

# POLITICA RETRIBUTIVA DI GRUPPO 2015

## PRESENTAZIONE ACCOMPAGNATORIA

13 Aprile 2015

**UniCredit – Human Resources Strategy**



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





## OBIETTIVO DEL DOCUMENTO

- L'obiettivo di questo documento è fornire una **vista complessiva degli elementi principali della Politica Retributiva di Gruppo 2015**, con specifico riferimento a:
  - pagamento 2014
  - principali cambiamenti per il ciclo retributivo 2015, rispetto al sistema 2014
  
- Queste pagine sono finalizzate a una comprensione **immediata e semplificata** e non forniscono una descrizione esaustiva e dettagliata
  - per un'informativa completa si rimanda alla stessa Politica Retributiva di Gruppo 2015.



## 1. ELEMENTI PRINCIPALI DEL PAGAMENTO 2014

2. ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA INCENTIVANTE 2015 (BONUS ANNUALE)

3. ELEMENTI PRINCIPALI DEL PIANO DI INCENTIVAZIONE DI LUNGO TERMINE PER IL TOP MANAGEMENT

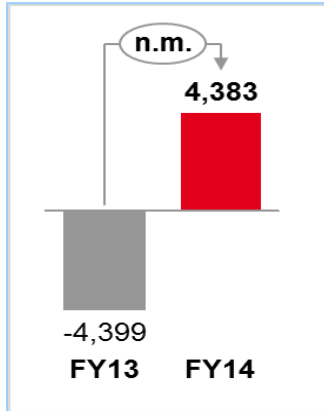
4. POLITICA DI GRUPPO DEI PAGAMENTI DI FINE RAPPORTO



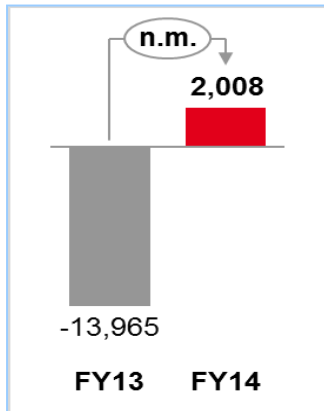
# ELEMENTI PRINCIPALI DEL PAGAMENTO 2014

## DISTRIBUZIONE DEL BONUS POOL

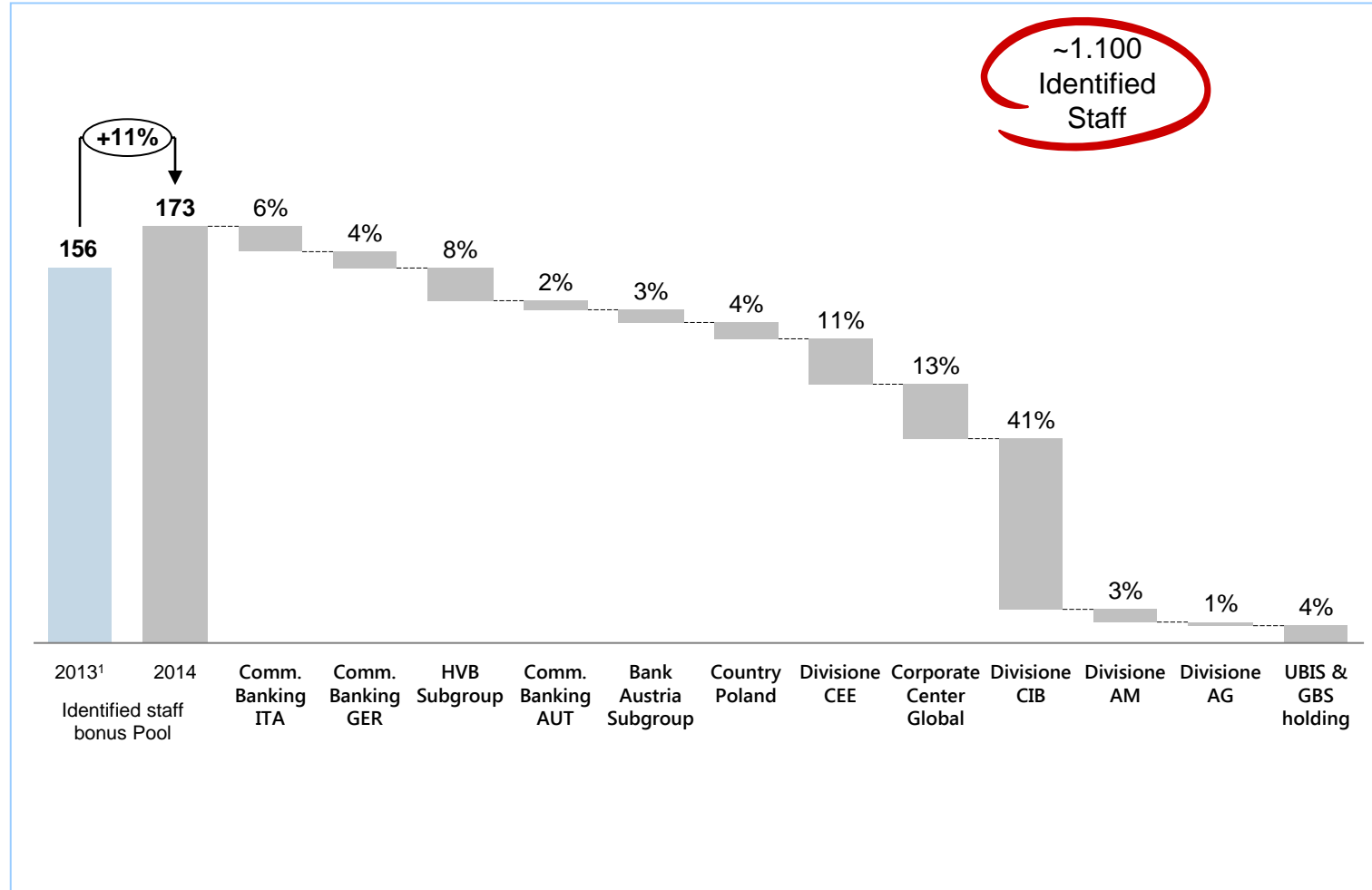
### Net Operating Profit Gruppo, m



### Net Profit Gruppo, m



### Bonus Pool – Distribuzione 2014 m, percentuale



1. pro-forma – sulla base della popolazione di Identified Staff 2014



# ELEMENTI PRINCIPALI DEL PAGAMENTO 2014

## VALUTAZIONE DEL CEO E PAGAMENTO DEL BONUS

	Goal	Result	Assessment				
			Below	Almost meets	Meets	Exceeds	Greatly exceeds
1	<b>Economic Profit (EVA) within risk appetite framework - delta y/y</b>	8.825 € Mio			●		
2	<b>Risk Management Goal (EL % + Coverage Ratio ITA, DE, AU, CIB; Average PD of managerial portfolio CEE &amp; Poland) - vs qualitative assessment based on CRO report</b>	Overall Group risk profiles and asset quality have developed in line with the Risk Appetite Framework approved by the Board of Directors, despite the still challenging macroeconomic environment			●		
3	<b>Net Operating Profit (GOP after net LLP) - vs budget (€ mio)</b>	4.383 € Mio			●		
4	<b>Common Equity Tier 1 ratio - vs budget (%)</b>	CET1 Ratio Transitional a 10,41% e Fully Loaded a 10,02%			●		
5	<b>Execution of Group strategic vision with focus on growth, capital reallocation and efficiency - vs qualitative assessment</b>	New MYP defined and launched; very good results in term of: <ul style="list-style-type: none"> <li>- growth (core revenues, deposits, asset under management, market share in CEE)</li> <li>- capital reallocation (CET1, implementation of several capital optimization initiatives, downsize of non-core segment, growth of CEE loans, Growth of capital light business)</li> <li>- efficiency: several projects carried out in 2014 following the implementation of strategic plan</li> </ul>				●	
6	<b>Progress on commercial lending activities on the basis of risk and credit methodologies - vs qualitative assessment</b>	Overall achieved, also considering the persisting difficult macro-economic environment			●		
7	<b>Stakeholder Value: Customer satisfaction (TRI*M external); People Engagement, Reputation - vs qualitative assessment based on ad hoc reports</b>	Solid performance on reputation, customer satisfaction and people engagement, with 2014 results in line or improved vs the respective targets in almost all the countries subject of the analysis			●		
8	<b>Development of a strong and sustainable Group risk culture - vs qualitative assessment</b>	Consistency and reiteration of the message and of concrete behaviors has lead thanks to CEO support to a genuine improvement in terms of Group Risk Culture. Recent survey highlighting 80% of colleagues (vs 28% 3 years ago) sharing the feeling of strong common risk culture.				●	

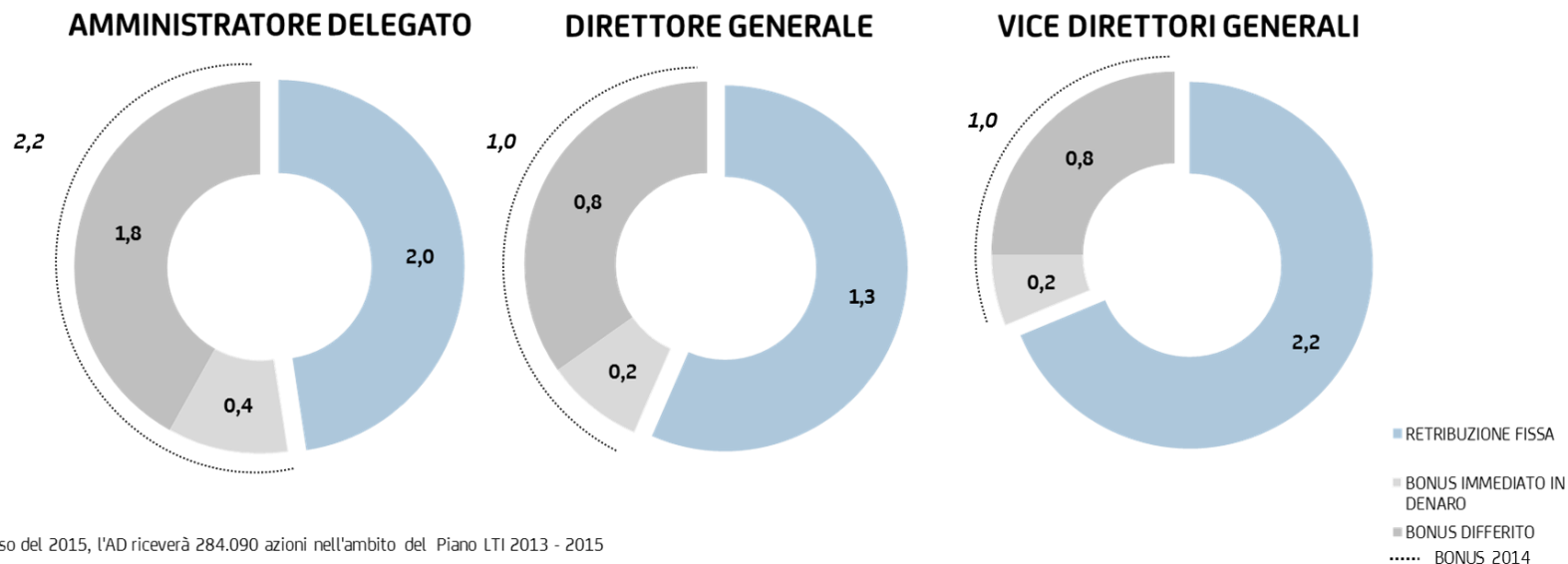


# ELEMENTI PRINCIPALI DEL PAGAMENTO 2014

## LIVELLI RETRIBUTIVI 2014 PER IL TOP MANAGEMENT

Sezione I - Sintesi  
Sezione III - Paragrafo 5.2

Euro Mio



### REMUNERAZIONE TOTALE PER IL TOP MANAGEMENT – LA NOSTRA POLITICA

- Non sono previste *role allowance*
- Rapporto massimo tra componente variabile e fissa della remunerazione pari a 2:1, in linea con la CRD IV
- Livelli retributivi tengono conto dell'**analisi di benchmarking** fornita da un consulente esterno indipendente, al fine di garantire **la competitività del pacchetto retributivo complessivo**
- Quale obiettivo di politica, la remunerazione complessiva è fissata **tra la mediana e il terzo quartile di mercato**



1. ELEMENTI PRINCIPALI DEL PAGAMENTO 2014

2. ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA INCENTIVANTE  
2015 (BONUS ANNUALE)

3. ELEMENTI PRINCIPALI DEL PIANO DI INCENTIVAZIONE DI  
LUNGO TERMINE PER IL TOP MANAGEMENT

4. POLITICA DI GRUPPO DEI PAGAMENTI DI FINE  
RAPPORTO



# ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA INCENTIVANTE DI GRUPPO 2015 (BONUS ANNUALE) /1

Sezione III – Paragrafo 5.3 & 5.4

## LIVELLO DELL'AWARD

- **Rapporto massimo** tra la componente variabile e fissa della remunerazione pari a **200% per le Funzioni di Business. 100% per le Funzioni Aziendali di Controllo**<sup>1</sup>.

## BENEFICIARI

- **ca. 1.100 risorse** individuate come **identified staff** a seguito del processo di valutazione basato sui criteri EBA, corrispondenti a ca. 0,7% della popolazione complessiva di Gruppo

## STRUTTURA COMPLESSIVA

- **12 bonus pools:** 1 pool per ciascun Paese/Divisione
- **Bonus funding** basato sulla **profittabilità** di ciascun Paese/Divisione

## COLLEGAMENTO CON RISCHIO E PROFITABILITA'

- Dopo la fase di *funding*, viene verificato il raggiungimento di specifiche **Condizioni di Accesso** definite a livello di Gruppo e a livello locale:

DEFINIZIONE DELLE CONDIZIONI DI ACCESSO	
GRUPPO	LOCALE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- NOP adjusted <math>\geq 0</math> e</li> <li>- Net Profit <math>\geq 0</math> e</li> <li>- CET1 ratio transitional <math>\geq 7\%</math>; e</li> <li>- Cash Horizon <math>\geq 90</math> giorni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NOP adjusted <math>\geq 0</math> e</li> <li>- Net Profit <math>\geq 0</math></li> </ul>

- **Dimensione di ciascun bonus pool rettificato verso l'alto o verso il basso sulla base della valutazione della sostenibilità di rischio ed economica** (rispetto al "*Risk Appetite Framework*" annuale e ai KPI di sostenibilità finanziaria)
- Il processo di aggiustamento è guidato da CRO e CFO

<sup>1</sup> Il rapporto massimo del 33% tra variabile/fisso per le Funzioni Aziendali di Controllo richiesto dalla normativa sarà applicato a partire da Luglio 2016, coerentemente con il periodo transitorio previsto da Banca d'Italia.





# ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA INCENTIVANTE DI GRUPPO 2015 (BONUS ANNUALE) /2

Sezione III – Paragrafo 5.3 & 5.4

## VALUTAZIONE INDIVIDUALE

- Valutazione di una **scorecard** che include **4 (massimo 6) obiettivi individuali** basati su un "KPI Bluebook" di indicatori certificati (*Financial & Economics, Risk, Controls, Operational & Clients*)
- Un **valore di riferimento**, definito per ciascuna specifica posizione e rettificato coerentemente al bonus pool effettivamente disponibile, rappresenta il punto di partenza per l'assegnazione del bonus individuale
- **Bonus individuale assegnato sulla base di una valutazione manageriale** e basato sul bonus pool disponibile, sulla performance individuale e sul valore di riferimento summenzionato
- Obiettivi 2015 per il CEO e per il Direttore Generale:

2015 GOALS – CHIEF EXECUTIVE OFFICER	
1	Economic Profit (EVA) – Group – vs budget
2	Risk Management Goal (EL % + Coverage Ratio ITA, DE, AU, CIB; Average PD of managerial portfolio CEE & Poland) – Group – vs qualitative assessment based on CRO report
3	Common Equity Tier 1 ratio – Group – vs budget
4	Execution of Group strategic vision with focus on growth, capital reallocation and efficiency – Group – vs qualitative assessment
5	Stakeholder Value: Customer satisfaction (TRI*M external); People Engagement, Reputation – Group – vs qualitative assessment based on ad hoc report
6	Development of a strong and sustainable Group risk culture, ensuring a successful transition of Group's standings towards new European regulatory architecture (e.g. ECB) – Group – vs qualitative assessment

2015 GOALS – GENERAL MANAGER	
1	Economic Profit (EVA) – Group – vs budget
2	Risk Management Goal (EL % + Coverage Ratio ITA, DE, AU, CIB; Average PD of managerial portfolio CEE & Poland) – Group – vs qualitative assessment based on CRO report
3	Strongly develop and implement the Group Digital & Payments Agenda – Group – vs qualitative assessment
4	Drive transition of the Group towards international clients management – Group – vs qualitative assessment
5	Ensure a successful transition of Group's standings towards new European regulatory architecture, including progress of ICS – Group – vs qualitative assessment
6	Loans and Deposit Market Share – GM area of responsibility – vs budget

## PAGAMENTO

- **60% del pagamento complessivo è differito** per i top Identified Staff
- **50% azioni e 50% monetario**
- Periodo di differimento a 5 anni dopo il pagamento immediato; 2 anni aggiuntivi di vincolo alla vendita sulle azioni immediate; 1 anno sulle azioni differite (come da richiesta di Banca d'Italia)
- Applicazione di **malus & clawback** su tutte le *tranche*

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VISTA CASHFLOW	EVP E ABOVE E ALTRI IDENTIFIED STAFF CON UN BONUS ≥ 500K	ANNO DI PERFORMANCE	20% IMMEDIATO MONETARIO	10% DIFFERITO MONETARIO	20% IMMEDIATO AZIONI	10% DIFFERITO AZIONI	10% DIFFERITO AZIONI	20% DIFFERITO MONETARIO 10% DIFFERITO AZIONI
	SVP E ALTRI IDENTIFIED STAFF CON UN BONUS < 500K	ANNO DI PERFORMANCE	30% IMMEDIATO MONETARIO	10% DIFFERITO MONETARIO	30% IMMEDIATO AZIONI	10% DIFFERITO MONETARIO 10% DIFFERITO AZIONI	10% DIFFERITO AZIONI	



1. ELEMENTI PRINCIPALI DEL PAGAMENTO 2014
2. ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA INCENTIVANTE 2015 (BONUS ANNUALE)
3. ELEMENTI PRINCIPALI DEL PIANO DI INCENTIVAZIONE DI LUNGO TERMINE PER IL TOP MANAGEMENT
4. POLITICA DI GRUPPO DEI PAGAMENTI DI FINE RAPPORTO



- E' stato definito uno specifico Piano di Incentivazione di Lungo Termine per il Top Management per:
  - rafforzare ulteriormente l'allineamento al **lungo termine e agli interessi degli azionisti**
  - creare gli opportuni incentivi per il management e premiare le azioni adottate **nell'interesse di medio termine per la banca**
  - **indirizzare un rischio di *retention*** dovuto alla mancanza di bonus per tre esercizi consecutivi
- La struttura complessiva del piano LTI e le relative condizioni di performance sono allineate al **Piano Strategico di UniCredit**.
- Le condizioni di performance tengono in considerazione i **KPI finanziari e di sostenibilità** e una **valutazione qualitativa del Consiglio** sulle attività del Top Management nel periodo di performance considerato
- L'ammontare riferito al sistema LTI **è incluso nel tetto massimo** previsto dalla normativa.



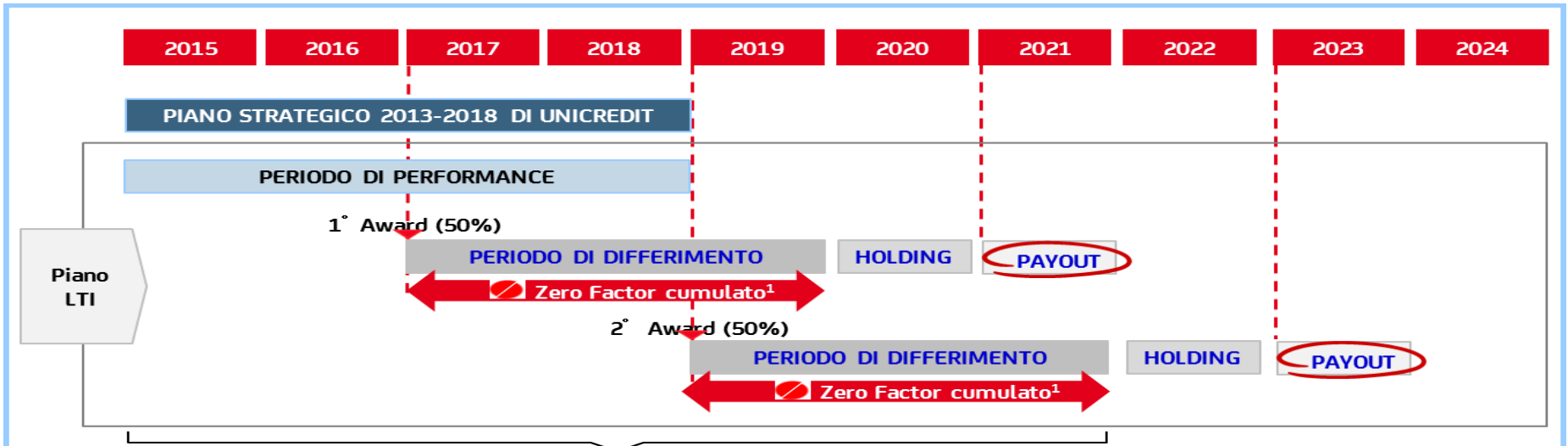
# ELEMENTI PRINCIPALI DEL PIANO DI INCENTIVAZIONE DI LUNGO TERMINE

## CARATTERISTICHE PRINCIPALI E STRUTTURA DEL PIANO

Sezione III – Paragrafo 5.5

### LONG TERM INCENTIVE DI GRUPPO: PRINCIPALI CARATTERISTICHE

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



#### Soggetto a condizioni di performance

1: Condizioni di 'malus' che riducono l'ammontare erogabile basate su indicatori cumulati di profitto, liquidità e capitale (i.e. NOP adj cumulato  $\geq 0$ , cash horizon  $\geq 90$ giorni, CET1 ratio transitional  $\geq 7\%$ )



# ELEMENTI PRINCIPALI DEL PIANO DI INCENTIVAZIONE DI LUNGO TERMINE

## CONDIZIONI DI PERFORMANCE

Sezione III – Paragrafo 5.5

#	CATEGORIA DEI KPI	RAGGIUNGIMENTO DI SPECIFICI OBIETTIVI NEI DUE PERIODI 2015-2016 E 2015-2018	DESCRIZIONE	TARGET DI RIFERIMENTO E MISURAZIONE <sup>1</sup>	PESO
1	FINANZIARI	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROAC%<sup>2</sup> del Core Business</li> <li>Gross Loan Riduzione del non Core Business</li> </ul>	<p>Indicatori strategici del Piano Strategico pluriennale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ROAC %: calcolato come media del "Return on allocated capital" rispetto alla media dello stesso indicatore incluso nel Piano Strategico</li> <li>Gross Loans: riduzione del non-core business "gross loans" rispetto ai valori indicati nel Piano Strategico</li> </ul>	<p>≥ MYP 120% =120%</p> <p>80% &lt; MYP &lt; 120% =100%</p> <p>50% &lt; MYP &lt; 80% =50%</p> <p>MYP &lt; 50% = 0%</p>	50%
2	SOSTENIBILITA'	<ul style="list-style-type: none"> <li>Common Equity Tier 1</li> </ul>	E' prevista la verifica del rispetto dei valori medi del CET1 average con riferimento a quanto indicato nel Piano Strategico	≥ MYP target	30%
		<ul style="list-style-type: none"> <li>External Customer Satisfaction</li> </ul>	<p>Analisi sulla soddisfazione dei clienti per verificare il livello di servizio tra la nostra clientela.</p> <p>Il calcolo del Customer Satisfaction Index è effettuato in coerenza alla metodologia TRIM sviluppata dall'istituto di ricerca TNS, che calcola direttamente l'indice nei paesi in cui viene condotta la verifica. La valutazione dell'External customer satisfaction è effettuata da TNS e da istituti di ricerche locali.</p>	≥ 2014	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Succession Planning index</li> </ul>	Indice di copertura su ca. 120 posizioni di Top Management per assicurare una leadership pipeline sostenibile. Il rapporto è comunicato annualmente al Consiglio di Amministrazione. L'analisi segue un processo strutturato basato sull'Executive Development Plan, che rappresenta il processo di Group Management Review che consente di pianificare, gestire e sviluppare la Leadership pipeline di Gruppo	≥ 90% durante tutto il periodo di performance	
3	VALUTAZIONE OMNI-COMPRESIVA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valutazione qualitativa sull'allineamento tra gli interessi della Banca e degli Azionisti</li> </ul>	<p>Valutazione dei membri del Consiglio sul rischio di retention dei partecipanti e sull'effettivo contributo, durante l'intero periodo di performance sui pilastri del Piano Strategico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>trasformazione della banca commerciale nei paesi 'WE';</li> <li>investimenti nei business in crescita;</li> <li>sviluppo della piattaforma globale</li> </ul> <p>In particolare, la valutazione terrà conto dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi quantitativi riferiti ai 3 pilastri del Piano Strategico</p>		20%

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

1: La misurazione sarà effettuata considerando i riferimenti target del MYP o di 'recasting' come approvato dal CdA

2: Return on Allocated Capital



1. ELEMENTI PRINCIPALI DEL PAGAMENTO 2014
2. ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA INCENTIVANTE 2015 (BONUS ANNUALE)
3. ELEMENTI PRINCIPALI DEL PIANO DI INCENTIVAZIONE DI LUNGO TERMINE PER IL TOP MANAGEMENT
4. POLITICA DI GRUPPO DEI PAGAMENTI DI FINE RAPPORTO



- I pagamenti di fine rapporto tengono in considerazione la **performance di lungo-periodo**, in termini di creazione di valore per gli azionisti, **non ricompensano gli insuccessi o gli abusi**
- Come principio generale, in UniCredit le severance **non eccedono i limiti** previsti da leggi e/o contratti collettivi **localmente applicabili**.
- In mancanza di tale normativa, i pagamenti di fine rapporto, oltre al periodo di preavviso, non dovranno eccedere di massima le **24 mensilità di retribuzione complessiva** (politica invariata rispetto al 2014)
  - *Per ulteriori informazioni, si prega di far riferimento alla Politica di Gruppo dei Pagamenti di Fine Rapporto, sottoposta all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti 2015*



## DISCLAIMER

- This Presentation may contain written and oral “forward-looking statements”, which includes all statements that do not relate solely to historical or current facts and which are therefore inherently uncertain. All forward-looking statements rely on a number of assumptions, expectations, projections and provisional data concerning future events and are subject to a number of uncertainties and other factors, many of which are outside the control of UniCredit S.p.A. (the “Company”). There are a variety of factors that may cause actual results and performance to be materially different from the explicit or implicit contents of any forward-looking statements and thus, such forward-looking statements are not a reliable indicator of future performance. The Company undertakes no obligation to publicly update or revise any forward-looking statements, whether as a result of new information, future events or otherwise, except as may be required by applicable law. The information and opinions contained in this Presentation are provided as at the date hereof and are subject to change without notice. Neither this Presentation nor any part of it nor the fact of its distribution may form the basis of, or be relied on or in connection with, any contract or investment decision
- The information, statements and opinions contained in this Presentation are for information purposes only and do not constitute a public offer under any applicable legislation or an offer to sell or solicitation of an offer to purchase or subscribe for securities or financial instruments or any advice or recommendation with respect to such securities or other financial instruments. None of the securities referred to herein have been, or will be, registered under the U.S. Securities Act of 1933, as amended, or the securities laws of any state or other jurisdiction of the United States or in Australia, Canada or Japan or any other jurisdiction where such an offer or solicitation would be unlawful (the “Other Countries”), and there will be no public offer of any such securities in the United States. This Presentation does not constitute or form a part of any offer or solicitation to purchase or subscribe for securities in the United States or the Other Countries
- Neither the Company nor any member of the UniCredit Group nor any of its or their respective representatives, directors or employees accept any liability whatsoever in connection with this Presentation or any of its contents or in relation to any loss arising from its use or from any reliance placed upon it