

One Bank
One
 UniCredit

2018

Politica Retributiva
di Gruppo

La banca
per le cose che contano.



Contenuti

Lettera del Presidente	4
Sezione I. Sintesi	6
La nostra Politica Retributiva	
Sezione II. Politica Retributiva di Gruppo	18
1. Introduzione	
2. Governance	
3. Principi	
4. Struttura Retributiva	
Sezione III. Relazione Annuale sulla Remunerazione	34
1. Introduzione	
2. Governance e Compliance	
3. Monitoraggio continuo di Tendenze e Prassi di mercato	
4. Remunerazione degli Amministratori, dei Membri del Collegio Sindacale e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche	
5. Sistemi Retributivi di gruppo	
6. Piano di Partecipazione Azionaria per i Dipendenti del gruppo	
7. Dati Retributivi	

Lettera del Presidente



“Nel 2017 abbiamo implementato tutti i cambiamenti al nostro approccio retributivo, annunciati in concomitanza con la presentazione del Piano Strategico, rafforzando l'allineamento tra il management e gli azionisti. Per il 2018 confermiamo i pilastri della politica e l'approccio retributivo, che resta sostanzialmente invariato, enfatizzando ulteriormente l'importanza della cultura della compliance e della condotta individuale rispetto alla remunerazione.”

Alessandro Caltagirone
Presidente del Comitato Remunerazione

Cari Azionisti,

le nostre politiche rdi remunerazione sono parte integrante della nostra strategia, le pratiche retributive sono disegnate per permettere il raggiungimento degli obiettivi di business e per assicurare il pieno allineamento all'approccio di gestione del rischio, conformemente ai requisiti regolamentari nazionali e internazionali.

Per questo ci impegniamo costantemente nella definizione di sistemi retributivi basati sulla sostenibilità della performance individuale e di gruppo e nell'identificazione di livelli retributivi allineati agli standard di mercato e che permettano di attrarre, remunerare e mantenere le risorse migliori.

A partire dalla fine del 2016 tutti i nostri colleghi hanno concentrato il loro impegno sull'esecuzione del Piano Strategico 2016-2019, *Transform 2019*, trasversale a tutte le principali aree della Banca.

La realizzazione del Piano *Transform 2019* è pienamente in linea con le attese e sta generando risultati tangibili, tutti gli obiettivi chiave del 2019 sono confermati, con un profilo di rischio in miglioramento.

In questo contesto, nel 2017 abbiamo implementato tutti i cambiamenti al nostro approccio retributivo, annunciati in concomitanza con la presentazione del Piano Strategico, rafforzando l'allineamento tra il management e gli azionisti.

In particolare, nell'ambito dei cambiamenti apportati, è stata rivista la struttura della remunerazione variabile, ampliando il peso della componente a lungo termine per il senior management di gruppo con l'introduzione del Piano di Incentivazione a Lungo Termine (Piano LTI), basato sugli obiettivi di performance di *Transform 2019* e sull'orizzonte temporale del Piano Strategico.

Per il 2018 confermiamo i pilastri della politica e l'approccio retributivo, che resta sostanzialmente invariato, enfatizzando ulteriormente l'importanza della cultura della compliance e della condotta individuale rispetto alla remunerazione.

Riaffermiamo inoltre l'importanza di una comunicazione efficace e chiara verso gli azionisti, mettendo a disposizione, con il supporto di differenti strumenti, sia l'informativa completa sulle nostre pratiche sia quella più immediata sui principali elementi della nostra politica.

Colgo anche l'occasione per ringraziare ancora una volta gli investitori per essersi resi disponibili ad un confronto costruttivo con noi, finalizzato a comprendere e indirizzare le reciproche esigenze.

Infine vorrei ringraziare gli altri membri del Comitato Remunerazione per la collaborazione e il contributo alle nostre comuni attività nel corso degli anni passati. Anche a nome loro, rivolgo i migliori auguri di buon lavoro ai nostri successori.

Cordialmente,

Alessandro Caltagirone
Presidente del
Comitato Remunerazione

Sezione I

Sintesi



1. La nostra Politica Retributiva

L'implementazione dei principi definiti nella nostra Politica Retributiva costituisce il riferimento per la definizione dei programmi retributivi di gruppo.

Gli standard di politica garantiscono che la retribuzione sia allineata agli obiettivi di business, alla situazione di mercato e agli interessi di lungo periodo degli azionisti.

L'approccio di UniCredit alla retribuzione è stato consolidato nel tempo nell'ambito della nostra governance di gruppo, per essere allineato alle più recenti disposizioni normative nazionali e internazionali e collegato alla performance, alla consapevolezza del mercato, all'allineamento con le strategie di business e agli interessi degli azionisti.

I pilastri della nostra Politica Retributiva di gruppo (Sezione II) riflettono le più recenti previsioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione, con l'obiettivo, anno dopo anno, di pervenire - nell'interesse di tutti gli stakeholder - a sistemi di remunerazione allineati con le strategie e gli obiettivi aziendali di lungo periodo, collegati con i risultati aziendali, opportunamente corretti per tener conto di tutti i rischi, coerenti con i livelli di capitale e di liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese e, in ogni caso, tali da evitare incentivi distorti che possano indurre a violazioni normative o a un'eccessiva assunzione di rischi.



La Politica Retributiva di gruppo è parte integrante della nostra strategia. La revisione della strategia retributiva e i principali elementi della nuova architettura sono stati annunciati dall'Amministratore Delegato Jean Pierre Mustier nel dicembre 2016, in concomitanza con il lancio del Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019* (di seguito anche "Piano Strategico *Transform 2019*" o "*Transform 2019*").

Il 12 dicembre 2017, durante un *Capital Markets Day* tenutosi a Londra, è stato presentato un aggiornamento sulla realizzazione di *Transform 2019*, la cui implementazione è pienamente in linea con le attese. Uno specifico approfondimento è contenuto nella Relazione Annuale sulla Remunerazione.

Focus Transform 2019

Vedi Sezione III per approfondire >>>



1.1 Pilastri chiave

Governance chiara e trasparente.

Compliance con i requisiti normativi e con i principi di condotta.

Monitoraggio continuo delle tendenze e delle prassi di mercato.

Retribuzione sostenibile per performance sostenibile.

Motivazione e fidelizzazione di tutti i dipendenti, con focus particolare sui talenti e sulle risorse chiave.

Dettagli

Sezione II-Capitolo 1 >>>

I pilastri della nostra Politica Retributiva di gruppo consentono una corretta definizione di livelli retributivi competitivi, equità interna e trasparenza.

La Politica Retributiva di gruppo è allineata ai più recenti requisiti normativi nazionali e internazionali¹. La totale conformità delle

politiche e dei processi retributivi viene garantita attraverso il coinvolgimento delle Funzioni Aziendali di Controllo: Compliance, Audit e Risk Management, garantendo la coerenza con il *Risk Appetite Framework*, in linea con la normativa di settore.

1. I.e. Direttiva Europea sui Requisiti Patrimoniali (CRD IV); EBA Regulatory Technical Standards (RTS); Banca d'Italia "Disposizioni di vigilanza per le Banche", Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 - 7° aggiornamento del 18 novembre 2014.



1.2 Benchmarking retributivo e obiettivo di politica

Conferma del peer group per le analisi comparative, effettuate da parte di un consulente esterno.

Definizione di peer group specifici a livello di paese/divisione per assicurare un allineamento competitivo con il mercato di riferimento.

Dettagli

Sezione III-Capitolo 3 >>>

Il Comitato Remunerazione, con particolare riferimento alla popolazione degli Executive di gruppo, mediante il supporto di un consulente esterno, ha confermato l'elenco di concorrenti selezionati che formano il nostro **gruppo di confronto** (peer group) a livello di gruppo per le tematiche di remunerazione (elencati nel capitolo 3, Relazione Annuale sulla Remunerazione) sul quale vengono effettuate specifiche analisi di comparazione retributiva

(benchmarking). Come obiettivo di politica, la componente fissa della remunerazione per gli Identified Staff prende come riferimento la mediana di mercato, con il posizionamento individuale definito tenendo in considerazione la performance specifica, il potenziale e le decisioni strategiche sulle persone e la performance di UniCredit nel tempo.



1.3 Identificazione del Personale più rilevante (Identified Staff)

Applicazione dei criteri qualitativi e quantitativi comuni a livello Europeo, in linea con i requisiti regolamentari introdotti da EBA RTS.

Dettagli

Sezione III-Paragrafo 5.1 >>>

La popolazione del personale più rilevante è stata aggiornata garantendo il pieno rispetto delle disposizioni regolamentari. L'identificazione ha seguito un processo di valutazione strutturato sia a livello di gruppo sia a livello locale, basandosi su criteri

qualitativi e criteri quantitativi comuni a livello europeo. Il risultato del processo di valutazione per l'identificazione del personale più rilevante ha portato all'individuazione di un numero totale di **ca. 1.000 risorse per l'anno 2018**.

1.4 Rapporto tra la remunerazione variabile e la remunerazione fissa

In linea con le previsioni regolamentari, il 2:1 rappresenta il limite massimo al rapporto tra la componente variabile e la componente fissa della remunerazione per tutti i dipendenti, compreso il personale più rilevante, che appartengono alle funzioni di business.

[Dettagli](#)

[Sezione II-Paragrafo 3.1](#) >>>

Nel rispetto delle disposizioni regolamentari applicabili, non viene modificato - per il **personale appartenente alle funzioni di business - l'adozione di un rapporto massimo fra la componente variabile e quella fissa della remunerazione pari a 2:1².**

Per la restante parte del personale viene di norma adottato un rapporto massimo tra le componenti della remunerazione pari ad 1:1, fatta eccezione per il personale delle Funzioni Aziendali di Controllo, per il quale si prevede che la remunerazione fissa sia componente predominante della remunerazione totale e che i meccanismi di incentivazione siano coerenti con i compiti assegnati, nonché indipendenti dai risultati conseguiti dalle aree soggette al loro controllo.

Per tali Funzioni, in particolare, l'incidenza massima della componente variabile terrà in considerazione le differenze tra le normative nazionali emanate anche in applicazione della Direttiva 2013/36/EU nei diversi Paesi in cui il gruppo opera³, onde assicurare

la parità di condizioni operative nel mercato di riferimento e la capacità di attrarre e mantenere soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze del gruppo.

L'adozione del rapporto 2:1 tra la remunerazione variabile e quella fissa non deve avere implicazioni sulla capacità della banca di continuare a rispettare le regole prudenziali ed in particolare i requisiti in materia di fondi propri.

Tale approccio consente di garantire un legame più solido tra remunerazione e performance, di mantenere competitività sul mercato, essendo la stessa direzione in cui si è mossa la maggior parte dei peer, di limitare l'esistenza di un *un-even playing field* nei mercati in cui il tetto non è previsto, di limitare la rigidità della struttura di costo che potrebbe derivare da un potenziale aumento dei costi fissi, di garantire l'allineamento con la performance pluriennale, attraverso il differimento di una componente rilevante della retribuzione variabile.

1.5 Violazione per non conformità, Malus e Claw-back

Il gruppo si riserva di attivare meccanismi di malus e claw-back, ovvero rispettivamente di riduzione/cancellazione e restituzione di qualsiasi forma di retribuzione variabile.

[Dettagli](#)

[Sezione II-Paragrafo 3.2](#) >>>

In linea con le linee guida di EBA⁴ e con lo scopo di rafforzare ulteriormente l'architettura di governance, le principali regole per **la gestione delle violazioni per non conformità**, nonché il loro

relativo impatto sulle componenti della remunerazione, attraverso l'applicazione di clausole di malus e claw-back, **sono riportate nella Politica Retributiva di gruppo.**

1.6 Sistema di incentivazione legato alla performance annuale

Il Sistema Incentivante di gruppo 2018, che conferma l'approccio "bonus pool" introdotto nel 2014, prevede uno stretto collegamento tra remunerazione, rischio e profittabilità sostenibile.

Il sistema prevede una misurazione complessiva della performance sia a livello individuale sia a livello di gruppo/paese/divisione.

[Dettagli](#)

[Sezione III-Paragrafo 5.3](#) >>>

9 bonus pool la cui dimensione è legata alla profittabilità di ciascun paese/divisione.

Condizioni di accesso: meccanismo che determina la possibile applicazione della clausola di malus (Zero Factor) sulla base degli indicatori di performance in termini di profittabilità, capitale e liquidità definiti sia a livello di gruppo che di paese/divisione.

Aggiustamenti ai bonus pool guidati dalla valutazione della **sostenibilità e del rischio** per ciascun paese/divisione (allineamento al *Risk Appetite Framework*).

Assegnazione del Bonus: l'incentivo viene assegnato sulla base di una valutazione manageriale, tenendo in considerazione il bonus pool disponibile, la valutazione individuale della prestazione basata su indicatori ponderati per il rischio e uno specifico valore di riferimento per ciascuna posizione.

Pagamento: bonus individuale costituito al 50% da denaro e al 50% da azioni per il personale più rilevante; dilazione del pagamento fino a 6 anni, in linea con l'interesse degli azionisti; ciascun pagamento è soggetto a condizioni di malus e claw-back, legalmente applicabili.

1.7 Misurazione della performance

Aggiornamento del KPI (Key Performance Indicators) Bluebook, che supporta i manager e le risorse nella definizione delle Performance Screen riferite al Sistema di Incentivazione annuale del personale più rilevante (Identified Staff).

[Dettagli](#)

[Sezione III-Paragrafo 5.4](#) >>>

Il **KPI Bluebook** supporta la definizione delle Performance Screen attraverso **un insieme di indicatori di performance e di linee guida**. Le categorie dei principali indicatori economici e non economici della performance di gruppo, definite annualmente nel KPI Bluebook, sono certificate con il coinvolgimento delle

funzioni di Human Capital, Finance, Risk Management, Compliance, Group Sustainability, Group Stakeholder Insight e Internal Audit e riflettono la profittabilità operativa della gestione caratteristica e il profilo di rischio del gruppo. Nel KPI BlueBook sono compresi i KPI definiti nell'ambito del Piano Strategico *Transform 2019*.

2. Come approvato dall'Assemblea degli Azionisti del 13 maggio 2014.

3. Per il personale più rilevante delle Funzioni Aziendali di Controllo Italiano, il rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione non supera il limite di un terzo, come previsto dalla Circolare di Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 - 7° aggiornamento del 18 novembre 2014.

4. "Guidelines on sound remuneration policies" pubblicato il 27 giugno 2016.

1.8 Piano di Incentivazione di Lungo Termine 2017-2019

Nel 2017 è stato introdotto un Piano di Incentivazione a Lungo Termine (Piano LTI) finalizzato ad allineare ulteriormente gli interessi del senior management⁵ alla creazione di valore per gli azionisti, all'apprezzamento del titolo ed alla performance di gruppo, nonché a sostenere una sana e prudente gestione del rischio.

[Dettagli](#)

[Sezione III-Paragrafo 5.5 >>>](#)

Il Piano prevede l'assegnazione di incentivi in azioni, subordinatamente al raggiungimento di **specifici indicatori di performance legati al Piano Strategico Transform 2019**.

Il Piano è strutturato su un **periodo di performance di 3 anni**, coerentemente con il Piano Strategico di UniCredit e prevede l'attribuzione del possibile award dopo la fine del 2019.

L'award è soggetto a **differimento di tre anni**, dopo il periodo di performance, a cui si applica **una condizione di Zero Factor cumulato**, che prevede il rispetto di condizioni minime di profittabilità, liquidità e capitale.

In linea con le richieste regolamentari, vengono applicati **ulteriori anni di indisponibilità degli strumenti** (holding period) alla conclusione del periodo di differimento.

1.9 Linee guida per il possesso azionario

Le linee guida per il possesso azionario definiscono **livelli minimi di partecipazione azionaria per gli Executive coinvolti⁶**, garantendo adeguati livelli di investimento personale in azioni UniCredit nel tempo. Come parte integrante del nostro approccio alla retribuzione complessiva, offriamo incentivi basati su strumenti finanziari che forniscono opportunità per il possesso azionario, nel pieno rispetto della normativa tempo per tempo in vigore.

[Dettagli](#)

[Sezione II-Paragrafo 3.5 >>>](#)

Alla fine del 2011 il Consiglio di Amministrazione ha approvato le linee guida per il possesso azionario applicate alle posizioni dell'**Amministratore Delegato, del Direttore Generale e dei Vice Direttori Generali, ove nominati**.

Nel marzo 2017 il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha approvato un aggiornamento delle suddette linee guida per il possesso azionario, **estendendone l'applicazione alle posizioni di Senior Executive Vice President ed Executive Vice President**, tenendo in considerazione il ruolo ricoperto, al fine di

rafforzare l'allineamento degli interessi tra Executive e azionisti al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico *Transform 2019*.

I livelli previsti devono essere raggiunti, di norma, entro 5 anni dalla nomina nelle categorie di Executives sopra menzionate e devono essere mantenuti per tutta la durata dell'incarico ricoperto. Il raggiungimento dei livelli deve essere completato attraverso un approccio pro-rata sul periodo di 5 anni, prevedendo una porzione minima ogni anno.

5. Non partecipa al Piano il Personale appartenente alle Funzioni Aziendali di Controllo.

6. Considerando l'applicazione, dal 2016, del nuovo rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione per gli Identified Staff delle Funzioni Aziendali di Controllo (che non supera il limite di un terzo per gli Identified Staff delle Funzioni Aziendali di Controllo Italiane, compenso fisso prevalente per le Funzioni Aziendali di Controllo delle altre aree geografiche), le linee guida sul possesso azionario non si applicano agli Executive appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo.

1.10 Pagamenti di fine rapporto

Costante allineamento alla normativa/contrattualistica tempo per tempo in vigore.

I pagamenti di fine rapporto tengono in considerazione la performance di lungo-periodo, in termini di creazione di valore per gli azionisti, non ricompensano gli insuccessi o gli abusi e non eccedono di massima le **24 mensilità di retribuzione complessiva, incluso il periodo di preavviso** (in mancanza di previsioni di leggi e/o contratti collettivi localmente applicabili).

[Dettagli](#)

[Sezione II-Paragrafo 3.3 >>>](#)

Un **aggiornamento della politica sui compensi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro** (le c.d. severance), con previsioni più restrittive rispetto alla versione precedente, è stato approvato dall'Assemblea degli Azionisti il 20 aprile 2017, in

ottemperanza alle previsioni regolamentari emanate da Banca d'Italia (Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, 7° aggiornamento del 18 novembre 2014).

1.11 Risultati del 2017 e decisioni retributive

> Risultati 2017

Il 12 dicembre 2016 il Consiglio di Amministrazione di UniCredit S.p.A. ha approvato il Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019* che, il giorno successivo, è stato presentato ad analisti ed investitori.

Il Piano *Transform 2019* è stato elaborato con l'obiettivo di mantenere un livello di redditività sostenibile nel tempo, facendo leva su un modello di business semplice di banca commerciale, sul rafforzamento dell'attività di cross selling (i.e. sinergie commerciali di vendita) e sull'offerta ai propri clienti dell'accesso ad una rete di sportelli estesa.

Il 12 dicembre 2017, durante un *Capital Markets Day* tenutosi a Londra, è stato presentato un aggiornamento sulla realizzazione del Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019* ad analisti ed investitori.

L'attuazione di *Transform 2019* è pienamente in linea con le attese, gli obiettivi chiave del 2019 sono confermati, con profilo di rischio in miglioramento.

Transform 2019 è in anticipo rispetto ai tempi previsti e sta generando risultati tangibili:

• **Rafforzamento e ottimizzazione del capitale:** con l'aumento del capitale da € 13 mn interamente sottoscritto e con il perfezionamento delle cessioni di Bank Pekao e Pioneer nel FY17 sono stati completati con successo tutti gli interventi determinanti per il rafforzamento e l'ottimizzazione del capitale. Il CET1 ratio fully loaded nel FY17 ha raggiunto 13,60% ed è stato pari a 13,02% pro forma per IFRS9 e FINO.

• **Miglioramento della qualità dell'attivo:** l'attività di de-risking del bilancio è ancora in corso, con crediti deteriorati lordi in ulteriore calo a € 48,4 mld nel 4trim17 da € 51,3 mld nel 3trim17. Il profilo di rischio del gruppo è migliorato, con un rapporto tra crediti deteriorati lordi e totale dei crediti ridotto a 10,2% nel 4trim17 (-49 pb trim/trim, -163 pb a/a). Il rapporto di copertura è rimasto solido a 56,2% nel 4trim17. I crediti deteriorati netti si sono ridotti a € 21,2 mld (-5,1% trim/trim, -15,2% a/a) e il rapporto tra i crediti deteriorati netti e il totale crediti è sceso al 4,7% nel 4trim17 (-22 pb trim/trim, -89 pb a/a).

• **Trasformazione del modello operativo:** la trasformazione del modello operativo è ad uno stadio più avanzato rispetto a quanto previsto dal piano. Da dicembre 2015, il piano di riduzione delle filiali è progredito positivamente, con 682 filiali chiuse nell'Europa occidentale, corrispondenti al 72% delle 944 programmate entro il 2019.⁷

Durante il trimestre è stata effettuata un'ulteriore riduzione dell'organico di 2.113 FTE⁸, ossia ca. 9.000 FTE in meno da dicembre 2015, pari al 64% della riduzione di 14.000 unità pianificata entro il 2019.

Inoltre, la riduzione della complessità informatica ha compiuto progressi, con la dismissione di 921 applicazioni, pari all'84% del target 2019.

• **Massimizzazione del valore di banca commerciale:** le iniziative commerciali sono in corso e stanno conseguendo risultati tangibili all'interno del gruppo. In particolare, nel corso del 2017:

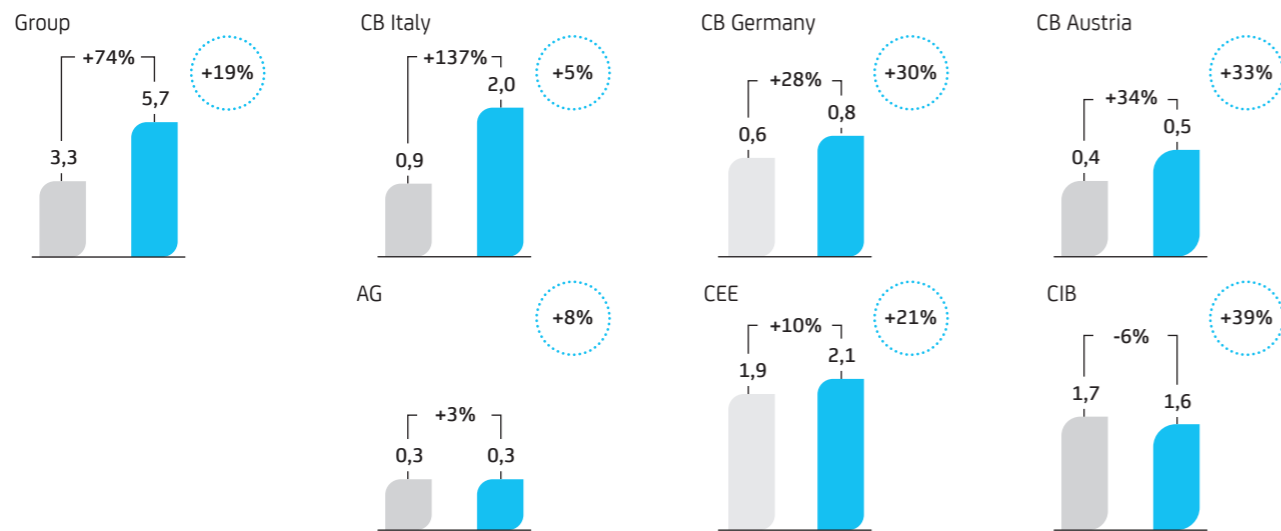
7. Filiali retail in Italia, Germania e Austria come indicato durante il *Capital Markets Day*.
8. "Full Time Equivalent" (dipendenti a tempo pieno).

- le vendite nette della raccolta gestita nel Commercial Banking Italy hanno raggiunto €11 mld a fine dicembre, tre volte superiori rispetto al FY16, con un incremento delle rispettive commissioni pari a 28% FY/FY;
- sono stati implementati i nuovi formati di filiali "Smart" o "Cashless" con un maggiore grado di automazione in 441 filiali retail in Italia delle 800 programmate entro il 2019;
- in Italia sono stati implementati nuovi modelli di servizio per i segmenti di clientela affluent e small business e in Germania per le piccole-medie imprese.

Nel FY17, UniCredit si è posizionata #1 in "Syndicated Loans in EUR" in Italia, Germania, Austria e in CEE, così come nella classifica "EMEA Covered Bonds", #1 per numero di transazioni in "EMEA Bonds in EUR" e "Combined EMEA Bonds and Loans in EUR", #1 nelle IPO in Italia e #2 nelle IPO in Germania.⁹

Indicatore di performance (pre bonus) per la definizione dei bonus pool

● FY 2016 ● FY 2017 ● % vs 2017 budget



Dati in bn.

Indicatore di performance (pre bonus) per la definizione del bonus pool: Net Operating Profit (Commercial Banking Italy, Commercial Banking Germany, Commercial Banking Austria, CEE).
Net Operating Profit Group; Profit Before Taxes (AG); GOP-EL-Ke (CIB).

%vs 2017 budget calcolata neutralizzando gli effetti dei tassi di interesse e depurando la performance di alcuni one-off non ricorrenti.

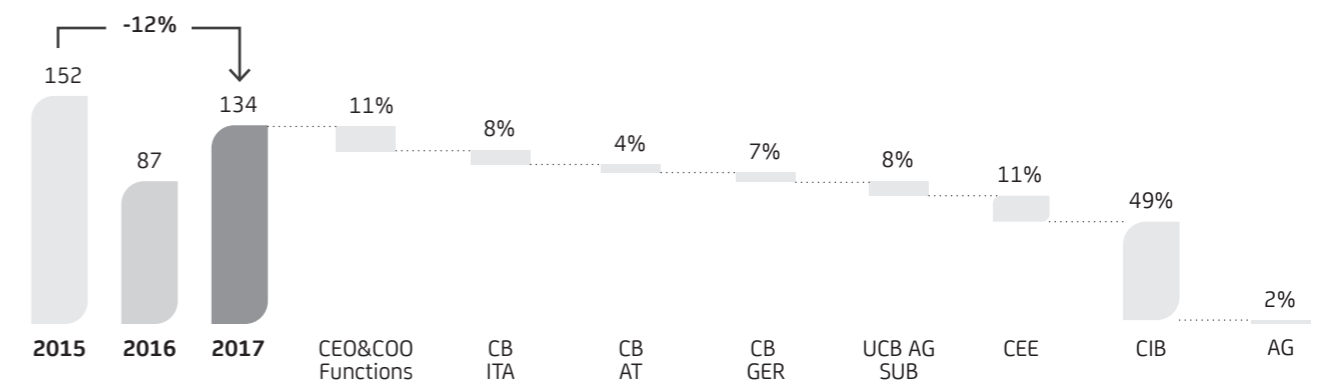
Il NOP di gruppo 2016 rettificato esclude one off per ~€-8,3 bn relativi rispettivamente all'iscrizione di rettifiche su crediti aggiuntive (~-8,0 miliardi), one off sui costi operativi (~-0,6 miliardi) principalmente legati alla svalutazione di immobilizzazioni immateriali relative a software e one off sul Margine di Intermediazione (~+0,3 miliardi) riconducibili principalmente a proventi da cessione delle quote di VISA Europe detenute da Società del gruppo.

- Adozione di un Corporate Centre di gruppo (GCC) snello, ma con potere direzionale:** da dicembre 2015, l'organico del GCC è diminuito del 12,4% (-2.200 FTE), una tendenza confermata sia nel 4trim17 sia nel FY17. Il rapporto tra i costi del GCC e i costi totali del gruppo si è ridotto al 4,1% nel FY17, con una flessione di 0,3 pb FY/FY (vs. 5,1% di dicembre 2015) rispetto ad un obiettivo del 3,5% al 2019.

> Decisioni retributive

Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha preso in esame, con riferimento all'esercizio 2017, le proposte del Comitato Remunerazione e le linee guida in materia di retribuzione variabile delle autorità regolamentari. La valutazione in merito alle decisioni retributive, come già accaduto negli anni scorsi, è stata supportata da un rigoroso processo di governance di gruppo al fine di garantire coerenza e trasparenza a tutti gli attori coinvolti.

Per il 2017, non è previsto alcun bonus annuale per l'Amministratore Delegato e per il Direttore Generale, dal momento che, fino al 2019, la loro remunerazione variabile è interamente coperta dal Piano di Incentivazione a Lungo Termine 2017-2019 basato sugli obiettivi del Piano Strategico.



Dati in mn. Il 2017 non comprende il pro-rata grant (non riconosciuto) del Piano LTI 2017-2019 pari a 23 mn.

> La nostra informativa sulla retribuzione

La Relazione Annuale sulla Remunerazione (Sezione III) fornisce la descrizione delle nostre prassi retributive e dei risultati dell'implementazione dei Sistemi Incentivanti di gruppo, insieme ai dati retributivi, con particolare attenzione ai direttori non-esecutivi e al personale più rilevante, definito in linea con le disposizioni normative.

Nella Relazione Annuale sulla Remunerazione è fornita un'informativa completa sugli importi delle retribuzioni, sui differimenti e sul rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione per

In linea con la governance di gruppo, le valutazioni e i pagamenti per gli altri Dirigenti con responsabilità strategiche sono stati analizzati dal Comitato Remunerazione e approvati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Collegio Sindacale e il Comitato per i Controlli Interni & Rischi, come necessario.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre approvato la seguente distribuzione dei bonus per la popolazione degli Identified Staff (ca. 1.100 risorse), la cui determinazione dipende dall'applicazione delle regole del Sistema Incentivante 2017 approvato dall'Assemblea dei Soci:

il personale più rilevante (paragrafo 7.1, Relazione Annuale sulla Remunerazione), compresi i dati relativi a Consiglieri, Direttori Generali e altri Dirigenti con responsabilità strategiche. I dati ai sensi dell'articolo 84-quater del regolamento della Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (Consob) n° 11971, "Relazione Annuale-Sezione II", così come le informazioni sui sistemi di incentivazione, ai sensi dell'articolo 114-bis del decreto legislativo 58/1998 ("Testo Unico della Finanza"-"TUF"), sono riportati negli allegati alla Politica Retributiva di gruppo 2018, pubblicati sul sito internet di UniCredit, nella sezione dedicata all'Assemblea 2018.

[Dettagli](#)

[Sezione III-Paragrafo 5.2 >>>](#)

⁹ La fonte di tutte le classifiche è Dealogic, con dati aggiornati al 5 gennaio 2018. Periodo: 1 gennaio - 30 dicembre 2017. Classifiche stilate per volume, salvo ove diversamente specificato.

1.12 Dati sulla remunerazione variabile e fissa dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale

Come richiesto dall'Amministratore Delegato Jean Pierre Mustier al Consiglio di Amministrazione nel 2016, al fine di dare l'esempio a partire dal vertice aziendale e per allineare completamente i suoi interessi a quelli degli azionisti, a partire dal 1 Gennaio 2017, sono state applicate specifiche condizioni alla sua remunerazione. In particolare, la componente fissa della sua remunerazione è stata ridotta del 40%. Con riferimento al 2017, l'Amministratore Delegato ha quindi percepito una remunerazione fissa complessiva di € 1,2 milioni, comprensiva dei compensi relativi al rapporto di amministrazione.

Il Direttore Generale ha percepito nel 2017 una remunerazione fissa totale di € 1,2 milioni.

Sia l'Amministratore Delegato che il Direttore Generale non hanno percepito alcun bonus annuale per il 2017.

Come già annunciato nel 2016 durante la presentazione del Piano Strategico ad analisti ed investitori, fino al 2019 la componente variabile della loro retribuzione è interamente coperta dal Piano di Incentivazione a Lungo Termine 2017-2019 basato sugli obiettivi del Piano Strategico.

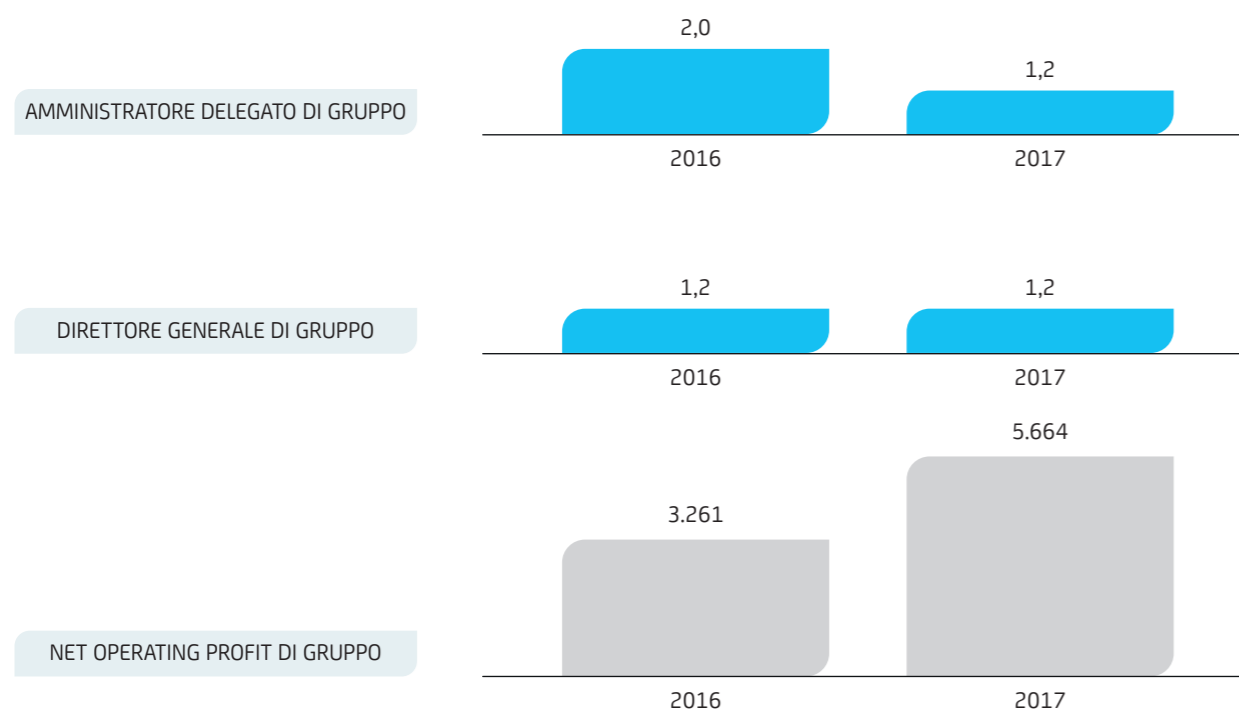
La seguente rappresentazione riporta la remunerazione dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale rispetto all'andamento della performance UniCredit negli ultimi due anni. Conformemente a quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione il 13 Marzo 2016, non si è proceduto ad alcun pagamento dell'incentivo annuale per l'anno 2016.

[Dettagli](#)
Sezione III-Paragrafo 5.2 >>>

Collegamento tra pagamento e performance

■ Remunerazione fissa

Si ricorda che, oltre alla remunerazione fissa, l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale di gruppo, seppur non partecipino al bonus annuale, concorrono al Piano LTI 2017-2019 per un totale di 521.134 azioni ciascuno. L'assegnazione, totale o parziale delle azioni, sarà valutata dopo la fine del 2019.



Dati in mn.
Il NOP di gruppo 2016 rettificato esclude one off per ~€-8,3 bn relativi rispettivamente all'iscrizione di rettifiche su crediti aggiuntive (~8,0 miliardi), one off su costi operativi (~-0,6 miliardi) principalmente legati alla svalutazione di immobilizzazioni immateriali relative a software e one off sul Margine di Intermediazione (~+0,3 miliardi) riconducibili principalmente a proventi da cessione delle quote di VISA Europe detenute da Società del gruppo.

1.13 Informativa ex ante sugli obiettivi 2017-2019 dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale

Per tutto l'orizzonte del Piano Strategico *Transform 2019*, la remunerazione variabile dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale di gruppo è coperta dal Piano di Incentivazione a Lungo Termine 2017-2019 basato sugli obiettivi del Piano

Strategico e complessivamente allineato al *Risk Appetite Framework*.

La relativa scheda obiettivi è rappresentata di seguito:

	KPI	Perimetro	Peso	Target <i>Transform 2019</i>	Criteria di assessment Soglia	Pagamento
Value creation	ROAC	Group	50%	9%	≥ 9%	100%
					8%-9%	0%-100% ^B
					< 8%	0%
Industrial sustainability	Cost/Income ratio	Group	25%	52%	≤ 52%	100%
					55%-52%	0%-100% ^B
					> 55%	0%
Risk	NET ^A NPE	Group	25%	20,2 bn	≤ 20,2 bn	100%
					22-20,2 bn	0%-100% ^B
					> 22 bn	0%

A. Net Non Performing Exposure (after provisions).
B. Linear progression (eg. 50% payout for ROAC at 8.5%).

Un aggiornamento sull'andamento del Piano LTI è stato presentato al Comitato Remunerazione il 6 febbraio 2018.

Nel 2017, tutte le condizioni di accesso (gateways & risk adjustment) sono state soddisfatte e i risultati di gruppo riferiti ai KPI del Piano LTI sono pienamente in linea per il raggiungimento degli obiettivi di performance nel 2019.

Al solo fine di contestualizzare lo stato di avanzamento, e senza alcun impatto sulla valutazione 2019, i risultati 2017 degli indicatori dell'LTI sono:

- ROAC 12,1% (2017 target 9,1%);¹⁰
- Cost/Income ratio 57,9% (2017 target 60,9%);
- Net NPE € 21,2 bn (2017 target € 23,2 bn).

La valutazione complessiva del Piano LTI, inclusa la verifica del raggiungimento degli obiettivi di performance, sarà effettuata al termine dei tre anni del periodo di performance, ovvero alla fine del 2019 sugli obiettivi di fine Piano.

[Dettagli](#)
Sezione III-Paragrafo 5.5 >>>

10. ROAC calcolato al 12,5% di CET1 ratio target (capitale allocato calcolato mantenendo il CET1 a livello target fissato al 2019).

Sezione II

Politica Retributiva di Gruppo

1. Introduzione

2. Governance

- 2.1 Ruolo del Comitato Remunerazione
- 2.2 Benchmark di mercato
- 2.3 Definizione della Politica Retributiva di gruppo
- 2.4 Ruolo della funzione Compliance
- 2.5 Ruolo della funzione Risk Management
- 2.6 Ruolo della funzione Internal Audit
- 2.7 Processo di identificazione degli Identified Staff di gruppo

3. Principi

- 3.1 Rapporto tra remunerazione variabile e remunerazione fissa
- 3.2 Sostenibilità della remunerazione variabile
 - 3.2.1 Definizione degli obiettivi di performance
 - 3.2.2 Valutazione della performance
 - 3.2.3 Pagamento della remunerazione variabile
- 3.3 Pagamenti di fine rapporto
- 3.4 Forme retributive non-standard
- 3.5 Linee guida per il possesso azionario
- 3.6 Compliance drivers

4. Struttura Retributiva

- 4.1 Retribuzione fissa
- 4.2 Retribuzione variabile
 - 4.2.1 Sistemi di incentivazione legati alla performance annuale
 - 4.2.2 Piani di incentivazione di lungo termine
- 4.3 Benefit



1. Introduzione

Il nostro insieme di valori è basato sul concetto di integrità come condizione sostenibile per trasformare il profitto in valore per tutti i nostri stakeholder.

A sostegno degli standard e dei valori di comportamento sostenibile che guidano la nostra missione, la strategia retributiva rappresenta uno strumento chiave per proteggere e rafforzare la nostra reputazione e per creare valore nel lungo termine per tutti gli stakeholder del gruppo.

Ci proponiamo, anche attraverso adeguati meccanismi di remunerazione e di incentivazione, di creare un ambiente lavorativo inclusivo di qualsiasi forma di diversità e in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale, di attrarre, trattenere e motivare dipendenti altamente qualificati a livello globale capaci di costruire il nostro vantaggio competitivo e premiamo chi è allineato ai nostri standard di comportamento etico nella costante conduzione di un business sostenibile.

Sulla base del nostro modello di governance, la nostra Politica Retributiva di gruppo stabilisce il quadro di riferimento per un

coerente e comune disegno, implementazione e monitoraggio delle prassi retributive in tutto il gruppo. All'interno di questo quadro, vengono definite le linee guida di implementazione di programmi e piani retributivi che rafforzano le politiche di una solida gestione del rischio e le nostre strategie di business di lungo periodo. In tal modo rispondiamo in maniera efficace all'evoluzione delle specifiche esigenze dei nostri diversi mercati, aree di business e segmenti di popolazione, facendo sì che il nostro approccio alla retribuzione sia sempre allineato con le nostre strategie di business e con le politiche sulle risorse umane.

Al fine di assicurare la competitività e l'efficacia della Politica Retributiva, nonché equità interna e trasparenza, i principi di condotta e performance sostenibile definiscono i pilastri fondamentali della nostra Politica Retributiva di gruppo.



2. Governance

Il nostro modello di governance retributiva mira ad assicurare chiarezza e affidabilità nei processi decisionali relativi alle remunerazioni attraverso un adeguato controllo delle prassi retributive in tutto il gruppo e facendo sì che le decisioni vengano assunte in modo indipendente, informato e tempestivo a un livello appropriato, così da evitare conflitti di interesse e garantire una corretta informativa nel pieno rispetto di quanto definito dalle Autorità di Vigilanza.

2.1 Ruolo del Comitato Remunerazione

Al fine di favorire un efficiente sistema di informazione e consultazione che permetta al Consiglio di Amministrazione una migliore valutazione di taluni argomenti di sua competenza, è stato costituito, nell'ambito del Consiglio stesso, in conformità alle previsioni contenute nelle Disposizioni di Vigilanza in tema di governo societario ed in linea con le disposizioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate ("Codice"), il Comitato Remunerazione, con finalità istruttorie, consultive e propositive.

In particolare, il Comitato Remunerazione ha il ruolo di fornire consulenza e pareri sulle proposte formulate al Consiglio di Amministrazione in relazione alla strategia retributiva di gruppo. Il Comitato si avvale del supporto delle funzioni Group Risk Management e Group Compliance, secondo i rispettivi ambiti di competenza. Inoltre, il Comitato può avvalersi del supporto di consulenti, anche esterni, affinché gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione e incentivazione siano coerenti con la gestione da parte della Banca dei suoi profili di rischio, capitale e liquidità (ad esempio, riguardo alla politica di retribuzione degli esponenti aziendali).

Il Presidente del Comitato Remunerazione nella prima riunione utile informa il Consiglio di Amministrazione sull'attività svolta dal Comitato stesso.

I principali argomenti esaminati dal Comitato vengono inoltre portati a conoscenza del Collegio Sindacale, prima di essere sottoposti al Consiglio di Amministrazione.

Il Comitato Remunerazione, istituito nel 2000, è composto da un massimo di 5 membri non esecutivi, la maggior parte dei quali indipendenti ai sensi dello Statuto Sociale, in linea con il Codice di Autodisciplina delle società quotate ("Codice"). Il Presidente del Comitato Remunerazione è scelto tra i membri indipendenti. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione è membro di diritto del Comitato.

Nell'ambito del processo di revisione della governance di UniCredit iniziato nel 2016 con lo scopo di allinearla con le migliori pratiche internazionali, la Società potrebbe rivedere la composizione del Comitato Remunerazione.

Come richiamato dal Consiglio di Amministrazione¹, i Comitati specializzati devono essere composti da 3-5 membri, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti, in linea con le Disposizioni di Vigilanza per le banche in materia di governo societario, emanate da Banca d'Italia.

Occorre tuttavia considerare che le migliori pratiche internazionali sopra menzionate solitamente prevedono Comitati Remunerazione più ridotti e composti solo da membri indipendenti.

2.2 Benchmark di mercato

A livello di gruppo, analizziamo le tendenze retributive generali di mercato attraverso una costante attività di benchmarking (comparazione), al fine di prendere decisioni costantemente informate e applicare un'offerta retributiva competitiva, per un'efficace fidelizzazione e motivazione delle nostre risorse critiche.

Con particolare riferimento agli Executive di gruppo, un consulente esterno indipendente fornisce supporto al Comitato Remunerazione per l'individuazione dei concorrenti diretti che formano il nostro gruppo di confronto (peer group) internazionale sul quale vengono effettuate specifiche analisi di benchmarking retributivo (sulle tendenze, sulle prassi e sui livelli di mercato).

Il peer group viene definito dal Comitato Remunerazione considerando i nostri principali concorrenti europei in termini di capitalizzazione di mercato, asset totali e dimensione di business.

A livello di paese/divisione, e dove rilevante all'interno dell'organizzazione, l'attività di benchmarking e l'analisi delle tendenze di mercato possono essere effettuate su specifici peer group al fine di assicurare un allineamento competitivo con il mercato di riferimento.

1. "Composizione Qualitativa e Quantitativa del Consiglio di Amministrazione di UniCredit S.p.A.", febbraio 2018, disponibile sul sito Internet della Società.

2.3 Definizione della Politica Retributiva di gruppo

Annualmente la Politica Retributiva di gruppo, su proposta del Comitato Remunerazione, viene definita dal Consiglio di Amministrazione, e successivamente presentata all'Assemblea dei Soci per l'approvazione, in linea con i requisiti normativi.

In particolare, la Politica Retributiva di gruppo viene formulata dalla funzione Risorse Umane di gruppo, con il coinvolgimento della funzione Risk Management di gruppo e viene validata dalla funzione di Compliance di gruppo, per ogni aspetto di sua competenza, prima di essere sottoposta al Comitato Remunerazione.

Una volta approvata dall'Assemblea dei Soci, la Politica Retributiva viene formalmente adottata dagli organi competenti delle principali società del gruppo e applicata in conformità con i requisiti legali e normativi locali.

I principi della Politica Retributiva di gruppo sono applicabili in tutta l'organizzazione e devono riflettersi operativamente per ogni categoria di dipendenti e relativamente a tutte le aree di business, compreso il personale appartenente alle reti distributive esterne, tenendo in considerazione le loro specificità retributive.

Con specifico riferimento alla popolazione del personale più rilevante, la funzione Risorse Umane di gruppo prevede una gestione dei sistemi retributivi e incentivanti centralizzata e omogenea. Per il restante personale, con riferimento a ciascuna categoria di dipendenti, ogni divisione, competence line e Paese è responsabile dell'applicazione della Politica di gruppo.

2.4 Ruolo della funzione Compliance

La funzione Compliance opera in stretto coordinamento con la funzione Risorse Umane, al fine di supportare il disegno e la definizione della politica e dei processi retributivi ed effettuarne la valutazione per i profili di competenza.

In particolare, la funzione Compliance, nelle sue varie articolazioni, valuta, per ogni aspetto di sua competenza, la Politica Retributiva di gruppo e - anche nel rispetto delle normative locali - i piani di incentivazione del personale del gruppo definiti dalla funzione Risorse Umane, tra l'altro fornendo - per il proprio ambito di competenza - input per la predisposizione, da parte della funzione Risorse Umane, di sistemi incentivanti conformi.

Il Sistema Incentivante di gruppo per il personale più rilevante (*Identified Staff*) viene formulato dalla funzione Human Capital di gruppo, che si avvale del coinvolgimento e della collaborazione delle funzioni Group Risk Management e Finance di gruppo, per la valutazione qualitativa complessiva della sostenibilità economica e del rischio, e della funzione Compliance per la verifica della coerenza

“con gli obiettivi di rispetto delle norme, dello statuto, nonché di eventuali codici etici o gli altri standard di condotta applicabili alla banca, in modo che siano opportunamente contenuti i rischi legali e reputazionali insiti soprattutto nelle relazioni con la clientela” (Banca d' Italia). La funzione Compliance inoltre, per il proprio ambito di competenza, è coinvolta nel processo di identificazione del personale più rilevante (*Identified Staff*) del gruppo.

In accordo con il framework normativo e con la nostra governance, le linee guida per la definizione dei sistemi incentivanti per la popolazione non-Identified Staff vengono predisposte dalla funzione HR di gruppo, in collaborazione con la funzione di Compliance di gruppo. A livello locale, le strutture HR definiscono le caratteristiche di dettaglio dei sistemi incentivanti e le sottopongono alla valutazione delle strutture di Compliance di riferimento.

2.5 Ruolo della funzione Risk Management

UniCredit assicura l'allineamento tra remunerazione e rischio tramite politiche che supportano la gestione del rischio, processi di governance rigorosi basati su decisioni consapevoli e informate da parte degli organi sociali e la definizione di piani retributivi che includano la propensione al rischio strategico definito dal *Risk Appetite Framework*, l'orizzonte temporale e i comportamenti individuali.

La funzione Risk Management è costantemente coinvolta nella definizione della politica retributiva, del sistema incentivante e dei processi retributivi, nonché nell'individuazione degli obiettivi e nella valutazione della performance, così come nell'identificazione del personale più rilevante (*Identified Staff*) del gruppo. Tale coinvolgimento comporta un legame esplicito tra meccanismi di

incentivazione di gruppo, metriche selezionate del *Risk Appetite Framework*, validazione dei risultati e remunerazione, in modo che l'assunzione del rischio sia opportunamente vincolata agli incentivi legati alla gestione del rischio.

2.6 Ruolo della funzione Internal Audit

Nell'ambito del processo di governance del sistema retributivo, la funzione Internal Audit verifica annualmente l'implementazione delle politiche e delle prassi di remunerazione ed effettua controlli sui dati e sui processi. La funzione esprime un giudizio sulle

pratiche di remunerazione, fornendo raccomandazioni finalizzate al miglioramento del processo, portando a conoscenza degli organi competenti le eventuali debolezze per l'adozione di misure correttive.

2.7 Processo di identificazione degli Identified Staff di gruppo

La popolazione degli Identified Staff (categorie di personale la cui attività professionale ha un impatto significativo sul profilo di rischio dell'istituto) viene definita annualmente sulla base di un processo strutturato e formalizzato di valutazione sia a livello di gruppo che a livello locale, secondo requisiti normativi stabiliti dalla CRD IV e l'applicazione dei criteri qualitativi e quantitativi

definiti nei Regulatory Technical Standards emanati da EBA. Tale processo viene declinato internamente tramite specifiche linee guida definite dalla funzione Risorse Umane di gruppo, con il contributo di Group Risk Management e Group Compliance, al fine di garantire uno standard di approccio uniforme a livello di gruppo.

3. Principi

3.1 Rapporto tra remunerazione variabile e remunerazione fissa

Nel rispetto delle disposizioni regolamentari applicabili, non viene modificato - per il personale appartenente alle funzioni di business - l'adozione di un rapporto massimo fra la componente variabile e quella fissa della remunerazione pari a 2:1²

Per la restante parte del personale viene di norma adottato un rapporto massimo tra le componenti della remunerazione pari ad 1:1, fatta eccezione per il personale delle Funzioni Aziendali di Controllo³, per il quale si prevede che la remunerazione fissa sia componente predominante della remunerazione totale e che i meccanismi di incentivazione siano coerenti con i compiti assegnati nonché indipendenti dai risultati conseguiti dalle aree soggette al loro controllo. Per tali Funzioni, in particolare, l'incidenza massima della componente variabile terrà in considerazione le differenze

tra le normative nazionali emanate anche in applicazione della Direttiva 2013/36/EU nei diversi Paesi in cui il gruppo opera⁴, onde assicurare la parità di condizioni operative nel mercato di riferimento e la capacità di attrarre e mantenere soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze del gruppo.

La Capogruppo fornisce linee guida alle Società in merito all'applicazione del rapporto tra remunerazione variabile e fissa per i diversi segmenti di popolazione.

L'adozione del rapporto 2:1 tra la remunerazione variabile e quella fissa non deve avere implicazioni sulla capacità della banca di continuare a rispettare le regole prudenziali ed in particolare i requisiti in materia di fondi propri.

3.2 Sostenibilità della remunerazione variabile

La performance è valutata in termini di profittabilità ponderata per il rischio e sono previsti sistemi e meccanismi solidi di calcolo del rischio.

I piani di incentivazione non devono in nessun modo indurre ad assumere rischi in misura eccedente rispetto al grado di propensione al rischio previsto dalle strategie aziendali; in particolare devono risultare coerenti con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (*Risk Appetite Framework* - "RAF").

3.2.1 Definizione degli obiettivi di performance

- Considerare il cliente come priorità centrale per la nostra missione, collocando la sua soddisfazione all'apice di tutti i sistemi incentivanti, a ogni livello, sia internamente sia esternamente;
- disegnare sistemi incentivanti con una prospettiva di lungo termine che bilancino il raggiungimento di fattori strategici interni con misure esterne di creazione di valore relativa al mercato;
- utilizzare parametri di performance sia assoluti sia relativi basati sul confronto dei risultati raggiunti rispetto a quelli dei concorrenti di mercato;

- considerare la performance sulla base dei risultati annuali e del loro impatto nel tempo;
- inserire elementi che riflettano l'impatto della performance dell'individuo o dell'unità di business sulla creazione di valore delle unità di business collegate e dell'azienda nel suo complesso;
- mantenere un adeguato bilanciamento tra obiettivi economici e obiettivi non economici (sia qualitativi che quantitativi), considerando anche obiettivi di performance quali ad esempio la gestione del rischio, l'aderenza ai valori di gruppo o altri comportamenti;
- è fondamentale evitare misure legate ai risultati economici per Funzioni Aziendali di Controllo (Internal Audit, Risk Management⁵, Compliance e HR);
- l'approccio definito per le Funzioni Aziendali di Controllo è raccomandato anche laddove possano verificarsi possibili conflitti di interesse relativi all'attività svolta. In particolare, tale casistica può verificarsi per eventuali funzioni che svolgono attività di controllo in ottemperanza a normative interne/esterne, come per alcune strutture delle aree Accounting e Tax;⁶

- assicurare indipendenza tra le funzioni di front office e back office al fine di garantire l'efficacia dei controlli incrociati ed evitare conflitti di interesse, in particolar modo per le attività di trading, nonché assicurare gli adeguati livelli di indipendenza per le funzioni che svolgono attività di controllo;
- formulare una appropriata composizione della retribuzione variabile tra componenti di breve e di lungo termine, coerentemente con le strategie, le prassi di mercato e del business di riferimento e in linea con gli interessi di lungo termine del gruppo.

3.2.2 Valutazione della performance

- Basare la valutazione della performance sulla profittabilità, sulla solidità finanziaria e sulla sostenibilità, e su altre leve di business sostenibile con particolare riferimento al rischio, al costo del capitale e all'efficienza;
- definire sistemi incentivanti flessibili al fine di collegare i livelli di pagamento con la performance complessiva di gruppo, di paese/divisione e individuale adottando un approccio meritocratico e selettivo;
- disegnare sistemi incentivanti che stabiliscano soglie minime di performance al di sotto delle quali non è riconosciuto alcun bonus. Con riferimento alle Funzioni Aziendali di Controllo ed al fine di mantenere un adeguato livello di indipendenza, prevedere una soglia massima per la progressiva riduzione del bonus pool, il quale può eventualmente azzerarsi solo in presenza di una situazione eccezionalmente negativa, nell'ambito di un iter approvativo che comprende un passaggio di governance del Consiglio di Amministrazione;
- assicurare che le valutazioni delle prestazioni collegate agli incentivi siano, per quanto possibile, disponibili per controlli e verifiche indipendenti;
- valutare ogni sistema, programma e piano di incentivazione evitando il rischio che possa compromettere la nostra reputazione aziendale.

3.2.3 Pagamento della remunerazione variabile

- Differire, ove previsto dalle disposizioni normative, il pagamento dell'incentivo collegato alla performance in relazione all'orizzonte temporale di rischio a cui si riferisce, condizionando il riconoscimento dell'eventuale importo differito all'effettiva performance sostenibile dimostrata e mantenuta per il periodo di riferimento, in modo che la remunerazione variabile tenga conto dell'andamento nel tempo dei rischi assunti dalla banca (c.d. meccanismi di malus);
- considerare azioni di restituzione ("claw-back"), per quanto legalmente applicabili, per gli incentivi legati alla performance, riconosciuti sulla base di assunti successivamente rivelatisi erronei;
- inserire clausole per azzerare il bonus in circostanze di comportamenti non conformi o di azioni disciplinari, condizionando il loro pagamento all'assenza di procedimenti avviati dall'azienda nei confronti del dipendente per attività irregolari o cattiva condotta con particolare riferimento alle sottoscrizioni di rischio, ai processi di vendita di prodotti e servizi bancari e finanziari e al mancato rispetto di codici interni di condotta o di violazione dei valori;
- prevedere, ai fini dell'accesso al bonus, il completamento dei corsi di formazione obbligatoria relativi alle tematiche di Compliance, rispettando una soglia minima definita;
- i dipendenti non devono 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.

2. Approvato con delibera dell'Assemblea dei Soci del 13 maggio 2014, in linea con le previsioni regolamentari.

3. Si intendono le funzioni Internal Audit, Risk Management, Compliance e Risorse Umane. La funzione Risorse Umane è considerata Funzione Aziendale di Controllo ai fini delle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione, come previsto dalla Circolare di Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 - 7° aggiornamento del 18 novembre 2014.

4. Per il personale più rilevante delle Funzioni Aziendali di Controllo italiane, il rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione non supera il limite di un terzo, come previsto dalla Circolare di Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 - 7° aggiornamento del 18 novembre 2014.

5. Laddove il ruolo di CRO copre sia l'attività di Underwriting che quella di Risk Management, gli obiettivi assegnati non devono essere fonte di conflitti di interesse tra le attività di Underwriting e di Risk Management.

6. Laddove il ruolo di CFO copre anche l'attività di redazione dei documenti contabili societari, le eventuali metriche finanziarie devono essere definite nella prospettiva di evitare conflitti di interesse.

FOCUS**Violazione per non conformità, Malus e Claw-back**

Il gruppo si riserva di attivare meccanismi di malus e claw-back, ovvero rispettivamente di riduzione/cancellazione e restituzione di qualsiasi forma di retribuzione variabile.

I meccanismi di malus (ovvero la riduzione/cancellazione in tutto o in parte della remunerazione variabile) 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.

I meccanismi di claw-back (ovvero la restituzione in tutto o in parte della remunerazione variabile) possono essere attivati rispetto alla remunerazione variabile complessiva già corrisposta, riconosciuta per il periodo in cui si è verificata la violazione, salvo diverse disposizioni normative locali o previsioni più restrittive.

I meccanismi di claw-back possono essere attivati per un periodo fino ad almeno 4 anni successivi al pagamento di ciascuna quota, anche a valle della risoluzione del rapporto di lavoro e/o cessazione della carica e tengono comunque conto dei profili di natura legale, contributiva e fiscale in materia e dei limiti temporali previsti dalla normativa e dalle prassi localmente applicabili.

I meccanismi di malus e claw-back possono essere attivati in caso di accertamento di comportamenti adottati nel periodo di riferimento in cui la retribuzione variabile è maturata (periodo di performance), in cui il lavoratore⁷:

- abbia contribuito con dolo o colpa grave a perdite finanziarie significative, ovvero con la sua condotta abbia realizzato un impatto negativo sul profilo di rischio o su altri requisiti regolamentari a livello di gruppo o di paese/divisione;
- abbia posto in essere condotte e/o azioni che hanno contribuito significativamente a un danno reputazionale per il gruppo o il paese/divisione, ovvero siano stati causa di provvedimenti sanzionatori da parte di Autorità;
- sia oggetto di iniziative e provvedimenti disciplinari previsti a fronte di comportamenti fraudolenti o caratterizzati da colpa grave posti in essere nel periodo di riferimento;
- abbia violato gli obblighi previsti dagli artt. 26 TUB e 53 TUB, laddove applicabili, oppure gli obblighi in materia di remunerazione e incentivazione.

I meccanismi di malus sono inoltre attivati al fine di tenere in considerazione la performance al netto dei rischi effettivamente assunti o conseguiti e dell'andamento della situazione patrimoniale e di liquidità.

In coerenza con le linee guida di EBA⁸ e con lo scopo di rafforzare ulteriormente l'architettura di governance, le principali regole per la gestione delle violazioni per non conformità, nonché il loro relativo impatto sulle componenti della remunerazione, attraverso l'applicazione di clausole di malus e claw-back, sono riportate di seguito.

Specifiche linee guida riguardanti l'applicazione della procedura sulle violazioni per non conformità da adottarsi in tutto il gruppo saranno formalizzate e fornite dalla Capogruppo alle altre entità. Adattamenti locali, coerenti con l'approccio di gruppo, possono essere richiesti dalle entità e sono soggetti al rilascio di una opinione positiva da parte della Capogruppo, al fine di considerare le differenze tra le normative locali nei vari paesi nei quali il gruppo opera.

Il nuovo processo si applica nello specifico agli Identified Staff, come da previsioni regolamentari, mentre i principi generali si applicano a tutti i lavoratori del gruppo⁷ che sono beneficiari di remunerazione variabile. I principali elementi della procedura sulle violazioni per non conformità, sono i seguenti:

- identificazione delle violazioni, in ragione del ruolo e delle responsabilità delle funzioni coinvolte, nonché dell'attività ordinaria svolta. L'identificazione si basa su fonti sia interne sia esterne (indagini speciali; sanzioni disciplinari, sanzioni dell'Autorità, ecc.);
- valutazione delle violazioni, basata sulla verifica della materialità della violazione a seguito dell'assegnazione di un punteggio, dal valore più basso al più alto. I fattori per la verifica della materialità sono:
 - la gravità della condotta individuale, comprese le circostanze di violazione delle leggi;
 - la natura (frode o grave negligenza) dell'elemento scatenante;
 - la ripetitività della violazione;
 - l'impatto economico;
 - la seniority del lavoratore;
 - il ruolo organizzativo;
 - l'impatto sulla reputazione esterna del gruppo;
 - altre circostanze aggravanti o mitiganti la violazione;
- coerentemente con il punteggio assegnato e con il periodo di riferimento della violazione, l'impatto sulla remunerazione variabile è definito in funzione di due elementi:
 - il perimetro della remunerazione variabile (quota upfront, differimenti correnti, differimenti futuri) da ridurre/cancellare in base a scenari predefiniti sulla base della materialità della violazione. In caso di violazioni gravi, in presenza di condizioni pre-determinate, può essere attivato il claw-back (restituzione) della remunerazione già corrisposta;
 - la percentuale di remunerazione variabile che può essere ridotta/restituita;
- la valutazione delle violazioni e la proposta finale circa le misure da adottare sono definite da un "Comitato Violazioni per non conformità", composto da rappresentanti delle funzioni Compliance, Risk Management, Human Capital e Internal Audit e, su richiesta, dal responsabile del lavoratore;
- il processo decisionale e le misure da adottare sono definiti in base allo schema interno dei poteri delegati.

Per gli Amministratori esecutivi e per i Dirigenti con responsabilità strategica sono previste intese contrattuali che consentono alla società di chiedere la restituzione, in tutto o in parte, di componenti variabili della remunerazione versate (o di trattene somme oggetto di differimento), determinate sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati.



3.3 Pagamenti di fine rapporto

In ottemperanza alle previsioni regolamentari emanate da Banca d'Italia nel 7° aggiornamento del 18 novembre 2014 delle "Disposizioni di vigilanza per le banche", Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, una specifica Politica sui compensi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro (la c.d. *Severance Policy*) è stata approvata in prima istanza dall'Assemblea dei Soci 2015.

Un aggiornamento della *Severance Policy*, con previsioni più restrittive della precedente, è stata approvata dall'Assemblea dei Soci nel 2017.

Si fa rimando alla suddetta Politica per quanto riguarda criteri, limiti e processi autorizzativi in materia di pagamenti di fine rapporto.

In linea generale, nel calcolo dei pagamenti di fine rapporto, si tiene in considerazione la performance di lungo periodo in termini di creazione di valore per gli azionisti, considerando altresì qualsiasi requisito legale locale, nonché le previsioni dei contratti collettivi o individuali di riferimento e ogni altra circostanza individuale incluse le motivazioni della cessazione.

In base alla revisione della [Severance Policy](#) approvata dall'Assemblea 2017, è stato fissato per i pagamenti di fine rapporto un limite massimo, comprensivo anche dell'indennità sostitutiva del

preavviso, pari a 24 mensilità di retribuzione complessiva (calcolata considerando la remunerazione fissa e la media dei bonus effettivamente percepiti nel corso degli ultimi tre anni precedenti la cessazione a valle dell'applicazione delle clausole di malus e claw-back). È previsto inoltre che l'importo dei pagamenti aggiuntivi rispetto al preavviso non possa comunque superare le 18 mensilità. In ogni caso i pagamenti di fine rapporto, che sono modulati tenendo conto anche della durata del rapporto di lavoro, non eccedono gli importi previsti da leggi e/o contratti collettivi localmente applicabili.

Di norma non vengono concessi benefici pensionistici discrezionali e comunque gli stessi, quando anche venissero eventualmente previsti nell'ambito delle prassi locali e/o, eccezionalmente, di accordi individuali, sarebbero corrisposti con modalità coerenti con le relative specifiche disposizioni di legge e regolamentari.

I contratti individuali non devono contenere clausole che prevedano il pagamento di indennità o il mantenimento di benefici dopo la cessazione, in caso di dimissioni o di licenziamento/revoca senza giusta causa o se il rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto. In caso di interruzione anticipata del mandato si applicano quindi le normali previsioni di legge.

7. Dipendenti e collaboratori, compresi i consulenti finanziari.

8. "Guidelines on sound remuneration policies" pubblicato il 27 giugno 2016.

3.4 Forme retributive non-standard

Le forme retributive non-standard si riferiscono a quegli elementi della retribuzione che vengono considerati delle eccezioni (per esempio: bonus d'ingresso, bonus garantiti, riconoscimenti speciali, *retention bonus*).

Tali compensi sono limitati esclusivamente a situazioni specifiche legate, a seconda dei casi, all'assunzione, al lancio di progetti speciali, al raggiungimento di risultati straordinari, all'elevato rischio di dimissioni da parte di Executive del gruppo o di ruoli considerati strategici.

Inoltre, tali compensi devono in ogni caso essere conformi alle disposizioni normative vigenti (ad esempio, incidenza sul rapporto retribuzione fissa/retribuzione variabile, chiara identificazione tra le componenti fisse o le componenti variabili, in linea con la regolamentazione di riferimento, le modalità di corresponsione della remunerazione variabile ove applicabili) e ai processi di governance di UniCredit, periodicamente monitorati e oggetto di informativa, oltre a essere soggetti a condizioni di malus e ad azioni di restituzione (*claw-back*), per quanto legalmente applicabili.

3.5 Linee guida per il possesso azionario

Le linee guida per il possesso azionario definiscono livelli minimi di partecipazione azionaria attesi per gli Executive⁹ coinvolti, al fine di allineare gli interessi manageriali a quelli degli azionisti, garantendo adeguati livelli di investimento personale in azioni UniCredit nel tempo.

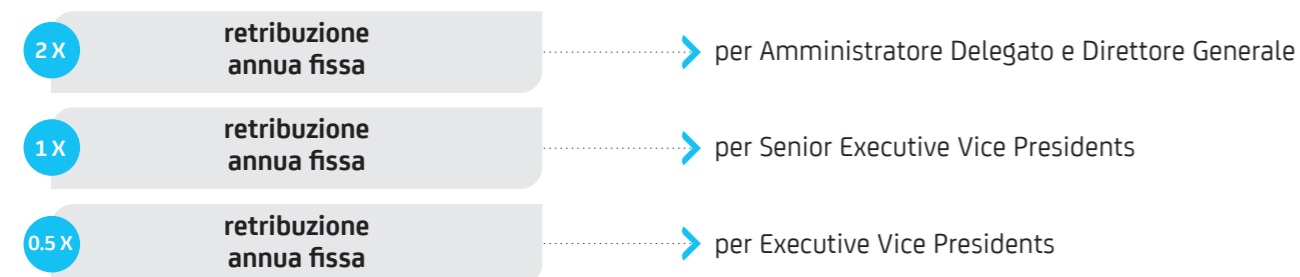
Come parte integrante del nostro approccio alla retribuzione complessiva, offriamo incentivi basati su strumenti finanziari che forniscono opportunità per il possesso azionario, nel pieno rispetto della normativa tempo per tempo in vigore.

Il possesso azionario del nostro vertice aziendale è un modo significativo ed evidente per dimostrare ai nostri investitori, clienti e dipendenti che crediamo nella nostra azienda.

Alla fine del 2011 il Consiglio di Amministrazione ha approvato le linee guida per il possesso azionario applicate alle posizioni dell'Amministratore Delegato, del Direttore Generale e del Vice Direttore Generale, ove nominati.

Nel marzo 2017 il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha approvato un aggiornamento delle suddette linee guida per il possesso azionario come indicato di seguito, estendendone l'applicazione alle posizioni di Senior Executive Vice President ed Executive Vice President, tenendo in considerazione il ruolo ricoperto⁹, al fine di rafforzare l'allineamento degli interessi tra Executive e azionisti al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019* presentato al mercato in un *Capital Markets Day* il 13 dicembre 2016.

Linee guida per il possesso azionario



9. Considerando l'applicazione, dal 2016, del nuovo rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione per le Funzioni Aziendali di Controllo (che non supera il limite di un terzo per gli Identified Staff delle Funzioni Aziendali di Controllo Italiane, compenso fisso prevalente per le Funzioni Aziendali di Controllo delle altre aree geografiche), le linee guida sul possesso azionario non si applicano agli Executive appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo.

3.6 Compliance drivers

A supporto della definizione della retribuzione e dei sistemi incentivanti, e con particolare riferimento ai ruoli di network e alle Funzioni di Controllo, vengono definiti i seguenti requisiti di compliance ("compliance drivers"):

- mantenere una proporzione adeguata tra obiettivi economici e non economici, in funzione del ruolo (in generale, almeno un obiettivo deve essere di natura non economica);
- le misurazioni qualitative devono essere accompagnate da un'indicazione ex ante dei parametri oggettivi da considerare nella valutazione, dalla descrizione della performance attesa e dall'indicazione della persona incaricata della valutazione;
- le misure degli obiettivi quantitativi non economici dovrebbero essere collegate a un'area per cui il dipendente percepisca un collegamento diretto tra la sua performance e l'andamento degli indicatori;
- tra gli obiettivi non finanziari (quantitativi e qualitativi), includere, laddove rilevanti, obiettivi collegati ai Rischi e alla compliance (es. qualità del credito, rischi operativi, applicazione dei principi MiFID, qualità del venduto, rispetto del cliente, rispetto degli obblighi di cui alla normativa anticiclaggio);
- stabilire e comunicare *ex ante* parametri chiari e predefiniti per la valutazione della performance individuale;
- evitare incentivi con un orizzonte temporale eccessivamente breve (es. meno di 3 mensilità);
- promuovere un approccio orientato al cliente che ponga al centro le esigenze e la soddisfazione del cliente e che non costituisca un incentivo a vendere prodotti non idonei ai clienti;
- tenere conto, anche nei sistemi di remunerazione delle reti esterne (consulenti finanziari), dei criteri di correttezza nelle relazioni con la clientela, del contenimento dei rischi legali e reputazionali, della tutela e fidelizzazione della clientela, del rispetto delle disposizioni di legge, regolamentari e di autodisciplina applicabili;
- costruire incentivi che siano adatti a evitare potenziali conflitti di interesse nei confronti della clientela, tenendo presente la correttezza nelle relazioni con la clientela stessa e la promozione di appropriate condotte commerciali;

- per le Funzioni Aziendali di Controllo¹⁰ devono essere evitati obiettivi di natura economica e gli obiettivi individuali per i dipendenti di tali funzioni devono riflettere principalmente la performance delle stesse, nonché essere indipendenti dai risultati delle aree controllate, al fine di minimizzare i potenziali conflitti di interesse;
- definire - per il personale addetto alla prestazione di servizi e attività di investimento - incentivi che non siano basati solamente su parametri finanziari, ma che tengano conto, in modo appropriato, degli aspetti qualitativi della performance; ciò al fine di evitare potenziali conflitti di interesse insiti nella relazione con la clientela;¹¹
- l'approccio definito per le Funzioni Aziendali di Controllo è raccomandato anche laddove possano verificarsi possibili conflitti di interesse relativi all'attività svolta. In particolare, tale casistica può verificarsi per eventuali funzioni che svolgono attività di controllo in ottemperanza a normative interne/esterne;¹²
- evitare incentivi relativi a un singolo prodotto strumento finanziario o specifiche categorie di strumenti finanziari come anche singoli prodotti bancari/assicurativi;
- per i ruoli della rete commerciale, gli obiettivi devono essere definiti includendo *drivers* sulla qualità/rischiosità/sostenibilità dei prodotti venduti, in linea con il profilo di rischio del cliente. Particolare attenzione deve essere prestata alla definizione di obiettivi non economici per i ruoli che hanno contatti con la clientela per la vendita di prodotti coperti dalla Direttiva MiFID; per tali dipendenti gli incentivi devono essere definiti in modo da evitare potenziali conflitti di interesse nei confronti della clientela;
- le comunicazioni e la reportistica di tutti i sistemi incentivanti devono indicare chiaramente che la valutazione finale della performance del dipendente tiene conto, secondo la normativa locale, anche di criteri qualitativi quali l'adempimento:
 - alle obbligazioni di cui alle disposizioni di legge e regolamentari applicabili, alle policy e linee guida dell'Azienda;
 - ai valori chiave;
 - ai corsi di formazione obbligatoria;
 - ai principi del Codice di Condotta;
- mantenere un adeguato bilanciamento di retribuzione fissa e variabile, con riferimento anche al ruolo e alla natura del business. La quota fissa deve essere tale da consentire alla parte variabile di ridursi, e in alcuni casi limite, di arrivare ad azzerarsi;

10. Si intendono le funzioni Internal Audit, Risk Management, Compliance e Risorse Umane. La funzione Risorse Umane è considerata Funzione Aziendale di Controllo ai fini delle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione, come previsto dalla Circolare di Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 - 7° aggiornamento del 18 novembre 2014. Laddove il ruolo di CRO copre sia l'attività di Underwriting che quella di Risk Management, gli obiettivi assegnati non devono essere fonte di conflitti di interesse tra le attività di Underwriting e di Risk Management.

11. Si citano ad esempio: gli Orientamenti ESMA in merito a Politiche e prassi retributive - MiFID; il recente Technical Advice ESMA su MiFID II (Final Report 2014/1569); le specifiche disposizioni della Direttiva MiFID II per la parte relativa alla remunerazione/incentivazione dei relevant subjects.

12. Ad esempio, alcune strutture delle aree Accounting e Tax. Laddove il ruolo di CFO copre anche l'attività di redazione dei documenti contabili societari, le eventuali metriche finanziarie devono essere definite nella prospettiva di evitare conflitti di interesse.

- l'intero processo di valutazione deve essere scritto e documentato;
- laddove vengano utilizzati sistemi di valutazione della performance individuale in tutto o in parte incentrati sulla discrezionalità manageriale, i parametri entro cui tale discrezionalità è esercitabile devono essere predeterminati, chiari e documentati al manager in tempo utile per il periodo di valutazione. Detti parametri devono

inoltre rispecchiare tutti i requisiti normativi tempo per tempo applicabili¹³ (incluso l'adeguato bilanciamento tra parametri quantitativi e qualitativi). Gli esiti delle valutazioni discrezionali devono essere formalizzati ai fini dell'adeguato e predefinito monitoraggio da parte delle competenti funzioni e devono essere previste e mantenute appropriate modalità di archiviazione (es. in caso di ispezioni/ricieste dalle Autorità).

Campagne Commerciali

Nell'ambito dei sistemi di incentivazione delle reti commerciali, particolare attenzione viene posta alle "Campagne Commerciali".

Tali campagne possono essere organizzate, a seguito della valutazione e autorizzazione preventiva da parte del Comitato Prodotti competente. Rappresentano le azioni di indirizzo commerciale finalizzate a guidare la rete distributiva verso i target commerciali di periodo (anche intermedio, ad esempio semestrale) e con impatto diretto sul budget e correlati sistemi di incentivazione.

Tra gli elementi distintivi delle Campagne Commerciali vi è la previsione di un premio - in denaro o in natura. Le Campagne Commerciali possono avere anche la funzione di accelerare il raggiungimento di determinati obiettivi del sistema incentivante. Il riconoscimento dei premi legati alla Campagna sarà subordinato alla tenuta di comportamenti conformi al rispetto della normativa esterna e interna.

In nessuna circostanza le forme di remunerazione e valutazione degli addetti alla rete di vendita devono costituire un incentivo a commercializzare prodotti non adeguati rispetto alle esigenze finanziarie dei clienti. In particolare sono stati definiti i seguenti requisiti di compliance ("compliance drivers"):

- costruire meccanismi di incentivazione secondo criteri non contrapposti al miglior interesse del cliente e comunque tali

da evitare condizioni di potenziale conflitto di interesse con la clientela, in coerenza con le previsioni normative (es. Direttiva MiFID);

- assicurare la coerenza degli obiettivi della Campagna con quelli fissati in sede di definizione di budget e di assegnazione degli obiettivi alla rete distributiva;
- evitare le Campagne Commerciali su singoli prodotti/strumenti finanziari, nonché singoli prodotti bancari;
- prevedere clausole di azzeramento dell'incentivo in caso di significativi comportamenti non adeguati o azioni disciplinari;
- evitare le Campagne che - non essendo fondate su una base oggettiva e legata all'interesse del cliente - possano comportare, direttamente o indirettamente, la non-applicazione delle regole di condotta da osservare nei confronti della clientela;
- evitare le Campagne prive di una chiara indicazione degli obiettivi da raggiungere e del livello massimo di incentivazione riconosciuta al raggiungimento degli stessi;
- evitare - in generale - le Campagne che a fronte di obiettivi assegnati a specifici ruoli/strutture (es. consulenti, Agenzie) prevedano benefici anche per i ruoli gerarchici superiori o sul budget di strutture territoriali di livello superiore.

4. Struttura Retributiva

UniCredit si impegna, nell'ambito della Politica Retributiva di gruppo, a garantire parità di trattamento in termini di remunerazione e benefit, a prescindere da età, razza, cultura, genere, disabilità, orientamento sessuale, religione, affiliazione politica e stato civile.

Il nostro approccio alla retribuzione complessiva prevede un pacchetto bilanciato di componenti fisse e variabili, monetarie e non-monetarie, ciascuna ideata per impattare in maniera specifica sulla motivazione e sulla fidelizzazione dei dipendenti.

In linea con la normativa applicabile, si evitano elementi di incentivazione variabile tali da indurre il personale a comportamenti non allineati alla performance sostenibile e al profilo di rischio della banca.

Come obiettivo di politica, la componente fissa della remunerazione¹⁴ per gli Identified Staff prende come riferimento la mediana di mercato, con il posizionamento individuale definito tenendo in considerazione la performance specifica, il potenziale, le decisioni strategiche sulle persone e la performance di UniCredit nel tempo.

Con particolare riferimento agli Executive di gruppo, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione, stabilisce la struttura retributiva delle posizioni di vertice, definendone la composizione in termini di elementi fissi e variabili,

coerentemente con le tendenze di mercato e le analisi interne effettuate.

Inoltre, il Consiglio di Amministrazione approva annualmente i criteri e le caratteristiche dei piani di incentivazione per gli Identified Staff, assicurando un adeguato equilibrio delle componenti variabili della retribuzione all'interno della struttura retributiva complessiva.

Per i consiglieri non esecutivi e per i componenti dell'organo con funzione di controllo, in linea con le previsioni regolamentari, sono evitati meccanismi di incentivazione basati su stock option o, più in generale, su strumenti finanziari. La remunerazione di tali soggetti è rappresentata dalla sola componente fissa, determinata sulla base dell'importanza del ruolo, di eventuali incarichi aggiuntivi e dell'impegno richiesto per lo svolgimento delle attività assegnate e non è legata ai risultati economici conseguiti a livello di gruppo e/o di paese/divisione.

Come previsto nelle Disposizioni di Vigilanza in tema di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione, l'ammontare della remunerazione del Presidente non supera l'ammontare di quella fissa percepita dall'Amministratore Delegato.

La politica di remunerazione dei componenti gli organi sociali delle società del gruppo è improntata agli stessi principi, compatibilmente con le previsioni regolamentari locali.

4.1 Retribuzione fissa

> Definizione

Ricompensa il ruolo ricoperto e l'ampiezza delle responsabilità, rispecchiando esperienza e capacità richieste per ciascuna posizione, livello di eccellenza dimostrato e qualità complessiva del contributo ai risultati di business.

> Finalità

La retribuzione fissa è definita adeguatamente allo specifico business di riferimento e a talento, competenze e capacità che ciascun individuo porta nel gruppo. Il peso della componente fissa della remunerazione complessiva è sufficiente a remunerare le attività anche nel caso in cui la componente variabile non venisse erogata a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di performance, in modo da ridurre i comportamenti eccessivamente orientati al rischio, da scoraggiare iniziative focalizzate sui risultati di breve termine, e da permettere un approccio flessibile all'incentivazione variabile.

> Caratteristiche

Le linee guida per la composizione del pacchetto retributivo tra elementi fissi e variabili sono definite in relazione a ciascun segmento di popolazione di dipendenti. Con particolare riferimento agli Executive di gruppo, il Comitato Remunerazione stabilisce:

- i criteri e le linee guida per effettuare analisi di benchmarking di mercato per ciascuna posizione in termini di livelli retributivi e struttura della composizione della retribuzione, compresa la definizione di specifici peer group a livello di gruppo, paese/divisione e l'elenco dei consulenti esterni qualificati per i servizi di Executive compensation;
- il posizionamento retributivo in linea con i livelli competitivi del mercato di riferimento, definendo le linee guida operative per effettuare revisioni retributive individuali a seconda della necessità.

13. Anche in linea con i principi di cui alle disposizioni richiamate in nota precedente

14. In considerazione delle differenze tra le normative nazionali emanate - anche in applicazione della Direttiva 2013/36/EU - in tema di incidenza massima della componente variabile, il posizionamento individuale può prendere in considerazione anche la remunerazione complessiva.

4.2 Retribuzione variabile

> Definizione

Include ogni pagamento che dipende dalla performance, comunque misurata (obiettivi di reddito, volumi, ecc.) o da altri parametri (es. periodo di permanenza).

> Finalità

La retribuzione variabile è finalizzata a riconoscere i risultati raggiunti stabilendo un collegamento diretto tra compensi e performance nel breve, medio e lungo termine, ponderata per i rischi.

Per rafforzare l'allineamento tra gli interessi degli azionisti e gli interessi del management e dei dipendenti, la misurazione della performance rispecchia i risultati effettivi dell'azienda nel suo complesso, dell'unità di business di riferimento e dell'individuo. Pertanto, la retribuzione variabile costituisce un meccanismo di differenziazione e selettività meritocratica.

> Caratteristiche

Una adeguata flessibilità e discrezionalità nel riconoscimento dei bonus legati alla performance sono indice di una gestione responsabile e sostenibile della componente variabile, che prevede meccanismi di pagamento differenziati per orizzonte temporale e tipologia di premio.

Gli incentivi premiano il raggiungimento di obiettivi di performance, sia quantitativi sia qualitativi, definendo il riconoscimento

di un bonus variabile. Un incentivo legato alla performance, adeguatamente bilanciato, costituisce una leva chiave alla motivazione e all'allineamento con gli obiettivi aziendali per tutte le categorie di dipendenti ed è definito come prerequisito di politica per tutti i ruoli di business. Le caratteristiche dei sistemi, compresi i meccanismi di pagamento e la misurazione della performance, dovranno attenersi ai principi della presente Politica evitando una eccessiva focalizzazione sul breve termine e privilegiando parametri collegati alla profittabilità e a una solida gestione del rischio, al fine di garantire una performance sostenibile nel medio e lungo termine. Coerentemente con la nostra missione globale, le caratteristiche dei sistemi di incentivazione riflettono anche le esigenze di business specializzati.

A supporto della definizione dei sistemi incentivanti, e con particolare riferimento ai ruoli di network e alle Funzioni di Controllo, si rimanda ai requisiti di compliance ("compliance drivers").

Con particolare riferimento ai ruoli di trading, i processi organizzativi e societari nonché di gestione del rischio stabiliscono il quadro di riferimento per un approccio conforme, dove i livelli di rischio assunti sono definiti (con l'utilizzo di indicatori specifici, per esempio Valore a Rischio) e monitorati centralmente dalle competenti funzioni di gruppo. Questo quadro conferma l'adozione di una politica retributiva che prevede indicatori di performance basati sulla profittabilità e non sui volumi, e su fattori ponderati per il rischio e non assoluti.

Le linee guida di gruppo prevedono di specificare nei contratti degli Executive la sola "eleggibilità" alla retribuzione variabile. Gli importi correlati alla retribuzione variabile e tutti i dettagli tecnici del pagamento (strumenti utilizzati, struttura del pagamento, tempistica) sono inseriti in una comunicazione separata e non nel contratto degli Executive e sono gestiti in stretta coerenza con la governance e le regole di delega di responsabilità.

L'incentivo è direttamente collegato alla performance, che viene valutata sulla base dei risultati raggiunti e dell'allineamento al nostro modello di leadership e di valori.

L'Executive Development Plan (EDP) rappresenta il riferimento comune a livello di gruppo per la valutazione della performance degli Identified Staff e garantisce un processo di valutazione equo e coerente per tutta l'organizzazione.

FOCUS

Le linee guida di gruppo riguardo gli elementi chiave dei contratti degli Executive garantiscono l'allineamento con i requisiti normativi oltre che con le indicazioni di Internal Audit, con riguardo particolare agli elementi contrattuali oggetto di specifiche disposizioni normative, quali la retribuzione variabile e i pagamenti di fine rapporto.

4.2.1 Sistemi di incentivazione legati alla performance annuale (STI)

Mirano ad attrarre, motivare e fidelizzare le risorse strategiche e a mantenere un pieno allineamento con le più recenti normative nazionali e internazionali e con le migliori prassi di mercato.

Il pagamento degli incentivi si basa su un approccio bonus pool che prevede una misurazione complessiva della performance sia a livello individuale sia a livello di gruppo/paese/divisione.

Il pagamento è differito per coincidere con un orizzonte temporale appropriato rispetto ai rischi assunti. Il disegno dei piani incentivanti degli Identified Staff è allineato agli interessi degli azionisti, alla profittabilità complessiva di gruppo nel lungo termine, costituita da una bilanciata allocazione di incentivi in denaro e azioni, immediati e differiti.

Ogni anno, informativa dettagliata sulla governance retributiva di gruppo, insieme ai dati principali e le caratteristiche dei nostri sistemi incentivanti, sono complessivamente presentati nella nostra Relazione Annuale sulla Remunerazione.

4.2.2 Piani di incentivazione di lungo termine (LTI)

I piani di incentivazione di lungo termine sono finalizzati a rafforzare il legame tra remunerazione variabile e risultati aziendali di lungo termine e allineare ulteriormente gli interessi del senior management a quelli degli azionisti.

I sistemi di incentivazione di Lungo Termine prevedono:

4.3 Benefit

> Definizione

Includono benefit che integrano i sistemi nazionali di previdenza, assistenza sanitaria e supporto al *work-life balance*, a garanzia del benessere dei dipendenti e di quello dei loro familiari nel corso della loro vita lavorativa e anche dopo il pensionamento. Possono essere offerte condizioni speciali di accesso a diversi prodotti bancari e ad altri servizi, con lo scopo di fornire ai dipendenti un sostegno durante le diverse fasi della loro vita.

> Finalità

Mirano a garantire equità interna e una sostanziale coerenza nei sistemi retributivi in un'ottica di *total compensation*, rispondendo alle esigenze delle diverse categorie di dipendenti.

> Caratteristiche

Coerentemente con il nostro modello di governance e con il sistema di Global Job Model, i benefit sono allineati applicando generalmente criteri comuni per ciascuna categoria di dipendenti mentre le caratteristiche dei benefit sono stabilite in base alle normative e alle prassi locali.

- l'assegnazione - subordinatamente al raggiungimento di specifici indicatori di performance - di incentivi futuri basati su azioni o altri strumenti che riflettano l'andamento delle azioni;

- un periodo di performance coerente con gli obiettivi strategici di UniCredit;

- condizioni di performance basate su una scheda obiettivi onnicomprensiva che include, ad esempio, indicatori finanziari e di sostenibilità oltre che una valutazione da parte del Consiglio di Amministrazione;

- differimenti pluriennali e l'applicazione di condizioni di malus che prevedono il rispetto di condizioni minime di profittabilità, liquidità e capitale;

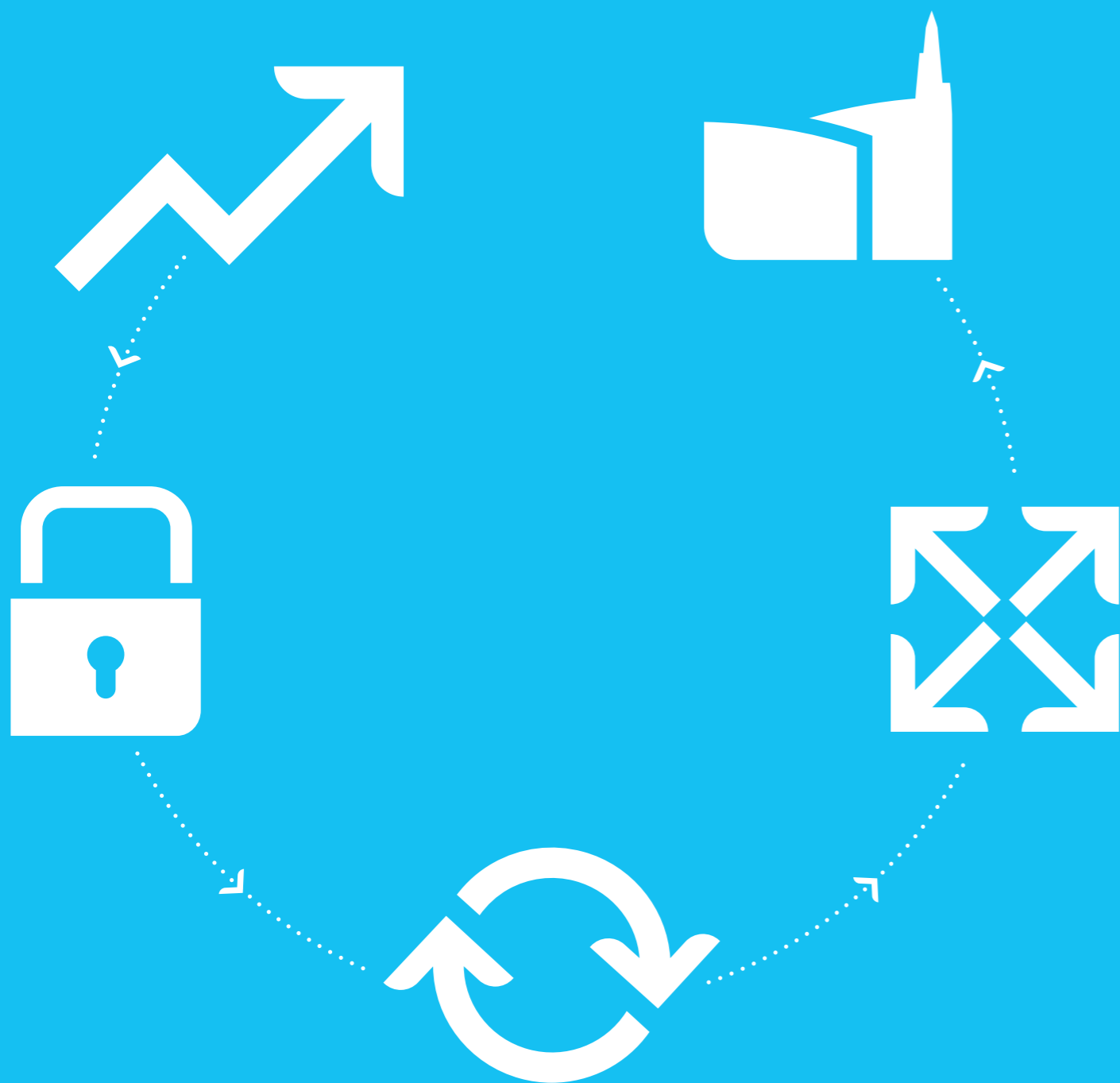
- l'applicazione di un periodo di indisponibilità degli strumenti (*holding period*) alla conclusione del periodo di differimento;

- incentivi soggetti a condizioni di claw-back, come legalmente applicabili.

UniCredit sostiene il valore della partecipazione azionaria come strumento efficace per promuovere impegno, affiliazione e allineamento tra gli interessi degli azionisti, il management e tutta la popolazione dei dipendenti. Può essere pertanto considerata, anche sulla base delle locali necessità legali e fiscali, la possibilità di consentire ai dipendenti di partecipare ai futuri traguardi del gruppo mediante piani basati sull'acquisto di azioni UniCredit a condizioni vantaggiose.

Sezione III

Relazione Annuale sulla Remunerazione



1. Introduzione

2. Governance e Compliance

2.1 Comitato Remunerazione

2.2 Il ruolo delle Funzioni Aziendali di Controllo: Compliance, Risk Management e Audit

3. Monitoraggio continuo di Tendenze e Prassi di mercato

4. Remunerazione degli Amministratori, dei Membri del Collegio Sindacale e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche

5. Sistemi Retributivi di gruppo

5.1 Popolazione di riferimento

5.2 Implementazione e risultati del Sistema Incentivante 2017

5.3 Sistema Incentivante di gruppo 2018

5.4 Misurazione complessiva della performance

5.5 Piano di Incentivazione di Lungo Termine di gruppo (Piano LTI 2017-2019)

6. Piano di Partecipazione Azionaria per i Dipendenti del gruppo

7. Dati Retributivi

7.1 Risultati retributivi 2017

7.2 Politica retributiva 2018

7.3 Dati sui benefit 2017

1. Introduzione

La Relazione Annuale sulla Remunerazione fornisce un'informazione dettagliata sulla retribuzione del gruppo e sulla relativa metodologia volta ad accrescere la consapevolezza degli stakeholder rispetto alle nostre politiche retributive, prassi e risultati, dimostrando la loro coerenza con la strategia di business e la performance aziendale, con una retribuzione responsabile e una sana gestione del rischio.

La Relazione fornisce un'informazione ex post sui risultati del 2017 e un'informazione ex ante sull'approccio per il 2018, con particolare riferimento al personale più rilevante e ai membri degli Organi Aziendali. Nel 2017, le soluzioni retributive sviluppate hanno previsto:

- piena conformità a tutte le normative, compreso l'utilizzo di pagamenti differiti e incentivi basati su strumenti finanziari;
- misurazione complessiva della performance, per favorire comportamenti coerenti con le diverse tipologie di rischio.

Nel corso dell'anno ci siamo costantemente allineati ai cambiamenti normativi nazionali e internazionali, sia in Italia sia negli altri paesi in cui il gruppo opera. Tra le più recenti novità nel quadro regolamentare si segnala quanto segue: il 1 gennaio 2014 è entrata in vigore la Direttiva sui Requisiti Patrimoniali (CRD IV), prevedendo il tetto sulla remunerazione variabile per il personale più rilevante e richiedendo ai regolatori locali di emanare i regolamenti per l'attuazione locale; l'Autorità Bancaria Europea ("EBA") ha pubblicato il 16 dicembre 2013 i *Regulatory Technical Standards*, criteri qualitativi e quantitativi comuni a livello europeo per definire il personale più rilevante; al fine di introdurre i requisiti della CRD IV, Banca d'Italia ha pubblicato il 18 novembre 2014 il documento finale che sostituisce le "Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari" emesse nel 2011. Da ultimo, si segnala che EBA ha pubblicato il 27 giugno 2016 il documento "*Guidelines on sound remuneration policies*", le cui previsioni sono entrate in vigore dal 1 gennaio 2017.

Nel 2017 abbiamo partecipato all'esercizio di benchmarking retributivo e alla raccolta dati sui maggiori percettori di reddito condotta dall'Autorità Bancaria Europea, a cui abbiamo dato informativa, attraverso la Banca d'Italia, circa la retribuzione per il 2016 di tutta la popolazione e del personale più rilevante, incluso il numero di individui in fascia di pagamento di almeno 1 milione di Euro.

Nel corso del 2017 e nei primi mesi del 2018, abbiamo proseguito nel processo annuale di dialogo strutturato con gli investitori internazionali e con i proxy advisor, ricevendo spunti preziosi sul nostro approccio alla retribuzione e suggerimenti specifici per un'informazione al pubblico efficace, sulla base di standard italiani e internazionali.



Inoltre, nel dicembre 2016, l'Amministratore Delegato Jean Pierre Mustier ha illustrato la revisione dell'approccio retributivo e gli impegni da lui personalmente assunti relativamente al Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019* (per dettagli si rimanda al Focus "Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019*").

Il 12 dicembre 2017, durante un *Capital Markets Day* tenutosi a Londra, è stato presentato un aggiornamento sulla realizzazione del Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019* ad analisti ed investitori. *Transform 2019* è pienamente in linea con le attese, gli obiettivi chiave del 2019 sono confermati, con profilo di rischio in miglioramento.

La Relazione Annuale, documento che fornisce un'informazione ampia e completa sulla retribuzione, include anche quest'anno i dettagli retributivi relativi ai membri degli Organi amministrativi e di controllo, ai Direttori Generali e ai Dirigenti con responsabilità strategiche. In particolare, i dati ai sensi dell'articolo 84-quater del regolamento della Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (Consob) n° 11971, "Relazione Annuale-Sezione II", così come le informazioni sui sistemi di incentivazione, ai sensi dell'articolo 114-bis², sono riportati negli allegati alla Politica Retributiva di gruppo 2018, pubblicati sul sito internet di UniCredit, nella [sezione dedicata all'Assemblea degli Azionisti](#).

1. Guidelines on sound remuneration policies ai sensi dell'art. 74(3) e 75(2) della Direttiva 2013/36/EU e informative ai sensi dell'art. 450 del Regolamento (EU) N. 575/2013.

2. Decreto Legislativo n.58 del 24 febbraio 1998, nonché le prescrizioni del regolamento emittenti emanate da Consob con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999 in materia di informazioni che devono essere comunicate al mercato in relazione all'attribuzione di piani di compensi basati su strumenti finanziari.

2016-2019 Strategic Plan *Transform 2019*

One Bank, One UniCredit: a simple successful Pan European Commercial Bank, with a fully plugged in CIB, delivering a unique Western, Central and Eastern European network to its extensive client franchise.

Transform 2019 fully on track yielding tangible results underpinned by group – wide business momentum.

2019 key targets confirmed.

Il 12 dicembre 2016, il Consiglio d'Amministrazione di UniCredit S.p.A. ha approvato il Piano strategico 2016-2019, *Transform 2019*, che il giorno successivo è stato presentato agli analisti e agli investitori.

La revisione strategica, avviata nel luglio 2016 sotto la guida del nuovo Amministratore Delegato Jean Pierre Mustier, ha riguardato tutte le principali aree della Banca al fine di rafforzare e ottimizzare la dotazione di capitale del gruppo, migliorarne la redditività, garantire una continua evoluzione delle attività di business e mantenere la flessibilità necessaria a cogliere tutte le opportunità di generazione di valore. Nello stesso tempo, c'è stata un'attenzione specifica alle opportunità di ottimizzazione del capitale, ad una aggiuntiva riduzione dei costi, al cross-selling fra le diverse entità del gruppo e, soprattutto, all'ulteriore miglioramento della disciplina nella gestione del rischio.

Gli obiettivi del Piano *Transform 2019* sono fondati su cinque pilastri strategici precisi:

- **Rafforzare e ottimizzare il capitale**, per allinearsi ai coefficienti patrimoniali delle migliori G-SIFI.
- **Migliorare la qualità dell'attivo**, con misure incisive per affrontare i problemi italiani ereditati dal passato attraverso una riduzione proattiva del rischio, un aumento del tasso di copertura dei crediti deteriorati lordi (NPE) e un rigore ancora maggiore delle politiche di gestione del rischio, per migliorare ulteriormente la qualità dell'erogazione dei nuovi crediti.
- **Trasformare il modello operativo**, aumentare la focalizzazione sui clienti, semplificando e snellendo al contempo prodotti e servizi in modo da ridurre i costi delle attività per i clienti.
- **Massimizzare il valore di banca commerciale**, sfruttare il potenziale delle relazioni con i clienti retail e lo status di banca di riferimento ("go to") per la clientela corporate in Europa Occidentale, rafforzare ulteriormente la posizione di leadership in Europa Centrale e Orientale e migliorare il cross-selling tra le linee di business e i Paesi.
- **Adottare un Corporate Center di gruppo snello**, ma con forte potere di guida e KPI uniformi in tutto il gruppo, per indirizzare e guidare i comportamenti manageriali, garantire responsabilità, funzioni di supporto più snelle e allocazione dei costi trasparente.

Il 12 dicembre 2017, durante un *Capital Markets Day* tenutosi a Londra, è stato presentato un aggiornamento sulla realizzazione del Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019* ad analisti ed investitori.

L'attuazione di *Transform 2019* è pienamente in linea con le attese e sta generando risultati tangibili a sostegno del successo dell'esecuzione dei cinque pilastri del piano.

Gli obiettivi del Piano sono confermati, con un ulteriore miglioramento del profilo di rischio:

2019 key target confirmed, RoTE target >9%

2019 fully loaded CET1 ratio confirmed >12.5%

FY19 dividend^A payout increased from 20% to 30%

Post 2019 dividend payout to increase from 30% up to 50% once upcoming regulatory impacts are confirmed

Self-funded full rundown of Non Core by 2025

A. To be paid in 2020.

Il nostro approccio retributivo, presentato nel 2016 in concomitanza con il lancio del Piano Strategico, supporta, in linea con i requisiti regolamentari, il raggiungimento degli obiettivi fissati dal Piano, allineando gli interessi del senior management a quelli degli azionisti, sia in un'ottica di lungo periodo che nell'esecuzione delle attività quotidiane.

I principali elementi della strategia retributiva di UniCredit riguardano:

- l'obiettivo di politica retributiva relativo alla componente fissa della remunerazione che, per gli Identified Staff, prende come riferimento la mediana di mercato;
- la struttura dell'incentivo a lungo termine per il senior management è allineata alla creazione di valore di lungo periodo per il gruppo, attraverso il Piano LTI. Per l'incentivo annuale viene adottato l'approccio "bonus pool". Inoltre, la remunerazione variabile è strettamente legata ai KPI definiti nell'ambito di *Transform 2019*;
- le linee guida per il possesso azionario sono estese alle prime ~120 posizioni di senior management di gruppo, per allineare i portafogli finanziari individuali agli interessi degli investitori;
- la nuova Politica per i trattamenti di fine rapporto, approvata nel 2017, prevede la riduzione del limite di severance a 24 mesi (incluso il periodo di preavviso), al fine di bilanciare le attese degli investitori e gli standard legali e contrattuali del mercato del lavoro.

Inoltre, con efficacia dal 1 gennaio 2017 e coerentemente con la volontà espressa dall'Amministratore Delegato Jean Pierre Mustier al Consiglio di Amministrazione, per dare l'esempio a partire dai vertici aziendali e per allineare pienamente i suoi interessi con quelli degli stakeholders, sono state applicate alcune specifiche condizioni alla sua remunerazione:

- riduzione del 40% della remunerazione fissa fino all'importo di € 1,2 milioni;
- nessuna eleggibilità per l'incentivo annuale. Fino al 2019 la remunerazione variabile è coperta dal Piano di Incentivazione a Lungo Termine basato sugli obiettivi del Piano Strategico;
- nessuna severance corrisposta in caso di separazione dalla banca.

In data 14 marzo 2017 l'Amministratore Delegato ha effettuato un investimento personale in azioni UniCredit per un importo pari a € 2 milioni. Contestualmente, l'Amministratore Delegato ha acquistato obbligazioni UniCredit per € 2 milioni nominali.

Dal 1 gennaio 2017 la remunerazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione Giuseppe Vita è stata ridotta del 40%, in coerenza con la richiesta da lui fatta al Consiglio di Amministrazione il 10 gennaio 2017 e in totale condivisione di motivazioni con la scelta annunciata dall'Amministratore Delegato Jean Pierre Mustier.

Dettagli

Per maggiori dettagli sulla revisione del nostro approccio retributivo, si rimanda al paragrafo "2016-2019 Strategic Plan *Transform 2019*" della *Politica Retributiva di gruppo 2017* (Sezione III Relazione Annuale sulla Remunerazione, Capitolo 1. Introduzione) approvata dall'Assemblea degli Azionisti 2017 (www.unicreditgroup.eu > governance > Assemblea azionisti > archivio > *Assemblea Ordinaria e Straordinaria 20 aprile 2017*) >>>

2. Governance e Compliance

2.1 Comitato Remunerazione

Ruolo e composizione del Comitato Remunerazione

Il Comitato Remunerazione svolge un ruolo fondamentale nel sostenere il Consiglio di Amministrazione nella supervisione della Politica Retributiva di gruppo e nel disegno dei piani di incentivazione. In linea con quanto previsto dal Regolamento degli Organi Aziendali, il Comitato è composto da 5 amministratori non esecutivi, la maggior parte dei quali indipendenti ai sensi dello Statuto e del Codice di Autodisciplina delle società quotate ("Codice"). Il Presidente del Consiglio di Amministrazione è membro di diritto del Comitato. I lavori sono coordinati dal Presidente scelto tra i componenti indipendenti.

Il Comitato Remunerazione è attualmente composto dai membri indipendenti Sig. Alessandro Caltagirone (Presidente), Sig.ra Henryka Bochniarz e Sig. Alexander Wolfgring e dai membri non esecutivi Sig. Giuseppe Vita e Sig. Anthony Wyand.

Tutti i membri del Comitato nella sua attuale composizione risultano indipendenti ai sensi dell'articolo 148, comma 3, del Decreto Legislativo n. 58/98 ("Testo Unico della Finanza" - "TUF") e la maggioranza dei componenti (3 su 5) possiedono i requisiti di indipendenza previsti dal Codice, che coincidono con quelli previsti dallo Statuto.

Tutti i membri del Comitato risultano in possesso dei requisiti di professionalità previsti dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari. Alcuni membri hanno una specifica competenza tecnica sulle materie oggetto del Comitato, alcuni di loro in particolare hanno sviluppato anche esperienze in materia di contabilità e finanza.

La connessione con le tematiche di rischio è assicurata dalla presenza, nel Comitato Remunerazione, di tre membri del Comitato per i Controlli Interni & Rischi, compreso l'attuale Presidente e l'ex Presidente dello stesso.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione è membro, oltre che del Comitato Remunerazione, anche di tutti i comitati consiliari, previsti dal Codice. Tale scelta consente al Presidente di svolgere il suo ruolo di promozione dell'effettivo funzionamento del sistema di governo societario, ponendosi come interlocutore dei comitati interni al Consiglio. Inoltre la presenza del Presidente del Consiglio di Amministrazione nei comitati endoconsiliari è stato valutato come un segnale di una sana governance, dal momento che garantisce che il Presidente sia informato in maniera tempestiva ed appropriata in merito a tutti gli argomenti che vengono sottoposti al Consiglio di Amministrazione.

Si precisa inoltre che il Presidente del Consiglio di Amministrazione svolge un ruolo di rappresentanza strategica all'interno del gruppo anche nei confronti dei Regulator, con impegno costante e a tempo pieno. Non ha un ruolo esecutivo né gli sono state conferite deleghe gestionali. Il suo compenso risulta essere adeguato alla complessità del ruolo, riflette la dimensione e l'ambito del gruppo ed è conforme alle disposizioni normative e regolamentari.

Nell'ambito del processo di revisione della governance di UniCredit iniziato nel 2016 con lo scopo di allinearla con le migliori pratiche internazionali, la Società potrebbe rivedere la composizione del Comitato Remunerazione.

Come richiamato dal Consiglio di Amministrazione³, i Comitati specializzati devono essere composti da 3-5 membri, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti, in linea con le Disposizioni di Vigilanza per le banche in materia di governo societario, emanate da Banca d'Italia.

Occorre tuttavia considerare che le migliori pratiche internazionali sopra menzionate solitamente prevedono Comitati Remunerazione più ridotti e composti solo da membri indipendenti.

Nella tavola in calce al capitolo è fornito il dettaglio dell'indipendenza dei membri del Comitato ai sensi del "Codice" e dello Statuto, nonché ai sensi dell'articolo 148, comma 3, del "TUF".

I principali argomenti esaminati dal Comitato vengono inoltre portati a conoscenza del Collegio Sindacale, prima di essere sottoposti al Consiglio di Amministrazione. Alle riunioni del Comitato possono partecipare i membri del Collegio Sindacale.

Nel 2017, i membri del senior management di gruppo, tra i quali, come richiesto da Banca d'Italia, i Responsabili della funzione Group Risk Management (Chief Risk Officer-CRO) e Internal Audit, hanno partecipato alle riunioni del Comitato sui temi specificati nella tabella sopra riportata. Inoltre il Responsabile di Group Human Capital ha presenziato a tutti gli incontri in qualità di invitato.

Il Comitato Remunerazione ha avuto la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali come richiesto per svolgere i propri compiti e a questo scopo si avvale del supporto dei responsabili delle strutture aziendali.

Nel corso del 2017, il Comitato Remunerazione si è avvalso dei servizi di PricewaterhouseCoopers (PwC), consulente esterno indipendente, che fornisce consulenza su prassi e tendenze, nonché analisi aggiornate sui benchmarking in materia retributiva. È stato preventivamente valutato che detto consulente non si trovi in una posizione tale da compromettere la propria autonomia.

PwC collabora con il Comitato dalla fine del 2015. I rappresentanti di PwC sono stati regolarmente invitati a partecipare agli incontri per discutere argomenti specifici all'ordine del giorno del Comitato.

Nel corso dell'anno, le esigenze di spesa del Comitato sono state soddisfatte mediante ricorso ad uno specifico budget, oggetto di

eventuale integrazione in casi di specifiche necessità. In particolare, nel 2017, attraverso tale budget, il Comitato Remunerazione ha potuto avvalersi per tutto l'esercizio del servizio del consulente indipendente esterno per avere informazioni aggiornate necessarie per i processi decisionali.

La tavola che segue riassume la composizione del Comitato nel corso del 2017 e, oltre alle informazioni sull'indipendenza dei membri del Comitato, fornisce i dettagli della loro partecipazione alle riunioni che si sono tenute nel corso dell'anno.

Maggiori dettagli sono riportati nella Relazione sul Governo Societario pubblicata sul sito istituzionale di gruppo.

Comitato Remunerazione (esercizio 01/01/2017-31/12/2017)

	Indipendenza da codice	Non esecutivo	Carica ricoperta P= Presidente M= Membro	Nr. di riunioni a cui l'interessato ha partecipato	% di partecipazione
Caltagirone Alessandro Presidente	✓	✓	P ^A	7	87,5%
Vita Giuseppe Presidente del CdA		✓	M ^B	8	100%
Bochniarz Henryka Amministratore	✓	✓	M	8	100%
Wolfgring Alexander Amministratore	✓	✓	M	8	100%
Wyand Anthony Amministratore		✓	M ^C	8	100%

A. Presidente del Comitato Remunerazione dal 13 maggio 2015.
B. Presidente del Comitato Remunerazione fino al 12 maggio 2015.
C. Carica ricoperta dal 13 maggio 2015.

3. "Composizione Qualitativa e Quantitativa del Consiglio di Amministrazione di UniCredit S.p.A.", Febbraio 2018, pubblicato sul sito Internet della Società.

Attività del Comitato durante il 2017

Nel corso del 2017 il Comitato Remunerazione si è riunito 8 volte. Gli incontri hanno avuto una durata media di circa un'ora. Da gennaio 2018 a marzo 2018, si sono tenuti 3 incontri e per l'intero anno è previsto un totale di 7 riunioni. Di ogni riunione del Comitato

Remunerazione sono redatti verbali a cura del Segretario designato dal Comitato stesso. Nel corso del 2017 le principali attività del Comitato hanno riguardato:

		CdA Sottoposto al Consiglio di Amministrazione AGM Sottoposto all'Assemblea dei Soci AUDIT CFO CRO Partecipazione di altre funzioni di gruppo						
Tematica		Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Ottobre (2 riunioni)	Dicembre
Strategia, Politica e Governance	Sistema incentivante di gruppo di breve termine	• Sistema Incentivante di gruppo 2017 CdA AGM					• Metodologia del CRO Dashboard CRO	
	Piano di incentivazione di gruppo di lungo termine	• Piano LTI 2017-2019 CdA AGM		• Piano LTI 2017-2019 • Allocazione Individuale CdA				
	Politiche di gruppo - novità/aggiornamenti			• Politica Retributiva di gruppo 2017 AUDIT CdA AGM • Politica di gruppo dei Trattamenti di Fine Rapporto CdA AGM				
	Follow up Assemblea dei Soci					• Follow up Assemblea dei Soci 2017		
Adattamenti locali							• Adattamenti locali alle politiche retributive di gruppo e ai regolamenti dei piani incentivanti, in esecuzione di richieste regolamentari, delle Autorità o decisioni gestionali	
Revisione retributiva e decisioni annuali	Decisioni retributive annuali	• Prima discussione sulla distribuzione del Bonus pool 2016	• Seconda discussione sulla distribuzione del Bonus pool 2016 CFO CRO	• Sistema incentivante di gruppo 2016- Distribuzione del Bonus pool massimo per ciascun segmento • Approvazione dell'aumento di capitale relativo ai piani incentivanti precedenti • Sistema Incentivante di gruppo 2016- valutazione e pagamento per AD, DG e Responsabili delle Funzioni di Controllo • Esecuzione dei piani di incentivazione precedenti per AD, DG e Responsabili delle Funzioni di Controllo CdA	• Informativa sulla valutazione 2016 per i Responsabili delle Funzioni di Controllo • Informativa sui differimenti per il Top Management Austria			• Discussione sulla distribuzione del Bonus pool 2017
	Identificazione del personale più rilevante (Identified Staff)					• Identified Staff di gruppo 2017-metodologia di identificazione e risultati CRO		
	Pacchetti retributivi per Executive						• Aggiornamento finale sul pagamento del bonus 2016 e sulla revisione retributiva 2017	• Pacchetti retributivi per AD, DG e Responsabili delle Funzioni di Controllo CdA
	Goal setting						• Goal setting 2018 per AD, DG e Responsabili delle Funzioni di Controllo CdA	• Goal setting e pacchetto retributivo per il "Dirigente preposto" CdA
	Pagamenti di fine rapporto	• Informativa sui pagamenti di fine rapporto 2016				• Informativa sui pagamenti di fine rapporto assegnati a Senior Executive Vice President		• Informativa sui pagamenti di fine rapporto assegnati a Senior Executive Vice President
Benchmark forniti dal consulente esterno indipendente	Tendenze di mercato				• Come i Piani di incentivazione di lungo termine supportano le performance aziendali		• Tendenze emergenti nelle prassi retributive di mercato	
	Retribuzione per il top Management						• Analisi comparativa sul pacchetto retributivo per il Top Management	
Gestione del rischio e normativa	Altro			• Applicazione del fattore di rettifica AIAF (Fattore K) ai sistemi di incentivazione basati su azioni UniCredit CdA				

FOCUS

Nell'ambito delle proprie attribuzioni, il Comitato Remunerazione:

- formula proposte al Consiglio relativamente alla remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione, del Direttore Generale, dei Vice Direttori Generali, dei responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo e del personale i cui sistemi di remunerazione e incentivazione sono decisi dal Consiglio stesso;
- relativamente ai compensi dell'Amministratore Delegato, ha compiti consultivi in materia di fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione;
- ha compiti consultivi in materia di determinazione dei criteri per la remunerazione del personale più rilevante, come individuato ai sensi delle vigenti disposizioni della Banca d'Italia;
- fornisce pareri al Consiglio in merito alla policy di remunerazione dei Senior Executive Vice President, degli Executive Vice President e dei Senior Vice President;
- fornisce pareri al Consiglio sull'approvazione dei piani di incentivazione di gruppo basati su strumenti finanziari;
- fornisce pareri al Consiglio sulla policy di remunerazione degli esponenti aziendali (membri dei Consigli di Amministrazione, dei Collegi Sindacali e dei Supervisory Board) delle società del gruppo;

- vigila direttamente sulla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione dei responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, in stretto raccordo con il Collegio Sindacale;
- collabora con gli altri comitati, in particolare con il Comitato per i Controlli Interni & Rischi in relazione ai compiti ad esso attribuiti riguardo l'accertamento che gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione e incentivazione siano coerenti con il *Risk Appetite Framework* (RAF), e assicura il coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti nel processo di elaborazione e controllo delle politiche e prassi di remunerazione ed incentivazione;
- fornisce adeguato riscontro sull'attività da esso svolta al Consiglio di Amministrazione, al Collegio Sindacale e all'Assemblea dei Soci;
- si esprime, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti, sul raggiungimento degli obiettivi di performance cui sono legati i piani di incentivazione e sull'accertamento delle altre condizioni poste per l'erogazione dei compensi.

Nessun membro del Comitato prende parte alle riunioni del Comitato stesso in cui vengono formulate proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla propria remunerazione.

2.2 Il ruolo delle Funzioni Aziendali di Controllo: Compliance, Risk Management e Internal Audit

I contributi fondamentali del 2017 della funzione Compliance di Capogruppo hanno riguardato:

- la valutazione della Politica Retributiva di gruppo 2017 sottoposta al Consiglio di Amministrazione per la successiva approvazione dell'Assemblea dei Soci del 20 aprile 2017;
- la valutazione del Sistema Incentivante 2017 per gli Identified Staff;
- la redazione - in collaborazione con la funzione Risorse Umane - e la diffusione delle linee guida di gruppo per la predisposizione e gestione dei sistemi incentivanti 2017 riferiti alla popolazione non-executive di gruppo;
- la partecipazione a iniziative della funzione Risorse Umane (ad esempio: revisione del KPI Bluebook; revisione del processo di definizione degli Identified Staff per l'applicazione del Sistema Incentivante di gruppo);
- l'analisi di specifiche non-standard compensation all'interno del ciclo 2017.

Nel 2018, la funzione Compliance continuerà a operare in stretto coordinamento con la funzione Risorse Umane al fine di supportare il disegno e la definizione della politica e dei processi retributivi ed effettuarne la validazione per i profili di competenza.

Il legame tra la retribuzione e rischio è stato mantenuto nel 2017 attraverso il coinvolgimento della funzione Risk Management nel disegno e nella definizione di un quadro esplicito su cui basare la retribuzione rispetto alla struttura del *Group Risk Appetite Framework*, così che gli incentivi ad assumere i rischi siano adeguatamente bilanciati dagli incentivi a gestire i rischi. In particolare, il Consiglio di Amministrazione e il Comitato Remunerazione si avvalgono del contributo delle funzioni coinvolte per definire il legame tra profitabilità, rischio e remunerazione all'interno dei sistemi incentivanti di gruppo.

Relazione dell'Internal Audit sulle Politiche e Prassi di Remunerazione 2017

Group Audit Department ha svolto l'audit annuale sulle politiche e prassi di remunerazione del gruppo, richiesto dalla Banca d'Italia, finalizzato alla verifica del disegno e dell'implementazione del processo di remunerazione, nonché della sua conformità ai requisiti regolamentari di riferimento e alle norme interne del gruppo.

La valutazione soddisfacente da parte dell'Internal Audit si è basata sull'applicazione generalmente corretta del Sistema incentivante di gruppo, inclusa l'esecuzione delle decisioni adottate dal Comitato Remunerazione e dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit.

I principali aspetti positivi della governance di processo sono stati la diffusione delle policy di gruppo alle Entità rilevanti, un sistema IT in grado di assicurare l'accesso e la tracciabilità dei dati, nonché i controlli svolti dalle funzioni incaricate.

L'Internal Audit ha altresì verificato la sostanziale adeguatezza del processo d'identificazione degli Identified Staff di gruppo (Group Material Risk Taker) il calcolo e la distribuzione del bonus pool,

le procedure per il rispetto dei limiti massimi del rapporto fra le componenti variabili e fisse della remunerazione, nonché la fase di pagamento e differimento del sistema incentivante dell'anno precedente.

Le severance erogate nel 2017 sono risultate in linea con la Politica di Gruppo dei Pagamenti di Fine Rapporto e con le linee guida sulle severance.

Il management ha implementato le azioni correttive pianificate per risolvere le problematiche derivanti dal precedente audit.

I principali risultati dell'audit sono stati presentati al Comitato Remunerazione il 5 marzo 2018.

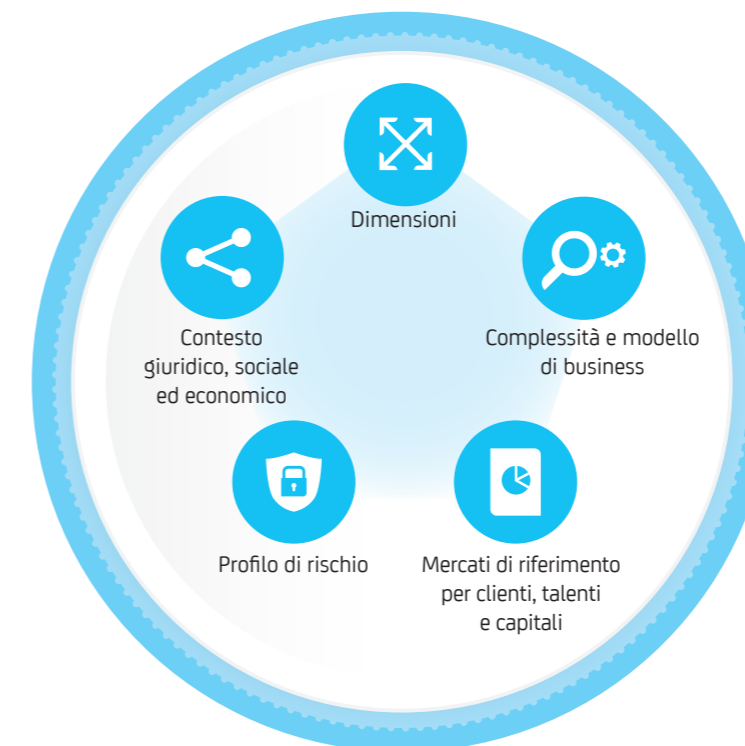
3. Monitoraggio continuo di Tendenze e Prassi di mercato

Le principali evidenze di politica retributiva, definite quest'anno con il supporto di un continuo confronto esterno e l'analisi delle tendenze di mercato fornite dal consulente esterno indipendente al Comitato Remunerazione, comprendono:

- le raccomandazioni basate su specifiche analisi di mercato rispetto al nostro gruppo di confronto (peer group) al fine di avere informazioni adeguate per prendere le decisioni;
- l'analisi delle tendenze emergenti nelle prassi retributive di mercato.

Nel corso del 2017 è stato confermato il gruppo di confronto pan-europeo, definito sulla base della confrontabilità (in aggiunta alla capitalizzazione di mercato) in termini di: dimensioni, complessità e modello di business mercati di riferimento per clienti, talenti e capitali, profilo di rischio e contesto giuridico-socio-economico.

Il peer group è soggetto a revisione annuale per assicurare la sua attualità.



Peer group 2017 di UniCredit

Banco Santander
Banque Populaire CE
Barclays
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BNP Paribas
Commerzbank
Credit Agricole
Deutsche Bank
ING
Intesa Sanpaolo
Nordea Bank
Royal Bank of Scotland
Société Générale
UBS

4. Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 - 7° aggiornamento del 18 novembre 2014.

4. Remunerazione degli Amministratori, dei Membri del Collegio Sindacale e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche

La remunerazione dei membri degli organi amministrativi e di controllo di UniCredit è rappresentata solo dalla componente fissa, determinata sulla base dell'importanza del ruolo e dell'impegno richiesto per lo svolgimento delle attività assegnate. Questa politica si applica ai Consiglieri non-esecutivi e al Collegio Sindacale. I compensi corrisposti ai Consiglieri non esecutivi e ai Sindaci non sono legati ai risultati economici conseguiti da UniCredit e nessuno di loro è beneficiario di piani di incentivazione basati su stock option o, più in generale, di piani basati su strumenti finanziari.

Nell'ambito del Piano Strategico *Transform 2019*, il gruppo ha intrapreso interventi determinanti per rafforzare la propria corporate governance ed allinearla con le migliori pratiche internazionali. In particolare, durante l'Assemblea Straordinaria tenutasi il 4 dicembre sono state adottate le seguenti decisioni:

- attribuzione al Consiglio d'Amministrazione della facoltà di presentare la propria lista di candidati per il rinnovamento del Consiglio per il periodo intercorrente tra il 2018 e il 2021;
- permettere una nomina aggiuntiva dalla lista di minoranza nel contesto della raccomandazione da parte del Consiglio d'Amministrazione di ridurre il numero di membri del Consiglio da 17 a 15;
- eliminazione del limite del 5 per cento all'esercizio del diritto di voto, subordinata ad una condizione di protezione dalle perdite per quanto riguarda l'ammontare dei diritti di recesso esercitati dagli azionisti;
- semplificare la base azionaria convertendo le azioni di risparmio in azioni ordinarie.

Inoltre l'8 novembre 2017 il Consiglio di Amministrazione ha cooptato all'unanimità Fabrizio Saccomanni quale amministratore non esecutivo. Lo stesso resterà in carica fino all'Assemblea chiamata ad approvare il bilancio di esercizio 2017 ed a rinnovare l'intero Consiglio di Amministrazione.

Il signor Fabrizio Saccomanni è stato selezionato dal Consiglio di Amministrazione sulla base del "Processo di selezione dei candidati alla carica di Amministratore Delegato, Presidente e membro del Consiglio di Amministrazione", approvato dal Consiglio stesso in data 6 luglio 2017 e pubblicato sul sito internet della Società.

In considerazione delle esclusive qualità professionali e dell'assoluto standing di Fabrizio Saccomanni, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto che lo stesso rappresenta il candidato ideale per la

posizione di Presidente di UniCredit per il prossimo mandato del Consiglio di Amministrazione (2018-2021).

Fabrizio Saccomanni ha svolto un ruolo attivo nella definizione della lista dei candidati per il rinnovo dell'organo amministrativo che l'attuale Consiglio di Amministrazione ha predisposto in vista dell'Assemblea degli azionisti del 2018.

Sulla base della decisione presa dal Consiglio di Amministrazione, il 21 settembre 2017 UniCredit ha annunciato la modifica della struttura organizzativa della gestione del rischio e delle attività di credito del gruppo per rafforzare ulteriormente l'efficacia dei controlli sui rischi, migliorare il focus dell'organizzazione del rischio e rafforzare il controllo selettivo del business operativo. In linea con l'evoluzione dei requisiti regolamentari e per creare una delle migliori organizzazioni dei rischi, UniCredit ha separato le funzioni di gestione dei rischi dalle operazioni creditizie individuali. La nuova struttura organizzativa, che è entrata in vigore dal 1 ottobre 2017, divide le attività di Risk Management del gruppo in due aree organizzative; Group Risk Management (GRM) e Group Lending Office (GLO), che avrà responsabilità specifiche e separate.

A seguito della definizione della nuova struttura organizzativa, il Consiglio di Amministrazione ha identificato quali "Dirigenti con responsabilità strategiche" - ai fini dell'applicazione di tutte le normative statutarie e regolamentari - l'Amministratore Delegato di gruppo, il Direttore Generale di gruppo, il Group Chief Risk Officer, il Chief Lending Officer, il Responsabile Group Human Capital, il Group Compliance Officer, il Responsabile di Group Legal, il co-Chief Operating Officer e il Responsabile dell'Internal Audit.

Beneficiari	Componente retributiva	Approvata da	Ammontare	Note
Amministratori non esecutivi	Solo retribuzione fissa	Assemblea degli Azionisti del 13 maggio 2015 Consiglio di Amministrazione del 9 luglio 2015, ai sensi dell'articolo 2389, par. 3 del Codice Civile italiano e dello Statuto sociale, e sentito il parere del Collegio Sindacale	<ul style="list-style-type: none"> • € 2.675.000, di cui € 1.110.000 per la partecipazione ai Comitati Consiliari • € 400 come gettone presenza per ogni partecipazione alle riunioni di^A: <ul style="list-style-type: none"> - CdA - Comitati Consiliari - altri organi della Società • € 2.158.000 per ogni anno di incarico, ripartiti tra: <ul style="list-style-type: none"> - Presidente del CdA - Vicepresidenti del CdA - Amministratore Delegato (esecutivo) 	<p>La retribuzione è determinata sulla base dell'importanza del ruolo e dell'impegno richiesto per lo svolgimento delle attività assegnate.</p> <p>I compensi corrisposti non sono legati ai risultati economici conseguiti da UniCredit e non vi sono piani di incentivazione basati su stock option o, più in generale, di piani basati su strumenti finanziari in essere.</p>
Collegio Sindacale	Solo retribuzione fissa	Assemblea degli Azionisti del 14 aprile 2016	<p>Ammontari per ogni anno di incarico^B:</p> <ul style="list-style-type: none"> • per il Presidente del Collegio Sindacale: € 140.000 • per ciascun componente effettivo: € 100.000 • € 400 come gettone presenza per ogni partecipazione alle riunioni del Collegio Sindacale, del CdA e dei Comitati Consiliari 	
Dirigenti con responsabilità strategiche	Retribuzione fissa e variabile	Consiglio di Amministrazione	<p>Livelli retributivi 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • per l'Amministratore Delegato: € 1.200.000 fisso^C • per il Direttore Generale: € 1.200.000 fisso • per gli altri 8 Dirigenti con responsabilità strategiche: € 5.208.695 fisso, € 2.761.500 variabile 	<p>Per il 2017, il rapporto massimo tra remunerazione variabile e fissa è:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 200% per l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale e i Dirigenti con responsabilità strategiche responsabili delle funzioni di business • 33% per i Dirigenti con responsabilità strategiche responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo • 100% per gli altri Dirigenti con responsabilità strategiche

A. Anche se tenute nella stessa giornata.
B. I Membri supplenti del Collegio Sindacale non ricevono alcun compenso.
C. Compresi i compensi relativi al rapporto di amministrazione.

A partire dal 1 gennaio 2017, i compensi del Presidente del Consiglio di Amministrazione, dei Vice Presidenti e dell'Amministratore Delegato sono stati ridotti del 40%.

> **Ulteriori dettagli su remunerazione dei Dirigenti con responsabilità strategiche**

Per il 2017, conformemente alla Politica Retributiva adottata dal gruppo, in linea con le previsioni normative vigenti, è stato definito ex ante il rapporto massimo tra remunerazione variabile e fissa sia per l'Amministratore Delegato di gruppo (unico amministratore esecutivo presente in Consiglio e dipendente della Società) sia per gli altri Dirigenti con responsabilità strategiche.

Il bilanciamento tra componente variabile e fissa è stato definito tenendo conto anche degli obiettivi strategici dell'azienda, delle politiche di gestione dei rischi e degli altri elementi caratterizzanti l'operatività dell'azienda.

Facendo riferimento alla tabella riportata alla pagina precedente, per i Dirigenti con responsabilità strategiche si specifica che:

- la componente fissa è definita tenendo opportunamente in considerazione le informazioni di mercato e in modo tale da essere sufficiente a remunerare le attività anche nel caso in cui la componente variabile non venisse erogata a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di performance;
- in linea con le più recenti richieste regolamentari, l'Amministratore Delegato e gli altri Dirigenti con responsabilità strategiche hanno una parte bilanciata della loro retribuzione collegata ai risultati economici di UniCredit, che tiene conto anche della profittabilità complessiva, ponderata per il rischio e il costo del capitale, oltre che di obiettivi di sostenibilità (sulla base di indicatori patrimoniali e di liquidità).

In questo ambito, con riferimento alla componente variabile e alla distribuzione dei pesi tra componente a breve termine e componente a lungo termine, rappresentata dal Piano LTI 2017-2019 legato al Piano Strategico *Transform 2019*, per il 2018 è stato confermato il pay-mix retributivo massimo per i dirigenti con responsabilità strategica già rivisto nel 2017.

In particolare, per l'Amministratore Delegato e per il Direttore Generale, la remunerazione variabile è interamente coperta dal Piano LTI 2017-2019, mentre per gli altri Dirigenti con responsabilità strategica la remunerazione variabile include sia una componente di breve termine (annuale) che una di lungo termine, ad esclusione di coloro che appartengono alle Funzioni Aziendali di Controllo che partecipano solo al sistema annuale.

Gli incentivi annuali tengono in considerazione il raggiungimento di specifici obiettivi individuali preventivamente approvati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e sentito il parere del Collegio Sindacale e del Comitato per i Controlli Interni & Rischi, come opportuno.

In particolare, le metriche definite ex ante che riflettono le categorie del *Group Risk Appetite Framework*, allineano la remunerazione degli Executive a una performance sostenibile e alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo. Tale coerenza viene annualmente verificata dal Comitato per i Controlli Interni & Rischi. Gli specifici obiettivi individuali sono stati assegnati tenendo in considerazione le prassi di mercato e la posizione ricoperta

all'interno del gruppo, attraverso l'utilizzo sistematico di indicatori che mirano a rafforzare la sostenibilità del business, quali ad esempio la soddisfazione della clientela sia esterna sia interna, indicatori di rischio e di sostenibilità finanziaria e misure di solidità patrimoniale.

Dettagli

Ulteriori informazioni sul nostro approccio alla gestione e misurazione della performance vengono fornite nel paragrafo 5.4 >>>

È inoltre previsto l'assoggettamento a differimento/retention per 5 anni dell'80% dell'incentivo, sia in denaro che in azioni, il cui pagamento effettivo è soggetto al raggiungimento di future condizioni di performance nel corso degli esercizi successivi.

Tutti gli importi sono soggetti, per quanto applicabili, a clausole di malus e/o claw-back.

Il 50% dell'incentivo viene corrisposto attraverso l'assegnazione di azioni UniCredit, il cui numero viene determinato utilizzando la media aritmetica dei prezzi ufficiali di mercato delle azioni ordinarie UniCredit rilevati nel mese precedente il Consiglio di Amministrazione a cui sono sottoposti i bonus 2017.

La misura e la durata del differimento sono allineati alle disposizioni definite dalle Autorità di Vigilanza e sono coerenti con le caratteristiche del business e i profili di rischio dell'Azienda.

Per i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, gli obiettivi, in conformità con le indicazioni di Banca d'Italia, vengono definiti dal Consiglio di Amministrazione coerentemente ai compiti assegnati ed evitando, salvo l'esistenza di valide ragioni, il collegamento alle performance della Banca. Nel processo decisionale relativo alle Funzioni Aziendali di Controllo vengono altresì coinvolti il Collegio Sindacale e il Comitato per i Controlli Interni & Rischi, per quanto di rispettiva competenza.

In particolare, per il 2017, per i Responsabili delle Funzioni di Internal Audit, di Compliance e Risk Management (CRO) non sono stati previsti obiettivi individuali collegati ai risultati economici. Per il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il Consiglio di Amministrazione ha verificato l'esistenza di valide ragioni per l'inserimento di obiettivi, in misura molto limitata, legati ai risultati aziendali, tali da non indurre a potenziali conflitti di interesse.

Come spiegato sopra, sia l'Amministratore Delegato sia il Direttore Generale non hanno percepito alcun bonus annuale per il 2017. In linea con la governance di gruppo, le valutazioni e i pagamenti per gli altri Dirigenti con responsabilità strategiche sono stati analizzati dal Comitato Remunerazione e approvati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Collegio Sindacale e il Comitato per i Controlli Interni & Rischi, come necessario.

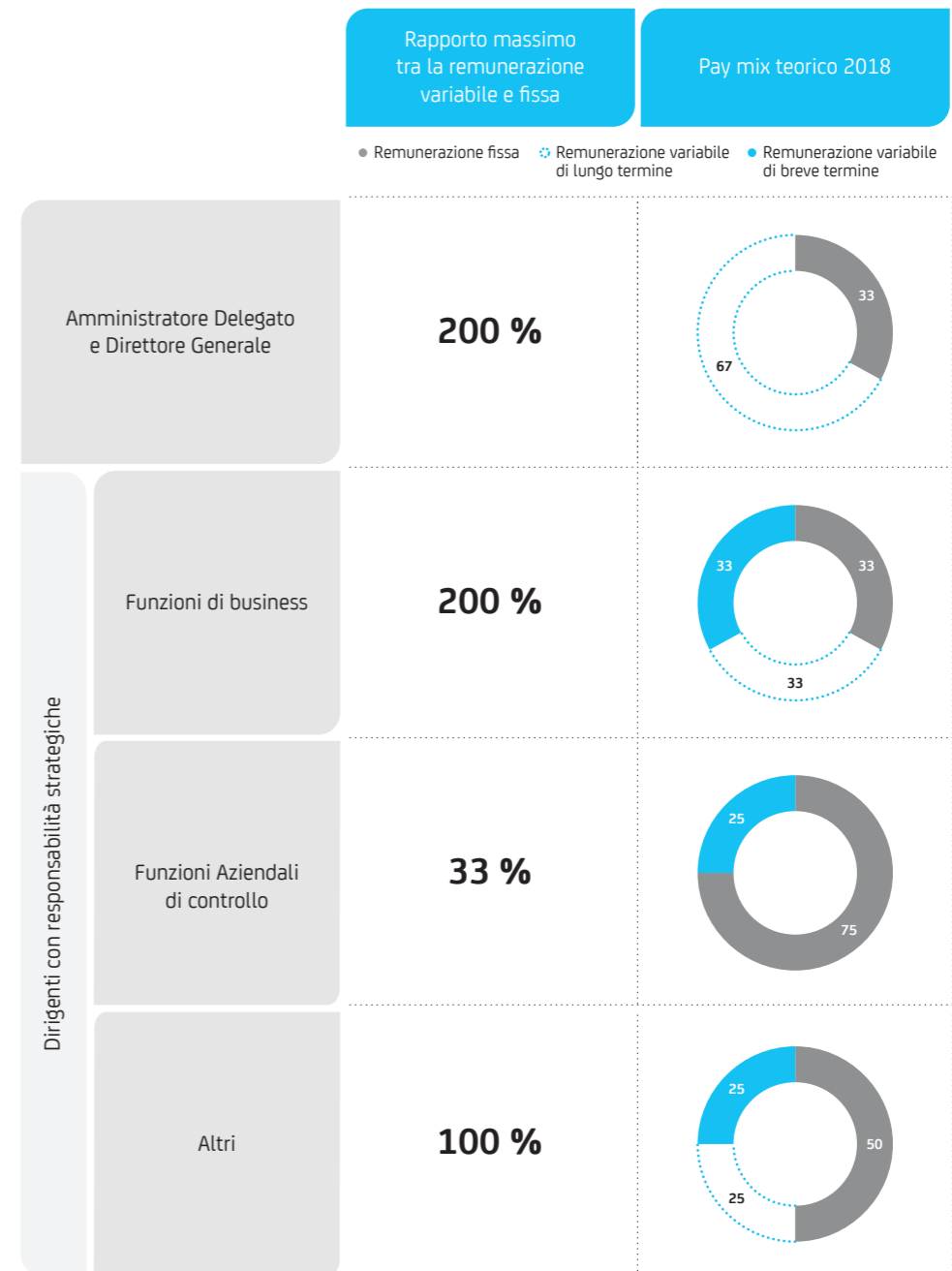
Per ulteriori dettagli sull'allocatione individuale del Sistema Incentivante di gruppo 2017, si rimanda alla Politica retributiva di gruppo 2017-Sezione III paragrafo 5.3.

Per l'Amministratore Delegato, per il Direttore Generale e per gli altri Dirigenti con responsabilità strategiche⁵, sono in vigore specifiche linee guida sul possesso azionario, riportate in dettaglio nella Sezione II, paragrafo 3.5.

Per loro e per tutti gli altri ruoli di Executive a cui si applicano tali linee guida, i livelli di possesso azionario sono stati verificati a dicembre 2017. Per circa il 75% degli Executive, i livelli risultano già in linea con i requisiti previsti dalle linee guida.

Dettagli

Ulteriori informazioni sul nostro approccio alla gestione e misurazione della performance vengono fornite nel paragrafo 5.2 >>>



5. Considerando l'applicazione, dal 2016, del nuovo rapporto variabile/fisso (ossia tetto massimo di un terzo per gli Identified Staff delle Funzioni Aziendali di Controllo Italiane, compenso fisso prevalente per le Funzioni Aziendali di Controllo delle altre aree geografiche) le linee guida sul possesso azionario non si applicano alle gli Executive appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo.

Compensi corrisposti ai Componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai Direttori Generali e agli altri Dirigenti con responsabilità strategiche. (Informativa coerente al Regolamento Emittenti Consob nr. 11971)

Membri del Consiglio di Amministrazione (nome e cognome)	CdA	Comitato per i Controlli Interni & Rischi	Comitato Remunerazione	Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability	Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity	Totale Comp. fissi*	Compensi variabili non-equity - bonus e altri incentivi	Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair value dei compensi in equity **	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
Giuseppe Vita	P	M	M	M		943.600		4.732	3.957	952.289		
Vincenzo Calandra Buonauro	VP	M		M		281.000		7.250		288.250		
Luca Cordero di Montezemolo	VP ^A			P		180.573				180.573		
Jean Pierre Mustier-(AD)	M					1.208.800		12.032	1.325	1.222.158	1.039.054	
Mohamed Hamad Al Mehairi	M					96.400				96.400		
Sergio Balbinot	M					96.400				96.400		
Cesare Bioni	M	M			P	198.800				198.800		
Henryka Bochniarz	M		M			140.800				140.800		
Martha Boeckenfeld	M					97.200				97.200		
Alessandro Caltagirone	M		P	M		193.600				193.600		
Lucrezia Reichlin	M	M			M	185.600				185.600		
Fabrizio Saccomanni ^B	M	M ^C		M ^C		17.918				17.918		
Clara Streit	M	M		M		186.400				186.400		
Paola Vezzani	M	M			M	189.200				189.200		
Alexander Wolfgring	M	P	M			296.400		7.250		303.650		
Anthony Wyand	M	M	M			186.000				186.000		
Elena Zambon	M			M		140.400				140.400		

Componenti cessati durante l'Esercizio di riferimento

Fabrizio Palenzona ^D	VP ^E	M		M		175.548				175.548		
Totale Consiglio di Amministrazione						4.814.638		31.264	5.282	4.851.185	1.039.054	

P Presidente **VP** Vice Presidente **M** Membro

A. Carica ricoperta fino al 19 aprile 2017.

B. Membro del Consiglio dall'8 Novembre 2017.

C. Carica ricoperta dal 11 dicembre 2017.

D. Membro del Consiglio fino all'8 novembre 2017.

E. Carica ricoperta fino al 28 febbraio 2017.

* Inclusi compensi per la partecipazione ai comitati e gettoni di presenza.

** Il fair value dei compensi azionari non rappresenta un valore effettivamente pagato/ottenuto dai beneficiari dei Piani azionari, essendo invece il costo che la Società contabilizza - secondo un criterio di competenza e durante il periodo di maturazione - in considerazione dell'offerta di incentivi basati su strumenti finanziari.

Membri del Collegio Sindacale (nome e cognome)	Carica	Totale comp. fissi*	Compensi variabili non-equity - bonus e altri incentivi	Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair value dei compensi in equity **	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
Pierpaolo Singer	Presidente	167.600		7.250		174.850		
Antonella Bientesi ^F	Sindaco Effettivo	23.156				23.156		
Angelo Rocco Bonisconi	Sindaco Effettivo	127.200		7.250		134.450		
Enrico Laghi ^G	Sindaco Effettivo	38.624		7.250		45.874		
Benedetta Navarra	Sindaco Effettivo	127.200		7.250		134.450		
Guido Paolucci ^H	Sindaco Effettivo	84.576				84.576		
Maria Enrica Spinardi ^I	Sindaco Effettivo	107.244		7.250		114.494		
Totale Collegio Sindacale		675.600		36.250		711.850		

Dirigenti con responsabilità strategiche (nome e cognome)	Totale comp. fissi*	Compensi variabili non-equity - bonus e altri incentivi	Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair value dei compensi in equity **	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
Gianni Franco Papa (Direttore Generale)	1.200.000		340.312	108.199	1.648.511	1.553.415	
Marina Natale (Responsabile Strategy, Business Development & M&A) ^L	250.633		62.704	403.797	717.133	132.004	3.271.422 ^M
Altri Dirigenti con responsabilità strategiche (Totale 7,25 FTE su base anno)	4.691.464	718.000	240.394	148.874	5.798.732	2.335.652	1.072.870^M

F. Carica ricoperta dal 26 ottobre 2017.

G. Carica ricoperta fino al 2 Maggio 2017.

H. Carica ricoperta dal 3 maggio 2017.

I. Carica ricoperta fino al 25 ottobre 2017.

L. Ruolo ricoperto fino al 31 marzo 2017.

M. Le indennità relative alla cessazione del rapporto sono state definite e corrisposte in conformità con la Politica dei Pagamenti di Fine Rapporto in vigore. Il preavviso e il 20% della severance sono stati pagati immediatamente a seguito della cessazione, il restante 80% della severance viene differita in contanti e azioni, soggetti a malus e claw-back, su un arco temporale di ulteriori 5 anni.

* Inclusi compensi per la partecipazione ai comitati e gettoni di presenza.

** Il fair value dei compensi azionari non rappresenta un valore effettivamente pagato/ottenuto dai beneficiari dei Piani azionari, essendo invece il costo che la Società contabilizza - secondo un criterio di competenza e durante il periodo di maturazione - in considerazione dell'offerta di incentivi basati su strumenti finanziari.

Dettagli

Per ulteriori dettagli, consultare il documento allegato alla Politica Retributiva di gruppo 2018, pubblicato sul sito internet di UniCredit, nella [sezione dedicata all'Assemblea degli Azionisti](#). >>>

FOCUS

Indennità degli Amministratori in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera i), TUF):

Nessuno degli Amministratori ha contratti che contengano clausole che prevedano il pagamento di indennità, o il mantenimento di benefici dopo la cessazione, in caso di dimissioni o di licenziamento/ revoca senza giusta causa o se il rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto. In caso di interruzione anticipata del mandato si applicano quindi le normali previsioni di legge.

Il contratto individuale di lavoro, quale Dirigente, dell'Amministratore Delegato, Signor Jean Pierre Mustier, risulta oggi regolato, anche con riferimento ai casi di dimissioni, licenziamento/revoca o cessazione, dalle normali previsioni di legge e del Contratto Nazionale di Lavoro per i Dirigenti del Credito del 13 luglio 2015.

In tale contesto, si evidenzia che, come annunciato durante un *Capital Markets Day* tenutosi a Londra il 13 dicembre 2016 per la

presentazione ad analisti e investitori del Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019*, l'Amministratore Delegato Jean Pierre Mustier ha dichiarato che rinuncerà a qualsiasi indennità connessa alla cessazione del suo rapporto di lavoro con la Banca, per qualunque motivazione essa di verifichi.

Gli Amministratori non esecutivi non risultano beneficiari di diritti di sottoscrizione di azioni UniCredit nell'ambito di piani di incentivazione. Per l'Amministratore Delegato non sono previste clausole particolari relative al mantenimento, in caso di cessazione, dei diritti di opzione eventualmente assegnati, risultando quindi applicabili le disposizioni previste dai relativi piani di incentivazione.

Per nessuno degli Amministratori attualmente in carica è prevista la stipula di contratti di consulenza, per un periodo successivo alla cessazione del rapporto, né è previsto il mantenimento di "post retirement perks", come pure non esistono accordi che prevedano compensi per impegni di non concorrenza.

5. Sistemi Retributivi di gruppo

5.1 Popolazione di riferimento

UniCredit, a partire dal 2010, ha condotto ogni anno - in linea con le norme specifiche - il processo di auto-valutazione per definire la popolazione del personale più rilevante di gruppo per cui, in conformità con la normativa interna/esterna, vengono adottati specifici criteri per gli aspetti di remunerazione e incentivazione.

A partire dall'esercizio 2014, il processo di identificazione del personale più rilevante di gruppo ha seguito i criteri definiti nei Regulatory Technical Standard dell'European Banking Authority (RTS).⁶

Si segnala in particolare che il processo di identificazione prevede l'inclusione automatica nel novero degli Identified Staff di tutto il personale di gruppo con banda uguale o superiore a "Senior Vice President" secondo quanto definito nel Global Job Model, il sistema di classificazione di ruoli adottato dal gruppo.

Per il 2017, il processo di valutazione, documentato all'interno della Politica Retributiva 2017, ha condotto all'identificazione di circa 1.100 risorse. Durante tutto il corso dell'esercizio 2017

la lista del personale più rilevante di gruppo è stata oggetto di aggiornamento nel continuo, tenendo tra l'altro conto del turnover di risorse e del processo di revisione del banding.

Per quanto riguarda il processo 2018, la popolazione del personale più rilevante è stata aggiornata a gennaio 2018, garantendo il pieno rispetto delle disposizioni regolamentari.⁷

Anche per l'esercizio in corso, l'identificazione del personale più rilevante ha seguito uno strutturato e formalizzato processo di valutazione sia a livello di gruppo sia a livello locale, declinato internamente tramite specifiche linee guida definite dalla funzione di gruppo Human Capital, con il contributo di Group Risk Management e Group Compliance, al fine di garantire uno standard di approccio uniforme a livello di gruppo.

A livello di processo, le summenzionate funzioni di controllo sono state opportunamente coinvolte sia a livello locale che centrale per i rispettivi ambiti di competenza.

Processo per definire la popolazione Identified Staff di gruppo



La ricognizione dei soggetti con impatto significativo sui rischi di gruppo ha tenuto conto del ruolo, del potere decisionale delle effettive responsabilità manageriali e, in aggiunta, dei livelli di remunerazione totale.

A gennaio 2018 il processo di identificazione del personale più rilevante, valutato da un consulente esterno indipendente, ha portato all'individuazione di un numero di circa 1.000 risorse, di cui circa 550 appartenenti alle funzioni di business, per i quali può essere applicato il rapporto 2:1 tra remunerazione variabile e fissa. Occorre inoltre considerare che il numero atteso di Identified Staff, il cui variabile supererà il rapporto 1:1, è inferiore a 150.

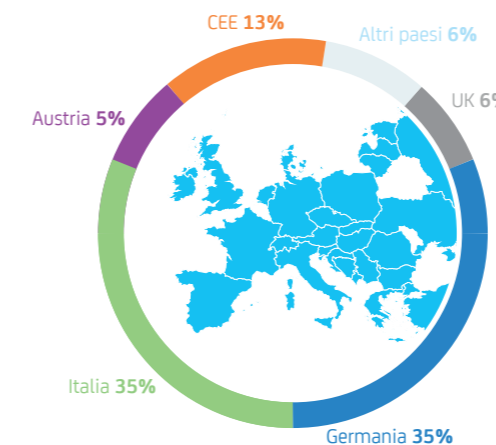
In linea con i risultati dell'analisi e come approvato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione, in linea con quanto previsto dal Regolamento Delegato (UE) nr. 604/2014 della Commissione Europea, sono state riconfermate per il 2018 le seguenti categorie di dipendenti quale personale più rilevante: Amministratore Delegato di gruppo, Dirigenti di

gruppo responsabili della gestione quotidiana (Direttore Generale, Senior Executive Vice President ed Executive Vice President), posizioni executive nelle Funzioni Aziendali di Controllo (Audit, Risk Management, Compliance e Risorse Umane) e posizioni executive nella funzione Finance, poiché sono responsabili a livello di gruppo delle decisioni strategiche che possono avere un impatto rilevante sul profilo di rischio della Banca. Inoltre è stata inclusa nel novero del personale più rilevante di gruppo, la popolazione dei Senior Vice President, i Board Member, il Senior Management e altri ruoli specifici delle Legal Entity di gruppo, ai sensi dell'applicazione della normativa vigente.

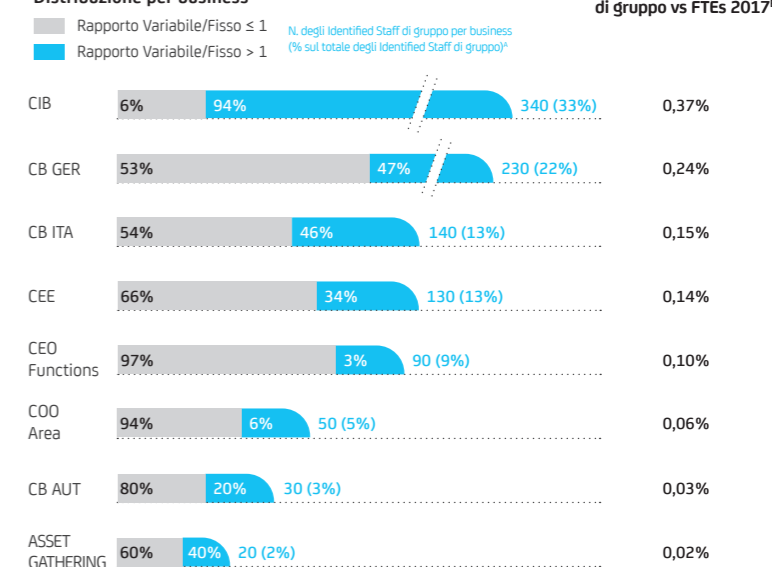
La popolazione di riferimento rappresenta circa lo 1,11% della popolazione complessiva di gruppo, dato che risulta allineato con i risultati del processo 2017.

I dati retributivi e gli strumenti utilizzati per la popolazione di riferimento nel 2017 sono riportati nel capitolo 7 della presente relazione.

Distribuzione geografica degli Identified Staff



Distribuzione per business



NUMERO COMPLESSIVO DEGLI IDENTIFIED STAFF: ~ 1.000

I dati sul personale più rilevante si riferiscono alla popolazione a gennaio 2018, la valutazione è stata effettuata mediante una identificazione ex ante, in linea con le richieste dei Regolatori.
A. Tutti i valori assoluti sono approssimati per eccesso/difetto al decimale più vicino.
B. FTE di gruppo al 31 Dicembre 2017: ~ 91.950.

6. Norme Tecniche di regolamentazione di EBA sui criteri per identificare le categorie di personale le cui attività hanno un impatto sul profilo di rischio dell'istituto, ai sensi dell'articolo 94 (2) della Direttiva 2013/36/EU.
7. Si segnala da ultimo la Decisione UE 2015/2218 della Banca Centrale Europea del 20 novembre 2015 sulla procedura di esclusione dei membri del personale dalla presunzione di avere un impatto sostanziale sul profilo di rischio di un ente creditizio vigilato (BCE/2015/38).

FOCUS
Global Job Model

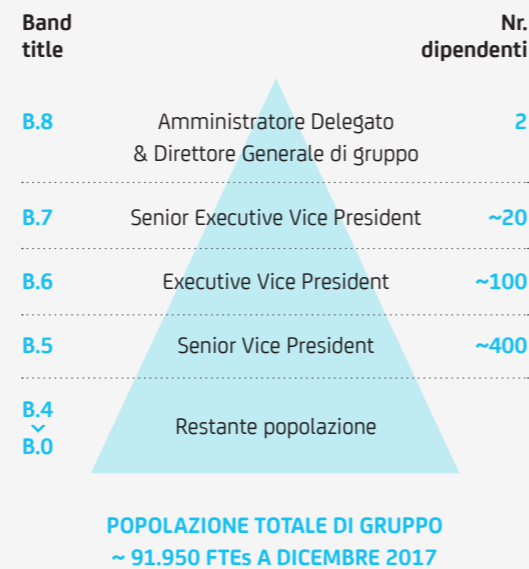
Il Global Job Model è un sistema avanzato che permette di descrivere e valutare tutti i ruoli presenti in UniCredit e di gestire persone e processi in modo lineare e coerente a livello globale. È semplice, basato sulle pratiche di mercato ed allineato con le specifiche caratteristiche del nostro business.

Il Global Job Model è una piattaforma per la gestione delle persone che consiste di 2 elementi fondamentali: il global job catalogue e le 9 global band, di cui le tre più alte identificano il Senior Management del gruppo:

- Amministratore Delegato di gruppo e Direttore Generale di gruppo;
- Senior Executive Vice President (SEVP), ovvero coloro che hanno responsabilità nel determinare la strategia di business del gruppo ed avere una forte influenza sulla stessa, possono determinare o fortemente influenzare decisioni che impattano l'intera organizzazione e hanno diretta responsabilità su una parte chiave del gruppo. Di norma, i SEVP sono primi riporti dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale;
- Executive Vice President (EVP), ovvero coloro che hanno una significativa influenza sulla definizione della strategia di una divisione/funzione o hanno un forte impatto sui risultati di società

grandi o medio/grandi o business. Di norma, gli EVP sono primi riporti dei Senior Executive Vice President.

Tale impostazione è coerente con le previsioni normative (punto 9 dell'Articolo 3 della Direttiva sui Requisiti Patrimoniali CRDIV) secondo cui l'alta dirigenza è rappresentata dalle "persone fisiche che esercitano funzioni esecutive in un ente e che sono responsabili della gestione quotidiana dell'ente e ne rispondono all'organo di gestione".



5.2 Implementazione e risultati del Sistema Incentivante 2017

Il Sistema 2017, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 10 gennaio 2017, si basa su una logica di bonus pool che collega direttamente i bonus ai risultati dell'azienda a livello di gruppo e a livello di Paese/divisione e assicura uno stretto legame tra profittabilità, rischio e remunerazione.

Tale Sistema, implementato all'interno del framework della nostra politica e governance, prevede l'allocatione di un incentivo in denaro e/o in azioni ordinarie gratuite su un orizzonte temporale fino a 6 anni.

Dimensione dei Bonus pool

La dimensione dei bonus pool previsti per ciascuno degli 8 cluster è data dalla misura di profittabilità effettiva moltiplicata per la percentuale di "funding rate" definita preliminarmente in sede di budget. Questo calcolo determina il "bonus pool teorico" che nel corso dell'anno di performance si è adeguato all'andamento effettivo della performance del singolo segmento.

Condizioni di accesso 2017 a livello di gruppo e locale

Ai fini dell'allineamento con i requisiti normativi, sono stati definiti sia a livello locale che di gruppo specifici indicatori atti a misurare la profittabilità, la solidità e la liquidità su base annuale, che fungono da condizioni di accesso. In particolare, le misure di rischio e le soglie che sono definite come condizioni di accesso per il Sistema Incentivante 2017 che confermano, riducono o cancellano i pagamenti immediati e differiti - sono le seguenti:

- **NOP adjusted** per misurare la profittabilità; Net Operating Profit rettificato escludendo i proventi da riacquisto di passività di propria emissione e da valutazione al fair value di proprie passività.

CONDIZIONI DI ACCESSO		
1. Gruppo	• NOP adjusted ≥ 0	5.664 mn ✓
	• Net Profit ≥ 0	5.473 mn ✓
	• CET 1 Ratio Transitional ≥ 10,25%	13,73% ✓
	• Liquidity Coverage Ratio > RAF (100%)	✓
	• Net Stable Funding Ratio > RAF (100%)	✓
2. Locale	• NOP adjusted ≥ 0	✓
	• Net Profit ≥ 0	✓

Applicazione delle regole del Sistema Incentivante 2017

In conseguenza della valutazione positiva circa il soddisfacimento delle condizioni di accesso, sia a livello di gruppo che di paese/divisione, tutti gli 8 bonus pool ricadono nello scenario "fully open (100%)."

Le regole del Sistema Incentivante 2017 sono state pertanto applicate.

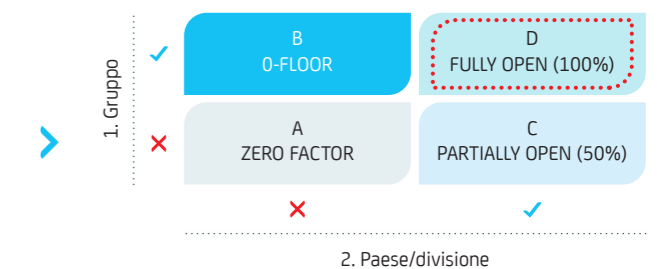
- **Net Profit** per misurare la profittabilità considerando i risultati riportati nel bilancio escludendo ogni elemento straordinario come considerato appropriato dal Consiglio di Amministrazione a seguito della proposta del Comitato Remunerazione.

- **Common Equity Tier 1 ratio transitional** che garantisce di mantenere un margine pari a 0,25% rispetto all'obiettivo di capitalizzazione definito a conclusione del processo SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) condotto dalla Banca Centrale Europea pari a 10%. Il livello di 10% comprende, oltre ai requisiti minimi di primo e secondo pilastro, i requisiti di riserva combinata di capitale definiti per il 2017 e la linea guida di secondo pilastro (Pillar 2 Guidance). La linea guida di secondo pilastro è definita a fronte dei rischi addizionali in situazioni di stress, alla violazione di questa soglia non conseguono azioni automatiche da parte delle Autorità.

- **Liquidity Coverage Ratio** che garantisce il mantenimento di un livello adeguato di "attività liquide di alta qualità" (High Quality Liquidity Asset) non vincolate in quantità tali da coprire il totale dei deflussi netti di liquidità ("Net Cash Outflows") nell'arco di 30 giorni di calendario in uno scenario di stress particolarmente acuto specificato dalle Autorità di Vigilanza.

- **Net Stable Funding Ratio** che è definito come il rapporto tra l'ammontare delle fonti stabili di finanziamento disponibili e l'ammontare delle fonti stabili di finanziamento necessarie e misura, nel lungo termine, la sostenibilità della composizione per scadenze tra attività e passività.

In base ai risultati effettivi approvati dal Consiglio di Amministrazione del 7 febbraio 2018, le condizioni di accesso sono risultate soddisfatte sia a livello di gruppo che a livello di paese/divisione come evidenziato alla figura seguente.



Per ciascun segmento, è stato calcolato il valore teorico del bonus pool applicando la percentuale di *funding rate* ai risultati di profittabilità.

Tali valori teorici sono stati rettificati, in base ai risultati della valutazione di sostenibilità e di rischio effettuata dalla funzione Group Risk Management (de seguito anche CRO) attraverso le dashboard. In particolare, la valutazione del CRO, in conformità con le linee guida del *Risk Appetite Framework* e degli obiettivi

di *Transform 2019*, è risultata essere positiva per tutti i pool, con moltiplicatori rientranti in un intervallo pari a 110%-120%.

I valori teorici così rettificati sono stati sottoposti alla revisione del Comitato Remunerazione, secondo i processi di governance.

In tale ambito, il Comitato Remunerazione ha valutato che i moltiplicatori, derivanti dalla valutazione di sostenibilità e rischio sopra descritta, beneficiassero di eventi straordinari accaduti nel 2017, ovvero il completamento delle attività di ristrutturazione e dell'aumento di capitale.

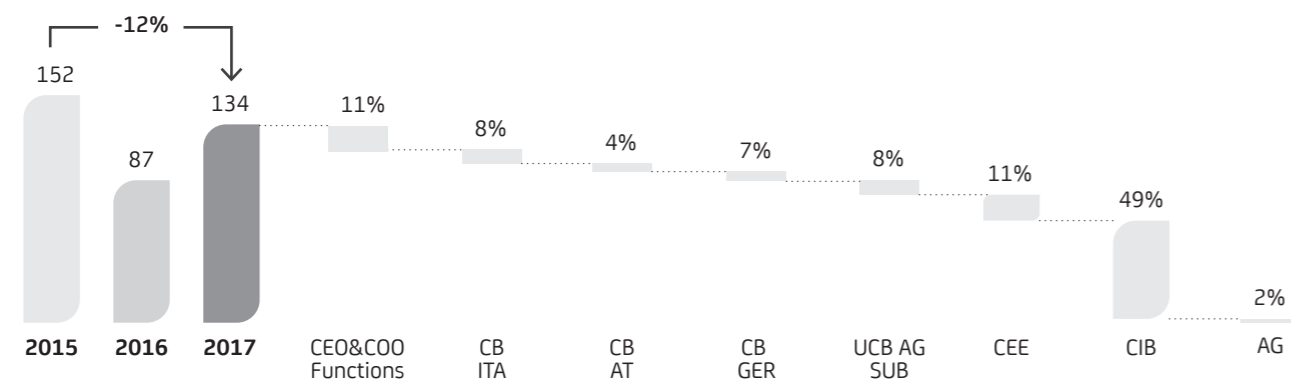
Sulla base di queste considerazioni, il Comitato Remunerazione ha deciso di sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione valori di bonus pool puramente basati sui risultati di performance, senza incorporare alcun effetto di ampliamento dato dai moltiplicatori. In particolare, la proposta sottoposta al Consiglio di Amministrazione ha riguardato un valore totale del bonus pool inferiore di circa il 13% rispetto al valore teorico, principalmente seguito al bilanciamento dei livelli di bonus pro capite e delle performance all'interno di ciascun paese/divisione.

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato gli ammontari di bonus pool come proposti dal Comitato Remunerazione.

Distribuzione dei bonus pool per segmento

I passaggi di processo descritti nei paragrafi precedenti hanno portato alla distribuzione del bonus pool per la popolazione degli Identified Staff (ca. 1.100 risorse nel 2017), riportata di seguito.

Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha preso in esame, con riferimento all'esercizio 2017, le proposte del Comitato Remunerazione e le linee guida in materia di retribuzione variabile delle autorità regolamentari.



Dati in mn. Il 2017 non comprende il pro-rata grant (non riconosciuto) del Piano LTI 2017-2019 pari a 23 mn.

Dettagli

Per ulteriori dettagli sull'esecuzione del pagamento relativo al piano di incentivazione di gruppo 2017 e dei differimenti relativi ai piani assegnati negli anni precedenti, si rimanda al Capitolo 7 e all'allegato alla Politica Retributiva di gruppo 2018, pubblicato sul sito internet di UniCredit, nella sezione dedicata all'Assemblea 2018. >>>

La valutazione in merito alle decisioni retributive, come già accaduto negli anni scorsi, è stata supportata da un rigoroso processo di governance di gruppo al fine di garantire coerenza e trasparenza per tutti gli attori coinvolti nel processo decisionale.

L'ammontare complessivo della retribuzione variabile per la popolazione degli Identified Staff, dettagliato nel paragrafo 7.1, è sostenibile rispetto alla situazione finanziaria della banca, non limitando la sua capacità di mantenere o raggiungere un adeguato livello di capitale e liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese.

Sulla base della valutazione degli obiettivi 2017 e in base alla decisione assunta dal Consiglio di Amministrazione del 5 marzo 2018, è stata fatta una promessa di allocazione di ca. 3 mn di azioni ordinarie UniCredit a circa 630 Identified Staff, nel 2020, 2021, 2022 e 2023. L'assegnazione degli ultimi tre installment è subordinata all'applicazione del fattore di azzeramento Zero Factor rispettivamente per il 2020, 2021 e 2022. Pertanto, il Sistema Incentivante di gruppo 2017 comporterebbe un impatto atteso sul capitale azionario di UniCredit di circa 0,15%, assumendo un raggiungimento delle soglie di performance previste dallo Zero Factor.

Con riferimento ai Piani degli anni precedenti, il Consiglio di Amministrazione ha deciso procedere, per tutti gli Identified Staff, al pagamento dei differimenti previsti per il 2018 (differimenti derivanti dai Piani 2013, 2014, 2015 e dai pagamenti delle severance riferite al 2015 e dei Piani 2016).

Valutazione e pagamento per l'Amministratore Delegato e per il Direttore Generale

Sia l'Amministratore Delegato che il Direttore Generale non hanno percepito alcun bonus annuale per il 2017.

Come già annunciato nel 2016 durante la presentazione del Piano Strategico ad analisti ed investitori, fino al 2019 la componente variabile della loro retribuzione è interamente coperta dal Piano di Incentivazione a Lungo Termine 2017-2019 basato sugli obiettivi del Piano Strategico.

In linea con la governance di gruppo, le valutazioni e i pagamenti del 2017 per gli altri Dirigenti con responsabilità strategiche, sono stati analizzati dal Comitato Remunerazione e approvati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Collegio Sindacale e il Comitato per i Controlli Interni & Rischi, come necessario.

Retribuzione 2017 variabile e fissa per Amministratore Delegato e Direttore Generale

In considerazione del fatto che fino al 2019 non è previsto il pagamento di alcun bonus per l'Amministratore Delegato e per il Direttore Generale di gruppo, la retribuzione 2017 per entrambi risulta rappresentata dalla sola componente fissa.

Come richiesto dall'Amministratore Delegato Jean Pierre Mustier al Consiglio di Amministrazione nel 2016, al fine di dare l'esempio a partire dal vertice aziendale e per allineare completamente i suoi interessi a quelli degli azionisti, sono state applicate specifiche condizioni alla sua remunerazione a partire dal 1 gennaio 2017. In particolare, la componente fissa della sua remunerazione è stata ridotta del 40%. Con riferimento al 2017, l'Amministratore Delegato ha quindi percepito una remunerazione fissa complessiva di € 1,2 milioni, comprensiva dei compensi relativi al rapporto di amministrazione.

Il Direttore Generale ha percepito nel 2017 una remunerazione fissa totale di € 1,2 milioni.

Coordinamento locale e programmi specifici

Gli elementi del Sistema Incentivante di gruppo sono pienamente applicati a tutta la popolazione degli Identified Staff, con adattamenti locali sulla base di specificità normative e/o di business consistenti con il nostro approccio globale di gruppo.

Nel pieno rispetto dei principi del piano di incentivazione, gli adattamenti locali consentono di raggiungere gli stessi risultati qualora l'implementazione del piano di gruppo possa comportare

effetti negativi (legali, fiscali o altro) per le aziende del gruppo e/o per i beneficiari che risiedono in Paesi dove il gruppo è presente. L'approccio all'implementazione del piano di incentivazione di gruppo per la popolazione Identified Staff è perfettamente allineato ai requisiti di Banca d'Italia e alle linee guida Europee, e allo stesso tempo tiene in considerazione:

- le necessità locali di adottare soluzioni alternative in linea con la normativa locale;
- le risultanze degli audit annuali - effettuati in ogni giurisdizione - sull'implementazione dei piani di incentivazione;
- ulteriori necessità di introdurre meccanismi correttivi per indirizzare specificità locali, con l'attenzione a riconciliare gli ambiti di competenza territoriale dei vari regolatori (in una logica "home/host").

A tale proposito, una specifica delega, conferita al Presidente e all'Amministratore Delegato, consente di apportare eventuali modifiche al sistema di incentivazione che non alterino nella sostanza quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione e dall'Assemblea dei Soci.

I principali adattamenti autorizzati dall'Assemblea dei Soci relativamente all'implementazione del Sistema di gruppo hanno riguardato l'utilizzo di strumenti finanziari differenti rispetto alle azioni UniCredit, per Zagrebačka Banka in Croazia e per FinecoBank in Italia. Tali variazioni sono state implementate considerando anche specifiche richieste ricevute dai Regolatori locali o da specifici portatori di interesse.

In aggiunta a queste modifiche e coerentemente con l'esercizio delle deleghe conferite al Presidente e all'Amministratore Delegato, sono stati successivamente autorizzati adattamenti che hanno impattato principalmente le soglie di differimento e la distribuzione percentuale dei pagamenti, comunque più restrittive rispetto a quelle di gruppo, l'utilizzo di strumenti finanziari locali e di indicatori di performance locali anziché di gruppo, coerentemente con le specifiche raccomandazioni delle autorità locali.

Per la generalità dei dipendenti sono stati implementati sistemi specifici, che hanno tenuto conto delle prassi locali di mercato.

Pagamenti di Fine Rapporto-Calibrazioni e eccezioni

In coerenza con le previsioni contenute nella Politica di gruppo dei Pagamenti di Fine Rapporto (*Severance Policy*)⁸, sono state approvate alcune richieste di calibrazioni sottoposte alla Capogruppo da *Legal Entity* appartenenti a paesi diversi dall'Italia.

La maggior parte delle calibrazioni sono volte ad assicurare la coerenza con la normativa regolamentare, le leggi e le prassi del mercato del lavoro dei singoli paesi e, oltre a modifiche formali volte ad assicurare la coerenza con il contesto locale, hanno riguardato principalmente:

- l'esclusione dall'ambito di applicabilità della Severance Policy di particolari categorie/tipologie di pagamenti, tipicamente definiti in modo non discrezionale dalle leggi e/o contratti collettivi applicabili;
- la possibilità di non applicare meccanismi di differimento e/o clausole di malus/claw-back quando essi non siano previsti dalla normativa regolamentare applicabile e/o siano incoerenti con il contesto giuslavoristico locale.

Per l'Austria, in relazione alla gestione dei contratti "protetti" (*"Definitivum"*), che non possano essere validamente risolti in modo unilaterale dall'azienda prima del raggiungimento dell'età pensionabile, in coerenza con quanto previsto al punto 4.1.2 della Severance Policy, il limite massimo è stato elevato da 24 a 36 mensilità.

Per la Germania, caratterizzata da una legislazione particolarmente protettiva nei confronti anche degli Executive⁹, è stata approvata, in coerenza con il punto 4.1.1 della Severance Policy, una proposta di calibrazione che consente di considerare il preavviso come aggiuntivo al limite generale di 24 mensilità e - in casi eccezionali e con una particolare governance - di elevare anche tale numero massimo a 36 o 48, a seconda delle circostanze.

Tutte le severance sono state gestite nel rispetto della governance approvata e nel corso del 2017 si sono verificate tre eccezioni relative ad Executive, che sono state gestite attivando il previsto processo di *escalation* al livello manageriale superiore, previo ottenimento del parere della funzione Compliance. Esse hanno specificamente riguardato:

- un Executive Austriaco con contratto "protetto", per la cui risoluzione è stato necessario prevedere una severance di 37,6 mensilità;
- un Executive con un vecchio contratto lussemburghese che prevedeva una severance sino a 66 mesi, chiuso con un pagamento di 30,8 mensilità;
- un Executive inglese che ha ricevuto una severance di 6 mensilità senza applicazione dei differimenti, in coerenza con le normative/prassi UK.

Per ulteriori dettagli sui pagamenti di fine rapporto definiti nel 2017 per Identified Staff si rimanda al paragrafo 7.1.

5.3 Sistema Incentivante di gruppo 2018

In continuità rispetto al passato, il Sistema Incentivante di gruppo 2018 approvato dal Consiglio di Amministrazione del 9 gennaio 2018 si basa su un approccio bonus pool allineato alle più recenti disposizioni normative nazionali ed internazionali e che collega direttamente i bonus con i risultati aziendali a livello di gruppo e di paese/divisione, garantendo una stretta connessione tra profittabilità, rischio e remunerazione. In particolare, tale sistema prevede:

- la definizione di 9¹⁰ bonus pool per ciascun paese/divisione (tabella accanto), le cui dimensioni dipendono dalla effettiva profittabilità;
- l'attribuzione di un incentivo variabile definito sulla base di un bonus pool prestabilito, la valutazione della performance individuale, il benchmark interno per specifici ruoli/mercati e il rapporto massimo tra le componenti variabile e fissa della remunerazione come approvato dall'Assemblea dei Soci;
- una condizione di malus (Zero Factor) che sarà applicata nel caso in cui specifiche soglie di profittabilità, capitale e liquidità non siano raggiunte, sia a livello di gruppo, che di paese/divisione;
- metriche ponderate per il rischio al fine di garantire la sostenibilità di lungo periodo con riferimento alla posizione finanziaria dell'azienda e assicurare la conformità con le aspettative dell'Autorità;

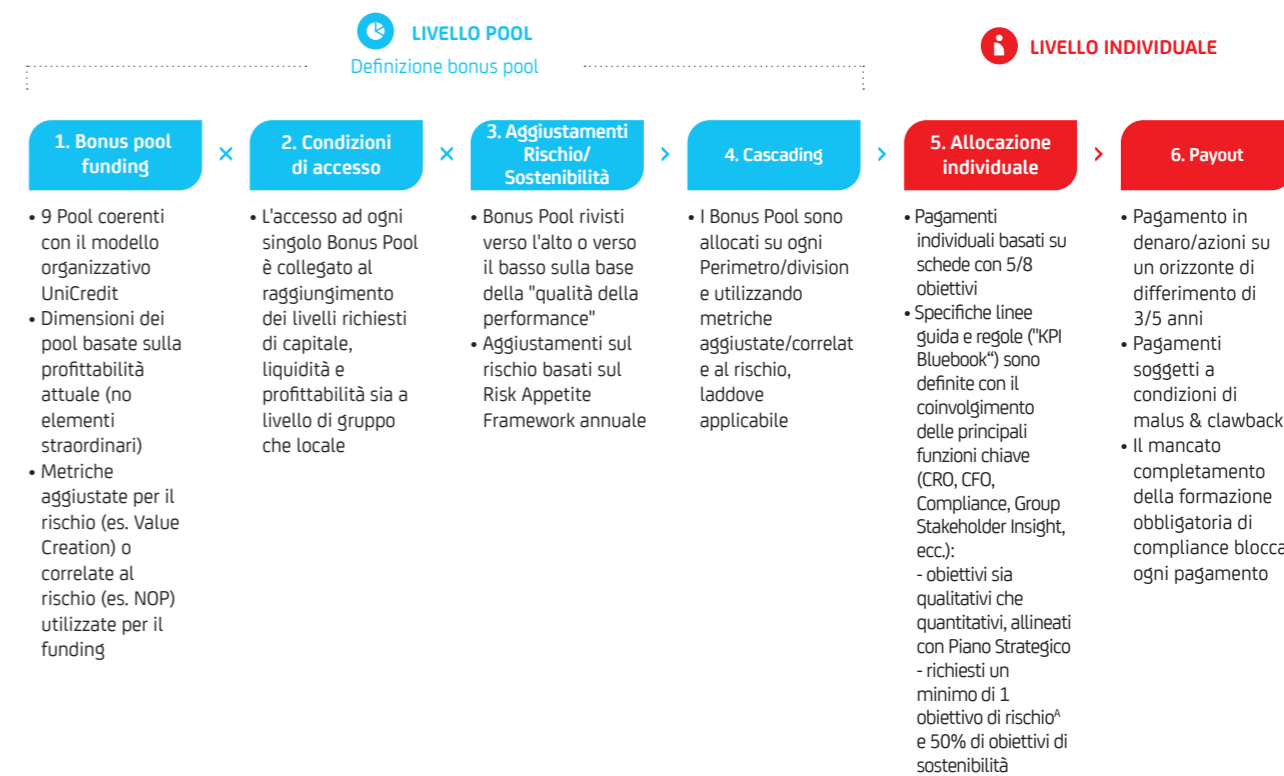
• la definizione di una struttura bilanciata di pagamenti cd. "immediati" (effettuati cioè al momento della valutazione della performance) e cd. "differiti", in denaro e/o azioni;

• l'applicazione di un periodo di indisponibilità sui pagamenti in azioni, allineato ai requisiti normativi applicabili.

Cluster dei bonus pool 2018

Asset Gathering	Commercial Banking Austria
CEE	Commercial Banking Germany
CEO Functions	Commercial Banking Italy
COO Area	UniCredit Bank AG Subgroup
CIB	

Il Sistema di incentivazione 2018 si basa sulla seguente metodologia:



A. Rettificati per il rischio o relativi al rischio.

10. La struttura del Bonus Pool è stata rinnovata separando le funzioni CEO e COO, per coerenza con il modello organizzativo UniCredit.

8. Per maggiori dettagli si veda il documento approvato dall'Assemblea del 20 aprile 2017.

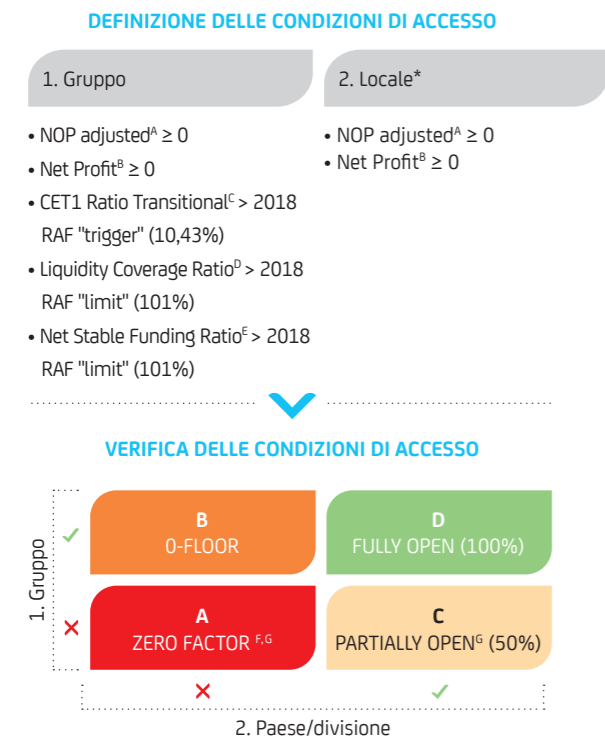
9. In questo contesto, con il termine Executive si intende il personale con global band title pari o superiore a Senior Vice President. Per ulteriori dettagli sul Global Job Model si rimanda al paragrafo 5.1.

1. Bonus Pool Funding

I bonus pool sono inizialmente proposti durante la fase di budget per ciascun cluster come percentuale del rispettivo funding KPI (es. Net Operating Profit). In tale definizione viene considerato il contesto e le prospettive di business, l'ammontare degli anni precedenti e le previsioni di profitabilità. Il budget viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione di UniCredit. I bonus pool definiti per ciascun cluster sono adeguati all'andamento intra-annuale del rispettivo funding KPI, con ponderazioni applicate secondo le previsioni del 1°, 2° e 3° trimestre. I bonus pool si basano sui risultati ponderati per il rischio di ciascun paese/divisione e in linea con la performance complessiva a livello di gruppo, considerando la valutazione della sostenibilità di rischio a livello di gruppo e locale.

2. Condizioni di accesso

Specifiche Condizioni di Accesso (Entry Condition) sono definite a livello di gruppo e di paese/divisione.



A. NOP adjusted: Net Operating Profit (NOP) esclusi i proventi da riacquisto di passività di propria emissione e da valutazione al fair value di proprie passività.
 B. Net Profit: Utile Netto dichiarato in bilancio, escludendo qualsiasi componente straordinaria come ritenuto opportuno dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazione.
 C. CET 1 Ratio transitional: garantisce di mantenere un margine pari a 0,25% rispetto all'obiettivo di capitalizzazione definito a conclusione del processo SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) condotto dalla Banca Centrale Europea. Il livello di 10,18% comprende, oltre ai requisiti minimi di primo e secondo pilastro, i requisiti di riserva combinata di capitale e la linea guida di secondo pilastro (Pillar 2 Guidance). La Pillar 2 guidance è stata stabilita dalla BCE tenendo conto dei risultati dello stress test 2016 e dell'analisi di sensitività del 2017 del rischio tasso nel banking book. Il mancato rispetto della Pillar 2 guidance non costituisce di per sé un breach dei requisiti in materia di fondi propri.
 D. Liquidity Coverage Ratio: garantisce il mantenimento di un livello adeguato di "attività liquide di alta qualità" ("High Quality Liquid Asset") non vincolate in quantità tale da coprire il totale dei "deflussi netti di liquidità" ("Net Cash Outflows") nell'arco di 30 giorni di calendario in uno scenario di stress particolarmente acuto specificato dalle Autorità di Vigilanza.
 E. Net Stable Funding Ratio: è definito come il rapporto tra l'ammontare delle fonti stabili di finanziamento disponibili e l'ammontare delle fonti stabili di finanziamento necessarie e misura, nel lungo termine, la sostenibilità della composizione per scadenze tra attività e passività.
 C,D,E. In caso di problemi con i valori di Capitale e/o Liquidità richiesti a livello di Legal Entity, la relativa dimensione del Bonus Pool potrebbe essere impattata, anche se le Condizioni di Accesso a livello di gruppo sono positive.
 F. Per gli Executive ed il personale più rilevante. Per gli altri dipendenti sarà applicata una significativa riduzione. In ogni caso, il Consiglio di Amministrazione può conferire all'Amministratore Delegato la possibilità di allocare un pool separato e discrezionale a soli scopi di retention, soggetto alla decisione dei competenti organi sociali locali, prevedendo un riscontro positivo da parte di BCE, laddove richiesto (es. nello scenario in cui CET1ratio < soglia, nel caso di un capital contingency plan definito con BCE).
 G. Nel caso in cui le condizioni di accesso non siano soddisfatte a livello di gruppo, non si prevede alcun pagamento del bonus per l'Amministratore Delegato di gruppo, il Direttore Generale di gruppo e per tutti i Senior Executive Vice President, indipendentemente dal Paese e dall'area di attività.
 * Nel caso in cui una divisione/segmento, parte di una Legal Entity in utile e con adeguati ratio di capitale, avesse un budget inferiore a 0, le Condizioni di Accesso locali si riferirebbero a tale valore.

11. Verrà azzerato completamente il bonus pool relativo alla performance 2018 (per gli Identified Staff), mentre sarà prevista una riduzione proporzionale dei differimenti da anni precedenti (riduzione 50-100%) sulla base dell'entità della perdita sia a livello di gruppo che locale e della valutazione CRO rispetto al posizionamento vs. RAF (vedere paragrafo successivo-3. "Aggiustamenti per la sostenibilità e il rischio").

La verifica congiunta delle condizioni di accesso a livello di gruppo e locale determina 4 possibili scenari che consentono di confermare, aumentare, ridurre o azzerare il bonus pool per ciascun cluster. La clausola di malus (Zero Factor) è attivata nel caso in cui le specifiche soglie di profitabilità, capitale e liquidità non vengano raggiunte sia a livello di gruppo che di paese/divisione (quadrante A della matrice contenuta nello schema "Definizione delle Condizioni di Accesso"). Nello specifico, lo Zero Factor si applica alla popolazione degli Identified Staff¹¹ mentre per la popolazione non Identified Staff sarà applicata una significativa riduzione. Nel caso in cui il paese/divisione sia in condizione di malus, mentre il gruppo abbia raggiunto le condizioni di accesso (quadrante B della matrice contenuta nello schema "Definizione delle Condizioni di Accesso"), verrà definito un floor a scopi di retention e al fine di mantenere un livello minimo di remunerazione tale da garantire la competitività sul mercato. Nel caso in cui le condizioni di accesso non siano soddisfatte a livello di gruppo, non si prevede alcun pagamento del bonus per l'Amministratore Delegato di gruppo, il Direttore Generale di gruppo e per tutti i Senior Executive Vice President, indipendentemente dal Paese e dall'area di attività.

- A** Nel caso in cui le Condizioni di Accesso non siano raggiunte né a livello di gruppo né a livello locale, viene attivata la clausola di malus, facendo scattare l'applicazione dello Zero Factor^{F,G} sia sull'incentivo dell'anno che sui differimenti degli anni precedenti.
- B** Nel caso in cui le Condizioni di Accesso non siano raggiunte solo a livello di paese/divisione, può essere definito un floor a scopi di retention ed al fine di mantenere i livelli minimi di remunerazione necessari per restare competitivi sul mercato.
- C** Nel caso in cui le Condizioni di Accesso non siano soddisfatte solo a livello di gruppo, il gate è "parzialmente aperto", con la possibilità di erogare un bonus pool ridotto.^G
- D** Nel caso in cui le Condizioni di Accesso siano raggiunte sia a livello di gruppo che a livello locale, il gate è "completamente aperto", il che comporta che il Bonus Pool possa essere confermato.

3. Aggiustamenti per la sostenibilità e il rischio

Al fine di garantire la coerenza con il *Risk Appetite Framework* di gruppo e la sostenibilità economica dei risultati di gruppo e di paese/divisione, i bonus pool possono essere rivisti verso l'alto o verso il basso sulla base della "qualità della performance" complessiva. La metodologia prevede la valutazione da parte della funzione CRO di gruppo sulla base di specifici dashboard locali e di gruppo. Inoltre è prevista la presentazione al Comitato Remunerazione di una relazione della funzione CFO di gruppo a commento dei risultati di gruppo e dei singoli segmenti.

I dashboard di rischio locali e di gruppo includono indicatori relativi a tutti i rischi rilevanti, come credito, mercato, liquidità, nonché alla posizione di rischi assunta, all'aderenza ai requisiti regolamentari e al rapporto tra rischio e profitabilità. Le metriche di dettaglio sono misurate con riferimento alle rispettive soglie rilevanti (limit, trigger e target), stabilite coerentemente al *Risk Appetite Framework* di gruppo. A titolo d'esempio, si riporta la struttura standard di un dashboard CRO nella tabella successiva.

La funzione CRO di gruppo fornisce la propria valutazione complessiva dei dashboard per ciascun bonus pool, definendo un "moltiplicatore" per definire l'aggiustamento di ciascun bonus pool in un range di 50%-120%. I dashboard, utilizzati per la valutazione della qualità della performance dal punto di vista del rischio, sono monitorati su base trimestrale.

La funzione CRO di gruppo può confermare o rettificare il risultato finale. La funzione CRO di gruppo può esercitare il diritto di rettificare la valutazione finale sulla base di considerazioni di natura qualitativa o di eventi straordinari rispetto all'andamento ordinario del business della Banca (ad esempio cessioni di asset rilevanti in aggiunta alle normali attività di gestione patrimoniale, fusioni e acquisizioni o ristrutturazioni aziendali, dimissioni di business, aumenti di capitale, sanzioni, svalutazioni del valore di avviamento).

L'applicazione di un ulteriore range di discrezionalità, sino a +20% viene lasciato alla facoltà del Consiglio di Amministrazione, mentre non è previsto nessun limite alla possibilità di riduzione del bonus pool rispetto al valore teorico. In particolare, in base al raggiungimento delle Condizioni di Accesso, nel caso la valutazione della funzione CRO abbia riportato il massimo risultato positivo e il Consiglio di Amministrazione abbia esercitato la discrezionalità massima, possono verificarsi i seguenti scenari:

- nel caso in cui le Condizioni di Accesso non siano raggiunte solo a livello di gruppo, il gate è "parzialmente aperto", con la possibilità di erogare un bonus pool ridotto (diminuzione minima del 28%¹² del valore teorico), eccetto per le posizioni di Amministratore Delegato di gruppo, Direttore Generale di gruppo e per tutti i Senior Executive Vice President, indipendentemente dal Paese e dall'area di attività;

12. Scenario massimo raggiungibile in caso di valutazione positiva del CRO ed utilizzando la discrezione del Consiglio di Amministrazione per approvare un pool massimo pari a +20% del teorico (50% x 120% dashboard CRO + 20% discrezionalità Consiglio di Amministrazione).
 13. Scenario massimo raggiungibile in caso di valutazione positiva del CRO ed utilizzando la discrezione del Consiglio di Amministrazione per approvare un pool massimo pari a +20% del teorico (100% x 120% dashboard CRO + 20% discrezionalità Consiglio di Amministrazione).

- nel caso in cui le Condizioni di Accesso siano raggiunte sia a livello di gruppo che a livello locale, il bonus pool può essere confermato o aumentato (fino a un massimo del 144%¹³ del valore teorico).

CRO Dashboard **ESEMPIO**

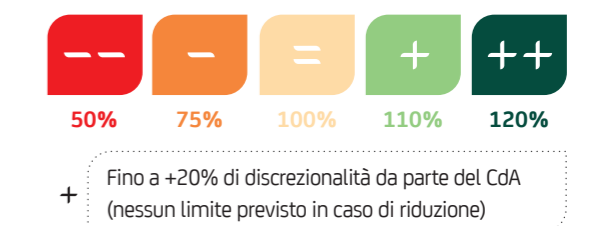
Indicatori relativi a tutti i rischi rilevanti, stabiliti coerentemente al *Risk Appetite Framework* di gruppo

Dimension	Metric	Assessment				
		1Q.	2Q.	3Q.	4Q.	
Pillar 1 KPIs	Capital	CET1r (%)	■	■	■	■
		Leverage Ratio (%)	■	■	■	■
	Liquidity	LCR (%)	■	■	■	■
		NSFR (%)	■	■	■	■
Managerial KPIs	Funding GAP	■	■	■	■	
	Return & Risk	RAOC (%)	■	■	■	■
		Credit	EL Stock %	■	■	■
	EL New Bus. %		■	■	■	■
	Abs. NPE Exp.	■	■	■	■	
	Coverage on Imp. (%)	■	■	■	■	
Specific Risk KPIs	Market Risk	Max.Dom.Sov.Exp.	■	■	■	■
		Max RWA Mkt. Risk (%)	■	■	■	■
	IRRBB	EV sen. (%)	■	■	■	■
		Operational	ELOR (%)	■	■	■
ICT Risk (%)	■		■	■	■	

■ Better than target
■ Worse than Trigger but better than limit
■ Worse than target but better than Trigger
■ Worse than limit



La valutazione della sostenibilità di rischio determina l'applicazione di 5 possibili "moltiplicatori" per l'aggiustamento del bonus pool teorico di ciascun paese/divisione



In ogni caso, come richiesto dalla normativa di Banca d'Italia, la valutazione finale dei parametri di performance sostenibile di gruppo e l'allineamento tra rischio e remunerazione saranno esaminati dal Comitato Remunerazione e definiti sotto la responsabilità e la governance del Consiglio di Amministrazione.

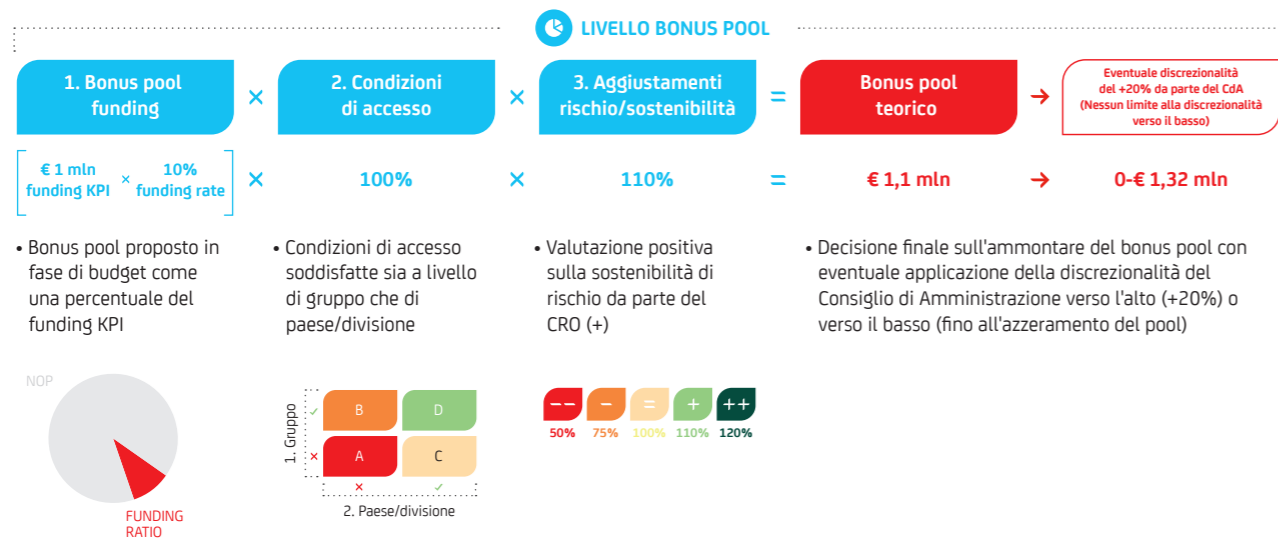
Per la determinazione del bonus, il Consiglio di Amministrazione ha la facoltà di non tener conto di "voci straordinarie" del bilancio che non hanno impatto sulla performance operativa, sul capitale regolamentare e sulla liquidità (ad esempio svalutazioni del valore di avviamento).

Una volta che i bonus pool sono approvati dal Consiglio di Amministrazione, il processo di distribuzione del bonus pool su ciascun perimetro/divisione, ove applicabile sulla base delle

caratteristiche del business (ad esempio, non per le *service factories*), tiene conto degli indicatori rettificati/correlati al rischio che vengono valutati sia su base trimestrale che a fine esercizio. La valutazione di fine anno tiene conto del punteggio medio ponderato dei singoli indicatori.

Inoltre, a seguito di eventuali modifiche delle leggi vigenti e/o in relazione a eventuali circostanze straordinarie e/o imprevedibili che possono influenzare il gruppo, la Società o il mercato in cui opera, il Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato Remunerazione, si riserva il diritto di adattare il sistema e le relative regole, in coerenza con l'assetto complessivo approvato dall'Assemblea dei Soci.

Esempio di definizione del bonus pool



4. Allocazione individuale

Per ciascuna posizione degli Identified Staff è definito un "Valore di Riferimento" che tiene conto del benchmark interno e/o di mercato per posizioni analoghe, della seniority e del rapporto massimo tra remunerazione variabile e fissa così come approvato dall'Assemblea dei Soci. Tale valore viene adeguato in relazione all'effettivo bonus pool disponibile e costituisce la base di partenza su cui viene effettuata l'assegnazione del bonus individuale.

Il bonus individuale sarà assegnato al beneficiario sulla base di una valutazione manageriale che tiene conto della valutazione individuale della performance e del suddetto Valore di Riferimento.

A livello individuale, verrà considerato anche il rispetto e l'aderenza alle norme, alle regole di condotta e di comportamento e saranno applicate clausole di claw-back, per quanto legalmente applicabili. Inoltre, per avere accesso al bonus, ogni partecipante dovrà aver completato i corsi di formazione obbligatoria relativi alle tematiche di Compliance, rispettando la soglia minima definita.

La valutazione individuale della performance è basata sulla Performance Screen 2018, che comprende un minimo di 5 obiettivi individuali (raccomandati massimo 8), assegnati durante l'anno di performance basati sui nostri "Five Fundamentals"¹⁴. In particolare, sono previsti da 4 a 6 obiettivi strategici, selezionati dal cosiddetto KPI Bluebook, il catalogo dei principali indicatori di performance basati sulle priorità e le strategie annuali (peso complessivo 70%, all'interno di questa sezione gli obiettivi hanno lo stesso peso) e da 1 a 2 obiettivi individuali customizzati per business/divisione (peso complessivo 30%, all'interno di questa sezione gli obiettivi hanno lo stesso peso).

Le competenze e i comportamenti ritenuti rilevanti sono considerati dal manager per la valutazione complessiva della performance. Ulteriori dettagli nel Paragrafo 5.4.

Il sistema di valutazione degli obiettivi individuali si basa su una scala di valutazione a 5 elementi con un giudizio descrittivo.

Esempio di Performance Screen 2018

	Perimetro	Target	Link con i nostri Five Fundamentals
Obiettivo 1 <small>✓ RISK ADJUSTED</small>	Gruppo	vs. Qualitative Assessment	Customers First
Obiettivo 2	Gruppo	vs. Budget	People Development
Obiettivo 3	Gruppo	vs. Qualitative Assessment	Cooperation & Synergies
Obiettivo 4	Gruppo	vs. Risk Appetite Framework Parameter	Risk Management
Obiettivo 5 <small>✓ RISK ADJUSTED</small>	Gruppo	vs. Budget	Execution & Discipline

Esempio di valutazione 2018

BELOW EXPECTATIONS
ALMOST MEETS
MEETS
EXCEEDS
GREATLY EXCEEDS

L'assegnazione manageriale del bonus considera anche la valutazione della performance effettiva e il contributo individuale^A

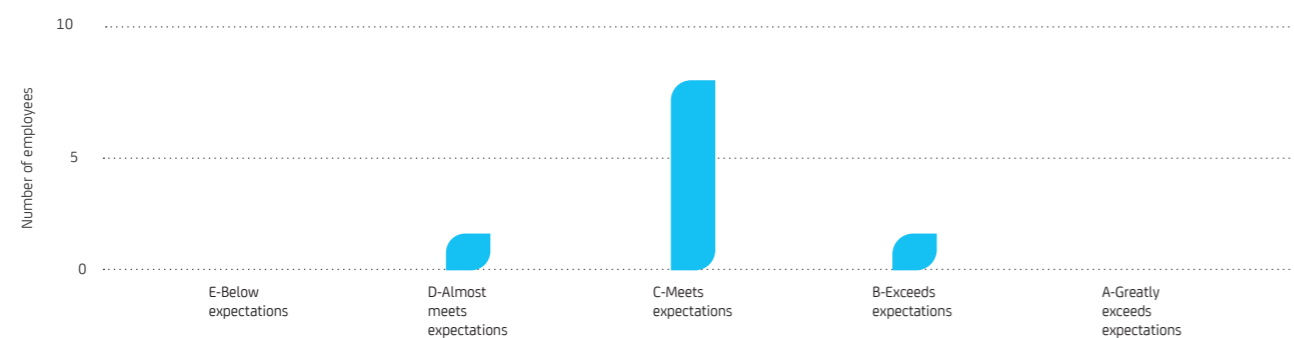
A. La decisione finale sul bonus rimane non deterministica e basata sul pool disponibile, sul Valore di Riferimento e sulle linee guida del bonus payout relative alla valutazione delle performance.

14. I nostri "Five Fundamentals" sono i pilastri della nostra cultura "One bank, One UniCredit" e sono alla base dell'UniCredit Competency Model che descrive i comportamenti attesi da tutte le persone di UniCredit e attraverso il quale i dipendenti sono valutati nei processi di performance management. I nostri "Five Fundamentals" sono: Customers First, People Development, Cooperation & Synergies, Risk Management, Execution & Discipline.

Sia in fase di proposta, che durante la fase di consuntivazione, particolare attenzione è dedicata al livello di correlazione tra il bonus proposto e la performance effettiva:

Performance distribution

ESEMPIO



Variable pay/Performance matrix

ESEMPIO

Bonus vs Position Reference	PERFORMANCE RATING				
	E-Below expectations	D-Almost meets expectations	C-Meets expectations	B-Exceeds expectations	A-Greatly exceeds expectations
> 130%					
110%-130%				1	
80%-110%			8	1	
0%-80%		2			
0%					

5. Payout

Come approvato dal Consiglio di Amministrazione del 9 gennaio 2018, rispetto alla struttura di pagamento, la popolazione degli Identified Staff sarà differenziata in 2 gruppi usando un approccio combinato tra band title e remunerazione:

- per gli Executive Vice President (EVP) e gli High Earner (bonus ≥ 500k) si applica uno schema di differimento di 5 anni, che si articola in una struttura di pagamento complessiva di 6 anni;¹⁵
- per i Senior Vice President (SVP) e gli altri Identified Staff (bonus < 500k) si applica uno schema di differimento di 3 anni, che si articola in una struttura di pagamento complessiva di 5 anni;

Il pagamento dell'incentivo complessivo avverrà nell'arco di un

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
EVP & above & altri Identified Staff con un bonus ≥ 500k	anno di performance	20% immediato monetario	10% differito monetario	20% immediato azioni	10% differito azioni	10% differito azioni	20% differito monetario 10% differito azioni
SVP & altri Identified Staff con un bonus < 500k	anno di performance	30% immediato monetario	10% differito monetario	30% immediato azioni	10% differito monetario 10% differito azioni	10% differito azioni	

La tabella illustra la vista del pay out includendo anche i periodi di retention applicati sulle azioni cd. «immediate» e cd. «differite».

Ogni singola *tranche* sarà soggetta all'applicazione dello Zero Factor (Malus) relativo all'anno di competenza e alla verifica del rispetto da parte di ciascun beneficiario delle norme di compliance e dei principi di condotta e comportamento.¹⁶

Verrà applicato un periodo di *retention* di 2 anni sulle azioni cd. "immediate" e di 1 anno sulle azioni cd. "differite".

Tutte le *tranche* sono soggette all'applicazione di condizioni di claw-back, legalmente applicabili.

Il numero delle azioni da corrispondere nelle rispettive *tranche* sarà determinato nel 2019 sulla base della media aritmetica dei prezzi ufficiali di mercato delle azioni ordinarie UniCredit rilevati nel mese precedente la delibera consiliare di verifica dei risultati conseguiti nel 2018.

Il Consiglio di Amministrazione potrà stabilire di assegnare azioni ordinarie gratuite UniCredit liberamente trasferibili al termine del periodo di indisponibilità, oppure nell'anno di competenza, ma soggette a limitazioni sulla trasferibilità per il periodo di indisponibilità previsto (di due anni per i pagamenti cd. "immediati" e di un anno per i pagamenti cd. "differiti"). In coerenza con le prassi del mercato nazionale, verrà introdotta una soglia minima, al di sotto

periodo pluriennale e sarà effettuato attraverso *tranche* immediate e differite, in denaro o in azioni ordinarie UniCredit:

- la prima *tranche* dell'incentivo complessivo sarà pagata in denaro e/o azioni nel 2019, dopo aver verificato il rispetto e l'aderenza a livello individuale di norme di compliance e principi di condotta e comportamento;¹⁶
- il restante ammontare dell'incentivo complessivo sarà pagato in più *tranche* in denaro e/o azioni ordinarie gratuite UniCredit nel periodo:
 - 2020-2024 per gli Executive Vice President e i livelli superiori, nonché altro personale più rilevante con bonus uguale o superiore ad € 500.000;
 - 2020-2023 per i Senior Vice President ed altro personale più rilevante con bonus inferiore ad € 500.000.

della quale non verranno applicati meccanismi di differimento, in linea con le rilevanti indicazioni regolamentari.

Il valore massimo previsto dal Sistema Incentivante di gruppo 2018 per gli Identified Staff che ricevono azioni ordinarie UniCredit è pari a circa € 160 mn, con un impatto atteso sul capitale sociale di circa lo 0,4%, nell'ipotesi che tutte le azioni gratuite vengano distribuite. Di questo ammontare, la porzione stimata di possibile assegnazione ai ruoli di business, che eccedono il rapporto 1:1 tra remunerazione variabile e fissa, è inferiore al 10% del complessivo pool atteso (circa € 15 mn distribuiti a meno di 150 beneficiari), con un impatto atteso sul capitale sociale inferiore a circa lo 0,05%, nell'ipotesi che tutte le azioni gratuite vengano distribuite.

La diluizione complessiva per tutti i piani azionari attualmente in essere, compreso il nuovo Piano LTI 2017-2019, è pari a 0,82%.

I beneficiari non possono attivare programmi o accordi che specificatamente tutelino il valore di strumenti finanziari indisponibili assegnati all'interno dei piani incentivanti. Qualsiasi forma di copertura sarà considerata una violazione delle regole di compliance comportando le conseguenze previste dai regolamenti, norme e procedure tempo per tempo in vigore.

15. Inclusi i diretti riporti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo e altro personale più rilevante se previsto dalla normativa locale.

16. Considerando anche la gravità di eventuali rilievi ispettivi interni/esterni (quali Audit, Banca d'Italia, Consob e/o analoghe autorità locali).

FOCUS Requisiti regolamentari

La struttura di pagamento del Sistema di Incentivazione 2018 è stata definita in coerenza con le previsioni regolamentari delle disposizioni di Banca d'Italia pubblicate nel Novembre 2014:

- il periodo di differimento di 5 anni dovrà essere mantenuto solo per il Top Management e per alcuni ruoli selezionati. In generale, si esige un periodo di differimento tra 3 e 5 anni e la richiesta dei 5 anni è limitata agli "high earner", Top Management e

Responsabili delle principali aree di business;

- una quota pari ad almeno il 50% del bonus deve essere allocata in azioni o altri strumenti di capitale;
- una quota pari ad almeno il 40% del bonus deve essere differita (minimo 60% per specifiche posizioni e importi particolarmente elevati);
- un periodo minimo di 2 anni di retention sulle azioni immediate e un periodo minore (1 anno) per le azioni differite.

5.4 Misurazione complessiva della performance

Il Sistema Incentivante di gruppo, descritto nel paragrafo 5.3, è supportato da una struttura di misurazione annuale della performance che garantisce coerenza, consistenza e chiarezza degli obiettivi di performance con la strategia aziendale, e che incoraggia e premia i comportamenti attesi e l'attenzione al rischio.

Il nostro processo di gestione della performance garantisce che tutti gli Identified Staff conoscano i propri obiettivi all'inizio dell'anno e include una revisione attenta del raggiungimento degli stessi.

Dal 2010, uno specifico processo è seguito annualmente con il coinvolgimento delle principali funzioni chiave (i.e. Human Resources, Finance, Risk Management, Compliance, Group Sustainability, Audit, Group Stakeholder Insight) al fine di aggiornare il cosiddetto KPI Bluebook.

Il KPI Bluebook funge da struttura di riferimento per la misurazione e valutazione della performance nell'ambito del sistema incentivante di gruppo.

Il KPI Bluebook fornisce linee guida specifiche per:

- la selezione di obiettivi basati sulle priorità annuali e obiettivi customizzabili per business/divisione;
- la definizione di soli obiettivi misurabili, sia quantitativi che qualitativi. Nel caso in cui vengano selezionati obiettivi non inclusi nella lista certificata, devono essere utilizzati e comunicati parametri di riferimento chiari e predefiniti per la futura valutazione della performance;
- l'utilizzo di obiettivi rettificati/correlati al rischio (es: almeno un obiettivo legato alla categoria "Risk" tra quelli basati sulle priorità e le strategie annuali);
- l'utilizzo di obiettivi di sostenibilità (es: almeno la metà degli obiettivi, tra quelli basati sulle priorità e le strategie annuali, devono essere di sostenibilità);
- l'utilizzo bilanciato di obiettivi economici e non economici in base alle specificità del ruolo ricoperto;
- l'utilizzo di obiettivi relativi alla compliance *culture* (ad esempio, l'obiettivo "Tone from the Top on compliance culture" obbligatorio per tutti gli Identified Staff);
- la selezione degli indicatori per le Funzioni Aziendali di Controllo, al fine di assicurarne l'indipendenza (es. non utilizzare indicatori legati ai risultati economici, utilizzare obiettivi che siano indipendenti dai risultati delle aree monitorate al fine di evitare conflitti di interesse);
- la selezione di obiettivi per i ruoli commerciali/di network fissati nell'ottica di evitare conflitti di interesse con la clientela.

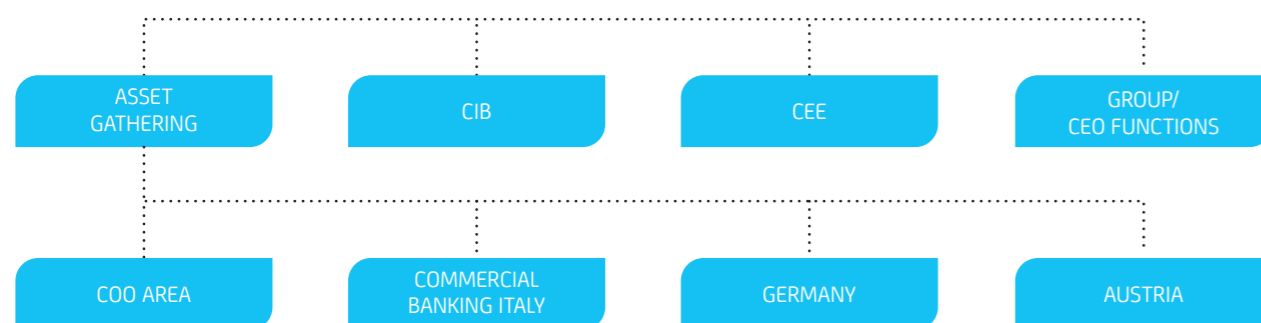
Il KPI Bluebook include obiettivi certificati (KPI Dashboard):

Principali categorie di core drivers	Esempi di KPI nell'ambito di ciascuna categoria
Value creation	<ul style="list-style-type: none"> • ROAC (Return On Allocated Capital) • RACE (Risk Adjusted Capital Efficiency) • Revenues on new business • EVA • ...
Risk and capital governance	<ul style="list-style-type: none"> • CET1 ratio fully loaded • New business EL % • Performing Stock EL % • Gross NPE • ...
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Net New Clients • Churn rate • Internal Service Quality (ISQ) • Reputation Index • External Customer Satisfaction index • Satisfaction index • ...
Industrial levers	<ul style="list-style-type: none"> • Operating costs • Cross-selling excellence (CSE) • ...
Human capital	<ul style="list-style-type: none"> • Talent Management and Succession Planning • Sustain Value Through People (e.g. gender/pay for performance indexes) • ...
Compliance culture	<ul style="list-style-type: none"> • Tone from the top on compliance culture • Regulatory requirements and policy implementation • ...
...	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainability Governance/Culture • Audit effectiveness • ...

Le diverse categorie rappresentano indicatori economici e non-economici della performance e sono mappati, a seconda della loro applicabilità, in librerie customizzate per paese/divisione/business di riferimento, per supportare l'identificazione dei KPI standard più appropriati (tutti certificati dalle relative funzioni) per ogni business, con un focus specifico sulle misure ponderate per il

rischio, sulle metriche di sostenibilità e sugli indicatori economici. Gli obiettivi di sostenibilità (vedi pagina seguente) sono gli indicatori che soddisfano le esigenze attuali senza compromettere la capacità della Società di generare profitto nel futuro e che hanno un impatto sulla creazione di valore a medio/lungo termine per uno o più stakeholder.

Librerie del KPI Bluebook Bluebook



> Indicatori di stakeholder value

Il KPI Bluebook include anche indicatori di sostenibilità volti a misurare la soddisfazione dei clienti, il livello di engagement dei dipendenti e il Succession Planning Index (ulteriori dettagli possono essere trovati all'interno del Bilancio Integrato pubblicato sul sito internet di UniCredit).

Customer first benchmarking

- **Definizione:** analisi del posizionamento competitivo di UniCredit relativamente a indicatori strategici quali la reputazione e la soddisfazione percepita dai clienti di UniCredit; assessment del livello di servizio fornito e dell'immagine di UniCredit percepiti da parte dello stakeholder cliente e prospect
- **Metodologia d'ascolto:** l'assessment è condotto sui principali paesi in cui il gruppo è presente, sia il segmento Retail che il segmento Corporate. Gli intervistati sono clienti delle banche di UniCredit e dei principali concorrenti locali
- **Indicatori utilizzati:** Indice Customer First^A, che considera sia soddisfazione sia preferenza. Saranno oggetto di misurazione altri comportamenti, tra cui la raccomandazione, la condivisione del portafoglio, la propensione all'acquisto, rischio di abbandono, etc.
- **Fornitore:** Kantar TNS

Internal service quality

- **Definizione:** analisi della soddisfazione percepita dal cliente interno, rispetto alla struttura che fornisce il servizio, al fine di semplificarne i processi e migliorarne l'efficacia. Inoltre specifiche employee experience potranno essere misurate, con valutazione effettuata dai dipendenti a breve distanza di tempo
- **Metodologia d'ascolto:** l'assessment è condotto sui principali perimetri di gruppo, tramite una survey web periodica sui dipendenti che abbiano usufruito dei servizi oggetto di analisi
- **Indicatori utilizzati:** Punteggio di soddisfazione generale e impegno da parte dei dipendenti
- **Fornitore:** Kantar TNS

People engagement

- **Definizione:** analisi del livello di clima interno e dell'engagement dello stakeholder dipendente, al fine di individuare i driver che ne impattano la motivazione e la soddisfazione rispetto all'Azienda
- **Metodologia d'ascolto:** l'indagine è condotta sui Dipendenti del gruppo, attraverso una survey web periodica
- **Indicatori utilizzati:** Indice di Engagement, secondo una metodologia allineata a standard best in class internazionali
- **Fornitore della piattaforma tecnologica** è un istituto di ricerca esterno^B, la survey è gestita internamente dalla funzione People Insight

Succession planning index

- **Definizione:** L'indice di copertura riguardante i piani di successione (Coverage ratio) permette di determinare la percentuale delle posizioni, su un totale di ca. 120 posizioni di senior management di gruppo, per le quali è stata identificata una linea di successione, con lo scopo di assicurare una *leadership pipeline* sostenibile
- **Metodologia:** L'analisi dei piani di successione segue un processo strutturato basato sugli esiti dell'Executive Development Plan **EDP**
- **Fornitore:** Gestione interna. L'informazione è condivisa annualmente con il CdA al termine del processo

Con riferimento al 2017 così come condiviso con il Consiglio di Amministrazione, il 93,5% delle posizioni strategiche presenta un piano di successione formalizzato

A. Dal 2017.
B. In corso di definizione nel 2018

EDP IN PILLOLE

- L'EDP è il processo di Group Management Review che consente di pianificare, gestire e sviluppare la Leadership pipeline di gruppo:
- ~ 4.300 Executive coinvolti di cui circa 2.600 valutati durante le sessioni di EDP di gruppo
 - Sessioni EDP locali per discutere tutte le posizioni in EDP
 - Posizioni di Top Management oggetto di discussione con l'Amministratore Delegato

> Struttura di goal setting

La ridefinizione dell' approccio di remunerazione di gruppo influenza anche il processo di definizione degli obiettivi annuali (c.d. Goal Setting), soprattutto per il senior management, per il quale è previsto che dal 2017 la remunerazione variabile sia maggiormente in linea con la creazione di valore a lungo termine e con i risultati di gruppo.

Alla luce del lancio del nuovo Piano di Incentivazione di Lungo Termine di gruppo 2017-2019, la Performance Screen dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale di gruppo non viene riportata in questa sezione, in quanto il Piano LTI, per Amministratore Delegato e Direttore Generale, sostituisce interamente gli incentivi di breve termine. La scheda relativa all'LTI è riportata al Paragrafo 5.5.

Per gli altri componenti del senior management del gruppo, per i quali è previsto che il Piano di Incentivazione di Lungo Termine di

gruppo 2017-2019 copra solo parte della retribuzione variabile, le Performance Screen annuali riflettono in prevalenza gli obiettivi legati al Piano Strategico *Transform 2019* (soprattutto per i ruoli di Business) e allineati al *Risk Appetite Framework*, con differenze relative al perimetro di riferimento e alle specifiche attività svolte.

Inoltre, è previsto uno specifico obiettivo "Tone from the Top on compliance culture" inerente l'integrità nella condotta e la diffusione della compliance e della risk culture, al fine di incrementare la consapevolezza dell'intera organizzazione su queste tematiche nell'ambito della più generale gestione del rischio.

La struttura di goal setting sopra descritta funge da punto di partenza per il cascading degli obiettivi agli Executive di gruppo e ai livelli inferiori dove applicabile. Di seguito è riportato un esempio illustrativo di cascading degli obiettivi.

ESEMPIO

Identified Staff	KPIs							
SEVP	ROAC		New bus. EL	Perf. stock EL	Δ Gross NPE yoy	Δ Op. costs	Cross selling	Tone from the top
1st reporting line	ROAC (retail)	RACE (corp.)	New bus. EL	Perf. stock EL	Δ Gross NPE yoy	Δ Op. costs	Cross selling	Tone from the top
2nd reporting line	ROAC (retail)	RACE (corp.)	New bus. EL	Perf. stock EL	Δ Gross NPE yoy	Δ Op. costs	Cross selling	Tone from the top
Other reporting lines	ROAC (retail)	RACE (corp.)	Avg. PD	% rating aging	Δ Gross NPE yoy	Δ Op. costs	Cross selling	Tone from the top

5.5 Piano di Incentivazione di Lungo Termine di gruppo (Piano LTI 2017-2019)

Il Piano di Incentivazione di Lungo Termine di gruppo (Piano 2017-2019), approvato dal Consiglio di Amministrazione del 10 gennaio 2017 è finalizzato ad allineare gli interessi del senior management alla creazione di valore di lungo termine per gli azionisti, all'apprezzamento del titolo ed alla performance di gruppo, nonché a sostenere una sana e prudente gestione del rischio, orientando la misurazione della performance verso un orizzonte pluriennale. Il Piano ha anche la finalità di qualificarsi quale strumento di *retention* al fine di trattenere persone chiave per il conseguimento della strategia di medio-lungo termine del gruppo.

Il Piano LTI 2017-2019 prevede il riconoscimento e l'assegnazione a dipendenti che ricoprono posizioni di particolare rilievo all'interno del gruppo UniCredit di un incentivo in azioni ordinarie gratuite UniCredit da corrispondere in più tranches nell'arco di un periodo pluriennale e subordinatamente al raggiungimento di specifici obiettivi di performance legati al Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019*.

I beneficiari del Piano LTI sono:

Amministratore Delegato (AD) di UniCredit

Direttore Generale (DG) di UniCredit

Senior Executive Vice President (SEVP) di UniCredit

Executive Vice President (EVP) di UniCredit e delle Società del gruppo

Altri ruoli chiave nel gruppo, ~200 beneficiari, inclusi selezionati talenti non appartenenti alle categorie sopra menzionate

Non partecipa al Piano il Personale appartenente alle Funzioni Aziendali di Controllo.

Piano LTI 2017-2019: Principali caratteristiche

Ammontare "at stake" ^A	<ul style="list-style-type: none"> 100% della retribuzione variabile massima totale per AD e DG 50% della retribuzione variabile per SEVP di UniCredit 30% della retribuzione variabile per EVP di UniCredit e delle Società del gruppo Un importo inferiore per i Key Players (~ 200)
Periodo di performance	<ul style="list-style-type: none"> 3 anni (allineato al Piano Strategico <i>Transform 2019</i>)
Periodo di differimento	<ul style="list-style-type: none"> 3 anni di differimento (Normativa) soggetti a condizioni di malus^B Anni aggiuntivi obbligatori di holding (dopo i quali le azioni potranno essere vendute, nel rispetto delle share ownership guidelines)
Performance awards	<p>Unico award basato su:</p> <ul style="list-style-type: none"> Condizioni di accesso su profittabilità, liquidità, capitale e posizione di rischio Raggiungimento di un set di condizioni di performance focalizzate su target di gruppo, allineate al Piano Strategico <i>Transform 2019</i>
Strumenti e vesting	<ul style="list-style-type: none"> 100% azioni UniCredit Cliff vesting per AD; vesting pro-quota per DG, SEVP, EVP e per gli altri Key Players^C Clausola di claw-back prevista per 4 anni dopo il vesting delle azioni

A. Calcolato su tre anni di retribuzione e stabilito upfront.

B. Condizioni di malus che potrebbero ridurre il pagamento basate su profittabilità, liquidità e capitale.

C. 100% upfront per i Key Players non Identified Staff.

Sono previste percentuali di assegnazione di azioni diverse a partire dal 2020, a seconda della categoria dei beneficiari, così come illustrato nella tabella in calce.

Per l'assegnazione delle azioni, una volta concluso il periodo è previsto un periodo di differimento triennale rispetto alla data di approvazione del Piano LTI, come previsto dalla normativa.

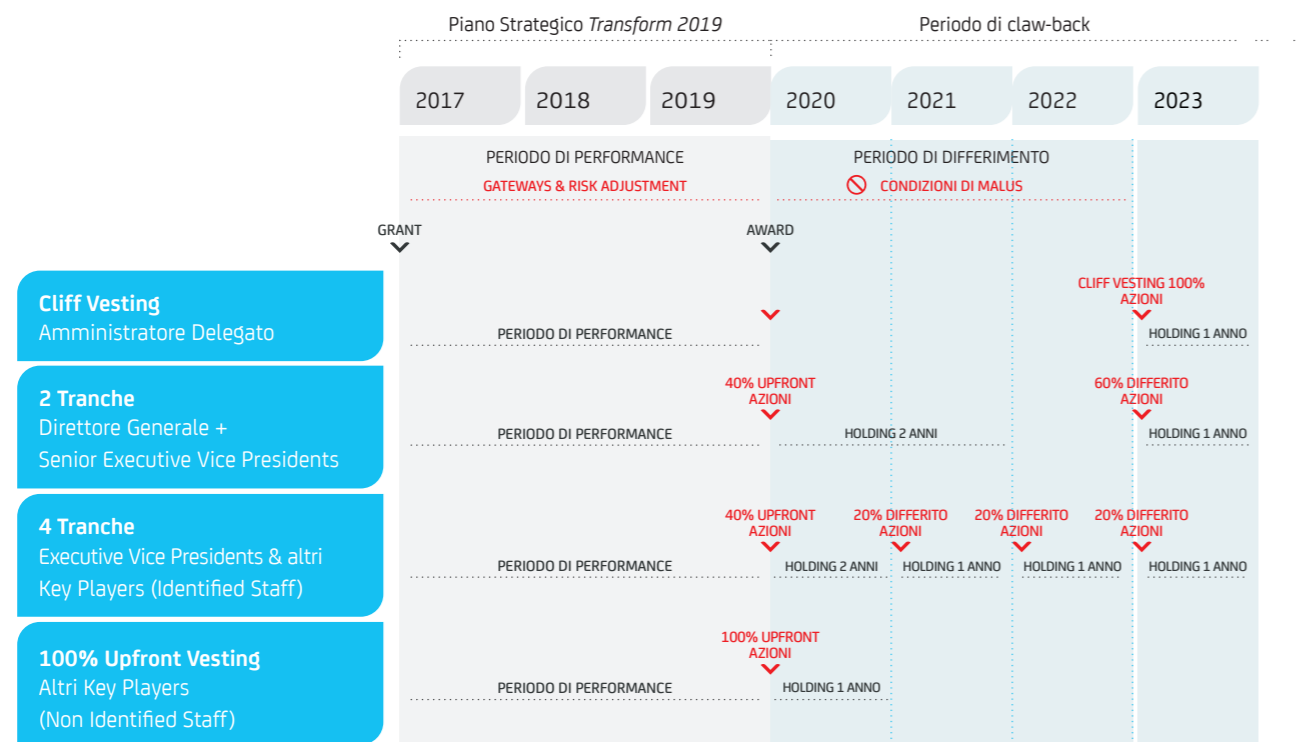
L'ammontare finale sarà definito sulla base del raggiungimento di specifici obiettivi di performance legati al Piano Strategico 2017-2019, a condizione che i beneficiari siano in servizio al momento di ciascun pagamento.

Inoltre, le azioni saranno assegnate solo nel caso in cui siano rispettate le condizioni minime di patrimonio, capitale e liquidità di UniCredit ("malus condition"), nonché le condizioni di conformità dei comportamenti alle disposizioni di legge, alle regole di compliance della Società e di gruppo, alle policy della Società e ai valori di integrità richiamati nel Codice di Condotta approvato dal Consiglio di Amministrazione (incluse le clausole di claw-back).

In particolare, nel corso del periodo di performance, per le condizioni cumulate, il mancato raggiungimento della soglia prevista comporta l'azzeramento dell'award, mentre, per le condizioni valutate al termine di ciascun esercizio, il mancato raggiungimento di una soglia annuale comporta la riduzione pro-rata dell'incentivo. Nel corso del periodo di differimento, per le condizioni cumulate, il mancato raggiungimento della soglia prevista comporta la riduzione dell'award tra il 50% e il 100%, in base alla valutazione del contesto generale in cui il risultato si è prodotto, mentre, per le condizioni valutate al termine di ciascun esercizio, il mancato raggiungimento di una soglia annuale comporta la riduzione pro-rata dell'incentivo.

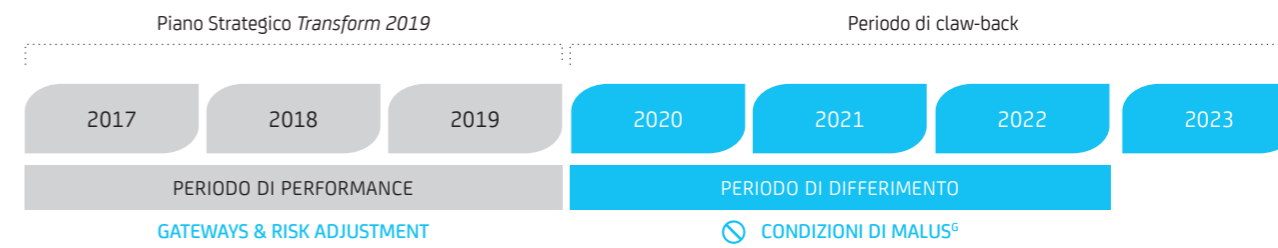
Le regole di claw-back si applicano per i 4 anni successivi ad ogni pagamento indipendentemente dallo scenario di vesting (cliff o ratable vesting).

Piano LTI 2017-2019



Vista Allocation

Gateways, Condizioni di Malus e Claw-back



- $\sum 2017-19 \text{ NOP Adjusted}^A > 0$
- $\sum 2017-19 \text{ Net Profit}^B > 0$
- $\text{CET1r fully loaded}^{C,D} \geq 10.4\%$
- $\text{Liquidity Coverage Ratio}^{C,E} > 100\%$
- $\text{Net Stable Funding Ratio}^{C,F} > 100\%$
- Nessuna significativa violazione del RAF durante il periodo

- $\sum 2020-22 \text{ NOP Adjusted}^A > 0$
- $\sum 2020-22 \text{ Net Profit}^B > 0$
- $\text{CET1r fully loaded}^{C,D} \geq 10.4\%$
- $\text{Liquidity Coverage Ratio}^{C,E} > 100\%$
- $\text{Net Stable Funding Ratio}^{C,F} > 100\%$

Evidenze di cattiva condotta o negligenza da parte dei beneficiari durante il periodo di performance, il periodo di differimento e il periodo di clawback (es. violazione del codice di condotta o altri regolamenti interni, specialmente relativi ai rischi) causeranno l'applicazione delle condizioni di malus e claw-back.

A. NOP esclusi i proventi da riacquisto di debiti propri e dalla valutazione al valore corrente delle proprie passività.

B. Net Profit: Utile Netto dichiarato in bilancio, escludendo qualsiasi componente straordinaria come ritenuto opportuno dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazione.

C. Verificato ogni anno al 31.12.

D. CET1 capital ratio è il capitale primario di classe 1 dell'ente espresso in percentuale dell'importo complessivo dell'esposizione al rischio. Requisito di CET1 raccomandato dalla BCE nella sua comunicazione in merito alle remunerazioni variabili per il 2018. Per gli anni successivi, in caso di modifiche delle raccomandazioni delle Autorità la soglia verrà aggiornata di conseguenza. Nel caso non sia applicabile alcuna raccomandazione delle Autorità, sarà applicata la soglia Trigger del RAF. Come previsto dalla Raccomandazione della BCE sulle remunerazioni variabili, il requisito di capitale CET1 viene incrementato da 10.3% a 10.4% secondo la progressione lineare ("linear path") verso il requisito a regime ("fully loaded") da raggiungere entro il 1 gennaio 2019. Grazie alla riduzione dei requisiti SREP di secondo pilastro richiesto al gruppo per il 2018, l'incremento è minore rispetto a quanto precedentemente previsto sulla base dei requisiti regolamentari in vigore lo scorso anno.

E. La soglia > 100% è definita come limite nel RAF 2017. Tale soglia risulta essere maggiore del requisito regolamentare minimo per il 2017 (80%). Per gli anni successivi, in caso di modifiche intervenute al requisito regolamentare minimo in senso più stringente rispetto alla soglia indicata, la stessa verrà aggiornata di conseguenza.

F. La soglia > 100% è definita come limite nel RAF 2017, in assenza di una soglia minima regolamentare per il 2017 ma prevista per il 2018 (100%). Per gli anni successivi, in caso di modifiche intervenute al requisito regolamentare in senso più stringente rispetto alla soglia indicata, la stessa verrà aggiornata di conseguenza.

G. Le condizioni di malus sono valutate ogni anno prima del pagamento delle quote differite.

È previsto un meccanismo di correlazione per il rischio basato su una valutazione qualitativa del *Risk Appetite Framework* effettuata attraverso i dashboard di rischio annuali (per maggiori dettagli si veda il par. 5.3) sull'orizzonte temporale del Piano. Sulla base di tale valutazione, sarà possibile una riduzione progressiva dell'incentivo fino all'azzeramento, in caso di significativa violazione del RAF durante il periodo.

È prevista inoltre una valutazione qualitativa da parte del Comitato Remunerazione e del Consiglio di Amministrazione, sulla base di elementi non puramente formulistici, per tenere conto del valore creato per gli azionisti (i.e. Total Shareholder Return) in termini assoluti e relativi, del raggiungimento di ulteriori KPI manageriali

inclusi nel Piano *Transform 2019* (i.e. cross selling, funding gap, ecc.), del contesto di mercato e dei trend sulla remunerazione, ecc., che potrà ridurre fino a "zero" i pagamenti ai sensi del Piano LTI oppure aumentarli di un valore massimo complessivo pari al 20% (nessuna discrezionalità al rialzo per l'Amministratore Delegato). Il valore finale complessivo delle assegnazioni ai sensi del Piano LTI non potrà comunque superare il 100% di quanto inizialmente stabilito.

Verificato il raggiungimento degli indicatori di performance, il Consiglio di Amministrazione formulerà la promessa di assegnazione delle azioni secondo le percentuali di attribuzione e le tranche previste per le diverse categorie di beneficiari.

Ai fini della determinazione del numero di azioni da assegnare, gli indicatori di performance previsti dal Piano LTI e oggetto di valutazione

alla fine periodo di riferimento del Piano, coerentemente con i target del Piano *Transform 2019*, sono i seguenti per tutti i beneficiari.¹⁷

	KPI	Perimetro	Peso	Target <i>Transform 2019</i>	Criteri di assessment	
					Soglia	Pagamento
Value creation	ROAC	Group	50%	9%	≥ 9%	100%
					8%-9%	0%-100% ^B
					< 8%	0%
Industrial sustainability	Cost/Income ratio	Group	25%	52%	≤ 52%	100%
					55%-52%	0%-100% ^B
					> 55%	0%
Risk	NET ^A NPE	Group	25%	20,2 bn	≤ 20,2 bn	100%
					22-20,2 bn	0%-100% ^B
					> 22 bn	0%

A. Net Non Performing Exposure (after provisions).

B. Linear progression (eg. 50% payout for ROAC at 8.5%).

Nella selezione degli indicatori di performance si è deciso di inserire un numero limitato di indicatori specifici considerando il *trade off* tra privilegiare la chiarezza e l'immediatezza della valutazione, rispetto all'inclusione di un numero superiore di KPI, che avrebbero offerto una copertura più ampia a fronte di una minore incisività sulla valutazione finale. Inoltre, sono stati indicati target riferiti al perimetro di gruppo per tutti i partecipanti, al fine di garantire l'allineamento al Piano *Transform 2019*, come annunciato al mercato.

Coerentemente con quanto previsto dalla normativa di riferimento, la distribuzione di pagamenti in azioni prevede periodi di indisponibilità sulle azioni stesse (di due anni per i pagamenti cd. "immediati" e di un anno per i pagamenti cd. "differiti").

Il prezzo di conversione delle azioni è stato definito sulla base della media aritmetica del prezzo delle azioni rilevato nei 30 giorni precedenti il Consiglio di Amministrazione del 10 gennaio 2017 che ha approvato il Piano. Il prezzo, coerentemente con la decisione assunta dal medesimo Consiglio di Amministrazione, è stato rettificato a seguito del raggruppamento e dell'applicazione del fattore AIAF di rettifica ("Fattore k") al fine di neutralizzare l'effetto diluitivo dell'aumento di capitale sociale in opzione¹⁸. Il prezzo finale risultante dai suddetti aggiustamenti è pari a € 13,816.

A valle della finalizzazione del processo di allocazione individuale, è prevista l'assegnazione di massimo 5.320.443 azioni ordinarie gratuite UniCredit. Per l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale è allocato un numero massimo di 521.134 azioni ciascuno.

Il Piano LTI 2017-2019 prevede un impatto atteso sul capitale sociale di UniCredit di circa 0,24%¹⁹, ipotizzando che siano assegnate tutte le azioni gratuite ai dipendenti. La diluizione complessiva per tutti i piani azionari attualmente in essere, compreso il nuovo Sistema Incentivante di gruppo 2018, è pari a 0,82%.

Il Consiglio di Amministrazione potrà stabilire di assegnare azioni ordinarie gratuite UniCredit liberamente trasferibili al termine del periodo di indisponibilità, oppure nell'anno di competenza, ma soggette a limitazioni sulla trasferibilità per il periodo di indisponibilità previsto (di due anni per i pagamenti cd. "immediati" e di un anno per i pagamenti cd. "differiti").

In fase di attuazione, potranno essere apportate eventuali modifiche al Piano LTI al fine di garantire il rispetto delle disposizioni normative e regolamentari tempo per tempo vigenti nei Paesi in cui hanno sede le Società del gruppo. Tali modifiche saranno adottate nel rispetto delle disposizioni applicabili ed in particolare delle "Disposizioni di Vigilanza per le Banche in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione" (Circolare n.285 del 17 dicembre 2013, 7° aggiornamento del 18 novembre 2014).

Aggiornamento sull'andamento 2017

Un aggiornamento sull'andamento del Piano LTI è stato presentato al Comitato Remunerazione il 6 febbraio 2018.

Nel 2017, tutte le condizioni di accesso (gateways & risk adjustment) sono state soddisfatte.

I risultati di gruppo 2017 riferiti agli indicatori del Piano LTI sono pienamente in linea per il raggiungimento degli obiettivi di performance nel 2019.

Al solo fine di contestualizzare lo stato di avanzamento, e senza alcun impatto sulla valutazione 2019, i risultati 2017 degli indicatori dell'LTI sono:

- ROAC 12,1% (2017 target 9,1%);²⁰
- Cost/Income ratio 57,9% (2017 target 60,9%);
- Net NPE € 21,2 bn (2017 target € 23,2 bn).

La valutazione complessiva del Piano LTI, inclusa la verifica del raggiungimento degli obiettivi di performance, sarà effettuata al termine dei tre anni del periodo di performance, ovvero alla fine del 2019 sugli obiettivi di fine Piano.

17. Per l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale di gruppo, come evidenziato al par. 5.4, l'LTI sostituisce interamente gli incentivi di breve termine.

18. Le operazioni di raggruppamento e aumento di capitale sociale in opzione sono state approvate dall'Assemblea dei Soci il 12 gennaio 2017.

19. Fully loaded il primo anno.

20. ROAC calcolato al 12,5% di CET1 ratio target (capitale allocato calcolato mantenendo il CET1 a livello target fissato al 2019).

6. Piano di Partecipazione Azionaria per i Dipendenti del gruppo

UniCredit afferma il valore della partecipazione azionaria quale strumento efficace per promuovere l'impegno, l'affiliazione e l'allineamento tra gli interessi degli azionisti, il management e tutta la popolazione dei dipendenti.

Nel 2008, "Let's Share" - il Piano di Partecipazione Azionaria per i Dipendenti del gruppo UniCredit (il Piano) - è stato lanciato per la prima volta, offrendo la possibilità ai dipendenti di investire in azioni ordinarie UniCredit a condizioni favorevoli. Ad oggi, più di 10.000 colleghi hanno partecipato a "Let's Share" in 14 paesi complessivamente: Austria, Bulgaria, Francia, Germania, Hong Kong, Italia, Lussemburgo, Repubblica Ceca, Polonia, Romania, Serbia, Repubblica Slovacca, UK e Ungheria.

Il Piano ha offerto ai partecipanti la possibilità di comprare azioni ordinarie UniCredit e di ricevere il 25% di sconto sotto forma di azioni gratuite assegnate dall'azienda, con un periodo di vincolo di 1 anno. Il Piano ha previsto l'acquisto di azioni sul mercato senza effetti diluitivi sul capitale dell'azienda.

Nell'orizzonte del Piano Strategico, potranno essere valutate nuove soluzioni per promuovere la partecipazione azionaria.

Il 26 maggio 2017, conformemente alla risoluzione adottata dall'Assemblea dei Soci il 14 aprile 2016 e in collegamento al Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019*, è stato lanciato il Piano 2016 di Partecipazione Azionaria per i Dipendenti del gruppo UniCredit (Piano "Let's Share per il 2017").

7. Dati Retributivi

7.1 Risultati retributivi 2017

La componente "maturata" dagli esercizi precedenti si riferisce a importi monetari e azionari per i quali il diritto è maturato in quanto sono state soddisfatte le condizioni di performance:

- i pagamenti in denaro maturati si riferiscono al piano Group Incentive System 2016 e, ove presenti, ad altre forme di remunerazione variabile;
- i pagamenti in azioni maturati si riferiscono ai piani Group Incentive System 2013, 2014 e 2015, ove presenti, ad altre forme di remunerazione variabile.

La componente "non maturata" dagli esercizi precedenti si riferisce a importi monetari e azionari per i quali il diritto non è ancora maturato e per i quali qualsiasi potenziale guadagno futuro non è ancora stato realizzato e rimane soggetto alla performance futura:

- i pagamenti in denaro non maturati si riferiscono ai piani Group Incentive System 2015, 2016 e, ove previsti, ad altre forme di remunerazione variabile;

• i pagamenti in azioni non maturati si riferiscono ai piani group Incentive System 2014, 2015 e 2016 e, ove presenti, ad altre forme di remunerazione variabile.

Il valore delle azioni riportate è calcolato considerando la media aritmetica dei prezzi ufficiali di chiusura delle azioni UniCredit nel periodo dal 23 gennaio al 23 febbraio 2018.

La retribuzione variabile relativa ad esercizi precedenti erogata nel 2017 comprende pagamenti basati sui risultati di performance pluriennale effettivamente raggiunti riferiti ai piani Group Incentive System e, ove presenti, ad altre forme di remunerazione variabile.

Tutte le Stock Option assegnate nell'ambito dei Piani LTI di gruppo in essere non rappresentano alcuna opportunità di guadagno per i beneficiari finché le condizioni di accesso non ne permettano l'esercizio.

Popolazione (al 31 Dicembre 2017)	Num.	Fisso ^A	Variabile 2017				Variabile differito da esercizi precedenti				Variabile relativo ad esercizi precedenti, pagato nel 2017	
			Diretto		Differito		Maturato nel 2017		Non Maturato		€	Azioni
			€	Azioni	€	Azioni ^B	€	Azioni	€	Azioni		
Amministratore Delegato	1	1.200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altri Amministratori esecutivi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amministratori non-esecutivi	17	3.606	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direttore Generale	1	1.200	0	0	0	0	0	373	200	477	291	164
Vice-direttori Generali & SEVP	18	12.809	1.682	0	2.523	4.206	746	5.522	3.946	13.006	4.857	2.699
EVP	102	36.980	5.105	144	6.155	10.114	1.321	10.986	7.009	23.344	8.824	4.078
SVP	430	92.995	17.315	287	12.627	22.455	2.702	17.441	11.516	34.605	19.802	5.746
Altro personale rilevante	573	96.858	20.327	9	8.963	22.053	4.394	15.947	8.112	31.753	24.802	363

Dati in migliaia.

A. Remunerazione fissa annua lorda 2017, fatta eccezione per gli Amministratori Non Esecutivi i cui compensi sono quelli effettivamente corrisposti per l'esercizio 2017 e calcolati pro-quota sulla base della metodologia prevista dall'articolo 84-quater del Regolamento Emittenti Consob nr. 11971.

B. Il Piano LTI 2017-2019 LTI Plan non è compreso in quanto relativo a performance di lungo termine e non è ancora stato valutato.

Nel corso del 2017, a 27 Identified Staff è stata riconosciuta una remunerazione complessiva pari o superiore ad € 1 milione. In particolare:

Remunerazione Complessiva (RC)	N° Identified staff
1 ≤ TC < 1.5 mn	22
1.5 ≤ TC < 2 mn	5
2 ≤ TC < 2.5 mn	0
2.5 ≤ TC < 3 mn	0
3 ≤ TC < 3.5 mn	0
3.5 ≤ TC < 4 mn	0
4 ≤ TC < 4.5 mn	0
4.5 ≤ TC < 5 mn	0
TC ≥ 5 mn	0

I pagamenti di inizio e fine rapporto erogati nel corso del 2017 a 87 Identified Staff²¹ ammontano a complessivi € 55.657.065. L'importo più alto di pagamento di fine rapporto riconosciuto ad un singolo beneficiario è stato pari a € 5.657.888.

Il pagamento è stato determinato in linea con la Politica Retributiva di gruppo, il relativo quadro giuridico e le clausole contrattuali.

Per ulteriori dettagli sui pagamenti di fine rapporto, in particolare sulle calibrizioni locali e le eccezioni definite nel 2017, si rimanda al paragrafo 5.2.

I costi retributivi complessivi a livello di gruppo ammontano a circa € 6.905 milioni nel 2017, di cui la componente di retribuzione variabile è stata pari a € 511 milioni.

21. Il dato relativo ai trattamenti di fine rapporto comprende anche i soggetti che - avendo lasciato il gruppo nel corso dei primi tre mesi dell'anno - non sono stati mappati come Identified Staff per l'esercizio ma che tuttavia erano stati considerati tali nel 2016.

7.2 Politica retributiva 2018

La politica retributiva complessiva per i Consiglieri non esecutivi, gli Identified Staff di gruppo e la popolazione complessiva di gruppo mostra in particolare che:

- la retribuzione dei Consiglieri non esecutivi come approvata dall'Assemblea dei Soci non prevede remunerazione variabile correlata alla performance;
- la remunerazione variabile degli Identified Staff di gruppo è in linea con il loro ruolo strategico, i requisiti normativi e la nostra cultura di remunerazione correlata alla performance;

• alla generalità dei dipendenti è offerta un struttura retributiva bilanciata in linea con il ruolo, le responsabilità nonché la tipologia di business e il contesto di mercato di riferimento.

In linea con le previsioni della Capital Requirements Directive (CRD IV) è stato fissato un limite massimo al rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione.

Popolazione complessiva di gruppo	Pay-Mix retributivo	
	Retribuzione fissa e non collegata a performance	Retribuzione variabile collegata a performance
Consiglieri non esecutivi		
Presidente e Vice Presidenti	100%	0%
Consiglieri	100%	0%
Collegio Sindacale	100%	0%
Popolazione complessiva di gruppo		
Aree di business ^A	92%	8%
Corporate center funzioni di supporto ^B	93%	7%
Totale complessivo di gruppo	93%	7%

A. Commercial Banking Italy (escluso il Corporate Centre locale), Commercial Banking Germany (escluso il Corporate Centre locale), Commercial Banking Austria (escluso il Corporate Centre locale), Corporate & Investment Banking (escluse le funzioni di governance), Asset Gathering, CEE Division, NonCore.
B. Corporate Center Global, COO, le strutture di governance nel CIB e i Corporate Centre locali in Italia, Germania e Austria.

7.3 Dati sui benefit 2017

I nostri dipendenti usufruiscono di benefit migliorativi delle previsioni contrattuali e delle prestazioni pubbliche in materia di previdenza, di assistenza sanitaria e di supporto al life balance. I benefit sono strutturati in modo da fornire garanzie sostanziali per il benessere dei dipendenti e dei loro familiari nel corso della vita lavorativa e anche dopo il pensionamento.

In Italia, tra i piani di previdenza complementare, ci sono sia fondi a prestazione definita sia piani a contribuzione definita. Nella maggior parte dei casi le prestazioni si ottengono una volta raggiunti i requisiti di pensionamento: nei primi la modalità di calcolo della prestazione è predeterminabile, nei secondi dipende dai risultati della gestione delle risorse economiche versate.

Dal 2017 i piani pensionistici complementari operanti nel gruppo UniCredit per il perimetro Italia sono fondi pensione esterni, giuridicamente autonomi dal gruppo. Detti fondi sono chiusi a nuove iscrizioni, tranne la sezione a capitalizzazione individuale del Fondo Pensione per il Personale delle Aziende del gruppo (che, in

base agli ultimi dati ufficiali disponibili riferiti al Bilancio 2016 del Fondo stesso, conta circa 35.200 dipendenti in servizio iscritti).

Presso tale Sezione i dipendenti possono distribuire la contribuzione in base alla propensione al rischio - scegliendo tra varie linee di investimento (una assicurativa; tre finanziarie, a breve, medio e lungo periodo) caratterizzate da differenti rapporti di rischio/rendimento. Inoltre, sempre all'interno di questa sezione, è stata resa operativa la possibilità, per i dipendenti iscritti, di attivare delle posizioni previdenziali a favore di familiari fiscalmente a carico.

Inoltre, nella maggior parte dei paesi in cui UniCredit è presente, sono previsti piani pensionistici messi a disposizione dei dipendenti dalle Aziende del gruppo. Maggiori dettagli e informazioni sono reperibili all'interno del nostro Bilancio Integrato e del relativo Supplemento.

La banca
per le cose che contano.



unicreditgroup.eu