Do the right thing!

2021

Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti

La banca
per le cose che contano.

UniCredit

Contenuti

Lettera del Presidente 4

In evidenza 6

Sezione I. Relazione sulla Politica 2021 di Gruppo in materia di remunerazione 16

1. Introduzione e principi
2. Governance
3. Driver di compliance e sostenibilità
4. Struttura della remunerazione
5. Sistemi retributivi di gruppo

Sezione II. Relazione sui compensi corrisposti 64

1. Introduzione
2. Governance
3. Processi e risultati retributivi
4. Dati retributivi 2020

Lettera del Presidente

> “Manteniamo la nostra attenzione sul lungo termine al fine di generare valore sostenibile per i nostri azionisti.”

Lamberto Andreotti
Presidente del Comitato Remunerazione

Cari azionisti,

l'emergenza sanitaria sta determinando profondi cambiamenti nel nostro approccio alla vita quotidiana. In questo contesto, UniCredit sta lavorando per i clienti, le comunità e i dipendenti in modo da sostenere questo delicato periodo di transizione. Il 2020 è stato un anno piuttosto complesso per il nostro gruppo, per il sistema finanziario e per il mondo intero.

Infatti, UniCredit ha assicurato per tutto l'anno un'efficace risposta operativa, predisponendo i migliori servizi alla clientela, un'accelerazione della trasformazione digitale e misure a livello di gruppo a tutela della salute, della sicurezza e del benessere di tutti i propri stakeholder.

Recentemente è stato identificato un nuovo Amministratore Delegato designato e il Consiglio di Amministrazione uscente ha definito la nuova lista per la formazione del nuovo Consiglio che guiderà il gruppo con l'obiettivo di favorire il successo di UniCredit nel lungo termine e rafforzare le aree in cui possiamo crescere ulteriormente, facendo leva sui punti di forza del nostro gruppo e sui risultati già ottenuti nel corso degli anni.

Le nostre politiche di remunerazione continuano ad essere parte integrante della strategia del gruppo. Le pratiche, i piani e i programmi di remunerazione sono disegnati per incentivare adeguatamente, in linea con le prassi di mercato, il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi, assicurando allo stesso tempo un'adeguata gestione del rischio conformemente ai requisiti regolamentari nazionali e internazionali.

Allo stesso tempo, la sensibilità degli azionisti, le prassi di mercato e il panorama normativo sulla remunerazione in Europa e nei paesi in cui operiamo si stanno evolvendo e stiamo lavorando per adattarci rapidamente a questi cambiamenti. Solo per citarne alcuni: la maggiore attenzione alla sostenibilità, la neutralità di genere e una maggiore informativa sulle prassi retributive.

In questo contesto, rimaniamo impegnati a mantenere la nostra attenzione sul lungo termine al fine di generare valore sostenibile per i nostri azionisti.

Il Comitato Remunerazione, insieme al Management team, è determinato nella definizione di sistemi retributivi che garantiscano la sostenibilità della performance sia di gruppo che individuale. Allo stesso tempo siamo dedicati a fornire a tutti i colleghi un’ambiente di lavoro e un’esperienza di alto livello e a continuare a fissare livelli retributivi che permettano di attrarre, motivare e mantenere le risorse migliori.

Vorrei rinnovare il mio ringraziamento a voi azionisti per esservi resi disponibili ad un confronto costruttivo con il gruppo nel corso degli anni, finalizzato a comprendere e indirizzare le reciproche esigenze. Continueremo a fornirvi informazioni complete sulle nostre pratiche di remunerazione.
Desidero inoltre ringraziare gli altri membri del Comitato Remunerazione per la collaborazione e la partecipazione alle nostre attività e il personale della funzione Human Capital per aver cooperato strettamente con noi.

Cordialmente,

Lamberto Andreotti
Presidente del Comitato Remunerazione

In evidenza

In evidenza

L'implementazione dei principi definiti nella Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione 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 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 Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione (Sezione I) 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, gli obiettivi aziendali di lungo periodo e la sostenibilità nel tempo, 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.

La Relazione sulla Politica 2021 di Gruppo in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti recepisce integralmente le modifiche apportate alla Circolare 285 di Banca di Italia (25° aggiornamento del 23 ottobre 2018) in materia di remunerazione e incentivazione. Inoltre, il documento recepisce i requisiti del Decreto Legislativo n. 49 del 10 maggio 2019 con il quale vengono attuate nell'ordinamento interno le disposizioni della Direttiva (UE) 2017/828 (Shareholder Rights Directive 2)e che introduce il voto non vincolante da parte dell'Assemblea degli Azionisti sulla Relazione sui compensi corrisposti.

La Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione continua ad essere parte integrante della strategia di UniCredit.

UniCredit è trasparente, punta a fare la cosa giusta per tutti gli stakeholder e privilegia risultati sostenibili nel lungo termine rispetto a soluzioni di breve periodo.

Considerando il cambio di leadership e il calendario di approvazione della Relazione sulla Politica 2021 di Gruppo in materia di remunerazione, 2021 può essere considerato un anno di transizione per quanto riguarda la strategia di remunerazione di UniCredit. Infatti, il 30 novembre 2020, Jean Pierre Mustier ha annunciato che si ritirerà dal suo ruolo di Amministratore Delegato alla fine del mandato in corso.

Successivamente, seguito un processo di selezione accurato e rigoroso che riflette l'impegno del Gruppo per assicurare una solida governance aziendale, il 27 gennaio 2021 il Consiglio di Amministrazione di UniCredit SpA ha identificato all'unanimità Andrea Orcel come prossimo Amministratore Delegato (AD), da inserire nella lista dei candidati per il rinnovo del Consiglio di Amministrazione, in sostituzione dell'Amministratore Delegato uscente, Jean Pierre Mustier.

A seguito della nomina del Sig. Orcel e dell'approvazione dei risultati al 31 dicembre 2020, il Consiglio ha concordato con il Sig. Mustier la cessazione del suo rapporto di lavoro come Amministratore Delegato e Direttore Generale di UniCredit - con effetto dall'11 febbraio 2021.

Al fine di assicurare la piena continuità gestionale, ai sensi dell'articolo 21, comma 5, dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione ha nominato il Sig. Ranieri de Marchis quale Direttore Generale di UniCredit SpA. Il Sig. de Marchis rimarrà Direttore Generale fino alla nomina del nuovo Amministratore Delegato.

La lista del Consiglio, compreso il Sig. Orcel come AD designato, sarà presentata per l'approvazione all'assemblea degli azionisti (AGM) del 15 aprile 2021. Ottenuta l'approvazione della lista da parte dell'AGM, il Consiglio confermerà la nomina del Sig. Orcel ad Amministratore Delegato e Direttore Generale e, contestualmente, la nomina del Sig. de Marchis a Direttore Generale decadrà.

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, fidelizzazione e trattamento equo di tutti i dipendenti, con focus particolare sui talenti e sulle risorse chiave.

Dettagli
Sezione I-Capitolo 1 »»

2. Identificazione del personale più rilevante (Material Risk Taker)

Applicazione dei criteri qualitativi e quantitativi comuni a livello Europeo, in linea con i requisiti regolamentari, per identificare le persone che si ritiene assumano rischi materiali per l'organizzazione.

Dettagli
Sezione I-Paragrafo 2.4 »»

La popolazione del personale più rilevante è annualmente rivista nel continuo garantendo il pieno rispetto delle disposizioni regolamentari. L'identificazione segue un processo di valutazione strutturato sia a livello di gruppo sia a livello locale, basandosi su criteri qualitativi e criteri quantitativi comuni a livello europeo. Il risultato preliminare del processo di valutazione per l'identificazione del personale più rilevante di gruppo era sostanzialmente in linea con i risultati dello scorso anno.

3. Benchmarking retributivo e obiettivo di politica

Conferma del peer group per le analisi comparative, effettuate da parte di un consulente esterno.

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

Dettagli
Sezione I-Paragrafo 4.1 »»

Il Comitato Remunerazione, con particolare riferimento alla popolazione degli Executive di gruppo, mediante il supporto di un consulente esterno, ha confermato l'elenco di concorrenti selezionati che formano il gruppo di confronto di UniCredit (peer group) a livello di gruppo per le tematiche di remunerazione sul quale vengono effettuate specifiche analisi di comparazione retributiva, "benchmarking".

Come obiettivo di politica, la remunerazione totale per i Material Risk Taker prende come riferimento la mediana di mercato, con la possibilità di aumentare (fino al quartile superiore del mercato) per attrarre e trattenere talenti di alto livello, in grado di migliorare la posizione competitiva di UniCredit, con il posizionamento individuale definito tenendo in considerazione la performance specifica, il potenziale e le decisioni strategiche sulle persone, nonché la performance di UniCredit nel tempo.

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
Sezione I-Paragrafo 4.7

Nel rispetto delle disposizioni regolamentari applicabili, non viene modificato - per il personale appartenente alle posizioni di business - l'adozione di un rapporto massimo fra la componente variabile e quella fissa della remunerazione pari a 2:1 come approvato dall'Assemblea degli Azionisti del 13 marzo 2014.

Le posizioni titolate a un rapporto tra remunerazione variabile e fissa potenzialmente fino ad un massimo del 2:1 sono:

- Amministratore Delegato di Gruppo;
- Responsabili di Gruppo e Deputy del Commercial Banking, Corporate and Investment Banking, funzione Chief Operating Office, funzione Finance & Controls;
- Amministratore Delegato e Direttori Generali delle Entità del Gruppo;
- Personale appartenente alle Divisioni di Business (e.g. Commercial Banking, Corporate and Investment Banking), escludendo ruoli di controllo e supporto.

Le ipotesi alla base dell'incremento del rapporto massimo fra la componente variabile e fissa, la tipologia di personale e il limite stesso è rimasto invariato (ad es. il modello di business di UniCredit è rimasto sostanzialmente invariato dal 2014, la strategia di remunerazione è competitiva a livello internazionale e sostanzialmente in linea con quella del 2014).
Tale approccio consente inoltre 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 UniCredit, 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.

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, delle Risorse Umane e per il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari per i quali si prevede che la remunerazione fissa sia componente predominante della remunerazione totale. Per tali Funzioni si prevede inoltre che i meccanismi di incentivazione siano coerenti con i compiti assegnati, nonché indipendenti dai risultati conseguiti dalle aree soggette al loro controllo.

Per le Funzioni Aziendali di Controllo, in particolare, l'incidenza massima della componente variabile terrà in considerazione le differenze tra le normative nazionali emanate anche in applicazione della Direttiva 2019/878/EU nei diversi Paesi in cui il gruppo opera[1], 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.

5. Sistema di incentivazione legato alla performance annuale

Il Sistema Incentivante di Gruppo 2021, 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 di gruppo/Paese/divisione sia a livello individuale.

Dettagli
Sezione I-Paragrafo 5.1 e 5.2

1. 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 da Banca d'Italia (Circolare 285 del 17 dicembre 2013 - 25° aggiornamento del 23 ottobre 2018).

8 bonus pool la cui dimensione è legata alla profittabilità di ciascun Paese/divisione e i cui elementi chiave sono:

- **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 e del rischio per ciascun Paese/divisione (allineamento al costo del capitale e al Risk Appetite Framework).
- **Assegnazione del Bonus**: una volta che i bonus pool sono approvati dal Consiglio di Amministrazione, ha inizio il processo di distribuzione del bonus pool su ciascun perimetro/divisione.
Il bonus individuale viene assegnato sulla base di una valutazione manageriale, tenendo in considerazione il bonus pool disponibile, la valutazione individuale della prestazione basata anche su indicatori ponderati per il rischio e valori di riferimento dei bonus.
- **Pagamento per il personale più rilevante di gruppo**: il bonus individuale è costituito da più del 50% in azioni per il Senior Management[2] e dal 50% in denaro e 50% in azioni per il restante personale più rilevante di gruppo; pagamento differito fino a 6 anni, in linea con l'interesse degli azionisti e condizioni di malus e claw-back legalmente applicabili.

6. Gestione della performance

Nel 2021 è stato aggiornato il "*KPI Bluebook*", che supporta i manager e le risorse nella definizione delle Scorecard riferite al Sistema di Incentivazione annuale del personale più rilevante di gruppo (come descritto nel precedente paragrafo).

Dettagli
Sezione I-Paragrafo 5.2

Il *KPI Bluebook* supporta la definizione delle Scorecard attraverso un insieme di indicatori di performance e di linee guida. Le categorie dei principali indicatori economici e non economici, definite annualmente nel *KPI Bluebook*, sono certificate con il coinvolgimento delle funzioni di Human Capital, Finance, Risk Management, Compliance e Group ESG Strategy & Impact Banking 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 *Team 23*.

7. Piano di Incentivazione di Lungo Termine 2020-2023

Nel 2020 è stato introdotto il Piano di Incentivazione a Lungo Termine 2020-2023 finalizzato ad allineare gli interessi del top e del senior management alla creazione di valore a lungo termine per gli stakeholder, 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, in linea con il Piano Strategico *Team 23*.

Dettagli
Sezione I-Paragrafo 5.3

Il Piano prevede l'assegnazione di incentivi in azioni ordinarie gratuite, subordinate al raggiungimento di specifici indicatori di performance legati al Piano Strategico *Team 23*.

Il Piano è strutturato su un periodo di performance di 4 anni, coerentemente con il Piano Strategico di UniCredit e prevede il riconoscimento del possibile award nel 2024. L'award è soggetto a differimento di 4 anni, dopo il periodo di performance, e al rispetto durante il periodo di performance delle condizioni minime di patrimonio, capitale e liquidità, nonché della positiva valutazione del Risk Appetite Framework.

In linea con le richieste regolamentari, è applicato un ulteriore anno di indisponibilità degli strumenti (holding period) alla conclusione del periodo di differimento.

2. I membri del personale che sono Senior Management delle Entità del gruppo che sono MBU e tutti gli Executive Vice President delle Entità del gruppo. Questo include, indipendentemente dal banding: AD di gruppo, Responsabili di Business/Divisioni di gruppo (e.g. Commercial Banking, CIB, CEE), Responsabili di Competence Line di gruppo (e.g. Group Compliance, Group Human Capital), linee di riporto dell'AD di gruppo e tutti gli altri ruoli di Senior Management delle Entità di gruppo (come definiti da Banca d'Italia) che ricevono un ammontare significativo di remunerazione variabile.

8. Violazione per non conformità, Malus e Claw-back

Il gruppo si riserva di attivare meccanismi di malus e claw-back, ovvero rispettivamente di riduzione/cancellazione e restituzione di qualsiasi forma di retribuzione variabile.

Dettagli
Sezione I-Paragrafo 5.1 »»

In linea con i requisiti di Banca d'Italia e di EBA[3] e con lo scopo di rafforzare ulteriormente l'architettura di governance, le principali regole per la gestione delle violazioni per non conformità, nonché il loro relativo impatto sulle componenti della remunerazione, attraverso l'applicazione di clausole di malus e claw-back, sono riportate nella Relazione sulla Politica 2021 di Gruppo in materia di remunerazione.

9. Linee guida per il possesso azionario

Le linee guida per il possesso azionario definiscono livelli minimi di partecipazione azionaria per gli Executive coinvolti, garantendo adeguati livelli di investimento personale in azioni UniCredit nel tempo.

Dettagli
Sezione I-Paragrafo 4.8 »»

Come parte integrante dell'approccio alla retribuzione complessiva e in linea con le previsioni regolamentari, UniCredit offre incentivi basati su strumenti finanziari che forniscono opportunità per il possesso azionario, nel pieno rispetto della normativa tempo per tempo in vigore.
Le linee guida per il possesso azionario si applicano alle posizioni dell'Amministratore Delegato, Senior Executive Vice President ed Executive Vice President[4].
I livelli previsti di possesso azionario devono essere raggiunti, di norma, entro 5 anni dalla nomina nelle categorie di Executive sopra menzionate e devono essere mantenuti per tutta la durata dell'incarico ricoperto. Il raggiungimento dei livelli deve essere completato attraverso un approccio pro-rata su un periodo di 5 anni, prevedendo una porzione minima ogni anno.

10. Pagamenti di fine rapporto

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
Sezione I-Paragrafo 4.6 »»

L'Assemblea Ordinaria dell'11 aprile 2019 aveva approvato un aggiornamento della politica sui compensi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro (c.d. "severance"), recependo alcune modifiche alle previsioni regolamentari introdotte il 23 ottobre 2018 da Banca d'Italia con il 25° aggiornamento della Circolare 285 del 17 dicembre 2013. Tali modifiche riguardavano principalmente l'introduzione di una formula predefinita per il calcolo delle "severance" per la composizione di controversie attuali o potenziali relative alla risoluzione del rapporto di lavoro e una migliore specifica di alcuni elementi di dettaglio mentre non avevano comportato variazioni per quanto riguarda i principali criteri o limiti già approvati dall'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017.

3. Circolare 285 di Banca d'Italia su "Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione" aggiornata il 23 ottobre 2018 e le Linee Guida EBA "Guidelines on sound remuneration policies" pubblicate il 27 giugno 2016.
4. Considerando l'applicazione, dal 2016, del nuovo rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione per i Material Risk Taker delle Funzioni Aziendali di Controllo (che non supera il limite di un terzo per i Material Risk Taker delle Funzioni Aziendali di Controllo Italiane, compenso fisso prevalente per le Funzioni Aziendali di Controllo delle altre aree geografiche), le linee guide sul possesso azionario non si applicano agli Executive appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo.

Il 15 aprile 2021 viene sottoposto all'approvazione dell'Assemblea dei Soci un ulteriore aggiornamento, volto a riflettere le modifiche nel posizionamento competitivo di UniCredit e a gestire specifiche prassi retributive in particolari situazioni. La principale modifica proposta prevede - fermi tutti i principali termini[5] dell'attuale Politica che solo l'importo massimo assoluto venga aumentato da 7,2 milioni di Euro a 15 milioni di Euro in considerazione del nuovo posizionamento competitivo.

11. Risultati del 2020 e decisioni retributive

› Risultati 2020

UniCredit ha assicurato durante tutto il 2020 un'efficace risposta operativa, migliorando il servizio alla clientela, accelerando la trasformazione digitale, e proteggendo la salute, la sicurezza e il benessere di tutti gli stakeholder a livello di Gruppo.

Il Gruppo ha conseguito nel FY20 un utile netto sottostante di €1,3 miliardi, superiore rispetto alla guidance di €0,8 miliardi grazie a migliori costi, pur avendo contabilizzato €5 miliardi di rettifiche su crediti[6,7], continuando ad anticipare l'impatto economico attuale e futuro della pandemia di Covid-19.

La capacità del Gruppo di gestire con successo questo anno eccezionale è stata sostenuta dal suo modello di business diversificato e dalle solide basi finanziarie con una robusta posizione di capitale e di liquidità e un bilancio con rischi ridotti a seguito delle azioni proattive e disciplinate degli ultimi cinque anni, inclusa la riduzione del 20 per cento della base di costo dal 2015.

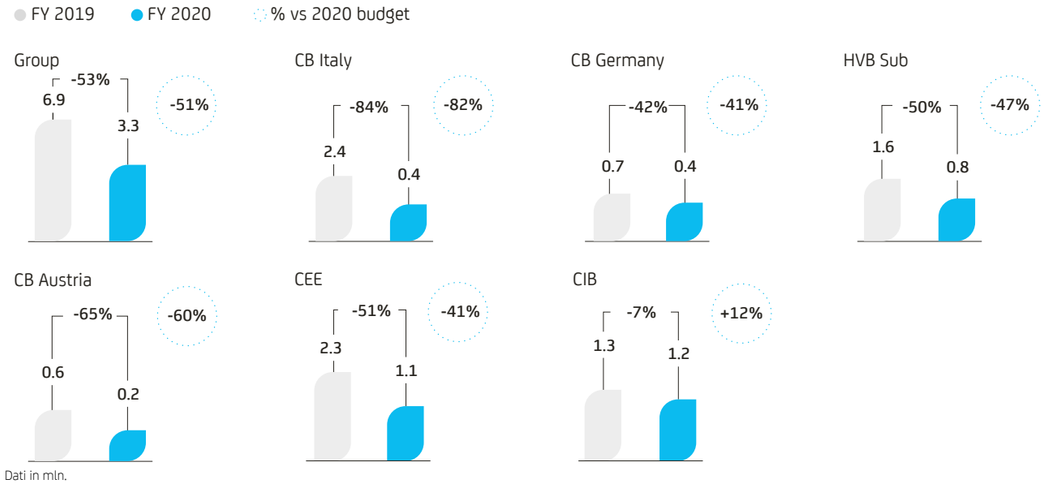
Per il 2021, la distribuzione ordinaria del capitale sarà conforme alla raccomandazione sui dividendi pubblicata dalla BCE il 15 dicembre 2020, che per UniCredit limita la distribuzione a €447 milioni[8] fino al 30 settembre 2021. All'Assemblea degli Azionisti sarà quindi sottoposta una proposta di payout ordinario di €268 milioni in dividendi in contanti e €179 milioni in riacquisti di azioni proprie[7].

Per il 2021 è prevista la distribuzione straordinaria di capitale pari a €652 milioni, interamente sotto forma di riacquisti di azioni proprie. La proposta sarà sottoposta all'Assemblea degli Azionisti nell'aprile 2021 con attuazione dopo il 1 ottobre 2021[7].

Combinando queste distribuzioni ordinaria e straordinaria, agli azionisti sarà corrisposto nel 2021 un importo totale pari a €1,1 miliardi, costituito da riacquisti di azioni proprie per €0,8 miliardi e dividendi in contanti per €0,3 miliardi. I dividendi in contanti sono soggetti all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti, mentre entrambi i riacquisti di azioni proprie sono soggetti all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisiti e delle autorità competenti.

› Decisioni retributive

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



Dati in mln.
Indicatore di performance (pre bonus) per la definizione del bonus pool: Underlying Net Operating Profit (Commercial Banking Italy, Commercial Banking Germany, HVB SUB, Commercial Banking Austria, CEE); Underlying Net Operating Profit gruppo; GOP-EL-Ke (CIB).
% vs. 2020 budget calcolata neutralizzando gli effetti dei tassi di cambio.

5. In particolare, che il trattamento di fine rapporto, compreso il preavviso, non superi 24 mesi di retribuzione totale, che la parte aggiuntiva al preavviso non superi in ogni caso 18 mesi di retribuzione e che il limite massimo assoluto del trattamento di fine rapporto rimanga a 6 volte la retribuzione fissa, senza possibilità di deroghe.
6. Utile netto sottostante è la base di calcolo per la politica di distribuzione ordinaria del capitale. Per il 2021, in via eccezionale, la distribuzione ordinaria del capitale sarà conforme alla raccomandazione sui dividendi pubblicata dalla BCE il 15 dicembre 2020. Utile netto sottostante normalizzato per costi di integrazione in Italia (-€1.272 mln nel 1trim20), cessioni immobiliari addizionali (+€296 mln nel 1trim20), deconsolidamento di Yapi Kredi (-€1.576 mln nel 1trim20), impatto del quadro normativo avverso sul costo del rischio (-€3 mln nel 1trim20, -€4 mln nel 2trim20, -€3 mln nel 3trim20, -€519 mln nel 4trim20), rivalutazione immobiliare (+€9 mln nel 1trim20, -€7 mln nel 2trim20, -€5 mln nel 3trim20 e +€23 mln nel 4trim20), azzeramento del portafoglio Non Core (-€98 mln nel 2trim20, -€4 mln nel 3trim20 e -€8mln nel 4trim20) e svalutazione dell'avviamento (-€878 mln nel 4trim20).
7. Rettifiche su crediti contabili nel FY20 (€4,996 mln), basate su Conto Economico riclassificato.
8. Calcolati come il 15 per cento ("limite BCE") degli utili netti contabili cumulati per gli esercizi 2019 e 2020, rettificati secondo la raccomandazione della BCE. L'ulteriore limite di 20 pb del CET1 ratio, introdotto dalla BCE, è meno stringente per il Gruppo e pertanto non si applica.

Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha preso in esame, con riferimento all'esercizio 2020, le proposte del Comitato Remunerazione e le raccomandazioni in materia di retribuzione variabile da parte di ECB. 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.

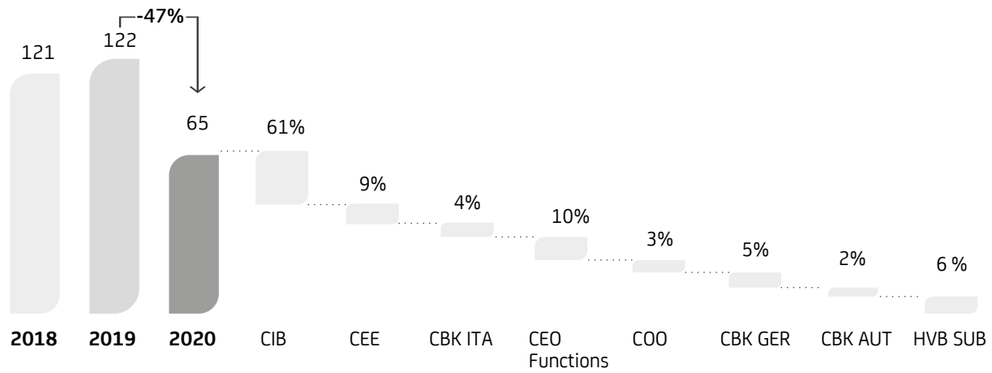
Pienamente in linea con le lettere della BCE del 20 maggio, 28 luglio e del 15 dicembre 2020 che richiedono estrema moderazione per quanto riguarda i pagamenti della remunerazione variabile per i Material Risk Taker, le decisioni sui bonus del 2020 dei Material Risk Taker del gruppo considerano una riduzione di circa 50% rispetto ai dati di budget con una maggiore proporzione di riduzione per i ruoli senior.

In linea con la governance di gruppo, le valutazioni e i pagamenti per i Dirigenti con responsabilità strategiche sono stati analizzati dal Comitato Remunerazione e approvati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Collegio Sindacale e il Comitato per i Controlli Interni & Rischi, ove necessario.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre approvato l'ammontare complessivo del bonus pool. La proposta sottoposta al Consiglio di Amministrazione ha riguardato un valore totale del bonus pool sostanzialmente in linea rispetto al valore teorico (che è determinato dal funding KPI che è stato fortemente influenzato dalla pandemia), dovuto principalmente al bilanciamento dei livelli di bonus pro capite e delle performance all'interno di ciascun Paese/divisione. Di seguito è mostrata la distribuzione dei bonus per la popolazione del personale più rilevante di gruppo (1.063 risorse), la cui determinazione dipende dall'applicazione delle regole del Sistema Incentivante 2020 approvato dall'Assemblea dei Soci.

In considerazione dell'impatto sull'economia europea dell'epidemia Covid-19 e la sua evoluzione incerta, i 7 Top Senior Manager che riportano all'AD hanno deciso di rinunciare volontariamente al loro bonus annuale 2020, in linea con la decisione presa dall'AD di rinunciare completamente al suo compenso variabile annuale e al 25% del suo stipendio per l'anno 2020.

Distribuzione del bonus 2020 per i GMRT



Dati in mln Euro. Il payout del 2020 non include la quota annuale pro rata del Piano LTI

› Informativa sulla retribuzione

La Relazione sui compensi corrisposti (Sezione II) 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 di gruppo, definito in linea con le disposizioni normative.

Nella Relazione sui compensi corrisposti 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 di gruppo (paragrafo 4.2, Dati retributivi granulari), 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" (da ultimo modificato con Delibera n. 21623 del 10 dicembre 2020), 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 Relazione sulla Politica 2021 di Gruppo in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, pubblicati sul sito internet di UniCredit, nella sezione dedicata all'Assemblea 2021.

Dettagli
Sezione II-Paragrafo 4.2 »»

12. Dati sulla remunerazione variabile e fissa dell'Amministratore Delegato

Ad aprile 2020, Jean Pierre Mustier ha comunicato che oltre a rinunciare interamente alla sua remunerazione variabile LTI per il 2020, pari ad un massimo di 2,4 milioni di Euro, ha proposto di ridurre la propria remunerazione per il 2020 di circa il 25 per cento, equivalente a 300.000 Euro. La riduzione complessiva della remunerazione dell'AD è stata quindi pari a circa 2,7 milioni di Euro, che il Consiglio di Amministrazione ha donato con effetto immediato alla Fondazione UniCredit per alleviare gli impatti della pandemia sulle comunità locali e fornire risorse addizionali ai servizi sanitari nella lotta contro il virus.

Il 30 novembre 2020, Jean Pierre Mustier ha comunicato di ritirarsi dal ruolo di Amministratore Delegato alla fine del suo mandato. Nel definire le condizioni di uscita, è stato concordato che egli manterrà solamente la remunerazione variabile derivante dal Piano di Incentivazione di Lungo Termine 2017-2019, le cui azioni saranno assegnate sulla base dello schema di vesting e soggetto a condizioni di malus e claw-back, come previsto dalla normativa.

In linea con la Relazione sulla Politica di Gruppo 2021 in materia di remunerazione, il quadro retributivo dell'AD è basato su una remunerazione fissa definita tra la mediana di mercato e il quartile superiore del peer group Europeo di UniCredit.

La posizione dell'AD, in linea con la decisione dell'Assemblea degli Azionisti del 13 maggio 2014, ha una remunerazione variabile massima del 200% della remunerazione fissa. Al fine di favorire l'allineamento degli interessi tra l'AD designato e gli azionisti, già nel primo anno nel ruolo, il Consiglio di Amministrazione ha approvato un award in azioni, che rappresenta l'intera remunerazione variabile per il 2021, pagabile in due tranche, non soggetto a condizioni di performance, malus o claw-back, pur essendo soggetto a requisiti prudenziali minimi al momento del pagamento, permettendogli quindi di essere conforme con le linee guida di gruppo per il possesso azionario.

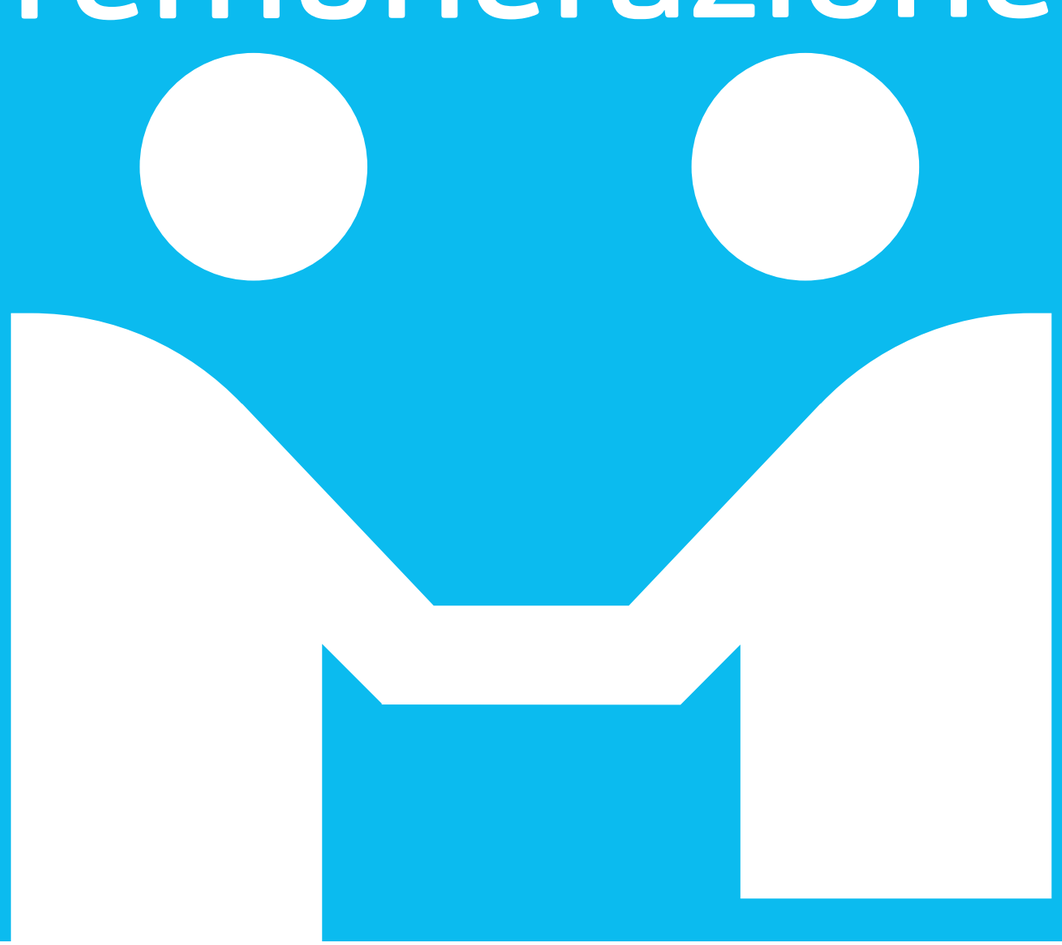
La struttura proposta di remunerazione per il 2021 è strettamente legata al primo anno del mandato. A partire dal 2022, all'AD sarà applicato un mix di remunerazione a lungo e a breve termine basato sulla performance.

Il pacchetto retributivo non comprende alcuna remunerazione volta a compensare il Sig. Orcel per l'eventuale riduzione o cancellazione di remunerazioni derivanti da precedenti impieghi (c.d. "buyout" come disciplinato dalla Circolare 285/13 di Banca d'Italia).

I dettagli sugli importi della remunerazione 2021 dell'AD saranno forniti nella Sezione II della Relazione sulla Politica 2022 di Gruppo in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti sulla base dei requisiti Consob.

Sezione I

Relazione sulla Politica 2021 di Gruppo in materia di remunerazione



1. Introduzione e principi

1.1 Allineamento della politica in materia di remunerazione alla strategia della sostenibilità

1.2 Le condizioni di lavoro dei dipendenti, parte integrante della politica in materia di remunerazione

1.3 Voto degli azionisti e principali cambiamenti introdotti dalla Relazione sulla Politica 2021 di Gruppo in materia di remunerazione

2. Governance

2.1 Organi Societari e Comitati

2.2 Definizione della Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione

2.3 Ruolo delle Funzioni Aziendali di Controllo

2.4 Processo di identificazione dei Material Risk Taker

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

3. Driver di compliance e sostenibilità

4. Struttura della remunerazione

4.1 Monitoraggio continuo di tendenze e prassi di mercato

4.2 Retribuzione fissa

4.3 Retribuzione variabile

4.4 Forme retributive non-standard

4.5 Benefit

4.6 Pagamenti di fine rapporto

4.7 Rapporto tra remunerazione variabile e remunerazione fissa

4.8 Linee guida per il possesso azionario

5. Sistemi retributivi di gruppo

5.1 Sistema Incentivante di gruppo 2021

5.2 Framework per la misurazione della performance

5.3 Piano di Incentivazione di Lungo Termine di gruppo (Piano LTI 2020-2023)

1. Introduzione e principi

L'insieme di valori di UniCredit è basato sui concetti di etica e rispetto come condizioni sostenibili per trasformare il profitto in valore per tutti i stakeholder. Un principio guida semplice assicura che ogni giorno facciamo nostri questi valori: fai la cosa giusta!

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

In particolare, la politica di remunerazione contribuisce alla strategia di business, agli interessi a lungo termine e alla sostenibilità di UniCredit.

Più che mai, la sostenibilità è una parte centrale di tutto ciò che UniCredit fa ed è pienamente integrata nel business e nel processo decisionale: impegno sui temi ESG, rinnovata attenzione al miglioramento dell'esperienza del cliente e costante dedizione al personale. È una leva fondamentale per le strategie di business future e un fattore essenziale per il successo della Banca.

UniCredit si propone, anche attraverso adeguati meccanismi di remunerazione e di incentivazione, di creare un ambiente lavorativo di alto livello, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale, di attrarre, trattenere e motivare dipendenti altamente qualificati a livello globale, capaci di costruire un vantaggio competitivo per il gruppo. È premiato chi è allineato a standard di comportamento etico nella costante conduzione di un business sostenibile.

UniCredit crede nell'inclusione come driver strategico di business e si impegna a creare un ambiente inclusivo per tutti i dipendenti, ciascuno con le proprie diversità, dando la possibilità a ognuno di eccellere nelle proprie competenze. I dipendenti sono stimolati a contribuire alla creazione di un ambiente di lavoro rispettoso e non intimidatorio dove le differenze di età, razza, nazionalità, religione, genere e orientamento sessuale siano promosse in modo proattivo.

Sulla base del modello di governance di UniCredit, la Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione 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 di riferimento, vengono definite le linee guida di implementazione di programmi e piani retributivi che rafforzano le politiche di una solida gestione del rischio e le strategie di business di lungo periodo e perseguono in generale la creazione di valore a lungo termine e la sostenibilità dell'azienda. In tal modo il gruppo si assicura che l'approccio alla retribuzione sia sempre allineato con le strategie di business e con le politiche sulle risorse umane, mentre si risponde in maniera efficace all'evoluzione delle specifiche esigenze dei diversi mercati, aree di business e segmenti di popolazione, comprese le reti esterne e gli agenti, ove applicabile, come previsto dalla normativa.

Al fine di assicurare la competitività e l'efficacia della remunerazione, nonché equità interna e trasparenza, i principi di condotta e performance sostenibile definiscono i pilastri fondamentali della Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione.

Pilastri chiave

1.1 Allineamento della politica in materia di remunerazione alla strategia della sostenibilità

In UniCredit la creazione di valore significa molto di più della mera generazione di valore economico. Significa inoltre che la sostenibilità viene integrata nelle strategie aziendali in termini di capitale umano, sociale e ambientale.

Nel quarto trimestre del 2019, UniCredit ha annunciato nuovi obiettivi ESG come parte dell'impegno a lungo termine per la sostenibilità - parte del DNA di Gruppo e una componente chiave del modello di business di UniCredit. Costruire un futuro sostenibile è una sfida importante sia per le persone che per le imprese. Ogni azienda deve fare di più del "business as usual" - è il momento di agire e avere un impatto. Per ulteriori dettagli sulla strategia di sostenibilità in UniCredit, si prega di fare riferimento anche al Bilancio Integrato disponibile sul sito web aziendale.

La politica in materia di remunerazione contribuisce alla strategia di UniCredit, al perseguimento degli interessi a lungo termine e alla sostenibilità nel tempo. UniCredit ha in atto una struttura retributiva basata sulla performance aggiustata per il rischio e che non incoraggia un'eccessiva assunzione di rischi, anche rispetto ai rischi di sostenibilità.

Inoltre, uno dei pilastri della Relazione sulla Politica di gruppo in materia di remunerazione riguarda la retribuzione sostenibile per una performance sostenibile, mantenendo la coerenza tra retribuzione e performance e tra compensi e creazione di valore, nonché valorizzando sia i risultati effettivamente ottenuti, sia le modalità con cui questi sono raggiunti.

Sono in atto diversi processi e iniziative a sostegno del legame tra la Politica in materia di remunerazione e la sostenibilità.

Il **Piano LTI 2020-2023** mira ad allineare gli interessi del Top e Senior Management alla creazione di valore a lungo termine per l'azionista. Il Piano LTI, allineato al Piano Strategico *Team 23*, ha una leva di Sostenibilità con un peso del 10% sulla Scorecard complessiva per aumentare l'allineamento degli obiettivi di business con i comportamenti sostenibili. I KPI considerati - ESG rating, Customer Satisfaction e People Engagement - assicurano un equilibrio tra come UniCredit è percepita dai dipendenti e dai clienti e qual è la visione di UniCredit da parte di un'agenzia di rating ESG. Per maggiori dettagli sul legame tra il Piano LTI e la sostenibilità, si rimanda al paragrafo 5.3 Piano di incentivazione di Lungo Termine di gruppo (Piano LTI 2020-2023).

Il **Sistema incentivante di gruppo** è supportato dalla gestione annuale della performance che assicura la coerenza, l'uniformità e la chiarezza

degli obiettivi di performance con la strategia aziendale. Il processo di definizione degli obiettivi annuali (il cosiddetto Goal Setting) è una fase fondamentale ed è supportato da un framework strutturato, il ***KPI Bluebook***. Il *KPI Bluebook*, rivisto e aggiornato annualmente con il coinvolgimento delle funzioni chiave del gruppo interessate, è un cruscotto di KPI certificati, da utilizzare obbligatoriamente per l'assegnazione degli obiettivi ai Material Risk Taker di gruppo, e consente una definizione degli obiettivi coerente con i requisiti normativi e gli standard di gruppo.

La **struttura di definizione degli obiettivi** considera obiettivi economici ed e obiettivi non economici è caratterizzata da:

- almeno un obiettivo di rischio;
- circa la metà degli obiettivi devono essere di sostenibilità (es. Tone from the Top per diffondere la cultura della conformità e del rischio, i valori di "Etica e Rispetto" e l'integrità del personale e Human Capital Value & Inclusion, che indirizza il gender balance e l'equità salariale, così come la sicurezza e il benessere dei dipendenti e la transizione verso il lavoro a distanza);
- KPI specifici sull'"Ambiente", basati sull'impegno della strategia ESG, aggiunti all'obiettivo di consegna del piano strategico, come la riduzione dell'impatto ambientale attraverso la riduzione delle emissioni di carbonio e l'uso di energia rinnovabile, nonché l'espansione dell'offerta di prodotti/consulenza ESG;
- rinnovato focus su Diversità & Inclusione, incorporato in "Human Capital Value & Inclusion" (es. obiettivi di gender pay gap/balance targets, iniziative di gender diversity).

Gli obiettivi rappresentano "**cosa**" raggiungere per contribuire al successo della strategia di business di UniCredit, mentre i comportamenti agiti per raggiungerli rappresentano il "**come**".

A tal proposito, le **Capabilities di UniCredit** descrivono i comportamenti che UniCredit si aspetta dalle persone per sostenere e raggiungere gli ambiziosi obiettivi del gruppo e rispondere alle esigenze degli stakeholder "facendo la cosa giusta", garantendo uno standard omogeneo e unico per la valutazione delle persone, a tutti i livelli del gruppo. Le Capabilities (due per ciascuno dei Five Fundamentals[1]) indicano i comportamenti che i colleghi dovrebbero dimostrare mentre lavorano per raggiungere i loro obiettivi, chiarendo le aspettative su come applicare i Five Fundamentals e i valori Etica & Rispetto nelle loro attività quotidiane e raggiungere risultati individuali e di squadra in modo responsabile.

Details »»

Per ulteriori dettagli, fare riferimento ai paragrafi 5.1 Sistema incentivante di gruppo 2021 e 5.2 Framework per la misurazione della performance.

Infine, le politiche di **diversità e inclusione** sono una pietra miliare della strategia del capitale umano del modello di business di UniCredit, che ha portato con successo alla creazione di valore nel tempo. Promuovere la parità di genere e l'inclusione è un modo per migliorare il benessere degli individui e rendere le strategie di business più sostenibili nel lungo periodo.

All'interno del quadro di riferimento fornito dalla Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione, UniCredit si impegna a garantire un trattamento equo in termini di remunerazione sulla base del ruolo ricoperto, dell'ambito di responsabilità, dei risultati di performance e della qualità complessiva del contributo ai risultati di business, indipendentemente dal genere o da qualsiasi altro tratto di diversità.

Da anni UniCredit ha sviluppato una metodologia per valutare e monitorare il gender pay gap, i cui dati sono presentati e discussi nei comitati Diversity & Inclusion. Questa metodologia è valida per tutto il gruppo. Inoltre, specifici obiettivi sul gender pay gap/balance e sulle iniziative di gender diversity sono stati assegnati al Top Management. In aggiunta, dal 2017 UniCredit pubblica il GPG del Regno Unito come richiesto dalla regolamentazione sul Gender pay gap in Gran Bretagna.

1.2 Le condizioni di lavoro dei dipendenti, parte integrante della politica in materia di remunerazione

La People Strategy di UniCredit è focalizzata a sostenere il continuo sviluppo delle sue persone e a garantire un ambiente di lavoro positivo in cui tutti i dipendenti si sentono coinvolti e si impegnano nella creazione di valore.
L'offerta Welfare si basa su quattro pilastri chiave del gruppo, ovvero Work-life balance, People caring, Well-being e Social reputation per sostenere i colleghi in tutte le fasi della loro vita. Rappresenta una soluzione importante per i colleghi, ancora di più dopo l'esplosione dell'emergenza sanitaria Covid-19, sostenendo i colleghi in tutte le loro sfide personali, familiari e professionali.

Le iniziative di welfare sono sviluppate e implementate a livello locale per offrire la giusta risposta alle esigenze e ai requisiti specifici di ogni Paese, pur mantenendo un coordinamento centrale per garantire il rispetto dei principi e delle linee guida di Welfare del gruppo.

Nella maggior parte dei Paesi del gruppo sono già state istituite diverse iniziative su misura per soddisfare i bisogni fondamentali di salute e famiglia. UniCredit sostiene le famiglie con soluzioni come l'orario flessibile e i congedi parentali, ampie reti di servizi con partner qualificati per l'assistenza familiare, supporto finanziario per i dipendenti con figli piccoli e per i familiari con disabilità.

Il dialogo sociale crea un equilibrio tra i bisogni dei lavoratori e le esigenze aziendali, verificando costantemente la continuità delle iniziative e l'avanzamento dei progetti nel tempo. Questo approccio innovativo è alla base delle Dichiarazioni congiunte tra UniCredit e il Comitato Aziendale Europeo su temi quali pari opportunità e non discriminazione, vendite responsabili e Work-life balance.

Inoltre, nel 2020 è stato istituito l'UniCredit Family Board con l'obiettivo di coordinare un piano d'azione globale da implementare a livello locale incentrato su flessibilità, benessere psico-fisico, supporto all'home-schooling e nuove modalità di lavoro.

Le azioni sono state diversificate e hanno incluso: infrastrutture informatiche casa-scuola/lavoro ed estensioni di partnership di mobili; soluzioni di mobilità; risorse online su sport, intrattenimento, membri anziani della famiglia, bambini con disabilità, ecc; programmi di supporto per genitori, bambini e caregiver per aumentare la consapevolezza, gestione del cambiamento (es. webinar, master digitali); servizi di supporto psicologico; congedi parentali.

L'obiettivo finale è quello di consolidare l'identità unica di UniCredit in tutto il gruppo come "best place to work" e contribuire attivamente ad attrarre, coinvolgere e trattenere le persone di talento, portando avanti iniziative cross-country per garantire un trattamento equo per tutti i dipendenti.

L'offerta Welfare è parte integrante della total reward per i colleghi di UniCredit ed un importante pilastro della People Strategy. Come riconoscimento dell'efficacia della People Strategy, per il quarto anno consecutivo UniCredit è stata ufficialmente certificata nel 2021 da Top Employers Institute per la sua offerta in termini di Work Environment, Talent Acquisition, Learning, Well-being e Diversity & Inclusion.

Per maggiori dettagli, si rimanda anche al Bilancio Integrato di UniCredit disponibile sul sito web aziendale dove, oltre alle politiche di welfare, sono disponibili anche informazioni sui programmi di formazione e sui piani di sviluppo e sulle iniziative di promozione della diversità e dell'inclusione.

1.3 Voto degli azionisti e principali cambiamenti introdotti dalla Relazione sulla Politica 2021 di Gruppo in materia di remunerazione

Il feedback raccolto durante l'Assemblea Generale degli Azionisti del 9 aprile 2020 sulla Relazione sulla Politica 2020 di Gruppo in materia di remunerazione è stato positivo, con una percentuale di approvazione superiore al 95%.

Ad ogni caso sono state fornite risposte a tutte le domande pervenute da parte dei soci al fine di consentire loro di poter esprimere al meglio il proprio voto, cosi come succedere anche durante tutto l'anno.

Inoltre, UniCredit ha in atto da anni un consolidato processo di ingaggio con gli investitori internazionali e con i proxy advisor che ha l'obiettivo di condividere e scambiare in modo costruttivo opinioni sui cambiamenti apportati alla Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione. Nel corso degli anni questo dialogo ha permesso di ricevere preziosi feedback sull'approccio retributivo e di verificare l'allineamento con le best practice internazionali e le aspettative degli investitori.

Considerando il cambio di leadership e il calendario di approvazione della Relazione sulla Politica 2021 di Gruppo in materia di remunerazione, 2021 può essere considerato un anno di transizione per quanto riguarda la strategia di remunerazione di UniCredit.

Tuttavia, le principali modifiche introdotte dalla Relazione sulla Politica 2021 di Gruppo in materia di remunerazione sono guidate dall'obiettivo di assicurare che la strategia di remunerazione possa attrarre Amministratori, Executive e persone chiave per il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine del gruppo, nel rispetto degli ultimi aggiornamenti normativi. In particolare:

- la revisione dell'obiettivo di politica retributiva relativa alla remunerazione totale per i Material Risk Taker che prende come riferimento la mediana di mercato, con la possibilità di aumentare (fino al quartile superiore del mercato) per attrarre e trattenere talenti di alto livello;
- l'aggiustamento del rischio ex ante ed ex post:
  - il processo e la metodologia di identificazione dei Material Risk Taker sulla base dei nuovi Regulatory Technical Standards EBA;
  - l'aggiornamento delle condizioni di accesso del Sistema Incentivante di gruppo, in linea con l'evoluzione annuale dei limiti RAF per i coefficienti patrimoniali e di liquidità;

1. I "Five Fundamental" sono: Customers First, People Development, Cooperation & Synergies, Risk Management, Execution & Discipline. I "Five Fundamental" sono i pilastri della cultura di UniCredit e sono alla base delle UniCredit Capabilities che descrivono i comportamenti attesi da tutte le persone di UniCredit e attraverso il quale i dipendenti sono valutati nei processi di performance management.

- l'introduzione di un "gate" sulla profilatura della clientela nell'ambito MiFID per accedere al bonus, con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente la mitigazione del rischio di mancata raccolta o aggiornamento dell'intervista MiFID;

- il nuovo schema di differimento minimo di quattro anni (che sostituisce il precedente schema di differimento di tre anni) per il personale non-Senior Management, in linea con le disposizioni della CRD V;

- l'allineamento delle regole di governance della politica retributiva alle nuove disposizioni Consob Regolamento Emittenti che recepiscono in Italia le disposizioni della Direttiva UE Shareholders Rights II:

  - l'introduzione di una procedura da applicare nel caso in cui si renda necessaria una deroga ad elementi della politica in materia di remunerazione, come previsto dall'art. 123-ter del TUF, per garantire la sostenibilità di lungo periodo del Gruppo;

  - maggiore evidenza sul legame tra le politiche di remunerazione, la sostenibilità aziendale e l'ESG;

  - l'informativa sulle variazioni dei compensi individuali dei membri degli organi di governo, sui risultati del gruppo e sulla remunerazione media dei dipendenti e sulle relative condizioni di lavoro;

- la revisione della Politica sui pagamenti di fine rapporto, per riflettere le modifiche nel posizionamento competitivo di UniCredit così come una specifica informativa è fornita con riferimento ai componenti degli Organi di Amministrazione, Direttori generali e altri dirigenti con responsabilità strategiche.

FOCUS

Global Job Model

Il Global Job Model è un sistema organizzativo che descrive, standardizza e permette di calibrare tutti i ruoli presenti in UniCredit. Inoltre supporta a livello globale la gestione di persone e processi in modo semplice, lineare e coerente. Basato sulle pratiche di mercato, è allineato con le specifiche caratteristiche del nostro business. Il Global Job Model è costituito da 2 elementi cardine: il Global Job Catalogue e la Global Banding Structure. Quest'ultima consta di 9 Global Band, di cui le tre più alte alte sono:

- Banda 8: Amministratore Delegato di gruppo;

- Banda 7: Senior Executive Vice President (SEVP), ovvero coloro che hanno responsabilità nel determinare o influire sulla strategia di business del gruppo, possono determinare o fortemente influenzare decisioni che impattano l'intera organizzazione e hanno diretta responsabilità su una parte chiave del gruppo. Di norma, gli SEVP sono primi o secondi riporti dell'Amministratore Delegato;

- Banda 6: Executive Vice President (EVP), ovvero coloro che esercitano 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.

POPOLAZIONE TOTALE DI GRUPPO
~82.100 FTEs A DICEMBRE 2020

2. Governance

Il modello di governance retributiva di UniCredit 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 ad 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 Organi Societari e Comitati

2.1.1 Ruolo del Comitato Remunerazione

Al fine di favorire un efficiente sistema di informazione e consultazione che permetta al Consiglio di Amministrazione una migliore valutazione di taluni argomenti di sua competenza, è stato istituito dal Consiglio, in conformità alle previsioni contenute nelle Disposizioni di Vigilanza in tema di governo societario emanate dalla Banca d'Italia ed in linea con le disposizioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate ("Codice"), il Comitato Remunerazione, con finalità istruttorie, consultive e propositive.

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. Il Comitato si avvale del supporto delle funzioni aziendali interne e, in particolare, di Group Human Capital, Group Risk Management e Group Compliance, secondo i rispettivi ambiti di competenza. In particolare, al fine di assicurare che i sistemi di incentivazione siano adeguatamente corretti per tener conto di tutti i rischi assunti dalla Banca, secondo metodologie coerenti con quelle che la Banca adotta per la gestione dei rischi a fini regolamentari e interni, il Group Chief Risk Officer è invitato a partecipare, ove necessario, alle riunioni del Comitato.

Inoltre, il Comitato si avvale del supporto del consulente esterno Willis Towers Watson affinché gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione e incentivazione tengano in considerazione i profili di rischio, capitale e liquidità della Banca (ad esempio, riguardo alla politica di retribuzione degli esponenti aziendali) nonché costantemente aggiornati alla luce dell'evoluzione del mercato, delle dinamiche retributive e del contesto regolamentare.

Il Comitato Remunerazione è stato creato nel 2000. I componenti del Comitato Remunerazione, istituito ai sensi delle sopra richiamate Disposizioni di Vigilanza e anche in linea con le disposizioni del Codice, devono essere non esecutivi e in maggioranza indipendenti.

Il Comitato Remunerazione è composto da 3 amministratori non esecutivi e indipendenti ai sensi del Codice di Autodisciplina, dello Statuto sociale e dell'art. 148, comma 2, del TUF. I lavori del Comitato sono coordinati dal Presidente scelto tra i suoi componenti.

Tutti i membri del Comitato risultano in possesso dei requisiti di professionalità previsti dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari e assicurano che eventuali ulteriori cariche sociali da loro assunte in altre società o enti (anche esteri) risultino compatibili con l'impegno e la disponibilità loro richiesta per ricoprire la carica di membro del Comitato. Alcuni membri hanno una specifica competenza tecnica ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive.

La coerenza con il Risk Appetite Framework e, in generale, la collaborazione con gli altri comitati sono assicurate dalla presenza, nel Comitato Remunerazione, di un membro del Comitato per i Controlli Interni & Rischi.

Il Comitato nomina – su proposta del Presidente – un Segretario al di fuori dei componenti del Comitato stesso. Il Segretario supporta il Presidente del Comitato nella preparazione delle riunioni e ne cura la verbalizzazione. Inoltre, partecipa alle riunioni del Comitato il responsabile di Group Human Capital (o suo delegato) e, quando necessario in base alla tematica discussa, possono essere invitati a partecipare anche i membri del Senior Management (e.g. il responsabile di Group Risk Management, il Chief Financial Officer di gruppo o il responsabile di Internal Audit).

Inoltre, i membri del Comitato per i quali quest'ultimo sia chiamato ad esprimersi sulla remunerazione spettante in forza dei loro specifici incarichi, non partecipano alle riunioni riguardanti la determinazione della proposta riguardante detta remunerazione.

Il Presidente del Comitato Remunerazione nella prima riunione utile informa il Consiglio di Amministrazione sull'attività svolta nelle riunioni del Comitato stesso.

Il Comitato Remunerazione invia a valle delle sue riunioni la documentazione discussa al Collegio Sindacale, ferma restando la facoltà dei Sindaci di partecipare alle riunioni.

Gli argomenti "standard" discussi nel corso dell'anno[2] sono:

gennaio:
- Il sistema incentivante annuale di gruppo;
- Informativa annuale sui pagamenti di fine rapporto;

febbraio:
- Distribuzione dei bonus pool inclusa l'approvazione dell'aumento di capitale relativo ai piani di incentivazione degli anni precedenti;
- Valutazione, pagamento ed esecuzione dei piani degli anni precedenti per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche;[3]
- Stato di avanzamento dell'LTI e assegnazione individuale;

marzo:
- Esecuzione del sistema incentivante di gruppo dell'anno precedente;
- Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti;

giugno:
- Personale più rilevante di gruppo - metodologia di valutazione e risultati;

luglio:
- Neutralità di genere della remunerazione;

ottobre:
- Adattamenti locali della Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione;
- Aggiornamento sul pagamento del bonus dell'anno precedente e sulle revisioni retributive di gruppo;

novembre:
- Tendenze emergenti nelle prassi di remunerazione del mercato;
- Valutazione competitiva del pacchetto retributivo per l'AD e i Dirigenti con responsabilità strategiche;
- Definizione degli obiettivi per l'anno seguente per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche;

dicembre:
- Personale più rilevante di gruppo - risultato finale;
- Revisione della retribuzione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche;
- Discussione preliminare sulla distribuzione dei bonus pool.

FOCUS

Nell'ambito delle proprie attribuzioni, il Comitato Remunerazione:

- formula proposte al Consiglio relativamente alla remunerazione e agli obiettivi di performance correlati alla componente variabile della stessa 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;
- supervisiona i criteri per la remunerazione del personale più rilevante, come individuato ai sensi delle vigenti disposizioni della Banca d'Italia, nonché gli esiti della loro applicazione;
- fornisce pareri al Consiglio in merito alla policy di remunerazione dei Senior Executive Vice President, del Group Management Team (Executive Vice President) e del Leadership Team (Senior Vice President);
- fornisce pareri al Consiglio riguardanti i 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;
- coordina il processo di identificazione, su base continuativa, del personale più rilevante;
- 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 & Rischi, in relazione all'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 sulla propria attività 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.

2. Si prega di considerare la tempistica e gli argomenti come indicativi, poiché possono variare da un anno all'altro. Inoltre non vengono mostrati argomenti straordinari.
3. I dirigenti con responsabilità strategiche sono quei soggetti che hanno il potere e la responsabilità, direttamente o indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della società, compresi gli amministratori (esecutivi o meno) della società stessa. Per ulteriori dettagli sui ruoli dei Dirigenti con responsabilità strategiche fare riferimento al paragrafo 2.5.

2.1.2 Ruolo del Comitato per i Controlli Interni & Rischi

Il Comitato per i Controlli Interni & Rischi supporta il Consiglio di Amministrazione in materia di rischi e sistema di controlli interni.

Il Comitato per i Controlli Interni & Rischi, tra i vari compiti:

- ferme restando le competenze del Comitato Remunerazione, accerta che gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione e incentivazione siano coerenti con il RAF, tenendo conto in particolare dei rischi, del capitale e della liquidità;
- esprime altresì il proprio parere circa la definizione della remunerazione e degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile della stessa del Responsabile della funzione Internal Audit coerentemente con le politiche aziendali;
- partecipa, per quanto di propria competenza, al processo di identificazione, su base continuativa, del personale più rilevante.

2.1.3 Ruolo del Collegio Sindacale

All'interno del sistema di amministrazione e controllo "tradizionale" che UniCredit ha adottato, il Collegio Sindacale ha funzioni di vigilanza sulla corretta amministrazione della banca.
Il Collegio Sindacale, tra gli altri compiti:

- è consultato in merito alla remunerazione degli Amministratori di UniCredit aventi specifici incarichi, con particolare riguardo alla remunerazione dell'Amministratore Delegato e l'approvazione dei piani di incentivazione di gruppo basati su strumenti finanziari;
- esprime un parere obbligatorio in merito alla nomina, alla revoca e alla remunerazione del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- esprime il proprio parere sulle decisioni relative alla nomina e alla revoca dei Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo;
- esprime un parere sulla remunerazione del Responsabile dell'Internal Audit in coerenza con le politiche aziendali.

2.1.4 Ruolo del Comitato Parti Correlate

Il Comitato opera con funzioni consultive e propositive a supporto del Consiglio di Amministrazione. Il Comitato presidia le tematiche relative alle operazioni con parti correlate di cui al Regolamento Consob 17221/2021 e alle operazioni con soggetti collegati di cui alla Circolare Banca d'Italia n. 285/2013, svolgendo gli specifici compiti attribuiti agli Amministratori indipendenti dalle citate disposizioni.

Per quanto concerne le remunerazioni a favore di soggetti qualificabili come parti correlate, si ricorda che le disposizioni del Regolamento Consob 17221/2021 e della Circolare Banca d'Italia 285/2013 non si applicano:

- alle deliberazioni assembleari di cui all'art. 2389, comma 1 del Codice Civile, relative ai compensi spettanti ai membri del Consiglio di Amministrazione, nonché alle deliberazioni in materia di remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche rientranti nell'importo complessivo preventivamente determinato dall'Assemblea ai sensi dell'art. 2389, comma 3 del Codice Civile;
- alle deliberazioni assembleari di cui all'art. 2402 del Codice Civile, relative ai compensi spettanti ai membri del Collegio Sindacale;
- ai piani di compensi basati su strumenti finanziari approvati dall'Assemblea ai sensi dell'art. 114-bis del D.Lgs. 58/1998 e le relative operazioni esecutive;
- alle deliberazioni, diverse da quelle di cui all'art. 2389, co. 1 cod. civ., in materia di remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche nonché degli altri Dirigenti con responsabilità strategiche a condizione che: i) UniCredit S.p.A. abbia adottato una politica di remunerazione approvata dall'Assemblea; ii) nella definizione della politica di remunerazione sia stato coinvolto il Comitato Remunerazione di UniCredit S.p.A., costituito esclusivamente da Amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti; iii) le remunerazioni assegnate siano individuate in conformità con tale politica e quantificate sulla base di criteri che non comportino valutazioni discrezionali.

In materia di remunerazioni, il Comitato Parti Correlate è coinvolto, per i profili di propria competenza, nell'istruttoria relativa:

- alle operazioni che non beneficiano delle esenzioni sopra richiamate e/o di altre esenzioni applicabili;
- alle deroghe temporanee alla politica di remunerazione che la Società intenda attuare in presenza di circostanze eccezionali (cfr. paragrafo 2.2).

2.2 Definizione della Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione

Annualmente la Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione, 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 Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione viene formulata dalla funzione Human Capital di gruppo, con il coinvolgimento di Risk Management di gruppo e di altre funzioni rilevanti (e.g. funzione CFO di gruppo) e viene validata dalla funzione Compliance di gruppo, per ogni aspetto di sua competenza, prima di essere sottoposta al Comitato Remunerazione. Una volta approvata dall'Assemblea dei Soci, la Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione viene formalmente adottata dagli organi competenti delle principali società del gruppo e applicata in conformità con i requisiti legali e normativi locali.

I principi della Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione sono applicabili in tutta l'organizzazione e devono riflettersi operativamente per le categorie di dipendenti e nelle varie 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 di gruppo, la funzione Human Capital di gruppo prevede una gestione dei sistemi retributivi e incentivanti centralizzata e omogenea.

Coerentemente con la Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione e la regolamentazione locale, le Legal Entity, i Paesi e le divisioni applicano il framework di compensation per tutta la popolazione.

Inoltre, gli elementi della Politica sono applicati a tutta la popolazione dei Material Risk Taker, con adattamenti locali sulla base di specificità normative e/o di business consistenti con l'approccio 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 Material Risk Taker di gruppo è pienamente 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").

I principali adattamenti relativamente all'implementazione della Politica di gruppo solitamente riguardano l'utilizzo di strumenti finanziari differenti rispetto alle azioni UniCredit, le soglie e gli schemi di differimento, indicatori di performance locali anziché di gruppo, il rapporto tra remunerazione variabile e fissa, la procedura di malus e claw-back a seguito di allineamenti con le previsioni regolamentari e le specificità locali.

Come previsto dal D.Lgs 49/2019, che ha trasposto nell'ordinamento giuridico italiano la Shareholders Rights Directive II con la modifica del Testo Unico della Finanza (TUF), in vigore da giugno 2019, in presenza di circostanze eccezionali, UniCredit può derogare temporaneamente alla politica di remunerazione.

Per circostanze eccezionali si intendono situazioni riconducibili alle fattispecie generali previste dall'art. 123 ter TUF, ossia in cui la deroga alla politica di remunerazione è necessaria ai fini del perseguimento degli interessi a lungo termine e della sostenibilità della società nel suo complesso o per assicurarne la capacità di stare sul mercato.

Qualora si verifichino tali circostanze eccezionali, il Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazioni e previo motivato parere favorevole del Comitato Parti Correlate (rilasciato ai sensi della Global Policy sulle operazioni con parti correlate, soggetti collegati ed esponenti aziendali ex art. 136 TUB, indipendentemente dalla circostanza che, nel caso di specie, ricorra o meno una fattispecie di esenzione ai sensi della Global Policy) può deliberare specifiche deroghe temporanee, fermo restando in ogni caso il rispetto dei vincoli normativi e regolamentari, limitatamente ai contenuti della Politica in materia di remunerazione relativi: (i) al pay-mix di riferimento per l'AD, il Direttore Generale e i Dirigenti con Responsabilità Strategica, (ii) al peer group di riferimento, (iii) ai parametri economici del Sistema Incentivante di gruppo e del Piano di Incentivazione di Lungo Termine di Gruppo.

UniCredit fornisce informazioni sulle eventuali deroghe alla politica di remunerazione applicate in circostanze eccezionali nella Sezione II Compensi Corrisposti dell'anno successivo.

2.3 Ruolo delle Funzioni Aziendali di Controllo

2.3.1 Ruolo della funzione Compliance

La funzione Compliance opera in stretto coordinamento con la funzione Human Capital, 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, in coerenza con gli obiettivi di rispetto delle norme, la Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione e i piani di incentivazione del personale del gruppo definiti dalla funzione Human Capital, tra l'altro fornendo input per la predisposizione, da parte della funzione Human Capital, di sistemi incentivanti conformi per il proprio ambito di competenza.

Il Sistema Incentivante di gruppo per il personale più rilevante di gruppo (Group Material Risk Taker) viene formulato dalla funzione Human Capital di gruppo, che si avvale del coinvolgimento e della collaborazione delle funzioni Group Risk Management e 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 (Material Risk Taker).

In accordo con il framework normativo e con la governance di Unicredit, le linee guida per la definizione dei sistemi incentivanti per la popolazione non-Material Risk Taker vengono predisposte dalla funzione Human Capital di gruppo, in collaborazione con la funzione di Compliance di gruppo. A livello locale, le strutture Human Capital definiscono le caratteristiche di dettaglio dei sistemi incentivanti e le sottopongono alla valutazione delle strutture di Compliance di riferimento.

2.3.2 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 (Material Risk Taker) 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 gli incentivi siano opportunamente legati all'assunzione e gestione del rischio.

2.3.3 Ruolo della funzione Internal Audit

Nell'ambito del processo di governance del sistema retributivo, la funzione di Internal Audit verifica l'implementazione delle politiche e delle prassi di remunerazione, effettuando controlli sui dati e sulle procedure interne, in linea con le sue policy e procedure interne. La funzione esprime una valutazione sul processo di remunerazione, fornendo raccomandazioni finalizzate al miglioramento dello stesso e portando a conoscenza delle funzioni e degli organi competenti le eventuali debolezze, ai fini dell'adozione di opportune misure correttive.

2.4 Processo di identificazione dei Material Risk Taker

La popolazione dei Material Risk Taker (categorie di personale la cui attività professionale ha un impatto significativo sul profilo di rischio dell'istituto) è annualmente rivista nel continuo sulla base di un processo strutturato e formalizzato di valutazione sia a livello di gruppo che a livello locale, secondo requisiti normativi relativi all'applicazione dei criteri qualitativi e quantitativi stabiliti dalla CRD V e definiti dai Regulatory Technical Standards (RTS) dell'EBA.

Tale processo viene declinato internamente tramite specifiche linee guida definite dalla funzione Human Capital 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.

2.4.1 Processo

UniCredit, a partire dal 2010, ha condotto regolarmente 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 i requisiti di remunerazione e incentivazione.

A partire dall'esercizio 2014, UniCredit Group si è dotato di un processo per l'identificazione del personale più rilevante di gruppo a seguito dei criteri definiti dal Regolamento delegato (UE) 604/2014 della Commissione. Dal 2019, come previsto dalla Circolare 285 di Banca d'Italia, il processo di identificazione del personale più rilevante è parte integrante della Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti. Dal 2021, UniCredit adotta un processo di identificazione basato sulle previsioni regolamentari della CRD V e dei nuovi EBA RTS.

Il processo di identificazione del personale più rilevante è perciò svolto annualmente, su base continuativa, sia a livello locale che a livello di gruppo, e considera anche gli agenti in attività finanziaria, gli agenti di assicurazione e i consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede.

Questa Policy disciplina il processo di identificazione del personale più rilevante del gruppo e definisce i ruoli e le responsabilità delle funzioni coinvolte. In particolare:

- Human Capital conduce il processo di identificazione definendo un approccio uniforme a livello di gruppo tramite specifiche linee guida;
- Risk Management conduce il processo di identificazione delle posizioni che hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio di un'unità operativa/aziendale rilevante;
- Compliance verifica la corretta applicazione di quanto previsto dai Regulatory Technical Standards, Group Material Risk Taker Internal Guidelines e dalla normativa prevista.

Le società del gruppo sono attivamente coinvolte nel processo di identificazione del personale più rilevante coordinato da UniCredit S.p.A., fornendo alla Capogruppo le informazioni necessarie secondo le indicazioni ricevute.

In particolare, le società del gruppo sono tenute ad identificare i Material Risk Taker su base individuale, nel rispetto della normativa locale o di settore e adotteranno gli stessi criteri di gruppo applicati a livello locale seguendo linee guida operative interpretative emanate dal gruppo , che assicura la coerenza complessiva del processo di identificazione a livello di gruppo. In ogni caso, ogni Legal Entity è responsabile del rispetto delle disposizioni ad essa direttamente applicabili.

La Capogruppo, tenendo conto degli esiti della valutazione condotta dalle singole entità, come sopra specificato, consolida i risultati al fine di identificare il personale più rilevante per il gruppo.

Successivamente, la funzione Human Capital di gruppo insieme a quella di Risk Management, dopo aver consolidato ed armonizzato i dati, presenta la documentazione al Comitato Controlli Interni e Rischi e al Comitato Remunerazione di gruppo per la discussione e infine sottopone all'approvazione del Consiglio di Amministrazione di gruppo:

- la metodologia[4] e il processo di valutazione per i Material Risk Taker sia a livello di gruppo sia a livello locale;
- i risultati del primo ciclo del processo di valutazione;
- l'eventuale esclusione degli "high earner" dai Material Risk Taker di gruppo.

Alla fine del processo di valutazione, infatti, qualora UniCredit ritenga che il personale identificato sulla base dei critieri quantitativi potrebbero non essere considerati come personale più rilevante, attiva il processo di esclusione.

In particolare, UniCredit trasmette tempestivamente, e in ogni caso entro sei mesi dalla chiusura dell'esercizio precedente, alla Banca Centrale Europea o alla Banca d'Italia l'istanza di autorizzazione per il personale con importo della remunerazione complessiva pari o superiore a 750.000 Euro oppure il personale che rientra nello 0,3% del personale cui è stata attribuita la remunerazione complessiva più elevata nel precedente esercizio finanziario.

Inoltre, l'istituzione informa la Banca Centrale Europea o la Banca d'Italia in caso di personale con importo della remunerazione complessiva pari o superiore a 500.000 Euro e inferiore a 750.000 Euro che non ha un impatto materiale sulle Material Business Unit (la notifica non è più richiesta).

Il personale identificato nell'ambito del perimetro del personale più rilevante viene informato tramite comunicazione scritta individuale. Human Capital, Risk Management e Compliance ripetono il processo di valutazione durante l'anno allo scopo di aggiornare la lista del personale più rilevante in funzione di specifici eventi intercorsi durante l'anno (es. nomine, assunzioni, variazioni organizzative e qualsiasi altro evento rilevante), assicurando che il processo sia realizzato "nel continuo" e che il riesame del perimetro del personale più rilevante sia sottoposto al Consiglio di Amministrazione di gruppo, previa discussione in Comitato Controlli Interni e Rischi e in Comitato Remunerazione di gruppo.

2.4.2 Criteri

La CRD V e gli EBA RTS stabiliscono norme tecniche di regolamentazione per quanto riguarda i criteri qualitativi e quantitativi da utilizzare per identificare le categorie di personale le cui attività professionali hanno un impatto rilevante sul profilo di rischio dell'ente (c.d. Material Risk Takers). Il processo di identificazione si basa sulla definizione di Material Business Unit (MBU) che, ai fini del consolidamento a livello di gruppo, è calcolata come:

- ogni Legal Entity/Divisione con un capitale interno di gruppo allocato uguale o superiore al 2%;
- unità organizzative all'interno di una Legal Entity con un capitale allocato sulla base di proxy uguali o superiori al 2% a livello di gruppo;
- core business line.

Inoltre, i criteri (qui sotto semplificati) si distinguono in:

- qualitativi:
  - tutti i membri dell'organo di gestione e del Senior Management (i.e. coloro che esercitano funzioni esecutive all'interno di un istituto e che sono responsabili, e rispondono all'organo di gestione, della gestione quotidiana dell'istituto);
  - membri del personale con responsabilità manageriale sulle funzioni aziendali di controllo (Internal Audit, Risk Management, Compliance e altre funzioni definite tali a livello locale) o su Material Business Unit o su argomenti specifici (e.g. politiche contabili, finanza, risorse umane);
  - membri del personale con responsabilità manageriali per specifiche categorie di rischio, compresi i membri votanti nei comitati pertinenti, esposizioni al rischio di credito, autorità su determinate transazioni e autorità sull'introduzione di nuovi prodotti;
- quantitativi:
  - membri del personale che hanno diritto a una remunerazione totale significativa pari o superiore a 500.000 Euro e pari o superiore alla remunerazione media assegnata ai membri dell'organo di gestione dell'istituto e al Senior Management, che hanno un impatto significativo sul profilo di rischio della MBU (i.e quando la proxy di Credit, Market o Operational RWA è pari o superiore al 2% dell'istituto/gruppo);
  - il membro del personale ha ricevuto nell'esercizio precedente una remunerazione totale pari o superiore a 750.000 Euro;
  - il membro del personale rientra nello 0,3% del personale che ha ricevuto la remunerazione totale più alta nell'esercizio precedente all'interno di un'istituzione con oltre 1.000 membri del personale (solo ai fini dell'identificazione individuale a livello di entità);
- interni:
  - tutto il personale del gruppo "Senior Vice President" e superiori come definito nel Global Job Model (il sistema organizzativo adottato dal gruppo che standardizza i ruoli);
  - tutto il personale che ha ricevuto nell'anno precedente una remunerazione totale superiore alla soglia definita dal gruppo[5];
  - tutto il personale che riceve azioni UniCredit da forme retributive non standard;
  - tutto il personale con qualsiasi altro criterio aggiuntivo legato alla decisione manageriale, supportato da un razionale.

Il processo di identificazione dei Material Risk Taker viene eseguito a livello di Legal Entity utilizzando i criteri qualitativi, quantitativi e interni di cui sopra che sono valutati in base al profilo di rischio individuale dell'istituto e poi consolidato a livello di Gruppo, applicando criteri simili che sono valutati in base al profilo di rischio del Gruppo, come previsto dai requisiti normativi.

2.4.3 Risultati preliminari del processo di identificazione

Per quanto riguarda il processo 2021, la popolazione del personale più rilevante è stata aggiornata a inizio anno sulla base dell'applicazione preliminare del nuovo framework regolamentare.

A gennaio 2021, il risultato preliminare del processo di identificazione del personale più rilevante di gruppo è stato sostanzialmente in linea con quello dello scorso anno. Del totale del personale più rilevante di gruppo appartenente alle funzioni di business, per il quale può essere applicato un rapporto massimo tra remunerazione variabile e fissa di 2:1, si evidenzia che il numero atteso di Material Risk Taker di gruppo con remunerazione variabile superiore al rapporto 1:1 è di circa 100.

In linea con le previsioni regolamentari di EBA e Banca d'Italia, UniCredit e le Legal Entity di gruppo valuteranno la possibilità di attivare, in caso di assenza di impatto materiale sui rischi di gruppo o dell'istituzione, il processo di esclusione, secondo la tempistica prevista dalla normativa.

4. Che sarà presentata al Comitato per i Controlli Interni & Rischi, al Comitato Remunerazione e al Consiglio di Amministrazione di UniCredit SpA entro la fine di giugno 2021.

5. Il membro del personale rientra nello 0,3% del personale della Capogruppo, arrotondato alla cifra intera superiore, che ha ricevuto la remunerazione totale più alta nell'esercizio precedente all'interno dell'istituzione.

2.5 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 della rilevanza del ruolo e dell'impegno richiesto per lo svolgimento delle responsabilità 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 di incentivazione basati su strumenti finanziari. La politica di remunerazione dei componenti degli organi sociali delle società del gruppo è improntata agli stessi principi, compatibilmente con le previsioni regolamentari locali.

› Consiglio di Amministrazione

In coerenza con lo Statuto di UniCredit, il Consiglio di Amministrazione uscente ha presentato la propria lista di candidati per il rinnovo di tale Organo in occasione dell''Assemblea convocata per il 15 aprile 2021, insieme ad una proposta sulla remunerazione del nuovo Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati.

Durante la fine del 2020 e l'inizio del 2021 le funzioni Group Human Capital e Group Corporate Affairs hanno supportato il Comitato Remunerazione e più in generale il Consiglio di Amministrazione nella formulazione di una proposta di revisione del compenso per il nuovo Organo Amministrativo da sottoporre all'Assemblea degli Azionisti del 15 aprile 2021, comprensivo dei gettoni di presenza per la partecipazione alle riunioni del Consiglio e dei relativi Comitati.

Le altre componenti della remunerazione ex art. 2389 Codice Civile non soggette a deliberazione assembleare saranno definite dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale e previo parere del Comitato Remunerazione.

Nella formulazione della proposta del compenso dei membri dell'Organo Amministrativo sono stati considerati, tra l'altro, i seguenti elementi:

- la riduzione del numero degli Amministratori;
- i dati di riferimento di mercato (*benchmark*) - forniti da un primario consulente indipendente, Willis Towers Watson - relativi alla remunerazione dei membri dell'Organo Amministrativo e dei Comitati consiliari nel c.d. "*peer group*" e nelle maggiori società di servizi finanziari del FTSE MIB;
- l' impegno richiesto in relazione alle attività dei singoli Comitati, in termini di *time commitment* (durata media delle riunioni) e ambito delle attività di competenza.

L'Assemblea del 15 aprile 2021 definisce i compensi complessivi e i gettoni di presenza ai Comitati, mentre il Consiglio di Amministrazione neonominato, alla prima adunanza utile, previo parere del Comitato Remunerazione, delibererà circa i compensi ex art. 2389 comma 3 relativi alle cariche sociali, nell'ambito del limite massimo stabilito dall'Assemblea.

› Collegio Sindacale

Ai sensi dell'articolo 30 dello Statuto Sociale, l'Assemblea Ordinaria è tenuta a nominare cinque Sindaci effettivi, fra i quali il Presidente, e quattro Sindaci supplenti, assicurando l'equilibrio tra i generi. I Sindaci nominati restano in carica per tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della loro carica.

Contestualmente, oltre alla nomina, l'Assemblea è chiamata a deliberare anche l'attribuzione del compenso annuale spettante ai componenti effettivi del Collegio Sindacale per l'intero periodo di durata del relativo mandato. Nessuna revisione del compenso è prevista per il 2021.

› AD e Dirigenti con Responsabilità Strategiche

Il Consiglio di Amministrazione identifica inoltre con propria delibera il perimetro dei "Dirigenti con responsabilità strategiche", ai fini dell'applicazione di tutte le relative normative statutarie e regolamentari. Tale aggregato a inizio 2021 si presenta come segue: Amministratore Delegato di gruppo, co-CEOs Commercial Banking Western Europe, co-CEOs Commercial Banking Central Eastern Europe, Responsabile Finance & Controls, Group Chief Risk Officer, Responsabile Group Human Capital, Chief Compliance Officer, Responsabile Group Legal, co-Chief Operating Officers (uno dei quali anche Direttore Generale *ad interim*) e Responsabile dell'Internal Audit.

In linea con la Relazione sulla Politica di Gruppo 2021 in materia di remunerazione, il quadro retributivo dell'AD è basato su una remunerazione fissa definita tra la mediana di mercato e il quartile superiore del peer group Europeo di UniCredit.

La posizione dell'AD, in linea con la decisione dell'Assemblea degli Azionisti del 13 maggio 2014, ha una remunerazione variabile massima del 200% della remunerazione fissa. Al fine di favorire l'allineamento degli interessi tra l'AD designato e gli azionisti, già nel primo anno nel ruolo, il Consiglio di Amministrazione ha approvato un award in azioni, che rappresenta l'intera remunerazione variabile per il 2021, pagabile in due tranche, non soggetto a condizioni di performance, malus o claw-back, pur essendo soggetto a requisiti prudenziali minimi al momento del pagamento, permettendogli quindi di essere conforme con le linee guida di gruppo per il possesso azionario.

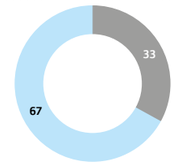
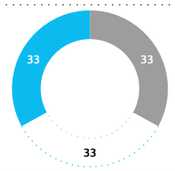
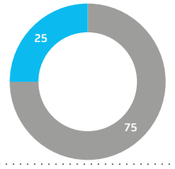
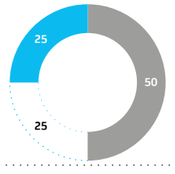
La struttura proposta di remunerazione per il 2021 è strettamente legata al primo anno del mandato. A partire dal 2022, all'AD sarà applicato un mix di remunerazione a lungo e a breve termine basato sulla performance.

Il pacchetto retributivo non comprende alcuna remunerazione volta a compensare il Sig. Orcel per l'eventuale riduzione o cancellazione di remunerazioni derivanti da precedenti impieghi (c.d. "buyout" come disciplinato dalla Circolare 285/13 di Banca d'Italia).

Al fine di assicurare la piena continuità gestionale, il Consiglio di Amministrazione ha nominato il Sig. Ranieri de Marchis quale Direttore Generale *ad interim* di UniCredit SpA. Il Sig. de Marchis rimarrà Direttore Generale fino alla nomina del nuovo Amministratore Delegato. Per il Direttore Generale, il Consiglio di Amministrazione ha definito una role based allowance che si aggiunge al suo attuale pacchetto retributivo legato alla carica di Co-Chief Operating Officer che continuerà a ricoprire.

Sulla base dei piani di incentivazione in essere, per i dirigenti con responsabilità strategica il pay-mix retributivo di riferimento 2021 considerando il massimo raggiungimento della remunerazione variabile è il seguente.

Pay-mix di riferimento 2021 per i dirigenti con responsabilità strategiche

	Rapporto massimo tra la remunerazione variable e fissa	Pay-mix di riferimento 2021[A] (considerando il massimo livello di raggiungimento della remunerazione variabile)
		● Award in azioni ● Remunerazione fissa ◌ Remunerazione variabile di lungo termine (LTI) ● Remunerazione variabile di breve termine (STI)
Amministratore Delegato	**200%**	
Funzioni di business	**200%**	
Funzioni Aziendali di Controllo	**33%**	
Altre funzioni[B]	**100%**	

Nota: In base al ruolo e in caso di nuove assunzioni, forme retributive non standard potrebbero essere assegnate, nell'ambito del rapporto massimo fra la remunerazione variabile e quella fissa.
A. Per l'AD: award in azioni per il 2021; per le Funzioni di Business e le Altre Funzioni: è previsto un mix tra LTI e STI: l'LTI fino al 50%, la quota rimanente è costituita da STI; per le Funzioni Aziendali di Controllo è previsto solo l'STI.
B. Per la funzione Human Capital il compenso fisso è prevalente rispetto al variabile e non è prevista una remunerazione variabile di lungo termine.

FOCUS

I membri degli organi di amministrazione e controllo nonché i dirigenti con responsabilità strategiche beneficiano di una specifica polizza assicurativa per la responsabilità civile, la "Polizza Directors & Officers", nota anche come Polizza D&O. Per gli Amministratori e i Membri del Collegio Sindacale tale beneficio viene approvato dall' Assemblea.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione beneficia di una copertura vita ed invalidità permanente, derivanti da infortunio accaduto in qualsiasi circostanza.

Gli Amministratori, i Membri del Collegio Sindacale e il Segretario del Consiglio di Amministrazione beneficiano di una copertura assicurativa vita ed invalidità permanente derivanti da infortunio accaduto durante lo svolgimento delle specifiche funzioni previste dalla carica.

I dirigenti con responsabilità strategiche beneficiano del trattamento aziendale, previsto per la popolazione dirigenziale del Gruppo, relativo all'assistenza sanitaria e alla copertura vita ed invalidità permanente, in coerenza con la banda di appartenenza nell'ambito del Global Job Model.

Eventuali benefici forniti "ad personam" sono gestiti nel rispetto delle disposizioni regolamentari vigenti.

3. Driver di compliance e sostenibilità

A supporto della definizione della retribuzione e dei sistemi incentivanti[6], e con particolare riferimento ai ruoli di network (inclusi gli intermediari del credito) e alle Funzioni di Controllo, vengono definiti i seguenti requisiti di compliance e sostenibilità, in linea con la regolamentazione applicabile[7].

› Principi generali della remunerazione

- 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;
- 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;
- prevedere che la politica di remunerazione, con specifico riferimento alla remunerazione variabile, contribuisca alla strategia aziendale, al perseguimento degli interessi a lungo termine e alla sostenibilità della società e non debba essere legata interamente o principalmente a obiettivi a breve termine;
- includere nelle politiche di remunerazione come tali politiche siano coerenti con l'integrazione dei rischi di sostenibilità.

› Sistemi incentivanti

- Fondare i sistemi incentivanti sulla profittabilità, sulla solidità finanziaria, 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 piani di incentivazione che non devono in alcun modo indurre ad assumere rischi in misura eccedente rispetto al grado di propensione al rischio previsto dalle strategie aziendali; in particolare i piani di incentivazione devono risultare coerenti con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (Risk Appetite Framework - "RAF");
- disegnare sistemi incentivanti con una prospettiva di lungo termine che bilancino il raggiungimento di fattori strategici interni con misure esterne di creazione di valore relative al mercato;
- 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, alla Funzione Risorse Umane e al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, 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;
- sottoporre la remunerazione a meccanismi di correzione tali da consentirne la riduzione (anche significativa) o l'azzeramento, ad esempio nel caso di comportamenti, da parte dei soggetti rilevanti o degli intermediari del credito, che abbiano determinato o concorso a determinare un danno significativo per i clienti ovvero una violazione rilevante della disciplina contenuta nel titolo VI del T.U.[8], delle relative disposizioni di attuazione o di codici etici o di condotta a tutela della clientela applicabili all'intermediario.

› Goal e performance management

- Mantenere un adeguato bilanciamento tra obiettivi economici e non economici (sia qualitativi che quantitativi), in funzione del ruolo, considerando anche obiettivi di performance quali ad esempio la gestione del rischio, l'aderenza ai valori di gruppo o altri comportamenti;
- accompagnare le misurazioni qualitative 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;
- collegare le misure degli obiettivi quantitativi non economici a un'area per cui il dipendente percepisca un collegamento diretto tra la sua performance e l'andamento degli indicatori;
- includere tra gli obiettivi non economici (quantitativi e qualitativi), laddove rilevanti, obiettivi collegati alla fidelizzazione e al livello di soddisfazione della clientela, 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 antiriciclaggio);
- stabilire e comunicare ex ante parametri chiari e predefiniti per la valutazione della performance individuale;

6. Anche con riferimento a incentivi da parte di terzi
7. Incluse le disposizione di Banca d'Italia su "Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari - Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti"
8. Titolo VI del Testo Unico Bancario, Trasparenza delle condizioni contrattuali e dei rapporti con i clienti

- 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 e in termini di manipolazione del mercato, tenendo presente la correttezza nelle relazioni con la clientela stessa e la promozione di appropriate condotte commerciali e corretto utilizzo di informazioni privilegiate (es. contributori a dati di benchmark);
- 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;
- evitare bonus collegati ai risultati economici per le Funzioni Aziendali di Controllo[9], per la Funzione Risorse Umane e per il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e definire, per i dipendenti di tali funzioni, obiettivi individuali che riflettano principalmente la performance delle stesse, nonché essere indipendenti dai risultati delle aree controllate, al fine di minimizzare i potenziali conflitti di interesse;
- raccomandare l'approccio definito per le Funzioni Aziendali di Controllo 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 Tax[10];
- 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;
- 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 clientela[11];
- evitare incentivi relativi a un singolo prodotto o strumento finanziario o specifiche categorie di strumenti finanziari come anche singoli prodotti bancari/assicurativi;
- evitare incentivi alla vendita congiunta del contratto facoltativo e del finanziamento rispetto alla vendita del solo finanziamento, qualora il contratto offerto congiuntamente al finanziamento sia facoltativo;
- promuovere una crescita prudente del credito e un'adeguata assunzione di rischio e non incoraggiare un'eccessiva assunzione di rischio; la remunerazione variabile del personale coinvolto nella concessione del credito:
  - è legata, tra l'altro, alla qualità a lungo termine delle esposizioni creditizie;
  - include, nell'ambito degli obiettivi e target di performance, parametri di qualità del credito ed è in linea con la propensione al rischio di credito;
- definire, per i ruoli della rete commerciale, obiettivi che includano 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 privilegiare la fidelizzazione e soddisfazione dei clienti e contestualmente evitare potenziali conflitti di interesse nei loro confronti;
- prevedere per il personale preposto alla trattazione dei reclami indicatori che tengano conto, tra l'altro, dei risultati conseguiti nella gestione dei reclami e della qualità delle relazioni con la clientela;
- indicare chiaramente all'interno delle comunicazioni e della reportistica di tutti i sistemi incentivanti che la valutazione finale della performance del dipendente tenga conto, secondo la normativa locale, anche di criteri qualitativi quali l'aderenza a principi di compliance e del Codice di condotta;
- mettere per iscritto, documentare e rendere disponibile per controlli e verifiche indipendenti l'intero processo di valutazione;
- definire ex ante i parametri di valutazione entro cui la discrezionalità è esercitabile, laddove vengano utilizzati sistemi di valutazione della performance individuale in tutto o in parte incentrati sulla discrezionalità manageriale. I parametri devono essere predeterminati, chiari e documentati al manager in tempo utile per il periodo di valutazione. Detti parametri devono inoltre rispecchiare tutti i requisiti normativi tempo per tempo applicabili[12] (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 manutenute appropriate modalità di archiviazione (es. in caso di ispezioni/richieste dalle Autorità);
- non legare gli obiettivi, per i ruoli destinati alla gestione della ricerca e gli analisti, ad alcuna transazione finanziaria o ai ricavi delle singole aree di business, ma, ad esempio, collegarli alla qualità e all'accuratezza dei loro rapporti.

› Pagamento

- 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;
- richiedere al personale di non 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.

Driver per le Campagne Commerciali e i bonus infra year

Nell'ambito dei sistemi di incentivazione delle reti commerciali, particolare attenzione viene posta alle "Campagne Commerciali" e ai "bonus infra year", che possono essere organizzati, a seguito del parere di ammissibilità positivo da parte del Comitato competente (e.g. Comitato Prodotti). 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 e dei bonus infra year vi è la previsione di un premio - in denaro o in natura. Le Campagne Commerciali e i bonus infra year possono avere anche la funzione di accelerare il raggiungimento di determinati obiettivi del sistema incentivante. Il riconoscimento dei premi 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 e sostenibilità ("driver di compliance e sostenibilità"):

- 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, Orientamenti EBA sulla vendita di prodotti e servizi bancari);
- 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 correlate a specifici obiettivi commerciali che prevedano benefici per i ruoli gerarchici superiori o sul budget di strutture territoriali di livello superiore.

9. Si intendono le funzioni Internal Audit, Risk Management e Compliance, come previsto dalla Circolare di Banca d'Italia 285 del 17 dicembre 2013 - 25° aggiornamento del 23 ottobre 2018. 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.
10. Laddove il ruolo di CFO copre anche l'attività di redazione dei documenti contabili societari, le eventuali metriche finanziare devono essere definite nella prospettiva di evitare conflitti di interesse.
11. 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
12. Anche in linea con i riferimenti normativi riportati nelle note precedenti.

Le politiche di remunerazione elaborate ai sensi della normativa sulla Trasparenza[13] includono l'indicazione del numero dei soggetti rilevanti e degli intermediari del credito a cui esse si applicano, nonché del ruolo e delle funzioni da essi ricoperti.

L'indicazione del ruolo e delle funzioni dei soggetti rilevanti viene fornita per area di attività, ferma restando la distinzione tra soggetti che offrono direttamente prodotti ai clienti e soggetti ai quali rispondono in via gerarchica.

Soggetti rilevanti e intermediari del credito ai quali si applicano le norme sulla Trasparenza Bancaria

	Ruolo/funzione ricoperta	Soggetti che offrono direttamente prodotti ai clienti	Soggetti ai quali i primi rispondono in via gerarchica
Dipendenti	Senior Banker/Deputy Area Manager	450	175
	Branch Manager (incluso vice, se presente)	2.053	115
	Coordinatore Commerciale/Team Leader	254	209
	Private Banking/Wealth Management relationship manager	652	65
	Retail affluent relationship manager	2.426	1.883
	Retail mass market advisor	9.458	1.883
	Small business relationship manager	1.296	127
	Corporate banking relationship manager	886	81
	Specialista di prodotto	173	23
	Assistente/staff commerciale	1.661	252
Intermediari del Credito e Consulenti Abilitati all'Offerta Fuori Sede	Agente in attività finanziaria	444	4
	Mediatore Creditizio	19	1
	Altri intermediari del credito	1	1
	Consulente Finanziario	17	6

Dati al 31 dicembre 2020.

13. Banca d'Italia "Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari - Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti".

4. Struttura della remunerazione

UniCredit si impegna, nell'ambito della Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione, a garantire parità di trattamento in termini di remunerazione e benefit, a prescindere da età, razza, cultura, genere, disabilità, orientamento sessuale, religione, orientamento politico e stato civile, cosi come ogni altro tratto.

L' approccio alla retribuzione complessiva di UniCredit 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 remunerazione totale per i Material Risk Taker prende come riferimento la mediana di mercato, con la possibilità di aumentare (fino al quartile superiore del mercato) per attrarre e trattenere talenti di alto livello, in grado di migliorare la posizione competitiva di UniCredit, con il posizionamento individuale definito tenendo in considerazione la performance specifica, il potenziale e le decisioni strategiche sulle persone, nonché la performance di UniCredit nel tempo.

Con particolare riferimento ai Material Risk Taker, 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 i Material Risk Takers, assicurando un adeguato equilibrio delle componenti variabili della retribuzione all'interno della struttura retributiva complessiva.

La remunerazione può essere:

- fissa (e.g. salario) o
- variabile (e.g. incentivi di breve termine, incentivi di lungo termine).

All'interno di questa sezione sono forniti dettagli anche per quanto riguarda i seguenti argomenti:

- Monitoraggio continuo di tendenze e prassi di mercato;
- Rapporto tra remunerazione variabile e remunerazione fissa;
- Linee guida per il possesso azionario.

Sulla base delle loro specificità, alcuni elementi della remunerazione possono essere classificati come remunerazione fissa o variabile come descritto in questo capitolo e in linea col framework normativo e più precisamente:

- Forme retributive non-standard;
- Benefit;
- Pagamenti di fine rapporto.

4.1 Monitoraggio continuo di tendenze e prassi di mercato

A livello di gruppo, UniCredit analizza le tendenze retributive generali di mercato attraverso una costante attività di benchmarking, al fine di prendere decisioni costantemente informate e applicare un'offerta retributiva competitiva, per un'efficace fidelizzazione e motivazione delle risorse chiave.

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 gruppo di confronto di UniCredit (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 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.

Il peer group è soggetto a revisione annuale per assicurare la sua rappresentatività del mercato.

Per il 2021, il gruppo di confronto pan-europeo è confermato e considera: Banco Santander, Banque Populaire CE, Barclays, BNP Paribas, Commerzbank, Credit Agricole, Deutsche Bank, ING, Intesa Sanpaolo, NatWest Group, Nordea Bank, Société Générale, Standard Chartered e UBS.

4.2 Retribuzione fissa

› Definizione e finalità

La remunerazione fissa è la parte della remunerazione che ha natura stabile e irrevocabile, determinata e corrisposta sulla base di criteri prestabiliti e non discrezionali, quali, in particolare, i livelli di esperienza professionale e di responsabilità, che non creano incentivi all'assunzione di rischi e non dipendono dalle performance della banca.

La retribuzione fissa è definita adeguatamente allo specifico business di riferimento, competenze e capacità che ciascun individuo porta nel gruppo. Il peso della componente fissa sulla 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.

4.3 Retribuzione variabile

› Definizione e finalità

La remunerazione variabile include ogni pagamento che dipende dalla performance, comunque misurata (obiettivi di reddito, volumi, ecc.) o da altri parametri, i benefici pensionistici discrezionali e gli importi pattuiti tra la banca e il personale in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o per la cessazione anticipata dalla carica (esclusi il trattamento di fine rapporto e l'indennità di mancato preavviso), i carried interest e più in generale ogni altra forma di remunerazione che non sia univocamente qualificabile come remunerazione fissa.

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.

Per maggiori dettagli sui driver di compliance e sostenibilità a supporto della definizione dei sistemi incentivanti, con particolare riferimento ai ruoli di network e alle Funzioni Aziendali di Controllo, si rimanda alla sezione dedicata.

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 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, su fattori ponderati per il rischio invece che non ponderati, relativi piuttosto che assoluti.

4.3.1 Remunerazione di breve periodo

La remunerazione di breve periodo mira 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 modello di leadership e di valori di UniCredit.

Il processo di valutazione per il personale più rilevante di gruppo è gestito secondo una governance accentrata che garantisce un processo di valutazione equo e coerente in tutta l'organizzazione, facendo leva su una repository unica a livello di gruppo.

Per il personale più rilevante il pagamento è differito per coincidere con un orizzonte temporale appropriato rispetto ai rischi assunti. Il disegno dei piani incentivanti del personale più rilevante 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.

La remunerazione di breve periodo per il personale più rilevante di gruppo è regolamentata dal Sistema Incentivante di gruppo, come descritto all'interno della Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione.
In aggiunta, sistemi incentivanti locali (e.g. campagne commerciali, sistemi incentivanti per Material Risk Taker locali) possono essere previsti, sulla base dei principi di questa Politica, e descritti all'interno di regolamenti locali.

Ogni anno, una informativa dettagliata sulla governance retributiva di gruppo, insieme ai dati principali e le caratteristiche dei nostri sistemi incentivanti, sono complessivamente presentati nella Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti.

4.3.2 Remunerazione di lungo periodo

La remunerazione di lungo periodo è finalizzata a rafforzare il legame tra remunerazione variabile e risultati aziendali di lungo termine e allineare ulteriormente gli interessi del senior management a quelli degli azionisti.

La remunerazione di lungo periodo prevede:

- 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 omnicomprensiva che include, ad esempio, indicatori finanziari e di sostenibilità oltre che una valutazione da parte del Consiglio di Amministrazione;
- differimenti pluriennali e l'applicazione di condizioni di malus che prevedano 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 malus e claw-back individuali, come legalmente applicabili.

FOCUS

Le linee guida di gruppo riguardo gli elementi chiave dei contratti degli Executive garantiscono l'allineamento con i requisiti normativi oltre che con le indicazioni di 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 fornite in caso di "eleggibilità" alla retribuzione variabile devono essere menzionate anche nei contratti degli Executive.
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.

4.4 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[14], riconoscimenti speciali, retention bonus, Role-Based Allowance, patti di stabilità e patti di non concorrenza).

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, a ruoli ricoperti in specifiche funzioni aziendali.

Come regola generale, le forme retributive non-standard sono remunerazione variabile. In casi specifici, per esempio le Role-Based Allowance per le Funzioni Aziendali di Controllo, queste forme retributive sono remunerazione fissa.

Inoltre, tali compensi devono in ogni caso essere conformi alle disposizioni normative vigenti (ad esempio, incidenza sul rapporto retribuzione fissa/retribuzione variabile, in linea con la regolamentazione di riferimento, le modalità di corresponsione della remunerazione variabile definite dalla regolamentazione, ove applicabili) e ai processi di governance di UniCredit, periodicamente monitorati e oggetto di informativa, oltre a essere soggetti a condizioni di accesso in termini di capitale e liquidità, a malus e ad azioni di restituzione (claw-back), per quanto legalmente applicabili. Le regole relative alle forme retributive non-standard sono definite all'interno delle relative lettere di assegnazione o facendo rimando alle regole del Sistema Incentivante di gruppo in vigore.

FOCUS

Role-Based Allowance per le funzioni aziendali di Controllo

UniCredit ha introdotto nel 2019 le Role-Based Allowance (RBA) per le Funzioni Aziendali di Controllo in Italia. Le RBAs sono considerate una componente fissa della remunerazione, in linea con le previsioni regolamentari e le prassi di mercato.

Questo elemento di remunerazione ha l'obiettivo di:

- assicurare competitività a livello internazionale in termini di remunerazione complessiva, evitando aumenti eccessivi nel base salary in considerazione del rapporto restrittivo variabile/fisso per le Funzioni Aziendali di Controllo in Italia;
- permettere e facilitare la rotazione tra funzioni di business e di controllo all'interno del gruppo;
- dimostrare un segno di attenzione a figure professionali che hanno un ruolo rilevante per il gruppo.

La RBA in UniCredit ha le seguenti caratteristiche:

- è prevista per specifici ruoli, che ricoprono posizioni appartenenti alle Funzioni Aziendali di Controllo in Italia con un banding pari o superiore a Senior Vice President (ca. 40 executive);
- l'ammontare è predeterminato (sulla base del banding e non su base individuale); tale ammontare (lordo annuale) è pari a 20.000 Euro per SVP, 40.000 Euro per EVP e 60.000 Euro per SEVP e può essere rivalutato ogni tre anni alla luce dell'andamento del costo della vita;
- non può essere ridotta, sospesa o cancellata discrezionalmente fintanto che il dipendente ricopre uno specifico ruolo che prevede l'allowance con un determinato livello di banding;
- non sono collegate a performance e di conseguenza non incentivano all'assunzione di rischi.

In generale, le RBA sono assegnate individualmente al dipendente alla data di nomina nel ruolo di Funzione di Controllo e rimosse nel caso di spostamenti verso posizioni per cui non è prevista una RBA.

4.5 Benefit

› Definizione e finalità

Includono benefit che integrano i sistemi nazionali di previdenza, assistenza sanitaria e supporto al work-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.

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.

14. Per l'assunzione di nuovo personale e limitatamente al primo anno d'impiego. Non può essere riconosciuta più di una volta alla stessa persona, né dalla banca né da altra società del gruppo bancario (Circolare di Banca d'Italia 285 del 17 dicembre – 25° aggiornamento del 23 ottobre 2018).

› Caratteristiche

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

A titolo esemplificativo, se in linea con normative e regolamenti e prassi di mercato locali, possono essere assegnate a determinate categorie di dipendenti auto aziendali o contributi alla mobilità equivalenti, affittanze o contributi alloggio. Sono inoltre previste a livello di Gruppo, politiche di assegnazione benefit per il personale distaccato all'estero, definite in linea con le comuni prassi di mercato per contesti aziendali multinazionali equivalenti.

I benefit che non sono assegnati secondo i criteri comuni sopra citati sono considerati remunerazione variabile.

Inoltre, 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. 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.

4.6 Pagamenti di fine rapporto

In ottemperanza alle previsioni regolamentari contenute nella Circolare 285 della Banca d'Italia, una specifica Politica sui compensi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro (la c.d. Severance Policy) era stata approvata in prima istanza dall'Assemblea dei Soci 2015.

Un aggiornamento di tale Politica, con previsioni più restrittive rispetto alla precedente, era stato quindi approvato dall'Assemblea dei Soci nel 2017.

Il 23 ottobre 2018, la Banca d'Italia aveva pubblicato il 25° aggiornamento della Circolare 285 che, tra l'altro, stabilisce che gli importi pattuiti in vista o in occasione della cessazione anticipata del rapporto - ad eccezione del preavviso previsto per legge e del Trattamento di Fine Rapporto - costituiscano retribuzione variabile e vadano quindi computati nel calcolo del limite della remunerazione variabile per il personale più rilevante, ad eccezione:

- dei corrispettivi per i patti di non concorrenza che non superino un'annualità di remunerazione fissa per ogni anno di durata del patto;
- degli importi per la composizione di un contenzioso attuale o potenziale relativo alla risoluzione del rapporto di lavoro, se calcolati sulla base di una formula predefinita nella Politica.

Di conseguenza era stato sottoposto all'approvazione dell'Assemblea dei Soci dell'11 aprile 2019 un ulteriore aggiornamento della Severance Policy che, senza cambiare i principali criteri e limiti, recepiva le nuove disposizioni regolamentari, prevedendo - tra l'altro - una formula predefinita per il calcolo delle severance che, utilizzata per la composizione di una controversia attuale o potenziale relativa alla risoluzione del rapporto di lavoro, consente di non computarle nel limite massimo previsto per la remunerazione variabile.

Il 15 aprile 2021 viene sottoposto all'approvazione dell'Assemblea dei Soci un ulteriore aggiornamento della Politica, volto a riflettere le modifiche nel posizionamento competitivo di UniCredit e gestire specifiche prassi retributive in particolari situazioni.

In particolare, la principale modifica proposta prevede - fermi tutti i principali termini dell'attuale Politica[15] - che solo l'importo massimo assoluto venga aumentato da 7,2 milioni di Euro a 15 milioni di Euro in considerazione del nuovo posizionamento competitivo.

Viene inoltre proposto di specificare che:

- in caso di piani di incentivazione pluriennali con erogazione in un'unica soluzione, la retribuzione di riferimento per il calcolo del trattamento di fine rapporto considererà convenzionalmente l'erogazione come ripartita sul periodo di *vesting*/mantenimento;
- per i dirigenti la cui retribuzione complessiva è corrisposta in forza di diversi contratti che comunque rappresentano le componenti di un quadro complessivo ed unico, la retribuzione di riferimento per il calcolo dei pagamenti di fine rapporto sarà quella complessivamente percepita in forza dei diversi contratti, sempre che questi siano contestualmente cessati.

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.

15. In particolare, che il trattamento di fine rapporto, compreso il preavviso, non superi 24 mesi di retribuzione totale, che la parte aggiuntiva al preavviso non superi in ogni caso 18 mesi di retribuzione e che il limite massimo assoluto del trattamento di fine rapporto rimanga a 6 volte la retribuzione fissa, senza possibilità di deroghe,

In base alle previsioni della Severance Policy confermate nella revisione approvata nel 2019, è stato 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 remunerazione fissa e 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. Ulteriori elementi - quali ad esempio il valore dei fringe benefit eventualmente concessi al dipendente - possono essere inclusi nel calcolo della suddetta base se ciò sia imposto o previsto dalla normativa, di legge o di contratto, o dagli usi localmente applicabili). È 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.

4.6.1 Componenti degli Organi di Amministrazione, Direttori Generali e altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche

Con particolare riferimento ai componenti degli organi di amministrazione, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche ed ai relativi requisiti stabiliti dal Regolamento Emittenti Consob Nr. 11971, si specifica che:

- i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro sono previsti nella "Politica di Gruppo dei Pagamenti di Fine Rapporto" che, ai sensi della normativa regolamentare della Banca d'Italia, viene sottoposta a specifica approvazione da parte dell'Assemblea dei Soci;

- i membri del Consiglio di Amministrazione sono legati da rapporti di amministrazione, il cui termine coincide con la durata del mandato. Ad essi, in caso di risoluzione anticipata, si applicano le normali previsioni di legge.
  I direttori generali e gli altri dirigenti con responsabilità strategiche hanno rapporti di lavoro dipendente, in generale a tempo indeterminato, in qualità di Dirigenti nell'ambito del "Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dirigenti dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali" (il "CCNL");

- il periodo di preavviso previsto per la risoluzione del rapporto, al ricorrere delle circostanze previste dalla legge, è quello previsto dal CCNL. Nel caso in cui siano in essere accordi che, a livello individuale o di aggregato, prevedano il riconoscimento di anzianità convenzionali e/o misure diverse da quelle standard, la circostanza è oggetto di segnalazione nell'ambito della Relazione sui compensi corrisposti.
  In nessun caso il periodo di preavviso eccede i 12 mesi;

- tutti i criteri per la determinazione degli importi pattuiti tra la banca e il personale in vista o in occasione della conclusione anticipata del rapporto di lavoro o per la cessazione anticipata dalla carica sono definiti nell'ambito della "Politica di Gruppo dei Pagamenti di Fine Rapporto", che fornisce anche indicazioni delle componenti da considerare nel calcolo della retribuzione di riferimento e gli elementi da utilizzare, nell'ambito di una specifica formula, per la determinazione del numero di mensilità effettivamente spettanti;

- gli importi pagati in relazione alla cessazione del rapporto tengono, in ogni caso, in considerazione la performance di lungo-periodo, in termini di creazione di valore per gli azionisti, e non ricompensano gli insuccessi o gli abusi. Per maggiori dettagli al riguardo si fa rimando alla "Politica di Gruppo dei Pagamenti di Fine Rapporto";

- i regolamenti dei piani di incentivazione di breve e lungo termine determinano quali siano, a seconda delle circostanze, gli effetti sugli stessi della cessazione del rapporto.
  In generale, la cessazione del rapporto determina la perdita di tutti i benefici spettanti, salvo che in specifiche circostanze in cui la persona viene qualificata come "good leaver". In tali casi, se la cessazione avviene durante il periodo di performance, il beneficiario avrà diritto a un'assegnazione pro-rata temporis delle azioni, subordinatamente al raggiungimento delle condizioni rilevanti al termine del periodo e, in ogni caso, secondo lo schema di pagamento differito e tutti gli altri termini e condizioni previsti dai regolamenti.
  Il riconoscimento dello status di "good leaver" è in generale previsto nei seguenti casi:

  - cessazione del rapporto a causa di qualsiasi impedimento fisico compresa la malattia, l'infortunio o l'invalidità permanente, come stabilito dalle leggi applicabili;

  - pensionamento, anche in caso di accordo con la Società e/o iscrizione a piani di prepensionamento o di esubero;

  - la società che impiega, o il ramo d'azienda in cui lavora, il beneficiario cessi di far parte del Gruppo o sia trasferito a una persona o entità giuridica non appartenente al Gruppo.

  Lo status di "good leaver" può inoltre essere riconosciuto, tenuto conto delle specifiche circostanze e dell'interesse aziendale, nell'ambito di specifici accordi stipulati con il beneficiario all'atto - o in casi eccezionali, prima - della risoluzione del rapporto.

  Eventuali accordi che prevedano ex-ante il riconoscimento dello status di "good leaver" in deroga ai principi sopra delineati sono oggetto di informativa nell'ambito della Relazione sui compensi corrisposti;

- è in linea di principio esclusa l'assegnazione o il mantenimento di benefici non monetari che vadano oltre un breve periodo transitorio immediatamente seguente la cessazione del rapporto, ovvero la stipula di contratti di consulenza per un periodo successivo alla stessa.
  Nel caso in cui ciò avvenisse, la circostanza sarebbe oggetto di informativa nell'ambito della Relazione sui compensi corrisposti ed il beneficio economico sarebbe da inquadrare nell'ambito delle previsioni della "Politica di Gruppo dei Pagamenti di Fine Rapporto".

4.7 Rapporto tra remunerazione variabile e remunerazione fissa

Nel rispetto delle disposizioni regolamentari applicabili, non viene modificato - per il personale appartenente alle posizioni di business - l'adozione di un rapporto massimo fra la componente variabile e quella fissa della remunerazione pari a 2:1 come approvato dall'Assemblea degli Azionisti del 13 marzo 2014.

Le posizioni titolate a un rapporto tra remunerazione variabile e fissa potenzialmente fino ad un massimo del 2:1 sono:

- Amministratore Delegato di Gruppo;

- Responsabili di Gruppo e Deputy del Commercial Banking, Corporate and Investment Banking, funzione Chief Operating Office, funzione Finance & Controls;

- Amministratore Delegato e Direttori Generali delle Entità del Gruppo;

- Personale appartenente alle Divisioni di Business (e.g. Commercial Banking, Corporate and Investment Banking), escludendo ruoli di controllo e supporto.

Le ipotesi alla base dell'incremento del rapporto massimo fra la componente variabile e fissa, la tipologia di personale e il limite stesso sono rimaste invariate (ad es. il modello di business di UniCredit è rimasto sostanzialmente invariato dal 2014, la strategia di remunerazione è competitiva a livello internazionale e sostanzialmente in linea con quella del 2014). Sebbene i coefficienti patrimoniali di UniCredit soddisfino tutti i requisiti patrimoniali regolamentari applicabili con un ampio margine, nelle attuali circostanze dovute alla pandemia, la BCE ha emesso raccomandazioni, applicabili anche al Gruppo, per limitare la distribuzione di dividendi nonché per moderare la remunerazione variabile. In particolare, il 15 dicembre 2020, la BCE ha emesso una lettera in cui ribadisce l'aspettativa che il gruppo continui ad adottare un'estrema moderazione in materia di remunerazione variabile fino al 30 settembre 2021, soprattutto per i Material Risk Taker. Queste aspettative di vigilanza sono legate alle attuali circostanze eccezionali e rimarranno valide fino alla fine di settembre 2021. A quel punto, in assenza di sviluppi materialmente negativi, la BCE intende tornare a valutare le politiche e le pratiche di remunerazione delle banche nel contesto del normale ciclo di vigilanza.

Assumendo che tale condizione si verifichi, UniCredit ha definito la propria politica di remunerazione variabile in modo da rispettare in ottica prospettica le raccomandazioni sul capitale regolamentare in materia di remunerazione variabile emesse prima della pandemia[16].

Nel 2021, una stima preliminare dei Material Risk Taker di gruppo appartenenti a questa categoria che tuttavia superano il limite di 1:1 è di ca. 100 membri del personale.

La parte stimata del Sistema Incentivante 2021 che potrebbe essere assegnata a questi ruoli in eccesso al rapporto 1:1 è inferiore all'8% del pool complessivo stimato (ca. € 12 milioni, di cui € 6 milioni in azioni UniCredit), con un impatto atteso sul capitale sociale di UniCredit di ca. 0,06%, nell'ipotesi che tutte le azioni gratuite vengano distribuite. Quest'ammontare di capitale (€ 12 milioni) è equivalente a ca. 0,4 punti base in termini di coefficiente "CET1 ratio" del gruppo UniCredit.

Alla luce di queste informazioni, si è stabilito che la decisione di mantenere un livello massimo di remunerazione variabile del 2:1 della remunerazione fissa per il personale appartenente alle posizioni di business (come approvato dall'Assemblea Ordinaria nel 2014) non influenza il mantenimento di una solida base di capitale per il gruppo.

Pertanto, l'adozione del rapporto 2:1 tra la remunerazione variabile e quella fissa non ha 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 inoltre 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.

Per la restante parte del personale viene di norma adottato un rapporto massimo tra le componenti della remunerazione pari

16. Lettera BCE - Politica di remunerazione variabile di UniCredit S.p.A., del gennaio 2020.

ad 1:1, fatta eccezione per il personale delle Funzioni Aziendali di Controllo, delle Risorse Umane e per il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari per per i quali si prevede che la remunerazione fissa sia componente predominante della remunerazione totale. Per tali Funzioni si prevede inoltre che i meccanismi di incentivazione siano coerenti con i compiti assegnati, nonché indipendenti dai risultati conseguiti dalle aree soggette al loro controllo.

Per le Funzioni Aziendali di Controllo, in particolare, l'incidenza massima della componente variabile terrà in considerazione le differenze tra le normative nazionali emanate anche in applicazione della Direttiva 2019/878/EU nei diversi Paesi in cui il gruppo opera[17], 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.

Coerentemente con il quadro di riferimento descritto sopra, le Entità del gruppo fissano nella loro politica in materia di remunerazione il livello adeguato del rapporto massimo tra la retribuzione variabile e quella fissa secondo la legislazione nazionale, l'approccio di gruppo/ la Politica di gruppo in materia di remenerazione, tenendo conto delle attività di business, dei rischi e dell'impatto che le diverse categorie di personale hanno sul profilo di rischio.

Ove consentito dalla legge locale, le Legal Entity gestiscono la richiesta di approvare, con una risoluzione dedicata, un livello massimo più elevato del rapporto tra la componente variabile e la componente fissa della remunerazione fino al 200% da parte dell'Assemblea Generale degli Azionisti, in coerenza con l'approccio seguito dalla Capogruppo in termini di posizioni, e gestiscono la relativa notifica alle autorità competenti, come opportuno.

4.8 Linee guida per il possesso azionario

Le linee guida per il possesso azionario definiscono livelli minimi di partecipazione azionaria attesi per gli Executive[18] coinvolti, al fine di allineare gli interessi manageriali a quelli degli azionisti, garantendo adeguati livelli di investimento personale in azioni UniCredit nel tempo.

Il possesso azionario del nostro vertice aziendale di UniCredit è un modo significativo ed evidente per dimostrare agli investitori, ai clienti e ai dipendenti l'impegno verso l'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 nominati, e nel marzo 2017 ha esteso l'applicazione alle posizioni di Senior Executive Vice President ed Executive Vice President (vedasi immagine sottostante).

I predetti livelli devono essere raggiunti, di norma, entro 5 anni dalla nomina nelle categorie di Executive sopra menzionate e devono essere mantenuti per tutta la durata dell'incarico ricoperto.

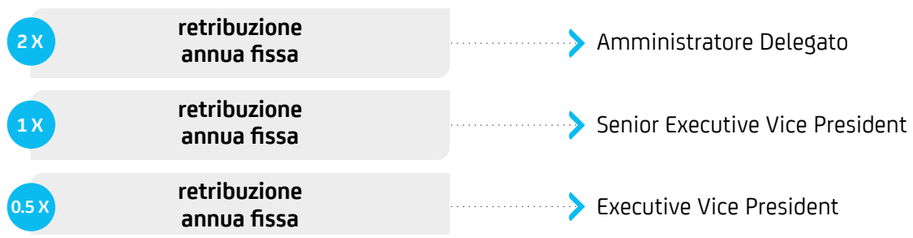
Il raggiungimento dei livelli deve essere completato attraverso un approccio pro-rata su un periodo di 5 anni, prevedendo una porzione minima ogni anno, anche in funzione della maturazione dei piani azionari per lo specifico ruolo.

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 limitazione 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 l'approccio globale a livello di gruppo.

Linee guida per il possesso azionario



17. 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 285 del 17 dicembre 2013 - 25° aggiornamento del 23 ottobre 2018.
18. 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 i Material Risk Taker 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.

5. Sistemi retributivi di gruppo

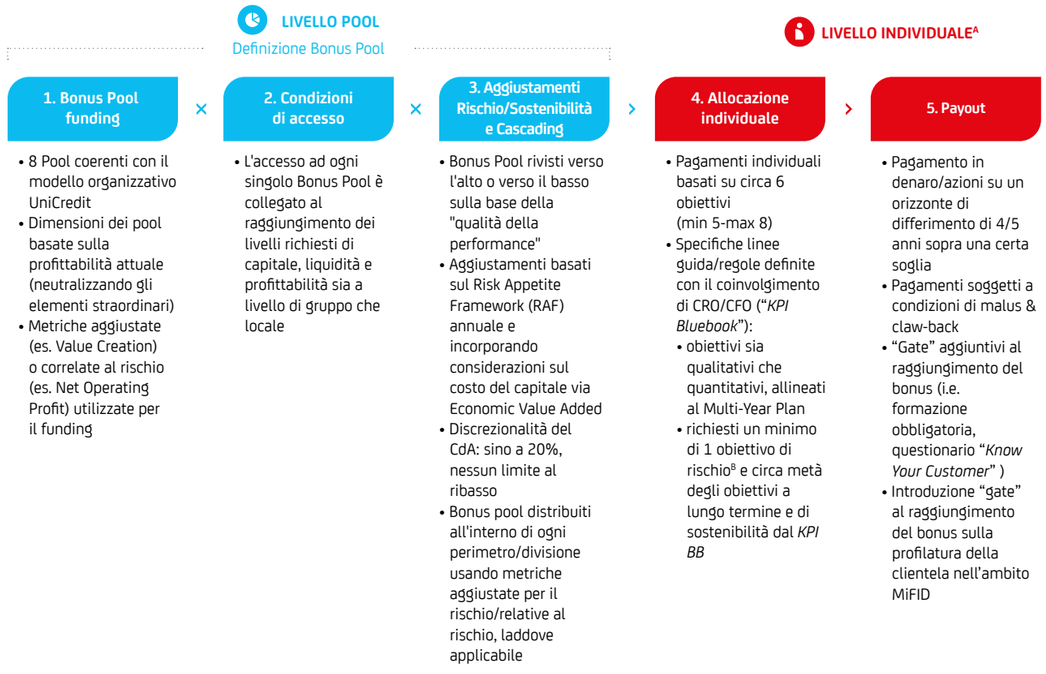
5.1 Sistema Incentivante di gruppo 2021

In continuità rispetto al passato, il Sistema Incentivante di gruppo 2021 approvato dal Consiglio di Amministrazione del 13 gennaio 2021 si basa su un approccio bonus pool allineato alle più recenti 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 profittabilità, rischio e remunerazione. In particolare, tale sistema prevede:

- la definizione di 8 bonus pool per ciascun Paese/divisione, le cui dimensioni dipendono dalla effettiva profittabilità;
- l'attribuzione di un incentivo variabile definito sulla base di un bonus pool prestabilito, la valutazione della performance individuale, il benchmark interno per specifici ruoli/mercati e il rapporto massimo tra le componenti variabile e fissa della remunerazione come approvato dall'Assemblea dei Soci;
- una condizione di malus (Zero Factor) che sarà applicata nel caso in cui specifiche soglie di profittabilità, capitale e liquidità non siano raggiunte, sia a livello di gruppo, che di Paese/divisione;
- metriche 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 per i Material Risk Taker di gruppo;
- l'applicazione di un periodo di indisponibilità sui pagamenti in azioni, allineato ai requisiti normativi applicabili.

Cluster dei bonus pool 2021	
Commercial Banking Italy	CEE
Commercial Banking Austria	CEO Functions
Commercial Banking Germany	CIB
HVB Subgroup	COO

Il Sistema di Incentivazione 2021 si basa sulla seguente metodologia:



A. Regole per la popolazione Material Risk Taker di gruppo, i principi si applicano anche al resto dell'organizzazione.
B. Aggiustati per il rischio o relativi al rischio.

5.1.1 Bonus Pool Funding

I bonus pool sono inizialmente proposti durante la fase di budget per ciascun cluster come percentuale del rispettivo funding KPI (es. Underlying Net Operating Profit).
In tale definizione viene considerato il contesto e le prospettive di business, l'ammontare degli anni precedenti e le previsioni di profittabilità. Il budget viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione di UniCredit.

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.

Inoltre, la dimensione del bonus pool considera qualsiasi eventuale raccomandazione espressa da regolatori europei e locali sulla remunerazione variabile.

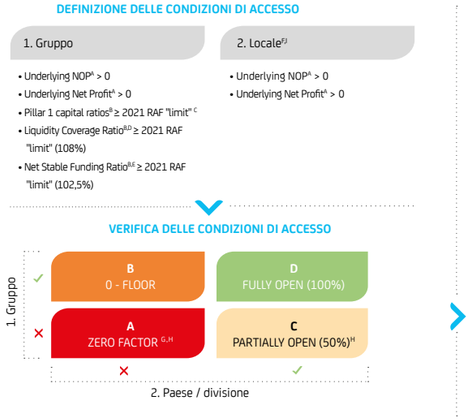
5.1.2 Condizioni di accesso

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.

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 dei Material Risk Taker di gruppo[19], mentre per la popolazione non Material Risk Taker di gruppo sarà applicata una significativa riduzione.

Condizioni di accesso



A Nel caso in cui le Condizioni di Accesso non siano raggiunte né a livello di Gruppo né a livello locale, viene attivata la clausola di *malus*, facendo scattare l'applicazione dello Zero Factor[G,H] sia sull'incentivo dell'anno che sui differimenti degli anni precedenti. Per gli altri dipendenti, una significativa applicazione verrà applicata.

B Nel caso in cui le Condizioni di Accesso non siano raggiunte solo a livello di Paese/Divisione, può essere definito un *floor* a scopi di retention e al fine di mantenere i livelli minimi di remunerazione necessari per rimanere competitivi sul mercato.

C 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[H].

D Nel caso in cui le Condizioni di Accesso siano raggiunte sia a livello di Gruppo che a livello di Paese/Divisione, il gate è "completamente aperto", il che comporta che il Bonus Pool possa essere confermato.

A. NOP / Net Profit: dichiarato nel bilancio di gruppo, aggiustato per le voci non operative (e.g. Cessioni/ valutazioni di beni immobili, vendita di società, costi di ristrutturazione, regulatory headwinds) come ritenuto opportuno dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazione; Underlying Net Profit è quello utilizzato come base per la distribuzione del capitale.
B. In caso di problemi con i valori di Capitale e/o Liquidità richiesti a livello di Legal Entity (LE), la relativa dimensione del bonus pool potrebbe essere impattata, anche se le Condizioni di Accesso a livello di gruppo sono pienamente soddisfatte.
C. CET1 ratio Transitional ≥ 9,95%, Tier 1 ratio Transitional ≥ 11,78%, Total Capital ratio Transitional ≥ 14,22%, Leverage ratio Transitional ≥ 4,25%, TLAC ratio ≥ 21,71%.
D. Liquidity Coverage Ratio: garantisce il mantenimento da parte della banca di un livello adeguato di "attività liquide di alta qualità" ("High Quality Liquid Assets") non vincolante 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.
E. 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: il rapporto tra l'Ammontare delle Fonti Stabili – ASF (L'ammontare di ASF è calcolato assegnando prima il valore contabile del capitale e delle passività di un istituto; l'importo assegnato a ciascuna categoria viene poi moltiplicato per un fattore ASF, e il totale ASF è la somma degli importi ponderati) e l'Ammontare delle Fonti Stabili di Finanziamento – RSF (L'importo del finanziamento stabile richiesto viene calcolato assegnando prima il valore contabile degli attivi di un istituto alle categorie elencate. L'importo assegnato a ciascuna categoria viene poi moltiplicato per il relativo fattore di finanziamento stabile richiesto (RSF), e il totale RSF è la somma degli importi ponderati aggiunti all'importo dell'attività fuori bilancio – o potenziale esposizione di liquidità - moltiplicato per il relativo fattore RSF associato).
F. "Locale" si riferisce ai segmenti di Bonus Pool (e.g. CEE, CBK Italy). In caso di Entità appartenenti al Bonus Pool, può essere appropriato includere Condizioni di Accesso aggiuntive misurate a livello di Entità in termini di capitale e liquidità pari o superiori agli obiettivi minimi regolamentari.
G. Per gli Executive e il personale più rilevante. 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, eventualmente prevedendo un riscontro positivo da parte di BCE, laddove richiesto (e.g. nello scenario in cui CET1r < soglia, nel caso di un capital contingency plan definito con BCE). Per gli altri dipendenti sarà applicata una significativa riduzione.
H. 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 e per tutti i Senior Executive Vice Presidents, indipendentemente dal Paese e dall'area di attività.
I. Nel caso in cui un segmento Bonus Pool abbia un budget inferiore a 0, le condizioni di accesso locali si riferiranno a questo valore, a condizione che tutti i requisiti normativi (inclusi i requisiti a livello di LE) siano rispettati.

19. Verrà azzerato completamente il bonus pool relativo alla performance 2021 (per i Material Risk Taker di gruppo), mentre è previsto un meccanismo ex-post di correzione che determina 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. Risk Appetite Framework (vedere paragrafo successivo - "Aggiustamenti per la sostenibilità e il rischio").

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 scopo 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 e per tutti i Senior Executive Vice President, indipendentemente dal Paese e dall'area di attività.

Le condizioni di accesso in termini di capitale e liquidità si applicano anche alle reti esterne e agli agenti, come previsto dalla normativa laddove applicabile.

Oltre alle condizioni di accesso del gruppo e delle divisioni, le Legal Entity possono considerare ulteriori condizioni locali. In particolare, le banche prevedono metriche di liquidità e capitale come ulteriori condizioni di accesso locali.

5.1.3 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.

La metodologia prevede la valutazione da parte della funzione Risk Management di gruppo sulla base di specifici dashboard locali e di gruppo. Inoltre è prevista la presentazione al Comitato Remunerazione di una relazione della funzione CFO di gruppo a commento dei risultati di gruppo e dei singoli segmenti.

Le dashboard di rischio locali e di gruppo includono indicatori relativi a tutti i rischi rilevanti, come credito, mercato, liquidità, conformità 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 una dashboard CRO nella tabella successiva.

La funzione Risk Management di gruppo può confermare o rettificare il risultato finale e può esercitare il diritto di rettificare la valutazione finale sulla base di considerazioni di natura qualitativa o di eventi straordinari rispetto all'andamento ordinario del business della Banca (ad esempio cessioni di asset rilevanti in aggiunta alle normali attività di gestione patrimoniale, fusioni e acquisizioni o ristrutturazioni aziendali, dismissioni di business, aumenti di capitale, sanzioni, svalutazioni del valore di avviamento).

La funzione CRO di gruppo fornisce la propria valutazione complessiva delle dashboard per ciascun bonus pool, definendo un "moltiplicatore" per definire l'aggiustamento di ciascun bonus pool in un range di 50%-120%. I "moltiplicatori" negativi e neutrali (i.e. 50%, 75%

CRO Dashboard **ESEMPIO**

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

Dimension	Metric	Assessment Q1.	Q2.	Q3.	Q4.
Capital	CET1 ratio (%)				
	Leverage Ratio (%)				
Liquidity	LCR (%)				
	NSFR (%)				
	Funding GAP (€/bn)				
Risk & Return	RAOC (%)				
Credit	EL Stock (%)				
	EL New Bus. (%)				
	NPE ratio (%).				
	Cost of Risk (bps)				
Pillar II	Risk Taking Cap. (%)				
Market Risk	Max RWA Mkt. Risk (%)				
	Overall Exp. Govies(€/bn)				
IRRBB	EV Sensitivity (%)				
Compliance Risk	# of customers with overdue KYC/total # customers				

Better than target
Worse than target but better than Trigger
Worse than Trigger but better than limit
Worse than limit

VALUTAZIONE

– = +

VALUTAZIONE COMPLESSIVA E DIREZIONE DEGLI AGGIUSTAMENTI

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

––	–	=	+	++
50%	75%	100%	110%	120%

\+ Sino a +20% di discrezionalità del CdA *(nessun limite al ribasso per la discrezionalità)*

e 100%) sono direttamente applicati al bonus pool. In caso di moltiplicatori del CRO positivi (i.e. 110% e 120%), la possibilità di riconoscere un'extra crescita nel bonus pool è confermata solamente nel caso di EVA positivo (utile[20] maggiore del costo capitale) ovvero di EVA maggiore del valore previsto dal budget se quest'ultimo è negativo. I "moltiplicatori" positivi rappresentano il limite superiore del valore teorico del bonus pool e sono soggetti a valutazione manageriale, considerando il contesto più ampio dell'azienda.

Le dashboard, utilizzate per la valutazione della qualità della performance dal punto di vista del rischio, sono monitorate su base trimestrale.

L'applicazione di un ulteriore range di discrezionalità, sino a +20% viene lasciato alla facoltà del Consiglio di Amministrazione (e.g. sulla base di bonus medio per FTE, performance relativa della divisione rispetto ai peer, ruolo del perimetro nel raggiungimento dei risultati del gruppo), mentre non è previsto nessun limite alla possibilità di riduzione del bonus pool rispetto al valore teorico[21].

In particolare, in base al raggiungimento delle Condizioni di Accesso, nel caso la valutazione della funzione CRO abbia riportato il massimo risultato positivo, l'accessibilità sia stata confermata dai valori positivi dell'EVA e il Consiglio di Amministrazione abbia esercitato la discrezionalità massima, possono verificarsi i seguenti scenari:

- 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%[22] del valore teorico), eccetto per le posizioni di Amministratore Delegato 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%[23] del valore teorico).

In ogni caso, come richiesto dalla normativa 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.

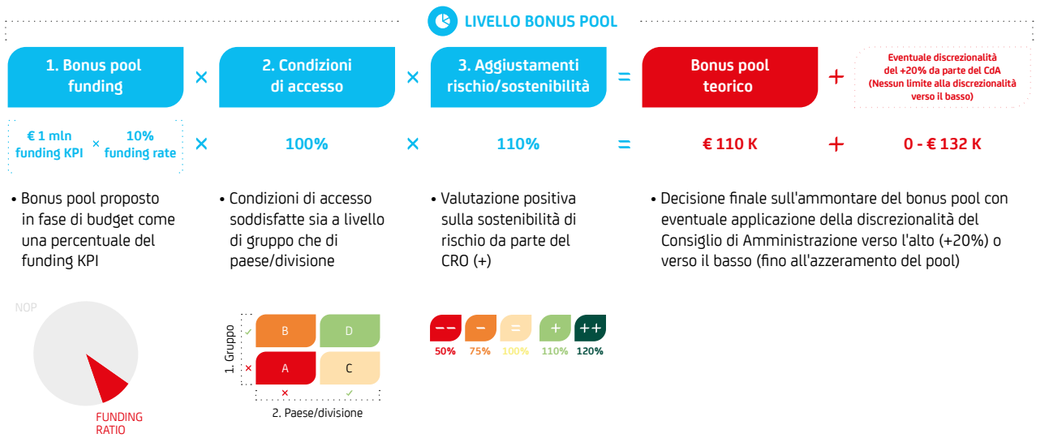
Per la determinazione del bonus, il Consiglio di Amministrazione ha la facoltà di non tener conto di "voci straordinarie" del bilancio che non hanno impatto sulla performance operativa, sul capitale regolamentare e sulla liquidità, di conseguenza considerando l'Underlying Net Profit (la stessa misura usata per la distribuzione di capitale).

Una volta che i bonus pool sono approvati dal Consiglio di Amministrazione, ha inizio il processo di distribuzione del bonus pool su ciascun perimetro/divisione. Il processo di distribuzione tiene conto degli indicatori rettificati/correlati al rischio che vengono valutati a fine esercizio, ove applicabile sulla base delle caratteristiche del business (ad esempio, non per *Operations*). La valutazione di fine anno tiene conto del punteggio medio ponderato dei singoli indicatori.

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 dei Soci ed in quanto funzionale a mantenere sostanzialmente invariati i contenuti essenziali del sistema, conservandone le principali finalità incentivanti.

Inoltre, al fine di garantire adeguatezza, equità e coerenza interna al sistema di incentivazione, nelle relative particolari disposizioni e fra queste nel loro complesso, i meccanismi e gli strumenti sopra illustrati dovranno essere interpretati come un insieme unico ed inscindibile, potendo dunque le specifiche disposizioni qui previste trovare applicazione analogica a situazioni ulteriori, consimili e non disciplinate (ovvero diversamente disciplinate), tutte le volte che la diversità di disciplina realizzasse una oggettiva incoerenza e iniquità di trattamento.

Esempio di definizione del bonus pool — ESEMPIO



20. In termini di Net Operating Profit After Taxes (NOPAT).
21. Le divisioni e le Legal Entity definiscono i meccanismi di aggiustamento del rischio del bonus pool e della discrezionalità del Consiglio, da applicare nella fase di breakdown, coerente con l'approccio definito a livello di gruppo e adeguatamente documentato.
22. 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).
23. 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).

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

Inoltre, per avere accesso al bonus, ogni partecipante dovrà aver completato i corsi di formazione obbligatoria e, per i ruoli impattati, la revisione periodica della due diligence sui clienti (Know Your Customer) e la profilatura della clientela nell'ambito MiFID, rispettando la soglia minima definita.

Ciascun Material Risk Taker di gruppo riceve le regole del Sistema Incentivante di Gruppo con descrizione dettagliata del sistema e della sua applicazione.

La valutazione individuale della performance è basata sulla Scorecard 2021, che comprende circa 6 obiettivi individuali assegnati durante l'anno di performance, selezionati dal catalogo di indicatori di performance (*KPI Bluebook*) e basati sui "Five Fundamentals"[24].

In particolare, per i Material Risk Taker di gruppo sono previsti da un minimo di 5 ad un massimo di 8 obiettivi per scheda con un adeguato mix economico/non economico, sia in termini di numero di obiettivi assegnati che di peso attribuito a ciascun obiettivo. Tali obiettivi sono selezionati obbligatoriamente dal *KPI Bluebook* con la possibilità di assegnare fino a 2 obiettivi personalizzati. Le competenze e i

5.1.4 Allocazione individuale

Per ciascun Material Risk Taker di gruppo 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.

Scheda di valutazione della performance 2021 — ESEMPIO

KPI / Perimetro	Target/ Performance Criteria	Risk Adjusted/ Related	Sustainable/ Long-Term Interest	Peso
OBIETTIVI ECONOMICI				... %
Obiettivo 1 ...	...	✓	✓	...%
Obiettivo 2 ...	...	✓		...%
Obiettivo	...		✓	...%
OBIETTIVI NON ECONOMICI				... %
Obiettivo 1 ...	...	✓		...%
Obiettivo 2 ...	...	✓	✓	...%
Obiettivo	...		✓	...%
VALORI E COMPORTAMENTI				
Valutazione qualitativa dell'aderenza ai 5 Fundamental e ai valori di Etica e Rispetto				
VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE				Scala di valutazione a 5 elementi

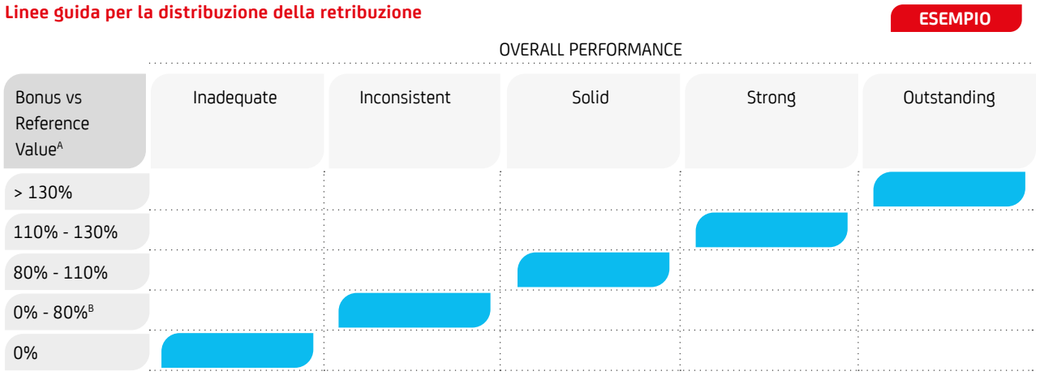
24. I "Five Fundamental" sono i pilastri della cultura UniCredit e sono alla base delle UniCredit Capabilities che descrivono i comportamenti attesi da tutte le persone di UniCredit e attraverso il quale i dipendenti sono valutati nei processi di performance management. I "Five Fundamental" sono: Customers First, People Development, Cooperation & Synergies, Risk Management, Execution & Discipline.

comportamenti ritenuti rilevanti sono considerati dal manager per la valutazione complessiva della performance. Ulteriori dettagli sono rappresentati nel paragrafo 5.2.

Il sistema di valutazione della performance si basa su una scala di valutazione a 5 elementi con un giudizio descrittivo e riflette la valutazione degli obiettivi individuali ("cosa") e dei comportamenti agiti per raggiungerli ("come").

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.

Linee guida per la distribuzione della retribuzione



Note: le linee guida per la distribuzione dei compensi dovrebbero tenere conto del limite massimo del cap rispetto al variabile per ruolo.
A. Adeguato in relazione all'effettivo bonus pool disponibile.
B. Un bonus superiore a zero e fino all'80% è consentito per casi eccezionali, da giustificare.

5.1.5 Struttura del pagamento

Come approvato dal Consiglio di Amministrazione del 13 gennaio 2021, rispetto alla struttura di pagamento, la popolazione dei Material Risk Taker di gruppo sarà differenziata in 4 gruppi usando un approccio combinato tra posizione e remunerazione:

- per il Senior Management[25] si applicano schemi di differimento di 5 anni, che si articolano in una struttura di pagamento complessiva di 6 anni; una percentuale di differimento maggiore è applicata in caso di High Earners (componente variabile > 430.000 Euro[26]);
- per l'altro personale più rilevante si applicano schemi di differimento di 4 anni, che si articolano in una struttura di pagamento complessiva di 5 anni; una percentuale di differimento maggiore è applicata in caso di High Earners (componente variabile > 430.000 Euro).

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 2022, soggetta alla valutazione di aderenza individuale a principi di conformità e condotta[27];
- il restante ammontare dell'incentivo complessivo sarà pagato in più tranche in denaro e/o azioni ordinarie gratuite UniCredit nel periodo:
  - 2023-2027 per il Senior Management;
  - 2023-2026 per l'altro personale più rilevante;
  - 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 comportamento.

Ogni tranche in azioni è soggetta a un periodo di retention di 1 anno sulle azioni cd. "immediate" e "differite", come previsto dalla regolamentazione.

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

25. I membri del personale che sono Senior Management delle Entità del gruppo che sono MBU e tutti gli Executive Vice President delle Entità del gruppo. Questo include, indipendentemente dal banding: AD di gruppo, Responsabili di Business/Divisioni di gruppo (e.g. Commercial Banking, CIB, CEE), Responsabili di Competence Line di gruppo (e.g. Group Compliance, Group Human Capital), linee di riporto dell'AD di gruppo e tutti gli altri ruoli di Senior Management delle Entità di gruppo (come definiti da Banca d'Italia) che ricevono un ammontare significativo di remunerazione variabile.
26. 430.000 Euro è l'importo inferiore tra 10 volte la media della remunerazione complessiva della Banca e il 25% della remunerazione complessiva degli Italian High Earners come riportato da EBA, come definito nel 2019.
27. Considerando anche la gravità di eventuali rilievi ispettivi interni/esterni (quali Audit, Banca d'Italia, Consob e/o analoghe autorità locali).

Schema di differimento

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Senior Management[A] con remunerazione variabile > € 430.000	anno di performance	20% immediato monetario	20% immediato azioni	12% differito monetario	12% differito azioni	12% differito azioni	12% differito monetario 12% differito azioni
Senior Management[A] con remunerazione variabile ≤ € 430.000	anno di performance	25% immediato monetario	25% immediato azioni	10% differito monetario	10% differito azioni	10% differito azioni	10% differito monetario 10% differito azioni
Altro personale più rilevante con remunerazione variabile > € 430.000	anno di performance	20% immediato monetario	20% immediato azioni	15% differito azioni	15% differito monetario 15% differito azioni	15% differito monetario	
Altro personale più rilevante con remunerazione variabile ≤ € 430.000	anno di performance	30% immediato monetario	30% immediato azioni	10% differito azioni	10% differito monetario 10% differito azioni	10% differito monetario	

La tabella illustra la vista del pay out includendo anche i periodi di retention applicati sulle azioni cd. "immediate" e cd. "differite".
A. I membri del personale che sono Senior Management delle Entità del gruppo che sono MBU e tutti gli Executive Vice President delle Entità del gruppo. Questo include, indipendentemente dal banding: AD di gruppo, Responsabili di Business/Divisioni di gruppo (e.g. Commercial Banking, CIB, CEE), Responsabili di Competence Line di gruppo (e.g. Group Compliance, Group Human Capital), linee di riporto dell'AD di gruppo e tutti gli altri ruoli di Senior Management delle Entità di gruppo (come definiti da Banca d'Italia) che ricevono un ammontare significativo di remunerazione variabile.

A livello locale, le Entità del gruppo possono effettuare delle calibrazioni in merito alla durata degli schemi di differimento e/o l'utilizzo di strumenti finanziari per rispettare eventuali normative locali più restrittive.

Il numero delle azioni da corrispondere nelle rispettive tranche sarà determinato nel 2022, sulla base della media aritmetica dei prezzi ufficiali di mercato delle azioni ordinarie UniCredit rilevati nel mese precedente il Consiglio di Amministrazione al quale i bonus 2021 sono sottoposti, dopo aver valutato i risultati della performance.

Il Consiglio di Amministrazione assegnerà azioni ordinarie gratuite UniCredit, liberamente trasferibili, al termine del periodo di indisponibilità.

Per il personale più rilevante di gruppo, la remunerazione variabile annuale deve essere differita se:

- è superiore a 50.000 EUR o
- rappresenta più di un terzo della remunerazione complessiva annuale.

Al di sotto di questa soglia non verranno applicati meccanismi di differimento, in linea con le rilevanti indicazioni regolamentari.

Il valore massimo previsto dal Sistema Incentivante di gruppo 2021 per i Material Risk Taker di gruppo che ricevono azioni ordinarie UniCredit è pari a circa € 178 milioni, dovuto a una stima lievemente più elevata di Material Risk Taker rispetto all'anno precedente, con un impatto atteso sul capitale sociale di circa lo 0,92%, nell'ipotesi che tutte le azioni gratuite vengano distribuite.

Di questo ammontare, la porzione stimata di possibile assegnazione ai ruoli di business, che eccedono il rapporto 1:1 tra remunerazione variabile e fissa, è inferiore all'8% del complessivo pool atteso (circa € 12 milioni distribuiti a circa 100 beneficiari), con un impatto atteso sul capitale sociale inferiore a circa lo 0,06%, nell'ipotesi che tutte le azioni gratuite vengano distribuite.

La diluizione complessiva per tutti i piani azionari attualmente in essere, è pari a 2,50%.

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.

Al fine di assicurare il rispetto di questa previsione, le Funzioni Aziendali di Controllo conducono verifiche a campione sui conti interni di custodia o amministrazione per il personale più rilevante e richiedono di comunicare l'esistenza di conti di custodia e amministrazione presso altri intermediari e di eventuali operazioni e investimenti finanziari effettuati.

Come già previsto dai sistemi incentivanti in passato, anche per il Sistema Incentivante di gruppo 2021, in caso di cessazione del rapporto di lavoro, il beneficiario mantiene tutti i diritti previsti dal Piano a condizione che si qualifichi come "Good Leaver". In particolare, in caso di "Good Leaver", qualora ciò avvenga durante il periodo di performance, il beneficiario avrà diritto all'assegnazione pro-rata temporis delle azioni, subordinatamente al raggiungimento delle relative condizioni di performance al termine del periodo di performance e secondo lo schema di pagamento differito e tutti gli altri termini e condizioni previsti dal Regolamento del Sistema Incentivante di gruppo 2021. Ai fini del Regolamento, un "Good Leaver" è esclusivamente un beneficiario che cessa di essere un dipendente della società durante il Piano per le seguenti ragioni:

- cessazione del rapporto di lavoro a causa di qualsiasi impedimento fisico, inclusi problemi di salute, infortuni o invalidità permanente, come stabilito dalle leggi applicabili;
- pensionamento, anche in caso di accordo con la società e/o di iscrizione a piani di prepensionamento o di esubero;
- la società che impiega il beneficiario cessa di far parte del gruppo;
- il trasferimento dell'azienda, o della parte di azienda in cui il Beneficiario lavora, ad una persona fisica o giuridica non appartenente al gruppo.

Lo status di "Good Leaver" può anche essere concesso, tenendo conto delle circostanze specifiche e dell'interesse della società, nell'ambito di accordi specifici stipulati con il beneficiario.

FOCUS

Compliance breach, Malus e Claw-back

Il gruppo si riserva di attivare meccanismi di malus e claw-back, ovvero rispettivamente di riduzione/cancellazione e restituzione di qualsiasi forma di retribuzione variabile.

In caso di adeguamento del rischio ex ante, i meccanismi di malus (ovvero la riduzione/cancellazione in tutto o in parte della remunerazione variabile) possono essere attivati rispetto alla remunerazione variabile da riconoscere. Oltre all'adeguamento della retribuzione variabile, la promozione e la revisione salariale di merito può anche essere soggetta a valutazione nell'ambito del compliance breach. In caso di adeguamento del rischio ex post, i meccanismi di malus (ovvero la riduzione/ cancellazione in tutto o in parte della remunerazione variabile) possono essere attivati sulle componenti differite già riconosciute ma non ancora pagate, relative all'anno in cui la violazione di non conformità si è verificata. Nel caso in cui la remunerazione variabile rimanente non fosse sufficientemente ampia per assicurare un adeguato meccanismo di malus, la riduzione potrà essere applicata anche ad altre componenti della remunerazione variabile (e.g. componente differita di esercizi diversi da quello in cui si è verificata la violazione per non conformità o la remunerazione variabile da riconoscere dell'esercizio e non ancora erogata).

I meccanismi di claw-back (ovvero la restituzione in tutto o in parte della remunerazione variabile) possono essere attivati rispetto alla remunerazione variabile complessiva già corrisposta, riconosciuta per il periodo in cui si è verificata la violazione, salvo diverse disposizioni normative locali o previsioni più restrittive. I meccanismi di claw-back possono essere attivati per un periodo fino a 5 anni successivi al pagamento di ciascuna quota, 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.

I meccanismi di malus e claw-back possono essere attivati in caso di accertamento di comportamenti adottati nel periodo di riferimento in cui la retribuzione variabile è maturata (periodo di performance), in cui il lavoratore:

- 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 art. 26 TUB e 53 TUB, laddove applicabili, oppure gli obblighi in materia di remunerazione e incentivazione.

I meccanismi di malus sono inoltre attivati al fine di tenere in considerazione la performance al netto dei rischi effettivamente assunti o conseguiti e dell'andamento della situazione patrimoniale e di liquidità.

In coerenza con le linee guida di EBA[28] e con lo scopo di rafforzare ulteriormente l'architettura di governance, le principali regole per la gestione delle violazioni per non conformità, nonché il loro relativo impatto sulle componenti della remunerazione, attraverso l'applicazione di clausole di malus e claw-back, sono riportate di seguito.

Specifiche linee guida riguardanti l'applicazione della procedura di malus e claw-back da adottarsi in tutto il gruppo sono formalizzate e fornite dalla Capogruppo alle altre entità che applicano adattamenti locali coerenti con l'approccio di gruppo e con le normative locali nei vari paesi nei quali il gruppo opera.

Il processo si applica nello specifico al personale più rilevante, come da previsioni regolamentari, mentre i principi generali si applicano a tutti i lavoratori del gruppo che sono beneficiari di remunerazione variabile, comprese le reti esterne e gli agenti, ove applicabile.

I principali elementi della procedura di malus e claw-back, sono i seguenti:

- identificazione delle violazioni, in ragione del ruolo e delle responsabilità delle funzioni coinvolte, nonché dell'attività ordinaria svolta. L'identificazione si basa su fonti sia interne sia esterne (indagini speciali, sanzioni disciplinari, sanzioni dell'Autorità, ecc.);
- valutazione delle violazioni, basata sulla verifica della materialità della violazione a seguito dell'assegnazione di un punteggio, dal valore più basso al più alto. I fattori per la verifica della materialità sono:
  - la gravità della condotta individuale, comprese le circostanze di violazione delle leggi;
  - adesione ai valori di "Etica e Rispetto" e al principio "Fai la cosa giusta!";
  - la natura (frode o grave negligenza) dell'elemento scatenante;
  - la ripetitività della violazione;
  - l'impatto economico;
  - la seniority del lavoratore;
  - il ruolo organizzativo;
  - l'impatto sulla reputazione esterna del gruppo;
  - altre circostanze aggravanti o mitiganti la violazione;
- coerentemente con il punteggio assegnato e con il periodo di riferimento della violazione, l'impatto sulla remunerazione variabile è definito in funzione di due elementi:
  - il perimetro della remunerazione variabile (upfront o differita) da ridurre/cancellare in base a scenari predefiniti sulla base della materialità della violazione. In caso di violazioni gravi, in presenza di condizioni pre-determinate, può essere attivato il claw-back (restituzione) della remunerazione già corrisposta;
  - la percentuale di remunerazione variabile che può essere ridotta/cancellata e/o restituita;
- la valutazione delle violazioni e la proposta finale circa le misure da adottare sono definite dal "Comitato Malus & Claw-back", composto da rappresentanti delle funzioni Compliance, Human Capital e Internal Audit e, su richiesta, altro personale di UniCredit o di Società del gruppo;
- il processo decisionale e le misure da adottare sono definiti in base alla delega dei poteri interna per la gestione del personale.

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 in seguito rivelatisi manifestamente errati e delle altre circostanze eventualmente individuate dalla società.

28. "Guidelines on sound remuneration policies" pubblicato il 27 giugno 2016.

5.2 Framework per la misurazione della performance

› Il framework

Il Sistema Incentivante di gruppo, descritto nel paragrafo 5.1, 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.

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

Il processo di gestione della performance garantisce che tutto il personale più rilevante di gruppo conosca i propri obiettivi all'inizio dell'anno e include un monitoraggio rigoroso del raggiungimento degli stessi.

Per il personale più rilevante di gruppo, per il quale è previsto che la remunerazione variabile sia maggiormente in linea con la creazione di valore a lungo termine e con i risultati di gruppo, il processo di definizione degli obiettivi annuali (c.d. Goal Setting) è supportato da un framework strutturato e consolidato negli anni, il cosiddetto *KPI Bluebook*.

Il *KPI Bluebook* funge da struttura di riferimento per la misurazione e valutazione della performance nell'ambito del sistema incentivante di gruppo che annualmente viene rivisto e aggiornato con il coinvolgimento di alcune funzioni chiave (es. Human Capital, Finance, Risk Management, Compliance, Group ESG Strategy & Impact Banking).

Il *KPI Bluebook* fornisce linee guida specifiche per:

- la selezione di obiettivi basati sulle priorità di anno in anno definite per business/divisione e l'assegnazione di obiettivi individuali personalizzati sulla singola posizione;
- la definizione di obiettivi misurabili, sia quantitativi che qualitativi. Nel caso in cui vengano selezionati obiettivi non inclusi nella lista certificata, devono essere utilizzati e comunicati parametri di riferimento chiari e predefiniti per la futura valutazione della performance;
- l'utilizzo bilanciato di obiettivi economici e non economici in base alle specificità del ruolo ricoperto;
- l'utilizzo di obiettivi rettificati/correlati al rischio (es: almeno un obiettivo legato al rischio);
- l'utilizzo di obiettivi di sostenibilità per la creazione di valore nel tempo (es: circa la metà degli obiettivi, tra quelli basati sulle priorità e le strategie annuali, devono essere di sostenibilità);
- l'utilizzo di obiettivi relativi alla compliance culture (ad esempio, l'obiettivo "Tone from the Top" obbligatorio per tutti i Group Material Risk Taker);
- 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);
- la selezione di obiettivi definiti nell'ottica di evitare conflitti di interesse con la clientela specialmente per i ruoli commerciali/di network.

Il *KPI Bluebook* include obiettivi certificati dalle funzioni aziendali rilevanti tra cui:

Principali categorie di core driver	Esempi di KPI nell'ambito di ciascuna categoria
Value creation	• ROAC (Return on Allocated Capital) • RACE (Risk Adjusted Capital Efficiency) • ROTE (Return on Tangible Equity) • ...
Risk and capital governance	• CET1 ratio fully loaded • New business EL % • Performing Stock EL % • NPE ratio • ...
Clients	• Internal Service Quality (ISQ) • Reputation Index • External Customer satisfaction Index (e.g. NPS) • Quality claims management and response quickness • ...
Industrial levers	• Operating costs • Cross-selling excellence (CSE) • Underlying Net Profit • Innovation and digitalization of processes and products • ...
Human capital	• Human Capital Value & Inclusion • Gender Balance & Pay Gap • HR Processes Execution • Succession Planning • ...
Compliance culture	• Tone from the Top • Regulatory requirements and policy implementation • ...
...	• Cross Functional Collaboration and Best Practice Sharing • ...

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

Gli obiettivi legati alla sostenibilità (vedi riquadro Focus) 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.

In generale, il *KPI Bluebook*, oltre ad essere il catalogo di riferimento per l'assegnazione di obiettivi nell'ambito del Sistema Incentivante di gruppo, può trovare applicazione anche per l'assegnazione degli obiettivi annuali di tutto il personale di gruppo.

FOCUS

Indicatori di Stakeholder Value

Il *KPI Bluebook* include anche indicatori di sostenibilità volti a misurare la customer experience, il livello di engagement dei dipendenti e il Succession Planning. Ulteriori dettagli sulla strategia di sostenibilità possono essere trovati all'interno del Bilancio Integrato pubblicato sul sito internet di UniCredit.

CLIENTI

Customer experience & brand reputation benchmarking

- *Definizione*: analisi del posizionamento competitivo di UniCredit relativamente a indicatori strategici quali customer experience e la reputazione del marchio, valutando la percezione del marchio e del business tra clienti e prospect;
- *Metodologia d'ascolto*: l'assessment è condotto in tutti i paesi in cui il gruppo opera come banca commerciale, attraverso indagini che coinvolgono sia il segmento Retail che il segmento Corporate. Gli intervistati sono clienti delle banche di UniCredit e dei principali concorrenti locali e vengono contattati dal fornitore in modo casuale con approccio doppio cieco (nessun elenco di contatti dei clienti fornito da UniCredit e nessuna specificazione che UniCredit sia il committente dello studio);
- *Indicatori utilizzati:*
  - Net Promoter Score (NPS) che valuta la probabilità di una raccomandazione della banca locale da parte dei suoi clienti;
  - Reputation Index che valuta la reputazione complessiva della banca locale rispetto ai concorrenti da parte di clienti e prospect;
- *Fornitore*: Kantar.

Internal service quality

- *Definizione*: analisi della complessiva 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 rispettivi servizi;
- *Indicatori utilizzati*: punteggio di soddisfazione complessiva da parte dei dipendenti;
- *Fornitore*: MaritzCX.

CAPITALE UMANO

Succession Planning

- *Definizione*: l'indice di copertura riguardante i piani di successione (Coverage ratio) permette di determinare la percentuale delle posizioni, su un totale di ca. 500 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 Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability ed in seguito con il Consiglio di Amministrazione al termine del processo.

Con riferimento al 2020, così come condiviso con il Consiglio di Amministrazione, il 100% delle posizioni strategiche presenta un piano di successione formalizzato.

Gender Balance

- *Definizione*: trend anno su anno della percentuale di donne in posizioni da Executive Vice President e Senior Vice President;
- *Metodologia*: analisi interna da parte della funzione Human Capital della rappresentante femminile per livelli del Global Job Model.

EDP IN BREVE

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

- ~ 2.200 Executive coinvolti nel processo EDP di gruppo;
- Sessioni EDP locali per discutere tutte le posizioni in EDP;
- Posizioni di Top Management oggetto di discussione con l'Amministratore Delegato di gruppo.

DONNE IN RUOLI DI SENIOR LEADERSHIP

Nel 2018 UniCredit ha siglato l'HM Treasury Women in Finance Charter del Regno Unito per assicurare il suo pieno supporto al miglioramento della gender diversity nel settore dei servizi finanziari a livello mondiale. In questo contesto, UniCredit ha deciso di definire un target del 20% di donne in ruoli di Senior Leadership (Executive Vice President e superiori) entro il 2022. È stato aggiunto un ulteriore target del 30% per le stesse posizioni entro il 2023.

5.2.2 La struttura di goal setting 2021

Gli obiettivi annuali sono definiti a partire dalla strategia aziendale e nel rispetto del framework del *KPI Bluebook* descritto in precedenza. Il processo parte con la definizione degli obiettivi del Top Management che funge da punto di partenza per il cascading degli obiettivi agli Executive di gruppo e ai livelli inferiori, dove applicabile. Di seguito è riportata la struttura illustrativa degli obiettivi di livello superiore.

Panoramica sulla definizione degli obiettivi per il 2021 per i dirigenti con responsabilità strategiche

ESEMPIO

	Business	Funzioni di Controllo	Altri
Obiettivi Economici	RETURN ON CAPITAL / RISK-ADJUSTED PROFITABILITY		RETURN ON CAPITAL / RISK-ADJUSTED PROFITABILITY
	ASSET QUALITY		
	COST CONTROL		
Obiettivi Non Economici/ ESG	TONE FROM THE TOP		
	HUMAN CAPITAL VALUE & INCLUSION		
	STRATEGIC AND ESG INITIATIVES *definite da ciascuna funzione per sostenere il raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico Team 23 (e.g. customer experience o l'automazione e digitalizzazione dei processi)*		

Tra gli obiettivi economici, con peso differente in base al ruolo e nel rispetto della normativa per le Funzioni Aziendali di Controllo, sono inclusi obiettivi quali la profittabilità aggiustata per il rischio, il ritorno sul capitale, controllo dei costi e la qualità degli asset.

Tra gli obiettivi non economici, per tutto il personale più rilevante di gruppo, è obbligatorio uno specifico obiettivo "Tone from the Top" inerente all'integrità nella condotta e la diffusione della compliance, della risk culture (es. protezione dei clienti, prevenzione del crimine finanziario, sicurezza informatica, rischi climatici e sostenibilità) e dell'aderenza ai valori legati al principio di gruppo "Ethics & Respect – Do the right thing!", al fine di incrementare la consapevolezza dell'intera organizzazione su queste tematiche nell'ambito della gestione del rischio.

Inoltre, per supportare l'impegno di UniCredit nella gestione delle persone e nelle iniziative di inclusione, compresa la rappresentatività di genere, come attivatore della trasformazione della Banca, è stato ulteriormente dettagliato uno specifico obiettivo "Human Capital Value & Inclusion" per gli Executive Vice President e banda superiore, che può essere attribuito anche a livelli inferiori al fine di generare una pipeline sostenibile. Oltre alla percentuale di donne in ruoli di Senior Leadership, agli obiettivi di gender pay gap/balance e alle iniziative sulla gender diversity, assegnati al Top Management, l'obiettivo indirizza il tema dello strategic workforce planning cosi come la sicurezza e il benessere dei dipendenti durante la pandemia e la transizione verso il lavoro a distanza favorendo l'impegno delle persone e fornendo opportunità di interazione sociale a distanza.

Infine, per il Top Management viene definito un obiettivo annuale di implementazione delle strategie di gruppo, personalizzato sullo specifico ruolo e con riferimento a target collegati per esempio alla customer experience, all'automazione, alla digitalizzazione dei processi e all'eccellenza della propria funzione. Focus particolare è dato alle iniziative ESG, quali ad esempio lo sviluppo della strategia di business per generare nuove opportunità, rafforzare il riconoscimento del brand e il posizionamento ESG, oppure il contributo alla riduzione dell'impatto ambientale attraverso un rafforzamento dell'approccio digitale e dell'interazione con i clienti da remoto. Le iniziative strategiche sono calibrate e distribuite a cascata all'interno delle gerarchie manageriali.

Ogni obiettivo viene valutato su una scala a 5 valori che vanno da un minimo di "target non raggiunto" (below target goal) ad un massimo di "target ampiamente superato" (greatly exceeds target goal). Per gli obiettivi economici con target quantitativi, definiti dalle funzioni preposte (e.g. CFO, Risk Management), vengono fornite a supporto della valutazione manageriale delle "valutazioni suggerite" sulla base della percentuale di raggiungimento/scostamento rispetto al target assegnato. Tali valutazioni suggerite vengono definite dalle funzioni competenti e validate all'interno di un processo di che vede coinvolte anche le funzioni Human Capital e Compliance.

Di seguito sono riportate le schede degli obiettivi assegnati ai dirigenti con responsabilità strategica raggruppati per ruolo:

Definizione degli obiettivi per il 2021 per i dirigenti con responsabilità strategiche - Business

ESEMPIO

	BUSINESS			
	Peso	KPI	Perimetro	Target/Performance Criteria
ECONOMICI	50%	• Underlying Net Profit • Underlying ROAC • Op.Ex. • Asset quality	Perimetro di competenza/gruppo	• Vs MYP budget • Vs MYP budget • Vs MYP budget • Vs MYP target
NON ECONOMICI/ ESG	50%	• Tone from the Top • Human Capital Value & Inclusion • Strategic Initiatives	Perimetro di competenza/gruppo	Valutazione qualitativa su una scala a 5 elementi
VALORI E COMPORTAMENTI	Valutazione qualitativa dell'aderenza ai 5 Fundamental (-/+20%)			

Definizione degli obiettivi per il 2021 per i dirigenti con responsabilità strategiche - COO

ESEMPIO

	COO			
	Peso	KPI	Perimetro	Target/Performance Criteria
ECONOMICI	60%	• Underlying ROAC • Op.Ex. • FTE and NHR cost efficiency • Operational Risk	Perimetro di competenza/gruppo	• Vs MYP budget • Vs MYP budget • Vs Qualitative assessment • Vs MYP target
NON ECONOMICI/ ESG	40%	• Tone from the Top • Human Capital Value & Inclusion • Strategic Initiatives	Perimetro di competenza/gruppo	Valutazione qualitativa su una scala a 5 elementi
VALORI E COMPORTAMENTI	Valutazione qualitativa dell'aderenza ai 5 Fundamental (-/+20%)			

Definizione degli obiettivi per il 2021 per i dirigenti con responsabilità strategiche - Finance & Controls, Competence Line e Funzioni Aziendali di Controllo

ESEMPIO

	FINANCE & CONTROLS, COMPETENCE LINE E FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO			
	Peso	KPI	Perimetro	Target/Performance Criteria
ECONOMICI	30%-10%	• Underlying ROAC[A] • Op.Ex.[B] • FTE and NHR cost efficiency	Perimetro di competenza/gruppo	• Vs MYP budget • Vs MYP budget • Vs Qualitative assessment
NON ECONOMICI/ ESG	70%-90%	• Tone from the Top • Human Capital Value & Inclusion • Strategic Initiatives	Perimetro di competenza/gruppo	Valutazione qualitativa su una scala a 5 elementi
VALORI E COMPORTAMENTI	Valutazione qualitativa dell'aderenza ai 5 Fundamental (-/+20%)			

A. Assegnato solo alla funzione Finance & Control.
B. Non assegnato al Head of Internal Audit.

5.3 Piano di Incentivazione di Lungo Termine di gruppo (Piano LTI 2020-2023)

Il Piano di Incentivazione di Lungo Termine di gruppo (Piano 2020-2023), approvato dal Consiglio di Amministrazione del 2 dicembre 2019 è finalizzato ad allineare gli interessi del top e del senior management alla creazione di valore a 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, in linea con il Piano Strategico *Team 23*.

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 2020-2023 prevede l'assegnazione di azioni ordinarie gratuite UniCredit da corrispondere in più tranche nell'arco di un periodo pluriennale e subordinate al raggiungimento di specifici obiettivi di performance legati al Piano Strategico 2020-2023.

Beneficiari del Piano LTI 2020-23
Senior Executive Vice President di UniCredit
Executive Vice President di UniCredit e delle Società del gruppo
Altri ruoli chiave nel gruppo, 200 beneficiari, inclusi selezionati talenti non appartenenti alle categorie sopra menzionate
Non partecipano al Piano il Personale appartenente alle Funzioni Aziendali di Controllo (i.e. Risk Management, Compliance, Internal Audit), alla Funzione Human Capital e il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Piano LTI 2020-2023: Principali caratteristiche

Ammontare di riferimento "at stake"[A]	• Fino al 50% della retribuzione variabile per SEVP di UniCredit • Fino al 30% della retribuzione variabile per EVP di UniCredit e delle Società del gruppo • Un importo inferiore per i Key Players
Periodo di Performance	• 4 anni (allineato al Piano Strategico *Team 23*)
Periodo di differimento	• 4 anni di differimento soggetti a consizioni di "malus"[B] • Anno aggiuntivo obbligatorio di holding (dopo il quale le azioni potranno essere vendute, nel rispetto delle linee guida per il possesso azionario)

Performance awards	• Unico award basato su:
	  • Condizioni di accesso su profittabilità, liquidità, capitale e posizione di rischio
	  • Raggiungimento di un set di condizioni di performance focalizzate su target di gruppo, allineate al Piano Strategico *Team 23*

Strumenti e vesting	• 100% azioni UniCredit • Vesting rateizzato per SEVP e EVP[C] • La regola del claw-back prevista per 5 anni dopo ogni rata, indipendentemente dallo scenario di vesting

A. Calcolato su quattro anni di retribuzione e stabilito upfront
B. Condizioni di malus che potrebbero ridurre il pagamento basato su profittabilità, liquidità e capitale
C. 100% upfront vesting per Key Players che non sono Material Risk Taker.

Sono previste percentuali di assegnazione di azioni diverse a partire dal 2024, a seconda della categoria dei beneficiari, così come illustrato nella tabella in calce.

Per l'assegnazione delle azioni, è previsto un periodo di differimento di quattro anni rispetto alla data di approvazione del Piano LTI, come previsto dalla normativa.

L'ammontare complessivo finale delle azioni assegnate sarà definito sulla base del raggiungimento di specifiche condizioni di performance legate al Piano Pluriennale 2020-2023, a condizione che i beneficiari siano in servizio ad ogni data di assegnazione delle azioni.

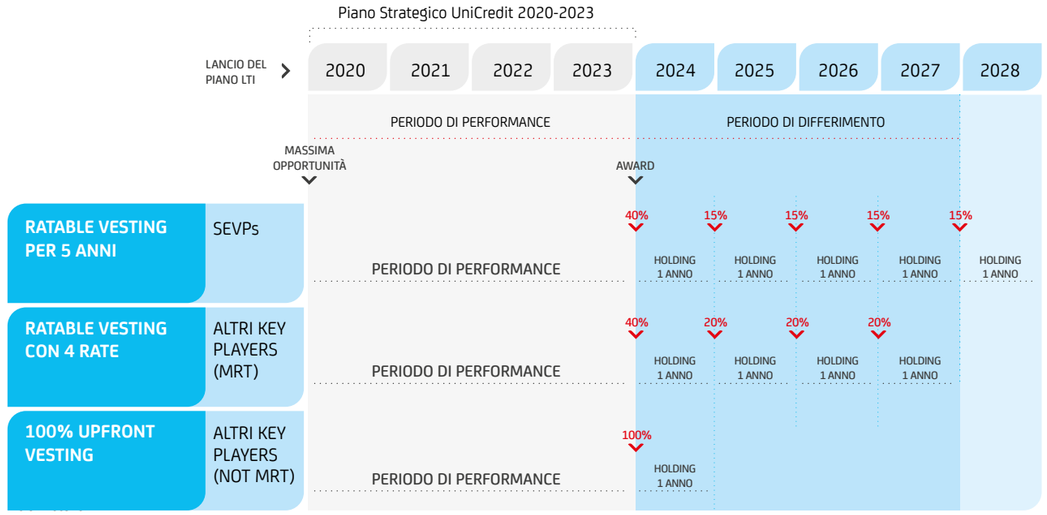
Inoltre, le azioni saranno assegnate solo nel caso in cui siano rispettate, durante il periodo di performance, le condizioni minime di patrimonio, capitale e liquidità, nonché il RAF positivo misurato durante tutto il periodo di performance, in aggiunta alle regole di compliance della Società e di gruppo, alle policy della Società e ai valori di integrità richiamati nel Codice di Condotta (incluse le clausole di malus e claw-back).

In particolare, nel corso del periodo di performance, il mancato raggiungimento della soglia delle condizioni di redditività (cumulativa o nel 2023), comporta l'azzeramento dell'award, mentre il mancato raggiungimento della soglia per le altre condizioni da valutare alla fine di ogni anno, invece, comporta la riduzione pro-rata dell'incentivo.

Qualora non vengano raggiunte le soglie di redditività, capitale o liquidità, nel corso del periodo di differimento, è prevista la riduzione dell'award dal 50% al 100%, sulla base della valutazione del contesto generale in cui i risultati sono stati generati.

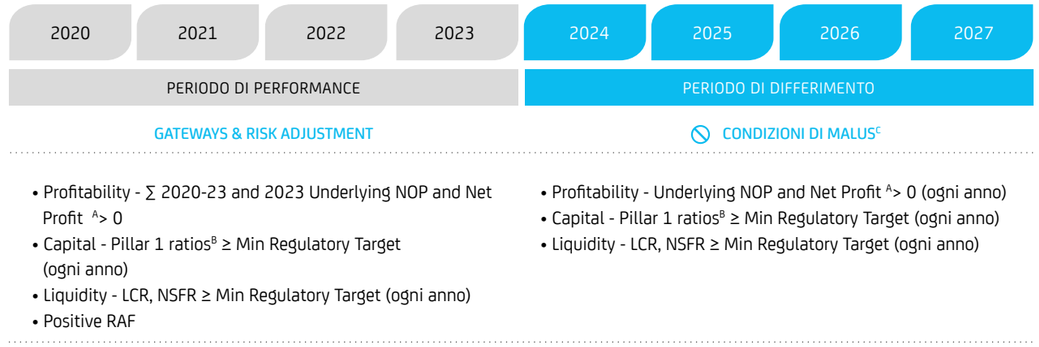
Le regole di claw-back si applicano per i 5 anni successivi ad ogni pagamento indipendentemente dallo schema di differimento.

Piano LTI 2020-2023



Allocation view

Gateways, Condizioni di Malus e Claw-back



A. NOP / Net Profit dichiarato a Bilancio, con l'esclusione di eventuali componenti straordinarie (es. cessione di beni immobili, cessione di società, costi di ristrutturazione, oneri di ristrutturazione, regulatory headwings) come ritenuto opportuno dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazione; l'Underlying Net Profit è quello utilizzato come base per la distribuzione del capitale.
B. Pillar 1 ratios ad oggi sono: CET 1 ratio, Tier 1, Total Capital, Leverage Ratio e Total Loss Absorbing Capacity (TLAC)
C. Le condizioni di Malus sono misurate ogni anno prima del pagamento della rata
Nota: nel caso in cui non sia previsto un target regolamentare, il limite RAF sarà utilizzato come soglia

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 e claw-back.

È previsto un meccanismo di correlazione per il rischio basato su una valutazione qualitativa del Risk Appetite Framework effettuata attraverso le dashboard di rischio annuali sull'orizzonte temporale del Piano. Sulla base di tale valutazione, sarà possibile una riduzione progressiva dell'incentivo fino all'azzeramento.

È prevista inoltre una valutazione finale da parte del Consiglio di Amministrazione sulla base della creazione di valore per gli azionisti (i.e. Total Shareholder Return) in termini relativi e sulla valutazione della performance complessiva raggiunta durante il periodo di Piano, anche sulla base di ulteriori KPI manageriali inclusi nel Multi-Year Plan (MYP), del contesto di mercato e dei trend sulla remunerazione, degli impatti reputazionali, dei rischi, del relativo Return on Tangible Equity (RoTE), del livello di innovazione e digitalizzazione della Banca.

Tale valutazione può portare ad una diminuzione fino a "zero" o ad un aumento fino ad un massimo del 20% delle azioni da assegnare nell'ambito del Piano. Tuttavia, il numero complessivo finale di azioni assegnate per il Piano LTI non potrà in alcun caso superare il massimo del 100% delle azioni cui ciascun beneficiario ha diritto.

Verificato il raggiungimento degli indicatori di performance da parte del Consiglio di Amministrazione, le azioni assegnate a ciascun beneficiario saranno effettivamente assegnate sulla base delle rate differite previste per le diverse categorie di beneficiari.

Ai fini della determinazione del numero di azioni da assegnare si considerano i seguenti indicatori di performance specificati nel Piano LTI:

Scheda obiettivi del Piano LTI 2020-2023

Leve e KPI		Peso	Target	Criteri	Pagamento
Profittabilità	RoTE[A] con CET 1 underpin[B]	60%	**8,1%** media 20-23	> 8,1%	> 100%
				7,3%-8,1%	0-100%
				< 7,3%	0%
Qualità dell'attivo	NPE ratio "Core"	20%	**3,8%** media 20-23	< 3,8%	> 100%
				4,2%-3,8%	0-100%
				> 4,2%	0%
	Expected Loss (new business flow[C])		**0,39%** media 20-23	< 0,39%	> 100%
				0,44%-0,39%	0-100%
				> 0,44%	0%
Industriale	OpEx	10%	**10,2 mld** fine 23	< 10,2 mld	> 100%
				10,5-10,2 mld	0-100%
				> 10,5 mld	0%
Sostenibilità	ESG rating (Sustainalytics)	10%	**3° nel ranking vs. peer** fine 23	1° - 2° nel ranking	150%-125%
				3° nel ranking	100%
				4° nel ranking	75%
				5° nel ranking	50%
				sotto al 5°	0%
	Customer Satisfaction		**+3 pts vs. concorrenza** fine 23	> +3 pts	> 100%
				+1 pt; + 3 pts	0-100%
				< 1 pt	0%
	People Engagement		**73 pts** due volte durante il Piano	> 73 pts	> 100%
				71-73 pts	0-100%
				< 71 pts	0%

Nota: gli obiettivi all'interno della sezione sono ugualmente ponderati; l'overperformance (risultato dei KPI al di sopra dell'obiettivo del MYP) può essere utilizzata per compensare quei KPI che raggiungono almeno il loro livello minimo di soglia, sempre all'interno della massima opportunità del 100% del Piano LTI.
A. Sulla base dell'utile netto sottostante
B. Bonus gate per il CET1 almeno 200 bps sopra l'obiettivo minimo regolamentare
C. Senza impatto del modello

L'award viene confermato alla fine del Piano Pluriennale se i criteri di performance di cui sopra e i Gateways & Risk Adjustment sono confermati.

Le azioni assegnate saranno pagate in linea con lo schema di differimento sopra descritto e subordinatamente alle condizioni di malus e claw-back. Come previsto dalla legge, ogni pagamento di azioni è soggetto ad un periodo di indisponibilità delle azioni di un anno.

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 14 gennaio 2020 che ha approvato i restanti dettagli relativi al Piano (compreso il prezzo di conversione delle azioni) pari a € 13,305.

Il numero massimo di azioni UniCredit da assegnare nell'ambito del Piano è pari a 9.400.000 azioni.

Il Piano LTI 2020-2023 prevede un impatto atteso sul capitale sociale di UniCredit di circa 0,42%, ipotizzando che siano assegnate tutte le azioni gratuite ai dipendenti. La diluizione complessiva per tutti i piani azionari attualmente in essere, compreso il Piano LTI 2020-2023, è pari a 2,50%.

Il Consiglio di Amministrazione assegnerà gratuitamente ai beneficiari le azioni ordinarie (e liberamente trasferibili) di UniCredit entro la fine del mese di luglio dell'anno successivo a ciascuna delle rate "immediate" o "differite" delle azioni (ad esempio, la tranche di azioni "immediata" maturata nel 2024, al termine del Piano, sarà effettivamente assegnata ai beneficiari entro il mese di luglio 2025).

In caso di cessazione del rapporto di lavoro, il beneficiario mantiene tutti i diritti previsti dal Piano a condizione che si qualifichi come "Good Leaver". In particolare, in caso di "Good Leaver", qualora ciò avvenga durante il periodo di performance, il beneficiario avrà diritto all'assegnazione pro-rata temporis delle azioni, subordinatamente al raggiungimento delle relative condizioni di performance al termine del periodo di performance e secondo lo schema di pagamento differito e tutti gli altri termini e condizioni previsti dal Regolamento del Piano LTI 2020-2023. Ai fini del Regolamento, un "Good Leaver" è esclusivamente un beneficiario che cessa di essere un dipendente della società durante il Piano per le seguenti ragioni:

- cessazione del rapporto di lavoro a causa di qualsiasi impedimento fisico, inclusi problemi di salute, infortuni o invalidità permanente, come stabilito dalle leggi applicabili;
- pensionamento, anche in caso di accordo con la società e/o di iscrizione a piani di prepensionamento o di esubero;
- la società che impiega il beneficiario cessa di far parte del gruppo;
- il trasferimento dell'azienda, o della parte di azienda in cui il Beneficiario lavora, ad una persona fisica o giuridica non appartenente al gruppo.

Lo status di "Good Leaver" può anche essere concesso, tenendo conto delle circostanze specifiche e dell'interesse della società, nell'ambito di accordi specifici stipulati con il beneficiario.

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[29].

29. 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 285 del 17 dicembre 2013, 25° aggiornamento del 23 ottobre 2018).

Sezione II

Relazione sui compensi corrisposti

1. Introduzione

2. Governance

2.1 Resoconto sul Comitato Remunerazione

2.2 Ruolo delle Funzioni Aziendali di Controllo e di altre funzioni rilevanti

3. Processi e risultati retributivi

3.1 Implementazione e risultati del Sistema Incentivante 2020

3.2 Stato di avanzamento dei Piani di Incentivazione di Lungo Termine di gruppo

3.3 Risultati del processo di identificazione dei Material Risk Taker di gruppo

4. Dati retributivi 2020

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

4.2 Dati retributivi granulari

1. Introduzione

La Relazione sui compensi corrisposti fornisce un'informativa dettagliata sulla retribuzione del gruppo e sulla relativa metodologia volta ad accrescere la consapevolezza degli stakeholder rispetto alle politiche retributive, prassi e i risultati di UniCredit, dimostrando la loro coerenza con la strategia di business, la performance aziendale e la sostenibilità a lungo termine, con una retribuzione responsabile e una sana gestione del rischio.

La Relazione fornisce un'informativa ex post sui risultati del 2020, con particolare riferimento al personale più rilevante di gruppo e ai membri degli Organi Aziendali. Nel 2020, 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.

L'informativa fornita all'interno della Relazione sui compensi corrisposti considera:

- l'allineamento alle disposizioni normative nazionali e internazionali in vigore;
- il monitoraggio continuo delle tendenze e delle prassi di mercato, con il supporto di Willis Towers Watson, in qualità di consulente esterno del Comitato Remunerazione, nonché di altre associazioni bancarie nazionali ed europee;
- il processo di engagement annuale con investitori internazionali e proxy advisor.

Da un punto di vista di remunerazione, le attività svolte nel corso del 2020 sono state in linea con la Relazione sulla Politica 2020 di Gruppo in materia di remunerazione, costruita sulla base del quadro regolamentare nazionale e internazionale, come reso disponibile nel corso degli anni:

- 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;
- il 4 marzo 2014 la Commissione Europea ha emesso il Regolamento delegato (UE) n. 604/2014 per quanto riguarda le norme tecniche di regolamentazione relative all'identificazione della popolazione dei Material Risk Taker;
- il 27 giugno 2016 EBA ha pubblicato il documento "Guidelines on sound remuneration policies"[1];
- il 23 ottobre 2018 Banca d'Italia ha pubblicato il 25° aggiornamento alla Circolare 285 in materia di remunerazione e incentivazione;
- Il 19 marzo 20219 Banca D'Italia ha emanato le previsioni su "Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari - Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti";
- il 10 dicembre 2020 è stato aggiornato il Regolamento Emittenti Consob n. 11971 con delibera n. 21623 per recepire le prescrizioni della Direttiva (UE) 2017/828 (Shareholders Rights Directive II) del 17 maggio 2017 già attuate nell'ordinamento interno con il Decreto Legislativo n. 49 del 10 maggio 2019.

Nel corso del 2020, ci sono state alcune raccomandazioni della BCE sulla remunerazione variabile che sono state pienamente considerate durante il processo decisionale.

Nel 2020 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 2019 di tutta la popolazione e del personale più rilevante, incluso il numero di individui in fascia di pagamento di almeno 1 milione di Euro.

Nel 2020, in continuità con il passato, UniCredit ha interagito con il consulente esterno del Comitato Remunerazione che ha fornito:

- raccomandazioni basate su specifiche analisi di mercato rispetto al nostro gruppo di confronto (peer group), anche con riferimento ai Group Executive;
- analisi delle tendenze emergenti nelle prassi retributive di mercato;

al fine di aggiornare le politiche e prassi di remunerazione del gruppo.

Nel corso del 2020 e nei primi mesi del 2021, UniCredit ha proseguito nel processo annuale di dialogo strutturato con gli investitori internazionali e con i proxy advisor, e anche con le associazioni bancarie nazionali e europee, ricevendo spunti preziosi sull'approccio alla retribuzione e suggerimenti specifici per un'informativa al pubblico efficace, sulla base di standard italiani e internazionali.

Inoltre, da notare il feedback positivo raccolto durante l'Assemblea Generale degli Azionisti del 9 aprile 2020 sulla Relazione sui compensi corrisposti del 2019, con una percentuale di approvazione superiore al 95%.

UniCredit ha anche interagito con i regolatori per considerare adeguatamente le raccomandazioni emesse.

La Relazione sui compensi corrisposti, documento che fornisce un'informativa ampia e completa sulla retribuzione, include anche quest'anno i dettagli retributivi relativi ai membri degli Organi amministrativi e di controllo, ai Direttori Generali e ai Dirigenti con responsabilità strategiche. In particolare, i dati ai sensi dell'articolo 84-quater del regolamento della Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (Consob) n° 11971, "Relazione Annuale - Sezione II" (da ultimo modificato con Delibera n. 21623 del 10 dicembre 2020), così come le informazioni sui sistemi di incentivazione, ai sensi dell'articolo 114-bis[2], sono riportati negli allegati alla Relazione sulla Politica 2021 di Gruppo in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, pubblicati sul sito internet di UniCredit, nella sezione dedicata all'Assemblea degli Azionisti.

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.

2. Governance

2.1 Resoconto sul Comitato Remunerazione

› Descrizione del Comitato Remunerazione

Il Comitato Remunerazione svolge un ruolo fondamentale nel sostenere il Consiglio di Amministrazione nella supervisione della Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione e nel disegno dei piani di incentivazione. In linea con quanto previsto dal Regolamento degli Organi Aziendali e dei Comitati in tema di composizione dei comitati consiliari, il Comitato è composto da 3 amministratori non esecutivi. I lavori del Comitato sono coordinati dal Presidente scelto tra i suoi componenti.

Alla data di approvazione del presente documento il Comitato Remunerazione è composto dai Consiglieri Sig. Lamberto Andreotti (Presidente), Sig.ra Elena Carletti e Sig. Diego De Giorgi.

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 possiedono i requisiti di indipendenza previsti dal Codice e dallo Statuto sociale.

Più avanti 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".

Tutti i membri del Comitato risultano in possesso dei requisiti di professionalità previsti dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari e assicurano che eventuali ulteriori cariche sociali da loro assunte in altre società o enti (anche esteri) risultino compatibili con l'impegno e la disponibilità loro richiesta per ricoprire la carica di membro del Comitato. Alcuni membri hanno una specifica competenza tecnica ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive.

La coerenza con il Risk Appetite Framework e, in generale, la collaborazione con gli altri comitati sono assicurate dalla presenza, nel Comitato Remunerazione, di un membro del Comitato per i Controlli Interni & Rischi.

Nel corso del 2020, i membri del Senior Management, tra i quali, come richiesto dalla Banca d'Italia, i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo di Group Risk Management (Group Chief Risk Officer-CRO) e di Internal Audit, hanno partecipato alle riunioni del Comitato sui temi specificati nella tabella dedicata. Inoltre, il Responsabile di Group Human Capital ha presenziato personalmente a tutte le riunioni del Comitato in qualità di invitato.

Il Comitato Remunerazione - nello svolgimento dei propri compiti - si è avvalso delle informazioni ricevute dalle funzioni aziendali competenti, grazie al supporto e alla collaborazione dei responsabili delle strutture aziendali.

Nel corso dell'anno, le esigenze di spesa del Comitato sono state soddisfatte mediante ricorso ad uno specifico budget, oggetto di eventuale integrazione in casi di specifiche necessità. In particolare, nel 2020, attraverso tale budget, il Comitato Remunerazione si è avvalso per tutto l'esercizio della consulenza di Willis Towers Watson (WTW) utile ai fini del processo di formazione delle decisioni del Comitato stesso. WTW è un consulente esterno indipendente, che fornisce consulenza su prassi e tendenze, nonché analisi aggiornate sui benchmarking in materia retributiva. È stato preventivamente valutata l'assenza di situazioni/rapporti tali da compromettere l'autonomia (indipendenza) del consulente.

WTW collabora con il Comitato dalla fine del 2018. Durante il suo incarico, i rappresentanti di WTW sono stati invitati a partecipare alle riunioni del Comitato, fornendo il loro parere indipendente al Comitato Remunerazione sui vari argomenti in agenda.

Il Presidente del Comitato Remunerazione, alla prima riunione utile, ha informato, con l'ausilio di idonea documentazione, il Consiglio di Amministrazione circa l'attività svolta nelle riunioni dal Comitato stesso.

Il Comitato Remunerazione ha condiviso, al termine delle proprie riunioni, la documentazione discussa con il Collegio Sindacale. Inoltre, nel corso del 2020, un Sindaco ha partecipato alla maggior parte delle riunioni.

La tabella che segue riassume la composizione del Comitato nel corso del 2020 e, oltre alle informazioni sull'indipendenza dei membri del Comitato, fornisce i dettagli della loro partecipazione alle riunioni tenutesi nel corso dell'anno. Maggiori dettagli sono riportati nella Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari pubblicata sul sito istituzionale di UniCredit.

› Attività del Comitato durante il 2020

Nel corso del 2020 il Comitato Remunerazione si è riunito 10 volte. Gli incontri hanno avuto una durata media di circa un'ora. Da gennaio 2021 al 3 marzo 2021, si sono tenuti 4 incontri e per l'intero anno è previsto un totale di 10 riunioni. Di ogni riunione del Comitato Remunerazione sono redatti verbali a cura del Segretario designato dal Comitato stesso.

Principali attività del Comitato Remunerazione nel 2020

CdA Sottoposto al Consiglio di Amministrazione · AGM Sottoposto all'Assemblea dei Soci · AUDIT CRO Partecipazione di altre funzioni di gruppo

	Tematica	Gennaio (2 riunioni)	Febbraio	Marzo (2 riunioni)	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre (2 riunioni)
Strategia, Politica e Governance	Sistema Incentivante di gruppo di breve termine	• Sistema incentivante di Gruppo 2020 CdA AGM					• KYC gate posticipo scdenza causa Covid CdA					
	Piano di incentivazione di gruppo di lungo termine	• Piano LTI 2020-2022 Approvazione finale e dettagli CdA AGM • Esecuzione Piano LTI 2017-2019 (prima discussione)	• Esecuzione Piano LTI 2017-2019 CdA									
	Politiche di gruppo - novità/aggiornamenti			• Relazione sulla Politica 2020 di Gruppo in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti AUDIT CdA AGM								
	Adattamenti locali									• Adattamenti locali alle politiche di gruppo 2020		
Revisione retributiva e decisioni annuali	Decisioni retributive annuali		• Distribuzione del bonus pool 2019 ed esecuzione dei piani di incentivazione degli anni precedenti CRO • Approvazione dell'aumento di capitale relativo ai piani di incentivazione degli anni precedenti • Sistema incentivamente di Gruppo 2019 - valutazione, pagamento ed esecuzione dei piani di incentivazione precedenti per AD, Dirigente Preposto e Responsabili delle Funzioni di Controllo CdA	• Sistema incentivante di Gruppo 2019 - informazione sul payout del personale più rilevante CdA • Rinunce del Top Management							• Sistema incentivante di Gruppo 2020 - prima discussione sulla distribuzione del bonus pool
	Identificazione del personale più rilevante (Identified Staff)						• Personale più rilevante di gruppo 2020 - 1° ciclo CRO CdA					• Personale più rilevante di gruppo 2020 - 2° ciclo CdA
	Pacchetti retributivi per Executive									• Aggiornamento sul pagamento del bonus 2019 e sulla revisione retributiva 2020	• Pacchetto retributivo a seguito di nomine nelle Funzioni Aziendali di Controllo	• Pacchetti retributivi 2021 per gli Executive con Responsibilità Strategiche - prima discussione
	Goal setting										• Struttura Goal Setting 2021	• Goal Setting 2021 per gli Executive con Responsibilità Strategiche CdA
	Pagamenti di fine rapporto		• Informativa sui pagamenti di fine rapporto 2019									
Benchmark forniti dal consulente esterno indipendente	Tendenze di mercato						• Benchmarking CEO and Directors (consulente indipendente)			• Prassi di mercato sulla remunerazione dei CdA e dei Comitati (consulente indipendente)	• Tendenze emergenti nelle prassi retributive di mercato e aggiornamento normativo (consulente indipendente) • Seconda discussione sulle prassi di mercato sulla remunerazione dei CdA e dei Comitati	
	Retribuzione per il top Management										• Analisi comparativa sui pacchetto retributivo per AD e SEVP (consulente indipendente)	
Altro	Altro											• Condizioni di uscita dell'AD

Comitato Remunerazione (esercizio 01/01/2020 - 31/12/2020)

	Indipendenza da Statuto e da Codice	Non esecutivo	Carica ricoperta P= Presidente M= Membro	Nr. di riunioni a cui l'interessato ha partecipato	% di partecipazione
Andreotti Lamberto **Presidente**	✓	✓	P	10	100%
Carletti Elena **Amministratore**	✓	✓	M	10	100%
Zambon Elena **Amministratore**	✓	✓	M (A)	6	85,7%
De Giorgi Diego **Amministratore**	✓	✓	M (B)	2	100%

P Presidente M Membro

A. Carica ricoperta fino al 13 ottobre 2020.
B. Carica ricoperta dal 4 novembre 2020.

2.2 Ruolo delle Funzioni Aziendali di Controllo e di altre funzioni rilevanti

I contributi fondamentali del 2020 della funzione Compliance di Capogruppo hanno riguardato:

- la valutazione della Relazione sulla Politica 2020 di Gruppo in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti sottoposta al Consiglio di Amministrazione per la successiva approvazione dell'Assemblea dei Soci del 09 aprile 2020;
- la valutazione del Sistema Incentivante 2020 per i Material Risk Taker di gruppo;
- la redazione - in collaborazione con la funzione Human Capital - e la diffusione delle linee guida di gruppo per la predisposizione e gestione dei sistemi incentivanti 2020 riferiti alla popolazione non-executive di gruppo;
- la partecipazione a iniziative della funzione Human Capital (e.g. revisione del *KPI Bluebook*; revisione del processo di definizione dei Material Risk Taker di gruppo per l'applicazione del Sistema Incentivante di gruppo);
- l'analisi di specifiche non-standard compensation all'interno del ciclo 2020.

Nel 2020, al fine di assicurare il legame tra la retribuzione e rischio, la funzione Risk Management di gruppo è stata coinvolta:

- nel disegno e nella definizione di un quadro esplicito su cui basare la retribuzione rispetto alla struttura del Group Risk Appetite Framework;
- nella definizione/aggiornamento delle condizioni di accesso del Sistema Incentivante di gruppo;
- nella definizione di obiettivi, parte del *KPI Bluebook*, che siano correlati al rischio;

così che gli incentivi ad assumere i rischi siano adeguatamente bilanciati dagli incentivi a gestire i rischi.

In aggiunta, al fine di assicurare che i sistemi di incentivazione siano adeguatamente corretti per tener conto di tutti i rischi assunti dalla Banca, secondo metodologie coerenti con quelle che la Banca adotta per la gestione dei rischi a fini regolamentari e interni, il Group Chief Risk Officer è stato invitato a partecipare alle riunioni del Comitato.

La funzione del CFO di gruppo ha contribuito ai processi di remunerazione del 2020 principalmente tramite la:

- definizione delle condizioni di accesso al Sistema Incentivante di gruppo;
- dei funding KPI dei bonus pool;
- dei KPI delle schede di performance dei Material Risk Taker di gruppo, anche fornendo i relativi dati di budget e actual.

Inoltre, il Group Chief Financial Officer ha partecipato alle riunioni del Comitato Remunerazione in occasione della presentazione della performance aziendale che determina la dimensione del bonus pool.

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 2020

Group Audit Department ha svolto l'audit annuale sulle politiche e prassi di remunerazione del Gruppo, richiesto dalla Banca d'Italia[3], finalizzato alla verifica del disegno e dell'implementazione del processo di remunerazione, nonché della sua conformità ai requisiti regolamentari di riferimento e alle norme interne del Gruppo.

La valutazione soddisfacente da parte dell'Internal Audit si è basata sull'applicazione generalmente corretta del Sistema incentivante di Gruppo, inclusa l'esecuzione delle decisioni adottate dal Comitato Remunerazione e dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit.

L'Internal Audit ha verificato la sostanziale adeguatezza della corretta implementazione della Group Remuneration Policy per il 2020 e l'applicazione delle regole del Sistema Incentivante di Gruppo al personale più rilevante.

L'Internal Audit ha altresì verificato la sostanziale adeguatezza di specifici aspetti del processo di remunerazione, come il processo d'identificazione dei Group Material Risk Taker, l'assegnazione degli obiettivi, il calcolo e la distribuzione del bonus pool, le procedure per il rispetto dei limiti massimi del rapporto fra le componenti variabili e fisse della remunerazione, nonché la fase di pagamento e differimento del sistema incentivante dell'anno precedente.

Le severance erogate nel 2020 sono risultate in linea con la Group Termination Payments Policy e con le linee guida sulle severance, nel rispetto dei processi di escalation previsti e informando il Comitato Remunerazione.

I principali risultati dell'audit sono stati presentati al Comitato Remunerazione il 3 marzo 2021.

3. Circolare 285 del 17 dicembre 2013 - 25° aggiornamento del 23 ottobre 2018.

3. Processi e risultati retributivi

3.1 Implementazione e risultati del Sistema Incentivante 2020

Il Sistema 2020, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 14 gennaio 2020, è basato 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 di governance, prevede l'allocazione di un incentivo in denaro e/o in azioni ordinarie gratuite su un orizzonte temporale fino a 6 anni.

Il sistema di incentivazione annuale di UniCredit è progettato per allineare gli interessi degli azionisti e del management e per premiare il raggiungimento della performance. I risultati 2020 di UniCredit hanno risentito dell'emergenza pandemica Covid-19 (Underlying NOP: -53% vs. 2019), che a sua volta si sono tradotti nei risultati del sistema di incentivazione annuale.

Inoltre, in questo contesto, la BCE ha emesso alcune raccomandazioni il 20 maggio, il 28 luglio e il 15 dicembre 2020 in tema di decisioni sulle remunerazioni, chiedendo un'estrema moderazione nella distribuzione della remunerazione variabile, soprattutto per i Material Risk Taker e che sono state incorporate nel processo decisionale.

› Dimensione dei Bonus pool

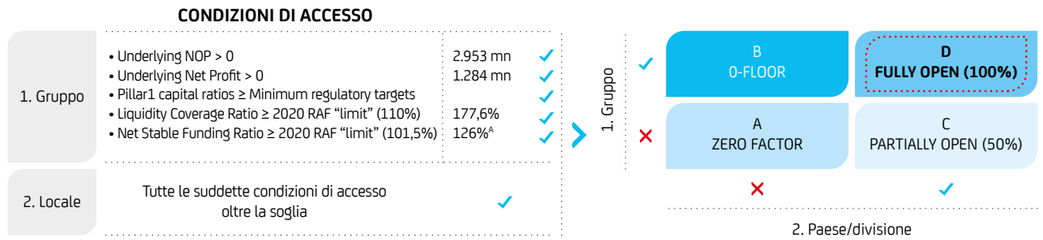
La dimensione dei bonus pool previsti per ciascuno degli 8 cluster è stata determinata dalla misura di profittabilità effettiva moltiplicata per la percentuale di "funding rate" definita preliminarmente in sede di budget. Questo calcolo ha determinato il "bonus pool teorico" che nel corso dell'anno di performance si è adeguato all'andamento effettivo della performance del singolo segmento.

› Condizioni di accesso 2020 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 state definite come condizioni di accesso per il Sistema Incentivante 2020 che confermano, riducono o cancellano i pagamenti immediati e differiti - sono le seguenti:

- **Underlying NOP** per misurare la profittabilità; Net Operating Profit rettificato ogni elemento straordinario come considerato appropriato dal Consiglio di Amministrazione;
- **Underlying Net Profit** per misurare la profittabilità considerando i risultati riportati nel bilancio escludendo ogni elemento straordinario come considerato appropriato dal Consiglio di Amministrazione;
- **Pillar 1 capital ratios:** i Minimum Regulatory Target sono i livelli di capitale definiti a conclusione del processo SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) condotto dalla Banca Centrale Europea. Questi livelli comprendono, oltre ai requisiti minimi di primo e di secondo pilastro, i requisiti di riserva combinata di capitale e la Linea Guida di Secondo Pilastro (Pillar 2 Guidance). La Linea Guida di Secondo Pilastro è aggiuntiva rispetto ai requisiti di capitale minimi (MDA Trigger) e la violazione di questa soglia non determina azioni automatiche da parte delle Autorità ma è utilizzata per misure calibrate sulla situazione specifica della banca;
- **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;
- **Net Stable Funding Ratio** che 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 base ai risultati effettivi approvati dal Consiglio di Amministrazione del 10 febbraio 2021, le condizioni di accesso sono risultate soddisfatte sia a livello di gruppo che a livello di Paese/divisione come evidenziato alla figura seguente.



Nota: valori al tasso di cambio di budget.
A. Pillar 1 Capital Ratios: CET 1 Ratio (transitional) = 15,90%; Tier 1 (transitional) = 18,16%; Total Capital (transitional) = 20,66%; Leverage Ratio (transitional) = 6,19%; TLAC = 26,92%. Cifre pro-forma che includono la deduzione del riacquisto di azioni per un importo di 179 milioni, soggetto all'approvazione dell'Autorità di Vigilanza e dell'Assemblea degli Azionisti. Inoltre, le cifre ufficiali dichiarate sono al di sopra delle soglie delle condizioni di ingresso.

› Applicazione delle regole del Sistema Incentivante 2020

In conseguenza della valutazione positiva circa il soddisfacimento delle condizioni di accesso, sia a livello di gruppo che di Paese/divisione, tutti gli 8 bonus pool ricadono nello scenario fully open (100%).

Le regole del Sistema Incentivante 2020 sono state pertanto applicate. Per ciascun segmento, è stato calcolato il valore teorico del bonus pool applicando la percentuale di *funding rate* ai risultati di profittabilità.

Il "moltiplicatore" CRO, anche se era positivo per la maggior parte dei cluster dei bonus pool, non è stato attivato a causa del fatto che i prerequisiti in termini di EVA non sono stati raggiunti.

In tale ambito, il Comitato Remunerazione ha deciso di sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione valori di bonus pool basati sui risultati di performance. In particolare, la proposta sottoposta al Consiglio di Amministrazione ha riguardato un valore totale del bonus pool sostanzialmente in linea rispetto al valore teorico (che è determinato dal funding KPI che è stato fortemente influenzato dalla pandemia) , dovuto principalmente al bilanciamento dei livelli di bonus pro capite e delle performance all'interno di ciascun Paese/divisione. Il bonus pool complessivo dei segmenti approvato dal Consiglio di Amministrazione, come da proposta del Comitato Remunerazione, prevede una riduzione proporzionalmente maggiore per i Senior Executive e i Material Risk Taker, in linea con le raccomandazioni di moderazione della BCE e per preservare un riconoscimento ai colleghi on Material Risk Taker con una seniority meno elevata.

› Distribuzione dei bonus pool per segmento

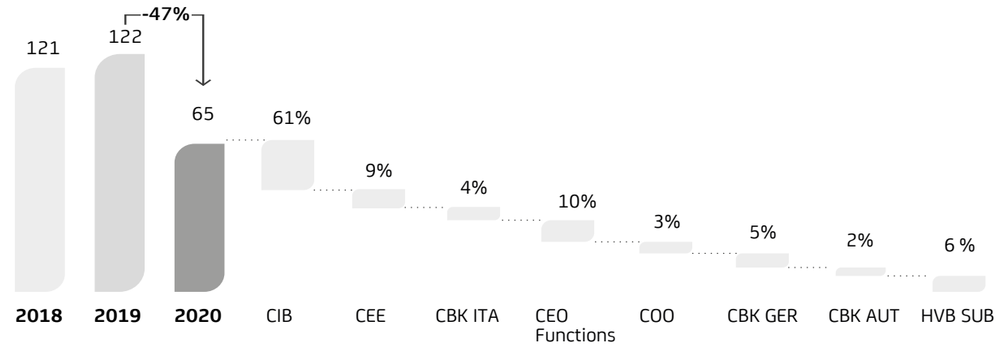
Le fasi di processo descritte nei paragrafi precedenti hanno portato alla distribuzione del bonus pool per la popolazione dei Material Risk Taker di gruppo, (1.063 risorse nel 2020), come di seguito riportata, e che considera per questa popolazione una riduzione di circa 50% rispetto ai dati di budget, pienamente in linea con la performance aziendale in termini di Underlying NOP.

Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha preso in esame, con riferimento all'esercizio 2020, 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 dei Material Risk Taker di gruppo, dettagliato nel paragrafo 4.2, 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, in linea anche con le raccomandazioni della BCE.

Distribuzione del bonus 2020 per i GMRT



Dati in mln Euro. Il payout del 2020 non include la quota annuale pro rata del Piano LTI.

Dettagli

Per ulteriori dettagli sull'esecuzione del pagamento relativo al piano di incentivazione di gruppo 2020 e dei differimenti relativi ai piani assegnati negli anni precedenti, si rimanda al Paragrafo 4.2 e all'allegato alla Relazione sulla Politica 2021 di Gruppo in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, pubblicati sul sito internet di UniCredit, nella sezione dedicata all'Assemblea 2021. »

› Esecuzione dei piani degli anni precedenti

Sulla base della valutazione degli obiettivi 2020 e in base alla decisione assunta dal Consiglio di Amministrazione del 5 marzo 2021, è stata fatta una promessa di allocazione di ca. 3,1 milioni di azioni ordinarie UniCredit a circa 450 Material Risk Taker di gruppo, nel 2022, 2023, 2024, 2025 e 2026.

L'assegnazione degli ultimi quattro installment è subordinata all'applicazione del fattore di azzeramento Zero Factor rispettivamente per il 2022, 2023, 2024 e 2025. Pertanto, il Sistema Incentivante di gruppo 2020 comporterebbe un impatto atteso sul capitale azionario di UniCredit di circa 0,14%, assumendo un raggiungimento delle soglie di performance previste senza l'applicazione dello scenario Zero Factor.

Con riferimento ai Piani degli anni precedenti, il Consiglio di Amministrazione ha deciso di procedere, per tutti i Material Risk Takers, al pagamento dei differimenti previsti per il 2021 (differimenti derivanti dai Piani 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019 e dai pagamenti delle severance riferite ai Piani 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 e 2020).

› Retribuzione 2020 fissa e variabile per l'Amministratore Delegato

Con riferimento al 2020, l'AD ha proposto di ridurre la propria remunerazione di circa il 25%, equivalente a 300.000 Euro.

La remunerazione variabile dell'AD nel 2020, è stata impattata dalle sue decisioni legate alla pandemia e anche dagli eventi di fine anno relativi alla sua permanenza nel ruolo.

Inoltre, l'AD ha deciso di rinunciare interamente alla sua remunerazione variabile LTIP per il 2020, pari ad un massimo di 2,4 milioni Euro, a sostegno dell'emergenza sanitaria.

A fine anno, il 30 novembre 2020, Jean Pierre Mustier ha comunicato che si sarebbe ritirato dal ruolo di Amministratore Delegato alla fine del suo mandato. Nel definire le condizioni di uscita, è stato concordato che egli manterrà la remunerazione variabile derivante dal Piano di Incentivazione di Lungo Termine 2017-2019, le cui azioni saranno assegnate sulla base dello schema di cliff vesting e soggetto a condizioni di malus e claw-back, come previsto dalla normativa. Per quanto riguarda invece il Piano LTI 2020-2023, il Sig. Mustier non mantiene alcun diritto.

FOCUS

Pagamenti di Fine Rapporto – Calibrazioni ed eccezioni

In coerenza con le previsioni contenute nella Politica di gruppo dei Pagamenti di Fine Rapporto (Severance Policy), a partire dall'approvazione della stessa da parte dell'Assemblea 2019, sono state approvate alcune richieste di calibrazioni sottoposte alla Capogruppo da Legal Entity appartenenti a paesi diversi dall'Italia.

La maggior parte delle calibrazioni sono volte ad assicurare la coerenza con la normativa regolamentare, le leggi e le prassi del mercato del lavoro dei singoli paesi e, oltre a modifiche formali volte ad assicurare la coerenza con il contesto locale, hanno riguardato principalmente:

- l'esclusione dall'ambito di applicabilità della Severance Policy di particolari categorie/tipologie di pagamenti, tipicamente definiti in modo non discrezionale dalle leggi e/o contratti collettivi applicabili;
- la possibilità di non applicare meccanismi di differimento e/o clausole di malus/claw-back quando essi non siano previsti dalla normativa regolamentare applicabile e/o siano incoerenti con il contesto giuslavoristico locale.

Per l'Austria, in relazione alla gestione dei contratti "protetti" ("Definitivum"), che non possano essere validamente risolti in modo unilaterale dall'azienda prima del raggiungimento dell'età pensionabile, in coerenza con quanto previsto al punto 4.1.2 della Severance Policy, il limite massimo è stato elevato da 24 a 36 mensilità.

Per la Germania, caratterizzata da una legislazione particolarmente protettiva nei confronti anche del personale con rapporto di lavoro dirigenziale, è stata approvata, in coerenza con il punto 4.1.1 della Severance Policy, una proposta di calibrazione che consente di considerare il preavviso come aggiuntivo al limite generale di 24 mensilità e - in casi eccezionali e con una particolare governance - di elevare anche tale numero massimo a 36 o 48, a seconda delle circostanze. In considerazione di tale contesto è stata pure approvata una modifica della formula per il calcolo della severance e la previsione che la formula non si applichi alle severance considerate privilegiate in base alla normativa regolamentare locale.

Nessuna delle calibrazioni ed eccezioni locali ha un impatto sui Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Nel corso del 2020, tutte le severance sono state gestite nel rispetto della governance approvata e tutti i 33 casi di Executive[4] sono stati gestiti in totale coerenza con la Policy approvata. Per ulteriori dettagli sui pagamenti di fine rapporto definiti nel 2020 per Material Risk Taker di gruppo si rimanda al paragrafo 4.2.

3.2 Stato di avanzamento dei Piani di Incentivazione di Lungo Termine di gruppo

› Piano di Incentivazione di Lungo Termine 2017-2019

Tutte le condizioni di malus relative al primo anno di differimento sono state verificate, di conseguenza le tranche che maturano nel 2020 sono state confermate.

› Piano di Incentivazione di Lungo Termine 2020-2023

Un aggiornamento sullo stato di avanzamento del Piano LTI è stato fornito al Comitato di Remunerazione il 9 febbraio 2021. Tutte le condizioni di ingresso (gateway e aggiustamento del rischio) sono state soddisfatte nel 2020, mentre i risultati aziendali riferiti ai KPI del Piano LTI sono fortemente influenzati dalla pandemia dal punto di vista della redditività.

Per illustrare lo stato di avanzamento, e senza impatto sulla valutazione finale, i risultati del 2020 sui KPI del Piano LTI sono:

- RoTE 2.5%;
- NPE Ratio "Core" 3.8%;
- Expected Loss new business flow 0.25%;
- OpEx 9.8 mld;
- ESG Sustainalytics Rating 5° nel ranking;
- Customer Experience +4 pts vs. concorrenza;
- People Engagement 70 pts.

La valutazione effettiva del Piano LTI complessivo, compresa la valutazione degli obiettivi di performance, sarà effettuata alla fine del periodo di performance quadriennale (alla fine del 2023 sugli obiettivi di fine piano).

4. In questo contesto, con il termine Executive si intende il personale con global band title pari o superiore al Senior Vice President. Per ulteriori dettagli sul Global Job Model si rimanda alla Sezione I, Capitolo 1.

3.3 Risultati del processo di identificazione dei Material Risk Taker di gruppo

Il 10 dicembre 2020, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione, ha approvato i risultati del secondo ciclo del processo di identificazione dei Material Risk Taker di gruppo (GMRT) per il 2020.

Il processo ha portato all'identificazione di 1.063 GMRT (di cui 176 risorse nuove rispetto all'anno precedente e 164 risorse identificate per la prima volta), che risultano 43 risorse in più rispetto al personale più rilevante identificato alla fine del 2019. Del totale del personale più rilevante di gruppo, circa 500 sono appartenenti alle funzioni di business (vedasi grafico in basso), per i quali è possibile applicare il rapporto 2:1 tra remunerazione variabile e fissa. Rientrano inoltre nel personale più rilevante di gruppo 39 risorse identificate esclusivamente in funzione dei livelli di remunerazione.

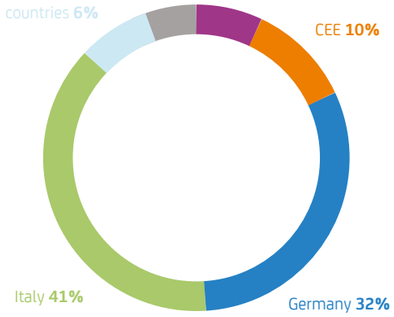
La popolazione del personale più rilevante di gruppo rappresenta circa l'1,3% della popolazione complessiva di gruppo, dato che risulta sostanzialmente allineato con i risultati del processo 2019 e leggermente sopra la mediana dei peer.

Alla fine del 2020 non sono stati individuati agenti o consulenti abilitati all'offerta fuori sede tra il personale più rilevante di gruppo sulla base dei criteri qualitativi EBA (nel corso dell'anno è stato attivato e completato un processo di esclusione per 9 agenti e consulenti finanziari).

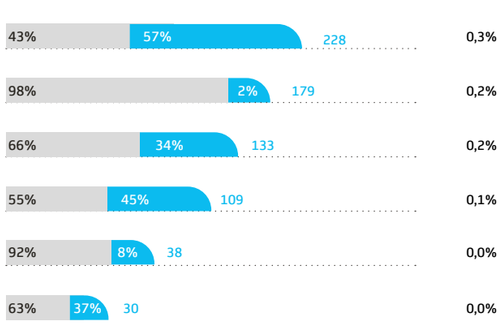
Di seguito una rappresentazione dei Material Risk Taker di gruppo per il 2020.

Distribuzione dei Material Risk Taker di gruppo 2020

Distribuzione geografica dei Material Risk Taker di Gruppo



Distribution per Division



				2020 GMRT vs Group FTEs[A]
CIB	18%	82%	346	0,4%
CBK GER	43%	57%	228	0,3%
CEO	98%	2%	179	0,2%
CEE	66%	34%	133	0,2%
CBK ITA	55%	45%	109	0,1%
COO	92%	8%	38	0,0%
CBK AUT	63%	37%	30	0,0%

NUMERO COMPLESSIVO DEI MATERIAL RISK TAKER DI GRUPPO[B]: 1.063 (DI CUI 164 IDENTIFICATI PER LA PRIMA VOLTA)

A. Dati al 30/09/2020, numero totale: 83.620.
B. Il numero totale dei GMRT non include membri del Management Body di gruppo non dipendenti del Gruppo UniCredit.

4. Dati retributivi 2020

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

4.1.1 Consiglio di Amministrazione

L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti del 12 aprile 2018 ha eletto il Consiglio di Amministrazione di UniCredit per gli esercizi 2018 – 2020, il cui mandato scade con l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2020. Il Consiglio così eletto era presieduto dal sig. Fabrizio Saccomanni.

A seguito dell'improvvisa scomparsa del sig. Saccomanni avvenuta in data 7 agosto 2019, il signor Cesare Bisoni - Vice Presidente Vicario - ha svolto funzioni di Presidente dall'8 agosto al 20 settembre 2019, data in cui il Consiglio di Amministrazione lo ha nominato a tutti gli effetti Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Il 13 ottobre 2020, il Consiglio di Amministrazione ha cooptato all'unanimità il Prof. Pier Carlo Padoan quale amministratore non esecutivo, dopo averlo identificato come miglior candidato per la posizione di Presidente di UniCredit per il prossimo mandato (2021-2023). Lo stesso resterà in carica come consigliere fino all'Assemblea del 15 aprile 2021, chiamata ad approvare il bilancio di esercizio 2020 e a rinnovare l'intero Consiglio di Amministrazione.

In data 27 gennaio 2021 Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha altresì identificato il sig. Andrea Orcel quale prossimo Amministratore Delegato, da inserire nella lista dei candidati per il rinnovo del Consiglio.

Il Prof. Padoan, così come il sig. Orcel, sono stati selezionati dal Consiglio di Amministrazione sulla base del "Processo di selezione dei candidati alla carica di Presidente, Amministratore Delegato e membro del Consiglio di Amministrazione", approvato dal Consiglio stesso e pubblicato sul sito internet della Società.

Il suddetto processo verrà seguito anche per la selezione degli altri amministratori candidati nella lista che sarà presentata dal Consiglio alla prossima Assemblea degli Azionisti del 15 aprile.

L'Assemblea del 12 aprile 2018 ha anche approvato la proposta, formulata dal Consiglio uscente, di attribuire ai componenti del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati, un compenso annuo complessivo di Euro 1.760.000, di cui Euro 1.125.000 destinati alla remunerazione dei membri del Consiglio e Euro 635.000 alla remunerazione dei membri dei Comitati Consiliari.

La stessa Assemblea aveva anche approvato l'attribuzione di un gettone di presenza per la partecipazione a ogni singola riunione formalmente convocata del Consiglio e di ciascun Comitato, così differenziato:

- Consiglio di Amministrazione e Comitato Controlli Interni & Rischi: Euro 1.000 in caso di presenza fisica del Consigliere, Euro 400 qualora la partecipazione avvenga con mezzi di comunicazione a distanza;
- altri Comitati Consiliari: Euro 800 in caso di presenza fisica del Consigliere, Euro 400 qualora la partecipazione avvenga con mezzi di comunicazione a distanza.

Nel 2020, dopo l'inizio della pandemia Covid-19, per motivi di sicurezza, tutte le riunioni sono state tenute a distanza e remunerate secondo la quota di presenza fisica.

Si ricorda che i membri del Consiglio di Amministrazione godono della polizza assicurativa per la copertura della responsabilità civile di Amministratori e Sindaci.

Il suddetto compenso complessivo era stato poi ripartito da parte del nuovo Consiglio, che - in conformità all'art. 26 dello Statuto - aveva altresì stabilito la remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche ex art. 2389, 3° comma, del Codice Civile.

In particolare il suddetto compenso complessivo era stato così allocato:

- Euro 75.000 per ciascun membro del Consiglio;
- Euro 50.000 per ciascun membro del Comitato Controlli Interni e Rischi;
- Euro 35.000 per ciascun membro dei Comitati Remunerazione, Corporate Governance Nomination and Sustainability e Parti Correlate.

Inoltre, sentito il parere del Collegio Sindacale, il Consiglio aveva previsto le seguenti speciali remunerazioni ex art. 2389, 3° comma codice civile:

- Euro 775.000 per il Presidente del Consiglio, oltre alla conferma della copertura assicurativa per infortuni extra professionali;

- Euro 402.000 per l'Amministratore Delegato (nel 2020 l'AD ha rinunciato a Euro 300.000 per alleviare gli impatti della pandemia);
- Euro 100.000 per il Presidente del Comitato Controlli Interni & Rischi;
- Euro 10.000 per i Presidenti degli altri Comitati.

In tale occasione era stata inoltre prevista, a beneficio del signor Saccomanni, la fornitura di un alloggio a Milano e la conferma della copertura assicurativa sanitaria.

Il Consiglio di Amministrazione del 20 settembre 2019 aveva confermato nella misura di Euro 775.000, oltre alla copertura assicurativa per infortuni extra professionali, la speciale remunerazione a favore del nuovo Presidente, signor Cesare Bisoni. Lo stesso Consiglio aveva anche deliberato di attribuire al signor Bisoni tale speciale compenso anche per il periodo dal 8 agosto al 19 settembre 2019, durante il quale ha fatto funzioni di Presidente in quanto Vice Presidente Vicario.

Come previsto nelle Disposizioni di Vigilanza in tema di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione, l'ammontare della remunerazione del Presidente non ha superato l'ammontare di quella fissa percepita dall'Amministratore Delegato.

Si ricorda infine che il compenso complessivo dell'Amministratore Delegato, comprensivo della remunerazione da lavoro dipendente come Direttore Generale ed al netto dei gettoni di presenza per la partecipazione alle riunioni consiliari, è stato pari a Euro 885.000 nel 2020.

L'Assemblea di aprile 2021 è chiamata a definire la remunerazione del nuovo Consiglio di Amministrazione con riguardo sia ai compensi che ai gettoni di presenza (per maggiori dettagli, vedasi la Relazione Illustrativa degli Amministratori sulla "Determinazione del compenso spettante agli Amministratori" disponibile sul sito istituzionale).

4.1.2 Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale attualmente in carica è stato nominato in data 11 aprile 2019 dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti ed è previsto che resti in carica per un triennio, sino all'approvazione del Bilancio relativo all'esercizio 2021.

Il Collegio uscente aveva messo a disposizione dell'Assemblea le informazioni relative all'impegno temporale richiesto per l'espletamento dell'incarico. Tale impegno, per il 2018, era stato individuato in 77 giorni, pari a 616 ore (98 giorni, pari a 784 ore, per il Presidente).

Nella Relazione agli Azionisti era stato inoltre ricordato che il nuovo Collegio avrebbe svolto anche le funzioni attribuite all'Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231. e che, conseguentemente, nel Profilo del Collegio Sindacale di UniCredit S.p.A. è stata indicata quale stima di riferimento per la valutazione dell'impegno complessivamente richiesto ai componenti dell'organo il numero di 109 giorni l'anno (98 giorni per la attività del Collegio Sindacale e 11 giorni per quelle dell'organismo di vigilanza) per il Presidente del Collegio Sindacale e di 88 giorni l'anno (77 giorni per le attività del Collegio Sindacale e 11 giorni per quelle dell'organismo di vigilanza) per i Sindaci effettivi.

All'Assemblea dell'11 aprile 2019 era stato inoltre comunicato che:

- l'emolumento annuo deliberato dall'Assemblea dei Soci del 14 aprile 2016 per il Collegio uscente era stato di Euro 140.000 per il Presidente del Collegio Sindacale e di Euro 100.000 per ciascun Sindaco effettivo, oltre a Euro 400 quale gettone di presenza per ogni riunione del Collegio Sindacale e a Euro 400 quale gettone di presenza per la partecipazione ad ogni riunione degli altri organi aziendali;
- l 'emolumento annuo deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 13 giugno 2018 per i membri esterni dell'Organismo di Vigilanza era di Euro 50.000 per il Presidente e di Euro 40.000 per ciascuno dei membri esterni;
- l'Assemblea dell'11 maggio 2012 aveva deliberato il rinnovo dei termini della polizza assicurativa per la copertura della responsabilità civile di Amministratori e Sindaci della Società e che tale copertura assicurativa si sarebbe estesa ai Sindaci nominati in questa occasione.

Sulla base di tali informazioni - e tenendo specificamente conto del fatto che a partire da tale rinnovo il Collegio Sindacale avrebbe svolto anche le funzioni dell'Organismo di Vigilanza - un azionista di UniCredit SpA ha proposto all'Assemblea, che ha approvato, un compenso annuo di:

- Euro 170.000 per il Presidente del Collegio Sindacale;
- Euro 125.000 per ciascun Sindaco Effettivo;

oltre a Euro 400 quale gettone di presenza per ogni riunione del Collegio Sindacale e a Euro 400 quale gettone di presenza per la partecipazione ad ogni riunione degli altri organi aziendali.

4.1.3 Remunerazione dei Dirigenti con responsabilità strategiche

› Pay-mix

Per il 2020, conformemente alla Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione, 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 succcessiva, per i Dirigenti con responsabilità strategiche si specifica che:

- la componente fissa è stata 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 e 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).

In considerazione dell'impatto sull'economia europea dell'epidemia Covid-19 e la sua evoluzione incerta, i 7 Top Senior Manager che riportano all'AD hanno deciso di rinunciare volontariamente al loro bonus annuale 2020, in linea con la decisione presa dall'AD di rinunciare completamente al suo compenso variabile annuale e al 25% del suo stipendio per l'anno 2020.

Con riferimento alla componente variabile e alla distribuzione dei pesi tra componente a breve termine e componente a lungo termine, rappresentata dal Piano LTI 2020-2023 legato al Piano Strategico Team 23, nel 2020 è stata:

- per i 7 Top Senior Manager, esclusivamente orientata all'LTI (considerando le rinunce al STI);
- per i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo e il Responsabile di Group Human Capital, basata sul STI (dato che l'LTI non è previsto per loro);
- per il Responsabile Group Legal, equamente bilanciata tra LTI e STI.

› Obiettivi

Considerando quanto sopra, gli incentivi annuali hanno tenuto in considerazione il raggiungimento di specifici obiettivi individuali preventivamente approvati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e sentito il parere del Collegio Sindacale e del Comitato per i Controlli Interni & Rischi, come opportuno.

Gli specifici 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, quale ad esempio la soddisfazione della clientela, indicatori di rischio e di sostenibilità finanziaria e misure di solidità patrimoniale.

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

In particolare per il 2020, ai Responsabili delle Funzioni di Internal Audit, di Compliance, Risk Management (CRO), Group Human Capital e al Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari non sono stati assegnati obiettivi individuali collegati ai risultati economici.

› Pagamento

In linea con la governance di gruppo, le valutazioni e i pagamenti per il 2020 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 per i Controlli Interni & Rischi, come necessario.

È stato inoltre previsto l'assoggettamento a differimento/retention per 5 anni di almeno 75% 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 claw-back.

Circa il 55% dell'incentivo viene corrisposto attraverso l'assegnazione di azioni UniCredit, il cui numero da corrispondere nelle rispettive tranche sarà determinato, sulla base della media aritmetica dei prezzi ufficiali di mercato delle azioni ordinarie UniCredit rilevati nel mese precedente il Consiglio al quale i bonus sono sottoposti, dopo aver valutato i risultati della performance.

Per ulteriori dettagli sull'allocazione individuale del Sistema Incentivante di gruppo 2020, si rimanda alla Relazione sulla Politica 2020 di Gruppo in materia di remunerazione - Sezione I paragrafo 5.1.

Dettagli
Ulteriori informazioni sull'implementazione e i risultati dei piani incentivanti 2020 vengono fornite nel paragrafo 3.1 »»

› Requisiti di possesso azionario

Per l'Amministratore Delegato e per gli altri Dirigenti con responsabilità strategiche, sono in vigore specifiche linee guida sul possesso azionario, riportate in dettaglio nella Sezione I, paragrafo 4.8.

Per loro e per tutti gli altri ruoli di Executive cui si applicano tali linee guida, i livelli di possesso azionario sono stati verificati a fine ottobre

2020. Per circa il 85% degli Executive, i livelli risultano già in linea con i requisiti previsti dalle linee guida (i restanti Executive sono al di sotto della soglia, ma nella fase di accumulo azioni).

Nelle tabelle seguenti sono rappresentate le informazioni di sintesi in merito alla remunerazione percepita durante l'esercizio 2020 da parte degli Amministratori, dei Membri del Collegio Sindacale e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Remunerazione 2020 degli Amministratori, dei membri del Collegio Sindacale e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche

Beneficiari	Componente retributiva	Approvata da	Ammontare	Note
Amministratori non esecutivi	Solo retribuzione fissa	Assemblea degli Azionisti del 12 aprile 2018.	• € 1.760.000, di cui € 1.125.000 destinati alla remunerazione dei membri del Consiglio e € 635.000 alla remunerazione dei membri dei Comitati Consiliari. • Gettone di presenza per ogni partecipazione alle riunioni[A]: • Consiglio di Amministrazione e Comitato Controlli Interni e Rischi: € 1.000, in caso di presenza fisica del Consigliere, € 400 qualora la partecipazione avvenga con mezzi di comunicazione a distanza; • altri Comitati Consiliari: € 800 in caso di presenza fisica del Consigliere, € 400 qualora la partecipazione avvenga con mezzi di comunicazione a distanza.	La retribuzione è determinata sulla base dell'importanza del ruolo e dell'impegno richiesto per lo svolgimento delle attività assegnate. 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. Nel 2020, dopo l'inizio della pandemia Covid-19, per motivi di sicurezza, tutte le riunioni sono state tenute a distanza e remunerate secondo la quota di presenza fisica.
		Consiglio di Amministrazione del 13 giugno 2018, ai sensi dell'articolo 2389, par. 3 del Codice Civile italiano e dello Statuto sociale, e sentito il parere del Collegio Sindacale	• € 1.307.000 per ogni anno di incarico, ripartiti tra: • Presidente del CdA; • Amministratore Delegato (esecutivo); • Presidenti dei Comitati Consiliari.	Nel 2020, l'AD ha rinunciato a € 300.000 per alleviare gli impatti della pandemia, di conguenza l'amontare totale è di € 1.007.000.
Collegio Sindacale	Solo retribuzione fissa	Assemblea degli Azionisti del 14 aprile 2016.	• Ammontari per ogni anno di incarico[B]: • per il Presidente del Collegio Sindacale: € 170.000; • per ciascun componente effettivo: € 125.000. • € 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.	Livelli retributivi 2020: • per l'Amministratore Delegato: € 885.000 fisso[C]; • per gli altri Dirigenti con responsabilità strategiche: • € 10.727.692 fisso • € 1.105.000 variabile	Per il 2020, il rapporto massimo tra remunerazione variabile e fissa è: • 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[D].

A. Anche se tenute nella stessa giornata.
B. I Membri supplenti del Collegio Sindacale non ricevono alcun compenso.
C. Compresi i compensi relativi al rapporto di amministrazione (esclusi i gettoni di presenza)
D. Per la funzione Human Capital il compenso fisso è prevalente rispetto al variabile

Compensi e corrisposti nel 2020 ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche.

Remunerazione degli Amministratori

Consiglio di Amministrazione	CdA	Comitato per i Controlli Interni & Rischi	Comitato Remunerazione	Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability	Comitato Parti Correlate	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
Cesare Bisoni	P			M[A]		881.651				881.651		
Lamberto Andreotti	VP		P			166.200				166.220		
Jean Pierre Mustier - CEO	M					905.600		5.313		910.913	4.330.029	
Mohamed Hamad Al Mehairi	M					96.000				96.000		
Sergio Balbinot	M					95.000				95.000		
Vincenzo Cariello	M				M	141.000		9.811		150.811		
Elena Carletti	M	M	M			224.200				224.200		
Diego De Giorgi	M[B]		M[C]			102.374				102.374		
Isabelle de Wismes	M[D]	M[D]				25.658				25.658		
Beatriz Lara Bartolomé	M[B]					87.228				87.228		
Stefano Micossi	M			P	M	196.200				196.200		
Pier Carlo Padoan	M[E]			M[C]		25.540				25.540		
Maria Pierdicchi	M	M			P	217.200				217.200		
Francesca Tondi	M	M		M		227.200				227.200		
Alexander Wolfgring	M	P		M		317.200		9.811		327.011		
Elena Zambon	M[F]		M[F]	M[F]		142.302				142.302		
Totale Consiglio di Amministrazione						3.850.553		24.936		3.875.489	4.330.029	

P Presidente VP Vice Presidente M Membro

A. Carica ricoperta fino al 26 Febbraio 2020.
B. Carica ricoperta dal 5 Febbraio 2020.
C. Carica ricoperta dal 4 Novembrre 2020.
D. Carica ricoperta fino al 4 Marzo 2020.
E. Carica ricoperta dal 13 Ottobre 2020.
F. Carica ricoperta fino al 13 Ottobre 2020.

Remunerazione dei Membri del Collegio Sindacale

Collegio Sindacale	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
Marco Rigotti	Presidente	212.400		11.489		223.889		
Antonella Bientesi	Sindaco Effettivo	155.400		11.489		166.889		
Angelo Rocco Bonissoni	Sindaco Effettivo	157.400		11.489		168.889		
Benedetta Navarra	Sindaco Effettivo	188.200		11.489		199.689		
Guido Paolucci	Sindaco Effettivo	174.800		12.897		187.697		
Totale Collegio Sindacale		888.200		58.853		947.053		

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

Remunerazione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche

Dirigenti con responsabilità strategiche	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
Altri Dirigenti con responsabilità strategiche (Totale 12 FTE su base anno)	10.028.131	446.124	372.545	159.378	11.006.178	5.088.165	

* 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.

Dettagli

Per ulteriori dettagli, consultare l'Allegato 1 della Relazione sulla Politica 2021 di Gruppo in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, pubblicato sul sito internet di UniCredit, nella sezione dedicata all'Assemblea degli Azionisti. »»

Sviluppo della remunerazione totale dell'AD e degli Amministratori, remunerazione media dei dipendenti e performance dell'azienda

K Euro *Vista contabile*		2019	2020	Delta anno su anno
Amministratore Delegato	Jean Pierre Mustier[A]	2.248	5.241	133%
		di cui: • fisso 1.209 • fair value dell'equity 1.039	di cui: • fisso 911 • fair value dell'equity 4.330	(-25% fisso)
Presidente del Consiglio di Amministrazione	Cesare Bisoni[B]	492	882	79%
Membro del Consiglio di Amministrazione	Lamberto Andreotti	141	166	18%
	Mohamed Hamad Al Mehairi	87	96	10%
	Sergio Balbinot	85	95	12%
	Vincenzo Cariello	146	151	3%
	Elena Carletti	178	224	26%
	Diego De Giorgi[1]	-	102	*na*
	Isabelle de Wismes[2]	158	26	-84%
	Beatriz Lara Bartolomé[1]	-	87	*na*
	Stefano Micossi	192	196	2%
	Pier Carlo Padoan[3]	-	26	*na*
	Maria Pierdicchi	171	217	27%
	Francesca Tondi	155	227	47%
	Alexander Wolfgring	314	327	4%
	Elena Zambon[4]	179	142	-20%
Membro del Collegio Sindacale	Marco Rigotti	154	224	45%
Membro del Collegio Sindacale	Antonella Bientinesi	160	167	5%
	Angello Rocco Bonissoni	160	169	5%
	Benedetta Navarra	190	200	5%
	Guido Paolucci	178	188	6%
Dipendenti	Media della remunerazione annua lorda a livello di gruppo[C]	53	52	-2%
Risultati società (mln)	Underlying Net Profit	4.675	1.264	-73%
	Rapporto della remunerazione tra AD e dipendenti	43x (23x fisso)	101x (18x fisso)	+58x (-5x fisso)

A. Come rappresentato nella Tabella Consob e in linea con i principi contabili: remunerazione totale complessiva che include il fair value delle azioni considerando il Piano LTI 2017-2019 nel 2020 per effetto dell'accordo di uscita, nella parentesi remunerazione totale escluso il fair value . Per l'Amministratore Delegato le azioni del Long Term Incentive Plan 2017-2019 saranno assegnate secondo lo schema cliff vesting e soggette a condizioni di malus e claw-back, come legalmente applicabile; al Long Term Incentive Plan 2020-2023 ha rinunciato interamente.
B. Come rappresentato nella Tabella Consob: per il 2019, il compenso indicato considera il pagamento pro-quota dal 09.08.2019 al 31.12.2019 del compenso speciale come Presidente/ Presidente Pro Tempore, il cui importo annuo è rimasto invariato nel 2020.
C. Valore lordo che include la remunerazione fissa e variabile (vista contabile), esclusi i contributi previdenziali e altri benefici.
1. Carica ricoperta dal 5 febbraio 2020
2. Carica ricoperat fino al 4 marzo 2020
3. Carica ricoperta dal 13 ottobre 2020
4. Carica ricoperta fino al 13 ottobre 2020

FOCUS

Pagamenti di Fine Rapporto – Componenti degli organi di amministrazione, direttori generali e altri dirigenti con responsabilità strategiche

Nel corso dell'esercizio 2020 non sono state attribuite indennità e/o altri benefici per la cessazione dalla carica o per la risoluzione del rapporto di lavoro dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, direttori generali e altri dirigenti con responsabilità strategiche.

Le condizioni stabilite per la risoluzione del rapporto con l'ex Direttore Generale ed Amministratore Delegato, Sig. Jean Pierre Mustier, sono state rese note al mercato con comunicati stampa emessi in data 21 dicembre 2020 e 10 febbraio 2021.

In particolare, in base agli accordi, i cui termini sono in linea con la Politica in materia di remunerazione della Banca, al mandato di amministrazione e alla carica di direttore generale è stato posto termine con decorrenza 11 febbraio 2021. Il rapporto di lavoro dirigenziale è stato risolto in data 28 febbraio 2021.

Entrambe le parti hanno rinunciato ad un eventuale periodo di preavviso e non vi è stata alcuna buona uscita né il pagamento di alcuna altra indennità di cessazione, se non quelle obbligatorie dovute ai sensi di legge/contratto collettivo di lavoro in qualità di Direttore Generale (ossia le cosiddette "competenze di fine rapporto").

Il signor Mustier - che, riconoscendo le priorità degli stakeholder della banca e come risposta personale all'impatto dell'emergenza Covid-19, aveva già rinunciato al suo potenziale diritto alla quota 2020 del bonus nell'aprile 2020 - ha rinunciato a qualsiasi pretesa nei confronti della Banca e del Gruppo, compresi gli eventuali diritti derivanti dal Piano di Incentivazione di Lungo Termine 2020-2023 ("LTIP").

La Banca, a sua volta, ha concesso al Sig. Mustier il diritto a mantenere, come "Good Leaver", i suoi diritti nell'ambito del Piano di Incentivazione di Lungo Termine 2017-2019 - corrispondenti a 486.391 azioni UniCredit, sulla base della valutazione della performance effettuata dal Consiglio di Amministrazione nel febbraio 2020. Secondo i termini e le condizioni stabilite dal Regolamento del Piano LTI, il Piano LTI 2017-2019 maturerà nel 2024 ed è soggetto a clausole di malus e claw-back.

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, risultava 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.

Il suddetto rapporto è stato risolto a fine febbraio 2021 senza alcun pagamento di fine rapporto oltre a quelli strettamente dovuti a norma di legge o contratto collettivo, le c.d. "competenze di fine rapporto"., coerentemente con quanto già annunciato durante il Capital Markets Day tenutosi a Londra il 13 dicembre 2016 per la presentazione ad analisti e investitori del Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019*.

I termini dell'accordo di uscita sono stati resi noti con Comunicato Stampa emesso in data 21 dicembre 2020 ai sensi del Codice di Autodisciplina.

Gli Amministratori non esecutivi non risultano beneficiari di diritti di sottoscrizione di azioni UniCredit nell'ambito di 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

4.2 Dati retributivi granulari

La politica retributiva complessiva per i Consiglieri non esecutivi, i Material Risk Taker 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 dei Material Risk Taker di gruppo è in linea con il loro ruolo strategico, i requisiti normativi e la cultura di remunerazione correlata alla performance;
- alla generalità dei dipendenti è offerta una struttura retributiva bilanciata in linea con il ruolo, le responsabilità nonché la tipologia di business e il contesto di mercato di riferimento.

› Material Risk Taker di gruppo

Per il 2020, il processo di valutazione, documentato all'interno della Relazione sulla Politica 2020 di Gruppo in materia di remuenrazione, ha condotto all'identificazione di circa 1.000 risorse all'inizio del 2020.

Durante tutto il corso dell'esercizio 2020 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 e cambiamenti organizzativi portando il numero di risorse a 1.063 a fine anno.

› Popolazione complessiva di gruppo

I costi retributivi complessivi a livello di gruppo ammontano a circa 5.968 milioni Euro nel 2020, di cui la componente di retribuzione variabile è stata pari a 319 millioni Euro[5].

Pay-mix retributivo per categoria di popolazione/ tipologia di business

	Pay-Mix retributivo	
Popolazione complessiva di gruppo	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[A]	94%	6%
Corporate center/funzioni di supporto[B]	95%	5%
Totale complessivo di gruppo	95%	5%

A. Commercial Banking Italia (escluso il Corporate Centre locale), Commercial Banking Germania (escluso il Corporate Centre locale), Commercial Banking Austria (escluso il Corporate Centre locale), Corporate & Investment Banking (escluse le funzioni di governance), CEE, Non-Core.
B. Corporate Center Global, COO Services, le strutture di governance nel CIB e i Corporate Centre locali in Italia, Germania e Austria.

› Benefit

Inoltre, i dipendenti hanno usufruito 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. Nella maggior parte dei casi le prestazioni si ottengono una volta raggiunti i requisiti di pensionamento: nei primi la modalità di calcolo della prestazione è predeterminabile, nei secondi dipende dai risultati della gestione delle risorse economiche versate.

I piani pensionistici complementari operanti nel gruppo UniCredit per il perimetro Italia 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 2019 del Fondo stesso, conta circa 45.098 dipendenti iscritti attivi).

Presso tale Sezione i dipendenti possono distribuire la 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 Bilancio Integrato di UniCredit e del relativo Supplemento.

4.2.1 Informativa Pillar 3 sulla remunerazione dei Material Risk Taker di gruppo e informativa sui dipendenti più retribuiti

Questa sezione contiene una serie di informazioni che sono richieste in conformità all'articolo 450 del regolamento sui requisiti patrimoniali (Capital Requirements Regulation II)[6].

In particolare, con riferimento alla tabella REM 3, la componente "maturata" di remunerazione variabile dagli esercizi precedenti 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 ai piani di incentivazione di gruppo 2015, 2017 e 2019 e, ove presenti, ad altre forme di remunerazione variabile;
- i pagamenti in azioni maturati si riferiscono ai piani di incentivazione di gruppo 2016, 2017, 2018, 2019 e al Piano LTI 2017-2019 e, ove presenti, ad altre forme di remunerazione variabile.

Invece, la componente "non maturata" di remunerazione variabile dagli esercizi precedenti 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 di incentivazione di gruppo 2016, 2017, 2018 e 2019 e, ove previsti, ad altre forme di remunerazione variabile;
- i pagamenti in azioni non maturati si riferiscono ai piani di incentivazione di gruppo 2016, 2017, 2018, 2019 e al Piano LTI 2017-2019 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 dal 23 gennaio al 23 febbraio 2021.

La retribuzione variabile relativa ad esercizi precedenti erogata nel 2020 comprende pagamenti basati sui risultati di performance pluriennale effettivamente raggiunti riferiti ai piani di incentivazione di gruppo e, ove presenti, ad altre forme di remunerazione variabile.

5. Al netto dei rilasci one-off.

6. In questo contesto, Identified Staff e Material Risk Taker sono usati in maniera intercambiabile.

Relazione sui compensi corrisposti - 4. Dati retributivi 2020

Tabella EU REMA - Politica di remunerazione

Gli istituti descrivono i principali elementi delle loro politiche in amteria di remunerazione e le modalità di attuazione di tali politiche. In particolare, sono descritti i seguenti elementi, se pertinenti:

Informativa Qualitativa	
a) Informazioni relative agli organi che sorvegliano la remunerazione. Le informazioni includono:	
1. Nome, composizione e mandato dell'organo principale (organo di gestione o comitato di remunerazione, a seconda dei casi) che sovrintende alla politica di remunerazione e numero di riunioni tenute da tale organo principale durante l'esercizio finanziario.	Alla fine del 2020 il Comitato Remunerazione era composto dai Consiglieri Sig. Lamberto Andreotti (Presidente), Sig.ra Elena Carletti e Sig. Diego De Giorgi. Come stabilito nel Regolamento degli Organi Sociali e dei Comitati per quanto riguarda la composizione dei comitati del Consiglio, i membri del Comitato sono non esecutivi. Al fine di favorire un efficiente sistema informativo e consultivo che consenta al Consiglio di Amministrazione di valutare al meglio gli argomenti di sua competenza, è stato istituito, dal Consiglio, in conformità alle previsioni contenute nelle Disposizioni di Vigilanza in tema di governo societario emanate dalla Banca d'Italia ed in linea con le disposizioni del Codice di Autodisciplina delle Società Quotate ("Codice di Autodisciplina"), il Comitato Remunerazione, dotato di poteri istruttori, consultivi e propositivi. In particolare, il Comitato Remunerazione ha il ruolo di fornire consigli, pareri e proposte al Consiglio di Amministrazione in relazione alla strategia retributiva di Gruppo. Nel 2020 il Comitato Remunerazione si è riunito 10 volte.
2. Consulenti esterni di cui è stata richiesta la consulenza, l'organismo da cui sono stati incaricati e in quali aree del remuneration framework.	Nel corso del 2020, il Comitato Remunerazione si è avvalso dei servizi di Willis Towers Watson (WTW), consulente esterno indipendente, che fornisce consulenza su prassi e tendenze, nonché analisi aggiornate sui benchmarking in materia retributiva. WTW collabora con il Comitato dalla fine del 2018. Durante il suo incarico, i rappresentanti di WTW sono stati invitati a partecipare alle riunioni del Comitato per discutere su specifici argomenti e fornire una prospettiva indipendente ai punti all'ordine del giorno del Comitato.
3. Una descrizione del campo di applicazione della politica di remuenarzione dell'istituzione (e.g. per regioni, linee di attività), compresa la misura in cui è applicabile a filiali e succursali situate in paesi terzi.	I principi della Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione sono applicabili a tutta l'organizzazione e si riflettono in tutte le prassi retributive applicate alle diverse categorie di dipendenti delle varie aree di business, compreso il personale appartenente alle reti distributive esterne, tenendo in considerazione le loro peculiarità retributive. Con specifico riferimento alla popolazione del personale più rilevante, la funzione Human Capital di Gruppo stabilisce le linee guida e prevede una gestione dei sistemi di remunerazione ed incentivazione centralizzata ed omogenea. Coerentemente con la Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione e la regolamentazione locale, le Legal Entity, i Paesi e le divisioni applicano il quadro retributivo per tutta la popolazione, con adattamenti in base alle specificità normative locali e/o di business.
4. Una descrizione del personale o delle categorie di personale le cui attività professionali hanno un impatto rilevante sul profilo di rischio degli istituti.	A seguito dell'analisi sui Material Risk Taker di Gruppo e come approvato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione ed in linea con quanto previsto dal Regolamento Delegato (UE) nr. 604/2014 emanato dalla Commissione Europea, sono state identificate per il 2020 come Material Risk Taker di Gruppo le seguenti categorie di dipendenti. Il Senior Management di Gruppo, come descritto nel focus sul Global Job Model, composto da: - Amministratore Delegato del Gruppo; - Dirigenti con responsabilità strategiche e altri Senior Executive Vice President; - Executive Vice President. Inoltre, sono state identificate ulteriori posizioni Executive nelle Funzioni Aziendali di Controllo (Audit, Risk Management, Compliance), Finance, Human Capital o altri ruoli, poiché responsabili delle decisioni a livello di Gruppo che possono avere un impatto rilevante sul profilo di rischio della Banca. Infine, sono stati inclusi nel novero del personale più rilevante di Gruppo, i Board Member, il Senior Management e altri ruoli specifici delle Legal Entity di Gruppo, ai sensi dell'applicazione della normativa vigente. Per ulteriori dettagli, si prega di fare riferimento al paragrafo 2.4 Processo di identificazione degli Identified Staff all'interno della Relazione sulla Politica 2020 di Gruppo in materia di remunerazione.
b) Informazioni relative alla progettazione e alla struttura del sistema di remunerazione per il personale più rilevante. Le informazioni includono:	
1. Una panoramica delle caratteristiche e degli obiettivi principali della politica di remunerazione, e informazioni sul processo decisionale utilizzato per determinare la politica di remunerazione e il ruolo delle parti interessate.	Il modello di governance retributiva di UniCredit mira ad assicurare chiarezza e affidabilità nei processi decisionali in materia di remunerazione attraverso un adeguato controllo delle prassi retributive in tutto il Gruppo e assicurando 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 dei principi generali definiti dalle Autorità di Vigilanza. Sulla base del modello di governance, la Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione stabilisce il quadro di riferimento per un disegno, un'implementazione e un monitoraggio coerenti e omogenei delle prassi retributive in tutto il Gruppo. All'interno di questo quadro, vengono definite le linee guida per l'implementazione di programmi e piani retributivi che rafforzino le politiche di una solida gestione del rischio e le nostre strategie di business di lungo periodo e perseguano in generale la creazione di valore a lungo termine e la sostenibilità dell'azienda. Così facendo, ci assicuriamo che il nostro approccio alla retribuzione sia sempre allineato con le nostre strategie di business e con le politiche sulle risorse umane, rispondendo in maniera efficace all'evoluzione delle specifiche esigenze dei nostri diversi mercati, aree di business e segmenti di popolazione, comprese le reti esterne e gli agenti, ove applicabile, come previsto dalla normativa. Annualmente, la Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione viene formulata dalla funzione Human Capital di Gruppo, con il coinvolgimento di Risk Management di Gruppo e di altre funzioni rilevanti (e.g. funzione CFO di Gruppo) e viene validata dalla funzione Compliance di Gruppo, per ogni aspetto di sua competenza, prima di essere sottoposta al Comitato Remunerazione. Dopo il suo esame, il documento viene sottoposto al Consiglio di Amministrazione e presentato all'Assemblea Generale degli Azionisti per l'approvazione, in linea con i requisiti normativi. Una volta approvata, la Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione viene formalmente adottata dagli organi competenti delle principali Società del Gruppo e applicata in conformità con i requisiti legali e normativi locali.
2. Informazioni sui criteri utilizzati per la misurazione della performance e l'aggiustamento del rischio ex ante ed ex post.	Il Sistema Incentivante di Gruppo si basa su un approccio di bonus pool e collega i bonus ai risultati aziendali a livello di Gruppo e di Paese/divisione, garantendo una forte connessione tra redditività, rischio e ricompensa. La performance viene valutata in termini di redditività corretta per il rischio. 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, che fungono da condizioni di accesso. 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. La clausola di malus (Zero Factor) si applica nel caso in cui le specifiche soglie di profittabilità, capitale e liquidità non vengano raggiunte sia a livello di Gruppo che di Paese/divisione. Nello specifico, lo Zero Factor si applica alla popolazione degli Identified Staff, mentre per la popolazione non Identified Staff verrà applicata una significativa riduzione. Più in generale, il Gruppo si riserva di attivare meccanismi di malus e claw-back, ovvero rispettivamente di riduzione/cancellazione e restituzione di qualsiasi forma di retribuzione variabile in caso di verifica dei comportamenti adottati dai dipendenti come descritto nel Focus "Compliance Breach, Malus e Claw-back". Per maggiori dettagli sui criteri per la misurazione della performance, si rinvia al punto e)1. di questa tabella come anche direttamente ai paragrafi 5.1 Sistema Incentivante di gruppo 2020 e 5.2 Framework per la misurazione della performance all'interno della Relazione sulla Politica 2020 di Gruppo in materia di remunerazione.
3. Se l'organo di gestione o il comitato per le remunerazioni, se istituito, ha riesaminato la politica di remunerazione dell'istituzione durante l'anno passato e, in caso affermativo, una panoramica delle eventuali modifiche apportate, le ragioni di tali modifiche e il loro impatto sulla remunerazione.	Nel 2020, il Comitato Remunerazione ha rivisto la Relazione sulla Politica in materia di remunerazione degli istituti. I principali cambiamenti della Relazione sulla Politica 2020 di Gruppo in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti rispetto all'anno precedente sono dovuti all'allineamento ai requisiti del TUF (come modificato dal Decreto Legislativo n. 49 del 10 maggio 2019 con il quale vengono attuate nell'ordinamento interno le disposizioni della Direttiva (UE) 2017/828 - Shareholder Rights Directive 2), determinando una maggiore distinzione tra la Relazione sulla Politica in materia di remunerazione (politiche e pratiche di remunerazione prospettiche) e la Relazione sui compensi corrisposti (risultati retributivi retrospettivi). In particolare, viene introdotto il voto non vincolante da parte dell'Assemblea degli Azionisti sulla Relazione sui compensi corrisposti.
4. Informazioni su come l'istituzione assicura che il personale delle funzioni di controllo interno sia remunerato in modo indipendente dal business che supervisiona.	Il KPI Bluebook, framework che supporta la definizione delle Scorecard fornendo un set di indicatori di performance e linee guida, fornisce specifiche linee guida relative alla selezione degli obiettivi per le Funzioni Aziendali di Controllo, al fine di garantirne l'indipendenza (es. evitare KPI legati a misure economiche, utilizzare KPI indipendenti dai risultati delle aree monitorate per evitare conflitti di interesse). A supporto della definizione dei sistemi di remunerazione e incentivazione, sono stati definiti anche i seguenti "driver di compliance e sostenibilità", in linea con la normativa applicabile, per affrontare anche l'indipendenza delle Funzioni Aziendali di Controllo. - disegnare sistemi incentivanti che stabiliscano soglie minime di performance al di sotto delle quali non viene riconosciuto alcun bonus. Al fine di mantenere un adeguato livello di indipendenza per le Funzioni Aziendali di Controllo, per la Funzione Risorse Umane e per il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, 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 comprenda un passaggio di governance da parte del Consiglio di Amministrazione - evitare bonus collegati ai risultati economici per le Funzioni Aziendali di Controllo, per la Funzione Risorse Umane e per il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e definire, per i dipendenti di tali funzioni, obiettivi individuali che riflettano principalmente la performance delle stesse, nonché essere indipendenti dai risultati delle aree controllate, al fine di minimizzare i potenziali conflitti di interesse.

Tabella EU REMA - Politica di remunerazione

Gli istituti descrivono i principali elementi delle loro politiche in amteria di remunerazione e le modalità di attuazione di tali politiche. In particolare, sono descritti i seguenti elementi, se pertinenti:

Informativa Qualitativa	
5. Politiche e criteri applicati per l'assegnazione della remunerazione variabile garantita e dei pagamenti di fine rapporto.	La remunerazione variabile garantita è una forma retributiva non-standard e come tale gli elementi della retribuzione vengono considerati delle eccezioni e limitati esclusivamente a situazioni specifiche, a seconda dei casi in base al regolamento in vigore di volta in volta (e.g. assunzione di nuovo personale e limitata al primo anno di lavoro e non può essere assegnata più di una volta alla stessa persona). Le forme retributive non standard sono gestite dalla funzione HR con il coinvolgimento della funzione Compliance e sono approvate secondo la delega interna HR. Con riferimento ai pagamenti di fine rapporto, in ottemperanza alle previsioni regolamentari, una specifica Politica sui compensi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro (la c.d. Severance Policy) era stata approvata in prima istanza dall'Assemblea dei Soci 2015. Successivamente, è stato sottoposto all'approvazione dell'Assemblea dei Soci dell'11 aprile 2019 un aggiornamento della Severance Policy. Per maggiorni dettagli, si rinvia al documento "Politica di Gruppo dei Pagamenti di Fine Rapporto" disponibile sul sito web aziendale.
c) Descrizione dei modi in cui i rischi attuali e futuri sono presi in considerazione nei processi di remunerazione. Le informazioni includono una panoramica dei rischi principali, la loro misurazione e il modo in cui queste misure influiscono sulla remunerazione.	
	Il Sistema Incentivante di Gruppo si basa su un approccio di bonus pool. 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 in aumento/riduzione sulla base della "qualità della performance" complessiva. La metodologia prevede la valutazione da parte della funzione Risk Management di Gruppo sulla base di specifici dashboard locali e di Gruppo. I dashboard di rischio locali e di Gruppo includono indicatori relativi a tutti i rischi rilevanti, quali credito, mercato, liquidità, nonché alla posizione di rischio 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 con il Risk Appetite Framework di Gruppo. La funzione CRO di Gruppo fornisce la propria valutazione complessiva dei dashboard per ciascun bonus pool, definendo un "moltiplicatore" per determinare l'aggiustamento di ciascun bonus pool in un range di 50%-120%. I "moltiplicatori" negativi e neutrali (i.e. 50%, 75% e 100%) sono direttamente applicati al bonus pool. In caso di moltiplicatori del CRO positivi (i.e. 110% e 120%), la possibilità di riconoscere un'ulteriore crescita nel bonus pool è confermata solamente nel caso di EVA positivo (utile(1) maggiore del costo capitale) ovvero di EVA maggiore del valore previsto dal budget se quest'ultimo è negativo. I "moltiplicatori" positivi rappresentano il limite superiore del valore teorico del bonus pool e sono soggetti a valutazione manageriale, considerando il contesto più ampio dell'azienda. (1) In termini di Net Operating Profit After Taxes (NOPAT).
d) I rapporti tra la remunerazione fissa e quella variabile fissati conformemente all'articolo 94, paragrafo 1, lettera d) della direttiva CRD.	
	Nel rispetto delle disposizioni regolamentari vigenti, per il personale appartenente alle posizioni di business è adottato un rapporto massimo fra la componente variabile e quella fissa della remunerazione pari a 2:1, come approvato dall'Assemblea degli Azionisti del 13 marzo 2014. Le posizioni titolate a un rapporto tra remunerazione variabile e fissa potenzialmente fino ad un massimo del 2:1 sono: - Amministratore Delegato di Gruppo; - Responsabili di Gruppo e Deputy del Commercial Banking, Corporate and Investment Banking, funzione Chief Operating Office, funzione Finance & Controls; - Amministratore Delegato e Direttori Generali delle Entità del Gruppo; - Personale appartenente alle Divisioni di Business (e.g. Commercial Banking, Corporate and Investment Banking), escludendo ruoli di controllo e supporto. 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, delle Risorse Umane e per il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari per per i quali si prevede che la remunerazione fissa sia componente predominante della remunerazione totale. 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 285 del 17 dicembre 2013 - 25° aggiornamento del 23 ottobre 2018.
e) Descrizione dei modi in cui l'istituzione cerca di collegare i risultati durante un periodo di misurazione dei risultati con i livelli di remunerazione. Le informazioni includono:	
1. Una panoramica dei principali criteri e metriche di performance per l'istituzione, le linee di business e gli individui.	Il Sistema Incentivante di Gruppo si basa su un approccio bonus pool allineato alle più recenti disposizioni normative nazionali ed internazionali e collega direttamente i bonus con i risultati aziendali a livello di Gruppo e di Paese/divisione, garantendo una stretta connessione tra profittabilità, rischio e remunerazione. I pool di bonus sono finanziati sulla base della redditività operativa (neutralizzando le voci straordinarie) di ogni segmento/divisione, utilizzando metriche aggiustate per il rischio o correlate (generalmente l'utile operativo netto) a livello di segmento/divisione. Questo valore rappresenta l'importo accessibile del pool che può essere distribuito. Il Pool complessivo di bonus distribuibile viene distribuito a cascata all'interno del segmento/divisione ai sottolivelli in modo coerente, assicurando equità, trasparenza e allineamento al principio pay for performance nei vari dipartimenti/funzioni, pur rimanendo all'interno del pool di bonus massimo accessibile. Il bonus individuale sarà assegnato al beneficiario sulla base di una valutazione manageriale che tiene conto della valutazione individuale della performance e del 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). A livello individuale, verrà considerato anche il rispetto e l'aderenza alle norme, alle regole di condotta e di comportamento e saranno previste clausole di claw-back, per quanto legalmente applicabili. La valutazione individuale della performance è basata su una Scorecard che comprende da un minimo di 5 ad un massimo di 8 obiettivi per scheda equamente ponderati con un adeguato mix economico/non economico. Per il personale più rilevante, per il quale è previsto che la remunerazione variabile sia maggiormente in linea con la creazione di valore a lungo termine e con i risultati di Gruppo, il processo di definizione degli obiettivi annuali (c.d. Goal Setting) è supportato da un framework strutturato e consolidato negli anni, il cosidetto KPI Bluebook. Il KPI Bluebook funge da struttura di riferimento per la misurazione e valutazione della performance nell'ambito del Sistema Incentivante di Gruppo che annualmente viene rivisto e aggiornato con il coinvolgimento di alcune funzioni chiave (i.e. Human Capital, Finance, Risk Management, Compliance, Group Sustainability, Audit, Group Stakeholder Insight). Le diverse categorie del KPI Bluebook rappresentano indicatori economici e non-economici della performance e sono mappate, a seconda della loro applicabilità, in librerie personalizzate per Paese/divisione/ business di riferimento, per supportare l'identificazione dei KPI standard più appropriati (tutti certificati dalle relative funzioni), con un focus specifico sulle misure ponderate per il rischio, sulle metriche di sostenibilità e sugli indicatori economici. Per i dirigenti con responsabilità strategica, in linea con i loro ruoli, per gli obiettivi 2020 sono stati ~~hanno~~ considerati i seguenti driver di ~~per la~~ performance: Return on capital/ Risk-Adjusted Profitability, Asset quality, Cost Control, Tone from the Top, Human Capital, Strategic Initiatives definite da ciascuna funzione per sostenere il raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico Team 23 (e.g. customer experience o automazione e digitalizzazione dei processi).
2. Una panoramica di come gli importi della remunerazione variabile individuale sono legati alla performance istituzionale e individuale.	La remunerazione variabile individuale è guidata in primo luogo dalla performance dell'istituto, al fine di determinare l'entità del bonus pool disponibile (maggiore è il livello di redditività dell'istituto, maggiore è il bonus pool disponibile), e in secondo luogo dalla performance individuale considerando i principi del Pay-for-Performance individuale (maggiore è il rating di performance individuale, maggiore è la remunerazione variabile assegnata agli individui). I bonus pool possono essere rivisti in aumento/riduzione sulla base della "qualità della performance" complessiva, al fine di garantire la coerenza con il Risk Appetite Framework di Gruppo e la sostenibilità economica dei risultati di Gruppo e di Paese/divisione nel tempo. La metodologia prevede la valutazione da parte della funzione Risk Management di Gruppo sulla base di specifici dashboard locali e di gruppo.
3. Informazioni sui criteri utilizzati per determinare l'equilibrio tra i diversi tipi di strumenti assegnati, tra cui azioni, interessi di proprietà equivalenti, opzioni e altri strumenti.	Il pagamento del bonus individuale per il personale più rilevante di Gruppo è costituito da più del 50% in azioni per il Senior Management(1) e dal 50% in denaro e 50% in azioni per il restante personale più rilevante. Il pagamento è differito per un periodo fino a 6 anni, in linea con l'interesse degli azionisti e con le condizioni di malus e claw-back legalmente applicabili. L'equilibrio tra azioni e contanti è guidato dai requisiti normativi specifici in materia. (1) Banda EVP e superiore e altri ruoli apicali previsti dalla Circolare 285 di Banca d'Italia.
4. Informazioni sulle misure che l'istituto attuerà per adeguare la remunerazione variabile nel caso in cui gli indicatori di performance siano deboli, compresi i criteri dell'istituto per determinare gli indicatori di performance "deboli".	La metodologia del sistema incentivante prevede specifiche condizioni di accesso "Entry Condition" definite a livello di Gruppo e di Paese/divisione che hanno un impatto sulla dimensione del bonus pool. La verifica congiunta delle condizioni di accesso a livello di Gruppo e locale (anche in funzione di metriche di performance weak) determina 4 possibili scenari che consentono di confermare, aumentare, ridurre o azzerare il bonus pool per ciascun cluster. A. Nel caso in cui le Condizioni di Accesso non siano raggiunte né a livello di Gruppo né a livello locale, viene attivata la clausola di malus, innescando l'applicazione dello Zero Factor sia sull'incentivo dell'anno che sui differimenti degli anni precedenti. Per gli altri dipendenti, una significativa riduzione verrà applicata. B. Nel caso in cui le Condizioni di Accesso non siano raggiunte solo a livello di Paese/Divisione, può essere definito un floor a scopi di retention e al fine di mantenere i livelli minimi di remunerazione necessari per rimanere competitivi sul mercato. C. 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. D. Nel caso in cui le Condizioni di Accesso siano raggiunte sia a livello di Gruppo che a livello di Paese/Divisione, il gate è "completamente aperto", il che comporta che il Bonus Pool possa essere confermato. Le condizioni di accesso di ogni anno agiscono come malus ex ante per il pagamento dei differimenti nell'anno e, nel caso in cui le condizioni di accesso non siano soddisfatte sia a livello di Gruppo che a livello locale attivando il Fattore Zero, i differimenti sono annullati.

Tabella EU REMA - Politica di remunerazione

Gli istituti descrivono i principali elementi delle loro politiche in ameria di remunerazione e le modalità di attuazione di tali politiche. In particolare, sono descritti i seguenti elementi, se pertinenti:

Informativa Qualitativa	
f) Descrizione dei modi in cui l'istituzione cerca di adeguare la remunerazione per tenere conto dei risultati a lungo termine. Le informazioni includono:	
1. Una panoramica della politica dell'istituzione in materia di differimento, pagamento in strumenti, periodi di conservazione e maturazione della remunerazione variabile, compresi i casi in cui è diversa tra il personale o le categorie di personale.	Rispetto alla struttura di pagamento del Sistema di Incentivazione di Gruppo, la popolazione degli Identified Staff sarà differenziata in 4 gruppi usando un approccio combinato tra posizione e remunerazione: - per il Senior Management(1) si applicano schemi di differimento a 5 anni, che si articolano in una struttura di pagamento complessiva di 6 anni; una percentuale di differimento maggiore è applicata in caso di High Earners (componente variabile > 430.000 Euro(2)); - per il restante personale più rilevante si applicano schemi di differimento di 3 anni, che si articolano in una struttura di pagamento complessiva di 4 anni; una percentuale di differimento maggiore è applicata in caso di High Earners (componente variabile > 430.000 Euro). 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. Ogni tranche in azioni è soggetta a un periodo di retention di 1 anno sulle azioni cd. "immediate" e "differite", come previsto dalla regolamentazione. Tutte le tranche sono anche soggette all'applicazione di condizioni di claw-back, legalmente applicabili. Dall'altra parte, il Piano di incentivazione di Lungo Termine - che condivera l'assegnazione di incentivi in azioni ordinarie gratuite - prevede: - periodo di differimento di 4 anni (dalla data di assegnazione del Piano LTI) soggetto a condizioni di "malus"(3) e - anno aggiuntivo di detenzione obbligatoria (dopo il quale le azioni potranno essere vendute, nel rispetto delle linee guida per il possesso azionario) Lo schema di pagamento della remunerazione variabile considera un vesting rateizato per CEO, SEVP ed EVP rispetto ad un vesting upfront del 100% per i Key Players che non sono Identified Staff. A livello locale, le Entità del Gruppo possono effettuare delle calibrazioni in merito alla durata degli schemi di differimento e/o l'utilizzo di strumenti finanziari per rispettare eventuali normative locali più restrittive. (1) Banda EVP e superiore e altri ruoli apicali previsti dalla Circolare 285 di Banca d'Italia. (2) 430.000 Euro è l'importo minore tra 10 volte la media della remunerazione complessiva della Banca e il 25% della remunerazione complessiva degli Italian High Earners come riportato da EBA. (3) Condizioni di malus che potrebbero ridurre il pagamento basato su profittabilità, liquidità e capitale.
2. Informazioni sui criteri dell'istituzione per gli aggiustamenti ex post (malus durante il differimento e clawback dopo la maturazione, se consentito dalla legislazione nazionale).	I meccanismi di malus e claw-back possono essere attivati in caso di accertamento di comportamenti adottati nel periodo di riferimento in cui la retribuzione variabile è maturata (periodo di performance), in cui il dipendente: - 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 oggetto 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 art. 26 TUB e 53 TUB, laddove applicabili, oppure gli obblighi in materia di remunerazione e incentivazione. I meccanismi di malus sono inoltre attivati al fine di tenere in considerazione la performance al netto dei rischi effettivamente assunti o conseguiti e dell'andamento della situazione patrimoniale e di liquidità.
3. Se applicabile, requisiti di partecipazione azionaria che possono essere imposti al personale più rilevante.	Le linee guida per il possesso azionario definiscono livelli minimi di partecipazione azionaria attesi per gli Executive(1) coinvolti, al fine di allineare gli interessi manageriali a quelli degli azionisti, garantendo adeguati livelli di investimento personale in azioni UniCredit nel tempo. 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 nominati, e nel marzo 2017 ha esteso l'applicazione alle posizioni di Senior Executive Vice President ed Executive Vice President: - 2 x retribuzione annua fissa per l'Amministratore Delegato; - 1 x retribuzione annua fissa per Senior Executive Vice President - 0,5 x retribuzione annua fissa per Executive Vice President. I predetti livelli devono essere raggiunti, di norma, entro 5 anni dalla nomina nelle categorie di Executive sopra menzionate e devono essere mantenuti per tutta la durata dell'incarico ricoperto. Il raggiungimento dei livelli deve essere completato attraverso un approccio pro-rata su un 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 non maturato delle azioni concesse assegnate 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 limitazione 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 l'approccio globale a livello di gruppo. (1) 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.
g) La descrizione dei principali parametri e delle motivazioni di qualsiasi sistema di componenti variabili e di qualsiasi altro beneficio non monetario in conformità all'articolo 450, paragrafo 1, lettera f), del CRR. Le informazioni includono:	
1. Informazioni sugli indicatori specifici di performance utilizzati per determinare le componenti variabili della remunerazione e sui criteri utilizzati per determinare l'equilibrio tra i diversi tipi di strumenti assegnati, tra cui azioni, interessi di proprietà equivalenti, strumenti legati alle azioni, strumenti equivalenti non monetari, opzioni e altri strumenti.	La componente variabile della remunerazione è determinata principalmente dall'Underlying Net Operating Profit e dalla Value Creation, quali indicatori di performance operativa. Il Sistema Incentivante di Gruppo prevede la definizione di una struttura bilanciata di pagamenti cd. "immediati" (effetuati cioè al momento della valutazione della performance) e cd. "differiti", in denaro e/o azioni per il personale più rilevante. La distribuzione dei pagamenti in azioni tiene conto dei requisiti normativi attuabili in materia di applicazione dei periodi di conservazione delle azioni. Per il personale più rilevante di Gruppo, la remunerazione variabile annuale deve essere differita se: - è superiore a 50.000 EUR o - rappresenta più di un terzo della remunerazione complessiva annuale. Al di sotto di questa soglia non verranno applicati meccanismi di differimento, in linea con le rilevanti indicazioni regolamentari. Il bonus individuale è costituito da più del 50% in azioni per il Senior Management(1) e dal 50% in denaro e 50% in azioni per il restante personale più rilevante; pagamento differito fino a 6 anni, in linea con l'interesse degli azionisti e condizioni di malus e claw-back legalmente applicabili. L'equilibrio tra azioni e contanti è guidato dai requisiti normativi specifici in materia. La popolazione che non è personale più rilevante ha diritto a un bonus cd. "immediato" pagabile interamente in denaro. (1) Banda EVP e superiore e altri ruoli apicali previsti dalla Circolare 285 di Banca d'Italia.
h) Su richiesta dello Stato membro interessato o dell'autorità competente, la remunerazione totale di ogni membro dell'organo di gestione o del Senior Management.	
	Si rinvia alle tabelle presenti nel paragrafo 4.1 Remunerazione degli Amministratori, dei Membri del Collegio Sindacale e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche della Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione 2021 e sui compensi corrisposti.
i) Informazioni sul fatto che l'istituzione benefici di una deroga di cui all'articolo 94, paragrafo 3, del CRD, conformemente all'articolo 450, paragrafo 1, lettera k), del CRR.	
1. Ai fini del presente punto, le istituzioni che beneficiano di tale deroga indicano se ciò avviene sulla base dell'articolo 94, paragrafo 3, lettera a) e/o lettera b), CRD. Essie indicano inoltre per quale dei principi retributivi applicano la o le deroghe, il numero di membri del personale che beneficiano della o delle deroghe e la loro retribuzione complessiva, suddivisa in retribuzione fissa e variabile.	Deroga basata sulla lettera b): - numero di membri del personale che beneficiano della deroga: 536 - retribuzione totale: 105.320 k euro - di cui retribuzione fissa: 93.126 k euro - di cui retribuzione variabile: 12.193 k euro
j) Gli enti di grandi dimensioni comunicano le informazioni quantitative sulla remunerazione del loro organo di gestione collettiva, differenziando tra membri esecutivi e non esecutivi, conformemente all'articolo 450, paragrafo 2, del CRR.	
	Si rinvia alle tabelle presenti nel paragrafo 4.1 Remunerazione degli Amministratori, dei Membri del Collegio Sindacale e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche della Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione 2021 e sui compensi corrisposti.

Template EU REM1 - Remuneration awarded for the financial year

			a	b	c	d
			MB Supervisory function[1]	MB Management function	Other senior management	Other identified staff
1	Fixed remuneration	Number of identified staff	13	1	285	777
2		Total fixed remuneration	2,459	893	101,498	154,392
3		Of which: cash-based	2,439	885	87,341	138,962
4		(Not applicable in the EU)	-	-	-	-
EU-4a		Of which: shares or equivalent ownership interests	-	-	-	-
5		Of which: share-linked instruments or equivalent non-cash instruments	-	-	-	-
EU-5x		Of which: other instruments	-	-	-	-
6		(Not applicable in the EU)	-	-	-	-
7		Of which: other forms[2]	20	8	14,158	15,430
8		(Not applicable in the EU)				
9	Variable remuneration	Number of identified staff	13	1	285	777
10		Total variable remuneration	-	-	21,788	44,671
11		Of which: cash-based	-	-	11,132	27,305
12		Of which: deferred	-	-	4,291	7,379
EU-13a		Of which: shares or equivalent ownership interests	-	-	10,218	17,302
EU-14a		Of which: deferred	-	-	6,015	7,596
EU-13b		Of which: share-linked instruments or equivalent non-cash instruments	-	-	372	-
EU-14b		Of which: deferred	-	-	177	-
EU-14x		Of which: other instruments	-	-	-	-
EU-14y		Of which: deferred	-	-	-	-
15		Of which: other forms[2]	-	-	66	64
16		Of which: deferred	-	-	-	-
17	Total remuneration (2 + 10)		2,459	893	123,286	199,063

Data in K Eur

Note: fixed and variable remuneration includes non standard compensation awarded in the reference year and excludes severance payments which are reported in REM 2 table

[1] Number of MB in Supervisory Function in Full Time Equivalent (see Consob tables)

[2] Value related to a sub-set of benefits (accommodation/accommodation allowance, company car/cash equivalent to sustainable mobility, health coverage/insurance, integrative pension fund), assigned according to Group/Local policies. Values are estimated, based on the costs borne by the Company to grant the mentioned benefits; amounts are net, gross only if defined as such within the policies.

Template EU REM2 - Special payments to staff whose professional activities have a material impact on institutions' risk profile (identified staff)

		a	b	c	d
		MB Supervisory function	MB Management function	Other senior management	Other identified staff
	Guaranteed variable remuneration awards				
1	Guaranteed variable remuneration awards - Number of identified staff	0	0	2	3
2	Guaranteed variable remuneration awards -Total amount	0	0	260	215
3	Of which guaranteed variable remuneration awards paid during the financial year, that are not taken into account in the bonus cap	0	0	0	0
	Severance payments awarded in previous periods, that have been paid out during the financial year				
4	Severance payments awarded in previous periods, that have been paid out during the financial year - Number of identified staff	0	5	48	26
5	Severance payments awarded in previous periods, that have been paid out during the financial year - Total amount	0	2,200	5,556	1,630
	Severance payments awarded during the financial year				
6	Severance payments awarded during the financial year - Number of identified staff	0	0	22	18
7	Severance payments awarded during the financial year - Total amount	0	0	16,030	7,228
8	Of which paid during the financial year	0	0	13,262	6,967
9	Of which deferred	0	0	2,769	261
10	Of which severance payments paid during the financial year, that are not taken into account in the bonus cap	0	0	16,030	7,228
11	Of which highest payment that has been awarded to a single person	0	0	1,901	1,017

Data in K Eur

Note: for the severance payments awarded in previous periods, previous years Group Material Risk Takers were considered

Sezione II
Relazione sui compensi corrisposti - 4. Dati retributivi 2020

Template EU REM3 - Deferred remuneration

	a	b	c	d	e	f	EU - g	EU - h
Deferred and retained remuneration	Total amount of deferred remuneration awarded for previous performance periods[1]	Of which due to vest in the financial year	Of which vesting in subsequent financial years	Amount of performance adjustment made in the financial year to deferred remuneration that was due to vest in the financial year	Amount of performance adjustment made in the financial year to deferred remuneration that was due to vest in future performance years	Total amount of adjustment during the financial year due to ex post implicit adjustments (i.e.changes of value of deferred remuneration due to the changes of prices of instruments)[2]	Total amount of deferred remuneration awarded before the financial year actually paid out in the financial year[3]	Total of amount of deferred remuneration awarded for previous performance period that has vested but is subject to retention periods[1]
MB Supervisory function								
Cash-based	-	-	-	-	-	-	-	-
Shares or equivalent ownership interests	-	-	-	-	-	-	-	-
Share-linked instruments or equivalent non-cash instruments	-	-	-	-	-	-	-	-
Other instruments	-	-	-	-	-	-	-	-
Other forms	-	-	-	-	-	-	-	-
MB Management function								
Cash-based	-	-	-	-	-	-	-	-
Shares or equivalent ownership interests	3,975	-	3,975	-	-	- 2,745	-	-
Share-linked instruments or equivalent non-cash instruments	-	-	-	-	-	-	-	-
Other instruments	-	-	-	-	-	-	-	-
Other forms	-	-	-	-	-	-	-	-
Other senior management								
Cash-based	35,994	7,363	28,631	-	-	-	18,014	-
Shares or equivalent ownership interests	36,930	9,140	27,790	-	-	- 29,195	9,625	26,991
Share-linked instruments or equivalent non-cash instruments	976	471	506	-	-	- 93	658	1,216
Other instruments	-	-	-	-	-	-	-	-
Other forms	-	-	-	-	-	-	-	-
Other identified staff								
Cash-based	26,659	5,880	20,778	-	-	-	33,426	-
Shares or equivalent ownership interests	21,973	10,424	11,548	-	-	- 27,415	11,545	25,181
Share-linked instruments or equivalent non-cash instruments	108	70	38	-	-	- 36	74	119
Other instruments	-	-	-	-	-	-	-	-
Other forms	-	-	-	-	-	-	-	-
Total amount	126,615	33,348	93,267	-	-	- 59,485	73,343	53,508

Data in K Eur
Note: Population in scope refers to 2020 Group Material Risk Takers
[1] Share price calculated as the average of 30 days (23/01/2021 - 23/02/2021)
[2] Share price calculated as the delta between price at grant and the average of 30 days (23/01/2021 - 23/02/2021)
[3] 2020 share fiscal price

Template EU REM4 - Remuneration of 1 million EUR or more per year

		a
	EUR	Identified staff that are high earners as set out in Article 450(i) CRR
1	1 000 000 to below 1 500 000	11
2	1 500 000 to below 2 000 000	1
3	2 000 000 to below 2 500 000	
4	2 500 000 to below 3 000 000	
5	3 000 000 to below 3 500 000	
6	3 500 000 to below 4 000 000	
7	4 000 000 to below 4 500 000	
8	4 500 000 to below 5 000 000	
9	5 000 000 to below 6 000 000	
10	6 000 000 to below 7 000 000	
11	7 000 000 to below 8 000 000	

Template EU REM5 - Information on remuneration of staff whose professional activities have a material impact on institutions' risk profile (identified staff)

		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
		Management body remuneration			Business areas						
		MB Supervisory function	MB Management function	Total MB	Investment banking	Retail banking	Asset management	Corporate functions	Independent internal control functions	All other	Total
1	**Total number of identified staff**										1,076
2	**Of which: members of the MB**	13	1	14							
3	**Of which: other senior management**				45	72		122	46		
4	**Of which: other identified staff**				291	159		194	133		
5	**Total remuneration of identified staff**	2,459	893	3,352	125,320	58,870	-	98,554	39,606	-	
6	**Of which: variable remuneration**	-	-	-	40,515	7,447	-	13,925	4,571	-	
7	**Of which: fixed remuneration**	2,459	893	3,352	84,805	51,422	-	84,629	35,034	-	

Data in K Eur

La banca
per le cose che contano.

UniCredit

unicreditgroup.eu