

Presentazione accompagnatoria

Marzo 2016

UniCredit – Human Resources Strategy

Politica Retributiva di Gruppo 2016

Benvenuto in
 **UniCredit**





OBIETTIVO DELLA PRESENTAZIONE

- L'obiettivo di questo documento è fornire una **vista complessiva degli elementi principali della Politica Retributiva di Gruppo 2016**, con specifico riferimento a:
 - pagamento 2015
 - principali cambiamenti del ciclo retributivo 2016, rispetto al sistema 2015

- Queste pagine sono finalizzate a una comprensione **immediata e semplificata** e non forniscono una descrizione esaustiva e dettagliata
 - per un'informativa completa si rimanda alla stessa Politica Retributiva di Gruppo 2016.



1. POLITICA RETRIBUTIVA DI GRUPPO 2016

2. RUOLO, COMPOSIZIONE E ATTIVITA' DEL COMITATO
REMUNERAZIONE

3. ELEMENTI PRINCIPALI DEL PAGAMENTO 2015

4. ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA INCENTIVANTE DI
GRUPPO 2016 (BONUS ANNUALE)



POLITICA RETRIBUTIVA DI GRUPPO 2016

I PILASTRI DEL NOSTRO APPROCCIO RETRIBUTIVO

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





POLITICA RETRIBUTIVA DI GRUPPO 2016

LA NOSTRA STRUTTURA RETRIBUTIVA

	DRIVER	PAGAMENTO	BENEFICIARI
FISSO 	<ul style="list-style-type: none"> Ruolo Responsabilità Talento Benchmarking di mercato 		<ul style="list-style-type: none"> Tutti i dipendenti
BONUS ANNUALE 	Performance dell'anno a livello di: <ul style="list-style-type: none"> Gruppo Paese/Divisione Individuale 		<ul style="list-style-type: none"> Top Management Personale più rilevante (<i>Identified Staff</i>) Tutti gli altri dipendenti
INCENTIVO DI LUNGO TERMINE 	<ul style="list-style-type: none"> Allineamento tra obiettivi di azionisti e del Management Motivazione e <i>retention</i> Orientamento dei comportamenti 		<ul style="list-style-type: none"> Top Management Personale più rilevante (<i>Identified Staff</i>)
BENEFIT 	<ul style="list-style-type: none"> Soddisfazione di bisogni non monetari come salute, sicurezza e benessere 		<ul style="list-style-type: none"> Tutti i dipendenti

La remunerazione dei membri degli Organi amministrativi e di controllo di UniCredit è rappresentata **solo dalla componente fissa**. Tali compensi **non sono legati ai risultati economici** conseguiti da UniCredit e nessuno dei membri è beneficiario di piani di incentivazione basati su strumenti finanziari.



1. POLITICA RETRIBUTIVA DI GRUPPO 2016

**2. RUOLO, COMPOSIZIONE E ATTIVITA' DEL COMITATO
REMUNERAZIONE**

3. ELEMENTI PRINCIPALI DEL PAGAMENTO 2015

4. ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA INCENTIVANTE DI
GRUPPO 2016 (BONUS ANNUALE)



COMITATO REMUNERAZIONE

RUOLO E COMPOSIZIONE

- Il Comitato Remunerazione svolge un ruolo fondamentale nel sostenere il Consiglio di Amministrazione nella supervisione della Politica Retributiva di Gruppo e nel disegno dei piani.
- **Tutti i membri** del Comitato nella sua attuale composizione risultano **indipendenti** ai sensi del TUF (Testo Unico della Finanza) e la maggioranza dei componenti (3 su 5) possiedono i requisiti di indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina, che coincidono con quelli previsti dallo Statuto.
- **I lavori sono coordinati dal Presidente scelto tra i componenti indipendenti.**

CHIARMAN



Alessandro Caltagirone
*Non-esecutivo
Indipendente*

MEMBERS



Henryka Bochniarz
*Non-esecutivo
Indipendente*



Giuseppe Vita
*Non-esecutivo
Non-indipendente*



Alexander Wolfgring
*Non-esecutivo
Indipendente*



Anthony Wyand
*Non-esecutivo
Non-indipendente*

% DI PARTECIPAZIONE
MEDIA ALLE RIUNIONI
DEL COMITATO NEL
CORSO DEL 2015:
92,5%

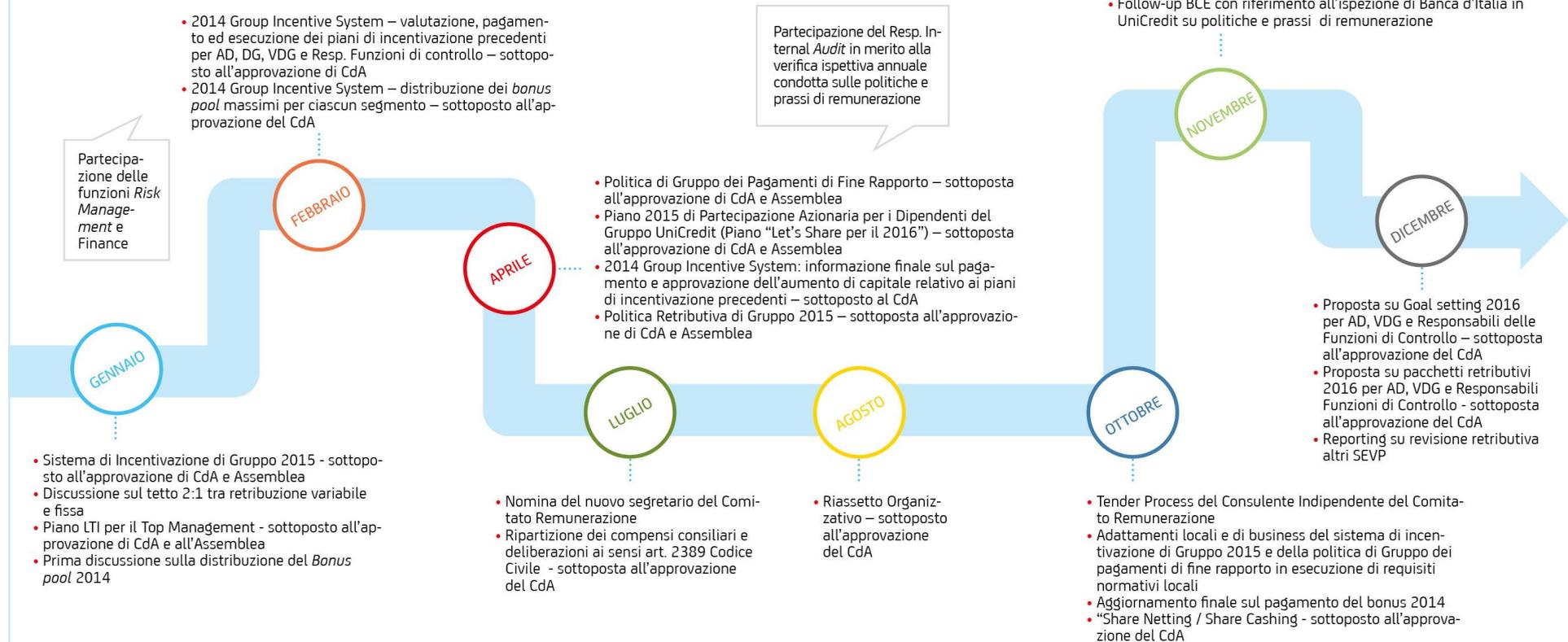


COMITATO REMUNERAZIONE ATTIVITA' DURANTE IL 2015

Attività del Comitato durante il 2015

Nel corso del 2015 il Comitato Remunerazione si è riunito 8 volte. Gli incontri hanno avuto una durata media di circa un'ora. Da gennaio 2016 a marzo 2016, si sono tenuti 3 incontri. Di ogni riunione del Comitato Remunerazione sono redatti verbali a cura del Segretario designato dal Comitato stesso.

Nel corso del 2015 le principali attività del Comitato hanno riguardato:





1. POLITICA RETRIBUTIVA DI GRUPPO 2016

2. RUOLO, COMPOSIZIONE E ATTIVITA' DEL COMITATO
REMUNERAZIONE

3. ELEMENTI PRINCIPALI DEL PAGAMENTO 2015

4. ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA INCENTIVANTE DI
GRUPPO 2016 (BONUS ANNUALE)



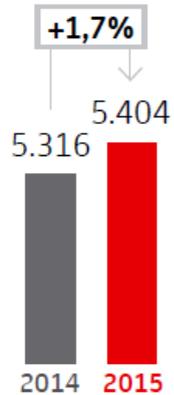
ELEMENTI PRINCIPALI DEL PAGAMENTO 2015

DISTRIBUZIONE DEL BONUS POOL

- Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha preso in esame, con riferimento all'esercizio 2015, le proposte del Comitato Remunerazione e le linee guida in materia di retribuzione variabile delle autorità regolamentari e ha **approvato la seguente distribuzione dei bonus** per la popolazione degli **Identified Staff** (ca. 1.100 risorse)
- Il bonus pool complessivo per gli Identified Staff è pari a **162 milioni**, a seguito della proposta del Comitato Remunerazione di ridurre il bonus pool teorico, applicando una **discrezionalità al ribasso** di circa l'8% nel complesso.

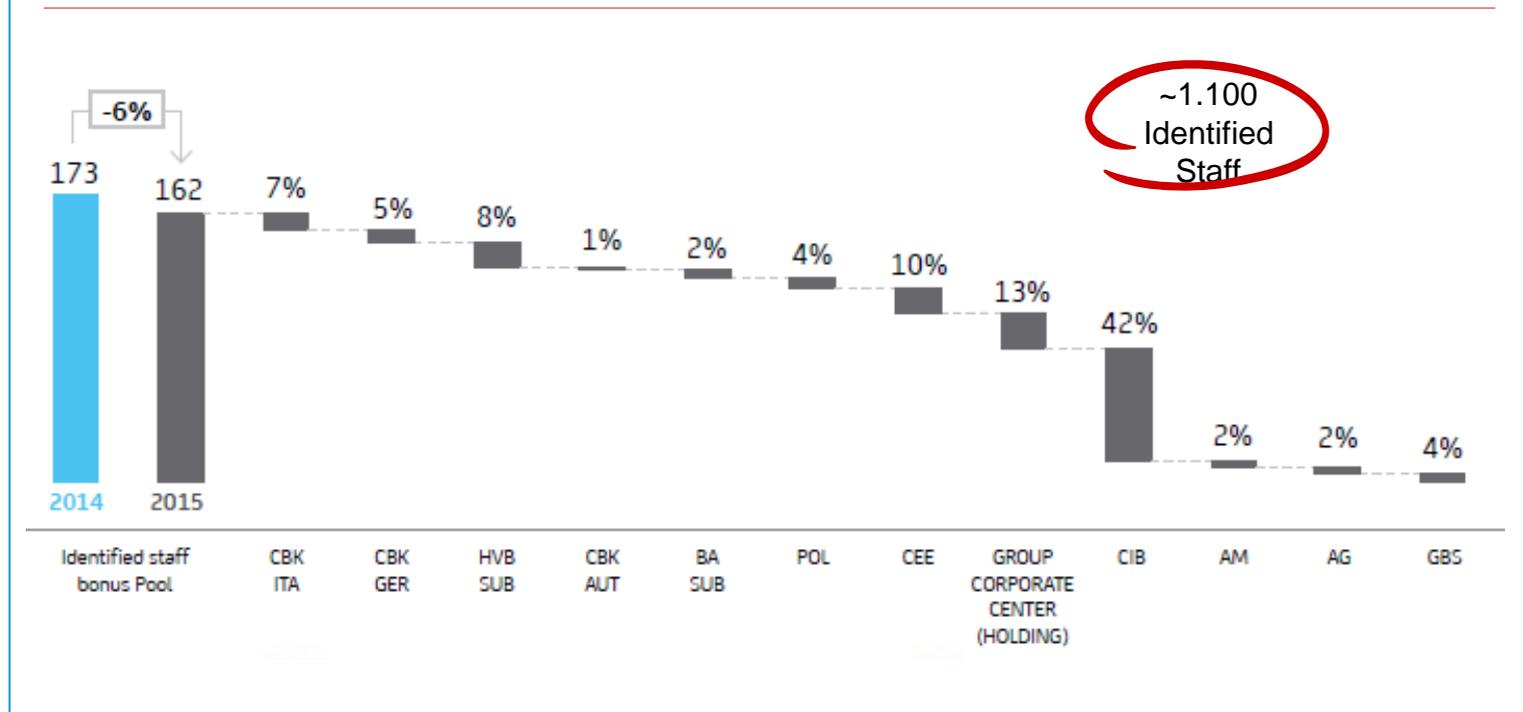
Net Operating Profit (pre bonus) Group, m

Group



Bonus Pool – 2015 distribution

m, percent





ELEMENTI PRINCIPALI DEL PAGAMENTO 2015

VALUTAZIONE DELL'AD E PAGAMENTO DEL BONUS

- Il Consiglio di Amministrazione, sentito il parere favorevole del Comitato Remunerazione, ha valutato la **Performance Screen 2015 dell'Amministratore Delegato** come **in linea alle aspettative**, sulla base dei seguenti elementi:

	GOAL	RESULT	ASSESSMENT				
			Below	Almost meets	Meets	Exceeds	Greatly exceeds
1	Economic Profit (EVA) – vs budget	<i>Economic Profit</i> in line with budget (Budget: € -2.8 Bn; Actual: € -2.8 Bn)					
2	Risk Management Goal (EL % + Coverage Ratio ITA, DE, AU, CIB; Average PD of managerial portfolio CEE & Poland) - vs qualitative assessment based on CRO report	Group 2015 results evolved overall in line with RAF guidelines, with a consolidation of positive trend (vis-à-vis 2014) of a safe asset quality (increasing Coverage on Impaired Loans at 51.2% and Gross Impaired Loans Ratio down at 15.4%) and an improving capital position (CET1r Fully Loaded at 10.94% with 92 bps of capital generation in 2015). The Cost of Risk at Group level is equal to 86 bps (better than target at 92 bps). In addition, a safe liquidity position has been maintained with all the liquidity ratios well above the regulatory requirements.					
3	Common Equity Tier 1 ratio transitional - vs budget (%)	Target: 10%; Result: 10.59%					
4	Execution of Group strategic vision with focus on growth, capital reallocation and efficiency - vs qualitative assessment	Strategic Plan revised in 2015 to better reflect the macroeconomic environment characterized by sluggish growth and zero/negative rates (additional strategic and commercial initiatives to generate further benefits in terms of growth and efficiency). The Plan aims to build on the good results that have already been achieved in 2015 following implementation of the original plan. In particular: Growth: core revenues aligned to previous year despite macro scenario, growing of lending new business, resilience of deposits from customers confirmed; asset under management increased to 300bn, remarkable operating performance in CEE Countries and Market shares further increased, Group overall client base increased by 932k in the year; Capital reallocation: CET1 ratio FY at 10.59%; increase in regulatory capital (54 bps); non core segment reduction, capital light business growth; Efficiency: restructuring initiatives in western countries; restructuring plan for CBK Austria, re-commissioning activities proceeding.					
5	Stakeholder Value: Customer satisfaction (TRI*M external); People Engagement, Reputation - vs qualitative assessment based on ad hoc reports	Solid performance on customer satisfaction, reputation and people engagement with 2015 results in line or improved vs the respective targets in almost all the countries subject of the analysis. All main perimeters (Italy, Germany, Austria, Poland and 6 CEE countries) assessed as "meeting expectations" In particular: <ul style="list-style-type: none"> the Group People Engagement index is 77, well above the "meet" threshold of 61, Customer Satisfaction index: 5 out of 10 countries subject of the analysis exceeding expectations, all the other countries meet expectations Reputation: 8 out of 10 Countries subject of the analysis meet the expectations (overall in line both vs Peers and previous year) 					
6	Development of a strong and sustainable Group risk culture, ensuring a successful transition of Group's standings towards new European regulatory architecture - vs qualitative assessment	The overall assessment is positive, and in line with expectations. The results of the annual survey on risk culture show that 75% of colleagues believe that in the Group we have a common risk culture. Such outcome is broadly in line with previous year. The improvements have been registered on all dimensions of risk culture, in particular on <i>Governance</i> of risk processes and on communication.					

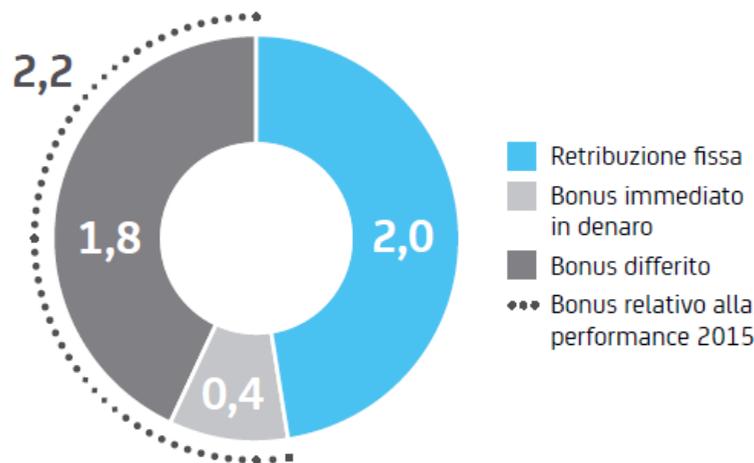


ELEMENTI PRINCIPALI DEL PAGAMENTO 2015

LIVELLI RETRIBUTIVI 2015 PER IL TOP MANAGEMENT

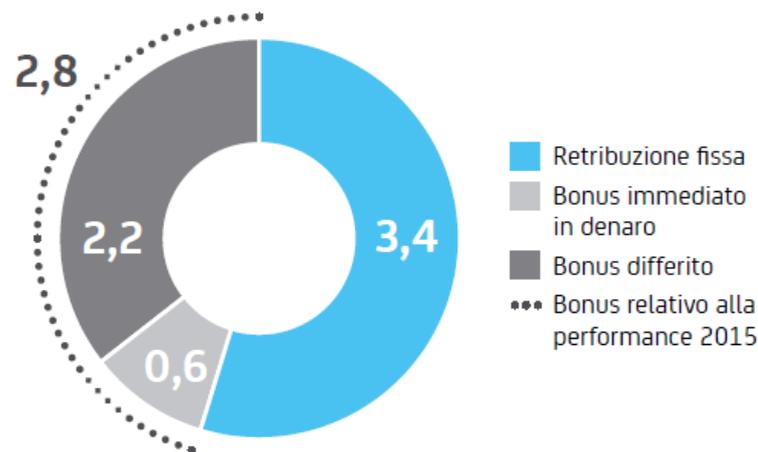
Amministratore Delegato¹

Euro Mio



Vice Direttori Generali²

Euro Mio



(1) Nel corso del 2016, l'AD riceverà 284.091 azioni nell'ambito del Piano LTI 2013 - 2015

(2) A seguito della creazione di una nuova posizione di Vice Direttore Generale, con efficacia dal 1° ottobre 2015, gli executive che ricoprono questa carica sono 3

REMUNERAZIONE TOTALE PER IL TOP MANAGEMENT – LA NOSTRA POLITICA

- **Non sono previste role allowance**
- Rapporto massimo tra componente variabile e fissa della remunerazione pari a 2:1 per le funzioni di business, in linea con la CRD IV
- Livelli retributivi tengono conto dell'**analisi di benchmarking** fornita da un consulente esterno indipendente, al fine di garantire la **competitività del pacchetto retributivo complessivo**
- Quale obiettivo di politica, la remunerazione complessiva prende come riferimento la **mediana di mercato**, con la possibilità di arrivare a livelli più elevati (es. terzo quartile di mercato)



1. POLITICA RETRIBUTIVA DI GRUPPO 2016

2. RUOLO, COMPOSIZIONE E ATTIVITA' DEL COMITATO
REMUNERAZIONE

3. ELEMENTI PRINCIPALI DEL PAGAMENTO 2015

**4. ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA INCENTIVANTE DI
GRUPPO 2016 (BONUS ANNUALE)**



ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA INCENTIVANTE DI GRUPPO 2016 (BONUS ANNUALE) /1

LIVELLO POOL

LIVELLO INDIVIDUALE

DEFINIZIONE BONUS POOL



- 1 Pool per ogni Divisione / Paese (12 in totale)
- Dimensioni dei pool basate sulla profittabilità attuale (no elementi straordinari)
- Metriche aggiustate per il rischio utilizzate per il funding (e.g. NOP, EVA)

- L'accesso ad ogni singolo Bonus Pool è collegato al raggiungimento dei livelli richiesti di capitale, liquidità e profittabilità sia a livello di Gruppo che Locale

- Bonus Pool rivisti verso l'alto o verso il basso sulla base della "qualità della performance"
- Valutazioni effettuate da CRO / CFO
- Aggiustamenti sul rischio basati sul Risk Appetite Framework annuale



- Pagamenti individuali basati sulla valutazione di una scorecard che include 4/6 obiettivi
- Specifiche linee guida e regole sono definite con il coinvolgimento di CRO / CFO ("KPI Bluebook"):
 - Obiettivi sia qualitativi che quantitativi, allineati con il Multi Year Plan
 - Richiesti un minimo di 1 obiettivo di rischio¹ e 50% di obiettivi di sostenibilità



- Pagamento in denaro/azioni su un orizzonte di differimento di 3/5 anni
- Pagamenti futuri soggetti a condizioni di malus & clawback
- Violazioni della compliance e azioni disciplinari bloccano ogni pagamento

¹ Rettificati per il rischio o relativi al rischio.



ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA INCENTIVANTE DI GRUPPO 2016 (BONUS ANNUALE) /2

LIVELLO DELL'AWARD

- **Rapporto massimo** tra la componente variabile e fissa della remunerazione **pari a 200% per le Funzioni di Business**. Per il personale delle **Funzioni Aziendali di Controllo** si prevede che la remunerazione fissa sia componente **predominante della remunerazione totale**.

BENEFICIARI

- ca. **1.100 risorse** individuate come **Identified Staff** a seguito del processo di valutazione basato sui criteri EBA, corrispondenti a ca. 0,8% della popolazione complessiva di Gruppo

STRUTTURA COMPLESSIVA

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

COLLEGAMENTO CON RISCHIO E PROFITABILITA'

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

ENTRY CONDITIONS DEFINITION	
GROUP	LOCAL
- NOP adjusted ≥ 0 and - Net Profit ≥ 0 and - Common Equity Tier 1 Ratio Transitional $\geq 10\%$ and - Liquidity Coverage Ratio $\geq 75\%$	- NOP adjusted ≥ 0 and - Net Profit ≥ 0

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



ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA INCENTIVANTE DI GRUPPO 2016 (BONUS ANNUALE) /3

VALUTAZIONE INDIVIDUALE

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

Tutti gli obiettivi hanno lo stesso peso ai fini della valutazione.

AMMINISTRATORE DELEGATO

#	OBBIETTIVO	PERIMETRO	TARGET	LINK CON I 5 FUNDAMENTALS
1	Economic Profit (EVA)	Group	delta y/y delta on budget	People & Business Development
2	Stay within Risk Appetite Framework	Group	RAF target	Risk Management
3	Common Equity Tier 1 ratio fully loaded	Group	budget	Execution & Discipline
4	GOP / RWA	Group	budget	People & Business Development
5	Stakeholder Value: • Customer satisfaction (TRI*M external) • People Engagement • Reputation	Group	qualitative assessment based on ad hoc reports	Client Obsession
6	Execution of strategic plan	Group	qualitative assessment with a specific focus on: • Group simplification (inorganic actions) • Group revenues increase & cost reduction initiatives • Digital Agenda	Execution & Discipline
7	Tone from the top on conduct and compliance culture, also coherent with FSB guidelines	Group	qualitative assessment, considering: • initiatives aimed at promoting staff integrity towards internal/external conduct principles • the overall status of findings or proceedings in place (internal or external) considering the trend, type, severity and the timely completion of the related remediation actions	Risk Management

Note: Figures for reference target indicates as "vs budget" should be meant as the yearly target ambition that will be approved by the Board time by time.

Sustainability Drivers.

OBIETTIVI 2016
PER IL CEO



ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA INCENTIVANTE DI GRUPPO 2016 (BONUS ANNUALE) /4

PAGAMENTO

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

VISTA CASHFLOW

STRUTTURA DI PAGAMENTO DEL BONUS 2016

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
EVP e above e altri <i>identified staff</i> con un bonus >=500k	ANNO DI PERFORMANCE	20% Immediato Monetario	10% Differito Monetario	20% Immediato Azioni	10% Differito Azioni	10% Differito Azioni	20% Differito Monetario 10% Differito Azioni
SVP e altri <i>identified staff</i> con un bonus <500k	ANNO DI PERFORMANCE	30% Immediato Monetario	10% Differito Monetario	30% Immediato Azioni	10% Differito Monetario 10% Differito Azioni	10% Differito Azioni	



DISCLAIMER

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