

One Bank One UniCredit



Politica Retributiva
di Gruppo 2017

Welcome to
 **UniCredit**

Contenuti

Lettera del Presidente	4
Sezione I. Sintesi	6
La nostra Politica Retributiva	
Sezione II. Politica Retributiva di Gruppo	18
1. Introduzione	
2. Governance	
3. Principi	
4. Struttura Retributiva	
Sezione III. Relazione Annuale sulla Remunerazione	40
1. Introduzione	
2. Governance e Compliance	
3. Monitoraggio Continuo di Tendenze e Prassi di Mercato	
4. Remunerazione degli Amministratori, dei Membri del Collegio Sindacale e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche	
5. Sistemi Retributivi di gruppo	
6. Piano di Partecipazione Azionaria per i Dipendenti del gruppo	
7. Dati Retributivi	

Lettera del presidente

“ Nel 2016 UniCredit ha avviato una profonda revisione della strategia del gruppo, i cui risultati sono stati annunciati durante un *Capital Markets Day* tenutosi a Londra il 13 dicembre 2016. *Transform 2019*, il nostro Piano Strategico 2016-2019, sarà la base di tutto quello che faremo nei prossimi anni.

In questo ambito, per il 2017, nel confermare i pilastri della nostra politica, presentiamo un'architettura retributiva rinnovata, allo scopo incentivare tutti i colleghi nell'implementazione del nostro Piano *Transform 2019*, portare lo stesso ad esecuzione con disciplina, rispondere alle aspettative dei nostri azionisti e, soprattutto, migliorare ulteriormente il focus sui nostri clienti. ”

Alessandro Caltagirone

Presidente del Comitato Remunerazione



Cari Azionisti,

il settore bancario nel quale operiamo è in costante evoluzione, sia dal punto di vista regolamentare sia dal punto di vista delle prospettive di crescita e delle esigenze dei nostri clienti.

In questo contesto, è importante essere preparati a cogliere le opportunità che si presentano, anche attraverso la definizione di politiche retributive che supportino il raggiungimento degli obiettivi strategici di business, motivando e premiando le risorse migliori e garantendo la sana e prudente gestione del rischio.

Le strutture e gli strumenti retributivi di cui UniCredit si è dotata da alcuni anni mirano ad accompagnare l'impegno della banca ad allineare gli interessi di tutti gli stakeholder per il conseguimento di una profittabilità di lungo termine, nel rispetto dei requisiti regolamentari nazionali e internazionali e in linea con le prassi di mercato.

Tale approccio, con riferimento al 2016, ha portato all'adozione di decisioni retributive coerenti con i risultati della banca, confermando lo stretto legame tra remunerazione, rischio e sostenibilità della performance.

Sempre nel corso del 2016, UniCredit ha avviato una profonda revisione della strategia del gruppo, i cui risultati sono stati annunciati durante un *Capital Markets Day* tenutosi a Londra il 13 dicembre 2016. *Transform 2019*, il nostro Piano Strategico 2016-2019, sarà la base di tutto quello che faremo nei prossimi anni.

In questo ambito, per il 2017, nel confermare i pilastri della nostra politica, presentiamo un'architettura retributiva rinnovata, allo scopo incentivare tutti i colleghi nell'implementazione del nostro Piano *Transform 2019*, portare lo stesso ad esecuzione con disciplina, rispondere alle aspettative dei nostri azionisti e, soprattutto, migliorare ulteriormente il focus sui nostri clienti.

Tra i principali elementi di novità, in coerenza con il momento storico dell'*Industry* prima che dell'azienda, viene rivisto l'obiettivo di politica per la componente fissa della remunerazione, che prende come riferimento la mediana di mercato.

Inoltre è previsto il lancio di un nuovo Piano a Lungo Termine (LTI), destinato al senior management e basato sull'orizzonte temporale del Piano *Transform 2019*. Il Piano mira, attraverso il riconoscimento di un premio in azioni legato al raggiungimento degli obiettivi di Piano Strategico, a rafforzare l'allineamento degli interessi del management a quelli degli azionisti. Per questo stesso scopo, le linee guida per il possesso azionario vengono estese alle posizioni di senior management del gruppo.

Anche per quest'anno, inoltre, prosegue il nostro impegno ad offrire un'informativa che sia allo stesso tempo completa e immediatamente fruibile, affiancando il documento di Politica Retributiva con ulteriori strumenti che ne evidenzino in maniera più immediata e sintetica i principali contenuti.

In conclusione, a nome di tutto il Comitato Remunerazione, desidero ringraziare gli investitori per la disponibilità al confronto. Il dialogo costante e sistematico, che prosegue ormai da alcuni anni, consente infatti la condivisione delle rispettive esigenze e rappresenta un contributo fondamentale per la definizione delle nostre politiche retributive.

Cordialmente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Alessandro Caltagirone'.

Alessandro Caltagirone
Presidente del Comitato Remunerazione

Sezione I

Sintesi



1. La nostra Politica Retributiva

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

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

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

I pilastri della nostra Politica Retributiva di gruppo (Sezione II) riflettono le più recenti previsioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione, con l'obiettivo, anno dopo anno, di pervenire – nell'interesse di tutti gli stakeholder – a sistemi di remunerazione allineati con le strategie e gli obiettivi aziendali di lungo periodo, collegati con i risultati aziendali, opportunamente corretti per tener

conto di tutti i rischi, coerenti con i livelli di capitale e di liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese e, in ogni caso, tali da evitare incentivi distorti che possano indurre a violazioni normative o a un'eccessiva assunzione di rischi.

Il 13 dicembre 2016, in relazione al nostro Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019* (di seguito anche "Piano Strategico *Transform 2019*" o "*Transform 2019*"), presentato ad analisti ed investitori durante un *Capital Markets Day* tenutosi a Londra, l'Amministratore Delegato Jean Pierre Mustier ha annunciato la revisione della nostra strategia retributiva, illustrando i principali elementi della nuova architettura. Uno specifico approfondimento è contenuto nella Relazione Annuale sulla Remunerazione.

Focus Transform 2019
vedi Sez III
per approfondire



1.1 Pilastri chiave

Governance chiara e trasparente

Compliance con i requisiti normativi e con i principi di condotta

Monitoraggio continuo delle tendenze e delle prassi di mercato

Retribuzione sostenibile per performance sostenibile

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

Dettagli
Sez II • Capitolo 1

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

La Politica Retributiva di gruppo è allineata ai più recenti requisiti normativi nazionali e internazionali¹. La totale conformità delle politiche e dei processi retributivi viene garantita attraverso il **coinvolgimento delle Funzioni Aziendali di Controllo**: Compliance, Audit e Risk Management, garantendo la coerenza con il *Risk Appetite Framework*, in linea con la normativa di settore.

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



1.2 Benchmarking retributivo e obiettivo di politica

Focus Transform 2019

Aggiornamento del *peer group* per le analisi comparative, da parte del consulente esterno indipendente del Comitato Remunerazione

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

Dettagli
Sez III • Capitolo 3

Il Comitato Remunerazione, con particolare riferimento alla popolazione degli Executive di gruppo, mediante il supporto di un consulente esterno indipendente, fornisce un elenco di concorrenti selezionati che formano il nostro **gruppo di confronto** (*peer group*) a livello di gruppo (elencati nel capitolo 3, Relazione Annuale sulla Remunerazione) sul quale vengono effettuate specifiche analisi di comparazione retributiva (*benchmarking*). Come obiettivo di politica, la componente fissa della remunerazione per gli Identified Staff prende come riferimento la mediana di mercato, con il posizionamento individuale definito tenendo in considerazione la performance specifica, il potenziale e le decisioni strategiche sulle persone e la performance di UniCredit nel tempo.



1.3 Identificazione del Personale più rilevante

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

Dettagli
Sez III • Paragrafo 5.1

La popolazione del personale più rilevante è stata aggiornata garantendo il pieno rispetto delle disposizioni regolamentari. L'identificazione ha seguito uno strutturato processo di valutazione sia a livello di gruppo sia a livello locale, basandosi su criteri qualitativi e criteri quantitativi comuni a livello europeo. Il risultato del processo di valutazione per l'identificazione del personale più rilevante ha portato all'individuazione di un numero totale di **ca. 900 risorse per l'anno 2017**.



1.4 Rapporto tra la remunerazione variabile e la remunerazione fissa

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

Dettagli
Sez II • Paragrafo 3.1

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

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

Per tali Funzioni, in particolare, l'incidenza massima della componente variabile terrà in considerazione le differenze tra le normative nazionali emanate anche in applicazione della Direttiva 2013/36/EU nei diversi Paesi in cui il gruppo opera³, onde assicurare la parità di condizioni operative nel mercato di riferimento e la capacità di attrarre e mantenere soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze del gruppo.

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

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

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

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



1.5 Sistema di incentivazione legato alla performance annuale

Il Sistema Incentivante di gruppo 2017, che conferma l'approccio "bonus pool" introdotto nel 2014, prevede uno stretto collegamento tra remunerazione, rischio e profittabilità sostenibile

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

Dettagli
Sez III • Paragrafo 5.3

8 bonus pool la cui dimensione è legata alla profittabilità di ciascun Paese/divisione.

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

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

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

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



1.6 Misurazione della Performance

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

Dettagli
Sez III • Paragrafo 5.4

Il **KPI Bluebook** supporta la definizione delle *Performance Screen* attraverso un insieme di indicatori di performance e di linee guida. Le categorie dei principali indicatori della performance finanziaria e non – finanziaria di gruppo, definite annualmente nel KPI Bluebook, sono certificate con il coinvolgimento delle funzioni di Human Resources, Finance, Risk Management, *Compliance*, Group Sustainability, Group Stakeholder Insight e Internal Audit e riflettono la profittabilità operativa della gestione caratteristica e il profilo di rischio del gruppo. Nel KPI BlueBook sono compresi i KPI definiti nell'ambito del Piano Strategico *Transform 2019*.



1.7 Piano di Incentivazione di Lungo Termine 2017-2019

Focus Transform 2019

È stato introdotto un Piano di Incentivazione a Lungo Termine finalizzato ad allineare ulteriormente gli interessi del senior management⁴ alla creazione di valore per gli azionisti, all'apprezzamento del titolo ed alla performance di gruppo, nonché a sostenere una sana e prudente gestione del rischio

Dettagli
Sez III • Paragrafo 5.5

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

Il Piano è strutturato su un **periodo di performance di 3 anni**, coerentemente con il Piano Strategico di UniCredit e prevede l'attribuzione del possibile award nel 2020.

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

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



1.8 Linee guida per il possesso azionario

Focus Transform 2019

Le linee guida per il possesso azionario definiscono **livelli minimi di partecipazione azionaria per gli Executive coinvolti⁵**, garantendo adeguati livelli di investimento personale in azioni UniCredit nel tempo. Come parte integrante del nostro approccio alla retribuzione complessiva, offriamo incentivi basati su strumenti finanziari che forniscono opportunità per il possesso azionario, nel pieno rispetto della normativa tempo per tempo in vigore.

Dettagli
Sez II • Paragrafo 3.5

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

Nel marzo 2017 il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha approvato un aggiornamento delle suddette linee guida per il possesso azionario, **estendendone l'applicazione alle posizioni di Senior Executive Vice President ed Executive Vice President**, tenendo in considerazione il ruolo ricoperto, al fine di rafforzare l'allineamento degli interessi tra Executive e azionisti al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico Transform 2019.

I livelli previsti devono essere raggiunti, di norma, entro 5 anni dalla nomina nel ruolo interessato dalle linee guida e devono essere mantenuti per tutta la durata dell'incarico ricoperto. Il raggiungimento dei livelli deve essere completato attraverso un approccio lineare pro-rata sul periodo di 5 anni, prevedendo una porzione minima ogni anno.

⁴ Non partecipa al Piano il Personale appartenente alle Funzioni Aziendali di Controllo
⁵ Considerando l'applicazione, dal 2016, del nuovo rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione per gli Identified Staff delle Funzioni Aziendali di Controllo (che non supera il limite di un terzo per gli Identified Staff delle Funzioni Aziendali di Controllo Italiane, compenso fisso prevalente per le Funzioni Aziendali di Controllo delle altre aree geografiche), le linee guida sul possesso azionario non si applicano agli Executive appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo



1.9 Pagamenti di fine rapporto

Focus Transform 2019

Costante allineamento alla normativa/contrattualistica tempo per tempo in vigore

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

Dettagli
Sez II • Paragrafo 3.3

Un **aggiornamento della politica sui compensi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro** (le c.d. *severance*), con previsioni più restrittive rispetto alla versione precedente, è sottoposto all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti, in ottemperanza alle previsioni regolamentari emanate da Banca d'Italia (Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, 7° aggiornamento del 18 novembre 2014).



1.10 Risultati del 2016 e decisioni retributive

> Risultati 2016

Il 13 dicembre 2016 il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha approvato il Piano Strategico 2016-2019 Transform 2019, presentato, nella stessa data, ad analisti ed investitori nel corso di un *Capital Markets Day* tenutosi a Londra.

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

L'implementazione del Piano Transform 2019 è in corso, con particolare attenzione al rafforzamento patrimoniale del gruppo, alla riduzione del profilo di rischio, al miglioramento della redditività, a una continua evoluzione delle attività per consentire un'ulteriore riduzione dei costi e il cross-selling fra le diverse entità del gruppo, mantenendo al contempo la flessibilità necessaria per cogliere tutte le opportunità di generazione di valore e migliorare ulteriormente la disciplina di gestione del rischio.

Il Piano Transform 2019, articolato su cinque pilastri strategici ben identificati, sta già mostrando i primi risultati:

- **Rafforzare e ottimizzare il capitale:** il 6 febbraio 2017 è stato lanciato l'aumento di capitale da €13 mld che è stato interamente garantito, a condizioni in linea con la prassi di mercato per operazioni analoghe, da un consorzio di primari istituti di credito internazionali. L'offerta in opzione si è conclusa il 2 marzo. Quest'operazione rappresenta il primo elemento tangibile in termini di rafforzamento e ottimizzazione della posizione patrimoniale di UniCredit, che porta il CET1 *fully loaded* post aumento di capitale a 11,15%⁶ nel 4° trimestre 2016; il CET 1 ratio supera nettamente il 12% se si includono le cessioni di Pioneer e Bank Pekao (c. 1,5p.p.). L'obiettivo del CET1 ratio è confermato al di sopra del 12,5% alla fine del 2019. È stata confermata la politica di distribuzione dei dividendi cash con un payout del 20-50% a partire dal 2017, come annunciato nel Piano Transform 2019.

⁶ Incluso il vantaggio dell'aumento di capitale derivante dallo storno degli effetti delle soglie riguardanti partecipazioni finanziarie e DTA (pari a 41pb)

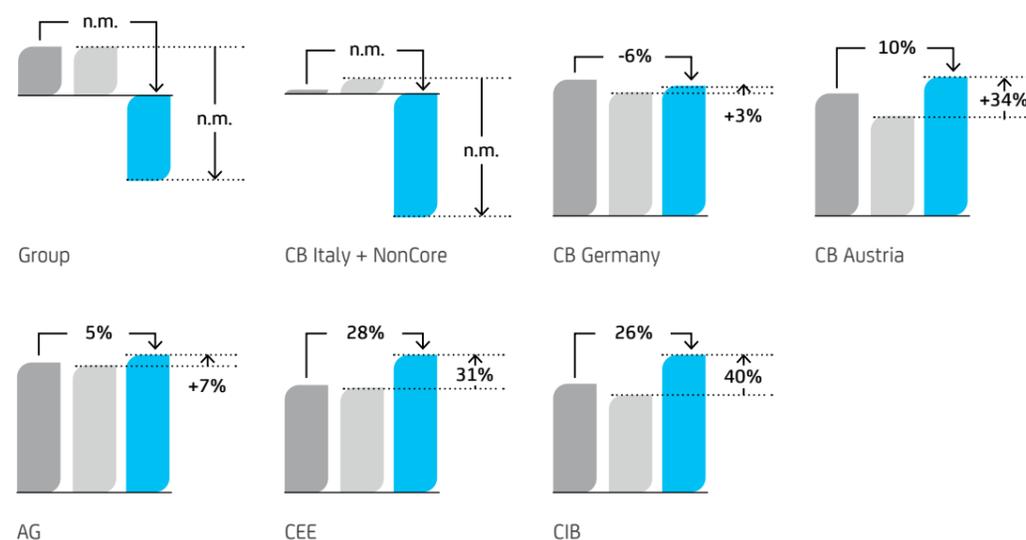




- Migliorare la qualità dell'attivo:** sono state messe in atto misure decisive per il superamento delle eredità del passato, relative principalmente al portafoglio italiano, con €8,1 mld di rettifiche non ricorrenti su crediti nel 4° trimestre 16 che hanno portato ad un'attiva riduzione del rischio. Le esposizioni deteriorate⁷ sono diminuite a livello di gruppo a €56,3 mld e il rapporto tra esposizioni deteriorate/totale crediti lordi è stato ridotto da 15,1% a 11,8% trimestre su trimestre.
- Trasformare il modello operativo:** la spinta verso una struttura dei costi alleggerita e sostenibile è stata supportata da una riduzione dell'organico (FTE⁸) di 2.800 unità. Oltre ad altri fattori, le spese per il personale si riducono di €362 mln nel 2016. Inoltre, in data 4 febbraio 2017, è stato siglato un accordo con i sindacati italiani relativo all'esubero dei restanti 3.900 FTE. L'obiettivo del Piano *Transform 2019* di complessive 14.000 uscite è stato ora garantito per tutto il gruppo. Il gruppo inoltre ha proceduto alla riduzione di 273 filiali in Europa Occidentale nel 2016 pari al 29% delle chiusure previste.
- Massimizzare il valore di banca commerciale:** la priorità di UniCredit continua ad essere quella di offrire prodotti e servizi di qualità alla sua ampia base di clienti e dare accesso alla sua esclusiva rete diffusa in Europa Occidentale e Centro Orientale. UniCredit ha sfruttato al meglio la sua posizione di banca di riferimento per i clienti corporate facendo ottenere alla Divisione CIB il primo posto nelle classifiche "EMEA Corporate Loans Euro-denominated"⁹ e "Sponsor driven Acquisition Finance EMEA"¹⁰. Inoltre UniCredit ha ottenuto il riconoscimento di miglior operatore in Italia, Germania, Austria e CEE per l'attività di sindacazione prestiti¹¹. La posizione di leadership del gruppo in CEE è stata ancor più rafforzata grazie all'acquisizione di oltre 700.000 nuovi clienti.
- Adottare un Corporate Center di gruppo snello, ma con forte potere di guida:** guida realizzata tramite un insieme di indicatori di performance declinati a cascata su tutto il gruppo.

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

● 2015 ● 2016 budget ● 2016 actual n.m.=not meaningful



Bonus pool performance metrics pre bonus: Net Operating Profit (Commercial Banking Italy+NonCore, Commercial Banking Germany, Commercial Banking Austria, CEE); Net Operating Profit Group; Profit Before Taxes (AG); GOP-EL-Ke (CIB)
 Group, CB Italy, Non Core and CB AT reported negative Net Profit in 2016.

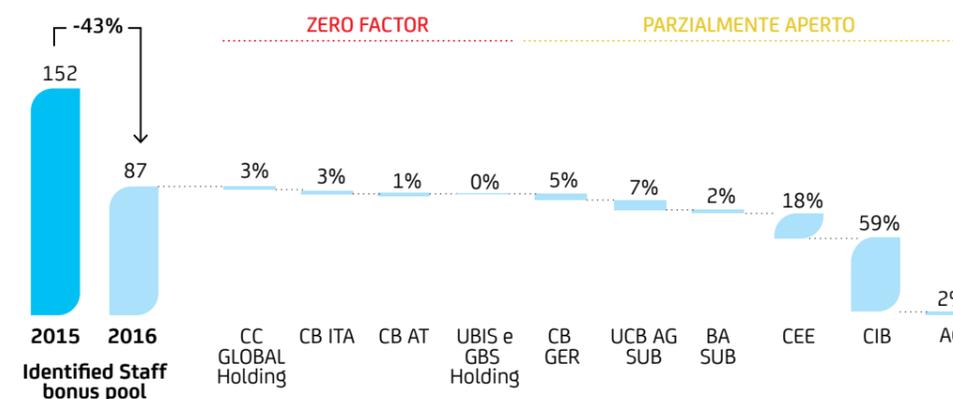
7 Il perimetro delle esposizioni deteriorate per definizione della EBA è sostanzialmente equivalente al perimetro dei crediti deteriorati come riportato dalla circolare 272 della Banca d'Italia. Le esposizioni deteriorate si dividono in sofferenze lorde, inadempienze probabili e esposizioni scadute deteriorate
 8 Full Time Equivalent
 9 Fonte: Dealogic Loanware, 3 gennaio 2017. Periodo: 1 gen – 31 dic 2016
 10 Fonte: Dealogic Analytics, 3 gennaio 2017. Periodo: 1 gen – 31 dic 2016
 11 Primo posto nei Prestiti sindacati in Italia, primo posto nei Prestiti sindacati in Germania, primo posto nei Prestiti sindacati in Austria, primo posto nei Prestiti sindacati in CEE, Fonte: Dealogic Loanware, 3 gennaio 2017. Periodo: 1 gen – 31 dic 2016

Decisioni retributive

Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha preso in esame, con riferimento all'esercizio 2016, le proposte del Comitato Remunerazione e le linee guida in materia di retribuzione variabile delle autorità regolamentari. La valutazione in merito alle decisioni retributive, come già accaduto negli anni scorsi, è stata supportata da un rigoroso processo di governance di gruppo al fine di garantire coerenza e trasparenza a tutti gli attori coinvolti.

Il Consiglio di Amministrazione, in considerazione dei risultati di gruppo relativi all'esercizio 2016, pur esprimendo un sincero apprezzamento per il lavoro svolto in riferimento alla revisione strategica che ha portato alla presentazione e all'avvio dell'implementazione del nuovo Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019*, ha deliberato di non procedere ad alcun pagamento dell'incentivo 2016 per l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale e per gli altri dirigenti con responsabilità strategica, indipendentemente dal risultato delle schede di performance individuali.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre approvato la seguente distribuzione dei bonus per la popolazione degli Identified Staff (ca. 1.050 risorse)¹², la cui determinazione dipende dalla mera applicazione delle regole del Sistema Incentivante 2016 approvato dall'Assemblea dei Soci:



La nostra informativa sulla retribuzione

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

Nella Relazione Annuale sulla Remunerazione è fornita un'informativa completa sugli importi delle retribuzioni, sui differimenti e sul rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione per il personale più rilevante (paragrafo 7.1, Relazione Annuale sulla Remunerazione), compresi i dati relativi a Consiglieri, Direttori Generali e altri dirigenti con responsabilità strategiche.

I dati ai sensi dell'articolo 84-quater del regolamento della Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (Consob) n° 11971, "Relazione Annuale – Sezione II", così come le informazioni sui sistemi di incentivazione, ai sensi dell'articolo 114-bis del decreto legislativo 58/1998 ("Testo Unico della Finanza" – "TUF"), sono riportati negli allegati alla Politica Retributiva di gruppo 2016, pubblicati sul sito internet di UniCredit, nella sezione dedicata all'Assemblea 2017.

12 Le informazioni incluse nel documento riflettono la classificazione secondo i principi IFRS5 di Pioneer e Bank Pekao inclusi nella voce attività detenute per la vendita ("Held for Sale") da dicembre 2016. I dati sono quindi rettificati di conseguenza.



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

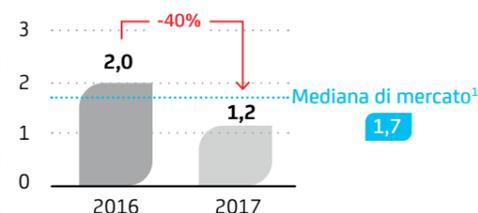
Il 30 giugno 2016, il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha cooptato il Sig. Jean Pierre Mustier e ha approvato all'unanimità l'assunzione da parte dello stesso Sig. Mustier della carica di Amministratore Delegato del gruppo con decorrenza 12 luglio 2016, in sostituzione del Sig. Federico Ghizzoni.

In base alla decisione assunta dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit nella medesima seduta del 30 giugno 2016, il pacchetto retributivo assegnato per il 2016 al nuovo Amministratore Delegato di gruppo aveva la medesima dimensione e configurazione di quello dell'Amministratore Delegato uscente, ad esclusione della partecipazione nel Piano di Lungo Termine 2015-2018 approvato dall'Assemblea degli Azionisti il 13 maggio 2015.

L'Amministratore Delegato ha percepito una remunerazione fissa per il 2016, comprensiva dei compensi relativi al rapporto di amministrazione, pari a € 2 milioni annui. Essa è stata corrisposta pro- quota per il periodo 12 luglio 2016 – 31 dicembre 2016, per un importo pari a € 0,95 mn. Conformemente a quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 13 marzo 2017, l'Amministratore Delegato non ha percepito alcuna remunerazione variabile per il 2016.

Inoltre, nel corso di un *Capital Markets Day* tenutosi a Londra il 13 dicembre 2016 per la presentazione ad analisti ed investitori del Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019*, l'Amministratore Delegato, al fine di dare l'esempio a partire dal vertice aziendale e per allineare completamente i suoi interessi a quelli degli azionisti, ha annunciato la propria richiesta al Consiglio di Amministrazione di applicare specifiche condizioni alla sua remunerazione a partire dal 1 gennaio 2017:

Amministratore Delegato (remunerazione fissa, €/mn)



¹ Mercer 2016, basato sul peer group descritto alla Sezione III par. 3

- riduzione del 40% della componente fissa della remunerazione
- nessun bonus annuale corrisposto con riferimento al 2016 e a tutto il periodo di durata di *Transform 2019*. Per tale periodo, la remunerazione variabile sarà coperta dal Piano di Incentivazione a Lungo Termine 2017-2019 basato sugli obiettivi del Piano Strategico
- investimento personale pari a € 2 milioni in azioni UniCredit¹³
- nessuna *severance* in caso di separazione dalla Banca.

Inoltre, in data 26 luglio 2016, il Consiglio di Amministrazione di UniCredit S.p.A ha definito una nuova struttura organizzativa, operativa dal 1 settembre 2016, con l'obiettivo di semplificare il gruppo, rendere più efficiente l'assetto operativo, identificare in modo più netto ruoli e competenze del senior management, rafforzare la capacità di individuazione delle responsabilità grazie a linee decisionali e di riporto più corte.

In questo ambito, tutte le attività di business sono state poste sotto la responsabilità del Sig. Gianni Franco Papa - in precedenza Vice Direttore Generale del gruppo e Responsabile del CIB - che ha assunto il ruolo di Direttore Generale di gruppo, con deleghe ampie e rafforzate. Il Direttore Generale di gruppo ha percepito una remunerazione fissa complessiva per il 2016 pari a € 1,2 milioni annui, di cui € 0,4 mn come pro-rata della posizione di Direttore Generale. Conformemente a quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 13 marzo 2017, non ha percepito alcuna remunerazione variabile per il 2016.

¹³ Effettuato in data 14 marzo 2017. Contestualmente l'Amministratore Delegato ha acquistato obbligazioni UniCredit per € 2 mn nominali

Dettagli
Sez III • Paragrafo 5.2



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

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

La relativa scheda obiettivi è rappresentata di seguito:

	KPI	Perimetro	Peso	Target <i>Transform 2019</i>	Criteri di assessment	
					Soglia	Pagamento
Value creation	ROAC	Group	50%	9%	≥ 9%	100%
					8% - 9%	0% - 100% ²
					< 8%	0%
Industrial sustainability	Cost/Income ratio	Group	25%	52%	≤ 52%	100%
					55% - 52%	0% - 100% ²
					> 55%	0%
Risk	NET ¹ NPE	Group	25%	20,2 bn	≤ 20,2 bn	100%
					22 - 20,2 bn	0% - 100% ²
					> 22 bn	0%

¹ Net Non Performing Exposure (after provisions)
² Linear progression (eg. 50% payout for ROAC at 8,5%)

Dettagli
Sez III • Paragrafo 5.5

Sezione II

Politica Retributiva di Gruppo

1. Introduzione

2. Governance

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

3. Principi

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

4. Struttura retributiva

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

1. Introduzione

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

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

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

Sulla base del nostro modello di *governance*, la nostra Politica Retributiva di gruppo stabilisce il

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

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



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

2.1 Ruolo del Comitato Remunerazione

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.

In particolare, il Comitato Remunerazione ha il ruolo di fornire consulenza e pareri sulle proposte formulate al Consiglio di Amministrazione in relazione alla strategia retributiva di gruppo, anche avvalendosi del coinvolgimento delle funzioni Rischi e Compliance di gruppo, nonché del supporto di consulenti esterni, laddove ritenuto importante e opportuno (ad esempio, riguardo alla politica di retribuzione delle principali cariche sociali – membri del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e del Consiglio di Vigilanza delle Società del gruppo).

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

Il Comitato Remunerazione, istituito nel 2000, è composto da 5 membri non esecutivi, la maggior parte dei quali indipendenti. Il Presidente del Comitato Remunerazione è scelto tra i membri indipendenti. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione è membro di diritto del Comitato.

2.2 Benchmark di mercato

A livello di gruppo, analizziamo le tendenze retributive generali di mercato attraverso una costante attività di *benchmarking* (comparazione), al fine di prendere decisioni costantemente informate e applicare un’ offerta retributiva competitiva, per

un’ efficace fidelizzazione e motivazione delle nostre risorse critiche.

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

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

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

2.3 Definizione della Politica Retributiva di gruppo

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

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

Una volta approvata dall’Assemblea dei Soci, la Politica Retributiva viene formalmente adottata dagli organi competenti delle principali società del gruppo¹ e applicata in conformità con i requisiti legali e normativi locali.

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

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

2.4 Ruolo della funzione Compliance

La funzione *Compliance* opera in stretto coordinamento con la funzione Risorse Umane, al fine di supportare il disegno e la definizione della politica e dei processi retributivi ed effettuarne la valutazione per i profili di competenza. In particolare, la funzione *Compliance* (nelle sue varie articolazioni) valuta, per ogni aspetto di sua competenza, la Politica Retributiva di gruppo e – anche nel rispetto delle normative locali – i piani di incentivazione del personale del gruppo definiti dalla funzione Risorse Umane, tra l’altro fornendo – per il proprio ambito di competenza – input per la predisposizione, da parte della funzione Risorse Umane, di sistemi incentivanti conformi.

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

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

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

2.5 Ruolo della funzione Risk Management

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

La funzione *Risk Management* è costantemente coinvolta nella definizione della politica retributiva, del sistema incentivante e dei processi retributivi, nonché nell’individuazione degli obiettivi e nella valutazione della performance, così come nell’identificazione del personale più rilevante (*Identified Staff*) del gruppo. Tale coinvolgimento comporta un legame esplicito tra meccanismi di incentivazione di gruppo, metriche selezionate del *Risk Appetite Framework*, validazione dei risultati e remunerazione, in modo che l’assunzione del rischio sia opportunamente vincolata agli incentivi legati alla gestione del rischio.

¹ Pioneer e Bank Pekao adottano una politica di remunerazione declinata in linea con la regolamentazione di riferimento.

2.6 Ruolo della funzione Internal Audit

Nell'ambito del processo di governance del sistema retributivo, la funzione Internal Audit verifica annualmente l'implementazione delle politiche e delle prassi di remunerazione ed effettua controlli sui dati e sui processi. La funzione esprime un giudizio sulle pratiche di remunerazione, fornendo raccomandazioni finalizzate al miglioramento del processo, portando a conoscenza degli organi competenti le eventuali debolezze per l'adozione di misure correttive.

2.7 Processo di identificazione degli Identified Staff di gruppo

La popolazione degli Identified Staff (categorie di personale la cui attività professionale ha un impatto significativo sul profilo di rischio dell'istituto) viene definita annualmente sulla base di un processo strutturato e formalizzato di valutazione sia a livello di gruppo che a livello locale, secondo requisiti normativi stabiliti dalla CRD IV e l'applicazione dei criteri qualitativi e quantitativi definiti nei Regulatory Technical Standards emanati da EBA. Tale processo viene declinato internamente tramite specifiche linee guida definite dalla funzione Risorse Umane di gruppo, con il contributo di Group Risk Management e Group *Compliance*, al fine di garantire uno standard di approccio uniforme a livello di gruppo.

3. Principi



3.1 Rapporto tra remunerazione variabile e remunerazione fissa

Nel rispetto delle disposizioni regolamentari applicabili, non viene modificato - per il personale appartenente alle funzioni di business - l'adozione di un rapporto massimo fra la componente variabile e quella fissa della remunerazione pari a 2:1¹.

Per la restante parte del personale viene di norma adottato un rapporto massimo tra le componenti della remunerazione pari ad 1:1, fatta eccezione per il personale delle Funzioni Aziendali di Controllo², per il quale si prevede che la remunerazione fissa sia componente predominante della remunerazione totale e che i meccanismi di incentivazione siano coerenti con i compiti assegnati nonché indipendenti dai risultati conseguiti dalle aree soggette al loro controllo. Per tali Funzioni, in particolare, l'incidenza massima della componente variabile terrà in considerazione le differenze tra le normative nazionali emanate anche in applicazione della Direttiva 2013/36/EU nei diversi Paesi in cui il gruppo opera³, onde assicurare la parità di condizioni operative nel mercato di riferimento e la capacità di attrarre e mantenere soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze del gruppo.

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

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



3.2 Sostenibilità della remunerazione variabile

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

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

3.2.1 Definizione degli obiettivi di performance

- Considerare il cliente come priorità centrale per la nostra missione, collocando la sua soddisfazione all'apice di tutti i sistemi incentivanti, a ogni livello, sia internamente sia esternamente
- disegnare sistemi incentivanti con una prospettiva di lungo termine che bilancino il raggiungimento di fattori strategici interni con misure esterne di creazione di valore relativa al mercato
- utilizzare parametri di performance sia assoluti sia relativi basati sul confronto dei risultati raggiunti rispetto a quelli dei concorrenti di mercato
- considerare la performance sulla base dei risultati annuali e del loro impatto nel tempo
- inserire elementi che riflettano l'impatto della performance dell'individuo o dell'unità di business sulla creazione di valore delle unità di business collegate e dell'azienda nel suo complesso
- mantenere un adeguato bilanciamento tra obiettivi finanziari e obiettivi non finanziari (sia qualitativi che quantitativi), considerando anche obiettivi di performance quali ad esempio la gestione del rischio, l'aderenza ai valori di gruppo o altri comportamenti

• è fondamentale evitare misure legate ai risultati economici per Funzioni Aziendali di Controllo (*Internal Audit, Risk Management*⁴, *Compliance* e HR)

• l'approccio definito per le Funzioni Aziendali di Controllo è raccomandato anche laddove possano verificarsi possibili conflitti di interesse relativi all'attività svolta. In particolare, tale casistica può verificarsi per eventuali funzioni che svolgono attività di controllo in ottemperanza a normative interne/esterne, come per alcune strutture delle aree Accounting e Tax⁵

• assicurare indipendenza tra le funzioni di front office e back office al fine di garantire l'efficacia dei controlli incrociati ed evitare conflitti di interesse, in particolar modo per le attività di trading, nonché assicurare gli adeguati livelli di indipendenza per le funzioni che svolgono attività di controllo

• formulare una appropriata composizione della retribuzione variabile tra componenti di breve e di lungo termine, coerentemente con le strategie, le prassi di mercato e del business di riferimento e in linea con gli interessi di lungo termine del gruppo.

3.2.2 Valutazione della performance

• Basare la valutazione della performance sulla profittabilità, sulla solidità finanziaria e sulla sostenibilità, e su altre leve di business sostenibile con particolare riferimento al rischio, al costo del capitale e all'efficienza

• definire sistemi incentivanti flessibili al fine di collegare i livelli di pagamento con la performance complessiva di gruppo, di paese/divisione e individuale adottando un approccio meritocratico e selettivo

• disegnare sistemi incentivanti che stabiliscano soglie minime di performance al di sotto delle quali non è riconosciuto alcun bonus. Con riferimento alle Funzioni Aziendali di Controllo ed al fine di mantenere un adeguato livello di indipendenza, prevedere una soglia massima per la progressiva riduzione del bonus pool, il quale può

eventualmente azzerarsi solo in presenza di una situazione eccezionalmente negativa, nell'ambito di un iter approvativo che comprende un passaggio di *governance* del Consiglio di Amministrazione

• assicurare che le valutazioni delle prestazioni collegate agli incentivi siano, per quanto possibile, disponibili per controlli e verifiche indipendenti

• valutare ogni sistema, programma e piano di incentivazione evitando il rischio che possa compromettere la nostra reputazione aziendale.

¹ Approvato con delibera dell'Assemblea dei Soci del 13 maggio 2014, in linea con le previsioni regolamentari

² Si intendono le funzioni *Internal Audit, Risk Management, Compliance* e Risorse Umane. La funzione Risorse Umane è considerata Funzione Aziendale di Controllo ai fini delle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione, come previsto dalla Circolare di Banca d'Italia n. 285 del 17/12/2013.

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

⁴ Laddove il ruolo di CRO copre sia l'attività di *Underwriting* che quella di *Risk Management*, gli obiettivi assegnati non devono essere fonte di conflitti di interesse tra le attività di *Underwriting* e di *Risk Management*

⁵ Laddove il ruolo di CFO copre anche l'attività di redazione dei documenti contabili societari, le eventuali metriche finanziarie devono essere definite nella prospettiva di evitare conflitti di interesse

3.2.3 Pagamento della remunerazione variabile

- Differire, ove previsto dalle disposizioni normative, il pagamento dell'incentivo collegato alla performance in relazione all'orizzonte temporale di rischio a cui si riferisce, condizionando il riconoscimento dell'eventuale importo differito all'effettiva performance sostenibile dimostrata e mantenuta per il periodo di riferimento, in modo che la remunerazione variabile tenga conto dell'andamento nel tempo dei rischi assunti dalla banca (c.d. meccanismi di *malus*)
- considerare azioni di restituzione ("*claw-back*"), per quanto legalmente applicabili, per gli incentivi legati alla performance, riconosciuti sulla base di assunti successivamente rivelatisi erronei
- inserire clausole per azzerare il bonus in circostanze di comportamenti non conformi o di azioni disciplinari, condizionando il loro pagamento all'assenza di procedimenti avviati dall'azienda nei confronti del dipendente per attività irregolari o cattiva condotta con particolare riferimento alle sottoscrizioni di rischio, ai processi di vendita di prodotti e servizi bancari e finanziari e al mancato rispetto di codici interni di condotta o di violazione dei valori
- i dipendenti non devono avvalersi di strategie di copertura personale o di assicurazioni sulla remunerazione o su altri aspetti che possono alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio insiti nei meccanismi retributivi.

FOCUS Claw-back

Il gruppo si riserva di attivare meccanismi di *claw-back*, ovvero di restituzione di qualsiasi forma di retribuzione variabile già corrisposta (sia immediata che differita, fino alla misura del 100% di quanto attribuito), di norma entro il periodo di differimento e di *retention* applicato alla struttura di pagamento della retribuzione variabile, salvo diverse disposizioni normative locali o previsioni più restrittive, in caso di accertamento di comportamenti adottati nel periodo di riferimento in cui la retribuzione variabile è maturata (periodo di performance), in cui il lavoratore⁶:

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

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

I meccanismi di *claw-back* possono essere attivati anche a valle della risoluzione del rapporto di lavoro e/o cessazione della carica e tengono comunque conto dei profili di natura legale, contributiva e fiscale in materia e dei limiti temporali previsti dalla normativa e dalle prassi localmente applicabili.



3.3 Pagamenti di fine rapporto

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

Un aggiornamento della *Severance Policy*, con previsioni più restrittive della precedente, è sottoposta all'approvazione dell'Assemblea dei Soci 2017. Si fa rimando alla suddetta Politica per quanto riguarda criteri, limiti e processi autorizzativi in materia di pagamenti di fine rapporto.

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

In base alla revisione proposta all'Assemblea 2017 della *Severance Policy*, viene fissato per i pagamenti di fine rapporto un limite massimo, comprensivo anche dell'indennità sostitutiva del preavviso, pari a 24 mensilità di retribuzione complessiva, calcolata considerando la media dei bonus effettivamente percepiti nel corso degli ultimi tre anni precedenti la cessazione a valle dell'applicazione delle clausole di *malus* e *claw-back*. E' previsto inoltre che l'importo dei pagamenti aggiuntivi rispetto al preavviso non possa comunque superare le 18 mensilità. In ogni caso i pagamenti di fine rapporto, che sono modulati tenendo conto anche della durata del rapporto di lavoro, non eccedono gli importi previsti da leggi e/o contratti collettivi localmente applicabili.

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

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



3.4 Forme retributive non-standard

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

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

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

⁶ Dipendenti e collaboratori, compresi i consulenti finanziari



3.5 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.

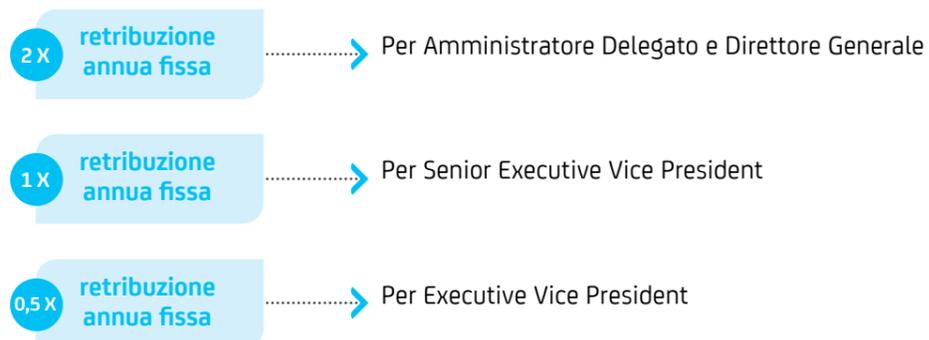
Come parte integrante del nostro approccio alla retribuzione complessiva, offriamo incentivi basati su strumenti finanziari che forniscono opportunità per il possesso azionario, nel pieno rispetto della normativa tempo per tempo in vigore.

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

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

Nel marzo 2017 il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha approvato un aggiornamento delle suddette linee guida per il possesso azionario come indicato di seguito, estendendone l'applicazione alle posizioni di *Senior Executive Vice President* ed *Executive Vice President*, tenendo in considerazione il ruolo ricoperto⁷, al fine di rafforzare l'allineamento degli interessi tra *Executive* e azionisti al

Linee guida per il possesso azionario



⁷ Considerando l'applicazione, dal 2016, del nuovo rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione per le Funzioni Aziendali di Controllo (che non supera il limite di un terzo per gli Identified Staff delle Funzioni Aziendali di Controllo Italiane, compenso fisso prevalente per le Funzioni Aziendali di Controllo delle altre aree geografiche), le linee guida sul possesso azionario non si applicano agli *Executive* appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo.

raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019* presentato al mercato in un *Capital Markets Day* del 13 dicembre 2016.

I predetti livelli devono essere raggiunti, di norma, entro 5 anni dalla nomina nel ruolo interessato dalle linee guida e devono essere mantenuti per tutta la durata dell'incarico ricoperto.

Il raggiungimento dei livelli deve essere completato attraverso un approccio lineare pro-rata sul periodo di 5 anni, prevedendo una porzione minima ogni anno, anche in funzione della maturazione dei piani azionari per lo specifico ruolo.

Gli *Executive* coinvolti sono inoltre tenuti a evitare di attivare programmi o accordi che specificatamente tutelino il valore di strumenti finanziari indisponibili assegnati all'interno dei piani incentivanti (c.d. "hedging"). Tali clausole sono contenute nei regolamenti dei piani incentivanti e applicate a tutti i beneficiari, dal momento in cui la partecipazione a tali piani compromette l'intento di incentivazione al rischio.

Qualsiasi violazione delle linee guida sul possesso azionario, nonché qualsiasi forma di copertura sarà considerata una violazione delle regole di compliance comportando le conseguenze previste da regolamenti, norme e procedure tempo per tempo in vigore.

Possono inoltre essere previsti adattamenti locali sulla base di specificità normative e/o di business consistenti con il nostro approccio globale di gruppo.



3.6 Compliance drivers

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

- mantenere una proporzione adeguata tra obiettivi economici e non economici, in funzione del ruolo (in generale, almeno un obiettivo deve essere di natura non economica)
- le misurazioni qualitative devono essere accompagnate da un'indicazione ex ante dei parametri oggettivi da considerare nella valutazione, dalla descrizione della performance attesa e dall'indicazione della persona incaricata della valutazione
- le misure degli obiettivi quantitativi non economici dovrebbero essere collegate a un'area per cui il dipendente percepisca un collegamento diretto tra la sua performance e l'andamento degli indicatori
- tra gli obiettivi non finanziari (quantitativi e qualitativi), includere, laddove rilevanti, obiettivi collegati ai Rischi e alla compliance (es. qualità del credito, rischi operativi, applicazione dei principi MiFID, qualità del venduto, rispetto del cliente, rispetto degli obblighi di cui alla normativa anticiclaggio)
- stabilire e comunicare ex ante parametri chiari e predefiniti per la valutazione della performance individuale
- evitare incentivi con un orizzonte temporale eccessivamente breve (es. meno di 3 mensilità)
- promuovere un approccio orientato al cliente che ponga al centro le esigenze e la soddisfazione del cliente e che non costituisca un incentivo a vendere prodotti non idonei ai clienti

- tenere conto, anche nei sistemi di remunerazione delle reti esterne (consulenti finanziari), dei criteri di correttezza nelle relazioni con la clientela, del contenimento dei rischi legali e reputazionali, della tutela e fidelizzazione della clientela, del rispetto delle disposizioni di legge, regolamentari e di autodisciplina applicabili
- costruire incentivi che siano adatti a evitare potenziali conflitti di interesse nei confronti della clientela, tenendo presente la correttezza nelle relazioni con la clientela stessa e la promozione di appropriate condotte commerciali
- per le Funzioni Aziendali di Controllo⁸ devono essere evitati obiettivi di natura economica e gli obiettivi individuali per i dipendenti di tali funzioni devono riflettere principalmente la performance delle stesse, nonché essere indipendenti dai risultati delle aree controllate, al fine di minimizzare i potenziali conflitti di interesse
- definire – per il personale addetto alla prestazione di servizi e attività di investimento – incentivi che non siano basati solamente su parametri finanziari, ma che tengano conto, in modo appropriato, degli aspetti qualitativi della performance; ciò al fine di evitare potenziali conflitti di interesse insiti nella relazione con la clientela⁹
- l'approccio definito per le Funzioni Aziendali di Controllo è raccomandato anche laddove possano verificarsi possibili conflitti di interesse relativi all'attività svolta. In particolare, tale casistica può verificarsi per eventuali funzioni che svolgono attività di controllo in ottemperanza a normative interne/esterne¹⁰
- evitare incentivi relativi a un singolo prodotto strumento finanziario o specifiche categorie di strumenti finanziari come anche singoli prodotti bancari/assicurativi

⁸ Si intendono le funzioni Internal Audit, Risk Management, Compliance e Risorse Umane. La funzione Risorse Umane è considerata Funzione Aziendale di Controllo ai fini delle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione, come previsto dalla Circolare di Banca d'Italia n. 285 del 17/12/2013. Laddove il ruolo di CRO copre sia l'attività di Underwriting che quella di Risk Management, gli obiettivi assegnati non devono essere fonte di conflitti di interesse tra le attività di Underwriting e di Risk Management.

⁹ Si citano ad esempio: gli Orientamenti ESMA in merito a Politiche e prassi retributive – MiFID; il recente Technical Advice ESMA su MiFID II (Final Report 2014/1569); le specifiche disposizioni della Direttiva MiFID II per la parte relativa alla remunerazione/incentivazione dei relevant subjects.

¹⁰ Ad esempio, alcune strutture delle aree Accounting e Tax. Laddove il ruolo di CFO copre anche l'attività di redazione dei documenti contabili societari, le eventuali metriche finanziarie devono essere definite nella prospettiva di evitare conflitti di interesse.

- tenere conto, ai fini dell'erogazione dell'incentivo, anche di eventuali sanzioni disciplinari e/o sanzioni da parte delle Autorità di Vigilanza comminate alla risorsa. In presenza di tali provvedimenti, l'eventuale erogazione dell'incentivo necessiterà di una motivazione scritta che renderà possibile una verifica caso per caso della decisione manageriale
- per i ruoli della rete commerciale, gli obiettivi devono essere definiti includendo *drivers* sulla qualità/rischiosità/sostenibilità dei prodotti venduti, in linea con il profilo di rischio del cliente. Particolare attenzione deve essere prestata alla definizione di obiettivi non economici per i ruoli che hanno contatti con la clientela per la vendita di prodotti coperti dalla Direttiva MiFID; per tali dipendenti gli incentivi devono essere definiti in modo da evitare potenziali conflitti di interesse nei confronti della clientela
- le comunicazioni e la reportistica di tutti i sistemi incentivanti devono indicare chiaramente che la valutazione finale della performance del dipendente tiene conto, secondo la normativa locale, anche di criteri qualitativi quali:
 - la conformità alle regole esterne (es. leggi/regolamenti) e interne (es. politiche);
 - il completamento della formazione obbligatoria
 - l'esistenza di procedure disciplinari attivate e/o sanzioni disciplinari applicate

- mantenere un adeguato bilanciamento di retribuzione fissa e variabile, con riferimento anche al ruolo e alla natura del business. La quota fissa deve essere tale da consentire alla parte variabile di ridursi, e in alcuni casi limite, di arrivare ad azzerarsi
- l'intero processo di valutazione deve essere scritto e documentato
- laddove vengano utilizzati sistemi di valutazione della performance individuale in tutto o in parte incentrati sulla discrezionalità manageriale, i parametri entro cui tale discrezionalità è esercitabile devono essere predeterminati, chiari e documentati al manager in tempo utile per il periodo di valutazione. Detti parametri devono inoltre rispecchiare tutti i requisiti normativi tempo per tempo applicabili¹¹ (incluso l'adeguato bilanciamento tra parametri quantitativi e qualitativi). Gli esiti delle valutazioni discrezionali devono essere formalizzati ai fini dell'adeguato e predefinito monitoraggio da parte delle competenti funzioni e devono essere previste e mantenute appropriate modalità di archiviazione (es. in caso di ispezioni/ richieste dalle Autorità).

CAMPAGNE COMMERCIALI

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

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

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

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

- costruire meccanismi di incentivazione secondo criteri non contrapposti al miglior interesse del cliente e comunque tali da evitare condizioni di potenziale conflitto di interesse con la clientela, in coerenza con le previsioni normative (es. Direttiva MiFID)

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

¹¹ Anche in linea con i principi di cui alle disposizioni richiamate in nota precedente.

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

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

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

Come obiettivo di politica, la componente fissa della remunerazione¹ per gli Identified Staff prende come riferimento la mediana di mercato, con il posizionamento individuale definito tenendo in considerazione la performance specifica, il potenziale, le decisioni strategiche sulle persone e la performance di UniCredit nel tempo.

Con particolare riferimento agli Executive di gruppo, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione, stabilisce la struttura retributiva delle posizioni di vertice, definendone la composizione in termini di elementi fissi e variabili, coerentemente con le tendenze di mercato e le analisi interne effettuate.

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

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

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

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



4.1 Retribuzione fissa

> Definizione

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

> Finalità

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

> Caratteristiche

Le linee guida per la composizione del pacchetto retributivo tra elementi fissi e variabili sono definite in relazione a ciascun segmento di popolazione di dipendenti.

Con particolare riferimento agli Executive di gruppo, il Comitato Remunerazione stabilisce:

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

¹ In considerazione delle differenze tra le normative nazionali emanate - anche in applicazione della Direttiva 2013/36/EU - in tema di incidenza massima della componente variabile, il posizionamento individuale può prendere in considerazione anche la remunerazione complessiva.



4.2 Retribuzione variabile

> Definizione

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

> Finalità

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

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

> Caratteristiche

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

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

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

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

FOCUS

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

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

4.2.1 Sistemi di incentivazione legati alla performance annuale (STI)

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

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

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

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

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

4.2.2 Piani di incentivazione di lungo termine (LTI)

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

I sistemi di incentivazione di Lungo Termine prevedono:

- l'assegnazione - subordinatamente al raggiungimento di specifici indicatori di performance - di incentivi futuri basati su azioni o altri strumenti che riflettano l'andamento delle azioni
- un periodo di performance coerente con gli obiettivi strategici di UniCredit
- condizioni di performance basate su una scheda obiettivi onnicomprensiva che include, ad esempio, indicatori finanziari e di sostenibilità oltre che una valutazione da parte del Consiglio di Amministrazione
- applicazione di condizioni di malus che prevedono il rispetto di condizioni minime di profittabilità, liquidità e capitale
- l'applicazione di un periodo di indisponibilità degli strumenti (holding period) alla conclusione del periodo di differimento
- incentivi soggetti a condizioni di claw-back, come legalmente applicabili.



4.3 Benefit

> Definizione

Includono benefit che integrano i sistemi nazionali di previdenza, assistenza sanitaria e supporto al *life balance*, a garanzia del benessere dei dipendenti e di quello dei loro familiari nel corso della loro vita lavorativa e anche dopo il pensionamento.

Possono essere offerte condizioni speciali di accesso a diversi prodotti bancari e ad altri servizi, con lo scopo di fornire ai dipendenti un sostegno durante le diverse fasi della loro vita.

> Finalità

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

> Caratteristiche

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

UniCredit sostiene il valore della partecipazione azionaria come strumento efficace per promuovere impegno, affiliazione e allineamento tra gli interessi degli azionisti, il management e tutta la popolazione dei dipendenti. Il piano di partecipazione azionaria per i dipendenti riconosce il costante supporto e l'impegno delle nostre persone che possono contribuire al nostro successo tramite le loro decisioni, le loro azioni e i loro comportamenti quotidiani. Può essere pertanto considerata, anche sulla base delle locali necessità legali e fiscali, la possibilità di consentire ai dipendenti di partecipare ai futuri traguardi del gruppo mediante piani basati sull'acquisto di azioni UniCredit a condizioni vantaggiose.

Sezione III

Relazione Annuale sulla Remunerazione

1. Introduzione

2. Governance e compliance

2.1 Comitato Remunerazione

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

3. Monitoraggio continuo di tendenze e prassi di mercato

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

5. Sistemi retributivi di gruppo

5.1 Popolazione di riferimento

5.2 Implementazione e risultati del Sistema Incentivante 2016

5.3 Sistema Incentivante di gruppo 2017

5.4 Misurazione complessiva della performance

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

6. Piano di partecipazione azionaria per i dipendenti del gruppo

7. Dati retributivi

7.1 Risultati retributivi 2016

7.2 Politica retributiva 2017

7.3 Dati sui benefit

1. Introduzione

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

La Relazione fornisce un'informazione ex post sui risultati del 2016 e un'informazione ex ante sull'approccio per il 2017, con particolare riferimento al personale più rilevante e ai membri degli Organi Aziendali. Nel 2016, le soluzioni retributive sviluppate hanno previsto:

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

Nel corso dell'anno ci siamo costantemente allineati ai cambiamenti normativi nazionali e internazionali, sia in Italia sia negli altri paesi in cui il gruppo opera. Tra le più recenti novità nel quadro regolamentare si segnala quanto segue: il 1° gennaio 2014 è entrata in vigore la Direttiva sui Requisiti Patrimoniali (CRD IV), prevedendo il tetto sulla remunerazione variabile per il personale più rilevante e richiedendo ai regolatori locali di emanare i regolamenti per l'attuazione locale; l'Autorità Bancaria Europea ("EBA") ha pubblicato il 16 dicembre 2013 i *Regulatory Technical Standards*, criteri qualitativi e quantitativi comuni a livello europeo per definire il personale più rilevante; al fine di introdurre i requisiti della CRD IV, Banca d'Italia ha pubblicato il 18 novembre 2014 il documento finale che sostituisce le "Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari" emesse nel 2011. Da ultimo, si segnala che EBA ha pubblicato il 21 dicembre 2015 il documento "Guidelines on sound remuneration policy"¹, le cui previsioni sono entrate in vigore dal 1 gennaio 2017.

Nel 2016 abbiamo partecipato all'esercizio di *benchmarking* retributivo e alla raccolta dati sui

maggiori percettori di reddito condotta dall'Autorità Bancaria Europea, a cui abbiamo dato informativa attraverso la Banca d'Italia circa la retribuzione per il 2015 di tutta la popolazione e del personale più rilevante, incluso il numero di individui in fascia di pagamento di almeno 1 m di Euro.

Nel corso del 2016 e nei primi mesi del 2017, abbiamo proseguito nel processo annuale di dialogo strutturato con gli investitori internazionali e con i proxy advisor, ricevendo spunti preziosi sul nostro approccio alla retribuzione e suggerimenti specifici per un'informazione al pubblico efficace, sulla base di standard italiani e internazionali.

Il 13 dicembre 2016, inoltre, in relazione al Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019*, presentato ad analisti ed investitori nel corso di un *Capital Markets Day* tenutosi a Londra, l'Amministratore Delegato Jean Pierre Mustier ha illustrato la revisione della nostra architettura retributiva e gli impegni da lui personalmente assunti (per maggiori dettagli si veda il Focus "Piano Strategico 2016- 2019 *Transform 2019*").

La Relazione Annuale, documento che fornisce un'informazione ampia e completa sulla retribuzione, include anche quest'anno i dettagli retributivi relativi ai membri degli Organi amministrativi e di controllo, ai Direttori Generali e ai dirigenti con responsabilità strategiche. In particolare, i dati ai sensi dell'articolo 84-quater del regolamento della Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (Consob) n° 11971, "Relazione Annuale – Sezione II", così come le informazioni sui sistemi di incentivazione, ai sensi dell'articolo 114-bis², sono riportati negli allegati alla Politica Retributiva di gruppo 2017, pubblicati sul sito internet di UniCredit, nella sezione dedicata all'Assemblea degli Azionisti.



2016-2019 Strategic Plan *Transform 2019*

A simple Pan European Commercial Bank, delivering unique Western, Central and Eastern European network to its extensive client franchise

Taking decisive action on legacy issues, transformig the Bank and buildings on existing competitive advantages to capture opportunities and to achieve future recurring profitability

Il 13 dicembre 2016, il Consiglio d'Amministrazione di UniCredit S.p.A ha approvato il Piano strategico 2016-2019, *Transform 2019*, presentato nella stessa data agli analisti e agli investitori nel corso di un *Capital Markets Day* a Londra.

La revisione strategica, avviata nel luglio 2016 sotto la guida del nuovo Amministratore Delegato Jean Pierre Mustier, ha riguardato tutte le principali aree della Banca al fine di rafforzare e ottimizzare la dotazione di capitale del gruppo, migliorarne la redditività, garantire una continua evoluzione delle attività di business e mantenere la flessibilità necessaria a cogliere tutte le opportunità di generazione di valore.

Nello stesso tempo, c'è stata un'attenzione specifica alle opportunità di ottimizzazione del capitale, ad una aggiuntiva riduzione dei costi, al cross-selling fra le diverse entità del gruppo e, soprattutto, all'ulteriore miglioramento della disciplina nella gestione del rischio.

Gli obiettivi del piano *Transform 2019* sono pragmatici, concreti e raggiungibili e si basano su presupposti prudenti fondati su cinque pilastri strategici precisi:

- **Rafforzare e ottimizzare il capitale**, per allinearsi ai coefficienti patrimoniali delle migliori G-SIFI
- **Migliorare la qualità dell'attivo**, con misure incisive per affrontare i problemi italiani ereditati

dal passato attraverso una riduzione proattiva del rischio, un aumento del tasso di copertura dei crediti deteriorati lordi (NPE) e un rigore ancora maggiore delle politiche di gestione del rischio, per migliorare ulteriormente la qualità dell'erogazione dei nuovi crediti

- **Trasformare il modello operativo**, aumentare la focalizzazione sui clienti, semplificando e snellendo al contempo prodotti e servizi in modo da ridurre i costi delle attività per i clienti
- **Massimizzare il valore di banca commerciale**, sfruttare il potenziale delle relazioni con i clienti retail e lo status di banca di riferimento ("go to") per la clientela corporate in Europa Occidentale, rafforzare ulteriormente la posizione di leadership in Europa Centrale e Orientale e migliorare il cross-selling tra le linee di business e i Paesi
- **Adottare un Corporate Center di gruppo snello, ma con forte potere di guida** e KPI uniformi in tutto il gruppo, per indirizzare e guidare i comportamenti manageriali, garantire responsabilità, funzioni di supporto più snelle e allocazione dei costi trasparente.

I KPI, allineati al *Risk Appetite Framework*, sono declinati a cascata sulle divisioni:



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

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

KPIs	Razionale
Value creation ROAC	Business profitability including all P&L items
Risk & capital governance CET1 ratio fully loaded New business EL ¹ Performing stock EL ¹ Δ Gross NPE yoy Loan and deposit volumes	Focus on capital strength
	Quality of new business
	Risk dynamics of performing credit portfolio
	Development of non-performing credit portfolio
Industrial drivers and clients Δ Opex vs. target Cross-selling Net new clients	Liquidity position
	Cost-efficiency development vs. target
	Cross-sellings effectiveness across business lines and countries
	New client origination, differentiating between active and dormant clients

KPIs CASCADED DOWN TO DIVISIONS

¹ EL stands for Expected Loss

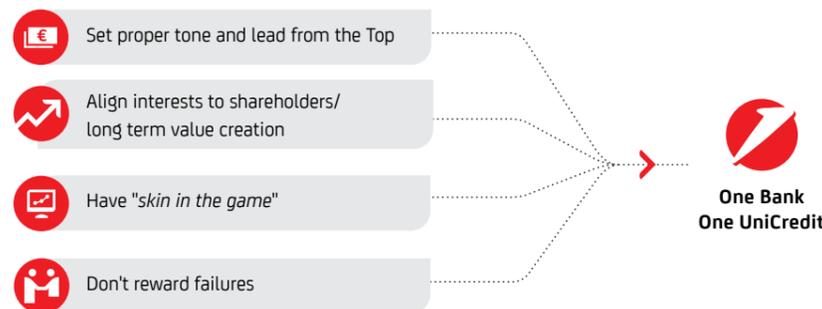
Per accompagnare la revisione strategica della Banca e sostenere l'allineamento degli interessi del senior management a quello degli azionisti nel raggiungimento degli obiettivi definiti dal Piano Strategico *Transform 2019*, UniCredit ha rivisto le proprie politiche retributive, in linea con i requisiti regolamentari e sulla base di quattro principi chiave, riportati nel grafico sottostante.

I principali elementi della nuova strategia retributiva riguardano:

- il cambiamento dell'obiettivo di politica retributiva relativo alla componente fissa della remunerazione che, per gli Identified Staff, prende come riferimento la mediana di mercato
- la ridefinizione della remunerazione del senior management, prevedendo incentivi allineati

alla creazione di valore di lungo termine per il gruppo, attraverso il nuovo Piano LTI e la conferma dell'approccio "bonus pool" per l'incentivo annuale. Inoltre, la remunerazione variabile è strettamente legata ai KPI definiti nell'ambito del Piano Strategico *Transform 2019*

- l'estensione delle linee guida per il possesso azionario alle prime ~120 posizioni di senior management di gruppo, per allineare i portafogli finanziari individuali al ritorno per gli investitori
- la revisione della Politica per i trattamenti di fine rapporto, attraverso la riduzione del limite di *severance* a 24 mesi (incluso il periodo di preavviso) per andare incontro alle attese degli investitori e alle esigenze della banca.



In considerazione degli sforzi richiesti agli azionisti e ai dipendenti del gruppo per l'esecuzione del Piano Strategico *Transform 2019* e per dare l'esempio a partire dai vertici aziendali, l'Amministratore Delegato Jean Pierre Mustier ha comunicato al Consiglio di Amministrazione la propria volontà di vedere applicate alcune condizioni alla sua remunerazione che sono effettive a partire dal 1° gennaio 2017:

- riduzione del 40% della remunerazione fissa fino all'importo di € 1,2 milioni
- nessuna eleggibilità per l'incentivo annuale per tutta la durata del Piano Strategico *Transform 2019*. Fino al 2019 la remunerazione variabile è coperta dal Piano di Incentivazione a Lungo Termine basato sugli obiettivi del Piano Strategico
- investimento personale in azioni UniCredit per un importo pari a € 2 milioni³
- nessuna *severance* corrisposta in caso di separazione dalla banca.

In data 10 gennaio 2017, in coerenza e totale condivisione di motivazioni con la scelta annunciata dall'Amministratore Delegato Jean Pierre Mustier, il Presidente del Consiglio di Amministrazione Giuseppe Vita ha comunicato al Consiglio la propria volontà di ridurre del 40% -con decorrenza 1° gennaio 2017- la sua remunerazione complessiva annua. In pari data, sulla base delle stesse considerazioni, anche i Vice Presidenti Vincenzo Calandra Bonauro, Luca Cordero di Montezemolo e Fabrizio Palenzona hanno richiesto al Consiglio che venisse ridotta del 40% la loro speciale remunerazione ex art. 2389 3° comma codice civile, sempre con decorrenza dal 1° gennaio 2017.

In data 1 marzo 2017 il Consigliere Fabrizio Palenzona ha comunicato al Presidente del Consiglio di Amministrazione di voler rinunciare, con effetto immediato, alla carica di Vice Presidente.

	General policy	CEO's specific undertakings
Target pay	• General repositioning around median of the market (from above median)	• 40% reduction of own fixed pay, to €1.2m
Senior management remuneration	• Executive Management Committee incentives aligned to Group long term value creation, via new equity LTIP • Progressively softer cascading embracing the Top ~120 Group positions	• No yearly bonus for 2016 nor plan horizon • Performance-based LTIP as the only form of variable remuneration till 2019
Shareholding requirements	• Share ownership guidelines extended to Top ~120 Group positions	• Investment of €2m in UniCredit shares
Termination policy	• Reduction of overall severance limits to 24 months ¹ (inclusive of notice)	• "Zero severance" arrangement in case of separation from the Bank

¹ Of total compensation defined as the average of the last 3 years fixed salary plus "cashed-in"/vested variable installments

³ Effettuato in data 14 marzo 2017. Contestualmente l'Amministratore Delegato ha acquistato obbligazioni UniCredit per € 2 mn nominali

2. Governance e compliance

2.1 Comitato Remunerazione

Ruolo del Comitato Remunerazione

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

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

Tutti i membri del Comitato nella sua attuale composizione risultano indipendenti ai sensi dell'articolo 148, comma 3, del Decreto Legislativo n. 58/98 ("Testo Unico della Finanza" – "TUF") e la maggioranza dei componenti (3 su 5) possiedono i requisiti di indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina delle società quotate ("Codice"), che coincidono con quelli previsti dallo Statuto. Tutti i membri del Comitato risultano in possesso dei requisiti di professionalità previsti dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari. Alcuni membri hanno una specifica competenza tecnica

sulle materie oggetto del Comitato, alcuni di loro in particolare hanno sviluppato anche esperienze in materia di contabilità e finanza.

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

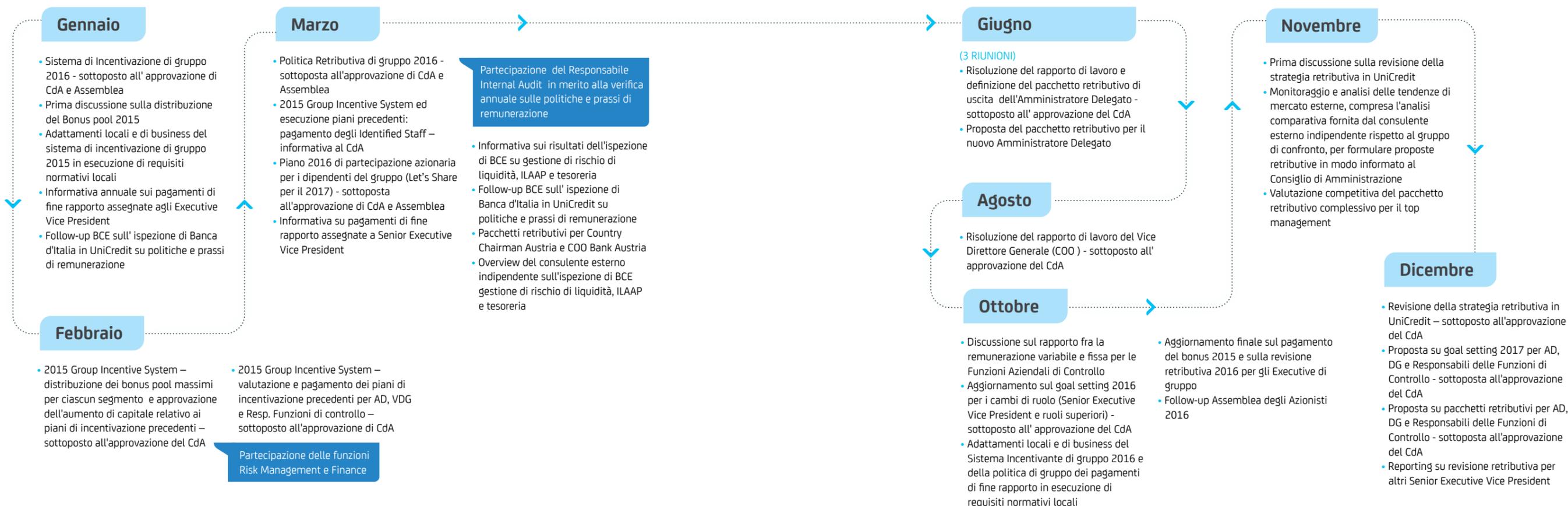
Il Presidente del Consiglio di Amministrazione è membro di tutti i comitati consiliari, compreso quello di remunerazione. Tale approccio è stato valutato come un segnale di una sana *governance*, dal momento che garantisce che il Presidente sia informato in maniera tempestiva ed appropriata in merito a tutti gli argomenti che vengono sottoposti al Consiglio di Amministrazione.

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

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

Attività del Comitato durante il 2016

Nel corso del 2016 il Comitato Remunerazione si è riunito 10 volte. Gli incontri hanno avuto una durata media di circa un'ora. Da gennaio 2017 a marzo 2017, si sono tenuti 3 incontri e per l'intero anno è previsto un totale di 7 riunioni. Di ogni riunione del Comitato Remunerazione sono redatti verbali a cura del Segretario designato dal Comitato stesso. Nel corso del 2016 le principali attività del Comitato hanno riguardato:



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

Nel 2016, i membri del senior management di gruppo, tra i quali, come richiesto da Banca d'Italia, i Responsabili della funzione Rischi di gruppo (*Chief Risk Officer - CRO*) e *Internal Audit*, hanno partecipato alle riunioni del Comitato sui temi specificati nella tabella sopra riportata. Inoltre il Responsabile Human Resources di gruppo ha presenziato a tutti gli incontri in qualità di invitato.

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

Nel corso del 2016, il Comitato Remunerazione si è avvalso dei servizi di PricewaterhouseCoopers (PwC), consulente esterno indipendente, che fornisce consulenza su prassi e tendenze, nonché analisi

aggiornate sui *benchmarking* in materia retributiva. È stato preventivamente valutato che detto consulente non si trovi in una posizione tale da compromettere la propria autonomia.

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

Nel corso dell'anno, le esigenze di spesa del Comitato sono state soddisfatte mediante ricorso a un suo specifico budget che può essere oggetto di eventuale integrazione in casi di specifiche necessità. In particolare, nel 2016, attraverso il proprio budget, il Comitato Remunerazione ha potuto avvalersi per tutto l'esercizio del servizio del consulente indipendente esterno per avere informazioni aggiornate necessarie per i processi decisionali.

La tavola che segue riassume la composizione del Comitato nel corso del 2016 e, oltre alle informazioni sull'indipendenza dei membri del Comitato, fornisce i dettagli della loro partecipazione alle riunioni che si sono tenute nel corso dell'anno.

Comitato Remunerazione (esercizio 01/01/2016 - 31/12/2016)

	Indipendenza da Codice	Non esecutivo	Carica ricoperta P= Presidente M= Membro	Nr. di presenze alle riunioni	% di partecipazione
Alessandro Caltagirone Presidente del RemCo	✓	✓	P ¹	8	80%
Giuseppe Vita Presidente del CdA		✓	M ²	9	90%
Henryka Bochniarz Amministratore	✓	✓	M	9	90%
Alexander Wolfgring Amministratore	✓	✓	M	10	100%
Anthony Wyand Amministratore		✓	M ³	9	90%

1 Presidente del Comitato Remunerazione dal 13 maggio 2015
2 Presidente del Comitato Remunerazione fino al 12 maggio 2015
3 Carica ricoperta dal 13 maggio 2015

FOCUS

Nell'ambito delle proprie attribuzioni, il Comitato Remunerazione:

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

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

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

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

I contributi fondamentali del 2016 della funzione *Compliance* di Capogruppo hanno riguardato:

- la validazione della Politica Retributiva di gruppo 2016 sottoposta al Consiglio di Amministrazione per la successiva approvazione dell'Assemblea dei Soci del 14 aprile 2016
- la validazione del Sistema Incentivante 2016 per gli Identified Staff

- la redazione - in collaborazione con la funzione Risorse Umane - e la diffusione delle linee guida di gruppo per la predisposizione e gestione dei sistemi incentivanti 2016 riferiti alla popolazione *non-executive* di gruppo
- la partecipazione a iniziative della funzione Risorse Umane (ad esempio: revisione del KPI Bluebook; revisione del processo di definizione degli Identified Staff per l'applicazione del Sistema Incentivante di gruppo)

- l'analisi di specifiche non-standard compensation all'interno del ciclo 2016.

Nel 2017, la funzione *Compliance* continuerà a operare in stretto coordinamento con la funzione Risorse Umane al fine di supportare il disegno e la definizione della politica e dei processi retributivi ed effettuare la validazione per i profili di competenza.

Il legame tra la retribuzione e rischio è stato mantenuto nel 2016 attraverso il coinvolgimento della funzione *Risk Management* nel disegno e nella definizione di un quadro esplicito su cui basare la retribuzione rispetto alla struttura del Group *Risk Appetite Framework*, così che gli incentivi ad assumere i rischi siano adeguatamente bilanciati

dagli incentivi a gestire i rischi. In particolare, il Consiglio di Amministrazione e il Comitato Remunerazione si avvalgono del contributo delle funzioni coinvolte per definire il legame tra profittabilità, rischio e remunerazione all'interno dei sistemi incentivanti di gruppo.

RELAZIONE DELL'INTERNAL AUDIT SULLE POLITICHE E PRASSI DI REMUNERAZIONE 2016

L'Internal Audit di gruppo ha svolto l'audit annuale sul sistema di remunerazione variabile di gruppo come richiesto dalla Banca d'Italia.

L'audit ha avuto per obiettivo la verifica del disegno, dell'implementazione e degli effetti del processo di remunerazione, nonché la conformità dello stesso ai requisiti normativi di riferimento ed alle regole di gruppo.

L'ambito dell'audit ha incluso anche: il processo di identificazione del Personale più rilevante, il processo di definizione e distribuzione del bonus pool, le procedure per il rispetto dei limiti prefissati per il rapporto fra remunerazione variabile e fissa, la fase di pagamento e differimento relativa al sistema incentivante dell'anno precedente, la valutazione di *severance* e non standard compensation, nonché un'attività di follow-up delle raccomandazioni derivanti dai precedenti audit ed ispezione dell'autorità di vigilanza.

I principali risultati dell'audit sono stati presentati al Comitato Remunerazione in data 9 marzo 2017.

La valutazione soddisfacente espressa dall'Internal Audit si è fondata sull'applicazione complessivamente corretta del Sistema Incentivante di gruppo 2016 e delle relative decisioni del Comitato Remunerazione/Consiglio di Amministrazione di UniCredit.

L'analisi svolta per l'identificazione del Personale più rilevante è risultata sostanzialmente conforme con i requisiti normativi, tuttavia all'interno del gruppo dovrebbe essere adottato un approccio maggiormente omogeneo.

Nel corso dell'audit si è verificato il sostanziale allineamento delle *severance* pagate nel 2016 alla Politica di gruppo dei pagamenti di fine rapporto ed alle linee guida per le *severance* emesse nel 2015.

3. Monitoraggio continuo di tendenze e prassi di mercato

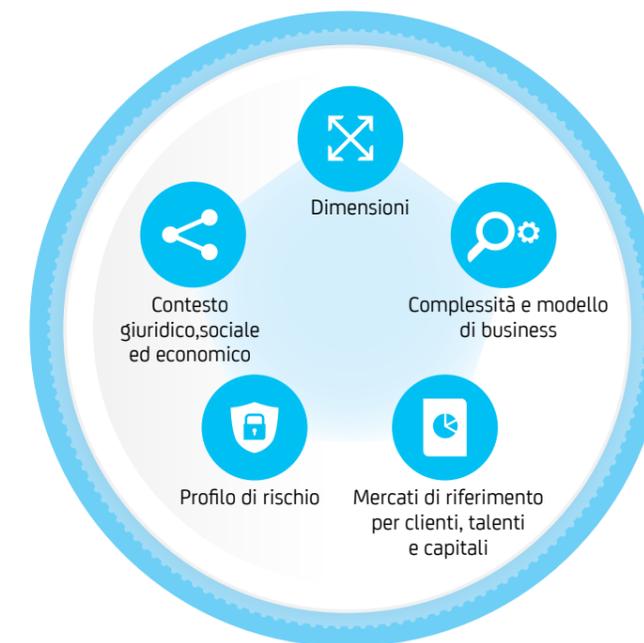
Le principali evidenze di politica retributiva definite quest'anno con il supporto di un continuo confronto esterno e l'analisi delle tendenze di mercato fornite dal consulente esterno indipendente al Comitato Remunerazione comprendono:

- la definizione della Politica Retributiva per gli Identified Staff con particolare riferimento al disegno dei Sistemi incentivanti di gruppo per il 2017
- le raccomandazioni basate su specifiche analisi di mercato rispetto al nostro gruppo di confronto (peer group) al fine di avere informazioni adeguate per prendere le decisioni.

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

Nella seconda metà del 2016 è stato rivisto il gruppo di confronto pan - europeo, definito sulla base della confrontabilità (in aggiunta alla capitalizzazione di mercato) in termini di: dimensioni, complessità e modello di business, mercati di riferimento per clienti, talenti e capitali, profilo di rischio e contesto giuridico-socio-economico.

In particolare Commerzbank e ING sono state incluse nel peer group di UniCredit, mentre Credit Suisse ed HSBC non sono più considerate nel gruppo di riferimento.



Peer group 2016 di UniCredit

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

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

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

Nel corso del 2016, ed in particolare a seguito dell'Assemblea degli Azionisti del 14 aprile 2016, sono stati definiti gli ammontari spettanti ai membri del Collegio Sindacale, rinnovato nella stessa sede.

Il 30 giugno 2016, il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha cooptato il Sig. Jean Pierre Mustier e ha approvato ad unanimità l'assunzione da parte dello stesso Sig. Mustier della carica di Amministratore Delegato del gruppo con decorrenza 12 luglio 2016, in sostituzione del Sig. Federico Ghizzoni.

In base alla decisione assunta dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit nella medesima seduta del 30 giugno 2016, il pacchetto retributivo assegnato per il 2016 al nuovo Amministratore Delegato di gruppo aveva la medesima dimensione e configurazione di quello dell'Amministratore Delegato uscente, ad esclusione della partecipazione al Piano di Lungo Termine 2015- 2018 approvato dall'Assemblea degli Azionisti il 13 maggio 2015.

Inoltre, in data 26 luglio 2016, il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha definito una nuova struttura organizzativa, operativa dal 1 settembre

2016, con l'obiettivo di semplificare il gruppo, rendere più efficiente l'assetto operativo, identificare in modo più netto ruoli e competenze del senior management, rafforzare la capacità di individuazione delle responsabilità grazie a linee decisionali e di riporto più corte. In questo ambito, tutte le attività di business sono state poste sotto la responsabilità del Sig. Gianni Franco Papa - in precedenza Vice Direttore Generale del gruppo e Responsabile della Divisione CIB - che ha assunto il ruolo di Direttore Generale di gruppo, con deleghe ampie e rafforzate.

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

Beneficiari	Componente retributiva	Approvata da	Ammontare	Note
Amministratori non esecutivi	Solo retribuzione fissa	Assemblea degli Azionisti del 13 maggio 2015 Consiglio di Amministrazione del 9 luglio 2015, ai sensi dell'articolo 2389, par. 3 del Codice Civile italiano e dello Statuto sociale, e sentito il parere del Collegio Sindacale	<ul style="list-style-type: none"> • € 2.675.000, di cui € 1.110.000 per la partecipazione ai Comitati Consiliari • € 400 come gettone presenza per ogni partecipazione alle riunioni di¹: <ul style="list-style-type: none"> - CdA - Comitati Consiliari - altri organi della Società • € 2.158.000 per ogni anno di incarico, ripartiti tra: <ul style="list-style-type: none"> - Presidente del CdA - Vicepresidenti del CdA - Amministratore Delegato (esecutivo) 	<p>La retribuzione è determinata sulla base dell'importanza del ruolo e dell'impegno richiesto per lo svolgimento delle attività assegnate</p> <p>I compensi corrisposti non sono legati ai risultati economici conseguiti da UniCredit e non vi sono piani di incentivazione basati su stock option o, più in generale, di piani basati su strumenti finanziari in essere</p>
Collegio sindacale	Solo retribuzione fissa	Assemblea degli Azionisti del 14 aprile 2016	<p>Ammontari per ogni anno di incarico²:</p> <ul style="list-style-type: none"> • per il Presidente del Collegio Sindacale: € 140.000 • per ciascun componente effettivo: € 100.000 • € 400 come gettone presenza per ogni partecipazione alle riunioni del Collegio Sindacale, del CdA e dei Comitati Consiliari 	
Dirigenti con responsabilità strategiche	Retribuzione fissa e variabile	Consiglio di Amministrazione	<p>Livelli retributivi 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • per l'Amministratore Delegato: €2.000.000 fisso³ • per il Direttore Generale: € 1.200.000 fisso • per gli altri 8 dirigenti con responsabilità strategiche: € 5.381.365 fisso • nessuna remunerazione variabile per il 2016⁴ 	<p>Per il 2016, il rapporto massimo tra remunerazione variabile e fissa è:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 200% per l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale e i dirigenti con responsabilità strategiche responsabili delle funzioni di business • 33% per i dirigenti con responsabilità strategiche responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo • 100% per gli altri dirigenti con responsabilità strategiche

1 Anche se tenute nella stessa giornata
2 I Membri supplenti del Collegio Sindacale non ricevono alcun compenso
3 Compresi i compensi relativi al rapporto di amministrazione
4 Non inclusi i compensi variabili percepiti da due dirigenti con responsabilità strategiche relativi alle posizioni ricoperte prima del 1 settembre 2016 per un ammontare complessivo di € 0,3 mn.

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

Ulteriori dettagli su remunerazione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche

Per il 2016, conformemente alla Politica Retributiva adottata dal gruppo, in linea con le previsioni normative vigenti, è stato definito ex ante il rapporto massimo tra remunerazione variabile e fissa sia per l'Amministratore Delegato di gruppo (unico amministratore esecutivo presente in Consiglio e dipendente della Società) sia per gli altri dirigenti con responsabilità strategiche.

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

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

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

Per il 2016, la retribuzione variabile è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi individuali preventivamente approvati¹ dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e sentito il parere del Collegio Sindacale e del Comitato per i Controlli Interni e Rischi, come opportuno.

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

¹ A seguito delle modifiche organizzative intervenute a partire dal 1 settembre 2016, le schede obiettivi dei dirigenti con responsabilità strategiche sono state aggiornate allo scopo di allineare le schede di performance alle responsabilità dei nuovi ruoli ricoperti. In particolare, per i ruoli per i quali è cambiato l'*incumbent*, i nuovi assegnatari hanno ereditato gli obiettivi del predecessore. Per i ruoli creati ex novo sono state create nuove schede mantenendo per i singoli *incumbent*, ove possibile, gli obiettivi assegnati precedentemente.

obiettivi individuali sono stati assegnati tenendo in considerazione le prassi di mercato e la posizione ricoperta all'interno del gruppo, attraverso l'utilizzo sistematico di indicatori che mirano a rafforzare la sostenibilità del business, quali ad esempio la soddisfazione della clientela sia esterna sia interna, indicatori di rischio e di sostenibilità finanziaria e misure di solidità patrimoniale.

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

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

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

Il 50% dell'incentivo viene corrisposto attraverso l'assegnazione di azioni UniCredit, il cui numero viene determinato utilizzando la media aritmetica dei prezzi ufficiali di mercato delle azioni ordinarie UniCredit rilevati nel mese precedente il Consiglio di Amministrazione a cui sono sottoposti i bonus 2016.

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

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

In particolare, per il 2016, per i Responsabili delle Funzioni di Internal Audit, di *Compliance* e Risk Management (CRO) non sono stati previsti obiettivi individuali collegati ai risultati economici. Per il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il Consiglio di Amministrazione ha verificato l'esistenza di valide ragioni per l'inserimento di obiettivi, in misura molto limitata, legati ai risultati aziendali, tali da non indurre a potenziali conflitti di interesse.

Con riferimento all'esercizio 2016, il Consiglio di Amministrazione del 13 marzo 2017 ha deliberato di non procedere ad alcun pagamento del bonus 2016 per l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale e per gli altri dirigenti con responsabilità strategiche².

Ulteriori informazioni sull'implementazione e i risultati dei piani d'incentivazione 2016 vengono fornite nel paragrafo 5.2.

Il 13 maggio 2015 è stato approvato un nuovo Piano di Incentivazione di Lungo Termine i cui beneficiari erano il precedente Amministratore Delegato, l'attuale Direttore Generale (in virtù della posizione ricoperta prima del 1 settembre 2016) e il precedente Vice Direttore Generale *Group COO*.

Il Piano prevedeva l'assegnazione di incentivi basati su *Phantom Share* UniCredit, subordinatamente al raggiungimento di specifici indicatori di performance allineati al Piano Strategico 2018 di UniCredit approvato l'11 marzo 2014. Il Piano prevedeva inoltre un periodo di performance di 4 anni, coerentemente con il Piano Strategico di UniCredit sopra menzionato, e l'attribuzione di due possibili "award" nel 2017 e 2019, in linea con la disclosure del medesimo Piano Strategico. Per ulteriori dettagli, si rimanda alla Politica retributiva di gruppo 2015 – Sezione III paragrafo 5.5.

Con riferimento a tale piano di Incentivazione di Lungo Termine e all'award previsto per il 2017, il Consiglio di Amministrazione del 13 marzo 2017, considerati i risultati di gruppo del 2016 e il cambio della strategia di UniCredit che ha portato al lancio del nuovo Piano LTI 2017-2019 legato al Piano Strategico *Transform 2019*, ha esercitato la discrezionalità al ribasso e ha deciso di non procedere ad alcun pagamento.

Inoltre, è stato stabilito di far decadere il secondo award previsto per il 2019, in considerazione del lancio del nuovo Piano LTI legato al Piano Strategico *Transform 2019*. Il Piano di incentivazione di lungo termine introdotto nel 2015 è pertanto chiuso.

La ridefinizione dell'approccio retributivo di remunerazione di gruppo comporta la revisione del pay-mix retributivo massimo per i dirigenti con responsabilità strategiche per il 2017, con riferimento alla componente variabile e alla distribuzione dei pesi tra componente a breve termine e componente a lungo termine, rappresentata dal Piano LTI 2017-2019 legato al Piano Strategico *Transform 2019*³:

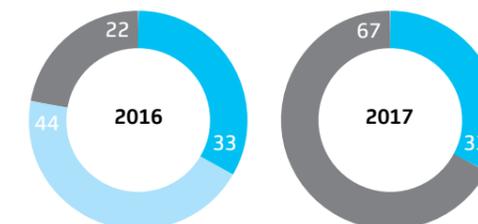
² Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di non procedere al pagamento dell'incentivo anche per il precedente Amministratore Delegato e per il precedente Vice Direttore Generale *Group COO* il cui rapporto di lavoro è cessato nel corso del 2016

³ Non partecipa al Piano il Personale appartenente alle Funzioni Aziendali di Controllo

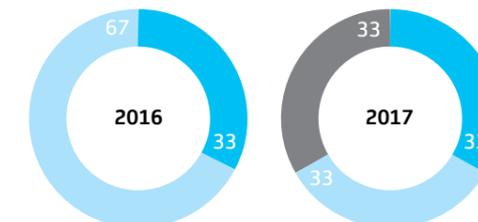
⁴ Considerando l'applicazione, dal 2016, del nuovo rapporto variabile/fisso (ossia tetto massimo di un terzo per gli Identified Staff delle Funzioni Aziendali di Controllo Italiane, compenso fisso prevalente per le Funzioni Aziendali di Controllo delle altre aree geografiche) le linee guida sul possesso azionario non si applicano alle gli Executive appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo

● Remunerazione fissa ● Remunerazione variabile STI
● Remunerazione variabile LTI (valori % arrotondati)

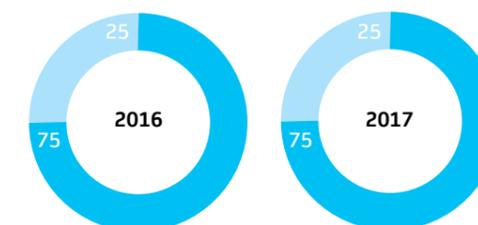
Amministratore Delegato¹ e Direttore Generale²



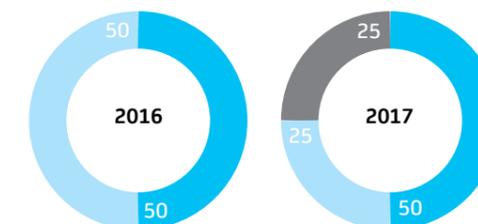
Dirigenti con responsabilità strategiche appartenenti alle funzioni di business



Dirigenti con responsabilità strategiche appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo



Altri dirigenti con responsabilità strategiche



¹ Per il 2016 l'eleggibilità alla componente LTI (LTI2015-2018) si applicava al precedente Amministratore Delegato, il cui rapporto di lavoro è terminato nel 2016

² Nuova posizione creata a partire dal 1 settembre 2016, eleggibilità alla componente LTI (LTI 2015-2018) basata sulla posizione ricoperta in precedenza

Per l'Amministratore Delegato, per il Direttore Generale e per gli altri dirigenti con responsabilità strategiche⁴, sono in vigore specifiche linee guida sul possesso azionario, riportate in dettaglio nella Sezione II - paragrafo 3.5.

Sezione III • Relazione Annuale sulla Remunerazione

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

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

Membri del consiglio di amministrazione (nome e cognome)	CdA	Comitato per i Controlli Interni & Rischi	Comitato Remunerazione	Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability	Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity	Totale compensi fissi*	Compensi variabili non-equity - bonus e altri incentivi	Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair value dei compensi in equity**	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
Giuseppe Vita	P	M	M	M		1.561.600		4.732	3.957	1.570.289		
Vincenzo Calandra Buonaura	VP	M		M		347.000		7.244		354.244		
Luca Cordero di Montezemolo	VP			P		310.200				310.200		
Fabrizio Patenzona	VP	M		M		343.800				343.800		
Jean Pierre Mustier (AD) ¹⁰	M					955.887		30.720	15.132	1.001.740	60.348	
Mohamed Hamad Al Mehairi	M					96.000				96.000		
Sergio Balbinot ³	M					55.195				55.195		
Cesare Bioni	M	M			P	200.800				200.800		
Henryka Bochniarz	M		M			143.600				143.600		
Martha Boeckenfeld ⁴	M					26.504				26.504		
Alessandro Caltagirone	M		P	M		192.800				192.800		
Lucrezia Reichlin	M	M			M	189.600				189.600		
Clara Streit	M	M		M		190.000				190.000		
Paola Vezzani	M	M			M	191.200				191.200		
Alexander Wolfgring	M	P	M			299.200		7.244		306.444		
Anthony Wyand	M	M	M			189.200				189.200		
Elena Zambon	M			M		142.800				142.800		
Componenti cessati durante l'Esercizio di riferimento												
Federico Ghizzoni (AD) ⁵	M					1.065.283	275.000	254.162	15.069	1.609.514	1.184.761	(A) 9.586.284
Manfred Bischoff ⁶	M					42.433				42.433		
Helga Jung ⁷	M					41.633				41.633		
Totale Consiglio di Amministrazione						6.584.734	275.000	304.102	34.158	7.197.995	1.245.109	9.586.284

P Presidente VP Vice Presidente M Membro

Membri del collegio sindacale (nome e cognome)	Carica	Totale compensi fissi*	Compensi variabili non-equity - bonus e altri incentivi	Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair value dei compensi in equity**	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
Maurizio Lauri	Presidente ⁸	45.970		7.250		53.220		
Pierpaolo Singer	Presidente ⁹	158.079		7.250		165.329		
Angelo Rocco Bonissoni	Sindaco effettivo	127.200		7.250		134.450		
Enrico Laghi	Sindaco effettivo	119.200		7.250		126.450		
Benedetta Navarra	Sindaco effettivo	95.370		7.250		102.620		
Maria Enrica Spinardi	Sindaco effettivo	130.000		7.250		137.250		
Totale Collegio Sindacale		675.819		43.500		719.319		

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

1 Carica ricoperta fino al 1 marzo 2017

2 Carica ricoperta dal 12 luglio 2016

3 Membro del Consiglio dal 9 giugno 2016

4 Membro del Consiglio dal 22 settembre 2016

5 Carica ricoperta fino al 11 luglio 2016

6 Membro del Consiglio fino al 31 maggio 2016

7 Membro del Consiglio fino al 31 maggio 2016

8 Carica ricoperta fino al 14 aprile 2016

9 Carica ricoperta dal 14 aprile 2016

Sezione III • Relazione Annuale sulla Remunerazione

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

Dirigenti con responsabilità strategiche (nome e cognome)	Totale compensi fissi	Compensi variabili non-equity - bonus e altri incentivi	Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair value dei compensi in equity**	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
Federico Ghizzoni ¹⁰ (Direttore Generale)	330.922		86.038	6.142	423.103		(A)
Gianni Franco Papa ¹¹ (Direttore Generale)	400.000	97.042	91.504	22.491	611.037	98.569	
Altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche (Totale 7,33 soggetti su base anno)	5.994.217	726.620	804.028	387.266	7.912.131	1.411.814	(B) 3.937.373

Per ulteriori dettagli, consultare il documento allegato alla Politica Retributiva di gruppo 2017, pubblicato sul sito internet di UniCredit, nella sezione dedicata all'Assemblea degli Azionisti

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

Nessuno degli Amministratori ha contratti che contengano clausole che prevedano il pagamento di indennità, o il mantenimento di benefici dopo la cessazione, in caso di dimissioni o di licenziamento/ revoca senza giusta causa o se il rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto. In caso di interruzione anticipata del mandato si applicano quindi le normali previsioni di legge. Il contratto individuale di lavoro, quale Dirigente, dell'Amministratore Delegato, Signor Jean Pierre Mustier, risulta oggi regolato, anche con riferimento ai casi di dimissioni, licenziamento/revoca o cessazione, dalle normali previsioni di legge e del Contratto Nazionale di Lavoro per i Dirigenti del Credito del 13 luglio 2015. In tale contesto, si evidenzia che, come annunciato durante un *Capital Markets Day* tenutosi a Londra il

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

Gli Amministratori non esecutivi non risultano beneficiari di diritti di sottoscrizione di azioni UniCredit nell'ambito di piani di incentivazione. Per l'Amministratore Delegato non sono previste clausole particolari relative al mantenimento, in caso di cessazione, dei diritti di opzione 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.

10 Carica ricoperta dal 12 luglio al 30 settembre 2016

11 Carica ricoperta dal 1 settembre 2016. Gli importi si riferiscono al solo periodo in cui è stata ricoperta la carica di Direttore Generale. La quota parte dei compensi relativi al precedente ruolo è considerata nei dati relativi agli altri dirigenti con responsabilità strategiche

(A) Importo complessivo dei pagamenti collegati alla risoluzione del rapporto di lavoro e di amministrazione. Come già reso noto con i Comunicati Stampa del 30 giugno 2016 e 26 ottobre 2016, l'importo di 4.575.678 euro lordi (corrispondenti al costo del preavviso ed al 20% della severance) è stato corrisposto alla cessazione del rapporto, mentre per la rimanente quota della severance di 5.010.606 euro lordi è prevista la corresponsione differita su ulteriori 5 anni, in contanti e azioni, condizionata al mantenimento di adeguati requisiti di patrimonializzazione e liquidità da parte della Banca e soggetta a clausole di malus e claw-back

(B) Importo complessivo dei pagamenti collegati alla risoluzione del rapporto di lavoro di un dirigente con responsabilità strategiche. L'importo di 2.275.885 euro lordi (corrispondenti al costo del preavviso ed al 20% della severance) è stato corrisposto alla cessazione del rapporto, mentre per la rimanente quota della severance di 1.661.488 euro lordi è prevista la corresponsione differita su ulteriori 5 anni, in contanti e azioni, condizionata al mantenimento di adeguati requisiti di patrimonializzazione e liquidità da parte della Banca e soggetta a clausole di malus e claw-back

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

5. Sistemi retributivi di gruppo

5.1 Popolazione di riferimento

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

A partire dall'esercizio 2014, il processo di identificazione del personale più rilevante di gruppo ha seguito i criteri definiti nei Regulatory Technical Standard dell'European Banking Authority (RTS)¹.

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

Per il 2016, il processo di valutazione, documentato all'interno della Politica Retributiva 2016, ha condotto all'identificazione di circa 1.050² risorse. Durante tutto il corso dell'esercizio 2016 la lista del

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

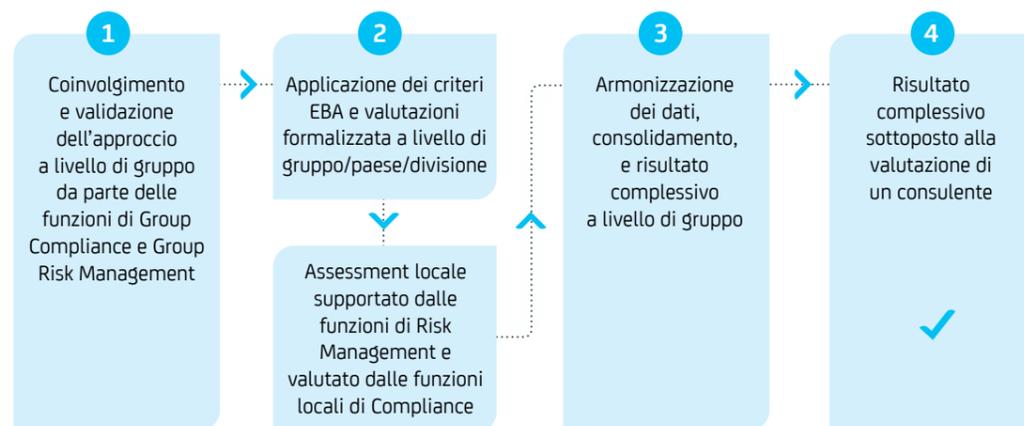
Per quanto riguarda il processo 2017, la popolazione del personale più rilevante è aggiornata a marzo 2017, garantendo il pieno rispetto delle disposizioni regolamentari³.

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

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

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

Processo per definire la popolazione Identified Staff di gruppo



¹ Norme Tecniche di regolamentazione di EBA sui criteri per identificare le categorie di personale le cui attività hanno un impatto sul profilo di rischio dell'istituto, ai sensi dell'articolo 94 (2) della Direttiva 2013/36/EU

² Le informazioni incluse nel documento riflettono la classificazione secondo i principi IFRS5 di Pioneer e Bank Pekao inclusi nella voce attività detenute per la vendita ("Held for Sale") da dicembre 2016. I dati sono quindi rettificati di conseguenza

³ Si segnala da ultimo la Decisione UE 2015/2218 della Banca Centrale Europea del 20 novembre 2015 sulla procedura di esclusione dei membri del personale dalla presunzione di avere un impatto sostanziale sul profilo di rischio di un ente creditizio vigilato (BCE/2015/38)

A marzo 2017 il processo di identificazione del personale più rilevante, valutato da un consulente esterno indipendente, ha portato all'individuazione di un numero di circa 900 risorse.

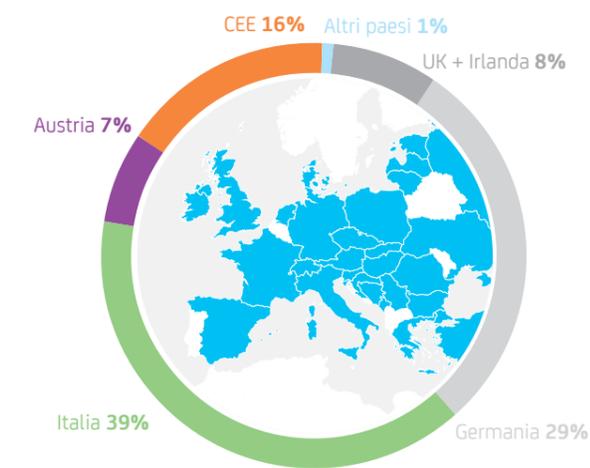
In linea con i risultati dell'analisi e come approvato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione, in linea con quanto previsto dal Regolamento Delegato (UE) nr. 604/2014 della Commissione Europea, sono state riconfermate per il 2017 le seguenti categorie di dipendenti quale personale più rilevante: Amministratore Delegato di gruppo, Dirigenti di gruppo responsabili della gestione quotidiana (Direttore Generale, Senior Executive Vice President ed Executive Vice President), posizioni executive nelle Funzioni Aziendali di Controllo (Audit, Risk Management, Compliance e Risorse Umane) e posizioni executive nella funzione

Finance, poiché sono responsabili a livello di gruppo delle decisioni strategiche che possono avere un impatto rilevante sul profilo di rischio della Banca. Inoltre è stata inclusa nel novero del personale più rilevante di gruppo, la popolazione dei Senior Vice President, i Board Member, il Senior Management e altri ruoli specifici delle Legal Entity di gruppo, ai sensi dell'applicazione della normativa vigente.

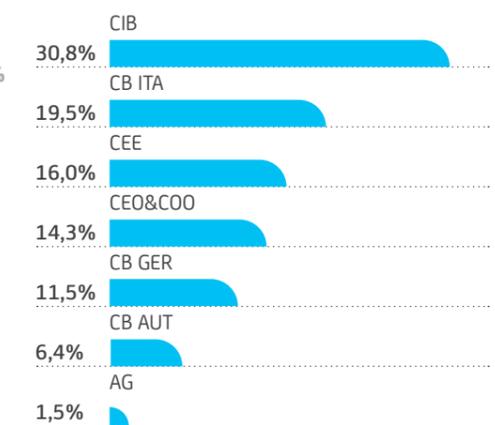
La popolazione di riferimento rappresenta circa lo 0,8% della popolazione complessiva di gruppo, dato che risulta allineato con i risultati del processo 2016.

Gli strumenti utilizzati per la popolazione di riferimento nel 2016 sono riportati nel capitolo 7 della presente relazione.

Distribuzione geografica degli Identified Staff



Distribuzione per business



NUMERO COMPLESSIVO DEGLI IDENTIFIED STAFF: ~ 900

Nota: I dati sul personale più rilevante si riferiscono alla popolazione a marzo 2017, la valutazione è stata effettuata mediante una identificazione ex ante, in linea con le richieste dei regolatori

FOCUS Global Job Model

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

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

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

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

Band title	Nr. dipendenti
B.8 Amministratore Delegato e Direttore Generale di gruppo	2
B.7 Senior Executive Vice President	~20
B.6 Executive Vice President	~100
B.5 Senior Vice President	~400
B.4 B.0 Restante popolazione	

POPOLAZIONE TOTALE DI GRUPPO 98.520 FTES
A DICEMBRE 2016

5.2 Implementazione e risultati del Sistema Incentivante 2016

Il Sistema 2016, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 13 gennaio 2016, si basa su una logica di bonus pool che collega direttamente i bonus ai risultati dell'azienda a livello di gruppo e a livello di Paese/divisione e assicura uno stretto legame tra profittabilità, rischio e remunerazione.

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

Dimensione dei Bonus pool

La dimensione dei bonus pool previsti per ciascuno dei 10 cluster¹ è data dalla misura di profittabilità effettiva moltiplicata per la percentuale di "funding rate" definita preliminarmente in sede di budget. Questo calcolo determina il "bonus pool teorico" che nel corso dell'anno di performance si è adeguato all'andamento effettivo della performance del singolo segmento.

Condizioni di accesso 2016 a livello di gruppo e locale

Ai fini dell'allineamento con i requisiti normativi, sono stati definiti sia a livello locale che di gruppo specifici indicatori atti a misurare la profittabilità, la solidità e la liquidità su base annuale, che fungono da condizioni di accesso. In particolare, le misure di rischio e le soglie che sono definite come condizioni di accesso per il Sistema Incentivante 2016 – che confermano, riducono o cancellano i pagamenti immediati e differiti – sono le seguenti:

Condizioni di accesso del sistema di incentivazione 2016

Gruppo	Locale
<ul style="list-style-type: none"> • NOP adjusted ≥ 0 e • Net Profit ≥ 0 e • Common Equity Tier 1 Ratio Transitional $\geq 10\%$ e • Liquidity Coverage Ratio $>75\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> • NOP adjusted ≥ 0 e • Net Profit ≥ 0

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

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

• **Common Equity Tier 1 ratio transitional** che garantisce l'allineamento con il requisito di patrimonializzazione obiettivo definito a conclusione del processo SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) condotto dalla Banca Centrale Europea. Il livello del 10% comprende anche il buffer di 0,25% previsto per le banche di rilevanza sistemica per il 2016.

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

In base ai risultati effettivi approvati dal Consiglio di Amministrazione del 13 marzo 2017², le condizioni di accesso sono risultate non soddisfatte a livello di gruppo come evidenziato alla pagina seguente.

A livello di Paese/divisione, le condizioni di accesso sono risultate:

- soddisfatte per i pool Asset Gathering, Commercial Banking Germany, CEE, CIB, Bank Austria Subgroup, UniCredit Bank AG Subgroup
- non soddisfatte per i pool Commercial Banking Italy, Commercial Banking Austria, Corporate Center Global(Holding), UBIS e GBS Holding.

¹ Le informazioni incluse nel documento riflettono la classificazione secondo i principi IFRS5 di Pioneer e Bank Pekao inclusi nella voce attività detenute per la vendita ("Held for Sale") da dicembre 2016. I dati sono quindi rettificati di conseguenza

² Il Consiglio di Amministrazione del 13 marzo 2017 ha preso atto della comunicazione di BCE del 6 marzo 2017, con la quale si attesta piena conformità ai requisiti regolamentari al termine dell'operazione di aumento di capitale

	Condizioni di accesso	Raggiungimento	Scenari di bonus pool
Gruppo	NET PROFIT ≥ 0 €/mnl	- € 11.790 mnl	Zero factor <ul style="list-style-type: none"> • CB Italy • CC Global (Holding) • CB Austria • UBIS e GBS Holding
	CET 1 RATIO TRANS ≥ 10%	✓*	
	NOP ADJUSTED ≥ 0 €/mnl	- € 5.858 mnl	
	LIQUIDITY COVERAGE RATIO >75%	✓	
Ogni bonus pool	Tutte le «CONDIZIONI DI ACCESSO» elencate sopra...	✓	Parzialmente aperto (50%) <ul style="list-style-type: none"> • CB Germany • UniCredit Bank AG Subgroup • Bank Austria Subgroup • CEE • CIB • Asset Gathering
	...eccetto Commercial Banking Italy, Commercial Banking Austria, Corporate Center Global (Holding), UBIS e GBS Holding	✗	

* Nel Bilancio 2016 è riportato un valore di CET1 Ratio Transitional pari a 8,15%. Includendo gli effetti dell'aumento di capitale, il valore a dicembre 2016 sarebbe pari a 11,49%. Il CET 1 fully loaded sarebbe pari a 11,15%.

Applicazione delle regole del Sistema Incentivante 2016

Sulla base dei diversi scenari derivanti dalla verifica delle condizioni di accesso, sono state applicate le regole previste dal Sistema Incentivante 2016.

In particolare, per i pool in scenario "Zero Factor" - Commercial Banking Italy, Commercial Banking Austria, Corporate Center Global (Holding), UBIS e GBS Holding :

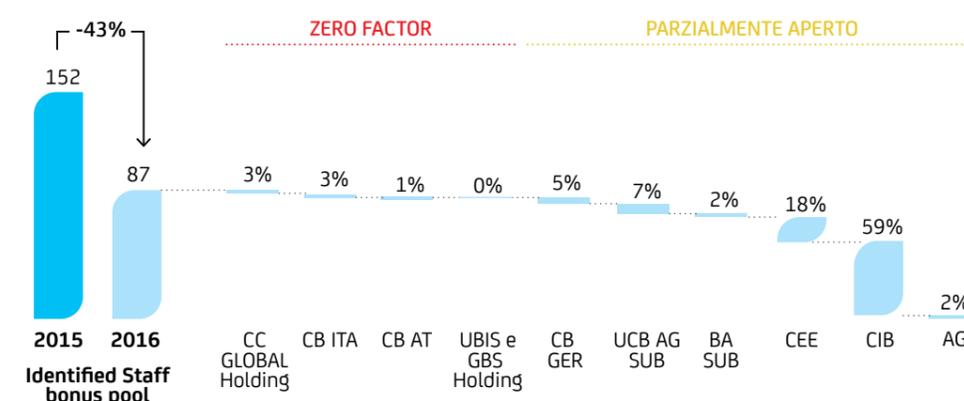
- è stata attivata la clausola di *malus* con la conseguente applicazione dello Zero Factor per la popolazione Executive e Identified Staff
- per la popolazione non Identified Staff è stata decisa una riduzione del bonus pool pari al 40%
- con riferimento agli Identified Staff appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo, al fine di mantenere un adeguato livello di indipendenza, è stata prevista una soglia massima di riduzione del bonus pool pari al 50%³
- per mantenere livelli di remunerazione competitivi rispetto al mercato esterno, a scopo di *retention* è stato allocato un pool discrezionale per il 4% del totale degli Identified Staff.

Per i pool in scenario "Parzialmente aperto"- Asset Gathering, Commercial Banking Germany, CEE, CIB, Bank Austria Subgroup, UniCredit Bank AG Subgroup :

- il valore teorico del bonus pool è stato ridotto del 50% in ragione del mancato raggiungimento delle Condizioni di accesso di gruppo
- il nuovo valore teorico è stato rettificato nell'intervallo tra il 50% e il 125%, sulla base della valutazione qualitativa complessiva sulla sostenibilità economica e di rischio effettuata dalle funzioni di gruppo CFO e CRO tramite i dashboard⁴. La valutazione congiunta di CRO e CFO ha determinato un giudizio positivo sulla sostenibilità economica e di rischio per tutti i pool
- rispetto ai valori risultanti dai passaggi precedenti, in ragione delle performance positive conseguite dai singoli business nel 2016 rispetto al budget assegnato e del fatto che i risultati del gruppo per il 2016 incorporano poste non ricorrenti relative all'esecuzione del Piano *Transform 2019*, il Consiglio di Amministrazione ha esercitato la facoltà di applicare un ulteriore range di discrezionalità per un importo complessivo pari al 5% del totale, a favore della popolazione non Identified Staff per tutti i segmenti ad eccezione del CIB.

Distribuzione dei bonus pool per segmento

I passaggi di processo descritti nei paragrafi precedenti hanno portato alla distribuzione del bonus pool per la popolazione degli Identified Staff (ca. 1.050 risorse nel 2016), riportata alla pagina seguente.



In particolare, per i pool in "Zero Factor", l'incentivo 2016 non è stato pagato al 76% degli Identified Staff (87% non considerando le Funzioni Aziendali di Controllo).

Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha preso in esame, con riferimento all'esercizio 2016, le proposte del Comitato Remunerazione e le linee guida in materia di retribuzione variabile delle autorità regolamentari.

La valutazione in merito alle decisioni retributive, come già accaduto negli anni scorsi, è stata supportata da un rigoroso processo di *governance* di gruppo al fine di garantire coerenza e trasparenza per tutti gli attori coinvolti nel processo decisionale. L'ammontare complessivo della retribuzione variabile per la popolazione degli Identified Staff, dettagliato nel paragrafo 7.1, è sostenibile rispetto alla situazione finanziaria della banca, non limitando la sua capacità di mantenere o raggiungere un adeguato livello di capitale e liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese.

Sulla base della valutazione degli obiettivi 2016 e in base alla decisione assunta dal Consiglio di Amministrazione del 13 marzo 2017, è stata fatta una promessa di allocazione di ca. 3 mln. di azioni ordinarie UniCredit a circa 430 Identified Staff, nel 2019, 2020, 2021 e 2022. L'assegnazione degli ultimi tre installment è subordinata all'applicazione del fattore di azzeramento Zero Factor rispettivamente per il 2019, 2020 e 2021. Pertanto, il Sistema Incentivante di gruppo 2016 comporterebbe un impatto atteso sul capitale azionario di UniCredit di circa 0,14%, assumendo un raggiungimento delle soglie di performance previste dallo Zero Factor.

Con riferimento ai Piani degli anni precedenti, il Consiglio di Amministrazione ha deciso di applicare, per tutti gli Identified Staff dei segmenti in "Zero Factor", una riduzione del 50% dei differimenti in

pagamento nel 2017 (differimenti derivanti dai Piani 2012, 2012, 2014 e 2015).

Per ulteriori dettagli sull'esecuzione del pagamento relativo al piano di incentivazione di gruppo 2016 e dei differimenti relativi ai piani assegnati negli anni precedenti, si rimanda al Capitolo 7 e all'allegato alla Politica Retributiva di gruppo 2017, pubblicati sul sito internet di UniCredit, nella sezione dedicata all'Assemblea 2017

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

Con riferimento all'esercizio 2016, si evidenzia che l'Amministratore Delegato, nel corso di un *Capital Markets Day* tenutosi a Londra il 13 dicembre 2016 per la presentazione ad analisti ed investitori del Piano Strategico 2016- 2019 *Transform 2019*, ha dichiarato la propria volontà di non ricevere alcuna remunerazione variabile.

In linea con la *governance* di gruppo, le valutazioni e i pagamenti del 2016 per l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale e per gli altri dirigenti con responsabilità strategiche, sono stati analizzati dal Comitato Remunerazione e approvati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Collegio Sindacale e il Comitato Controlli Interni e Rischi, come necessario.

Il Consiglio di Amministrazione del 13 marzo 2017, in considerazione dei risultati di gruppo relativi all'esercizio 2016, pur esprimendo un sincero apprezzamento per il lavoro svolto anche in riferimento alla revisione strategica che ha portato alla presentazione e all'avvio dell'implementazione del nuovo Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019*, ha deliberato, indipendentemente dalla valutazione delle schede di performance individuali, di non procedere ad

³ In linea con la normativa in vigore

⁴ I Dashboard CRO e CFO considerano rispettivamente indicatori di rischio collegati al *Risk Appetite Framework* di gruppo, al fine di valutare la sostenibilità di rischio sia a livello di gruppo che di Paese/divisione e indicatori di performance, al fine di valutare la sostenibilità economica dei risultati nel tempo

alcun pagamento del bonus 2016 per l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale e per gli altri dirigenti con responsabilità strategica⁵.

Per completezza di informazione si evidenzia che la Performance Screen 2016⁶ per l'Amministratore Delegato e per il Direttore Generale prevedeva i seguenti indicatori riferiti al perimetro di gruppo:

- *Economic Profit (EVA)*
- *Stay within Risk Appetite Framework*
- *Common Equity Tier 1 ratio fully loaded*
- *GOP/RWA*
- *Stakeholder Value: Customer satisfaction (TRI*M external); People Engagement, Reputation*
- *Execution of strategic plan*
- *Tone from the top on conduct and compliance culture, also coherent with FSB guidelines.*

Retribuzione 2016 variabile e fissa per Amministratore Delegato e Direttore Generale

In considerazione del fatto che con riferimento all'esercizio 2016 non è stato previsto il pagamento di alcun incentivo per l'Amministratore Delegato e per il Direttore Generale di gruppo, la retribuzione 2016 per entrambi risulta rappresentata dalla sola componente fissa.

L'Amministratore Delegato ha percepito una remunerazione fissa per il 2016, comprensiva dei compensi relativi al rapporto di amministrazione, pari a € 2 milioni annui. Essa è stata corrisposta pro-quota per il periodo 12 luglio 2016 – 31 dicembre 2016, per un importo pari a € 0,95 mn.

La retribuzione fissa dell'Amministratore Delegato a partire dal 1 gennaio 2017 è stata ridotta del 40%, come dallo stesso richiesto al Consiglio di Amministrazione e annunciato al mercato nel corso di un *Capital Markets Day* del 13 dicembre 2016. Il Direttore Generale ha percepito una remunerazione fissa per il 2016 pari a € 1,2 milioni, di cui € 0,4 mn come pro-rata della posizione di Direttore Generale.

Coordinamento locale e programmi specifici

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

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

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

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

I principali adattamenti autorizzati dall'Assemblea dei Soci relativamente all'implementazione del Sistema di gruppo hanno riguardato l'utilizzo di strumenti finanziari differenti rispetto alle azioni UniCredit, per Zagrebačka Banka in Croazia, per Bank Pekao in Polonia e per FinecoBank in Italia. Tali variazioni sono state implementate considerando anche specifiche richieste ricevute dai Regolatori locali (ad esempio la Croatian National Bank per la Croazia oppure il Financial Supervisory authority della Polonia). In aggiunta a queste modifiche e coerentemente con l'esercizio delle deleghe conferite al Presidente e all'Amministratore Delegato, sono stati successivamente autorizzati adattamenti che hanno impattato principalmente le soglie di differimento e la distribuzione percentuale dei pagamenti, comunque più restrittive rispetto a quelle di gruppo, l'utilizzo di strumenti finanziari locali e di indicatori di performance locali anziché di gruppo, coerentemente con le specifiche raccomandazioni delle autorità locali.

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

⁵ Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di non procedere al pagamento dell'incentivo anche per il precedente Amministratore Delegato e per il precedente Vice Direttore Generale Group COO il cui rapporto di lavoro è cessato nel corso del 2016

⁶ Alla data di nomina dell'Amministratore Delegato (12 luglio 2016) ed del Direttore Generale (1 settembre 2016)

5.3 Sistema Incentivante di gruppo 2017

In continuità rispetto al passato, il sistema di incentivazione 2017 di gruppo approvato dal Consiglio di Amministrazione del 10 gennaio 2017 si basa su un approccio *bonus pool* allineato alle disposizioni normative nazionali ed internazionali e che collega direttamente i bonus con i risultati aziendali a livello di gruppo e di Paese/divisione, garantendo una stretta connessione tra profitabilità, rischio e remunerazione. In particolare, tale sistema prevede:

- la definizione di 8¹ *bonus pool* per ciascun Paese/divisione (tabella accanto), le cui dimensioni dipendono dalla effettiva profitabilità
- l'attribuzione di un incentivo variabile definito sulla base di un bonus pool prestabilito
- una clausola di *malus* (Zero Factor) che sarà applicata nel caso in cui specifiche soglie di profitabilità, capitale e liquidità non siano raggiunte, sia a livello di gruppo, che di Paese/divisione

• misure ponderate per il rischio al fine di garantire la sostenibilità di lungo periodo con riferimento alla posizione finanziaria dell'azienda e assicurare la conformità con le aspettative dell'Autorità

• la definizione di una struttura bilanciata di pagamenti cd. "immediati" (effettuati cioè al momento della valutazione della performance) e cd. "differiti", in denaro e/o azioni, da pagare in un arco temporale fino a 6 anni

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

Cluster dei bonus pool 2017

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

Il Sistema di incentivazione 2017 si basa sulla seguente metodologia:



¹ La struttura del Bonus Pool è stata rinnovata considerando la classificazione secondo i principi IFRS5 di Pioneer e Bank Pekao inclusi nella voce attività detenute per la vendita ("Held for Sale"), a partire da dicembre 2016 e l'accentramento della subholding CEE in UniCredit S.p.A.

² Rettificati per il rischio o relativi al rischio

1. Bonus pool funding

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

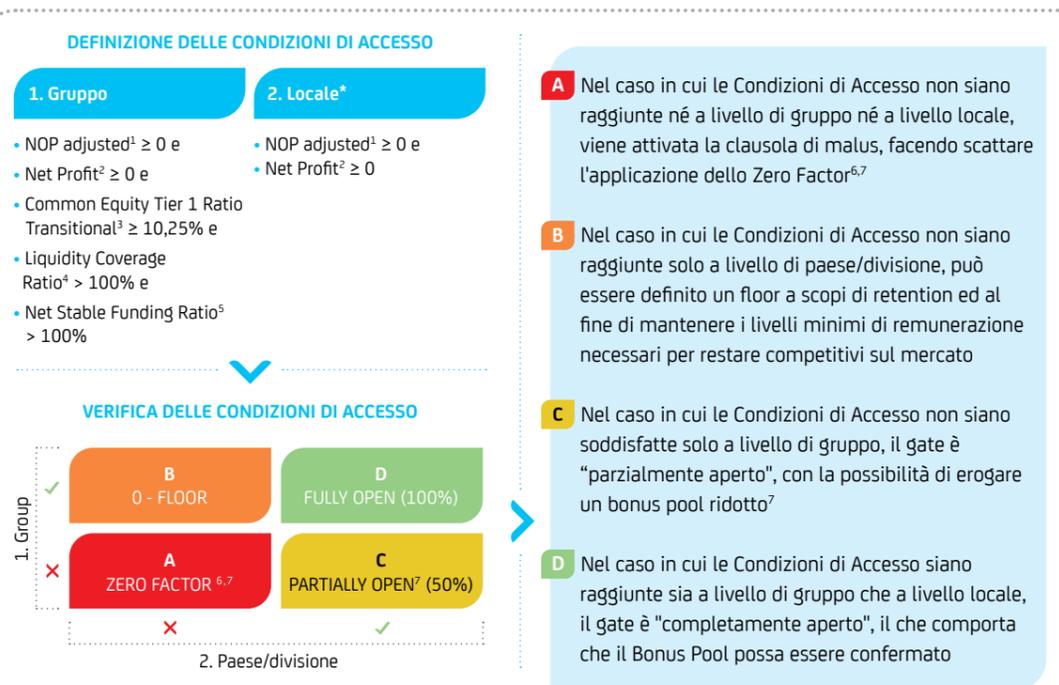
I bonus pool definiti per ciascun cluster sono adeguati all'andamento infra-annuale del rispettivo funding KPI, con ponderazioni applicate secondo le previsioni del 1°, 2° e 3° trimestre.

I bonus pool si basano sui risultati ponderati per il rischio di ciascun Paese/divisione e in linea con la performance complessiva a livello di gruppo, considerando la valutazione della sostenibilità di rischio a livello di gruppo e locale.

2. Condizioni di accesso

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

La verifica congiunta delle condizioni di accesso a livello di gruppo e locale determina 4 possibili scenari che consentono di confermare, aumentare, ridurre o azzerare il bonus pool per ciascun cluster.



1 NOP adjusted: Net Operating Profit (NOP) esclusi i proventi da riacquisto di passività di propria emissione e da valutazione al fair value di proprie passività
 2 Net Profit: Utile Netto dichiarato in bilancio, escludendo qualsiasi componente straordinaria come ritenuto opportuno dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazione
 3 CET 1 Ratio transitional: garantisce di mantenere un margine pari a 0,25% rispetto all'obiettivo di capitalizzazione definito a conclusione del processo SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) condotto dalla Banca Centrale Europea pari a 10%. Il livello di 10% comprende, oltre ai requisiti minimi di primo e secondo pilastro, i requisiti di riserva combinata di capitale definiti per il 2017 e la linea guida di secondo pilastro (Pillar 2 Guidance). La linea guida di secondo pilastro è definita a fronte dei rischi aggiuntivi in situazioni di stress, alla violazione di questa soglia non conseguono azioni automatiche da parte delle Autorità
 4 Liquidity Coverage Ratio: garantisce il mantenimento di un livello adeguato di "attività liquide di alta qualità" ("High Quality Liquid Asset") non vincolate in quantità tale da coprire il totale dei "deflussi netti di liquidità" ("Net Cash Outflows") nell'arco di 30 giorni di calendario in uno scenario di stress particolarmente acuto specificato dalle Autorità di Vigilanza
 5 Net Stable Funding Ratio: è definito come il rapporto tra l'ammontare delle fonti stabili di finanziamento disponibili e l'ammontare delle fonti stabili di finanziamento necessarie e misura, nel lungo termine, la sostenibilità della composizione per scadenze tra attività e passività. In dettaglio: è il rapporto tra Available of Stable Funding – ASF (l'ammontare di ASF è calcolato sulla base del carrying value del capitale e delle passività della banca; l'ammontare assegnato ad ogni categoria è poi moltiplicato per un fattore di ponderazione delle ASF. Il totale delle ASF è la somma di tali ammontari ponderati) e Required Stable Funding – RSF (l'ammontare di RSF è calcolato sulla base del carrying value degli asset alle categorie indicate. L'ammontare assegnato ad ogni categoria è quindi moltiplicato per il fattore di ponderazione associato, e il totale RSF è la somma degli ammontari ponderati, sommati agli ammontari dell'attività fuori bilancio - o esposizione potenziale di liquidità - moltiplicata per il fattore RSF associato).
 3, 4, 5 In caso di problemi con i valori di Capitale e/o Liquidità richiesti a livello di Legal Entities, la relativa dimensione del Bonus Pool potrebbe essere impattata, anche se le Condizioni di Accesso a livello di gruppo sono positive.
 6 Per gli Executive ed il personale più rilevante. Per gli altri dipendenti sarà applicata una significativa riduzione. In ogni caso, il Consiglio di Amministrazione può conferire all'Amministratore Delegato la possibilità di allocare un pool separato e discrezionale a soli scopi di retention, soggetto alla decisione dei competenti organi sociali locali, prevedendo un riscontro positivo da parte di ECB, laddove richiesto (es. nello scenario in cui CET1ratio < soglia, nel caso di un capital contingency plan definito con BCE)
 7 Nel caso in cui le condizioni di accesso non siano soddisfatte a livello di gruppo, non si prevede alcun pagamento del bonus per l'Amministratore Delegato di gruppo, il Direttore Generale di gruppo e per tutti i Senior Executive Vice President, indipendentemente dal Paese e dall'area di attività
 * Nel caso in cui una divisione/segmento, parte di una Legal Entity in utile e con adeguati ratio di capitale, avesse un budget inferiore a 0, le Condizioni di Accesso locali si riferirebbero a tale valore

CRO Dashboard

ESEMPIO

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

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

■ Better than target ■ Better than trigger
■ Better than limit ■ Worse than limit

VALUTAZIONE COMPLESSIVA



AGGIUSTAMENTI AI BONUS POOL BASATI SU SOSTENIBILITÀ DI RISCHIO

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



+ Fino a +20% di discrezionalità da parte del CdA (nessun limite previsto in caso di riduzione)

La clausola di malus (Zero Factor) è attivata nel caso in cui le specifiche soglie di profittabilità, capitale e liquidità non vengano raggiunte sia a livello di gruppo che di Paese/divisione (quadrante A della matrice contenuta nello schema "Definizione delle Condizioni di Accesso"). Nello specifico, lo Zero Factor si applica alla popolazione degli Identified Staff³ mentre per la popolazione non Identified Staff sarà applicata una significativa riduzione.

A livello individuale, inoltre, verrà considerato anche il rispetto e l'aderenza alle norme, alle regole di condotta e di comportamento e saranno applicate clausole di claw-back, per quanto legalmente applicabili.

Nel caso in cui il Paese/divisione sia in condizione di malus, mentre il gruppo abbia raggiunto le condizioni di accesso (quadrante B della matrice contenuta nello schema "Definizione delle Condizioni di Accesso"), verrà definito un floor a scopi di retention e al fine di mantenere un livello minimo di remunerazione tale da garantire la competitività sul mercato.

Nel caso in cui le condizioni di accesso non siano soddisfatte a livello di gruppo, non si prevede alcun pagamento del bonus per l'Amministratore Delegato di gruppo, il Direttore Generale di gruppo e per tutti i Senior Executive Vice President, indipendentemente dal Paese e dall'area di attività.

3. Aggiustamenti per la sostenibilità e il rischio

Al fine di garantire la coerenza con il Risk Appetite Framework di gruppo e la sostenibilità economica dei risultati di gruppo e di Paese/divisione, i bonus pool possono essere rivisti verso l'alto o verso il basso sulla base della "qualità della performance" complessiva.

In considerazione del fatto che alcuni KPI di performance e sostenibilità sono già inclusi nel RAF (e.g. ROAC), mentre altri, allineati al Piano Strategico, sono inclusi nelle schede di performance dei Senior Executive Vice President e livelli inferiori (per maggiori dettagli si veda il par 5.4), al fine di evitare il "doppio conteggio" per il 2017 la metodologia è stata semplificata prevedendo la valutazione esclusivamente da parte della funzione CRO di gruppo. E' inoltre prevista la presentazione al Comitato Remunerazione di una relazione sui risultati dei singoli segmenti da parte della funzione CFO di gruppo.

³ Verrà azzerato completamente il bonus pool relativo alla performance 2017 (per gli Identified Staff), mentre sarà prevista una riduzione proporzionale dei differimenti da anni precedenti (riduzione 50-100%) sulla base dell'entità della perdita sia a livello di gruppo che Locale e della valutazione CRO rispetto al posizionamento vs. RAF (vedere paragrafo successivo - 3. "Aggiustamenti per la sostenibilità e il rischio")

I *dashboard* di rischio locali e di gruppo includono indicatori relativi a tutti i rischi rilevanti, come credito, mercato, liquidità, nonché alla posizione di rischi assunta, all'aderenza ai requisiti regolamentari e al rapporto tra rischio e profittabilità. Le metriche di dettaglio sono misurate con riferimento alle rispettive soglie rilevanti (limit, trigger e target), stabilite coerentemente al *Risk Appetite Framework* di gruppo. A titolo d'esempio, si riporta la struttura standard di un *dashboard* CRO nella tabella a pag 67.

La funzione CRO di gruppo fornisce la propria valutazione complessiva dei *dashboard* per ciascun bonus pool, definendo un "moltiplicatore" che si applica alle Condizioni di Accesso per definire l'aggiustamento massimo di ciascun bonus pool.

L'applicazione di un ulteriore range di discrezionalità, sino a +20% viene lasciato alla facoltà del Consiglio di Amministrazione, mentre non è previsto nessun limite alla possibilità di riduzione del bonus pool rispetto al valore teorico.

Nel caso in cui le Condizioni di Accesso non siano raggiunte solo a livello di gruppo, il gate è "parzialmente aperto", con la possibilità di erogare un bonus pool ridotto (diminuzione minima del 28%⁴), eccetto per le posizioni di Amministratore Delegato di gruppo, Direttore Generale di gruppo e per tutti i Senior Executive Vice President, indipendentemente dal Paese e dall' area di attività.

Nel caso in cui le Condizioni di Accesso siano raggiunte sia a livello di gruppo che a livello locale, il bonus pool può essere confermato o aumentato (fino a un massimo del 144%⁵), in caso di performance positive risultanti dal *dashboard* CRO.

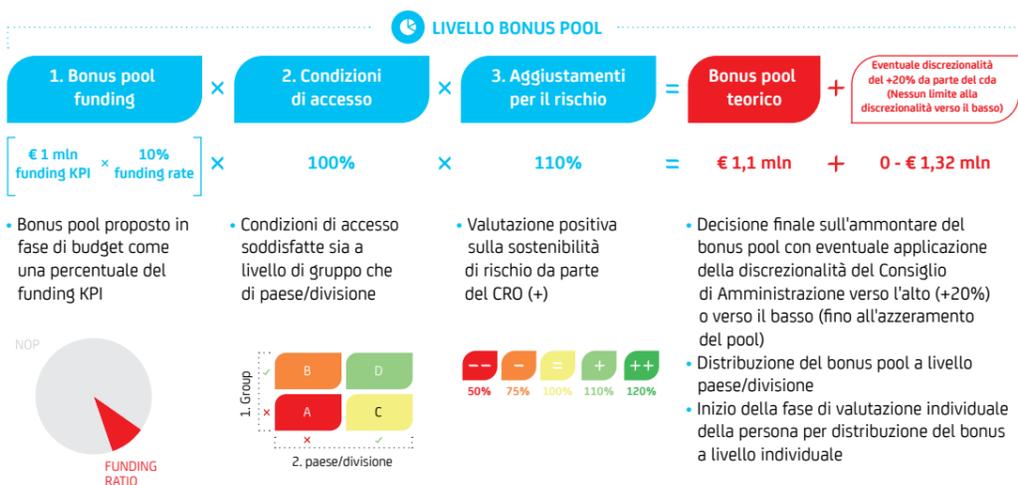
In ogni caso, come richiesto dalla normativa ai sensi delle Disposizioni di Banca d'Italia, la valutazione finale dei parametri di performance sostenibile di gruppo e l'allineamento tra rischio e remunerazione saranno esaminati dal Comitato Remunerazione e definiti sotto la responsabilità e la *governance*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

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

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

Esempio di definizione del bonus pool

ESEMPIO



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

4. Allocazione individuale

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

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

La valutazione individuale della performance è basata sulla Performance Screen 2017, che comprende

un minimo di 5 obiettivi individuali (raccomandati massimo 8), assegnati durante l'anno di performance basati sui nostri "Five Fundamentals"⁶. In particolare, sono previsti da 4 a 6 obiettivi strategici, selezionati dal cosiddetto KPI Bluebook, il catalogo dei principali indicatori di performance basati sulle priorità e le strategie annuali (peso 70%) e da 1 a 2 obiettivi individuali customizzati per Business/Divisione (peso 30%). Ulteriori dettagli nel Paragrafo 5.4.

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

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

Esempio di performance screen 2017

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

Esempio di valutazione 2017

BELOW EXPECTATIONS
ALMOST MEETS
MEETS
EXCEEDS
GREATLY EXCEEDS

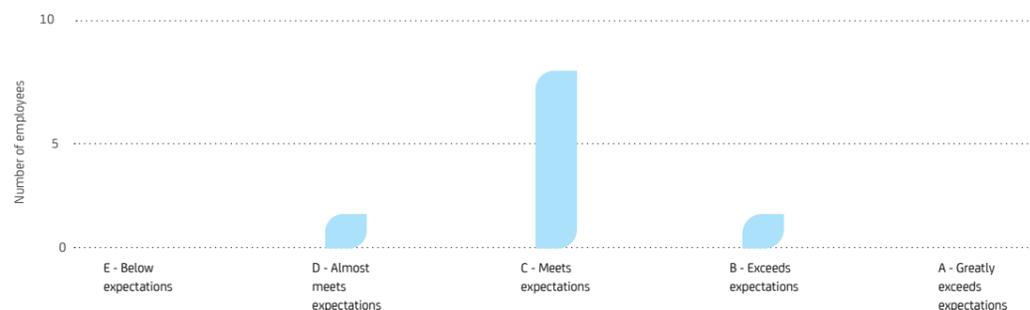
L'assegnazione manageriale del bonus considera anche la valutazione della performance effettiva e il contributo individuale⁷

6 I nostri "Five Fundamentals" sono i pilastri della nostra cultura "One bank, One UniCredit" e sono alla base dell'UniCredit Competency Model che descrive i comportamenti attesi da tutte le persone di UniCredit e attraverso il quale i dipendenti sono valutati nei processi di performance management. I nostri "Five Fundamentals" sono: Customers First, People Development, Cooperation & Synergies, Risk Management, Execution & Discipline
7 La decisione finale sul bonus rimane non deterministica e basata sul pool disponibile, sul Valore di Riferimento e sulle linee guida del bonus payout relative alla valutazione delle performance

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

Performance distribution

ESEMPIO



Variable pay/Performance matrix

ESEMPIO

Bonus vs Position Reference	PERFORMANCE RATING				
	E - Below expectations	D - Almost meets expectations	C - Meets expectations	B - Exceeds expectations	A - Greatly exceeds expectations
> 130%					
110% - 130%				1	
90% - 110%			8	1	
70% - 90%		2			
< 70%					

5. Payout

Come approvato dal Consiglio di Amministrazione del 10 gennaio 2017, rispetto alla struttura di pagamento, la popolazione degli Identified Staff sarà differenziata in 2 gruppi usando un approccio combinato tra band title e remunerazione.

- Per gli Executive Vice President (EVP) e gli High Earner (bonus >= 500k) si applica uno schema di differimento di 5 anni, che si articola in una struttura di pagamento complessiva di 6 anni⁸
- Per i Senior Vice President (SVP) e gli altri Identified Staff (bonus < 500k) si applica uno schema di differimento di 3 anni, che si articola in una struttura di pagamento complessiva di 5 anni.

Il pagamento dell'incentivo complessivo avverrà nell'arco di un periodo pluriennale e sarà effettuato

attraverso tranche immediate e differite, in denaro o in azioni ordinarie UniCredit:

- la prima *tranche* dell'incentivo complessivo sarà pagata in denaro e/o azioni nel 2018, dopo aver verificato il rispetto e l'aderenza a livello individuale di norme di compliance e principi di condotta e comportamento⁹
- il restante ammontare dell'incentivo complessivo sarà pagato in più *tranche* in denaro e/o azioni ordinarie gratuite UniCredit nel periodo:
 - 2019-2023 per gli Executive Vice President e i livelli superiori, nonché altro personale più rilevante con bonus uguale o superiore ad Euro 500.000
 - 2019-2022 per i Senior Vice President ed altro personale più rilevante con bonus inferiore ad Euro 500.000.

⁸ Inclusi i diretti riporti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo e altro personale più rilevante se previsto dalla normativa locale
⁹ Considerando anche la gravità di eventuali rilievi ispettivi interni/esterni (quali Audit, Banca d'Italia, Consob e/o analoghe autorità locali)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
EVP e above e altri Identified Staff con un bonus ≥500k	anno di performance	20% immediato monetario	10% differito monetario	20% immediato azioni	10% immediato azioni	10% immediato 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% immediato azioni	

Ogni singola *tranche* sarà soggetta all'applicazione dello Zero Factor (*Malus*) relativo all'anno di competenza e alla verifica del rispetto da parte di ciascun beneficiario delle norme di compliance e dei principi di condotta e comportamento¹⁰.

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

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

Il numero delle azioni da corrispondere nelle rispettive tranche sarà determinato nel 2018 sulla base della media aritmetica dei prezzi ufficiali di mercato delle azioni ordinarie UniCredit rilevati nel mese precedente la delibera consiliare di verifica dei risultati conseguiti nel 2017.

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

Il Sistema Incentivante di gruppo 2017 prevede un impatto atteso sul capitale sociale di UniCredit di circa lo 0,72%, ipotizzando che siano assegnate tutte le azioni gratuite ai dipendenti. La diluizione complessiva per tutti i piani azionari attualmente in essere, compreso il nuovo Piano LTI 2017-2019, è pari a 1,75%.

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

FOCUS
Requisiti regolamentari

La struttura di pagamento del Sistema di Incentivazione 2017 è stata definita in coerenza con le previsioni regolamentari delle disposizioni di banca d'Italia pubblicate nel novembre 2014:

- il periodo di differimento di 5 anni dovrà essere mantenuto solo per il Top Management e per alcuni ruoli selezionati. In generale, si esige un periodo di differimento tra 3 e 5 anni e la richiesta dei 5 anni è limitata agli "high earner", Top Management e Responsabili delle principali aree di business
- una quota pari ad almeno il 50% del bonus deve essere allocata in azioni o altri strumenti di capitale
- una quota pari ad almeno il 40% del bonus deve essere differita (minimo 60% per specifiche posizioni e importi particolarmente elevati)
- un periodo minimo di 2 anni di *retention* sulle azioni immediate e un periodo minore (1 anno) per le azioni differite.

¹⁰ Considerando anche la gravità di eventuali rilievi ispettivi interni/esterni (quali Audit, Banca d'Italia, Consob e/o analoghe autorità locali)

5.4 Misurazione complessiva della performance

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

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

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

Il *KPI Bluebook* funge da struttura per la definizione di obiettivi di performance coerenti, allineati alla strategia di business, conformi alle richieste regolamentari e coerenti al nostro modello di competenze e ai valori aziendali. Pertanto supporta i dipendenti e i rispettivi responsabili nella definizione delle Performance Screen individuali.

Oltre a contenere una lista di indicatori certificati a livello di gruppo, il *KPI Bluebook* prevede linee guida specifiche per:

- la selezione di obiettivi basati sulle priorità annuali e obiettivi customizzabili per Business /Divisione
- l'utilizzo di obiettivi rettificati per il rischio (es: almeno un obiettivo legato alla categoria "Risk" o inerente alla gestione del rischio o alla redditività ponderata per il rischio)
- l'utilizzo di obiettivi di sostenibilità (es: almeno la metà degli obiettivi devono essere di sostenibilità)
- l'utilizzo bilanciato di obiettivi finanziari e non finanziari in base alle specificità del ruolo ricoperto (es: almeno un obiettivo deve essere di natura non finanziaria)
- la definizione del target di riferimento nel caso in cui vengano selezionati obiettivi non inclusi nella lista certificata (es. utilizzare parametri di riferimento

chiari e predefiniti per la futura valutazione della performance)

- la selezione degli indicatori per le Funzioni Aziendali di Controllo, al fine di assicurarne l'indipendenza (es. non utilizzare indicatori legati ai risultati economici, utilizzare obiettivi che siano indipendenti dai risultati delle aree monitorate al fine di evitare conflitti di interesse).

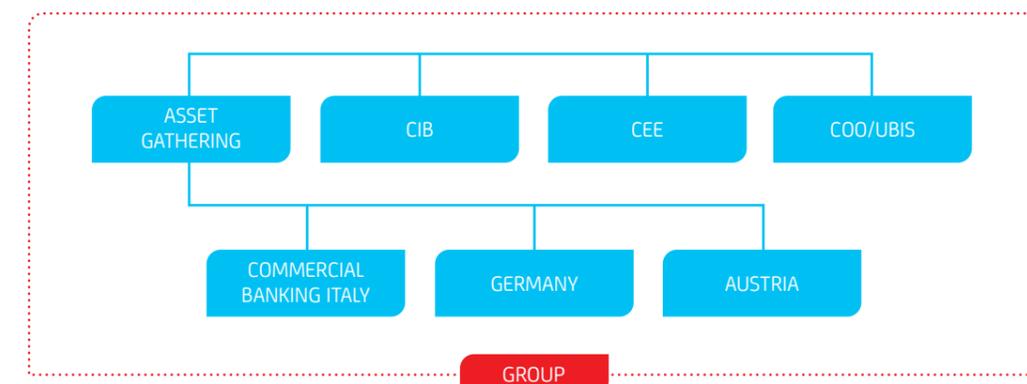
Il *KPI Bluebook* mappa alcune categorie di indicatori di performance che includono una lista di obiettivi (*KPI Dashboard*):

Le principali categorie di core drivers	Esempi di KPI nell'ambito di ciascuna categoria
Value creation	<ul style="list-style-type: none"> • Revenues/Clients • Return On Allocated Capital • Risk Adjusted Capital Efficiency • Revenue on new business • ...
Risk and capital governance	<ul style="list-style-type: none"> • CET1 ratio fully loaded • New Business EL • Performing Stock EL • Δ Gross NPE yoy • ...
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Net New Clients • Improvement of Internal Service Quality (ISQ) • Reputation Index • External Customer Satisfaction index • ...
Industrial levers	<ul style="list-style-type: none"> • Operating costs • Cross-selling excellence (CSE) • ...
Human capital	<ul style="list-style-type: none"> • Talent Management and Succession Planning • People Engagement Index • ...
Compliance culture	<ul style="list-style-type: none"> • Compliance culture & behaviour • Regulatory requirements and policy implementation • ...
...	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainability Governance/Culture • Audit effectiveness

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

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

Librerie del KPI Bluebook



Indicatori di stakeholder value

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

Customer first benchmarking

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

Internal service quality

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

People engagement

- Definizione: analisi del livello di clima interno e dell'engagement dello stakeholder Dipendente, al fine di individuare i driver che ne impattano la motivazione e la soddisfazione rispetto all'Azienda
- Metodologia d'ascolto: l'indagine è condotta su tutti i Dipendenti, per tutte le società del gruppo, attraverso una survey web periodica
- Indicatori utilizzati: Indice di Engagement, secondo una metodologia allineata a standard best in class internazionali, e misurato rispetto a soglie definite a livello di gruppo
- Fornitore della piattaforma tecnologica è IBM, la survey è gestita internamente dalla funzione People Insight

Succession planning index

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

Con riferimento al 2016 così come condiviso con il Consiglio di Amministrazione, l'88% delle posizioni strategiche presenta un piano di successione formalizzato

EDP IN PILLOLE

L'EDP è il processo di Group Management Review che consente di pianificare, gestire e sviluppare la Leadership pipeline di gruppo:

- ~ 3.700 Executive coinvolti
- Sessioni EDP locali per discutere tutte le posizioni in EDP
- Top Management position oggetto di discussione con l'Amministratore Delegato

* Dal 2017
** in corso di definizione alla data di marzo 2017

Struttura di goal setting

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

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

Per gli altri componenti del senior management del gruppo, per i quali è previsto che il piano di

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

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

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

ESEMPIO

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

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

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

Il Piano LTI 2017-2019 prevede il riconoscimento e l'assegnazione a dipendenti che ricoprono posizioni di particolare rilievo all'interno del gruppo UniCredit di un incentivo in azioni ordinarie gratuite UniCredit da

corrispondere in più tranches nell'arco di un periodo pluriennale e subordinatamente al raggiungimento di specifici obiettivi di *performance* legati al Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019*.

I potenziali beneficiari del Piano LTI sono:

Amministratore Delegato (AD) di UniCredit

Direttore Generale (DG) di UniCredit

Senior Executive Vice President (SEVP) di UniCredit

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

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

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

Piano LTI 2017-2019: Principali caratteristiche

Ammontare "at stake" ¹	<ul style="list-style-type: none"> 100% della retribuzione variabile massima totale per AD e DG 50% della retribuzione variabile per SEVP di UniCredit 30% della retribuzione variabile per EVP di UniCredit e delle Società del gruppo Un importo inferiore per i Key Players (fino a 200)
Periodo di performance	<ul style="list-style-type: none"> 3 anni (allineato al Piano Strategico <i>Transform 2019</i>)
Periodo di differimento	<ul style="list-style-type: none"> 3 anni di differimento (Normativa) soggetti a condizioni di <i>malus</i>² Anni aggiuntivi obbligatori di holding (dopo i quali le azioni potranno essere vendute, nel rispetto delle <i>share ownership guidelines</i>)
Performance awards	<p>Unico award basato su:</p> <ul style="list-style-type: none"> Condizioni di accesso su profitabilità, liquidità, capitale e posizione di rischio Raggiungimento di un set di condizioni di performance focalizzate su target di gruppo, allineate al Piano Strategico <i>Transform 2019</i>
Strumenti e vesting	<ul style="list-style-type: none"> 100% azioni UniCredit Cliff vesting per AD; vesting pro-quota per DG, SEVP, EVP e per gli altri Key Players³ Clausola di <i>claw-back</i> prevista per 4 anni dopo il vesting delle azioni

¹ Calcolato su tre anni di retribuzione e stabilito upfront

² Condizioni di *malus* che potrebbero ridurre il pagamento basate su profitabilità, liquidità e capitale

³ 100% upfront per i Key Players non Identified Staff

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

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

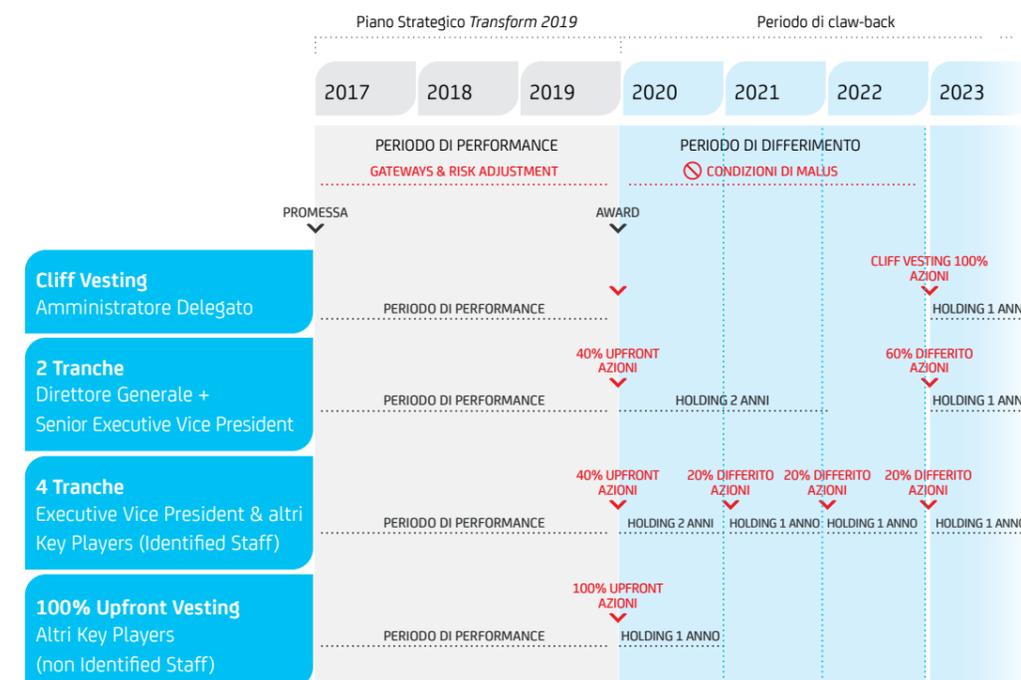
L'ammontare finale sarà definito sulla base del raggiungimento di specifici obiettivi di *performance* legati al Piano Strategico 2017-2019, a condizione che i beneficiari siano in servizio al momento di ciascun pagamento.

Inoltre, le azioni saranno assegnate solo nel caso in cui siano rispettate le condizioni minime di patrimonio, capitale e liquidità di UniCredit ("*malus condition*"), nonché le condizioni di conformità dei comportamenti alle disposizioni di legge, alle regole di compliance della Società e di gruppo, alle policy della Società e ai valori di integrità richiamati

nel Codice di Condotta approvato dal Consiglio di Amministrazione (incluse le clausole di *claw-back*).

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

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



Gateways, condizioni di malus e claw-back

Piano Strategico Transform 2019			Periodo di claw-back			
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PERIODO DI PERFORMANCE GATEWAYS & RISK ADJUSTMENT			PERIODO DI DIFFERIMENTO CONDIZIONI DI MALUS¹⁰			
<ul style="list-style-type: none"> Σ 2017-19 NOP Adjusted⁴ > 0 Σ 2017-19 Net Profit⁵ > 0 CET1r fully loaded^{6,7} ≥ 10,3% Liquidity Coverage Ratio^{8,9} > 100% Net Stable Funding Ratio^{6,9} > 100% Nessuna significativa violazione del RAF durante il periodo 			<ul style="list-style-type: none"> Σ 2020-22 NOP Adjusted⁴ > 0 Σ 2020-22 Net Profit⁵ > 0 CET1r fully loaded^{6,7} ≥ 10,3% Liquidity Coverage Ratio^{8,9} > 100% Net Stable Funding Ratio^{6,9} > 100% 			

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

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

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

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

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

4 NOP esclusi i proventi da riacquisto di debiti propri e dalla valutazione al valore corrente delle proprie passività
 5 Net Profit: Utile Netto dichiarato in bilancio, escludendo qualsiasi componente straordinaria come ritenuto opportuno dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazione
 6 Verificato ogni anno al 31.12
 7 CET1 capital ratio è il capitale primario di classe 1 dell'ente espresso in percentuale dell'importo complessivo dell'esposizione al rischio. Requisito di CET1 raccomandato dalla BCE nella sua comunicazione in merito alle remunerazioni variabili per il 2017. Per gli anni successivi, in caso di modifiche intervenute nel requisito minimo la soglia verrà aggiornata di conseguenza.
 8 La soglia > 100% è definita come limite nel RAF 2017. Tale soglia risulta essere maggiore del requisito regolamentare minimo per il 2017 (80%). Per gli anni successivi, in caso di modifiche intervenute al requisito regolamentare minimo in senso più stringente rispetto alla soglia indicata, la stessa verrà aggiornata di conseguenza
 9 La soglia > 100% è definita come limite nel RAF 2017, in assenza di una soglia minima regolamentare per il 2017 ma prevista per il 2018 (100%). Per gli anni successivi, in caso di modifiche intervenute al requisito regolamentare in senso più stringente rispetto alla soglia indicata, la stessa verrà aggiornata di conseguenza
 10 Le condizioni di malus sono valutate ogni anno prima del pagamento delle quote differite

Ai fini della determinazione del numero di azioni da assegnare, gli indicatori di performance previsti dal Piano LTI e oggetto di valutazione alla fine periodo di riferimento del Piano, coerentemente con i target del Piano Transform 2019, sono i seguenti per tutti i beneficiari¹¹:

	KPI	Perimetro	Peso	Target Transform 2019	Criteri di assessment	
					Soglia	Pagamento
Value creation	ROAC	Group	50%	9%	≥ 9%	100%
					8% - 9%	0% - 100% ²
					< 8%	0%
Industrial sustainability	Cost/Income ratio	Group	25%	52%	≤ 52%	100%
					55% - 52%	0% - 100% ²
					> 55%	0%
Risk	NET ¹ NPE	Group	25%	20,2 bn	≤ 20,2 bn	100%
					22 - 20,2 bn	0% - 100% ²
					> 22 bn	0%

1 Net Non Performing Exposure (after provisions)
 2 Linear progression (eg. 50% payout for ROAC at 8,5%)

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

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

Il Piano LTI 2017-2019 potrà essere offerto anche in fase di assunzione di personale destinato a ricoprire ruoli chiave nel gruppo, sino al 31 dicembre 2017, con una partecipazione pro-quota. Il prezzo di conversione delle azioni è stato definito sulla base della media aritmetica del prezzo delle azioni rilevato nei 30 giorni precedenti il Consiglio di Amministrazione del 10 Gennaio 2017 che ha approvato il Piano. Il prezzo, coerentemente con la decisione assunta dal medesimo Consiglio di Amministrazione, è stato rettificato a seguito del raggruppamento e dell'applicazione del fattore AIAF di rettifica ("Fattore k") al fine di neutralizzare l'effetto diluitivo dell'aumento di capitale sociale in opzione¹². Il prezzo a € 13,816. aggiustamenti è pari a € 13,816.

11 Per l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale di gruppo, come evidenziato al par. 5.4, l'LTI sostituisce interamente gli incentivi di breve termine
 12 Le operazioni di raggruppamento e aumento di capitale sociale in opzione sono state approvate dall'Assemblea dei Soci il 12 gennaio 2017
 13 Fully loaded il primo anno

E' stimata l'assegnazione di massimo 7.000.000 azioni ordinarie gratuite UniCredit, di cui massimo 1.200.000 sarà destinato ai potenziali nuovi assunti. Per l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale sono allocate 521.134 azioni ciascuno.

Il Piano LTI 2017-2019 prevede un impatto atteso sul capitale sociale di UniCredit di circa 0,31%¹³, ipotizzando che siano assegnate tutte le azioni gratuite ai dipendenti. La diluizione complessiva per tutti i piani azionari attualmente in essere, compreso il nuovo Sistema Incentivante di gruppo 2017, è pari a 1,75%.

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

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

6. Piano di partecipazione azionaria per i dipendenti del gruppo

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

Nel 2008, "Let's Share" - il Piano di Partecipazione Azionaria per i Dipendenti del gruppo UniCredit (il Piano) - è stato lanciato per la prima volta, offrendo la possibilità ai dipendenti di investire in azioni ordinarie UniCredit a condizioni favorevoli.

Ad oggi, più di 10.000 colleghi hanno partecipato a "Let's Share" in 14 paesi complessivamente: Austria, Bulgaria, Francia, Germania, Hong Kong, Italia, Lussemburgo, Repubblica Ceca, Polonia, Romania, Serbia, Repubblica Slovacca, UK e Ungheria.

Il Piano offre ai partecipanti la possibilità di comprare azioni ordinarie UniCredit e di ricevere il 25% di sconto sotto forma di azioni gratuite assegnate

dall'azienda, con un periodo di vincolo di 1 anno. Il Piano prevede l'acquisto di azioni sul mercato senza effetti diluitivi sul capitale dell'azienda.

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

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

7. Dati retributivi

7.1 Risultati retributivi 2016

La componente “maturata” si riferisce a importi monetari e azionari per i quali il diritto è maturato in quanto sono state soddisfatte le condizioni di performance.

• I pagamenti in denaro maturati si riferiscono al piano Group Incentive System 2013, 2014 e 2015 e, ove presenti, ad altre forme di remunerazione variabile.

• I pagamenti in azioni maturati si riferiscono ai piani Group Incentive System 2012, 2013 e 2014, ove presenti, ad altre forme di remunerazione variabile.

La componente “non maturata” si riferisce a importi monetari e azionari per i quali il diritto non è ancora maturato e per i quali qualsiasi potenziale guadagno futuro non è ancora stato realizzato e rimane soggetto alla performance futura.

• I pagamenti in denaro non maturati si riferiscono ai piani Group Incentive System 2015 e, ove previsti, ad altre forme di remunerazione variabile.

• I pagamenti in azioni non maturati si riferiscono ai piani Group Incentive System 2013, 2014, 2015 e, ove presenti, ad altre forme di remunerazione variabile.

Il valore delle azioni riportate è calcolato considerando la media aritmetica dei prezzi ufficiali di chiusura delle azioni UniCredit nel periodo dall'8 febbraio all'8 marzo 2017.

La retribuzione variabile relativa ad esercizi precedenti erogata nel 2016 comprende pagamenti basati sui risultati di performance pluriennale effettivamente raggiunti riferiti ai piani Group Incentive System e, ove presenti, ad altre forme di remunerazione variabile.

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

Popolazione (al 31/12/2016)	Num.	Fisso ¹	Variabile 2016				Variabile differita da esercizi precedenti				Variabile relativo ad esercizi precedenti, pagato nel 2016	
			Diretto		Differito		Maturato nel 2016		Non maturato		€	Azioni
			€	Azioni	€	Azioni	€	Azioni	€	Azioni		
Amministratore delegato	2	4.000	0	0	0	0	275	0	440	1.280	770	0
Altri amministratori esecutivi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amministratori non-esecutivi	18	4.564	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direttore Generale	1	1.200	0	0	0	0	291	148	200	622	444	277
Vice-direttori Generali & SEVP	18	13.416	1.272	0	1.871	3.119	2.928	2.027	2.484	10.150	5.068	2.493
EVP	106	41.022	3.409	0	4.223	7.062	7.172	4.823	5.805	23.684	12.869	9.345
SVP	438	94.295	9.745	0	6.660	12.074	10.951	6.195	8.327	29.531	24.853	16.918
Altro personale rilevante	485	86.472	14.015	0	6.849	16.703	7.544	2.897	3.928	21.458	22.679	5.172

¹ Remunerazione fissa annua lorda 2016, fatta eccezione per gli Amministratori Non Esecutivi i cui compensi sono quelli effettivamente corrisposti per l'esercizio 2016 e calcolati pro-quota sulla base della metodologia prevista dall'articolo 84-quater del Regolamento Emittenti Consob nr. 11971

7.2 Politica retributiva 2017

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

- la retribuzione dei Consiglieri non esecutivi come approvata dall'Assemblea dei Soci non prevede remunerazione variabile correlata alla performance
- la remunerazione variabile degli Identified Staff di gruppo è in linea con il loro ruolo strategico, i requisiti normativi e la nostra cultura di remunerazione correlata alla performance
- alla generalità dei dipendenti è offerta un struttura retributiva bilanciata in linea con il ruolo, le responsabilità nonché la tipologia di business e il contesto di mercato di riferimento.

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

Nel corso del 2016, a 20 Identified Staff è stata riconosciuta una remunerazione complessiva pari o superiore ad € 1 milione. In particolare:

Remunerazione complessiva (RC)	N° Identified Staff
1 ≤ RC < 1,5 mn	13
1,5 ≤ RC < 2 mn	3
2 ≤ RC < 2,5 mn	4
2,5 ≤ RC < 3 mn	0
3 ≤ RC < 3,5 mn	0
3,5 ≤ RC < 4 mn	0
4 ≤ RC < 4,5 mn	0
4,5 ≤ RC < 5 mn	0
RC ≥ 5 mn	0

I pagamenti di inizio e fine rapporto erogati nel corso dell'esercizio finanziario a 61 Identified Staff ammontano a complessivi Euro 58.610.924 (l'importo più alto riconosciuto ad un singolo beneficiario è stato pari a Euro 9.586.284). Il pagamento è stato determinato in linea con la Politica Retributiva di gruppo, il relativo quadro giuridico e le clausole contrattuali.

I costi retributivi complessivi a livello di gruppo ammontano a circa € 7.124 milioni nel 2016, di cui la componente di retribuzione variabile è stata pari a € 417 milioni.

Popolazione complessiva di gruppo	Pay-Mix retributivo	
	Retribuzione fissa e non collegata a performance	Retribuzione variabile collegata a performance
Consiglieri non esecutivi		
Presidente e Vice Presidenti	100%	0%
Consiglieri	100%	0%
Collegio Sindacale	100%	0%
Popolazione complessiva di gruppo		
Aree di business ²	94%	6%
Corporate center funzioni di supporto ³	95%	5%
Totale complessivo di gruppo	94%	6%

7.3 Dati sui benefit

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

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

I piani pensionistici complementari operanti nel gruppo UniCredit sono fondi pensione esterni, giuridicamente autonomi dal gruppo. Detti fondi sono chiusi a nuove iscrizioni, tranne la sezione a capitalizzazione individuale del Fondo Pensione per il Personale delle Aziende del gruppo (che, in base agli ultimi dati ufficiali disponibili riferiti al Bilancio 2015 del Fondo stesso, conta circa 35.000 dipendenti in servizio iscritti).

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

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

² Commercial Banking Italy (escluso il Corporate Centre locale), Commercial Banking Germany (escluso il Corporate Centre locale), Commercial Banking Austria (escluso il Corporate Centre locale), Corporate & Investment Banking (escluse le funzioni di *governance*), Asset Gathering, CEE Division, NonCore.

³ Corporate Center Global, Global Banking Services, le strutture di *governance* nel CIB e i Corporate Centre locali in Italia, Germania e Austria.

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



unicreditgroup.eu