

One Bank
One
 UniCredit



Politica Retributiva di Gruppo 2017 Presentazione accompagnatoria

UniCredit, Group Human Capital

Marzo 2017

Welcome to
 **UniCredit**

Obiettivo della presentazione

- L'obiettivo di questo documento è fornire una **vista complessiva degli elementi principali della Politica Retributiva di Gruppo 2017**, con specifico riferimento a:
 - **pagamento 2016**
 - **New Compensation Framework**, come annunciato dall'Amministratore Delegato Jean Pierre Mustier nel corso di un *Capital Markets Day* tenutosi a Londra il 13 dicembre 2016 per la presentazione ad analisti ed investitori del nostro Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019*

- 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 2017.



- **Principali evidenze del 2016**

- New Compensation Framework



Comitato Remunerazione

Ruolo e composizione

SEZIONE III
RELAZIONE ANNUALE SULLA
REMUNERAZIONE
PARAGRAFO 2.1

- 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**

PRESIDENTE



Alessandro Caltagirone
*Non-esecutivo
Indipendente*

MEMBRI



Henryka Bochniarz
*Non-esecutivo
Indipendente*



Giuseppe Vita
*Non-esecutivo
Non indipendente¹*



Alexander Wolfgring
*Non-esecutivo
Indipendente*



Anthony Wyand
*Non-esecutivo
Non indipendente²*

Partecipazione media
alle riunioni del
Comitato nel 2016:
90%

1. Non indipendente (secondo il Codice di Autodisciplina) in quanto ricopre contemporaneamente il ruolo di Presidente del Consiglio di Amministrazione
2. Non indipendente (secondo il Codice di Autodisciplina) relativamente alla durata della permanenza nel ruolo di membro non esecutivo



Comitato Remunerazione

Attività durante il 2016

SEZIONE III
RELAZIONE ANNUALE SULLA
REMUNERAZIONE
PARAGRAFO 2.1

- Nel corso del 2016, il Comitato Remunerazione si è riunito **10 volte**. Le principali attività hanno riguardato:

	Approvato da		2016							
	CdA	AGM	GEN	FEB	MAR	GIU	AGO	OTT	NOV	DIC
STRATEGIA, POLITICA E GOVERNANCE										
Politica Retributiva di Gruppo 2016	✓	✓			✓					
Rapporto remunerazione variabile e fissa per le Funzioni Aziendali di Controllo								✓		
Revisione del Compensation Framework	✓								✓	✓
Follow up dell'AGM 2016								✓		
REVISIONE RETRIBUTIVA ANNUALE										
Sistema Incentivante di Gruppo 2015 e anni precedenti	✓		✓	✓	✓			✓		
Sistema Incentivante di Gruppo 2016	✓	✓	✓					✓		
Goal setting 2016 per il nuovo Top Management	✓							✓		
Goal setting 2017 e retribuzione dell'AD, DG e Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo	✓					✓				✓
Piano di Partecipazione Azionaria 2016	✓	✓			✓					
Valutazione competitiva del pacchetto retributivo per il Top Management									✓	
DECISIONI RETRIBUTIVE										
Severance inclusi gli adattamenti locali alla Politica di Gruppo			✓		✓			✓		
Risoluzione del rapporto di lavoro del CEO e del VDG COO	✓					✓	✓			
Revisione retributiva degli Executive					✓			✓		✓
RISCHI E REGOLAMENTAZIONE										
Follow up sulle ispezioni dei Regulators			✓		✓					



Sistema Incentivante di gruppo 2016

Applicazione delle regole

- Sulla base dei differenti scenari derivanti dalla verifica delle condizioni di accesso, **sono state applicate le regole previste dal Sistema Incentivante 2016:**

	Condizioni di accesso	Raggiungimento	Applicazione delle regole
Gruppo	NET PROFIT \geq 0 €/mnl	✗ - € 11.790 mnl	<div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; display: inline-block;">Zero factor</div> <ul style="list-style-type: none"> • Zero bonus per Executive e Identified Staff • Riduzione del 50% del bonus pool degli Identified Staff delle Funzioni di Controllo • Pool di retention per il 4% degli Identified Staff totali • 40% di riduzione per la popolazione non Identified Staff
	CET 1 RATIO TRANS \geq 10%	✓*	
	NOP ADJUSTED \geq 0 €/mnl	✗ - € 5.858 mnl	
	LIQUIDITY COVERAGE RATIO >75%	✓	
Ogni bonus pool	Tutte le «CONDIZIONI DI ACCESSO» elencate sopra... ...eccetto Commercial Banking Italy, Commercial Banking Austria, Corporate Center Global (Holding), UBIS e GBS Holding	✓ ✗	<div style="background-color: yellow; padding: 5px; display: inline-block;">Parzialmente aperto (50%)</div> <ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del 50% • Moltiplicatori CRO/CFO (da 50% a 125%) • Discrezionalità CdA +5% del totale per i non Identified Staff (escluso CIB)

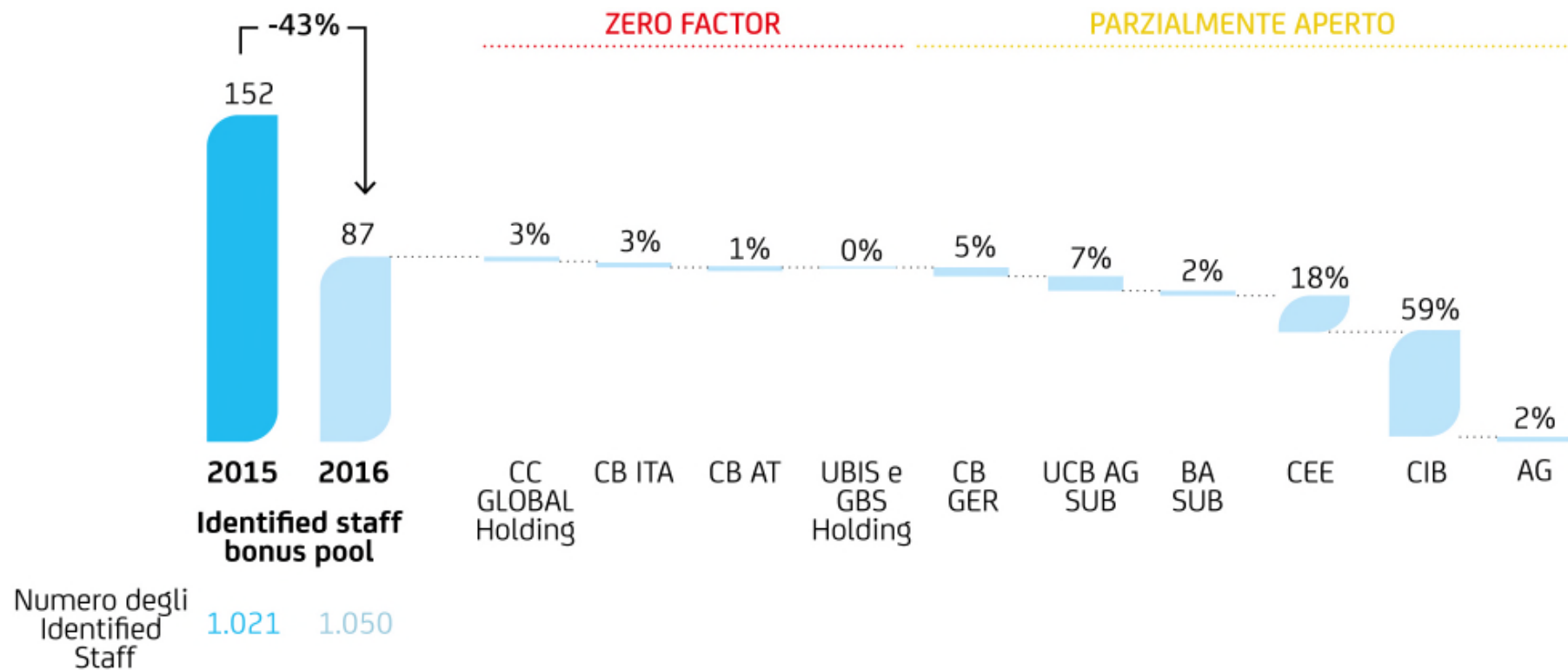
* Nel Bilancio 2016 è riportato un valore di CET1 Ratio Transitional pari a 8,15%. Includendo gli effetti dell'aumento di capitale, il valore a dicembre 2016 sarebbe pari a 11,49%. Il CET 1 fully loaded sarebbe pari a 11,15%.



Sistema Incentivante di gruppo 2016

Distribuzione del Bonus Pool

- Con riferimento all'esercizio 2016, il Consiglio di Amministrazione di UniCredit, su proposta del Comitato Remunerazione, ha definito la seguente distribuzione del bonus per la popolazione **Identified Staff (ca. 1.050 risorse)**¹:



7 1. Le informazioni riflettono la classificazione secondo i principi IFRS5 di Pioneer e Bank Pekao inclusi nella voce attività detenute per la vendita ("Held for Sale") da dicembre 2016



Sistema Incentivante di gruppo 2016

Pagamento

SEZIONE III
RELAZIONE ANNUALE SULLA
REMUNERAZIONE
PARAGRAFO 5.2

- Il Consiglio di Amministrazione, **in considerazione dei risultati di gruppo relativi all'esercizio 2016**, pur esprimendo un sincero apprezzamento per il lavoro svolto in riferimento alla revisione strategica che ha portato alla presentazione e all'avvio dell'implementazione del nuovo Piano Strategico 2016-2019 *Transform 2019*, **ha deliberato di non procedere ad alcun pagamento dell'incentivo 2016 per l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale¹ e per gli altri dirigenti con responsabilità strategiche²**, indipendentemente dal risultato delle schede di performance individuali

AD e DG

➔ **Tutti** senza pagamento

Dirigenti con responsabilità strategiche
(Key Management Personnel)

➔ **Tutti** senza pagamento

Altri Identified Staff
(in pool in Zero Factor)

➔ **76%** senza pagamento
87% escludendo le Funzioni Aziendali di Controllo

Inoltre, il Consiglio di Amministrazione ha deciso di ridurre del 50% i differimenti per gli Identified Staff in "Zero Factor" e di annullare il Piano LTI 2015-2018³

1. L'Amministratore Delegato ha percepito una remunerazione fissa per il 2016, comprensiva dei compensi relativi al rapporto di amministrazione, pari a € 2 milioni annui. Essa è stata corrisposta pro- quota per il periodo 12 luglio 2016 – 31 dicembre 2016, per un importo pari a € 0,95 mn. Il Direttore Generale di Gruppo ha percepito una remunerazione fissa complessiva per il 2016 pari a € 1,2 milioni annui, di cui € 0,4 mn come pro-rata della posizione di Direttore Generale
2. Due dirigenti con responsabilità strategiche hanno percepito una remunerazione variabile legata alle posizioni coperte prima del 1 settembre 2016, per un importo totale pari a € 0,3 mn
3. Con riferimento al Piano LTI 2015-2018 e all'award previsto per il 2017, il CdA del 13 marzo 2017 ha esercitato la discrezionalità al ribasso e ha deciso di non procedere ad alcun pagamento. Inoltre, è stato stabilito di far decadere il secondo award previsto per il 2019, in considerazione del lancio di *Transform 2019*. Il piano LTI 2015-2018 è pertanto chiuso



-
- Principali evidenze del 2016

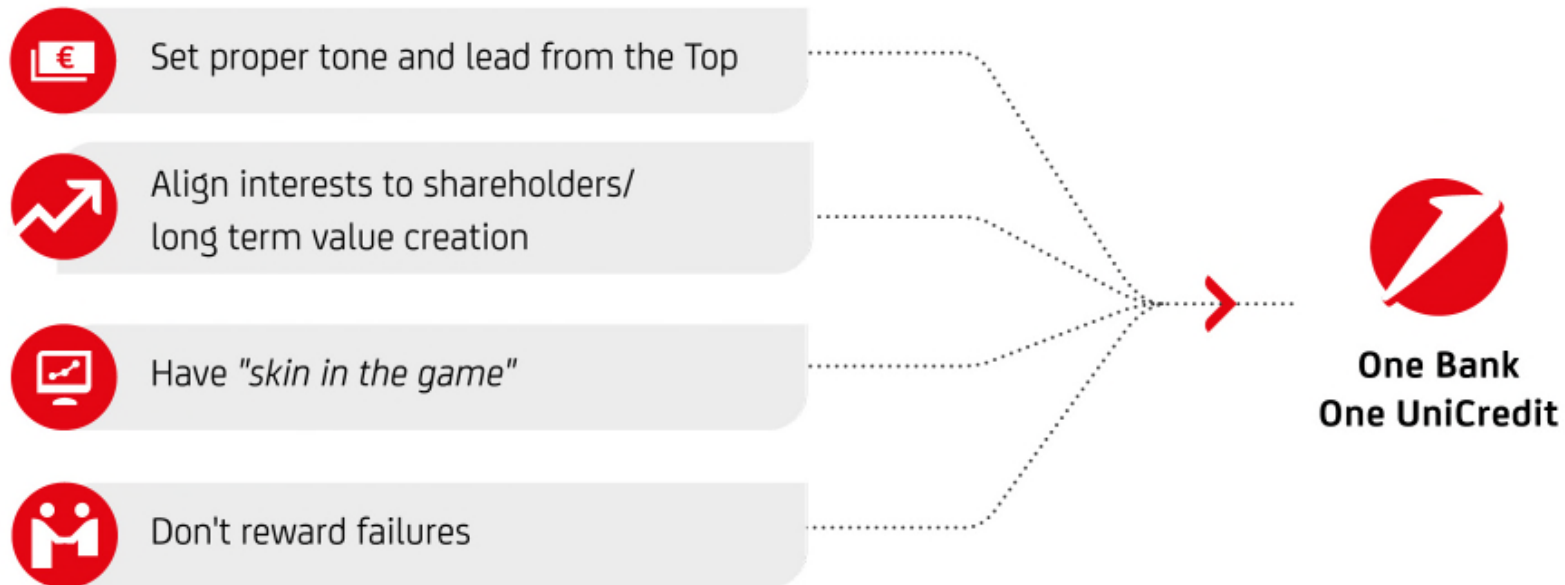
- **New Compensation Framework**







One Bank, One UniCredit

Strategia retributiva

- Allo scopo incentivare tutti i nostri colleghi nell'implementazione del **nostro Piano Transform 2019**, rispondere alle aspettative dei nostri azionisti e, soprattutto, migliorare ulteriormente il focus sui nostri clienti, **presentiamo una strategia retributiva rinnovata**
- La revisione del compensation framework si basa su 4 principi:**



- La revisione del compensation framework comporta **modifiche sostanziali delle attuali politiche**, così come **specifici impegni da parte dell'Amministratore Delegato**:

	General policy	CEO's specific undertakings
 Target pay	<ul style="list-style-type: none"> General repositioning around median of the market (from above median) 	<ul style="list-style-type: none"> 40% reduction of own fixed pay, to €1.2m
 Senior management remuneration	<ul style="list-style-type: none"> Executive Management Committee incentives aligned to Group long term value creation, via new equity LTIP Progressively softer cascading embracing the Top ~120 Group positions 	<ul style="list-style-type: none"> No yearly bonus for 2016 nor plan horizon Performance-based LTIP as the only form of variable remuneration till 2019
 Shareholding requirements	<ul style="list-style-type: none"> Share ownership guidelines extended to Top ~120 Group positions 	<ul style="list-style-type: none"> Investment of €2m in UniCredit shares
 Termination policy	<ul style="list-style-type: none"> Reduction of overall severance limits to 24 months¹ (inclusive of notice) 	<ul style="list-style-type: none"> "Zero severance" arrangement in case of separation from the Bank

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





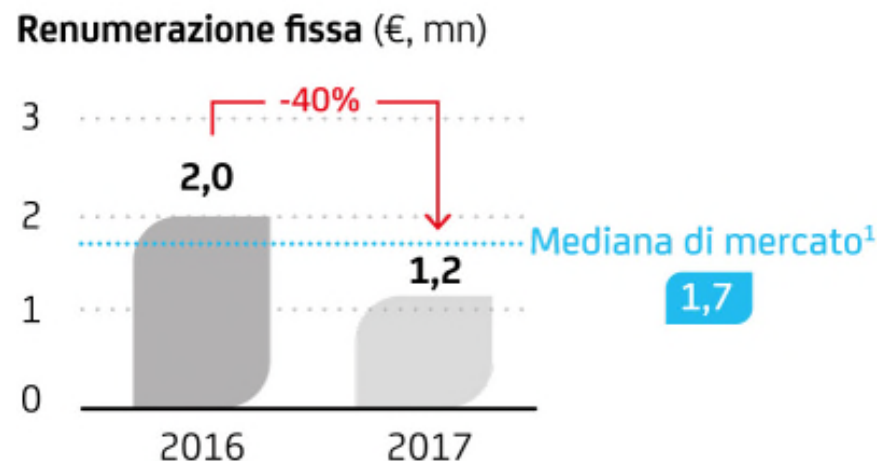
Target Pay

Obiettivo di politica e remunerazione dell'Amministratore Delegato

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

Cambio di
Politica

- In linea con quanto annunciato durante il *Capital Markets Day*, **la remunerazione fissa dell'Amministratore Delegato è stata ridotta del 40%** a partire da gennaio 2017



In coerenza e totale condivisione di motivazioni con la scelta annunciata dall'Amministratore Delegato, il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha comunicato al Consiglio la propria volontà di ridurre del 40% - con decorrenza 1 gennaio 2017- la sua remunerazione complessiva annua

Anche i Vice Presidenti² hanno richiesto al Consiglio che venisse ridotta del 40% la loro speciale remunerazione ex art. 2389 3° comma codice civile, sempre con decorrenza dal 1 gennaio 2017





Remunerazione del Senior Management

Nuovo approccio alla remunerazione variabile

SEZIONE III
RELAZIONE ANNUALE SULLA
REMUNERAZIONE
PARAGRAFI 5.1, 5.3, 5.5

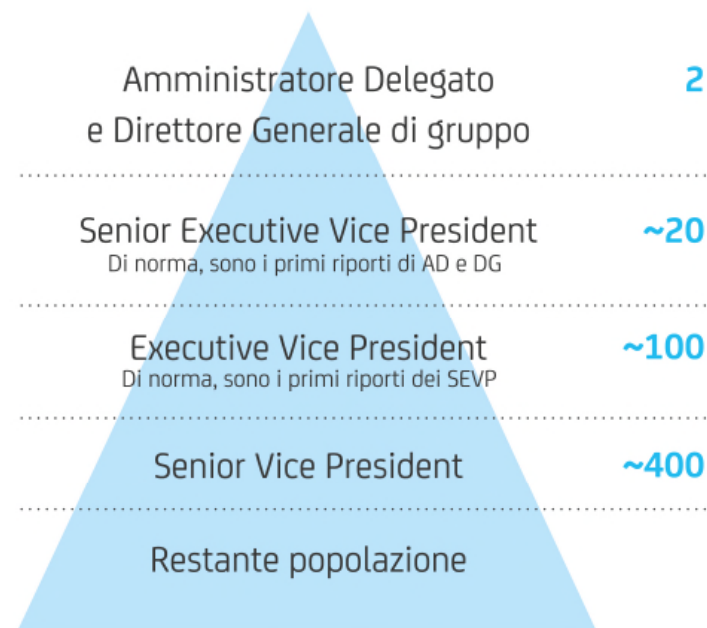
- La nuova architettura della remunerazione variabile del senior management prevede **un considerevole spostamento verso il nuovo LTI** e, di conseguenza, **un maggiore utilizzo di azioni**

Beneficiari	Tipo di incentivazione		Utilizzo di azioni
	Nuovo Piano LTI (100% azioni)	GIS ² annuale (50% azioni & 50% cash)	
AD e DG di gruppo	100%	0%	100% <i>(da 66%)</i>
SEVP ¹	50%	50%	75% <i>(da 50%)</i>
EVP ¹	30%	70%	65% <i>(da 50%)</i>

Tra i beneficiari del Piano LTI sono inclusi fino a 200 altri Key Players³

Remunerazione variabile dell'AD e del DG coperta dal Piano LTI fino al 2019

Focus sul nostro Global Job Model



Diluizione Piano LTI ~0,31% (front loaded il primo anno) · **GIS 2017 ~0,72%**.
Diluizione complessiva (inclusi Piani precedenti) ~1,75%

- 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 le Funzioni Aziendali di Controllo Italiane, compenso fisso prevalente per le Funzioni Aziendali di Controllo delle altre aree geografiche), il Personale delle Funzioni Aziendali di Controllo non partecipa al Piano
- Group Incentive System
- Diversi da SEVP e EVP





Remunerazione del Senior Management

Principali caratteristiche del Piano LTI

SEZIONE III
RELAZIONE ANNUALE SULLA
REMUNERAZIONE
PARAGRAFO 5.5

Periodo di performance

- **3 anni** (allineato al Piano Strategico *Transform 2019*)

Periodo di differimento

- **3 anni di differimento (Normativa)** soggetti a condizioni di malus¹
- **Anni aggiuntivi obbligatori di holding** (dopo i quali le azioni potranno essere vendute, nel rispetto delle share ownership guidelines)

Performance awards

- **Unico award** basato su:
 - condizioni di accesso su **profitabilità, liquidità, capitale e posizione di rischio**
 - raggiungimento di un **set di condizioni di performance focalizzate su target di Gruppo, allineate al Piano Strategico *Transform 2019***

Strumenti e vesting

- **100% azioni UniCredit**
- **Cliff vesting** per **AD**; **vesting pro-quota** per **DG, SEVP, EVP** e per gli altri **Key Players**²
- Clausola di claw-back prevista per 4 anni dopo il vesting delle azioni

7 anni di esposizione alla volatilità del prezzo di mercato per l'AD





Remunerazione del Senior Management

Processo di assessment del Piano LTI

SEZIONE III
RELAZIONE ANNUALE SULLA
REMUNERAZIONE
PARAGRAFO 5.5



1. Gateways & Risk Adjustment

- **Condizioni minime di patrimonio, capitale e liquidità di UniCredit da rispettare durante il periodo di performance e differimento.** Se le condizioni non sono rispettate, l'incentivo può essere ridotto fino all'azzeramento
- **Assessment qualitativo annuale del RAF,** basato sui dashboard CRO. Può essere prevista la riduzione progressiva dell'incentivo fino all'azzeramento, in caso di significativa violazione del RAF durante il periodo

3. Discrezionalità del CdA

- **Complessiva valutazione qualitativa,** basata su misure assolute e relative (e.g. TSR), altri KPI legati a *Transform 2019*, contesto di mercato e trend sulla remunerazione
- **+ 20% massimo di pagamento aggiuntivo, discrezionalità al ribasso illimitata** (nessuna discrezionalità al rialzo per l'AD). Risultato dell'assessment limitato al 100% della promessa iniziale dell'LTI

Prove di cattiva condotta o grave negligenza da parte del beneficiario durante il periodo di performance, di differimento e di claw-back (es. violazione del codice di condotta e altre norme interne, in particolare per quanto riguarda i rischi) attiveranno le condizioni di malus e claw-back





Remunerazione del Senior Management

Scheda LTI

SEZIONE III
RELAZIONE ANNUALE SULLA
REMUNERAZIONE
PARAGRAFO 5.5

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



Semplice, comprensibile e chiaramente comunicata

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



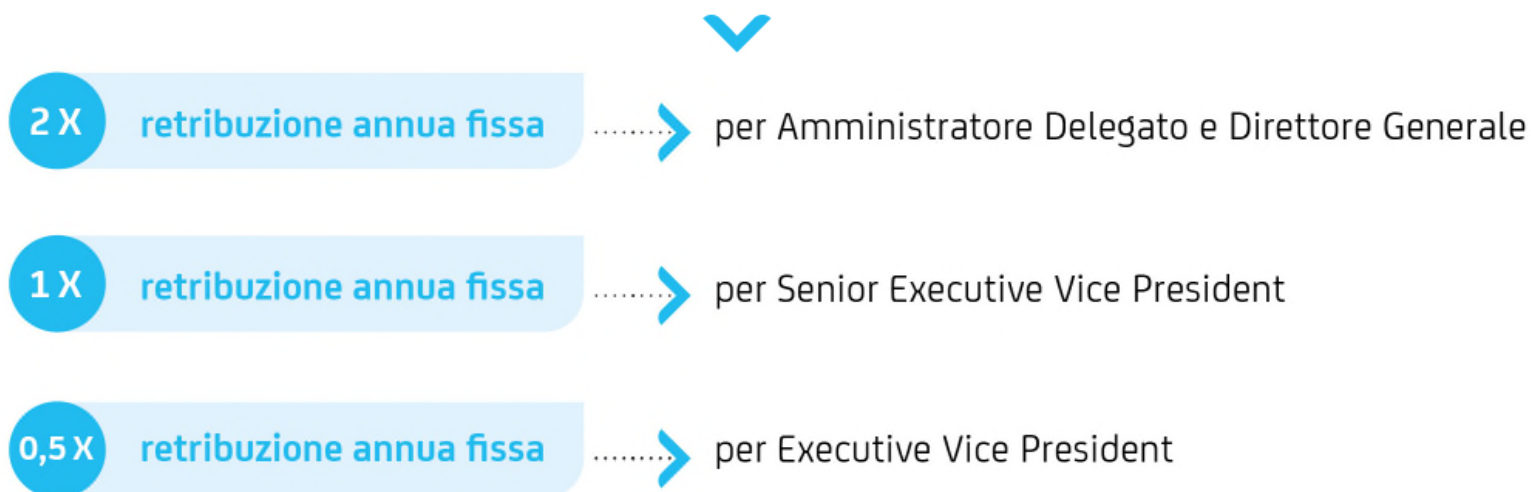


Requisiti di possesso azionario

Estensione delle linee guida

SEZIONE II
POLITICA RETRIBUTIVA
DI GRUPPO
PARAGRAFO 3.5

- Le linee guida per il possesso azionario definiscono **livelli minimi di partecipazione azionaria attesi per gli Executive coinvolti**, allo scopo di allineare gli interessi manageriali a quelli degli azionisti
- Al fine di rafforzare il comune interesse al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico *Transform 2019*, è **prevista l'estensione delle linee guida a SEVP e EVP¹** tenendo in considerazione il ruolo ricoperto
- I livelli attesi devono di norma essere raggiunti entro 5 anni dalla nomina nel ruolo interessato** e devono essere mantenuti per tutta la durata dell'incarico ricoperto
- Il raggiungimento dei livelli deve essere completato **attraverso un approccio lineare pro-rata sul periodo di 5 anni, prevedendo una porzione minima ogni anno**, anche in funzione della maturazione dei piani azionari per lo specifico ruolo





Politica dei trattamenti di fine rapporto

Nuove caratteristiche

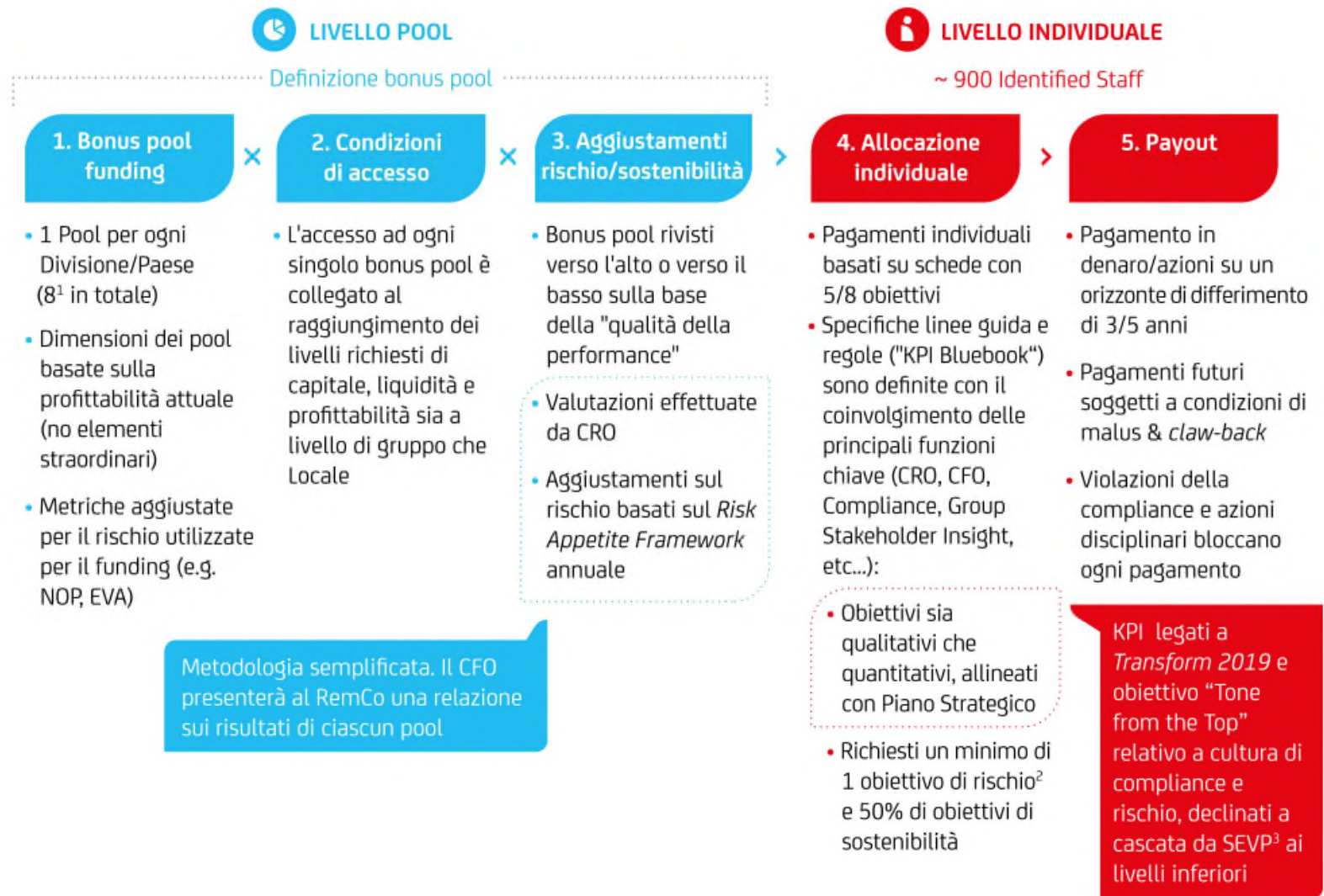
SEZIONE II
POLITICA RETRIBUTIVA
DI GRUPPO
PARAGRAFO 3.3

	Da...	A...
Preavviso	<ul style="list-style-type: none">Definiti in base a contratti/leggi nazionali	<ul style="list-style-type: none">Definiti in base ai contratti/leggi nazionaliIn ogni caso non superiore a 12 mesi di remunerazione complessiva
Severance	<ul style="list-style-type: none">Rispetto dei limiti massimi imposti dalle normative /contratti nazionaliIn assenza di essi, un massimo di 24 mesi di remunerazione complessiva	<ul style="list-style-type: none">Massimo 18 mesi di remunerazione complessivaIn ogni caso il compenso totale di fine rapporto non può superare 24 mesi di remunerazione complessiva, compreso il periodo di preavviso
Struttura di pagamento	<ul style="list-style-type: none">Confermata - Incluso lo schema di differimento, il pagamento in cash e azioni e l'applicabilità delle clausole di malus e claw-back	
Adattamenti locali	<p>I limiti possono essere corretti:</p> <ul style="list-style-type: none">verso l'alto se necessario per la Legge/ mercato del lavoro nazionale¹verso il basso se previsto dalla Legge/Contratto Nazionale del Lavoro o in base al mercato, se non allineati	



Sistema Incentivante di gruppo 2017

Confermate le caratteristiche del Sistema 2016



1. Asset Gathering, CEE, CEO&COO Functions, CIB, Commercial Banking Austria, Commercial Banking Italy, Commercial Banking Germany, UniCredit Bank AG Subgroup
 2. Rettificati per il rischio o relativi al rischio
 3. In particolare per i ruoli di business



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*



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



unicreditgroup.eu