
***Relazione sulla Remunerazione
Assemblea degli Azionisti 2016***

UBI  Banca

Indice

NOTA INTRODUTTIVA	3
SEZIONE I - POLITICHE DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE DI GRUPPO	4
“EXECUTIVE SUMMARY”	4
I. PRINCIPI E FINALITÀ.....	10
II. CONTESTO NORMATIVO E PRASSI DI MERCATO.....	11
III. PROCESSO DI “GOVERNANCE” E PRINCIPALI ATTORI	12
IV. DESTINATARI, POSIZIONAMENTO RETRIBUTIVO E “PAY-MIX”	18
V. POLITICHE DI REMUNERAZIONE DEGLI ORGANI SOCIALI.....	19
1. Consiglio di Sorveglianza	20
2. Consiglio di Gestione	20
3. Consigli di Amministrazione delle Società del Gruppo.....	20
4. Collegi Sindacali.....	21
VI. POLITICHE DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE E DEI COLLABORATORI.....	21
1. Remunerazione fissa.....	21
2. Remunerazione variabile basata sulle performance	22
3. Altri strumenti di retention e attraction	29
4. Benefit	29
5. Trattamento di fine rapporto	30
6. Collaboratori non legati da rapporti di lavoro subordinato	30
VII. ALLEGATI	32
1. Descrizione degli indicatori utilizzati	32
2. Descrizione termini, sigle e acronimi	34
3. Posizioni ricomprese nel perimetro “Material Risk Takers”.....	35
SEZIONE II - ATTUAZIONE POLITICHE DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE 2015	36
I. PRIMA PARTE.....	36
1. Processo decisionale.....	36
2. Principali novità introdotte nelle Politiche 2015.....	37
3. Principali risultanze 2015.....	38
4. I trattamenti di inizio e fine rapporto	41
5. Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari	42
6. Voci retributive	42
II. SECONDA PARTE.....	44
1. Informazioni quantitative aggregate ripartite per aree di attività e tra le varie categorie del Personale dipendente.....	44
2. Informazioni quantitative degli Organi di amministrazione e di controllo, Consigliere Delegato, Direttore Generale, Vice Direttore Generale Vicario, Vice Direttori Generali e altri dirigenti con responsabilità strategiche di UBI Banca	47
3. Partecipazioni detenute in UBI Banca e nelle Società controllate dai componenti degli organi di amministrazione e controllo, Consigliere Delegato, Direttore Generale, Vice Direttore Generale Vicario, Vice Direttori Generali e dagli altri dirigenti con responsabilità strategiche di UBI Banca (ex art. 84 quater della delibera CONSOB n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche)	58

Nota introduttiva

La presente Relazione é redatta ai fini dell'Informativa al pubblico ai sensi delle vigenti normative in materia. E' composta di due sezioni.

La prima sezione illustra le Politiche di remunerazione e incentivazione di Gruppo 2016, fornendo un quadro di riferimento dei principali processi decisionali, delle caratteristiche e delle modalità attraverso cui assicurare il collegamento tra remunerazione e risultati, dei principali indicatori di *performance* presi a riferimento, delle ragioni sottostanti le scelte dei sistemi di remunerazione variabile e delle altre prestazioni non monetarie.

La seconda sezione è suddivisa in due parti.

Nella prima parte, sono sintetizzati i principali processi decisionali intervenuti nel corso del 2015, le risultanze dell'applicazione delle Politiche di remunerazione, le informazioni riguardanti patti e accordi per trattamenti di inizio e fine rapporto, nonché il contenuto delle principali voci retributive delle tabelle quantitative.

Nella seconda parte, informazioni quantitative aggregate, ripartite per aree di attività e tra le varie categorie del Personale: nominativamente i compensi dei componenti degli Organi di amministrazione e di controllo, del Consigliere Delegato, del Direttore Generale, del Vice Direttore Generale Vicario e dei Vice Direttori Generali di UBI; in modo aggregato i compensi dei Dirigenti con responsabilità strategiche.

L'Assemblea delibera in senso favorevole o contrario sulla prima sezione della Relazione. La deliberazione non è vincolante. L'esito del voto è posto a disposizione del pubblico ai sensi dell'articolo 125-quater, comma 2, del Decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58.

Sezione I - Politiche di remunerazione e incentivazione di Gruppo 2016

“Executive Summary”

1. Principi e finalità

Le Politiche di Remunerazione e Incentivazione sono uno strumento fondamentale a sostegno delle strategie di medio e lungo termine del Gruppo.

Sono pensate con l’obiettivo di creare valore nel tempo e perseguire una crescita sostenibile per gli azionisti, per le persone che ci lavorano e per i clienti.

Sono finalizzate ad attrarre, motivare e trattenere le persone, creando senso di identità e sviluppando una cultura legata alla *performance* e al merito.

I principi chiave sono:

- l’equità, intesa come coerenza retributiva tra ruoli e responsabilità confrontabili, offrendo a tutti le medesime opportunità di sviluppo e carriera;
- l’attenzione al rischio e alla *compliance*, per assicurare una crescita sostenibile nel tempo della Banca;
- la prudenza, quale criterio di fondo dell’agire bancario determinante per la predisposizione di regole e processi, volti ad evitare il prodursi di condotte e fenomeni in conflitto con l’interesse della Banca o che possano indurre all’assunzione di rischi eccessivi (“*moral hazard*”);
- la competitività, intesa come continuo confronto alle migliori prassi e tendenze di mercato;
- la valorizzazione del merito, intesa come riconoscimento dei risultati, delle competenze, dei comportamenti e dei valori agiti da ciascuno e messi a disposizione per sviluppare il senso di squadra e di appartenenza al Gruppo.

(Cfr. Sez. I - Capitolo I)

2. Principali evoluzioni rispetto al 2015

In un’ottica di continuo miglioramento, anche alla luce delle migliori prassi e tendenze di mercato, tenuto conto delle continue evoluzioni normative in materia¹ e delle recenti modifiche societarie del Gruppo, per il 2016 sono state introdotte alcune novità ed effettuati alcuni affinamenti delle Precedenti Politiche, che potrebbero avere ulteriori riflessi nel corso dell’anno.

- E’ stato aggiornato sulla base delle evoluzioni organizzative e societarie il perimetro dei “*Material Risk Takers*” (“*MRT*”) o “*Personale più rilevante*” (“*PPR*”) secondo i criteri qualitativi e quantitativi previsti nel Regolamento delegato (UE) n. 604², individuando un numero complessivo di posizioni pari a 204, in funzione dell’effettiva capacità delle singole figure aziendali di incidere sul profilo di rischio del Gruppo (Cfr. Sez. I - Capitolo IV).
- E’ esteso a tutto il perimetro del “*Personale più rilevante*”, ad esclusione dei “*Componenti degli Organi Sociali*”, l’utilizzo di strumenti finanziari, in applicazione dei principi contenuti nelle nuove Linee guida dell’EBA (Cfr. Sez. I - Capitolo VI Par. 2).
- Rimane in vigore il piano di incentivazione a lungo termine (“*ILT*”) su base triennale (2015-2017) avviato lo scorso anno. Il piano è finalizzato ad allineare sempre più gli interessi del *Management* con quelli dell’azionista in un’ottica di medio-lungo periodo e di rafforzare la componente variabile della remunerazione basata sulla *performance*. Destinatari del sistema sono un ristretto numero di *Top Manager* nell’ambito del “*Personale più Rilevante*”, in funzione della posizione strategica ricoperta in termini di indirizzo sulla *governance* di Gruppo e di impatto sui principali ambiti di *business*. Tenuto conto del piano in essere, non è prevista l’attivazione di un nuovo piano di incentivazione di lungo termine. (Cfr. Sez. I - Capitolo VI – Par. 2).

¹ Linee Guida EBA pubblicate il 21 dicembre 2015.

² Adottato il 4 marzo 2014 ai sensi dell’articolo 94 (2) della CRDIV su proposta dell’EBA.

- E' ampliata l'offerta e l'utilizzo flessibile delle componenti in *welfare* – beni e servizi offerti ai dipendenti – prevedendo tra l'altro, la possibilità di utilizzare strumenti finanziari come modalità di erogazione dei premi variabili per tutto il Personale. (Cfr. Sez. I - Capitolo VI)
- Sono maggiormente dettagliati i criteri e le modalità di gestione delle remunerazioni dei Collaboratori non riconducibili a rapporto di lavoro subordinato, in particolare dei Promotori finanziari e degli Agenti. (Cfr. Sez. I - Capitolo VI – Par. 6)

3. 10 pilastri

1. Contesto regolamentare

Il Gruppo è costantemente impegnato ad aggiornare le Politiche e le prassi in funzione del contesto regolamentare, che nel corso del 2015 si è ulteriormente evoluto.

Le Politiche 2016 sono volte a recepire le più recenti novità normative delle Autorità di Vigilanza e del Legislatore a livello europeo e italiano.

(Cfr. Sez. I - Capitolo I e II)

2. Confronto con il mercato

Il Gruppo, anche attraverso il continuo confronto con le migliori prassi e tendenze di mercato, si pone l'obiettivo di migliorare la capacità di attrarre, motivare e trattenere le persone.

Ai fini di un appropriato confronto anche in termini di *benchmark* retributivo, è stato identificato un campione di riferimento ("*Peer Group*"), costituito da 10 Banche italiane, le cui caratteristiche sono maggiormente confrontabili con il nostro Gruppo.

(Cfr. Sez. I - Capitolo II)

3. Propensione al rischio

Nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (*Risk Appetite Framework* – "*RAF*"), contenuto nel documento "Propensione al rischio nel Gruppo UBI Banca", sono definiti gli orientamenti strategici del Gruppo in relazione alla valutazione dell'adeguatezza patrimoniale corrente e prospettica, nonché alle politiche di assunzione e gestione dei rischi.

Nel perseguimento della crescita sostenibile e della creazione di valore, tali orientamenti sono stati tradotti in principi e linee guida, che sono fonte di ispirazione delle Politiche e dei sistemi di remunerazione e incentivazione del Gruppo.

(Cfr. Sez. I - Capitolo I e VI - Par. 2)

4. "Governance"

Sistemi e regole di "*governance*" sono finalizzati ad assicurare chiarezza, trasparenza ed efficacia nella definizione e gestione delle Politiche di remunerazione e incentivazione di Gruppo.

I principali attori del processo:

- l'Assemblea degli Azionisti UBI,
- il Consiglio di Sorveglianza,
- il Comitato per la Remunerazione,
- il Comitato Rischi,
- il Consiglio di Gestione,
- le Assemblee delle Banche italiane controllate,
- i Consigli di Amministrazione delle Banche e delle Società controllate e i relativi Collegi Sindacali,
- la Pianificazione Strategica e il Capital Management,

- le Risorse Umane³, il Risk Management, la Compliance e l'Internal Audit, quali funzioni aziendali di controllo,

operano secondo le specifiche competenze ed attribuzioni.

(Cfr. Sez. I - Capitolo III)

5. Destinatari delle Politiche

Le categorie destinatarie delle Politiche sono:

- i “*Material Risk Takers*” (“MRT”) o “*Personale più rilevante*” (“PPR”), identificati secondo i criteri qualitativi e quantitativi previsti nel Regolamento delegato (UE) n. 604, al cui interno sono state definite categorie più specifiche con caratteristiche e trattamenti differenziati, e cioè i “*Componenti degli Organi Sociali*” non legati da rapporto di lavoro dipendente col Gruppo, il “*Personale più Rilevante Top*” (“PPR Top”) e l’“*Altro Personale più Rilevante*” (“Altro PPR”)⁴;
- l’ “*Altro Personale*” del Gruppo;
- i “*Collaboratori*” non legati da rapporto di lavoro dipendente.

Complessivamente nel 2016 il perimetro dei “*Material Risk Takers*” è definito in 204 posizioni, pari a circa l’1% dell’intera popolazione del Gruppo, comprensivo dei “*Componenti degli Organi Sociali*”, il cui numero ammonta a 114.

L’individuazione di tale perimetro è stata effettuata sulla base degli esiti delle valutazioni condotte da ciascuna Banca, successivamente consolidati a livello di Gruppo, includendo nell’analisi tutte le Società, ivi comprese quelle non destinatarie della Direttiva CRD IV e tenendo in considerazione le specificità dell’attuale modello organizzativo federale, in cui la Capogruppo è focalizzata su funzioni di direzione strategica, coordinamento e controllo delle Aziende Controllate, che operano nell’ambito di autonomie definite, tenuto conto della tipologia di attività svolta e dei relativi profili di rischio.

(Cfr. Sez. I - Capitolo IV)

6. Posizionamento retributivo e “Pay-mix”

In funzione della categoria di appartenenza sono definiti pacchetti retributivi differenziati e competitivi, in termini di componenti fisse e variabili.

L’obiettivo è posizionare le retribuzioni del Gruppo in modo coerente con il mercato, puntando a valorizzare nelle fasce più alte del *benchmark* di riferimento, anche in ottica di *retention*, le risorse con le migliori *performance*, a più elevato potenziale o in posizioni strategiche e a rischio di mercato.

In continuità con gli anni precedenti, il rapporto tra remunerazione variabile e fissa è previsto fino ad un massimo di 2:1 per 5 posizioni di responsabilità dell’Area Investimenti appartenenti alla Società di *Asset Management*, *UBI Pramerica S.p.A.*, in considerazione delle specificità del mercato del lavoro di riferimento e della necessità di mantenere adeguati livelli di competitività retributiva e motivazione del Personale.

³ Ai soli fini della disciplina sulle remunerazioni secondo le Disposizioni di Vigilanza di Banca d’Italia pubblicate il 18 novembre 2014.

⁴ Nell’ambito dell’ “*Altro PPR*” sono inclusi 10 Promotori finanziari della Società IWBank S.p.A.

Nella tavola seguente è riportato il “*pay-mix*” medio teorico suddiviso tra le diverse categorie di “*Material Risk Takers*” e calcolato come incidenza percentuale di ciascuna componente retributiva (fissa, variabile *target* a breve e a lungo termine) sulla retribuzione complessiva.

Perimetro “ <i>Material Risk Takers</i> ”	Nr.	Retr. Fissa	Variabile breve termine	Variabile lungo termine
“ <i>Organi Sociali</i> ”	114	100%	-	-
“ <i>Cons. Del. UBF</i> ”	1	50%	30%	20%
“ <i>Top</i> ”	20	62%	25%	13%
“ <i>Altro PPR</i> ” ⁵	59	80%	20%	-

Per le Funzioni di Controllo il rapporto tra componente variabile e fissa non supera, secondo normativa, il limite di un terzo.

(Cfr. Sez. I - Capitolo IV)

7. La misurazione della performance

La componente variabile della remunerazione si basa sulla misurazione della *performance*, che avviene su orizzonti temporali sia annuali che pluriennali.

L’obiettivo è coinvolgere ed orientare le persone verso le strategie di medio e lungo periodo, riconoscendo il valore dei contributi individuali e di squadra.

La misurazione è correlata a indicatori economici e patrimoniali corretti per il rischio, al livello di soddisfazione del Cliente (sia “esterno” che “interno”), a progetti strategici e a valutazioni di efficacia dei comportamenti.

Per garantire una più diretta correlazione tra risultati e premi è previsto uno stanziamento economico complessivo (cd. “*bonus pool*”), il cui accesso è graduale ed è subordinato al soddisfacimento di condizioni di accesso di Gruppo (“*gate*”) e del conseguimento di obiettivi di redditività corretti per il rischio fissati sia a livello di Gruppo che di singola entità aziendale.

Gli indicatori individuati quali condizioni di accesso (“*gate*”) e declinati negli specifici modelli attuativi sono:

- *Common Equity Tier 1 (“CET 1”)*;
- *Net Stable Funding Ratio (“NSFR”)*;
- *Liquidity Coverage Ratio (“LCR”)*;
- *Leverage Ratio (“LR”)*.

Gli indicatori utilizzati per valutare le *performance* sono differenziati in funzione dell’orizzonte temporale del sistema di incentivazione di riferimento. In particolare:

A) Sistema di incentivazione annuale

Gli indicatori 2016 sono:

- *RORAC*⁶, a livello di Gruppo;
- *Utile Netto Normalizzato rettificato*⁷, a livello di singola entità aziendale.

B) Sistema di incentivazione triennale (destinato al “*Personale più Rilevante TOP*”).

Gli indicatori del piano in essere sono calcolati sul triennio 2015-2017:

⁵ Nel calcolo del *pay-mix* sono esclusi i Promotori finanziari, in considerazione della peculiarità della loro remunerazione, per solito interamente variabile in ragione della natura del contratto di lavoro.

⁶ Tale indicatore agisce anche con riferimento alla Capogruppo, alla Società UBI Servizi e Sistemi e alla Società UBI *Academy*.

⁷ Utile Netto Normalizzato Rettificato per il delta costo tra Capitale Allocato e Capitale Assorbito. Laddove non disponibile tale indicatore è sostituito con l’indicatore di Utile Netto Normalizzato.

- RORAC, a livello di Gruppo;
- andamento del titolo UBI⁸ rispetto al “peer group” di riferimento.

Con riferimento al perimetro dei “Material Risk Takers”, per entrambi i sistemi di incentivazione, sono previsti adeguati meccanismi di differimento dei premi maturati, secondo il principio di proporzionalità, in funzione della strategicità del ruolo e dell’impatto sui rischi.

(Cfr. Sez. I - Capitolo VI, Par 2)

8. Condizioni di malus e clawback

In funzione delle performance del Gruppo e della singola Società, lo stanziamento economico per i sistemi incentivanti (cd “bonus pool”), può incrementare o ridursi, fino all’eventuale azzeramento, sulla base di meccanismi di correzione *ex post* (cd. “malus”).

Sono inoltre previsti meccanismi di “clawback”, ossia di restituzione dei premi in caso di erogazioni già avvenute, idonei a tener conto dei comportamenti individuali, come definito dal quadro regolamentare, anche indipendentemente da eventuali profili risarcitori o disciplinari.

Specificamente per il “Personale più rilevante”, una quota della componente variabile della retribuzione è soggetta a sistemi di pagamento differito e a meccanismi di correzione *ex post* (cd. “malus”): il 60% per il Consigliere Delegato di UBI, il 50% per il “Personale più Rilevante TOP”, il 40% per l’“Altro Personale più Rilevante”.

(Cfr Sez. I - Capitolo VI, Par. 2)

9. Altri strumenti di “retention” e “attraction”

Tra gli altri strumenti finalizzati ad attrarre e trattenere le persone sono previsti:

- i riconoscimenti al Personale, intesi come promozioni, e aumenti retributivi sulla componente fissa, nonché una *tantum* variabili, correlati ai percorsi di carriera e sviluppo professionale;
- nell’ambito della remunerazione variabile, il Premio aziendale di produttività o, in alternativa, il Premio di Risultato, come definito dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro le cui condizioni e criteri possono essere stabiliti annualmente nell’ambito della contrattazione integrativa aziendale;
- nell’ambito delle componenti variabili della remunerazione, eventuali “Contest” commerciali indirizzati ad obiettivi di periodo e finalizzati ad orientare la rete distributiva verso il sostegno dei target commerciali;
- patti di fidelizzazione del rapporto di lavoro, il cui corrispettivo è stato convenuto o riconosciuto in costanza dello stesso mediante voci di indennità periodica o continuativa - e solo in via eccezionale in collegamento con la cessazione del rapporto di lavoro, secondo criteri definiti dall’Assemblea degli Azionisti - a tutela di professionalità ad elevato rischio di mercato e dei profili patrimoniali della Banca;
- eventuali indennità connesse a posizioni specifiche nell’ambito delle strutture di *governance* e di controllo e funzionalmente collegate al ruolo ricoperto;
- i “benefit”, che, oltre a quanto già previsto dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, sono attribuiti a tutela della salute e del benessere del Personale, come condizioni di miglior favore per l’accesso ai prodotti e servizi della Banca e a supporto delle necessità di svolgimento degli incarichi, di mobilità territoriale e di gestione;
- l’Azienda potrà ricorrere a specifici patti di non concorrenza, laddove le esigenze della protezione dell’avviamento commerciale e della Clientela lo esigano o lo rendano opportuno. I corrispettivi necessari saranno pattuiti nei limiti previsti dall’art. 2125 del Codice Civile e in coerenza con le Disposizioni di Vigilanza di Banca d’Italia, le interpretazioni giurisprudenziali, le prassi di mercato e, con specifico riferimento al “Personale più Rilevante”, nel rispetto dei criteri e limiti approvati dall’Assemblea dei Soci.

(Cfr. Sez. I - Capitolo VI, Par. 1, 2, 3, 4)

⁸ Definito con l’indicatore “Rendimento Complessivo dell’Azionista” (“RCA”).

10. Trattamento di fine rapporto

I criteri per la determinazione dei compensi straordinari, oltre a quanto spettante per legge o per la contrattazione collettiva nazionale, in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica, sono fissati dall'Assemblea degli Azionisti e riportati nei documenti di Bilancio Annuale.

Non sono previsti in linea di principio compensi particolari per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica (c.d. *Golden Parachute*).

Eventuali accordi individuali, a carattere eccezionale, saranno gestiti nell'ambito dei criteri fissati dall'Assemblea, fino ad un massimo di 24 mensilità della remunerazione fissa individuale, sottoposti a condizioni di differimento, a *retention* per la componente in strumenti finanziari, a meccanismi di correzione *ex-post* (*malus* e *clawback*) e dovranno riflettere i risultati forniti nel tempo.

Restano salvi i pagamenti e le erogazioni dovuti in base a disposizioni di legge e di contratto collettivo o in base a transazioni condotte nell'ambito e nei limiti di tali istituti e al fine di evitare alee di giudizio obiettivamente motivate.

Detti pagamenti ed erogazioni non rientrano nel *pay-mix*, e saranno determinati in relazione alle specifiche fattispecie e in stretta coerenza con le norme tempo per tempo vigenti, fatta salva l'osservanza delle prevalenti disposizioni di legge e di vigilanza.

E' previsto un processo strutturato di approvazione delle determinazioni riguardanti il "*Personale più Rilevante*". In particolare il Consiglio di Gestione, supportato dalle competenti funzioni interne della Banca, sottopone, nell'ambito dei citati criteri e limiti approvati dall'Assemblea, i provvedimenti adottati e le relative motivazioni al Consiglio di Sorveglianza per le opportune verifiche di coerenza, sentito il Comitato per la Remunerazione.

(Cfr. Sez. I - Capitolo VI, Par. 5)

I. Principi e finalità

Le Politiche di Remunerazione e Incentivazione sono uno strumento fondamentale a sostegno delle strategie di medio e lungo termine del Gruppo.

Sono pensate con l'obiettivo di creare valore nel tempo e perseguire una crescita sostenibile per gli azionisti, per le persone che ci lavorano e per i clienti.

Sono finalizzate ad attrarre, motivare e trattenere le persone, creando senso di identità e sviluppando una cultura legata alla *performance* e al merito.

I principi chiave, coerenti con quanto praticato in linea generale rispetto alla gestione e allo sviluppo delle risorse, sono:

- l'equità,
- l'attenzione al rischio e alla *compliance*,
- la prudenza,
- la competitività,
- la valorizzazione del merito.

Tali principi sono applicati in tutta l'organizzazione e si riflettono a livello di ciascuna area di *business* su tutti i collaboratori, compreso il personale appartenente alle reti distributive esterne e fatte salve le relative specificità retributive.

Equità

L'equità è intesa come principio di coerenza retributiva tra ruoli e responsabilità confrontabili, offrendo a tutti le medesime opportunità di sviluppo e carriera.

Per garantire tale principio sono adottati strumenti di analisi e valutazione delle posizioni organizzative che, con cadenza periodica, consentono la verifica dei livelli retributivi interni e le relative coerenze in funzione della complessità e della strategicità del ruolo nell'ambito del Gruppo.

Allo stesso tempo sono monitorati nel continuo i livelli di copertura del ruolo, attraverso strumenti di valutazione della *performance*, delle competenze e del potenziale per assicurare la valorizzazione sulle fasce retributive più elevate delle risorse maggiormente meritevoli.

Tale principio trova applicazione in processi strutturati, basati su strumenti gestionali presenti nell'ambito del Gruppo. Tra questi è ricompreso il processo (cd. "Piano meritocratico") finalizzato, con cadenza di norma annuale, alla formulazione delle proposte di riconoscimenti al Personale, correlato a percorsi di sviluppo professionale e disciplinato dalla Capogruppo attraverso linee guida fornite a ciascuna Società del Gruppo.

Attenzione al rischio e alla compliance

Il Gruppo è attento al rischio e sempre impegnato a ricercare la conformità alle richieste regolamentari, per assicurare una crescita sostenibile nel tempo della Banca.

Il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (*Risk Appetite Framework* – "RAF"), contenuto nel documento di "Propensione al rischio nel Gruppo UBI Banca"⁹, è importante fonte di ispirazione delle Politiche.

Esso è utilizzato per determinare le condizioni preliminari di accesso ("*gate*") dei sistemi di incentivazione e per definire condizioni e limiti, affinché l'ammontare complessivo delle retribuzioni variabili sia tale da non limitare livelli di patrimonializzazione adeguati ai rischi assunti, prevedendo riduzioni significative e anche l'azzeramento delle componenti variabili della retribuzione in caso di *performance* inferiori alle previsioni o negative.

A completamento degli indicatori di natura economico finanziaria, sono previsti altri parametri, quali, ad esempio, la soddisfazione del cliente, la qualità dell'operato e le risultanze derivanti dalle verifiche dell'Audit, determinanti per indirizzare comportamenti *compliant* e presidiare la sostenibilità dei risultati nel medio-lungo periodo.

⁹ Tale documento interno definisce gli orientamenti strategici del Gruppo in relazione alla valutazione dell'adeguatezza patrimoniale corrente e prospettica, nonché alle politiche di assunzione e gestione dei rischi.

Prudenza

La prudenza è un criterio di fondo dell'agire bancario, determinante per la predisposizione di regole e processi, volti ad evitare il prodursi di condotte e fenomeni in conflitto con l'interesse della Banca o che possano indurre all'assunzione di rischi eccessivi (*"moral hazard"*).

I sistemi di remunerazione e incentivazione del Gruppo sono definiti in coerenza con le politiche di prudente gestione del rischio, conformemente con quanto definito nell'ambito delle disposizioni sul processo di controllo prudenziale.

Essi sono finalizzati, inoltre, ad indurre motivazioni e comportamenti improntati alla sobrietà e alla eticità negli affari, alla trasparenza e correttezza nelle relazioni all'interno dell'impresa e con la clientela, al dialogo e al perseguimento di un rapporto di fiducia con tutti gli *stakeholder*.

Competitività

La competitività è intesa come continuo confronto con le migliori prassi e tendenze di mercato e analisi del posizionamento retributivo di ciascun ruolo rispetto ai *benchmark* di riferimento.

L'attenzione a quanto avviene sul mercato nasce dalla convinzione che attraverso il confronto anche con il contesto esterno sia possibile migliorare le capacità del Gruppo di attrarre, motivare e trattenere le persone.

A questi fini è stato identificato un campione di riferimento (*"Peer Group"*), costituito da 10 Banche italiane, fatte salve le specificità di *business*, come ad esempio l'*Asset Management*, su cui vengono effettuate indagini di mercato mirate.

L'obiettivo è posizionare le retribuzioni del Gruppo in modo coerente con il mercato, puntando a valorizzare nelle fasce più alte del *benchmark* le risorse con le migliori *performance*, a più elevato potenziale o in posizioni chiave e strategiche.

Valorizzazione del merito

La valorizzazione del merito si esplica nel riconoscimento dei risultati, delle competenze, dei comportamenti e dei valori agiti da ciascuno, misurato su più livelli attraverso processi strutturati di analisi e valutazione.

Tra questi, i sistemi di incentivazione sono una leva fondamentale per riconoscere il merito ed è continuo l'impegno a coniugare le remunerazioni variabili con i risultati effettivamente conseguiti.

Le Politiche sono finalizzate a riconoscere il merito individuale, ma allo stesso tempo a consolidare il gioco di squadra e il senso di appartenenza, correlando obiettivi e risultati di ciascuno alla propria business *unit*/Banca/Società e al Gruppo.

II. Contesto normativo e prassi di mercato

Il Gruppo è costantemente impegnato ad aggiornare le Politiche e le prassi in funzione del contesto regolamentare, che nel corso del 2015 si è ulteriormente evoluto a livello sia europeo che italiano.

Esse sono state definite tenendo in considerazione gli orientamenti espressi dalle Linee guida dell'EBA del 21 dicembre 2015, che entreranno in vigore nel 2017, e sono state allineate alle più recenti Direttive emanate dalle Autorità di Vigilanza, alla ricerca della conformità come strumento fondamentale per la crescita sostenibile della Banca, in particolare:

- le Disposizioni di Vigilanza di Banca d'Italia pubblicate il 18 novembre 2014, che danno attuazione alla Direttiva del Parlamento Europeo 2013/36/UE (*"CRDIV"*), in vigore dal 1 gennaio 2014;
- il Regolamento delegato della Commissione Europea n. 604 del 4 marzo 2014, per l'individuazione dei cd. *"Material Risk Takers"* (*"MRT"*) o *"Personale più Rilevante"* (*"PPR"*);
- la comunicazione congiunta Banca d'Italia-Consob del 29 gennaio 2014, che recepisce gli orientamenti ESMA in materia di Politiche e prassi retributive.

L'evoluzione delle Politiche è stata promossa anche tenendo in considerazione gli orientamenti e le modalità adottate dagli altri Gruppi bancari con l'obiettivo di essere coerenti con le migliori prassi e tendenze di mercato e migliorare continuamente la capacità del Gruppo di attrarre, motivare e trattenere le persone.

Ai fini di *benchmark* anche retributivo, il campione di riferimento ("*Peer Group*") è costituito da 10 Banche italiane quotate, le cui caratteristiche sono maggiormente confrontabili con il Gruppo in termini dimensionali, territoriali, di complessità e di contesto regolamentare.

"Peer Group"
Banca Nazionale del Lavoro
Banca Popolare dell'Emilia Romagna
Banca Popolare di Milano
Banco Popolare
Carige
Credito Emiliano
Credito Valtellinese
Intesa San Paolo
Monte dei Paschi di Siena
Unicredit

Sono monitorate periodicamente, con il supporto di società di consulenza specializzate, anche le tendenze retributive del mercato generale delle Banche in Italia e le migliori prassi internazionali e di altri settori, con l'obiettivo di essere aggiornati e assumere decisioni coerenti e competitive per motivare e trattenere le risorse chiave del Gruppo.

III. Processo di "governance" e principali attori

Sono stati definiti sistemi e regole di "*governance*" finalizzati ad assicurare chiarezza, trasparenza ed efficacia nella definizione e gestione delle Politiche di remunerazione e incentivazione di Gruppo.

I principali attori del processo sono:

- l'Assemblea degli Azionisti UBI,
- il Consiglio di Sorveglianza,
- il Comitato per la Remunerazione,
- il Comitato Rischi,
- il Consiglio di Gestione,
- le Assemblee delle Banche italiane controllate,
- i Consigli di Amministrazione delle Banche e delle Società controllate e i relativi Collegi Sindacali,
- la Pianificazione Strategica e il Capital Management,
- le Risorse Umane¹⁰, il Risk Management, la Compliance e l'Internal Audit, quali funzioni aziendali di controllo.

L'Assemblea degli Azionisti di UBI, oltre a determinare l'ammontare complessivo della remunerazione dei Consiglieri di Sorveglianza, approva le Politiche di remunerazione del Consiglio di Sorveglianza e del Consiglio di Gestione, la componente di incentivazione basata su strumenti finanziari, nonché i criteri e i limiti per la determinazione dei compensi in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o della carica.

¹⁰ Ai soli fini della disciplina sulle remunerazioni secondo quanto prescritto dalle Disposizioni di Vigilanza di Banca d'Italia in tema di politiche e prassi di remunerazione.

Il Consiglio di Sorveglianza, su proposta del Consiglio di Gestione per quanto di competenza¹¹, e sentito il parere del Comitato per la Remunerazione - che coinvolge le funzioni aziendali competenti - e del Comitato Rischi per le verifiche di coerenza con il “*Risk Appetite Framework*”, adotta e riesamina, con periodicità almeno annuale, le Politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo e approva la Relazione sulla remunerazione, sulla cui Sezione I l’Assemblea degli Azionisti esprime il suo voto, non vincolante.

Le Politiche sono poi sottoposte all’approvazione delle Assemblee delle Banche italiane e dei Consigli di Amministrazione delle Banche estere e delle Società, fatta salva la componente di incentivazione basata su strumenti finanziari, che è subordinata all’approvazione dell’Assemblea degli Azionisti di UBI. Ai suddetti Organi viene anche fornita apposita informativa attraverso la Relazione annuale sulla remunerazione di Gruppo.

Il Consiglio di Gestione, recepite eventuali indicazioni generali da parte del Comitato per la remunerazione, predispone - con il supporto delle funzioni competenti - la proposta di Politiche di Remunerazione ed incentivazione per quanto di competenza e i relativi strumenti attuativi che sono sottoposti all’approvazione del Consiglio di Sorveglianza, sentito il Comitato per la remunerazione. Lo stesso Consiglio di Gestione e i Consigli di Amministrazione delle Banche e delle Società, nel rispetto delle Politiche definite, approvano i relativi strumenti attuativi e indirizzano, con il supporto delle Risorse Umane e delle altre funzioni competenti, le scelte in materia di gestione e remunerazione delle risorse.

Il Consiglio di Gestione, tenuto conto di eventuali proposte del Comitato per la Remunerazione nei casi previsti dalla vigente normativa, determina l’ammontare dei compensi dei Vertici Aziendali e del Personale appartenente al perimetro dei “*Material Risk Takers*” di UBI e indica l’ammontare dei compensi dei Vertici Aziendali e del Personale appartenente al perimetro “*Material Risk Takers*” delle Società controllate, da sottoporre alle determinazioni dei Consigli di Amministrazione delle stesse.

Quanto sopra è sottoposto alle verifiche di coerenza del Consiglio di Sorveglianza, sentito il Comitato per la Remunerazione.

Fatte salve le materie di competenza assembleare, eventuali deroghe alle Politiche sono sottoposte dal Consiglio di Gestione al parere del Comitato per la Remunerazione per le conseguenti deliberazioni del Consiglio di Sorveglianza.

Le funzioni aziendali di controllo sono coinvolte *ex ante* e collaborano per assicurare l’adeguatezza e la rispondenza alla normativa di riferimento delle Politiche e delle prassi adottate, monitorandone *ex post* il corretto funzionamento e la corretta applicazione.

Di seguito è illustrato il ruolo dei principali attori coinvolti nel processo di definizione, approvazione, attuazione e verifica delle Politiche.

Assemblea degli Azionisti UBI

E’ rimessa alla competenza dell’Assemblea ordinaria:

- l’approvazione delle Politiche di remunerazione riguardanti i Consiglieri di Sorveglianza e la determinazione della loro remunerazione, nonché di ulteriori importi complessivi per la remunerazione dei componenti investiti di particolari cariche, poteri o funzioni;
- l’approvazione delle politiche di remunerazione riguardanti i Consiglieri di Gestione;
- l’approvazione dei piani di remunerazione e/o di incentivazione basati su strumenti finanziari;
- i criteri e i limiti per la determinazione dei compensi in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o della carica;
- l’incremento del rapporto tra la componente variabile e fissa della remunerazione fino ad un massimo del 2:1.

L’Assemblea esprime, altresì, il suo voto, non vincolante, sulla I Sezione della Relazione annuale sulla remunerazione.

Consiglio di Sorveglianza

¹¹ Sono escluse dalle competenze del Consiglio di Gestione le Politiche sulla remunerazione degli Organi Sociali.

Il Consiglio di Sorveglianza, sentito il Comitato per la Remunerazione, sottopone all'approvazione dell'Assemblea le proposte per la fissazione:

- della remunerazione dei Consiglieri di Sorveglianza, nonché di ulteriori importi complessivi per la remunerazione dei componenti investiti di particolari cariche, poteri o funzioni;
- delle Politiche di remunerazione a favore dei Consiglieri di Gestione e di Sorveglianza;
- dei piani di remunerazione e/o di incentivazione basati su strumenti finanziari;
- dei criteri e limiti per la determinazione dei compensi in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o della carica;
- dell'incremento del rapporto tra la componente variabile e fissa della remunerazione fino ad un massimo del 2:1.

Inoltre, sentito il Comitato per la Remunerazione:

- ripartisce il compenso stabilito dall'Assemblea per i componenti del Consiglio di Sorveglianza, fissando i compensi per il Presidente, il Vice Presidente Vicario, i Vice Presidenti se nominati, nonché per i componenti del Consiglio di Sorveglianza a cui siano attribuite particolari cariche, poteri o funzioni;
- determina, nel rispetto delle Politiche di remunerazione riguardanti i Consiglieri di Gestione approvate dall'Assemblea, i compensi dei componenti del Consiglio di Gestione;
- approva le Politiche di remunerazione e la Relazione annuale sulla remunerazione;
- delibera in ordine ai regolamenti attuativi dei sistemi di remunerazione e incentivazione dei "Material Risk Takers", assicurandone la coerenza con le scelte complessive della Banca in termini di assunzione dei rischi, strategie, obiettivi di lungo periodo, assetto di governo societario e dei controlli interni;
- delibera, valutandone annualmente condizioni e indicatori di *performance*, in ordine all'attivazione dei sistemi di incentivazione di breve e lungo termine e alla gestione del relativo "bonus pool".

Il Consiglio di Sorveglianza fissa altresì, su proposta del Comitato per la Remunerazione, le Politiche di remunerazione a favore degli Organi Sociali delle Controllate.

Conduce, infine, con il supporto del Comitato per la Remunerazione, verifiche con periodicità almeno annuale circa la corretta attuazione delle Politiche.

Comitato per la Remunerazione

E' presente in seno al Consiglio di Sorveglianza un Comitato per la Remunerazione, disciplinato da apposito Regolamento¹² - pubblicato sul sito *Internet* della Banca, nella sezione *Corporate Governance/Consiglio di Sorveglianza* - che ne determina i compiti e le modalità di funzionamento.

Il Comitato svolge attività consultive, propositive ed istruttorie nei confronti del Consiglio di Sorveglianza, avvalendosi di consulenti esterni indipendenti, valutando preventivamente che gli stessi non si trovino in situazioni che ne compromettano l'indipendenza di giudizio e coinvolgendo le funzioni aziendali competenti.

Nello svolgimento dei propri compiti, il Comitato ha accesso alle informazioni aziendali a tal fine rilevanti e dispone delle risorse finanziarie sufficienti a garantirne l'indipendenza operativa.

In particolare formula proposte e pareri:

- per le determinazioni che il Consiglio di Sorveglianza sottopone all'approvazione dell'Assemblea;
- per le remunerazioni degli Organi Sociali;
- per le Politiche di remunerazione;

¹² Il Regolamento è stato oggetto di revisione nel corso del 2015 per adeguamento alle Disposizioni di Vigilanza per le Banche in tema di Governo Societario (Circolare Banca d'Italia n. 285 - Parte Prima - Titolo IV - Capitolo 2).

- per i modelli attuativi dei “*Material Risk Takers*”.

Ai fini della verifica della coerenza con le Politiche di remunerazione, formula pareri:

- sui piani di remunerazione e/o di incentivazione basati su strumenti finanziari;
- sulle indicazioni fornite dal Consiglio di Gestione ai Consigli di Amministrazione delle Controllate in merito alle proposte che questi sottoporranno alle rispettive Assemblee per la fissazione del compenso dei Consigli di Amministrazione e per eventuali piani di remunerazione e/o incentivazione basati su strumenti finanziari.

Il Comitato, inoltre:

- fornisce pareri, e ha compiti di proposta nei casi previsti dalla normativa vigente, sull’ammontare dei compensi per i Vertici aziendali di UBI Banca, delle Società controllate e dei “*Material Risk Takers*” ;
- vigila direttamente sulla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione dei “*Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo*” in stretto raccordo con il Consiglio di Sorveglianza;
- collabora con altri Comitati interni al Consiglio di Sorveglianza, coordinandosi in particolare con il Comitato Rischi, cui compete l’accertamento che gli incentivi sottesi ai sistemi di remunerazione e incentivazione siano coerenti con il “*Risk Appetite Framework*”;
- fornisce pareri al Consiglio di Sorveglianza sul raggiungimento delle condizioni di accesso e degli obiettivi di *performance* dei sistemi di incentivazione, ivi compresi gli impatti sulla gestione del “*bonus pool*”;
- valuta periodicamente l’adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione delle Politiche adottate per la remunerazione degli esponenti aziendali e del Personale più rilevante del Gruppo;
- esprime preventive valutazioni al Consiglio di Sorveglianza in ordine ad eventuali accordi individuali, nell’ambito dei criteri fissati dall’Assemblea, concernenti il trattamento di fine rapporto del “*Personale più rilevante*”;
- cura la preparazione della documentazione da sottoporre al Consiglio di Sorveglianza per le relative decisioni;
- fornisce adeguato riscontro sull’attività svolta al Consiglio di Sorveglianza e all’Assemblea degli Azionisti.

Il Comitato per la Remunerazione è composto¹³ dai seguenti Consiglieri di Sorveglianza:

- Mario Cera, in qualità di Presidente;
- Marina Brogi;
- Alessandra Del Boca;
- Andrea Cesare Resti;
- Armando Santus.

In conformità con le previsioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, la composizione del Comitato per la Remunerazione riflette un’adeguata presenza di esperienze e conoscenze in materia di governo delle Banche, giuridica, finanziaria e di politiche retributive.

Con riferimento alla nomina del Vice Presidente Vicario, Prof. Mario Cera, alla carica di Presidente del Comitato per la Remunerazione (il quale è stato, nei precedenti tre esercizi all’assunzione della carica, un esponente di rilievo di una controllata avente rilevanza strategica), come già illustrato nella Relazione relativa all’esercizio 2015, nell’ottica di una efficace continuità operativa della Banca, si è ritenuto al tempo opportuno discostarsi, solo sul punto specifico, dalle indicazioni di cui all’art. 6.P.3 del Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana per garantire una piena ed efficace continuità nel funzionamento del Comitato. Proprio l’esperienza professionale e la conoscenza del Gruppo maturate dal Prof. Cera costituiscono e costituiscono, insieme alla sua nota e sostanziale autonomia di giudizio, idonea garanzia circa la migliore e adeguata funzionalità del Comitato. I restanti quattro membri del Comitato sono in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice.

¹³ Con scadenza del mandato in occasione dell’Assemblea dei Soci 2016.

Nel corso del 2015 il Comitato per la Remunerazione si è riunito 13 volte, con una durata media delle riunioni di circa 1,40 ore, le cui attività svolte sono puntualmente rendicontate nella Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari del Bilancio 2015.

Nel 2016 si è tenuta 1 riunione.

Comitato Rischi

Ferme restando le competenze del Comitato per la Remunerazione, il Comitato Rischi accerta che i meccanismi sottesi agli incentivi nell'ambito dei sistemi di remunerazione e incentivazione siano coerenti con il "Risk Appetite Framework" del Gruppo.

Consiglio di Gestione

Al Consiglio di Gestione compete:

- la predisposizione, con il supporto delle funzioni competenti, della proposta di Politiche di Remunerazione ed incentivazione, per quanto di competenza, da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Sorveglianza, sentito il Comitato per la Remunerazione;
- la formulazione di proposte al Consiglio di Sorveglianza, per la successiva sottoposizione all'Assemblea, di piani di remunerazione e/o di incentivazione basati su strumenti finanziari, dei criteri e limiti per la determinazione dei compensi in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o della carica, dell'incremento del rapporto oltre al limite dell'1:1 tra remunerazione variabile e fissa, della Sezione II della Relazione annuale sulla remunerazione;
- l'approvazione degli strumenti attuativi delle Politiche e l'indirizzo, con il supporto della funzione Risorse Umane e delle altre funzioni competenti, delle scelte in materia di gestione e remunerazione delle risorse;
- l'approvazione, e tenuto conto di eventuali proposte del Comitato per la Remunerazione nei casi previsti dalla normativa vigente, dei compensi dei Vertici Aziendali di UBI, delle Società controllate e più in generale del Personale appartenente al perimetro dei "Material Risk Takers", da sottoporre al parere di coerenza del Consiglio di Sorveglianza, sentito il Comitato per la Remunerazione;
- la formulazione di indicazioni ai Consigli di Amministrazione delle Controllate in ordine alle proposte che essi sottoporranno alle rispettive Assemblee per la fissazione del compenso del Consiglio di Amministrazione e per eventuali piani di remunerazione e/o incentivazione basati su strumenti finanziari;
- la proposta in ordine all'attivazione dei sistemi di incentivazione di breve e lungo termine e la relativa gestione del "bonus pool".

Assemblee degli Azionisti delle Banche italiane controllate

Alle Assemblee degli Azionisti delle Banche italiane controllate compete l'approvazione delle Politiche di remunerazione e la fissazione dei compensi per i rispettivi Organi Sociali, sulla base delle proposte del Consiglio di Amministrazione, come da indicazioni dei competenti Organi di Capogruppo.

Compete, altresì, l'approvazione dei piani di remunerazione e/o di incentivazione basati su strumenti finanziari di pertinenza aziendale, dell'incremento del rapporto oltre al limite dell'1:1 tra remunerazione variabile e fissa, nonché dei criteri e dei limiti fissati per la determinazione dei compensi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o della carica, subordinatamente all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti UBI.

Le Assemblee, altresì, recepiscono dai competenti Organi di Capogruppo la Relazione annuale sulla remunerazione.

Consigli di Amministrazione e Collegi Sindacali delle Banche e delle Società

I Consigli di Amministrazione delle Banche e delle Società recepiscono dai competenti Organi di Capogruppo e approvano:

- le Politiche di Remunerazione e Incentivazione di Gruppo¹⁴, fatta salva la componente di incentivazione basata su strumenti finanziari, la cui approvazione è subordinata all'Assemblea degli Azionisti di UBI,
- gli strumenti attuativi delle Politiche.

Con particolare riferimento alle Banche, i Consigli di Amministrazione recepiscono e sottopongono all'approvazione delle rispettive Assemblee le Politiche di remunerazione, le proposte per la fissazione dei compensi degli Organi Sociali, l'incremento del rapporto oltre al limite dell'1:1 tra remunerazione variabile e fissa, nonché i criteri e i limiti fissati per la determinazione dei compensi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o della carica.

Recepiscono, inoltre, dai competenti Organi di Capogruppo la Relazione annuale sulla remunerazione e indirizzano, sulla base delle linee guida della Capogruppo e con il supporto delle Risorse Umane e delle altre funzioni aziendali competenti, le scelte in materia di gestione e remunerazione delle risorse, incluse le indicazioni riguardanti i compensi del proprio "Personale più rilevante".

I Collegi Sindacali operano come Funzioni di Controllo nell'ambito delle generali prerogative assegnate.

Funzioni aziendali e di controllo

Le funzioni aziendali e di controllo di seguito indicate, secondo le rispettive competenze, sono coinvolte e collaborano congiuntamente tra loro e con il Comitato per la Remunerazione, per assicurare l'adeguatezza e la rispondenza alla normativa di riferimento delle politiche e delle prassi di remunerazione adottate ed il loro corretto funzionamento.

Pianificazione Strategica e Capital Management

La Pianificazione Strategica e il Capital Management partecipano in coordinamento con la funzione Risorse Umane nella definizione delle Politiche di remunerazione e incentivazione di Gruppo e assicurano le informazioni per la puntuale rendicontazione degli strumenti attuativi, con particolare riferimento agli indicatori di *performance* di Gruppo e aziendali.

Funzione Risorse Umane

La funzione Risorse Umane, inclusa nell'ambito delle funzioni aziendali di controllo ai soli fini della disciplina sulle remunerazioni di Banca d'Italia, collabora con il Comitato per la Remunerazione per fornire tutte le informazioni necessarie e opportune per il buon funzionamento dello stesso ed è responsabile della corretta ed adeguata applicazione dei modelli attuativi in materia di Politiche di remunerazione e incentivazione.

Le Risorse Umane si avvalgono del contributo di altre funzioni e strutture specialistiche di Gruppo, quali la Pianificazione Strategica, il Capital Management, il Controllo di Gestione, gli Affari Legali, l'Amministrazione e le altre Funzioni di Controllo, raccogliendo e coordinando i relativi contributi, sia in ottica propositiva che di puntuale rendicontazione degli strumenti attuativi.

Compliance

La funzione Compliance partecipa per assicurare l'adeguatezza e la rispondenza alle normative delle Politiche e dei relativi modelli attuativi, esprimendo le opportune valutazioni di conformità.

Verifica, tra l'altro, che i sistemi incentivanti aziendali siano coerenti con gli obiettivi di rispetto delle norme, dello Statuto, nonché di eventuali codici etici o di altri standard di condotta applicabili alla Banca/Società, in modo che siano opportunamente contenuti i rischi legali e di reputazione insiti soprattutto nelle relazioni con la Clientela.

Riferisce agli Organi preposti sugli esiti delle verifiche effettuate, indicando eventuali aree di miglioramento o misure correttive.

Risk Management

¹⁴ Tale competenza è specifica per le Banche estere, in quanto per quelle italiane la competenza è dell'Assemblea degli Azionisti della singola Banca.

Partecipa al processo di definizione delle Politiche di remunerazione a supporto della valutazione di coerenza con l'obiettivo di contenere il rischio di breve e di lungo periodo di ciascuna entità legale e del Gruppo nel suo complesso, nonché di preservare i profili di patrimonializzazione e il rispetto dei vincoli di liquidità.

Contribuisce ad assicurare che i sistemi di incentivazione siano adeguatamente corretti per tener conto di tutti i rischi assunti da ciascuna entità legale secondo le metodologie in uso nel Gruppo.

Riferisce agli Organi competenti eventuali aree di miglioramento, suggerendo l'adozione di misure correttive.

Internal Audit

L'Internal Audit verifica con cadenza almeno annuale, la rispondenza dei modelli attuativi e delle prassi di remunerazione alle Politiche approvate ed alla normativa di riferimento, segnalando le evidenze e le eventuali anomalie agli Organi Aziendali e alle funzioni competenti per l'adozione delle misure correttive ritenute necessarie.

Gli esiti delle verifiche condotte sono portati annualmente a conoscenza dell'Assemblea.

IV. Destinatari, posizionamento retributivo e “pay-mix”

Destinatari

Sono state individuate tre categorie cui si applicano le presenti Politiche di remunerazione:

- i “*Material Risk Takers*” (“*MRT*”) o “*Personale più rilevante*” (“*PPR*”), identificati secondo il Regolamento Delegato (UE) n. 604, al cui interno sono state definite categorie più specifiche con caratteristiche e trattamenti differenziati: i “*Componenti degli Organi Sociali*”, il “*Personale più Rilevante Top*” (“*PPR Top*”) e l’“*Altro Personale più Rilevante*” (“*Altro PPR*”).
- l’“*Altro Personale*” del Gruppo;
- i “*Collaboratori*” non legati da rapporto di lavoro dipendente.

Complessivamente nel 2016, il perimetro dei “*Material Risk Takers*” è definito in 204¹⁵ posizioni, pari a circa l'1% dell'intera popolazione aziendale. Nello specifico:

- 114 “*Componenti degli Organi Sociali*”, non legati da rapporto di lavoro dipendente con il Gruppo;
- 21 appartenenti al perimetro del “*Personale più Rilevante TOP*”, al cui interno sono compresi, oltre al Consigliere Delegato e al Direttore Generale di UBI, i livelli più elevati delle funzioni di Capogruppo (ad esclusione delle Funzioni di Controllo) e le posizioni di Vertice delle principali entità legali del Gruppo;
- 69 appartenenti al perimetro dell’“*Altro Personale più Rilevante*”, comprensivo di 10 Promotori Finanziari non legati da rapporto di lavoro subordinato, le cui attività possono avere impatti significativi sul profilo di rischio della Banca o che ricoprono funzioni di controllo di primo livello organizzativo di Capogruppo.

L'individuazione di tale perimetro è stata effettuata sulla base degli esiti della valutazione condotta dalle singole Banche e successivamente consolidati a livello di Gruppo, includendo nell'analisi tutte le Società, ivi comprese quelle non destinatarie della Direttiva CRD IV e tenendo in considerazione le specificità dell'attuale modello organizzativo federale del Gruppo, in cui la Capogruppo svolge funzioni di direzione strategica, coordinamento e controllo delle Aziende Controllate, che operano nell'ambito di autonomie definite, tenuto conto della tipologia di attività svolta e dei relativi profili di rischio.

Posizionamento retributivo

Il Gruppo si pone l'obiettivo di posizionarsi su livelli retributivi in modo coerente con il mercato, puntando a valorizzare nelle fasce più alte del *benchmark* di riferimento, anche in ottica di *retention* e tenuto conto dei risultati, le risorse con le migliori performance, a più elevato potenziale o in posizioni strategiche e a rischio di mercato.

¹⁵ Tale perimetro potrà essere oggetto di eventuali revisioni in corso d'anno, approvate dai competenti Organi aziendali.

Il posizionamento retributivo viene monitorato attraverso il confronto con il “peer group” di riferimento e il mercato generale, ma anche dedicando attenzione alle specificità di *business* e di ruolo: attraverso il confronto, infatti, il Gruppo si propone di migliorare la competitività retributiva e dunque anche la capacità di attrarre, motivare e trattenere le persone.

In funzione della categoria di appartenenza sono stati definiti pacchetti retributivi differenziati e competitivi, in termini di componenti fisse, variabili e *benefits*.

“Pay-mix”

Il Gruppo punta a conseguire un rapporto bilanciato tra componenti fisse e variabili della retribuzione, prevedendo livelli di “pay-mix” equilibrati.

La retribuzione variabile non eccede la componente fissa, fatte salve le principali posizioni dell’Area Investimenti appartenenti alla Società di *Asset Management*, per le quali il rapporto è previsto fino al massimo del 2:1, in considerazione delle specificità di tale mercato del lavoro.

Nella tavola seguente è riportato il “pay-mix” medio teorico - calcolato sulla retribuzione complessiva, tenuto conto delle componenti di retribuzione fissa e di variabile di breve e lungo termine - suddiviso tra le diverse categorie di “*Material Risk Takers*” individuate.

Perimetro “ <i>Material Risk Takers</i> ”	Nr.	Retr. Fissa	Variabile breve termine	Variabile lungo termine
“ <i>Organi Sociali</i> ”	114	100%	-	-
“ <i>Cons. Del. UBI</i> ”	1	50%	30%	20%
“ <i>Top</i> ”	20	62%	25%	13%
“ <i>Altro PPR</i> ” ¹⁶	59	80%	20%	-

Per le Funzioni di Controllo il rapporto tra componente variabile e fissa non supera il limite di un terzo.

V. Politiche di Remunerazione degli Organi Sociali

La remunerazione degli Organi Sociali del Gruppo è definita nel rispetto dell’attuale quadro normativo e in coerenza con lo Statuto, ispirandosi alle *best practice* ed agli orientamenti espressi in ambito nazionale e in prospettiva a quelli europei.

Le Politiche sono mirate ad attrarre le migliori competenze e si basano su principi sia di equità retributiva tra ruoli simili, sia di differenziazione tra ruoli in funzione dei livelli di responsabilità e di rischio ricoperti. Tengono altresì conto delle competenze professionali richieste, dell’impegno e del tempo assorbito, nonché della competitività nei confronti del mercato.

In particolare la struttura degli emolumenti degli Organi Sociali del Gruppo prevede come tetto l’emolumento del Presidente del Consiglio di Gestione, che è equiparato a quello del Presidente del Consiglio di Sorveglianza ed è inferiore alla remunerazione fissa del Consigliere Delegato.

Non sono previsti gettoni di presenza per le riunioni degli Organi sociali.

I Consiglieri degli Organi Sociali inquadrati come dirigenti possono percepire forme di remunerazione collegate con i risultati, mentre tutti gli altri Organi Sociali del Gruppo non fruiscono di retribuzione variabile.

Nessun membro degli Organi Sociali può rinunciare per decisione unilaterale a una parte o all’intero proprio compenso e non sono previsti bonus garantiti¹⁷ o buone uscite.

¹⁶ Nel calcolo del *pay-mix* sono esclusi i Promotori finanziari, in considerazione della peculiarità della loro remunerazione, per solito interamente variabile in ragione della natura del contratto di lavoro.

¹⁷ Fatte salve le eccezioni previste dalle disposizioni normative, limitatamente al primo anno di impiego, per i Consiglieri inquadrati come Dirigenti.

1. Consiglio di Sorveglianza

Gli emolumenti approvati dall'Assemblea su proposta del Consiglio di Sorveglianza, per il periodo di mandato, sono determinati dal Consiglio di Sorveglianza su proposta del Comitato per la Remunerazione e rapportati all'effettiva permanenza nel ruolo.

La maggior parte dei Consiglieri di Sorveglianza ricevono un compenso per gli specifici incarichi loro attribuiti in qualità di Presidente, Vice Presidenti, Segretario, Presidenti e membri dei Comitati istituiti in seno al Consiglio e Organismo di Vigilanza, nell'ambito dell'importo complessivo dei compensi deliberato dall'Assemblea.

2. Consiglio di Gestione

Il Presidente del Consiglio di Gestione, qualora assuma incarichi nelle altre Banche/Società del Gruppo, può percepire un compenso ulteriore complessivo non superiore al 30% del compenso fissato per la carica di Presidente del Consiglio di Sorveglianza.

L'emolumento per il Presidente del Consiglio di Gestione è equiparato a quello del Presidente del Consiglio di Sorveglianza.

Il livello massimo di emolumento complessivo percepibile da ogni Consigliere di Gestione – fatti salvi quelli relativi agli “incarichi speciali” di Presidente, Vice Presidente del Consiglio e Consigliere Delegato - per la partecipazione al Consiglio di Gestione e eventualmente agli Organi Sociali delle Banche e delle Società del Gruppo, è pari all'importo spettante per la carica di Consigliere di Gestione, maggiorato di 2/3.

Eventuali deroghe, per ragioni eccezionali, devono comunque essere preventivamente approvate dal Consiglio di Sorveglianza, sentito il Comitato per la Remunerazione.

Il Consigliere Delegato e i Consiglieri di Gestione inquadrati quali Dirigenti di UBI Banca, in quanto ricompresi nel perimetro dei “*Material Risk Takers*”, possono percepire forme di remunerazione variabile collegate con i risultati.

3. Consigli di Amministrazione delle Società del Gruppo

Per coloro che non siano Consiglieri di Gestione di Capogruppo e che ricoprano ruoli nei Consigli delle Banche e Società del Gruppo, sulla base del principio di proporzionalità, il tetto dei compensi è pari all'importo spettante per la carica di Consigliere di Gestione, maggiorato di 1/3. Anche in questo caso, eventuali deroghe, per ragioni eccezionali, devono comunque essere preventivamente approvate dal Consiglio di Sorveglianza, sentito il Comitato per la Remunerazione.

I compensi per gli incarichi nelle Banche e Società del Gruppo sono determinati in ragione della fascia di importanza delle stesse, definite in apposita classificazione interna e sono coerenti, secondo il principio di proporzionalità, con quelli del Consiglio di Sorveglianza e del Consiglio di Gestione.

Il compenso fisso previsto per la carica di Presidente e Vice Presidente è comprensivo degli emolumenti per la partecipazione al Consiglio e al Comitato Esecutivo. L'emolumento del Presidente non può superare la remunerazione fissa percepita dal vertice aziendale e operativo (Amministratore Delegato o Direttore Generale).

Per i compensi corrisposti per incarichi ricoperti nei Consigli di Banche/Società del Gruppo a dirigenti in regime di rapporto di lavoro dipendente con aziende del Gruppo è previsto il riversamento alla società di appartenenza. Per i soggetti interessati è tuttavia prevista, a fronte dell'impegno profuso e delle responsabilità assunte, l'erogazione di una speciale indennità economica limitata ad un importo massimo di ventimila euro, correlata alle cariche ricoperte e disciplinata da apposita regolamentazione, quale elemento distinto della retribuzione. L'erogazione di detta indennità si interrompe contestualmente alla cessazione dalla carica. L'entità della stessa viene calcolata in misura corrispondente all'importo dei compensi cumulativi in capo al dirigente/dipendente per gli incarichi ricoperti, entro il suddetto importo massimo prestabilito e secondo il principio di proporzionalità, che tiene conto della rilevanza, del tipo di attività e rischiosità dell'azienda di riferimento.

4. Collegi Sindacali

I compensi dei Collegi Sindacali vengono determinati in misura fissa - comprensiva del compenso da riconoscere in caso di assegnazione ai componenti del Collegio Sindacale della funzione di Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 - in funzione delle fasce di appartenenza delle Società del Gruppo definite, secondo il principio di proporzionalità, in apposita classificazione interna.

Per le cariche di Presidente è prevista una maggiorazione indicativamente pari al 50% del compenso.

VI. Politiche di Remunerazione e incentivazione del Personale e dei Collaboratori

Il pacchetto retributivo che il Gruppo mette a disposizione del Personale è orientato al raggiungimento degli obiettivi di medio-lungo termine, ed è bilanciato in funzione della categoria di riferimento, sulla base delle seguenti componenti:

- la remunerazione fissa;
- la remunerazione variabile basata sulla misurazione della *performance*, che prevede un orizzonte temporale differenziato tra obiettivi di breve termine (annuali) e, per il “*Personale più rilevante TOP*”, di lungo termine (triennali);
- altri strumenti di “*retention*” e “*attraction*” che, in funzione delle tipologia, ricadono nell’ambito della remunerazione fissa o variabile;
- i *benefit*, di norma associati alla componente fissa della remunerazione¹⁸.

Sono vietate strategie di copertura personale o di assicurazioni sulla retribuzione o su altri aspetti che possano alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio previsti dalle Politiche.

1. Remunerazione fissa

La componente fissa della remunerazione è strutturata in misura tale da consentire alla parte variabile di contrarsi sensibilmente o azzerarsi in relazione ai risultati corretti per i rischi effettivamente conseguiti.

Essa è comprensiva dei compensi maturati per incarichi negli Organi Sociali, di indennità di ruolo connesse a posizioni specifiche nell’ambito dell’organizzazione aziendale, di strumenti di *retention*, della contribuzione ai fondi di previdenza complementare, di polizze assicurative e sanitarie come previsto da accordi contrattuali, nonché di eventuali indennità collegate alla mobilità territoriale.

E’ definita sulla base della posizione ricoperta e in funzione di principi di valorizzazione del merito. Nello specifico, sono tenuti in considerazione i seguenti parametri:

- gli obiettivi e le responsabilità assegnate al ruolo ricoperto, inclusi i livelli di esposizione al rischio;
- i “*benchmark*” retributivi di riferimento, con particolare attenzione alle professionalità a maggiore rischio di mercato, al *business* e al contesto di riferimento;
- il grado di copertura del ruolo da parte della persona, in termini di livelli di prestazione e competenze;
- il potenziale di crescita per le professionalità più rilevanti e di più difficile reperibilità sul mercato del lavoro;
- l’esperienza maturata e il percorso di carriera sviluppato.

¹⁸ Fatti salvi eventuali benefici pensionistici riconosciuti su base discrezionale, di norma non previsti, che rientrerebbero nell’ambito della remunerazione variabile e, con riferimento al “*Personale più rilevante*”, sarebbero assoggettati alle regole previste dalla normativa vigente.

Ai fini del confronto tra posizioni all'interno dell'organizzazione e sul mercato esterno, è previsto un processo periodico di valutazione delle posizioni, che determina l'attribuzione a ogni ruolo di un valore rappresentativo della complessità della posizione (*grade*).

Anche per la valutazione dell'adeguata copertura del ruolo, del potenziale e dell'esperienza, sono previsti processi periodici di verifica, attraverso gli attuali strumenti di gestione e valutazione delle risorse, in particolare:

- il processo annuale di valutazione professionale;
- l'andamento rispetto ai principali obiettivi dei sistemi di incentivazione;
- la valutazione delle *performance* manageriali¹⁹;
- la valutazione del potenziale²⁰.

Tali principi trovano applicazione nell'ambito del cd. "Piano Meritocratico", processo disciplinato dalla Capogruppo attraverso linee guida fornite a ciascuna Società, che, con cadenza di norma annuale, è finalizzato alla formulazione di proposte di riconoscimenti al Personale.

2. Remunerazione variabile basata sulle performance

La componente variabile della remunerazione si basa principalmente sulla misurazione della *performance*, che avviene su orizzonti temporali sia annuali che pluriennali.

L'obiettivo è coinvolgere ed orientare le persone verso le strategie di medio e lungo periodo, riconoscendo il valore dei contributi individuali e di squadra.

Per garantire una più diretta correlazione tra risultati e premi viene adottato un meccanismo di "*bonus pool*", il cui accesso è graduale in funzione del soddisfacimento di condizioni preliminari di accesso di Gruppo ("*gate*") e del conseguimento di obiettivi di redditività corretti per il rischio a livello di Gruppo e di singola entità aziendale.

La misurazione è correlata a indicatori economici e patrimoniali corretti per il rischio, al livello di soddisfazione del Cliente (sia "esterno" che "interno"), a progetti strategici e a valutazioni di efficacia dei comportamenti.

Nell'ambito della retribuzione variabile basata sulla *performance* si distinguono:

- i sistemi di incentivazione di breve termine (annuali);
- i sistemi di incentivazione di lungo termine (triennali)
- il Premio aziendale di produttività (o, in alternativa, il Premio di Risultato, secondo le previsioni di CCNL vigenti);
- i "*Contest*" commerciali.

Inoltre, a completamento della componente variabile della remunerazione, è prevista la possibilità di riconoscere, a fronte di prestazioni eccellenti e in ottica di motivazione e "*retention*", erogazioni Una Tantum, che - verificate le condizioni di accesso ("*gate*") e i principali indicatori di performance di Gruppo e aziendali - sono definite nell'ambito del "Piano meritocratico" in coerenza con le linee guida della Capogruppo e dei costi previsti a *budget* e secondo criteri di selettività e di merito.

"Bonus pool"

Con cadenza annuale, qualora vi siano le condizioni di stabilità patrimoniale, di liquidità e di redditività corretta per il rischio a livello di Gruppo, viene previsto a budget uno stanziamento economico complessivo (cd. "*bonus pool*") al servizio dei sistemi incentivanti.

Tale stanziamento viene ripartito a livello di Gruppo e di ciascuna Azienda, tenendo in considerazione la redditività attesa, la numerosità e tipologia di popolazione, i relativi livelli teorici di premio, la tipologia di *business*/contesto e, comunque, la capacità della Società di remunerare il capitale.

¹⁹ Mediante ricorso a strumenti di *Appraisal* Manageriale, metodologia di rilevazione strutturata attraverso interviste individuali.

²⁰ Mediante ricorso a strumenti di *Assessment*, metodologia di rilevazione strutturata attraverso incontri di gruppo.

In caso di revisioni di *budget* significative nel corso dell'anno di competenza il “*bonus pool*” potrà subire variazioni da parte del Consiglio di Sorveglianza, sentito il parere del Comitato per la Remunerazione, su proposta del Consiglio di Gestione.

In fase di consuntivazione, in funzione della *performance* rispetto al *budget* annualmente approvato dai Consigli di Gestione e di Sorveglianza - calcolata a livello di Gruppo sull'indicatore di “*RORAC*” e a livello di singola entità legale sull'indicatore di “Utile Netto Normalizzato rettificato per il delta tra il costo del capitale allocato e del capitale assorbito”²¹ - il “*bonus pool*” potrà incrementarsi, senza pregiudicare la corretta remunerazione del capitale e della liquidità, fino ad un massimo prestabilito o ridursi fino all'azzeramento (cd. “*malus*”), sia a livello complessivo che di singola entità legale, secondo i criteri definiti nei regolamenti attuativi. Si riporta di seguito un esempio di funzionamento sulla base del quale, considerati determinati risultati di *RORAC* rispetto al *budget*, il “*bonus pool*” può variare.

RORAC di Gruppo (% raggiungimento obiettivo)	Variazione “ <i>Bonus pool</i> ”
> 150%	Fino a 200%
110%-150%	Fino a 150%
80%-110%	Fino a 100%
50%-80%	Fino a 60%
0%-50%	Fino a 30%
<0%	0%

Il “*bonus pool*”, inoltre, può essere azzerato a fronte del mancato raggiungimento delle previste condizioni di accesso (“*gate*”) o in caso in caso di bilancio in perdita, su valori normalizzati.

In caso di superamento dello stanziamento disponibile, è previsto un criterio di riproporzionamento dei premi, sino a capienza dello stanziamento medesimo.

Al fine di gestire variabili anche esogene non prevedibili o non determinabili, il Consiglio di Gestione potrà destinare una quota ridotta del “*bonus pool*”, fino ad un massimo del 15%, a interventi di tipo discrezionale basati su valutazioni qualitative della *performance*, da sottoporre per verifica all'approvazione del Consiglio di Sorveglianza, sentito il parere del Comitato Remunerazione.

Condizioni di accesso (“*gate*”)

L'attivazione dei sistemi di incentivazione è collegata al soddisfacimento di condizioni (“*gate*”) fissate a livello di Gruppo che garantiscano il rispetto degli indici di stabilità patrimoniale e di liquidità definiti nell'ambito delle Policy “Propensione al rischio nel Gruppo UBI Banca” e “Policy a presidio dei rischi finanziari del Gruppo”, in particolare, gli indicatori individuati, la cui declinazione è prevista negli appositi documenti attuativi, sono:

- il *Common Equity Tier 1* (“*CET 1*”);
- il *Net Stable Funding Ratio* (“*NSFR*”);
- il *Liquidity Coverage Ratio* (“*LCR*”);
- il *Leverage Ratio* (“*LR*”).

I valori di tali indicatori sono verificati a fine periodo, al 31/12 di ogni anno per il sistema incentivante di breve termine e al 31/12 del triennio di riferimento per quello a lungo termine.

L'attivazione dei sistemi di incentivazione non avviene, comunque, in caso di bilancio in perdita su valori normalizzati.

Sistemi di incentivazione di breve termine

I sistemi di incentivazione a breve termine mirano a raggiungere gli obiettivi annuali e a sostenere la capacità di generazione di valore nel tempo delle Società e del Gruppo, premiando

²¹ Per un ristretto numero di Società a basso assorbimento di capitale l'indicatore utilizzato è l'Utile Netto Normalizzato.

il raggiungimento di obiettivi corretti per il rischio, preservando adeguati livelli di capitale e liquidità ed evitando il prodursi di incentivi in conflitto con l'interesse della Banca, degli azionisti e della clientela.

Gli indicatori 2016 utilizzati per valutare le *performance* a livello di Gruppo e di singola entità legale sono:

- il RORAC²², a livello di Gruppo;
- l'*Utile Netto Normalizzato Rettificato*²³, a livello di singola azienda.

A livello individuale e di *business unit*, i parametri utilizzati per i sistemi di incentivazione sono prevalentemente quantitativi e misurabili, prevedendo, comunque, ambiti qualitativi di misurazione della *performance* e la correlazione, di norma, con i livelli di soddisfazione del cliente ("*customer satisfaction*").

Gli indicatori, in particolare per il Personale addetto alla vendita di prodotti e strumenti finanziari, non contemplano connessioni dirette a singoli servizi o prodotti, ma più in generale sono riferiti ad aree o settori di attività e sono definiti con l'intento di perseguire e tutelare la correttezza delle relazioni con la Clientela e il rispetto delle disposizioni regolamentari e di legge vigenti, con particolare riferimento all'ottemperanza degli obblighi concernenti il comportamento e i conflitti di interesse, nonché ai sensi della direttiva MIFID, secondo gli orientamenti emanati dall'ESMA.

I meccanismi di calcolo sono definiti per consentire un accesso graduale ai premi, in funzione del livello e delle modalità di raggiungimento degli obiettivi, anche per evitare comportamenti rischiosi per la Banca.

I premi sono correlati alla complessità del ruolo e ai risultati conseguiti a livello individuale, di squadra, di Azienda e di Gruppo.

Sono esclusi bonus garantiti, fatte salve le eccezioni previste dalle disposizioni normative limitatamente al primo anno d'impiego.

L'accesso ai premi viene meno a fronte di violazione di norme o disposizioni aziendali, accertate attraverso la comminazione di provvedimenti disciplinari, ovvero in esito a verifiche sfavorevoli da parte dell'Internal Audit, come previsto in via generale dai Regolamenti attuativi aziendali.

Sistema incentivante dei "Material Risk Takers"

Per i "*Material Risk Takers*", con l'eccezione delle sole Funzioni di Controllo, per le quali non sono previsti indicatori correlati a obiettivi economico-finanziari, in aggiunta agli obiettivi di Gruppo e aziendali di cui sopra, sono previsti ulteriori indicatori, quali:

- l'*UOCLI* normalizzato a livello di Gruppo;
- i Ricavi *core* a livello di entità legale;
- la *customer satisfaction*.

Esclusivamente per le posizioni apicali di Capogruppo²⁴, una quota del premio può essere corretta in funzione del posizionamento del titolo azionario UBI rispetto alle banche quotate del *benchmark* di riferimento.

In linea con i principi espressi nelle regolamentazioni normative, la struttura della corresponsione dei premi (cd "*pay-out*") prevede che per tutto il perimetro del "*Personale più rilevante*" una quota pari al 50% del premio è commutata in azioni ordinarie UBI Banca e viene assoggettata a clausole di *retention* che allineino gli incentivi con gli interessi di lungo termine della Banca.

La percentuale di differimento dei premi e le relative tempistiche, invece, variano in funzione del ruolo, del variabile *target* e della categoria di appartenenza:

²² Tale indicatore agisce anche con riferimento alla Capogruppo, alla Società UBI Servizi e Sistemi e alla Società UBI Academy.

²³ Utile Netto Normalizzato Rettificato per il delta costo tra Capitale Allocato e Capitale Assorbito. Laddove non disponibile tale indicatore è sostituito con l'indicatore di Utile Netto Normalizzato.

²⁴ Consigliere Delegato, Direttore Generale e Vice Direttore Generale Vicario di UBI.

- per il Consigliere Delegato di UBI Banca è differita una quota pari al 60% per cinque anni, in considerazione della rilevanza dell'importo variabile *target* teorico, superiore a 500.000 euro;
- per le posizioni appartenenti al perimetro “Top” è differita una quota pari al 50% del premio per tre anni;
- per 1° “Altro Personale più rilevante” è differita una quota pari al 40% del premio per tre anni.

La quota in strumenti finanziari si applica nella stessa percentuale sia alla componente variabile differita, che a quella non differita (“up-front”).

Il periodo di *retention* per gli strumenti finanziari pagati “up-front” è pari a 2 anni, mentre per la componente differita è pari ad 1 anno.

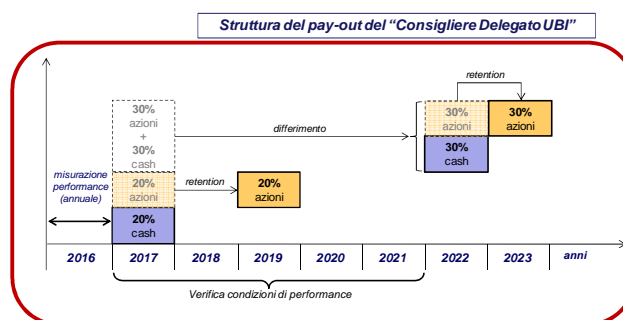
Al fine di assicurare nel tempo la stabilità patrimoniale, la liquidità e la capacità di generare redditività corretta per il rischio, coerentemente con gli obiettivi strategici di lungo termine della Banca/Società, la quota differita viene erogata a condizione che siano rispettati a livello di Gruppo adeguati livelli di stabilità patrimoniale (“Common Equity Tier 1”), di liquidità (“Net Stable Funding Ratio”) e di redditività corretta per il rischio (“RORAC”), come definito nei regolamenti attuativi aziendali approvati dal Consiglio di Sorveglianza. Il mancato soddisfacimento di dette condizioni comporta l’azzeramento della quota di premio differita (cd. “malus”).

Alle quote di premio differito non sono riconosciuti interessi o dividendi.

Di seguito riportiamo gli esemplificativi delle modalità di “pay-out” dei “Material Risk Takers”, differenziati in funzione della tipologia di ruolo.

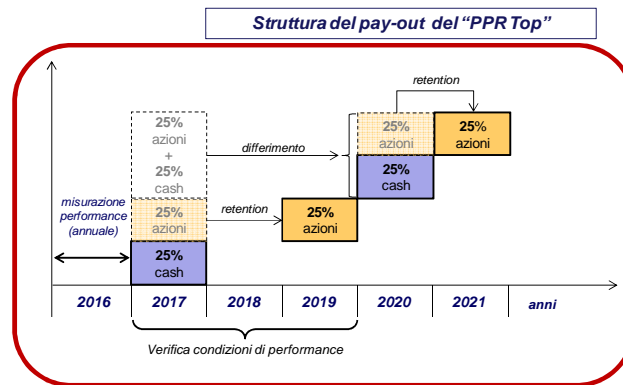
Nello specifico per il Consigliere Delegato di UBI è previsto il 40% “up-front” e il 60% differito, e, più in particolare:

- una quota in denaro (“cash”) pari al 20% è erogata al termine del periodo di misurazione della performance (“up-front”);
- una quota in azioni pari al 20% matura al termine del periodo di misurazione della performance (“up-front”) ed è assoggettata ad un ulteriore periodo di *retention* di 2 anni;
- una quota in denaro (“cash”) pari al 30% è differita a cinque anni e sottoposta a ulteriori condizioni di verifica della performance;
- una quota in azioni pari al 30% è differita a cinque anni, sottoposta a ulteriori condizioni di verifica della performance e assoggettata ad un ulteriore periodo di *retention* di 1 anno.



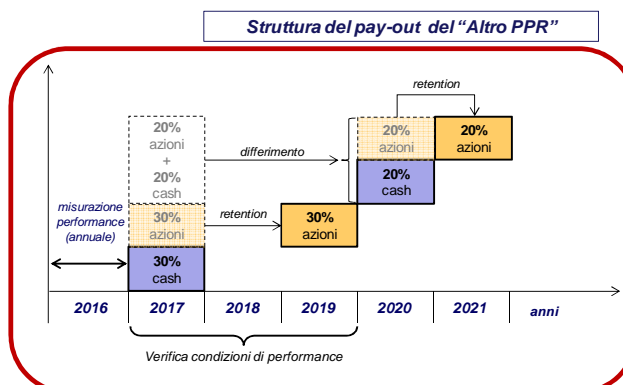
Per il perimetro “TOP” è previsto il 50% “up-front” e il 50% differito, nello specifico:

- una quota in denaro (“cash”) pari al 25% è erogata al termine del periodo di misurazione della performance (“up-front”);
- una quota in azioni pari al 25% matura al termine del periodo di misurazione della performance (“up-front”) ed è assoggettata ad un ulteriore periodo di *retention* di 2 anni;
- una quota in denaro (“cash”) pari al 25% è differita a tre anni e sottoposta a ulteriori condizioni di verifica della performance;
- una quota in azioni pari al 25% è differita a tre anni, sottoposta a ulteriori condizioni di verifica della performance e assoggettata ad un ulteriore periodo di *retention* di 1 anno.



Per l'“Altro Personale più Rilevante” è prevista una quota pari al 60% “up-front” e il restante 40% differito, nello specifico:

- una quota in denaro (“cash”) pari al 30% è erogata al termine del periodo di misurazione della *performance* (“up-front”);
- una quota in azioni pari al 30% matura al termine del periodo di misurazione della *performance* (“up-front”) ed è assoggettata ad un ulteriore periodo di *retention* di 2 anni;
- una quota in denaro (“cash”) pari al 20% è differita a tre anni e sottoposta a ulteriori condizioni di verifica della *performance*;
- una quota in azioni pari al 20% è differita a tre anni, sottoposta a ulteriori condizioni di verifica della *performance* e assoggettata ad un ulteriore periodo di *retention* di 1 anno



I meccanismi di pagamento precedentemente esposti si applicano sempre, secondo il perimetro di appartenenza, qualora l'importo variabile maturato individualmente sia superiore a 50.000 euro lordi o al 15% della remunerazione fissa individuale.

In caso di maturazione di premi inferiori a tale soglia e qualora il premio maturato individualmente sia inferiore al 15% della remunerazione fissa, la corresponsione avviene in modalità esclusivamente “up-front”, di cui il 50% “cash” al momento della maturazione e il restante 50% in azioni ordinarie UBI con una “retention” di 2 anni.

Salvo diversa espressa indicazione, i partecipanti ai sistemi incentivanti che dovessero risolvere il rapporto di lavoro prima delle date del pagamento dei premi previste nell'ambito di ciascun modello, anche in ottica di *retention*, perdono ogni diritto sui *bonus* maturati.

I destinatari dei sistemi di incentivazione appartenenti al perimetro dei “Material Risk Takers” sono tenuti a sottoscrivere apposita regolamentazione interna, impegnandosi a non avvalersi di strategie di copertura personale o di assicurazioni sulla retribuzione o su altri aspetti che possano alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio previsti dalle Politiche.

Sistemi di incentivazione di lungo termine

Per il triennio 2015-2017 è in vigore un piano di incentivazione a lungo termine (“ILT”), con l'obiettivo di allineare sempre più gli interessi del *management* con quelli dell'azionista, oltre che nel breve, in una prospettiva di creazione di valore a lungo termine, in coerenza con quanto previsto dalle normative vigenti e dalle migliori prassi di mercato.

Il piano è mirato, tra l'altro, a rendere più competitivi i livelli *target* di remunerazione, valorizzando la componente variabile ed orientando il “*pay-mix*” verso la *performance*, anche al fine di favorire la fidelizzazione delle risorse strategiche.

Destinatari del sistema incentivante sono un ristretto numero di *Top Manager* nell'ambito del “*Personale più Rilevante*”, in funzione della posizione strategica ricoperta in termini di indirizzo sulla *governance* di Gruppo e di impatto sui principali ambiti di *business*, tra cui sono compresi il Consigliere Delegato, il Direttore Generale e il Vice Direttore Generale Vicario di UBI.

La valorizzazione dei bonus è prevista in azioni UBI (“*Performance share*”), considerate tra gli strumenti più appropriati per allineare gli interessi dell'azionista con quelli del *management*.

Ai fini del finanziamento del piano di incentivazione di lungo termine è previsto uno stanziamento aggiuntivo al “*bonus pool*” definito per il sistema incentivante di breve termine.

Ferme restando le condizioni preliminari di accesso (“*gate*”), sono previsti obiettivi di creazione di valore che tengono conto delle criticità dell'attuale contesto e valutati sulla base di una matrice di *performance* a 2 indicatori:

- “*RORAC*” di Gruppo, calcolato a fine triennio e rapportato al rendimento medio del BTP a 3 anni nel periodo di riferimento;
- Rendimento Complessivo dell'Azionista (“*RCA*”), che misura l'andamento del titolo azionario UBI Banca, confrontato in termini di posizionamento sui quartili rispetto alle Banche quotate del “*peer group*” di riferimento.

Di seguito è illustrata la matrice di *performance*, sulla base della quale, in funzione dei livelli di raggiungimento degli obiettivi definiti nell'ambito di appositi regolamenti attuativi, è prevista la maturazione di una quota percentuale del premio di riferimento:

- qualora l'andamento del titolo UBI sia compreso tra il quartile inferiore e la mediana del *benchmark* di riferimento, è prevista la maturazione di una quota del premio pari al 50%, nel caso che sia raggiunto l'obiettivo *target* di “*RORAC*”, o pari al 60%, se viene raggiunto l'obiettivo massimo (“*cap*”) di “*RORAC*”;
- qualora l'andamento del titolo UBI sia compreso tra la la mediana e il quartile superiore del *benchmark* di riferimento, è prevista la maturazione di una quota pari al 60%, nel caso che sia raggiunto l'obiettivo *target* di “*RORAC*”, o pari al 70%, se viene raggiunto l'obiettivo massimo (“*cap*”) di “*RORAC*”;
- qualora l'andamento del titolo UBI sia maggiore del quartile superiore del *benchmark* di riferimento, è prevista la maturazione di una quota pari al 70%, nel caso che sia raggiunto l'obiettivo *target* di “*RORAC*”, o pari all'80%, se viene raggiunto l'obiettivo massimo (“*cap*”) di “*RORAC*”.

Matrice di performance		
RCA	RORAC di Gruppo maggiorato su BTP 3 anni	
	"Target"	"Cap"
>Q3	70%	80%
Med	60%	70%
>Q1	50%	60%

Valutazioni di efficacia manageriale e sui livelli di conseguimento di eventuali progetti strategici nel periodo di riferimento, possono agire come correttivi complementari, incrementando fino ad un ulteriore 20% il premio maturato sulla base dei parametri di creazione di valore. Qualora non si attivino gli obiettivi di creazione di valore, il correttivo non agisce.

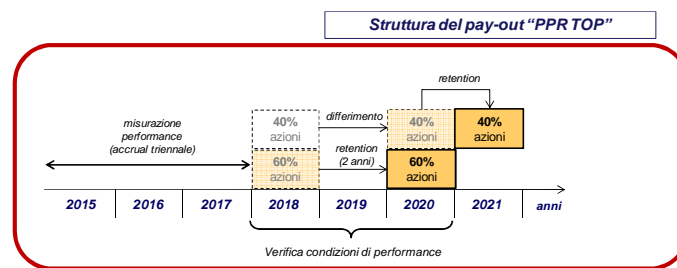
La valutazione complessiva dei livelli di raggiungimento degli obiettivi sarà effettuata al termine del triennio da parte del Consiglio di Sorveglianza, sentito il Comitato per la Remunerazione e con il coinvolgimento degli altri Comitati competenti, sulla base delle evidenze fornite dal Consiglio di Gestione.

Vista l'attuale incertezza del contesto economico-finanziario, il Consiglio di Sorveglianza, su proposta del Consiglio di Gestione e su parere del Comitato per la Remunerazione, si riserva durante il periodo di riferimento la facoltà di valutare revisioni dell'obiettivo triennale.

La struttura della corresponsione dei premi (cd "pay-out") prevede che l'erogazione avvenga:

- una quota pari al 60% in azioni "up-front", al termine del periodo triennale di misurazione della performance ("accrual"), con una retention di due anni;
- una quota pari al 40% in azioni, differita di due anni e con una retention di 1 anno. In ottica di adeguatezza alla normativa vigente, la quota è maturata prima del termine del periodo di differimento, ma sottoposta ad un ulteriore anno di retention per verificarne le effettive condizioni per il pagamento.

Di seguito riportiamo un esemplificativo delle modalità di "pay-out".



Al fine di assicurare nel tempo la stabilità patrimoniale e la liquidità, coerentemente con gli obiettivi strategici di lungo termine, la quota differita viene erogata qualora siano rispettati adeguati livelli di stabilità patrimoniale ("Common Equity Tier 1") e di liquidità ("Net Stable Funding Ratio") al termine del periodo di differimento, come definito nei regolamenti attuativi aziendali. Il mancato soddisfacimento di dette condizioni comporta l'azzeramento della quota di premio differita (cd. "malus").

Considerando l'alta volatilità degli attuali scenari e per favorire una maggiore flessibilità che consenta il continuo allineamento sulle performance di lungo periodo, è stato previsto un meccanismo di funzionamento "rolling", con conseguente adeguamento dei piani di incentivazione di lungo termine di nuova emissione in funzione delle mutevoli condizioni interne e di mercato.

La periodicità di attivazione di ciascun piano di incentivazione è determinata annualmente dal Consiglio di Sorveglianza, sentito il parere del Comitato Remunerazioni, ferma restando l'approvazione da parte dell'Assemblea degli Azionisti relativamente alla componente azionaria.

Tenuto conto del piano in essere 2015-2017, non è prevista l'attivazione di un nuovo piano di incentivazione di lungo termine.

Clausola di "clawback"

La componente variabile della remunerazione è sottoposta a meccanismi di "clawback", ossia di restituzione dei premi in caso di erogazioni già avvenute.

In particolare sono soggetti a "clawback" gli incentivi maturati e/o pagati al Personale che abbia determinato o concorso a determinare:

- comportamenti da cui è derivata una perdita significativa per la Banca;
- violazioni degli obblighi imposti ai sensi dell'art. 26 o, quando il soggetto è parte interessata, dell'articolo 53, commi 4 e ss., del Testo Unico Bancario o degli obblighi in materia di remunerazione e incentivazione;
- violazioni delle norme del Testo Unico della Finanza che riguardano gli obblighi imposti dall'articolo 6, commi, 2-septies, 2-octies, 2-novies, o dell'articolo 13, ovvero obblighi in materia di remunerazione e incentivazione secondo l'art. 190-bis;
- comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della Banca.

Tali previsioni sono indipendenti rispetto a eventuali profili risarcitori o disciplinari.

La restituzione dei premi potrà estendersi fino ad un periodo massimo di cinque anni antecedente la data di contestazione del comportamento sopra indicato.

3. Altri strumenti di retention e attraction

Tra gli altri strumenti per attrarre e trattenere le persone sono previsti riconoscimenti al Personale, come promozioni e aumenti retributivi sulla componente fissa, nonché *una tantum* variabili, correlati ai percorsi di carriera e sviluppo professionale e gestiti nell'ambito del "Piano Meritocratico", di norma annuale.

Possono inoltre essere previsti nell'ambito della remunerazione variabile il Premio aziendale o, in alternativa, il Premio di Risultato, come definito dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, le cui condizioni e criteri vengono stabiliti annualmente nell'ambito della contrattazione integrativa aziendale. La modalità di erogazione del Premio può essere effettuata sia in forma monetaria, sia sotto forma di altre specifiche prestazioni, tra cui quelle collegate ad esempio, al sistema di *welfare* di Gruppo o a strumenti finanziari.

È prevista la possibilità di attivare specifici "Contest" commerciali per orientare la rete distributiva verso il sostegno dei piani e dei *target* commerciali. Tali iniziative sono predisposte nell'ambito delle componenti variabili della remunerazione in coerenza con gli obiettivi fissati in sede di definizione dei *budget*, assicurando il presidio dei conflitti di interesse e la prevenzione di comportamenti "moral hazard".

La natura di queste iniziative commerciali è accessoria e marginale rispetto ai sistemi di incentivazione propriamente detti, con particolare riferimento agli obiettivi, ai costi, agli impatti sulla motivazione delle persone e agli effetti sul piano dell'assunzione dei rischi.

E', inoltre, prevista la possibilità di assegnare indennità connesse a posizioni specifiche nell'ambito delle strutture di *governance* e di controllo e funzionalmente collegate al ruolo ricoperto.

Sono infine previsti strumenti per attrarre e trattenere professionalità a rischio mercato. Tra questi possono essere utilizzati:

- patti di fidelizzazione del rapporto di lavoro, il cui corrispettivo è convenuto o riconosciuto in costanza dello stesso mediante voci di indennità periodica o continuativa - e solo in via eccezionale in collegamento con la cessazione del rapporto di lavoro, secondo criteri predefiniti dall'Assemblea degli Azionisti - a tutela di professionalità ad elevato rischio di mercato e dei profili patrimoniali della Banca;
- piani di valorizzazione del contributo commerciale di risorse provenienti dal mercato esterno, attraverso cui è possibile prevedere riconoscimenti economici variabili (ad esempio legati all'acquisizione di nuova Clientela o di nuove masse), nel rispetto della normativa vigente.

L'Azienda potrà infine ricorrere a specifici patti di non concorrenza, laddove le esigenze della protezione dell'avviamento commerciale e della Clientela lo esigano o lo rendano opportuno. I corrispettivi necessari saranno pattuiti nei limiti previsti dall'art. 2125 del Codice Civile e in coerenza con le Disposizioni di Vigilanza di Banca d'Italia, le interpretazioni giurisprudenziali, le prassi di mercato e, con specifico riferimento al Personale più Rilevante, nel rispetto dei criteri e limiti approvati dall'Assemblea degli Azionisti.

4. Benefit

Il pacchetto retributivo riconosciuto al Personale può prevedere, oltre a quanto già previsto a livello di Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, l'attribuzione di *benefit*, definita sulla base di criteri di equità interna e di competitività esterna, in coerenza con la necessità di rispondere alle esigenze delle varie categorie di dipendenti e nel rispetto della normativa fisco-previdenziale.

In particolare sono previsti, a tutela della salute e del benessere del Personale, piani di *welfare* collettivi di tipo previdenziale²⁵, sanitario e assicurativo, appositamente regolamentati, servizi di assistenza all'infanzia e di mensa per l'erogazione dei pasti, attività sportive e ricreative,

²⁵ Di norma, non sono previsti benefici pensionistici riconosciuti su base discrezionale. In caso di eventuale assegnazione saranno applicate le regole previste dalla normativa vigente.

nonché condizioni di miglior favore per l'accesso ai diversi prodotti e servizi offerti dalla Banca/Società.

Nell'ambito del Gruppo sono altresì previste e regolamentate le assegnazioni di auto aziendali ad uso promiscuo e di alloggi ad uso foresteria, per rispondere alle necessità di svolgimento di incarichi, di mobilità territoriale e di gestione del Personale.

5. Trattamento di fine rapporto

I criteri per la determinazione dei compensi straordinari, oltre a quanto spettante per legge o per la contrattazione collettiva nazionale, in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica, compresi i limiti fissati in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione, sono fissati dall'Assemblea degli Azionisti.

Non sono previsti in linea di principio compensi particolari per la conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica (c.d. *Golden Parachute*).

Eventuali accordi individuali, a carattere eccezionale, saranno gestiti nell'ambito dei criteri fissati dall'Assemblea, fino ad un massimo di 24 mensilità della remunerazione fissa individuale, sottoposti a condizioni di differimento, a *retention* per la componente in strumenti finanziari, a meccanismi di correzione *ex-post* (*malus* e *clawback*) e dovranno riflettere i risultati forniti nel tempo.

Restano salvi i pagamenti e le erogazioni dovuti in base a disposizioni di legge e di contratto collettivo o in base a transazioni condotte nell'ambito e nei limiti di tali istituti e al fine di evitare alee di giudizio obiettivamente motivate.

Detti pagamenti ed erogazioni non rientrano nel *pay-mix*, e saranno determinati in relazione alle specifiche fattispecie e in stretta coerenza con le norme tempo per tempo vigenti, fatta salva l'osservanza delle prevalenti disposizioni di legge e di vigilanza.

E' previsto un processo strutturato di approvazione delle determinazioni riguardanti il "*Personale più Rilevante*". In particolare il Consiglio di Gestione, supportato dalle competenti funzioni interne della Banca, sottopone, nell'ambito dei citati criteri e limiti approvati dall'Assemblea, i provvedimenti adottati e le relative motivazioni al Consiglio di Sorveglianza per le opportune verifiche di coerenza, sentito il Comitato per la Remunerazione.

6. Collaboratori non legati da rapporti di lavoro subordinato

Le forme di remunerazione variabile eventualmente applicabili a collaboratori non riconducibili a rapporto di lavoro subordinato sono ispirate ai criteri e alle linee guida contenute nel presente documento, pur riconoscendo opportune peculiarità in considerazione dello specifico *business*.

Nell'ambito della categoria dei collaboratori non legati da rapporto di lavoro subordinato, particolare rilevanza assumono i Promotori finanziari e gli Agenti in attività finanziaria.

I Promotori finanziari operano nella società IWBANK Private Investment, mentre gli Agenti in attività finanziaria, specializzati in finanziamenti mediante cessione del quinto dello stipendio o della pensione, operano nella società Prestitalia.

La remunerazione dei Promotori finanziari, di solito interamente variabile in ragione della natura del contratto di lavoro, è distinta tra:

- una componente considerata "ricorrente" - le cosiddette provvigioni - che costituiscono l'elemento più stabile e ordinario della remunerazione e che sono il corrispettivo naturale dell'attività promozionale,
- una componente "non ricorrente" - che ha una valenza incentivante, poiché condizionata, ad esempio, al raggiungimento di specifici risultati quali l'incremento dei volumi di raccolta netta.

La componente non ricorrente è assoggettata a criteri di abilitazione *ex ante* del "*bonus pool*" (cd. "*gate*") e a correttivi *ex post*, che tengono in considerazione indicatori di rischiosità operativa, tali da promuovere la correttezza dei comportamenti e il collegamento con i rischi

legali e reputazionali a cui è esposta la Banca, nonché la conformità alle norme a tutela e fidelizzazione della clientela.

Nell'ambito della componente "non ricorrente" sono tipicamente considerati:

- i piani di incentivazione collettivi, rivolti a stimolare l'attività di tutti i Promotori e a premiare le eccellenze sulla base di specifici obiettivi;
- i piani di incentivazione individuali, che premiano, sulla base di accordi individuali, il raggiungimento di obiettivi *target* di *performance*, ivi comprese eventuali raccolte straordinarie e non ripetibili, comunque non riconducibili alla ricostruzione del portafoglio nella fase di ingresso.

In caso di inserimento in Banca di un nuovo Promotore finanziario, l'attività di acquisizione di nuove masse - fino ad un periodo massimo prestabilito necessario per la ricostituzione del portafoglio di riferimento - è considerata come componente "ricorrente" della retribuzione.

Per i Promotori finanziari eventualmente ricompresi nel perimetro dei "*Material Risk Takers*", si applicano le norme più stringenti previste per l'*Altro Personale più rilevante*" e la remunerazione si compone sempre di una parte "ricorrente" e di una "non ricorrente", decorso il periodo necessario per la ricostituzione del portafoglio di riferimento.

La remunerazione degli Agenti in attività finanziaria, anch'essa interamente variabile in ragione della natura del contratto di lavoro, è composta esclusivamente da componenti "ricorrenti" provvigionali.

Per ridurre e presidiare i rischi rilevanti, i contratti di collaborazione stipulati prevedono specifici riferimenti e modalità di controllo, affinché siano assicurati il rispetto delle disposizioni di legge e dei regolamenti interni vigenti, compresi i meccanismi di "*clawback*" del restante Personale.

VII. Allegati

1. Descrizione degli indicatori utilizzati

Common Equity Tier 1 (“CET1”) - Nell’ambito dei Fondi Propri, l’indicatore esprime il capitale di qualità primaria (composto dalla somma delle azioni ordinarie emesse dalla banca che soddisfano i criteri di classificazione regolamentari, del sovrapprezzo azioni, delle riserve di utili, delle riserve da valutazione e altre riserve palesi) al netto delle deduzioni previste dalla normativa in rapporto alle attività ponderate per il rischio (*Risk Weighted Assets* - “RWA”).

Customer Satisfaction è rilevata nell’ambito del Progetto Ascolto; al fine di mitigare eventuali effetti distortivi connessi a particolari eventi esterni, in fase di consuntivo delle *performance* potranno essere apportati opportuni correttivi che terranno conto dell’andamento del Mercato.

Leverage Ratio (“LR”) - Leva finanziaria calcolata come rapporto fra *Tier I* (misura di capitale) e la misura dell’esposizione complessiva del Gruppo (misura dell’esposizione) che comprende tutte le attività ed elementi fuori bilancio non dedotti nel determinare la misura del capitale secondo le previsioni del CRR - art. 429 Regolamento (UE) n. 575/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26/06/2013 - così come modificate dall’Atto Delegato (EU) 62/2015.

Liquidity Coverage Ratio (“LCR”) - Indicatore finalizzato ad assicurare che la Banca mantenga un adeguato livello di attivi liquidabili disponibili di elevata qualità per far fronte agli impegni di liquidità stimati su un orizzonte temporale di 30 giorni in uno scenario di stress definito dall’Autorità di Vigilanza. E’ definito come il rapporto fra lo stock di “*asset liquidabili di alta qualità disponibili*” e la sommatoria dei “flussi di cassa netti in uscita su un orizzonte temporale di 30 giorni, stimati in un contesto di normale corso degli affari integrato da situazioni di *stress*”.

Net Stable Funding Ratio (“NSFR”) - Indicatore di equilibrio strutturale, finalizzato a monitorare e contenere il rischio associato alla trasformazione delle scadenze entro la soglia di tolleranza ritenuta accettabile per il Gruppo. Si ottiene come rapporto tra Raccolta (passivo) e Impieghi (attivo) ponderati, ovvero tenuto conto del grado di stabilità delle poste del passivo e del grado di liquidabilità delle poste dell’attivo.

Rendimento Complessivo dell’Azionista (“RCA”) - Esprime l’incremento del valore del titolo azionario, calcolato come differenza percentuale tra la media giornaliera nel mese di dicembre 2016 (per il sistema incentivante annuale) o 2017 (per il sistema incentivante triennale) e la media giornaliera nel mese di dicembre 2015, comprensivo del valore degli eventuali dividendi pagati (escludendo l’ipotesi di reinvestimento degli stessi). Il confronto è effettuato con le banche quotate in mercati regolamentati del *benchmark* di riferimento, in funzione del posizionamento del Gruppo UBI rispetto ai quartili. La metodologia prevede normalizzazioni in caso di eventi straordinari (es. aumenti di capitale).

Return On Risk Adjusted Capital (“RORAC”) - Esprime la redditività in termini percentuali del capitale a rischio calcolato come rapporto fra NOPAT (*Net Operating Profit After Tax*) e il Capitale allocato medio (a *budget*) o assorbito medio (a consuntivo).

Il **NOPAT** è ottenuto rettificando l’Utile Netto consolidato (pertinenza di Gruppo e di Terzi) - al netto delle componenti straordinarie non ricorrenti e del costo relativo ai sistemi incentivanti - dagli interessi figurativi (al netto delle imposte) calcolati secondo la seguente formula:

In sede di *budget*/consuntivo: (Patrimonio Netto Rettificato *Tangible*²⁶ medio - Capitale allocato/assorbito medio) X rendimento BTP a 3 anni medio atteso per l’anno di *budget*.

Il **Capitale allocato/assorbito** è calcolato sommando:

- a) totale delle Attività di Rischio Ponderate (*RWA* rischio credito, *RWA* rischio mercato e *RWA* rischio operativo) moltiplicato per il *Common Equity Tier 1 Ratio Target* di Gruppo (ipotesi no emissioni di AT1: *Common Equity Tier 1 Target* = *Tier 1 Target*);

²⁶ Patrimonio netto rettificato tangible: patrimonio netto da bilancio + autofinanziamento atteso + patrimonio di terzi - riserve da valutazione *AFS* e Copertura di flussi finanziari - attività immateriali.

- b) il 100% dell'eccedenza delle perdite attese rispetto alle rettifiche di valore complessive (c.d. *shortfall fully-loaded*);
- c) gli *hedge funds*, le eventuali partecipazioni, i subordinati attivi in deduzione dai fondi propri;
- d) valore della riserva *AFS* relativa ai titoli di debito governativi se negativa + valore della riserva *AFS* degli altri titoli di debito, titoli di capitale se negativa;
- e) il valore del capitale allocato coerente con il 2° Pilastro, a fronte del portafoglio *AFS* del *Banking Book*²⁷.

Ricavi Core si riferiscono all'indicatore dei Ricavi, non considerando il risultato della Finanza: Margine da Interesse (esclusi effetti "PPA"²⁸) + Commissioni Nette (dati normalizzati).

Utile dell'Operatività Corrente al Lordo delle Imposte ("UOCLI") è considerato al netto delle componenti straordinarie e non ricorrenti.

Utile Netto Normalizzato ("UNN") è considerato al netto delle componenti straordinarie non ricorrenti e del costo relativo ai sistemi incentivanti.

Utile Netto normalizzato rettificato per il delta costo del capitale - Calcolato come somma algebrica dell'Utile Netto di Conto Economico - al netto delle componenti straordinarie non ricorrenti e del costo relativo ai sistemi incentivanti - e della differenza (positiva o negativa) tra il capitale assorbito e il capitale allocato, valorizzata in base al costo del capitale.

Il "CET1" e il "NSFR" sono definiti secondo le disposizioni attualmente vigenti e sono rilevati come da documento "Propensione al rischio" e "Policy a presidio dei rischi finanziari" e relativo Regolamento Attuativo.

Tutti i dati contabili/economici (comprese le relative eventuali normalizzazioni) sono rilevati in sede di Bilancio e/o da evidenze del Dirigente Preposto, dell'Area Pianificazione Strategica e dell'Area Rischi di Gestione.

Per la Finanza, gli obiettivi tengono conto della "Policy a presidio dei rischi finanziari" e relativo Regolamento Attuativo; in particolare si fa ricorso ad indicatori *risk adjusted (RORAC)*.

Nell'ambito dei sistemi incentivanti, in aggiunta o in sostituzione agli indicatori qui evidenziati, sono di norma utilizzati obiettivi specifici, sia quantitativi che qualitativi, individuati in coerenza alle attività presidiate da ciascuna posizione.

²⁷ Si considera il valore di capitale allocato di Gruppo, a questo si sottrae la quota di capitale che include Stress Var e Buffer in ottica stop loss, si tiene conto della quota attribuibile al CET1 in relazione alla composizione delle *Available Financial Resources (AFR)* di budget 2016 e si considera lo scudo fiscale che si materializzerebbe in caso di effettiva perdita (*tax rate: IRES+IRAP*).

²⁸ "Purchase Price Allocation" - che indica, nell'ambito della contabilizzazione con il metodo del costo di acquisto - "Purchase Method" - la rilevazione nel bilancio dell'acquirente, alla data dell'acquisizione, del *fair value* delle attività nette delle aziende acquisite, anche se non iscritte in precedenza nel bilancio di queste ultime, e l'eventuale eccedenza positiva (o negativa) tra il costo d'acquisto e il *fair value* delle attività nette acquisite, iscritta nel bilancio dell'acquirente come avviamento.

2. Descrizione termini, sigle e acronimi

“*Bonus pool*”: stanziamento economico complessivo collegato ai sistemi di incentivazione.

“*Cap*”: livello massimo raggiungibile di un obiettivo.

“*Cash*”: componente in denaro della remunerazione variabile.

“*Clawback*”: meccanismo che prevede la restituzione di un premio in caso di erogazione già avvenuta.

“*CRDIV*”: “*Capital Requirements Directive IV*”, è la Direttiva del Parlamento Europeo 2013/36/UE, in vigore dal 1 gennaio 2014, sull’accesso all’attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento.

“*EBA*”: “*European Banking Authority*”, è l’Autorità Bancaria Europea per la vigilanza del mercato bancario.

“*ESMA*”: “*European Securities and Markets Authority*”, è l’Autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati per la sorveglianza del mercato dei valori mobiliari.

“*Gate*”: condizione di abilitazione dei sistemi di incentivazione, correlata a indicatori di stabilità patrimoniale e liquidità di Gruppo.

“*Golden parachute*”: compensi particolari, eccedenti quanto previsto per legge o per la contrattazione collettiva nazionale, collegati alla conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica.

“*ILT*”: Piano di Incentivazione di Lungo Termine.

“*Malus*”: meccanismi correttivi *ex post*, sulla base dei quali il “*bonus pool*” e/o i relativi premi maturati possono ridursi, fino all’eventuale azzeramento.

“*MIFID*”: “*Markets in Financial Instruments Directive*”, è la Direttiva europea a tutela dei risparmiatori e dell’integrità e dell’efficienza dei mercati finanziari.

“*MRT*”: “*Material Risk Takers*” o “*Personale più Rilevante*”, definiti ai sensi del Regolamento delegato (UE) n. 604/2014, che integra la “*CRD IV*” e che fornisce i criteri qualitativi e quantitativi per l’identificazione del personale le cui attività hanno impatto sostanziale sul profilo di rischio della Banca. Nel Gruppo UBI i “*MRT*” sono stati suddivisi in tre perimetri, che prevedono, secondo il principio di proporzionalità, trattamenti differenziati, in particolare per quanto attiene alle modalità di pagamento dei premi maturati.

“*Pay-mix*”: incidenza percentuale delle diverse componenti retributive (fissa e variabile) sulla remunerazione complessiva.

“*Pay-out*”: struttura e modalità di corresponsione dei premi.

“*Peer Group*”: campione di Banche prese a riferimento ai fini di *benchmark* retributivo.

“*Performance share*”: azioni UBI Banca collegate alla *performance* e destinate al pagamento di una quota dei premi maturati dal “*Personale più Rilevante*”, come previsto dalla normativa vigente.

“*Periodo di accrual*”: periodo di misurazione delle *performance*.

“*Periodo di retention*”: periodo entro il quale le azioni maturate individualmente sulla base della *performance*, sono soggette ad un periodo di mantenimento e, dunque, non possono essere vendute.

“*PPR*”: “*Personale più Rilevante*” o “*Material Risk Takers*”. Si veda il punto “*MRT*” precedente.

“*RAF*”: “*Risk Appetite Framework*”, è il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio del Gruppo UBI.

“*Up-front*”: modalità di erogazione dei premi collegata alla *performance* di riferimento e non soggetta a condizioni di differimento.

3. Posizioni ricomprese nel perimetro “Material Risk Takers”

Di seguito si riportano le numeriche complessive²⁹ suddivise in funzione dei criteri EBA e delle diverse categorie di Personale più rilevante. Il dettaglio delle posizioni è riportato nei regolamenti attuativi approvati dal Consiglio di Sorveglianza, su proposta del Comitato per la Remunerazione.

Criteri EBA - Regolamento 604	Organi Sociali	Perimetro "Top"	Perimetro "Altro PPR"	Nr. complessivo
3.1 / 3.2 - Organi di gestione nella sua funzione di gestione e nella sua funzione di supervisione strategica	29			29
3.3 - Alta Dirigenza		3		3
3.4 - Resp. Funzioni di Controllo			4	4
3.5 - "Business Unit" Rilevante		15		15
3.7 - Resp. Dirigenziali in Funzioni di Controllo			10	10
3.8 - Resp. Dirigenziali "Business Unit" Rilevante		1	10	11
3.9 - Resp. Affari Giuridici, Finanze, Fiscalità, Budgeting, Risorse Umane, IT e analisi economica		1	17	18
3.11 - Resp. Crediti	85	1	12	98
3.12 - Resp. Rischi Finanza			2	2
4.1 - Retribuzione > 500.000 euro			10	10
4.2 - 0,3% del Gruppo con Retribuzione più elevata			4	4
Nr. complessivo	114	21	69	204

²⁹ Tale perimetro potrà essere oggetto di eventuali revisioni in corso d'anno, approvate dai competenti Organi aziendali.

Sezione II - Attuazione Politiche di remunerazione e incentivazione 2015

I. Prima parte

1. Processo decisionale

Nella riunione del 3 febbraio 2015 il Consiglio di Sorveglianza, su proposta del Comitato per la Remunerazione, ha approvato il documento “Politiche di remunerazione ed incentivazione” del Gruppo UBI Banca per il 2015 e il relativo perimetro del “*Personale più Rilevante*”.

Successivamente, il Consiglio di Gestione, ferme restando le competenze dell’Assemblea dei Soci in relazione alle politiche di remunerazione a favore dei Consiglieri di Sorveglianza e di Gestione, al piano di incentivazione basato su strumenti finanziari riservato al “*Personale più Rilevante*” e ai criteri e limiti per la determinazione dei compensi da accordare in caso di conclusione anticipata della carica, ha recepito l’aggiornamento delle Politiche di Remunerazione e Incentivazione 2015.

Le Politiche 2015 sono successivamente state approvate dalle Assemblee delle Banche italiane controllate e dai Consigli di Amministrazione delle restanti Banche e Società del Gruppo (in subordine all’approvazione da parte dell’Assemblea di UBI Banca della componente in strumenti finanziari del piano di incentivazione).

Nel corso dell’Assemblea dei Soci di UBI Banca del 25 aprile 2015 il Presidente del Consiglio di Sorveglianza, nel suo intervento sul punto all’ordine del giorno dei lavori assembleari, ha reso ai Soci le prescritte informazioni riguardanti i sistemi e le prassi di remunerazione e incentivazione, illustrando sinteticamente i principali contenuti della Relazione sulla Remunerazione.

L’Assemblea ha approvato inoltre (i) la proposta del Consiglio di Sorveglianza per la fissazione delle politiche di remunerazione e incentivazione a favore dei Consiglieri di Sorveglianza e dei Consiglieri di Gestione, (ii) la valorizzazione di una quota della componente variabile della retribuzione del “*Personale più Rilevante*” in strumenti finanziari, mediante assegnazione di azioni ordinarie della Capogruppo UBI Banca con riferimento ai piani di incentivazione di breve e lungo termine (annuale e triennale) e (iii) i criteri e limiti per la determinazione dei compensi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata della carica.

Successivamente, il Consiglio di Sorveglianza, su proposta del Comitato per la Remunerazione, il Consiglio di Gestione, i Consigli di Amministrazione delle Banche e delle Società del Gruppo hanno approvato i modelli attuativi per il “*Personale più Rilevante*” ai fini delle opportune comunicazioni al Personale.

Nella riunione del 16 giugno 2015 il Consiglio di Sorveglianza ha deliberato, sentito il Comitato per la Remunerazione, l’aggiornamento del perimetro del “*Personale più Rilevante*” a seguito di modifiche organizzative e societarie del Gruppo e di più recenti chiarimenti in materia da parte delle Autorità di Vigilanza, con particolare riferimento alla risposta di Banca d’Italia ad Assoreti sui Promotori Finanziari del 6 maggio 2015. Il perimetro è stato incrementato da 209 a 236 posizioni.

Al termine del 2014 Banca d’Italia ha effettuato accertamenti ispettivi in tema di adeguatezza delle politiche e delle prassi di remunerazione e incentivazione, le cui risultanze “*in prevalenza favorevoli*”, in considerazione della “*complessiva capacità del sistema di allineare i comportamenti del management agli obiettivi aziendali corretti per i rischi e di evitare incentivi distorti*”, sono state presentate nel corso della riunione del Consiglio di Sorveglianza dell’11 marzo 2015, alla quale sono stati invitati a partecipare anche i componenti il Consiglio di Gestione.

Per quanto sopra, il Consiglio di Sorveglianza e il Comitato per la Remunerazione si sono avvalsi della consulenza indipendente della società *Mercer*, appartenente al Gruppo *Marsh&McLennan Compaines*, e dello Studio Legale Gatti Pavesi Bianchi, nonché della

collaborazione delle funzioni aziendali di Risorse Umane, Pianificazione Strategica, Capital Management, Compliance, oltre al Chief Operating Officer, al Chief Risk Officer e al Chief Financial Officer.

2. Principali novità introdotte nelle Politiche 2015

Le Politiche 2015 sono state oggetto di una sostanziale revisione con l'obiettivo di allinearle alle migliori prassi e tendenze di mercato e di adeguarle alle nuove Disposizioni di Vigilanza per le Banche in materia di "Politiche e prassi di remunerazione ed incentivazione", emanate dalla Banca d'Italia nel novembre 2014 in recepimento della Direttiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013 (cd. *CRD IV*). Di seguito vengono riportate le principali novità introdotte.

- L'adeguamento, sulla base dei nuovi criteri qualitativi e quantitativi previsti nel Regolamento delegato (UE) n. 604, del perimetro del "Personale più Rilevante" - inizialmente definito in 209 posizioni e successivamente aggiornato a 236 posizioni anche a seguito dell'inclusione di posizioni di Promotori finanziari della Società IWBanck. Tale perimetro, pari a circa l'1,1% della popolazione del Gruppo, è comprensivo di 137 "Componenti degli Organi Sociali". La definizione del perimetro è stata effettuata tenendo conto degli esiti della valutazione condotta dalle singole Banche del Gruppo, con il coordinamento della Capogruppo, che ha assicurato la coerenza complessiva del processo e delle risultanze definitive. Ai fini dell'identificazione è stato applicato un criterio di proporzionalità, che ha tenuto in considerazione le specificità dell'attuale modello organizzativo federale, in cui la Capogruppo svolge funzioni di direzione strategica, coordinamento e controllo delle Aziende Controllate, che operano nell'ambito di autonomie definite, tenuto conto della tipologia di attività svolta e dei relativi profili di rischio. All'interno del perimetro, sulla base del principio di proporzionalità, sono state definite categorie più specifiche con caratteristiche e trattamenti differenziati: i "Componenti degli Organi Sociali", il "Personale più Rilevante Top" ("PPR Top"), il "Personale più Rilevante Core" ("PPR Core"), l'"Altro Personale più Rilevante" ("Altro PPR").
- L'introduzione di un sistema di incentivazione a lungo termine ("ILT") su base triennale, finalizzato ad allineare sempre più gli interessi del *Management* con quelli dell'azionista in un'ottica di medio-lungo periodo. Destinatari del sistema sono 15 *Top Manager* nell'ambito del "Personale più Rilevante Top", in funzione della posizione strategica ricoperta in termini di indirizzo sulla *governance* di Gruppo e di impatto sui principali ambiti di *business*. La valorizzazione dei *bonus* è prevista in azioni UBI, considerate tra gli strumenti più appropriati per allineare gli interessi dell'azionista con quelli del *management*.
- L'individuazione di due ulteriori condizioni di attivazione (cd. "gate") a cui collegare i sistemi di incentivazione a breve e lungo termine, nel rispetto del "RAF - Risk Appetite Framework" di Gruppo:
 - "Liquidity Coverage Ratio" ("LCR") mediante riserve eligibili al netto degli *haircut* >8 miliardi;
 - "Leverage Ratio" ("LR") >4%;
 in aggiunta ai già previsti:
 - "Common Equity Tier 1" ("CET1") >9,5%;
 - "Net Stable Funding Ratio" ("NSFR") >1.
- L'identificazione di un campione di riferimento ("Peer Group"), costituito da 10 Banche italiane quotate³⁰, ritenute maggiormente comparabili per caratteristiche, dimensioni e territorialità.
- La declinazione più puntuale di previsioni in materia di "Clausola di clawback", "Patti di fidelizzazione del rapporto di lavoro", "Trattamento di fine rapporto", al fine di recepire le nuove Disposizioni di Vigilanza per le Banche in materia di politiche e prassi di remunerazione ed incentivazione.

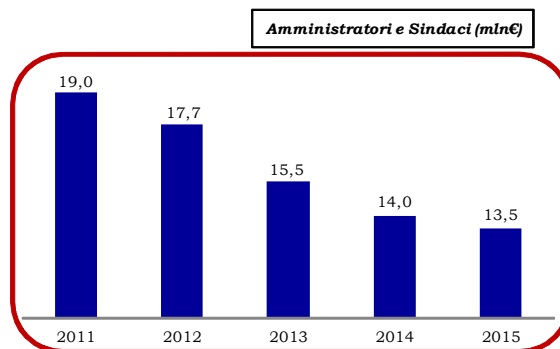
³⁰ Banca Popolare dell'Emilia Romagna, Banca Popolare di Milano, Banca Popolare di Sondrio, Banco Popolare, Carige, Credito Emiliano, Credito Valtellinese, Intesa San Paolo, Monte di Paschi di Siena, Unicredit.

3. Principali risultanze 2015

Di seguito sono riportate le evidenze delle spese riferite alle diverse categorie di Personale, in particolare Amministratori e Sindaci, Personale Dipendente, altro Personale in attività con contratti di collaborazione, Promotori finanziari e Agenti in attività finanziaria.

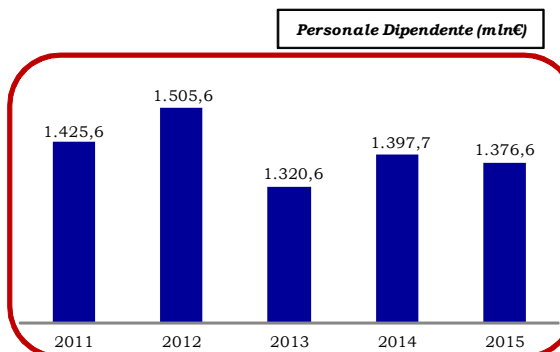
Spese per Amministratori e Sindaci

L'ammontare di costo sostenuto per compensi ad amministratori e sindaci, è pari a circa 13,5 milioni di Euro (in riduzione rispetto ai 14 milioni riferiti al precedente esercizio), con una incidenza di poco inferiore all'1% rispetto alle spese complessive del Personale. Tale riduzione è anche frutto di quanto deliberato dal Consiglio di Sorveglianza in data 4 marzo 2014, su proposta del Consiglio di Gestione, che ha permesso di ridurre i costi dei compensi degli Organi Amministrativi delle Società controllate rinnovati a partire da tale data e di raggiungere l'obiettivo che si era prefissato il Gruppo nel 2012 di riduzione dei costi complessivi della *governance*. Considerando tutti gli interventi effettuati dal 2012, i costi della *governance* si sono complessivamente ridotti di circa il 29%, per un ammontare complessivo di circa 5,5 milioni di Euro.



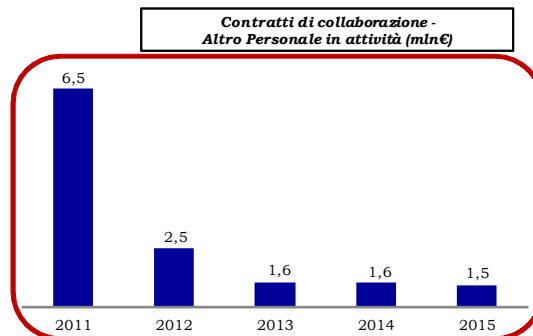
Spese per il Personale Dipendente

Le spese complessive per il Personale Dipendente sono pari a circa 1.376 milioni di Euro. Tale ammontare, comprensivo degli oneri relativi ai piani di esodo anticipato, negli ultimi cinque anni si è ridotto di circa il 3,4%, a seguito delle manovre di contenimento del costo del lavoro e della riduzione degli organici del Gruppo.



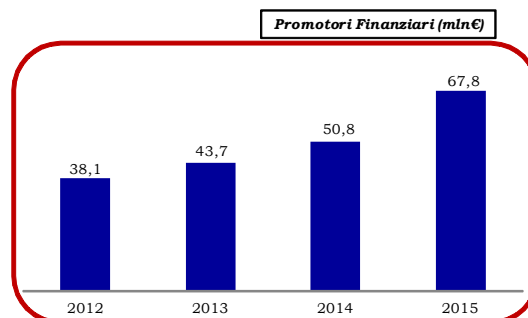
Spese per contratti di collaborazione - Altro Personale in attività

L'ammontare delle spese per contratti di collaborazione dell'Altro Personale in attività è pari a circa 1,5 milioni di Euro. Tale ammontare negli ultimi cinque anni si è ridotto di circa 5 milioni di Euro.



Spese per Promotori finanziari e Agenti in attività finanziaria

Con specifico riferimento ai Promotori Finanziari e agli Agenti in attività finanziaria non legati da rapporto di lavoro subordinato, l'ammontare complessivo dei costi è pari a circa 67,8 milioni di Euro, di cui circa 1,1 milione di Euro derivanti da componenti non ricorrenti. Circa il 20% dei costi ricorrenti e circa il 38% dei costi non ricorrenti è riconducibile al "Personale più Rilevante" identificato in questa categoria. Complessivamente negli ultimi 4 anni i costi sono incrementati del 78%, tenuto conto anche dell'incremento del numero dei Promotori finanziari e degli Agenti.



Posizioni con remunerazione superiore a 1 milione di euro

Le posizioni nel Gruppo con remunerazione superiore a 1 milione di Euro nel 2015 sono riferite al Consigliere Delegato UBI e a un Promotore finanziario della Società IWBanck S.p.A.

Interventi sulla remunerazione fissa

Nell'ambito del cd. "Piano meritocratico" nel corso del 2015 sono stati effettuati interventi retributivi di merito, ad esclusione di quanto previsto dagli automatismi contrattuali vigenti, per circa l'8,5% del Personale, con un impatto complessivo di circa lo 0,6% sul monte salari.

Stima risultanze sistemi incentivanti 2015

Sulla base delle prime evidenze disponibili, le condizioni di attivazione ("gate") risultano soddisfatte e la performance di RORAC di Gruppo risulta compresa tra l'80% ed il 110% del budget; conseguentemente risulterebbe confermato lo stanziamento teorico complessivo previsto a budget, pari a 20 milioni di Euro. Tuttavia, tenuto conto delle proiezioni effettuate sulle singole Società, è stimata una spesa complessiva pari a 18,7 milioni di Euro, di cui 2,5 milioni riferiti al "Personale più rilevante".

RORAC di Gruppo (% raggiungimento obiettivo)	"Bonus pool" teorico	Stima spesa complessiva	Stima spesa "PPR"
> 150%			
110%-150%			
80%-110%	20 mln	18,7 mln	2,5 mln
50%-80%			
0%-50%			
<0%			

Con riferimento alle singole Aziende, sulla base delle prime proiezioni, suscettibili di modifiche in fase di verifica definitiva degli indicatori quali-quantitativi, accederebbero al sistema incentivante 14 Società del Gruppo, pur con disponibilità di spesa differenziate in funzione dei risultati maturati; in particolare si prevede:

- l'incremento del "bonus pool" inizialmente allocato per 1 Società (UBI Pramerica SGR), a seguito di *performance* superiori al 110% del *budget*;
- la conferma del "bonus pool" per 6 Società (Banca Popolare di Bergamo, Banca Popolare Commercio Industria, Banca Popolare di Ancona, UBI Banca, UBI Servizi e Sistemi e UBI Academy), a seguito di *performance* comprese tra l'80% e il 110% del *budget*;
- la riduzione del "bonus pool" in considerazione dei risultati aziendali, fino ad eventuale azzeramento in presenza di risultato d'esercizio in perdita, per 9 Società (Banca Regionale Europea, Banca di Valle Camonica, IWBANK, Banco di Brescia, UBI Factor, UBI Leasing, Prestitalia, Banca Carime e UBI Banca International).

Sulla base delle suddette prime proiezioni, complessivamente il 65% del "Personale più Rilevante" risulta beneficiario di un premio, comprese le posizioni apicali di Capogruppo (Consigliere Delegato, Vice Direttore Generale Vicario e Vice Direttori Generali), le cui informazioni di dettaglio, passibili di revisioni sulla base dei dati definitivi di consuntivo, sono riportate nominativamente nella seconda parte della Relazione (Tabelle Regolamento Emittenti).

Sistemi incentivanti di anni precedenti

Con riferimento al sistema incentivante 2014, in sede di consolidamento definitivo dei dati, si è registrata una riduzione dell'ammontare dei premi di circa il -2% rispetto a quanto stimato nella Relazione dello scorso anno, pari a circa -326.000 Euro lordi.

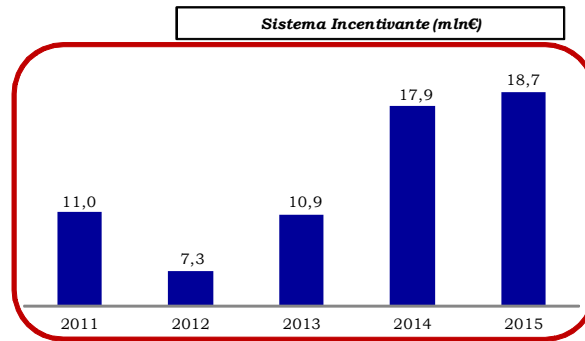
Con specifico riferimento al "Personale più Rilevante" il miglioramento della *performance* di alcuni indicatori rispetto ai *forecast*, in particolare il RORAC di Gruppo, ha comportato un incremento dell'ammontare dei premi di circa 1 milione di Euro lordi.

Tale incremento non ha avuto effetti sui livelli di premio del Consigliere Delegato, che ha espresso la volontà di rinunciare al potenziale maggiore *bonus*, confermando l'importo esposto nella precedente Relazione sulla Remunerazione.

Nel corso dell'esercizio 2015, con riferimento alle componenti differite del Sistema Incentivante 2011, sono stati erogati circa 314.000 Euro lordi, a 38 risorse appartenenti al perimetro del "Personale più Rilevante", verificate le previste condizioni di differimento nel triennio 2012-2014.

Sempre nel corso dell'esercizio 2015, con riferimento al Sistema Incentivante 2012, terminato il previsto periodo di *retention* di 2 anni, sono state assegnate 51.363 azioni UBI Banca della componente "up-front" maturata da 15 risorse appartenenti al perimetro del "Personale più Rilevante".

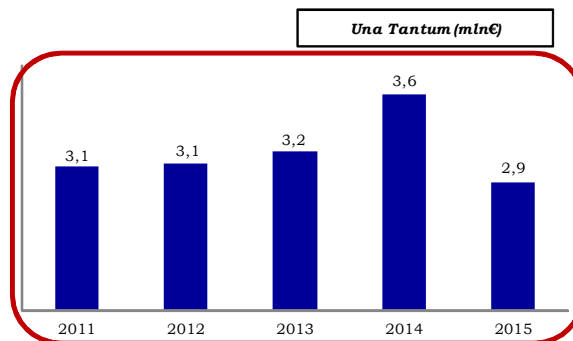
Nel grafico di seguito si riportano i costi complessivi dei sistemi incentivanti del Personale Dipendente negli ultimi 5 anni.



Altre voci variabili

Nell'ambito del cd. "Piano meritocratico", nel corso del 2015 sono state erogate al Personale Dipendente *Una Tantum* per prestazioni riferite al 2014, per un costo pari a circa 2,9 milioni di Euro, a circa l'8,4% delle risorse del Gruppo. Tali interventi non hanno interessato per il periodo di competenza posizioni nell'ambito del "*Personale più Rilevante*".

Nel grafico di seguito si riportano i costi complessivi delle *Una Tantum* negli ultimi 5 anni.



Anche nel corso del 2015 è stata prevista l'erogazione del Premio Aziendale riferito all'esercizio 2014 in forma monetaria o sotto forma di specifiche prestazioni collegate al sistema di *Welfare* del Gruppo, in particolare per spese sostenute per i figli relativamente ad asili nido, formazione scolastica e colonie/*campus* o come versamenti aggiuntivi alla propria posizione di previdenza complementare. L'erogazione del premio aziendale sotto forma di *Welfare* ha riguardato circa il 32% del Personale Dipendente.

4. I trattamenti di inizio e fine rapporto

Nel corso del 2015 per una risorsa assunta e ricompresa nel perimetro del "*Personale più Rilevante*" a partire dal 2016, limitatamente al primo anno, nel rispetto delle Disposizioni di Vigilanza in materia di remunerazione e incentivazione, è prevista l'erogazione di un *bonus* d'ingresso, pari a circa 80.000 Euro lordi, a compensazione del mancato riconoscimento di retribuzione variabile da parte del precedente datore di lavoro.

Nel corso dell'esercizio si sono inoltre verificate 7 cessazioni di risorse Dipendenti appartenenti al "*Personale più Rilevante*" 2015, le cui evidenze sono di seguito riportate.

- Il Direttore Generale di UBI Banca, 2 Direttori Generali di Società del Gruppo e 2 Responsabili di Area di UBI hanno risolto il proprio rapporto di lavoro per dimissioni volontarie con il riconoscimento delle competenze dovute a titolo di fine rapporto (rate di tredicesima e trattamento di fine rapporto maturato fino alla data di cessazione) pari complessivamente a circa 263.000 Euro lordi, comprensivi del recupero del preavviso non rispettato per una risorsa. Nel rispetto della regolamentazione aziendale interna, per le persone interessate sono venuti meno i diritti di percepire le quote di premio relative a sistemi incentivanti maturati in anni precedenti e non ancora erogati.
- Per il Vice Direttore Generale di UBI, con incarico di Presidente Operativo in UBI Sistemi e Servizi, la risoluzione del rapporto di lavoro ha trovato formalizzazione consensuale in sede protetta, con il riconoscimento di circa 732.000 Euro lordi in modalità *up-front*,

corrispondenti a 12 mensilità relative al preavviso dovuto per legge e CCNL, e 11 mensilità in base ai criteri e limiti per la determinazione dei compensi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica, approvati dall'Assemblea dei Soci del 25 aprile 2015. Tali importi sono stati assoggettati a clausole di *clawback*, nel rispetto delle vigenti Disposizioni di vigilanza. Quanto sopra, oltre al trattamento di fine rapporto dovuto alla data di cessazione pari a circa 328.000 Euro Lordi e a circa 27.000 relativi alla quota *cash up-front* del sistema incentivante maturato nell'esercizio 2014 – come riportato nella precedente Relazione sulla remunerazione - fermi i diritti sulle restanti quote di premio nell'ambito delle previsioni delle Politiche di Remunerazione e Incentivazione di Gruppo.

- Infine per una posizione è stato risolto il rapporto di lavoro, prevedendo l'accesso alle prestazioni del Fondo di solidarietà del credito di cui al Decreto Interministeriale n. 83486 del 28 luglio 2014 e ai verbali d'intesa sottoscritti in materia con le Organizzazioni Sindacali. Pertanto sono stati riconosciuti complessivamente circa 130.000 Euro lordi a titolo di competenze di fine rapporto e circa 51.000 Euro lordi per l'attualizzazione dei contributi alla previdenza complementare. Come previsto dall'Accordo Quadro, durante il periodo di permanenza nel Fondo di solidarietà, la risorsa interessata percepirà mensilmente circa 5.500 Euro lordi.

Nell'ambito dei piani di progressivo recupero di efficienza e produttività, in data 23 dicembre 2015 il Gruppo UBI ha sottoscritto l'Accordo Quadro in prosecuzione del piano esodo avviato con l'Accordo del 26 novembre 2014, che prevede l'accesso alle prestazioni straordinarie del "Fondo di Solidarietà del Personale del Credito" per circa 330 Dipendenti, le cui richieste erano risultate eccedenti ai sensi del precedente accordo, cui si aggiungono ulteriori 70 posizioni che potranno aderire sempre su base volontaria. A copertura di tale accordo sono stati previsti nell'esercizio 2015 gli accantonamenti necessari.

Per il Consigliere Delegato è in essere un patto remunerato con specifica voce di indennità periodica a fronte dell'obbligo di non concorrenza.

Inoltre, nel rispetto delle Disposizioni di Vigilanza, nel mese di dicembre sono stati rivisti i patti di stabilità ancora in essere stipulati nell'interesse aziendale in favore di risorse comprese nel perimetro del "*Personale più Rilevante*", adeguandoli alle normative in essere e prevedendo l'applicazione dei criteri previsti dalle Politiche di remunerazione e incentivazione di Gruppo.

5. Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari

Con riguardo ai piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, ai sensi dell'art. 114-bis del Testo Unico, si rimanda alle informazioni contenute nella proposta all'Assemblea degli Azionisti per la valorizzazione di quote della componente variabile della retribuzione, in strumenti finanziari mediante assegnazione di azioni ordinarie della Capogruppo UBI Banca.

6. Voci retributive

Con riferimento alle tabelle riportate nella seconda parte, si riportano di seguito le principali voci retributive. Per quanto riguarda le tabelle ricomprese al punto 1) Informazioni quantitative aggregate ripartite per aree di attività e tra le varie categorie del Personale, sono rappresentate:

- le retribuzioni fisse, intese come retribuzioni annualizzate al 31 dicembre 2015, la cui corresponsione è garantita. Sono ricomprese le voci economiche contrattuali (stipendio, scatti, indennità varie, assegni *ad personam*, patti di fidelizzazione erogati in costanza di rapporto di lavoro, contributi a fondo pensione rilevanti versati dall'azienda, etc.) e qualsiasi altra somma, comunque garantita, diversa da quelle previste dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro. Sono esclusi gli straordinari;
- le retribuzioni variabili correlate alla *performance* con particolare riferimento ai sistemi incentivanti 2015, calcolati in base al principio di competenza su dati di pre-consuntivo e non ancora erogati. Tale dato è suscettibile di modifiche in fase di consuntivo definitivo;
- le modalità di pagamento del "*Personale più Rilevante*", sulla base delle risultanze dei sistemi incentivanti di cui al punto precedente, suddivise in termini di quote *up-front* in denaro e in azioni (il cui pagamento non è sottoposto a condizioni di differimento) e quote differite in denaro e in azioni;

- gli importi delle remunerazioni differite nel corso di precedenti esercizi, non ancora accordati sulla base delle previste modalità di differimento.

Con riferimento alle tabelle ricomprese al punto 2) Informazioni quantitative degli Organi di amministrazione e di controllo, del Consigliere Delegato, del Direttore Generale, del Vice Direttore Generale Vicario e dei Vice Direttori Generali di UBI Banca sono rappresentati nella Tabella 1:

- i compensi fissi collegati alla carica (colonna 1);
- i compensi per la partecipazione a Comitati (colonna 2);
- i compensi variabili *non equity* (denaro) suddivisi in “*bonus* e altri incentivi”, che includono i sistemi incentivanti 2015 stimati in base al principio di competenza su dati di pre-consuntivo e non ancora erogati relativamente alla componente *up-front*, eventuali *Una Tantum*, il premio aziendale e “partecipazioni agli utili”, queste ultime non previste (colonna 3);
- i benefici non monetari che comprendono polizze assicurative, fondi previdenziali e altri eventuali *benefit* quali auto, foresterie secondo un criterio di imponibilità fiscale (colonna 4);
- altri compensi, quali patti di permanenza e non concorrenza erogati in costanza di rapporto di lavoro, accantonamenti per retribuzioni differite, premi di anzianità e altre voci residuali (colonna 5);
- il totale delle voci di cui sopra (colonna 6);
- il *fair value* dei compensi in azioni (colonna 7);
- le indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro (colonna 8) erogate nel corso dell’esercizio 2015.

Non viene riportata la Tabella 2 prevista dalla delibera Consob n. 18049 del 23 dicembre 2011, in quanto non sono attualmente in essere piani di *stock option* nell’ambito del Gruppo.

Nella Tabella 3A sono indicate le informazioni riguardanti i piani basati su strumenti finanziari, diversi dalle *stock option*. In particolare, sono rappresentati:

- il piano di incentivazione di riferimento (colonna 1);
- il numero di azioni maturate nell’esercizio 2012, 2013, 2014 e 2015, ma non ancora erogate in quanto sottoposte a meccanismi di *retention* e di differimento e il relativo periodo di *vesting* (colonna 2 e 3);
- il *fair value* di competenza dell’esercizio (colonna 12).

Nella Tabella 3B, analogamente a quanto sopra, sono riportate le informazioni riguardanti i piani di incentivazione monetaria (colonna 3C). E’ altresì valorizzata la colonna 4 relativa agli “altri *bonus*”, in cui sono indicati i *bonus* di competenza dell’esercizio non inclusi esplicitamente in appositi piani definiti *ex ante*.

II. Seconda parte

Nella seconda parte sono riportate:

1. le informazioni quantitative aggregate sulle remunerazioni, ripartite per aree di attività e tra le varie categorie del Personale e distinte tra componente fissa e componente variabile correlata alla *performance*;
2. con specifico riferimento agli organi di amministrazione e di controllo, nonché al Consigliere Delegato, al Direttore Generale, al Vice Direttore Generale Vicario e ai Vice Direttori Generali di UBI Banca, vengono fornite informazioni quantitative nominativamente. Poiché non vi sono compensi complessivi di altri Dirigenti con responsabilità strategiche superiori al compenso del Consigliere Delegato e del Direttore Generale di UBI, le informazioni sono fornite a livello aggregato, indicando al posto del nominativo il numero dei soggetti a cui si riferiscono;
3. nell'ultima tabella del presente documento, sono, infine, riportate le partecipazioni detenute in UBI Banca e nelle Società controllate dai componenti degli Organi di amministrazione e controllo, Consigliere Delegato, Direttore Generale, Vice Direttore Generale Vicario, Vice Direttori Generali e dagli altri dirigenti con responsabilità strategiche di UBI Banca (ex art. 84 quater della delibera CONSOB n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche).

1. Informazioni quantitative aggregate ripartite per aree di attività e tra le varie categorie del Personale dipendente

Remunerazione fissa

Si riporta nella tabella seguente il monte retribuzione fisso a livello di Gruppo, suddiviso per tipologia di popolazione e per macro-aree di attività.

Retribuzione fissa Gruppo ⁽¹⁾ (forza lavoro al 31/12 personale dipendente)

Importi in migliaia di euro	Cluster CRR art.450	Gruppo		UBI Banca		Banche ⁽²⁾		Altre Società ⁽³⁾	
		Numero titolari	31.12.2015	Numero titolari	31.12.2015	Numero titolari	31.12.2015	Numero titolari	31.12.2015
Consigliere Delegato UBI		1	1.488	1	1.488	-	-	-	-
Vice Direttore Generale Vicario UBI ⁽⁴⁾	Alta Dirigenza	1	689	1	689	-	-	-	-
Altri Amministratori Esecutivi e Direttori Generali		15	4.146	-	-	10	2.949	5	1.197
Vice Direttori Generali UBI		2	919	2	919	-	-	-	-
Resp. principali linee di business	Personale con impatto rilevante sui rischi	34	6.941	17	3.827	7	1.307	10	1.808
Resp. di livello più elevato delle Funzioni di Controllo		13	2.376	13	2.376	-	-	-	-
Altri Dirigenti	-	271	34.068	106	13.676	114	13.926	51	6.466
Altro Personale dipendente	-	17.380	825.239	1.589	85.349	13.144	616.935	2.647	122.955
TOTALE		17.717	875.866	1.729	108.324	13.275	635.117	2.713	132.426

(1) Sono esclusi gli oneri aziendali e le voci di costo non considerate componente fissa della retribuzione (es. lavoro straordinario, diarie e rimborsi spese, ecc.)

(2) Banca Popolare di Bergamo Spa, Banco di Brescia Spa, Banca Popolare Commercio e Industria Spa, Banca Regionale Europea Spa, Banca Popolare di Ancona Spa, Banca Carime Spa, Banca di Valle Camonica Spa, IV Bank Spa, UBI Banca International Sa.

(3) UBI Sistemi e Servizi SCpA, UBI Leasing Spa, UBI Factor Spa, UBI Pramerica SGR Spa, Prestitalia Spa, UBI Fiduciaria Spa, BPB Immobiliare Srl, S.B.I.M Spa, UBI Academy, UBI Management Company Sa, UBI Trustee Sa.

(4) Parte del costo è sostenuto dalla Società presso cui ricopre l'incarico di Direttore Generale

Con specifico riferimento alla Capogruppo UBI Banca, si riporta nella tabella seguente il monte retribuzione fisso suddiviso per tipologia di popolazione e per macro-aree di attività.

Retribuzione fissa UBI Banca ⁽¹⁾

(forza lavoro al 31/12 personale dipendente)

Importi in migliaia di euro	Direzione Generale		Business		Lending		Altre Funzioni ⁽²⁾	
	Numero titolari	31.12.2015	Numero titolari	31.12.2015	Numero titolari	31.12.2015	Numero titolari	31.12.2015
Consigliere Delegato UBI	1	1.488	-	-	-	-	-	-
Vice Direttore Generale Vicario UBI ⁽³⁾	1	689	-	-	-	-	-	-
Vice Direttori Generali UBI	2	919	-	-	-	-	-	-
Resp. principali linee di business	-	-	5	1.223	3	730	9	1.874
Resp. di livello più elevato delle Funzioni di Controllo	-	-	-	-	-	-	13	2.376
Altri Dirigenti	-	-	51	6.865	11	1.319	44	5.492
Altro Personale dipendente	-	-	395	23.654	335	16.606	859	45.089
TOTALE	4	3.096	451	31.742	349	18.655	925	54.831

(1) Sono esclusi gli oneri aziendali e le voci di costo non considerate componente fissa della retribuzione (es. lavoro straordinario, diarie e rimborsi spese, ecc.);

(2) Chief Financial Officer, Direttore Affari Generali e Partecipazioni, Chief Audit Executive, Chief Risk Officer, Compliance, Investor e Media Relations, Customer Care, Chief Operating Officer e Supporto al Consiglio di Sorveglianza.

(3) Parte del costo è sostenuto dalla Società presso cui ricopre l'incarico di Direttore Generale

Sistemi incentivanti 2015 – Stime “Personale più Rilevante”

Si riporta nella tabella seguente la stima, calcolata sulla base di dati di pre-consuntivo e suscettibile di eventuali modifiche, del numero di beneficiari (circa il 65%) e dell'ammontare retributivo dei sistemi incentivanti correlati alla *performance*, suddivisi per tipologia di popolazione e per aree di attività.

Stima Sistemi Incentivanti 2015 ⁽¹⁾:

(forza lavoro personale dipendente)

Importi in migliaia di euro	Gruppo		UBI Banca		Banche ⁽²⁾		Altre Società ⁽³⁾	
	Numero beneficiari	31.12.2015	Numero beneficiari	31.12.2015	Numero beneficiari	31.12.2015	Numero beneficiari	31.12.2015
Consigliere Delegato UBI	1	454	1	454	-	-	-	-
Vice Direttore Generale Vicario UBI	1	126	1	126	-	-	-	-
Vice Direttori Generali UBI	2	144	2	144	-	-	-	-
Altri Amministratori Esecutivi e Direttori Generali	5	374	-	-	3	264	2	110
Resp. principali linee di business	21	911	14	389	2	52	5	470
Resp. di livello più elevato delle Funzioni di Controllo	13	289	13	289	-	-	-	-
TOTALE	43	2.297	31	1.402	5	316	7	580

(1) Sono esclusi gli oneri aziendali;

(2) Banca Popolare di Bergamo Spa, Banca Popolare Commercio e Industria Spa

(3) UBI Sistemi e Servizi ScpA, UBI Pramerica SGR Spa

Nelle tabelle seguenti sono riportate le modalità di pagamento per i premi maturati dal “Personale più Rilevante”, secondo i previsti meccanismi in termini di strumenti finanziari e differimento nella prima tabella e in modalità “up-front” - poiché inferiori a 50.000 euro lordi e al 15% della retribuzione fissa per le risorse appartenenti al perimetro “TOP” e “Core” e al 10% per gli appartenenti all’“Altro Personale” - nella seconda tabella.

Stima Sistemi Incentivanti 2015 ⁽¹⁾: premi “up front” e differiti

Importi in migliaia di euro	Numero beneficiari	Quota up-front		Quota differita	
		Denaro 2016 (Cons. Deleg. UBI 20% - Top, Core 30% - Altro PPR 70%)	Azioni 2018 (Cons. Deleg. UBI 20% - Top, Core 30%)	Denaro (Cons. Deleg. UBI 30% 2021 - Top, Core 20% 2019 - Altro PPR 30% 2018)	Azioni (Cons. Deleg. UBI 30% 2022 - Top, Core 20% 2020)
		Consigliere Delegato UBI	1	91	91
Vice Direttore Generale Vicario UBI	1	38	38	25	25
Vice Direttori Generali UBI	2	43	43	29	29
Amministratori Esecutivi e Direttori Generali Società del Gruppo	4	106	106	66	66
Resp. principali linee di business UBI	2	35	17	19	12
Resp. principali linee di business Società del Gruppo	4	173	118	102	79
Resp. di livello più elevato delle Funzioni di Controllo UBI	2	33	17	18	11
TOTALE	16	519	430	395	358

(1) Sono esclusi gli oneri aziendali

Stima Sistemi Incentivanti 2015⁽¹⁾: premi "up front"

Importi in migliaia di euro	Numero beneficiari	Quota up-front	
		Denaro 2016 (Top, Core 50%- Altro PPR 100%)	Azioni 2018 (Top, Core 50%)
Consigliere Delegato UBI	-	-	-
Vice Direttore Generale Vicario UBI	-	-	-
Vice Direttori Generali UBI	-	-	-
Amministratori Esecutivi e Direttori Generali Società del Gruppo	1	15	15
Resp. principali linee di business UBI	12	153	153
Resp. principali linee di business Società del Gruppo	3	50	-
Resp. di livello più elevato delle Funzioni di Controllo UBI	11	113	97
TOTALE	27	331	265

(1) Sono esclusi gli oneri aziendali

La tabella di seguito riporta la sintesi delle remunerazioni differite nei precedenti esercizi e le future relative tempistiche di pagamento, verificate le necessarie condizioni di stabilità, liquidità e redditività corretta per il rischio.

Retribuzione differita esercizi precedenti: "Personale più Rilevante" ⁽¹⁾

Importi in migliaia di euro	Piano 2011		Piano 2012			Piano 2013			Piano 2014		
	# Beneficiari	Azioni (2016)	# Beneficiari	Denaro (2016)	Azioni (2017)	# Beneficiari	Denaro (2017)	Azioni (2018)	# Beneficiari	Denaro (2018)	Azioni (2019)
Consigliere Delegato UBI	-	-	-	-	-	-	-	-	1	177	177
Vice Direttore Generale Vicario UBI	-	-	-	-	-	1	19	19	1	58	58
Vice Direttori Generali UBI	-	-	-	-	-	1	13	13	3	100	100
Amministratori Esecutivi e Direttori Generali Società del Gruppo	4	48	5	38	38	3	52	52	5	101	101
Resp. principali linee di business UBI	1	11	-	-	-	-	-	-	11	166	166
Resp. principali linee di business Società del Gruppo	31	248	10	99	99	1	59	59	3	100	100
Resp. di livello più elevato delle Funzioni di Controllo	2	7	-	-	-	-	-	-	1	12	12
TOTALE	38	314	15	137	137	6	143	143	25	714	714

(1) Sono esclusi gli oneri aziendali

Sistemi incentivanti 2014 – Dati definitivi

Per completezza di informazione, di seguito sono riportati i dati definitivi relativi all'ammontare dei pagamenti del sistema incentivante 2014, che, rispetto alle stime fornite nella precedente Relazione sulla remunerazione, si sono ridotti complessivamente di circa il 2%, per un importo pari a circa 326.000 euro lordi.

Consuntivazione Sistemi Incentivanti 2014 ⁽¹⁾:

(forza lavoro personale dipendente)

Importi in migliaia di euro	Gruppo		UBI Banca		Banche ⁽²⁾		Altre Società ⁽³⁾	
	Numero beneficiari	31.12.2014	Numero beneficiari	31.12.2014	Numero beneficiari	31.12.2014	Numero beneficiari	31.12.2014
Consigliere Delegato UBI	1	590	1	590	-	-	-	-
Vice Direttore Generale Vicario UBI	1	288	1	288	-	-	-	-
Vice Direttori Generali UBI	3	498	3	498	-	-	-	-
Altri Amministratori Esecutivi e Direttori Generali	10	618	-	-	6	458	4	160
Resp. principali linee di business	28	1.647	18	969	5	160	5	518
Resp. di livello più elevato delle Funzioni di Controllo	4	186	4	186	-	-	-	-
Altri Dirigenti	155	1.312	67	544	56	361	32	407
Altro Personale dipendente	6.391	10.160	831	1.307	4.507	5.658	1.053	3.195
TOTALE	6.593	15.299	925	4.382	4.574	6.637	1.094	4.280

(1) Sono esclusi gli oneri aziendali.

(2) Banca Popolare di Bergamo Spa, Banco di Brescia Spa, Banca Regionale Europea Spa, Banca Popolare Commercio e Industria Spa, Banca Popolare di Ancona Spa, Banca Carime Spa, Banca di Valle Camonica Spa, UBI Banca Private Investment Spa, IV Bank Spa.

(3) UBI Sistemi e Servizi SCpA, UBI Factor Spa, UBI Pramerica SGR Spa, Prestitalia Spa, UBI Academy e UBI Leasing Spa (per quest'ultima, in presenza di risultato in perdita, è stata utilizzata a fini gestionali e motivazionali la prevista leva discrezionale, consentendo l'erogazione di circa 25.000 euro lordi).

Con specifico riferimento al "Personale più Rilevante" il miglioramento della performance di alcuni indicatori rispetto ai forecast, in particolare il RORAC di Gruppo, ha comportato un incremento dell'ammontare dei premi di circa 1 milione di Euro lordi.

Tale incremento non ha avuto effetti sui livelli di premio del Consigliere Delegato, che ha espresso la volontà di rinunciare al potenziale maggiore *bonus*, confermando l'importo esposto nella precedente Relazione sulla Remunerazione.

Le tabelle di seguito, suddivise tra premi maturati dal "Personale più Rilevante" superiori ai 50.000 euro e premi maturati inferiori a detto importo, ne rappresentano sinteticamente la composizione in termini di differimento e strumenti finanziari.

Sistemi Incentivanti 2014⁽¹⁾: modalità di pagamento
"Personale più Rilevante" - premio superiore a 50.000 euro

Importi in migliaia di euro	Numero beneficiari	Quota up-front		Quota differita	
		Denaro 2015 (30%, mentre per Cons. Deleg. UBI 20%)	Azioni 2017 (30%, mentre per Cons. Deleg. UBI 20%)	Denaro 2018 (20%, mentre per Cons. Deleg. UBI 30%)	Azioni 2019 (20%, mentre per Cons. Deleg. UBI 30%)
Consigliere Delegato UBI	1	118	118	177	177
Vice Direttore Generale Vicario UBI	1	86	86	58	58
Vice Direttori Generali UBI	3	149	149	100	100
Amministratori Esecutivi e Direttori Generali Società del Gruppo	5	150	150	101	101
Resp. principali linee di business UBI	11	254	249	166	166
Resp. principali linee di business Società del Gruppo	3	150	150	100	100
Resp. di livello più elevato delle Funzioni di Controllo UBI	1	18	18	12	12
TOTALE	25	925	920	714	714

(1) Sono esclusi gli oneri aziendali

Sistemi Incentivanti 2014⁽¹⁾: modalità di pagamento
"Personale più Rilevante" - premio inferiore a 50.000 euro

Importi in migliaia di euro	Numero beneficiari	Quota up-front	
		Denaro 2015 (50%)	Azioni 2017 (50%)
Consigliere Delegato UBI	-	-	-
Vice Direttore Generale Vicario UBI	-	-	-
Vice Direttori Generali UBI	-	-	-
Amministratori Esecutivi e Direttori Generali Società del Gruppo	5	58	58
Resp. principali linee di business UBI	7	67	67
Resp. principali linee di business Società del Gruppo	7	89	89
Resp. di livello più elevato delle Funzioni di Controllo UBI	3	63	63
TOTALE	22	277	277

(1) Sono esclusi gli oneri aziendali

2. Informazioni quantitative degli Organi di amministrazione e di controllo, Consigliere Delegato, Direttore Generale, Vice Direttore Generale Vicario, Vice Direttori Generali e altri dirigenti con responsabilità strategiche di UBI Banca

Nelle tabelle di seguito sono riportati analiticamente i compensi riferiti all'esercizio 2014, ed in particolare la tabella 1 e la tabella 3A e 3B ex art. 84 quater del Regolamento Emittenti adottato con delibera CONSOB n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche.

Tabella 1 ex Allegato 3 del Regolamento Emittenti

Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche (art. 84 quater della delibera CONSOB n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche)

(A)	(B)	(C)	(D)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
Nome e Cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazioni agli utili					
Moltrasio Andrea	UBI BANCA:											
	- Presidente del Consiglio di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	375.000,00						375.000,00		
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Presidente Comitato Nomine	01.01/31.12	Assemblea 2016									
	TOTALE			455.000,00						455.000,00		
Cera Mario	UBI BANCA:											
	- Vice Presidente Vicario del Consiglio di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	250.000,00						250.000,00		
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Membro Comitato Nomine	01.01/31.12	Assemblea 2016									
	TOTALE			330.000,00						330.000,00		
Folonari Alberto	UBI BANCA:											
	- Vice Presidente del Consiglio di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	40.000,00						40.000,00		
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Membro Comitato Nomine	01.01/31.12	Assemblea 2016									
	TOTALE			120.000,00						120.000,00		
Santus Armando	UBI BANCA:											
	- Vice Presidente del Consiglio di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	40.000,00						40.000,00		
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Membro Comitato Nomine	01.01/31.12	Assemblea 2016									
	- Membro Comitato per la Remunerazione	01.01/31.12	Assemblea 2016		17.500,00					17.500,00		
	Totale compensi UBI Banca			120.000,00	17.500,00					137.500,00		
	BANCA POPOLARE DI BERGAMO: altri compensi (prestazioni notarili)								3.060,00	3.060,00		
	BANCA POPOLARE COMMERCIO INDUSTRIA: altri compensi (prestazioni notarili)								2.895,00	2.895,00		
	BANCA POPOLARE DI ANCONA: altri compensi (prestazioni notarili)								540,00	540,00		
	BANCA REGIONALE EUROPEA: altri compensi (prestazioni notarili)								1.200,00	1.200,00		
	BANCO DI BRESCIA: altri compensi (prestazioni notarili)								1.440,00	1.440,00		
	BANCA CARIME: altri compensi (prestazioni notarili)								450,00	450,00		
	BPB IMMOBILIARE: altri compensi (prestazioni notarili)								865,00	865,00		
	CORALIS RENT : altri compensi (prestazioni notarili)								350,00	350,00		
	UBI ACADEMY: altri compensi (prestazioni notarili)								65,00	65,00		
	UBI FINANCE: altri compensi (prestazioni notarili)								450,00	450,00		
	CENTROBANCA SVILUPPO IMPRESA: altri compensi (prestazioni notarili)								65,00	65,00		
	UBI LEASING: altri compensi (prestazioni notarili)								39.661,60	39.661,60		
	TOTALE			120.000,00	17.500,00				51.041,60	188.541,60		

(A)	(B)	(C)	(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Nome e Cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazioni agli utili					
Agliardi Dorino Mario	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Membro Comitato Bilancio	01.01/15.09	15/09/2015		28.369,57					28.369,57		
	- Membro Comitato Rischi	16.09/31.12	Assemblea 2016		11.630,43					11.630,43		
	TOTALE			80.000,00	40.000,00					120.000,00		
Bardoni Antonella	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Membro Comitato Parti Correlate e Soggetti Collegati	01.01/31.12	Assemblea 2016		20.000,00					20.000,00		
	TOTALE			80.000,00	20.000,00					100.000,00		
Bellini Cavalletti Letizia	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	TOTALE			80.000,00						80.000,00		
Brogi Marina	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Membro Comitato Bilancio	01.01/15.09	15/09/2015		28.369,57					28.369,57		
	- Membro Comitato Rischi	16.09/31.12	Assemblea 2016		11.630,43					11.630,43		
	- Membro Comitato per la Remunerazione	01.01/31.12	Assemblea 2016		17.500,00					17.500,00		
	TOTALE			80.000,00	57.500,00					137.500,00		
Camadini Pierpaolo	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Membro Comitato per il Controllo Interno	01.01/31.12	Assemblea 2016		60.000,00					60.000,00		
	- Membro Organismo di Vigilanza	01.01/31.12	Assemblea 2016		9.000,00					9.000,00		
	TOTALE			80.000,00	69.000,00					149.000,00		
Cividini Luca Vittorio	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	TOTALE			80.000,00						80.000,00		
Del Boca Alessandra	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Membro Comitato per la Remunerazione	01.01/31.12	Assemblea 2016		17.500,00					17.500,00		
	TOTALE			80.000,00	17.500,00					97.500,00		
Faia Ester	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	TOTALE			80.000,00						80.000,00		
Gallarati Marco Giacinto	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Presidente Comitato Parti Correlate e Soggetti Collegati	01.01/31.12	Assemblea 2016		45.000,00					45.000,00		
	TOTALE			80.000,00	45.000,00					125.000,00		
Garavaglia Carlo	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Membro Comitato per il Controllo Interno	01.01/31.12	Assemblea 2016		60.000,00					60.000,00		
	- Membro Organismo di Vigilanza	01.01/31.12	Assemblea 2016		9.000,00					9.000,00		
	TOTALE			80.000,00	69.000,00					149.000,00		

(A)	(B)	(C)	(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Nome e Cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazioni agli utili					
Gola Gian Luigi	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Membro Comitato per il Controllo Interno	01.01/31.12	Assemblea 2016		60.000,00					60.000,00		
	- Membro Organismo di Vigilanza	01.01/31.12	Assemblea 2016		9.000,00					9.000,00		
	TOTALE			80.000,00	69.000,00					149.000,00		
Guerini Lorenzo Renato	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Presidente Comitato Bilancio	01.01/15.09	15/09/2015		56.739,13					56.739,13		
	- Presidente Comitato Rischi	16.09/31.12	Assemblea 2016		23.260,87					23.260,87		
	TOTALE			80.000,00	80.000,00					160.000,00		
Gusmini Alfredo	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Segretario del Consiglio di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	40.000,00						40.000,00		
	- Membro Comitato per il Controllo Interno	01.01/31.12	Assemblea 2016		60.000,00					60.000,00		
	- Membro Organismo di Vigilanza	01.01/31.12	Assemblea 2016		9.000,00					9.000,00		
	TOTALE			120.000,00	69.000,00					189.000,00		
Manzoni Federico	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Membro Comitato Bilancio	01.01/15.09	15/09/2015		28.369,57					28.369,57		
	- Membro Comitato Rischi	16.09/31.12	Assemblea 2016		11.630,43					11.630,43		
	TOTALE			80.000,00	40.000,00					120.000,00		
Mazzoleni Mario	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Membro Comitato Nomine	01.01/31.12	Assemblea 2016									
	TOTALE			80.000,00						80.000,00		
Minelli Enrico	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Membro Comitato Parti Correlate e Soggetti Collegati	01.01/31.12	Assemblea 2016		20.000,00					20.000,00		
	- Membro Comitato Nomine	01.01/31.12	Assemblea 2016									
	TOTALE			80.000,00	20.000,00					100.000,00		
Pivato Sergio	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Presidente Comitato per il Controllo Interno	01.01/31.12	Assemblea 2016		100.000,00					100.000,00		
	- Presidente Organismo di Vigilanza	01.01/31.12	Assemblea 2016		15.000,00					15.000,00		
	TOTALE			80.000,00	115.000,00					195.000,00		
Resti Andrea Cesare	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	- Membro Comitato per la Remunerazione	01.01/31.12	Assemblea 2016		17.500,00					17.500,00		
	TOTALE			80.000,00	17.500,00					97.500,00		

(A)	(B)	(C)	(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Nome e Cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazioni agli utili					
Zucchi Maurizio	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Sorveglianza	01.01/31.12	Assemblea 2016	80.000,00						80.000,00		
	TOTALE			80.000,00						80.000,00		
Polotti Franco	UBI BANCA:											
	- Presidente del Consiglio di Gestione	01.01/31.12	Assemblea 2016	375.000,00						375.000,00		
	- Consigliere di Gestione	01.01/31.12	Assemblea 2016	120.000,00						120.000,00		
	TOTALE			495.000,00						495.000,00		
Frigeri Giorgio	UBI BANCA:											
	- Vice Presidente del Consiglio di Gestione	01.01/31.12	Assemblea 2016	100.000,00						100.000,00		
	- Consigliere di Gestione	01.01/31.12	Assemblea 2016	65.000,00						65.000,00		
	Totale compensi UBI Banca			165.000,00						165.000,00		
	BANCA POPOLARE DI BERGAMO											
	- Presidente del Consiglio di Amministrazione	01.01/31.12	Assemblea 2017	89.000,00						89.000,00		
	- Consigliere	01.01/31.12	Assemblea 2017	36.000,00						36.000,00		
	- Comitato Esecutivo	01.01/31.12	Assemblea 2017		10.000,00					10.000,00		
	Totale compensi Banca Popolare di Bergamo			125.000,00	10.000,00					135.000,00		
	TOTALE			290.000,00	10.000,00					300.000,00		
Massiah Victor	UBI BANCA:											
	- Dirigente	01.01/31.12	la carica non prevede scadenza	652.431,81		92.062,56		114.992,52	(*) 100.287,08	959.773,97	88.412,58	
	- Direttore Generale	01.06/31.12	Assemblea 2016									
	- Consigliere Delegato	01.01/31.12	Assemblea 2016	500.000,00						500.000,00		
	- Consigliere di Gestione	01.01/31.12	Assemblea 2016	120.000,00						120.000,00		
	TOTALE			1.272.431,81		92.062,56		114.992,52	100.287,08	1.579.773,97	88.412,58	
Fidanza Silvia	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Gestione	01.01/31.12	Assemblea 2016	120.000,00						120.000,00		
	TOTALE			120.000,00						120.000,00		
Gattinoni Luciana	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Gestione	01.01/31.12	Assemblea 2016	120.000,00						120.000,00		
	Totale compensi UBI Banca			120.000,00						120.000,00		
	BPB IMMOBILIARE:											
	- Presidente del Consiglio di Amministrazione	01.01/31.12	Assemblea 2017	10.000,00						10.000,00		
	- Consigliere	01.01/31.12	Assemblea 2017	5.000,00						5.000,00		
	Totale compensi BPB Immobiliare			15.000,00						15.000,00		
	TOTALE			135.000,00						135.000,00		
Lucchini Italo	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Gestione	01.01/31.12	Assemblea 2016	120.000,00						120.000,00		
	TOTALE			120.000,00						120.000,00		

(A)	(B)	(C)	(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Nome e Cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazioni agli utili					
Medda Ettore	UBI BANCA:											
	- Vice Direttore Generale	01.01/31.12	la carica non prevede scadenza	340.379,91		30.271,50		78.386,38	20.086,04	469.123,83	34.771,00	
	- Consigliere di Gestione	14.07/31.12	Assemblea 2016	56.219,18						56.219,18		
	Totale compensi UBI Banca			396.599,09		30.271,50		78.386,38	20.086,04	525.343,01	34.771,00	
(*)	BANCA REGIONALE EUROPEA											
	- Consigliere	01.01/31.12	Assemblea 2017									
	- Comitato Esecutivo	01.01/31.12	Assemblea 2017									
	Totale compensi Banca Regionale Europea											
(*)	BANCA VALLE CAMONICA:											
	- Consigliere	01.01/31.12	Assemblea 2017									
	Totale compensi Banca Valle Camonica											
	TOTALE			396.599,09		30.271,50		78.386,38	20.086,04	525.343,01	34.771,00	
Pizzini Flavio	UBI BANCA:											
	- Consigliere di Gestione	01.01/31.12	Assemblea 2016	120.000,00						120.000,00		
	Totale compensi UBI Banca			120.000,00						120.000,00		
	UBI SISTEMI E SERVIZI:											
	- Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione	01.01/31.12	Assemblea 2016	45.000,00						45.000,00		
	- Consigliere	01.01/31.12	Assemblea 2016	5.000,00						5.000,00		
	Totale compensi UBI Sistemi e Servizi			50.000,00						50.000,00		
	TOTALE			170.000,00						170.000,00		
Sonnino Elvio (**)	UBI BANCA:											
	- Vice Direttore Generale Vicario	01.01/31.12	la carica non prevede scadenza	466.461,67		39.209,06		81.953,32	20.130,74	607.754,79	48.577,11	
	- Consigliere di Gestione	01.01/31.12	Assemblea 2016	120.000,00						120.000,00		
	Totale compensi UBI Banca			586.461,67		39.209,06		81.953,32	20.130,74	727.754,79	48.577,11	
(*)	UBI BANCA INTERNATIONAL:											
	- Consigliere	01.01/31.12	Assemblea 2016									
	Totale compensi UBI Banca International											
(*)	UBI SISTEMI E SERVIZI:											
	- Consigliere	01.01/31.12	Assemblea 2016									
	- Direttore Generale	09.02/31.12	la carica non prevede scadenza									
	Totale compensi UBI Sistemi e Servizi											
(*)	UBI ACADEMY:											
	- Consigliere	01.01/31.12	Assemblea 2018									
	Totale compensi Ubi Academy											
(*)	IW BANK											
	- Consigliere (cooptazione)	10.06/31.12	Assemblea 2016									
	- Vice Presidente	10.06/31.12	Assemblea 2016									
	Totale compensi IW BANK											
	TOTALE			586.461,67		39.209,06		81.953,32	20.130,74	727.754,79	48.577,11	

(A) Nome e Cognome	(B) Carica	(C) Periodo per cui è stata ricoperta la carica	(D) Scadenza della carica	(1) Compensi fissi	(2) Compensi per la partecipazione a comitati	(3) Compensi variabili non equity		(4) Benefici non monetari	(5) Altri compensi	(6) Totale	(7) Fair Value dei compensi equity	(8) Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazioni agli utili					
Leidi Rossella	UBI BANCA:											
	- Vice Direttore Generale	01.01/31.12	la carica non prevede scadenza	380.255,85		17.268,86		23.653,86	20.193,54	441.372,11	24.201,39	
	Totale compensi UBI Banca			380.255,85		17.268,86		23.653,86	20.193,54	441.372,11	24.201,39	
	(*) UBI ACADEMY:											
(*) UBI ACADEMY:	- Consigliere	01.01/31.12	Assemblea 2018									
	Totale compensi Ubi Academy											
	(*) UBI PRAMERICA SGR:											
(*) UBI PRAMERICA SGR:	- Consigliere (cooptazione)	30.06/31.12	Assemblea 2016									
	Totale compensi UBI Pramerica SGR											
	(*) PRESTITALIA:											
(*) PRESTITALIA:	- Consigliere (cooptazione)	24.09/31.12	Assemblea 2016									
	Totale compensi Prestitalia											
	TOTALE			380.255,85		17.268,86		23.653,86	20.193,54	441.372,11	24.201,39	
Lorio Francesco	UBI BANCA:											
	- Direttore Generale	01.01/31.05	31/05/2015	250.620,09		(**) -1.661,74		11.025,09	4.223,32	264.206,76		
	- Consigliere di Gestione	01.01/31.05	31/05/2015	49.643,84						49.643,84		
	Totale compensi UBI Banca			300.263,93		-1.661,74		11.025,09	4.223,32	313.850,60	0,00	
	(*) UBI SISTEMI E SERVIZI:											
	- Consigliere	01.01/22.05	22/05/2015									
	Totale compensi UBI Sistemi e Servizi											
	(*) UBI BANCA PRIVATE INVESTMENT (ora IW Bank)											
	- Consigliere	10.03/22.05	22/05/2015									
	- Vice Presidente	10.03/22.05	22/05/2015									
Totale compensi UBI Banca Private Investment (ora IW Bank)												
TOTALE			300.263,93		-1.661,74		11.025,09	4.223,32	313.850,60	0,00		
Rigamonti Pierangelo	UBI BANCA:											
	- Vice Direttore Generale	01.01/30.04	30/04/2015	121.647,31		(**) -1.661,74		10.744,14	7.477,60	138.207,31	11.821,10	732.000,00
	Totale compensi UBI Banca			121.647,31		-1.661,74		10.744,14	7.477,60	138.207,31	11.821,10	732.000,00
	(*) UBI SISTEMI E SERVIZI:											
	- Presidente	01.01/31.12	Assemblea 2016									
	- Consigliere	01.01/31.12	Assemblea 2016									
Totale compensi UBI Sistemi e Servizi												
TOTALE			121.647,31		-1.661,74		10.744,14	7.477,60	138.207,31	11.821,10	732.000,00	
N. 5 Dirigenti con responsabilità strategiche (*)		01.01/31.12	Le cariche non prevedono scadenza	1.146.814,91		97.524,70		97.891,93	(***) 61.405,47	1.403.637,01	71.388,80	

(*) I compensi riferibili al dott. Victor Massiah, dott. Sonnino, dott. Medda, dott.ssa Leidi, dott. Lorio, dott. Rigamonti e ai Dirigenti con responsabilità strategiche non comprendono quelli spettanti per eventuali cariche rivestite dagli stessi in altre società del Gruppo in quanto rinunciato/riversati direttamente a UBI Banca e sono indicati in logica pro quota rispetto al periodo in cui gli stessi hanno ricoperto la carica.

(**) Parte del costo degli emolumenti è sostenuto dalla Società presso cui ricopre l'incarico di Direttore Generale con l'attribuzione delle relative funzioni e deleghe

(*) di cui Euro 100.000,08 patto di non concorrenza

(**) recupero premio aziendale di competenza 2015 accantonato

(***) di cui circa Euro 55.385 patti di stabilità

Tabella 3A ex Allegato 3 del Regolamento Emittenti.

Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock option, a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche (art. 84 quater della delibera CONSOB n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche)

			Strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti non vested nel corso dell'esercizio		Strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio					Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti	Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e attribuiti		Strumenti finanziari di competenza dell'esercizio
A	B	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Nome e Cognome	Carica	Piano	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Periodo di vesting	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Fair value alla data di assegnazione	Periodo di vesting	Data di assegnazione	Prezzo di mercato all'assegnazione	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Valore alla data di maturazione	Fair value
Massiah Victor	- Consigliere Delegato	2015 (**)			12.267 azioni UBI Banca	7,014	3	2016	4,9478				24.583,07
		2015 (**)			18.400 azioni UBI Banca	6,286	7	2021	4,9478				15.421,65
		2014 (*)	16.055 azioni UBI Banca	3									25.582,50
		2014 (*)	24.082 azioni UBI Banca	5									22.825,36
		2013											
		2012											
		2011											
	TOTALE		40.137 azioni UBI Banca		30.667 azioni UBI Banca								88.412,58
Sonnino Elvio	- Vice Direttore Generale Vicario di UBI BANCA	2015 (**)			5.129 azioni UBI Banca	7,014	3	2016	4,9478				10.278,52
		2015 (**)			3.419 azioni UBI Banca	6,630	5	2019	4,9478				4.121,45
		2014 (*)	11.724 azioni UBI Banca	3									18.681,36
		2014 (*)	7.816 azioni UBI Banca	5									7.408,15
		2013 (*)	4.355 azioni UBI Banca	3									5.792,15
		2013 (*)	2.903 azioni UBI Banca	5									2.295,48
		2012											
2011													
	TOTALE		26.798 azioni UBI Banca		8.548 azioni UBI Banca								48.577,11
Leidi Rossella	- Vice Direttore Generale di UBI BANCA	2015 (**)			2.166 azioni UBI Banca	7,014	3	2016	4,9478				4.340,66
		2015 (**)			1.444 azioni UBI Banca	6,630	5	2019	4,9478				1.740,68
		2014 (*)	8.143 azioni UBI Banca	3									12.975,29
		2014 (*)	5.428 azioni UBI Banca	5									5.144,76
		2013											
		2012											
2011													
	TOTALE		13.571 azioni UBI Banca		3.610 azioni UBI Banca								24.201,39

			Strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti non vested nel corso dell'esercizio		Strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio					Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti	Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e attribuiti		Strumenti finanziari di competenza dell'esercizio	
A	B	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	
Nome e Cognome	Carica	Piano	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Periodo di vesting	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Fair value alla data di assegnazione	Periodo di vesting	Data di assegnazione	Prezzo di mercato all'assegnazione	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Valore alla data di maturazione	Fair value	
Medda Ettore Giuseppe	- Vice Direttore Generale di UBI BANCA	2015 (**)			3.698 azioni UBI Banca	7,014	3	2016	4,9478				7.410,79	
		2015 (**)			2.465 azioni UBI Banca	6,630	5	2019	4,9478				2.971,45	
		2014 (*)	8.457 azioni UBI Banca	3										13.475,63
		2014 (*)	5.638 azioni UBI Banca	5										5.343,80
		2013 (*)	2.999 azioni UBI Banca	3										3.988,67
		2013 (*)	1.999 azioni UBI Banca	5										1.580,66
		2012												
		2011												
	TOTALE		19.093 azioni UBI Banca		6.163 azioni UBI Banca								34.771,00	
Rigamonti Pierangelo (***)	- Vice Direttore Generale di UBI BANCA e Presidente Operativo UBI Sistemi e Servizi	2015												
		2014 (*)	3.715 azioni UBI Banca	3									5.919,59	
		2014 (*)	2.477 azioni UBI Banca	5										2.347,75
		2013 (*)	2.672 azioni UBI Banca	3										3.553,76
		2012												
		2011												
	TOTALE		8.864 azioni UBI Banca		0 azioni UBI Banca								11.821,10	
N. 5 Dirigenti con responsabilità strategiche		2015 (**)			10.956 azioni UBI Banca	7,014	3	2016	4,9478				21.955,82	
		2015 (**)			3.084 azioni UBI Banca	6,630	5	2019	4,9478				3.717,62	
		2014 (*)	15.555 azioni UBI Banca	3										24.785,78
		2014 (*)	5.225 azioni UBI Banca	5										4.952,35
		2013 (*)	9.853 azioni UBI Banca	3										13.104,49
		2012									959 azioni UBI Banca	7,34535		463,88
		2012 (*)	640 azioni UBI Banca	5										368,29
		2011 (*)	4.282 azioni UBI Banca	5										2.040,57
	TOTALE		35.555 azioni UBI Banca		14.040 azioni UBI Banca						959 azioni UBI Banca	7,34535	71.388,80	

(*) Tali strumenti sono promessi, ma non ancora assegnati

(**) Stima calcolata sulla base di dati di pre-consuntivo e suscettibile di eventuali modifiche. Il prezzo di mercato è calcolato sul valore medio di mercato delle azioni UBI Banca dal 04/01/2016 al 04/02/2016. Tali strumenti verranno promessi, ma non assegnati

(***) Il costo degli strumenti finanziari è sostenuto dalla Società presso cui ricopre altro incarico

Tabella 3B ex Allegato 3 del Regolamento Emittenti.

Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche (art. 84 quater della delibera CONSOB n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche)

A Nome e Cognome	B Carica	(1) Piano	(2) Bonus dell'anno			(3) Bonus di anni precedenti			(4) Altri Bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile/Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/Erogati	Ancora Differiti	
Massiah Victor	- Consigliere Delegato	2015	90.832,00 (*)	136.248,00 (*)	6				1.230,56
		2014						177.244,00	
		2013							
		2012							
		2011							
Sonnino Elvio	- Vice Direttore Generale Vicario di UBI BANCA	2015	37.978,50 (*)	25.319,00 (*)	4				1.230,56
		2014						57.527,00	
		2013						18.710,00	
		2012							
		2011							
Leidi Rossella	- Vice Direttore Generale di UBI BANCA	2015	16.038,30 (*)	10.692,20 (*)	4				1.230,56
		2014						39.952,00	
		2013							
		2012							
		2011							

A Nome e Cognome	B Carica	(1) Piano	(2) Bonus dell'anno			(3) Bonus di anni precedenti			(4) Altri Bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile/Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/Erogati	Ancora Differiti	
Medda Ettore Giuseppe	- Vice Direttore Generale di UBI BANCA	2015	27.379,20 (*)	18.252,80 (*)	4				2.892,30
		2014						41.495,00	
		2013						12.883,00	
		2012							
		2011							
Rigamonti Pierangelo (**)	- Vice Direttore Generale di UBI BANCA e Presidente Operativo UBI Sistemi e Servizi	2015							(***) -1.661,74
		2014						18.227,00	
		2013							
		2012							
		2011							
N. 5 Dirigenti con responsabilità strategiche		2015	81.126,90 (*)	22.834,60 (*)	4				6.152,80
		2014						38.450,00	
		2013							
		2012						2.546,00	
		2011						10.245,00	
TOTALE			253.354,90	213.346,60			10.245,00	407.034,00	11.075,04

(*) Stima calcolata sulla base di dati di pre-consuntivo e suscettibile di eventuali modifiche
(**) Il costo del premio di una risorsa compresa nel perimetro è sostenuto dalla Società presso cui ricopre altro incarico
(***) Recupero premio aziendale di competenza 2015 accantonato

3. Partecipazioni detenute in UBI Banca e nelle Società controllate dai componenti degli organi di amministrazione e controllo, Consigliere Delegato, Direttore Generale, Vice Direttore Generale Vicario, Vice Direttori Generali e dagli altri dirigenti con responsabilità strategiche di UBI Banca (ex art. 84 quater della delibera CONSOB n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche)

Cognome e nome	Carica	Società partecipata	Modalità di possesso	Titolo di possesso	Numero azioni possedute al 31/12/2014	Numero azioni acquistate nel 2015	Numero azioni vendute nel 2015	Numero azioni possedute al 31/12/2015
Moltrasio Andrea	Presidente Consiglio di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	22.000	78.000		100.000
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	12.000			12.000
Cera Mario	Vice Presidente Vicario Consiglio di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	50.007			50.007
Folonari Alberto	Vice Presidente Consiglio di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	1.784.759			1.784.759
		UBI	diretto	usufrutto	686.693			686.693
		UBI	indiretto	piena proprietà	500			500
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	513.595			513.595
Santus Armando	Vice Presidente Consiglio di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	263.614	20.000		283.614
Agliardi Dorino Mario	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	300			300
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	250			250
Bardoni Antonella	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	2.250			2.250
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	253			253
Bellini Cavalletti Letizia	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	8.965			8.965
		UBI	diretto	nuda proprietà	128.357			128.357
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	6.000			6.000
		UBI	figli minori (direttamente)	piena proprietà	500			500
Brogi Marina	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	10.272			10.272
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà				
		UBI	figli minori (direttamente)	piena proprietà	500			250 (*)
Camadini Pierpaolo	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	253.795	13.526		267.321
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	1.000			1.000
		UBI	figli minori (direttamente)	piena proprietà	3.000			3.000
		BANCA DI VALLE CAMONICA	diretto	piena proprietà	2.401			2.401
Cividini Luca Vittorio	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	112.996			112.996
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	250			250
Del Boca Alessandra	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	250			250
Faia Ester	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	250			250
Gallarati Marco Giacinto	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	750			750
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	251			251
Garavaglia Carlo	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	386			386
Gola Gian Luigi	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	338	200		538
		UBI	indiretto	piena proprietà	250			250
Guerini Lorenzo Renato	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	5.000			5.000
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	105.000			105.000
Gusmini Alfredo	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	125.000	25.000		150.000
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	125.000	25.000		150.000
Manzoni Federico	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	24.300			24.300
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	1.000			1.000
Mazzoleni Mario	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	15.876			15.876

Cognome e nome	Carica	Società partecipata	Modalità di possesso	Titolo di possesso	Numero azioni possedute al 31/12/2014	Numero azioni acquistate nel 2015	Numero azioni vendute nel 2015	Numero azioni possedute al 31/12/2015
Minelli Enrico	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	198.010	17.243 (**)		215.253
		UBI	diretto	nuda proprietà	134.152		38.200 (***)	95.952
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	1.250	6.750		8.000
		BANCA DI VALLE CAMONICA	diretto	piena proprietà	116			116
Pivato Sergio	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	346			346
Resti Andrea Cesare	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	250			250
Zucchi Maurizio	Consigliere di Sorveglianza	UBI	diretto	piena proprietà	1.366			1.366
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	1.688			1.688
Polotti Franco	Presidente del Consiglio di Gestione	UBI	diretto	piena proprietà	3.000			3.000
		UBI	indiretto	piena proprietà	3.151.735			3.151.735
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	80.000			80.000
Frigeri Giorgio	Vice Presidente del Consiglio di Gestione	UBI	diretto	piena proprietà	16.822			16.822
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	11.438			11.438
Massiah Victor	Consigliere Delegato / Direttore Generale (da 1/6/2015)	UBI	diretto	piena proprietà	410.000	40.000		450.000
Fidanza Silvia	Consigliere di Gestione	UBI	diretto	piena proprietà	8.133			8.133
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	1.408			1.408
		UBI	figli minori (direttamente)	piena proprietà	500			500
Gattinoni Luciana	Consigliere di Gestione	UBI	diretto	piena proprietà	9.872	15.128		25.000
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	300	700		1.000
Lucchini Italo	Consigliere di Gestione	UBI	diretto	piena proprietà	49.603			49.603
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	90.696			90.696
Medda Ettore Giuseppe	Consigliere di Gestione (da 14/7/2015) / Vice Direttore Generale	UBI	diretto	piena proprietà	4.309			4.309
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	486			486
Pizzini Flavio	Consigliere di Gestione	UBI	diretto	piena proprietà	12.832			12.832
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	1.000			1.000
Sonnino Elvio	Consigliere di Gestione /Vice Direttore Generale Vicario	UBI	diretto	piena proprietà	1.691			1.691
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	300			300
Leidi Rossella	Vice Direttore Generale	UBI	diretto	piena proprietà	3.088			3.088
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	1			1
		UBI	figli minori (direttamente)	piena proprietà	692			692
Iorio Francesco	Consigliere di Gestione e Direttore Generale (fino al 31/05/2015)	UBI	diretto	piena proprietà	43.813			43.813
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	250			250
Rigamonti Pierangelo	Vice Direttore Generale (fino al 30/04/2015)	UBI	diretto	piena proprietà	7.049			7.049
		UBI	coniuge (direttamente)	piena proprietà	6.298			6.298
N. 5 Dirigenti con responsabilità strategiche		UBI	diretto	piena proprietà	21.777	959 (****)		22.736

(*) LA VARIAZIONE E' DOVUTA AL RAGGIUNGIMENTO DELLA MAGGIOR ETA' NEL CORSO DEL 2015 DA PARTE DI UNO DEI FIGLI

(**) A SEGUITO DI SUCCESSIONE

(***) CESSIONE NUDA PROPRIETA'

(****) AZIONI ASSEGNATE DA UBI BANCA NELL'AMBITO DEL SISTEMA ICNENTIVANTE 2012

Relazione sulle verifiche condotte sulla rispondenza delle prassi di remunerazione e incentivazione alle politiche approvate dalla Banca e al quadro normativo di riferimento

Le Disposizioni di Vigilanza prevedono che la Revisione Interna sottoponga a verifica, *“con frequenza almeno annuale, la rispondenza delle prassi di remunerazione alle politiche approvate”* e al contesto normativo. *“Le evidenze riscontrate e le eventuali anomalie sono portate a conoscenza degli Organi e delle Funzioni competenti per l’adozione di eventuali misure correttive, che ne valutano la rilevanza ai fini di una pronta informativa alla Banca d’Italia. Gli esiti delle verifiche condotte sono portati annualmente a conoscenza dell’Assemblea”*.

In relazione a quanto sopra, la Funzione di revisione interna ha effettuato un intervento che ha avuto ad oggetto i seguenti ambiti: i) l’attivazione del sistema incentivante 2014 erogato nel 2015; ii) le prassi di remunerazione attuate nell’esercizio 2015; iii) la coerenza delle informazioni al Pubblico presenti nelle diverse informative rese in conformità alle previsioni regolamentari; iv) l’utilizzo gestionale del Sistema IRB Rischio di Credito ai fini delle politiche di remunerazione ed incentivazione, nel rispetto del requisito di “integrità” previsto dalle Disposizioni di Vigilanza; v) il conseguimento degli ambiti di miglioramento rappresentati nella relazione dell’Internal Audit relativa all’esercizio precedente, tenuto altresì conto delle novità normative e regolamentari intercorse; vi) il monitoraggio degli interventi programmati a seguito della visita ispettiva di Banca d’Italia di ottobre – dicembre 2014.

Le attività di analisi svolte hanno tenuto conto dei principi e delle indicazioni riportate nelle Linee Guida “SREP – Supervisory Review and Evaluation Process”, relativamente agli aspetti trattati al punto “5.5 - Remuneration policies and practices”.

In linea generale è emerso come le procedure e le prassi operative rilevate risultino coerenti con le politiche di remunerazione ed incentivazione approvate ed i meccanismi di controllo rappresentati da parte dei soggetti aziendali coinvolti nel processo siano correttamente indirizzati per presidiare i principali rischi insiti nell’operatività svolta.

In particolare, sono stati rilevati: *i)* il corretto recepimento nel corso del 2015 da parte delle Società del Gruppo della Policy approvata dalla Capogruppo, *ii)* la corretta applicazione delle procedure relative al soddisfacimento delle condizioni necessarie all’attivazione del sistema incentivante per l’anno 2014, dei meccanismi di calcolo e attribuzione dei compensi variabili del Personale più rilevante, anche con riguardo alle modalità di gestione della “retention” e del “deferred”; *iii)* il rispetto delle regole statuite dalla Policy 2015 relativamente agli emolumenti definiti a favore degli Organi Sociali del Gruppo, alle modalità di determinazione degli indicatori di performance e, seppur con aspetti di ulteriore miglioramento, all’identificazione del Personale più rilevante o Risk Takers.

Al contempo, con riferimento al complessivo impianto di processo, permangono le evidenze già segnalate nelle precedenti verifiche di audit relative alla formalizzazione delle attività svolte, alla tracciabilità e documentabilità dei razionali posti alla base delle scelte adottate ed al rafforzamento dei connessi presidi di controllo. In tale contesto, la valutazione prevalentemente favorevole tiene positivamente conto del fatto che gli ambiti citati risultano indirizzati nel Piano di Attività definito da UBI Banca a seguito della verifica ispettiva di Banca d’Italia conclusasi nel dicembre 2014. In particolare:

- è prevista la regolamentazione dei principali processi operativi tramite la predisposizione di un regolamento entro il primo trimestre 2016 e la successiva stesura del relativo Quaderno Normativo.
- risultano completati, tra gli altri, i cantieri relativi a i) calcolo dell’indicatore del RORAC; ii) trattamento delle variazioni di budget; iii) gestione delle componenti di bonus con finalità di retention; iv) modalità di riscontro degli obiettivi assegnati all’Area Finanza ed a UBIS.

Le osservazioni dell’Internal Audit sono state condivise con le competenti strutture aziendali, al fine di migliorare le modalità applicate al processo di remunerazione ed incentivazione.