

---

## POLITICA RETRIBUTIVA DI GRUPPO 2010

---

Questa presentazione non sostituisce né supera in alcun modo le Relazioni Illustrative riguardanti gli argomenti all'ordine del giorno dell'assemblea ordinaria e straordinaria del 20 aprile 2010 pubblicate sul sito [www.unicreditgroup.eu](http://www.unicreditgroup.eu).

Tali Relazioni rappresentano, pertanto, gli unici documenti aventi valore legale ed ai quali gli azionisti dovranno fare riferimento per acquisire ogni necessaria informazione al fine di esercitare correttamente il loro diritto di voto.

Assemblea dei Soci – Sessione Ordinaria

---

Aprile 2010

## SINTESI



Politica Retributiva di Gruppo 2010

In accordo con le “Disposizioni di vigilanza in materia di Organizzazione e Governo Societario delle Banche” emanate dalla **Banca d’Italia** il 4 Marzo 2008 e con le recenti normative internazionali, la **Politica Retributiva di Gruppo** - approvata dal Consiglio di Amministrazione il 16 Marzo 2010 considerato il parere positivo del Comitato Remunerazione - è presentata per approvazione all’**Assemblea dei Soci**.

Nel 2010, la politica è stata analizzata da un punto di vista di **compliance, di mercato e regolamentare**, con il supporto di un consulente esterno indipendente e con il coinvolgimento delle funzioni Rischi e *Compliance*. I **pilastrini di politica** definiti nel 2009 risultano completamente allineati con i recenti requisiti normativi e perciò confermati per il 2010.

Le revisioni effettuate includono: aggiornamento della nostra Missione di Gruppo, allineamento dell’approccio per le Funzioni Controllo alle recenti indicazioni normative, la definizione di specifiche linee guida di *Compliance* per le campagne commerciali e l’introduzione di una nuova sezione - **Relazione Annuale sulla Retribuzione** - che fornisce **informazioni sull’implementazione della politica e dei programmi retributivi**.

**L’audit interno ha eseguito la revisione del sistema di incentivazione a breve termine 2009. I risultati dell’audit hanno attribuito una valutazione soddisfacente**, in quanto sono state evidenziate: l’appropriata *governance* da parte dei competenti Organi sociali, la complessiva coerenza fra gli obiettivi assegnati ed il processo di valutazione delle performance e l’attendibilità dei dati utilizzati per il calcolo degli indicatori di performance. Il Comitato Remunerazione ha esaminato i risultati dell’Audit interno riferito al sistema di incentivazione a breve termine 2009.

## CONTESTO



Politica Retributiva di Gruppo 2010

- La **Politica Retributiva di Gruppo 2010** è composta dalla Politica Retributiva di Gruppo (sezione I) e dalla Relazione Annuale sulla Retribuzione (sezione II)
  - La **Politica Retributiva di Gruppo** definisce i principi e gli standard adottati da UniCredit nel disegnare, implementare e monitorare le prassi retributive nell'intera organizzazione. In linea con le disposizioni di Banca d'Italia tale politica è presentata all'Assemblea dei Soci per approvazione.
  - La **Relazione Annuale sulla Retribuzione** fornisce informazioni e analisi sull'attuazione della politica retributiva. La Relazione è presentata per informativa all'Assemblea dei Soci, in linea con gli standard nazionali ed internazionali.

## PILASTRI CHIAVE: CONFERMATI DAL 2009



Politica Retributiva di Gruppo 2010

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

### I PILASTRI DELLA NOSTRA POLITICA RETRIBUTIVA

L'approccio retributivo di UniCredit è **orientato alla performance**, alla **consapevolezza del mercato** e all'**allineamento con le strategie di business nell'interesse degli *stakeholder***

- **Governance** chiara e trasparente
- **Compliance** con i requisiti normativi e con i principi di condotta
- 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



## GOVERNANCE

Una *governance* efficiente, coerente e trasparente assicura l'assunzione di decisioni informate e tempestive, evita conflitti di interesse e garantisce trasparenza nel pieno rispetto dei principi normativi

- La *governance* sulla retribuzione si fonda su un sistema di “**Delega delle Responsabilità**” e su un **Comitato Remunerazione** informato e indipendente che fornisce pareri per le decisioni prese dal Consiglio di Amministrazione
- Le nostre **Group Managerial Golden Rules** e il nostro sistema di **Global Job Model** definiscono il contesto per una *governance* organizzativa che assicuri una gestione coerente nel Gruppo e che permetta al contempo una sufficiente flessibilità nelle decisioni

## COMPLIANCE

**La conformità** alle normative e all'integrità nella condotta e nei comportamenti sono elementi essenziali del nostro modo di fare *business*, che è basato sulla fiducia.

- Una retribuzione conforme **rinforza e protegge la nostra reputazione** aziendale garantendo che le prassi retributive siano coerenti con le linee guida sul conflitto di interessi e con i codici di condotta, coerentemente con la nostra Missione e i nostri Valori
- Nello spirito di trasparenza e responsabilità, garantiamo **informativa** sul processo attraverso il quale sono definite le nostre politiche e prassi retributive

## MONITORAGGIO CONTINUO DI TENDENZE E PRASSI DI MERCATO



Politica Retributiva di Gruppo 2010

- Le nostri prassi retributive mirano a garantire soluzioni retributive **distintive e efficaci** che guidino nel miglior modo le nostre **strategie generali di business e le politiche sulle risorse umane**
- **Il monitoraggio continuo delle tendenze di mercato** e la conoscenza delle prassi a livello internazionale contribuiscono a far prendere decisioni informate e a garantire **retribuzioni competitive** così come **equità interna e trasparenza**
- Sulla base di un'analisi costante del raffronto retributivo col mercato rispetto ad un gruppo di confronto definito a livello di Gruppo, utilizziamo riferimenti competitivi per la definizione dei livelli retributivi, del *pay-mix* e nelle strutture di retribuzione complessiva per un'efficace **fidelizzazione e motivazione** delle nostre risorse critiche
- Con riferimento specifico alla popolazione degli *Executive*, il **Comitato Remunerazione** è supportato da un consulente esterno indipendente in tutti gli aspetti del suo ruolo di consulenza al **Consiglio di Amministrazione**
- A livello Divisionale possono essere condotte, come necessario, analisi di mercato con riferimento a specifici gruppi di confronto, al fine di assicurare un **allineamento competitivo al mercato**. Le strutture retributive devono in ogni caso essere completamente allineate con i principi di Politica Retributiva di Gruppo, con particolare riferimento ai principi di *Compliance* e sostenibilità

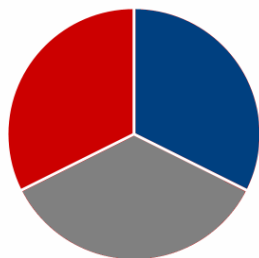
# APPROCCIO ALLA RETRIBUZIONE COMPLESSIVA



Politica Retributiva di Gruppo 2010

Il nostro **approccio alla retribuzione complessiva** prevede un **pacchetto bilanciato** di elementi fissi e variabili, monetari e non monetari, come fattori guida per rinforzare **l'impegno, la partecipazione e l'allineamento agli obiettivi aziendali**

**equilibrio  
del mix  
retributivo**



**all'interno  
dell'offerta  
retributiva  
complessiva**

## RETRIBUZIONE FISSA

Remunera la posizione e le responsabilità, rispecchiando l'eccellenza e la qualità del contributo

Un peso rilevante nella struttura complessiva evita il rischio di comportamenti orientati al breve termine e permette flessibilità nella politica di incentivazione

## RETRIBUZIONE BASATA SULLA PERFORMANCE

Remunera i risultati collegando il pagamento alla *performance*

Guida l'approccio ad una retribuzione sostenibile per una performance sostenibile

Pagamento differito in 3 anni per la popolazione *Executive*

## INCENTIVAZIONE DI LUNGO TERMINE

Rinforza l'allineamento degli Azionisti e del Management nel tempo

Dimostra l'intensità del nostro impegno verso le risorse critiche e i talenti

## BENEFIT

Completano l'offerta retributiva complessiva e dimostrano equità interna e coerenza

Prevedono una serie di benefici per stabilire un livello di protezione e di sicurezza per i dipendenti

Il Piano di Partecipazione Azionaria per i Dipendenti è un efficace strumento per rafforzare l'impegno, l'affiliazione e l'allineamento degli interessi degli azionisti, del management e dei dipendenti

# FOCUS SULL'INCENTIVAZIONE VARIABILE: RETRIBUZIONE SOSTENIBILE PER *PERFORMANCE* SOSTENIBILE



Politica Retributiva di Gruppo 2010

## RETRIBUZIONE

### RETRIBUZIONE SOSTENIBILE

*quanto remuneriamo* deve essere coerente con la **creazione di valore nel lungo periodo**

- Definisce una **struttura retributiva complessiva** che dimostri **equilibrio tra i suoi elementi** e che sia **coerente con la rispettiva strategia di *business* e con il livello di prospettiva strategica**
- Assicura un **collegamento diretto tra retribuzione e *performance***
- E' adottata una **visione pluriennale della *performance***
- Conferma la **conformità** nei meccanismi e nei processi di retribuzione

## PERFORMANCE

### PER *PERFORMANCE* SOSTENIBILE

*cosa remuneriamo* guida la nostra missione e rinforza la nostra reputazione

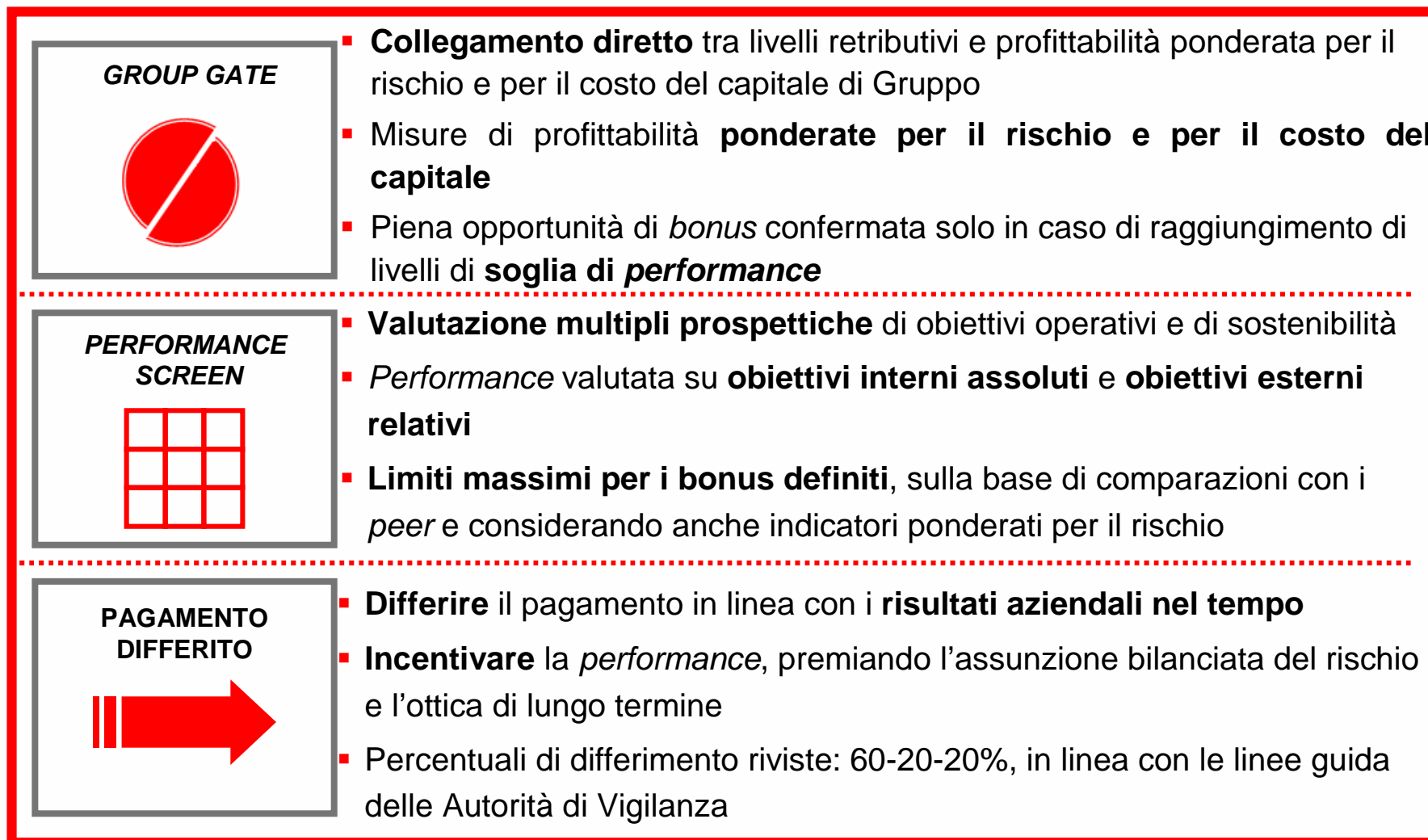
- Allinea le misure di *performance* agli **interessi degli azionisti e alla profittabilità del Gruppo**
- **Premia l'assunzione bilanciata di rischio**
- Adotta una **misurazione multi prospettica dei risultati di *performance* sostenibile e di qualità nel modo in cui i risultati sono ottenuti**

# FOCUS SUL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE PER I GROUP EXECUTIVE



Politica Retributiva di Gruppo 2010

Il Sistema di Incentivazione per i *Group Executive* collega direttamente la retribuzione al **raggiungimento di risultati di Gruppo sostenibili**. Le retribuzioni considerano differenti tipologie di rischio (tra cui il rischio di liquidità) ed il **profitto ponderato per il costo del capitale** e sono **differite** per coincidere con l'orizzonte temporale di rischio di tale profitto.



## FOCUS SULL'INCENTIVAZIONE DI LUNGO TERMINE



Politica Retributiva di Gruppo 2010

- Il nostro approccio alla retribuzione complessiva è completato dagli **incentivi di lungo termine** (ILT) che rappresentano uno strumento aggiuntivo per bilanciare la retribuzione alla *performance* di breve e di lungo termine.
- I programmi possono essere monetari o basati su azioni, come **suggerito dal contesto di mercato, normativo e organizzativo**.
- Il pagamento finale è subordinato alla **creazione di valore** nella prospettiva di medio e lungo termine, misurato attraverso condizioni di performance basate su **obiettivi pluriennali** incluso il *Total Shareholders Return (TSR)* e metriche di *performance* addizionali interne o relative al mercato.
- Nel 2010 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato su una proposta da sottoporre all'approvazione dell'Assemblea Annuale dei Soci per un ritorno ad un **piano di incentivazione a lungo termine di tipo azionario**.
- La proposta è coerente con i piani precedenti e le sue caratteristiche rafforzano ulteriormente l'allineamento con gli interessi degli azionisti. Il recente consenso delle Autorità di Vigilanza sull'efficacia degli incentivi azionari, opportunamente allineati con l'orizzonte temporale di rischio, rafforza ulteriormente la nostra scelta di riconfermare le nostre prassi consolidate.

# RELAZIONE ANNUALE SULLA REMUNERAZIONE



Politica Retributiva di Gruppo 2010

- **Le informazioni fornite nella Relazione Annuale sulla Remunerazione includono:**
  - **Comitato Remunerazione** composizione, ruolo e attività 2009
  - **Funzione *Compliance*** ruolo e Verifica di *Compliance* 2009
  - **Internal Audit** verifica del Processo Retributivo per gli Executive nel 2009
  - **Monitoraggio Continuo di Tendenze e Prassi di Mercato** caratteristiche chiave 2009
  - **Piani di Incentivazione di Gruppo** caratteristiche chiave 2009 e 2010
    - Sistema di Incentivazione per i *Group Executive*
    - Piano di Incentivazione a Lungo Termine di Gruppo
  - **Partecipazione Azionaria**
    - Piano di Partecipazione Azionaria per i Dipendenti
    - Linee Guida per il Possesso Azionario (includere previsioni di *anti-hedging*)
  - **Tavole Retributive**
    - Relative a Consiglieri non Esecutivi, Amministratore Delegato (CEO), Deputy CEO, SEVP e altri dipendenti con un impatto materiale sull'esposizione al rischio dell'azienda così come la popolazione complessiva del Gruppo
      - *pay-mix* target di politica 2010
      - importi aggregati e forme di retribuzione 2009

# INTERNAL AUDIT SUL SISTEMA DI INECENTIVAZIONE A BREVE TERMINE PER IL 2009



Politica Retributiva di Gruppo 2010

L'intervento ha avuto per obiettivo la revisione del processo di incentivazione a breve termine, le prassi della Politica Retributiva di Gruppo 2009 adottate e la verifica della conformità della modalità di applicazione della Politica alle regole interne di riferimento approvate dal Gruppo.

Le verifiche di audit hanno riguardato l'applicazione del sistema di incentivazione a breve termine previsto per il 2009 relativamente all'Amministratore Delegato, ai Deputy CEO ed a circa cento *executive manager* (Senior Executive Vice President ed Executive Vice President) del Gruppo.

La valutazione del sistema di incentivazione a breve termine è stata soddisfacente, in quanto sono state evidenziate l'appropriata *governance* da parte dei competenti organi sociali, la complessiva coerenza fra gli obiettivi assegnati ed il processo di valutazione delle *performance* e l'attendibilità dei dati utilizzati per il calcolo degli indicatori di *performance*.

Sulla base delle risultanze della revisione effettuata sul primo periodo di applicazione del sistema di incentivazione a breve termine, l'audit ha raccomandato in particolare:

- di valutare l'opportunità di implementare uno specifico applicativo informatico per rendere il processo più efficiente
- di formalizzare in maniera più accurata i criteri valutativi delle *performance* individuali
- di provvedere con maggiore tempestività al completamento della fase di definizione e di comunicazione degli obiettivi

In generale l'audit ha evidenziato la necessità di specificare compiutamente le procedure di valutazione delle performance formalizzando in dettaglio i flussi informativi, i punti di controllo e le responsabilità.

# APPENDICE

# ALLINEAMENTO DELLA POLITICA CON LE AUTORITA' DI VIGILANZA



Politica Retributiva di Gruppo 2010

## SINTESI DEI RECENTI REQUISITI NORMATIVI E RACCOMANDAZIONI

Principi e raccomandazioni	Commissione Europea - Aprile 2009	Committee of European Banking Supervisors (CEBS)	Financial Services Authority (FSA) - Marzo 2009	Financial Stability Forum - Aprile 2009	Institute of International Finance (IIF)	Association of British Insurers	Council of Institutional Investors (USA)	Financial Stability Board - Set 2009	Banca d'Italia - Marzo 2008	UniCredit compliance
Corporate governance	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Trasparenza	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Approvazione dei Soci	✓		✓			✓	✓		✓	✓
Scoraggiare i "golden parachute" e i bonus garantiti	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓
Pay mix equilibrato	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Differimento degli incentivi	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓
Indicatori corretti per il rischio e il costo del capitale, incluso il rischio di liquidità	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
Misure di performance pluriennale e clausole di restituzione	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Linee guida sul possesso azionario e previsioni anti-hedging						✓	✓	✓		✓