

POLITICA RETRIBUTIVA DI GRUPPO 2015



Life is full of ups and downs.
We're there for both.



LETTERA DAL PRESIDENTE



Cari Azionisti,

il 2014 è stato un anno particolarmente sfidante per il nostro Gruppo. Gli obiettivi che ci eravamo posti – il ritorno alla profittabilità e l'adeguatezza patrimoniale – sono stati raggiunti, nonostante un contesto macroeconomico rivelatosi più difficile delle attese e uno scenario regolamentare in continua evoluzione.

La capacità di anticipare i *trend* e la volontà di innovare la relazione con il cliente sono caratteristiche proprie del nostro modo di operare e hanno l'obiettivo di creare valore sostenibile per i nostri *stakeholder*.

Sono orgoglioso che UniCredit sia, oggi, un punto di riferimento in Europa. Il confronto sul mercato globale impone di evolvere continuamente facendo leva su risorse dotate di capacità, competenze, integrità, oltre a forte dedizione e motivazione. La politica di remunerazione diventa quindi uno strumento fondamentale per attrarre, motivare e trattenere personale altamente qualificato che condivida ed esprima positivamente i nostri valori.

Nel 2014, sia il Comitato Remunerazione, sia il Consiglio di Amministrazione hanno proseguito il loro impegno per assicurare un impianto retributivo in linea con le migliori prassi di mercato e pienamente conforme ai requisiti regolamentari europei e nazionali.

Nel perseguire un'ottica di miglioramento continuo, la Politica Retributiva 2015 si propone di rafforzare ulteriormente il legame tra remunerazione, rischio e profittabilità. In questa prospettiva il nostro sistema di incentivazione per il personale più rilevante collega in maniera sempre più evidente le decisioni per la determinazione della componente variabile al *Risk Appetite Framework* di Gruppo e alla sostenibilità che caratterizza il nostro Piano Strategico.

La Politica Retributiva 2015 introduce, inoltre, un nuovo Piano di Incentivazione di Lungo Termine che ha la finalità di allineare ulteriormente gli interessi del Top Management con quelli degli Azionisti, remunerando la creazione di valore in un orizzonte pluriennale e promuovendo una sana e prudente gestione del rischio.

Tale evoluzione è stata frutto di un costante confronto con gli investitori nell'ambito di un approccio trasparente e aperto su un tema che il mercato considera sempre più distintivo e importante.

In aggiunta, al fine di rispondere concretamente alle vostre aspettative, è stata ulteriormente semplificata la struttura complessiva della Politica per una maggiore fruibilità dei contenuti da parte dei lettori. In particolare, abbiamo separato il documento di Politica Retributiva, comprensivo della Relazione Annuale sulla Remunerazione, dalle tavole retributive e dalle informazioni redatte ai sensi di quanto previsto dall'Autorità di Vigilanza dei Mercati. Abbiamo inoltre cercato di migliorare il livello di informazione sulla effettiva implementazione dei nostri piani di incentivazione e delle nostre prassi retributive, utilizzando un formato più semplice e intuitivo.

In continuità con lo scorso anno, anche nel 2015 è confermato il nostro approccio verso un concetto più ampio di remunerazione, attento alle varie tipologie di ricompense e alle diverse leve che concorrono alla definizione di una struttura retributiva equilibrata, competitiva, neutrale nei confronti di qualsiasi diversità e orientata alla sostenibilità dei risultati.

Il costante dialogo con i nostri *stakeholder* rappresenta per il Gruppo un elemento distintivo che si estrinseca in tutti gli ambiti del nostro operato e che, anche nel 2015, contribuirà ad arricchire la nostra capacità di visione e a orientarci verso sistemi di remunerazione sempre più evoluti ed efficaci.

Cordialmente

Giuseppe Vita

Presidente del Comitato Remunerazione

CONTENUTI

Sezione I. Sintesi

4

Sezione II. Politica Retributiva di Gruppo

9

1. Introduzione
2. *Governance*
3. *Compliance*
4. Monitoraggio Continuo di Tendenze e Prassi di Mercato
5. Sostenibilità
6. Motivazione e Fidelizzazione

Sezione III. Relazione Annuale sulla Remunerazione

22

1. Introduzione
2. *Governance e Compliance*
3. Monitoraggio Continuo di Tendenze e Prassi di Mercato
4. Remunerazione degli Amministratori e Dirigenti con Responsabilità Strategiche
5. Sistemi Retributivi di Gruppo
6. Partecipazione Azionaria
7. Dati Retributivi

SEZIONE I - SINTESI

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, sempre più in linea 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.

IL NOSTRO APPROCCIO RETRIBUTIVO: CONSOLIDAMENTO 2014 E NOVITÀ 2015

Principali elementi della Politica Retributiva 2015	Descrizione
1. Pilastri chiave ▪ <i>Governance</i> 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 <i>performance</i> sostenibile ▪ Motivazione e fidelizzazione di tutti i dipendenti, con un focus particolare sui talenti e sulle risorse chiave	Consolidamento della politica 2014  ▪ I pilastri della nostra Politica Retributiva di Gruppo consentono una corretta definizione di livelli retributivi competitivi, equità interna e trasparenza
2. Allineamento alla normativa, tra cui: ▪ Direttiva Europea sui Requisiti Patrimoniali (CRD IV) ▪ EBA Regulatory Technical Standards (RTS) ▪ Banca d'Italia "Disposizioni di vigilanza per le Banche", 7° aggiornamento alla Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013	Consolidamento della politica 2014  ▪ La Politica Retributiva di Gruppo è allineata ai più recenti requisiti normativi nazionali e internazionali. 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 <i>Risk Appetite Framework</i>, in linea con la normativa di settore
3. Benchmarking retributivo	Consolidamento della politica 2014  ▪ Aggiornamento del <i>peer group</i> per le analisi comparative, da parte del consulente esterno indipendente del Comitato Remunerazione ▪ Il Comitato Remunerazione, con particolare riferimento alla popolazione degli <i>Executive</i> di Gruppo, mediante il supporto di un consulente esterno indipendente, fornisce un elenco di concorrenti selezionati che formano il nostro gruppo di confronto (<i>peer group</i>) a livello di Gruppo (elencati nel capitolo 3, Relazione Annuale sulla remunerazione) sul quale vengono effettuate specifiche analisi di comparazione retributiva

(benchmarking). Quale obiettivo di politica, la retribuzione totale degli *Executive* è fissata tra la **mediana e il terzo quartile** 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

4. Misurazione della *Performance*

Consolidamento della politica 2014



- Aggiornamento del *KPI (Key Performance Indicators) Bluebook*, che supporta manager e HR nella definizione delle *Performance Screen* riferita al Sistema di Incentivazione annuale del personale più rilevante (*Identified Staff*)
- 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 della *performance* finanziaria e non – finanziaria di Gruppo, definite annualmente nel *KPI Bluebook*, sono certificate con il coinvolgimento delle funzioni di Human Resources, Planning, Finance and Administration, Risk Management, Compliance, Group Sustainability, Group Stakeholder and Service Intelligence e Audit e riflettono la profittabilità operativa della gestione caratteristica e il profilo di rischio del Gruppo

5. Pagamenti di fine rapporto

Novità introdotta nella politica 2015



- 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**, oltre al periodo di preavviso (in mancanza di previsioni di leggi e/o contratti collettivi localmente applicabili)
- Una specifica politica sui compensi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro (le c.d. *severance*) è sottoposta all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti, in ottemperanza alle previsioni regolamentari emanate da Banca d'Italia (Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, 7° aggiornamento del 18 Novembre 2014)

6. Identificazione del Personale più rilevante

Consolidamento della politica 2014



- Applicazione dei criteri qualitativi e quantitativi comuni a livello Europeo, in linea con i requisiti regolamentari introdotti da EBA RTS
- La popolazione del personale più rilevante è stata aggiornata garantendo il pieno rispetto delle disposizioni regolamentari. L'identificazione ha seguito uno strutturato processo di valutazione 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. 1.100 risorse per l'anno 2015**

7. Rapporto tra la remunerazione variabile e la remunerazione fissa

Consolidamento della politica 2014



- 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.
- In linea con le più recenti disposizioni normative – ove ritenute applicabili - è fissato un **limite massimo al rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione**. UniCredit, in coerenza con le facoltà riconosciute dalla predetta normativa, ha ritenuto di individuare, in generale, un rapporto fra la prima e la seconda componente della remunerazione pari a 2:1, salvo ovviamente che la normativa vigente nei singoli Paesi preveda un limite più basso. Questo rapporto è applicabile in particolar modo alle componenti della remunerazione di tutti i dipendenti, incluso il personale più rilevante, che appartengono alle funzioni di business; è escluso pertanto il personale appartenente alle Funzioni Aziendali di Controllo per il quale si applica un approccio più conservativo.
- 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-level 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, evitando la diminuzione della retribuzione differita

8. Sistema di incentivazione legato alla *performance* annuale

- Il Sistema Incentivante di Gruppo 2015, che conferma l'approccio "*bonus pool*" introdotto nel 2014, prevede un collegamento ancora più forte 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

Consolidamento della politica 2014



- **12 *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 economica e di rischio** per ciascun Paese/Divisione (allineamento al *Risk Appetite Framework* e al Piano Strategico di UniCredit)
- **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; 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

9. Long Term Incentive System 2015-2018

Novità introdotta nella politica 2015

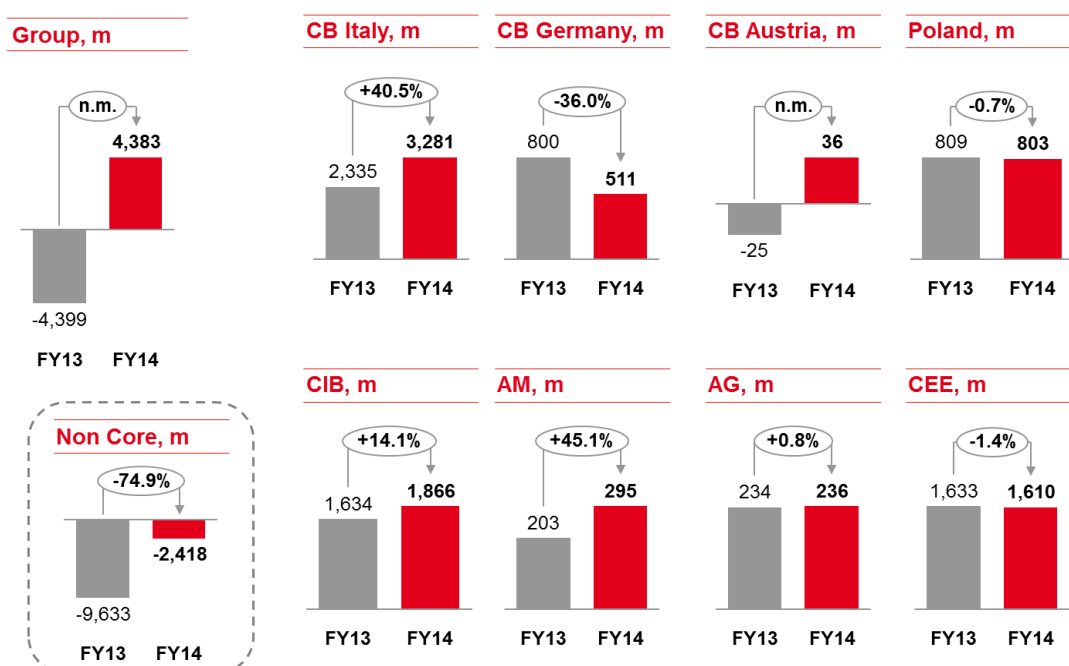


- Introduzione di un Piano di Incentivazione a Lungo Termine per rafforzare il legame tra remunerazione variabile e risultati aziendali di lungo termine e allineare ulteriormente gli interessi del Top Management e quelli degli azionisti
- Il Piano prevede l'assegnazione di incentivi basati su *Phantom Share*, subordinatamente al raggiungimento di **specifici indicatori di *performance*** allineati al Piano Strategico di UniCredit
- Il piano è strutturato su un **periodo di performance di 4 anni**, coerentemente con il Piano Strategico di UniCredit e prevede l'attribuzione di **due possibili "*award*"** nel 2017 e 2019 (in linea con la disclosure del Piano Strategico)
- Ciascun *award* è soggetto a **differimento di tre anni** 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, viene applicato un **ulteriore anno di indisponibilità degli strumenti (*holding period*)** alla conclusione del periodo di differimento

Le azioni del *Management* hanno prodotto risultati notevoli nel 2014, che hanno consentito di proporre l'erogazione di 12 centesimi in forma di *scrip dividend* (35% *pay-out ratio*), nonostante le sfide macroeconomiche e geopolitiche. *Net Operating Profit* significativamente superiore nel 2014 grazie a un rigoroso controllo dei costi che ha neutralizzato la pressione sui ricavi. Riduzione significativa delle *Loan Loss Provision* nel 2014.

Con specifico riferimento al Commercial Banking Germany, la riduzione del *Net Operating Profit* è principalmente dovuta al decremento dei trading income per profitti non ricorrenti nel 2013 e loan loss provision che sono tornate a un livello normale dopo il rilascio registrato nel 2013.

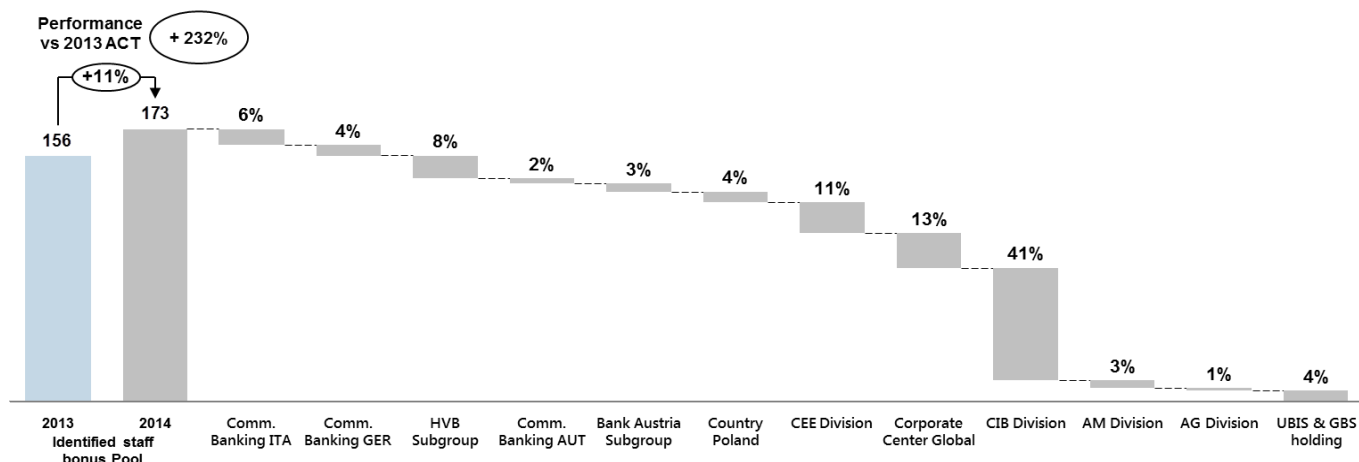
Group – Net Operating Profit



Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha preso in esame, con riferimento all'esercizio 2014, le proposte del Comitato Remunerazione e le linee guida in materia di retribuzione variabile delle autorità regolamentari.

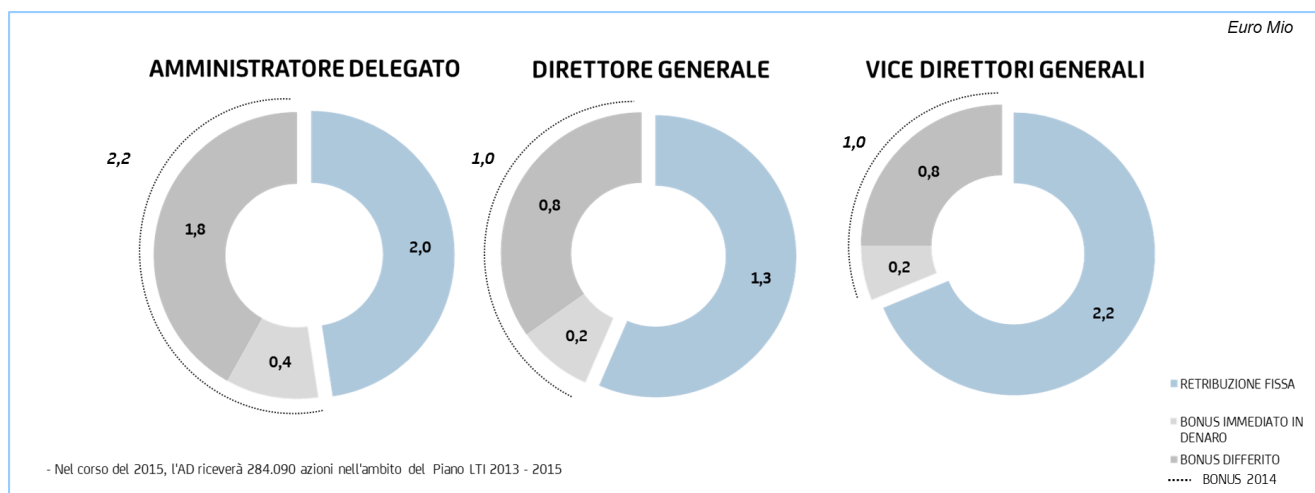
La valutazione in merito alle decisioni retributive, come già accaduto negli anni scorsi, è stata supportata da un rigoroso processo di *governance* di Gruppo al fine di garantire coerenza e trasparenza a tutti gli attori coinvolti.

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato la seguente distribuzione dei bonus per la popolazione degli *Identified Staff* (ca. 1.100 risorse):



→ [Ulteriori dettagli nella Sezione III – Relazione Annuale sulla Remunerazione al paragrafo 5.2 Implementazione e risultati dei sistemi 2014](#)

→ [Ulteriori dettagli nella Sezione III – Relazione Annuale sulla Remunerazione al paragrafo 5.2 Implementazione e risultati dei sistemi 2014](#)



Dettagli sugli obiettivi di performance 2015 dell'Amministratore Delegato

Guardando al 2015, gli obiettivi per l'Amministratore Delegato definiti e approvati dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit quali indicatori principali della *performance* sono rappresentati da:

1. Raggiungimento dell'Economic Profit a livello di Gruppo
2. Obiettivo specifico di gestione del rischio a livello di Gruppo
3. Raggiungimento di un Common Equity Tier 1 ratio a livello di Gruppo, in linea con le aspettative di budget
4. Attuazione della visione strategica dell'azienda con attenzione alla crescita, alla riallocazione del capitale e all'efficienza, a livello di Gruppo e in base a una valutazione qualitativa
5. Attenzione alla creazione di valore per gli azionisti: Customer Satisfaction, People Engagement e Reputazione a livello di Gruppo
6. Sviluppo di una solida e sostenibile cultura del Rischio a livello di Gruppo, che assicuri una transizione di successo del Gruppo verso il nuovo assetto regolamentare europeo

In caso di dimissioni, licenziamento/revoca o cessazione, la retribuzione annua considerata per determinare l'eventuale indennità pagabile è regolata dalle normali previsioni della legge italiana e del Contratto Nazionale del Lavoro per i Dirigenti del Credito.

→ [Ulteriori dettagli nella Sezione III – Relazione Annuale sulla Remunerazione al paragrafo 5.4 Misurazione complessiva della performance](#)

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 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 2015, pubblicati sul sito internet di UniCredit, [nella sezione dedicata all'Assemblea 2015](#).

SEZIONE II – POLITICA RETRIBUTIVA

CONTENUTI

1.Introduzione	10
1.1 A sostegno della Nostra Missione e Valori	10
1.2 I Pilastri della Nostra Politica Retributiva	10
2. Governance	11
2.1 Governo Societario	11
2.2 Governo Organizzativo	11
3. Compliance	12
4. Monitoraggio Continuo di Tendenze e Prassi di Mercato	12
5. Sostenibilità	13
5.1 Remunerazione Sostenibile	13
5.2 <i>Performance</i> Sostenibile	15
6. Motivazione e Fidelizzazione	16
6.1 Retribuzione Fissa e <i>Pay-Mix</i>	16
6.2 Retribuzione Variabile	17
6.3 Benefit	19

1. INTRODUZIONE

1.1 A SOSTEGNO DELLA NOSTRA MISSIONE E VALORI

*Siamo impegnati a generare valore sostenibile per i nostri clienti.
Siamo una banca leader in Europa e questo significa per noi contribuire allo sviluppo delle comunità in cui viviamo e voler essere uno dei migliori posti di lavoro.
Aspiriamo all'eccellenza e vogliamo che la relazione con noi sia semplice.*

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*: i nostri leader e tutti i nostri dipendenti sono impegnati nel rispetto dei valori espressi nella nostra Carta d'Integrità. 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 costante comportamento etico nella conduzione di un business sostenibile.

A sostegno degli standard e dei valori di comportamento sostenibile che guidano la nostra missione, la nostra 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.

Questi standard definiscono i principi di una Politica Retributiva di Gruppo che, sulla base del nostro modello di *governance*, stabilisce il quadro di riferimento per un coerente e comune disegno, implementazione e monitoraggio delle prassi retributive in tutta l'azienda. 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.

1.2 I PILASTRI DELLA NOSTRA POLITICA RETRIBUTIVA

L'approccio retributivo di UniCredit è orientato alla performance, alla consapevolezza del mercato e all'allineamento con la strategia di business nell'interesse degli stakeholder.

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:

Governance chiara e trasparente

Compliance con i requisiti normativi e i principi di buona condotta professionale

Monitoraggio continuo di tendenze e prassi di mercato

Retribuzione sostenibile per *performance* sostenibile

Motivazione e fidelizzazione di tutti i dipendenti, con un'attenzione particolare sui talenti e sulle risorse considerate strategiche

2. GOVERNANCE

Efficaci assetti organizzativi e di governo societario costituiscono una condizione essenziale per il perseguimento dei nostri obiettivi aziendali. Abbiamo infatti definito sistemi e regole di governance chiari e rigorosi al fine di garantire coerenza e trasparenza anche con riferimento alla retribuzione.

2.1 GOVERNO SOCIETARIO

Il nostro modello di *governance retributiva* mira ad assicurare un adeguato controllo delle prassi retributive in tutto il Gruppo, 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.

Il Consiglio di Amministrazione ha stabilito un sistema di “Delega delle Responsabilità” al fine di regolare in modo appropriato i processi decisionali in tutta l'organizzazione.

Il Comitato Remunerazione, istituito nel 2000, è investito del ruolo di fornire pareri al Consiglio di Amministrazione in relazione alla strategia retributiva di Gruppo. Il Comitato, avvalendosi anche del supporto di un consulente esterno indipendente, analizza e monitora le tendenze, le prassi e i livelli retributivi di mercato a livello internazionale per fornire pareri al Consiglio di Amministrazione, con particolare riferimento alla popolazione dei *Senior Executive*.

La *Politica Retributiva di Gruppo*, formulata dalla funzione Risorse Umane di Gruppo, con il coinvolgimento della funzione Rischi di Gruppo, viene validata dalla funzione di Compliance di Gruppo per ogni aspetto di sua competenza prima di essere sottoposta al Comitato Remunerazione. Annualmente la *Politica Retributiva di Gruppo*, proposta dal Comitato Remunerazione, viene sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, e successivamente presentata all'Assemblea dei Soci per l'approvazione, in linea con i requisiti normativi.

2.2 GOVERNO ORGANIZZATIVO

Sulla base delle *Group Managerial Golden Rules*, il nostro modello di governo organizzativo mira ad assicurare una gestione comune e coerente per tutto il Gruppo consentendo allo stesso tempo una adeguata flessibilità nei processi decisionali al fine di rispondere alle esigenze specifiche dei diversi business e garantendo il rispetto dei requisiti e processi normativi e di *governance* locale.

Il nostro modello di *governance* si basa sul *Global Job Model*, sistema che descrive e valuta tutti i ruoli all'interno del Gruppo e fornisce un supporto alla gestione delle persone in modo globale, semplice e coerente. Definendo categorie di ruoli comparabili all'interno dei nostri diversi business e mercati, il *Global Job Model* permette di stabilire in maniera omogenea i livelli di delega decisionale in riferimento al disegno, all'implementazione e al monitoraggio dei programmi e delle politiche retributive.

I principi della *Politica Retributiva di Gruppo* sono applicabili in tutta l'organizzazione, e dovranno 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. 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.

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*.

3. COMPLIANCE

La conformità a leggi, regole e normative e l'integrità nella condotta e nei comportamenti sono elementi essenziali del nostro modo di fare business, che si fonda sul concetto di fiducia.

Attraverso una completa conformità ai requisiti del quadro normativo di riferimento, proteggiamo e rafforziamo la nostra reputazione nel breve e lungo termine. Questa conformità garantisce l'allineamento tra le nostre politiche, prassi e programmi retributivi con i codici etici di condotta anche al fine di prevenire o gestire i potenziali conflitti di interesse tra ruoli all'interno del Gruppo o verso i nostri clienti, nel rispetto dei nostri valori e della strategia di business, al fine di garantirne la sostenibilità nel lungo periodo.

La funzione Compliance esercita il ruolo di verificare la coerenza del sistema premiante aziendale "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).

Operando in tale contesto la funzione Compliance (nelle sue varie articolazioni) valida, 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.

In conformità alle normative e in linea con i valori di trasparenza e responsabilità su cui si basa la fiducia dei nostri *stakeholder*, UniCredit si impegna a garantire una appropriata informativa in merito alle strategie e ai processi adottati per la definizione e l'implementazione della nostra politica e delle prassi retributive. Siamo favorevoli a ogni iniziativa legislativa e/o regolamentare che determini un rafforzamento degli obblighi di trasparenza e, entro i limiti definiti dalle leggi sulla privacy, sul trattamento dei dati e sulla concorrenza, desideriamo rendere chiaro a tutti i nostri *stakeholder* quello che facciamo, come lo facciamo e perché. Le informazioni relative alla nostra Politica Retributiva e alle metodologie utilizzate per la sua implementazione sono pubblicate nel Bilancio, nella Relazione Annuale sulla Retribuzione, nella Relazione sul Governo Societario, in altri documenti resi pubblici tempo per tempo e sul nostro sito internet di Gruppo.

4. MONITORAGGIO CONTINUO DI TENDENZE E PRASSI DI MERCATO

Vogliamo adottare prassi retributive che siano distintive ed efficaci e che sostengano nel modo migliore le nostre strategie di business e di sviluppo delle persone. Il monitoraggio continuo delle tendenze di mercato e la consapevolezza delle prassi internazionali consente una corretta definizione di livelli retributivi competitivi nonché equità interna e trasparenza.

A livello di Gruppo, analizziamo le tendenze retributive generali di mercato in modo da prendere decisioni costantemente informate. 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*) sul quale vengono effettuate specifiche analisi di comparazione retributiva (*benchmarking*). 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. Attraverso una costante attività di *benchmarking*, miriamo ad applicare una struttura competitiva dell'offerta retributiva per una efficace fidelizzazione e motivazione delle nostre risorse critiche.

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. Le strutture retributive e salariali, definite sulla base di specifiche analisi di *benchmarking* di business o di mercato, dovranno in ogni caso essere completamente allineate ai principi generali della Politica Retributiva di Gruppo, con particolare riferimento ai pilastri di conformità e sostenibilità.

5. SOSTENIBILITÀ

La forza più grande del nostro Gruppo è rappresentata dall'impegno costante e rigoroso nei confronti dei nostri clienti, delle nostre persone, dei nostri azionisti, delle comunità in cui operiamo, dei nostri valori e della sostenibilità in ogni cosa che facciamo.

Il nostro approccio, coerente con il concetto di “retribuzione sostenibile per *performance* sostenibile”, ci porta a definire standard di riferimento utilizzati sia per i meccanismi con i quali stabiliamo i livelli retributivi e i compensi (remunerazione sostenibile) sia per la *performance* e i comportamenti che intendiamo incentivare (*performance* sostenibile). A ogni livello organizzativo i sistemi incentivanti devono contribuire alla sostenibilità del Gruppo, allineando obiettivi e comportamenti individuali alla missione comune di lungo termine.

5.1 REMUNERAZIONE SOSTENIBILE

La retribuzione è da considerarsi sostenibile quando è mantenuto un collegamento diretto tra la retribuzione stessa e la *performance* e quando i compensi sono coerenti con la creazione di valore di lungo termine per gli *stakeholder*.

I meccanismi attraverso i quali determiniamo i livelli retributivi e i compensi dovranno essere basati sui seguenti principi:

Principio	UniCredit Practice
Struttura retributiva complessiva equilibrata	■ In linea con la normativa applicabile, si evitano squilibri nella retribuzione variabile, che potrebbero indurre il personale a comportamenti non allineati alla <i>performance</i> sostenibile e al profilo di rischio della banca ■ in linea con le più recenti disposizioni normative – ove ritenute applicabili¹ – è fissato un limite massimo al rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione. UniCredit, in coerenza con le facoltà riconosciute dalla predetta normativa, ha ritenuto di individuare, in generale, un rapporto fra la prima e la seconda componente della remunerazione pari a 2:1, salvo ovviamente che la normativa vigente nei singoli Paesi preveda un limite più basso. Questo rapporto è applicabile in particolare modo alle componenti della remunerazione di tutti i dipendenti, incluso il personale più rilevante, che appartengono alle funzioni di business; è escluso pertanto il personale appartenente alle Funzioni Aziendali di Controllo per il quale si applica un approccio più conservativo ■ L'adozione del rapporto 2:1 tra la remunerazione variabile e quella fissa non avrebbe implicazioni sulla capacità della banca di continuare a rispettare le regole prudenziali ed in particolare i requisiti in materia di fondi propri ■ è formulata 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
Collegamento diretto tra retribuzione e <i>performance</i>	■ allineare i pagamenti degli incentivi ai risultati complessivi di profittabilità ponderata per il rischio e per il costo del capitale dell'azienda ■ garantire la sostenibilità e la solidità finanziaria delle componenti variabili e l'efficacia dei programmi, stabilendo anche limiti ai pagamenti degli incentivi legati alla <i>performance</i> coerentemente con le prassi del mercato di riferimento delle specifiche aree di business ■ definire sistemi incentivanti flessibili al fine di collegare i livelli di pagamento con la <i>performance</i> complessiva di Gruppo, di Paese/Divisione e individuale adottando un approccio meritocratico e selettivo ■ designare sistemi incentivanti che stabiliscano soglie minime di <i>performance</i> al di sotto delle quali non è riconosciuto alcun bonus ■ tenere in considerazione la <i>performance</i> di lungo periodo in termini di creazione di valore per gli azionisti per calcolare i pagamenti di fine rapporto previsti o in uso negli specifici mercati di riferimento, 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 ■ evitare pagamenti di fine rapporto eccedenti gli importi previsti da leggi e/o contratti collettivi localmente applicabili. In mancanza di tale normativa, i pagamenti di fine rapporto, oltre al periodo di preavviso, non dovranno eccedere di massima le 24 mensilità di retribuzione complessiva e dovrebbero essere modulati proporzionalmente alla durata della permanenza in servizio ■ una specifica politica sui compensi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro (le c.d. <i>severance</i>) è sottoposta all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti 2015, in ottemperanza alle previsioni regolamentari emanate da Banca d'Italia nel 7° aggiornamento del 18 Novembre 2014 delle

¹ Per i dipendenti appartenenti al business di Asset Management, non identificati come personale più rilevante, tenuto conto dell'attuale quadro regolamentare generale, si ritiene applicabile la normativa di settore che non prevede un limite predefinito alla remunerazione variabile

“Disposizioni di vigilanza per le banche”, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013. Si fa rimando alla suddetta Politica per quanto riguarda criteri, limiti e processi autorizzativi in materia di pagamenti di fine rapporto

Visione pluriennale della *performance*

- assicurare retribuzioni allineate ai livelli sostenibili di profittabilità
- 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

Conformità dei sistemi incentivanti rispetto ai processi organizzativi, ai comportamenti e alle condotte incentivate

- 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
- formalizzare sistemi, piani e programmi incentivanti legalmente corretti e tecnicamente precisi tali da assicurare la loro validità in ogni circostanza
- 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
- 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

Allineamento delle forme retributive non-standard alle linee guida del nostro Gruppo

- le forme retributive non-standard si riferiscono a quegli elementi della retribuzione che di solito non sono inclusi nella nostra Politica Retributiva di Gruppo e vengono considerati delle eccezioni (per esempio, bonus d'ingresso, bonus garantiti, riconoscimenti speciali, retention bonus, allowance)
- tali compensi sono limitati esclusivamente a situazioni specifiche legate 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
- tali compensi devono in ogni caso essere conformi alle disposizioni normative vigenti (ad esempio, incidenza sul rapporto retribuzione fissa/retribuzione variabile, modalità di corresponsione della remunerazione variabile) e ai processi di *governance* di UniCredit, periodicamente monitorati e oggetto di informativa e devono essere soggetti a condizioni di malus e ad azioni di restituzione (*claw-back*), per quanto legalmente applicabili

5.2 PERFORMANCE SOSTENIBILE

La *performance* è da considerarsi sostenibile nella misura in cui contribuisce alla realizzazione della nostra missione nel tempo, alla creazione di valore nel lungo termine per tutti i nostri *stakeholder* e al rafforzamento della nostra reputazione, in coerenza con i valori della Carta d'Integrità.

La *performance* sostenibile si riferisce ai risultati effettivamente ottenuti (il “cosa” della *performance*) e alle modalità con cui è raggiunta (il “come” della *performance*):

Principio	UniCredit Practice
Misurazione della <i>performance</i> allineata agli interessi degli azionisti e alla profittabilità ponderata per il rischio complessivo dell'Azienda	■ stabilire coerenza tra gli obiettivi annuali e la creazione di valore sostenibile e ponderato per il rischio ■ considerare la <i>performance</i> sulla base dei risultati annuali e del loro impatto nel tempo ■ inserire elementi che riflettano l'impatto della <i>performance</i> dell'individuo o dell'unità di business sulla creazione di valore delle unità di business collegate e dell'azienda nel suo complesso ■ basare la valutazione della <i>performance</i> sulla profittabilità e su altre leve di business sostenibile con particolare riferimento al rischio, al costo del capitale e all'efficienza ■ considerare il cliente come priorità centrale per la nostra missione, collocando la soddisfazione del cliente 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 ■ determinare l'incentivo sulla base non solo di indicatori e meccanismi finanziari, ma anche di altri obiettivi di <i>performance</i>, quali ad esempio la gestione del rischio, l'aderenza ai valori di Gruppo o altri comportamenti
Gestione bilanciata di rischio	■ i piani di incentivazione non dovranno in nessun modo indurre ad assumere rischi in misura eccedente rispetto al grado di propensione al rischio previsto dalle strategie aziendali; in particolare dovranno risultare coerenti con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (<i>Risk Appetite Framework</i> – “RAF”) ■ valutare la <i>performance</i> in termini di profittabilità ponderata per il rischio e prevedere sistemi e meccanismi solidi di calcolo del rischio
Visione multi-dimensionale dei risultati e della qualità della <i>performance</i> sostenibile	■ mantenere un adeguato bilanciamento tra obiettivi finanziari e obiettivi non finanziari (sia qualitativi che quantitativi) di <i>performance</i> ■ utilizzare parametri di <i>performance</i> sia assoluti sia relativi basati sul confronto dei risultati raggiunti rispetto a quelli dei concorrenti di mercato ■ rafforzare la sostenibilità nel tempo di una <i>performance</i> di qualità

6. MOTIVAZIONE E FIDELIZZAZIONE

Vogliamo attrarre, motivare e trattenere le migliori risorse in grado di raggiungere i nostri obiettivi aziendali coerentemente con i valori di Gruppo. L'attuazione di strategie retributive efficaci costituisce una leva chiave per rafforzare positivamente impegno, affiliazione e allineamento con gli obiettivi aziendali da parte dei nostri dipendenti.

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.

Componenti della remunerazione	Finalità	Caratteristiche
6.1 RETRIBUZIONE FISSA E PAY-MIX		
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.	Il peso della componente fissa della remunerazione complessiva è tale 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.	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 <i>Executive</i> di Gruppo, il Comitato Remunerazione stabilisce: ■ i criteri e le linee guida per effettuare analisi di <i>benchmarking</i> di mercato per ciascuna posizione in termini di livelli retributivi e struttura della composizione della retribuzione, compresa la definizione di specifici <i>peer group</i> a livello di Gruppo, Paese/Divisione e l'elenco dei consulenti esterni qualificati per i servizi di <i>Executive compensation</i> ■ 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 ■ 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 ■ per le Funzioni Aziendali di Controllo, si prevede che la retribuzione complessiva sia bilanciata a favore della componente fissa, al fine di garantirne i requisiti di indipendenza, professionalità e autorevolezza. Inoltre, il Consiglio di Amministrazione approva annualmente i criteri e le caratteristiche dei piani di incentivazione per gli <i>Identified Staff</i>, assicurando un adeguato equilibrio delle componenti variabili della retribuzione all'interno della struttura retributiva complessiva.

6.2 RETRIBUZIONE VARIABILE

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

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.

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.

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 Audit, con riguardo particolare agli elementi contrattuali oggetto di specifiche disposizioni normative, quali la retribuzione variabile e i pagamenti di fine rapporto.

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.

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") descritti al termine del presente paragrafo.

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 l'adozione di indicatori di *performance* basati sulla profittabilità e non sui volumi, e su fattori ponderati per il rischio e non assoluti.

Sistemi di incentivazione legati alla <i>performance</i> annuale.	Mirano ad attrarre, motivare e fidelizzare le risorse strategiche – <i>Executive</i> , talenti e altro personale rilevante – e a mantenere un pieno allineamento con le più recenti normative nazionali e internazionali e con le migliori prassi di mercato.	■ Con particolare riferimento alla popolazione degli <i>Identified Staff</i>, vengono definite linee guida retributive comuni e omogenee a livello di Gruppo. Gli incentivi devono tenere in considerazione il rischio complessivo, non devono indurre a una assunzione del rischio in eccesso rispetto al grado di propensione al rischio del Gruppo e devono riflettere l'impatto dei risultati dell'unità di business sul valore complessivo della relativa area di business e dell'organizzazione nel suo complesso e il raggiungimento della gestione del rischio e degli obiettivi di sostenibilità ■ L'incentivo è direttamente collegato alla <i>performance</i>, che viene valutata sulla base dei risultati raggiunti e dell'allineamento al nostro modello di <i>leadership</i> e di valori. L'<i>Executive Development Plan</i> (EDP) rappresenta il riferimento comune a livello di Gruppo per la valutazione della <i>performance</i> degli <i>Executive</i> e garantisce un processo di valutazione equo e coerente per tutta l'organizzazione ■ Ogni anno, informativa dettagliata sulla <i>governance</i> retributiva di Gruppo, insieme ai dati principali e le caratteristiche dei nostri sistemi incentivanti, sono complessivamente presentati nella nostra Relazione Annuale sulla Remunerazione ■ Il pagamento degli incentivi si basa su un approccio <i>bonus pool</i> che prevede una misurazione complessiva della <i>performance</i> 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 <i>Identified Staff</i> 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
Long Term Incentive System	E' finalizzato a rafforzare il legame tra remunerazione variabile e risultati aziendali di lungo termine e allineare ulteriormente gli interessi del Top Management a quelli degli azionisti.	■ Il Piano prevede l'assegnazione all'Amministratore Delegato, al Direttore Generale ed ai due Vice Direttori Generali di UniCredit - subordinatamente al raggiungimento di specifici indicatori di <i>performance</i> - di incentivi futuri basati su "Phantom Share" ■ Il piano è strutturato in un arco temporale coerente con il Piano Strategico di UniCredit e prevede due possibili "<i>award</i>" ■ Le condizioni di <i>performance</i> sono basate su una scheda obiettivi onnicomprensiva che include indicatori finanziari e di sostenibilità oltre che una valutazione da parte del Consiglio di Amministrazione ■ I possibili <i>award</i> saranno soggetti a differimento e a un periodo di indisponibilità, nonché a una condizione di "Zero Factor" cumulata (malus) durante il Piano

6.3 BENEFIT

Includono benefit che integrano i sistemi nazionali di previdenza e assistenza 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

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

- 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
- 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. Il piano di partecipazione azionaria per i dipendenti riconosce il costante supporto e l'impegno delle nostre persone che possono contribuire al nostro successo tramite le loro decisioni, le loro azioni e i loro comportamenti quotidiani. 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

I 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 finanziari e non finanziari	✓ le misurazioni qualitative devono essere accompagnate da un'indicazione <i>ex ante</i> dei parametri oggettivi da considerare nella valutazione, dalla descrizione della <i>performance</i> attesa e dall'indicazione della persona incaricata della valutazione
✓ le misure degli obiettivi quantitativi non finanziari dovrebbero essere collegate a un'area per cui il dipendente percepisca un collegamento diretto tra la sua <i>performance</i> 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 <i>ex ante</i> parametri chiari e predefiniti per la valutazione della <i>performance</i> 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 (promotori 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	✓ prevedere obiettivi individuali per i dipendenti delle Funzioni Aziendali di Controllo che riflettano principalmente la <i>performance</i> delle loro specifiche funzioni (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 <i>performance</i> ; ciò al fine di evitare potenziali conflitti di interesse insiti nella relazione con la clientela ¹	✓evitare obiettivi economici per le Funzioni Aziendali di Controllo (Compliance, Risk Management, Audit e HR) e, per le funzioni dedicate ad attività di puro controllo in seno alla Competence Line Planning, Finance and Administration, prevedere un set di obiettivi che prevenga possibili conflitti di interesse nei confronti delle attività controllate e del business
✓evitare incentivi relativi a un singolo prodotto/strumento finanziario o singoli prodotti bancari	✓tenere conto, ai fini dell'erogazione dell'incentivo, anche di eventuali sanzioni disciplinari e/o sanzioni da parte delle Autorità di Vigilanza comminate alla risorsa. In presenza di tali provvedimenti, l'eventuale erogazione dell'incentivo necessiterà di una motivazione scritta che renderà possibile una verifica caso per caso della decisione manageriale
✓definire – per il personale delle reti di vendita – obiettivi quantitativi (finanziari e non finanziari) miranti alla vendita di prodotti di qualità, a rischio controllato e sostenibili ed in linea con il profilo di rischio della clientela	✓indicare chiaramente nella comunicazione e nella reportistica di tutti i sistemi incentivanti che la valutazione finale del dipendente non può prescindere da una verifica formalizzata della conformità dei comportamenti alle regole e alle normative – sia interne che esterne – e al Codice di Condotta. Nello specifico, adottare sistemi di valutazione della <i>performance</i> che tengano adeguata evidenza di tale approccio (le <i>performance</i> sono valutate anche sulla base di evidenze di Compliance, Risk Management e risultanze di Audit)
✓mantenere un adeguato bilanciamento di retribuzione fissa e variabile, con riferimento anche al ruolo e alla natura del business. La quota fissa viene mantenuta abbastanza alta così da consentire alla parte variabile di ridursi, e in alcuni casi limite, di arrivare ad azzerarsi	✓l'intero processo di valutazione deve essere scritto e documentato
✓ laddove vengano utilizzati sistemi di valutazione della <i>performance</i> 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 applicabili ² (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/richieste dalle Autorità)	

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.

¹ 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.

² Anche in linea con i principi di cui alle disposizioni richiamate in nota precedente.

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.

SEZIONE III – RELAZIONE ANNUALE SULLA REMUNERAZIONE

CONTENUTI

1.Introduzione	23
2. Governance e Compliance	23
2.1 Comitato Remunerazione	23
2.2 Il Ruolo delle Funzioni Aziendali di Controllo: <i>Compliance, Risk Management e Audit</i>	26
3. Monitoraggio Continuo di Tendenze e Prassi di Mercato	27
4. Remunerazione degli Amministratori e Dirigenti con Responsabilità Strategiche	27
4.1 Remunerazione degli Amministratori Non Esecutivi	27
4.2 Remunerazione dei Membri del Collegio Sindacale	28
4.3 Remunerazione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche	29
5. Sistemi Retributivi di Gruppo	32
5.1 Popolazione di riferimento	32
5.2 Implementazione e risultati dei sistemi 2014	34
5.3 Sistema incentivante di Gruppo 2015	39
5.4 Misurazione complessiva della <i>performance</i>	44
5.5 Piano di incentivazione di Lungo Termine di Gruppo	47
5.6 Retribuzione delle Funzioni Aziendali di Controllo	49
6. Partecipazione Azionaria	49
6.1 Piano di partecipazione azionaria per i dipendenti del Gruppo	49
6.2 Linee guida per il possesso azionario	50
7. Dati Retributivi	51
7.1 Risultati Retributivi 2014	51
7.2 Politica Retributiva 2015	52
7.3 Dati sui Benefit	53

1. INTRODUZIONE

La *Relazione Annuale sulla Remunerazione* fornisce una informativa 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'informativa *ex post* sui risultati del 2014 e un'informativa *ex ante* sull'approccio per il 2015, riguardo sia il personale più rilevante sia i membri degli Organi Aziendali.

Nel 2014, le soluzioni retributive sviluppate hanno previsto:

- piena conformità delle strategie incentivanti con 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 4 marzo 2015 un documento in consultazione "*Draft Guidelines on sound remuneration policy*"¹. Tali linee guida, nella loro versione definitiva, saranno applicate a partire dal 1° gennaio 2016.

Nell'ottobre 2014 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 2013 di tutta la popolazione e del personale più rilevante, incluso il numero di individui in fascia di pagamento di almeno 1 mln. di Euro.

Nel 2014 abbiamo proseguito nel processo annuale di dialogo strutturato con gli investitori internazionali e *proxy advisor*, ricevendo spunti preziosi sul nostro approccio alla retribuzione e suggerimenti specifici per un'informativa al pubblico efficace, sulla base di *standard* specifici italiani e internazionali.

La Relazione Annuale, documento che fornisce una informativa 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 2015, *pubblicati sul sito internet di UniCredit, nella sezione dedicata all'Assemblea 2015*.

2. GOVERNANCE E COMPLIANCE

La struttura di governo societario di UniCredit assicura chiarezza e affidabilità nei processi decisionali relativi alle remunerazioni.

2.1 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. Come previsto nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione e descritto nel sito internet istituzionale di UniCredit, il Comitato è composto da 5 membri non esecutivi, la maggior parte dei quali indipendenti. Sono membri di diritto il Presidente del Consiglio di Amministrazione – che assume il ruolo di Presidente del Comitato Remunerazione e il Vice Presidente Vicario.

¹ Draft 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

Gli altri membri - scelti sulla base delle loro competenze e della disponibilità a svolgere l'incarico - sono stati nominati il 29 maggio 2012, a seguito dell'elezione del Consiglio di Amministrazione deliberata dall'Assemblea dei Soci dell'11 maggio 2012. L'11 maggio 2013 il signor Alexander Wolfring ha sostituito il signor Friedrich Kadrnoska, dimissionario con efficacia dal termine di suddetta Assemblea.

Tutti i membri del Comitato risultano in possesso dei requisiti di professionalità previsti dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari. Ogni membro ha una specifica competenza tecnica sulle materie oggetto del Comitato, alcuni di loro in particolare hanno sviluppato anche esperienze in materia di contabilità e finanza. Tre membri del comitato - tra i quali il Presidente e il Vice Presidente Vicario - fanno parte anche del Comitato per i Controlli Interni e Rischi.

Nella tavola in calce al capitolo è fornito il dettaglio dell'indipendenza dei membri del Comitato ai sensi del Codice di Autodisciplina delle società quotate ("Codice") e ai sensi dell'articolo 148, comma 3, del Decreto Legislativo n. 58/98 ("Testo Unico della Finanza" – "TUF").

Si precisa che la scelta di designare il Presidente del Consiglio di Amministrazione - amministratore indipendente ai sensi del TUF, ma non ai sensi del Codice - quale Presidente del Comitato Remunerazione consegue al fatto che allo stesso sono state riconosciute particolari caratteristiche professionali, di esperienza e di imparzialità, in grado di assicurare la massima terzietà rispetto alle attività che il Comitato è chiamato a svolgere.

Il ruolo del Comitato Remunerazione è quello di fornire consulenza e pareri sulle proposte formulate al Consiglio di Amministrazione, anche avvalendosi del supporto di consulenti esterni, laddove ritenuto importante e opportuno, riguardo a:

- la remunerazione degli Amministratori di UniCredit aventi specifici incarichi, con particolare riferimento alla remunerazione dell'Amministratore Delegato
- la remunerazione del Direttore Generale di UniCredit, nel caso in cui questi sia anche Amministratore Delegato
- la struttura retributiva dell'Amministratore Delegato (AD), del Direttore Generale (DG) e dei Vice Direttori Generali (VDG)
- la politica retributiva per *Senior Executive Vice President* (SEVP), *Group Management Team* (*Executive Vice President* – EVP), *Leadership Team* (*Senior Vice President* - SVP) e per i Responsabili di Direzione a diretto riporto dell'Amministratore Delegato
- l'approvazione dei piani di incentivazione di Gruppo basati su strumenti finanziari
- la politica retributiva degli esponenti aziendali (membri del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e dei Supervisory Board delle Società del Gruppo).

Le proposte su cui il Comitato sarà chiamato a esprimere la sua opinione riferite ai precedenti primi tre punti sono formulate dal Presidente.

Nell'ambito delle proprie attribuzioni, il Comitato Remunerazione:

- sottopone al Consiglio di Amministrazione le proposte per l'elaborazione della Politica Retributiva di Gruppo, da presentare poi alla successiva approvazione della Assemblea dei Soci, compresa l'eventuale proposta di elevazione del rapporto tra remunerazione variabile e fissa
- verifica periodicamente l'adeguatezza della Politica Retributiva, monitorando le prassi internazionali, le tendenze di settore e i livelli retributivi espressi dai principali concorrenti (*peer*), formulando proposte per eventuali interventi correttivi e/o la gestione di casi particolari e/o eccezionali
- formula proposte per la definizione degli obiettivi di *performance* correlati alla componente variabile della remunerazione dell'Amministratore Delegato, Direttore Generale, Vice Direttori Generali e dei Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo
- verifica l'effettivo raggiungimento degli obiettivi e monitora l'applicazione della Politica Retributiva approvata dall'Assemblea dei Soci e l'attuazione delle decisioni adottate dal Consiglio di Amministrazione.

I membri del Comitato, per i quali il Comitato stesso è chiamato a esprimere la propria opinione relativamente alla remunerazione spettante in forza dei loro specifici incarichi, non partecipano alle riunioni riguardanti la determinazione di tale remunerazione.

I membri del Top Management di Gruppo, tra i quali, come richiesto da Banca d'Italia, i Responsabili della funzione Rischi di Gruppo (*Chief Risk Officer* - CRO) e Internal Audit, possono essere invitati a partecipare alle riunioni del Comitato su temi specifici. Nel 2014 il Responsabile *Human Resources* di Gruppo ha sempre presenziato agli incontri in qualità di invitato.

Il Presidente ha invitato il Responsabile di Internal Audit a partecipare a due incontri del Comitato Remunerazione nel 2014 riferiti alle verifiche ispettive annuali condotte sui sistemi incentivanti di Gruppo.

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.

Il Comitato Remunerazione si avvale dei servizi di Mercer, consulente esterno indipendente, che fornisce consulenza su prassi e tendenze e anche analisi aggiornate sui *benchmarking* in materia retributiva. E' stato preventivamente valutato che detto consulente non si trovi in una posizione tale da compromettere la propria autonomia. Mercer collabora con il Comitato dal 2007 ed è stato consulente indipendente anche per il 2014. I rappresentanti di Mercer 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 a un suo specifico budget che può essere oggetto di eventuale integrazione in casi di particolari necessità. In particolare, nel 2014, attraverso il proprio budget, il Comitato Remunerazione ha potuto avvalersi per tutto l'esercizio della consulenza di Mercer per avere informazioni aggiornate necessarie per i processi decisionali.

Nel corso del 2014 il Comitato Remunerazione si è riunito 6 volte. Gli incontri hanno avuto una durata media di circa un'ora e quindici minuti. Come regola, le riunioni del Comitato vengono programmate su base bimestrale. Dall'inizio dell'anno fino ad aprile 2015, si sono tenuti 3 incontri del Comitato. Di ogni riunione del Comitato Remunerazione sono redatti verbali a cura del Segretario designato dal Comitato stesso.

Nel corso del 2014 le principali attività del Comitato hanno riguardato:

- valutazione finale delle misure di *performance* di sostenibilità di Gruppo e l'allineamento remunerazione-rischio, come richiesto dalla normativa sulla base delle disposizioni di Banca d'Italia
- monitoraggio e analisi dell'evoluzione dei sistemi retributivi in relazione al mutamento dello scenario di riferimento e delle raccomandazioni e disposizioni emanate dalle Autorità di Vigilanza e dai principali organismi internazionali, in particolare per quanto riguarda la Direttiva Europea "Capital Requirement Directive IV" e il suo recepimento negli Stati membri
- redazione della Politica Retributiva di Gruppo 2014, con il supporto delle funzioni di Gruppo Risorse Umane, *Compliance*, *Risk Management* e *Planning Finance and Administration*
- aggiornamento del Sistema incentivante per il personale più rilevante di Gruppo
- supervisione di una coerente implementazione della politica e dei sistemi nonché dell'esercizio del potere di delega
- monitoraggio e analisi delle tendenze di mercato esterne, compresa l'analisi comparativa fornita da Mercer rispetto al gruppo di confronto, per formulare proposte retributive in modo informato al Consiglio di Amministrazione.

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

La tavola che segue riassume la composizione del Comitato nel corso del 2014 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. Tutti i membri hanno ricoperto la carica per l'intero anno.

COMITATO REMUNERAZIONE (ESERCIZIO 01/01/2014 - 31/12/2014)

CARICA	COMPONENTI	INDIPENDENZA DA		CARICA RICOPERTA (P = Presidente, M = Membro)	N° DI RIUNIONI A CUI L'INTERESSATO HA PARTECIPATO	% DI PARTECIPAZIONE
		CODICE	TUF			
MEMBRI IN CARICA						
Presidente	Vita Giuseppe	No	Si		6	100%
Vice Presidente Vicario	Fois Candido	No	Si		5	83%
Amministratore	Bochniarz Henryka	Si	Si		5	83%
Amministratore	Caltagirone Alessandro	Si	Si		5	83%
Amministratore	Wolfgring Alexander	Si	Si		6	100%

2.2 IL RUOLO DELLE FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO: COMPLIANCE, RISK MANAGEMENT E AUDIT

I contributi fondamentali del 2014 della funzione *Compliance* di Capogruppo hanno riguardato:

- la validazione della Politica Retributiva di Gruppo 2014 sottoposta al Consiglio di Amministrazione per la successiva approvazione dell'Assemblea dei Soci del 13 maggio 2014
- la validazione del Sistema Incentivante 2014 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 2014 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 2014.

Nel 2015, 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 2014 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 profittabilità, rischio e remunerazione all'interno dei sistemi incentivanti di Gruppo.

Relazione dell'Internal Audit sulle politiche e prassi di remunerazione 2014

Group Audit Department ha svolto l'audit annuale sul sistema di remunerazione variabile di Gruppo come richiesto dalla Banca d'Italia.

L'audit ha avuto per obiettivo la verifica del disegno, dell'implementazione e degli effetti del processo di remunerazione 2014, nonché la conformità dello stesso ai requisiti normativi di riferimento ed alle regole approvate dal Gruppo. Il processo di definizione e distribuzione del bonus pool è stato oggetto di valutazione, così come le procedure per il rispetto del limite prefissato di 2:1 per il rapporto fra remunerazione variabile e fissa (1:1 per le funzioni aziendali di controllo), come stabilito dagli azionisti di UniCredit nell'Assemblea del 13 maggio 2014. Inoltre è stata svolta un'attività di follow up delle precedenti raccomandazioni di Audit.

I risultati dell'audit sono stati presentati al Comitato Remunerazione in data 1° aprile 2015.

La popolazione presa in considerazione ai fini dell'audit ha incluso il personale più rilevante del Gruppo, come definito dalla funzione HR sulla base dell'analisi effettuata sia a livello di Gruppo, sia a livello locale.

Non sono stati svolti controlli sul bonus pool effettivamente distribuito per ciascun segmento, né sugli importi assegnati individualmente per l'intera popolazione. Tali aspetti verranno inclusi nell'ambito del prossimo audit sul processo di remunerazione, insieme alla fase di pagamento e differimento.

La valutazione effettuata dall'Internal Audit si è conclusa con un giudizio soddisfacente, basato sull'implementazione generalmente corretta del meccanismo di determinazione dei bonus, come definito dal Sistema Incentivante di Gruppo 2014 e dalle pertinenti decisioni del RemCo e del CdA di UniCredit. L'adozione dell'approccio basato sul bonus pool ha accresciuto la trasparenza del processo, nonché l'informativa fornita agli Organi Sociali riguardo la definizione e la distribuzione del bonus pool. Un ulteriore aspetto positivo è stato identificato nell'implementazione di un sistema IT a supporto del processo di compensation. Il sistema ha rafforzato la governance del processo per l'intera popolazione del personale più rilevante, migliorando le pertinenti attività di controllo e la tracciabilità dei dati.

Tuttavia, il processo di calcolo e distribuzione del bonus ha evidenziato la necessità di miglioramenti aggiuntivi in termini di più stretta connessione con la profittabilità nel continuo e con la valutazione della generale sostenibilità economica e di rischio a livello di Gruppo e di Country/Division. Inoltre, regole, compiti e controlli relativi al processo di determinazione e distribuzione del bonus pool necessitano di essere meglio dettagliati e formalizzati. I controlli svolti nella fase di proposta di bonus devono essere estesi ulteriormente per accrescere la coerenza fra valutazione delle performance e i bonus assegnati confrontati con gli importi di riferimento.

Permangono ulteriori aree di miglioramento, in quanto non tutte le precedenti raccomandazioni di Audit sono risultate pienamente implementate. In particolare:

- definizione di linee guida di dettaglio, in aggiunta alla Policy di Gruppo, per migliorare la trasparenza del processo di gestione delle *severance*;
- più stretta aderenza alle linee guida per l'assegnazione degli obiettivi, per assicurare la coerenza con i rispettivi ruoli e l'appropriata inclusione di indicatori di sostenibilità;
- miglior documentazione della valutazione della performance, in particolare quando nel giudizio viene esercitata la facoltà discrezionale da parte del manager.

3. MONITORAGGIO CONTINUO DI TENDENZE E PRASSI DI MERCATO

Il Comitato Remunerazione e il Consiglio di Amministrazione prendono decisioni informate in materia retributiva in linea con le strategie di business e sulla base di un'adeguata conoscenza del 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:

- la definizione della Politica Retributiva per gli *Executive* con particolare riferimento al disegno dei Sistemi incentivanti di Gruppo per il 2015
- 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.

I livelli retributivi e il rapporto tra componente fissa e componente variabile della remunerazione complessiva per gli *Identified Staff* sono pianificate, gestite e monitorate sulla base della nostra struttura strategica e in linea con la *performance* di UniCredit nel corso del tempo. Come obiettivo di politica, la retribuzione complessiva è posizionata tra mediana e terzo quartile, con un posizionamento individuale definito sulla base di specifiche decisioni sulla *performance*, il potenziale e la strategia di gestione del personale. Le retribuzioni fisse sono definite adeguatamente allo specifico *business* di riferimento e a talento, competenze e capacità che ciascun individuo porta nel Gruppo. Il livello di retribuzione fissa deve essere sufficiente a scoraggiare assunzioni di rischio non appropriate.

Il gruppo di confronto utilizzato a livello di Gruppo per monitorare la politica e le prassi retributive, con particolare attenzione alla popolazione dei *Senior Executive*, è definito dal Comitato Remunerazione su proposta del consulente indipendente esterno, sulla base di criteri tra cui: confrontabilità 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. Per il 2014 è stato confermato il Gruppo di confronto pan - europeo dell'anno precedente:

PEER GROUP 2014 DI UNICREDIT	
Banco Santander	Deutsche Bank
Banque Populaire CE	HSBC
Barclays	Intesa Sanpaolo
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	Nordea Bank
BNP Paribas	Royal Bank of Scotland
Credit Agricole	Société Générale
Credit Suisse	UBS

4. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI E 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, al Collegio Sindacale e ai Membri dell'Organismo di Vigilanza (ai sensi del decreto legge 231/2001).

4.1 REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI

L'emolumento corrisposto ai Consiglieri non esecutivi non è collegato ai risultati economici conseguiti da UniCredit, infatti questo è rappresentato solo da una componente fissa, determinata sulla base dell'importanza del ruolo e dell'impegno richiesto per lo svolgimento delle attività assegnate.

Alla luce di quanto sopra e come dettagliato nella Politica Retributiva di Gruppo 2014, l'Assemblea Ordinaria dei Soci – sulla base anche di un'analisi delle prassi di mercato – ha deliberato di attribuire al Consiglio di Amministrazione, per ciascun anno di incarico, l'importo complessivo di Euro 2.908.000, di cui Euro 1.343.000 da destinare ai consiglieri impegnati nei Comitati Consiliari e negli altri organi della Società (incluso, anche l'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001). E' inoltre confermato il gettone di presenza di Euro 400 per ogni partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, dei Comitati Consiliari e degli altri organi della Società cui partecipino i Consiglieri, anche se tenute nella stessa giornata.

In conformità con l'articolo 2389, paragrafo 3 del Codice Civile, il Consiglio di Amministrazione ha inoltre stabilito, dopo aver consultato il Collegio Sindacale, di erogare ai Consiglieri che ricoprono un ruolo particolare un ulteriore compenso fisso per ogni anno del loro operato, il cui ammontare viene riportato nella Tabella 1, come previsto dalla sez. 84-quater (Allegato 3A, Scheda 7-bis) del Regolamento della Consob sugli Emittenti (documento allegato alla Politica Retributiva di Gruppo 2015, pubblicato nel sito internet di UniCredit, [nella sezione dedicata all'Assemblea 2015](#)).

Come più volte sottolineato, i Consiglieri non esecutivi non partecipano ad alcun piano di incentivazione basato su *Stock Option* o, in generale, basato su strumenti finanziari.

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 Federico Ghizzoni, 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 29 febbraio 2012. In tale contesto, la retribuzione annua considerata per determinare l'eventuale indennità pagabile nei casi di cui sopra sarebbe costituita dalla retribuzione fissa, da ogni altro compenso a carattere continuativo e dalla media delle retribuzioni variabili percepite negli ultimi tre anni (comprese le componenti pagate con strumenti azionari - quali a esempio azioni gratuite, azioni vincolate, *Performance Share* - con la sola esclusione della valorizzazione delle *Stock Option* eventualmente assegnate nell'ambito di piani di incentivazione di lungo termine) precedenti la cessazione. L'effettiva entità di tale indennità - in termini di mensilità considerate - è poi destinata a variare in funzione degli eventi che hanno determinato la cessazione e della durata del rapporto.

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 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.

→ [Ulteriori dettagli alla fine di questo Capitolo](#)

4.2 REMUNERAZIONE DEI MEMBRI DEL COLLEGIO SINDACALE

L'emolumento corrisposto ai membri del Collegio Sindacale non è collegato ai risultati economici conseguiti da UniCredit. Infatti la remunerazione del Collegio Sindacale di UniCredit è rappresentata solo da una componente fissa, determinata sulla base dell'importanza del ruolo e dell'impegno richiesto per lo svolgimento delle attività assegnate.

Alla luce di quanto sopra, l'Assemblea Ordinaria dei Soci, tenutasi l'11 maggio 2013, nel nominare il Collegio Sindacale, ha determinato - per ciascun anno di incarico - in Euro 140.000 il compenso per il Presidente e in Euro 100.000 il compenso per ciascun componente effettivo del Collegio, oltre ad un gettone di presenza di Euro 400 per ogni partecipazione alle riunioni del Collegio stesso.

I Membri supplenti del Collegio Sindacale non ricevono alcun compenso a meno che venga loro chiesto di partecipare al Collegio Sindacale in sostituzione stabile di un membro.

Nessun membro del Collegio Sindacale è beneficiario di piani di incentivazione, inclusi quelli basati su *Stock Option* o su altri strumenti finanziari.

→ [Ulteriori dettagli alla fine di questo Capitolo](#)

4.3 REMUNERAZIONE DEI DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE

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, il Direttore Generale, i Vice Direttori Generali e gli altri membri del “CEO Office” (*Chief Financial Officer*, *Chief Risk Officer*, e Responsabile HR di Gruppo) nonché il *Group Compliance Officer* e il Responsabile dell'*Internal Audit* di UniCredit.

Per il 2014, conformemente alla Politica Retributiva adottata dal Gruppo, in linea con le previsioni della CRD IV e delle autorità nazionali e internazionali, la componente fissa e variabile della retribuzione dell'Amministratore Delegato (unico amministratore esecutivo presente in Consiglio e dipendente della Società) - in coerenza con quanto avviene per gli altri dirigenti con responsabilità strategiche - sono bilanciate, attraverso la definizione *ex ante* del rapporto massimo tra componente variabile e fissa della remunerazione, tenuto conto anche degli obiettivi strategici dell'azienda, delle politiche di gestione dei rischi e degli altri elementi caratterizzanti l'operatività dell'azienda.

La componente fissa è definita tenendo opportunamente in considerazione le informazioni del 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*.

L'Amministratore Delegato così come gli altri dirigenti con responsabilità strategiche hanno una parte bilanciata della loro retribuzione collegata alla profittabilità complessiva di Gruppo, ponderata per il rischio e il costo del capitale, oltre che a obiettivi di sostenibilità (sulla base di indicatori patrimoniali e di liquidità). Tale retribuzione variabile considera il raggiungimento di specifici obiettivi che, come previsto dal regolamento del Consiglio di Amministrazione, sono preventivamente approvati dal Consiglio stesso, su proposta del Comitato Remunerazione e sentito il parere del Collegio Sindacale.

Le metriche definite *ex ante* e 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. Sono assegnati obiettivi specifici individuali tenendo in considerazione le prassi di mercato e la posizione ricoperta all'interno del Gruppo UniCredit, 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 solidità patrimoniale e misure di profittabilità anche relative al gruppo di confronto. [→ Ulteriori informazioni sul nostro approccio alla gestione e misurazione della performance vengono fornite nel paragrafo 5.4.](#)

I sistemi incentivanti 2014 prevedono limiti massimi alla retribuzione. Il valore massimo della retribuzione variabile per l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale e i Vice Direttori Generali non può eccedere il 200% della componente fissa. Per gli altri dirigenti con responsabilità strategica si applica un rapporto massimo del 100%.

E' inoltre previsto il differimento in denaro e in azioni dell'80% dell'incentivo, incluso il 20% di azioni “*upfront*” con il pagamento soggetto al raggiungimento di future condizioni di *performance* nel corso degli esercizi successivi. 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 e Rischi, per quanto di rispettiva competenza.

In particolare, per il 2014, per i Responsabili delle Funzioni di *Internal Audit* e *Legal & Compliance* - coerentemente con le previsioni del Regolamento del Consiglio di Amministrazione - non sono previsti obiettivi individuali collegati ai risultati aziendali. Per il Responsabile della funzione *Risk Management* (CRO) e per il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (CFO), il Consiglio di Amministrazione ha verificato l'esistenza di valide ragioni per l'inserimento di obiettivi legati ai risultati aziendali, in misura molto limitata. [→ Ulteriori informazioni sul nostro approccio alla retribuzione per le Funzioni Aziendali di Controllo vengono fornite nel paragrafo 5.6.](#)

UniCredit, fin dal 2000, ha lanciato piani di incentivazione azionari destinati al *Top Management* (e quindi anche all'Amministratore Delegato e ai dirigenti con responsabilità strategiche).

Il Sistema Incentivante di Gruppo 2014 prevede che il 60% dell'incentivo annuale spettante ai Dirigenti con responsabilità strategiche venga differito e pagato nel corso dei sei anni successivi. Il 50% dell'incentivo viene corrisposto attraverso l'assegnazione di azioni UniCredit, il cui numero viene determinato come media aritmetica dei prezzi ufficiali di mercato delle azioni ordinarie UniCredit

rilevati nel mese precedente la delibera consigliare che approva i bonus 2014. [→ Ulteriori informazioni sull'implementazione e i risultati dei piani d'incentivazione 2014 vengono fornite nel capitolo 5.2.](#)

L'Amministratore Delegato beneficia inoltre del Piano Azionario deliberato dall'Assemblea dei Soci in data 29 aprile 2011 che prevedeva l'assegnazione di azioni a fronte del completamento del Piano Strategico 2012-2015. Nell'ambito di tale piano è stata prevista dapprima l'assegnazione, in tre *tranche*, di complessive 252.070 azioni ordinarie UniCredit, di cui l'ultima di 84.024 azioni è stata assegnata nel corso dell'esercizio 2014.

Nel 2013, sempre con riferimento a tale piano, è stata inoltre prevista l'assegnazione di ulteriori 568.181 azioni ordinarie in due *tranche* di 284.090 e 284.091 azioni, rispettivamente nel corso del 2015 e del 2016.

Il Consiglio di Amministrazione dell'11 febbraio 2015 ha deliberato di procedere all'effettiva assegnazione di 248.090 azioni nel corso del 2015, avendo verificato il raggiungimento delle condizioni di accesso e degli obiettivi collegati ai 4 pilastri del piano strategico 2012-2015:

- rilancio dell'Italia: es. aumento del Gross Operating Profit vs budget e vs anno precedente (+725mln, +19,3p.p. vs budget; +756mln, +20,3p.p. vs anno precedente)
- semplificazione e gestione dei costi: es. significativa riduzione di costi operativi e FTE (nel 2014 -3.000 FTE y/y)
- struttura dello stato patrimoniale: es. Funding Gap +31 bln vs budget, Deposits +19,5% vs budget; CET1 Ratio Transitional a 10,41% e Fully Loaded a 10,02%
- rifocalizzazione del business: es. CIB run-off portfolio +1,4bln vs target; CIB RACE clients Italy 4,5% superiore alla soglia.

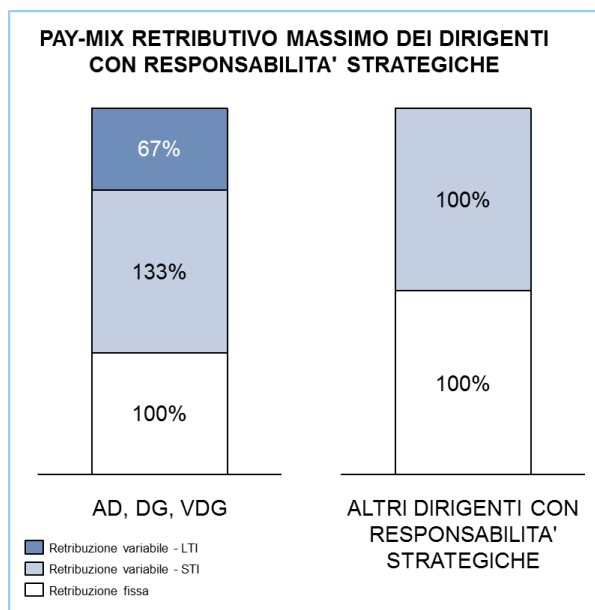
Coerentemente alle previsioni regolamentari, tali azioni sono soggette a condizioni di *claw-back* e a un periodo di *retention* di 1 anno.

[→ Maggiori informazioni a riguardo sono riportate nella Tabella 3A, redatta ai sensi del Regolamento Emittenti Consob e riportata nell'allegato alla Politica Retributiva 2015 pubblicato sul sito internet di UniCredit, nella sezione dedicata all'Assemblea 2015.](#)

Per l'Amministratore Delegato, unico tra i membri del Consiglio di Amministrazione a essere beneficiario di sistemi incentivanti basati su azioni, così come per il Direttore Generale e i Vice Direttori Generali, sono in vigore delle linee guida sul possesso azionario

[→ Riportate in dettaglio nel paragrafo 6.2.](#)

Per quanto riguarda il 2015, è stato introdotto un nuovo piano di Incentivazione di Lungo Termine [\(come dettagliato al paragrafo 5.5\)](#) per l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale e i Vice Direttori Generali. In relazione al lancio di tale piano, il pay-mix retributivo massimo per i dirigenti con responsabilità strategica risulta essere il seguente:



Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche

Ammontari in Euro

MEMBRI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE NOME E COGNOME	Consiglio di Amministrazione	Comitato Permanente Strategico	Comitato Remunerazione	Comitato Corporate Governance, HR and Nomination Committee	Comitato per i Controlli Interni & Rischi	Sotto-Comitato per i Controlli Interni	Sotto-Comitato per i Rischi	Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity	Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001	Collegio Sindacale	TOTALE COMPENSI 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	P	P	P	M	M	M				1.557.200				1.557.200		
Candido Fois	VP	M	M		M	M	M				548.030		6.737		554.767		
Vincenzo Calandra Buonauro	VP	M		M							320.600		6.737		327.337		
Luca Cordero di Montezemolo	VP	M		M							313.800				313.800		
Fabrizio Palenzona	VP	M		M							320.600				320.600		
Federico Ghizzoni - CHIEF EXECUTIVE OFFICER	M	M		M							2.013.200	440.000	347.328	225.534	3.026.062	1.313.657	
Mohamed Ali Al Fahim	M										85.200				85.200		
Manfred Bischoff	M	M									122.800				122.800		
Henryka Bochniarz	M		M								121.200				121.200		
Alessandro Caltagirone	M		M	M							160.000				160.000		
Francesco Giacomini	M				M	M					126.400				126.400		
Helga Jung	M										84.800				84.800		
Marianna Li Calzi	M				M	M		P			169.600		6.737		176.337		
Luigi Maramotti	M	M		M	M		M				205.200				205.200		
Giovanni Quaglia	M			M			M	M			187.814				187.814		
Lucrezia Reichlin	M	M			M		M		P		203.200				203.200		
Lorenzo Sassoli de Bianchi	M				M	M		M			167.600				167.600		
Alexander Wolfring	M				M						166.000		6.737		172.737		
Anthony Wyand	M			M	P	P	P				307.200				307.200		
TOTAL BOARD OF DIRECTORS											7.180.444	440.000	374.278	225.534	8.220.255	1.313.657	

MEMBRI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE NOME E COGNOME	Consiglio di Amministrazione	Comitato Permanente Strategico	Comitato Remunerazione	Comitato Corporate Governance, HR and Nomination Committee	Comitato per i Controlli Interni & Rischi	Sotto-Comitato per i Controlli Interni	Sotto-Comitato per i Rischi	Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity	Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001	Collegio Sindacale	TOTALE COMPENSI 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
Maurizio Lauri									P		157.200		6.738		163.938		
Giovanni Battista Alberti									M		117.200		6.738		123.938		
Cesare Bioni									M		116.400				116.400		
Enrico Laghi									M		112.400		6.738		119.138		
Maria Enrica Spinardi									M		117.200		6.738		123.938		
Federica Bonato									Sup		37.990		4.750		42.740		
Beatrice Lombardini									Sup								
Paolo Domenico Sfameni									Sup		10.000				10.000		
Pierpaolo Singer									Sup								
TOTAL STATUTORY AUDITORS											668.390		31.702		700.092		

DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE NOME E COGNOME	TOTALE COMPENSI 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
Roberto Nicastro - GENERAL MANAGER	1.301.040	200.000	247.902		1.748.942	386.091	
Other Executives with strategic responsibilities (total 7 subjects)	6.173.439	932.867	658.769	355.132	8.120.206	1.181.730	(1) 1.859.000

(1) Importo corrisposto in relazione all'assunzione di impegni post-cessazione, a tutela della Banca, da parte di un dirigente con responsabilità strategiche cessato nel corso del 2014

P Presidente M Membro VP Vice Presidente Sup: Supplente

* 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.

➔ Per ulteriori dettagli consultare il documento allegato alla Politica Retributiva di Gruppo 2015, pubblicati sul sito internet di UniCredit, nella sezione dedicata all'Assemblea 2015.

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 a cui, in accordo con le normative, si applicano specifiche regole retributive.

Per il 2014, il processo di valutazione, effettuato nel rispetto dei Regulatory Technical Standard dell'European Banking Authority (RTS)¹ e documentato all'interno della Politica Retributiva 2014, ha condotto all'identificazione di circa 900 risorse. A seguito dell'Assemblea dei Soci del 13 maggio 2014, il processo di allineamento *ex post* ha portato a identificare circa 1.100 *Material Risk Taker* al fine di includere i seguenti fattori:

- aggiornamenti regolamentari in alcuni paesi in cui il Gruppo opera
- ulteriori analisi di rischio effettuate per la popolazione *below executive*
- allineamento ai risultati del processo di revisione del *banding* 2014 e di pagamento del bonus 2013.

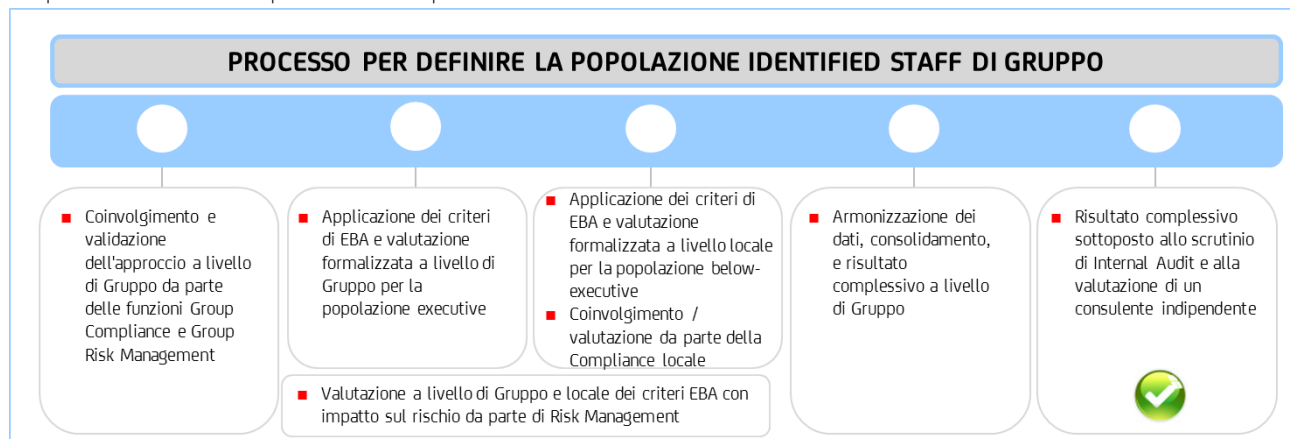
Nel 2015 la popolazione del personale più rilevante è stata rivista garantendo il pieno rispetto delle disposizioni regolamentari sopra richiamate e tenendo in considerazione, da ultimo, quanto previsto dalle Disposizioni di vigilanza per le Banche di Banca d'Italia pubblicate il 18 Novembre 2014 (7° aggiornamento alla Circolare 285 del 17 dicembre 2013).

L'identificazione del personale più rilevante 2015 ha seguito uno strutturato e formalizzato processo di valutazione sia a livello di Gruppo sia a livello locale, basandosi sui criteri qualitativi e criteri quantitativi comuni a livello europeo definiti dall'EBA e sulle linee guida fornite dalle funzioni di Gruppo Risorse Umane, *Risk Management* e *Compliance*.

In particolare la funzione *Risk Management* è stata coinvolta direttamente nella valutazione dell'applicazione dei criteri qualitativi con un impatto sul rischio sia a livello di Gruppo che a livello locale.

La funzione di *Group Compliance* ha validato l'approccio a livello di Gruppo.

L'applicazione dei criteri qualitativi ha condotto, in base al ruolo, al potere decisionale e alle responsabilità dirigenziali dei membri del personale, all'identificazione di personale di membri dell'alta dirigenza, di soggetti che assumono il rischio e del personale appartenente alle funzioni di controllo, a prescindere dalla relativa remunerazione; i criteri quantitativi, sono stati utilizzati come criterio residuale al fine di includere nella categoria del personale più rilevante quelle figure la cui remunerazione complessiva riflette l'impatto delle loro attività professionali sul profilo di rischio della Banca.



Il risultato del processo di valutazione per l'identificazione del personale più rilevante, sottoposto allo scrutinio di Internal Audit e valutato da un consulente esterno indipendente, ha portato all'individuazione di un numero totale di circa 1.100 risorse per l'anno 2015².

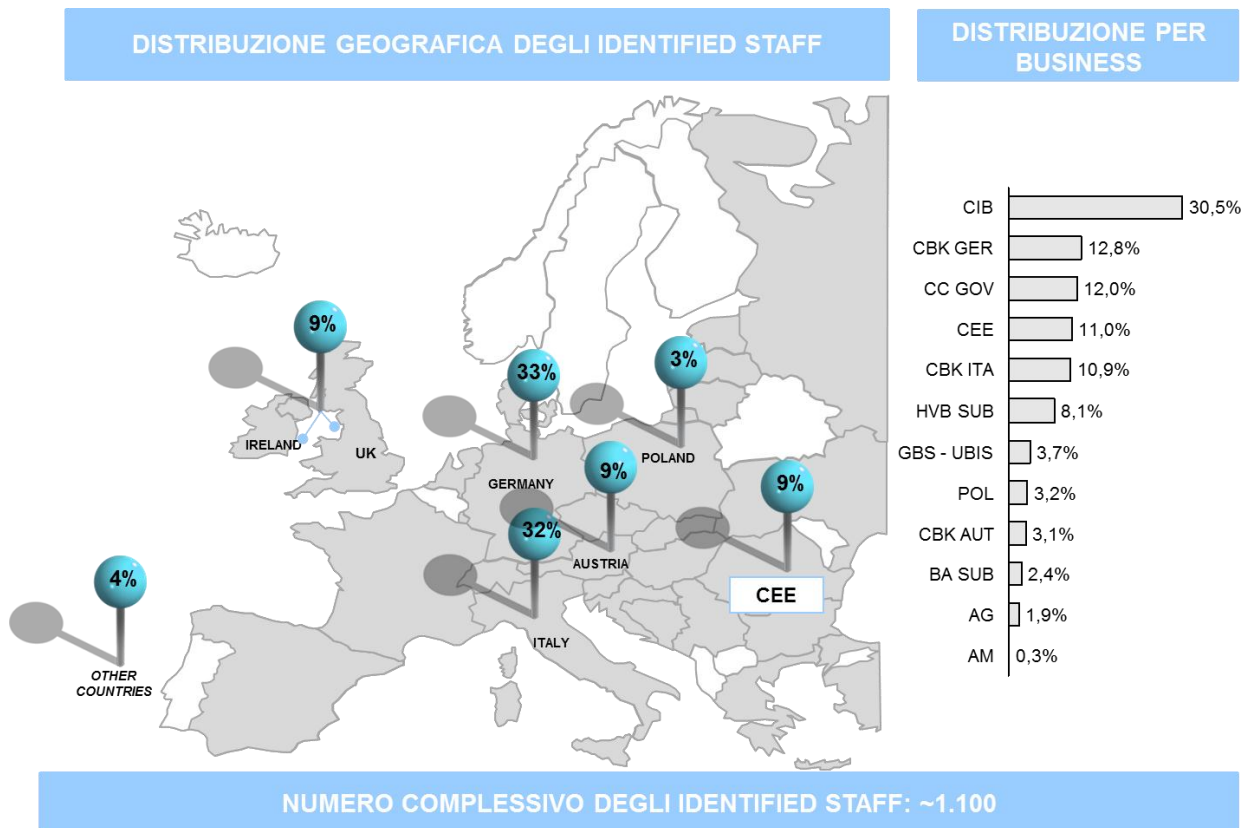
In linea con i risultati dell'analisi e come approvato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione, sono state riconfermate per il 2015 le seguenti categorie di dipendenti quale personale più rilevante: Amministratore Delegato di Gruppo; Dirigenti di Gruppo responsabili della gestione quotidiana (Direttore Generale, Vice Direttori Generali, *Senior Executive Vice President* ed *Executive Vice President*), posizioni *executive* nelle Funzioni Aziendali di Controllo (*Audit*, *Risk Management*, *Compliance* e Risorse

¹ 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.

² I dati sul personale più rilevante si riferiscono alla popolazione a marzo 2015, mediante una identificazione *ex ante*, in linea con le richieste dei regolatori.

Umane) e posizioni *executive* nella funzione Planning, Finance and Administration, 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 Entities di Gruppo, ai sensi dell'applicazione dei criteri definiti dai Regulatory Technical Standard di EBA.

La popolazione di riferimento rappresenta circa lo 0,7% della popolazione complessiva di Gruppo, dato che risulta allineato con i risultati del processo 2014.



Nota: I dati sul personale più rilevante si riferiscono alla popolazione a marzo 2015, la valutazione è stata effettuata mediante una identificazione ex ante, in linea con le richieste dei regolatori

→ [Gli strumenti utilizzati per la popolazione di riferimento nel 2014 sono riportati nel capitolo 7 della presente relazione.](#)

5.2 IMPLEMENTAZIONE E RISULTATI DEI SISTEMI 2014

Il Sistema 2014, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 21 gennaio 2014, 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 il legame tra profittabilità, rischio e incentivo.

Il Sistema, implementato all'interno del framework della nostra politica e *governance*, prevede l'allocatione di un bonus collegato alla *performance* in denaro e/o in azioni ordinarie gratuite su un orizzonte temporale di 6 anni.

Dimensione dei Bonus pool

La dimensione dei *bonus pool* previsti per ciascuno dei 12 *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.

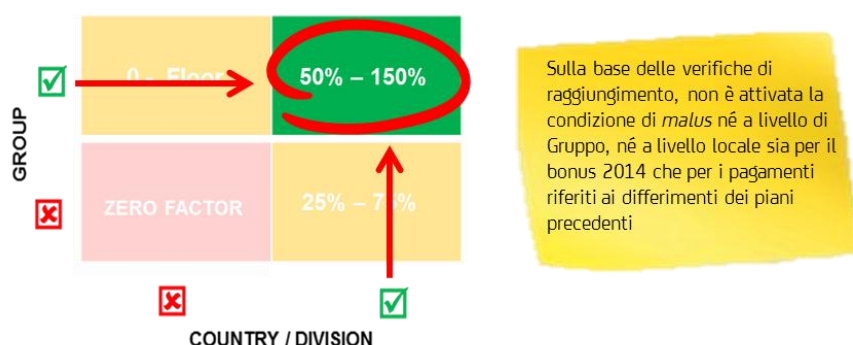
Condizioni di accesso 2014 a livello di Gruppo e locale

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 2014 – che confermano, riducono o cancellano i pagamenti immediati e differiti – includono:

GRUPPO	LOCALE
- NOP adjusted ≥ 0 e - Net Profit ≥ 0 e - Core Tier 1 $\geq 9\%$ e - Cash Horizon ≥ 90 giorni	- NOP adjusted ≥ 0 e - Net Profit ≥ 0

- **Net Operating Profit adjusted** (NOP rettificato escludendo i proventi da riacquisto di passività di propria emissione e da valutazione al fair value di proprie passività) per misurare la profittabilità. In caso di perdita si determina lo Zero Factor
- **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. In caso di perdita si determina lo Zero Factor
- **Core Tier 1 Ratio** per misurare la solidità della Banca in termini della più alta qualità del Common Equity, coerentemente con i limiti normativi e margini conservativi. Come richiesto dalla normativa, la soglia per questo parametro è stata determinata dal limite EBA del 9%
- **Cash Horizon** per misurare la capacità della Banca di far fronte alle sue obbligazioni in termini di liquidità, coerentemente con l'Orizzonte di Copertura della Liquidità di Basilea 3. La soglia è fissata a 90 giorni.

In base ai risultati effettivi approvati dal Consiglio di Amministrazione dell'11 febbraio 2015, a livello di Gruppo e a livello locale sono state soddisfatte le rispettive condizioni di accesso. Di conseguenza i *bonus pool* per tutti i 12 *cluster* sono rientrati nell'intervallo tra il 50% e il 150% del valore teorico dei rispettivi pool, calcolato applicando la percentuale di funding rate ai risultati di profittabilità.

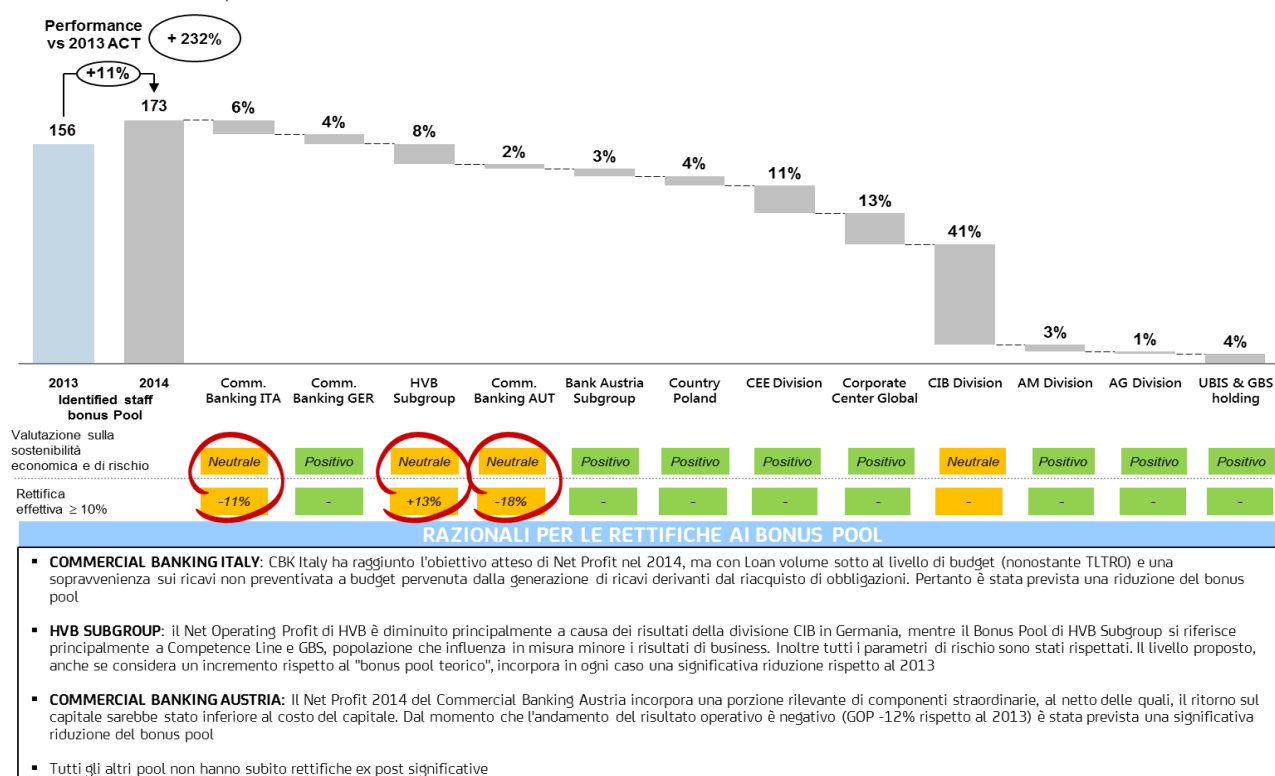


Una volta verificato il raggiungimento delle Condizioni di Accesso, il *bonus pool* effettivo di ciascun Paese/Divisione è stato rettificato all'interno del rispettivo intervallo, sulla base della valutazione qualitativa complessiva sulla sostenibilità economica e di rischio effettuata dalle funzioni di Gruppo CFO e CRO tramite i *dashboard*, che considerano rispettivamente:

- indicatori di rischio collegati al *Risk Appetite Framework* di Gruppo al fine di valutare la sostenibilità di rischio sia a livello di Gruppo che di Paese/Divisione
- indicatori di *performance* collegati al Piano Strategico di UniCredit al fine di valutare la sostenibilità economica dei risultati nel tempo.

Distribuzione dei bonus pool per segmento

I risultati dei passaggi descritti nei paragrafi precedenti hanno portato alle seguenti rettifiche per ciascun segmento e alla relativa distribuzione dei *bonus pool*:



Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha preso in esame, con riferimento all'esercizio 2014, 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.

L'ammontare complessivo della retribuzione variabile per la popolazione degli *Identified Staff*, dettagliato nel [capitolo 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.

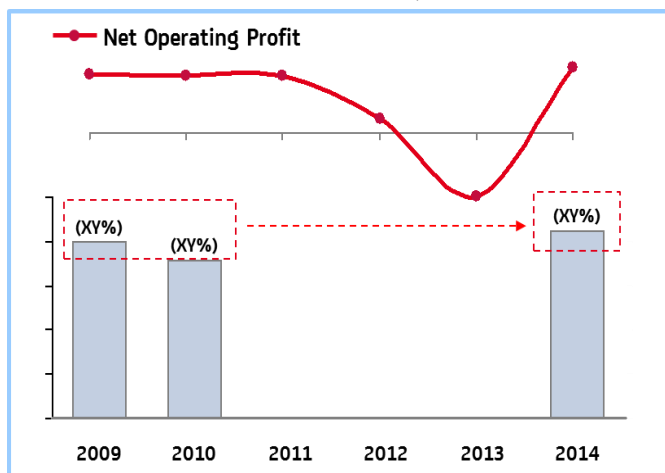
Sulla base della valutazione degli obiettivi 2014, e la successiva approvazione del Consiglio di Amministrazione del 9 Aprile 2015, è stata fatta una promessa di allocazione di ca. 12 mln. di azioni ordinarie UniCredit a circa 770 *Identified Staff*, nel 2018, 2019 e 2020, subordinatamente all'applicazione del fattore di azzeramento "Zero Factor" rispettivamente per il 2017, 2018 e 2019. Pertanto, il Sistema Incentivante di Gruppo 2014 comporterebbe un impatto atteso sul capitale azionario di UniCredit di circa 0,2%, assumendo un raggiungimento delle soglie di *performance* previste dallo Zero Factor.

➔ Per ulteriori dettagli sull'esecuzione del pagamento relativo al piano di incentivazione di Gruppo 2014 e dei differimenti relativi ai piani assegnati negli anni precedenti, si rimanda al [Capitolo 7](#) e all'allegato alla Politica Retributiva di Gruppo 2015, pubblicati sul sito internet di UniCredit, [nella sezione dedicata all'Assemblea 2015](#).

In linea con la *governance* di Gruppo, le valutazioni e i pagamenti del 2014 per l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale, i Vice Direttori Generali, i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, i Responsabili della funzione Finance Planning and Administration e della funzione Human Resources di Gruppo, sono stati analizzati dal Comitato Remunerazione e approvati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Collegio Sindacale e il Comitato di Controllo Interno e Rischi come necessario.

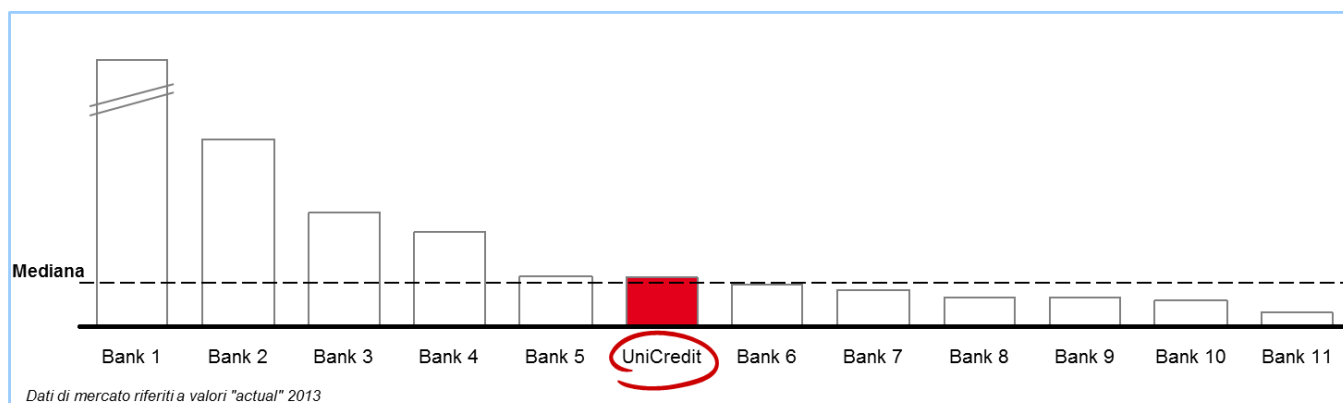
Il *bonus pool* complessivo disponibile per il CEO Office è stato determinato:

- confrontando la media dei bonus pagati nel 2009 e 2010 come riferimento di valori "normali" pre-crisi e considerando anche i dati storici individuali e i *benchmarking* esterni. Tali valori sono stati poi messi in relazione con il Net Operating Profit di Gruppo per determinare l'appropriato "*Share of Profit*" da utilizzare. Per l'Amministratore Delegato questa percentuale è stata anche confrontata con alcuni *peer* di UniCredit (dettaglio in basso)
- applicando lo "*Share of Profit*" % medio al NOP del 2014, sono stati determinati un *bonus pool* e un rapporto di partenza Variabile/Fisso per l'Amministratore Delegato, i Responsabili di Business e di Competence Line
- definendo uno specifico "Ammontare di Riferimento" per i Business Leader e i Responsabili di Competence Line, applicando lo stesso rapporto Variabile/Fisso del *cluster* all'ultima remunerazione fissa approvata.



Lo stesso processo è stato condotto su base individuale per l'Amministratore Delegato.

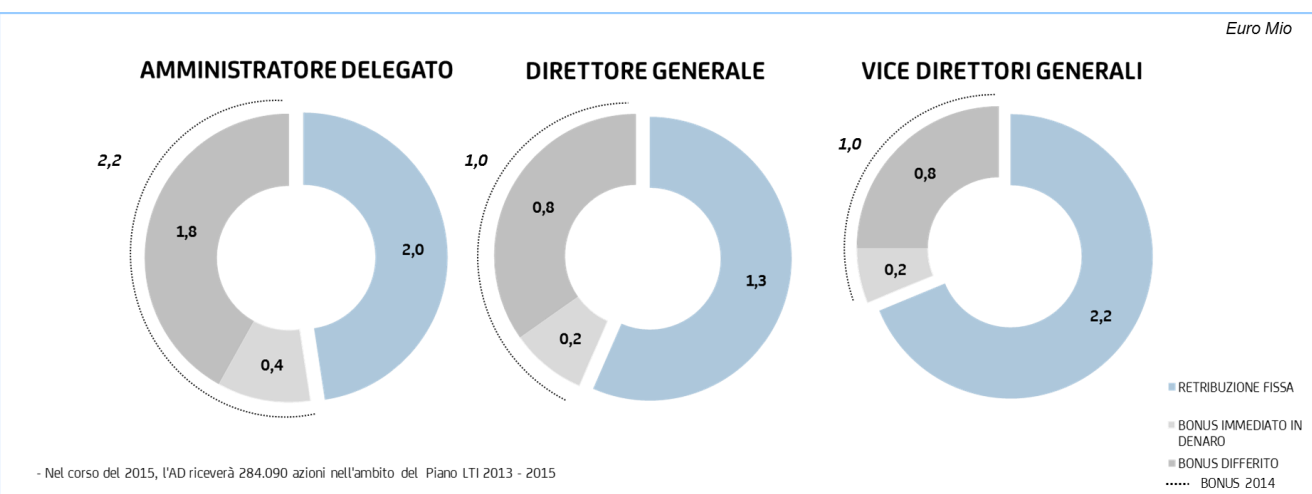
L'analisi di *benchmarking* effettuata sul nostro gruppo di confronto (→ [come definito nel capitolo 3 della Sezione III - Relazione Annuale sulla Remunerazione](#)) mostra che la percentuale del bonus dell'Amministratore Delegato di UniCredit rispetto al Net Operating Profit è in linea alla mediana di mercato:



Il Consiglio di Amministrazione, sentito il parere favorevole del Comitato Remunerazione, ha valutato la *Performance Screen* 2014 dell'Amministratore Delegato come superiore alle aspettative, sulla base degli elementi sotto riportati e apprezzando le sue considerevoli capacità di *leadership* in un contesto particolarmente sfidante:

	Goal	Result	Assessment				
			Below	Almost meets	Meets	Exceeds	Greatly exceeds
1	Economic Profit (EVA) within risk appetite framework - delta y/y	8.825 € Mio					
2	Risk Management Goal (EL % + Coverage Ratio ITA, DE, AU, CIB; Average PD of managerial portfolio CEE & Poland) - vs qualitative assessment based on CRO report	Overall Group risk profiles and asset quality have developed in line with the Risk Appetite Framework approved by the Board of Directors, despite the still challenging macroeconomic environment					
3	Net Operating Profit (GOP after net LLP) - vs budget (€ mio)	4.383 € Mio					
4	Common Equity Tier 1 ratio - vs budget (%)	CET1 Ratio Transitional a 10,41% e Fully Loaded a 10,02%					
5	Execution of Group strategic vision with focus on growth, capital reallocation and efficiency - vs qualitative assessment	New MYP defined and launched; very good results in term of: - growth (core revenues, deposits, asset under management, market share in CEE) - capital reallocation (CET1, implementation of several capital optimization initiatives, downsize of non-core segment, growth of CEE loans, Growth of capital light business) - efficiency: several projects carried out in 2014 following the implementation of strategic plan					
6	Progress on commercial lending activities on the basis of risk and credit methodologies - vs qualitative assessment	Overall achieved, also considering the persisting difficult macro-economic environment					
7	Stakeholder Value: Customer satisfaction (TRI*M external); People Engagement, Reputation - vs qualitative assessment based on ad hoc reports	Solid performance on reputation, customer satisfaction and people engagement, with 2014 results in line or improved vs the respective targets in almost all the countries subject of the analysis					
8	Development of a strong and sustainable Group risk culture - vs qualitative assessment	Consistency and reiteration of the message and of concrete behaviors has lead thanks to CEO support to a genuine improvement in terms of Group Risk Culture. Recent survey highlighting 80% of colleagues (vs 28% 3 years ago) sharing the feeling of strong common risk culture.					

Retribuzione 2014 variabile e fissa per Amministratore Delegato, Direttore Generale e Vice Direttori Generali



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 alla azioni UniCredit, per Zagrebačka Banka in Croazia, per Bank Pekao in Polonia e per FinecoBank in Italia. Tali variazioni sono state implementate considerando anche specifiche richieste ricevute dai Regolatori locali (ad esempio la Croatian National Bank per la Croazia oppure il Financial Supervision Authority della Polonia) mentre la variazione relativa a Fineco, introdotta nel pieno rispetto delle disposizioni normative alla stessa applicabili, ha avuto la finalità di rinforzare il senso di appartenenza del personale alla Banca in un momento così importante come la quotazione sul mercato azionario Italiano.

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, per Germania, Austria e CEE e l'utilizzo di indicatori di *performance* locali anziché di Gruppo, coerentemente con una specifica raccomandazione ricevuta dal Financial Supervision Authority della Polonia per Bank Pekao.

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

In accordo con il *framework* normativo e con la nostra *governance*, la funzione HR in collaborazione con la funzione di Compliance gestisce annualmente il processo di monitoraggio dell'adeguatezza dei sistemi incentivanti per la popolazione non-*Identified Staff*, con l'obiettivo principale di garantire la conformità dei sistemi incentivanti per la popolazione non-*Identified Staff*, con le linee guida della Politica Retributiva di Gruppo e le disposizioni normative in materia di sistemi incentivanti.

5.3 SISTEMA INCENTIVANTE DI GRUPPO 2015

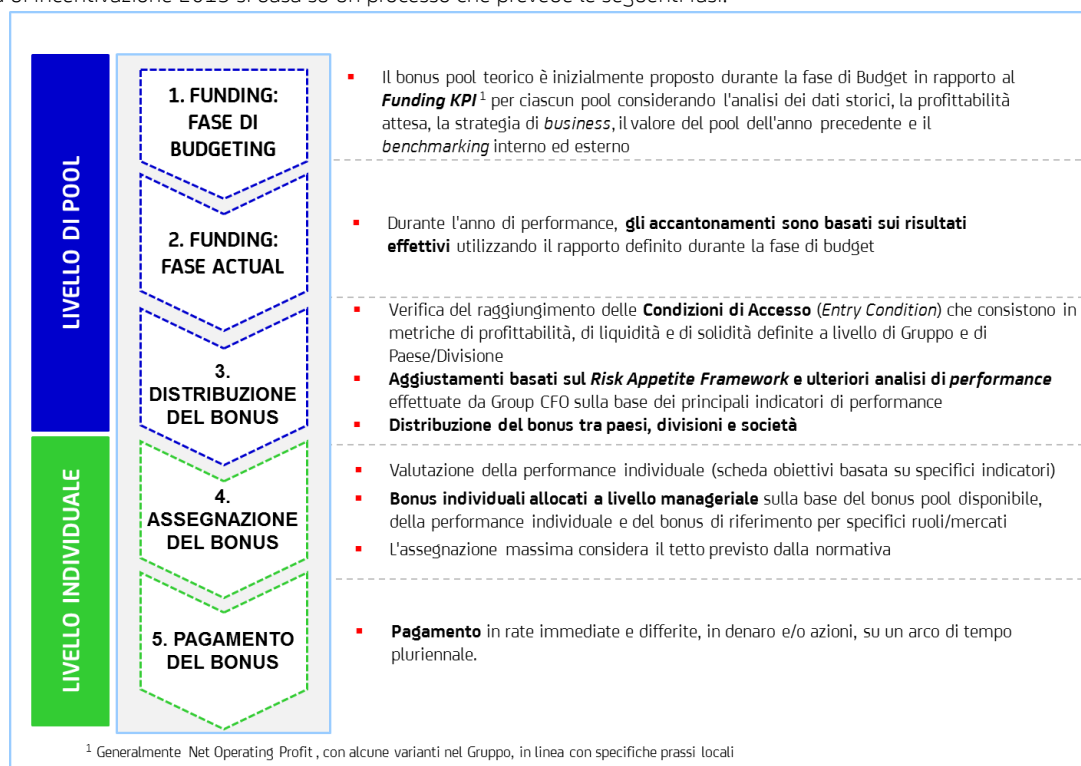
Coerentemente al piano 2014, il sistema di incentivazione 2015 di Gruppo approvato dal Consiglio di Amministrazione del 20 gennaio 2015 si basa su un approccio *bonus pool* che tiene conto dei più recenti requisiti normativi nazionali e internazionali e collega direttamente i bonus con i risultati aziendali a livello di Gruppo e di Paese/Divisione, garantendo ulteriormente il legame tra profittabilità, rischio e remunerazione. In particolare, tale sistema prevede:

- l'attribuzione di un incentivo variabile definito sulla base del *bonus pool* stabilito
- clausole di *malus* (*Zero Factor*)¹ che si applicano nel caso in cui specifiche soglie (di profittabilità, capitale e liquidità) non siano raggiunte sia a livello di Gruppo che a livello di Paese/Divisione
- misure ponderate per il rischio al fine di garantire la sostenibilità di lungo periodo con riferimento alla posizione finanziaria dell'azienda e di assicurare la conformità con la normativa
- la definizione di una struttura bilanciata di pagamenti immediati (a seguito della valutazione della *performance*) e differiti, in denaro e/o azioni, da pagare in un arco temporale fino a 6 anni
- la distribuzione di pagamenti in azioni che tiene conto dei requisiti normativi applicabili con riferimento alla definizione di periodi di indisponibilità sulle azioni

CLUSTER DEI BONUS POOL 2015	
Asset Gathering	Commercial Banking Germany
Asset Management	Commercial Banking Italy ⁽¹⁾
Corporate Center Global	Poland
CEE Division	UBIS e GBS Holding
CIB	Bank Austria Subgroup
Commercial Banking Austria	UniCredit Bank AG Subgroup

(1) Inclusivo sia del business Core che del business non-core

Il Sistema di incentivazione 2015 si basa su un processo che prevede le seguenti fasi:



¹ Condizioni di Malus: Net Operating Profit adjusted ≥ 0 ; Net Profit ≥ 0 ; Common Equity Tier 1 ratio transitional $\geq 7\%$; Cash Horizon ≥ 90 giorni

1. FUNDING: FASE DI BUDGETING

- I *bonus pool* teorici sono inizialmente proposti durante la fase di budget per ciascun *cluster* come percentuale del rispettivo Funding KPI (ad esempio Net Operating Profit) considerando l'analisi dei dati storici, la profittabilità attesa, la strategia di business, il valore del *pool* dell'anno precedente e il *benchmarking* interno ed esterno. Il budget viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione di UniCredit.

2. FUNDING: FASE ACTUAL

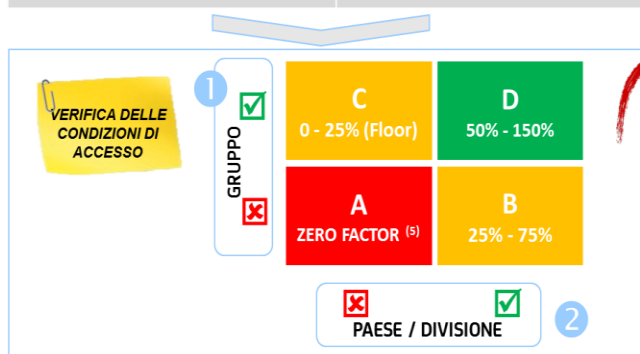
- durante l'anno di *performance*, gli accantonamenti trimestrali sono basati sui risultati effettivi, con ponderazioni applicate nel corso dell'anno modificando le previsioni del 1°, 2° e 3° trimestre coerentemente con l'andamento dei risultati
- per ciascun *pool*, gli accantonamenti sono determinati sulla base dell'andamento effettivo dei *funding KPI* definiti per ciascun *cluster* nella fase di *budget*. In tale modo, i *bonus pool* definiti per ciascun *cluster* sono adeguati all'andamento infra-annuale del rispettivo *funding KPI*.

3. DISTRIBUZIONE DEL BONUS

- i *bonus pool* vengono proposti da parte dei Paesi/Divisioni sulla base degli ultimi dati previsionali dell'anno e tenendo conto della valutazione dei risultati forecast ponderati per il rischio, sia a livello di Gruppo che di Paese/Divisione
- la coerenza con la *performance* e la sostenibilità di Gruppo è garantita mediante specifiche Condizioni di Accesso (Entry Condition) definite a livello Gruppo e di Paese/Divisione
- è prevista l'applicazione di una clausola di *malus* nel caso in cui specifiche soglie di profittabilità, capitale e liquidità non vengano raggiunte sia a livello di Gruppo che di Paese/Divisione
- la distribuzione è ponderata per 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 nel tempo sulla base delle analisi di *performance* effettuate dalla funzione CFO
- i *bonus pool* effettivi per i 12 *cluster*, approvati dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit, sono distribuiti tra i vari paesi, divisioni e società

Le Condizioni di Accesso costituiscono il 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.

DEFINIZIONE DELLE CONDIZIONI DI ACCESSO	
① GRUPPO	② LOCALE *
- NOP adjusted ⁽¹⁾ ≥ 0 e - Net Profit ⁽²⁾ ≥ 0 e - CET1 ratio transitional ⁽³⁾ ≥ 7%; e - Cash Horizon ⁽⁴⁾ ≥ 90 giorni	- NOP adjusted ⁽¹⁾ ≥ 0 e - Net Profit ⁽²⁾ ≥ 0



- A. Nel caso in cui le Condizioni di Accesso non siano raggiunte a livello sia locale che di Gruppo, viene attivata la **condizione di malus**, che determina l'applicazione dello **Zero Factor**
- B. Nel caso in cui le Condizioni di Accesso non siano raggiunte a livello di Gruppo, **c'è ancora la possibilità di avere un pool per i Paesi / Divisioni che hanno raggiunto i risultati**, anche se ridotto con un minimo del 25%.
- C. Nel caso in cui le Condizioni di Accesso non siano raggiunte a livello di Paese/Divisione, ma lo siano a livello di Gruppo, può essere definito un **floor** a scopo di *retention* e al fine di mantenere i livelli minimi di remunerazione necessari per restare competitivi sul mercato. Al momento del budget, il floor è proposto localmente in termini assoluti.
- D. Nel caso in cui le Condizioni di Accesso siano raggiunte sia a livello di Gruppo che di Paese/Divisione, il bonus pool **può essere confermato o aumentato**, con la possibilità di premiare l'extra performance.

⁽¹⁾ NOP adjusted: Net Operating Profit (NOP) rettificato escludendo i proventi di passività di propria emissione e da valutazione al fair value di proprie passività

⁽²⁾ Net Profit: Utile Netto dichiarato in bilancio, escludendo qualsiasi componente straordinaria come ritenuto opportuno dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazione

⁽³⁾ Common Equity Tier 1 ratio transitional

⁽⁴⁾ Cash Horizon: Il numero di giorni oltre i quali l'azienda non è più in grado di far fronte ai propri obblighi di liquidità. In particolare lo zero factor si attiva se il Cash Horizon di ogni Liquidity Center < 90 giorni per più di 30 giorni consecutivi in un anno

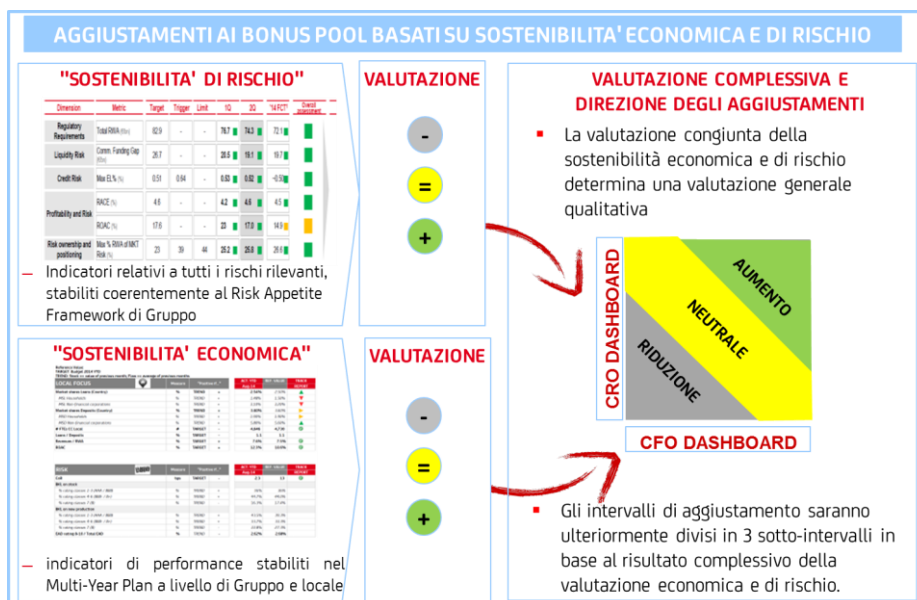
⁽⁵⁾ In ogni caso, il Consiglio di Amministrazione può decidere di destinare un pool separato e discrezionale a fini di retention, fatta salva la decisione dei locali enti di governance competenti

* Nel caso in cui una divisione/segmento, parte di una Legal Entity in utile e con adeguati ratio patrimoniali, avesse un budget inferiore a 0, le Condizioni di Accesso locali si riferirebbero a tale valore

Al fine di allinearsi con i requisiti normativi, nel caso in cui sia gli obiettivi di Gruppo che quelli di Paese/Divisione non vengano raggiunti (quadrante A della matrice contenuta nello schema “Definizione delle Condizioni di Accesso”), verrà applicato uno *Zero Factor* alla popolazione degli *Identified Staff*¹ mentre per la popolazione non *Identified Staff* sarà applicata una significativa riduzione. A livello individuale, inoltre, 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.

Nel caso in cui il Paese/Divisione raggiunga le Condizioni di Accesso (quadranti B e D della matrice contenuta nello schema “Definizione delle Condizioni di Accesso”), le rettifiche al *bonus pool* saranno applicate nell’ambito dei rispettivi intervalli, sulla base della valutazione delle *performance* e dei fattori di rischio a livello di Gruppo e di Paese/Divisione:

- i *dashboard* di rischio locali e di Gruppo includono indicatori relativi a tutti i rischi rilevanti, come credito, mercato e liquidità e sono misurati con riferimento alle rispettive soglie rilevanti (*limit*, *trigger* e *target*), stabiliti coerentemente al *Risk Appetite Framework* di Gruppo
- i *dashboard* finanziari di Gruppo e locali comprendono gli indicatori principali di performance e di sostenibilità legati al Piano Strategico, per misurare la sua attuazione da una prospettiva industriale e commerciale (ad esempio, acquisizione di nuovi clienti, soddisfazione della clientela, quota di mercato, efficacia commerciale, digitalizzazione del cliente, business internazionale dei nostri clienti corporate, ecc.)
- le funzioni CRO e CFO di Gruppo, mediante specifici memo, forniscono una valutazione qualitativa complessiva dei *dashboard* sulla sostenibilità economica e di rischio, che prevede un giudizio di sintesi sull’aggiustamento per ciascun *bonus pool*



Nel caso in cui il Paese/Divisione sia in condizione di *malus*, mentre il Gruppo abbia raggiunto le condizioni di accesso (quadrante C 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. In questa fattispecie, nessun specifico sotto-intervallo può essere applicato, ma la decisione relativa alla misura del *pool* da 0 al livello *floor* terrà conto anche delle valutazioni dei *dashboard* CRO e CFO.

In ogni caso, come richiesto dalla normativa ai sensi delle disposizioni 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.

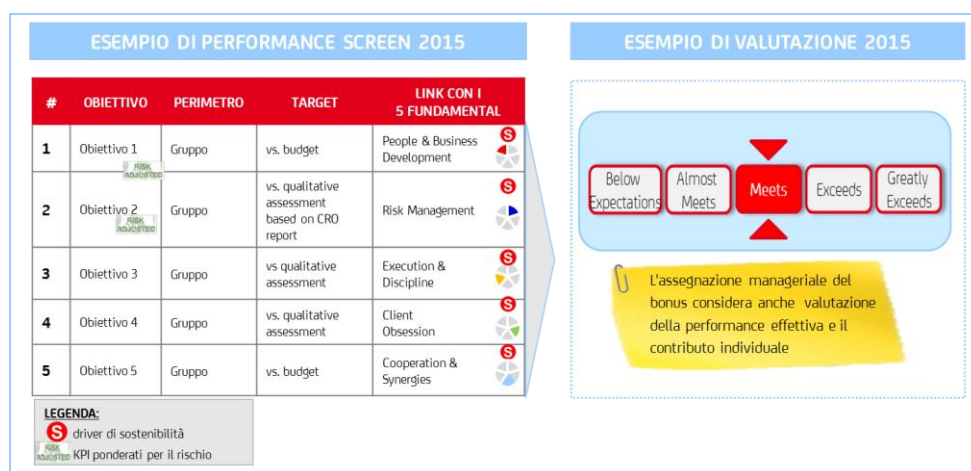
Il Consiglio di Amministrazione non tiene conto per la determinazione del bonus di “voci straordinarie” del bilancio che non hanno impatto sulla *performance* operativa, sul capitale regolamentare e sulla liquidità (ad esempio *goodwill impairment*).

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 modificare e/o cambiare il sistema e le relative regole.

¹ Verrà azzerato il *bonus pool* relativo alla *performance* 2015, mentre i differimenti relativi ai sistemi incentivanti degli anni precedenti potranno essere ridotti nella misura tra il 50% e il 100% in base ai risultati effettivi e alla valutazione effettuata da CRO e CFO

4. ASSEGNAZIONE DEL BONUS

- 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
- la valutazione individuale della *performance* è basata sulla *Performance Screen 2015*: 4 obiettivi individuali assegnati durante l'anno di *performance* (raccomandati massimo 6), selezionati dal nostro catalogo di principali indicatori di *performance* (*KPI Bluebook*) e basati sui “5 Fundamental” del *Group Competency Model*¹. 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 punteggio 1-5 con un giudizio descrittivo.



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

Bonus Form Summary

[Budgets](#)
[Metrics](#)
[Route Map](#)
[Instructions](#)
[Hide](#)



Variable Pay / Performance Matrix

	E - Below Expectations	D - Almost Meets Expectations	C - Meets Expectations	B - Exceeds Expectations	A - Greatly Exceeds Expectations
> 120%					
110% - 120%				1	
90% - 110%			8	1	
80% - 90%		2			
< 80%					

0 people have no rating

¹ Il Competency Model di Gruppo rappresenta la base su cui gli *Executive* sono valutati nei processi di *Executive Development Plan*. I 5 Fundamental sono: Client Obsession, Execution & Discipline, Cooperation and Synergies, Risk management, People and Business Development.

5. PAGAMENTO DEL BONUS

- Come approvato dal Consiglio di Amministrazione del 20 gennaio 2015, rispetto alla struttura di pagamento, la popolazione degli *Identified Staff* sarà differenziata in 2 gruppi usando un approccio combinato tra *banding* e remunerazione:

1. *Executive Vice President* (EVP) e *High Earner* (bonus $\geq 500k$)¹: schema di differimento di 5 anni (schema di pagamento di 6 anni)
2. *Senior Vice President* (SVP) e altri *Identified Staff* (bonus $< 500k$): schema di differimento di 3 anni (schema di pagamento di 5 anni).

- Il pagamento degli incentivi sarà effettuato attraverso tranches immediate e differite – in denaro o in azioni ordinarie UniCredit – in un arco temporale fino a 6 anni:
 - nel 2016 la prima tranche dell'incentivo totale sarà pagata in denaro, dopo aver verificato il rispetto e l'aderenza a livello individuale di norme di *compliance* e principi di condotta e comportamento²
 - nel periodo 2017 – 2021 la restante parte dell'incentivo totale sarà pagata in tranches di denaro e/o azioni UniCredit, 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 comportamento²

FOCUS

REQUISITI REGOLAMENTARI

- La struttura di pagamento del Sistema di Incentivazione 2015 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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
EVP E ABOVE E ALTRI IDENTIFIED STAFF CON UN BONUS $\geq 500K$	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 E 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	

- tutte le tranches sono soggette all'applicazione di condizioni di *claw-back*, legalmente applicabili
- il numero delle azioni da corrispondere nelle rispettive tranches sarà determinato nel 2016 sulla base della media aritmetica dei prezzi ufficiali di mercato delle azioni ordinarie UniCredit rilevati nel mese precedente la delibera consiliare di approvazione del bonus
- la struttura di pagamento è stata definita in linea con le indicazioni di Banca d'Italia riguardo al periodo di vincolo alla vendita delle azioni per le azioni immediate ("upfront") e differite. In particolare, l'implementazione di un periodo di vincolo alla vendita delle azioni potrà avvenire in linea con il contesto fiscale di volta in volta vigente nei paesi in cui il Gruppo opera, mediante l'allocatione di azioni vincolate (*restricted share*) o la promessa di azioni che verranno assegnate al termine del periodo di vincolo stabilito
- In coerenza con le prassi del mercato nazionale, verrà introdotta una soglia minima, al di sotto della quale non verranno applicati meccanismi di differimento, in linea con le rilevanti indicazioni regolamentari
- il sistema incentivante di Gruppo 2015 prevede un impatto atteso sul capitale sociale di UniCredit di circa 0,54%, ipotizzando che siano assegnate tutte le azioni gratuite ai dipendenti. La diluizione complessiva per tutti i piani azionari attualmente in essere è pari a 1,45%.
- 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.

¹ Inclusi i diretti riporti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo e altro personale più rilevante se previsto dalla normativa locale

² Considerando anche la gravità di eventuali rilievi ispettivi interni/esterni (quali Audit, Banca d'Italia, Consob e/o analoghe autorità locali)

5.4 MISURAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE

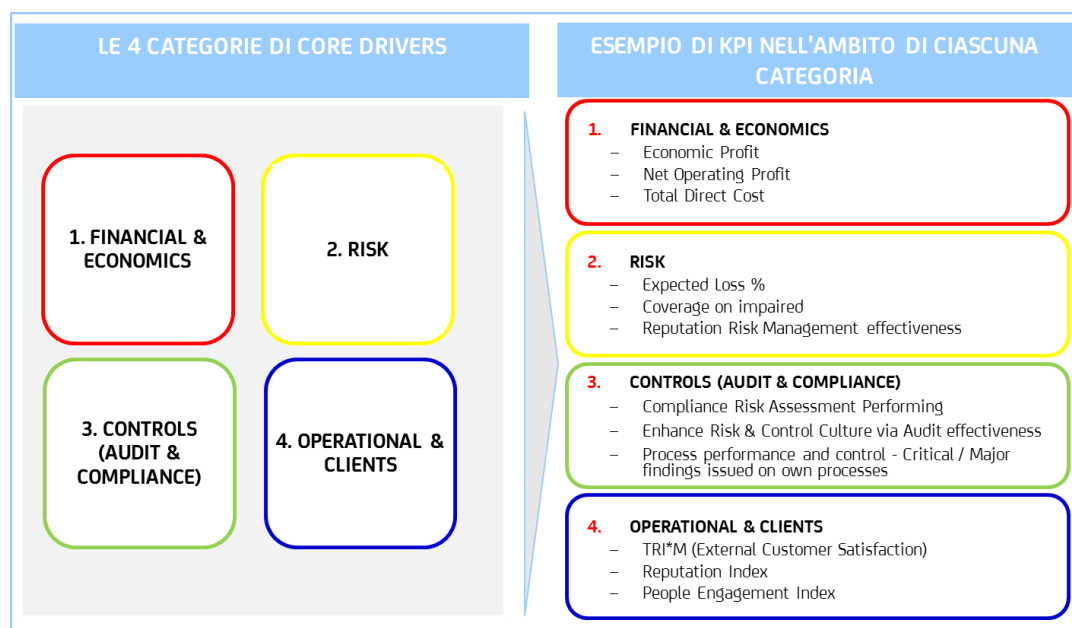
Il sistema incentivante di Gruppo, descritto nel [paragrafo 5.3](#), è supportato da una struttura di misurazione annuale della *performance* che garantisce coerenza, consistenza e chiarezza degli obiettivi di *performance* con la strategia aziendale, e che incoraggia e premia i comportamenti attesi e l'attenzione al rischio. Il nostro processo di gestione della *performance* garantisce che tutti gli *Identified Staff* conoscano i propri obiettivi e include una revisione attenta del raggiungimento degli stessi.

Dal 2010, uno specifico processo è seguito annualmente con il coinvolgimento delle principali funzioni chiave (Risorse Umane, *Planning, Finance and Administration, Risk Management, Compliance, Group Sustainability, Audit, Group Stakeholder and Service Intelligence*) per definire e rivedere annualmente il cosiddetto *KPI Bluebook* che funge da struttura per la misurazione della *performance* e la valutazione degli *Identified Staff*.

Il *KPI Bluebook* supporta *manager* e HR nella definizione delle *Performance Screen* attraverso un insieme di obiettivi e linee guida. In particolare fornisce le linee guida per:

- la definizione degli obiettivi: al fine di supportare la selezione e la combinazione degli stessi
- la definizione dei *target* di riferimento per le prestazioni attese
- l'assegnazione di obiettivi con attenzione alla prospettiva di rischio, tenendo in considerazione i principali rischi che il business / la funzione potrebbero positivamente impattare e mitigare
- la definizione e valutazione di obiettivi qualitativi
- un'accurata selezione degli indicatori per le Funzioni Aziendali di Controllo, al fine di assicurarne l'indipendenza.

Il *KPI Bluebook* mappa 4 categorie di indicatori di *performance* che includono una lista di obiettivi (*KPI Dashboard*):



Le 4 categorie rappresentano indicatori finanziari e non-finanziari della *performance* e sono mappati in 5 gruppi di business di riferimento (*Overall, Commercial Banking, Wealth Management, Investment/Markets, Non-Commercial*) per aiutare a identificare i *KPI* standard più appropriati (tutti certificati dalle relative funzioni) per ogni ruolo assegnato, con un focus specifico sulle misure ponderate per il rischio, metriche attente alla sostenibilità e indicatori economici.

Il KPI Bluebook nella categoria “Operational & Clients” 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 sugli indicatori di Reputation, External Customer Satisfaction e Internal Service Quality possono essere trovati all'interno del Bilancio di Sostenibilità pubblicato sul sito internet di UniCredit).



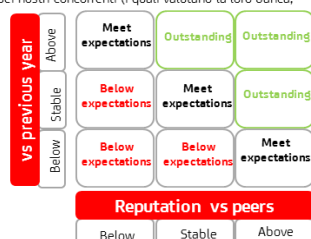
REPUTATION INDEX

■ **Definizione:** Analisi della reputazione per comprendere la percezione complessiva di UniCredit tra i vari *stakeholder* (clientela, clienti di altre banche) e per identificare il potenziale di attrattività per la clientela.

■ **Metodologia:** L'assessment è condotto nei 16 Paesi principali in cui il Gruppo opera, tramite un'indagine che consiste in ca. 65.000 interviste sul campo (condotta principalmente via web, coerentemente alle specificità dei singoli paesi).

Gli intervistati dell'indagine sono clienti delle banche locali di UniCredit (i quali valutano UniCredit e altre 4 banche) e clienti dei nostri concorrenti (i quali valutano la loro banca, UniCredit e altre 3 banche). Il trend generale dell'indice viene monitorato rispetto all'anno precedente e anche rispetto ai concorrenti in tutti i principali segmenti di business.

■ **Fornitore:** L'Istituto di ricerca Ipsos che è il terzo più grande istituto di ricerca al mondo.



CUSTOMER SATISFACTION

EXTERNAL CUSTOMER SATISFACTION

■ **Definizione:** Analisi della soddisfazione dei clienti per verificare il livello di servizio di UniCredit anche rispetto al livello di servizio offerto dai concorrenti alla propria clientela.

■ **Metodologia:** Il calcolo del Customer Satisfaction Index è effettuato in coerenza alla metodologia TRIM sviluppata dall'Istituto di ricerca TNS, che calcola direttamente l'indice in tutti i paesi in cui viene condotta la verifica.

■ **Fornitore:** La valutazione dell'External customer satisfaction è effettuata da TNS e da istituti di ricerche locali.

INTERNAL SERVICE QUALITY

■ **Definizione:** Analisi dell'Internal service quality sul livello di cooperazione e di servizio delle funzioni interne e delle *product factories*, al fine di semplificare i processi interni, ridurre la complessità e migliorare l'efficacia del servizio alla clientela interna (rete e Capogruppo).

■ **Metodologia:** L'indice Internal TRI*M viene monitorato rispetto all'anno precedente e rispetto alla media delle banche, inoltre è consigliata la valutazione dell'Internal TRI*M index anche rispetto a specifiche soglie definite a livello di Paese da Group Stakeholder and Service Intelligence.

■ **Fornitore:** La valutazione dell'Internal Customer Satisfaction è condotta da TNS e da istituti di ricerche locali.

PEOPLE ENGAGEMENT INDEX

■ **Definizione:** Analisi dell'indice di People engagement, al fine di individuare i driver che rafforzano la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti.

■ **Metodologia:** L'Engagement Index è misurato rispetto all'anno precedente e rispetto alla media complessiva di Gruppo. E' valutato anche con riferimento a specifiche soglie definite a livello di Gruppo dal Department Group Stakeholder and Service Intelligence. L'indagine è condotta come una valutazione sul totale della popolazione UniCredit, in 24 paesi.

■ **Fornitore:** IBM, tra le più grandi aziende multinazionali di tecnologia e consulenza.

SUCCESSION PLANNING INDEX

■ **Definizione:** L'indice di copertura riguardante i piani di successione (Coverage ratio) ci permette di calcolare la percentuale di **ca. 120 posizioni di Top Management del Gruppo** per le quali è stata identificata una linea di successione. Lo scopo è quello 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), il processo di Group Management Review che consente di pianificare, gestire e sviluppare la Leadership pipeline di Gruppo.

■ **Fornitore:** Gestione interna. L'informazione è condivisa annualmente con il Consiglio di Amministrazione al termine del processo; di conseguenza l'indice 2015 sarà riportato nella Politica retributiva annuale 2016.

PERFORMANCE SCREEN 2015 DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO E DEL DIRETTORE GENERALE

Gli obiettivi 2015 definiti e approvati dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit quali indicatori principali della *performance* per l'Amministratore Delegato e per il Direttore Generale di UniCredit comprendono obiettivi legati alla redditività del Gruppo, con particolare attenzione al rischio e a indicatori di sostenibilità, ad esempio l'attuazione della visione strategica aziendale con specifico riferimento alla crescita, alla riallocazione del capitale e all'efficienza, obiettivi di Stakeholder Value e sviluppo di obiettivi strategici di Gruppo.

CEO				
#	OBBIETTIVO	PERIMETRO	TARGET	LINK CON I 5 FUNDAMENTALS
1	Economic Profit (EVA)	Group	vs. budget	People & Business Development
2	Risk Management Goal (EL % + Coverage Ratio ITA, DE, AU, CIB; Average PD of managerial portfolio CEE & Poland)	Group	vs. qualitative assessment based on CRO report	Risk Management
3	Common Equity Tier 1 ratio	Group	vs. budget	Execution & Discipline
4	Execution of Group strategic vision with focus on growth, capital reallocation and efficiency	Group	vs qualitative assessment	Execution & Discipline
5	Stakeholder Value: Customer satisfaction (TRI*M external); People Engagement, Reputation	Group	vs. qualitative assessment based on ad hoc reports	Client Obsession
6	Development of a strong and sustainable Group risk culture, ensuring a successful transition of Group's standings towards new European regulatory architecture (e.g. ECB)	Group	vs. qualitative assessment	Risk Management

GENERAL MANAGER				
#	OBIETTIVO	PERIMETRO	TARGET	LINK CON I 5 FUNDAMENTALS
1	Economic Profit (EVA) 	Group	vs. budget	People & Business Development 
2	Risk Management Goal (EL % + Coverage Ratio ITA, DE, AU, CIB; Average PD of managerial portfolio CEE & Poland) 	Group	vs qualitative assessment based on CRO report	Risk Management 
3	Strongly develop and implement the Group Digital & Payments Agenda	Group	vs qualitative assessment	Execution & Discipline 
4	Drive transition of the Group towards international clients management	Group	vs qualitative assessment	Client Obsession 
5	Ensure a successful transition of Group's standings towards new European regulatory architecture, including progress of ICS	Group	vs qualitative assessment	Execution & Discipline 
6	Loans and Deposit Market Share	GM area of responsibility	vs. budget	Execution & Discipline 

Gli obiettivi che indicano come target «vs budget» sono da intendersi come le ambition annuali che saranno approvate di volta in volta dal Consiglio di Amministrazione.

Per il resto del Top e del Senior Management del Gruppo, i KPI che rappresentano la profittabilità e la gestione del rischio si riflettono anche nelle loro Performance Screen, con differenze relative al perimetro di riferimento e alle specifiche attività svolte.

5.5 PIANO DI INCENTIVAZIONE DI LUNGO TERMINE DI GRUPPO

Il Piano di Incentivazione di Lungo Termine di Gruppo 2015-2018, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 20 gennaio 2015, è finalizzato ad allineare gli interessi del Top Management e degli azionisti, remunerando la creazione di valore di lungo termine in linea all'apprezzamento del titolo e 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 le caratteristiche per essere qualificato come strumento di *retention*, al fine di trattenere le persone strategiche per il conseguimento della strategia di lungo periodo del Gruppo.

LONG TERM INCENTIVE DI GRUPPO: PRINCIPALI CARATTERISTICHE	
PARTECIPANTI	Amministratore Delegato, Direttore Generale e Vice Direttori Generali
AMMONTARE MASSIMO "AT STAKE"	1/3 della remunerazione variabile
PERIODO DI PERFORMANCE	4 anni (allineato al Piano Strategico di UniCredit)
PERFORMANCE AWARD	2 possibili <i>award</i> collegati al livello di raggiungimento di una serie di condizioni di performance - 1° <i>award</i> alla fine del 2016 - 2° <i>award</i> alla fine del 2018.
STRUMENTI E VESTING	- <i>Performance Phantom Share</i> (prezzo fissato al lancio del Piano; qualsiasi variazione del prezzo delle azioni impatterà direttamente il pagamento finale) - <i>Cliff vesting</i> per ogni <i>award</i> (nessun pagamento intermedio)
PERIODO DI DIFFERIMENTO (DOPO CIASCUN AWARD)	- 3 anni di differimento soggetto ad una condizione di <i>malus</i> (<i>zero factor</i> cumulato) - 1 ulteriore anno obbligatorio di <i>holding</i> (restrizione alla vendita).

Il Piano prevede l'assegnazione - subordinatamente al raggiungimento di specifici indicatori di *performance* - di incentivi futuri in denaro determinati in base al prezzo di mercato dell'azione ordinaria UniCredit.

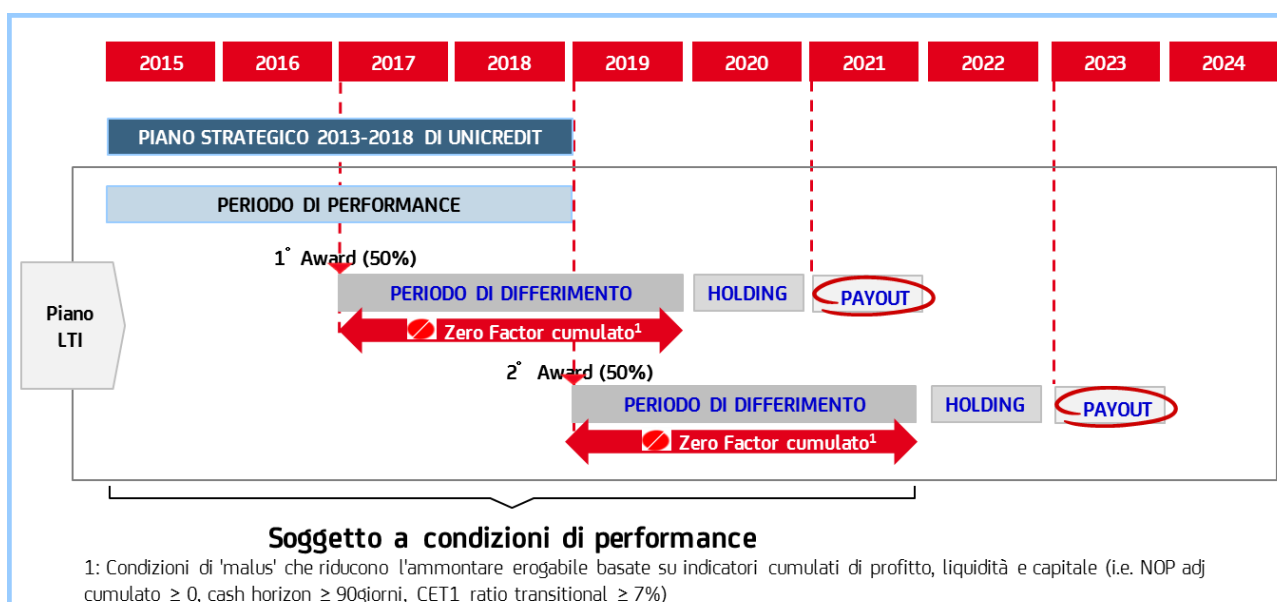
I beneficiari saranno destinatari di *Phantom Share*, il cui numero massimo è determinato dividendo il controvalore complessivo degli incentivi da attribuire per il prezzo medio delle azioni ordinarie UniCredit quotate presso il mercato azionario telematico organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. nei 30 giorni di calendario precedenti l'Assemblea chiamata ad approvare il Piano.

Ogni *Phantom Share* attribuirà ai beneficiari il diritto alla corresponsione a scadenza di un importo lordo in denaro ("Bonus") calcolato quale media aritmetica del prezzo ufficiale delle azioni ordinarie UniCredit quotate presso il mercato azionario telematico organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. rilevato nei 30 giorni precedenti le date in cui il Consiglio di Amministrazione verificherà le condizioni di *malus* secondo quanto di seguito illustrato e autorizzerà il successivo pagamento.

Il numero effettivo di *Phantom Share* da riconoscere ai beneficiari sarà calcolato in due momenti:

- nel 2017, verificato il raggiungimento degli indicatori di *performance* per il periodo 2015-2016 calcolati alla chiusura dell'esercizio 2016 e
- nel 2019, verificato il raggiungimento degli indicatori di *performance* per il periodo 2015-2018 calcolati alla chiusura dell'esercizio 2018.

L'ammontare del Bonus verrà calcolato, con riferimento ai due momenti sopra indicati (2017 e 2019), rispettivamente nel 2020 e 2022 essendo soggetto ad un periodo di differimento triennale, così come previsto dalla normativa e al rispetto delle condizioni di *performance* cumulate (*Zero Factor*), delle condizioni minime di patrimonio, capitale e liquidità della Società, nonché delle condizioni di conformità dei comportamenti tenuti rispetto 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. Al termine del periodo di differimento sopra menzionato, è previsto un ulteriore periodo di *holding* pari a 1 anno al termine del quale verrà corrisposto il Bonus.



Di seguito sono riportati gli indicatori di *performance* del Piano di Incentivazione di Lungo Termine per il Top Management di Gruppo oggetto di valutazione ai fini della determinazione del numero di *Phantom Share* da assegnare:

#	CATEGORIA DEI KPI	RAGGIUNGIMENTO DI SPECIFICI OBIETTIVI NEI DUE PERIODI 2015-2016 E 2015-2018	DESCRIZIONE	TARGET DI RIFERIMENTO E MISURAZIONE ¹	PESO
1	FINANZIARI	- ROAC² del Core Business - Gross Loan Riduzione del non Core Business	Indicatori strategici del Piano Strategico pluriennale: - ROAC %: calcolato come media del "Return on allocated capital" rispetto alla media dello stesso indicatore incluso nel Piano Strategico - Gross Loans: riduzione del non-core business "gross loans" rispetto ai valori indicati nel Piano Strategico	≥ MYP 120% =120% 80% < MYP < 120% =100% 50% < MYP < 80% =50% MYP < 50% = 0%	50%
2	SOSTENIBILITA'	- Common Equity Tier 1 - External Customer Satisfaction - Succession Planning index	E' prevista la verifica del rispetto dei valori medi del CET1 average con riferimento a quanto indicato nel Piano Strategico Analisi sulla soddisfazione dei clienti per verificare il livello di servizio tra la nostra clientela. Il calcolo del Customer Satisfaction Index è effettuato in coerenza alla metodologia TRIM sviluppata dall'istituto di ricerca TNS, che calcola direttamente l'indice nei paesi in cui viene condotta la verifica. La valutazione dell'External customer satisfaction è effettuata da TNS e da istituti di ricerche locali. Indice di copertura su ca. 120 posizioni di Top Management per assicurare una leadership pipeline sostenibile. Il rapporto è comunicato annualmente al Consiglio di Amministrazione. L'analisi segue un processo strutturato basato sull'Executive Development Plan, che rappresenta il processo di Group Management Review che consente di pianificare, gestire e sviluppare la Leadership pipeline di Gruppo	≥ MYP target ≥ 2014 ≥ 90% durante tutto il periodo di performance	30%
3	VALUTAZIONE OMNI-COMPRESIVA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	Valutazione qualitativa sull'allineamento tra gli interessi della Banca e degli Azionisti	Valutazione dei membri del Consiglio sul rischio di retention dei partecipanti e sull'effettivo contributo, durante l'intero periodo di performance sui pilastri del Piano Strategico: - trasformazione della banca commerciale nei paesi 'WE'; - investimenti nei business in crescita; - sviluppo della piattaforma globale In particolare, la valutazione terrà conto dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi quantitativi riferiti ai 3 pilastri del Piano Strategico		20%

Il totale della scheda obiettivi è comunque limitato al 100%.

1: La misurazione sarà effettuata considerando i riferimenti target del MYP o di 'recasting' come approvato dal CdA.
 2: Return on Allocated Capital.

→ Per ulteriori dettagli sugli indicatori "External Customer Satisfaction" e "Succession Planning Index" si rimanda al capitolo 5.4 Misurazione Complessiva della Performance – Focus su indicatori di Stakeholder Value

Il controvalore collegato al quantitativo massimo di *Phantom Share*, per ciascuno dei 4 anni di durata dell'intero periodo di *performance* (2015-2018), sarà corrispondente ad un valore non superiore a 1/3 dell'ammontare annuo complessivo di retribuzione variabile conseguibile da ciascun Beneficiario. Tale ammontare rientrerà nel computo della parte variabile della retribuzione da assumere a riferimento per il calcolo del limite massimo tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione previsto dalla normativa.

Prevedendo l'utilizzo di *Phantom Share*, il Piano non ha effetti diluitivi sul capitale dell'azienda.

5.6 RETRIBUZIONE DELLE FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO

Nel rispetto della normativa, uno specifico rapporto tra la remunerazione variabile e fissa è definito per le Funzioni Aziendali di Controllo (*Audit, Compliance, Risk Management* e Risorse Umane¹). I compensi fissi devono essere di livello adeguato alle responsabilità e all'impegno connesso con il ruolo svolto. I meccanismi di incentivazione per le Funzioni Aziendali di Controllo devono essere "in coerenza con il raggiungimento degli obiettivi legati alla loro funzione, indipendenti dalla *performance* dell'area di business che controllano" (CRD IV).

Coerentemente alle nuove disposizioni di Banca d'Italia, per gli *Identified Staff* appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo, il rapporto tra la componente variabile e la componente fissa della remunerazione non può eccedere il 33%. Tale rapporto dovrà essere adottato entro la prima metà del 2016, come richiesto dalle previsioni regolamentari.

In prospettiva di adeguarsi alla richiesta di Banca d'Italia entro i termini stabiliti dalla normativa e in linea al graduale processo di bilanciamento del pay-mix seguito negli anni precedenti, il rapporto massimo tra componente variabile e fissa per il 2015 è di 1:1.

I piani incentivanti per gli *Identified Staff* nelle Funzioni Aziendali di Controllo sono implementati in conformità con le specifiche previsioni regolamentari che garantiscono l'indipendenza al fine di evitare conflitti d'interesse.

Gli obiettivi sono definiti per misurare la *performance* individuale collegata alle attività della specifica Funzione Aziendale di Controllo:

- al fine di assicurare l'indipendenza della funzione, nessun obiettivo legato a risultati economici deve essere selezionato per le funzioni di *Compliance, Human Resources, Audit* e *Risk Management*
- per il ruolo del *Chief Risk Officer*, o – ove presenti – per quei ruoli a suo diretto riporto che sono responsabili per le attività di *Risk Management* e per le attività di credito, la selezione degli obiettivi delle *Performance Screen* individuali dovrebbe direttamente riflettere la correlazione e l'integrazione tra attività di *Risk Management* e le attività di credito, al fine di bilanciare correttamente le responsabilità individuali.

Inoltre, al fine di limitare ulteriormente il collegamento con i risultati di business e di mantenere un adeguato livello di indipendenza di *Audit, Compliance* e *Risk Management* (come garantito negli anni precedenti dal "Group Gate Alternativo"), verrà seguito uno specifico processo di *governance* che prevede:

- l'attivazione della clausola di *malus*, prevedendo una riduzione del *bonus pool* fino al 50% dell'importo previsto nel budget
- la progressiva riduzione fino ad azzerarsi solo in presenza di una situazione eccezionalmente negativa del *bonus pool* (es.: *Common Equity Tier 1 Ratio Transitional* al di sotto del requisito minimo regolamentare, in uno scenario di costante recessione, ...²) nell'ambito di un iter processuale che comprende un passaggio di *governance* del Consiglio di Amministrazione.

6. PARTECIPAZIONE AZIONARIA

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.

6.1 PIANO DI PARTECIPAZIONE AZIONARIA PER I DIPENDENTI DEL GRUPPO

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 offre 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 prevede l'acquisto di azioni sul mercato senza effetti diluitivi sul capitale dell'azienda.

Subordinatamente all'approvazione dell'Assemblea dei Soci, continueremo a cercare soluzioni per aumentare il numero dei paesi partecipanti, tenendo in considerazione i vincoli locali di natura legale, fiscale e operativa.

¹ La funzione Risorse Umane è considerata Funzione Aziendale di Controllo esclusivamente ai sensi della Circolare di Banca d'Italia n. 285 del 17/12/2013.

² Qualsiasi riduzione del bonus pool superiore al 50% dovrà essere approvata dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Comitato Remunerazione

6.2 LINEE GUIDA PER IL POSSESSO AZIONARIO

Le linee guida per il possesso azionario definiscono livelli minimi di partecipazione azionaria attesi per gli *Executive* 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.

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 attualmente applicate che, alla luce dei nuovi requisiti di vincolo alla vendita delle azioni emessi da Banca d'Italia, sono state recepite e applicate alle posizioni dell'Amministratore Delegato, del Direttore Generale e dei Vice Direttori Generali, come mostrato nella tabella seguente:

LIVELLI DI POSSESSO AZIONARIO

Le linee guida 2014 stabiliscono i seguenti livelli minimi:

- 2 volte la retribuzione annua fissa per l'**Amministratore Delegato di Gruppo**
- 1 volta la retribuzione annua fissa per il **Direttore Generale e i Vice Direttori Generali**

I predetti livelli dovranno essere raggiunti entro 5 anni dalla prima effettiva assegnazione di azioni. Gli *Executive* coinvolti sono inoltre tenuti a evitare di attivare programmi o accordi che specificatamente tutelino il valore di strumenti finanziari indisponibili assegnati all'interno dei piani incentivanti.

Tali clausole sono contenute nei regolamenti dei piani incentivanti e applicate a tutti i beneficiari, dal momento in cui la partecipazione a tali piani compromette l'intento di incentivazione al rischio. Qualsiasi forma di copertura sarà considerata una violazione delle regole di *compliance* comportando le conseguenze previste dai relativi regolamenti, norme e procedure.

→ [Informativa dettagliata relativa al numero di azioni, di Stock Option e di Performance Share assegnate a Consiglieri, Direttori Generali e altri dirigenti con responsabilità strategiche è fornita nelle tabelle contenute nel documento allegato alla Politica Retributiva 2015 \(documento pubblicato nel sito internet di UniCredit, nella sezione dedicata all'Assemblea 2015\).](#)

7. DATI RETRIBUTIVI

7.1 RISULTATI RETRIBUTIVI 2014

Popolazione (al 31/12/2014)	Num.	Fisso	Variabile 2014 Breve Periodo				Variabile differito da esercizi precedenti				Variabile differito relativo ad esercizi precedenti, pagato nel 2014	
			Diretto Senza vincoli		Differito Vincolato		Maturato nel 2014		Non Maturato		€	Azioni
			€	Azioni	€	Azioni	€	Azioni	€	Azioni		
Amministratore Delegato (AD)	1	2.000	440	0	660	1.100	0	1.781	0	3.299	0	495
Altri Amministratori con incarichi esecutivi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amministratori non esecutivi	18	4.976	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direttore Generale (DG)	1	1.301	200	0	300	500	0	0	0	1.380	0	0
Vice Direttore Generale (VDG) & SEVP	15	12.829	2.623	0	3.935	6.558	1.758	5.134	1.368	16.259	3.220	1.144
EVP	107	41.914	7.834	0	11.714	19.548	6.664	25.905	5.539	47.558	15.098	9.881
SVP	468	97.262	20.083	0	13.308	30.037	13.767	41.145	4.407	69.221	27.687	14.809
Altro personale più rilevante	501	84.316	19.119	0	9.949	24.988	7.266	19.431	1.047	27.350	6.488	2.564

La componente “maturata” 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 2013 e, ove presenti, ad altre forme di remunerazione variabile.
- I pagamenti in azioni maturati si riferiscono ai piani Group Incentive System 2011, 2012 e 2013 e, ove presenti, ad altre forme di remunerazione variabile.

La componente “non maturata” 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 2012, 2013 e, ove previsti, ad altre forme di remunerazione variabile.
- I pagamenti in azioni non maturati si riferiscono ai piani Group Incentive System 2012, 2013 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 mese precedente la risoluzione del Consiglio sui piani azionari del 9 aprile 2015, oppure, nel caso di Stock Option, come differenza tra il valore di mercato delle azioni e lo strike price delle Stock Option.

La retribuzione differita erogata nel 2014 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.

Nel corso del 2014, a 41 Identified Staff è stata riconosciuta una remunerazione complessiva pari o superiore ad 1 mln di Euro. In particolare:

Mln, €	
REMUNERAZIONE COMPLESSIVA (RC)	N° IDENTIFIED STAFF
1 ≤ RC < 1,5 Mln	23
1,5 ≤ RC < 2 Mln	9
2 ≤ RC < 2,5 Mln	3
2,5 ≤ RC < 3 Mln	4
3 ≤ RC < 3,5 Mln	0
3,5 ≤ RC < 4 Mln	0
4 ≤ RC < 4,5 Mln	0
4,5 ≤ RC < 5 Mln	1
RC ≥ 5 Mln	1

I pagamenti di inizio e fine rapporto erogati nel corso dell'esercizio finanziario a 11 Executive ammontano a complessivi Euro 8.057.331,22 (l'importo più alto riconosciuto ad un singolo beneficiario è stato pari a Euro 1.888.820). Il pagamento è stato determinato in linea con la Politica Retributiva di Gruppo e relativo quadro giuridico e le clausole contrattuali.

I costi retributivi complessivi a livello di Gruppo ammontano a circa Euro 8.201 mln nel 2014, inferiori rispetto allo scorso anno, di cui la componente di retribuzione variabile è stata pari a Euro 715 mln, in leggera riduzione rispetto lo scorso anno.

7.2 POLITICA RETRIBUTIVA 2015

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%	
Consiglieri	100%	
Collegio Sindacale	100%	
POPOLAZIONE COMPLESSIVA DI GRUPPO		
Aree di business ¹	87%	13%
Corporate center funzioni di supporto ²	91%	9%
Totale complessivo di Gruppo	88%	12%

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 una 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.

¹ Commercial Banking Italy (escluso il Corporate Centre locale), Commercial Banking Germany (escluso il Corporate Centre locale), Commercial Banking Austria (escluso il Corporate Centre locale), Poland (escluso il Corporate Centre locale), Corporate & Investment Banking (escluse le funzioni di governance), Asset Management, Asset Gathering, CEE Division, NonCore

² Corporate Center Global, Global banking Services, le strutture di governance nel CIB e i Corporate Centre locali in Italia, Germania, Austria and Polonia

7.3 DATI SUI BENEFIT

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 (le cui prestazioni, che si completano una volta raggiunti i requisiti di pensionamento, sono note in anticipo in quanto stabilite dallo statuto del fondo) sia piani a contribuzione definita (le cui prestazioni dipendono dai risultati della gestione patrimoniale).

I piani pensionistici complementari possono essere classificati come fondi pensione esterni o interni, dove i fondi esterni sono giuridicamente autonomi dal Gruppo, mentre i fondi interni fanno parte del bilancio di UniCredit S.p.A. e i cui creditori sono i dipendenti stessi (sia iscritti in servizio che iscritti pensionati).

Entrambe le categorie di piani pensionistici sono chiuse e quindi, come tali, non consentono nuove iscrizioni. L'unica eccezione è rappresentata dalla sezione a capitalizzazione individuale del Fondo Pensione per il Personale delle Aziende del Gruppo UniCredit. All'interno di questa sezione (che nel 2014 ha raggiunto circa 35.000 dipendenti in servizio iscritti) i dipendenti possono distribuire la loro contribuzione - in base alla propria propensione al rischio - scegliendo tra quattro linee di investimento (Assicurativo, a Breve, Medio e Lungo termine) 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 di Sostenibilità e del relativo Supplemento.