

**POLITICA  
RETRIBUTIVA  
DI GRUPPO 2012**

# Lettera dal Presidente

Cari Azionisti,

ci impegniamo da sempre per soddisfare i nostri clienti e dare loro la sicurezza e la stabilità che si aspettano. Questo ci consente di creare valore sostenibile: è il nostro principio guida, la nostra prerogativa. E' l'unico modo che abbiamo per mantenere la fiducia e il sostegno dei nostri principali *stakeholder* – gli azionisti, i clienti, le comunità e i dipendenti.

Negli anni scorsi abbiamo perfezionato il nostro approccio alla remunerazione, cercando di migliorarne anno dopo anno i processi di implementazione. La nostra strategia è chiara e i principi che ne sono alla base ben testati, in linea non solo con i requisiti normativi ma anche con le aspettative degli *stakeholder*.

Confermiamo anche per quest'anno gli elementi fondanti della Politica Retributiva di Gruppo, che è il pilastro del nostro approccio ad una remunerazione responsabile, guidata dalla *performance* e attenta alla gestione del rischio.

Partendo dall'esperienza positiva dello scorso anno, abbiamo posto particolare attenzione allo sviluppo di un dialogo proattivo e costruttivo riguardo la politica di remunerazione con i nostri principali investitori e *proxy advisor*. Il riscontro ottenuto su questi temi viene analizzato nella Relazione Annuale sulla Remunerazione, che quest'anno è stata ampliata per includere, in un unico documento, tutte le informazioni relative alla retribuzione, al fine di aumentare la consapevolezza di tutti i nostri *stakeholder* riguardo le nostre politiche, le nostre azioni e i nostri risultati.

Il cambiamento è necessario e sta avvenendo. Quale banca ampia e diversificata, UniCredit è sia costruttivamente impegnata che impattata da questa importante tematica. Nel nostro piano strategico abbiamo posto molta enfasi su quelle azioni che, nel pieno controllo del management, sono progettate per rafforzare ulteriormente UniCredit. Il nostro chiaro scopo è quello di mantenere una posizione di *leadership* nell'attuale scenario competitivo e siamo fiduciosi che il nostro approccio alla remunerazione ci aiuterà a realizzare i nostri obiettivi.



Dieter Rampl  
Presidente

# Contenuti

---

## Sezione I. Sintesi 4

---

## Sezione II. Politica Retributiva di Gruppo 6

---

1. Introduzione
2. *Governance*
3. *Compliance*
4. Monitoraggio continuo di prassi e tendenze di mercato
5. Sostenibilità
6. Motivazione e fidelizzazione

## Sezione III. Relazione Annuale sulla Remunerazione 15

---

1. Introduzione
2. *Governance & Compliance*
3. Monitoraggio continuo di tendenze e prassi di mercato
4. Retribuzione degli amministratori e dirigenti con responsabilità strategiche
5. Sistemi retributivi di Gruppo
6. Partecipazione azionaria
7. Dati retributivi
8. Tavole retributive

# SEZIONE I: SINTESI

## **La nostra politica retributiva**

L'implementazione dei principi definiti nella nostra **Politica Retributiva di Gruppo 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 interesse di lungo termine degli azionisti.

L'approccio UniCredit alla retribuzione è stato consolidato nel tempo nell'ambito della nostra *governance* di Gruppo, per essere allineato alle disposizioni normative nazionali ed 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)** rimangono confermati rispetto allo scorso anno, con sviluppi ulteriori delle linee guida definite in particolare per i contratti degli Executive e i requisiti di *compliance* ("*compliance driver*") applicabili ai nostri sistemi retributivi.

## **La nostra informativa sulla retribuzione**

La **Relazione Annuale sulla Remunerazione (Sezione III)** fornisce la descrizione delle nostre prassi retributive e i risultati dell'implementazione dei Sistemi incentivanti di Gruppo, oltre alle tabelle retributive relative ai Consiglieri non-esecutivi e al personale più rilevante, come richiesto dalle disposizioni normative.

Quest'anno viene fornita un'informativa ancora più dettagliata in linea con le recenti disposizioni nazionali ed internazionali, in particolare riguardo a: l'evoluzione del nostro **Sistema incentivante 2012 di Gruppo** (capitolo 5.3); la specifica politica retributiva e di *pay-mix* per le **Funzioni di Controllo** (capitolo 5.5); informazioni aggiornate su **linee guida al possesso azionario** (capitolo 6.2); ulteriori dettagli sulle metriche e condizioni di *performance* in un **capitolo dedicato alla**

**misurazione della performance** (capitolo 5.4); informazioni relative al **posizionamento retributivo target** rispetto al gruppo di confronto (capitolo 3); **coordinamento a livello di business e locale** dell'implementazione del Sistema incentivante di Gruppo (capitolo 5.2).

A partire da quest'anno, la Relazione include anche **l'informativa richiesta dalla Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (Consob)** art. 84-quarter del Regolamento Emittenti Nr. 11971, come da ultimo modificato con delibera nr. 18049 del 23/12/2011, con riferimento ai membri degli Organismi amministrativi e di controllo, Direttori Generali e altri dirigenti con responsabilità strategiche, informativa fornita negli anni scorsi nel Bilancio consolidato del Gruppo UniCredit.

Inoltre, nell'Allegato al documento è data **specificativa informativa in merito all'approvazione ed esecuzione dei piani azionari**, come previsto dall' art. 114-bis del decreto legislativo 58/1998 ("*Testo Unico della Finanza*" - TUF).

## **I nostri risultati nel 2011**

Nel 2011 i risultati di Gruppo sono stati influenzati da svalutazioni dell'avviamento e altre svalutazioni, rappresentate da rettifiche straordinarie di bilancio, che non riflettono la *performance* operativa, il capitale di vigilanza o la liquidità, in quanto sono conseguenza di circostanze esterne imprevedibili, quali l'imposizione di nuovi requisiti di capitale obbligatori più vincolanti e il fatto che le ipotesi sottostanti le precedenti decisioni di *business* non sono più applicabili all'attuale strategia.

**La decisione del Consiglio di Amministrazione sul pagamento degli incentivi 2011 per gli Executive** ha tenuto in considerazione tutte diverse circostanze esterne, le aspettative dei regolatori e le prospettive di *business*, considerando anche il fatto che i risultati operativi

dell'anno 2011 non sono stati influenzati da svalutazione dell'avviamento e altre svalutazioni e che la solidità, la liquidità e la sostenibilità dell'azienda sono state rinforzate dalle decisioni prese nel 2011.

Di conseguenza, gli incentivi dell'intera popolazione *Executive* sono stati impattati, inclusi quelli operanti in *business* e paesi in cui la profittabilità operativa è stata mantenuta nonostante il contesto di maggior assorbimento del capitale e di crisi macro-economica:

- per i membri dell' ***Executive Management Committee*** (EMC, i primi 8 manager della Banca) sia il Management che il Consiglio di Amministrazione hanno ritenuto che la **decisione più appropriata sia non pagare il bonus 2011**, tenuto conto della loro complessiva responsabilità per i risultati dell'azienda, a prescindere dai risultati individuali specifici;
- **per gli alti dirigenti** (*Senior Executive*, i primi 120 manager del Gruppo), una **riduzione complessiva del 60% dei pagamenti** rispetto all'opportunità variabile, con numerosi casi di "zero bonus";
- **più dell' 80% dei bonus 2011, così ridotti, sarà differito** nei prossimi anni e soggetto al raggiungimento di ulteriori condizioni di performance;
- **nessun incremento retributivo** (fisso e variabile) tranne rare eccezioni, in particolare

in quei paesi che hanno sostenuto il Gruppo con risultati positivi.

Nella Relazione Annuale sulla Remunerazione è fornita **un'informativa completa sugli importi delle retribuzioni, differimenti e *pay-mix target*** per il 'personale più rilevante' (capitolo 7), compresi i dati relativi a Consiglieri, Direttori Generali e altri dirigenti con responsabilità strategiche (capitolo 8).

Con riferimento alla **popolazione complessiva del Gruppo**, abbiamo applicato un analogo approccio rigoroso mantenendo un livello di retribuzione variabile complessivo in linea con lo scorso anno. I dettagli dei costi e del *pay-mix* della nostra retribuzione variabile a livello di Gruppo sono riportati nel documento di dettaglio (capitolo 7).

### ***Il nostro percorso strategico***

Nel 2011 abbiamo definito ed iniziato ad implementare il nostro **piano strategico, guardando al 2015**. Durante questo periodo puntiamo a rafforzare i servizi alla clientela, il nostro portafoglio prodotti complessivo ed i servizi a valore aggiunto, al fine di accrescere la nostra efficienza operativa ed ottenere una solida base di capitale e rendimenti sostenibili.

Le aspettative del Gruppo sono sostenute dal nostro approccio alla retribuzione e siamo impegnati a migliorare costantemente ciò che facciamo su questo tema.

# SEZIONE II: POLITICA RETRIBUTIVA DI GRUPPO

## Contenuti

<b>1.Introduzione</b>	<b>7</b>
1.1 A sostegno della Nostra Missione e Valori	7
1.2 I Pilastri della Nostra Politica Retributiva	7
<b>2. Governance</b>	<b>7</b>
2.1 Governo Societario	7
2.2 Governo Organizzativo	8
<b>3. Compliance</b>	<b>8</b>
<b>4. Monitoraggio Continuo di Tendenze e Prassi di Mercato</b>	<b>9</b>
<b>5. Sostenibilità</b>	<b>9</b>
5.1 Remunerazione Sostenibile	9
5.2 Performance Sostenibile	10
<b>6. Motivazione e Fidelizzazione</b>	<b>11</b>
6.1 Retribuzione Fissa e <i>Pay-Mix</i>	11
6.2 Retribuzione Variabile	12
6.3 Sistemi Incentivanti di Gruppo	13
6.4 <i>Benefit</i>	14

## 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 facile.

Realizzare questi impegni ci permetterà di creare valore sostenibile per i nostri azionisti.

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 al rispetto dei valori espressi nella nostra Carta d'Integrità. Ci proponiamo 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 termine. In tal modo rispondiamo nel modo più 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.

### I Pilastri della nostra Politica Retributiva

*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 una focalizzazione 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 relativamente 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, 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 sistema di *Global Job Model*, un 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, l'implementazione e il 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*. 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 degli *Executive* di Gruppo, così come definiti dal *Global Job Model*, la funzione Risorse Umane prevede una gestione dei sistemi retributivi e incentivanti centralizzata e omogenea a livello di Gruppo. Per i livelli sottostanti, con riferimento a ciascuna categoria di dipendenti, ogni Divisione, *Competence Line* e Paese è responsabile dell'applicazione della politica di Gruppo rispettando i sistemi e i piani retributivi disegnati e implementati nelle società appartenenti al loro perimetro.

## 3. Compliance

La conformità alle 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 e preclude la possibilità di conflitti di interesse tra ruoli all'interno del Gruppo o verso i nostri clienti in linea e nel rispetto dei nostri valori e della strategia di *business* di lungo termine.

La funzione *Compliance* di Gruppo esercita il ruolo di verificare la "coerenza del sistema premiante aziendale con i regolamenti, lo statuto nonché con i codici etici o gli altri *standard* di condotta applicabili alla banca" (Banca d'Italia, 30/03/2011). Al fine di rispettare questo requisito, la funzione *Compliance* di Gruppo e la funzione Risorse Umane, definiscono un insieme di "*requisiti di compliance*" ("*compliance drivers*") necessari alla definizione di sistemi incentivanti conformi; la funzione *Compliance* ha, inoltre, la responsabilità di validare, per ogni aspetto di sua competenza, la politica retributiva ed i piani di incentivazione delle risorse di Gruppo che vengono definiti dalla funzione Risorse Umane di Gruppo. In linea con quanto previsto dal nostro modello di *governance*, ogni funzione *Compliance* locale ha la responsabilità di verificare che i sistemi retributivi locali siano conformi alle normative locali oltre che rispettare le politiche e le procedure retributive di Gruppo.

In conformità alle normative ed 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 ed ai processi adottati per la definizione ed implementazione della nostra politica e prassi retributiva. Siamo favorevoli ad 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 ed alle metodologie utilizzate per la sua definizione ed 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 le strategie sulle 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 considerando i nostri principali concorrenti europei ed internazionali 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 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 di 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 ed i compensi (remunerazione sostenibile) sia per la *performance*

ed i comportamenti che intendiamo incentivare (*performance* sostenibile). Ad 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 a lungo termine per gli *stakeholder*. I meccanismi attraverso i quali determiniamo i livelli retributivi e i compensi dovranno:

- **Formulare una struttura retributiva complessiva equilibrata**
  - adeguato bilanciamento delle componenti fisse e variabili, evitando disequilibrio rispetto alla retribuzione variabile che potrebbe indurre comportamenti non allineati alla *performance* sostenibile e al profilo di rischio della banca
  - appropriata composizione della retribuzione variabile tra componenti di breve e di lungo termine coerente ed allineata con le strategie, le prassi di mercato e del *business* di riferimento.
- **Assicurare un collegamento diretto tra retribuzione e performance**
  - 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 *performance* coerentemente con le prassi del mercato di riferimento delle specifiche aree di *business*
  - mantenere un'adeguata flessibilità nella definizione dei sistemi incentivanti e delle fasce di *performance*/compenso, al fine di collegare i livelli di pagamento con la *performance* complessiva e i risultati individuali
  - mirare a un'appropriata differenziazione degli incentivi riconosciuti, adottando un approccio meritocratico ed un riconoscimento selettivo della retribuzione collegata alla *performance*
  - disegnare sistemi incentivanti che stabiliscano soglie minime di *performance* al di sotto delle quali non è riconosciuto alcun bonus
  - tenere in considerazione la *performance* 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 ed 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 24 mensilità di retribuzione complessiva e dovrebbero essere modulati proporzionalmente alla durata della permanenza in servizio
- Adottare una chiara strategia contro clausole cosiddette di “*Golden Parachutes*” e di “Cambio di Controllo”. Si tratta infatti di elementi che, oltre ad esporre l’azienda a rischi reputazionali, risultano del tutto incoerenti con un efficace perseguimento degli obiettivi aziendali.

▪ **Adottare una visione pluriennale della performance**

- assicurare che le retribuzioni si muovano nel tempo in linea con livelli sostenibili di profittabilità
- valutare l’opportunità di differire, ove possibile, il pagamento dell’incentivo collegato alla *performance* in relazione all’orizzonte temporale di rischio a cui si riferisce, condizionando per quanto possibile il riconoscimento dell’eventuale importo differito all’effettiva *performance* sostenibile dimostrata e mantenuta per il periodo di riferimento
- considerare azioni di restituzione (*claw back*), per quanto legalmente applicabili, per gli incentivi legati alla *performance*, riconosciuti sulla base di assunti successivamente rivelatisi erronei.

▪ **Assicurare che i sistemi incentivanti garantiscano la conformità nei loro meccanismi, 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 mal condotta con particolare riferimento alle sottoscrizioni di rischio, ai processi di vendita di prodotti e servizi bancari e finanziari ed al mancato rispetto di codici interni di condotta o di violazione dei valori
- sistemi, piani e programmi incentivanti dovranno essere formalizzati in termini 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 l’indipendenza e l’autonomia delle funzioni *Audit*, *Compliance* e *Rischi* nello svolgimento del loro ruolo di controllo

- le valutazioni delle prestazioni collegate agli incentivi dovranno essere, 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, che costituisce uno dei fondamenti della nostra competitività sostenibile. Qualsiasi potenziale rischio reputazionale che dovesse emergere da una caratteristica, una conseguenza o una implicazione di una prassi retributiva dovrà necessariamente comportarne la sua modifica o eliminazione.

▪ **Dimostrare l’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 (es. bonus d’ingresso, bonus garantiti, riconoscimenti speciali, *retention bonus*)
- 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 ruoli considerati strategici
- Tali compensi dovrebbero in ogni caso essere soggetti a condizioni di *malus* (anche tenendo in considerazione l’allineamento alle normative) e ad azioni di restituzione (“*claw-back*”), per quanto legalmente praticabili
- Tali compensi sono soggetti ai processi di *governance* di UniCredit, periodicamente monitorati e di cui viene data informativa in linea con i requisiti normativi.

## 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 a lungo termine per tutti i nostri *stakeholder* e al rafforzamento della nostra reputazione, in coerenza con i valori della nostra 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*):

- **Allineare la misurazione della performance agli interessi degli azionisti ed alla profittabilità ponderata per il rischio complessivo dell'Azienda**

- considerare la *performance* sulla base, non solo dei risultati annuali, ma anche del loro impatto nel tempo
- stabilire coerenza tra gli obiettivi annuali e la creazione di valore sostenibile e ponderato per il rischio
- inserire elementi che riflettano l'impatto della *performance* dell'individuo o dell'unità di *business* sulla creazione di valore delle unità di *business* collegate e dell'azienda nel suo complesso
- basare la valutazione della *performance* 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, ad ogni livello, sia internamente che 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 su altri obiettivi di *performance*, quali ad esempio la gestione del rischio, l'aderenza ai valori di Gruppo o altri comportamenti.

- **Premiare le prassi di gestione bilanciata di rischio**

- i piani di incentivazione non dovranno in nessuno modo indurre ad assumere rischi in misura eccedente rispetto al grado di propensione al rischio previsto dalle strategie aziendali
- valutare la *performance* in termini di profittabilità ponderata per il rischio e prevedere sistemi e meccanismi solidi di calcolo del rischio
- misurare l'allocazione di capitale a valore aggiunto per basare gli incentivi sulla profittabilità ponderata per il costo del capitale.

- **Adottare una visione multi-dimensionale dei risultati e della qualità della *performance* sostenibile**

- mantenere un adeguato bilanciamento tra obiettivi quantitativi finanziari e obbiettivi non finanziari (qualitativi e quantitativi) di *performance*

- utilizzare parametri di *performance* sia assoluti che relativi, per quanto appropriato e pertinente, dove gli indicatori relativi di *performance* sono basati sul confronto dei risultati raggiunti rispetto a quelli dei concorrenti di mercato
- rafforzare la sostenibilità nel tempo di una *performance* 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 costituiscono una leva chiave per rafforzare positivamente impegno, affiliazione e allineamento con gli obiettivi aziendali dei nostri dipendenti. Il nostro approccio alla retribuzione complessiva prevede un pacchetto bilanciato di componenti fissi e variabili, monetari e non-monetari, ciascuno ideato per impattare in maniera specifica sulla motivazione e sulla fidelizzazione dei dipendenti.

### 6.1 Retribuzione Fissa e Pay-Mix

La componente fissa della retribuzione ricompensa il ruolo ricoperto e l'ampiezza delle responsabilità, rispecchiando esperienza e capacità richieste per ciascuna posizione nonché il livello di eccellenza dimostrato e la qualità complessiva del contributo ai risultati di *business*. La rilevanza del peso della componente fissa all'interno del pacchetto complessivo 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 (*pay-mix*) tra elementi fissi e variabili sono definite in relazione a ciascun segmento di popolazione di dipendenti e, con particolare riferimento agli *Executive* di Gruppo, il Comitato Remunerazione stabilisce a livello di Gruppo:

- i criteri e le linee guida per effettuare analisi di *benchmarking* di mercato per ciascuna posizione in termini di livelli retributivi e struttura della composizione della retribuzione, compresa la definizione di specifici *peer group* a livello di Gruppo, Divisione e Regione e l'elenco dei consulenti esterni qualificati per i servizi di *Executive compensation*
- la politica di posizionamento a *target* in termini di valori retributivi 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 del *pay-mix* 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
- la politica di *pay-mix* per le Funzioni di Controllo, prevede che la retribuzione complessiva sia bilanciata a favore della componente fissa.

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

## 6.2 Retribuzione Variabile

La retribuzione variabile è finalizzata a riconoscere i risultati raggiunti stabilendo un collegamento diretto tra compensi e *performance* nel breve e lungo termine. 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, naturalmente, 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 che 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 pre-requisito 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 ad una solida gestione del rischio, al fine di garantire una *performance* sostenibile nel medio e lungo termine. In linea con le linee strategiche che contribuiscono alla nostra missione globale, le caratteristiche dei sistemi di incentivazione riflettono anche le esigenze di *business* specializzati.

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.

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 "esigibilità" 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 della retribuzione e dei sistemi incentivanti, e con particolare riferimento ai ruoli di *network* e alle funzioni di controllo, i seguenti requisiti di *compliance* ("*compliance drivers*") sono stati definiti congiuntamente con la funzione *Compliance* di Gruppo:

- mantenere una proporzione adeguata tra obiettivi finanziari e non finanziari
- promuovere un approccio orientato al cliente che pone al centro le esigenze e la soddisfazione del cliente e che non costituiscano un incentivo a vendere prodotti non idonei ai clienti
- evitare incentivi relativi a un singolo prodotto/strumento finanziario o singoli prodotti bancari
- evitare incentivi con un orizzonte temporale eccessivamente breve (es. meno di 3 mensilità)
- indicare chiaramente nella comunicazione e nella reportistica di tutti i sistemi incentivanti che la valutazione finale del dipendente non può prescindere da una verifica della conformità dei comportamenti alle regole e alle normative sia interne che esterne e al Codice di Condotta (sono valutati anche sulla base delle evidenze di *Compliance*, *Risk Management* e *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
- tra gli obiettivi non finanziari (quantitativi e qualitativi), dovrebbero essere inclusi obiettivi collegati ai Rischi e alla *Compliance*, laddove significativi (es. qualità del credito, rischi operativi, l'applicazione dei principi della MIFID, qualità del venduto, rispetto del cliente, rispetto degli obblighi di antiriciclaggio)
- le misurazioni qualitative devono essere accompagnate da un'indicazione ex-ante dei parametri oggettivi da considerare nella valutazione, dalla descrizione della performance attesa e dall'indicazione della persona incaricata della valutazione
- definizione di obiettivi individuali per i dipendenti delle funzioni di controllo, laddove applicabili, dovrebbero riflettere principalmente la *performance* delle loro specifiche funzioni (al fine di minimizzare i potenziali conflitti di interesse)
- evitare gli obiettivi finanziari per le funzioni di controllo pienamente indipendenti (ad es. *Compliance* e Audit) o limitare gli obiettivi finanziari per le funzioni di Rischi e *Finance* al fine di mantenere indipendenza rispetto al *business* per il quale esercitano la funzione di controllo
- le misure degli obiettivi quantitativi non finanziari dovrebbero essere collegate a un'area per cui il dipendente percepisca un collegamento diretto tra i comportamenti/azioni verso i clienti e l'andamento degli indicatori
- definire obiettivi quantitativi (finanziari e non finanziari) miranti alla vendita di prodotti di qualità, a rischio controllato e sostenibili (regole relative alla rete di vendita)
- laddove vengono fatte valutazioni discrezionali del dipendente, devono essere stabiliti dei parametri chiari e predefiniti per la valutazione. Tutto il processo di valutazione deve essere scritto e documentato.

Le "Campagne Commerciali" possono essere organizzate, a seguito della valutazione ed autorizzazione preventiva da parte del Comitato Prodotti competente.

Le Campagne Commerciali 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.

Il riconoscimento dei premi legati alla Campagna sarà subordinato alla tenuta di comportamenti

conformi al rispetto della normativa esterna ed interna.

In nessuna circostanza le forme di remunerazione e valutazione degli addetti alla rete di vendita devono costituire un incentivo a commercializzare prodotti non adeguati rispetto alle esigenze finanziarie dei clienti.

In particolare sono stati definiti i seguenti requisiti di *compliance* ("compliance driver"):

- costruire meccanismi di incentivazione secondo criteri non contrapposti al miglior interesse del cliente
- assicurare la coerenza degli obiettivi della Campagna con quelli fissati in sede di definizione di budget e di assegnazione degli obiettivi alla rete distributiva
- richiedere che gli operatori valutino, nella vendita dei prodotti, la compatibilità dei prodotti per il cliente; la compatibilità deve essere valutata rispetto al profilo del cliente, considerando:
  - il suo orizzonte temporale
  - i suoi obiettivi di investimento e
  - la concentrazione del portafoglio detenuto
- 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 un 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 sul budget di strutture territoriali di livello superiore.

### 6.3 Sistemi Incentivanti di Gruppo

I sistemi incentivanti sono considerati componenti fondamentali dell'approccio alla performance sostenibile, che supporta la nostra missione nel tempo. I sistemi incentivanti di Gruppo mirano ad attrarre, motivare e fidelizzare le risorse strategiche – Executive, talenti e altro personale rilevante – e a mantenere un pieno allineamento

con le più recenti normative nazionali e internazionali.

Con particolare riferimento alla popolazione *Executive*, vengono definite linee guida retributive comuni e omogenee a livello di Gruppo. Riconoscendo la responsabilità dei nostri *leader* sulla *performance* del Gruppo, i loro incentivi devono tenere in considerazione il rischio complessivo e l'allocazione del capitale a valore aggiunto; non devono indurre un'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.

Il pagamento degli incentivi si basa su una misurazione complessiva della performance ed è differito per coincidere con un orizzonte temporale appropriato rispetto ai rischi assunti. Il disegno dei piani incentivanti degli *Executive* è allineato agli interessi degli azionisti e alla profittabilità complessiva di Gruppo nel lungo termine, costituita da una bilanciata allocazione di incentivi in denaro e azioni, immediati e differiti.

L'incentivo è direttamente collegato alla *performance*, che viene valutata sulla base dei risultati raggiunti e dell'allineamento al nostro modello di *leadership* e di Valori. L'*Executive Development Plan (EDP)* rappresenta il riferimento comune a livello di Gruppo per la valutazione della *performance* degli *Executive* e garantisce un processo di valutazione equo e coerente per tutta l'organizzazione.

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

#### 6.4 Benefit

L'offerta retributiva ai dipendenti è completata anche da diverse tipologie di *benefit* che rappresentano un elemento del pacchetto retributivo complessivo che mira a garantire equità interna ed una generale coerenza nei sistemi retributivi, rispondendo alle esigenze delle varie categorie di dipendenti. I nostri dipendenti possono beneficiare di *benefit* integrativi ai piani previdenziali istituzionali, a garanzia della salute dei dipendenti e dei membri delle loro famiglie sia durante la loro vita professionale che durante la pensione. Ai dipendenti possono essere inoltre offerte condizioni speciali di accesso a diversi prodotti bancari e ad altri servizi, con lo scopo di

fornire un sostegno nel tempo. Con riferimento al nostro modello di *governance* e al sistema di *Global Job Model*, i *benefit* sono allineati applicando criteri comuni per fasce di *Executive* e per ciascuna categoria di dipendenti, mentre le linee guida per definire le caratteristiche dei *benefit* sono stabilite in linea con le prassi e le normative locali.

UniCredit sostiene il valore della partecipazione azionaria come strumento efficace per promuovere impegno, affiliazione ed 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 impegno delle nostre persone per tutta l'organizzazione che, con il loro contributo, possono fare la differenza al nostro successo tramite le loro decisioni, le azioni ed i comportamenti. E' pertanto valutata la possibilità, per quanto coerente con i requisiti legali e fiscali locali, di offrire ai dipendenti l'opportunità di investire e partecipare ai futuri traguardi del Gruppo mediante piani basati sull'acquisto di azioni UniCredit a condizioni vantaggiose.

# SEZIONE III: RELAZIONE ANNUALE SULLA REMUNERAZIONE

## Contenuti

<b>1. Introduzione</b>	<b>16</b>
<b>2. Governance &amp; Compliance</b>	<b>16</b>
2.1 Comitato Remunerazione	16
2.2 Il ruolo delle Funzioni di Controllo: <i>Compliance</i> , Rischi e Audit	18
<b>3. Monitoraggio continuo di prassi e tendenze di mercato</b>	<b>20</b>
<b>4. Remunerazione degli Amministratori e dirigenti con responsabilità strategiche</b>	<b>20</b>
4.1 Remunerazione degli Amministratori non esecutivi	20
4.2 Remunerazione dei Dirigenti con responsabilità strategiche	22
<b>5. Sistemi retributivi di Gruppo</b>	<b>23</b>
5.1 Popolazione di riferimento	23
5.2 Implementazione e risultati dei Sistemi 2011	23
5.3 Sistema incentivante di Gruppo 2012	26
5.4 Misurazione complessiva della <i>performance</i>	28
5.5 Retribuzione delle Funzioni di Controllo	29
<b>6. Partecipazione azionaria</b>	<b>29</b>
6.1 Piano di partecipazione azionaria per i dipendenti del Gruppo	29
6.2 Linee guida per il possesso azionario	29
<b>7. Dati retributivi</b>	<b>31</b>
7.1 Risultati retributivi 2011	31
7.2 Politica retributiva 2012	32
7.3 Dati sui <i>Benefit</i>	33
7.4 Informazioni ai sensi della sez. 84-quater del regolamento Consob Nr. 11971	34
<b>8. Tavole retributive</b>	<b>36</b>
Informazioni ai sensi della sez. 84-quater del regolamento Consob Nr. 11971	



## 1. Introduzione

La *Relazione Annuale sulla Remunerazione* fornisce una informativa dettagliata 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, e con una retribuzione responsabile e una sana gestione del rischio. La Relazione fornisce un'informativa ex-post sul 2011 ed un'informativa ex-ante per il 2012, riguardo sia il "personale più rilevante" che i membri degli Organi aziendali.

Nel 2011, le nostre soluzioni retributive 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 diversi tipi di rischio
- livello soddisfacente della valutazione annuale di Audit sulle politiche e prassi retributive, conformemente a quanto richiesto da Banca d'Italia.

Nel corso dell'anno ci siamo costantemente allineati ai cambiamenti normativi nazionali ed internazionali, sia nel nostro paese che nei paesi dove sono state emesse nuove normative, in particolare Polonia e anche altre paesi dell'Europa Centro-Orientale, secondo le recenti implementazioni locali dei requisiti UE.

La Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (Consob) ha emesso nel dicembre 2011 un aggiornamento del regolamento obbligatorio sull'informativa in materia retributiva relativa a membri degli Organi amministrativi e di controllo, Direttori Generali e altro personale dirigente strategico. La corrispondente documentazione, precedentemente riportata nella parte H delle note al Bilancio annuale, è ora riportata in questa relazione, che diventa un documento unico che fornisce una informativa ampia e completa sulla retribuzione.

Nel 2011 abbiamo proseguito nel processo annuale di dialogo strutturato con gli investitori internazionali e *proxy advisor*, ricevendo *feedback* utili sul nostro approccio alla retribuzione e suggerimenti specifici per un'informativa al pubblico efficace, sulla base di *standard* specifici italiani ed internazionali.

## 2. Governance & Compliance

La struttura di governo societario di UniCredit assicura chiarezza e responsabilità nei processi decisionali.

### 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.

Il Comitato Remunerazione è stato istituito dal Consiglio di Amministrazione nel giugno 2000. Come descritto nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione e nel sito *web* di Gruppo, il Comitato è composto da 6 membri non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti. Sono membri di diritto il Presidente del Consiglio di Amministrazione ed il Vice Presidente Vicario. Gli altri membri sono scelti sulla base delle loro competenze e della disponibilità a svolgere l'incarico. Il Presidente del Comitato è il Presidente del Consiglio di Amministrazione. Sia il Presidente che il Vice Presidente Vicario fanno parte anche del Comitato per i Controlli Interni e Rischi.

Tutti i membri del Comitato rispondono ai criteri di professionalità richiesti dalle attuali requisiti legislativi e normativi. 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.

L'indipendenza dei membri è stata verificata dal Consiglio di Amministrazione sulla base di criteri indicati nel Codice di Governo Societario ("Codice") emesso da Borsa Italiana e ai sensi dell'articolo 148, comma 3, del decreto legislativo n. 58/98 (Testo Unico della Finanza - TUF).

Il ruolo del Comitato Remunerazione è quello di fornire consigli e fare proposte al Consiglio di Amministrazione, avvalendosi del supporto di un consulente esterno, laddove rilevante, riguardo:

- remunerazione degli Amministratori di UniCredit aventi specifici incarichi, con particolare riguardo alla remunerazione dell'Amministratore Delegato (AD)
- remunerazione del Direttore Generale di UniCredit, nel caso in cui questi sia anche Amministratore Delegato
- struttura retributiva dell'Amministratore Delegato, del Direttore Generale e dei Vice Direttori Generali
- 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

- approvazione dei piani di incentivazione di Gruppo basati su strumenti finanziari
- politica retributiva degli esponenti aziendali (membri del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e degli Organi di Vigilanza delle Società del Gruppo).

Nei casi specificati dei primi due punti, le proposte per cui il Comitato sarà chiamato a esprimere il proprio parere saranno formulate dal Presidente.

Tra le proprie responsabilità il Comitato Remunerazione:

- sottopone al Consiglio di Amministrazione le proposte per l'elaborazione della Politica Retributiva di Gruppo, da sottoporre poi alla successiva approvazione della Assemblea dei Soci
- verifica periodicamente l'adeguatezza della Politica Retributiva, monitorando le prassi internazionali, le tendenze di settore ed i livelli retributivi espressi dai principali concorrenti (*peer*)
- 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 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 ad esprimere la propria opinione relativamente alla remunerazione spettante in forza dei loro specifici incarichi, non parteciperanno alle riunioni riguardanti la determinazione della remunerazione. L'Amministratore Delegato non è generalmente presente durante le riunioni del Comitato Remunerazione e non ha partecipato a nessuna delle sedute del 2011.

I membri del team del top management di Gruppo possono essere convocati a partecipare alle riunioni del Comitato su temi specifici. Nel 2011 il Responsabile Human Resources di Gruppo ha sempre presenziato agli incontri in qualità di invitato.

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 in specifiche occasioni.

Il Presidente ha invitato sia il Responsabile dei Rischi che il Responsabile di Internal Audit a partecipare agli incontri del Comitato Remunerazione nel 2011, coerentemente con il crescente coinvolgimento della funzione Rischi nelle tematiche relative alla retribuzione e alla *governance*.

Il Comitato Remunerazione, per il tramite del suo Presidente, ha avuto la possibilità di accedere alle informazioni ed 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, il consulente esterno indipendente, che fornisce consulenza su prassi e tendenze ed anche analisi aggiornate sui *benchmarking* in materia retributiva. E' stato preventivamente valutato che Mercer non sia in una posizione tale da compromettere la propria autonomia. Mercer collabora con il Comitato dal 2007 ed è stato riconfermato quale consulente indipendente anche per il 2012. 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 2011, 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 2011 il Comitato Remunerazione si è riunito 8 volte. Gli incontri hanno avuto una durata media di circa un'ora. Come regola, le riunioni del Comitato vengono programmate su base mensile. Dall'inizio dell'anno fino a aprile 2012, si sono tenuti 3 incontri del Comitato. A ogni riunione del Comitato Remunerazione sono redatti i verbali registrati dalla Segreteria designata dal Comitato stesso.

Nel corso del 2001 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 ed 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

- redazione della Politica Retributiva di Gruppo 2011, con il supporto delle funzioni Risorse Umane, *Compliance* e Rischi, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione e alla successiva approvazione della Assemblea annuale dei Soci
- definizione del nuovo Sistema incentivante per gli *Executive* di Gruppo in coerenza con i requisiti normativi emersi e sviluppati nel corso dell'anno
- supervisione di una coerente implementazione della politica e dei sistemi nonché sull'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.

Nel periodo tra novembre 2011 e gennaio 2012, tre membri del Comitato hanno rassegnato le dimissioni. Ed in seguito alla decisione del Consiglio di Amministrazione del gennaio 2012 sono entrati a far parte del Comitato due nuovi membri.

Carica	Componenti	Indipendenza da *		**	***
		Codice	TUF		
Presidente	Rampì Dieter		X	P	100%
Vice Presidente Vicario	Castelletti Luigi	X	X	M	100%
Vice Presidente	Calandra Buonauro Vincenzo		X	M (1)	--
Amministratore	Kadmoska Friedrich	X	X	M	87,50%
Amministratore	Schinzler Hans Jürgen	X	X	M	87,50%
Amministratore	Wyand Anthony	X	X	M (1)	--
Amministratori cessati durante l'Esercizio di riferimento e successivamente alla chiusura dell'Esercizio					
Amministratore	Cucchiani Enrico Tommaso (2)			M (3)	50%
Amministratore	Gnudi Piero (4)	X	X	M (5)	71,43%
Amministratore	Pesenti Carlo (6)	X	X	M (7)	87,50%

Note:

\* In questa colonna viene indicata con una "X" l'indipendenza dell'Amministratore.

\*\* In questa colonna è indicata la carica ricoperta (P = Presidente; M = Membro)

\*\*\* In questa colonna viene indicata la percentuale di partecipazione degli Amministratori alle riunioni del Comitato (n. di presenze / n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato nel corso dell'Esercizio)

(1) carica ricoperta dal 31 gennaio 2012.

(2) dimissionario dal 16 dicembre 2011.

(3) carica ricoperta fino al 16 dicembre 2011.

(4) cessato in data 16 novembre 2011 per assumere incarichi governativi.

(5) carica ricoperta fino al 16 novembre 2011.

(6) dimissionario dal 31 gennaio 2012.

(7) carica ricoperta fino al 31 gennaio 2012.

## 2.2 Il ruolo delle funzioni di controllo: *Compliance*, *Rischi* e *Audit*

La funzione *Compliance* svolge un ruolo di primaria importanza non solo nella validazione ma anche nel disegno e nella definizione della politica e dei processi retributivi, in collaborazione con la funzione Risorse Umane.

I contributi fondamentali del 2011 hanno riguardato:

- la validazione della Politica Retributiva di Gruppo 2011 sottoposta al Consiglio di Amministrazione per la successiva

approvazione dell'Assemblea dei Soci il 29 aprile 2011

- la validazione del Sistema incentivante 2011 per gli *Executive* di Gruppo, compresi gli obiettivi individuali per l'Amministratore Delegato, Direttore Generale, Vice Direttori Generali ed i Responsabili delle Funzioni di Controllo interno
- la validazione del Piano 2012-2015 di *performance stock option* per *Senior Executive* di Gruppo e del Piano azionario per Talenti & Altre Risorse Strategiche
- valutazione preliminare di adeguatezza delle "Linee guida 2011 per la revisione di *Compliance* del Sistema incentivante per la popolazione di dipendenti *non-Executive*", che garantisca, attraverso la definizione di uno specifico processo di controllo di adeguatezza, il monitoraggio delle verifiche di *compliance* sui sistemi incentivanti per i *non-Executive*, in essere nelle principali Banche estere del Gruppo
- valutazione preliminare dei sistemi incentivanti (ed altre iniziative correlate) per i dipendenti *non-Executive*, in essere in UniCredit S.p.A., Rete Italia e altre Società Italiane centralizzate
- analisi delle strutture di incentivazione a livello divisionale per il disegno dei sistemi incentivanti per i dipendenti *non-Executive*
- partecipazione e contributo, sulle relative tematiche, in iniziative normative/associative riguardanti la retribuzione (European Banking Authority "Remuneration benchmarking exercise" e "Remuneration data collection exercise regarding high earners", Financial Stability Board "Second thematic peer review of compensation practices", presentazione all'Associazione Bancaria Italiana ABI - *Compliance* nelle Banche delle "politiche retributive e il sistema incentivante della rete commerciale: i compiti della Funzione e la coerenza con gli obiettivi di adeguatezza")
- partecipazione a iniziative di HR Compensation (ad esempio: definizione delle "Linee guida dei contratti per gli *Executive*"; definizione delle "Linee guida sulla retribuzione non-standard"; revisione del "*KPI Bluebook*").

Nel 2012, la funzione *Compliance* continuerà ad operare in stretto coordinamento con la funzione Risorse Umane al fine di supportare non solo la validazione ma anche il disegno e la definizione della politica e processi retributivi.

Il legame tra la retribuzione e rischio è stato mantenuto nel 2011 attraverso il coinvolgimento della funzione Rischi nel disegno e nella definizione di un quadro esplicito su cui basare la retribuzione rispetto alla struttura del *Group Risk Appetite*, 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.

o **Relazione di audit sulle pratiche e le politiche del sistema di remunerazione di Gruppo relativo all'anno 2011**

Group Audit ha effettuato il terzo audit annuale sul sistema di remunerazione variabile di Gruppo conformemente a quanto indicato da Banca d'Italia nell'ottobre 2009. L'intervento di audit ha avuto l'obiettivo di verificare l'effettiva implementazione delle azioni correttive raccomandate nel precedente audit sul processo e sulle prassi adottate nel sistema di incentivazione 2010 per gli Executive del Gruppo, nonché il recepimento della nuova definizione di "other material risk takers". E' stato inoltre verificato il disegno, l'implementazione e gli effetti del processo di remunerazione e la sua conformità con le politiche e le procedure retributive approvate dal Gruppo e comunicate a Banca d'Italia.

Si sottolinea che il Consiglio di Amministrazione, supportato dalle indicazioni positive del Comitato di Remunerazione, ha deciso di neutralizzare l'impatto dell'avviamento e di altre svalutazioni sul *Group Gate* in quanto quest'ultimi sono da considerare come la conseguenza di circostanze imprevedibili causate dall'ambiente esterno. Questa decisione elimina gli effetti dello *Zero Factor* sui compensi del *management*.

Il 27 marzo 2012 il Consiglio di Amministrazione ha conferito delega al Comitato Remunerazione di esaminare la relazione di audit sulle pratiche e le politiche del sistema di remunerazione di Gruppo relative all'anno 2011. Le risultanze dell'audit sono state presentate al Comitato Remunerazione in data 5 Aprile 2012.

E' stata ricompresa nel perimetro dell'audit la seguente popolazione:

1. *material risk takers* (indicato come "personale più rilevante" nelle disposizioni di Banca d'Italia)
  - *Executive* - Amministratore Delegato, Direttore Generale, Vice Direttore Generale, *Senior Executive Vice President* (SEVP), *Executive Vice President* (EVP) e
  - dipendenti con un impatto significativo sul profilo di rischio di Gruppo, in termini di mercato, credito e liquidità, con una retribuzione variabile annuale superiore a € 500.000 – alcuni *Senior Vice President* (SVP) e alcuni *First Vice President* (FVP) nella divisione CIB del Gruppo.

2. *other risk takers* - altri SVP e dipendenti con ruoli selezionati con una retribuzione variabile annuale superiore a € 100.000.

L'audit ha evidenziato un risultato complessivo soddisfacente derivante dall'adozione di una *policy* sulla remunerazione adeguata ed allineata con la normativa in vigore, dalla sua corretta applicazione nei confronti della maggioranza del "personale più rilevante" e dalla riduzione dell'ammontare destinato ai bonus che ha rispecchiato i risultati economici di Gruppo.

La valutazione è la combinazione di due diversi elementi che hanno influenzato l'applicazione del *Group incentive system 2011* al "personale più rilevante" e agli *other risk takers*.

1. Con riferimento agli Executive ed SVP gestiti da HR Compensation di Gruppo l'analisi ha rilevato in generale risultati positivi, come conseguenza di una *governance* funzionale in linea con le aspettative, dell'indipendenza del Comitato di Remunerazione, di *policy* adeguate e procedure implementate, di una corretta individuazione degli obiettivi, di una rigorosa valutazione delle performance e dell'utilizzo ponderato di dati per il calcolo dei *Key Performance Indicator* per la popolazione degli Executive e degli SVP che non rientrano nella CIB.

2. Relativamente agli *Other Material Risk Takers* e *Other Risk Takers*, sotto la responsabilità di HR CIB, sono stati individuati diversi aspetti di debolezza che richiedono l'adozione di appropriati e tempestivi interventi risolutivi.

L'audit in particolare ha evidenziato la necessità di:

- rafforzare il ruolo di Group HR Compensation, in qualità di supervisore dell'applicazione del sistema incentivante nell'ambito del Gruppo in merito ai bonus di importo significativo e alle retribuzioni non-standard;
- applicare il *Group Gate* in maniera coerente all'intera popolazione *other material risk takers* al fine di garantire l'allineamento con gli aspetti di sostenibilità del sistema di incentivazione di Gruppo;
- implementare un processo di valutazione delle performance formalizzato e trasparente all'interno della divisione CIB al fine di evitare *performance* premianti non in linea con la strategia della Banca.

Le raccomandazioni di audit sono state condivise con i competenti *owner* del processo, al fine di



migliorare le modalità applicate al processo di remunerazione.

### 3. Monitoraggio continuo di prassi e tendenze 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 2012
- le raccomandazioni basate su specifiche analisi di mercato rispetto al nostro gruppo di confronto (*peer*) al fine di avere informazioni necessarie per prendere le decisioni.

I livelli retributivi e i *pay-mix* per gli *Executive* e il *management* 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 per le persone. Le retribuzioni fisse sono definite adeguatamente allo specifico *business* di riferimento e al 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 focus sulla popolazione dei *Senior Executive*, è definito dal Comitato Remunerazione su proposta del consulente indipendente esterno, sulla base di criteri tra cui: la confrontabilità in termini di dimensioni, complessità e modello di *business*, mercati di riferimento per clienti, talenti e capitali, il profilo di rischio e il contesto giuridico-socio-economico.

Il gruppo di confronto è soggetto a revisione annuale per assicurare la sua attualità. Per il 2011 è stato confermato il Gruppo di confronto dell'anno precedente:

#### Gruppo di confronto 2011 UniCredit

Come approvato dal Comitato Remunerazione, il gruppo di confronto è composto dalle seguenti istituzioni finanziarie:

Banco Santander  
Barclays  
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria  
BNP Paribas  
Citigroup  
Credit Agricole  
Credit Suisse  
Deutsche Bank  
HSBC  
Intesa Sanpaolo  
JP Morgan Chase  
Royal Bank of Scotland  
Société Générale  
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 la remunerazione dei Consiglieri non esecutivi 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 del 29 Aprile 2009 ha deliberato di attribuire al Consiglio di Amministrazione - per ciascun anno di incarico - l'importo complessivo di euro 3.200.000, di cui euro 1.315.000 da destinare ai componenti dei Comitati Consiliari, oltre ad un gettone di presenza di euro 400 per ogni partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e degli altri Comitati Consiliari, anche se questi incontri si terranno nello stesso giorno. Inoltre, la medesima Assemblea ha deliberato di attribuire al Presidente dell'Organismo di Vigilanza, ai sensi del Decreto Legislativo 231/01 un compenso pari ad euro 25.000 e che tale compenso è stato successivamente incrementato a euro 40.000, con deliberazione dell'Assemblea

Ordinaria del 22 aprile 2010, in ragione del ruolo, sempre più delicato e impegnativo, svolto dall'Organismo di Vigilanza a causa della crescente complessità di UniCredit. In conformità con l'articolo 2389, paragrafo 3 del Codice Civile, il Consiglio di Amministrazione riunitosi il 29 Aprile 2009, ha stabilito, dopo aver consultato il Collegio Sindacale, di erogare ai Consiglieri che ricoprono un ruolo particolare un importo fisso per ogni anno del loro operato, il cui ammontare viene riportato nella Tabella 1 pubblicata nel capitolo 8, come previsto dalla sez. 84-quater (Allegato 3A, Scheda 7-bis) del Regolamento della Consob sugli Emittenti.

In considerazione dei cambiamenti avvenuti l'anno scorso nella composizione del Comitato per i Controlli Interni & Rischi e nell'Organismo di Vigilanza, in conformità con il decreto legislativo 231/2001, si è ritenuto di proporre all'Assemblea Ordinaria dei Soci, chiamata ad approvare il bilancio 2010, di dare ai Consiglieri, impegnati nei Comitati Consiliari e in altri organi della Società, il compenso complessivo di Euro 1.600.000, fermo l'attribuzione ai medesimi di un gettone di presenza di Euro 400 per ogni partecipazione alle riunioni. Questo permetterà, coerentemente con quanto avvenuto in passato, di tenere in considerazione ogni necessità attesa durante il mandato, con riguardo a futuri cambiamenti nella composizione, ruolo e attività dei suddetti Comitati e Organi.

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, Sig. 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 10 gennaio 2008. 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 ad 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.*

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, svolta il 22 Aprile 2010, nel nominare il Collegio Sindacale, ha deliberato di attribuire a tale Consiglio - per ciascun anno di incarico - l'importo complessivo di euro 130.000 al Presidente e di euro 95.000 da destinare ai componenti del Collegio, oltre ad un gettone di presenza di euro 400 per ogni partecipazione alle riunioni del Consiglio cui presenziano.

Membri sostitutivi 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.

## 4.2 Remunerazione dei Dirigenti con responsabilità strategiche

Conformemente alla politica retributiva adottata dal Gruppo ed alle raccomandazioni delle autorità nazionali ed 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 peso relativo delle diverse componenti della remunerazione (*pay-mix* di riferimento), 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 sulla base di un appropriato allineamento e consapevolezza del mercato ed in modo tale da essere sufficiente a remunerare la *performance* 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 i dirigenti con responsabilità strategiche – in linea con le più recenti leggi, disposizioni e raccomandazioni emanate dalle Autorità di Vigilanza ed Istituzioni Internazionali (quali ad es. UE-CRD III, Banca d'Italia, *Financial Stability Board*, *European Banking Authority*) – hanno una parte significativa della loro retribuzione collegata alla profittabilità complessiva di Gruppo, ponderata per il rischio ed il costo del capitale, oltre che ad obiettivi di sostenibilità (sulla base di indicatori patrimoniali e di liquidità). Tale retribuzione variabile è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi che, in accordo con il 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*, allineano la remunerazione degli *Executive* ad una *performance* sostenibile ed 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 che 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 capitolo 5.4.

I sistemi incentivanti prevedono limiti massimi alla retribuzione variabile, i cui valori target sono stabiliti considerando il *pay-mix* definito ed il cui importo

massimo effettivo non può eccedere il 150% del valore target.

E' inoltre previsto il differimento in denaro e in azioni dell'80% dell'incentivo, con il pagamento condizionato al raggiungimento di ulteriori condizioni di *performance* di Gruppo 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 ed i profili di rischio dell'Azienda.

Per i Responsabili delle Funzioni di Controllo, gli obiettivi di *performance*, 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 di Controllo Interno vengono altresì coinvolti il Collegio Sindacale (per il Dirigente Preposto alla Redazione dei Documenti Contabili Societari), il Comitato per i Controlli Interni & Rischi (per quanto riguarda il Responsabile della funzione Internal Audit e Legale & *Compliance*) ed il Sotto-Comitato per i Controlli Interni (per la determinazione della parte variabile della remunerazione del Responsabile della funzione Legale & *Compliance*).

In particolare, per i Responsabili delle Funzioni di Internal Audit e Legale & *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 di Controllo vengono fornite nel capitolo 5.5.

Il target delle diverse componenti retributive (*pay-mix*) per gli *Executive* nelle Funzioni di Controllo è preventivamente definito stabilendo un peso minimo del 51% della retribuzione fissa sul totale del pacchetto retributivo, garantendo così una retribuzione complessiva ben bilanciata. Informazioni dettagliate sui *pay-mix* sono riportate nelle tabelle del capitolo 7.2.

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).

Nel corso dell'esercizio 2011 l'Assemblea dei Soci, ha approvato nuovi piani basati su *performance stock option* e azioni, tra i cui beneficiari figurano i



dirigenti con responsabilità strategiche. Il piano di *performance stock option* prevede un periodo di maturazione di quattro anni, subordinato al raggiungimento di specifici obiettivi di *performance* predeterminati e misurabili. In conformità alle disposizioni normative, tale piano non è rivolto agli *Executive* delle funzioni Internal Audit e Legale & Compliance, che partecipano invece al sistema incentivante di Gruppo per gli *Executive*, con l'assegnazione di obiettivi individuali collegati principalmente agli obiettivi delle proprie funzioni. Ulteriori informazioni sull'implementazione e i risultati dei piani d'incentivazione 2011 vengono fornite nel capitolo 5.2.

Per l'Amministratore Delegato, unico tra i membri del Consiglio di Amministrazione ad essere beneficiario di sistemi incentivanti basati su azioni, così come per il Direttore Generale ed i Vice Direttori Generali, sono in vigore "Linee Guida sul Possesso Azionario", riportate in dettaglio nel capitolo 6.2.

## 5. Sistemi retributivi di Gruppo

### 5.1 Popolazione di riferimento

In linea con le linee guida normative specifiche e come approvato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione, la valutazione della popolazione di riferimento effettuata da UniCredit ha portato all'identificazione delle seguenti categorie: 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 di Controllo (Compliance, Finanza, Rischi e Internal Audit) e altri *material risk taker* (dipendenti con un impatto significativo sul profilo di rischio di Gruppo in termini di credito, mercato e liquidità, con una retribuzione variabile annua superiore a €500.000). La popolazione di riferimento rappresenta circa lo 0,1% della popolazione complessiva di Gruppo, in linea con le prassi di mercato per le banche di grandi dimensioni.

Inoltre, diverse caratteristiche dei sistemi incentivanti applicati alla popolazione di riferimento – come gli incentivi differiti e su base azionaria – vengono estesi anche ad una popolazione più ampia per rafforzare ulteriormente la prassi di una retribuzione sostenibile al di là del puro adeguamento alle disposizioni normative. Coerentemente con la prassi degli anni scorsi, i sistemi di Gruppo sono proposti anche ai *Senior Vice President* ed ulteriormente estesi anche ad altri ruoli selezionati, inclusi i dipendenti della divisione *Corporate & Investment Banking* con retribuzione variabile annua superiore a €100.000.

Per il 2012 abbiamo confermato ed ulteriormente documentato il nostro attuale approccio per la definizione della "popolazione di riferimento" attraverso:

- mappatura ulteriore del rischio collettivo effettuata attraverso l'analisi della partecipazione ai Comitati Rischi in tutto il Gruppo;
- analisi ex-ante dei potenziali *risk taker* nella divisione *Corporate & Investment Banking*, in base al livello organizzativo, ruolo professionale e responsabilità sui rischi;
- validazione della consistenza delle soglie retributive per il personale nelle fasce retributive più elevate.

L'analisi ha sostanzialmente confermato l'approccio già seguito per il 2011, che prevede la definizione ex-ante degli *Executive* di Gruppo (EVP e livelli superiori) nella categoria di personale rilevante, e un'identificazione ex-post degli altri *risk taker* nella divisione *Corporate & Investment Banking*, sulla base di soglie retributive.

Il *pay-mix* retributivo e gli strumenti utilizzati per la popolazione di riferimento nel 2011 sono riportati nel capitolo 7 di questa Relazione.

### 5.2 Implementazione e risultati dei Sistemi 2011

I Sistemi incentivanti 2011 di Gruppo sono stati implementati nel rispetto della nostra politica e *governance* aziendale.

I piani seguenti sono stati offerti alla nostra popolazione di riferimento su base differenziata:

- Il piano "*Bonus Opportunity*" rappresenta l'80% dell'ammontare complessivo dell'incentivo target degli EVP e livelli superiori (e il 100% per SVP, *Executive* nelle funzioni di Internal Audit e Legale & Compliance e altri ruoli selezionati)
- Il piano "*Performance Stock Option*" rappresenta il 20% dell'ammontare complessivo dell'incentivo target degli EVP e livelli superiori (non offerto a SVP, *Executive* nelle funzioni Internal Audit e Legale & Compliance e altri ruoli selezionati)
- Il piano azionario per Talenti e altre Risorse Strategiche

#### ○ Piano di "*Bonus Opportunity*"

Il Piano di *Bonus Opportunity* prevede il riconoscimento di un incentivo - in denaro ed in azioni ordinarie gratuite – da corrispondere nell'arco di 4 anni, sulla base di una valutazione multi-prospettica di obiettivi operativi e di sostenibilità (come stabiliti nella scheda di *performance* individuale "*Performance screen*") e applicando un fattore complessivo di rischio/sostenibilità, collegato

ai risultati di profittabilità, solidità e liquidità annuali del Gruppo (Group Gate / Zero factor).

Nel 2011, il Gruppo ha registrato delle perdite dovute alla svalutazione dell'avviamento e ad altre svalutazioni, rappresentate da rettifiche straordinarie di bilancio, che non riflettono la *performance* operativa, il capitale di vigilanza o la liquidità.

Come stabilito nel Regolamento del piano di incentivazione di Gruppo in essere dal 2009 ed in linea con la comune prassi legale e con una sana gestione della retribuzione, al Consiglio di Amministrazione viene attribuita la facoltà di prendere decisioni in caso di circostanze straordinarie e/o imprevedibili che possono riguardare il Gruppo, l'Azienda o il mercato in cui opera.

Nel formulare la propria decisione il 27 marzo 2012, il Consiglio di Amministrazione ha considerato la natura delle svalutazioni effettuate nel 2011, le diverse implicazioni e prospettive dei vari *stakeholder* e, in particolare, il fatto che la svalutazione dell'avviamento e le altre svalutazioni sono state conseguenza di:

- circostanze imprevedibili del contesto esterno: l'imposizione di nuovi requisiti di capitale obbligatori più vincolanti e il fatto che le ipotesi sottostanti le precedenti decisioni di *business* non sono più applicabili all'attuale strategia
- elementi straordinari che non impattano la redditività e solidità di bilancio sottostante: da una parte i risultati operativi annuali del 2011 non sono stati in nessun modo influenzati dall'avviamento e dalle altre svalutazioni, e, dall'altra la solidità, liquidità e sostenibilità dell'azienda è stata rafforzata dalle decisioni prese nel 2011.

Su tali premesse, il Consiglio di Amministrazione ha deciso di neutralizzare l'impatto della svalutazione dell'avviamento e delle altre svalutazioni sul *Group Gate* e *Zero Factor*, e di applicare una valutazione rigorosa delle schede *Performance Screen* individuali, coerente con i risultati operativi e di sostenibilità annuali.

Per i membri dell'Executive Management Committee (i primi 8 manager della Banca: Amministratore Delegato, Direttore Generale, Chief Operating Officer, Responsabile della divisione Corporate e Investment Banking, Chief Financial Officer, Chief Risk Officer, Chief Compliance Officer, Responsabile Human Resources di Gruppo) ) sia il *Management* che il Consiglio di Amministrazione hanno ritenuto che la decisione più appropriata sia quella di non pagare bonus per il 2011, tenuto conto della loro complessiva responsabilità per i risultati

dell'azienda, a prescindere dai risultati individuali specifici.

Per gli alti dirigenti (*Senior Executive*, i primi 120 manager del Gruppo), è stata effettuata una riduzione complessiva del 60% dei pagamenti rispetto all'opportunità variabile, con numerosi casi di "zero bonus".

Inoltre, più dell' 80% dei bonus 2011, così ridotti, sarà differito nei prossimi anni e soggetto al raggiungimento di ulteriori condizioni di performance e non verrà effettuato alcun incremento retributivo (fisso e variabile) tranne rare eccezioni, in particolare in quei paesi che hanno sostenuto il Gruppo con risultati positivi.

In linea con la *governance* di Gruppo, le valutazioni e i pagamenti del 2011 per Amministratore Delegato, Direttore Generale, Vice Direttori Generali, e Responsabili delle Funzioni di Controllo Interne sono analizzati dal Comitato Remunerazione e approvati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Collegio sindacale e il Comitato di Controllo Interno e Rischi come necessario.

L'importo totale della retribuzione variabile del personale rilevante, 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.

Inoltre, sulla base della valutazione degli obiettivi 2011, e la successiva approvazione del Consiglio di Amministrazione del 27 marzo 2012, è stata fatta una promessa di allocazione di ca. 14 mil. di azioni ordinarie UniCredit a 768 Executive di Gruppo ed altri ruoli selezionati, nel 2014 e 2015, subordinatamente all'applicazione del fattore di azzeramento "Zero Factor" rispettivamente per il 2013 e 2014. Pertanto, il Piano di Bonus Opportunity 2011 comporterebbe un impatto atteso sul capitale azionario di UniCredit di circa 0.242%, assumendo un raggiungimento della performance a livello target.

#### ○ Piano di *Performance Stock Option*

Il Piano approvato nel 2011 prevedeva l'assegnazione di *performance stock option* agli *Executive* di Gruppo nel 2012 (Amministratore Delegato, Direttore Generale, Vice Direttori Generali, *Senior Executive Vice President* ed *Executive Vice President*), con l'esclusione degli *Executive* nella funzione Audit e Legale & Compliance.

La maturazione delle *performance stock option* è condizionata e proporzionale ai risultati di *performance* conseguiti nel periodo di riferimento (2012-2015) misurata in termini di *Total Shareholder Return* relativo (rTSR) ed *Economic Profit* di Gruppo. Questi indicatori assicurano un adeguato equilibrio tra indicatori interni corretti per il rischio ed indicatori esterni relativi di *performance*:

<b>Condizioni di performance per il piano di Performance Stock Options</b>	
•	<i>relative Total Shareholder Return (rTSR), misura il rendimento totale dell'investimento dell'azionista in relazione a del gruppo di confronto</i>
•	<i>Economic Profit di Gruppo (EP o EVA), esprime la creazione di valore misurata come differenza tra l' Utile Operativo Netto al netto delle Tasse (NOPAT) e il costo del capitale investito calcolato sull' Attivo Ponderato per il Rischio (RWA) considerando i rischi creditizi, operativi e di mercato</i>

Sulla base della valutazione delle condizioni di *performance* verranno determinate le effettive assegnazioni che potranno quindi variare da 0-150% del target assegnato, come mostrato nella matrice di valutazione:

rTSR	Σ EP 2012–2015 vs. BUDGET				
		< 90%	≥ 90% < 100%	≥ 100% < 110%	≥ 110%
	≥ Q3	50%	75%	125%	150%
	≥ med	25%	50%	100%	125%
	< med	0%	25%	75%	100%
	≤ Q1	0%	0%	50%	75%

Il rTSR è misurato con riferimento a un gruppo di confronto, che comprende le aziende dell'indice *European Stoxx Banking Sector* (all'ultimo giorno lavorativo del periodo di *performance*) con una capitalizzazione di mercato superiore al livello mediano delle aziende incluse nell'indice. Le singole aziende sono così determinate ex-post al momento dell'effettiva misurazione della *performance* al fine di assicurare la pertinenza e significatività del gruppo di confronto, mentre una chiara definizione ex-ante dei criteri e della metodologia di calcolo permette un approccio pienamente trasparente.

#### **Il Gruppo di confronto per il calcolo del rTSR**

Sulla base dei criteri stabiliti, il gruppo di riferimento al 31 dicembre 2011 sarebbero composta da:

*Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA*  
*Banco de Sabadell SA*  
*Banco Popular Espanol SA*  
*Banco Santander SA*  
*Barclays PLC*  
*BNP Paribas SA*  
*Commerzbank AG*  
*Credit Agricole SA*  
*Credit Suisse Group AG*  
*Danske Bank A/S*  
*Deutsche Bank AG*  
*DNB ASA*  
*Erste Group Bank AG*  
*HSBC Holdings PLC*  
*Intesa Sanpaolo SpA*  
*Lloyds Banking Group PLC*  
*Nordea Bank AB*  
*Royal Bank of Scotland Group PLC*  
*Skandinaviska Enskilda Banken AB*  
*Societe Generale SA*  
*Standard Chartered PLC*  
*Svenska Handelsbanken AB*  
*Swedbank AB*  
*UBS AG*

Il 27 Marzo 2012, il Consiglio di Amministrazione ha approvato l'allocazione di un numero massimo di ca. 9,2 mln di *performance stock option* a 99 *Senior Executive* del Gruppo, con maturazione nel 2016 e scadenza nel 2022, sulla base del raggiungimento delle condizioni di *performance* definite dal Consiglio di Amministrazione e successivamente verificate alla fine dei 4 anni del periodo di riferimento.

- *Piano Azionario per talenti e altre risorse strategiche*

Il piano è stato definito nel 2011 con l'obiettivo di motivare e trattenere risorse strategiche ed allineare gli interessi di beneficiari e azionisti remunerando la creazione di valore nel lungo termine attraverso l'apprezzamento del prezzo dell'azione.

Sono stati selezionati 981 beneficiari del Piano sulla base di criteri di idoneità definiti per riflettere l'aderenza ai valori aziendali e a comportamenti coerenti, la rilevanza strategica e l'impatto della posizione ricoperta e il raggiungimento della *performance*, oltre che per la necessità di fidelizzare le risorse di Gruppo ad alto potenziale. Sulla base della decisione del Consiglio di Amministrazione del 27 marzo 2012 sarà allocato un numero di ca. 3,6 mln di azioni ordinarie in 3 tranches uguali su un periodo di 3 anni (2013-2015), soggetta ogni anno all'applicazione di una condizione di azzeramento

“Zero Factor” correlato ai risultati di profittabilità, solidità e liquidità di Gruppo, ed in assenza di violazione di codici interni di condotta o di valori, e alla permanenza in servizio.

○ *Coordinamento locale e programmi specifici*

Gli elementi del sistema incentivante di Gruppo sono pienamente applicati a tutta la popolazione *Executive*, con adattamenti locali sulla base di specificità normative e/o di business consistenti con il nostro approccio globale di Gruppo. In linea con i principi dei piani, gli adattamenti locali consentono di raggiungere gli stessi risultati qualora l'implementazione dei piani potesse 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 dei piani di incentivazione di Gruppo per la popolazione *Executive* è perfettamente allineato ai requisiti di Banca d'Italia e alle linee guida Europee, e allo stesso tempo tiene in considerazione:

- la continua necessità di dimostrare conformità alle normative locali
- la pressione locale per adottare soluzioni alternative come necessario in linea con la normativa locale
- l'implementazione soggetta audit annuale separatamente in ogni giurisdizione
- ulteriori evoluzioni richieste per adattare le differenze locali e i riconciliare i ruoli dei vari regolatori (“home/host”)

L'Assemblea dei Soci ha autorizzato il Consiglio di Amministrazione a fare gli opportuni cambiamenti per l'implementazione dei piani in accordo con i regolamenti legali e/o fiscali dei paesi dove il Gruppo è presente, e ad utilizzare soluzioni diverse, ad esempio l'uso di azioni locali invece di azioni UniCredit per l'implementazione dei piani di incentivazione di Gruppo in Zagrebačka Banka in Croazia.

Inoltre, considerando la Risoluzione nr. 258 emessa dal Financial Supervision Authority (KNF) della Polonia nell'ottobre 2011 in applicazione del regolamento dell'Unione Europea, si è ritenuto opportuno per Bank Pekao utilizzare indicatori di *performance* e le azioni dell'azienda (Gate locale e azioni Pekao) al posto di indicatori di *performance* e delle azioni UniCredit.

Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha approvato lo scorso anno l'implementazione di un

piano di incentivazione su base azionaria da parte di Pioneer Global Asset Management SpA, utilizzando le azioni Pioneer. Per gli *Executive* di Gruppo in Pioneer, il piano viene offerto in aggiunta al sistema standard di Gruppo. Tale decisione garantisce pieno adeguamento alle normative relative alla maggiore autonomia delle del *business* Asset Management nei gruppi bancari.

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

Vengono applicati principi coerenti e strutture simili anche ai dipendenti del *business* dell'Investment Banking a tutti i livelli organizzativi con particolare attenzione ad un solido allineamento complessivo con la redditività ponderata per il rischio, ad una visione complessiva della *performance* ed al differimento dei pagamenti degli incentivi al di sopra di determinati importi.

In accordo con la struttura normativa 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-Executive*, con l'obiettivo principale di garantire la conformità dei sistemi incentivanti per la popolazione *non-Executive* con le linee guida della Politica Retributiva di Gruppo e le disposizioni normative in materia di sistemi incentivanti.

### **5.3 Sistema incentivante di Gruppo 2012**

Il Sistema 2012 di Gruppo è finalizzato ad incentivare, trattenere e motivare i beneficiari e ad uniformare il sistema incentivante di UniCredit alle più recenti raccomandazioni emanate dalle autorità nazionali ed internazionali, prevedendo:

- l'attribuzione di un incentivo variabile per l'anno 2012 definito in base alla performance individuale valutata attraverso la *Performance Screen* nonché ai risultati del *business* di riferimento e, a seconda dei casi, a livello di paese e/o di Gruppo;
- la definizione di una struttura bilanciata di pagamenti immediati “*upfront*” (effettuati cioè al momento della valutazione della *performance*) e differiti, sia in denaro che in azioni;
- una distribuzione di pagamenti in azioni che tiene conto delle vigenti disposizioni normative relative ad un periodo di vincolo alla vendita delle azioni. In particolare la struttura dei pagamenti è stata definita in linea con le disposizioni di Banca d'Italia che prevedono un vincolo di 2 anni sulle azioni immediate (“*upfront*”) e di 1 anno sulle azioni differite;
- l'applicazione di un fattore di rischio/sostenibilità complessivo, correlato ai risultati annuali di profittabilità, solidità e liquidità di Gruppo



("Group Gate") nonché di un fattore di azzeramento, correlato ai risultati futuri di profittabilità, solidità e liquidità di Gruppo ("Zero Factor")

- il bonus massimo è fissato al 150% dell'importo target stabilito

Sulla base delle *Performance Screen* individuali, gli incentivi vengono pagati ai beneficiari in base ad una valutazione multi-prospettica rispetto a obiettivi di tipo operativo e di sostenibilità.

La *performance* individuale è valutata ogni anno attraverso la misurazione del risultato raggiunto rispetto agli obiettivi individuali assegnati, bilanciando effettivi obiettivi numerici sfidanti e discrezionalità manageriale.

La *performance* è valutata attraverso obiettivi sia assoluti interni che esterni relativi e tenendo conto anche degli indicatori di correzione per il rischio<sup>1</sup>. Per ogni ruolo, gli obiettivi sono selezionati dal nostro catalogo di principali indicatori di *performance* ("KPI"). Ulteriori dettagli nel capitolo 5.4.

Come richiesto dalle Autorità di Vigilanza, l'allineamento della remunerazione ai rischi di solidità, costo del capitale e liquidità è assicurato attraverso l'utilizzo di parametri di rischio selezionati in modo da riflettere le categorie della nostra struttura di *Risk Appetite* di Gruppo (*Capital Adequacy, Profitability & Risk, Funding & Liquidity*). Inoltre, specifici obiettivi, soglie e limiti sono definiti dal Consiglio di Amministrazione in modo da rispecchiare il *Risk Appetite*, in linea con i requisiti normativi.

In particolare, le metriche di rischio definite per il sistema incentivante di Gruppo 2012 confermano il nostro approccio 2011 e includono:

- *Core Tier 1 Ratio* per misurare la solidità della banca in termini di alta qualità del patrimonio, coerentemente con i limiti normativi e di conservazione
- *Return on Tangible Equity* per misurare il ritorno dell'investimento per gli azionisti rispetto al Costo del Capitale e al Tasso Privato di Rischio
- *Net Profit* per misurare la redditività del Gruppo considerando il risultato certificato in bilancio al netto delle componenti straordinarie eventualmente considerate dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazione
- *Cash Horizon* per misurare la capacità della banca di far fronte ai suoi obblighi di liquidità in linea con le disposizioni di Basilea 3 relativamente all'*Horizon Liquidity Coverage*.

In ogni caso, come richiesto dalla normativa ai sensi delle disposizioni di Banca d'Italia, la valutazione finale dei parametri di performance di 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 sistema è disegnato in linea con le strategie e gli obiettivi aziendali e prevede l'allocazione di un incentivo collegato alla *performance* pagato in denaro e in azioni ordinarie gratuite in 5 anni per gli EVP e livelli superiori e in 4 anni per gli SVP.

Attraverso una struttura bilanciata di differimenti, l'incentivo definito è pagato in *tranche* annuali in forma immediata e differita, in denaro ed in azioni. Nel 2013 sarà pagata in denaro la prima *tranche* dell'incentivo complessivo, soggetta all'applicazione di un fattore di rischio/sostenibilità ("Group Gate"), correlato ai risultati di profittabilità, solidità e liquidità di Gruppo relativo all'anno 2012 nonché al rispetto e l'aderenza individuale di norme di disciplina, condotta e comportamento. Per il Top & Senior Management (membri dell'EMC e gli altri SEVP) il Group Gate sarà applicato all'ammontare complessivo del bonus e non solo alla componente in denaro upfront del primo anno. Dal 2014 al 2017<sup>2</sup>, le *tranche* rimanenti saranno pagate in denaro e azioni differite. I pagamenti differiti sono soggetti all'applicazione di un fattore di azzeramento ("Zero Factor") correlato ai risultati di profittabilità, solidità e liquidità di Gruppo nonché al rispetto e l'aderenza individuale a norme di disciplina, condotta e comportamento.

#### **Sistema incentivante 2012 di Gruppo – EVP & superiori**

- nel 2013: una *tranche* pari al 20% dell'incentivo sarà pagata in denaro "upfront"
- nel 2014: una *tranche* pari al 20% sarà pagata in denaro differito
- nel 2015: una *tranche* pari al 20% dell'incentivo sarà assegnata in azioni "upfront" considerando un periodo di vincolo alla vendita di 2 anni
- nel 2016: una *tranche* pari al 30% dell'incentivo sarà assegnata rispettivamente con una *tranche* del 20% in azioni differite alla fine di un periodo triennale di *vesting* ed una *tranche* del 10% in denaro differito
- nel 2017: una *tranche* pari al 10% dell'incentivo sarà assegnata in azioni differite

#### **Sistema incentivante 2012 di Gruppo - SVP**

- nel 2013: una *tranche* pari al 40% dell'incentivo

<sup>1</sup> Definizioni dettagliate e metodologia di calcolo degli indicatori finanziari sono riportate nel Allegato 4 Definizione dei Termini ed Acronimi alla Relazione di Bilancio 2011

<sup>2</sup> Per SVP il periodo di differimento va dal 2014 al 2016

<p>sarà pagata in denaro “upfront”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nel 2014: una <i>tranche</i> pari al 20% sarà pagata in denaro differito</li> <li>• nel 2015: una <i>tranche</i> pari al 20% dell'incentivo sarà assegnata in azioni “upfront” considerando un periodo di vincolo alla vendita di 2 anni</li> <li>• nel 2016: una <i>tranche</i> pari al 20% dell'incentivo sarà assegnata in azioni differite</li> </ul>
---

Il numero delle azioni da corrispondere nelle rispettive *tranche* sarà determinato nel 2013 sulla base della media aritmetica dei prezzi ufficiali di mercato delle azioni ordinarie UniCredit rilevati al mese precedente la delibera consiliare di verifica dei risultati conseguiti nel 2012.

La struttura di pagamento è stata definita in linea con le indicazioni di Banca d'Italia che richiedono un periodo di vincolo alla vendita delle azioni di 2 anni per le azioni immediate (“upfront”) e di 1 anno per le azioni 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 shares”) o la promessa di azioni che verranno assegnate al termine del periodo di vincolo stabilito.

Il sistema incentivante di Gruppo 2012 prevede un impatto atteso sul capitale sociale di UniCredit di circa 0,69%, ipotizzando risultati di *performance* in linea con i target definiti. In caso di performance straordinarie superiori al target, il livello di diluizione massima potenziale sarebbe dello 1,03% (inferiore al sistema 2011 che prevedeva una diluizione massima del 1,41%). La diluizione complessiva per tutti i piani azionari attualmente in essere è pari a 2,03%.

## 5.4 Misurazione complessiva della performance

Il sistema incentivante di Gruppo 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 *Executive* conoscano i propri obiettivi e include una revisione attenta del raggiungimento degli stessi.

Dal 2010, uno specifico processo è seguito con il coinvolgimento delle principali funzioni chiave (Risorse Umane, Finanza, Rischi, *Compliance*, *Sustainability*, Audit, *Group Stakeholder & Service Intelligence*) per definire e rivedere annualmente il cosiddetto “*KPI Bluebook*”: un insieme di obiettivi (KPI – indicatori chiave di performance) e linee

guida per misurare e valutare la performance al fine di supportare manager e HR nella definizione delle *Performance Screen*.

Il *KPI Bluebook* mappa 8 categorie di indicatori di *performance* chiave (KPI), relative a dimensioni finanziarie (come *Value Creation*, *Commercial*, *Profitability*, *Risk Management*, *Efficiency*, *External Relative*) e non finanziarie (come *Stakeholder Value*, *Compliance & Function Effectiveness*), in 5 gruppi di *business* di riferimento (*Group / Subgroup*, *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 aggiustate per il rischio e di sostenibilità.

In aggiunta al *KPI dashboard*, che fornisce un elenco completo di obiettivi da utilizzare per la definizione della matrice operativa e di sostenibilità della *Performance Screen*, il *KPI Bluebook* fornisce anche specifiche linee guida per:

- definizione degli obiettivi: per supportare la selezione, combinazione e calibrazione degli obiettivi
- definizione dei target: aiutare nella definizione di un target di riferimento per le prestazioni attese
- Funzioni di Controllo: revisionate alla luce di specifici requisiti di definizione degli obiettivi (ulteriori dettagli nel capitolo 5.5)
- allineamento al Piano Strategico, attraverso l'identificazione dei KPI più rilevanti, in linea con le esigenze di *business*

Obiettivi 2013-2015 Piano Strategico	Collegamento con il sistema Incentivante di Gruppo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basel 3 Common Equity Tier 1 (CET1) full impact above 9% already in 2012 and 10% by 2015 – proposed 7.5 bn Rights issue secures a solid foundation</li> <li>• Return on Tangible Equity about 12% by end of plan based on sustainable recurring returns</li> </ul>	Compreso in Group Gate & Zero Factor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focused Risk Weighted Assets (RWA) management , run-off portfolio of 48 bn of performing assets</li> </ul>	Compreso in tutti i KPI rilevanti e in particolare in Economic Profit e (Revenues- Expected Loss)/RWA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basel 3 compliance for balance sheet and liquidity risk indicators by 2015</li> <li>• Well matched structure with net inter-bank position positive by 2015 lowering dependence on wholesale markets</li> <li>• Cost of risk to drop by 48bps to 75bps by 2015</li> </ul>	Compreso in Group Gate & Zero Factor e in tutti i KPI rilevanti e in particolare Loans – Deposits, Cost of Risk e Net Operating Profit/RWA

- Cost base reduction by almost 10%, targeting Cost/Income at ~50%

Compreso negli obiettivi di efficacia definiti su scostamento anno su anno

## 5.5 Retribuzione delle Funzioni di Controllo

I piani incentivanti per gli Executive nelle Funzioni di Controllo sono implementati in conformità con specifiche politiche che garantiscono l'indipendenza e pongono particolare attenzione all'utilizzo di obiettivi finanziari al fine di evitare conflitti d'interesse.

La *Performance Screen* è definita per misurare la *performance* individuale collegata principalmente alle attività della specifica funzione di controllo:

- ulteriore limitazione del peso degli obiettivi operativi per *Risk* e *Finance* riducendo a 1 gli obiettivi di redditività inclusi nella scheda di *performance*. Questa riduzione, in aggiunta all'esclusione delle *performance stock option* dalla struttura di incentivazione del 2012, riduce da 44% a 15% la porzione di bonus collegata ad obiettivi finanziari;
- confermata l'esclusione di obiettivi finanziari per le funzioni di Audit e Legale & *Compliance* in linea con la normativa;
- limitazione degli obiettivi operativi al 30% per la funzione Risorse Umane<sup>3</sup> al fine di evitare conflitti di interesse, ritenuto un limite appropriato in quanto considerata anche una funzione di supporto;
- in particolare per la funzione Rischi, correlazione ed integrazione tra gli obiettivi assegnati ai ruoli *Risk Management* e Crediti, in modo da garantire un corretto bilanciamento tra le responsabilità conferite all'interno della struttura organizzativa.

Anche per il 2012 per le funzioni Audit e Legal & *Compliance* è stato mantenuto lo stesso approccio di "*Group Gate e Zero Factor*" alternativo con una riduzione massima del 50% .

La politica di *pay-mix* per le funzioni di controllo è definita al fine di evitare conflitti di interesse con limiti di *pay-mix* in linea con le indicazioni normative. La politica di *pay-mix* definita ex-ante per le funzioni di controllo stabilisce una componente fissa minima del 51% sul totale della retribuzione,

obiettivo da raggiungere gradualmente a seconda dell'attuale *pay-mix*.

Il *pay-mix* per gli Executive nelle funzioni di controllo è già ben bilanciato e coerente con le indicazioni normative, con poche eccezioni che saranno considerate nei nostri processi di *governance*. L'adeguamento proposto a favore della retribuzione fissa, come appropriato, verrà realizzato con diverse soluzioni tenendo in considerazione *benchmark* di mercato e le strategie su persone e costi.

## 6. Partecipazione Azionaria

UniCredit afferma il valore della partecipazione azionaria quale strumento efficace per promuovere l'affiliazione e l'allineamento tra gli interessi degli azionisti, gli Executive 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 - 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 13 paesi: Italia, Austria, Bulgaria, Germania, Ungheria, Repubblica Ceca, Polonia, Romania, Serbia, Repubblica Slovacca, UK, Lussemburgo e, quest'anno per la prima volta, Hong Kong.

Il Piano offre ai partecipanti la possibilità di comprare azioni ordinarie UniCredit e di ricevere 1 azione gratuita ogni 3 azioni acquistate, con un periodo di vincolo di 3 anni. 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.

<sup>3</sup> La funzione Risorse Umane (HR) è assimilata da Banca d'Italia ad una funzione di Controllo solo ai fini retributivi. All'interno del modello di *governance* organizzativa di UniCredit, HR è soggetta a linee guida finalizzate ad evitare conflitti di interesse a fini retributivi.



## 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.

Il 16 dicembre 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 nell'aprile 2011, sono state recepite e applicate alle posizioni dell'Amministratore Delegato, Direttore Generale e Vice Direttori Generali, come mostrato nella tabella seguente:

<b>Livelli di possesso azionario:</b>
Le linee guida 2012 stabiliscono i seguenti livelli minimi:
<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 volte la retribuzione annua fissa per l'Amministratore Delegato di Gruppo</li><li>• 1 volta la retribuzione annua fissa per il Direttore Generale e i Vice Direttori Generali</li></ul>

I predetti livelli dovranno essere raggiunti entro 5 anni dalla prima effettiva assegnazione di azioni.

Gli *Executive* coinvolti sono inoltre tenuti ad evitare di attivare programmi o accordi che specificamente 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 a 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 ed altri dirigenti con responsabilità strategiche è fornita nella tabella al capitolo 8.

## 7. Dati Retributivi

### 7.1 Risultati Retributivi 2011

(€ migliaia)	Importi retributivi aggregati <sup>4</sup>			
	Numero di beneficiari <sup>5</sup>	Retribuzione fissa e non collegata a performance	Retribuzione Variabile collegata a Performance 2011	
			Denaro	Azioni
Amministratore Delegato (AD) <sup>6</sup>	1	1,587	0	0
Altri Amministratori con incarichi esecutivi <sup>7</sup>	0	0	0	0
Amministratori non esecutivi <sup>8</sup>	22	5,382	0	0
Direttore Generale (DG) <sup>9</sup>	1	1,301	0	0
Vice Direttore Generale (VDG) & SEVP <sup>10</sup>	16	11,887	505	0
Executive nelle Funzioni di Controllo <sup>11</sup>	29	11,680	885	0
EVP <sup>12</sup>	84	38,749	3,654	0
Altri material risk takers <sup>13</sup>	27	6,859	4,153	0

La retribuzione fissa e gli altri pagamenti non legati alla *performance* per il personale rilevante comprendono anche i pagamenti di inizio e di fine rapporto per un totale di € 14.602.010 erogati nel corso dell'esercizio finanziario a 12 beneficiari (l'importo più alto riconosciuto ad un singolo beneficiario è stato pari a € 2.228.000). Il pagamento è stato determinato in linea con la

<sup>4</sup> Tenendo in considerazione gli importi pro-rata per coloro nel ruolo per una parte dell'anno

<sup>5</sup> Ciascun beneficiario contato come 1 nel corso dell'anno

<sup>6</sup> In linea con la raccomandazione di Banca d'Italia sulla categoria degli staff: categoria A. Amministratore Delegato

<sup>7</sup> In linea con la raccomandazione di Banca d'Italia sulla categoria degli staff: categoria B. Altri Amministratori con incarichi esecutivi

<sup>8</sup> In linea con la raccomandazione di Banca d'Italia sulla categoria degli staff: categoria C. Amministratori non esecutivi

<sup>9</sup> In linea con la raccomandazione di Banca d'Italia sulla categoria degli staff: categoria D. Direttore Generale

<sup>10</sup> In linea con la raccomandazione di Banca d'Italia sulla categoria degli staff: categoria E. Responsabili delle principali linee di business, funzioni aziendali, aree geografiche e coloro che riportano direttamente agli organi societari

<sup>11</sup> Posizioni di SEVP and EVP in Audit, Legal&Compliance, Risk e Finanza. In linea con la raccomandazione di Banca d'Italia sulla categoria degli staff: categoria F. Responsabili e Personale di livello più alto delle Funzioni di Controllo interno

<sup>12</sup> Posizioni di EVP, esclusi gli EVP nelle Funzioni di Controllo (reportati a parte). In linea con la raccomandazione di Banca d'Italia sulla categoria degli staff: categoria G. Altri soggetti che individualmente o collettivamente, assumono rischi in modo significativo

<sup>13</sup> Dipendenti con impatto significativo sull'esposizione ai rischi del Gruppo in termini di credito, mercato e liquidità, con retribuzione annua variabile superiore a €500.000. In linea con la raccomandazione di Banca d'Italia sulla categoria degli staff: categoria H. Dipendenti e collaboratori con retribuzione alta non compresi nelle categorie precedenti

Politica retributiva di Gruppo e relativo quadro giuridico e le clausole contrattuali.

(€ migliaia)	Retribuzione differita				
	Pagata nel 2011 Sulla base dei risultati pluriennali ottenuti		Potenziale Sulla base dei risultati futuri		
	Denaro <sup>14</sup>	Azioni <sup>15</sup>	Maturate Non Maturate		
			Azioni <sup>16</sup>	Denaro	Azioni <sup>17</sup>
AD	338	71	0	1,430	1,011
Altri Amministratori con incarichi esecutivi	0	0	0	0	0
Amministratori non esecutivi	0	0	0	0	0
DG	533	0	0	2,332	303
VDG e SEVP	2,713	57	0	14,252	3,634
Executive nelle funzioni di Controllo	1,790	23	0	9,483	4,174
EVP	8,057	921	0	26,044	17,655
Altri material risk takers	9,331	0	0	4,662	19,840

La retribuzione differita erogata nel 2011 comprende pagamenti basati sui risultati di *performance* pluriennale effettivamente raggiunti.

La retribuzione differita potenziale (*outstanding*) considera il guadagno potenziale relativo a tali forme retributive che rimangono soggette all'effettivo raggiungimento di risultati di *performance* futuri. Gli ammontari riportati non sono connessi né indicativi di alcun beneficio effettivo che possa eventualmente essere realizzato in relazione agli incentivi monetari o nel caso in cui le *Stock Option* o le *Performance Share* sottostanti divenissero esercitabili o fossero effettivamente assegnate.

<sup>14</sup> L'AD e il DG, al pari degli altri membri dell'EMC, non ricevono alcuna remunerazione variabile riferita alla performance 2011. L'importo si riferisce al solo pagamento di incentivi differiti nell'ambito dei Sistemi di Incentivazione di Gruppo 2009 e 2010. Tali importi erano stati già ridotti nella misura del 50% per l'applicazione del Group Gate relativo alla performance dell'anno di riferimento.

<sup>15</sup> Gli importi indicate come retribuzione in azioni riflettono il valore di mercato delle azioni alla data dell'effettiva assegnazione o la differenza tra il valore di mercato delle azioni e lo strike price delle stock option alla data dell'esercizio

<sup>16</sup> Sulla base del modello di pricing per le option "Hull&White", le stime del fair value degli strumenti finanziari al 01/01/2012 sarebbe (€ migliaia): 104; 0; 0; 726; 1.018; 491; 1.469 e 80 rispettivamente, per ciascuna delle categorie per le quali i dati sono riportati nella tabella

<sup>17</sup> Sulla base del modello di pricing per le option "Hull&White", le stime del fair value degli strumenti finanziari al 01/01/2012 sarebbe (€ migliaia): 2.111; 0; 0; 3.271; 15.106; 10.287; 32.209 e 19.840 rispettivamente, per ciascuna delle categorie per le quali i dati sono riportati nella tabella

I pagamenti in azioni effettuati nel 2011 includono l'assegnazione delle *performance share* del Piano LTI 2008-2010 di Gruppo e riflettono il valore delle azioni al momento dell'effettiva assegnazione. Nell'ambito di questo Piano, l'assegnazione effettiva di *performance share* è stata determinata sulla base dei risultati di *performance* verificati alla fine del periodo *performance* di riferimento di 3 anni. Il Piano, approvato dal Consiglio nel giugno 2007, ha previsto la promessa di *performance share* a 860 *Executive*, talenti e altre risorse strategiche.

Le *performance share* sono maturate in relazione ai risultati dell'anno 2010 conseguiti a livello di Gruppo e di divisione, tenendo in considerazione misure di creazione di valore, profittabilità corretta per il rischio ed efficienza che comprende l'*Economic Profit* (EP o EVA), il *Cost of Risk* e il rapporto *Cost / Income*. I risultati di *performance* di Gruppo sono risultati sotto i target definiti mentre le soglie di *performance* sono state raggiunte dalle divisioni di *Asset Management*, *Global Banking Services*, *Private Banking* e *Poland's Market*. I beneficiari appartenenti a queste divisioni / mercati hanno pertanto ricevuto il 50% delle *performance share* promesse, che ha portato all'effettiva assegnazione a 187 beneficiari su 860 (21,7% del totale) di 908.770 azioni distribuite su un totale complessivo di 9.685.478 originariamente previsto per il piano (9,4% del totale).

La colonna "azioni maturate" nella tabella si riferisce alle *performance share* del Piano di Incentivazione a Lungo Termine di Gruppo 2009 - 2011, che non sono state assegnate, considerando che le condizioni di *performance* specificate nel Piano non sono state raggiunte. Non vi è alcuna componente monetaria maturata della retribuzione differita.

La colonna "non maturate" si riferisce a importi monetari ed 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.

Il valore delle azioni riportate come "azioni non maturate" è calcolato considerando la media aritmetica dei prezzi ufficiali delle azioni Unicredit nel mese precedente la risoluzione del Consiglio sui piani azionari del 27 marzo 2012.

Tutte le *stock option* assegnate nell'ambito dei Piani LTI di Gruppo in essere sono attualmente "fuori prezzo" ("*under water*") e non rappresentano alcuna opportunità di guadagno per i beneficiari finché il prezzo di esercizio delle *stock option* rimane superiore al prezzo di mercato delle azioni sottostanti.

I costi retributivi complessivi a livello di Gruppo ammontano a circa € 9,209 mln nel 2011, come lo scorso anno, di cui la componente di retribuzione variabile è stata pari a € 904 mln, meno del 10% dei costi retributivi complessivi del personale, in linea con l'ammontare complessivo dello scorso anno.

## 7.2 Politica Retributiva 2012

	Retribuzione totale target	
	Retribuzione fissa e non collegata a performance	Retribuzione variabile collegata a performance
<b>CONSIGLIERI NON ESECUTIVI</b>		
Presidente e Vice Presidenti	100%	0%
Consiglieri	100%	0%
Collegio Sindacale	100%	0%
<b>GROUP EXECUTIVE</b>		
AD	22%	78%
DG	21%	79%
VDG & SEVP	33%	67%
<i>Executive</i> nelle funzioni di controllo	49%	51%
EVP	47%	53%
<b>POPOLAZIONE COMPLESSIVA DI GRUPPO</b>		
Aree di <i>business</i> <sup>18</sup>	86%	14%
<i>Corporate center</i> / funzioni di supporto <sup>19</sup>	85%	15%
Totale complessivo di Gruppo	86%	14%

La politica retributiva complessiva per i Consiglieri non esecutivi, gli *Executive* 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*
- agli *Executive* di Gruppo sono offerte significative opportunità di retribuzione variabile, in linea con il loro ruolo strategico, i requisiti normativi e la nostra cultura di remunerazione correlata alla *performance*
- alla generalità dei dipendenti è offerto un *pay-mix* bilanciato in linea con il ruolo, le responsabilità nonché la tipologia di *business* ed il contesto di mercato di riferimento.

<sup>18</sup> Divisioni: Family & SME, Corporate & Investment Banking, Private Banking, Asset Management, Central Eastern Europe and Poland's Markets.

<sup>19</sup> Corporate Centers Italia, Germania, Austria e Global Banking Services

In un secondo scenario considerando l'ammontare massimo di incentivazione variabile definito per il 2012 (150% incentivo target) in caso di risultati eccezionali e performance oltre le attese, la proporzione di retribuzione variabile per gli *Executive* del Gruppo sarebbe rispettivamente:

	<b>Retribuzione totale massima</b>	
	<b>Retribuzione fissa e non collegata a performance</b>	<b>Massima retribuzione variabile collegata a performance</b>
AD	16%	84%
DG	15%	85%
VDG e SEVP	25%	75%
<i>Executive</i> nelle funzioni di controllo	39%	61%
EVP	38%	62%

La composizione della retribuzione variabile collegata alla *performance* segue la struttura del sistema 2012 di incentivazione di Gruppo definito per il personale più rilevante. Come per gli anni precedenti, diverse caratteristiche dei sistemi incentivanti di Gruppo applicate alla popolazione di riferimento – come differimenti e incentivi azionari – sono estesi anche agli SVP e altri ruoli selezionati.

	<b>Retribuzione variabile collegata alla performance</b>			
	<b>Pagamento immediato</b>		<b>Pagamento differito</b>	
	Denaro	Azioni	Denaro	Azioni
AD / DG / SEVP / EVP	20%	20%	30%	30%
Altri <i>material risk taker</i>	25%	25%	25%	25%
SVP e altri ruoli selezionati <sup>20</sup>	40%	20%	20%	20%

La politica retributiva variabile per gli *Executive* di Gruppo è allineata alle indicazioni delle Autorità, ed in particolare:

- una parte significativa della retribuzione è variabile e collegata alla *performance*
- fino al 60% della retribuzione variabile collegata alla *performance* è pagata attraverso meccanismi di differimento su un periodo pluriennale di 4 anni
- la retribuzione basata su strumenti finanziari rappresenta il 50% della retribuzione variabile per la categoria di personale rilevante

### 7.3 Dati sui Benefit

I nostri dipendenti usufruiscono di benefit previdenziali, sanitari e di supporto all'equilibrio fra vita professionale e personale che integrano i piani di previdenza sociale e i requisiti minimi contrattuali. I benefit sono strutturati in modo da fornire garanzie sostanziali per la salute dei dipendenti e dei membri delle loro famiglie nel corso della carriera, nonché durante la pensione.

- *Struttura dei piani pensionistici offerti ai dipendenti*

In Italia, la maggior parte dei piani pensionistici complementari riguardano i fondi a contribuzione definita.

Ci sono anche fondi a prestazione definita (ma non possono essere inseriti nuovi dipendenti), con o senza fondi separati, la maggior parte di loro senza. Come per il 2011, le passività connesse a tali piani – stimati su base attuariale in conformità con i principi contabili internazionali – si presentano adeguatamente coperte dall'aumento del tasso di attualizzazione derivante dalla stima di variabili economiche (per ulteriori dettagli, si prega di prendere visione degli Allegati alla Relazione di Bilancio 2011 di UniCredit S.p.A.).

Dal 2009, nell'intento di perseguire il miglior equilibrio possibile fra rendimenti, costi e rischi associati con i piani pensionistici integrativi, UniCredit ha sottoscritto alcuni accordi sindacali che prevedono che tutti i dipendenti italiani attualmente iscritti ad alcuni fondi pensione operanti nel Gruppo convergano nel "Fondo pensione per il personale delle aziende del Gruppo UniCredit".

In Germania, sono in essere piani a prestazione definita e piani a contribuzione definita. Esiste una varietà di diversi piani a benefici definiti a causa della storia della società.

La caratteristica principale è che alcuni di essi prevedono l'erogazione di importi commisurati all'ultimo stipendio percepito (la pensione corrisponde a una determinata percentuale dell'ultimo stipendio lordo mensile), mentre altri sono basati sugli importi salariali percepiti nel corso della carriera (una determinata percentuale di ciascun salario annuo lordo percepito durante la carriera professionale è convertito in un importo fisso della pensione). Tutti i piani a prestazione definita non sono più disponibili per i nuovi dipendenti.

Sono in vigore due piani a contribuzione definita (basato sugli importi salariali percepiti nel corso della carriera), uno è chiuso ai nuovi iscritti, l'altro è l'unico piano aperto ai nuovi iscritti. Una determinata percentuale dello stipendio lordo mensile viene convertita in una pensione ad importo fisso. Al 31

<sup>20</sup> Inclusi dipendenti nella divisione Corporate & Investment Banking division con retribuzione variabile annuale superiore a €100,000

dicembre 2011, i piani a prestazione definita sono finanziati quasi interamente mediante il *Contractual Trust Arrangement* (Germania) o mediante i fondi pensione (all'estero).

o *Altri piani pensionistici offerti ai dipendenti*

Paese	Principali tipologie di piani pensionistici offerti ai dipendenti
Austria	Piani a contribuzione definita
Bulgaria	Nessun piano
Croazia	Piani a contribuzione definita
Repubblica Ceca	Piani a prestazione definita. I piani sono finanziati mediante le risorse generali dell'organizzazione
Ungheria	Nessun piano
Romania	Nessun piano
Russia	Piani a contribuzione definita

o *Sistema previdenziale 2011:*

Paese	Sistema previdenziale nazionale obbligatorio	Sistema previdenziale aziendale volontario	Percentuale di dipendenti aderenti al sistema previdenziale aziendale volontario
Italia	Si	Si	100%
Germania	Si	Si	100%
Austria	Si	Si	100%
Polonia	Si	No	Non applicabile
Bulgaria	Si	Si	100%
Croazia	Si	Si	100%
Repubblica Ceca	Si	Si	100%
Ungheria	Si	Si	100%
Romania	Si	No	Non applicabile
Russia	Si	Si	100%

o *Panoramica delle iniziative in materia di assistenza sanitaria ed equilibrio fra vita privata e professionale*

Per la gestione delle spese sanitarie, la maggior parte dei dipendenti di UniCredit può contare su polizze assicurative, fondi sanitari e altri *benefit* (es. iniziative di prevenzione, accordi speciali per costi sanitari, una piattaforma di benefit che consente ai dipendenti di selezionare i piani più adatti alle loro esigenze).

Ulteriori benefit sono disponibili per sostenere i colleghi e le loro famiglie in diverse fasi della loro vita. Ne sono un esempio i servizi di assistenza all'infanzia, attività sportive e ricreative, l'erogazione di pasti e la gestione di mense aziendali e l'accesso a una gamma di prodotti bancari con termini e condizioni agevolati. I benefit possono variare considerevolmente da paese a paese e sono strutturati in base alle prassi adottate sul mercato

locale nonché in armonia con il quadro sociale e normativo di riferimento.

**7.4 Informazioni ai sensi Art. 84-quater del Regolamento Emittenti Consob n. 11971**

Nelle pagine seguenti una serie di tabelle presenta le informazioni che la Società è tenuta a fornire ai sensi dell'articolo 84-quater del Regolamento Emittenti Consob nr. 11971, come da ultimo modificato con delibera nr. 18049 del 23/12/2011.

Per una più approfondita comprensione dei criteri metodologici sottostanti le informazioni riportate nelle varie tavole, si fa riferimento alle indicazioni contenute nell'Allegato 3A del suddetto Regolamento Consob.

In particolare:

**TABELLA 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche**

Fornisce, a livello individuale e per competenza, i dettagli dei compensi corrisposti ai membri del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e ai Direttori Generali. Per gli altri 7 dirigenti con responsabilità strategiche – che, in base ad una specifica delibera del Consiglio di Amministrazione, sono rappresentati dai restanti membri dell' EMC più il responsabile dell'Internal Audit – le informazioni sono fornite su base aggregata.

Il trattamento economico complessivo riconosciuto da UniCredit S.p.A. per l'esercizio 2011 al Consiglio di Amministrazione ammonta a € 7.574.736.

Il trattamento economico complessivo riconosciuto da UniCredit S.p.A. per l'esercizio 2011 al Consiglio di Collegio Sindacale ammonta a € 587.600.

Il "Fair Value dei compensi azionari" (colonna 7) non rappresenta un valore effettivamente pagato / ottenuto dai beneficiari di 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. Maggiori dettagli su tali piani sono forniti nelle seguenti Tabella 2 e Tabella 3A.

**TABELLA 2: Stock Option assegnate ai componenti dell'organo di amministrazione, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche**



Né i membri non esecutivi del Consiglio di Amministrazione, né i membri del Collegio Sindacale beneficiano di qualsiasi piano di incentivazione, sia esso basato su strumenti finanziari o monetari.

Il numero delle *stock option* detenute all'inizio dell'anno non corrisponde ai valori di fine periodo indicati nel Bilancio 2010, poiché gli stessi sono stati rettificati in considerazione dell'operazione di raggruppamento delle azioni UniCredit (nella misura di 1 nuova azione ogni 10 vecchie) eseguita il 27 dicembre 2011 e dell'operazione di aumento di capitale del gennaio 2012. A seguito del raggruppamento e dell'applicazione del fattore di correzione indicato dall'AIAF (Associazione Italiana Analisti Finanziari) in relazione all'operazione di aumento del capitale, il valore Numero delle Opzioni rappresenta in realtà il numero effettivo di azioni, a livello target, che risulterebbe dall'esercizio delle opzioni e, il valore Prezzo di Esercizio è il prezzo effettivo da pagare per la sottoscrizione di una singola azione.

Ai prezzi correnti, tutte le *stock option* sono ampiamente fuori prezzo (*"underwater"*).

***TABELLA 3A: Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock option, a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche***

Il numero di performance share scadute nel corso dell'esercizio [colonna (9)] o che sono state assegnate nel corso del 2011 in considerazione del raggiungimento delle condizioni di *performance* sottostanti, sono valori ante operazione di raggruppamento delle azioni UniCredit.

Il numero delle performance share in essere al 31 dicembre 2011, siano esse provenienti dagli anni precedenti o promesse nel corso del 2011, sono valori post-raggruppamento ed applicazione del fattore AIAF e rappresentano il numero effettivo di azioni UniCredit che potrebbero essere assegnate in caso di raggiungimento delle condizioni di *performance* alla fine del periodo di *vesting*.

***TABELLA 3B: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche***

Fornisce i dettagli di tutti gli incentivi in denaro maturati durante l'anno a favore dell' Amministratore Delegato, Direttore Generale e altri dirigenti con responsabilità strategiche. Né i membri non esecutivi del Consiglio di Amministrazione, né i Sindaci ricevono alcun compenso variabile.

In considerazione della decisione di "Zero Bonus" per l'Executive Management Committee (EMC), non è stato pagato alcun incentivo collegato alla *performance* 2011 all' Amministratore Delegato, Direttore Generale e agli altri 6 dirigenti con responsabilità strategiche appartenenti all'EMC.

Gli importi pagati come differimenti dei Sistemi di Incentivazione di Gruppo 2009 e 2010 non sono correlati alla *performance* 2011 ed erano già stati diminuiti del 50% a seguito dell'applicazione del *Group Gate* riferito al relativo anno di *performance*. Tali *performance* non erano tra l'altro collegate alle circostanze che hanno condotto alle svalutazioni che hanno avuto un impatto negativo sulla redditività netta 2011.

L'importo riportato come bonus annuale in riferimento al Piano in denaro LTI per le Funzioni di controllo rappresenta la promessa di un incentivo, previa verifica delle condizioni di *performance* valutate al 31 dicembre 2013 per i responsabili delle funzioni Internal Audit e Legale & Compliance, che - secondo le disposizioni regolamentari e di vigilanza - non possono beneficiare di piani di incentivazione a base azionaria. La promessa sostituisce quindi l'offerta delle *Performance Stock Option* 2010 e delle *Performance Share*, riportate per gli altri dirigenti alle Tabelle 2 e 3A.

***Informazioni sulle partecipazioni detenute dai membri degli organi di amministrazione e controllo, dai direttori generali e da altri dirigenti con responsabilità strategiche***

Le Tabelle 1 e 2, redatte in conformità con lo Schema 7-ter, forniscono i possessi azionari in UniCredit o in società controllate / collegate detenute, rispettivamente, dai componenti degli organi amministrativi e di controllo e direttori generali e dagli altri dirigenti con responsabilità strategiche. Il modello standard di Consob è stato implementato per consentire una rappresentazione più trasparente della situazione in relazione all'operazione di raggruppamento che ha avuto luogo il 27 dicembre 2011.

## 8. Tavole Retributive

Regolamento Emittenti Consob nr. 11971 - Allegato 3A / Schema 7-bis

TABELLA 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche.

Importi in Euro

(A) Nome e cognome	(B) Carica	(C) Periodo per cui è stata ricoperta la carica	(D) Scadenza della carica	(1) Compensi fissi						(2) Compensi per la partecipazione a comitati	(3) Compensi variabili non equity		(4) Benefici non monetari	(5) Altri compensi	(6) Totale	(7) Fair Value dei compensi equity	(8) Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
				Emolumenti deliberati dall'Assemblea	Gettoni di presenza	Rimborsi spese forfettari	Compensi ex art. 2389	Retribuzioni Fisse da lavoro dipendente	Totale		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Dieter Rampl	Presidente del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	125.000	6.000		1.375.000		1.506.000				24.486	10.494	1.540.980	
	Presidente del Comitato Permanente Strategico	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		5.200			5.200							5.200	
	Presidente del Comitato Corporate Governance, HR and Nomination	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		4.800			4.800							4.800	
	Presidente del Comitato Remunerazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		2.800			2.800							2.800	
	Membro del Comitato per i Controlli Interni & Rischi	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	2.800			42.800							42.800	
	Membro del Sotto-Comitato per i Controlli Interni	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		1.200			1.200							1.200	
	Membro del Sotto-Comitato per i Rischi	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		800			800							800	
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				165.000	23.600		1.375.000		1.563.600				24.486	10.494	1.598.580	
	(II) Compensi da controllate e collegate				188.603				188.603	20.616						209.219	
	(III) Totale				353.603	23.600		1.375.000		1.752.203	20.616			24.486	10.494	1.807.799	
Luigi Castelletti	Vice Presidente Vicario del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	6.000		155.000		241.000				5.231		246.231	
	Membro del Comitato Permanente Strategico	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	5.200			45.200							45.200	
	Membro del Comitato Corporate Governance, HR and Nomination	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	4.800			44.800							44.800	
	Membro del Comitato Remunerazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	2.800			42.800							42.800	
	Membro del Comitato per i Controlli Interni & Rischi	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	2.800			42.800							42.800	
	Membro del Sotto-Comitato per i Controlli Interni	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		1.200			1.200							1.200	
	Membro del Sotto-Comitato per i Rischi	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		800			800							800	
	Presidente del Sotto-Comitato Operazioni con Parti Correlate	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		2.800			2.800							2.800	
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				240.000	26.400		155.000		421.400				5.231		426.631	
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				240.000	26.400		155.000		421.400				5.231		426.631	



(A)	(B)	(C)		(D)	(1)					(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi					Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
					Emolumenti deliberati dall'Assemblea	Gettoni di presenza	Rimborsi spese forfettari	Compensi ex art. 2389	Retribuzioni Fisse da lavoro dipendente		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Farhat Omar Bengdara	Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	4.000		155.000		239.000					239.000		
	Membro del Comitato Permanente Strategico	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	2.000				42.000					42.000		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				120.000	6.000		155.000		281.000					281.000		
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				120.000	6.000		155.000		281.000					281.000		
Vincenzo Calandra Buonauro	Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	6.000		155.000		241.000			5.231		246.231		
	Membro del Comitato Permanente Strategico	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	5.200				45.200					45.200		
	Membro del Comitato Corporate Governance, HR and Nomination	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	4.800				44.800					44.800		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				160.000	16.000		155.000		331.000			5.231		336.231		
	(II) Compensi da controllate e collegate																
Fabrizio Palenzona	Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	6.000		155.000		241.000					241.000		
	Membro del Comitato Permanente Strategico	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	5.200				45.200					45.200		
	Membro del Comitato Corporate Governance, HR and Nomination	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	4.800				44.800					44.800		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				160.000	16.000		155.000		331.000					331.000		
	(II) Compensi da controllate e collegate				141.233					141.233					141.233		
Federico Ghizzoni	(III) Totale				301.233	16.000		155.000		472.233					472.233		
	Amministratore Delegato	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	6.000		340.000	1.071.030	1.497.030		338.021 (a)	247.415	20.478	2.102.944	1.901.580	
	Membro del Comitato Permanente Strategico	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	5.200				45.200					45.200		
	Membro del Comitato Corporate Governance, HR and Nomination	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	4.800				44.800					44.800		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				160.000	16.000		340.000	1.071.030	1.587.030		338.021	247.415	20.478	2.192.944	1.901.580	
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				160.000	16.000		340.000	1.071.030	1.587.030		338.021	247.415	20.478	2.192.944	1.901.580	

(a) L'AD e il DG, al pari degli altri membri dell'EMC, non ricevono alcuna remunerazione variabile riferita alla performance 2011. L'importo si riferisce al solo pagamento di incentivi differiti nell'ambito dei Sistemi di Incentivazione di Gruppo 2009 e 2010. Tali importi erano stati già ridotti nella misura del 50% per l'applicazione del Group Gate relativo alla performance dell'anno di riferimento.

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)					(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi					Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
					Emolumenti deliberati dall'Assemblea	Gettoni di presenza	Rimborsi spese forfettari	Compensi ex art. 2389	Retribuzioni Fisse da lavoro dipendente		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Giovanni Belluzzi	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	6.000				86.000	400			5.231		91.631	
	Membro del Comitato per i Controlli Interni & Rischi	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	2.400				42.400						42.400	
	Membro del Sottocomitato per i Controlli Interni	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		1.200				1.200						1.200	
	Membro del Sottocomitato Operazioni con Parti Correlate	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		2.800				2.800						2.800	
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				120.000	12.400				132.400	400			5.231		138.031	
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				120.000	12.400				132.400	400			5.231		138.031	
Manfred Bischoff	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	5.200				85.200						85.200	
	Membro del Comitato Permanente Strategico	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	4.400				44.400						44.400	
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				120.000	9.600				129.600						129.600	
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				120.000	9.600				129.600						129.600	
Enrico Tommaso Cucchiani	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	15/12/2011		76.493	4.400				80.893						80.893	
	Membro del Comitato Remunerazione	01/01/2011	15/12/2011		38.247	1.600				39.847						39.847	
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				114.740	6.000				120.740						120.740	
	(II) Compensi da controllate e collegate																
Donato Fontanesi	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	4.800				84.800						84.800	
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				80.000	4.800				84.800						84.800	
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				80.000	4.800				84.800						84.800	

(A)	(B)	(C)	(D)	(1)						(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi						Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
				Emolumenti deliberati dall'Assemblea	Gettoni di presenza	Rimborsi spese forfettari	Compensi ex art. 2389	Fisse da lavoro dipendente	Totale		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Francesco Giacomini	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	6.000			86.000	400					86.400		
	Membro del Comitato Corporate Governance, HR and Nomination	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	4.800			44.800						44.800		
	Membro del Comitato per i Controlli Interni & Rischi	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	2.800			42.800						42.800		
	Membro del Sotto-Comitato per i Rischi	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		800			800						800		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				160.000	14.400			174.400	400					174.800		
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				160.000	14.400			174.400	400					174.800		
Piero Gnudi	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	16/11/2011		70.000	6.000			76.000				4.564		80.564		
	Membro del Comitato Remunerazione	01/01/2011	16/11/2011		35.000	2.000			37.000						37.000		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				105.000	8.000			113.000				4.564		117.564		
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				105.000	8.000			113.000				4.564		117.564		
Friederich Kadmoska	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	6.000			86.000						86.000		
	Membro del Comitato Remunerazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	2.400			42.400						42.400		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				120.000	8.400			128.400						128.400		
	(II) Compensi da controllate e collegate				3.634				3.634						3.634		
	(III) Totale				123.634	8.400			132.034						132.034		
Marianna Li Calzi	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	5.600			85.600	800			5.231		91.631		
	Membro del Comitato per i Controlli Interni & Rischi	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	2.400			42.400						42.400		
	Membro del Sotto-Comitato per i Controlli Interni	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		1.200			1.200						1.200		
	Membro del Sotto-Comitato Operazioni con Parti Correlate	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		2.800			2.800						2.800		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				120.000	12.000			132.000	800			5.231		138.031		
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				120.000	12.000			132.000	800			5.231		138.031		

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)					(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi					Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
					Emolumenti deliberati dall'Assemblea	Gettoni di presenza	Rimborsi spese forfettari	Compensi ex art. 2389	Retribuzioni Fisse da lavoro dipendente		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Salvatore Ligresti	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	22/03/2011		18.380	400				18.780					18.780		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				18.380	400				18.780					18.780		
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				18.380	400				18.780					18.780		
Luigi Maramotti	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	5.600				85.600	800				86.400		
	Membro del Comitato Permanente Strategico	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	4.800				44.800					44.800		
	Membro del Comitato Corporate Governance, HR and Nomination	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	4.400				44.400					44.400		
	Membro del Comitato per i Controlli Interni & Rischi	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	2.400				42.400					42.400		
	Membro del Sotto-Comitato per i Controlli Interni	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		800				800					800		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				200.000	18.000				218.000	800				218.800		
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				200.000	18.000				218.000	800				218.800		
Antonio Maria Marocco	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	5.200				85.200			5.231		90.431		
	Presidente dell'Organismo di Vigilanza	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	4.800				44.800					44.800		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				120.000	10.000				130.000			5.231		135.231		
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				120.000	10.000				130.000			5.231		135.231		
Carlo Pesenti	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	4.800				84.800					84.800		
	Membro del Comitato Remunerazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	2.400				42.400					42.400		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				120.000	7.200				127.200					127.200		
	(II) Compensi da controllate e collegate				141.233					141.233	24.123				165.356		
	(III) Totale				261.233	7.200				268.433	24.123				292.556		

(A)	(B)	(C)	(D)	(1)						(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi						Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
				Emolumenti deliberati dall'Assemblea	Gettoni di presenza	Rimborsi spese forfettari	Compensi ex art. 2389	Ributazioni Fisse da lavoro dipendente	Totale		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Lucrezia Reichlin	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	5.200			85.200	800					86.000		
	Membro del Comitato per i Controlli Interni & Rischi	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	2.800			42.800						42.800		
	Membro del Sotto-Comitato per i Rischi	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		800			800						800		
	Membro dell'Organismo di Vigilanza	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	23.342	4.000			27.342						27.342		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				143.342	12.800			156.142	800					156.942		
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				143.342	12.800			156.142	800					156.942		
Hans-Jürgen Schinzier	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	4.400			84.400						84.400		
	Membro del Comitato Permanente Strategico	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	4.400			44.400						44.400		
	Membro del Comitato Remunerazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	2.400			42.400						42.400		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				160.000	11.200			171.200						171.200		
	(II) Compensi da controllate e collegate																
Theodor Waigel	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	3.200			83.200				5.231		88.431		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				80.000	3.200			83.200				5.231		88.431		
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				80.000	3.200			83.200				5.231		88.431		
Anthony Wyand	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	6.000			86.000						86.000		
	Membro del Comitato Permanente Strategico	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	4.800			44.800						44.800		
	Presidente del Comitato per i Controlli Interni & Rischi	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	195.000	2.800			197.800						197.800		
	Presidente del Sotto-Comitato per i Controlli Interni	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		1.200			1.200						1.200		
	Presidente del Sotto-Comitato per i Rischi	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		800			800						800		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				315.000	15.600			330.600						330.600		
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				315.000	15.600			330.600						330.600		



(A)	(B)	(C)		(D)	(1)						(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi						Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
					Emolumenti deliberati dall'Assemblea	Gettoni di presenza	Rimborsi spese forfettari	Compensi ex art. 2389	Fisse da lavoro dipendente	Totale		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Franz Zwickl	Membro del Consiglio di Amministrazione	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	80.000	6.000				86.000						86.000		
	Membro del Comitato per i Controlli Interni & Rischi	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011	40.000	2.400				42.400						42.400		
	Membro del Sotto-Comitato per i Rischi	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2011		800				800						800		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				120.000	9.200				129.200						129.200		
	(II) Compensi da controllate e collegate				13.292	1.000				14.292						14.292		
	(III) Totale				133.292	10.200				143.492						143.492		

(A)	(B)	(C)	(D)	(1)						(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi						Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
				Emolumenti deliberati dall'Assemblea	Gettoni di presenza	Rimborsi spese forfettari	Compensi ex art. 2389	Fisse da lavoro dipendente	Totale		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Maurizio Lauri	Presidente del Collegio Sindacale	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2012	130.000	16.400			146.400						146.400		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				130.000	16.400			146.400						146.400		
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				130.000	16.400			146.400						146.400		
Cesare Bisoni	Sindaco Effettivo	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2012	95.000	16.400			111.400						111.400		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				95.000	16.400			111.400						111.400		
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				95.000	16.400			111.400						111.400		
Vincenzo Nicastro	Sindaco Effettivo	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2012	95.000	16.000			111.000						111.000		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				95.000	16.000			111.000						111.000		
	(II) Compensi da controllate e collegate				35.000	4.420			39.420						39.420		
	(III) Totale				130.000	20.420			150.420						150.420		
Michele Rutigliano	Sindaco Effettivo	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2012	95.000	16.000			111.000						111.000		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				95.000	16.000			111.000						111.000		
	(II) Compensi da controllate e collegate				16.411	1.800			18.211	300			3.750		22.261		
	(III) Totale				111.411	17.800			129.211	300			3.750		133.261		
Marco Ventrone	Sindaco Effettivo	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2012	95.000	12.800			107.800						107.800		
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio				95.000	12.800			107.800						107.800		
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale				95.000	12.800			107.800						107.800		

(A)	(B)	(C)	(D)	(1)						(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi						Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
				Emolumenti deliberati dall'Assemblea	Gettoni di presenza	Rimborsi spese forfettari	Compensi ex art. 2389	Fisse da lavoro dipendente	Totale		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Massimo Livatino	Sindaco Supplente	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2012													
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio																
	(II) Compensi da controllate e collegate																
	(III) Totale																
Paolo Domenico Sfameni	Sindaco Supplente	01/01/2011	31/12/2011	approv. bil. 2012													
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio																
	(II) Compensi da controllate e collegate				25.000	1.100			26.100						26.100		
	(III) Totale				25.000	1.100			26.100						26.100		

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)						(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi						Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
					Emolumenti deliberati dall'Assemblea	Gettoni di presenza	Rimborsi spese forfettari	Compensi ex art. 2389	Retribuzioni Fisse da lavoro dipendente	Totale		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Roberto Nicastro	Direttore Generale	01/01/2011	31/12/2011						1.301.040	1.301.040		533.345	(b)	296.051	6.667	2.137.103	1.321.907	
	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio								1.301.040	1.301.040		533.345		296.051	6.667	2.137.103	1.321.907	
	(II) Compensi da controllate e collegate																	
	(III) Totale								1.301.040	1.301.040		533.345		296.051	6.667	2.137.103	1.321.907	

(b) L'AD e il DG, al pari degli altri membri dell'EMC, non ricevono alcuna remunerazione variabile riferita alla performance 2011. L'importo si riferisce al solo pagamento di incentivi differiti nell'ambito dei Sistemi di Incentivazione di Gruppo 2009 e 2010. Tali importi erano stati già ridotti nella misura del 50% per l'applicazione del Group Gate relativo alla performance dell'anno di riferimento.

Altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche (7 soggetti)	(I) Subtotale compensi nella società che redige il bilancio								5.202.605	5.202.605		1.592.827	(c)	749.210	274.090	7.818.731	2.536.171	
	(II) Compensi da controllate e collegate																	
	(III) Totale								5.202.605	5.202.605		1.592.827		749.210	274.090	7.818.731	2.536.171	

(c) I membri dell' EMC non ricevono alcuna remunerazione variabile riferita alla performance 2011. L'importo si riferisce unicamente al pagamento di incentivi differiti nell'ambito dei Sistemi di Incentivazione di Gruppo 2009 e 2010, assegnati in relazione a precedenti responsabilità dei titolari ( tali importi erano già stati originariamente ridotti nella misura del 50% per l'applicazione del Group Gate relativo alla performance dell'anno di riferimento) e ad altri incentivi per i responsabili delle funzioni di controllo interno.

TABELLA 2: Stock Option assegnate ai componenti dell'organo di amministrazione, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche

A	B	(1)	Opzioni detenute all'inizio dell'esercizio			Opzioni assegnate nel corso dell'esercizio						Opzioni esercitate nel corso dell'esercizio			(14)	(15)	(16)
			(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)			
Nome e cognome	Carica	Piano	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Periodo possibile esercizio (dal..al)	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Periodo possibile esercizio (dal..al)	Fair Vale alla data di assegnazione e	Data di assegnazione	Prezzo di mercato delle azioni sottostanti all'assegnazione e delle opzioni	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Prezzo di mercato delle azioni sottostanti alla data di esercizio	Opzioni scadute nell'esercizio (Numero opzioni)	Opzioni detenute alla fine dell'esercizio (Numero opzioni)	Opzioni di competenza dell'esercizio (Fair Value)
Federico Ghizzoni	Amministratore Delegato																
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		2002 Stock Options	2.360	36,115	01/06/2004 31/12/2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.360	-	-
		2004 Stock Options	26.882	22,419	03/09/2008 31/12/2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26.882	-
		2005 Stock Options	35.843	26,878	18/11/2009 31/12/2018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	35.843	-
		2006 Stock Options	32.349	33,205	13/06/2010 31/12/2019	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32.349	-
		2007 Stock Options	56.137	39,583	15/07/2011 15/07/2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	56.137	58.904
		2008 Stock Options	141.270	23,351	09/07/2012 09/07/2018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	141.270	138.498
(II) Compensi da controllate e collegate	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(III) Totale			294.841	-	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	2.360	292.481	197.402
Roberto Nicastro	Direttore Generale																
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		2004 Stock Options	161.297	22,419	03/09/2008 31/12/2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	161.297	-
		2005 Stock Options	322.595	26,878	18/11/2009 31/12/2018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	322.595	-
		2006 Stock Options	242.556	33,205	13/06/2010 31/12/2019	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	242.556	-
		2007 Stock Options	210.516	39,583	15/07/2011 15/07/2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	210.516	220.887
		2008 Stock Options	451.235	23,351	09/07/2012 09/07/2018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	451.235	442.380
		2010 Performance Stock Options	-	-	-	322.679	11,901	31/03/2014 31/12/2020	194.220	22/03/2011	1,756	-	-	-	-	322.679	395.184
(II) Compensi da controllate e collegate	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(III) Totale			1.388.199	-	-	322.679			194.220			0	-	-	0	1.710.878	1.058.451
Altri Dirigenti con responsabilità strategiche																	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio	n.1 Dirigenti	2002 Stock Options	18.886	36,115	01/06/2004 31/12/2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18.886	-	-
	n. 4 Dirigenti	2004 Stock Options	145.345	22,419	03/09/2008 31/12/2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	145.345	-
	n. 4 Dirigenti	2005 Stock Options	291.947	26,878	18/11/2009 31/12/2018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	291.947	-
	n. 4 Dirigenti	2006 Stock Options	246.229	33,205	13/06/2010 31/12/2019	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	246.229	-
	n. 4 Dirigenti	2007 Stock Options	261.110	39,583	15/07/2011 15/07/2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	261.110	273.975
	n. 4 Dirigenti	2008 Stock Options	738.207	23,351	09/07/2012 09/07/2018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	738.207	723.722
	n. 4 Dirigenti	2010 Performance Stock Options	-	-	-	545.668	11,901	31/03/2014 31/12/2020	328.438	22/03/2011	1,756	-	-	-	-	545.668	668.278
(II) Compensi da controllate e collegate	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(III) Totale			1.701.724	-	-	545.668			328.438			0	-	-	18.886	2.228.506	1.665.975



			Strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti non vested nel corso dell'esercizio		Strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio					Strumenti finanziari vested nell'esercizio e non attribuiti	Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e attribuibili		Strumenti finanziari di competenza dell'esercizio
A	B	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Nome e cognome	Carica	Piano	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Periodo di vesting	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Fair value alla data di assegnazione	Periodo di vesting	Data di assegnazione	Prezzo di mercato all'assegnazione	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Valore alla data di maturazione	Fair Value
Federico Ghizzoni	Amministratore Delegato	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		2007 - Performance Share	-	-	-	-	-	-	-	39.392	39.392	71.063	0
		2008 - Performance Share	26.302	25.06.2008 31.12.2011	-	-	-	-	-	-	-	-	0
		Promessa Azioni UniCredit 2011 Bonus Opportunity Plan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Azioni Ordinarie UniCredit Piano	-	-	252.070	3.000.000	01/01/2011 31/12/2013	29/04/2011	11,433	-	-	-	1.704.178
(II) Compensi da controllate e collegate		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(III) Totale			-	-	-	3.000.000	-	-	-	-	-	71.063	1.704.178
Roberto Nicastro	Direttore Generale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		2007 - Performance Share	-	-	-	-	-	-	-	295.444	-	-	0
		2008 - Performance Share	56.009	25.06.2008 31.12.2011	-	-	-	-	-	-	-	-	0
		2010 - Performance share	-	-	75.631	1.279.203	22.03.2011 31.12.2013	22/03/2011	11,641	-	-	-	263.456
		Promessa Azioni UniCredit 2011 Bonus Opportunity Plan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(II) Compensi da controllate e collegate		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(III) Totale			-	-	-	1.279.203	-	-	-	-	-	0	263.456
Altri Dirigenti con responsabilità strategiche		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(I) Compensi nella società che redige il bilancio	n. 4 Dirigenti	2007 - Performance Share	-	-	-	-	-	-	-	388.903	-	-	0
	n. 4 Dirigenti	2008 - Performance Share	118.618	25.06.2008 31.12.2011	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	n. 4 Dirigenti	2010 - Performance share	-	-	164.403	2.780.704	22.03.2011 31.12.2013	22/03/2011	11,641	-	-	-	572.696
	n. 1 Dirigente	Promessa Azioni UniCredit 2011 Bonus Opportunity Plan	-	-	74.188	297.500	50% 31.12.2013 50% 31.12.2014	27/03/2012	4,010	-	-	-	297.500
(II) Compensi da controllate e collegate		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(III) Totale			-	-	-	3.078.204	-	-	-	-	-	0	870.196

Il numero di strumenti finanziari indicati alle colonne (2) e (4) è quello post operazione di raggruppamento del 27/12/2011

I numeri di strumenti finanziari indicati alle colonne (9) e (10) sono valori non raggruppati, in quanto i titoli sono stati assegnati / scaduti prima del raggruppamento

Regolamento Emittenti Consob nr. 11971 - Allegato 3A / Schema 7-bis

TABELLA 3B: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

A Cognome e Nome	B Carica	(1) Piano	(2) Bonus dell'anno			(3) Bonus di anni precedenti			(4) Altri Bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile / Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile / Erogati	Ancora Differiti	
<b>Federico Ghizzoni</b>	<b>Amministratore Delegato</b>								
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Bonus Opportunity Plan 2011	-	-	-				-
		Executive Incentive System 2010				-	129.688	129.688	-
		Executive Incentive System 2009				-	208.333	-	-
		2009 Long Term Incentive Cash Plan (2010 - 2012)				-	-	1.300.000	-
(II) Compensi da controllate e collegate		nn	-	-	-	-	-	-	-
<b>(III) Totale</b>			-	-	-	-	<b>338.021</b>	<b>1.429.688</b>	-
<b>Roberto Nicastro</b>	<b>Direttore Generale</b>								
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Bonus Opportunity Plan 2011	-	-	-				-
		Executive Incentive System 2010				-	200.004	200.004	-
		Executive Incentive System 2009				-	333.341	-	-
		2009 Long Term Incentive Cash Plan (2010 - 2012)				-	-	2.132.000	-
(II) Compensi da controllate e collegate		nn	-	-	-	-	-	-	-
<b>(III) Totale</b>			-	-	-	-	<b>533.345</b>	<b>2.332.004</b>	-
<b>Altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche</b>									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Bonus Opportunity Plan 2011	74.375	148.750	2013				-
		Executive Incentive System 2010				-	541.763	541.763	-
		Executive Incentive System 2009				-	655.022	-	-
		2009 Long Term Incentive Cash Plan (2010 - 2012)				-	-	4.017.000	-
		Piani LTI Monetari per le Funzioni di Controllo	-	1.350.000	2011 / 2013	-	233.334	1.350.001	-
		Retention / Sign-in Bonus	-	-	-	-	88.333	1.000.000	-
(II) Compensi da controllate e collegate		nn	-	-	-	-	-	-	-
<b>(III) Totale</b>			<b>74.375</b>	<b>1.498.750</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.518.452</b>	<b>6.908.764</b>	<b>-</b>

Importi in Euro

**Nota:** L'AD e il DG, al pari degli altri membri dell'EMC, non ricevono alcuna remunerazione variabile riferita alla performance 2011. Gli importi si riferiscono unicamente al pagamento di incentivi differiti nell'ambito dei Sistemi di Incentivazione di Gruppo 2009 e 2010, assegnati in relazione a precedenti responsabilità dei titolari ( tali importi erano già stati originariamente ridotti nella misura del 50% per l'applicazione del Group Gate relativo alla performance dell'anno di riferimento) e ad altri incentivi per i responsabili delle funzioni di controllo interno (di cui € 74.375 relativi all'incentivo 2011 di un dirigente non appartenente all' Executive Management Committee)

**Regolamento Emittenti Consob nr. 11971 - Allegato 3A / Schema 7-ter**

**TABELLA 1: Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei direttori generali**

Nome e cognome	Carica	Società Partecipata	Tipo azione	Numero azioni					azioni non raggruppabili liquidate con valuta 30/12/2011	possedute a fine 2011
				possedute a fine 2010 (1)	acquistate nell'esercizio	vendute nell'esercizio	possedute al 27/12/2011 ante raggruppament o (2)			
AMMINISTRATORI DAL 1° GENNAIO 2011 AL 31 DICEMBRE 2011										
Dieter Rampl	Presidente	UniCredit	ord.	309.746			309.746	6	30.974	
Luigi Castelletti	Vice Presidente Vicario									
Farhat Omar Bengdara	Vice Presidente									
Vincenzo Calandra Buonauro	Vice Presidente	UniCredit	ord.	60.779			60.779	9	6.077	
Fabrizio Palenzona	Vice Presidente									
Federico Ghizzoni	Amministratore Delegato	UniCredit	ord.	117.000	53.000 (3)		170.000		17.000	
	possesso indiretto (coniuge)	UniCredit	ord.	2.500	2.500		5.000		500	
Giovanni Belluzzi	Consigliere									
Manfred Bischoff	Consigliere	UniCredit	ord.	50.000			50.000	1	4.999	
Donato Fontanesi	Consigliere									
Francesco Giacomini	Consigliere									
Friederich Kadmoska	Consigliere									
Marianna Li Calzi	Consigliere									
Luigi Maramotti	Consigliere	UniCredit	ord.	7.628.949			7.628.949	9	762.894	
Antonio Maria Marocco	Consigliere	UniCredit	ord.	66.885			66.885	5	6.688	
Carlo Pesenti	Consigliere									
Lucrezia Reichlin	Consigliere									
Hans-Jürgen Schinzler	Consigliere									
Theodor Waigel	Consigliere									
Anthony Wyand	Consigliere	UniCredit	ord.	20.415			20.415	5	2.041	
Franz Zwickl	Consigliere	UniCredit	ord.	4.729			4.729	9	472	
AMMINISTRATORI DAL 1° GENNAIO 2011 AL 22 MARZO 2011										
Salvatore Ligresti	Consigliere									
AMMINISTRATORI DAL 1° GENNAIO 2011 AL 16 NOVEMBRE 2011										
Piero Gnudi	Consigliere	UniCredit	ord.	207.912			207.912	azioni possedute alla data di cessazione		
	possesso indiretto (coniuge)	UniCredit	ord.	322.610			322.610			
	possesso indiretto (altro)	UniCredit	ord.	632.299			632.299			
AMMINISTRATORI DAL 1° GENNAIO 2011 AL 15 DICEMBRE 2011										
Enrico Tommaso Cucchiani	Consigliere									
COLLEGIO SINDACALE DAL 1° GENNAIO 2011 AL 31 DICEMBRE 2011										
Maurizio Lauri	Presidente del Collegio Sindacale									
Cesare Bioni	Sindaco Effettivo									
Vincenzo Nicastrò	Sindaco Effettivo	UniCredit	ord.	7.063	52.937		60.000		6.000	
Michele Rutigliano	Sindaco Effettivo									
Marco Ventoruzzo	Sindaco Effettivo									
Massimo Livatino	Sindaco Supplente									
Paolo Domenico Sfameni	Sindaco Supplente									
DIRETTORI GENERALI dal 1° GENNAIO 2011 AL 31 DICEMBRE 2011										
Roberto Nicastrò	Direttore Generale			817.889			817.889	9	81.788	

(1) Oppure data di inizio / fine carica se diverse dal periodo di riferimento indicato

(2) In data 27/12/2011 (e valuta 30/12/2011) è stato dato corso al raggruppamento delle azioni UniCredit, effettuandone il concambio nel rapporto di una nuova azione ogni dieci vecchie possedute, deliberato dall'Assemblea del 15/12/2011. Il numero di azioni rivenienti è stato arrotondato per difetto, liquidando in contanti le azioni non raggruppabili sulla base del prezzo ufficiale al 23/12/2011

(3) Di cui nr. 39.392 "azioni ordinarie gratuite" assegnate nel corso dell'esercizio 2011 in esecuzione del "Piano 2008-2010 di Incentivazione di Lungo Termine del Gruppo UniCredit" approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 12 giugno 2007

**Regolamento Emittenti Consob nr. 11971 - Allegato 3A / Schema 7-ter**

**TABELLA 2: Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategiche**

Numero dirigenti con responsabilità strategiche	Società Partecipata	Tipo azione	Numero azioni						
			possedute a fine 2010 (1)	acquistate nell'esercizio	vendute nell'esercizio	possedute al 27/12/2011 ante raggruppamento (2)	azioni non raggruppati liquidate con valuta 30/12/2011	possedute a fine 2011 (1)	
7	UniCredit	ord.	820.235(3)	0	0	820.235(3)	35	82.020	(4)
7	UniCredit	ord. ESOP matching	761	0	0	761	0	761	(5)

(1) Oppure data di inizio / fine carica se diverse dal periodo di riferimento indicato

(2) In data 27/12/2011 (e valuta 30/12/2011) è stato dato corso al raggruppamento delle azioni UniCredit, effettuandone il concambio nel rapporto di una nuova azione ogni dieci vecchie possedute, deliberato dall'Assemblea del 15/12/2011. Il numero di azioni rivenienti è stato arrotondato per difetto, liquidando in contanti le azioni non raggruppabili sulla base del prezzo ufficiale al 23/12/2011

(3) Di cui 143 possesso indiretto

(4) Di cui 14 possesso indiretto

(5) A causa delle caratteristiche che caratterizzano questa tipologia di azioni, ricevute nell'ambito del piano ESOP di partecipazione azionaria per i dipendenti di UniCredit, i titoli verranno raggruppati soltanto alla scadenza del periodo di vincolo