

Composizione Qualitativa e Quantitativa del Consiglio di Amministrazione di UniCredit S.p.A.

Milano, 7 febbraio 2018

Indice

1. Premessa	3
2. Il Processo di valutazione del Consiglio di Amministrazione in merito alla composizione quali-quantitativa dell'organo di amministrazione	5
2.1 La composizione quantitativa	5
2.2 La composizione qualitativa	6
2.2.1 I requisiti di professionalità	7
2.2.2 Profili attitudinali	9
2.2.3 Disponibilità di tempo e numero di incarichi	9
2.2.4 Numero di mandati	10
2.2.5 Incompatibilità	10
2.2.6 Indipendenza	11
2.2.7 Indipendenza di giudizio	11
2.2.8 Quote di genere	11
2.2.9 Requisiti di onorabilità	11
2.2.10 Modalità e tempistiche delle procedure di nomina	12
3. Induction e formazione	13
 Allegato	

Premessa

In ottemperanza a quanto previsto dalle vigenti Disposizioni di Vigilanza per le banche in materia di governo societario, emanate dalla Banca d'Italia¹ (le "**Disposizioni**"), i Consigli di Amministrazione (o di sorveglianza e gestione) delle banche sono tenuti ad identificare la propria composizione quali - quantitativa ritenuta ottimale per l'efficace assolvimento dei compiti e responsabilità che sono loro affidati dalla legge, dalle disposizioni di vigilanza e dallo statuto sociale. Secondo quanto previsto dai principi generali delle medesime Disposizioni:

- a) sotto il profilo quantitativo, il numero dei componenti degli organi sociali deve essere adeguato alle dimensioni e alla complessità dell'assetto organizzativo della banca al fine di presidiare efficacemente l'intera operatività aziendale per quanto concerne la gestione ed i controlli;
- b) sotto il profilo qualitativo, il corretto assolvimento delle funzioni che ricadono sotto la responsabilità degli organi con funzioni di supervisione strategica richiede la presenza di soggetti:
 - pienamente consapevoli dei poteri e degli obblighi inerenti alle funzioni che ciascuno di essi è chiamato a svolgere (funzione di supervisione o gestione; funzioni esecutive e non; componenti indipendenti, ecc.);
 - dotati di professionalità adeguate al ruolo da ricoprire, anche in eventuali comitati interni al Consiglio, e calibrate in relazione alle caratteristiche operative e dimensionali della banca;
 - con competenze diffuse tra tutti i componenti e opportunamente diversificate, in modo da consentire che ciascuno dei componenti, sia all'interno dei Comitati di cui sia parte che nelle decisioni collegiali, possa effettivamente contribuire, tra l'altro, a individuare e perseguire idonee strategie e ad assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree della banca;
 - che dedichino tempo e risorse adeguate alla complessità del loro incarico;
 - che indirizzino la loro azione al perseguimento dell'interesse complessivo della banca, indipendentemente dalla compagine societaria che li ha votati o dalla lista da cui sono tratti, operando con autonomia di giudizio.

Le Disposizioni richiedono che l'attenzione vada posta su tutti i componenti, ivi compresi quelli non esecutivi, in quanto compartecipi delle decisioni assunte dall'intero Consiglio e chiamati a svolgere un'importante funzione dialettica e di monitoraggio sulle scelte compiute dagli esponenti esecutivi.

Le Disposizioni prescrivono, altresì, che nell'organo che svolge la funzione di supervisione strategica, devono essere nominati soggetti indipendenti che vigilino con autonomia di giudizio sulla gestione sociale, contribuendo ad assicurare che essa sia svolta nell'interesse della società e in modo coerente con gli obiettivi di sana e prudente gestione. Nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa la presenza nei Comitati consiliari specializzati (aventi compiti istruttori, consultivi, propositivi) di tali soggetti indipendenti agevola l'assunzione di decisioni, soprattutto con riferimento ai settori di attività più complessi o in cui è più elevato il rischio che si verifichino situazioni di conflitto di interessi.

L'obiettivo delle Disposizioni è garantire che – tanto nel processo di nomina, che vede coinvolti più organi e funzioni (Comitato Nomine, ove presente; Consiglio; assemblea) quanto nel continuo – negli organi di vertice siano presenti soggetti capaci di assicurare che il ruolo ad essi attribuito sia svolto in modo efficace. Ciò richiede che le professionalità necessarie a realizzare questo risultato siano chiaramente definite ex ante - ed eventualmente riviste nel tempo per tenere conto delle criticità emerse - e che il processo di selezione e di nomina dei candidati tenga conto di tali indicazioni.

* * *

Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit per favorire la migliore individuazione delle candidature da proporre per il rinnovo dell'organo amministrativo, ritiene utile richiamare l'attenzione dei soci sulle principali previsioni delle citate Disposizioni riguardanti la composizione del Consiglio e dei Comitati consiliari, di seguito indicate nelle loro componenti essenziali:

- nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa che adottano il modello tradizione di

¹ Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, Parte I, Titolo IV, Capitolo 1

amministrazione e controllo, il numero massimo dei Consiglieri non è superiore a 15, fatti salvi casi eccezionali che vanno analiticamente valutati e motivati;

- il numero di Consiglieri indipendenti deve essere pari ad almeno un quarto dei componenti del Consiglio di Amministrazione, in possesso di professionalità e autorevolezza tali da assicurare un elevato livello di dialettica interna all'organo di appartenenza ed apportare un contributo di rilievo alla formazione della volontà del medesimo;
- il Presidente del Consiglio di Amministrazione deve avere un ruolo non esecutivo e non svolgere, neppure di fatto, funzioni gestionali.
- nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, è necessario che siano costituiti all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica 3 Comitati specializzati in tema di "nomine", "rischi" e "remunerazione";
- ciascuno dei richiamati Comitati deve essere composto, di regola, da 3-5 membri, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti. I Comitati devono distinguersi tra loro per almeno un componente e, ove sia presente un Consigliere eletto dalle minoranze, questi fa parte di almeno un Comitato. Il Presidente di ciascun Comitato è scelto tra i componenti indipendenti.

* * *

Per completezza informativa si richiama di seguito la disciplina nazionale e europea applicabile in materia, in cui sono stati ricompresi anche i documenti della disciplina europea non ancora formalmente in vigore, in quanto è stato ritenuto essenziale che i principi negli stessi contenuti siano rispecchiati nelle liste:

- Banca d'Italia, Disposizioni di vigilanza per le banche, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 in materia di governo societario (Parte I, Titolo IV, Capitolo 1);
- Direttiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013 sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento (CRD IV) e Regolamento (UE) n. 575 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013 relativo ai requisiti prudenziali per gli enti creditizi e le imprese di investimento;
- EBA guidelines in materia di internal governance (2017);
- EBA/ESMA joint guidelines in materia di verifica della idoneità dei componenti degli organi di supervisione strategica e gestione nonché dei titolari di funzioni chiave (2017);
- BCE, guida alla verifica dei requisiti di professionalità e onorabilità (2017)
- Codice di Autodisciplina per le società quotate (2015).

Si evidenzia, inoltre, che le vigenti Disposizioni di vigilanza per le banche dettagliano ruolo e compiti dell'organo di supervisione strategica e dei suoi Comitati – ulteriori rispetto a quelli previsti dalla normativa generale – rimandando a questo riguardo anche alla regolamentazione in materia di sistemi di remunerazione e incentivazione delle banche e di sistema dei controlli interni.

Si evidenzia, infine, che nel formulare le proprie raccomandazioni ai soci il Consiglio di Amministrazione ha tenuto conto anche dei principi contenuti nello schema di Decreto Ministeriale recante il regolamento in materia di requisiti e criteri di idoneità allo svolgimento degli incarichi in corso di emanazione ai sensi, tra l'altro, dell'art. 26 del TUB.

Il processo di valutazione del Consiglio di Amministrazione in merito alla composizione qualitativa dell'organo di amministrazione

Gli organi di supervisione e gestione delle banche devono individuare la propria composizione quali-quantitativa ottimale. L'analisi comprende le caratteristiche di professionalità e di indipendenza dei candidati alla nomina, la loro autorevolezza e la professionalità che deve essere adeguata ai compiti che gli amministratori sono chiamati a svolgere nell'ambito dei predetti organi (e nei Comitati eventualmente istituiti al loro interno). La dimensione e la complessità delle società e dei gruppi in cui operano/hanno operato deve essere considerata. Il risultato dell'analisi svolta dai sopra indicati organi societari deve essere messo a disposizione dei soci in tempo utile affinché i medesimi possano tenerne conto nella scelta dei candidati. Resta ferma la facoltà per gli azionisti di esprimere valutazioni differenti in merito alla composizione ottimale del Consiglio, motivando le eventuali differenze rispetto all'analisi da quest'ultimo svolta.

In conformità con la regolamentazione e con l'obiettivo di fornire agli azionisti linee guida chiare e dettagliate per garantire che le liste di candidati presentate per il prossimo rinnovo del Consiglio siano coerenti con le responsabilità e le esigenze, il Consiglio di Amministrazione ha provveduto a individuare il profilo quali-quantitativo teorico del Consiglio medesimo. Il presente documento è messo a disposizione degli azionisti della Società in tempo utile e sarà verificata successivamente – come richiesto dalla disciplina dettata dall'Autorità di Vigilanza – la rispondenza della composizione quali-quantitativa del Consiglio eletto al presente profilo.

L'Assemblea Straordinaria tenuta il 4 dicembre 2017 ha approvato una serie di azioni tese a rafforzare la *corporate governance* della banca, fra cui l'attribuzione al Consiglio di Amministrazione della facoltà di presentare una propria lista di candidati alla carica di Amministratore e l'incremento del numero degli Amministratori tratti dalla lista seconda per numero di voti espressi (lista di minoranza). Nella predisposizione del profilo ideale degli Amministratori, il Consiglio di Amministrazione ha considerato i seguenti elementi chiave:

- il sistema di governance di UniCredit, riferendosi allo Statuto, ai regolamenti interni degli organi sociali, ai principi chiave della governance;
- la strategia del Gruppo UniCredit, come riportata nel Piano "Transform 2019";
- le aspettative degli Azionisti, i suggerimenti e le raccomandazioni emerse nel Questionario agli Azionisti realizzato dalla banca nel corso del 2017;
- analisi di *benchmark* in ambito *governance* e le *best practices* internazionali;
- la regolamentazione di settore.

Nella finalizzazione del profilo, l'attuale Consiglio in carica, sulla base dell'esperienza maturata durante il mandato, ha tenuto in grande considerazione le modalità di funzionamento del Consiglio e dei suoi Comitati e il relativo impegno ed attività che viene richiesto; inoltre sono state considerate le risultanze dei processi di auto-valutazione condotti nell'ultimo triennio.

2.1 La composizione quantitativa

Lo statuto sociale di UniCredit prevede, all'art. 20, che il Consiglio sia composto da un minimo di 9 ad un massimo di 24 membri. L'Assemblea tenutasi il 13 maggio 2015 ha determinato in 17 il numero dei Consiglieri in linea con la composizione quantitativa individuata quale ottimale dal Consiglio nel profilo quali-quantitativo del marzo 2015. Sono, altresì, presenti 4 Comitati consiliari, costituiti in linea con le disposizioni del Codice di Autodisciplina, di cui, in particolare, 3 sono stati istituiti in conformità alle previsioni contenute nelle Disposizioni (Comitato per i Controlli Interni & Rischi, composto di 9 membri; Comitato *Corporate Governance, Nomination and Sustainability*, composto di 7 membri; Comitato Remunerazione, composto di 5 membri) ed 1 (Comitato Parti Correlate ed Investimenti in *Equity*, composto da 3 membri) costituito per presidiare le tematiche relative alle operazioni con parti correlate (Regolamento CONSOB n. 17221/2010) e con soggetti collegati (Circolare Banca d'Italia n. 263/2006), nonché la materia degli investimenti in partecipazioni non finanziarie (Circolare Banca d'Italia n. 285/2013).

Nella riunione del 22 novembre 2016 il Consiglio, sulla base delle discussioni svoltesi in seno al Comitato *Corporate Governance, Nomination and Sustainability*, ha approvato alcune iniziative per rafforzare la *governance* della Società, tra le quali, le seguenti significative modifiche alla composizione del Consiglio di Amministrazione da sottoporre ai soci in occasione del rinnovo dell'organo amministrativo:

- la riduzione dei Consiglieri da 17 a 15;
- la riduzione dei Vice Presidenti da 3 a 1.

E' stato inoltre modificato lo statuto sociale al fine di incrementare da 1 a 2 il numero dei Consiglieri tratti dalla lista seconda per numero di voti espressi, a prescindere dalla composizione numerica del Consiglio.

Alla luce di quanto sopra esposto, e tenuto conto delle Disposizioni in tema di composizione del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati consiliari, il Consiglio suggerisce agli azionisti - cui spetta la decisione in merito alla composizione dell'organo amministrativo - l'indicazione di un numero di componenti idoneo a consentire un equilibrato contemperamento delle suindicate esigenze che, a parere del Consiglio medesimo, è pari a 15, di cui un Presidente e un Vice Presidente Vicario.

Tale raccomandazione appare altresì coerente con un'adeguata composizione numerica dei Comitati in linea con le previsioni contenute nelle Disposizioni, che tenga anche conto dell'ampiezza e della rilevanza della loro operatività.

Nella formulazione delle citate iniziative il Consiglio ha tenuto anche conto di diversi criteri e di differenti esigenze derivanti dalle peculiari caratteristiche di UniCredit, cercando di realizzarne un equilibrato contemperamento, tra i quali:

- il carattere internazionale del Gruppo UniCredit, che suggerisce di tenere in adeguata considerazione la presenza di Amministratori con una vasta esposizione internazionale;
- la presenza di esponenti in possesso di conoscenze, competenze ed esperienze tecniche che consentano, tra l'altro, di comprendere le attività ed i rischi principali ai quali la Banca è esposta;
- la necessità di disporre di un numero adeguato di membri indipendenti tale da garantire l'efficiente funzionamento dei Comitati in cui si articola l'attività del Consiglio, al fine di assicurare un efficiente bilanciamento delle competenze presenti nei Comitati stessi.

Il Consiglio di Amministrazione raccomanda infine che anche nella definizione quantitativa, come in quella qualitativa, si tengano in adeguata considerazione tutti i criteri suindicati per assicurarne una equilibrata composizione.

2.2 La composizione qualitativa

Dato il quadro di riferimento precedentemente delineato, nel formulare la raccomandazione, rivolta ai soci che presenteranno le liste dei candidati, in merito alle professionalità e alle competenze ritenute necessarie ai fini di una composizione ottimale del Consiglio di Amministrazione di UniCredit, quest'ultimo ritiene di ribadire l'importanza di:

- assicurare nell'organo di amministrazione un'equilibrata combinazione di profili ed esperienze in vista delle sfide che la Banca si troverà ad affrontare;
- valorizzare profili con caratteristiche personali ed attitudinali in grado di assicurare lo svolgimento ottimale dell'incarico da parte degli Amministratori;
- confermare un sistema delle deleghe che qualifichi l'Amministratore Delegato quale unico componente esecutivo del Consiglio di Amministrazione, assicurando nel contempo a quest'ultimo la verifica dell'esercizio dei poteri conferiti;
- garantire la presenza di un congruo numero di Consiglieri indipendenti, sia nel Consiglio sui nei Comitati, al fine di stimolare un dibattito aperto;
- identificare profili con una adeguata disponibilità di tempo e risorse per permettere un efficace svolgimento del

Il processo di valutazione del Consiglio di Amministrazione in merito alla composizione qualitativa dell'organo di amministrazione

ruolo di Amministratore in seno al Consiglio ed ai suoi Comitati;

- promuovere ulteriormente i requisiti di diversità già presenti, per quanto concerne, in particolare la formazione ed esperienza professionale internazionali (a prescindere dalla nazionalità), la diversità di genere, e la diversificazione anagrafica.

2.2.1 I requisiti di professionalità

Come riportato nell'Introduzione, oltre alla normativa in vigore, significativa attenzione è stata posta alla CRD IV e alle Disposizioni della Banca d'Italia in relazione al sistema dei controlli interni, come pure all'evoluzione della regolamentazione per le Società quotate (ivi incluse, a titolo esemplificativo, quella del Codice di Autodisciplina); maggiore riguardo è stato posto alle indicazioni delle Linee Guida che disciplinano i requisiti di professionalità e onorabilità degli esponenti aziendali emesse dalla Banca Centrale Europea.

Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha definito la composizione ottimale che assicurerà la complementarietà dei suoi esponenti per quanto riguarda le esperienze professionali e le competenze maturate. Il Consiglio di Amministrazione raccomanda che:

- » l'insieme delle esperienze collettive del Consiglio sia strumentale alle priorità strategiche che la Banca affronterà nei prossimi anni;
- » il nuovo Consiglio includa individui in possesso di un *mix* di conoscenze, competenze ed esperienze tecniche che consentano di comprendere le principali aree di *business* ed i rischi principali ai quali il Gruppo UniCredit è esposto;
- » l'esperienza complessiva maturata, sia attraverso studi e formazione sia attraverso esperienze pratiche nell'ambito di posizioni ricoperte, sia tenuta in conto;
- » la dimensione, il livello di complessità operativa, il perimetro di attività e i rischi connessi, i mercati e le diverse geografie in cui gli Amministratori hanno operato siano tenuti in considerazione;
- » apertura, approccio internazionale e conoscenza di diverse lingue straniere siano presenti nel Consiglio.

In modo più specifico, con riferimento ai requisiti di esperienza professionale – fermo il rispetto di quanto al riguardo previsto dalla vigente normativa – il Consiglio raccomanda che i candidati al ruolo di Amministratore nel Consiglio di UniCredit siano in possesso preferibilmente di due o più delle seguenti competenze:

- **BANKING BUSINESS**, acquisite attraverso un numero appropriato di anni² in posizioni dirigenziali di alto livello³ rilevanti rispetto alle priorità aziendali chiave in un istituto di credito; anche un precedente (o attuale) mandato come Presidente del Consiglio di Amministrazione o Presidente di un Comitato in un gruppo bancario significativo è rilevante. L'esperienza acquisita nel settore pubblico o nel settore della consulenza è rilevante solo se strettamente connessa al settore del credito.
- **BANKING GOVERNANCE**, acquisite attraverso un numero appropriato di anni² in posizioni dirigenziali di alto livello³ in un istituto di credito. Funzioni quali *Legale*, *Audit* e *Compliance* sono considerate particolarmente rilevanti; anche un precedente (o attuale) mandato come Presidente del Consiglio di Amministrazione o Presidente di un Comitato in un gruppo bancario significativo è rilevante. L'esperienza acquisita nel settore pubblico o nel settore della consulenza/accademico è rilevante solo se strettamente connessa al settore del credito. I criteri sopra riportati si intendono validi se maturati in un perimetro geografico che includa i paesi vigilati dalla Banca Centrale Europea.
- **GOVERNO DEI RISCHI E SISTEMI DI CONTROLLO**, acquisite attraverso un numero appropriato di anni² in posizioni dirigenziali di alto livello³ in una istituzione finanziaria. Tutte le funzioni di Controllo (*Rischio*, *Audit*, *Conformità*) sono considerate rilevanti; anche un precedente (o attuale) mandato come Presidente del Consiglio di Amministrazione o Presidente del Comitato Rischi/Controlli/*Audit* in una istituzione finanziaria quotata è

² Almeno tre anni negli ultimi dieci anni.

³ Posizioni dirigenziali di alto livello includono Amministratore Delegato/ *Chief Executive Officer*, Direttore Generale /*General Manager*, posizioni inferiori di non più di un livello gerarchico rispetto alle stesse.

rilevante. L'esperienza acquisita nel settore pubblico o nel settore della consulenza/accademico è rilevante solo se connessa a tematiche di *risk management* nell'ambito del settore finanziario. I criteri sopra riportati si intendono validi se maturati in un perimetro geografico che includa i paesi vigilati dalla Banca Centrale.

- **COMPETENZE LEGALI, SOCIETARIE E DI REGOLAMENTAZIONE**, acquisite attraverso un numero appropriato di anni⁴ in posizioni dirigenziali di alto livello⁵ in una istituzione finanziaria; anche un precedente (o attuale) mandato come Presidente del Consiglio di Amministrazione o Presidente di un Comitato in una istituzione finanziaria quotata è rilevante. L'esperienza acquisita nel settore pubblico o nel settore della consulenza/accademico è rilevante solo se connessa a tematiche regolamentari e di normativa attinenti al settore bancario e finanziario. I criteri sopra riportati si intendono validi se maturati in un perimetro geografico che includa i paesi vigilati dalla Banca Centrale.
- **PIANIFICAZIONE E VISIONE STRATEGICA**, acquisite attraverso un numero appropriato di anni⁴ in posizioni dirigenziali di alto livello⁵ in grandi multinazionali operanti in diversi settori. Funzioni quali Finanza e Aree Commerciali sono considerate rilevanti. L'esperienza acquisita nel settore pubblico o nel settore della consulenza è rilevante solo se strettamente connessa al settore specifico.
- **CONTABILITÀ, BILANCIO E AUDIT**, acquisite attraverso un numero appropriato di anni⁴ in posizioni dirigenziali di alto livello⁵ in una istituzione finanziaria. Funzioni quali Finanza, Contabilità e *Audit* sono considerate rilevanti; anche un precedente (o attuale) mandato come Presidente del Consiglio di Amministrazione o Presidente del Comitato Rischi/Controlli/*Audit* in una istituzione finanziaria quotata è rilevante. L'esperienza acquisita nel settore pubblico o nel settore della consulenza/accademico è rilevante solo se connessa a tematiche di contabilità e *audit*.
- **MERCATI FINANZIARI E INTERNAZIONALI**, acquisite attraverso un numero appropriato di anni⁴ in posizioni dirigenziali di alto livello⁵ in grandi gruppi industriali e/o multinazionali operanti in diversi settori. L'esperienza acquisita nel settore della consulenza/accademico è rilevante solo se strettamente connessa al settore specifico.

Al fine di assicurare che il Consiglio possa sovrintendere la gestione dei rischi rilevanti nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo l'esposizione attuale o precedente a temi di **SOSTENIBILITÀ** è di grande interesse per il Consiglio.

La comprensione delle dinamiche globali del sistema economico-finanziario e una vicinanza alle realtà socio-politiche dei Paesi nei quali il Gruppo UniCredit ha una presenza strategica è da tenere in considerazione.

Il Consiglio raccomanda che tutte le competenze sopraindicate siano rappresentate all'interno dell'organo amministrativo in quanto la compresenza di competenze ed esperienze diversificate assicura la complementarietà dei profili professionali e favorisce la dialettica e l'efficiente funzionamento del Consiglio.

Fermo quanto precede, il Consiglio raccomanda, altresì, che almeno un candidato per ciascuna lista - qualificabile come indipendente ai sensi del punto **2.2.6** che segue - possieda una qualificata esperienza per presiedere Comitati per i Controlli Interni & Rischi di istituzioni bancarie, finanziarie o assicurative, in modo da contribuire efficacemente al governo dei rischi a cui la Banca si espone, compito che la Banca d'Italia individua nelle sue Disposizioni di Vigilanza fra quelli principali degli Organi aziendali.

Il Consiglio raccomanda, infine, che tutti gli amministratori posseggano una conoscenza della lingua inglese idonea a consentire una corretta comprensione di testi scritti e, dunque, assicurare la possibilità di assumere deliberazioni che abbiano direttamente ad oggetto documenti della specie, attesa anche l'adozione di tale lingua nella corrispondenza intercorrente fra la Società e l'Autorità di Vigilanza europea.

Al fine di consentire agli azionisti una più agevole lettura delle competenze in capo a ciascun candidato, il Consiglio

⁴ Almeno tre anni negli ultimi dieci anni.

⁵ Posizioni dirigenziali di alto livello includono Amministratore Delegato/ Chief Executive Officer, Direttore Generale /General Manager, posizioni inferiori di non più di un livello gerarchico rispetto alle stesse.

Il processo di valutazione del Consiglio di Amministrazione in merito alla composizione qualitativa dell'organo di amministrazione

richiede che la proposta di nomina sia corredata da *curricula* accompagnati da una dichiarazione sottoscritta dai candidati medesimi riportante evidenza analitica delle competenze maturate nei diversi ambiti sopra elencati.

2.2.2 Profili attitudinali

Il Consiglio raccomanda inoltre che siano tenuti nell'opportuna considerazione anche i seguenti profili attitudinali come qualificanti per il ruolo di Membro del Consiglio di Amministrazione di UniCredit:

- **“Intelligenza” e Flessibilità**, ovvero la capacità di gestire la complessità, semplificando le tematiche affinché si prendano decisioni; familiarità nella gestione di situazioni ambigue, capacità di visione di lungo periodo e abilità di interazione in diversi ambienti.
- **Indipendenza mentale**, ovvero la capacità di essere oggettivo e aperto, preparato sia al confronto sia al supporto delle decisioni del management; capacità di prendere una posizione e di difenderla; l'abilità nel gestire situazioni di conflitto per mantenere relazioni costruttive.
- **Stile interpersonale**, ovvero saper costruire relazioni ad ogni livello; capacità di persuasione e di ascolto, doti di comunicazione; capacità di influenzare, guadagnare la fiducia ed il supporto degli altri; saper usare diplomazia e tatto; comprendere e rispettare le diversità di ruolo fra il Consiglio e il *Management*.
- **Integrità**, ovvero il rispetto dei valori e la capacità di vivere secondo gli stessi; onestà e fedeltà; autenticità, consapevolezza e sicurezza di sé.
- **Dedizione e impegno**, ovvero volontà ad investire tempo e energia per conoscere la Banca e tenerne il passo; disciplina ed interesse per il *business*, impegno e preparazione.

2.2.3 Disponibilità di tempo e numero di incarichi

Alla luce delle previsioni della disciplina applicabile, la disponibilità di tempo da dedicare allo svolgimento dell'incarico, in ragione della natura, qualità e complessità dello stesso, risulta essere un requisito fondamentale che i candidati amministratori devono assicurare, anche in relazione alle attività derivanti dalla partecipazione ai lavori dei Comitati consiliari, ove essi ne siano membri.

Con riguardo alla specifica realtà di UniCredit, si fa presente – a titolo informativo - che in ciascun esercizio del triennio 2015-2017 si sono tenute in media 18 riunioni del Consiglio di Amministrazione, 12 riunioni del Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability, 12 riunioni del Comitato per i Controlli Interni & Rischi, 9 riunioni del Comitato Remunerazione e 15 riunioni del Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity.

Occorre, anche considerare l'impegno necessario per la partecipazione alle riunioni dedicate all'*induction* e alla formazione ricorrente oltre che ad eventuali ulteriori eventi *off-site* nel corso del triennio, nonché quello derivante dalla partecipazione dei Consiglieri a titolo di invitati nei Comitati di cui non facciano parte.

Ai tempi dedicati alle riunioni sono, naturalmente, da aggiungere quelli necessari a ciascun Consigliere per i trasferimenti e la loro preparazione. A questo proposito si evidenzia come, sulla base dell'esperienza maturata, le risorse dedicate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione allo svolgimento del proprio ruolo siano risultate tali da assorbire una rilevante parte del suo tempo: risulta, quindi, opportuno che gli azionisti tengano debito conto di tale circostanza nell'individuare profili di candidati che possano essere chiamati a ricoprire questa carica.

Il Consiglio richiama altresì l'attenzione sulla soglia di partecipazione attesa alle riunioni del Consiglio di amministrazione e dei Comitati consiliari, che non dovrà essere annualmente inferiore al 75%, con una presenza nelle riunioni stesse preferibilmente di persona, ad eccezione delle riunioni straordinarie.

In considerazione di quanto precede, il Consiglio raccomanda che i candidati accettino la carica quando ritengano di potervi dedicare il tempo necessario, tenendo conto dei seguenti fattori: gli altri impegni e circostanze di natura personale e professionale, nonché lo svolgimento di incarichi ricoperti in altre società; natura, portata e complessità

delle funzioni svolte, dimensioni e situazioni delle società nelle quali viene ricoperto l'incarico, il luogo o paese di insediamento delle stesse.

A tal proposito il Consiglio di Amministrazione di UniCredit, anche in linea con le indicazioni della BCE, ponendo una particolare attenzione al buon funzionamento del Consiglio e al contributo di ciascun componente alla dialettica interna all'organo, ha effettuato una stima da intendersi quale riferimento per valutare il tempo minimo ritenuto necessario per l'efficace partecipazione alle riunioni, sintetizzata nella seguente tabella:

Presidente del Consiglio	2/3 gg per settimana
Amministratore Delegato	<i>full time</i>
Presidente di un Comitato consiliare	2 gg per ciascuna riunione di Comitato
Consigliere non esecutivo	20 gg per anno
Membro del <i>Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability</i>	12 gg per anno
Membro del Comitato per i Controlli Interni & Rischi	12 gg per anno
Membro del Comitato Remunerazione	9 gg per anno
Membro del Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity	15 gg per anno

Inoltre, il Consiglio, nel ricordare che da tempo nel proprio regolamento, così come nei precedenti profili qualitativi approvati nel 2012 e nel 2015, ha definito limiti al cumulo di incarichi ricoperti dagli amministratori di UniCredit, ritiene opportuno richiamare al riguardo gli specifici limiti previsti dalla CRD IV. Come noto, secondo tale Direttiva ciascun Consigliere può ricoprire complessivamente (in qualsiasi tipo di società, ad eccezione di organizzazioni che non perseguono principalmente obiettivi commerciali):

- 1 incarico esecutivo e 2 incarichi non esecutivi
- 4 incarichi non esecutivi

con le seguenti precisazioni, e fatte salve le diverse prescrizioni in argomento che potrebbero derivare dal recepimento della Direttiva nell'ordinamento nazionale:

- a) per incarichi si intendono quelli presso il Consiglio di amministrazione, il Consiglio di sorveglianza, il Consiglio di gestione, il Collegio sindacale e di Direttore Generale: nelle società estere, si considerano gli incarichi equivalenti agli stessi, in base alla normativa applicabile alla società;
- b) sono considerati come un unico incarico, fra l'altro, l'insieme degli incarichi ricoperti:
 - i. nell'ambito dello stesso gruppo;
 - ii. in società non rientranti nel gruppo, in cui UniCredit detenga una partecipazione qualificata, come definita dall'art. 4 del Regolamento (UE) n. 575/2013.

2.2.4 Numero di mandati

Al fine di garantire un equo bilanciamento tra le esigenze di costante rinnovo e continuità del Consiglio di Amministrazione, in linea con le *best practice* internazionali emerse da un'analisi di *benchmarking* a tal fine condotta, si raccomanda un numero massimo di tre mandati per i componenti del Consiglio.

2.2.5 Incompatibilità

In conformità all'art. 36 del D.L. 201/2011 (convertito con modificazioni dalla Legge 214/2011), recante disposizioni in merito alle "partecipazioni personali incrociate nei mercati del credito e finanziari" e al prescritto divieto ai "titolari di cariche negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo e ai funzionari di vertice di imprese o gruppi di imprese operanti nei mercati del credito, assicurativi e finanziari di assumere o esercitare analoghe cariche in imprese o gruppi di imprese concorrenti", il Consiglio di Amministrazione raccomanda ai soci che nelle liste da presentarsi per la nomina del nuovo organo amministrativo vengano indicati candidati per i quali sia stata

Il processo di valutazione del Consiglio di Amministrazione in merito alla composizione qualitativa dell'organo di amministrazione

preventivamente verificata l'insussistenza di cause di incompatibilità prescritte dalla citata norma.

2.2.6 Indipendenza

Il Consiglio di Amministrazione ricorda che, in conformità a quanto previsto dallo statuto sociale e al fine di ottemperare ai principi del Codice di Autodisciplina, le liste dei candidati debbono essere composte in modo tale da garantire, complessivamente, che almeno un terzo dei componenti dell'organo amministrativo siano in possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'articolo 20 dello Statuto sociale (che coincidono con quelli previsti dall'art. 3 dello stesso Codice di Autodisciplina). Il Consiglio peraltro, reputando una percentuale di Amministratori indipendenti almeno pari al 60% dei suoi membri garanzia di una efficace dialettica e, nel contempo, di un corretto ed efficiente funzionamento dei Comitati consiliari, auspica che almeno tale percentuale risulti confermata anche nel futuro organo amministrativo.

2.2.7 Indipendenza di giudizio

Il Consiglio di Amministrazione ricorda che tutti i suoi componenti, esecutivi e non, devono essere in grado di prendere decisioni fondate, obiettive e indipendenti.

Fermi i casi di incompatibilità previsti dalla normativa vigente, al fine di preservare appieno l'autonomia di giudizio dei componenti l'organo amministrativo della Società, il Consiglio raccomanda che:

- 1) al momento della nomina, i candidati non si trovino in situazioni personali e finanziarie che possano creare conflitti di interesse e anche potenzialmente ostacolare l'indipendenza di giudizio dei componenti l'organo amministrativo;
- 2) i candidati non abbiano ricoperto al momento della nomina e nei due anni precedenti la nomina stessa, incarichi professionali o di elevata influenza politica che possano ostacolare o impedire di agire nell'interesse di UniCredit.

Al riguardo si precisa che la presenza di un conflitto di interessi non indica necessariamente che l'esponente non possa essere considerato idoneo: ciò si verifica solo nel caso in cui il conflitto stesso ponga un rischio rilevante e non sia possibile prevenire, attenuare o gestire adeguatamente lo stesso sulla base delle politiche approvate dalla Società.

2.2.8 Quote di genere

Con la Legge n. 120 del 12 luglio 2011, che ha modificato l'art. 147 - *ter* del TUF, sono state introdotte in Italia le quote di genere per la composizione degli organi sociali delle società quotate, prevedendo il rispetto di un criterio di composizione dell'organo amministrativo in base al quale al genere meno rappresentato va riservata una quota di almeno un terzo dei componenti, a regime.

Al rinnovo del Consiglio di Amministrazione si applicherà tale normativa e pertanto le liste di candidati dovranno essere composte in modo da assicurare la presenza di una quota di almeno un terzo di componenti del genere meno rappresentato.

Si ricorda che UniCredit in via volontaria aveva raccomandato ai soci di adeguarsi spontaneamente a tale previsione a regime già in occasione del precedente profilo quali-quantitativo del 2015.

2.2.9 Requisiti di onorabilità

Il Consiglio di Amministrazione ricorda che un Consigliere sarà considerato in possesso dei requisiti di onorabilità in assenza di elementi che suggeriscano il contrario e in assenza di dubbi fondati sull'onorabilità del soggetto stesso.

Considerata l'importanza che tali requisiti rivestono sotto il profilo reputazionale, il Consiglio esprime la raccomandazione che i candidati alla nomina di Consigliere di UniCredit, oltre a possedere i requisiti di onorabilità previsti dalla normativa applicabile:

1. non versino nelle situazioni che possono essere causa di sospensione dalle funzioni di Consigliere;
2. non si trovino - e non si siano trovati in passato - in situazioni che, con riguardo alle attività economiche ed alle condizioni finanziarie dei candidati medesimi (o delle imprese da questi ultimi controllate, significativamente partecipate o dirette), siano - o siano state - anche in via potenziale idonee a incidere sulla loro reputazione ovvero abbiano comportato perdite rilevanti per la Banca;
3. non abbiano tenuto comportamenti che, pur non costituendo reati, non appaiono compatibili con l'incarico di Consigliere di una banca o possono comportare per la Banca conseguenze gravemente pregiudizievoli sul piano reputazionale.

Resta fermo che la rilevanza di eventuali fatti e circostanze e l'impatto anche cumulativo che questi potranno avere sul rispetto da parte del candidato dei criteri di correttezza nelle condotte personali e professionali, anche pregresse, saranno valutati al fine di verificare se pur in presenza di tali situazioni sia comunque preservata la sana e prudente gestione della banca ed in particolare la sua reputazione e la fiducia del pubblico.

2.2.10 Modalità e tempistiche delle procedure di nomina

Il Consiglio di Amministrazione, al fine di consentire ai propri azionisti una migliore valutazione dei profili dei candidati alla carica di Amministratore di UniCredit, ha deciso di depositare la propria lista almeno 60 giorni prima dell'Assemblea convocata per la nomina del Consiglio di Amministrazione della Società, anticipando il termine previsto dalla normativa.

A tal fine, il Consiglio auspica che anche gli Azionisti possano anticipare la presentazione delle liste, depositandole almeno 40 giorni prima della citata Assemblea.

Le modalità di presentazione delle liste sono sinteticamente illustrate nel documento allegato "Informazioni in merito alla procedura di nomina degli Amministratori di UniCredit S.p.A.".

Induzione e formazione

Il Consiglio di Amministrazione ricorda che in UniCredit è attivo un *induction program* permanente per i componenti del Consiglio comprendente sia sessioni finalizzate ad agevolare l'inserimento dei nuovi Consiglieri che di formazione ricorrente al fine di preservare nel tempo il bagaglio di competenze tecniche necessarie per svolgere con consapevolezza il ruolo.

Saranno inoltre attivati piani di formazione individuali nel caso si rendesse necessario rafforzare specifiche conoscenze tecniche ed esperienze, anche al fine di integrare il grado di diversità e l'esperienza complessiva dell'organo di amministrazione.

**Informazioni in merito
alla procedura di nomina
degli Amministratori di
UniCredit S.p.A.**

Indice

Avvertenze

1. Informazioni generali	4
2. Presentazione delle liste	5
3. Documentazione da depositare con le liste	6
4. Liste di minoranza e collegamenti tra liste	7
5. Composizione di genere	8
6. Procedura di nomina	9

Avvertenze

Il contenuto del presente documento è messo a disposizione degli azionisti di UniCredit a mero titolo informativo e come tale non intende, pertanto, sostituire o integrare in alcun modo le prescrizioni normative, regolamentari e statutarie che disciplinano le procedure di nomina degli Amministratori, alle quali i Soci sono pregati di fare riferimento.

Informazioni generali

Numero di Consiglieri e durata del mandato

Il Consiglio di Amministrazione è composto da 9 a 24 membri (art. 20 dello Statuto Sociale di UniCredit). Prima dell'elezione, l'Assemblea deve determinare il numero degli Amministratori.

La durata del mandato del Consiglio di Amministrazione è di 3 esercizi, salvo più breve termine stabilito all'atto della nomina, e la scadenza coincide con la data dell'Assemblea di approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della carica (art. 20 dello Statuto Sociale di UniCredit).

Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ricorda che nella “**Composizione qualitativa e quantitativa del Consiglio di Amministrazione di UniCredit S.p.A.**”, contenente i risultati dell'identificazione preventiva svolta dal Consiglio stesso sulla propria composizione quali/quantitativa considerata ottimale al fine del corretto assolvimento delle sue funzioni, in conformità alle disposizioni normative e regolamentari vigenti, viene suggerito agli azionisti – cui spetta la decisione in merito alla composizione dell'organo amministrativo - l'indicazione di un numero di componenti pari a 15, di cui un Presidente e un Vice Presidente. Tale documento, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 7 febbraio 2018, è pubblicato sul sito internet di UniCredit (www.unicreditgroup.eu).

Modalità di nomina degli Amministratori

Gli Amministratori sono nominati dall'Assemblea sulla base di liste presentate dai soggetti legittimati. Nelle liste i candidati devono essere elencati mediante un numero progressivo.

Soggetti che possono depositare le liste

Il Consiglio di Amministrazione e i titolari di almeno lo 0,5% del capitale sociale rappresentato da azioni ordinarie con diritto di voto nell'Assemblea. La quota di azioni che legittima al deposito delle liste può essere detenuta da uno o più titolari di azioni.

Termine per il deposito delle liste

Entro il 25° giorno precedente la data dell'Assemblea (**19 marzo 2018**). Le liste di candidati devono essere depositate presso la Sede Sociale della Società in Milano o anche tramite posta elettronica all'indirizzo corporate.law@pec.unicredit.eu

Termine per la pubblicazione delle liste

Almeno 21 giorni prima della data dell'Assemblea (**22 marzo 2018**). Le liste di candidati devono essere messe a disposizione del pubblico da parte della Società presso la Sede Sociale di UniCredit in Milano, sul sito internet della società di gestione del mercato Borsa Italiana S.p.A. (www.borsaitaliana.it), sul sito internet del meccanismo di stoccaggio autorizzato “eMarket STORAGE” gestito da Spafid Connect S.p.A. (www.emarketstorage.com), nonché sul sito internet della Società.

Presentazione delle liste

Ogni soggetto legittimato può presentare, o concorrere alla presentazione, di una sola lista (anche per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie). I Soci appartenenti al medesimo gruppo o che aderiscano ad un patto parasociale avente ad oggetto azioni di UniCredit, non possono presentare più di una lista (anche per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie).

I candidati possono presentarsi in una sola lista, a pena di ineleggibilità.

La titolarità della quota minima di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste è determinata avendo riguardo alle azioni che risultano registrate a favore del singolo azionista, ovvero di più azionisti congiuntamente, nel giorno in cui le liste sono depositate presso la Società.

L'attestazione della titolarità del numero di azioni necessario alla presentazione delle liste - inviata, su richiesta dell'avente diritto, dall'intermediario in conformità alle proprie scritture contabili - può pervenire alla Società anche successivamente al deposito ma tassativamente entro il termine previsto per la pubblicazione delle liste da parte della Società stessa (cioè almeno 21 giorni prima della data dell'Assemblea).

Nel presentare le liste, gli azionisti sono richiesti di tenere conto dei risultati dell'analisi preventiva svolta dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit contenuti nel citato documento "**Composizione qualitativa e quantitativa del Consiglio di Amministrazione di UniCredit S.p.A.**".

Resta ferma la facoltà per gli azionisti di esprimere valutazioni differenti in merito alla composizione ottimale del Consiglio, motivando le eventuali differenze rispetto all'analisi da quest'ultimo svolta.

Documentazione da depositare con le liste

Unitamente a ciascuna lista, entro il 25° giorno precedente la data dell'Assemblea devono essere depositati anche i seguenti documenti:

- per i soci, le informazioni relative all'identità di coloro che hanno presentato le liste, con l'indicazione della percentuale di partecipazione complessivamente detenuta;
- un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati indicati nella lista (curriculum vitae ed elenco degli incarichi di amministrazione, direzione e controllo ricoperti presso altre società);
- le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano irrevocabilmente l'incarico (condizionata alla propria nomina) e attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità alla candidatura, nonché il possesso dei requisiti di professionalità e onorabilità prescritti dalle disposizioni vigenti, anche regolamentari;
- le dichiarazioni dei singoli candidati circa il possesso o meno dei requisiti di indipendenza prescritti dallo Statuto e dall'art. 148 del TUF.

Le liste per le quali non siano state osservate le previsioni di cui sopra saranno considerate come non presentate.

Al fine di consentire agli azionisti una più agevole lettura delle competenze in capo a ciascun candidato, il Consiglio di Amministrazione richiede che ciascun candidato presenti una dichiarazione sottoscritta dal medesimo riportante evidenza analitica delle competenze maturate nelle diverse aree indicate nell'ambito del documento **“Composizione qualitativa e quantitativa del Consiglio di Amministrazione di UniCredit S.p.A.”**.

Inoltre, coloro che intendono presentare liste sono tenuti ad osservare le raccomandazioni formulate dalla Consob con la Comunicazione n. DEM/9017893 del 26 febbraio 2009 riguardo ai rapporti di collegamento tra liste di cui all'art. 147-ter, comma 3, del TUF ed all'art. 144-quinquies del Regolamento Emittenti CONSOB, al cui contenuto si rinvia.

Liste di minoranza e collegamenti tra liste

Ai sensi della normativa vigente, almeno uno dei componenti il Consiglio di Amministrazione deve essere espresso dalla lista di minoranza che abbia ottenuto il maggior numero di voti e non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con i Soci che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti. Lo Statuto di UniCredit prevede che gli Amministratori eletti dalle minoranze siano 2.

Al fine di assicurare piena trasparenza su eventuali collegamenti tra liste, CONSOB ha formulato dettagliate raccomandazioni agli azionisti che depositano una lista di minoranza per la nomina degli Amministratori¹. In particolare, CONSOB richiede che i soggetti legittimati che presentano “liste di minoranza” depositino - unitamente a ciascuna lista - una dichiarazione che attesti l'assenza di rapporti di collegamento, anche indiretti, con coloro che detengono da soli o congiuntamente una partecipazione di controllo o di maggioranza relativa, specificando:

- l'assenza di relazioni significative con questi ultimi ovvero
- le relazioni eventualmente esistenti, qualora significative, insieme alle motivazioni per le quali tali relazioni non sono state considerate determinanti per l'esistenza dei rapporti di collegamento.

La Società mette a disposizione del pubblico tale dichiarazione unitamente alla lista.

CONSOB, inoltre, ha precisato che la nozione di collegamento è “atecnica” e “non può essere limitata alle fattispecie normative individuate del controllo e del collegamento” e che alla stessa “considerata la finalità antielusiva, deve essere attribuito un ampio significato”.

¹ Cfr. Comunicazione CONSOB n. 9017893 del 26 febbraio 2009

Composizione di genere

La Legge n. 120/2011 sull'“equilibrio tra i generi” negli organi sociali ha introdotto in Italia le quote di genere per la composizione degli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate, prevedendo che al genere meno rappresentato sia riservata una quota di almeno un terzo dei componenti, a regime.

Al rinnovo del Consiglio di Amministrazione si applicherà tale normativa e pertanto le liste di candidati dovranno essere composte in modo da assicurare la presenza di una quota di almeno un terzo di componenti del genere meno rappresentato.

Procedura di nomina

Ogni avente diritto al voto può votare una sola lista.

Dalla lista che ha ottenuto la maggioranza dei voti espressi e dalla seconda per numero di voti espressi, e che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con i soci che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti, vengono tratti - secondo l'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa - gli Amministratori eletti in base ai seguenti criteri:

	Lista di maggioranza	Lista di minoranza (unica o più votata)
Numero dei Consiglieri da eleggere	Tanti Amministratori pari al numero di quelli da eleggere diminuito di 2	2 Amministratori

Milano, 7 febbraio 2018