.

10.2.3 Componenti variabili della remunerazione del Personale Più Rilevante – regole di base

Nel rispetto dei requisiti previsti dalla normativa con riferimento alla remunerazione variabile riconosciuta al Personale Più Rilevante, le politiche retributive della Banca prevedono:

- la corresponsione delle remunerazioni variabili in parte in denaro e in parte in strumenti finanziari soggetti a periodi di *retention*, con applicazione di percentuali di bilanciamento fra le due componenti differenziate per *cluster* di Personale Più Rilevante;
- il differimento della remunerazione variabile per diverse quote percentuali e periodi di tempo (come di seguito indicato) a seconda del relativo ammontare (ossia a seconda che si tratti o meno di “importo particolarmente elevato”, come già indicato) e della posizione del beneficiario;
- la determinazione dell’“*importo particolarmente elevato*” della componente variabile nella misura di Euro 433.680, pari al minore importo tra:
 - n. 10 volte la remunerazione complessiva media dei dipendenti della Banca (i.e. 10 x Euro 46.528 = Euro 465.280);
 - 25% della remunerazione complessiva media degli *high earners* italiani come risultante dal più recente rapporto pubblicato dall'EBA⁴³ (i.e. 25% di Euro 1.734.720 = Euro 433.680);
- l'applicazione (fintanto che la Banca sarà beneficiaria di aiuti stato) di percentuali di differimento superiori a quelle previste per le altre banche, come *infra* indicato;
- la limitazione del rapporto tra remunerazione variabile e fissa a un valore non superiore al 100% (rapporto 1:1)⁴⁴;
- l'assoggettamento della componente differita ai meccanismi di correzione *ex post* (*malus* e *claw back*) descritti nel par. 8.2.

Più in particolare l'erogazione delle componenti variabili al Personale Più Rilevante dovrà avvenire nell'ambito dei seguenti parametri oggetto di approvazione da parte dell'Assemblea:

⁴³ Report EBA del maggio 2018 “*Benchmarking of remuneration practices at union level and data on high earners*”.

⁴⁴ Salvo quanto sopra illustrato al par. 7.5.3 con riferimento ai consulenti finanziari di Widiba.

**1) Limite % al rapporto variabile/fisso:**

<i>Cluster</i>	Numero persone	% max di variabile su fisso
I <i>Cluster</i>	27	-
II <i>Cluster</i>	11	100%
III <i>Cluster</i>	99	80%
IV <i>Cluster</i>	11	100% (*)
V <i>Cluster</i>	147	60%
Totale	295	

(*) È prevista la possibilità per i competenti organi di Widiba di innalzare al 200% il rapporto a esclusivo beneficio dei consulenti finanziari rientranti nel perimetro del Personale Più Rilevante, nel rispetto della normativa applicabile.

2) Percentuali di bilanciamento tra *cash* e strumenti finanziari del variabile⁴⁵:

Importo	<i>Cluster</i>	<i>Cash</i>	Strumenti Finanziari
Tutti gli importi	II <i>Cluster</i> ⁴⁶	48%	52%
	III <i>Cluster</i>	50%	50%
	IV <i>Cluster</i>		
	V <i>Cluster</i>		

3) Percentuali di differimento del variabile differenziate per tipologia⁴⁷:

Atteso che la Banca si qualifica, attualmente, come banca che beneficia di aiuti di Stato, le percentuali di differimento delle remunerazioni variabili devono essere definite - come già ricordato - in misura superiore a quella stabilita per le altre Banche. In considerazione di ciò, la politica della Banca prevede incrementi delle percentuali di differimento delle remunerazioni variabili. Tali incrementi sono differenziati in funzione delle diverse tipologie di remunerazione variabile, così da tener conto dei diversi razionali, caratteristiche e finalità delle varie componenti.

Importo	<i>Cluster</i>	Variabile incentivante (**)	<i>Severance</i>	Altre componenti variabili
Importo particolarmente elevato (> Euro 433.680)	II, III, IV e V	70%	Almeno 62%(*)	Almeno 62%(*)
	II <i>Cluster</i>	60%	Almeno 52%(*)	Almeno 52%(*)
Altri importi	III <i>Cluster</i>	50%	Almeno 42%(*)	Almeno 42%(*)
	IV <i>Cluster</i>			
	V <i>Cluster</i>			

(*) L'eventuale incremento della percentuale indicata sarà valutato caso per caso, tenendo tra l'altro conto della situazione della Banca al momento del riconoscimento/accordo, anche considerando lo stato di avanzamento del piano di ristrutturazione e dell'entità dell'importo riconosciuto. Inoltre, con riferimento alle *severance*, sarà anche tenuto conto della convenienza della Banca a concludere una transazione con il dipendente.

(**) Inclusa la componente non ricorrente dei consulenti finanziari.

⁴⁵ Sopra la soglia di significatività indicata per *cluster* in questo stesso paragrafo laddove presente.

⁴⁶ Per il *cluster* II (che comprende l'Amministratore Delegato e i responsabili delle principali aree di business, funzioni aziendali e aree geografiche, nonché coloro che riportano direttamente agli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo) vale quanto specificato nell'aggiornamento della Circolare Banca d'Italia n. 285/2013: "Se la quota in strumenti finanziari è superiore al 50% della remunerazione variabile complessiva, la parte in strumenti finanziari da differire è maggiore della parte in strumenti finanziari *up from*".

⁴⁷ Da definire per il Gruppo su valori superiori a quelli normativamente previsti per le altre banche, vista la presenza di aiuti di Stato (cfr. Sezione V della Circolare n. 285/2013 della Banca d'Italia).



4) Anni di differimento e *holding period*:

<i>Cluster</i>	Anni di differimento	Anni tra valutazione e pagamento prima quota	<i>Holding period</i> componente <i>up front</i>	<i>Holding period</i> componente differita
II <i>Cluster</i>	5			
III <i>Cluster</i>		1	2	1
IV <i>Cluster</i>	3			
V <i>Cluster</i>				

- 5) **Meccanismi di *malus***, operanti in caso di accertamento di un *compliance breach* (vedi al riguardo quanto più diffusamente illustrato al par. 8.2) e comportanti la verifica a ogni erogazione del simultaneo raggiungimento delle seguenti condizioni rilevate alla data ultima più prossima all'erogazione stessa, al non verificarsi delle quali non si procederà all'erogazione della quota differita dell'anno:

<i>Malus</i>
$CET1\ Ratio > Risk\ capacity\ RAF\ 2019$
$NSFR > Risk\ capacity\ RAF\ 2019$
$RAROC > 0$

- 6) **Meccanismi di *claw back*** operanti in caso di accertamento di un *compliance breach* (vedi al riguardo quanto più diffusamente illustrato al par. 8.2).

Nel Personale Più Rilevante sono inclusi soggetti appartenenti a molteplici e differenziati livelli organizzativi, per alcuni dei quali può maturare un premio di incentivazione di valore non elevato, il cui pagamento frazionato in azioni o differito determinerebbe quote poco significative. Alla luce di ciò:

- per il III e V *cluster* di Personale Più Rilevante è stabilita una **soglia di significatività del variabile**⁴⁸ pari a **Euro 40.000** annui, al di sotto della quale ogni pagamento è interamente *cash* e *up front*;
- per il IV *cluster* (**consulenti finanziari di Widiba**) la suddetta soglia è **innalzata a Euro 70.000** annui, in considerazione del fatto che tali soggetti, mediamente, sono beneficiari di remunerazioni complessivamente più elevate a fronte dell'assunzione di rischi inferiori;
- per il II *cluster* di Personale Più Rilevante non è prevista una **soglia di significatività del variabile** (sicché qualunque importo eventualmente riconosciuto a titolo di remunerazione variabile è soggetto a differimento e a bilanciamento in denaro e azioni).

Tali soglie, che non trovano comunque applicazione qualora tale ammontare risulti superiore al 50% della RAL percepita dal membro del Personale Più Rilevante, sono reputate idonee a evitare l'eccessiva assunzione di rischi da parte dei soggetti, tenuto conto che la Banca ha deciso di assumere una posizione complessivamente prudentiale nell'applicazione consentita dalle Disposizioni di Vigilanza, sia con riferimento all'individuazione del perimetro del Personale Più Rilevante, sia per quanto riguarda l'individuazione delle soglie massime teoriche di variabile (vedi tabella sopra).

Infine, si specifica che le quote in strumenti finanziari saranno corrisposte sotto forma di azioni proprie (cfr. par. 10.2.7) subordinatamente alla deliberazione assembleare di approvazione del piano di utilizzo delle stesse a servizio del pagamento di *severance* a favore di personale del Gruppo Montepaschi, con autorizzazione al compimento di atti di disposizione su azioni proprie ex art. 2357 e 2357-ter del Codice Civile⁴⁹.

⁴⁸ La soglia non si applica al trattamento di *severance* per il quale valgono le previsioni riportate nella Sezione II.

⁴⁹ Fanno eccezione i consulenti finanziari di Widiba appartenenti al Personale Più Rilevante di Gruppo, per i quali si applica quanto riportato nel paragrafo 10.2.7.



10.2.4 Componenti variabili della remunerazione del restante personale – regole di base

Per tutto il **restante personale** non ricompreso nel perimetro del Personale Più Rilevante la **percentuale massima della componente variabile sulla componente fissa** è pari al **50%**.

Anche al personale non incluso nel perimetro del Personale Più Rilevante, si applicano le regole di *malus* (in presenza di eventuali pagamenti differiti) e di *claw back* di cui al paragrafo precedente.

La Banca non applica detto limite in presenza di figure di *business* che - sul mercato - evidenziano una struttura retributiva variabile atipica (es. remunerazione legata ai ricavi commissionali). In particolare, per quanto concerne la rete di consulenti finanziari di **Widiba**, stante la peculiarità del sistema remunerativo essenzialmente articolato in provvigioni ricorrenti basate sulle masse gestite/amministrate e in componenti non ricorrenti si rimanda alla lettura dei parr. 7.5.2 e 7.5.3.

10.2.5 Leve variabili incentivanti 2019

In considerazione dei *constraint* finanziari derivanti dal piano di ristrutturazione della Banca, si ritiene non vi siano a oggi i presupposti per l'attivazione nel corrente esercizio dei sistemi di PVR e MBO.

Anche nel caso in cui tali condizioni fossero ripristinate, è preclusa dalla normativa regolamentare vigente la possibilità di procedere in corso d'anno a un'eventuale definizione di tali sistemi.

10.2.6 Altre leve variabili gestionali 2019

Le leve variabili a uso gestionale sono:

- **contest, una tantum, retention bonus, bonus d'ingresso** da corrispondere in via eccezionale al momento dell'assunzione, secondo i termini e le condizioni descritte nel paragrafo 7.3.4;
- **patti di non concorrenza** per specifiche figure di *business* a seguito di ingresso nel ruolo secondo i termini e le condizioni descritte nel paragrafo 7.3.4;
- altre attribuzioni legate alla permanenza in azienda (quali o **patti di ampliamento del preavviso/patti di stabilità**) secondo i termini e le condizioni descritte nel paragrafo 7.3.4;
- eventuali **severance** da riconoscere in caso di risoluzione anticipata del rapporto di lavoro secondo i termini e le condizioni descritte alla seguente Sezione II.

Tali leve saranno implementate nell'ambito della dotazione 2019 complessivamente prevista per la remunerazione variabile (*bonus pool*), determinata in conformità con quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza e - in particolare - con quanto stabilito relativamente alle banche che beneficiano di aiuti stato (cfr. Sez. V par. 1 della Circolare n. 285/2013).

L'erogazione di tali strumenti, funzionale anche al risparmio strutturale sul costo del lavoro, avviene sulla base di specifici processi decisionali prestabiliti e ben documentati, in coerenza con il quadro regolamentare vigente⁵⁰ e tenendo conto di eventuali indicazioni che dovessero pervenire da parte delle autorità competenti.

⁵⁰ E dunque effettuando il pagamento, fra il resto, solo compatibilmente con livelli patrimoniali e di liquidità sufficienti a fronteggiare le attività della Banca, e con assoggettamento (anche per soggetti non appartenenti al Personale Più Rilevante) ai meccanismi di *claw back*, di cui al par. 8.2, nonché, nell'ipotesi di pagamenti in parte differiti, ai meccanismi di *malus* previsti nei parr. 10.2.3 e 10.2.4.



10.2.7 Strumenti Finanziari al servizio del pagamento della remunerazione variabile

In base alle Disposizioni di Vigilanza contenute nella Circolare Banca d'Italia n. 285/2013, per la corresponsione di una quota percentuale di ogni eventuale erogazione di remunerazione variabile al Personale Più Rilevante (cfr. par. 10.2.3), il Gruppo è tenuto a utilizzare azioni o strumenti a esse collegati (c.d. bilanciamento). Per le obbligazioni che dovessero sorgere nel 2019 e che, stanti le politiche retributive definite per il 2019, potranno riferirsi esclusivamente a eventuali *severance*, la Banca utilizzerà le azioni proprie, subordinatamente all'approvazione da parte dell'Assemblea del piano di utilizzo delle stesse, per il quale si rinvia alla relazione informativa pubblicata nel sito www.gruppomps.it – CORPORATE GOVERNANCE – Assemblee Azionisti e CdA.

Widiba (previa delibera dei relativi organi competenti) potrà utilizzare - nell'ambito degli strumenti finanziari per la corresponsione della remunerazione variabile ai consulenti finanziari appartenenti al Personale Più Rilevante di Gruppo - azioni proprie o comunque strumenti finanziari legati al loro valore. In particolare, Widiba potrà utilizzare strumenti indicizzati al valore delle stesse e su cui i soggetti interessati possono avere, con il proprio operato, un impatto più diretto e immediato. Tali strumenti si convertiranno, con le modalità e le tempistiche definite dalle disposizioni normative e regolamentari, in uno specifico controvalore in denaro correlato all'andamento delle azioni di Widiba. La determinazione del valore di tali strumenti finanziari avverrà mediante perizia (effettuata semestralmente) di un soggetto terzo indipendente.



SEZIONE II: CRITERI PER LA DETERMINAZIONE DEL COMPENSO DA ACCORDARE IN CASO DI CONCLUSIONE ANTICIPATA DEL RAPPORTO E RELATIVI LIMITI

Come specificato nel capitolo 6 della Sezione I, “La remunerazione di amministratori e sindaci”, non sono attualmente previsti trattamenti in misura predeterminata a favore degli amministratori in caso di cessazione dalla carica.

I corrispettivi per la cessazione del rapporto, aggiuntivi rispetto al trattamento di fine rapporto stabilito dalla normativa generale in materia di rapporti di lavoro e del preavviso (di legge e contratto collettivo) e non determinati da un soggetto terzo in ciò competente, quale l'autorità giudiziaria e/o arbitrale, (la *severance*), vengono quantificati ed erogati dalla Banca in coerenza con il quadro normativo tempo in tempo vigente, in applicazione dei criteri di seguito illustrati, e comunque sempre nel rispetto e nel perseguimento del migliore interesse aziendale.

La *severance* può essere riconosciuta dalla Banca solo nelle ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro a iniziativa aziendale senza giusta causa e con esclusione nell'ipotesi di dimissioni volontarie, e viene determinata in funzione dei seguenti principali criteri:

- età e particolari condizioni personali del soggetto interessato;
- anzianità di servizio, con riduzione dell'importo erogato in caso di rapporti di breve durata;
- *performance* (al netto dei rischi) e livelli patrimoniali e di liquidità della Banca;
- contributo professionale dato all'Azienda e *performance* del soggetto beneficiario (al netto dei rischi) rispetto alle aspettative; comportamento individuale tenuto e relativo allineamento ai valori, agli interessi aziendali e al rischio; efficace inserimento nel contesto e nelle dinamiche aziendali;
- motivazione alla base della decisione di cessare il rapporto (anche con riferimento alle nozioni di giusta causa e giustificatezza, secondo i parametri di tempo in tempo vigenti), posta in relazione con i rischi di controversie che il dipendente potrebbe instaurare in relazione al pregresso rapporto di lavoro e alla relativa cessazione, tenendo conto, fra l'altro, di eventuali indicazioni fornite da soggetti terzi competenti quali l'autorità giudiziaria e/o arbitrale e/o conciliativa.

I criteri di cui sopra vengono, a seconda delle peculiarità di ciascun caso concreto, attentamente ponderati e bilanciati fra loro, sempre nell'ottica del perseguimento del migliore interesse aziendale.

Nel complesso, **le mensilità di preavviso e di *severance* di regola non superano** (ove quest'ultima sia pattuita in c.d. sede aziendale e non invece determinata da un soggetto terzo competente, definito come sopra) un importo corrispondente a **24 mensilità di retribuzione**.

In circostanze del tutto eccezionali (e mai verificatesi nel recente passato per membri appartenenti al Personale Più Rilevante), quando l'interesse aziendale lo richieda, non si escludono scostamenti rispetto al predetto importo, fermo comunque un limite rappresentato dal numero massimo di mensilità spettanti, al momento della risoluzione, a titolo di indennità supplementare ai sensi del contratto collettivo tempo per tempo vigente. Ciò potrà avere luogo, peraltro, solo all'esito di un rigoroso e articolato processo, che include il rilascio di pareri delle competenti funzioni aziendali (ed eventualmente di consulenti esterni), la formulazione di una proposta del Comitato Remunerazione e una delibera del Consiglio di Amministrazione.

Le mensilità di preavviso e di *severance* vengono calcolate tenendo conto degli inderogabili criteri di legge e di contratto collettivo, ossia valorizzando la c.d. retribuzione globale di fatto (comprensiva di remunerazione fissa, media della remunerazione variabile degli ultimi tre anni e valore dei benefici in natura)⁵¹, che in quanto tale incorpora di fatto anche la *performance* realizzata dal soggetto (come riflessa

⁵¹ Tenuto conto della richiesta, formulata nelle Disposizioni di Vigilanza, di indicare i limiti alla *severance* anche in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione, si specifica che:



dalla media della remunerazione variabile), comportando una riduzione anche significativa del trattamento in caso di *performance* negativa.

Laddove, dopo attenta valutazione del rapporto costi/benefici nel più ampio ambito della singola trattativa negoziale, si ritenga funzionale al perseguimento degli obiettivi attesi il riconoscimento di una *severance*, questa⁵² viene di regola determinata in applicazione della seguente formula:

Prerequisiti:

1. Rispetto, sia a livello di Gruppo che di singola Azienda, dei limiti posti alle distribuzioni di variabile previsti dalle Disposizioni di Vigilanza in applicazione dell'art. 141 della Direttiva CRDIV o, qualora tali limiti non siano rispettati, presenza di un *Ammontare Massimo Distribuibile (AMD)* positivo;
2. Non ricorrenza, per il potenziale beneficiario, di una delle fattispecie di *compliance breach* (vedi al riguardo par. 8.2) di gravità tale da configurare giusta causa di licenziamento⁵³;

-
- nel contesto della Banca, in cui pressoché nessuna remunerazione variabile è stata erogata al top management negli ultimi esercizi, la remunerazione globale tende di fatto a corrispondere alla remunerazione fissa (salvo la minima incidenza determinata dalla valorizzazione dei fringe benefit), di talché il predetto limite di 24 mensilità non si scosta significativamente da due annualità di remunerazione fissa. Peraltro, nel caso - oggi del tutto teorico - di un manager che abbia sempre, nei tre anni precedenti la cessazione, ricevuto bonus nella misura massima ipotizzabile, attualmente fissata dalla Banca (peraltro, solo per una selezionata categoria di soggetti, vedi par. 7.3) al 100% della remunerazione fissa, i 24 mesi di *severance* massima potrebbero incorporare tale media dei bonus, attestandosi dunque su un importo corrispondentemente superiore in termini di annualità della remunerazione fissa;
 - l'ammontare massimo che deriva dall'applicazione dei limiti sopra riportati è pari alla retribuzione contrattuale mensile più elevata riconosciuta tempo per tempo moltiplicata per il numero massimo delle mensilità riconoscibili (eventualmente maggiorato del numero di mesi di durata di impegni di non concorrenza, ove in ipotesi previsti).

⁵² Ferme le fattispecie di deroga previste al par. 2.2.3, Sezione III, delle nuove Disposizioni di Vigilanza, al ricorrere delle quali - in conformità a quanto previsto dalle citate Disposizioni di Vigilanza - non trovano applicazione le previsioni in materia di *severance* di cui alla presente Sezione II.

⁵³ Nell'ipotesi di accertamento di un *compliance breach* di gravità minore, la *severance* viene ridotta (in percentuale differenziata in base al grado di materialità del *compliance breach*), secondo quanto previsto dalla procedura interna in materia di *compliance breach* in fase di approvazione (vedi par. 8.2).



Fattori di determinazione delle mensilità da riconoscere:

Elemento di valutazione	Criterio	Mensilità riconosciute
Anzianità Aziendale	Fino a 2 anni	0
	Fino a 6 anni	1
	Fino a 10 anni	2
	Fino a 15 anni	3
	Oltre 15 anni	5
Rilevanza e complessità della posizione ricoperta (<i>grade</i>)	Fino a Grade 12	0
	Grade 13 e 14	1
	Grade 15 e 16	2
	Grade 17 e 18	3
	Grade 19 e oltre	5
Età	Fino a 40 anni	0
	Fino a 45 anni	1
	Fino a 55 anni	2
	Oltre 55 anni e fino alla maturazione del diritto a pensione	1
	Oltre la maturazione del diritto a pensione	0
Performance individuale	Bassa	-2
	Media	2
	Alta	6
Rischio controversie	Nulla/Basso	0
	Medio	2
	Alto	4
<i>Performance</i> della Banca, al netto dei rischi, con particolare riferimento ai livelli patrimoniali e di liquidità della Banca, in linea con il RAF di periodo	SI	0
	NO	-2
Impatto sulla retribuzione contrattuale dell'assoggettamento a <i>salary cap</i>	Non rilevante	0
	Basso	1
	Medio	2
	Alto	4

Alla luce della presenza degli aiuti di Stato, tutti i parametri sopra indicati sono stati definiti in una prospettiva di contenimento dei costi e della loro prudenziale determinazione.

Per quanto riguarda il personale con contratto di lavoro estero, l'applicazione della formula avverrà nella misura in cui ciò sia compatibile con le specifiche normative locali applicabili.

In conformità a quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza, la *severance*, ove determinata sulla base della formula sopra indicata, nell'ambito di un accordo finalizzato alla composizione di una controversia attuale o potenziale, non rientra nel calcolo del rapporto massimo fra remunerazione variabile e fissa.

Ai limiti sopra indicati può sommarsi il corrispettivo di **impegni di non concorrenza** eventualmente pattuiti con singoli manager per il periodo successivo alla cessazione del rapporto, ove gli stessi rispondano a un effettivo e comprovabile interesse aziendale in tal senso (fermo restando quanto previsto al seguente capoverso). Tale corrispettivo viene determinato - nel doveroso rispetto dell'art. 2125 c.c. - sulla base dell'ampiezza delle limitazioni imposte dal patto (in termini di oggetto, durata, e territorio), e comunque non può eccedere, quale limite massimo, l'ammontare della retribuzione globale da ultimo goduta dal manager parametrata al periodo di durata del patto.

In conformità a quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza, il corrispettivo dei patti di non concorrenza:

- non soggiace alle previsioni di cui alla presente Sezione per la quota che non eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa del beneficiario;



- è soggetto, invece, alle previsioni di cui alla presente Sezione per la quota eccedente l'ultima annualità di remunerazione fissa, ma è escluso dal calcolo del limite al rapporto fra remunerazione variabile e fissa per la quota che, per ciascun anno di durata del patto, non eccede l'ultima annualità di remunerazione fissa del beneficiario.

La *severance* viene erogata con modalità coerenti con le previsioni regolamentari di tempo in tempo vigenti e assoggettata a meccanismi di correzione *ex post* (*malus* e *claw back*) *ad hoc*, che vengono di volta in volta previsti nell'ambito degli accordi di uscita, a copertura, fra il resto, di eventuali comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della Banca e del Gruppo⁵⁴ (e comunque definiti in coerenza, da un lato, col quadro regolamentare e, dall'altro con la peculiare natura e caratteristiche della *severance*).

⁵⁴ In linea con quanto previsto dalla Disposizioni di Vigilanza – Sezione III – paragrafo 2.2.3 Deroche: “Le regole previste dai parr. 1, 2.1, 2.2.1 e 2.2.2, della presente Sezione, non si applicano a:

- *golden parachute* di cui al par. 7.3.3, pattuiti nell'ambito di operazioni straordinarie (es. fusioni) o processi di ristrutturazione aziendale, purché rispettino congiuntamente le seguenti condizioni:
 - rispondano esclusivamente a logiche di contenimento dei costi aziendali e razionalizzazione della compagine del personale;
 - siano di ammontare non superiore a Euro 100.000;
 - prevedano meccanismi di *claw back*, che coprano almeno i casi di comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della banca;
- incentivi agli esodi, connessi anche con operazioni straordinarie (es. fusioni) o processi di ristrutturazione aziendale, e riconosciuti al personale non rilevante, purché rispettino congiuntamente le seguenti condizioni:
 - rispondano esclusivamente a logiche di contenimento dei costi aziendali e razionalizzazione della compagine del personale;
 - favoriscano l'adesione a misure di sostegno previste, dalla legge o dalla contrattazione collettiva, per la generalità dei dipendenti;
 - non producano effetti distorsivi *ex ante* sui comportamenti del personale;
 - prevedano meccanismi di *claw back*, che coprono almeno i casi di comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della banca”.



SEZIONE III

Nella presente sezione sono illustrati analiticamente i compensi corrisposti o comunque attribuiti nell'esercizio 2018 ad amministratori, sindaci e dirigenti strategici (ai sensi dell'art. 123-ter del TUF), così come previsto dall'art. 84-ter del Regolamento Emittenti, nonché i dati relativi al Personale Più Rilevante, ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza.

A riguardo ricordiamo che la Consob impone l'obbligo di rendicontazione per tutti quei soggetti che nel corso dell'esercizio hanno ricoperto, anche per una frazione del periodo, la carica di Amministratore, Direttore Generale o Dirigente con Responsabilità Strategiche.

Si comunica, inoltre, che presso il Gruppo **non** sono **attivi piani di stock option**.

Elenco delle informazioni riportate nella presente Sezione:

Schema	Contenuti	Autorità
Tabella 1	Compensi corrisposti ai Componenti degli Organi di Amministrazione e di Controllo, ai Direttori Generali, ai Vice Direttori Generali e agli altri Dirigenti con responsabilità strategiche	Consob
Tabella 3A	Piani di compensi basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock option, a favore dei componenti dell'Organo di Amministrazione, del Direttore Generale, dei Vice Direttori Generali e degli altri Dirigenti con responsabilità strategiche	Consob
Tabella 3B	Piani di incentivazione monetari a favore dei Componenti dell'Organo di Amministrazione e di Controllo, dei Direttori Generali, dei Vice Direttori Generali e degli altri Dirigenti con responsabilità strategiche	Consob
Schema 7-ter	Partecipazioni azionarie dei Componenti degli Organi di Amministrazione e di Controllo, dei Direttori Generali, dei Vice Direttori Generali e degli altri Dirigenti con responsabilità strategiche	Consob
Prospetto A	Informazioni quantitative sulla remunerazione del "Personale Più Rilevante"	Banca d'Italia

Tabella 1 - COMPENSI CORRISPONDI AGLI AMMINISTRATORI, AI SINDACI, AL DIRETTORE GENERALE, AI VICE DIRETTORI GENERALI ED AI DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE
(ai sensi della Delibera Consob n.11971 del 14 maggio 1999 e successive modificative).

Dati riferiti al periodo 1/1 - 31/12/2018

Cognome e nome	Carica	Periodo per cui è stata rioperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari (*)	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
BARIATTI Stefania	Presidente	1.1 - 31.12.2018		90.000,00	20.000,00 (1)	-	-	2.250,00	-	112.250,00	-	-
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio												
(ii) Compensi da controllate e collegate												
(iii) Totale				90.000,00	20.000,00	-	-	2.250,00	-	112.250,00	-	-
TURICCHI Antonio	Vice Presidente	1.1 - 31.12.2018		65.000,00 (2)	25.000,00 (2)	-	-	2.250,00	-	92.250,00	-	-
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio												
(ii) Compensi da controllate e collegate												
(iii) Totale				65.000,00	25.000,00	-	-	2.250,00	-	92.250,00	-	-
MORELLI Marco	Amministratore Delegato	1.1 - 31.12.2018		-	-	-	-	-	-	-	-	-
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio												
(ii) Compensi da controllate e collegate												
(iii) Totale				-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPALDO Giuseppina	Consigliere	1.1 - 04.05.2018		22.208,00	8.542,00 (3)	-	-	2.250,00	-	33.000,00	-	-
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio												
(ii) Compensi da controllate e collegate												
(iii) Totale				22.208,00	8.542,00	-	-	2.250,00	-	33.000,00	-	-
CAPPELLO Maria Elena	Consigliere	1.1 - 31.12.2018		65.000,00	30.861,00 (4)	-	-	2.250,00	-	96.111,00	-	-
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio												
(ii) Compensi da controllate e collegate												
(iii) Totale				65.000,00	30.861,00	-	-	2.250,00	-	96.111,00	-	-
CASALI Roberta	Consigliere	12.07 - 31.12.2018		30.694,00	6.208,00 (5)	-	-	1.526,00	-	38.428,00	-	-
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio												
(ii) Compensi da controllate e collegate												
(iii) Totale				30.694,00	6.208,00	-	-	1.526,00	-	38.428,00	-	-
GIORGINO Marco	Consigliere	1.1 - 31.12.2018		65.000,00	32.070,00 (6)	-	-	2.250,00	-	99.320,00	-	-
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio												
(ii) Compensi da controllate e collegate												
(iii) Totale				65.000,00	32.070,00	-	-	2.250,00	-	99.320,00	-	-
KOSTORIS Fiorella	Consigliere	1.1 - 31.12.2018		65.000,00	25.000,00 (7)	-	-	2.250,00	-	92.250,00	-	-
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio												
(ii) Compensi da controllate e collegate												
(iii) Totale				65.000,00	25.000,00	-	-	2.250,00	-	92.250,00	-	-

(*) Polizze LTC, Infortuni e Sanitaria, versamenti aziendali a IFCC, Fringe Benefits.

(1) Stefania Bariatti, indennità di partecipazione alle riunioni dei comitati.

(2) Antonio Turicchi, compensi fissi per la carica corrisposti al MEF.

Compensi per la partecipazione a comitati:

€ 10.000 per la partecipazione al "Comitato Nomine"

€ 15.000 per la partecipazione al "Comitato Rischi"

(3) Giuseppina Capaldo, compensi per la partecipazione a comitati:

€ 5.125 per la partecipazione al "Comitato Nomine"

€ 3.417 per la partecipazione al "Comitato per le operazioni con le parti correlate"

(4) Maria Elena Cappello, compensi per la partecipazione a comitati:

€ 12.069 per la partecipazione al "Comitato Nomine"

€ 14.653 per la partecipazione al "Comitato Rischi"

(5) Roberta Casali, compensi per la partecipazione a comitati:

€ 4.139 per la partecipazione al "Comitato Remunerazione"

€ 12.931 per la partecipazione al "Comitato Remunerazione"

(6) Marco Giorgio, compensi per la partecipazione a comitati:

€ 19.139 per la partecipazione al "Comitato Rischi"

(7) Fiorella Kostoris, compensi per la partecipazione a comitati:

€ 12.069 per la partecipazione al "Comitato Remunerazione"

€ 12.931 per la partecipazione al "Comitato per le operazioni con le parti correlate"

Cognome e nome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari (*)	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
LANCELOTTI Roberto	Consigliere	1.1.-31.12.2018										
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio				65.000,00	16.208,00 (8)	-	-	2.250,00	-	83.458,00	-	
(ii) Compensi da controllate e collegate										-		
(iii) Totale				65.000,00	16.208,00	-	-	2.250,00	-	83.458,00	-	
MAIONE Nicola	Consigliere	1.1.-31.12.2018										
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio				65.000,00	20.000,00 (9)	-	-	2.250,00	-	87.250,00	-	
(ii) Compensi da controllate e collegate										-		
(iii) Totale				65.000,00	20.000,00	-	-	2.250,00	-	87.250,00	-	
PETRUCCIOLI Stefania	Consigliere	1.1.-31.12.2018										
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio				65.000,00	27.070,00 (10)	-	-	2.250,00	-	94.320,00	-	
(ii) Compensi da controllate e collegate										-		
(iii) Totale				65.000,00	27.070,00	-	-	2.250,00	-	94.320,00	-	
PIAZZOLLA Salvatore Fernando	Consigliere	1.1.-31.12.2018										
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio				65.000,00	10.000,00 (11)	-	-	2.250,00	-	77.250,00	-	
(ii) Compensi da controllate e collegate										-		
(iii) Totale				65.000,00	10.000,00	-	-	2.250,00	-	77.250,00	-	
RICCABONI Angelo	Consigliere	1.1.-31.12.2018										
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio				65.000,00	27.069,00 (12)	-	-	2.250,00	-	94.319,00	-	
(ii) Compensi da controllate e collegate										-		
(iii) Totale				65.000,00	27.069,00	-	-	2.250,00	-	94.319,00	-	
SANTORO Michele	Consigliere	1.1.-31.12.2018										
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio				65.000,00	15.861,00 (13)	-	-	2.250,00	-	83.111,00	-	
(ii) Compensi da controllate e collegate										-		
(iii) Totale				65.000,00	15.861,00	-	-	2.250,00	-	83.111,00	-	
VALERIO Giorgio	Consigliere	1.1.-31.12.2018										
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio				65.000,00	11.223,00 (14)	-	-	2.250,00	-	78.473,00	-	
(ii) Compensi da controllate e collegate										-		
(iii) Totale				65.000,00	11.223,00	-	-	2.250,00	-	78.473,00	-	

(*) Polizzi L.T.C. Infortuni e Smitaria, versamenti aziendali a FPC, Fringe Benefits.

- (8) Roberto Lancellotti, compensi per la partecipazione a comitati:
€ 6.208 per la partecipazione al "Comitato Rischi"
€ 10.000 per la partecipazione al "Comitato Remunerazione"
- (9) Nicola Maione, compensi per la partecipazione a comitati:
€ 10.000 per la partecipazione al "Comitato Remunerazione"
- (10) Stefania Petruccioli, compensi per la partecipazione a comitati:
€ 4.139 per la partecipazione al "Comitato Nomine"
€ 6.792 per la partecipazione al "Comitato Rischi"
€ 4.139 per la partecipazione al "Comitato per le operazioni con le parti correlate"
- (11) Salvatore Piazzolla, compensi per la partecipazione a comitati:
€ 10.000 per la partecipazione al "Organismo di Vigilanza"
- (12) Angelo Riccaboni, compensi per la partecipazione a comitati:
€ 15.000 per la partecipazione al "Comitato Rischi"
- (13) Michele Santoro, compensi per la partecipazione a comitati:
€ 12.069 per la partecipazione al "Comitato per le operazioni con le parti correlate"
- (14) Giorgio Valerio, compensi per la partecipazione a comitati:
€ 5.861 per la partecipazione al "Comitato Remunerazione"
€ 10.000 per la partecipazione al "Comitato per le operazioni con le parti correlate"

Cognome e nome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari (*)	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
CENDRELLI Elena	Presidente Collegio Sindacale	1.1.-31.12.2018										
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio				80.000,00	-	-	-	2.250,00	-	82.250,00	-	
(ii) Compensi da controllate e collegate												
(iii) Totale				80.000,00	-	-	-	2.250,00	-	82.250,00	-	-
SALVADORI Paolo	Sindaco Effettivo	1.1.-31.12.2018										
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio				65.000,00	-	-	-	2.250,00	-	67.250,00	-	
(ii) Compensi da controllate e collegate												
(iii) Totale				65.000,00	-	-	-	2.250,00	-	67.250,00	-	-
FANTINI Raffaella	Sindaco Effettivo	1.1.-31.12.2018										
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio				65.000,00	-	-	-	2.250,00	-	67.250,00	-	
(ii) Compensi da controllate e collegate												
(iii) Totale				65.000,00	-	-	-	2.250,00	-	67.250,00	-	-
MORELLI Marco (ruolo di Direttore Generale)	Direttore Generale	1.1.-31.12.2018										
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio				466.249,94	-	-	-	22.576,40	-	488.826,34	-	
(ii) Compensi da controllate e collegate												
(iii) Totale				466.249,94	-	-	-	22.576,40	-	488.826,34	-	-
VICE DIRETTORI GENERALI		1.1.-30.04.2018										
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio				310.833,30	-	-	-	17.191,53	-	328.024,83	-	882.000,00 (15)
(ii) Compensi da controllate e collegate												
(iii) Totale				310.833,30	-	-	-	17.191,53	-	328.024,83	-	882.000,00
DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE		1.1.-31.12.2018										
(i) Compensi nella società che redige il Bilancio				4.724.171,19	-	-	-	252.946,16	-	4.977.117,34	-	381.000,00 (17)
(ii) Compensi da controllate e collegate												
(iii) Totale				4.724.171,19	-	-	-	252.946,16	-	4.977.117,34	-	381.000,00

(*) Polizza LTC, Infortuni e Sanitaria, versamenti aziendali a FPC, Fringe Benefits.

(15) Importo complessivo, comprensivo dell'indennità sostitutiva del preavviso, relativo alla cessazione del rapporto di lavoro di n. 2 dirigenti

(16) Importi corrisposti da società partecipate e riversati alla Banca MPS S.p.A.

(17) Importo complessivo, comprensivo dell'indennità sostitutiva del preavviso, relativo alla cessazione del rapporto di lavoro di n. 1 dirigente

(18) Di cui €303.815 corrisposti da società partecipate e riversati alla Banca MPS S.p.A.

TABELLA 3A – PIANI DI COMPENSI BASATI SU STRUMENTI FINANZIARI, DIVERSI DALLE STOCK OPTION, A FAVORE DEI COMPONENTI DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE,
DEI DIRETTORI GENERALI, VICE DIRETTORI GENERALI E DEGLI ALTRI DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE
(ai sensi della Delibera CONSOB n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche)
(dati riferiti al periodo 1/1 - 31/12/2018)

Nome e Cognome	Carica	Piano	Strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti non vested nel corso dell'esercizio		Strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio					Strumenti finanziari vestiti nel corso dell'esercizio e non attribuiti		Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e attribuibili		Strumenti finanziari di competenza dell'esercizio
			Numero e tipologia di strumenti finanziari	Periodo di vesting	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Periodo di vesting	Fair value alla data di assegnazione	Data di assegnazione	Prezzo di mercato all'assegnazione	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Valore alla data di maturazione	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Fair value	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Piano A	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
		Piano B	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
		Piano C	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
		Piano A	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
		Piano B	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
		Piano C	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
(II) Compensi da controllate e collegate														
(III) Totale														
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Piano A	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
		Piano B	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
		Piano C	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
		Piano A	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
		Piano B	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
		Piano C	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
(II) Compensi da controllate e collegate														
(III) Totale														
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Piano A	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
		Piano B	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
		Piano C	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
		Piano A	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
		Piano B	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
		Piano C	-	//	-	//	-	//	-	-	-	-	-	-
(II) Compensi da controllate e collegate														
(III) Totale														

Nessun piano attivato, né erogato

TABELLA 3B - PIANI DI INCENTIVAZIONE MONETARIA A FAVORE DEI COMPONENTI DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE,
DEI DIRETTORI GENERALI, VICE DIRETTORI GENERALI E DEGLI ALTRI DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE
(ai sensi della Delibera CONSOB n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche)
(dati riferiti al periodo 1/1 - 31/12/2018)

Nome e Cognome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri Bonus
			Erogabile / Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più Erogabili	Erogabili / Erogati	Ancora Differiti	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Piano A	-	-	//	-	-	-	
		Piano B	-	-	//	-	-	-	
		Piano C	-	-	//	-	-	-	
		Piano A	-	-	//	-	-	-	
		Piano B	-	-	//	-	-	-	
(II) Compensi da controllate e collegate		Piano C	-	-	//	-	-	-	
	(III) Totale		-	-	//	-	-	-	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Piano A	-	-	//	-	-	-	
		Piano B	-	-	//	-	-	-	
		Piano C	-	-	//	-	-	-	
		Piano A	-	-	//	-	-	-	
		Piano B	-	-	//	-	-	-	
(II) Compensi da controllate e collegate		Piano C	-	-	//	-	-	-	
	(III) Totale		-	-	//	-	-	-	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Piano A	-	-	//	-	-	-	
		Piano B	-	-	//	-	-	-	
		Piano C	-	-	//	-	-	-	
		Piano A	-	-	//	-	-	-	
		Piano B	-	-	//	-	-	-	
(II) Compensi da controllate e collegate		Piano C	-	-	//	-	-	-	
	(III) Totale		-	-	//	-	-	-	

Nessun piano attivato, né erogato

**Schema 7 - ter - PARTECIPAZIONI DEI COMPONENTI DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E DI CONTROLLO E DEI DIRETTORI GENERALI
(31 dicembre 2018)**

COGNOME E NOME	CARICA	SOCIETA' PARTECIPATA	NUMERO DI AZIONI POSSEDUTE ALLA FINE DELL'ESERCIZIO PRECEDENTE	NUMERO DI AZIONI ACQUISTATE	NUMERO DI AZIONI VENDUTE	NUMERO DI AZIONI POSSEDUTE ALLA FINE DELL'ESERCIZIO IN CORSO
Bariatti Stefania	PRESIDENTE C.d.A.	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Morelli Marco	AMMINISTRATORE DELEGATO	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Turicchi Antonino	VICE PRESIDENTE C.d.A.	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Cappello Maria Elena	CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Casali Roberta	CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Giorgino Marco	CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Kostoris Fiorella	CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Lancellotti Roberto	CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Maione Nicola	CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Petruccioli Stefania	CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Piazzolla Salvatore Fernando	CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Riccaboni Angelo	CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Santoro Michele	CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Valerio Giorgio	CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Capaldo Giuseppina	EX CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Cenderelli Elena	PRESIDENTE DEL COLLEGIO SINDACALE	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Salvadori Paolo	SINDACO EFFETTIVO	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Fantini Raffaella	SINDACO EFFETTIVO	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	72	=	=	72
Monarca Daniele Federico	SINDACO SUPPLENTE	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=
Silvestri Carmela Regina	EX SINDACO SUPPLENTE	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	=	=	=	=

**Schema 7 - ter - PARTECIPAZIONI DEGLI ALTRI DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICA
(31 dicembre 2018)**

NUMERO DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICA	SOCIETA' PARTECIPATA	NUMERO DI AZIONI POSSEDUTE ALLA FINE DELL'ESERCIZIO PRECEDENTE	NUMERO DI AZIONI ACQUISTATE	NUMERO DI AZIONI VENDUTE	NUMERO DI AZIONI POSSEDUTE ALLA FINE DELL'ESERCIZIO IN CORSO
24	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	1.404	=	=	1.404
		1			

Di cui in carica al 31/12/2018

17	Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	246	=	=	246
-----------	-------------------------------------	-----	---	---	-----

¹ di cui 123 detenute tramite familiari

PROSPETTO A - INFORMAZIONI QUANTITATIVE SULLA REMUNERAZIONE DEL "PERSONALE PIÙ RILEVANTE"

Personale	N°	Retribuzione Fissa	Retribuzione Variabile				Indennità di cessazione del rapporto di lavoro (*)
			Contanti	Azioni	Strumenti collegati alle azioni	Altre Tipologie	
Amministratore Delegato	1 (1)	-	-	-	-	-	
Altri amministratori con incarichi esecutivi	-	-	-	-	-	-	
Amministratori non esecutivi	26	1.686.101	-	-	-	-	
Direttore Generale	1 (1)	466.250	-	-	-	-	
Vice Direttore Generale	2	348.286	-	-	-	882.000 (2)	
Responsabili delle principali linee di business, funzioni aziendali, aree geografiche e coloro che riportano direttamente agli organi societari	89	15.854.614	704.546 (3)	-	68.308 (4)	1.991.018 (5)	
Responsabili e personale di livello più elevato delle funzioni di controllo interno	27	3.824.120 (6)	11.667 (7)	-	-	233.000 (8)	
Altri soggetti che individualmente o collettivamente assumono rischi in modo significativo	87	7.068.613	48.908 (7)	-	-	193.788 (9)	
Dipendenti e collaboratori con alta retribuzione non compresi nelle categorie precedenti	28	5.310.136	291.728 (3)	128.031 (4)	-	929.270 (10)	

(*) Non include l'importo totale di € 422.656, comprensivo di indennità sostitutiva del preavviso, relativo alla cessazione del rapporto di lavoro di 4 dirigenti precedentemente inclusi nel perimetro del personale più rilevante, avvenuta antecedentemente alla definizione del perimetro qui rendicontato (importo max. € 216.250);

(1) Il Dottor Marco Morelli ricopre sia la carica di Amministratore Delegato che quella di Direttore Generale.

(2) Importo complessivo, comprensivo di indennità sostitutiva del preavviso, relativo alla cessazione del rapporto di lavoro di 2 dirigenti (importo max. € 443.000).

(3) Importi relativi alla componente non ricorrente della remunerazione complessivamente erogata ai consulenti finanziari rientranti nel PPR e, in via residuale, ad attribuzioni legate alla permanenza in azienda;

(4) Importi relativi alla componente non ricorrente della remunerazione maturata nell'esercizio dai consulenti finanziari rientranti nel PPR;

(5) Importo complessivo, comprensivo di indennità sostitutiva del preavviso, relativo alla cessazione del rapporto di lavoro di 7 dirigenti (importo max. € 431.745).

(6) Comprende indennità di posizione "Funzioni Aziendali di Controllo".

(7) Importi relativi ad attribuzioni legate alla permanenza in azienda;

(8) Importo complessivo, comprensivo di indennità sostitutiva del preavviso, relativo alla cessazione del rapporto di lavoro di 1 dirigente.

(9) Importo complessivo, comprensivo di indennità sostitutiva del preavviso, relativo alla cessazione del rapporto di lavoro di 2 dirigenti (importo max. € 128.788).

(10) Importo complessivo, comprensivo di indennità sostitutiva del preavviso, relativo alla cessazione del rapporto di lavoro di 3 dirigenti (importo max. € 523.810).